



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ PLÁN NA ZALOŽENÍ FITNESS CENTRA VE MĚSTĚ KUŘIM

THE BUSINESS PLAN FOR THE ESTABLISHMENT OF A FITNESS CENTER IN THE CITY OF KURIM

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Jindřich Pláteník

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	Bc. Jindřich Pláteník
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.
Akademický rok:	2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský plán na založení fitness centra ve městě Kuřim

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínosy návrhů řešení
Závěr
Použitá literatura
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem diplomové práce je kompletní vypracování podnikatelského plánu, který bude mít reálný ekonomický podklad pro založení vlastního podnikání v oblasti fitness ve městě Kuřim u Brna. Pro naplnění cíle budou využity analytické metody a nástroje z oblasti strategického plánování a podnikatelství pro zhodnocení faktorů z podnikatelského prostředí včetně provedení primárního výzkumu s cílem zjištění poptávky a preferencí zákazníků ve spádové oblasti. Navrhovaná část bude zpracována na základě výstupů jednotlivých analýz, které budou sloužit pro výběr vhodné strategie a nastavení obchodního modelu, který bude rozpracován do marketingové, obchodní a finanční části včetně zhodnocení rizik projektu a časového harmonogramu.

Základní literární prameny:

BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, a. s. 2007. ISBN 978-80-2-7-1911-5.

SRPOVÁ, J., SVOBODOVÁ I. a kolektiv. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

SRPOVÁ J., ŘEHOŘ, V. a kol. Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se věnuje zpracování reálného podnikatelského plánu na založení nového mikropodniku, který se specializuje na služby v oblasti fitness ve spádové oblasti Kuřim. Teoretická část popisuje východiska související s myšlenkou podnikání a trhu, podnikatelským plánem a jeho strukturou včetně popisu použitých analyticko-výzkumných metod a nástrojů. K vymezení a prověření nosné myšlenky je využit vlastní kvalitativní výzkum a metoda Lean Canvas. Analytická část obsahuje výstupy z provedených analýz a výzkumu, na jejichž základě je následně zvolena vhodná strategie pro začínající mikropodnik. Návrhová část práce vypracovává již konkrétní části podnikatelského plánu v návaznosti na zvolenou strategii tak, aby byl plán realizovatelný a životaschopný.

Klíčová slova

podnikatelský plán, fitness centrum, analýza prostředí, marketingový průzkum

Abstract

The master's thesis is focused on the creation of a viable business plan for establishing a new mikrocompany offering a services in the fitness area in the gradient area. Theoretical part is describes starting points related with through of business and market, bussines plan and his structure including description of used analytical research methods and tools. To define and verification of main idea is used qualitative research and method of Lean canvas. Analytical part contains starting points from of carried out analysis and research, on their basis is selected a suitable strategy for starting mikrobussiness. The design part of the thesis elaborates a specific part of the business plan in connection with the chosen strategy so that the plan is feasible and viable.

Key words

bussines plan, fitness center, analysis of enviroment, marketing research

Bibliografická citace práce

PLÁTENÍK, Jindřich. *Podnikatelský plán na založení fitness centra ve městě Kuřim* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-06-10]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/133017>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Veronika Bumberová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 11. června 2021

.....

podpis autora

Poděkování

Mé poděkování patří vedoucí diplomové práce paní Ing. Veronice Bumberové, Ph.D. za výborné vedení, vstřícnost, rychlou a podrobnou zpětnou vazbu, kterou mi v průběhu zpracování diplomové práce věnovala. Děkuji také své rodině blízkým za velikou podporu při studiu.

OBSAH

ÚVOD	1
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	2
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	4
1.1 Podnikatelský proces	4
1.2 Nosná myšlenka plánu.....	5
1.3 Business model Lean Canvas	7
1.4. Vybrané analyticko-výzkumné metody v rámci plánování.....	10
1.4.1 Validace modelu formou primárního kvalitativního průzkumu.....	10
1.4.2 Analýza oborového okolí podniku	12
1.4.3. Analýza obecného okolí podniku.....	15
1.4.4. Analýza vlastních zdrojů a schopností začínajícího podniku.....	17
1.5. Analýza a zhodnocení faktorů za pomoci SWOT matice	19
1.5.1 Zhodnocení faktorů za pomoci matic IFE a EFE.....	21
1.5.2. Zhodnocení interní/externí pozice pro začínající podnik.....	23
1.6 Identifikace a analýza rizik pomocí metody RIPRAN	25
1.7 Význam a struktura podnikatelského plánu	27
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	34
2.1 Prvotní myšlenka podle modelu Lean Canvas	34
2.2 Primární kvalitativní průzkum mezi potencionálními zákazníky.....	38
2.2.1 Metodologie.....	38
2.2.2 Analýza a interpretace dat.....	40
2.2.3 Diskuze výsledků.....	42
2.3 Analýza obecného okolí dle rámce SLEPT.....	44
2.3.1 Sociální a demografické faktory.....	44
2.3.2 Ekonomické faktory	49
2.3.3 Legislativní a politické faktory.....	54
2.3.4 Technologické faktory	56
2.3.5 Shrnutí a zhodnocení faktorů z analýzy obecného okolí	57
2.4 Analýza oborového okolí podniku	58
2.4.2 Rivalita firem působící ve spádové oblasti.....	59
2.4.3 Vyjednávací síla odběratelů.....	63
2.4.3 Vyjednávací síla dodavatelů.....	65

2.4.4 Hrozba vstupů nových konkurentů	68
2.4.5 Hrozba substitutů	69
2.4.6 Souhrn a zhodnocení atraktivitu vstupu na trh	69
2.5 Analýza vlastních zdrojů a schopností	70
2.5.1 Souhrn a zhodnocení výsledků z analýzy zdrojů.....	72
2.6 Analýza klíčových faktorů za pomoci SWOT matice	73
2.6.1 Vyhodnocení faktorů pomocí matice EFE a IFE.....	73
3 NÁVRHY ŘEŠENÍ A JEJICH PŘÍNOS	77
3.1 Popis podniku a volba strategie.....	77
3.2. Lean canvas	79
3.3 Marketingový plán.....	81
3.3.1 Produkt	81
3.3.3 Umístění fitness centra a distribuce	84
3.3.4 Komunikace	85
3.4 Provozní plán.....	86
3.4.1 Klíčové procesy provozu fitness centra	86
3.4.2 Otevírací doba a kapacita fitness centra.....	87
3.4.2 Potřebné stroje a vybavení	88
3.4.3 Dodavatelé.....	90
3.5 Organizační plán.....	90
3.6 Finanční plán	94
3.6.1 Zřizovací výdaje a zahajovací rozvaha	94
3.6.2 Zahajovací rozvaha	95
3.6.3 Plánované příjmy a výdaje pro první rok podnikání.....	95
3.6.4 Predikce příjmů, výdajů a základu daně pro první tři roky	99
3.7 Analýza a zhodnocení rizik	102
3.8 Časový harmonogram realizace	105
ZÁVĚR.....	108
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	110
SEZNAM TABULEK	114
SEZNAM GRAFŮ	116
SEZNAM OBRÁZKŮ	117

ÚVOD

V dnešní době po celém světě roste trend zdravého životního stylu, a tedy i trávení času ve fitness centrech, trávení volného času sportem či zdravé stravování. Podniků nabízejících fitness služby a doplňky stravy je mnoho, a proto se nově otevřené fitness centrum musí zaměřit právě na kvalitu nabízených služeb a produktů. V posledních letech je kvalita nabízených fitness služeb a produktů spíše rostoucí a zákazníci si potrpí častěji právě na kvalitu služby a kvalitu produktu, než na cenu.

Fitness centrum by nemělo být jen místem, kam si člověk přijde zacvičit a protáhnout svaly, ale také v něm musí vzbudit pocit uspokojení, lepší nálady a odbourání stresu, aby se tam chtěl zákazník neustále vracet. Je tedy třeba stále naslouchat svým zákazníkům, zjišťovat jejich postoje k fitness a přizpůsobovat tak nabídku jejich potřebám a požadavkům, což se pak projeví v jejich uspokojení s nabízenými službami. Tímto stylem chování je fitness centrum schopno si zajistit šíření reklamy ústním sdělením, sociálními sítěmi a tím přilákat další potenciální zákazníky, kteří navštěvují podobné typy podniků na základě pozitivních recenzí.

Základním prvkem pro založení úspěšného fitness podniku je nápad, který je potřeba do detailu rozpracovat, analyzovat a přemýšlet o něm. Pojítkem mezi myšlenkou a její realizací je kvalitně zpracovaný podnikatelský plán. Pomocí něj jsou ohodnoceny možnosti v oblasti podnikání, dále příležitosti, kterých by měl podnik využít, ale také rizika, která jsou s tímto druhem podnikání spojena, a je potřeba se jim za každou cenu vyvarovat. Podnikatelský plán dále obsahuje informace o trhu a odvětví kde bude podnik umístěn, konkurenci na trhu a potenciálních zákaznících, na které bude podnikatelský plán zacílen. Další součástí je zde také harmonogram realizace a velmi důležitý je i finanční plán, který zhodnotí realizovatelnost celého podnikatelského plánu.

Podnikatelský plán je do budoucna stále potřeba aktualizovat, vylepšovat a upravovat tak, aby byl stále reálný a navrhovatel plánu tak měl přehled o tom, co je potřeba zlepšit a zda podnikání odpovídá představě a správně funguje. Tato diplomová práce se zabývá vytvořením podnikatelského plánu pro fitness centrum ve městě Kuřimi. Fitness centrum je cíleno převážně na zákazníky, kteří se zabývají zdravým životním stylem.

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Logikou pro výběr daného tématu jsou autorovy zkušenosti v oblasti fitness. Dalším logickým důvodem je malé množství kvalitních fitness center ve středu spádové oblasti, kde se nachází pouze jedno fitness centrum a to přímo ve městě Kuřim. Cílem práce je tedy vytvořit životaschopný a ekonomicky zvládnutý podnikatelský plán. Pro naplnění cíle budou využity analytické metody a nástroje strategického řízení pro zhodnocení vnitřního a vnějšího prostředí firmy, včetně provedení vlastního výzkumu s cílem zjištění preferencí zákazníků.

Cílem diplomové práce je vypracování ekonomicky realizovatelného podnikatelského plánu pro založení fitness centra ve městě Kuřim. Daného cíle bude dosaženo pomocí standardních analýz vlastních zdrojů a schopností, analýzy vnějšího a tržního prostředí včetně provedení vlastního marketingového výzkumu poptávky a preferencí mezi potenciálními zákazníky. Na základě výsledků z provedených analýz bude vybrána vhodná strategie pro začínající podnik. V návrhové části bude rozpracován marketingový, provozní a finanční plán, včetně zhodnocení rizik a časového harmonogramu realizace tak, aby bylo fitness centrum provozuschopné a úspěšné.

Teoretická část objasňuje základní pojmy spojené s podnikáním, definuje oblast fitness a popisuje podnikatelský plán a jeho strukturu. Vysvětluje analyticko-výzkumné metody, které budou použity pro plánování. Vzhledem k tomu, že vypracování dalších částí diplomové práce se odvíjí od těchto znalostí, je literární rešerše nezbytná.

Dále je nezbytnou částí teorie Lean Canvas, který slouží jako myšlenkový plán při založení podniku a je rozdělen na devět částí, tento plán se v průběhu podnikání mění a aktualizuje, aby byl stále pro navrhovatele přínosný. Vlastní marketingový průzkum je proveden ve vybraném segmentu zákazníků, jehož cílem je zjistit poptávku a preference potenciálních zákazníků a na jejich základě určit položky marketingového mixu. Tento primární sběr dat je uskutečněn pomocí strukturovaného rozhovoru s potenciálními zákazníky ze zvolené spádové oblasti.

Analytická část obsahuje vnější a vnitřní analýzy, z nichž první je analýza obecného prostředí SLEPT, jejímž cílem je identifikovat klíčové vnější faktory, které ovlivňují vstup na trh či samotné podnikání, z nichž některé nemůže podnikatel ovlivnit. Analýzou oborového prostředí se zabývá Porterův model pěti sil, který identifikuje

klíčové faktory určující atraktivitu oboru pomocí posouzení vyjednávací síly odběratelů a dodavatelů, substitučních produktů, současné konkurence a možnosti vstupu nového konkurenta na trh.

Následuje interní analýza, která zkoumá vlastní zdroje a schopnosti podnikatele, pomocí níž je zjištěno, jaké prostředky může do začátku podnikání vložit. Výstupy z analytické části jsou shrnuty pomocí SWOT matice a vyhodnoceny metodou IFE, EFE, na jejímž základě je navržena nejvhodnější strategie.

Návrhová část potom obsahuje popis podniku a dále marketingový, provozní, organizační a finanční plán včetně zhodnocení rizik a časového harmonogramu jednotlivých činností, nutných pro založení podniku. Tato část navazuje na zjištěné skutečnosti z analýz a je sestavena tak, aby byl podnikatelský plán realizovatelný a následně podnik životaschopný. Tato predikce je prokázána prostřednictvím finančního plánu.

Ke zpracování výše zmíněných částí diplomové práce budou využity následující zdroje dat:

Primární data budou získána prostřednictvím strukturovaného rozhovoru, kterému budou podrobena známí a přátelé z blízkého okolí navrhovatele plánu, a zároveň se budou nacházet ve spádové oblasti v okolí Kuřimi. Rozhovor bude probíhat online formou přes platformu teams. Cílem strukturovaného rozhovoru bude zjištění preferencí potenciálních zákazníků ve spádové oblasti, na jejichž základě bude vytvořena nabídka služeb a produktů k uspokojení cílových zákazníků. Data z rozhovorů budou zpracovávána v průběhu rozhovoru následně převedena do tabulky pro lepší přehlednost. Tento sběr primárních dat pomocí strukturovaného rozhovoru bude součástí analytické části podnikatelského plánu a také podkladem pro návrhovou část.

Sekundární data budou vyhledávána na veřejně dostupných internetových stránkách. Budou se týkat zmapování podnikatelského prostředí, konkurenčních podniků a potenciálních zákazníků. Hlavním zdrojem sekundárních dat bude především ČSÚ a stránky konkurenčních podniků ve spádové oblasti.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Kapitola popisuje teoretická východiska, která souvisejí s myšlenkou podnikání a trhu v oblasti fitness, dále s podnikatelským plánem a jeho strukturou včetně popisu použitých analyticko-výzkumných metod a nástrojů.

1.1 Podnikatelský proces

Existují podnikatelé, kteří nikdy nic nečetli o podnikatelském procesu, ale všichni vynikající podnikatelé přiznávají podíl znalostí a teorie na svém úspěchu. Objektivně je třeba připustit, že teorie podnikání nezaručuje automatický úspěch bez nadání a příslušných vlastností podnikatele. Pomáhá však podnikateli najít lepší cestu k úspěchu, překonat bariéry a vyhnout se neúspěchu (Srpková, 2011, s. 18).

Smyslem podnikatelského procesu je vytvoření něčeho navíc, nové (přidané) hodnoty, která může mít finanční nebo nefinanční formu (např. sociální podnikání). Děje se tak aplikací podnikavého přístupu v profesi podnikatele, která je diferencovaná: např. živnostník, střední podnikatel apod. sociální status podnikatele je do určité míry legislativně vymezen v obchodním zákoníku (Srpková, 2011, s. 19).

K tomu, aby podnikatel mohl, začít podnikatelský proces musí mít stanovenou misi, která definuje poslání podniku a jeho samotný důvod existence včetně jeho existenčního záměru. Dalším důležitým bodem, který by měl mít podnikatel ujasněn je vize, která představuje konkrétní a jasné představy o budoucím stavu podniku v určitém časovém horizontu, vize má narozdíl od cílů emocionální zabarvení pro podnikatele a nakonec poslání, které koresponduje s misí a vyjadřuje konkrétní strategický záměr s ohledem na principy a zásady (Koráb, 2007).

Prvním důležitým krokem v podnikatelském procesu, je nutné rozumět vlastnímu produktu či službě, objektivně posoudit, zda je horší či lepší v očích zákazníků oproti konkurenci, tedy podnik posuzuje možnost o konkurenční výhodě. Další důležitý aspekt, kterým by měl podnikatel disponovat je posouzení slabých a silných stránek vlastního podniku. Tento aspekt posuzuje, jak kvalitní tým za podnikatelem stojí, jaké má podnik možnosti technického vybavení, dostupné finanční prostředky či vůdčí schopnosti podnikatele. Podnikatel musí pečlivě analyzovat, tržní hrozby a příležitosti

na daném trhu, aby mohl při vstupu na trh minimalizovat výhody konkurence a maximalizovat výhody, kterými jeho podnik disponuje (Koráb, 2007).

Je nezbytné, aby si podnikatel ujasnil cíle, kterých chce pomocí svého podnikání na daném trhu dosáhnout. Je nezbytné si vytvořit specifická měřítka, pomocí kterých bude podnikatel sledovat plnění jednotlivých bodů k dosažení vytyčeného cíle. Podnikatelský cíl by měl být dostatečně specifický, měřitelný a reálně dosažitelný ve stanoveném časovém období. K dosažení těchto podnikových cílů je nutné si stanovit strategii, která koordinuje jednotlivé oblasti: marketing, operace, řízení lidských zdrojů a finanční oblast. (viz. SMART) (Koráb, 2007).

Celý plánovací proces tedy vychází z osobních cílů podnikatele a z cílů podniku. Je velmi žádoucí, aby docházelo k protnutí obou cílů. Uvedené analýzy nám podají reálné ohodnocení možností vstupu na trh. Informace z analýz jsou důležitým prvkem pro stanovení cílů podniku i pro ohodnocení analýzy zákazníků (Koráb, 2007).

Při realizaci podnikatelského plánu můžeme uspět pouze tehdy, když bude existovat trh, který bude mít zájem o naše produkty, popř. jejich inovace. Investory či případné společníky proto velmi zajímají fakta o potenciálních trzích a možnostech se na nich uplatnit. Čím lepší jsou tržní možnosti, tím je větší pravděpodobnost že společníci či investoři budou ochotni do podnikatelského plánu investovat (Srpová, 2011, s. 19).

Největší výhoda podnikatelského plánu je, že díky němu podnikatel přemýšlí systematicky a detailně do budoucnosti. Toto myšlení vede podnikatele k volbě variant, které jsou pro podnikatele otevřeny a je zde možnost jich využít. Jde o neustálý proces, který je potřeba neustále modifikovat a svůj plánu využít k příležitostem a k odvrácení hrozeb (Koráb, 2007).

1.2 Nosná myšlenka plánu

Fitness je označení pro sportovně aktivní a celkový životní styl, který má za cíl udržovat tělo v dobré fyzické kondici, zlepšit celkové držení těla a tím ulevovat zbytečnou námahu kloubům a svalům. Dále zlepšuje fyzický vzhled postavy a celkovou zdatnost (Kolouch, Kolouchová, 1990).

V dnešní době, drtivá většina fitness zákazníků, chodí cvičit především za účelem zvýšení svalové hmoty, či zlepšení celkového fyzického dojmu. Hlavní myšlenka

fitness ovšem spočívá v tom, že tělo je postupným cvičením ve fitness tvarováno do formy, která je pro naše tělo nejpohodlnější a především nejzdravější. (Stackerová, 2004)

Fitness centrum je místo, kde lidé provozují veškeré aktivity spojené s fitness. Jde tedy o místo, kde člověk může libovolně cvičit, a využívat k tomu veškerý sortiment fitness centra, ke kterému patří: činky, posilovací stroje, běžící pásy atd. Fitness centrum je přístupné všem bez omezení pohlaví či věku, ovšem některá fitness centra, zakazují vstup lidem pod 15 let, kteří ještě potřebují fyzicky dospět do fáze, ve které své tělo mohou posilovat. (Stackerová, 2004)

Podnikání v oblasti Fitness

Otevření vlastního fit centra vyžaduje velké množství kapitálu k rozběhnutí podnikání a další kapitál k udržování chodu fit centra. Jak dobře se nám tento investovaný kapitál zhodnotí, závisí pouze na tom, jak jsme si dobře připravili náš podnikatelský plán a jak jsme dopředu prozkoumali daný tržní segment, věci, které do něj přímo zasahují a jak je stanovena vize našeho fit centra (RDX Sports, 2020).

Úspěšný majitel fit centra musí mít jasně definovaný tržní segment, na kterém chce operovat. Ve chvíli kdy je zacílený tržní segment a také stanovená celková vize našeho fit centra, lze začít s plánováním potřebných kroků k naplnění našeho podnikatelského plánu (RDX Sports, 2020).

Marketing – ve chvíli, kdy je stanovena vize, je potřeba začít shromažďovat informace o tržním segmentu, na kterém chceme působit, především nás zajímá spádová oblast a trh, na kterém je podnikání cíleno. Tento krok je velmi kritický protože pečlivost může záviset na úspěchu/neúspěchu celého podnikatelského plánu (RDX Sports, 2020).

Zaměření fit centra – V tomto bodě se řeší především vzhled fit centra, zda půjde o elegantní a formální vzhled či o nějaké jednodušší výrazné provedení. Tento bod by měl do jisté míry korespondovat s okolím umístění fit centra. existuje spousta druhů fit center, ze kterých lze vybírat. Další druh zaměření je, zda půjde o speciální fitness centrum, které se většinou zaměřuje na jednu aktivitu (velká posilovna s cardio zónou, silovou zónou atd.) nebo o zdravotní fitness centrum, které je doprovázeno wellness centrem, kryoterapií, fyzikální terapií a zdravotnickými službami (RDX Sports, 2020).

Financování - důležitou součástí je volba financování. V podnikatelském plánu je třeba určit vhodnou formu financování projektu, zda budeme sponzorovat vlastními penězi či si mám v plánu půjčit od banky. Kvalitní zpracování podnikatelského plánu pomůže posílit jeho financování, když si budete od banky žádat úvěr (RDX Sports, 2020).

Lokace – jeden z nejdůležitějších faktorů, je výběr vhodné lokace pro potenciální zákazníky. Lokace by měla být v co nejvýhodnějším místě pro zákazníky, na které je nutné se zaměřit, protože lidé většinou neradi jezdí do fitness daleko. Nesmí se zde zaměřovat pouze na potenciální zákazníky ale také na jejich fyzickou stránku v dané oblasti. Další důležitý faktor při výběru lokace je viditelnost fit centra. Nechceme, aby bylo umístěno někde na mrtvém bodě, kde denně projde pouze pár lidí (RDX Sports, 2020).

Personál a vybavení - před zaměstnáním instruktorů a osobních trenérů je potřeba zkontrolovat jejich akreditace, případně zajistit osobní zaškolení. Vhodné je přijmout tyto zaměstnance pouze na zkoušku, aby prokázali, zda mohou ve fitness centru pracovat a zda budou pro fitness centrum přínosem. Vybavení je jednou z nejdůležitějších součástí fit centra. Nové vybavení stojí pro fit centrum nemalé peníze, především pokud jejich hlavní příjem má být z posilovny. Lze se uchýlit k variantě koupit použité vybavení za menší cenu, to ovšem nese značná rizika, protože nově přichozí zákazníci, chtějí vidět v posilovně nové vybavení. Pokud nastane tato varianta, mělo by koupené vybavení projít důkladnou kontrolou a renovací (RDX Sports, 2020).

Školení a akreditace – mít profesionální a certifikovaný personál je velké plus pro fit centrum. Jde například o certifikáty: American Council on Exercise (ACE), National Academy of Sports Medicine (NASM), International Sports Sciences Association (ISSA), American College of Sports Medicine (ACSM) and National Strength and Conditioning Association (NSCA). Tento faktor zvedá celkovou atraktivitu fit centra (RDX Sports, 2020).

1.3 Business model Lean Canvas

Lean Canvas je určen hlavně do dynamického prostředí, kde je třeba plán pravidelně přizpůsobovat okolnostem, tento model je především určen pro jednodušší projekty a start-upy. Soustředí se více na inovace a řešení aktuálních problémů. Místo toho, aby

předvídal mnoho budoucích akcí, využívá aktuální situace a aktuálních informací, ověřuje jednoduché hypotézy založené na současném vývoji (Osterwalder, 2012).

1. fáze: řešení vhodného problému pomocí modelu Lean Canvas a neustálými změnami,
2. fáze: vytvoření životaschopného produktu naplňující potřeby zákazníků na trhu,
3. fáze: postupné škálování business modelu.

Následující obrázek č. 1, Lean Canvas obsahuje 9 bloků. Struktura Lean Canvasu napomáhá formulovat základní oblasti nutné pro popis nové služby nebo produktu od formulace problému, který zákazníci řeší, a jeho existující alternativy řešení, přes popis jedinečné výhody, které nový produkt odlišuje, až po vlastní stručný popis navrženého řešení, jeho metrik a struktury nákladů a výnosů (Osterwalder, 2012).



Obrázek 1. obchodní model Lean Canvas

Zdroj: <https://www.danielnytra.cz/zdarma-schema-podnikatelskeho-modelu/>

Problém

Toto políčko definuje několik problémů, které mohou trápit potenciální zákazníci. Uvažováním nad problémy a potřebami druhých, rozvíjí vcítění do situace a v důsledku toho návrh užitečného produktu nebo služby. Nesmíme zapomínat na existující alternativy řešení daného problému.

Zákazníci

Definují skupiny zákazníků jako oddělené segmenty vyžadující zvláštní nabídku, různé typy vztahů, vykazují odlišnou ziskovost a jsou ochotny zaplatit za různé faktory nabídky. Cílem je identifikovat prvotního uživatele produktu a jeho charakteristiku, co nejpřesněji specifikovat. Lidé, kteří vnímají silně určitý problém a daný produkt vyřeší jejich nejsilnější potřeby, jsou nazýváni prvními vlaštovkami. Tito lidé zpravidla nemají odpor vyzkoušet něco nového a jsou ochotni zaplatit mezi prvními.

Jedinečná hodnota

Jedinečná hodnota je jedním z nejdůležitějších polí Lean Canvasu. Základem je získání pozornosti potenciálního zákazníka smělym, jasným a konkrétním sdělením přes produkt podniku. Unikátní nabídka hodnoty je odpovědí na otázku v čem jsme jiní.

Řešení

Nyní se lze zamýšlet nad možným řešením trápení zákazníků. Nutí podnikatele, aby výstižně určily možná řešení nabídky služeb a produktů pro životaschopnost podniku a zároveň je testuje se zákazníky. Je zcela běžné, že řešení se mění po několika rozhovorech se zákazníky. Ze začátku tedy není nutné se zabývat úplnou definicí řešení, a také příliš nelpět na vlastní počáteční myšlenky, ale brát ohled na další důležité aspekty budoucího podnikání.

Ceny

Podnikatel musí umět odpovědět na otázku, jakou hodnotu má pro cílové zákazníky daná služba či produkt a jakou cenou jsou ochotni za ně zaplatit. Dále definuje dva typy zdrojů příjmů: příjmy z jednorázových plateb a opakující se příjmy z průběžných plateb. Zdroje příjmů se mohou opírat o cenotvorné mechanismy měnící se dle tržních podmínek (dynamická cenotvorba) a založené na statických proměnných (fixní cenotvorba).

Struktura nákladů

Jednoduše řečeno se jedná o veškeré náklady související s fungováním business modelu, tedy náklady na udržování zákazníků, tvorbu a prezentaci unikátní hodnoty.

Doporučuje se soustředit na přítomnost a zohlednit náklady týkající se: nákladů na minimální životaschopný produkt, běžné měsíční fixní a variabilní náklady.

Distribuční kanály

Toto pole slouží k popsání komunikace se zákaznickým segmentem a jak k nim podnik přistupuje, aby jim mohl předat unikátní hodnotu. Popisuje cestu k zákazníkovi, jak se o nás zákazníci dozvědí a jak jim bude služba či produkt dodán. Kanály zvyšují povědomí o nabídce produktu a služby, pomáhají se zhodnocením unikátní hodnoty, zvyšují možnosti nákupu. Příkladem kanálů může být, velkoobchod, prodej přes web či skrze prodejce.

Klíčové metriky

V tomto poli je nutné definovat měřitelné ukazatele zpětné vazby. Může se jednat například o počet registrací, příjmy, spokojenost zákazníků, počet zákazníků nakupujících službu či produkt opakovaně a další.

Neférová výhoda

Stejně obtížné je popsat unikátní, těžko napodobitelnou výhodu, kterou nelze tak snadno zkopírovat nebo koupit. Příkladem může být: expertní tým, osobní autorita, rozsáhlé dopady díky propojení, komunita.

1.4. Vybrané analyticko-výzkumné metody v rámci plánování

Obecně se rozděluje okolí podniku na makroprostředí, mikroprostředí a interní prostředí podniku. Organizace mají pouze minimální nebo žádnou možnost působit na vývoj faktorů makroprostředí, ale právě tyto faktory působí více či méně na chod podniku. To je také důvodem, proč je naprosto nezbytné, aby podnik měl co nejlepší přehled o vývoji vnějších faktorů a faktorů odvětví tak, aby byly tak připravené jak na příležitosti, tak i na hrozby, neboli řečeno na činitele, které pozitivně či negativně ovlivňují podnik.

1.4.1 Validace modelu formou primárního kvalitativního průzkumu

Marketingový výzkum poskytuje informace o trhu a zákaznících, sbírá a analyzuje data, která jsou nezbytná pro marketingové rozhodování. Marketingový výzkum zobrazuje skutečnost o trhu či vymezeném/zkoumaném prostředí daného výzkumu. Cílem

průzkumu je identifikovat potřeby a chování zákazníků, či ověřit stálé produkty či služby, již nacházející se na daném tržním segmentu.

Z hlediska služeb definuje marketingový výzkum jako spojení podniku poskytující služby s trhem skrze informace, které jsou systematicky získávané, dále podrobně analyzované a na závěr zpracované do východisek pro řízení marketingových činností (Vašítková, 2008).

Definice problému a stanovení cílů výzkumu - tento krok se řadí k nejdůležitějším celého marketingového výzkumu, jelikož na něm závisí celý následující proces. Podstata je definování problému a následně stanovení cílů, mezi které patří cíl informativního výzkumu (získání předběžných informací), cíl deskriptivního výzkumu (seznámení se s postoji zákazníků či situací na trhu) a cíl kauzálního výzkumu (testování hypotéz ve vztahu příčiny a následku).

Výběr vhodného výzkumného přístupu a metody

Výzkumný přístup se provádí pomocí kvalitativních či kvantitativních metod. Kvantitativní přístup a jeho metody sběru dat nacházejí odpovědi na otázky spokojenosti zákazníků s produktem, kolik zákazníků nakupuje v určitém typu obchodu, a další. Jedná se o písemné dotazování, dotazování prostřednictvím internetu, či telefonické dotazování, nicméně v marketingovém výzkumu bude využit kvalitativní přístup (Blažková, s. 88).

V následující tabulce č. 1, je vyobrazen, kvalitativní přístup a metody, které se používají v případech, kdy chceme zjistit zákaznické názory, pohnutky, motivy, důvody určitého jednání, zkrátka věci, které nelze vyjádřit v číslech. Tyto metody jsou také používány při vývoji či testování nových výrobků, kdy firma chce znát názor potenciálního zákazníka. Mezi nejčastěji používané kvalitativní metody patří: (Hendl, 2016, s. 46).

Tabulka 1. Metodologie kvalitativního výzkumu

(Zdroj: Hendl 2016, s. 46)

Metoda	Vlastnost	Výhoda
pozorování	delší období kontaktu	pochopení subkultury
texty a dokumenty	rozbor významu, organizace a využití	teoretické porozumění
interview	relativně nestrukturované	porozumění zkušenosti
audio a video záznamy	přesná transkripce přirozených interakcí	porozumění průběhu interakcí

V typickém případě kvalitativní výzkumník vybírá na začátku výzkumu téma a určí základní výzkumné otázky. Otázky může modifikovat či doplňovat v průběhu výzkumu, během sběru a analýzy dat. V jeho průběhu nevznikají pouze výzkumné otázky, ale také hypotézy i nová rozhodnutí, jak modifikovat nový výzkumný plán a pokračovat při sběr dat a jejich analýze.

Implementace plánu, sběr a analýza dat

Předposlední krok se soustředí na sběr, zpracování a analýzu získaných informací. Výzkum může být uskutečněn zaměstnanci daného podniku či prostřednictvím externistů. Sběr dat a jejich analýza v kvalitativním výzkumu probíhá v delším časovém intervalu, výzkumný proces má longitudinální charakter. Analýza dat a jejich sběr probíhá současně – výzkumník sbírá data, provede jejich analýzu a podle výsledků se rozhodne, který data potřebuje, začne znovu se sběrem dat a jejich analýzou.

Interpretace a sdělení zjištění

Poslední krok marketingového výzkumu má za úkol stručně a výstižně shrnout získané výsledky z marketingového výzkumu, jejichž součástí je závěr a doporučení. Zpráva o kvalitativním výzkumu obsahuje podrobný popis místa a zkoumání, rozsáhle citace z rozhovorů a poznámek, jež si výzkumník dělal při práci v terénu.

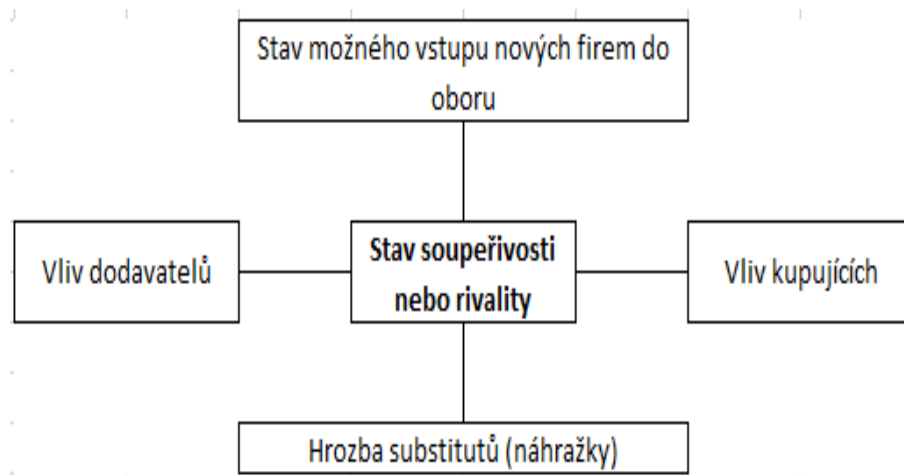
1.4.4. Analýza oborového okolí podniku

Velký význam zde zaujímá postavení podniku ve zkoumaném podnikatelském prostředí. Aby sestavený strategický plán zahrnoval prostředky chránící podnik před vlivem daných faktorů, musí tvůrce strategického plánu nejdříve porozumět, jak dané

faktory mohou ovlivnit náš podnik. Velmi důležitá je zde analýza klíčových konkurentů, která umožňuje podniku:(Mallya, 2007, s. 49)

- Předejít překvapení z nové strategie nebo taktiky existujících konkurentů,
- Identifikovat potenciální konkurenty a jejich hrozby pro společnost
- Zrychlit dobu reakce na kroky konkurence,
- Předběhnout konkurenci v klíčových strategických rozhodnutích – vědět, co chtějí dělat, a být o jeden krok vpřed

V následujícím obrázku č. 2, je dle Portera vyobrazen charakter a stupeň konkurence v rámci odvětví závislý na tom, jaké jsou vyjednávací vlivy dodavatelů, vyjednávací vlivy odběratelů, ohrožení ze strany konkurentů, nebezpečí existence substitutů za výrobky či služby a stupeň soupeřivosti mezi podniky v odvětví (Mallya, 2007, s. 49)



Obrázek 2. Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí

Zdroj: Mallya, 2007, s. 50

Vliv odběratele

Odběratel je jednou ze zainteresovaných skupin, která má zájem na dobrých obchodních podmínkách, aby pokud možno mohl ovlivňovat, případně určovat podmínky spolupráce s dodavatelskou firmou. Odběratel tedy může mít velký vliv na aktivity firmy, pokud: (Mallya, 2007, s. 50)

- Existují jiné alternativy dodávek
- Existuje hodně dodavatelů v okolí,
- Nakupovaný předmět pro něho nepředstavuje důležitý vstup,

- Menší počet zákazníků nakupujících velké množství,
- Nákupy zákazníka představují velké procento z celkového odbytu prodávajícího oboru,
- Pro zákazníky je ekonomicky výhodné nakupovat vstupy od více dodavatelů, než využívat služby jen jednoho dodavatele,
- Obor podnikání se skládá z velkého počtu malých prodejců,
- Je jednotlivý nakupovaný předmět dostatečně standardizován, mohou zákazníci snadno najít jiného dodavatele a přejít k němu za prakticky nulové náklady.

Vliv dodavatele

Své významné místo v celém podnikatelském procesu organizace je vedle odběratele i dodavatel. Jeho síla zvyšující cenu a tím zmenšující zisk nakupujícího je závislá na následujících faktorech: (Mallya, 2007, s. 50)

Jaká je vzdálenost dodavatele od volné konkurence,

- Nakupující podnik není důležitým zákazníkem,
- Vstup je z nějakého hlediska pro kupujícího důležitý,
- Nakupující podnik je monopolista nebo oligopolista,
- Příslušné výrobky dodavatele jsou jedinečné jen do míry, pokud je pro kupujícího obtížné či nákladné přejít od jednoho dodavatele k druhému

Stav soupeřivosti

Struktura konkurenčního okolí je charakterizována velikostí podílu jednotlivých podniků na trhu daného okolí. Rozdílné struktury konkurenčního okolí mají rozdílný důsledek pro rivaly. Rozsah rivality mezi podniky uvnitř konkurenčního okolí je odrazem úsilí, které soupeřící podniky vkládají do snahy získat tržní pozice. A proto je důležité přezkoumat jednotlivé složky konkurenčního okolí např.: (Mallya, 2007, s. 50)

- Kolik konkurentů působí v oboru firmy? Počet firem v oboru roste nebo klesá?
- Jak se chovají pracovníci a jejich organizace? Jak se podniky v oboru liší ve strategických a personálních přístupech?
- Jaký je postoj k veřejnosti k odpovídajícímu trhu?

- Jejich velikost, finanční síla, systém vedení. Rivalita konkurentů stoupá, když se stávají rovnějšími, například z hlediska velikosti a schopností
- Je přístup na tento trh lehký nebo ho ztěžují legislativní předpisy?
- Jaké jsou náklady odchodu z oboru? Jestli odchod z obchodu přijde dražší, než setrvání v soutěžení.

Hrozba náhražek

Náhražkou je takový výrobek, který má vlastnosti produktu vyráběného v oboru a jenž uspokojuje potřebu zákazníka. Pokud se cena nebo výkon náhražky stane pro kupujícího přitažlivější, někteří z kupujících budou v pokušení odvrátit svou přízeň od firem v oboru. Konkurence náhražek je ovlivněna snadností, s jakou kupující může přejít k náhražce. (Mallya, 2007, s. 51)

- Jaká je cena takových atraktivních náhražek, jakou kvalitu mají produkty a služby?

Stav možného vstupu nových firem do oboru

Když vstupují noví konkurenti do odvětví, přinášejí s sebou dodatečné kapacity a plány na získání konkurenční tržní pozice, které jsou často podporovány zdroji a schopnostmi. Míra hrozby vstupu nových konkurentů odvětví podniku záleží hlavně na tom, jaké existují bariéry vstupu do toho oboru, například: (Mallya, 2007, s. 52)

- Diferenciace výrobku, očekávaná reakce od existujících firem

1.4.3. Analýza obecného okolí podniku

Analýzou obecného okolí, tedy makroprostředí se zabývá SLEPT analýza. Jedná se o faktory sociální, legislativní, ekonomické, technologické a případně i ekologické. Cílem SLEPT analýzy je identifikovat faktory, které mají na podnik vliv, jaké jsou jednotlivé účinky těchto faktorů (jevy, události, rizika a vlivy, které ovlivňují nebo budou ovlivňovat podnik) a které z těchto faktorů budou v budoucnosti pro podnik nejdůležitější. Důležité je identifikovat všechny podstatné a reálné problémy a příležitosti, které vyplývají z různých aspektů prostředí obklopujícího podnik. Tedy nesnažit se obsáhnout všechny faktory, nýbrž identifikovat ty podstatné (Hanzelková, 2013).

Sociální faktory

U sociálního faktoru je třeba brát v úvahu životní styl a životní úroveň obyvatelstva, zda je dostatek pracovních sil, vzdělání a jakým množstvím volného času lidé disponují. Sociální faktor doporučuje hodnotit především společensko-politický systém a klima ve společnosti vzhledem k zaměstnávání pracovníků, dále řeší hodnoty a postoje lidí z vnějšího a vnitřního okolí, kteří se vztahují k podnikání, jejich životní styl a změny, demografické faktory a strukturu populace. Tento faktor je především tvořen lidmi, kteří jsou součástí cílového trhu, a také jsou důležití z pohledu dostupnosti zaměstnanců pro podnik (Mallya, 2007, s. 42).

Legislativní faktory

Při analýze legislativních faktorů jednotlivých zemí nabývá velkého významu role státu. Existuje řada zákonů, právní normy a vyhlášky, které nejen vymezují prostor pro podnikání, ale upravují i samo podnikání. Podnikání může být do jisté míry limitováno legislativou, a proto je nutné ohodnotit předchozí vývoj právních norem, současný stav, budoucí predikci, a zda z této identifikace plynou příležitosti či hrozby (Mallya, 2007, s. 43). Jedná se především o zákony, které se přímo vážou k zahájení podnikatelské činnosti, například změnu daňových zákonů, utužení pravidel hospodářské soutěže, zpřísnění předpisů a standardů, změny legislativy týkající se minimálních mezd, sociálního, zdravotního a nemocenského pojištění (Blažková, 2007, s. 53).

Ekonomické faktory

Míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost podniku na trhu tím, že přímo vyvolává rozsah příležitostí, ale současně i hrozeb, před které jsou podniky postaveny (Mallya, 2007, s. 44). Na podnikání působí řada faktorů, nynější a předpokládaný stav ekonomiky, politická situace ve státě, hospodářskou politiku vlády, monetární a fiskální politika, míra inflace a další. Každý z uvedených faktorů může buď komplikovat či usnadňovat dosahování dlouhodobých cílů podniku. Je tedy nutné identifikovat tyto faktory, ale také určit jejich sílu a způsob, kterým na podnik působí (Mallya, 2007, s. 44).

Politické faktory

Politické faktory se týkají vládní politiky, stupně vládní intervence do ekonomiky a toho, jak se hodlá vláda postarat o podnikání a jaké jsou priority v této oblasti. Podnik

mohou ovlivňovat aktivity vlády skrze zákony, kontrolou jejich dodržování, omezenou kontrolou trhu, zvolenou hospodářskou politikou státu. Tyto faktory řeší především politickou situaci ve státu, působení politických vlivů a politických trendů. Další důležité faktory jsou stav monetární a fiskální politiky, podpora zahraničního obchodu, ochrana tuzemských producentů, výše minimální mzdy, výše sociálního pojištění, délka pracovní doby a další (Blažková, 2007, s. 53).

Technologické faktory

Podle požadavků může tento rozbor okolních vlivů dopadnout více či méně rozdílně. Přesto je žádoucí, protože podnik se pohybuje vždy v nějakém společenském prostředí a nestojí izolovaně. Změny v této oblasti mohou náhle a velmi dramaticky ovlivnit okolí, ve kterém se podnik nachází. Předvídatost vývoje směrů technického rozvoje se může stát významným činitelem úspěšnosti podniku. Hodnotí vývoj technologických trendů, důsledky vývoje internetu a digitálních technologií, jiné podpůrné technologie, aplikace a jejich dostupnost, aj. (Koráb a kol., 2007).

1.4.4. Analýza vlastních zdrojů a schopností začínajícího podniku

Cílem vnitřní analýzy je odhalit silné a slabé stránky firmy a najít vlastní konkurenční výhodu. Musíme definovat a odhadnout rozsah našich zdrojů a specifických předností firmy. Tyto zdroje a specifické přednosti je třeba využívat, ale i udržovat a rozšiřovat. Základem specifických předností bývá majetek (například, technologie, licence) a schopnosti (zejména dovednosti a znalosti managementu, specializovaných pracovníků) (Dedouchová, 2001).

Finanční zdroje

Zahájení podnikání vyžaduje disponovat určitým množstvím vlastního či cizího kapitálu na pořízení dlouhodobého i oběžného majetku. Je třeba zdůraznit, že při zahájení podnikání je nutné počítat i s penězi na zajištění běžného financování. Firma musí ale své závazky hradit již od zahájení podnikání průběžně (Veber, 2012, s. 148).

Vlastní kapitál, patří majitelům a je hlavním nositelem podnikatelského rizika, je to dlouhodobý a trvalý zdroj financování a má nezastupitelný význam při hodnocení firmy externími subjekty. Vyjadřuje ochotu majitelů podílet se na podnikatelském riziku a je tvořen vklady zakladatelů, a to peněžními i nepeněžními (Veber, 2012, s. 148).

Cizí kapitál neboli dluh, používá v dnešní době spousta firem. Je nutné počítat se skutečností, že cizí kapitál musí být do určitého data splacen. Mezi nejznámější formy cizího kapitálu řadíme bankovní úvěry (investiční či hypoteční) (Veber, 2012, s. 148).

Bariéry napodobení zabraňují napodobení majetku i schopností. Pokud jde o hmotný majetek, je poměrně snadné ho napodobit (lze jej pořídit od stejného dodavatele nebo vytvořit kopii). Nehmotný majetek se napodobuje obtížněji (např. existence patentové ochrany). Nejobtížněji se napodobují schopnosti firmy, je zde tedy potenciál pro vytvoření silných stránek firmy (Veber, 2012, s. 167).

Hmotné zdroje

Mezi hmotné zdroje řadíme, veškeré vybavení fit centra, ať už se jedná od prostory či fyzické vybavení jako jsou stroje na posilování, nářadí atd. V tomto případě je nutné si uvědomit, zda budeme investovat do nových věcí (nové stroje, nářadí atd.) či zvolíme použité, které by měly projít nějakou formou renovace. (Jakubíková, 2013, s. 109).

Nehmotné zdroje

Nehmotné zdroje jako jsou například licence, know-how či znalost trhu. Management musí v tomto případě dobře posoudit, zda mohou být jednotlivé zdroje využity za účelem získání konkurenční výhody podniku (Jakubíková, 2013, s. 109).

Zkušenosti zakladatele a kvalita týmu

Výborný podnikatelský nápad, promyšlená strategie i taktika a zajištěné zdroje financování jsou výborné předpoklady toho, že s naší myšlenkou na trhu uspějeme. Tím rozhodujícím prvkem je však kvalita týmu, který náš projekt realizuje. Výborný tým uspěje i s průměrně atraktivním podnikatelským plánem, špatný tým s vysokou pravděpodobností může zničit i vynikající projekt. (Veber, 2012, s. 35)

Jsme-li jako zakladatelé firmy v daném oboru, máme-li nějakou profesní historii a zkušenosti s tímto typem projektů, je to pro investora dobrá zpráva za předpokladu, že jsme již dříve prokázali schopnost na trhu uspět. Pokud jsme vytvořili podnikatelský plán v oboru pro nás profesně novém, jsou zde zásadní naše schopnosti získat do týmu kvalitní manažery disponující úspěšnou oborou profesní historií. Například velmi úspěšný podnikatel z oblasti firemních IT řešení, nemusí uspět s klasickým internetovým projektem. Je lepší, pokud přímo ve vedení firmy nebo dozorčí radě nové firmy je někdo s rozsáhlou úspěšnou zkušeností v tomto směru. (Veber, 2012, s. 35)

Finanční plán a jeho atraktivita

Naši budoucí investoři nebo věřitelé zvažují, že poskytnou naší firmě finanční kapitál, svůj čas a mnoho let budované kontakty. Je zřejmé, že tak činí s cílem zvětšení kvantity svého kapitálu, který vyplývá mimo jiné z růstu hodnoty naší firmy anebo z její schopnosti splácet úvěry. (Veber, 2012, s. 35)

Z finančního pohledu je důležitá komplexnost a úplnost našeho finančního plánu. Při hodnocení kvality našeho podnikatelského plánu není příliš vhodné zjistit, že jsme opomenuli rozpracovat a uvést celou jednu kategorii nutných nákladů. Investor posoudí ze svého pohledu reálnost tržeb, nákladů a reálnost jejich časového rozlišení. Zásadním faktorem je schopnost naší firmy generovat cash flow a naše schopnost peněžní toky odhadnout a naplánovat. (Veber, 2012, s. 35)

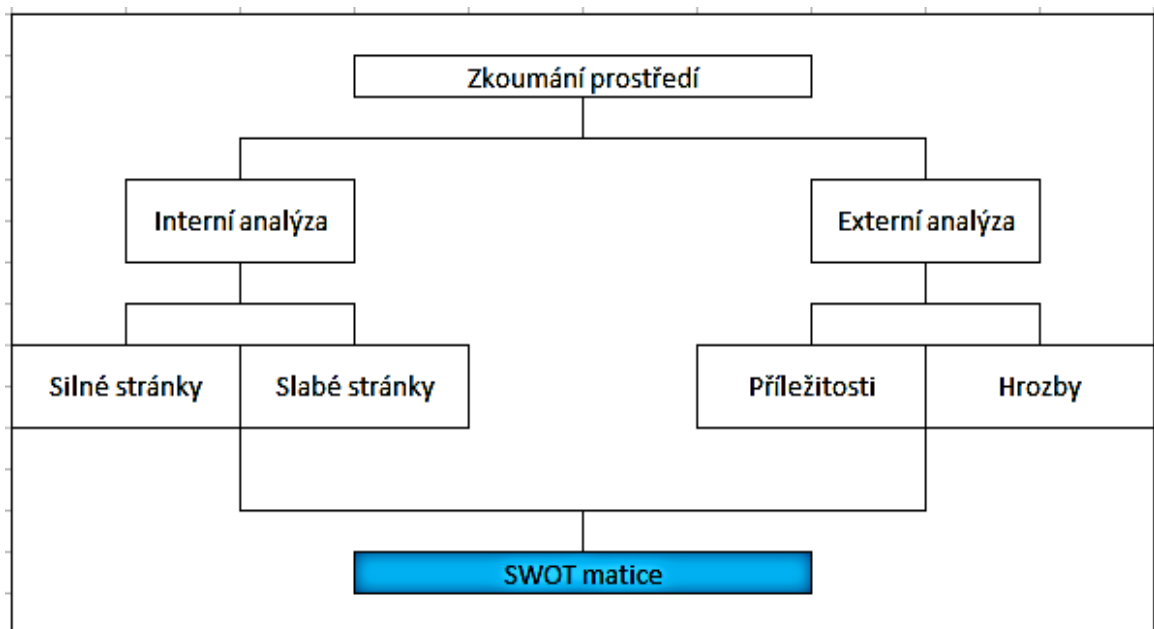
Věřitelé se více zaměří, na schopnosti naší firmy splácet úvěry investoři sledují jako podstatnou veličinu hodnotu firmy, např. pomocí DCF (diskontovaného peněžního toku); FCC (volného peněžního toku pro akcionáře a věřitele); NPV (čisté současné hodnoty firmy); APV (adjustované čisté hodnoty firmy; používá se v situaci, kdy je projekt financován čistě přes podíl investora na základním jmění firmy). (Veber, 2012, s. 35)

Během tvorby finanční části podnikatelského plánu poměrně tradičně dochází k přemetům: původní hrubý odhad nákladů nezbytných pro realizaci (či alespoň zahájení) našeho podnikatelského plánu se ukazuje jako velice podhodnocený a je třeba promyslet, jak získat podstatně vyšší finanční prostředky, než jsme dosud předpokládali. Stává se i opačná situace: v diskuzi se společníky či odborníky na daný obor zjistíme, že rozběhnutí projektu lze zajistit levněji. Např. spoluprací se strategickými partnery, rozdělením projektu na pilotní a ostrou fázi, nalezením levnějších lidských a materiálních zdrojů anebo prostou změnu našich výpočtů. (Veber, 2012, s. 39).

1.5. Analýza a zhodnocení faktorů za pomocí SWOT matice

Analýza příležitostí a hrozeb se soustřeďuje na okolí firmy. Umožňuje zdůraznit atraktivní příležitosti, které nám mohou přinést výhody. Současně též nabádá k zamyšlení nad problémy, jež budeme muset řešit. Příležitosti by měly být posuzovány z hlediska jejich atraktivnosti a pravděpodobnosti úspěchu. Naopak hrozby z hlediska závažnosti a pravděpodobnosti že nastanou.

V rámci SWOT analýzy posoudíme všechny aspekty podnikatelského plánu z hlediska těchto čtyř oblastí. Mezi silné stránky můžeme zařadit zkušený management, kvalifikovanou pracovní sílu či kvalitní servis, v nichž je firma lepší než konkurence. Čím více silných stránek, tím lépe. Při výčtu slabých stránek je cílem předejít investora a sdělit mu, že jsme mysleli na všechno. Slabou stránkou může být například kapitálová síla, nedostatek zkušeností v oblasti marketingu, cenová politika aj. Pokud uvedeme slabou stránku, je vhodné na ni vzápětí odpovědět pozitivem. Prokazujeme, že jsme se zamysleli nad slabinami projektu a našli pozitivní řešení vedoucí k jejich odstranění. Název SWOT analýza, je odvozen z prvních písmen anglických slov: (Srpková, 2011): **S** – strengths (silné stránky); **W** – weaknesses (slabé stránky); **O** – opportunities (příležitosti); **T** – threats (hrozby). Obrázek č. 3 zobrazuje schéma postupu při zpracování vstupů faktorů, které vstupují do matice SWOT.



Obrázek 3. potřebné analýzy k sestavení SWOT matice

Zdroj: Blažková, 2007, s. 157

V této části jsou rozebrány, všechny čtyři oblasti, které obsahuje SWOT analýza. (Mallya, 2007, s. 85,86) Při SWOT analýze se analyzují faktory interní, tedy silné i slabé stránky, a faktory externí neboli příležitosti a ohrožení (dále jsou i možné typy hodnocení SWOT matice, COP či SPACE). Jednotlivé faktory se uspořádají do tzv. SWOT matice, která je znázorněna na následujícím obrázku (Blažková, 2007, s. 155).

Silné stránky – za silnou stránku jsou považovány ty interní faktory, díky kterým má firma silnou pozici na trhu. Představují oblasti, v kterých je firma dobrý. Lze je použít jako podklad pro stanovení konkurenční výhody. Jedná se o posouzení podnikových schopností, dovedností, zdrojových možností a potenciálu.

Slabé stránky – jsou přesným opakem silných stránek. Firma je v něčem slabá, úroveň některých faktorů je nízká, někdy nedostatek určité silné stránky znamená slabou stránku, což brání efektivnímu výkonu firmy.

Příležitosti – příležitosti představují možnosti, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na růst či lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění cílů. Zvýhodňují podnik vůči konkurenci. Aby je mohl podnik využít, musí je nejprve identifikovat. Teprve po jejich využití s nimi může počítat.

Hrozby – nepříznivá situace či změna v podnikovém okolí znamenající překážky pro činnost. Mohou znamenat hrozbu úpadku či nebezpečí neúspěchu. Podnik musí rychle reagovat odpovídajícím způsobem, aby je odstranil či minimalizoval

1.5.1 Zhodnocení faktorů za pomoci matic IFE a EFE

SWOT analýzu můžeme vylepšit pomocí očíslování silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb za pomoci pořadových čísel, které budou značit váhu a důležitost jednotlivých faktorů. Dále můžeme seznam setřídít dle významu a důležitosti jednotlivých položek. Seznam silných stránek pak bude začínat tou nejsilnější a nejvýznamnější silnou stránkou, resp. Seznam slabých stránek tou kriticky nejslabší stránkou, kterou chceme vzít v úvahu. (Doležal, 2009, s. 93)

Jiná možnost je stanovit si určitou stupnici (např. pětibodovou) a přiřazovat jednotlivým položkám hodnoty z této stupnice. U příležitostí i hrozeb je možno uvádět pravděpodobnosti, s nimiž je lze očekávat, případně jejich hodnotu: u příležitosti hodnotu přínosu, u hrozeb hodnotu jejich nepříznivého dopadu. Velmi důležité je vyvození závěrů z provedené analýzy.

Kromě obecných závěrů – uvědomění si silných a slabých stránek, provádění opatření k využití příležitosti a opatření proti negativnímu působení hrozeb, se nejčastěji uvádí na následujícím obrázku č. 4, matice, která obsahuje, přehled možných strategií jednání projektového týmu na základě zjištěných skutečností analýzy SWOT.

	Silné stránky 1. 2.	Slabé stránky 1. 2.
Příležitosti 1. 2.	1. 2. Strategie SO	1. 2. Strategie WO
Hrozby 1. 2.	1. 2. Strategie SW	1. 2. Strategie WT

Obrázek 4. Rozšíření faktorů SWOT analýzy

Zdroj: Doležal, 2009, s. 93

Hodnocení faktorů interní analýzy (IFE) - jednotlivé položky S a O jsou ohodnoceny na škále od 1 do 5. Hodnota 1 znázorňuje stav nejnižší spokojenosti s daným prvkem, hodnota 5 naopak popisuje nejvyšší spokojenost. • Hodnocení faktorů externí analýzy (EFE) – jsou hodnoceny prvky W a T, přičemž je využito totožné stupnice se záporným znaménkem. Hodnota -1 znázorňuje nejnižší nespokojenost, hodnota -5 odpovídá nejvyšší nespokojenosti. Po ohodnocení jednotlivých prvků a kategorií celkově, je u každé z položek hledán součin příslušné váhy a hodnocení. Následně je provedena za každou kategorii suma těchto součinů. Po ohodnocení jednotlivých prvků a kategorií celkově, je u každé z položek hledán součin příslušné váhy a hodnocení. Interní faktory se rovnají součtu sum za silné a slabé stránky. Externí faktory jsou rovny součtu sum za příležitosti a hrozby. Výsledná hodnota SWOT matice ukazuje, na kterou z následujících strategií by se měl podnik zaměřit.

Tabulka 2. hodnocení výsledků IFE a EFE

(Zdroj: Fotr, 2012)

SWOT	Váha	Hodnocení	Součin	Suma součinů za kategorii
S1	Součet vah = 1	(1-5)	$V \times H$	S1+S2 (1-5)
S2		(1-5)	$V \times H$	
W1	Součet vah = 1	(1-5)	$V \times H$	W1+W2 (1-5)
W2		(1-5)	$V \times H$	
O1	Součet vah = 1	(1-5)	$V \times H$	O1+O2 (1-5)
O2		(1-5)	$V \times H$	
T1	Součet vah = 1	(1-5)	$V \times H$	T1+T2 (1-5)
T2		(1-5)	$V \times H$	

1.5.2. Zhodnocení interní/externí pozice pro začínající podnik

Na základě výsledků kvantifikovaných matic IFE a EFE, si podnik volí jednu z následujících strategií, kterou bude na daném trhu praktikovat.

1) strategie - SO (ofensivní strategie)

Tato strategie je určena pro společnosti, u kterých silně převažují silné stránky nad slabými a zároveň převažují příležitosti nad hrozbami, je to nejatraktivnější strategická varianta. Společnost, která si je vědoma této strategie může dokonale využít atraktivních příležitostí na trhu (Fotr, 2012, s. 76).

2) strategie – WO (strategie spojení)

Strategie spojení je pro firmu, která má více slabých stránek než silných ale na druhou stranu se nachází, na atraktivním trhu. Aby firma mohla využít tento typ strategie, musí zacílit co nejvíce upevnit svoji pozici na trhu a eliminovat co nejvíce slabé strany podniku. Cíl této strategie je snažit se navázat spolupráci s jinou firmou nacházejícím se na stejném trhu za účelem získání větší tržní síly. (Fotr, 2012, s. 76).

3) strategie – ST (defenzivní strategie)

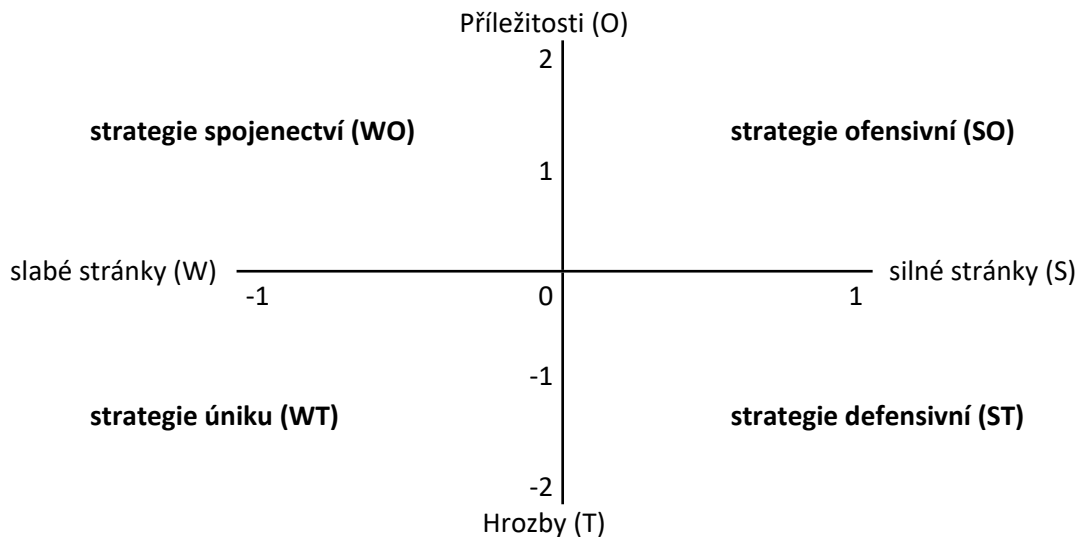
Tato strategie se orientuje na využití silných stránek a vyhnutí se nebo omezení působení hrozeb. Vhodně koncipovaná strategie a připravenost hrozby může být podobně agresivní jako strategie SO a může vyústit v konečné posílení konkurenční pozice firmy. Podnik by se měl zaměřit např. na výpadky v objemu tržeb a eliminovat rovněž snižováním provozních nákladů (Fotr, 2012, s. 77).

4) strategie – WT (strategie úniku)

Je vhodná pro podnik, který se nachází na neatraktivním trhu a zároveň má slabou tržní sílu. Lepší varianta této strategie je pokusit se stabilizovat v tomto prostředí, bohužel nejistá a riskantní pozice firmy vede často k využití všech známých defenzivních strategií včetně návrhu na likvidaci. Náplní této strategie může být např. udržet stávající cenu produktu důsledným sledováním a řízením kvality (Fotr, 2012, s. 77).

Veškeré strategie jsou vyobrazeny na následujícím obrázku č.5.

Firmy, které si na daném cílovém trhu konkurují, se v kterémkoli okamžiku liší z hlediska svých cílů a zdrojů. Některé mají velké zdroje, jiné jen těžko získávají finance. Tyto firmy budou tedy na cílovém trhu zastávat různá konkurenční postavení (Kotler, 2007, s. 578).



Obrázek 5. Zhodnocení interní/externí pozice pro začínající podnik

Zdroj: www.ustavprava.cz

Porter navrhuje čtyři základní konkurenční strategie positioningu, které jsou vyobrazeny na následujícím obrázku č. 6. Firmy použít – jde o tři vítězné strategie a jedno strategii poraženého. Tři vítězné strategie jsou následující:

- **Celkové prvenství v nákladech** - v tomto případě se firma snaží dosáhnout nejnižších výrobních a distribučních nákladů, aby mohla nastavit nižší cenu než konkurenční firmy a získat tak větší podíl na trhu.
- **Diferenciace.** Zde se firma soustředí na vytvoření vysoce diferencovaných produktových řad a marketingových programů, aby působila jako lídr dané třídy v odvětví. Většina zákazníků tak bude preferovat tu značku, pokud cena nebude příliš vysoká.
- **Zaměření** - v tomto případě se firma zaměří jen na několik tržních segmentů, místo aby usilovala o celý trh.

Firmám, které využívají jednu z výše uvedených strategií, se zřejmě bude dařit. Ty, kterým se daná strategie bude dařit nejlépe, logicky vytvoří největší zisk. Firmy, jež nemají jasně definovanou strategii a zůstávají na půli cesty, na tom budou nejhůře.

Firmy, které zůstanou na půl cesty, se snaží uspět ve všech strategiích, což znamená, že nakonec nejsou dobré ani v jedné.

		Konkurenční výhoda	
		Nižší náklady	Diferenciace
Konkurenční rozsah	Široký cíl	1. vůdčí postavení v nízkých nákladech	2. Diferenciace
	Úzký cíl	3A. Soustředění pozornosti na nízké náklady	3B. Soustředění pozornosti na diferenciaci

Obrázek 6. Konkurenční strategie positioningu

Zdroj: vlastní zpracování dle: ústavpráva.cz

Porter doporučuje pro začínající podnik tržní strategii v podobě zaměření na diferenciaci, jinými slovy diferenciaci s tržním výklenkem, a to kvůli malému množství kapitálu, kterým podnik ze začátku své podnikatelské činnosti disponuje.

1.6 Identifikace a analýza rizik pomocí metody RIPRAN

Pokud se jedná o tým zkušenější, který má dostatek podkladů o projektu a dostatek statistických podkladů z minulých projektů pro kvantifikaci rizik, může tento tým použít metodu RIPRAN (Doležal, 2009, s. 78,79). Metoda se skládá ze čtyř základních kroků, které jsou:

- 1) identifikace nebezpečí projektu;
- 2) kvantifikace rizik projektu;
- 3) reakce na rizika projektu;
- 4) celkové posouzení rizik projektu,

Identifikace nebezpečí projektu

V prvním kroku provádí projektovým tým identifikaci nebezpečí sestavením seznamu, příklad můžete vidět v následující tabulce č. 3.

Tabulka 3. Identifikace rizika

(zdroj: vlastní zpracování)

číslo rizika	Identifikované riziko	Scénář
1	snížení poptávky po službách fit centra	snížení počtu návštěv zákazníků fit centra

Kvantifikace rizik projektu

V druhém kroku se provádí kvantifikace rizika. V tabulce č. 4, je rozšíření o pravděpodobnost výskytu scénáře, hodnota dopadu scénáře na projekt a výslednou hodnotu rizika:

Tabulka 4. Kvantifikace rizika

(zdroj: vlastní zpracování)

Význam dopadu rizika (DR)	Výše ohrožení
Velký nepříznivý dopad projektu (VD)	ohrožení cíle projektu
Střední nepříznivý dopad projektu (SD)	ohrožení termínu, zdrojů a některé dílčí činností
Malý nepříznivý dopad na projekt (MD)	Dopady vyžadující určité zásahy do plánu

Pravděpodobnost výskytu rizika

V tabulce č. 5., je vyobrazena pravděpodobnost výskytu rizika pomocí písmen (VP, SP, NP) a následně v procentuálním ohodnocení.

Tabulka 5. Pravděpodobnost výskytu rizika

(zdroj: vlastní zpracování)

Pravděpodobnost výskytu rizika (PV)	Ohodnocení v %
Vysoká pravděpodobnost (VP)	67-100%
Střední pravděpodobnost (SP)	34-66%
Nízká pravděpodobnost (NP)	1-33%

Celkové posouzení rizik projektu

Ve čtvrtém kroku se posoudí, celková hodnota rizik vyhodnotí se, jak vysoce je projekt rizikový a zda možno pokračovat v jeho realizaci bez zvláštních opatření. Pokud tým vidí celkovou úroveň jako velmi vysokou, eskaluje se problém na vyšší úroveň řízení. Z výše uvedeného je patrné že Metoda RIPRAN vyžaduje pracovat s podrobným rozbohem hrozeb, scénářů, hodnot a pravděpodobností a hodnot dopadů. Proto je složitější, pracnější a vyžaduje určité znalosti rizikové inženýrství a zkušenosti z minulých projektů. Přináší však pro projekt přesnější výsledky analýzy rizik než skórovací metoda. Navíc podporuje tým v nalézání opatření ke snížení rizik tím, že nabízí tzv. typová opatření ke snížení rizika, který pomáhají nalézt týmu snadněji konkrétní opatření.

Tabulka 6. příklad RIPRAN metody

Zdroj: Vlastní zpracování

číslo rizika	Návrh na opatření	Náklady, realizace, odpovědnost	Nová hodnota rizika
1	očkování proti chřipce	20 000 Kč vakcína očkování v lednu podnikový lékař	Vyjímečná onemocnění budou kompenzována přesčasy-nulová hodnota rizika

1.7 Význam a struktura podnikatelského plánu

Abychom mohly komplexně posoudit reálnost a životaschopnost našeho podnikatelského nápadu, musíme si sestavit podnikatelský plán. Je to písemný dokument zpracovaný podnikatelem, popisující všechny podstatné vnitřní i vnější faktory související s podnikatelskou činností (Srpková, 2011, s. 59).

Zásady pro zpracování podnikatelského plánu

Při zpracování podnikatelského plánu bychom měli respektovat obecně platné zásady. Jde o to, že zejména externí subjekt bude mít s největší pravděpodobností k dispozici plány jiných firem, které na něj chtějí také zapůsobit a získat finanční prostředky. Z tohoto důvodu je nutné, aby podnikatelský plán byl: (Srpková, 2011, s. 60)

Inovativní – musíme prokázat, že přinášíme unikátní přidanou hodnotu pro zákazníka, že náš výrobek nebo služba bude uspokojovat potřeby zákazníků lépe než dosud a také lépe než konkurence.

Srozumitelnost a stručnost – při sestavování podnikatelského plánu se vyjadřujeme jednoduše, neprezentujeme zbytečně mnoho myšlenek v jedné větě, přídavná jména vybíráme opatrně. Myšlenky či závěry v podnikatelském plánu sice uvádíme stručně, ovšem v žádném případě ne na úkor postižení základních faktorů

Logičnost a přehlednost – myšlenky a skutečnosti v podnikatelském plánu musí na sebe navazovat, musí být podloženy fakty, tvrzení obsažená v plánu nesmí odporovat. Pro lepší přehlednost doplníme do podnikatelského plánu tabulky a grafy.

Pravdivost a reálnost – pravdivost uváděných údajů a reálnost predikovaného vývoje by měla být samozřejmostí.

Respekt k riziku – Podnikatelský plán vyjadřuje budoucnost. Respektování rizik, identifikace rizik a návrh opatření na jejich eliminaci nebo zmírnění zvyšuje důvěryhodnost podnikatelského plánu.

Proces zpracování podnikatelského plánu je velmi přínosný jak pro potenciální věřitele firmy, tak pro podnikatele samotného. Při sestavování si podnikatel ujasní, které kroky musí podniknout v jednotlivých oblastech, co bude nabízet, jak a jaké zákazníky osloví, jaká bude konkurence. Pomocí podnikatelského plánu si postupně podnikatel odpovídá na následující otázky: Kde je nyní? Kam se chce dostat? Jak toho chce dosáhnout? (Srpková, 2011, s. 14)

Obsah podnikatelského plánu není závazně stanoven. Každý investor či banka má jiné požadavky na strukturu či rozsah podnikatelského plánu. Z hlediska nedostatku času, mnoho investorů požaduje podnikatelský plán pouze ve formě prezentace, například v MS PowerPoint. Naopak u banky je velmi pravděpodobné, že bude požadovat další řadu dokumentů a informací. Postupně jsou objasněny základní body podnikatelského plánu, uvedená struktura je jedna z mnoha možností, se kterou se můžeme setkat (Srpková, 2011, s. 14). V návrhové části práce bude dodržovaná (až na výjimky) uvedená struktura podnikatelského plánu:

1. titulní list; obsah;

2. úvod, účel a pozice dokumentu;
3. shrnutí;
4. popis podnikatelské příležitosti;
5. cíle firmy a vlastníků;
6. potenciální trhy;
7. analýza konkurence;
8. marketingová strategie;
9. realizační projektový plán = provoz + organizační plán
10. finanční plán;
11. hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu; časový harmonogram
12. přílohy

Titulní strana uvádí obchodní název firmy, název podnikatelského plánu a jméno autora. **Obsah** je krátký a měl by být vymezen na jednu až jedna a půl stránky, do obsahu se uvádí nadpisy první, druhé a třetí úrovně. Není součástí návrhů (Srpková, 2011).

Úvod řadíme na začátek podnikatelského plánu z toho důvodu, aby nedošlo k nedorozumění mezi autorem a čtenářem podnikatelského plánu ohledně **účelu** předloženého podnikatelského plánu, jeho rozsahu, podrobnosti, úplnosti atd. Ohledně **pozice dokumentu** je nutné napsat, že jde o verzi 1.1. a informace, zatím nejsou úplné a konečné. Není součástí návrhů (Srpková, 2011).

Shrnutí Dále by bylo uvedeno stručné shrnutí nejdůležitějších faktorů podnikatelského plánu s cílem vyvolat zvědavost ve čtenářích dané tematiky. Hlavní myšlenka podnikatelského plánu? Silné a slabé stránky podnikatelského plánu? Očekávání v budoucnosti? A další důležité otázky a odpovědi na ně, s cílem zaujmout potenciální společníky a investory. Tato část je pro investory kritická, jelikož se na základě tohoto souhrnu rozhodují, zda budou investovat do podnikatelského plánu (Koráb, 2007). S ohledem na akademickou povahu diplomové práce, bude uvedená část podobněji popsána v kapitole „závěr“ této práce

Popis podnikatelské činnosti, je část, kterou začínají návrhy podnikatelského plánu, je zde objasněno v čem vidíme naši podnikatelskou příležitost. Je zde potřeba čtenáře přesvědčit, že právě nyní je ten nejvhodnější okamžik pro realizaci našeho nápadu a že na to máme dostatečné předpoklady (Srpková, 2011).

Cíle firmy. Poté co je stanovena jasná vize, o tom kam bude firma směřovat a kam se chce v určitém čase posunout, od vize jsou odvozeny cíle, kterých se firma bude snažit pomocí různých postupů a cest dosáhnout. U **cílů vlastníků** firmy, se uvádí, jakou roli budou mít ve firmě při jejím založení, růstu a jak se jejich role a charakteristiky budou v čase měnit (Srpková, 2011).

Potenciální trhy jsou nezbytné svou existencí pro nás, aby existoval trh, na kterém budou zájem o naše produkty a služby. Úspěšné zavedení nových produktů dokonce často předpokládá trh s velkým růstovým potenciálem (Srpková, 2011).

Analýza konkurence se řeší v případě, že v daném segmentu existuje konkurence, která nás může ohrožovat, proto je nutné se o konkurentech důkladně informovat a provést potřebné analýzy za cílem získání co nejvíce informací a vytvoření potřebných opatření, analýza konkurence je podrobně popsána v kapitole, analýza oborového okolí (Srpková, 2011).

Marketingová strategie. Východiskem pro výběr cílového trhu, je segmentace. Po výběru cílového trhu stojíme před rozhodnutím, jakou pozici chceme zaujmout ve vybraných segmentech. Cílem je dostat vnímání produktu či služby do podvědomí zákazníků a odlišit od konkurence na daném trhu (Srpková, 2011).

Marketingový plán

Hlavním cílem marketingu je snaha získat nové zákazníky, udržet si stávající zákazníky, co nejlépe uspokojovat jejich potřeby, a tak zabezpečovat konkurenceschopnost firmy, ale také přispívat k lepšímu fungování celé společnosti (Srpková, 2011, s. 189):

Poznávat trhy a získávat informace o trhu, na kterém podnik působí nebo chce působit – informační aspekt marketingu.

Marketingový mix

Marketingový mix představuje soubor nástrojů, jejichž pomocí marketingový manažer utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům. Jednotlivé prvky mixu může marketingový manažer namíchat v různé intenzitě i v různém pořadí. Slouží stejnému cíli: uspokojit potřeby zákazníků a přinést organizaci zisk. Marketingový mix původně obsahoval čtyři prvky – v angličtině 4P – produkt (product), cena (price), distribuce (place) a marketingovou komunikaci (promotion) (Vašítková, 2008, s. 26)

Produkt

Produktem rozumíme vše, co organizace nabízí spotřebiteli k uspokojení jeho hmotných i nehmotných potřeb. U čistých služeb popisujeme produkt jako určitý proces, často bez pomoci hmotných výsledků. Klíčovým prvkem definujícím službu je její kvalita. Rozhodování o produktu se týká jeho vývoje, životního cyklu, image značky a sortimentu produktů. (Vašítková, 2008, s. 26)

Cena

Teorie cen je specifickou oblastí marketingového rozhodování. Cena je kategorie, která má mnoho, často protichůdných aspektů, a proto jsou otázky, které jsou kladeny na cenovou politiku, někdy velmi složité (Zamazalová, s. 204). Vzhledem k nehmotnému charakteru služeb se cena, stává významným ukazatelem kvality. Neoddělitelnost služby od jejího poskytovatele znamená další specifika při tvorbě cen služeb (Vašítková, 2008, s. 26).

Distribuce

Úkolem distribuce je co nejvíce přiblížit vyrobené produkty z místa jejich vzniku k zákazníkovi. Způsoby distribuce zboží a služeb jsou ovlivněny produktem, cenou a zejména samotným zákazníkem, jeho potřebami i pohledem na způsob, jakým by mu mělo být zboží doručeno, kde by mělo být zboží doručeno, kde by mělo být k dispozici tak, aby to pro něj bylo výhodné a pohodlné a byl tak maximalizován užitek, kterým opatřením produktu získá. Distribuci nelze chápat pouze jako fyzický pohyb zboží, ale i jako pohyb dalších nehmotných toků, které jsou její nedílnou součástí (Zamazalová, s. 225).

Komunikace

Komunikace se v dnešní informační společnosti stává prostředkem interaktivního dialogu mezi firmou a jejími zákazníky. Odehrává před a v průběhu prodeje a následně při spotřebě a po jejím skončení. Propagace je součástí komunikace, kterou firmy uplatňují s cílem oslovit své okolí (mezoprostředí a částečně i makroprostředí) a současně získat informace z tohoto okolí. Firma musí uskutečňovat také komunikaci uvnitř svého mikroprostředí. Komunikace využívá různé komunikační prostředky (billboardy, výroční zprávy, obchodní setkání, katalogy, poštovní zásilky, zasílání informací e-mailem, telefonické rozhovory. (Kantorová, s. 64)

Každý kontakt se značkou vyvolá nějaký dojem, který může zlepšit nebo zhoršit vztah zákazníka k firmě. Nejen komunikační, ale celý marketingový mix musí být sladěn tak, aby firma dosáhla předpokládaného strategického postavení. (Kantorová, s. 65)

Realizační a projektový plán, Zde se definuje, kdo podnik povede, klíčoví pracovníci včetně jejich popisu činnosti v podniku a forma vlastnictví nového podniku, která bude blíže popsána v návrhové části (Veber a kol., 2012).

Lidské zdroje a jejich znalosti jsou nejdůležitějším zdrojem podniku. Musí zde být podrobně popsány vlastnické vztahy, pravomoci a odpovědnosti jednotlivých vedoucích a jejich pracovníků tak, aby bylo dosahováno podnikových cílů (Koráb, 2007, s. 87).

Dále by měl být charakterizován způsob odměňování pracovníků a možnosti dalšího vzdělávání zaměstnanců v podniku. Tyto informace by měly pomoci ke zlepšení organizování podniku, odhalení slabších míst, případně lepšímu vedení lidí v organizaci (Koráb, 2007)

Projektový plán je důležitým krokem při sestavení podnikatelského plánu, jedná se o časový harmonogram všech činností a jejich dodavatelského zajištění. Musí být určeny všechny důležité kroky a aktivity, které souvisí s realizací podnikatelského plánu (Srpová, 2011).

Finanční plán, (vypracování finančního plánu vyžaduje schopnost modelovat možné varianty budoucího vývoje, včetně všech variant, kterými jsou pesimistická, optimistická atd. Krátkodobý finanční plán je sestavován v horizontu čtvrtletí či měsíce, je sestaven velmi podrobně a zpracovává se formou rozpočtů či jednotlivých úseků činnosti. Výstupem krátkodobého finančního plánu je plán výnosů, nákladů, plán rozvahy, plán peněžních toků neboli cashflow, plán rozdělení zisku a plán externího financování Dlouhodobý finanční plán se sestavuje na období delší jednoho roku, zpravidla na tři až pět roků. Je zpracováván v agregované podobě a stanovuje souhrnné cílové ukazatele. Strategický finanční plán by měl odpovídat na otázky, jakým způsobem vytvořené zdroje rozdělí, které investice budou realizovány či zda jakou formu financování podnikatelské činnosti by měl podnik uplatnit. Samotnému vypracování finančního plánu musí předcházet důsledná strategická finanční analýza podniku a okolí, aby byla zjištěna dosažitelnost plánu z hlediska zajištění potřebných zdrojů (Koráb, 2007).

Zakladatelský rozpočet je podmíněn existencí produktu, o nějž mají zákazníci zájem a přinese požadované zhodnocení kapitálu a disponibilní finanční zdroje pro realizaci záměru. Zajištění finančních zdrojů pro realizaci plánu musí proběhnout se značným předstihem, aby bylo možná podnikatelský záměr bez problémů realizovat. Účelem sestavení zakladatelského rozpočtu je minimalizovat riziko neúspěchu podnikání již v samém začátku (Koráb, 2007).

Podrobněji bude tato kapitola rozebrána v návrhové části podnikatelského plánu.

Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu. V tomto bodě se řeší a analyzují především silné a slabé stránky firmy, ale také příležitosti a hrozby podnikatelského plánu. K jejich analýze se nejvíce používá SWOT analýza, která tyto čtyři faktory zkoumá a po té z jejich výsledků, tvoří závěry. Důležitou součástí toho bodu je identifikace rizik metodou RIPRAN, která je podrobně rozebrána v kapitole analýza rizik začínajícího podniku (Srpová, 2011).

V poslední části **Přílohy**, jsou všechny podklady, které nějakým způsobem přispěli do procesu podnikatelského plánu, jedná se např. o zprávy, články, obrázky, výpis z obchodního rejstříku atd. (Srpová, 2011).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato kapitola uvádí praktickou a aplikační část práce, ve které jsou provedeny analýzy vnějšího okolí podniku pomocí SLEPT metody, dále analýza oborového a obecného okolí podniku, kvalitativní výzkum a nakonec analýza vlastních zdrojů a schopností začínajícího podniku. Ve SWOT matici jsou následně shrnuty poznatky z předchozích analýz a jsou vyhodnoceny pomocí IFE a EFE matice, na jejichž základě je poté vybrána nejvhodnější strategie pro začínající podnik ve vybraném oboru.

2.1 Prvotní myšlenka podle modelu Lean Canvas

V modelu Lean Canvas je zachycena prvotní představa podnikatelského nápadu, který je zobrazen na následující tabulce číslo 7. Stručný popis a logika při vyplňování Lean Canvasu je popsána blíže v následujícím textu. Poté je zhodnocen na základě analýz a průzkumu z řízených rozhovorů.

Problém - zákazník

Žít kvalitně, zdravím životním stylem je i v dnešní době u části populace velice podceňováno, spousta lidí v dnešní době, je velmi časově a pracovní vytížena, jsou zahlceni prací, rodinnými povinnostmi a volný čas velmi zřídka tráví pohybem, to má za následek na jedince velké množství stresu a neklidu. Spousta lidí v dnešní době má sedavé zaměstnání, u kterého využívají pouze svoji mentální a psychickou kapacitu a díky tomu většinou je jejich fyzická aktivita minimální. Z toho pramení další problémy ve formě pocitu, že se lidé necítí dobře, tento stav se ještě stupňuje, pokud mají nezdravé stravovací návyky. Při této kombinaci se to silně podepisuje na výkonu zaměstnance, ve formě špatného pocitu, únavy či velkého stresu. Díky zlepšením životního stylu, který hraje důležitou roli v našem životě, lze zvýšit pracovní produktivitu, a mimo jiné se do budoucna vyhnout některým zdravotním problémům v pozdějším věku.

Existujícími alternativami v podobě přímé konkurence, které mohou zákazníci využít, jsou fitness nacházející se ve spádové oblasti, a především ve městě Kuřim. Pokud vezmeme v úvahu současnou situaci Covid -19, tak lze mluvit i o substitutech v podobě aktivit „zdarma“ v rámci domácího cvičení, workoutových hřišť, běhání apod. Nebo lze

mluvit o „online“ lekcích, které nabízejí samotní lektoři fitness pro udržení stávajících klientů.

Segmenty zákazníků

Popisují jednu či více skupin zákazníků, na které je model zaměřen. Je velmi důležité si ujasnit, kdo jsou naši zákazníci a podle toho uzpůsobit nabídku podniku. Segment zákazníků je většinou vybírán na základě složení obyvatelstva ve spádové oblasti. Tři hlavní segmenty zákazníků podnik rozlišuje, především na základě rentability a věkové kategorie.

První vlašťovky neboli první zákazníci fitness podniku, by byli z komunity známých a přátel zakladatele podniku či přátel či známých, rodinného zaměstnance podniku.

Řešení

Řešením zmíněného problému výše, je poskytnout zákazníkům místo, kde využijí svoji nadbytečnost fyzickou energii. Jedním z takových míst je posilovna, kde zákazník postupně zatěžuje své silové partie, tím získává lepší fyzickou kondici, odbourává stres a cítí se mnohem lépe díky endorfinu, který tělo vylučuje v průběhu těchto fyzických aktivit a přispívá k celkové psychické vyrovnanosti a lepší náladě. K maximalizaci cvičení a celkové podpoře zdravého životního stylu slouží doplňky výživy, kterými mohou být například. Protein, multivitamin atd.

Unikátní nabízená hodnota

Jedná se o hodnotu, která hledá odpověď na problémy potenciálních zákazníků. Snaží se tedy zákazníkovi poskytnout maximální využití svých fyzických možností v posilovně, kde zároveň uvolní stres a někteří si také vykompenzují celodenní sezení v zaměstnání. Dále také budou zákazníkům poskytnuty ve fitness centru doplňky výživy, které maximalizují jejich čas strávený v posilovně a zlepší celkový zdravotní životní styl po všech stránkách. V případě poskytování výživových doplňků bude personál proškolen v semináři zaměřující se na výživové doplňky a fitness problematiku, aby mohl vždy bezplatně a odborně zákazníkovi poradit ohledně doplňků stravy, které budou ve fitness centru v nabídce.

Tabulka 7. Model Lean Canvas

Zdroj: Vlastní zpracování

Problém	Řešení	Unikátní nabízená hodnota	Neférová výhoda	Segmenty zákazníků
Podceňovanost zdravého životního stylu Špatné stravovací návyky Malá fyzická vyčerpání Velká časová vyčerpání	Místo kde zákazníci, využijí nadbytek fyzické síly, odbourají stres a zlepší si zdraví Doplňky výživy, které podporují zdraví životní styl	Poskytování asistence, spojené s užíváním výživových doplňků (proškolený personál) Uvolnění od stresu Kompenzace za sedavé zaměstnání		Populace ve věku 15-24 let Pracující ve věku 25-35 let Populace ve věku 61+
Stresové vypětí	Klíčové metriky	Celkové zlepšení zdravého životního stylu	Kanály	
Existující alternativy	Reference	Zlepšení psychiky a produktivity	Webové stránky	První vlašťovky
Fitness na okrajích spádové oblasti Fitness v centru spádové oblasti	Tržby Návštěvnost	Využití své fyzické energie	E-mail Sociální sítě	Komunita známých a přátel zakladatele podniku či rodinného zaměstnance
Struktura nákladů		Cenový model		
Obětovaný čas Nákup výživových doplňků Vizitky, tvorba webových stránek Kolaudace prostor	Výdaje spojené s externím účetnictvím 7000 Kč Pronájem prostorů 50 000Kč	Vstup do posilovny 100 Kč Osobní trenér 350 Kč Výživové doplňky 30-80 Kč		

Cenový model

Jde o hlavní zdroje příjmů podniku, a celou jejich podstatu proč byla daná podnikatelská činnost založena. Největší zdroj příjmů fitness centra plyne ze vstupů posilovny, kterou jsou oceněny na úrovni 100 Kč (jednorázový vstup), příplatek za osobního trenéra při cvičení tvoří cenu 350 Kč, využívání posilovny je velmi často doprovázeno nákupem výživových doplňků po tréninku v posilovně 30 – 80 Kč, které jsou ve fitness tématice nedílnou součástí spjatou s návštěvou posilovny. Ceny jsou takto stanoveny na základě nejbližší konkurence.

Struktura nákladů

Je důležité sledovat veškeré náklady, které jsou spojeny s provozováním služby fitness centra, také je potřeba je sledovat ještě před rozběhnutím podniku. Náklady zahrnují nájem prostorů 50 000 Kč také jejich kolaudace, aby byly přizpůsobeny podnikatelské činnosti fitness, platby za výživové doplňky 9 000 Kč, a náklady spojené s externím účetnictvím 7 000 Kč, výdaje za marketingové aktivity, kterými jsou například vizitky nebo tvorba webových stránek.

Kanály

Marketingové kanály popisují, jakým způsobem se nabídka fitness centra dostává k zákazníkovi a jakou má pro ně hodnotu. Nejvíce obyvatel v Kuřimi je ve věku 40-44 let, tento segment bude osloven přes sociální sítě, stejně jako segment ve věku 15-24, který je nejvíce sportovně aktivní. Prvotní oslovení tedy proběhne přes sociální sítě, kde budou zmíněny všechny komunikační kanály mezi fitness centrem a zákazníkem. Hlavním komunikačním kanálem fitness centra bude Facebook a webové stránky fitness, kde budou vždy aktuální informace ohledně provozu fitness centra. Na obou kanálech může zákazník sdělovat své dojmy či dotazy, které ve fitness centru získal.

Klíčové metriky

Tato oblast zahrnuje aktivity, které mají za úkol poskytnout podniku, nejlépe měřitelnou hodnotu, na jejímž základě je schopen podnik analyzovat a posoudit úspěšnost dosavadních služeb a produktů v nabídce.

Neférová výhoda zatím stanovena není, bude zjištěna až v průběhu podnikání.

2.2 Primární kvalitativní průzkum mezi potenciálními zákazníky

Centrální výzkumná otázka zní, jaký vztah mají potenciální zákazníci k fitness, a jaké jsou jejich preference služeb a produktů ve spádové oblasti?

Hlavní cíl: zjistit, jaký postoj mají potenciální zákazníci na B2C trhu k fitness a jaké jsou jejich preference. Získaná data poslouží k tvorbě marketingového mixu.

Díličí cíle výzkumu:

- Demografická charakteristika zákazníků – věk, pohlaví, sociální status atd.,
- Klíčové aspekty, hrající roli při výběru služby ve fitness centru – odlišností u různých věkových kategorií, která věková kategorie preferuje jakou službu,
- Ochota útraty respondentů za fitness služby – faktor pro sestavení cenového modelu
- Identifikovat způsobu komunikace kvůli propagačním účelům fitness služeb.

Otázky byly pokládány na základě prvků marketingového mixu, neboť na základě získaných informací je podnik schopen přizpůsobit nabídku poskytovaných služeb a doplňkových produktů.

2.2.1 Metodologie

Interview preferencí potenciálních zákazníků probíhalo formou strukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami ve vybraných oblastech a hlavním cílem bylo zjistit, jaké jsou preference zákazníků ohledně služeb fitness centra. Účastníci průzkumu se nacházejí v různých vzdálenostech od centra spádové oblasti, ve městě Kuřim a okolí a jsou dále rozlišeni na základě pohlaví a sociálního statusu.

Za kvalitativní metodu přístupu bylo tedy zvoleno interview, to bylo provedeno formou strukturovaného, řízeného, individuálního rozhovoru. Respondenti byli vybráni z komunity známých a přátel navrhovatele plánu, kteří splňovali kritéria pro rozhovor (vztah k fitness tématu) a ochotného přístupu se podrobit interview. Ihned byli seznámeni se skutečností, že jejich odpovědi slouží pouze pro účel podnikatelského plánu autora práce. Interview bylo provedeno v období od 5. března do 12 března. Charakteristiky respondentů, můžete vidět v následující tabulce č. 8.

Tabulka 8. Profily participantů rozhovoru

Zdroj: Vlastní zpracování

Číslo	Pohlaví	Věk	Bydliště	Sociální status (obor)
1	Muž	24	Veverská Bitýška	Pracující (administrativa)
2	Žena	24	Kuřim	Pracující (gastronomie)
3	Žena	24	Deblín	Pracující (administrativa)
4	Žena	23	Šebrov	Student
5	Muž	24	Šebrov	Pracující (strojírenství)
6	Muž	30	Kuřim	Pracující (strojírenství)

Z rozhovorů byly z kategorie preferencí, zapsány do tabulky č. 9 nejdůležitější údaje, které se obsahovaly náplň marketingového mixu sloužící po podnikatelský plán.

Dále v rámci rozhovoru bylo zkoumáno pět marketingových oblastí, díky kterým získal navrhovatel podnikatelského plánu důležitá data, ohledně faktorů, na jejichž základě se zákazník rozhodne a na které oblasti je potřeba se zaměřit aby měl podnikatelský plán maximální šanci uspět.

Zmíněným pěti oblastem ještě předcházely, dvě obecné otázky aby navrhovatel podnikatelského, získal určité povědomí o tom, jaká z pěti oblastí bude pravděpodobně pro zákazníka nejdůležitější.

Před zahájením dotazů ohledně první oblasti, byly účastníkovi položeny dvě obecné otázky, které dávají lepší přehled, jakým směrem se asi bude rozhovor ubírat.

První oblastí byla **návštěvnost** a motiv, za kterým zákazníci navštěvují fitness centrum, následovala oblast **produkty a služby**, zde šlo o zjištění preferované služby zákazníky fitness centra, důležitosti určité služby a preference doplňkové služby. Třetí zkoumanou oblastí byla **cena** nabízené služby a to například kolik jsou ochotni zákazníci maximálně, utratit za jednorázový vstup a kolik průběžně utratí při návštěvě fitness centra. Další zkoumanou oblastí byla **distribuce**, především důležitost dostupnosti fitness centra, či forma rezervace fitness trenéra pro zákazníka. Poslední, a tedy pátou dotazovanou oblastí, byla **komunikace** podniku, ve, které bylo zjištěno, na základě čeho zákazníci navštíví nové fitness centrum a jaký komunikační kanál by zákazník preferoval pro oznámení novinek či zda by to vůbec uvítal.

Na konci rozhovoru byla účastníkovi položena doplňková otázka, která se zaměřovala na přechod z klasického fitness režimu na digitalizovanou formu, v případě návratu COVIDU.

2.2.2 Analýza a interpretace dat

U dvou obecných otázek bylo u účastníků rozhovoru zjištěno, že při výběru služby ve fitness centru se většina řídí především vlastními zkušenostmi, či doporučením známých a přátel. Při výběru fitness center ve stejné vzdálenosti téměř každý okamžitě odpověděl, že je nejdůležitější vybavenost a následně příjemný personál.

Návštěvnost

Účastníci rozhovoru se hned v první oblasti dělí přesně na poloviny, jedna polovina se považuje za pravidelné návštěvníky fitness centra a navštěvují fitness centrum 8x až 12x za měsíc, oproti tomu druhá půlka se vůbec za pravidelné „chodiče“ nepovažuje. U motivu návštěvy fitness centra převládá, důvod návštěvy, lepší vzhled až na jednoho účastníka, který navštěvuje fitness z důvodu zdravého těla.

Produkty a služby

Vyjma jedné účastnice rozhovoru, všichni účastníci navštěvují fitness centrum kvůli posilovně. Při návštěvě posilovny upřednostňuje většina účastníků individuální cvičení, pouze pár účastníkům vyhovuje asistence trenéra či typ cvičení skupinovou lekcí. Ohledně služeb, které by neměly, ve fitness centru chybět měl každý účastník jinou představu, jednalo se například o solárium, kryokomoru či poradenské služby. Při možnosti výběru doplňkových produktů, se všichni shodli, že určitě nesmí chybět možnost doplňků výživy a méně než polovina považuje za důležité nabízet i sportovní oblečení určené do posilovny. Důležitost atmosféry a personálu hraje roli u poloviny účastníků rozhovoru, je pro ně nezbytné se cítit dobře, druhé polovině nesejde na těchto dvou aspektech a je pro ně důležité pouze vybavenost fitness centra.

Tabulka 9. Shrnující protokol z průzkumu

Zdroj: Vlastní zpracování

		1.	2.	3.	4.	5.	6.
Návštěvy	Pravidelnost návštěv (měsíc)	10 - 12 x	Ne	Ne	Ne	12x	8x
	Důvod návštěv	Lepší fyzická kondice, tělesná konstituce	Vzhledové důvody	Lepší postava a duševní zdraví	Lepší postava, odreagování	Lepší postava a lepší kondice	Zdraví a dobrý pocit
Produkty a služby	Preference služby	Posilovna	Posilovna	Posilovna	Skupinové lekce	Posilovna	Posilovna
	Typ cvičení	Individuální	Individuální	S trenérem, Skupinové	Skupinové lekce	Individuální	Individuální, trenér
	Nezbytné služby	Poradenské služby (proškolený personál)	Doplňky stravy + Sauna a Solárium	Velký sortiment vybavení + Solárium	Široký výběr skupinových lekcí	Doplňky výživy	Crossfit zóna, Kryokomra
	Doplňkové služby	Doplňky výživy	Doplňky výživy, oblečení	Doplňky výživy, oblečení	Doplňky výživy, oblečení	Doplňky výživy, oblečení	Doplňky výživy
	Důležitost prostoru fitness a personálu	Důležité prostory i personál	Především prostory ale i pesonál	Důležité pouze prostory a vybavení	Nejsou	Nejsou	Nejsou hlavně vybavení
Cena	Cena vstupu 90 Kč	Příjemná	Příjemná	Příjemná	Příjemná	Příjemná	Příjemná
	Maximální cena vstupu	120 Kč	130 Kč	150 Kč	130 Kč	150 Kč	100 Kč
	Průměrná útrata ve fitness	130 Kč	180 Kč	100 Kč	150 Kč	130 Kč	200 Kč
Distribuce	Forma rezervace osobního trenéra	Po telefonu či osobně	Po telefonu	Rezervační systém	Rezervační systém	Rezervační systém	Rezervační systém
	Důležitost umístění fitness	Je	Není	Je	Je	Není	Není
Komunikace	Důvod k vyzkoušení nového fitness centra	Kladné doporučení, reprezentativní vzhled	Reklama na internetu či billboardu	Doporučení známých, reklama na soc. sítích	Doporučení známých, reklama na soc. sítích	Doporučení známých	Doporučení známých, webové stránky
	Nejvhodnější kanál pro oznámení novinek	Webové stránky	Sociální síť	Sociální síť	Sociální síť	Sociální síť	Nechci zasílat
Ostatní	Vyzkoušení cvičení formou digitalizace	Ne	Ne	Ano	Ano	Ne	Ne

Cena

Cena 90 Kč při návštěvě posilovny přijde všem účastníkům za přijatelnou cenu. Všichni účastníci jsou ochotni zaplatit za jednorázový vstup cenu od 100-150 Kč a Průměrná útrata všech účastníků ve fitness centru se pohybuje v rozmezí 130-200 Kč.

Distribuce

Většina účastníků preferuje rezervaci trenéra přes online rezervační systém a pouze dva účastníci, by upřednostnili formu rezervaci přes telefon. Co se týče dostupnosti fitness centra se účastníci opět rozdělili na přesné poloviny, pro první polovinu je dostupnost velmi důležitá (aby nebylo fitness příliš daleko, či aby bylo alespoň blízko zastávky MHD), druhé polovině na dostupnosti nesejde především z důvodu, že vlastní motorové vozidlo.

Komunikace

Účastníci navštíví nové fitness centrum nejčastěji díky dobrým doporučení známých a přátel či kvůli dobře umístěné reklamě na sociálních sítích či webu. Až na jednoho účastníka by všichni ocenili zasílání novinek především skrze sociální sítě a jeden z účastníků by uvítal novinky na webových stránkách.

Ohledně doplňkové otázky, (změna klasického fitness na digitalizovanou formu kvůli COVIDU), by 2/3 účastníci formu vůbec neuvítali, ale dvě účastnice rozhovoru by za tuto alternativu byly velmi vděčné.

2.2.3 Diskuze výsledků

Z výsledků strukturovaného rozhovoru vyplynulo, že návštěvníci si vybírají fitness centra především na základě vlastních zkušeností, či doporučením od známých či přátel, tento faktor je při zahájení podnikatelské činnosti velice důležitý, protože je nutné zaujmout hned první návštěvníky, zjistit od nich zpětnou vazbu a při plné spokojenosti budou dobrou zkušenost v novém fitness centru šířit dál, což povede k vyšší návštěvnosti. Návštěvníci nejvíce využívají ze všech služeb posilovnu, ve které rádi cvičí sami nebo s výpomocí osobního trenéra, je tedy nezbytné mít k dispozici ve fitness centru alespoň jednoho certifikovaného osobního trenéra především pro méně znalé zákazníky ve fitness problematice.

Hlavním motivem návštěvy většiny zákazníků jsou především vzhledové důvody či vize lepší postavy, tento motiv lze spojit s nabízením některých doplňkových služeb ve formě suplementů, které pomáhají k rychlejšímu hubnutí či lepšímu budování svalové hmoty, což jsou hlavní dva důvody návštěvy fitness centra. Dále je nezbytnost nabízet z doplňkových produktů protein, či multivitamin, které jsou u návštěvníků velice žádané. Část návštěvníků ani nepohrdne možností nákupu sportovního oblečení přímo ve fitness centru, je tedy dobré mít nějaké vzory vystavené na recepci, především v dámské verzi, protože ženská populace je více nakloněna nákupu oblečení ve fitness zařízení.

Cena 90 Kč za jednorázový vstup je pro všechny přijatelná cena a někteří podotkli, že velmi pěkná, to může být jeden z hlavních lákadel pro nové zákazníky, protože nejbližší fitness centrum (Kuřim) má jednorázový vstup v ceně 100 Kč. Návštěvníci jsou ochotni utratit za vstup v průměru 125 Kč je tedy možné ze začátku nastavit vstup na úrovni konkurenčního fitness centra protože je to stále v cenové relaci zákazníků. Útrata ve fitness centru činí průměrně 165 Kč, a z rozhovorů vyplynulo, že pravidelní návštěvníci utratí ve fitness centru za celou návštěvu méně, než návštěvníci, kteří chodí jednou za čas.

Umístění fitness centra je důležité především pro ty, kteří nevlastní motorové vozidlo a forma jiné dopravy je pro ně časově náročnější, je tedy velmi důležité vybrat logisticky nejvýhodnější dostupnost pro zákazníky, kteří nemají motorové vozidlo a v ideálním případě poblíž parkoviště, jelikož u konkurenčního fitness centra je špatné parkování, takže se tato skutečnost dá velmi dobře využít ve prospěch podniku.

Většina je ochotna navštívit nové fitness centrum především díky doporučení známých či díky dobře umístěné reklamě na sociálních sítích, podnik tedy nesmí opomenout svoji marketingovou stránku a snažit se neustále držet v povědomí stálým tak i potenciálním zákazníkům. V případě přechodu na digitalizovanou (kvůli Covidu), jsou tomu naklonění pouze dva účastníci rozhovoru a oba zastávají ženské pohlaví, pokud by se tedy do budoucna o této alternativě uvažovalo, bylo by potřeba online cvičební programy uzpůsobit spíše ženské populaci.

Příležitosti a hrozby vyplynulé z rozhovorů, jsou vyobrazeny v následující tabulce č. 10.

Tabulka 10. Identifikované faktory na základě rozhovorů

Zdroj: Vlastní zpracování

Identifikovaný faktor	Hrozba/Příležitost
Důležitost lokace fitness centra	Hrozba
Propagace přes sociální sítě	Příležitost
Nezbytnost dobře vybavené posilovny	Příležitost
Vyzkoušení nového fitness na základě doporučení známých či reklamy	Hrozba
Příjemné prostředí ve fitness	Příležitost
Doplňkové služby (doplňky stravy)	Příležitost
Nízká cenová citlivost na vstup do fitness centra	Příležitost

2.3 Analýza obecného okolí dle rámce SLEPT

Hlavními determinanty zaměření a hloubce zpracování analýz a výzkumu podnikatelského prostředí, je již vymezená lokace budoucího podniku v Jihomoravském kraji, v okrese Brno-venkov a ve městě Kuřim. Vybraný obor, v tomto případě je fitness, konkrétněji fitness centrum. Mezi klíčové vnější faktory, které vytvářejí tržní potenciál, patří zejména sociálně-demografické a ekonomické faktory, politické faktory a technologické faktory, které jsou blíže popsány v následujících kapitolách.

2.3.1 Sociální a demografické faktory

Podle výsledků bilance obyvatel žilo ve 49 městech Jihomoravského kraje k 31. 12. 2017 celkem 728 422 obyvatel, počet obyvatel ve městech se zvýšil o 1 620 osob. Podíl městského obyvatelstva na konci roku 2017 činil 61,6 % a proti konci roku 2016 poklesl pouze o 0,1 procentního bodu. Zvýšení počtu obyvatel měst je spíše zásluha stěhování - do měst se přistěhovalo o 940 obyvatel více, než se z měst vystěhovalo. Počet obyvatel měst se zvýšil i přirozenou cestou - ve městech se narodilo o 680 osob více, než jich zemřelo.

Konkrétně v okrese Brno-venkov, se v roce 2017 narodilo 912 obyvatel a zemřelo 775, do této oblasti se přistěhovalo 2 335 obyvatel a vystěhovalo se 2 070. Tedy celkový přírůstek obyvatel v okrese Brno-venkov činil 402 obyvatel (ČSÚ, 2017).

Preference volného času

Průměrný Čech má týdně 45 hodin volného času a téměř třetinu z něj tráví u televizních obrazovek, statistiky vyplývají z výzkumu Proměny české společnosti. Ve všední den sledují televizi tři ze čtyř dospělých osob, průměrně dvě hodiny denně, tedy téměř třetinu celkového volného času, průměrného Čecha ve všední den. U seniorů je to přes tři hodiny, přičemž k televizi v běžný den usedá téměř 90% z nich.

Počítače a mobily s připojením na internet, hrají v dnešním životě dospívajících a mladých stále výraznější roli. Denně surfuje na internetu 84% šestnáctiletých, 28% denně hraje počítačové hry a 41% na internetu tráví více než čtyři hodiny denně.

Starší generace ve volném čase více čte. „*Češi čtou hodně, za rok průměrně dvanáct knížek,*“ zjistil při výzkumu čtenářských návyků Jiří Trávníček z Ústavu pro českou literaturu AV ČR.

Náplň volného času se u rostoucího počtu rodin stává i návštěva velkých nákupních center, kde vedle obchodů je také kino, fitness, restaurace či kavárny. Obchodní centra lákají na bezplatné parkování a atrakce pro děti.

Sportovní obchody zaznamenávají růst zájmu o nákup jízdnic a horských kol. Pro Čechy je na prvním místě při sportování ve volném čase především cyklistika následovaná návštěvami fitness centra.

Počet Čechů a Češek, kteří se ve volném čase věnují některému sportu, ale stále příliš slavný není. Alespoň jednou týdně provozuje nějakou fyzickou aktivitu třetina lidí, z toho pouhých pět procent uvádí, že sportuje pravidelně. Více než 60 procent Čechů se pohybu nevěnuje vůbec nebo jen zřídka, vyplynulo nedávno z průzkumu pro Evropskou komisi (Novinky.cz, 2018).

Digitální gramotnost obyvatelstva

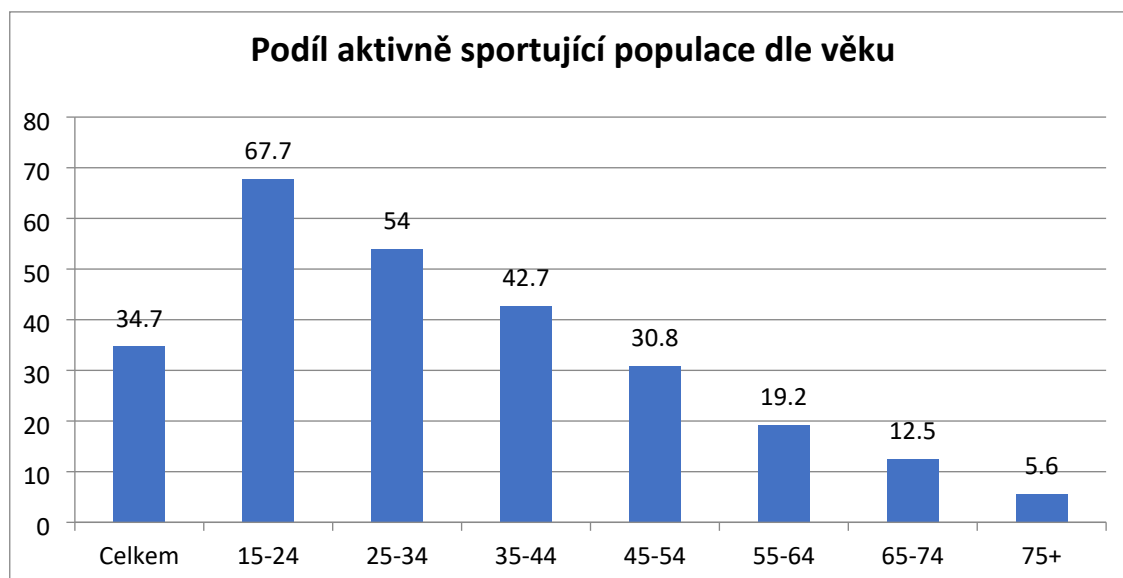
V roce 2018 vlastnilo počítač, 78 % domácností a počítače jsou v tuto chvíli naprosto běžnou součástí vybavení bytů. Před deseti lety vlastnilo počítač pouze 48 % domácností. Výrazným trendem je takové přechod ze stolních počítačů k notebookům, které v roce 2018 vlastnily 2/3 domácností, přesněji 61 % a stolním počítačem disponují 40% domácností. Tablet se využíval v 32 % domácností.

K vysokorychlostnímu internetu je připojeno 80 % domácností, z toho 45% přes bezdrátové externí hifi a 25 % přes rozvody kabelové televize. Není možno tedy chodit do školy a nemít internet protože k internetu doma má přístup 100 % studentů. V roce 2018 žilo v České republice 1,3 milionu osob starších 16 let, kteří internet nevyužili, ale ve srovnání s rokem 2004 kdy internet nevyužilo 5,4 milionu osob se situace výrazně zlepšila.

Mobilní mobil byl už dříve mnohem dostupnější a využívanější oproti počítačům a tabletům. V roce 2008 mobil využívalo 88% osob starších 16 let, a v roce 2017 tomu bylo 96%. V roce 2018 využívalo chytrý telefon 63% a 39% zůstávalo stále u tlačítkového mobilu bez operačního systému (ČSÚ, 2018).

Vztah obyvatelstva k pohybu

Fitness či rekreační fyzické aktivity pravidelně (alespoň jednou týdně, nejméně 10 minut v kuse) se věnuje přibližně 1/3 populace. Jak následující graf ukazuje, nejvíce sportovně aktivní jsou mladí lidé ve věku 15-24 let – přibližně tedy 68 % obyvatel se vztahem ke sportu. Před dosažením 35 let se sportu věnuje stále více než 1/2 populace a zapojení do sportovních aktivit s věkem přímo úměrně klesá. Nejméně sportovně aktivní jsou pak starší lidé ve věku nad 65 let – ve věkové kategorii 65-74 let se sportu věnuje 12,5 % a v kategorii 75+ pak 5,6 % populace (ČSÚ, 2017).

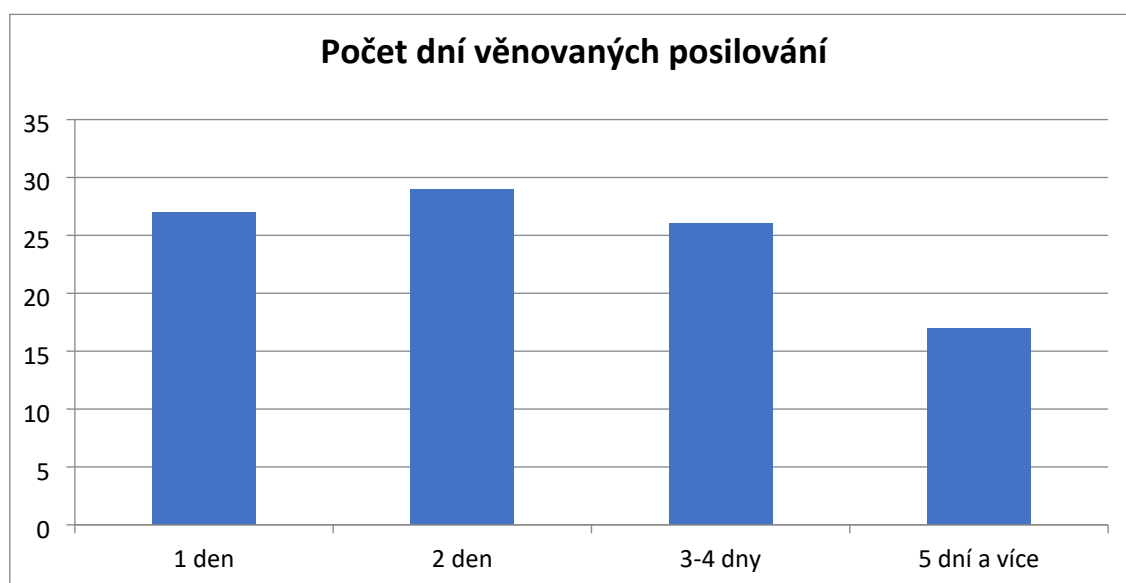


Graf 1 Podíl aktivně sportující populace dle věku

(Zdroj: vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2017)

V rámci otázek věnovaných sportu bylo v dotazníku EHIS šetřeno také to, kolik času lidé věnují sportu. Následující údaje pak zahrnují pouze populaci, která sportuje alespoň jeden den v týdnu. Z údajů EHIS vyplývá, že ženy sportují o něco méně často, než muži – 2/3 žen sportuje 1-2 dny v týdnu. U sportujících mužů je pak vyšší podíl těch, kteří se sportu věnují častěji – více než 40 % mužů sportuje 3 a více dní týdně (ČSÚ, 2017).

Vedle pravidelných sportovních fitness či rekreačních aktivit lze ze šetření EHIS zjistit také údaje o vybraných dalších sportovních aktivitách například posilování. Otázky týkající se posilování svalů zkoumají tuto činnost jako volnočasovou aktivitu (nikoliv jako součást pracovní či jiné činnosti) a jako příklad jsou uváděny např. silový trénink, kliky, dřepy či jiná posilovací cvičení. Pro takto vymezené aktivity již neplatí podmínka trvání 10 minut v kuse. Posilování se alespoň jednou týdně věnuje přibližně 1/5 populace. Ti, kteří se věnují posilování, pak nejčastěji posilují 2x týdně a 3 dny nebo více dnů se této aktivitě věnuje 43 % posilujících (ČSÚ, 2017).



Graf 2 Počet dní věnovaných posilování

(Zdroj: vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2017)

Vzdělanost potenciálních pracovních sil

V Jihomoravském kraji jsou nejpočetnější skupinou uchazeči o zaměstnání s výučním listem (39,2 %), dále jsou uchazeči se základním vzděláním (26,2 %) a nakonec osoby se středním odborným vzděláním s maturitou (16,2 %).

Zastoupení mužů a žen je značně odlišné, zatímco mezi muži výrazně převažují vyučení, kteří tvoří téměř polovinu (45,5 %) všech uchazečů, u žen je struktura vzdělanosti daleko vyrovnanější a také celkově vyšší než u mužů. Střední vzdělání s maturitou má 27,8 % žen (mužů pouze 20,7 %) a také podíl uchazečů s vyšším odborným a vysokoškolským vzděláním je mezi ženami vyšší (11,2 %) než mezi muži (9,6 %) (úřad práce, 2019).

Životní styl Čechů

Kuřim se umístila v žebříčku nejlepších měst v Česku pro život na 23. místě. Základní tři kategorie se skládají ze zdraví a životní prostředí (8,2), materiální zabezpečení a vzdělání (5,6) a vztahy a služby (4,2). Kuřim vykazuje ve dvou z tří kategorií nadstandardní hodnocení, nejhůře je na tom kategorie vztahy a služby (Aktuálně, 2020).

Může se zdát, že Češi strávili rok 2020 v pohodlí domova, ale z průzkumu společnosti Sazka vyplynulo, že Češi neztratili zájem a sportovní a volnočasové aktivity, ale během lock-downu kvůli Covidu, došlo ke změnám v preferencích sportovních aktivit. Z průzkumu vyplynulo, že 48 % respondentů změnilo své sportovní návyky, z těchto % se 33 % oslovených začalo věnovat sportovním aktivitám venku, šlo především o jízdu na kole či pravidelné běhání. Dalších 38 % preferovalo domácí posilovnu s vlastním výběrem vybavení (e15.cz, 2021).

Průměrná hodnota BMI indexu tělesné hmotnosti obyvatel České republiky dosáhla, v roce 2019 hodnoty 25,2 dané číslo poukazuje, že se Češi pohybují lehce za horní hranici normální zdravé váhy. „Mírnou nadváhou trpí 47 % mužů a 33 % žen. Obezita se týká bezmála 20 % mužů a 18 % jejich protějšků,“ uvádí Michaela Jirková z odboru šetření v domácnostech (ČSÚ, 2019).

Sedavý způsob práce má více než třetina osob ve věku 25 až 64 let, jedná se především o ženy. Podíl osob se „sedavým zaměstnáním“ ale zároveň roste se vzděláním. U Vysokoškoláků, převažuje sedavou práce, ale přes týden se více věnují sportovním a pohybovým aktivitám.

„Volnočasová fyzická aktivita, jako je sport a fitness, je bližší mužům. Tráví jí průměrně 3,6 hodiny týdně, zatímco ženy jen 3,2 hodiny. S přibývajícím věkem však zájem o pravidelný pohyb slábne. 40 % dospělých se pravidelně nevěnuje žádné sportovní ani

rekreační pohybové aktivitě,“ říká Simona Měřinská z odboru šetření v domácnostech (ČSÚ, 2019).

Ženy upřednostňují stravování před cvičením. 21,4 % žen konzumuje ovoce minimálně dvakrát denně. Na stejné míře konzumace ovoce se podílí pouze 12 % mužů. Velmi podobný náskok mají opět ženy v konzumaci zeleniny.

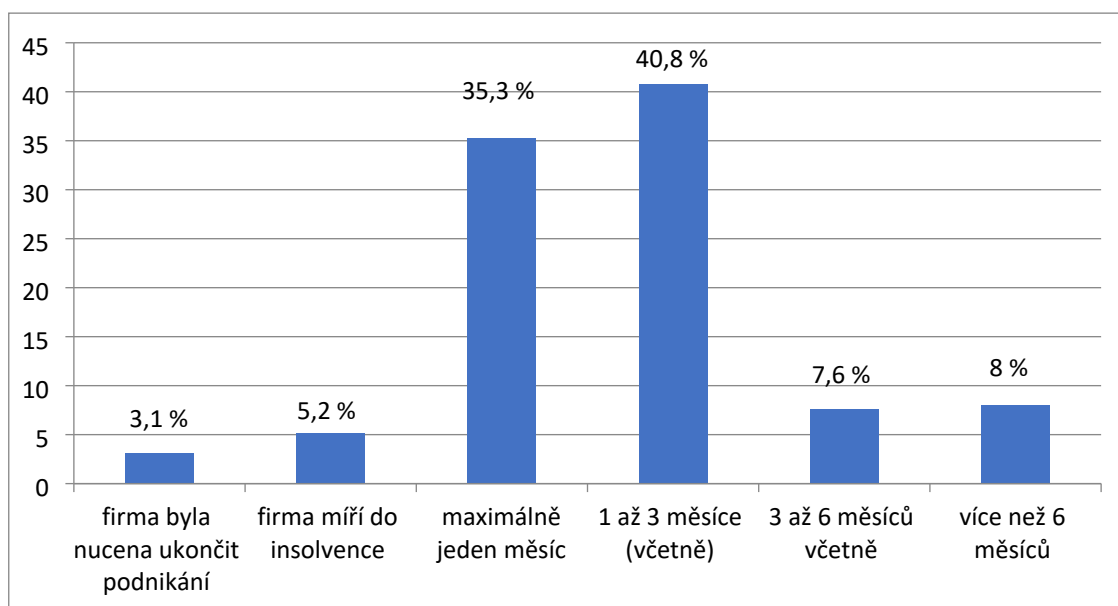
2.3.2 Ekonomické faktory

Důležitými faktory, které mají vliv na podnikání, jsou v tomto případě ekonomický růst, míra inflace, nezaměstnanost, vývoj úrokových sazeb, příjmy fitness center a mzdové náklady.

Dle prezidentky České komory fitness Jany Havrdové způsobuje nižší návštěvnost fitness center, sílící trend home office, díky tomu lidé tolik necestují a nenavštěvují tak ani fitness centra. Stejně náklady jako v loňském roce má zhruba 60% provozovatelů fitness. Vyšší výdaje o 1/10 zaznamenala dle průzkumu zhruba 1/5 fitness center a asi 11% provozovatelů, vzrostly náklady o 20%. Aktuální opatření omezují zhruba 7% fitness a 87% provozovatelů má obavy ze znovuzavedení povinnosti zakrytých úst a nosu. Povinné odstupy zde mají negativní dopad na 2/5 provozovatelů a stěžují si především trenéři, kteří potřebují mít s klienty bližší kontakt. Většina fitness center by uvítala pro podporu fungování aktivního životního stylu nějaká doporučení místo zákazů, také by provozovatelé uvítali odpuštění sociálního a zdravotního pojištění, které by pomohlo zhruba polovině provozovatelů (idnes.cz, 2020).

V České republice je ve fitness nejvýdělečnější segment zákazníků ve věku 15–24 let. Poté následuje věková skupina 25-35 let, a třetí nejvýdělečnější skupina je 61+ let. Jednotlivé segmenty utratí ve fitness centru zhruba 4 000 Kč za měsíc a ženy utrací ve fitness zpravidla více ve všech službách (doplňky stravy, osobní trenér atd.) vyjma členství v posilovně (permanentky) (myprotein, 2020).

Na základě ankety, vedenou Českou komorou fitness, do které se zapojilo 289 provozovatelů z celkových 1274 respondentů, vyplývá, že 35 % provozovatelů fitness sektoru je schopno se za současné situace na trhu udržet v podnikání nejdéle jeden měsíc, další životnosti fitness center dle průzkumu jsou uvedeny v následujícím grafu č. 1.

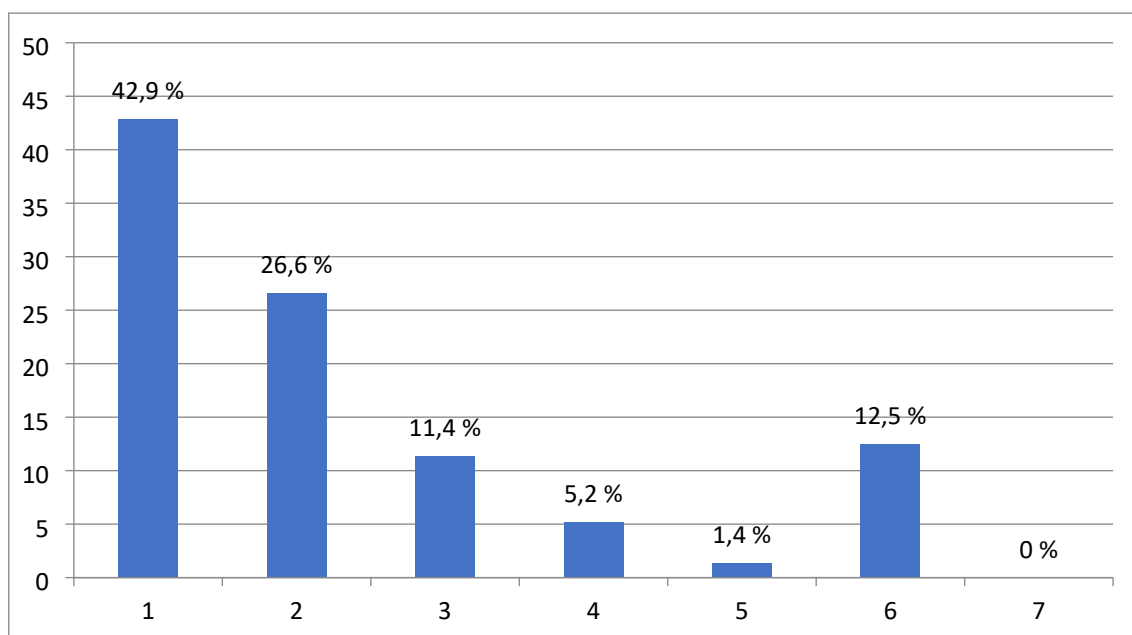


Graf 3 Průzkum životnosti fitness center

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Česká komora fitness, 2021)

„V sektoru fitness je 89 % respondentů v pozici mikrofirmy, která zaměstnává maximálně 10 zaměstnanců. Realita je, že osob v pracovním poměru je u nás absolutní minimum. Proto je pro sektor fitness a dalších vnitřních sportovišť podpora v podobě kompenzací dle počtu zaměstnanců zcela neefektivní,“ uvedla prezidentka České komory fitness Jana Havrdová.

Současné krizové programy na podporu fitness, stanoveny vládou pomohly 43% provozovatelů s méně než 20% jejich celkových nákladů, včetně mzdových. Z šetření dle České komory fitness také vyplynulo, že většině podnikatelů současné vládní programy pokrývají méně než třetinu jejich mzdových a fixních nákladů. Zbylé měsíční náklady (nájemné, leasing, energie či pojištění) zcela uzavřených fitness center se majitelé snaží zaplatit půjčkami od bank, rodinných příslušníků a přátel nebo z vlastních rezerv. Podrobnější pokrytí nákladů můžete vidět v následujícím grafu č. 4 (Česká komora fitness, 2021).



Graf 4 Pokrytí nákladů fitness pomocí krizových programů vlády

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Česká komora fitness, 2021)

Legenda ke grafu číslo 4:

- 1) méně než 20 % celkových nákladů firmy (včetně mzdových)
- 2) 19 až 30 % celkových nákladů (včetně mzdových)
- 3) 29 až 40 % celkových nákladů (včetně mzdových)
- 4) 39 až 50 % celkových nákladů (včetně mzdových)
- 5) více než 50 % celkových nákladů (včetně mzdových)
- 6) vůbec nic, i když je firma poškozena koronavirovou krizí
- 7) vůbec nic, firma není poškozena koronavirovou krizí

Hrubý domácí produkt (HDP) má v ČR od roku 2009 rostoucí charakter, na což poukazuje následující tabulka. Hrubý domácí produkt v roce 2019 vzrostlo o 2,4% a dosáhl hodnoty 5647,2 mld. Kč. Mezi hlavní faktory růstu patřila domácí poptávka, a zahraniční poptávka, nadále se dařilo stavebnictví, zatímco odvětví průmyslu zaznamenalo nižší dynamiku růstu (Kurzy, 2021).

Podle zpřesněného odhadu klesl hrubý domácí produkt ve 3. čtvrtletí roku 2020 meziročně o 5%, mezi čtvrtletně vzrostl o 6,9 %. Negativní meziroční vývoj HDP byl způsoben poklesem domácí poptávky.

Tabulka 11. Vývoj hrubého domácího produktu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Hrubý domácí produkt (v mld. Kč) v letech 2009-2019										
2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
3628,1	3667,6	3807,2	4041,9	4077,3	4261,1	4477	4712,9	5049,9	5310,3	5647,2

V krajském členění vykazuje Jihomoravský kraj hned po Praze nejvyšších hodnot, ohledně hrubého domácího produktu. Začínající podnik bude s největší pravděpodobností čerpat finance z externích zdrojů, proto dalším důležitým makroekonomickým ukazatelem je výše **úrokových sazeb**.

Tabulka 12. Vývoj úrokových sazeb

(Zdroj: vlastní zpracování)

Výše úrokových sazeb (v %) v letech 2006-2020							
2006	2008	2010	2012	2014	2016	2018	2020
4,45	5,27	5,56	3,94	3,41	2,51	2,38	2,49

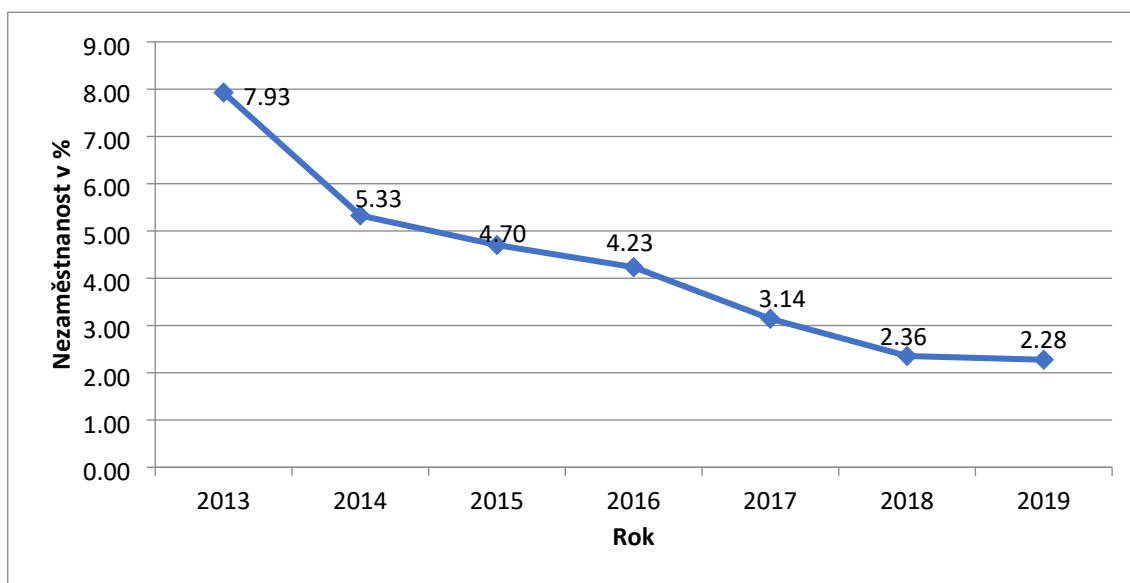
Průměrná výše úrokových sazeb úvěrů od roku 2018, kdy její hodnota byla na nejnižší úrovni, začala růst a počátkem roku 2019 dosáhla výše. Tato skutečnost má na začínající podnik negativní vliv, stále jsou však tyto hodnoty přijatelné. Tabulka č.8 znázorňuje, vývoj průměrných úrokových sazeb úvěrů od začátku roku 2006 do začátku roku 2020 (Kurzy, 2021).

Průměrná měsíční mzda má v ČR rostoucí charakter. V Jihomoravském kraji ve 1. čtvrtletí roku 2020 vzrostla ke stejnému období minulého roku o 5,5 %, tedy o 1 707 Kč a dosáhla částky 32 880 Kč, oproti tomu průměrná mzda v ČR je 34 077 Kč. Reálná mzda v Jihomoravském kraji tak vzrostla o 1,8 %. Je třeba dodat, že reálný růst mzdy byl zaznamenán ve všech krajích kromě hl. města Prahy, kde byl zaznamenán pokles o 0,5 %. V rámci ČR reálná mzda vzrostla o 1,4 %. Vývoj reálné mzdy byl vedle vývoje nominálních mezd ovlivněn vývojem cenové úrovně (inflace) vyjádřené indexem spotřebitelských cen. V 1. čtvrtletí 2020 činila míra inflace 3,6 % (ČSÚ, 2021).

V roce 2021 se pro OSVČ zvyšují minimální zálohy na sociální pojištění z dosavadních 2 544 Kč na 2 588 Kč. Výše minimální zálohy na zdravotní pojištění se též zvyšuje, a to z 2 352 Kč na 2 393 Kč. Výše minimálního sociálního a zdravotního pojištění vychází z

průměrné hrubé mzdy, minimální povinné zálohy však činí pro podnikatele 4 981 Kč měsíčně (Finance.cz, 2021).

Míra nezaměstnanosti obce Kuřim má od roku 2013, stále klesající charakter, v roce 2013 byla míra nezaměstnanosti 7,93%. Na konci roku 2019 tato hodnota byla pouze 2,28 %, což je snížení míry nezaměstnanosti o více než polovinu. Pro podnik se nízká míra nezaměstnanosti jeví pozitivně z pohledu zákazníků, avšak ne tak dobře z pohledu kdy podnik hledá nové zaměstnance. Vývoj míry nezaměstnanosti v obci Kuřim zobrazuje následující graf.



Graf 5 Nezaměstnanost v Kuřimi (v %)

(Zdroj: vlastní zpracování)

Ohledně **zaměstnanecké struktury** ve fitness centrech se žádné velké překvapení nekonalo. Obecně pracovní síla ve fitness sektoru preferuje OSVČ, a jako OSVČ pracují především osobní trenéři. Instruktoři skupinových lekcí fungují zejména na dohodu o provedení práce/činnosti nebo pracují jako OSVČ. Naopak hlavní pracovní poměr patří zaměstnancům v managementu, a značnou část také představují recepční nebo obsluha baru (Česká komora fitness, 2019).

Pokud by do nového podniku fitness centra, postačil **recepční** bez určité specializace, tak se tato mzdové rozmezí pohybuje od 20 000 – 33 000 Kč/měsíčně, pokud by se jednalo, o firemního recepčního vzdělaného v odborném směru ekonomika, administrativa a personalistika, mzdové rozmezí by se pohybovalo v rozmezí 18 000 –

29 000 Kč/měsíčně. V případě uvažování o zaměstnaneckém poměru s **trenérem** disponujícím odborným zaměřením (věda, vzdělání, sport) by se cenové rozpětí pohybovalo od 24 000 – 52 000 Kč/měsíčně (nsp.cz, 2021).

Dále dle podzimního průzkumu vyplývá z uvedených dat, že zapojení provozovatelé v tuto chvíli zaměstnávají 499 zaměstnanců, 1674 osob samostatně výdělečně činných a 1951 pracovníků na DPP nebo DPČ. Na fitness centra a další vnitřní sportoviště zapojené v tomto průzkumu je přímo navázaných 1132 dodavatelů (Česká komora fitness, 2020).

Inflace je ukazatelem všeobecné cenové hladiny zboží a služeb v ekonomice, jejíž vývoj je zobrazen v následující tabulce.

Tabulka 13. Vývoj inflace

(Zdroj: vlastní zpracování)

Výše inflace (v %) v letech 2016-2020				
2016	2017	2018	2019	2020
0,7	2,5	2,1	2,8	3,2

Z tabulky je patrné, že inflace má od roku 2016 do roku 2019 rostoucí charakter výjimkou je rok 2018 kde došlo, k drobnému snížení. Ceny zboží a služeb mají tedy neustále rostoucí charakter a pro začínající podnik to znamená, že musí počítat s vyššími cenami produktů, které budou ve fitness centru nabízeny zákazníkům. Kromě cen produktů rostou i další výdaje, které jsou nezbytné k řádnému otevření a fungování podniku.

Jednotlivé ekonomické faktory mají pro nově zakládající podnik převážně pozitivní dopad. Z hlediska daňového zatížení je situace přijatelná. Růst HDP spolu s růstem průměrných měsíčních mezd a snižující se nezaměstnaností může mít negativní vliv na hledání zaměstnanců, na druhou stranu však pozitivní vliv ze zákaznického pohledu.

2.3.3 Legislativní a politické faktory

Při zahájení podnikatelské činnosti jako **fyzická osoba** se je nutné se zaregistrovat k dani z příjmů fyzických osob na. Dále je nutné podání přihlášky k nemocenskému pojištění, důchodovému spoření a oznámení samostatné výdělečné činnosti.

V současné době poplatník při získání živnostenského oprávnění provede – a to přímo na živnostenském úřadě - také svoji registraci jako osoby samostatně výdělečně činné (dále také „OSVČ“) u tří dalších institucí: finančního úřadu, zdravotní pojišťovny a příslušné správy sociálního zabezpečení. Znamená to tedy, že již nemusí těmto úřadům nic sdělovat, registrace je provedena přímo přes živnostenský úřad (money. Cz).

V případě vstupu do podnikání jako **právnícká osoba**, je nutné právníckou osobu založit sepsáním společenské smlouvy či obdobným dokumentem formou notářského zápisu. Je nutné podpisy všech zakladatelů úředně ověřit, složit základní kapitál společnosti, získat živnostenské oprávnění (registrační povinnosti jsou obdobné jako založení fyzické osoby), dále je nutné podat návrh na zápis do Obchodního rejstříku a po vyřízení daného návrhu společnost vzniká zápisem do obchodního rejstříku (comeflexoffice.cz).

Dále musí podnik respektovat zvláštní právní předpisy a zákony, zejména v zákoně o přeměnách obchodních společností, notářském řádu, zákoně o soudních poplatcích či prováděcích právních předpisů k živnostenskému zákonu.

Podnikání a provozování fitness center v ČR

Podnikatelská činnost v České republice je ohraničena platnými zákony, kterými se musí každý podnik řídit a dodržovat je. Mezi dané zákony patří zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích („ZOK“), Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník („NOZ“), Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů a zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce, Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád, Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů. K vedení podniku fitness musí majitel nebo jim zodpovědný zástupce disponovat živnostenským oprávněním k živnosti ohlašovací volné s předmětem podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona – minimálně obor č. 74 – Provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti.

Provoz a hygiena

Prostory fitness centra musí splňovat hygienická kritéria stanovená pro určitý počet osob (vydáno Krajskou hygienickou stanicí). Pro fitness trenéry a případné poradce

výživy budou zajištěny prostřednictvím fitness programů vedeny fitness akademií kurzy, které mají akreditaci udělenou Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy České republiky (MŠMT). Všeobecně se dá říci, že politická situace v České republice je dlouhodobě stabilní.

Ostatní

V případě, volby stavby fitness centra, by bylo zapotřebí zajistit na stavebního úřadu povolení, alternativou zajištění prostorů je nájem. Je také nutnost ve fitness centru zabezpečit požární přístroje (vydáno Hasičským záchranným sborem) a únikové cesty v případě vypuknutí požáru.

V případě politické situace v České republice, je nezbytné neustále sledovat vývoj koronavirové situace na, kterou vláda reaguje různými typy opatření. V danou chvíli je situace velmi špatná pro velkou většinu podniků včetně fitness center, které nemohou provozovat svoji činnost a neustále se propadají do větších dluhů, kterou jsou nuceni eliminovat z vlastních kapes. Vláda sice zvládá pokrýt určité procento jejich nákladů, ale je to pouze mizivé procento, které jim příliš nepomůže, bližší čísla jsou uvedena v ekonomických faktorech obecné analýzy. Podle průzkumu velká většina fitness center do půl roka zkrachuje, pokud se situace výrazně nezlepší.

2.3.4 Technologické faktory

Zařizování fitness centra začíná výběrem prostoru, ve chvíli, kdy je prostor vyhovující připravený je možno ho začít plnit posilovacími stroji a vybavením. Nezbytné je brát v potaz praktickou stránku věci, jako je třeba umístění šaten, sprch, recepce, požárního východu či hasičského přístroje (grunSPORT.cz, 2018).

K **provozování** kvalitního fitness centra jsou nezbytnou součástí stroje a vybavení určené ke cvičení, měly splňovat bezpečnost a požadovanou funkčnost k dosažení kvalitního cvičení. Zprvu je nutné vybavit fitness centrum tím nejmenším možným vybavením, se kterým je možno odtrénovat adekvátní trénink (barbagym.cz, 2019). Mezi základní vybavení ve fitness centru lze řadit například, benchpress, cardio stroje, posilovací lavičky, činky, osy, kotouče, multipress atd. Všechny stroje a vybavení musí splňovat zákon č. 91/2016 Sb., kterým se mění zákon č. 22/1997 Sb.,

o technických požadavcích na výrobky a stroje musí být minimálně jednou za rok podrobeny pravidelné kontrole a údržbě.

Další nezbytné technologie souvisí především s **marketingovými aktivitami**, jedná se především pokladnu s ETT systémem, například pokladna Dotykačka, tento typ je vyhovující pro fitness centra a posilovny. Dokáže ocenit např. dárkové poukazy, skladové hospodářství výživových doplňků, vyřizování plateb a disponuje rezervačním systémem, který ulehčuje práci s objednáváním fitness trenérů či lekcemi. Neomezeně může na jednom zařízení tohoto typu pracovat více IČO. Dále je nezbytné vlastnit, počítač k přehlednosti rezervačního systému, spravováním reklamací, aktualizací webových stránek, online platby zákazníky či řešení emailové komunikace s dodavateli. V poslední řadě nesmí chybět telefon, k vyřizování výše zmíněných problémů (komunikace s dodavateli, reklamace zákazníky, rezervace, platby atd).

2.3.5 Shrnutí a zhodnocení faktorů z analýzy obecného okolí

Pomocí analýzy sociálních faktorů bylo zjištěno, že trend zdravého životního stylu v České republice stoupá, a většina obyvatel alespoň nějaký čas v týdnu tráví pohybovými aktivitami, u mužů je tento čas o něco delší než u žen ale také zhruba 40 % mužů trpí lehkou nadváhou. Město Kuřim se umístilo na 23. místě kvality života.

Z Ekonomického hlediska jsou na tom v dnešní době fitness centra, velmi špatně. Většina z nich se na trhu udrží pouze pár měsíců, než zcela zkrachují a vládní program na jejich podporu pokrývá pouze drobné procento jejich celkových nákladů, většina z nich je nutná tyto dluhy sponzorovat z vlastních rezerv, či půjček od bank či známých a rodiny. Hodnota hrubé průměrné mzdy v oblasti fitness v jihomoravském kraji se každoročně zvyšuje a v roce 2016 činila 25 605 Kč a průměrná minimální mzda v oblasti fitness je 13 400 Kč. Nezaměstnanost v jihomoravském kraji každoročně klesá.

Politické a legislativní faktory vymezují hranice a pravidla, jimiž se každá podnik musí řídit, aby byly jeho činnosti správné a vyhnuly se protiprávnímu jednání jak při založení podnikatelské činnosti tak i v jejím průběhu. Největším problémem je v současné době koronavirová krize, která postihuje většinu podniků.

Technologické faktory v oblasti fitness řeší především vyhovující prostory, které jsou vyhovující pro všechny aspekty fitness centra (recepce, sprchy, záchody, posilovna) a stroje (měli splňovat určité technické normy), kterými by mělo disponovat každé kvalitní fitness centrum a je nezbytné pro úspěšný začátek i průběh podnikání, včetně pokladny s EET systémem. Shrnutí klíčových faktorů obecného okolí (hrozby/příležitosti) jsou vyobrazeny v následující tabulce č. 14.

Tabulka 14. Klíčové faktory obecného prostředí

(Zdroj: vlastní zpracování)

Identifikovaný faktor	Hrozba/Příležitost
Velká koncentrace fitness na českém trhu	Hrozba
Růst popularity zdravého životního stylu	Příležitost
Snižování nezaměstnanosti v Kuřimi	Hrozba
Snižování úrokových sazeb	Příležitost
Covid neumožní provoz fitness centra	Hrozba
Růst počtu obyvatelstva	Příležitost

2.4 Analýza oborového okolí podniku

Cílem této kapitoly je analyzovat odvětví, na kterém se podnik hodlá umístit, analyzovat bude pět sil dle Porterova modelu.

2.4.1 Velikost trhu fitness center v ČR

Trh fitness má potenciál neustále se rozvíjet a růst, nasvědčuje tomu fakt, že až 83,3 % provozovatelů vidí potenciál rozvoj fitness ve spolupráci se zdravotními pojišťovkami a 62 % by uvítalo dotační programy na podporu pravidelné fyzické aktivity a téměř 60 % vidí potenciál ve spolupráci s lékařským sektorem (Česká komora fitness, 2020).

Na rozdíl od zahraničních trendů, 86,8 % klubů v České republice není součástí sítě klubů a pouze 6 % klubů je součástí franšizy. 91,2 % fitness center je výhradně v privátním vlastnictví, tedy tvořené pro zisk a necelých 9 % provozovatelů poskytuje své služby neziskově (Česká komora fitness, 2020).

Na českém trhu operuje v dnešní době 1000-1200 fitness center. Relevance a důležitost získaných dat zdůrazňuje také fakt, že v dotazníku byly zastoupeny všechny kraje České republiky a zároveň to, že více než 70 % dotazovaných patří do skupiny malých fitness center s rozlohou kolem 200m². Přesná čísla velikosti českého fitness trhu nejsou známa, jelikož provoz fitness centra je spojena s volnou živností tzv. „Provozování

tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti“ na níž funguje obrovské množství subjektů a zdaleka ne všechny jsou součástí fitness sektoru. Výše uvedené číslo tedy vychází z databáze dodavatelů z oblasti fitness (Česká komora fitness, 2019).

Dotazník byl vyplněn 7 % českého fitness trhu a lze ho tedy považovat za relevantní číslo. U 55 % dotazovaných se průměrná denní návštěvnost mezi lety 2017-2019 v zásadě udržovala na hodnotě okolo 100 zákazníků denně. Z toho 39 % dotazovaných platí jednorázové vstupy v cenové výši od 100-150 CZK, a 42 % dotazovaných mají své cenové rozmezí od 50-100 CZK (Česká komora fitness, 2019).

Sportovně aktivní lidé nejvíce sportují 1-2 dny v týdnu. Avšak 22 % mužů a 20 % žen sportuje 4 dny či více dnů v týdnu. Co se týče přímo posilování, tak 27 % lidí posiluje 1 den, 29 % - 2 dny, 26 % - 3-4 dny a zbylých 17 % se věnuje posilování 5 dní a více (ČSÚ, 2017).

2.4.2 Rivalita firem působící ve spádové oblasti

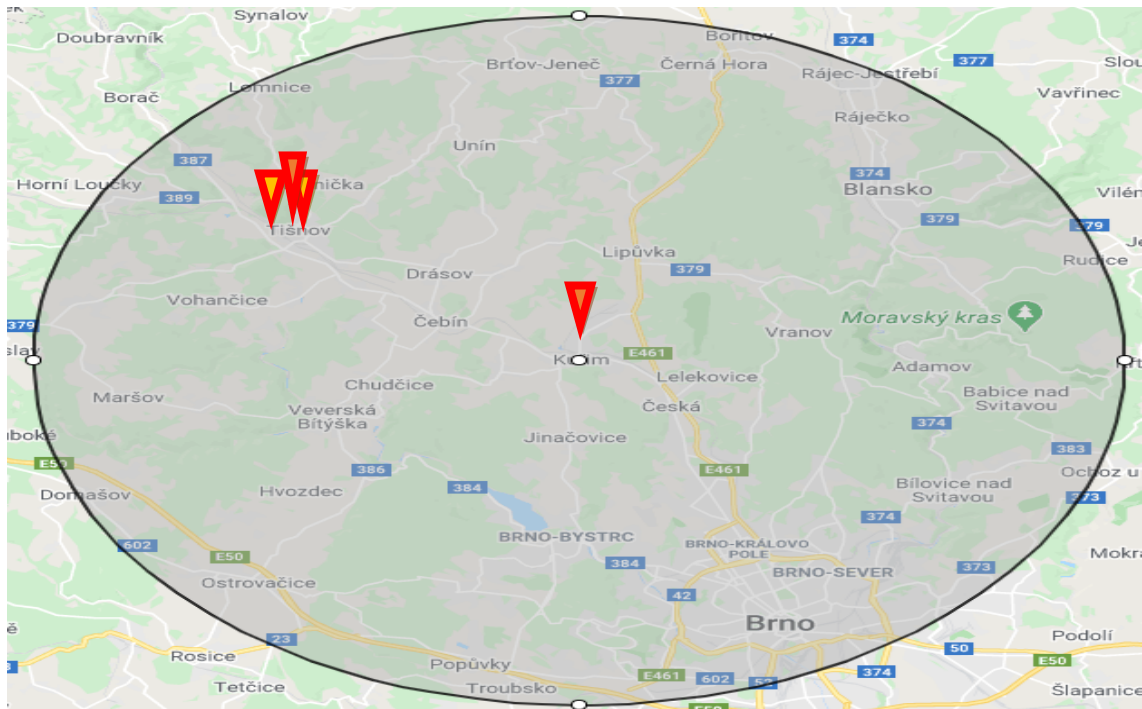
V oblasti fitness je všeobecně vysoká konkurence. Zákazníci fitness center obvykle navštěvují pouze jedno vybrané fitness centrum, do kterého jsou zvyklí chodit a nejsou příliš nakloněni ke změně, pokud pro ně není značně výhodná. Je tedy potřeba zaujmout potenciální zákazníky skrze reklamy, nabízené služby, slevy, či akce, kterými si lze zákazníky získat a zaměřit se také na jejich udržení.

Myšlenka realizace fitness centra je lokalizována do města Kuřim a tudíž jsou údaje zaměřené pouze na spádovou oblast, kterou lze vidět na obrázku č. 2. Oblast byla vybrána na základě vzdálenosti, dopravní dostupnosti, logického uspořádání a počtu konkurenčních firem. Zvolená oblast zahrnuje obce a městské části v okolí přibližně 15 kilometrů, Do níže zmíněné oblasti spadá 26 obcí a město Brno. Celkový počet obyvatel v okolí Kuřimi je 463 219, z čehož je 226 376 mužů a 236 843 žen. Průměrný věk z celé oblasti je 41,9 let. (ČSÚ, 2020).

Ve spádové oblasti přímo ve městě Kuřim se nachází pouze wellness Kuřim, které nabízí: prostornou posilovnu, kardiozónou a skupinové lekce. Je zaměřeno převážně na relaxační služby, jako jsou masáže, sauna, relaxační koupele atd. Dále se v daném fitness centru nachází restaurace, kam chodí klienti po relaxaci či cvičení. V poslední

řadě nabízejí relaxační balíčky určené především pro páry, které zahrnují např. masáže, lázeň, romantickou večeři atd.

Permanentky do fitness centra fungují podobně jako abonentní hodinky na bazén. Na pokladně si zakoupíte do osobního vlastnictví hodinky za 200 Kč, na které vám obsluha nahraje zvolený druh permanentky. Současně můžete tyto hodinky použít i pro nabití libovolného kreditu, kterým je možné platit jakékoli další služby areálu.



Obrázek 7. Rádus 15km v okolí obce Kuřim

Zdroj: Vlastní zpracování za pomoci Google maps

V ceně je zahrnutý sortiment jako saunovací župan, osuška, essence do sauny, džbánky s vodou a citrónem a ovoce pro 4 a více osob.

Další důležitou oblastí, kterou je potřeba zmínit jsou fitness v Brněnské oblasti. V Brně se nachází spousta fitness, kterou jsou pro plánové fitness určitou konkurencí, ovšem nachází se spíše na okraji spádové oblasti. V následující tabulce jsou tedy zmíněni pouze ti konkurenti, kteří jsou v této oblasti velmi známí a jsou již zaběhlými fitness.

Tabulka 15. Ceník služeb posilovna

(Zdroj: vlastní zpracování)

Posilovna	
Jednorázové vstupné	Cena (kč)
dospělý	100
student	80
permanentka	
1 měsíc	900
3 měsíce	2 500
5+1 zdarma	4 500
9+3 zdarma	8 100
studentská měsíční	700
studentská čtvrtletní	1 900
10 vstupů (platnost 3 měsíce)	900
20 vstupů (platnost 5 měsíců)	1 750
30 vstupů (platnost 6 měsíců)	2 700

Tabulka 16. Ceník služeb relaxace

(Zdroj: vlastní zpracování)

Relaxace		
Masáže	délka trvání (minuty)	Cena (kč)
klasický masáž (krční páteř a záda)	30/40/60	360/470/700
masáž lávovými kameny (krční páteř, záda, dolní končetiny)	60	800
lymfatická masáž (dolní končetiny)	100	1000
lymfatická masáž (horní končetiny)	80	800
lymfatická masáž (obličej)	50	500
Finská sauna (délka procedury 90 minut)		Cena (kč)
2 osoby		480
3 osoby		580
4 osoby		680
5 osob		780
6 osob		820
Multivstup 10+1 zdarma (2 osoby, platnost 6 měsíců)		4800

V tabulce číslo 17 je uvedeno pouze šest ze sedmi gymů, z důvodů, že jeden gym je zaměřen spíše na crossfit tematiku a nelze jej považovat za přímého konkurenta klasické posilovny.

1) Fitcentrum olympia Tišnov – Fitcentrum nabízí, kvalitní posilovnu a možnost využití fitness trenéra, nedisponuje žádnými doplňkovými službami, jako jsou např. Sauna, Solárium atd. Pouze Posilovna, osobní trenér a koupě doplňků stravy.

2) FIT 4 FUN – neboli fitness zdravého pohybu, je zaměřené čistě na skupinové lekce, nedisponuje posilovnou či osobními trenéry pro jednotlivce. Nabízí velkou škálu skupinových lekcí, od H.E.A.T. programu až po jógu a box.

3) Posilovna Tišnov – Jde o tradiční a zaběhlou posilovnu, která nedisponuje žádnými speciálními doplňkovými službami, jako jsou osobní trenéři, sauna či solárium a skupinové lekce.

Tabulka 17. Top 7 gymů v Brně

(Zdroj: vlastní zpracování dle: <https://aktin.cz/kde-si-v-brne-zacvicit-top-7-gymu-ktere-stoji-za-to>)

Služby Fitness	AZ fitness	Big one fitness	Energy fitness	Hulk gym	Mišmaš fitness	Velký průvan
Posilovna	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Skupinové lekce	Body and Mind, Funkční trénink, Tématické lekce	Cross workout, bojové sporty, taneční lekce	Kruhový trénink, Body styling, body work	Yoga, Krav maga, obratnost	Pilates, Yoga, Zumba, Spinning	Zumba, power Yoga, Kalanetika, Body fit
Osobní trenér	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ano
Doplňkové služby	Sauna, Solária, Masáže, Měření inbody	Solárium, masáže, wellness, In body analýza	NEJSOU	Kryoterapie	Solárium, masáže	Solárium, masáže

2.4.3 Vyjednávací síla odběratelů

Jako odběratele podnik identifikuje zákazníky podniku, kterými jsou lidé ve spádové oblasti (Kuřim a jeho okolí 15 km), kteří se zajímají o zdravý životní styl a pohyb. Ve zmíněné spádové oblasti se nachází několik fitness center, především na okrajích spádové oblasti, dalšími substituty, které se zda nachází je např. cyklostezka z Kuřimi, venkovní workoutová hřiště a také multifunkční hřiště. Lokální obyvatelstvo má tedy poměrně velké možnosti, co se týče substitutů. V začátcích podnikání v tomto odvětví bude síla odběratelů podstatně vyšší, především díky jejich návykům a konzervaci, po určité době zaběhlosti fitness centra se tento faktor snižuje, kvůli potenciálnímu povědomí a pověsti o fitness centru, a možném doporučení obyvatel v okolí.

Citlivost zákazníků na ceny služeb fitness centra

Cenové rozpětí za jednorázový vstup do českého fitness centra je podle kvantitativního průzkumu formou dotazníků, velmi odlišný, předpokládá se, že ceny se odvíjejí od místa poskytovaných služeb. 17 % provozovatelů požaduje za jeden vstup cenu 150-200 Kč. 40 % provozovatelů se pohybuje v cenové relaci od 100-150 Kč za jednorázový vstup a 30 % provozovatelů je pod hranicí 100 Kč za vstup (wellnessnoviny.cz, 2019). Cena u návštěvníků fitness center není, tím hlavním faktorem rozhodování, mnohem důležitější je pro zákazníky sortiment služeb fitness centra či jeho lokalita. Především již v dnešní době spousta návštěvníků využívá akcí a slev za účelem snížení vstupu do fitness zařízení, hlavně ve formě multisport karty

Z tabulky číslo 18. lze jasně vidět, že největší podíl obyvatelstva ve městě Kuřim, obsadila věková kategorie ve věku 40-44 let, jak v zastoupení mužů tak i o zastoupení žen.

Multisport karta je vnímána jako podnět, který pomáhá rozhýbat českou veřejnost k fyzickým aktivitám a návštěvám fitness. Dle portálu česká komora fitness se klientela některých fitnesscenter, skládá z 70% návštěvníků vlastníci Multisport kartu nebo jinou kartu s benefity podobného typu, což je z hlediska byznys modelu některých fitness center velmi cenově citlivé téma (zpravy.aktuálně.cz, 2019).

Tabulka 18. Věková struktura obyvatel Kuřimi

(Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2020)

Věk	Muži	Ženy	Celkem
15-19	612	584	1 196
20-24	534	500	1 034
25-29	616	637	1 253
30-34	715	726	1 441
35-39	877	893	1 770
40-44	1 067	1 089	2 156
45-49	975	958	1 933
50-54	789	768	1 557
55-59	647	662	1 309
60+	2 439	2 974	5 413

V tuto chvíli panuje na trhu zajímavý nepoměr, co se týče využití MultiSport karty. Zatímco Multisport kartu začíná přijímat čím dál více nových sportovních zařízení, mnoha původní od multisportek začíná upouštět. Hlavní důvod je, že se jednoduše nevyplatí kartu přijímat, neboť reálný platící zákazník, který si zaplatí např. předplatné formou permanentky ve fitku, je pro fitness lákavější, protože zaplatí víc (vinic.cz, 2019).

Lokalita fitness centra, může být pro některý, zákazníky kritická. Obecné pravidlo, říká že by navštěvované fitness nemělo být dále, než deset minut od místa kde pracujete nebo bydlíte. Především je důležitá pro zákazníky, kteří nemohou využít motorové vozidlo, a jsou odkázáni na jízdní řády MHD či cestu pěšky, která je v drtivé většině případů daleko časově náročnější než jízda motorovým vozidlem. Proto jsou obecně tito zákazníci mnohem citlivější na umístění fitness centra a většinou to pro ně bývá jeden z hlavních faktorů jejich návštěvy/nenávštěvy.

Segmentace potenciálních zákazníků fitness centra je provedena na základě demografických faktorů, přesněji na základě věku, pohlaví a sociálního statusu, následující segmentace byla stanovena na základě kvalitativního rozhovoru a analýz:

- **Populace ve věku 15 až 24 let** - vyjednávací síla je vysoká, upřednostňují především dostupnost podniku z důvodů nevlastnění motorového vozidla, díky špatné dostupnosti dokážou, velice snadno přejít ke konkurenci, cena

nabízených služeb pro ně nehraje tak velkou roli jako rozmanitost sortimentu služeb. Tato věková skupina je také nejrentabilnější v celé České republice co se fitness tématu týče. Utratí nejvíce za členství v posilovně, sportovní oblečení a doplňky stravy oproti ostatním věkovým skupinám.

- **Pracující ve věku 25 až 35 let** – vyjednávací síla segmentu je poměrně vysoká, ale nižší než u segmentu se ve věku 15-24 let, protože pro většinu není problém si do kvalitního fitness centra trochu „zajet“. Tato věková kategorie patří do 3. Nejrentabilnější skupiny.
- **Populace ve věku 61+** - Tato skupina patří do nejrentabilnější hned po skupině 15-24, a je pro mě nejdůležitější dostupnost fitness centra a nabídka skupinových lekcí s možností osobního trenéra

2.4.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Na českém trhu ohledně fitness vybavení, trenažerů a cvičebních pomůcek působí v současné době pouze několik firem. V případě fitness podniku je volba dodavatele kritická, a to především u zahájení svého podnikání. Jelikož je velmi důležité včasné dodání, vysoká kvalita a případný servis fitness vybavení, je tedy potřeba pečlivě zanalyzovat a vybrat správného dodavatele.

Výběr posilovacích strojů do posilovny je nutno přizpůsobit cílové skupině. Jiné stroje jsou doporučeny například pro ženy a jiné zase pro profesionální sportovce. Vybavit malou posilovnu 10 stanovišti (stroji) stojí zhruba od 100 tisíc až po 400 tisíc (grunSPORT.cz). Náklady na vybavení fitness centra se liší podle vybraných posilovacích strojů i velikosti posilovny. K ceně posilovacích strojů je třeba připočítat DPH, dopravu a montáž, která je většinou vypočítána zvlášť podle lokality fitness centra přístupu do posilovny (např. vyšší patra bez výtahu) (grunSPORT.cz).

Dodavatelé zařízení a cvičebních pomůcek

Mezi známé výrobce mezi fitness nadšenci patří Hammer strength, inSPORTline a Kettler. Fitness stroje a vybavení je nedílnou součástí fitness podniku, bez kterého zkrátka neleze fungovat. Pro začínající podnik, je důležité zodpovědně odhadnout u nového vybavení poměr ceny a kvality. Při nákupu známé značky se okamžitě podniku zvyšuje atraktivitu u fitness nadšenců, kteří dokážou kvalitní stroje a vybavení náležitě

ocenit. V tomto případě je zde poměrně vysoká vyjednávací síla dodavatelů, protože se na českém trhu nenachází příliš mnoho firem s komplexní nabídkou kvalitních strojů a sportovního vybavení.

Dodavatelé doplňků výživy

Dalším důležitým dodavatelem, který je k provozování fitness nezbytný je firma zaměřující se na doplňky výživy. Těchto firem je na trhu veliké množství ve srovnání s firmami co dodávají fitness vybavení. V případě nespokojenosti podniku s dodavatelem z nějakého důvodu (např. kvalita produktů, doba dodání, cena), ho lze velmi jednoduše zaměnit za jiného, je zde tedy nízká vyjednávací síla dodavatelů. V případě dodavatelů ostatních služeb, jako jsou např. internet či telefonní služby platí také nízká vyjednávací síla, díky jejich snadné výměně. V případě pronájmu prostoru pro provoz fitness centra zde platí vyšší vyjednávací síla dodavatelů, jelikož prostorů, které jsou pro fitness centrum vyhovující není mnoho. Výběr dodavatelů energií, je závislý na volbě pronajatých prostor, tyto dodavatelé však disponují vyšší vyjednávací silou.

Dodavatelé energii

Bez energie, nemůže žádné fitness fungovat, proto je důležité si do budoucna zjistit a vypočítat, výdaje spojené s náklady na elektřinu či plyn v oblasti, kde by se měla uskutečňovat podnikatelská činnost. V následujících dvou tabulkách je zobrazeno několik dodavatelů elektřiny a plynu ve městě Kuřim.

Tabulka 19. Cena elektrické energie v Kuřimi

(Zdroj: vlastní zpracování dle srovnam.cz)

Firma	cena Kč/MWh	úspora za rok (Kč)	úspora (%)
MND	2 817	2 156	6
EP energy trading	2 737	3 040	9
Pražská energetika	2 690	3 552	11

Všichni dodavatelé elektrických energií, nabízí fixaci ceny, smlouvu na dobu neurčitou a změna dodavatele bez sankcí.

Tabulka 20. Cena plynu v Kuřimi

(Zdroj: vlastní zpracování dle srovnam.cz)

Firma	cena kč/MWh	úspora za rok (kč)	úspora (%)
MND	1 097	7 227	24
EP energy trading	1 123	6 673	22
Comfort energy	1 100	7 170	24

Stejně jako dodavatelé elektrické energie, nabízí dodavatelé plynu fixaci ceny, ale za předčasné ukončení smlouvy musí odběratel plynu platit penále.

V obou tabulkách jsou srovnány, pouze tři nevyužívanější dodavatelé energií, na základě cen, recenzí a slev dle portálu srovnam.cz., v oblasti Kuřim se jinak nachází mnohem více dodavatelů energií ať už elektrické nebo plynu.

Pronájem

Jedním z nejdůležitějších faktorů, pro fitness je mít možnost pronajmout ideální prostory, ve kterých může být provozována podnikatelská činnost s dostatečnou velikostí a za rozumnou cenu. V následující tabulce můžete vidět veškeré prostory volné k pronájmu ve městě Kuřim.

Průměrná velikost menšího fitness centra či posilovny se pohybuje od 200m² až po 300m² (fitness-pro.cz, 2020). Všechny vybrané prostory v tabulce tuto podmínku splňují.

Tabulka 21. Prostory k pronájmu v Kuřimi

(Zdroj: vlastní zpracování dle sreality.cz)

Lokalita	Velikost prostoru (m ²)	cena za měsíc (kč)
Kuřim	864	72 000
Kuřim	950	78 850
Kuřim	600	49 800
Kuřim	868	70 525
Kuřim	600	49 200
Kuřim	940	77 080

Externí účetnictví

Externí účetní firma je se stará o zpracovávání velkého objemu dokladů, které většinou neodpovídají velikosti firmy. I malá firma s pár zaměstnanci může vykazovat více dokladů než větší firma s řadou zaměstnanců. Obecně se však v malých podnicích a

firmách vyplatí externí účetní firma. Tím, že si podnik najme na účetnictví externí firmu, nemusíte všechny účetní záležitosti řešit vlastními silami a ušetřené síly vynaložit jinde.

Externí účetnictví má své výhody, mezi některé patří, že externí firmě není placena pravidelná měsíční mzda, ale paušál dle množství dokladů, kterou jsou firmě svěřeny. Na podnik dokáže nahlížet s větším nadhledem, a pokud si podnik platí i služby finančního managementu, může poskytovat důležité rady, jak dále podnik rozvíjet. U zpracování všech dokladů bude mít podnik větší jistotu, že vše bude včas zařízeno bez ohledu na vnější okolnosti, jako jsou dovolená či nemocenská, protože vztah s účetní externí firmou je na úrovni klient – klient, nikoli zaměstnanec – zaměstnavatel.

Finanční náklady na účetní, která je zaměstnancem podniku, jsou vždy vyšší než u externí firmy. Nejde ani tak o plat, ale spíše o náklady, spojené se samotnou účetní pozicí. Externí účetní firma má obvykle jasně stanovenou pravomoc a odpovědnost, má jasně stanovené, co potřebuje a co má dělat, aby splnila požadavky podniku. Čas si organizuje dle potřeb firmy a smluvních termínů. Cena se různí, od měsíčních paušálů po ceny za položku/doklad či hodinovou sazbu. Finanční náklady na externí účetní firmu se odvíjí od objemu zpracovaných dat a při jejich překročení si fakturuje více.

Celkově tak externí účetní služby většinou vyjdou levněji, přesto musí být podnik připraven na drobné komplikace ve formě: účetní firma má více klientů, a proto odpověď na veškerou komunikaci nebo vyřešení požadavku může být delší, než se předpokládalo, podnik může vyrůst tak, že účetní firma nebude nadále schopna poskytovat služby z důvodu nedostatečné kvalifikace či kapacity a nakonec jsou s účetní firmou sdílena citlivá data o podniku a personálu (portal.pohoda.cz, 2018).

2.4.4 Hrozba vstupů nových konkurentů

V současné působí ve městě Kuřim pouze jedno fitness center, obecně zdravý životní styl působí v posledních letech veliký zájem a stále více lidí navštěvuje fitness. To má za následek, že na trh přichází stále více konkurentů. Vstup nových konkurentů na trh je výhodný z pohledu zákazníků, jelikož se jim naskytují nové možnosti volby a konkurenční prostředí ovlivňuje, obecně zvyšuje kvalitu poskytovaných služeb a cenu, za kterou jsou služby zákazníkovi nabízeny, za účelem získání si zákazníkovi přízně. Bariérou vstupu na daný trh mohou být vysoké počáteční pořizovací náklady na

rozběhnutí provozu fitness centra (výstavba či pronájem, nákup strojů a zařízení, oslovení zákazníků) či hledání kvalifikovaného a spolehlivého personálu. Existuje zde tedy určitá míra hrozby vstupu nových konkurentů na trh.

2.4.5 Hrozba substitutů

V případě hrozby substitutů je nutné se zaměřit na cvičicí stroje a cvičební pomůcky, které si zákazník může koupit a využívat je v domácím prostředí. Nevýhodou daných substitutů je jejich prostorová náročnost, jednotlivé stroje nejsou vhodné na malých prostorů, a i tak většinou nedosahují takové kvality, jako mají stroje ve fitness centru. Další ze substitutů jsou venkovní sporty, mezi které patří cyklistika, běh, bruslení či sportoviště nabízející skupinové sporty, do kterých spadá volejbal, tenis aj. Zmíněné sporty jsou využívány především v letním období roku, kdy je venku příznivé počasí. Je tedy nutno v tomto období počítat s nižší návštěvností fitness centra a snažit se přizpůsobit dané skutečnosti – např. změny v rozvrhu lekcí, snížení ceny vstupného přes léto či různé slevy členství na více měsíců, tímto způsobem nalákat zákazníky i v letních měsících kdy je ve fitness centrech snižena návštěvnost.

V poslední řadě stojí za zmínku, že se v Kuřimi nacházejí dvě workoutová hřiště, jedno se nachází v centru Kuřimi u základní školy Jungmanova a druhé se nachází mezi Kuřimi a Jinačovicemi, které jsou sousedská obce Kuřimi.

2.4.6 Souhrn a zhodnocení atraktivitu vstupu na trh

Zákazníci jsou ve spádové oblasti, poměrně fyzicky aktivní populací. Největší část obyvatelstva je ve věku, 40-44 let. Pro většinu návštěvníků fitness není ani tak důležitý cenový faktor jako spíše kvalita služby (vybavenost, prostředí atd.) a doplňková služba, prodej výživových doplňků, která jde s fitness ruku v ruce. Velmi důležitý faktor zde hrají také multisport karty, kteří poskytují držitelům různé formy slev a výhod spojených s oblastí fitness, sportu atd. Další problém, který by mohl u návštěvnosti nového fitness centra nastat, je konzervace obyvatel, kteří většinou nejsou příliš nakloněni změnám.

V případě substitutů, je nutné brát v potaz přímé konkurenty, kteří se nacházejí především v Brně, dále fitness které jsou v Tišnově a nakonec fitness centrum v Kuřimi, které se nachází přímo ve středu spádové oblasti, kde má v plánu operovat i navrhované

fitness centrum. Nepřímí konkurenti jsou v této oblasti, dvě workoutová hřiště v blízkosti města Kuřim a dále především venkovní sporty ve formě běhu, cyklistiky atd. Obecně zdravý je v posledních letech o zdraví životní styl veliký zájem a stále více lidí navštěvuje fitness či se věnují jiným pohybovým aktivitám. To má za následek, že na trh přichází stále více konkurentů. Shrnutí klíčových faktorů je vyobrazeno v následující tabulce číslo 22.

Tabulka 22. Klíčové faktory oborového prostředí

(Zdroj: vlastní zpracování)

Identifikovaný faktor	Hrozba/Příležitost
Návrat Covidu	Hrozba
Vysoká citlivost na vybavenost fitness	Příležitost
Vysoké množství substitutů	Hrozba
Sezonní výkyvy návštěvnosti	Hrozba
Nízká vyjednávací síla dodavatelů	Příležitost
Důležitost výživových doplňků	Příležitost
Časté využití slev skrze multisport kartu	Hrozba

Vyjednávací síla dodavatelů, se nedá považovat za nijak závratnou, pro podnik je na trhu dostatečné množství substitutů a dá se téměř vždy a bez vynaložení větších nákladů přejít k jinému dodavateli pokud bude podnik s aktuálními dodavateli či podmínkami nespokojen. Vyjímkou je ovšem pronájem prostorů fitness, zde je veliká vyjednávací síla pronajímatele, protože se v plánové oblasti provozu fitness nachází pouze mále množství prostorů k pronajmutí a podnik v tomto případě musí ještě uvažovat o atraktivitě lokality fitness centra, ceně nájmu a dalších faktorech s tím spojených.

2.5 Analýza vlastních zdrojů a schopností

V této části jsou definovány zdroje, které jsou k dispozici při začátku podnikání a zdroje, které bude nutné získat a nakoupit při rozběhnutí podnikání. Následná analýza potřebných zdrojů, je specifikována jako analýza vlastních zdrojů a schopností.

Finanční zdroje

Aktuálně dostupné finanční prostředky navrhovatele podnikatelského plánu činí 250 000 Kč, také lze získat ze strany rodiny bezúročnou půjčku v hodnotě až 400 000 Kč.

Další hmotné zdroje

V případě osoby samostatně výdělečně činné (OSVČ) lze jako sídlo podnikání uvést trvalé bydliště zakladatele podniku, tím pádem se do budoucna ušetří náklady za kancelářské prostory. V případě podnikatelské činnosti jako právnická osoba, je vhodné pronajmout nějaké kancelářské prostory a uvést zde sídlo podnikání. Do podnikání za účelem zvýšení hodnoty podniku, lze vložit stolní počítač, který se odhaduje ve výši 22 500 Kč.

Nehmotné zdroje

Za nehmotný zdroj se považuje know-how podniku, neboli znalosti a zkušenosti navrhovatele plánu, získané během studijního, pracovního a osobního života. Znalosti týkající se tématu fitness je nutné neustále doplňovat, tento trend jde neustále velkými kroky vpřed, nejlépe z vědeckých studií, absolvování kurzů či školení. K získání trenérské licence je nutné navštěvovat vzdělávací programy, přednášky a vykonat znalostní zkoušku. Dále je nutné vytvořit webové stránky podniku, marketingovou strategii, vést účetnictvím, využít bankovních služeb k získání potřebných finančních zdrojů, navázat vztahy s obchodními partnery, a spoustu dalších aktivit spojených s podnikáním. Částečně lze využít poznatky na základě vlastních zkušeností, nicméně je nezbytné vynaložit finanční prostředky na získání těchto prostředků a na odborné konzultace se specialisty.

Lidské zdroje

Při rozbíhání podnikání bude pracovat pouze navrhovatel podnikatelského plánu, navrhovatel dokázal získat bakalářský titul na VUT fakultě podnikatelské v Brně, v oboru Ekonomika podniku a momentálně studuje magisterské studium, obor Řízení a ekonomika podniku, také na fakultě podnikatelské. Zmíněná fakulta poskytla navrhovateli plánu teoretické znalosti o fungování ekonomiky podniku a řízení podniku včetně základů marketingu a managementu, praktické zkušenosti jsou v tuto chvíli nedostatečné a je nutné je získat v průběhu podnikatelské činnosti, nebo s podporou odborníků.

Oproti nedostatku praktických zkušeností, má navrhovatel jiné přednosti, základní administrativních úkonů, obecné znalosti v oblasti fitness včetně pomoci blízkého a rodinného okolí v dalším prohloubení této tematiky. Při růstu podnikání bude nutnost najmout trenéry, kteří mohou vést samostatné kurzy či lekce ve fitness centru. Výběr trenérů je v této fázi velmi důležitá, musí se brát v potaz jejich, prezentační a komunikační dovednosti, nejenom znalosti oboru či schopnost rychlé doplnění znalostí, osobnost a vystupování, loajalitu a další faktory.

2.5.1 Souhrn a zhodnocení výsledků z analýzy zdrojů

Počáteční finanční kapitál, činí dohromady 650 000 Kč, bez úroků. Dále jako OSVČ lze uvést trvalé bydliště zakladatele podniku, což ušetří další finance, který by byly jinak vynaloženy za kancelářské prostory. Dále je zakladatel schopen vložit do podniku stolní počítač v hodnotě 22 500 Kč, který by mohl sloužit personálu na recepci.

Jako výhodu lze i považovat určitou znalost ve fitness tematice, protože se zakladatel podniku této oblasti věnuje již nějaký čas, a může bezplatně využít odborných rad svého okolí do začátku podnikání. Škola, kterou zakladatel ukončil s titulem Bc. (VUT) mu poskytla teoretické znalosti ohledně fungování ekonomiky podniku, řízení podniku včetně základů marketingu a managementu ovšem praktické zkušenosti jsou v tuto chvíli nedostatečné a je nutné je získat v průběhu podnikatelské činnosti. Shrnutí faktorů analýzy vlastních zdrojů je vyobrazeno v následující tabulce č. 23.

Tabulka 23. Souhrn analýzy vlastních zdrojů a schopností

(Zdroj: vlastní zpracování)

Interní zdroje a schopnosti	Silná stránka (S)
	Slabá stránka (W)
Využití vlastního vybavení (počítač atd.)	W
Vklad vlastních zdrojů do podnikání (250 000 Kč)	S
Praxe v podnikatelské činnosti (účetnictví atd...)	W
Zkušenost v jednání se zákazníky	W
Rodinný příslušník či známý jako zaměstnanec	S
Bezplatná konverzace s odborníky v oboru fitness	S
Zkušenosti s řízením podnikatelské činnosti	W

2.6 Analýza klíčových faktorů za pomoci SWOT matice

Faktory SWOT matice EFE a IFE řeší faktory, které vyplývají z externího a interního prostředí podniku. V první části analýzy faktorů byla sestavena EFE a IFE matice. Výsledky matic EFE a IFE slouží jako výstup pro vytvoření SWOT matice, na základě které bude následně určena vhodná strategie pro začínající podnik.

2.6.1 Vyhodnocení faktorů pomocí matice EFE a IFE

Nejdříve je nutné zhodnotit externí faktory uvedené v následující tabulce, které hrají nezbytnou úlohu pro vypracování SWOT matice. Jako velkou příležitost, je vnímána preference zdravého životního stylu obyvateli jihomoravského kraje. Tento fakt podporuje, že se ve spádové oblasti nachází poměrně fyzicky aktivní obyvatelstvo.

Další příležitostí je nízká míra konkurence ve středu spádové oblasti, je tedy nutné držet krok podniku s konkurencí ohledně vyspělosti technologií (strojů a vybavení). Hrozby, je nutné brát v potaz při rozběhnutí podniku včetně průběhu podnikání. Jako největší počáteční hrozby je možné považovat důležitost lokality pro založení podniku v oblasti fitness. Také mohou nastat nečekané komplikace spojené jak se vstupem nových konkurentů v dané lokalitě nebo návrat pandemické situace COVIDU 19, což by okamžitě vedle k rapidnímu snížení poptávky.

Interní faktory vplynuly z analýzy vlastních zdrojů a schopností. Jako velmi důležitý faktor pro založení vlastního podniku vnímám vklad z vlastní finančních zdrojů a bezplatná konzultace s odborníky ohledně fitness problematiky. Dostupné finanční zdroje vlastněné navrhovatelem plánu či jeho rodinnou umožňují snížit hodnotu plánovaného bankovního úvěru, pokud bude zapotřebí. Pro budování kvalitní firemní kultury je jako silná stránka považována známý či rodinný příslušník jako zaměstnanec. Za největší slabou stránku lze označit nedostatečné zkušenosti s řízením podnikatelské činnosti či jednání se zákazníky.

Tabulka 24. Vyhodnocení faktorů externího prostředí pomocí EFE

(Zdroj: vlastní zpracování)

EFE faktory	Váha	Hodnocení	Součin (V x H)	Celkem
Příležitosti				
Preferenze zdravého životního stylu	0,2	4	0,8	3,25
Propagace přes sociální síť	0,1	3	0,3	
Nezbytnost dobře vybavené posilovny	0,1	4	0,4	
Příjemné prostředí ve fitness	0,05	2	0,1	
Nízká cenová citlivost na vstup do fitness centra	0,1	4	0,4	
Vysoká citlivost na vybavenost fitness centra	0,15	3	0,45	
Snižování úrokových sazeb	0,05	3	0,15	
Nízká vyjednávací síla dodavatelů	0,05	2	0,1	
Důležitost výživových doplňků	0,15	3	0,45	
Rostoucí počet obyvatel	0,05	2	0,1	
Hrozby				
Návrat Covidu	0,2	4	0,8	2,8
Velká koncentrace fitness na českém trhu	0,15	2	0,3	
Vyzkoušení nového fitness na základě doporučení známých či reklamy	0,1	3	0,3	
Důležitost lokace fitness centra	0,15	4	0,6	
Časté využití multisport karty	0,1	2	0,2	
Snižování nezaměstnanosti v kuřimi	0,05	2	0,1	
Vysoký počet substitutů	0,1	2	0,2	
Sezónní návštěvnost	0,15	2	0,3	

Hodnota interních faktorů vyšla následovně: $IFE = 3,35 + 3,2 = 6,55$ Hodnota externích faktorů je vypočítána zde: $EFE = 3,25 + 2,8 = 6,05$ Výsledná hodnota SWOT analýzy potom vychází následovně: $Bilance = IFE - EFE = 6,55 - 6,05 = 0,5$.

Výsledná hodnota je 0,5, převažují tedy interní faktory. Z externích faktorů má nejvyšší hodnotu z kategorie příležitosti preference zdravého životního stylu, vypovídající hodnota tohoto faktoru, říká, že o aktivity spojené s fitness je velmi často spojený zájem spádové oblasti, či obyvatel obecně. Dalším důležitým faktorem je výskyt pouze

jediného konkurenta v centru spádové oblasti. U externích faktorů se příležitosti rovnají hrozbám v jejich počtu, jako největší hrozba byl identifikován návrat COVIDU, který by mohl mít pro fitness centrum likvidační účinek.

Tabulka 25. Vyhodnocení faktorů interního prostředí pomocí IFE

(Zdroj: vlastní zpracování)

IFE faktory	Váha	Hodnocení	Součin (V x H)	Celkem
Silné stránky				
Vklad do podnikání 250 000 Kč, bezúročná půjčka od rodiny 400 000 Kč	0,35	4	1,4	3,35
Známy jako zaměstnanec podniku	0,3	3	0,9	
Bezplatná konzultace s odborníky v oblasti fitness	0,35	3	1,05	
Slabé stránky				
Movitý vklad do podnikání (počítač, auto)	0,2	2	0,4	3,2
Žádné zkušenosti ohledně vedení podniku	0,4	4	1,6	
Žádné zkušenosti s jednáním se zákazníky	0,4	3	1,2	

V následující tabulce číslo 26. jsou vypočteny výsledné hodnoty SWOT matice, po tabulce následuje grafické znázornění pomocí kartézského grafu, který znázorňuje výsledné hodnoty SWOT matice.

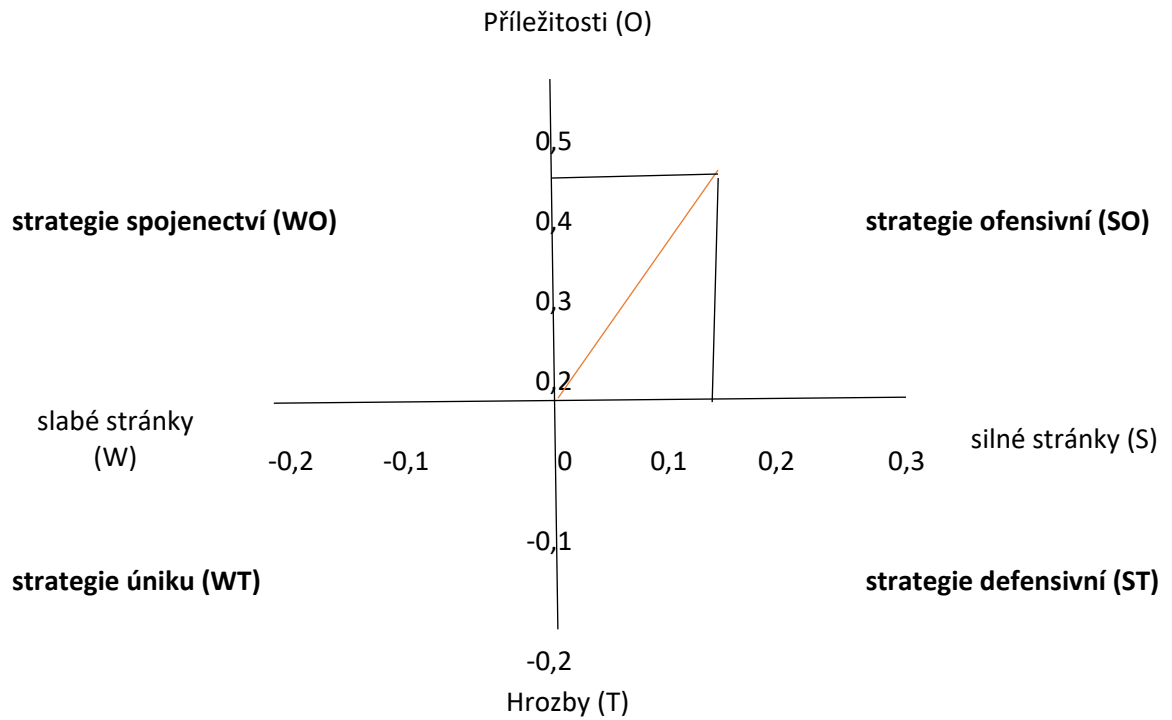
Tabulka 26. Vyhodnocení SWOT matice

(Zdroj: vlastní zpracování)

Analýza interních faktorů (IFE)		Analýza externích faktorů (EFE)	
Pozice	Hodnocení	Pozice	Hodnocení
Silné stránky (S)	3,35	Příležitosti (O)	3,25
Slabé stránky (W)	3,2	Hrozby (T)	2,8
Rozdíl (S-W)	J	Rozdíl (O-T)	0,45

Následující graf číslo 6. zobrazuje vhodný kvadrant pro výběr alternativní strategie začínajícího podniku v tomto oboru a na vymezeném trhu. Začínající podnik by si měl zvolit **strategii koncentrace na tržní výklenek** s ohledem na spádovou oblast a nabídnou **unikátní produkt či službu** pro zákazníka a zároveň uplatnit strategii diferenciací vůči stávajícím konkurentům. Tento potenciál zde je, protože se ve Městě

Kuřim nachází pouze jediné fitness centrum, které je zaměřeno spíše na plavecké aktivity a skupinové lekce, vlastní pouze menší posilovnu s omezenou výbavou.



Graf 6. Interní/Externí pozice dle SWOT matice

(Zdroj: vlastní zpracování)

3 NÁVRHY ŘEŠENÍ A JEJICH PŘÍNOS

V této kapitole bude vytvořen návrh podnikatelského plánu pro založení fitness centra ve městě Kuřim, na základě výsledků provedených analýz z kapitoly 2. Nejdříve bude zvolena strategie podniku a cíle, kterých má být dosaženo, následovat bude samotná tvorba podnikatelského plánu.

3.1 Popis podniku a volba strategie

S ohledem na výsledky analýzy a evaluace za pomoci kvantifikovaných matic IFE a EFE byla zvolena strategie podniku se zaměřením na tržní výklenek s unikátní hodnotou pro zákazníka a konkurenční diferenciací, kdy bude fitness centrum nabízet služby a produkty vysoké kvality, a později také určité služby či druhy produktů, kterými žádné okolní fitness centrum ve svém okolí nedisponuje. K maximální efektivnosti rozvoje podniku budou využity silné stránky, kterými navrhovatel plánu disponuje.

Poslání

Posláním nového fitness centra je uspokojovat potřeby zákazníků prostřednictvím nabízených služeb a produktů, které zákazníkům poskytují úlevu od stresového napětí, zlepšení fyzické kondice, vzhledu těla, odbourání tuků, zvýšení svalové hmoty či kompenzaci za sedavé zaměstnání.

Vize

Vizí podniku je získat si dobré jméno ve městě Kuřimi a jeho blízkém okolí a stát se **oblíbeným a vyhledávaným** fitness centrem kam budou lidé s **oblibou často chodit**. Získat si také **stálé zákazníky**, aby podnik zvládal pokrýt veškeré náklady a generoval **požadované zisky** pro majitele podniku.

Cíle

- **Krátkodobým cílem** je během jednoho roku od založení podniku se dostat do povědomí všem okolním obyvatelům, především těm, kteří se zajímají o zdravý životní styl a získat co největší množství kladných referencí, ať už slovních mezi přáteli a blízkými či referencemi na webových stránkách a sociálních sítích.

- **Střednědobým cílem** je během dvou až tří let získat stálé zákazníky (alespoň 70 zákazníků denně).
- **Dlouhodobým cílem** je během prvních tří let fungování fitness centra generovat zisk ve výši alespoň 300 000 Kč měsíčně k pokrytí veškerých nákladů a generování přijatelného zisku pro majitele podniku.

Právní forma podnikání

Zvoleno bylo podnikání v právní formě s. r. o., které vyplynulo hlavně z důvodu ručení majetkem pouze do výše vkladu do společnosti, dále v případě, že bude narůstat počet zákazníků, fitness se bude rozrůstat a času bude stále méně, může si jednatel zvolit druhého jednatele a delegovat práva i povinnosti na další osobu.

Musí být zvolena forma zakladatelského dokumentu, zakladatelská listina, protože z počátku podnikání bude pouze jeden jednatel. Tento zakladatelský dokument musí obsahovat název společnosti, sídlo společnosti, předmět podnikání, základní kapitál, způsob jednání jednatelů atd. Dále je potřeba získat příslušné živnostenské oprávnění k živnosti ohlašovací vázané s předmětem podnikání: Poskytování tělovýchovných a sportovních služeb nebo pověřit zodpovědnou osobu (fitness trenéra), který tímto oprávněním bude disponovat. Nakonec podat návrh na zápis společnosti do obchodního rejstříku. V následující tabulce číslo 27. jsou základní informace o podniku.

Tabulka 27. Základní informace o podniku

(Zdroj: vlastní zpracování)

Název	Betterside
Právní forma podnikání	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání	Poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti instruktor fitness
Místo podnikání	Kuřim
Zakladatel	Jindřich Pláteník
Telefon	420 730 524 578
E-mail	betterside@gmail.com
Webová stránka	betterside.cz
Datum ohlášení živnosti	10.1.2022

Na následujícím obrázku číslo 8 lze vidět návrh loga společnosti.



Obrázek 8. Logo společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

3.2. Lean canvas

Koncept podnikání je představen modelem Lean Canvas v následující tabulce č. 28. Původní model byl upraven dle zhodnocení provedených analýz z analytické části a je zde zohledněna zvolená strategie podniku.

Nově vzniklý podnik nabízí celkové zlepšení zdravého životního stylu, odbourání stresu a zlepšení fyzické schránky. Hlavní službou fitness centra je posilovna, kterou skvěle doplňuje asistence trenéra za příplatek a nabízení doplňků výživy v prostorách fitness centra.

Poskytování služeb fitness centra je vhodné pro všechny návštěvníky fitness centra, neohledně na pohlaví, věk či tělesnou vybavenost. Z počátku podnikání se podnik zaměří na oslovení široké veřejnosti pomocí sociálních stránek, reklamy na webových stránkách. Podnik bude apelovat u zákazníků na dobrou cenu, skvělou lokalitu a špičkové vybavení. Později, v průběhu podnikání, se podnik zaměří na nejbonitnější klientelu, která do fitness centra chodí.

Využitím služeb fitness centra dosáhnou zákazníci snížení stresu, zlepšení fyzické stránky, získání pocitu štěstí a zvýšení produktivity. Udržování zdravého životního stylu je jedním z faktorů, jak dosáhnout celkového zlepšení zdraví a menšího stresového vypětí. Výše cen za služby a produkty se odvíjejí především od reálných nákladů a požadované marže majitelem podniku. Podrobněji je cenová kalkulace uvedena v následující kapitole Marketingový plán.

Lean Canvas společně s vybranou strategií jsou východiskem pro konkrétní plány podnikatelského návrhu, které jsou podrobně rozpracované v dalších kapitolách návrhové části.

Tabulka 28. Lean Canvas

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Problém	Řešení	Unikátní nabízená hodnota	Neférová výhoda	Segmenty zákazníků
Nedostatečná informovanost o zdravém životním stylu Špatné stravovací návyky	Místo kde zákazníci odbourají stres a zlepší si zdraví a fyzickou zdatnost	Celkové zlepšení zdravého životního stylu Uvolnění od stresu Kompenzace za sedavé zaměstnání Zlepšení psychiky a produktivity	Reference od zákazníků (online, ústní)	Populace ve věku 15-24 let Pracující ve věku 25-35 let Populace ve věku 61+ let
Nadměrná hmotnost (zdravotní problémy), nedostatek pohybu	Doplňky výživy, které podporují zdravý životní styl	Využití své fyzické energie	Kanály	První vlašťovky
Stresové vypětí	Klíčové metriky		Webové stránky Sociální sítě	
Existující alternativy	Reference			Obyvatelé ve středu spádové oblasti, zajímající se o zdravý životní styl
Fitness na okrajích spádové oblasti	Tržby			
Fitness v centru spádové oblasti Venkovní sporty, workout hřiště, bazény	Návštěvnost			
Struktura nákladů		Cenový model		
Obětovaný čas	Výdaje spojené s externím účetnictvím 7000 Kč	Vstup do posilovny 100 Kč		
Nákup výživových doplňků 10 000 Kč	Pronájem prostorů 49 200 Kč	Osobní trenér 400Kč		
Vizitky, tvorba webových stránek 5 750 Kč		Výživové doplňky 35-60 Kč		
Rekonstrukce prostorů 50 000 Kč				

3.3 Marketingový plán

Marketingový plán navazuje na strategii podniku a zároveň na obchodní model Lean Canvas, zároveň přejímá marketingové cíle, popisuje všechny oblasti marketingového mixu, které navazují na výsledky provedeného z průzkumu mezi potenciálními zákazníky ve spádové oblasti, dále se opírá o analýzu konkurence ve spádové oblasti a nakonec počítá i se zkušenostmi navrhovatele plánu a vhodnou výší pro marže, která je přijatelná jak pro majitele podniku, tak pro koncového zákazníka.

3.3.1 Produkt

Sortiment služeb a produktů fitness centra je navržen na základě odpovědí respondentů, po určitém čase fungování se může nabídka podniku změnit či rozšiřovat. Zákazník jde do fitness centra především do posilovny, kde ho zaujme nejvíce vybavenost, příjemného prostředí a informovaného personálu. Dále je nezbytné poskytnout zákazníkům po cvičení doplňky stravy, které všichni účastníci rozhovoru označili za nezbytné, především protein, multivitamin, BCAA atd.

Nosné služby a produkty podniku:

- **Hlavní službou** fitness centra bude především posilovna, které je hlavním důvodem návštěvy fitness centra a následující služby by bez posilovny nemohly fungovat, v posilovně se budou nacházet stroje a vybavení vysoké kvality od celosvětově známých firem, díky kterým budou moci návštěvníci podniku dosáhnout svých fitness snů s maximální efektivitou a minimálním úsilím.
- V nabídce nesmí chybět **hlavní produkty** neboli výživové doplňky, které bude mít fitness centrum od kvalitních dodavatelů fitness výživových doplňků a suplementů. Tyto výživové doplňky bude možno zakoupit ke konzumaci přímo na baru, či si zakoupit balení na domácí užívání. Tyto produkty dobře korespondují s hlavní službou fitness centra. Maximalizují efektivitu tréninku v posilovně, následné regenerační procesy, růst svalů, odbourání tukové tkáně a celkově přispívají ke zdraví uživatele těchto produktů.
- Dále je pro zákazníky možnost využití **doplňkových služeb** ve fitness centru, možnost využití akreditovaného trenéra, který bude poskytovat zákazníkům odbornou pomoc při cvičení (technicky zvládnout cvik, vhodný počet

opakování, výběr vhodných cviků pro zákazníka na základě jeho potřeb a fyzických možností), dále bude poskytovat veškeré potřebné informace ohledně doplňků stravy, aby korespondovali se zdravím zákazníka a zároveň maximalizovali efektivnost k dosažení vysněných cílů zákazníka, kterých chce ve fitness centru dosáhnout. Trenér bude dále poskytovat svým zákazníkům za příplatek vytvoření cvičebního plánu, či stravovacího plánu včetně suplementace. Tato **doplňková služba** uzavírá okruh předešlých dvou bodů. Trenéra je možno si objednat přímo telefonicky u něj, nebo přes rezervační systém podniku.

Výše nosné služby a produkty bude sloužit jako prvotní nabídka, a až po čase bude zjištěna, spokojenost či nespokojenost s tímto sortimentem, bude sortiment měněn, rozšířen a některé části zcela vyřazeny.

Ve fitness centru budou tedy k dispozici dvě služby pro zákazníky a produkty ve formě nabízených výživových doplňků. Doplnková služba je možnost asistence trenéra při posilování. Posilovna je primární služba fitness centra a zákazníci ji také nejvíce poptávají.

3.3.2 Cena

Cena produktů a služeb byla stanovena na základě cen konkurenčních podniků, dle cenového rozpětí potencionálních zákazníků z výzkumu a na základě nákladů na výživové doplňky a marže fitness centra. Cena musela být stanovena tak, aby přilákala zákazníky a zároveň, aby zajistila podniku určitý zisk. Marže byla ke každému produktu přičtena v takové výši, aby pokryla náklady za nákup výživových doplňků a zároveň, aby byla cena přijatelná pro zákazníka a byla schopná konkurenceschopnosti.

Ochota utracet peníze za vstup do posilovny se pohybuje v průměru okolo 125 Kč, jak u účastníků rozhovoru, tak i u konkurenčních podniků ve spádové oblasti a dokonce tato částka vyplývá z průzkumu české komory fitness. Zde je však důležité nastavit cenu vstupu na úrovni nejbližšího fitness centra tedy 100 Kč za vstup. Z rozhovoru s účastníky vyplynulo, že cena 90 Kč za vstup je velmi příjemná. Útrata účastníků rozhovoru činí průměrně 165 Kč během návštěvy fitness centra, a z rozhovorů vyplynulo, že pravidelní návštěvníci utratí ve fitness centru za celou návštěvu méně, než návštěvníci, kteří chodí jednou za čas. Také si téměř každý zákazník zakoupí po

odevčení v posilovně nějaký doplněk výživy, jedná se především o protein, který konzumuje drtivé množství návštěvníků. Cena proteinu na baru se pohybuje od 30-40 Kč za dávku. Dále velmi často návštěvníci po posilovně utrací za Iontové nápoje či nakopávače a spalovače tuku.

Náklady na doplňky stravy jsou počítány na základě cen dodavatelů. Dále je možnost asistence osobního trenéra, u kterého se běžně pohybuje cena okolo 400 Kč za trénink.

V následující tabulce číslo 29. jsou ceny za služby a produkty ve fitness centru. Prozatím budou nabízeny následující položky sortimentu, po čase se tento sortiment bude měnit na základě preferencí zákazníků. Dále je možnost nechat si od trenéra udělat cvičební, stravovací či suplementační plán, jejichž cena bude velmi individuální, především na základě představ, cílů, volného času a finančních možnostech zákazníka.

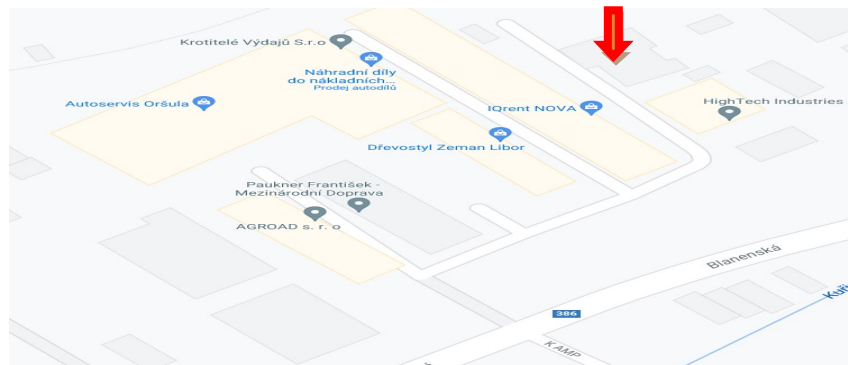
Tabulka 29. Cena služeb a produktů ve fitness centru

(Zdroj: vlastní zpracování)

Posilovna			
Jednorázové vstupné	cena (kč)	Jednorázové vstupné	cena (kč)
Student	85	Dospělý	100
permanentka		permanentka	
1 měsíc	800	1 měsíc	900
3 měsíce	2 300	3 měsíce	2 500
6 měsíců	4 500	6 měsíců	4 900
10 vstupů (platnost 3 měsíce)	800	10 vstupů (platnost 3 měsíce)	900
20 vstupů (platnost 5 měsíců)	1 500	20 vstupů (platnost 5 měsíců)	1 600
30 vstupů (platnost 6 měsíců)	2 200	30 vstupů (platnost 6 měsíců)	2 300
Doplňkové služby a produkty			
Asistence trenéra	cena (kč)	Doplňky stravy	cena (kč)
1 trénink	400	Protein	35
3 trénink	1100	Spalovač	60
5 trénink	1800	Nakopávač	60
10 trénink	3500	Iontový nápoj	10

3.3.3 Umístění fitness centra a distribuce

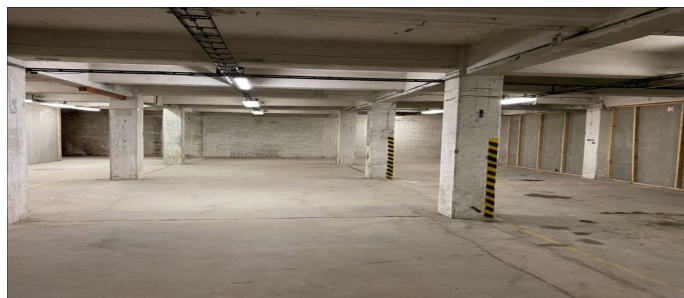
Fitness centrum bude umístěno na ulici Blanenská v areálu AGROAD s. r. o. Poblíž areálu se nachází autobusová zastávka Kuřim TE a hned vedle zastávky se nachází velké parkoviště. Parkoviště a zastávka jsou od areálu pěšky zhruba 5 minut cesty. Výměra prostorů pro fitness centrum je 600 m². Výhodou této lokace je tedy blízké parkoviště pro zákazníky s automobilem ale také pro ty, kteří se musejí dopravit MHD, protože na stejném místě se nachází autobusová zastávka.



Obrázek 9. Umístění prostoru k pronájmu

Zdroj: Vlastní zpracování dle: Google maps

Na obrázku č. 10 je vidět objekt k pronájmu, ve kterém bude fitness centrum zřízeno. Prostory pro fitness centrum jsou zachovalé a především upravitelné pro fitness podnikatelskou činnost. I když bude potřeba prostory dobře zkolaudovat (vymalovat, upravit podlahy atd.), aby prostory byly přizpůsobeny zákazníkům. Také bude potřebné provést menší stavební úpravy pro fitness zónu a šatny, které musejí plnit všechny hygienické normy.



Obrázek 10. Prostory k pronájmu

Zdroj: Vlastní zpracování dle: Google maps

3.3.4 Komunikace

Fitness centrum bude komunikovat se zákazníky především prostřednictvím sociálních sítí, jež upřednostňují téměř všichni účastníci rozhovoru. Je to také nejrychlejší forma komunikace, mezi podnikem a zákazníkem, příspěvky mohou být aktualizovány každý den, například novinky ve stávající nabídce. Druhou výhodou je volnost vedení podniku, které může spravovat stránky na sociálních sítích zcela zdarma. Budou zde vystavované aktuální novinky ve fitness, půjde-li o změny v posilovně (nové stroje) nové výživové doplňky či akce a slevy přes léto.

Dojde-li ke změně otevírací doby nebo vyprodání sortimentu či vyřazení některých položek sortimentu, zákazníci budou ihned informováni. Pro ideální přehlednost služeb a sortimentu fitness centra budou také vytvořeny webové stránky, u kterých se cena odhaduje kolem 5 000 Kč.

Sociální sítě budou sloužit především k dotazům od zákazníků a k aktualizaci sortimentu a akcí ve fitness centru. Sociálních sítí mají také výhodu, že lze snadno ověřit počet dotazovaných zákazníků pomocí počtu sledujících či podle počtu profilů. Část účastníků rozhovoru řekla, že podnik navštíví na základě kladného doporučení od známých a přátel či vlastní zkušenosti, tudíž funkčnost sociální sítě (např. Facebooku) bude nezbytná k zajištění spokojenosti zákazníků a také ke zjištění zpětné vazby po návštěvě fitness. Správu sociálních sítí bude mít na starost majitel podniku, této aktivitě bude věnováno zhruba, průměrně 3-4 hodiny každý den v týdnu, tuto činnost musí začlenit mezi ostatní činnosti, které v podniku vykonává.

Podle toho, jak bude majitel podniku stíhat, je možné, že mu bude v budoucnu muset vypomocet personál (recepční). Jedná se o náklady obětované příležitosti, na které musí majitel také myslet, když bude počítán základ daně, avšak se s nimi nekalkuluje. Dále budou vyrobeny vizitky s logem fitness centra a kontaktem, kde budou zmíněny všechny platformy komunikace s fitness centrem a web, aby si zákazníci mohli kontakt vzít, a následně snáze najít konkrétní platformu přes kterou chtějí komunikovat. Náklady na výrobu 500 ks vizitek budou ve výši 750 Kč (1ks/1,5kč). Následující tabulka číslo 30. zobrazuje zvolené komunikační aktivity a jejich měsíční náklady.

Tabulka 30. Cena komunikačních kanálů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Komunikace	Měsíční náklady
Sociální sítě	Čas obětované příležitosti
Web	5 000 Kč
Vizitky	750 Kč
Rezervační systém	500 Kč

Co se týče rezervace osobního trenéra ve fitness centru, většina upřednostňuje způsob rezervace přes rezervační systém a menšina telefonicky, kvůli podrobnější domluvě. Telefonické rezervace budou možné ve chvíli otevření podniku, telefon bude fungovat po celou dobu, online systém bude také fungovat celých 24h/denně, pokud nebude docházet k výpadkům a údržbám, což je při začátku užívání možné. Cena rezervačního systému se dle ceníku fitness-rezervace odhaduje na 500 Kč se všemi dostupnými moduly.

3.4 Provozní plán

3.4.1 Klíčové procesy provozu fitness centra

Mezi hlavní službu podniku patří plně vybavená posilovna, které bude ve fitness centru realizována přímo pro potřeby zákazníků. Jednotlivé stroje a vybavení jsou podrobně rozepsány v podkapitole stroje a vybavení. Čištění některého vybavení a strojů budou mít na starost uklízečky, a to vždy po skončení otevírací doby fitness centra. Na recepci si po otevírací době uklízečky převezmou klíče od šaten a uklízecké místnosti kde budou mít veškeré potřebné věci. Po celkovém úklidu posilovny vše zamknou a klíče vrátí na své místo. Jejich náplní práce je tedy vynést odpadní koše, zamést kolem recepcie, mopem vytřít šatny a sprechy a nakonec uklidit recepci.

Fitness trenér bude docházet do fitness centra vždy minimálně 30 minut předtím, než bude mít rezervovaného či domluveného klienta. V případě využití rezervačního systému, musí zákazník vždy rezervovat trenéra minimálně den dopředu a pouze, během otevíracích hodin a v době kdy není rezervován jiný klient. Rezervace bude možné zrušit 24 hodin před plánovanou schůzkou s trenérem. Trenér bude mít s klientem vždy sraz na recepci, aby si řekli co a jak, následně se klient půjde převléci a půjdou společně cvičit. Platba bude probíhat buď online přes rezervační systém nebo

přímo platba trenérovi hotově či kartou. Rezervační systém bude spravovat a upravovat především fitness trenér, aby si mohl jednotlivé klienty lépe koordinovat. Po skončení společného tréninku, zjistí trenér od zákazníka zpětnou vazbu co a jak mu vyhovovalo/nehovovalo a domluví se na příští termín, v případě zájmu ze strany zákazníka.

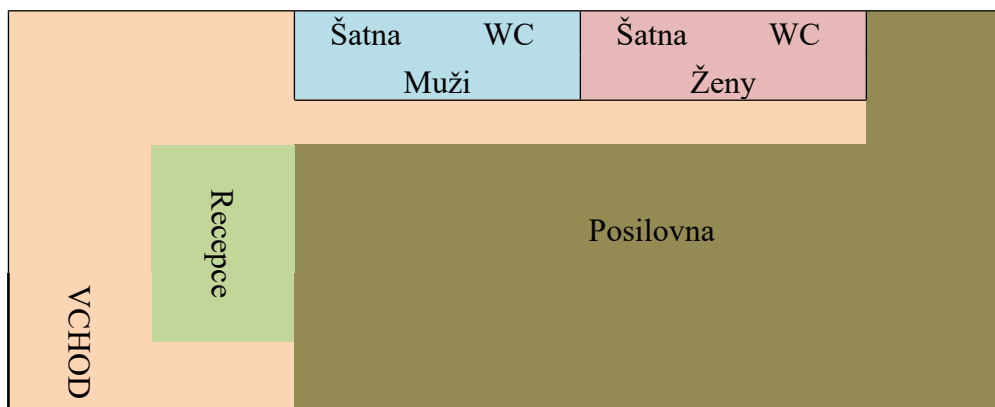
Jako doplňková služba bude zákazníkům poskytnuta nabídka výživových doplňků. Ty si budou mít možnost zákazníci zakoupit kdykoliv, na recepci fitness centra. Tyto produkty jim budou nabízet recepční, kteří budou zároveň vyřizovat permanentky, vstupy a případnou přípravu doplňků výživy ke konzumaci na místě. Recepční budou docházet vždy 30 minut před začátkem otvírací doby pro zkontrolování fitness. Kontrola zahrnuje práci uklízeček, zjištění stavu doplňků stravy zda není nutné doobjednat, počet klíčů od šaten, dostatečnou hotovost pro vrácení zákazníkům při platbách a jednou za čas udělat inventuru.

Majitel podniku na konci dne spočítá a převezme tržbu, nachystá základ peněz na další den, zkontroluje zásobu zboží, zda je vypnutá elektronika, zavřená okna či případně zapomenuté věci v šatně. Tyto úkony bude některé dny v týdnu provádět i zaměstnanec na recepci. Uklízečka bude mít pokyny, po odchodu zamknout podnik až dokončí svoji práci.

3.4.2 Otvírací doba a kapacita fitness centra

Fitness centrum má poměrně velkou rozlohu tudíž, není stanovená maximální kapacita. Obecně ve fitness zařízeních dochází k přeplnění velmi zřídka. Pokud by tato situace nastala, podnik ji bude okamžitě řešit informovaností zákazníků přes sociální síť.

Fitness centrum bude otevřené každý den v týdnu, ovšem v sobotu a neděli bude trochu zkrácený provoz. Následně, po určité době provozu, pokud bude zájem zákazníků o fitness služby větší či menší, fitness změní otvírací dobu za účelem uspokojení zákazníků. O víkendu bude otvírací doba kratší, pokud bude o víkendu velká návštěvnost tak se otvírací doba prodlouží. Provozní doba je naznačena v tabulce číslo 31.



Obrázek 11. Návrh rozložení fitness centra

Zdroj: (vlastní zpracování)

Tabulka 31. Otevírací doba fitness centra

(Zdroj: vlastní zpracování)

Otevírací doba	
Pondělí	8:00-20:00
Úterý	8:00-20:00
Středa	8:00-20:00
Čtvrtek	8:00-20:00
Pátek	8:00-20:00
Sobota	9:00-19:00
Neděle	9:00-19:00

3.4.2 Potřebné stroje a vybavení

Nezbytností je kvalitní fitness **vybavení a cvičící stroje**, díky kterým bude zákazníkům umožněno kvalitní cvičení po všech stránkách. Ve fitness centru budou běžecké pásy, cvičící stroje, posilovací lavice, osy, kotouče atd. Je tedy nutné pořídit veškeré vybavení, aby si zákazník mohl odcvičit jakoukoliv svalovou partii, kterou potřebuje. Vybavení a stroje budou jednou za čas podrobeny revizi, aby byla zaručena jejich maximální funkčnost, také budou jednou za čas čištěny, především lavice, činky a držadla z hygienických důvodů. Prozatím budou vybrány jen ty nejnezbytnější a nejdůležitější stroje a vybavení a po čase bude další vybavení dokoupeno, prostory fitness jsou dostatečně veliké na rozšiřování sortimentu.

Následně je potřeba nakoupit dostatečné množství **doplňků výživy**. Ze začátku bude podnik začínat pouze na čtyřech a po čase především dle preferencí zákazníků tento sortiment rozšíří.

Dále je potřeba investovat do nábytku, aby recepční měli vyhovující pracovní podmínky na recepci, bude potřeba zajistit počítač, velký stůl, židle, police na zeď k vystavení doplňků výživy, šatní skříňky pro převlečení zákazníků, pokladnu a lednici pro zaměstnance. Majitel podniku vlastní židle stolní počítač a malou lednici, tudíž tyto věci není nutné kupovat. Předposlední položkou budou reproduktory, které budou napojeny na telefon nebo počítač, aby zákazníkům k jejich cvičení hrála příjemná hudba.

Nakonec je potřeba pořídit platební **terminál**, protože zákazníci upřednostňují bezhotovostní platby a také kvůli nutnosti elektronické evidence tržeb, v této návaznosti bude zřízen bankovní účet společně s poskytnutím bezkontaktního terminálu ve formě Ingenico iCT220. Cena Ingenico iCT220 je 3 300 Kč, dále se za ní platí měsíčně 250 Kč za užívání, pokud je měsíční obrat vyšší než 50 000 Kč, tento terminál nemá baterii, musí být tedy neustále v napájení a byl vybrán majitelem podniku. Následující tabulka číslo 31 shrnuje všechno potřebné vybavení, včetně jejich cen.

Tabulka 32. Výdaje na vybavení fitness centra

(Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Počet kusů	Cena celkem
Nábytek a zařízení		
Sprchy	4	30 000 Kč
Záchody	4	20 000 Kč
Stůl	1	3 000 Kč
Šatní skříň	60	45 000 Kč
Police na zeď	1	2 000 Kč
Stroje a vybavení		
Běžecský pás	3	13 000 Kč
Posilovací lavice	5	7 500 Kč
Odkládací stojan	2	10 000 Kč
Závaží	40	40 000 Kč
Činky	20	40 000 Kč
Osy	5	5 000 Kč
Posilovací věž	5	75 000 Kč
Bench lavice	2	16 000 Kč
Elektronika		
Reproduktory	1	3 000 Kč
Platební terminál	1	3 300 Kč
Celkem		312 800 Kč

Tyto ceny nejsou konečné, jedná se o hlavní vybavení, cena je s DPH a prozatím bez jakýchkoliv slev. Do podnikání budou vloženy tři židle, každá v ceně 500 Kč. Dále stolní PC v hodnotě 22 500 Kč a malá lednice v ceně 3 000 Kč.

3.4.3 Dodavatelé

Hlavním **dodavatelem fitness strojů a vybavení** pro zařízení fitness centra bude Insportline a Keller, kteří působí na fitness trhu již nějakou dobu a jsou zárukou kvality. Zmíněné firmy se sportovním vybavením mají jasně stanovené ceny, dopravu zdarma, servis a záruku strojů. Díky dopravě zdarma není pro majitele fitness centra příliš důležitá lokace prodejen ze, kterých bude fitness vybavení dopraveno (cena dopravy).

Dalšími důležitými dodavateli jsou **dodavatelé výživových doplňků**, bez kterých žádné pořádné fitness centrum nemůže plnohodnotně fungovat. Nebudou zde tak řešeni konkrétní dodavatelé výživových doplňků spíše jako značka konkrétního výživového doplňku. V dnešní době, již existuje řada E-shopů s velkým sortimentem a dopravou zadarmo, tudíž se budou řešit spíše jednotlivé ceny produktů a možné slevy.

Poskytovatelem internetového připojení bude společnost Vodafone, který zajišťuje internet do domácností i firem s rychlostí připojení až 30 Mb/s přímo na Ulici Blanenská, kde se i fitness centrum bude nacházet. Cena bude 449 Kč měsíčně při stálém a rychlém připojení internetu, které pokryje potřeby menšího podniku ve spádové oblasti.

Dalším nutným dodavatelem k fungování fitness, centra bude **dodavatel elektrické energie**. Na základě recenzí a cen ve spádové oblasti bude podnik zásobovat elektrickou energií, společnost MND, cena je 2 817 Kč/MWh, roční úspora je 2 156 Kč. U dodavatele elektrické energie je možné fixovat ceny, nabízí smlouvu na dobu neurčitou a podnik může kdykoliv dodavatele změnit bez sankcí.

3.5 Organizační plán

Minimálně ze začátku podnikání, se bude jednat o mikropodnik, tudíž potřeba lidských zdrojů bude také ze začátku na nejnútnejším minimu. Majitel fitness centra se bude věnovat především vedení podniku a objednávání produktů na bar, ale také správě sociálních sítí, jelikož této činnosti věnuje rád i svůj volný čas. Kromě majitele bude ve fitness centru zaměstnáni dva recepční na baru, kteří budou zaměstnáni na hlavní pracovní poměr, dále jeden fitness trenér na hlavní pracovní poměr a nakonec uklízečka na dohodu o provedení práce. Podnik bude otevřen všechny dny v týdnu, s tím že o víkendů bude zkrácená otevírací doba, dva recepční budou dostačující pro plynulý chod

podnik každý dne. Na následujícím obrázku číslo 4 je vyobrazena liniová organizační struktura pro začínající fitness centrum. Majitel je jedinou nadřízenou osobou, která má ve všech směrech rozhodovací práva, všichni ostatní zaměstnanci mu jsou podřízeni.



Obrázek 12. Organizační struktura podniku

Zdroj: Vlastní zpracování

V následujícím textu, jsou blíže popsány činnosti a pravomoci jednotlivých zaměstnanců podniku, včetně jejich mzdového ohodnocení.

Majitel podniku

Majitel podniku bude disponovat veškerými rozhodovacími pravomoci, bude tedy zodpovědný za celý chod podniku. Jeho náplní práce budou objednávky a kontroly doplňků výživy, aby nedocházelo k nedostatku na baru a zákazníci měli vždy možnost jejich objednání, bude mít tedy na starost neustále doplňování barového sortimentu, který má fitness podnik v nabídce. Pracovní doba majitele podniku začne vždy půl hodiny před otevírací dobou pro zákazníky, aby mohl majitel zkontrolovat personál a práci uklízečky po pracovní době, dále jeho majitel pracuje i ve svém volném čase především na sociálních sítích, kde případně komunikuje se zákazníky či aktualizuje nové informace, které se týkají fitness centra. Majitel bude platit sociální a zdravotní pojištění ve výši minimálních záloh, které pro rok 2021 činí celkem 4 981 Kč měsíčně (Sociální pojištění 2 588 Kč, zdravotní pojištění 2 393 Kč).

Recepční

Jelikož fitness centrum bude otevřeno každý den v týdnu, je potřeba na pozici recepční/ho zaměstnat nejméně dvě osoby, které se budou o tuto činnosti dělit. Pracovní doba bude pevně stanovena, dle otevíracích hodin pro zákazníky. Recepční se budou střídát, aby vždy jedna byla ve fitness centru, dále zde bude pracovat na dohodu i brigádník s flexibilní pracovní dobou, aby tuto činnost mohl/a vykonávat například student a nebylo příliš mnoho práce na jednoho recepčního. Příchod recepčních do práce bude hodinu před otevírací dobou, aby zkontrolovali veškeré věci, před

příchodem zákazníků (dostatek doplňků výživy, prázdné šatny, všechny klíče atd.). Mzda bude hodinová a bude činit 130 Kč pro obě zaměstnané recepční a pro brigádníka bude také hodinová mzda ale pouze 120 Kč/h. Při odpracování průměrně 25 hodin měsíčně bude mzda pro brigádníci 3 000 Kč. Při podepsání dohody o provedení se neodvádí sociální ani zdravotní pojištění, mzda je tedy zároveň čistou, bez dalších nákladů pro zaměstnavatele pokud brigádník neodpracuje více než 300 hodin ročně a měsíční mzda nepřesáhne 10 000 Kč.

Osobní trenér

Osobní trenér bude mít na starost asistenci zákazníkům při cvičení, bude tedy k dispozici po celou otevírací dobu, příchod bude na domluvě s majitelem podniku podle množství rezervací zákazníků. Bude tedy dohlížet na správné provedení cvičení, výběr cviků a doporučení vše ohledně cvičení pro zákazníka. Hodinová mzda osobního trenéra bude ve výši 150 Kč za hodinu a placen bude za každou hodinu otevřeného fitness centra, v případě většího množství klientů a jejich spokojenosti se však může mzda po čase zvyšovat. Zaměstnanec na této pozici odpracuje měsíčně přibližně 160 hodin, což je celkem 24 000 Kč měsíčně. Podmínku pro přijetí trenéra bude disponovat živnostenským oprávněním k živnosti ohlašovací volné s předmětem podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona – minimálně obor č. 74 – Provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti.

Uklízečka

V podniku budou pracovat tři uklízečky na dohodu o provedení práce, náplní práce bude vždy po otevírací době uklidit a vyčistit prostory fitness centra (sprchy, šatny, plocha na cvičení, příchodová místnost a bar). Hodinová mzda jedné uklízečky bude 120 Kč/h, a při práci 2 hodiny denně vyjde měsíční mzda na uklízečky celkem 7 200 Kč).

Následuje tabulka číslo 30, ve které je vypočítána čistá měsíční mzda pro dva zaměstnance na hlavní pracovní poměr, pracovní pozice recepční ve fitness centru. Jsou zde podrobně vyčísleny odvody za zaměstnance i zaměstnavatele a záloha na daň, čistá mzda atd. Majitel podniku tak přesně vidí, kolik budou činit měsíční náklady na tyto zaměstnance. Dále následuje tabulka číslo 30, ve které jsou naznačeny měsíční náklady na čtyři pracovníky, pracující na dohodu o provedení práce neboli pomocné síly ve

fitness centru jedná se především o uklízečky a recepční. U recepční se bude počítat se slevou 1 117 Kč, protože bude nejspíše vybírána z řad studentů.

Následující tabulky však nejsou konečné, u každého zaměstnance je potřeba čtvrtletně platit 100 Kč za zákonné pojištění odpovědnosti zaměstnavatele za škodu při pracovních úrazech či nemoci vzniklé při práci (Vyhláška č. 125/1993 Sb.).

Tabulka 33. Výpočet měsíční mzdy u recepčních

(Zdroj: vlastní zpracování)

	2x Recepční
Hrubá mzda	39 000 Kč
SP zaměstnavatel (24,8%)	9672
ZP zaměstnavatel (9 %)	3510
SP zaměstnanec (6,5%)	2535
ZP zaměstnanec (4,5%)	1755
Základ daně	52182
Daň (15%)	7827,3
Sleva na dani	2070
Záloha na daň	5757,3
Čistá mzda	31172,7
Měsíční odvody státu	23229,3
Měsíční odvody zaměstnavatele	54402

Tabulka 34. Výpočet měsíční mzdy pracovníků na DPP

(Zdroj: vlastní zpracování)

	Recepční	Uklízečka 3x
Hodinová sazba	120 Kč	120 Kč
Počet odpracovaných hodin	25	60
Hrubá mzda	3000	7200
Daň (15%)	450	1080
Sleva na dani	1 117	0
Daň po slevě	0	1 080
Čistá mzda	3 000	6 120
Celkové měsíční náklady	9 120	

3.6 Finanční plán

Finanční plán je považován za velmi důležitou a nezanedbatelnou část celého podnikatelského plánu. Pomocí finančního plánu je zjištěna jeho možnost realizovatelnost a dostupnost. V této kapitole jsou uvedeny plánované měsíční výdaje pro první rok provozu podniku, ale také pro další roky jsou zde výdaje vyčísleny. Následně jsou vypočítány předpokládané příjmy podniku a jeho cash flow. Navrhovatel plánu tedy pomocí finančního plánu posoudí, zda jsou tyto předpovědi dostatečné pro požadovaný výsledek.

3.6.1 Zřizovací výdaje a zahajovací rozvaha

Následující tabulka číslo 34 ukazuje zřizovací výdaje při zakládání podniku, které jsou nezbytné pro začátek podnikatelské činnosti. Všechny hodnoty jsou průměrné a přibližné, jelikož u některých položek se ceny často mění. Pojištění podnikání se hraří ročně.

Tabulka 35. Zřizovací výdaje

(Zdroj: vlastní zpracování)

Úkon	cena
Sepsání zakladatelské listiny u notáře	4 000 Kč
Ověřování podpisů a listin	500 Kč
Výpis z rejstříku trestů, katastru nemovitosti a obchodního rejstříku	300 Kč
Bankovní poplatky za účet pro složení základního kapitálu	100 Kč
Zápis do obchodního rejstříku	300 Kč
Celkem	5 200 Kč

Než se podnik otevře, musí být proveden počáteční nákup doplňků stravy, aby si mohli zákazníci objednat cokoli z nabízeného sortimentu na baru recepce. Dojde tedy k nákupu všech nezbytných a hlavních doplňků alespoň na první měsíc fungování fitness centra. Hodnota prvotního nákupu bude přibližně 10 000 Kč, cena se bude následující měsíce lišit dle spotřeby zákazníků. Následuje tabulka číslo 35, vyčísluje zakladatelský rozpočet podniku.

Tabulka 36. Zakladatelský rozpočet

(Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Výdaj
Rekonstrukce	50 000 Kč
Zřizovací výdaje	5 200 Kč
Vybavení podniku	312 800 Kč
Zásoby doplňků stravy	10 000 Kč
Celkem	378 000 Kč

3.6.2 Zahajovací rozvaha

Následující tabulka číslo 36 zobrazuje aktiva neboli majetek, který podnik vlastní a pasiva, čím je tento majetek financován. Aktiva v tomto případě tvoří vybavení podniku, které je zde zastoupeno z největší části. Dále sem patří zásoby ve formě prvního nákupu doplňků výživy, prostředky uložené na běžném bankovním účtu a náklady příštích období, které jsou brány jako zřizovacími výdaji na založení fitness centra. Pasiva jsou tvořena pouze vlastním kapitálem, kterým navrhovatel plánu disponuje včetně možné výpůjčky od rodinných příslušníků.

Tabulka 37. Zahajovací rozvaha

(Zdroj: vlastní zpracování)

Aktiva		Pasiva	
Vybavení podniku	312 800 Kč	Základní kapitál	600 000 Kč
Zřizovací výdaje	5 200 Kč		
Doplňky výživy	10 000 Kč		
Bankovní účet	272 000 Kč		
Aktiva celkem	600 000 Kč	Pasiva celkem	600 000 Kč

3.6.3 Plánované příjmy a výdaje pro první rok podnikání

Následuje tabulka číslo 37, zobrazuje plánované příjmy pro první rok podnikání, jsou zde příjmy za vstupy, za prodej doplňků stravy, příjmy za osobního trenéra, a nakonec celková suma. Příjmy zohledňují sezónnost fitness center a první dva měsíce podnikání, ve kterých se podnik teprve pořádně dostane do povědomí okolí.

Tabulka 38. Plánované měsíční příjmy během měsíců sezóny a mimo ní

(Zdroj: vlastní zpracování)

	Počet zákazníků	Tržby za vstupy	Tržby za doplňky stravy	Tržby za trenéra	Celkem
Sezóna	1350	121500	74250	4000	199750
Mimo sezónu	1050	94500	57750	2000	154250
První 2 měsíce	675	60750	37125	0	97875

Příjmy podniku jsou vypočítány na základě předpokládané návštěvnosti podniku a průměrné útraty na jednoho návštěvníka (vstup, doplněk výživy), zjištěné v marketingovém výzkumu, která jsou zhruba 150 Kč.

Kvůli sezonní návštěvnosti se počítá v sedmi měsících s průměrnou návštěvností 45 zákazníků denně a ve zbylých pěti měsících, které jsou především letní, se počítá s návštěvností 35 zákazníků denně. Na každého zákazníka je počítaná útrata 145 Kč, (90 Kč vstup, 55 Kč doplňky stravy) která vyšla jak z kvalitativního průzkumu, tak ze statistik České fitness komory. Otevřeno je každý den, včetně svátků a celková měsíční tržba bude ve výši 195 750 Kč během sezóny a mimo sezónu 152 250 Kč (letní měsíce, prázdniny). První dva měsíce jsou počítány pouze s poloviční návštěvností oproti sezonním měsícům, protože podnik se bude teprve dostávat do povědomí okolí.

Následující tabulka číslo 38, zobrazuje plánované výdaje pro první rok podnikání, jsou zde veškeré nutné výdaje k řádnému otevření fitness centra, jedná se, jak o pravidelné výdaje, tak o jednorázové.

Tabulka 39. Plánované měsíční výdaje během prvního měsíců a následujících měsíců

(Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Výdaje za první měsíc	Výdaje za další měsíce
Pronájem prostorů	49 200 Kč	49 200 Kč
Mzdové náklady	72 000 Kč	72 000 Kč
Doplňky stravy	10 000 Kč	5 000 Kč
Zřizovací výdaje	5 200 Kč	-
Rezerva	2 000 Kč	2 000 Kč
Osobní ohodnocení	20 000 Kč	20 000 Kč
Rekonstrukce	50 000 Kč	-
Vybavení společnosti	312 800 Kč	-
Energie	3 000 Kč	3 000 Kč
Internet	450 Kč	450 Kč
Propagace podniku	5 750 Kč	-
SP a ZP navrhovatele plánu	4 981 Kč	4 981 Kč
Celkem	535 381 Kč	156 631 Kč

Během prvního měsíce budou nejvyšší výdaje především, kvůli nákupu vybavení, dále je zde zahrnuta propagace podniku, potřebná rekonstrukce k přizpůsobení prostorů fitness centra a nakonec zřizovací výdaje ke vzniku právní formy s.r.o.

Nákup doplňků výživy bude v prvním měsíci kalkulován ve výši 10 000 Kč, následně až do konce roku budou nákupy předpokládány ve výši 5 000 Kč. Měsíčně se bude tvořit rezerva ve výši 2 000 Kč, pro nečekané výdaje v průběhu podnikání.

V následující tabulce číslo 40, jsou zobrazeny všechny 3 vývoje cashflow, v prvním roce podnikání. Realistická varianta je počítána s čísly, se kterými navrhovatel plánu počítá v danou chvíli sestavení, odhady příjmů za zákazníky, náklady na vybavení, mzdy zaměstnancům atd. (více viz. Cashflow). Shrnuje tak veškeré příjmy a výdaje podniku na konci roku vyjde cashflow -20 572 Kč.

Optimistická varianta počítá s 10 % navýšením příjmů, v důsledku dobré propagace podniku, vysoké návštěvnosti a dobrých recenzí na webových stránkách a sociálních sítích a zároveň počítá se snížením nákladů o 10 % v důsledku dobrých vztahů s dodavateli, snížení cen energií, nájmu.

Naopak Pesimistická varianta počítá s 10 % zvýšením nákladů, v důsledku zvýšení cen nájmu, mzdových nákladů, cen energií, cen výživových doplňků atd. zároveň počítá se sníženou návštěvností fitness centra.

Tabulka 40. Možnosti vývoje Cashflow

(Zdroj: vlastní zpracování)

	Realistická	Optimistická	Pesimistická
Počáteční stav	272 000	272 000	272 000
Příjmy	2 237 750	2 461 525	2 013 975
Výdaje	2 258 322	2 032 490	2 484 154
Rozdíl	-20 572	429 035	-470 179
Konečný stav	251 428	701 035	-198 179

Tabulka 41. Cashflow pro realistickou variantu podnikání

(Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Měsíc roku 2022											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Příjmy celkem	369 875	97 875	199 750	199 750	199 750	154 250	154 250	154 250	154 250	154 250	199 750	199 750
Příjmy z posilovny	60 750	60 750	121 500	121 500	121 500	94 500	94 500	94 500	94 500	94 500	121 500	121 500
Příjmy z trenéra	0	0	4 000	4 000	4 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	4 000	4 000
Příjmy z doplň. výž.	37 125	37 125	74 250	74 250	74 250	57 750	57 750	57 750	57 750	57 750	74 250	74 250
Vklad podnikatele	272 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Výdaje celkem	535 381	156 631	156 631	156 631	156 631	156 631	156 631	156 631	156 631	156 631	156 631	156 631
Založení společnosti	5 200	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vybavení posilovny	312 800	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Doplňky stravy	10 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Rekonstrukce	50 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nájem	49 200	49 200	49 200	49 200	49 200	49 200	49 200	49 200	49 200	49 200	49 200	49 200
Energie	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Mzdové náklady	72 000	72 000	72 000	72 000	72 000	72 000	72 000	72 000	72 000	72 000	72 000	72 000
Rezerva	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Internet	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450
Osobní ohodnocení	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Propagace	5 750	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SP a ZP majitele	4 981	4 981	4 981	4 981	4 981	4 981	4 981	4 981	4 981	4 981	4 981	4 981
Rozdíl příjmů a výdajů	-165 506	-58 756	43 119	43 119	43 119	-2 381	-2 381	-2 381	-2 381	-2 381	43 119	43 119

3.6.4 Predikce příjmů, výdajů a základu daně pro první tři roky

V dalších dvou letech se bude počítat s růstem některých nákladů, především z důvodů s všeobecného zdražování (mzdy, nájem, doplňky stravy a SP a ZP majitele podniku). Meziroční nárůst nájmu je počítán ve výši 4 %, jelikož se ceny nájmu běžně zvyšují o rostoucí inflaci a také zdražují majitelé nemovitostí. Také se zvyšují ceny doplňků stravy, každý rok o zhruba 3,5 %. K obecnému zvýšení mezd dochází každý rok v průměru o 5 %, a nakonec SP a ZP majitele podniku, které se zvyšuje zhruba o 1 %. Zbytek nákladů je neměnných, konkrétně třeba u cen energií lze fixovat cenu na delší dobu dopředu. Tudíž v realistické variantě by příjmy pro podnikatele měli v roce 2023 činit **1 949 086 Kč** a v roce 2024 by měli činit **2 021 784 Kč**.

Tabulka 42. Predikce měsíčních výdajů pro první tři roky

(Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Pravidelné měsíční výdaje v roce 2022	Pravidelné měsíční výdaje v roce 2023	Pravidelné měsíční výdaje v roce 2024
Pronájem prostorů	49 200 Kč	51 168 Kč	53 215 Kč
Mzdové náklady	72 000 Kč	75 600 Kč	79 380 Kč
Doplňky stravy	5 000 Kč	5 175 Kč	5 356 Kč
Rezerva	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč
Osobní ohodnocení	20 000 Kč	20 000 Kč	20 000 Kč
Energie	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč
Internet	450 Kč	450 Kč	450 Kč
SP a ZP navrhovatele plánu	4 981 Kč	5 031 Kč	5 081 Kč
Celkem	156 631 Kč	162 424 Kč	168 482 Kč

Následuje tabulka číslo 41, ve které jsou vyjádřeny příjmy v realistické variantě pro následující roky 2023 a 2024, počítá se zde meziročními přírůstky návštěvníků zhruba o 10 % díky zlepšení pověsti značky a návyků místního obyvatelstva, přičemž ceny vstupů a doplňků výživy zůstávají stejné. Během sezóny tedy dojde k vyšší návštěvnosti o 5 zákazníků denně a mimo sezónu o 4 zákazníky denně. Stejným způsobem i je navýšena spotřeba doplňků stravy, a množství asistencí trenéra. V posledním sloupci jsou uvedené celkové roční příjmy, počítají se 7 měsíci sezóny a s 5 měsíci mimo sezónu.

Tabulka 43. Predikce měsíčních příjmů pro první tři roky

(Zdroj: vlastní zpracování)

2 023						
	Počet zákazníků	Tržby za vstupy	Tržby za doplňky stravy	Tržby za trenéra	Celkem za měsíc	Celkem za rok
Sezóna	1 500	135 000	82 500	4 400	221 900	2 413 550
Mimo sezónu	1 170	105 300	64 350	2 400	172 050	
2 024						
	Počet zákazníků	Tržby za vstupy	Tržby za doplňky stravy	Tržby za trenéra	Celkem za měsíc	Celkem za rok
Sezóna	1 650	148 500	90 750	4 800	244 050	2 635 850
Mimo sezónu	1 260	113 400	69 300	2 800	185 500	

Následující tabulka číslo 44 znázorňuje cash flow v následujících dvou letech 2023 a 2024 a shrnuje tak předešlé dvě tabulky. Je zde počítáno s realistickou předpovědí.

Tabulka 44. Cash flow v letech 2023 a 2024 pro realistickou předpověď

(Zdroj: vlastní zpracování)

Realistická varianta		
	2023	2024
Počáteční stav	-20 572	443 892
Příjmy	2 413 550	2 635 850
Výdaje	1 949 086	2 021 784
Rozdíl	464 464	614 066
Konečný stav	443 892	1 057 959

Následuje tabulka číslo 45, která zobrazuje optimistickou a pesimistickou variantu této předpovědi. V optimistické variantě je zde počítáno s navýšením návštěvníků o dalších cca 10 %, oproti realistické variantě v roce 2022, tudíž v sezóně 5 návštěvníků denně a mimo sezónu 4 návštěvníci denně. Tento přírůstek je meziroční a náklady jsou stejné jako v realistické variantě.

V pesimistické variantě je zde naopak počítáno s menší návštěvností než v realistické variantě v roce 2022. Meziroční pokles je o 3 zákazníky denně v sezóně a o 2 zákazníky mimo sezonu. Výdaje jsou opět neměnné, protože už jsou zohledněny v realistické

variantě a nepočítá se s navýšením o nějaká převratná čísla, pokud by vůbec k nim došlo, na fitness centrum má mnohem větší vliv, návštěvnost než drobný meziroční nárůst cen.

Tabulka 45. Cash flow v letech 2023 a 2024 pro optimistickou a pesimistickou předpověď

(Zdroj: vlastní zpracování)

	Optimistická varianta		Pesimistická varianta	
	2023	2024	2023	2024
Počáteční stav	-20 572	910 242	-20 572	-442 608
Příjmy	2 879 900	3 119 150	1 527 050	1 400 900
Výdaje	1 949 086	2 021 784	1 949 086	2 021 784
Rozdíl	930 814	1 097 366	-422 036	-620 884
Konečný stav	910 242	2 007 609	-442 608	-1 063 491

3.6.5 Výkaz zisku a ztrát v letech 2022-2024

V květnu roku 2022 překročí příjmy podniku výši 1 000 000 Kč, tudíž se následující měsíc musí navrhovatel plánu přihlásit k povinnosti platby DPH, tato povinnost bude platit od prvního měsíce následujícího roku 2023. Výkaz zisku a ztrát včetně základu daně je zobrazen v následující tabulce číslo 46 v ročním vyjádření, a to opět v letech 2022-2024.

Tabulka 46. Výkaz zisku a ztrát v letech 2022-2024

(Zdroj: vlastní zpracování)

Položky	2022	2023	2024
Tržby za služby a produkty	2 063 625 Kč	2 413 550 Kč	2 635 850 Kč
Výkonová spotřeba	1 884 572 Kč	1 949 086 Kč	2 021 784 Kč
Přidaná hodnota	179 053 Kč	464 464 Kč	614 066 Kč
Ostatní provozní výnosy	-	-	-
Ostatní provozní náklady	-	-	-
Provozní výsledek hospodaření	179 053 Kč	464 464 Kč	614 066 Kč
Finanční výnosy	-	-	-
Finanční náklady	-	-	-
Finanční výsledek hospodaření	-	-	-
VH před zdaněním	179 053 Kč	464 464 Kč	614 066 Kč
Daň z příjmu FO (15%)	26 858 Kč	69 670 Kč	92 110 Kč
VH po zdanění	152 195 Kč	394 794 Kč	521 956 Kč

V prvním roce podnikání přesáhne podnik roční zisk 150 000Kč, a ve třetím roce podnikání by měl překročit roční zisk 500 000 Kč. Každý rok se počítá s navýšením příjmů a výdajů zhruba o 10 %. V lednu roku 2023 vznikne daňová povinnost, tudíž je zde počítáno i s daňovým odvodem pro stát. Jelikož dle propočtu je fitness centrum od roku 2023 plátcem DPH (fitness služby 10 %, doplňky stravy 15 %). Dojde k navýšení vstupů do fitness centra o 10 %, což je velmi zanedbatelná částka a na větší část návštěvníků by to nemělo mít vliv. Oproti tomu dojde k vyššímu zisku u doplňků stravy, protože podnik si později může DPH nárokovat zpět. Jejich cena se tedy pro podnik sníží, ale pro koncového zákazníka zůstane stejná, tento fakt by měl vyrovnat možnost minoritní ztrátu pár zákazníků.

3.7 Analýza a zhodnocení rizik

Téměř každá podnikatelská činnost s sebou nese i určitý stupeň rizika či rizik, která se mohou objevit kdykoli v průběhu podnikání tak i na jeho začátku. Je tedy důležité všechna rizika identifikovat a snažit se je eliminovat nebo alespoň snížit dříve, než způsobí podniku nějaké škody. V následující tabulce číslo 47 jsou tato rizika identifikována a je jim také přiřazen scénář při jaké situaci, toto riziko nastane.

Tabulka 47. Hodnocení rizik včetně opatření

(Zdroj: vlastní zpracování)

č.r.	Hrozba	Pravděpodobnost výskytu hrozby	Scénář	Pravděpodobnost výskytu scénáře	Dopad	Hodnota rizika	Návrh opatření	Před. náklady (odpovědnost)	Nová hodnota
1	Návrat Covidu	SP	Dramatické snížení poptávky po fitness	VP	VD	VHR	Přejít na digitalizovanou formu	Náklady 30 000 Kč, odpovědnost: Majitel a fitness trenér	VHR
2	Vstup nového konkurenta ve spádové oblasti	SP	Snížení návštěvnosti	SP	SD	SHR	Sledování cen, výhodné akce a sledování nabídek konkurence	Potenciální snížení tržeb za účelem udržení zákazníků, odpovědnost: Majitel	SHR
3	Zvýšení cen vstupů	VP	Odrazení zákazníků, nízká návštěvnost	MP	MD	MHR	Budování dobrých vztahů s dodavateli	Dlouhodobý a pravidelný odběr produktů, odpovědnost: majitel	SHR

4	Pokles zájmu o zdravý životní styl	MP	Snížení návštěvnosti	SP	SD	SHR	Propagace zdravého životního stylu skrze pohyb a kvalitní stravu	Náklady 5 000 Kč, odpovědnost: Majitel	SHR
5	Nízká návštěvnost	SP	Malé příjmy fitness centra	SP	SD	SHR	Pravidelná analýza přání a potřeb zákazníků fitness (osobně a přes soc. síť + web), čtení recenzí	Obětovaný čas, odpovědnost: recepční a majitel	SHR
6	Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců	MP	Neefektivní provozování fitness	SP	MD	MHR	Zaplacení rekvalifikačních kurzů za účelem zvýšení kvalifikace	Náklady 20 000 Kč, odpovědnost: Majitel	SHR
7	Porucha strojů	MP	Špatné recenze fitness centra	SP	SD	SHR	Pravidelná kontrola a oprava strojů	Náklady 40 000 Kč, odpovědnost: Majitel	SHR
8	Nepojištění fitness centra vůči škodám	SP	Živelná pohroma, vykradení atd.	MP	MD	MHR	Pojištění podnikání	Náklady 50 000 Kč, odpovědnost: Majitel	SHR

Každé hrozbě je přiřazena hodnota pravděpodobnosti výskytu, dále následuje pravděpodobnost výskytu hrozby na, kterou navazuje scénář, který popisuje pravděpodobnost situace, co nastane ve chvíli výskytu hrozby. Dále na to navazuje pravděpodobnost výskytu scénáře, dopad scénáře a hodnota rizika. Následně je navržené opatření, které by mělo eliminovat nebo alespoň snížit velikost dopadu hrozby. Opatření je následně ve většině případů ohodnoceno náklady nebo časem a má vždy svého odpovědného zástupce, který bude mít dané opatření na starost. V posledním sloupci je nová hodnota rizika, která se bere v potaz až po výše zmíněných opatřeních, které majitel fitness centra podnikne za účelem snížení rizik.

Vysokou hodnotu rizika představuje COVIDU-19, což má za dopad dramatické snížení poptávky ze strany zákazníků, která může ve velké míře ohrozit zisk podniku. Dalším vysokým rizikem je pokles zájmu zákazníků o zdravý životní styl, v tomto případě by se jednalo o to, že lidé ve spádové oblasti budou obecně méně navštěvovat sportovní zařízení a budou se méně věnovat pohybovým aktivitám.

3.8 Časový harmonogram realizace

Časový harmonogram realizace fitness centra je uveden v následující tabulce číslo 45. Jsou zde vyobrazena všechna data včetně začátků a konců všech činností potřebných ke zprovoznění podniku a řádné funkci podniku. Doba trvání je ve dnech.

Zahájení činností je naplánováno na 01.10.2021, kdy se během roku zahájení činností musí stihnout všechny plánované věci tak, aby se od 1.1. 2022 začátku roku mohl podnik otevřít. Prvním krokem je dohodnout podmínky pronájmu prostorů, se kterým je spojené podepsání nájemní smlouvy, následuje zápis společnosti do obchodního rejstříku a registrace na finančním úřadu, aby zakladatel podniku měl oprávnění podnikat. Dále je potřeba založit firemní bankovní účet pro podnikové platby. Následně dojde k nákupu veškerého potřebného fitness vybavení a strojů včetně jejich instalace. Také musí zakladatel podniku zařídit internet a energie, aby byla podnik provozuschopný.

V průběhu těchto dvou měsíců musí zakladatel plánu najít potřebné zaměstnance a brigádníky, kteří budou vhodní k vykonávání určitých činností ve fitness centru, této činnosti se bude věnovat průběžně, ale nejvyšší intenzitu hledání bude mít majitel

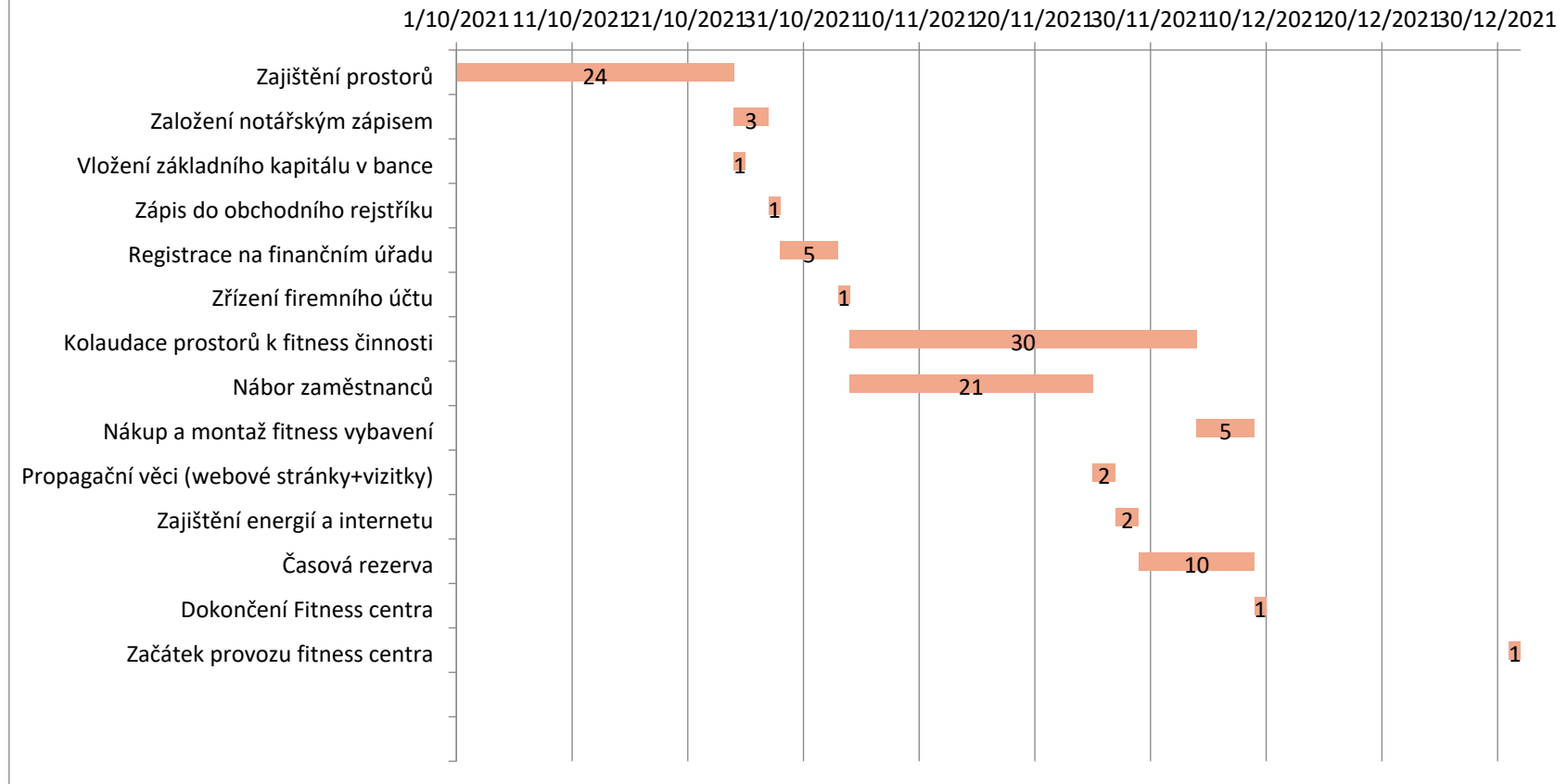
podniku v průběhu kolaudace fitness centra. Taktéž bude založena webová stránka a profily na sociálních sítích s důležitými informacemi a propagačním účelům. V projektu je počítáno s určitou časovou rezervou, která je stanovena na 10 dnů. K začátku provozu fitness centra dojde 1. ledna roku 2022, kdy by měl podnik začít generovat první příjmy. Na následujícím grafu číslo 7 je zobrazen zjednodušený Ganttův diagram pro větší přehlednost sledu činností.

Tabulka 48. Časový harmonogram fitness centra

(Zdroj: vlastní zpracování)

Název činnosti	Doba trvání (dny)	Zahájení	Dokončení
Zajištění prostorů	24	1.10.2021	25.10.2021
Založení notářským zápisem	3	25.10.2021	28.10.2021
Vložení základního kapitálu v bance	1	25.10.2021	26.10.2021
Zápis do obchodního rejstříku	1	28.10.2021	29.10.2021
Registrace na finančním úřadu	5	29.10.2021	3.11.2021
Zřízení firemního účtu	1	3.11.2021	4.11.2021
Kolaudace prostorů k fitness činnosti	30	4.11.2021	4.12.2021
Nábor zaměstnanců	21	4.11.2021	25.11.2021
Nákup a montáž fitness vybavení	5	4.12.2021	9.12.2021
Propagační věci (webové stránky+vizitky)	2	25.11.2021	27.11.2021
Zajištění energií a internetu	2	27.11.2021	29.11.2021
Časová rezerva	10	29.11.2021	9.12.2021
Dokončení Fitness centra	1	9.12.2021	10.12.2021
Začátek provozu fitness centra	1	31.12.2021	1.1.2022

Posloupnost činností



Graf 7 Ganttův diagram

(Zdroj: vlastní zpracování)

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo vypracování ekonomicky realizovatelného podnikatelského plánu pro fitness centrum ve městě Kuřimi, které bude nabízet kvalitní služby a doplňky stravy, která v tomto městě nedosahují příliš vysokých kvalit.

Analýzou obecného okolí podniku byly zkoumány faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a technologické. Z nichž vyšlo najevo, že u obyvatel v České republice neustále roste popularita zdravého životního stylu, který je skládán z pohybu a zdravého stravování. Dále každým rokem rostou, příjmy fitness center což také poukazuje, na zvýšení popularity těchto sportovních zařízení (vyjma období COVIDU). Dále se bude dát využít skvěle příležitosti na trhu, kde bude po skončení COVIDU méně fitness center, a obyvatelé zvyklí na tento způsob trávení volného času budou velmi tíhnout k navštívení posilovny. Také byl proveden marketingový průzkum preferencí potenciálních zákazníků ve zvoleném segmentu, a tedy lidé zajímající se o zdravý životní styl, prostřednictvím něhož bylo zjištěno, že tato skupina zákazníků navštěvuje fitness přibližně čtyřikrát měsíčně a jejich průměrná útrata za návštěvu je ve výši 150 Kč. Tato cena se nachází přesně v cenové režii fitness centra navrhovatele podnikatelského plánu. Díky dobré lokalitě ve středu spádové oblasti se v menší okružní oblasti nachází pouze jedno fitness centrum, které je zaměřené spíše na relaxační služby a bazén, než na posilovnu a doplňky stravy. Lokalita vybraná navrhovatelem plánu je poblíž autobusové zastávky v Kuřimi, kde se také nachází velké parkoviště. Lokalita je zde tedy vyhovující jak pro cestující MHD, tak pro zákazníky využívající motorová vozidla.

V návrhové části byl zpracován kompletní podnikatelský plán. Byla zde zvolena forma podnikání formou společnosti s.r.o., kvůli omezenému ručení a do budoucna pokud by měl navrhovatel v plánu rozšířit vedení společnosti. Dále byl sestaven provozní plán, kde jsou popsány hlavní činnosti fitness centra, včetně rozvržení prostoru. Nezbytnou součástí byl marketingový plán, ve kterém byl vybrán způsob oslovení zákazníků prostřednictvím sociálních sítí, dále byl zvolen nabízený sortiment podniku, který obsahuje fitness služby a doplňky stravy. Následoval organizační plán, kde byl navržen počet potřebných zaměstnanců fitness centra, a to dvě recepční na hlavní pracovní

poměr, k nim výpomoc formou brigády na zkrácený úvazek, tři pomocné síly ve formě uklízeček, a nakonec fitness trenér pro zákazníky, včetně struktury. Další fází bylo vypracování finančního plánu s denní návštěvností 45 osob za den během 7 měsíců v roce kdy je sezóna a ve zbylých 5 měsících pouze 35 osob, mimo sezónu. Finanční plán obsahuje plně vypracovaný cashflow pro první rok provozu podniku, výkaz zisku a ztrát a nakonec varianty vývoje příjmů a výdajů (realistická, pesimistická, optimistická) Pomocí něj bylo zjištěno, že nebude zapotřebí cizích finančních zdrojů, podnikání bude financováno z vlastních zdrojů navrhovatele podniku, případně s pomocí rodiny a přátel blízkého okolí, kde si může navrhovatel půjčit finanční prostředky bez úroků. Závěrem byl zpracován harmonogram realizace tohoto projektu, který začíná 1.10.2021 a popisuje hlavní činnosti nezbytné k provozu fitness centra.

Krátkodobým cílem bylo, během prvního roku od otevření fitness centra, zajistit dobré jméno fitness podniku, díky poskytování kvalitních služeb, zpětných vazeb od zákazníků (ústně či recenze na webu nebo sociálních sítích). Tímto se fitness dostane dobře do povědomí obyvatelstva ve spádové oblasti a zvýší to šanci na návštěvu fitness centra navrhovatele plánu.

Střednědobým cílem bylo získat do dvou let od založení nejméně 70 pravidelných a loajálních zákazníků. Tento cíl bude sledován také prostřednictvím sociálních sítí, kde jde přesně vidět počet lidí, které zajímá dění podniku.

Dlouhodobým cílem bylo generování zisku ve výši alespoň 300 000 Kč ročně, což při přímo úměrném vývoji k tomu dojde v průběhu následujících tří let. Hlavní cíl diplomové práce, a tedy vypracování ekonomicky realizovatelného podnikatelského plánu pro založení fitness centra, byl naplněn a podnik bude životaschopný.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

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

SRPOVÁ, Jitka, SVOBODOVÁ Ivana a kolektiv. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

SRPOVÁ J, ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

VEBER, J. a SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

VAŠTIKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

FOTR, J. a I. SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.

Řízení projektu: *lean canvas* [online]. [cit. 2019-05-08]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/rizeni-projektu/lean-canvas.htm>

OSTERWALDER, A., PIGNEUS, Y., SMITH, A. *Tvorba business modelů*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0025-4

DOLEŽAL, J. a spol. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3

ZICH, Robert. *Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-80-7204-818-2.

Ústav práva: *podniková strategie, základ pro řízení malých a středních podniků* [online]. [cit. 2020-05-01]. Dostupné z:

<https://www.ustavprava.cz/blog/2016/09/podnikova-strategie-zaklad-pro-rizeni-malych-a-strednich-podniku-msp/>

rdxsports: *The Everything Guide to Starting your Own Gym or Fitness Studio*: [online]. [cit. 2020-08-01]. Dostupné z: <https://wholesale.rdxsports.com/blog/guide-to-starting-your-own-gym>

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

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

FOTR, Jiří a spol. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012, ISBN 978-80-247-3985-4.

KORÁB, Vojtěch a spol. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer press, 2007, ISBN 978-80-251-1605-0.

Leanstack: *Lean-canvas*: [online]. [cit. 2020-27-01]. Dostupné z: <https://leanstack.com/lean-canvas>

HANZELKOVÁ, A. a spol. *Personální strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck. 2013. ISBN 978-80-7179-564-3.

Komorafitness: *výsledky průzkumu fitness trhu* [online]. [cit. 2020-27-02]. Dostupné z: <https://komorafitness.cz/vysledky-pruzkumu-fitness-trhu-2019/>

Kurzy: *Makroekonomika*: [online]. [cit. 2020-23-02]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?G=3&A=2&page=1>

Medium: *srovnání účelu a způsobu užití lean-canvas a business-model-canvas*: [online]. [cit. 2020-23-02]. Dostupné z: <https://medium.com/design-kisk/srovn%C3%A1n%C3%AD-%C3%BA%C4%8Delu-a-zp%C5%AFsobu-u%C5%BEit%C3%AD-lean-canvas-a-business-model-canvas-fb82565d0a2f>

Místopisy: *průvodce*: [online]. [cit. 2020-25-02]. Dostupné z: <https://www.mistopisy.cz/pruvodce/obec/8160/kurim/pocet-obyvatele/>

<https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/index-kvality-zivota-2020-kde-se-v-cesku-nejlepe-zije/r~82cfd188144811eb8972ac1f6b220ee8/>

Grunsport: *vybavení fitness centra jak vytvořit nejlepší fitko*: [online]. [cit. 2020-18-02]. Dostupné z: https://www.grunsport.cz/blog/vybaveni-fitness-centra-jak-vytvorit-nejlepsi-fitko?fbclid=IwAR0fwggGc4ycR5ZyIV7HOP9-UIcVHa86n2E39fPPIwnTZDJ_zu2rMepghkl

Začátek podnikání: *právní předpisy v podnikání, pojmy podnikání a podnikatel a jednotlivé formy podnikatelské činnosti*: [online]. [cit. 2020-16-02]. Dostupné z: <https://www.zacatek-podnikani.cz/onb/33/pravni-predpisy-v-podnikani-pojmy-podnikani-a-podnikatel-jednotlive-formy-podnikatelske-cinnosti-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Enim7vAz0m95X82X64dl-xFXsM13NTYMBg/>

Wellnesnoviny: *průzkum u česků stále vedou skupinové lekce*: [online]. [cit. 2020-18-03]. Dostupné z: <http://www.wellnesnoviny.cz/clanek/pruzkum-u-cechu-stale-vedou-skupinove-lekce/>

Vímvic: *multisport karta které firmy nabízí tento benefit*: [online]. [cit. 2020-18-03]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/clanek/multisport-karta-ktere-firmy-nabizi-tento-benefit>

Fitness-pro: *reference*: [online]. [cit. 2020-18-03]. Dostupné z: <http://www.fitness-pro.cz/cz/reference>

Portál pohoda: *vyplatí se víc externí nebo interní účetní*: [online]. [cit. 2020-18-03]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/ucetnictvi/vyplati-se-vic-externi-nebo-interni-ucetni/>

NSP: *národní soustava povolání*: [online]. [cit. 2020-18-03]. Dostupné z: <https://www.nsp.cz/hledat?type=workUnit&q=tren%C3%A9r,https://www.nsp.cz/hledat?type=workUnit&q=recep%C4%8Dn%C3%AD>

Barbargym: *podnikání ve fitness aneb jak si otevřít vlastní gym posilovnu*: [online]. [cit. 2020-23-03]. Dostupné z: <https://barbargym.cz/podnikani-ve-fitness-aneb-jak-si-otevrit-vlastni-gym-posilovnu/>

idnes: *posilovna-fitness-centrum-rouška-průzkum-příjem*: [online]. [cit. 2020-23-03]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/posilovna-fitness-centrum-rouska-pruzkum-prijem.A200929_114037_ekonomika_mato

komorafitness: *výsledky ankety hkčr*: [online]. [cit. 2020-23-03]. Dostupné z: <https://komorafitness.cz/vysledky-ankety-hkcr/>

e15: *zájem o sport češi během loňského roku neztratili, objevily se i nové možnosti*: [online]. [cit. 2020-26-03]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/magazin/zajem-o-sport-cesi-behem-lonskeho-roku-neztratili-objevily-se-i-nove-moznosti-1377229>

novinky: *volný čas trávíme u tv internetu a v obchodech*: [online]. [cit. 2020-26-03]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/domaci/clanek/volny-cas-travime-u-tv-internetu-a-v-obchodech-40231658>

ČSÚ: *jak vysoká je digitální gramotnost obyvatel ČR*: [online]. [cit. 2020-26-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/stoletistatistiky/jak-vysoka-je-digitalni-gramotnost-obyvatel-cr>

Myprotein: *kdo v Evropě utrácí nejvíc za zdraví a fitness*: [online]. [cit. 2020-26-03]. Dostupné z: <https://www.myprotein.cz/blog/uncategorized/kdo-v-evrope-utraci-nejvic-za-zdravi-a-fitness/>

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1. Metodologie kvalitativního výzkumu	12
Tabulka 2. hodnocení výsledků IFE a EFE	22
Tabulka 3. Identifikace rizika.....	26
Tabulka 4. Kvantifikace rizika	26
Tabulka 5. Pravděpodobnost výskytu rizika	26
Tabulka 6. příklad RIPRAN metody	27
Tabulka 7. Model Lean Canvas.....	36
Tabulka 8. Profily participantů rozhovoru	39
Tabulka 9. Shrnující protokol z průzkumu.....	41
Tabulka 10. Identifikované faktory na základě rozhovorů.....	44
Tabulka 11. Vývoj hrubého domácího produktu.....	52
Tabulka 12. Vývoj úrokových sazeb	52
Tabulka 13. Vývoj inflace	54
Tabulka 14. Klíčové faktory obecného prostředí	58
Tabulka 15. Ceník služeb posilovna.....	61
Tabulka 16. Ceník služeb relaxace.....	61
Tabulka 17. Top 7 gymů v Brně.....	62
Tabulka 18. Věková struktura obyvatel Kuřimi	64
Tabulka 19. Cena elektrické energie v Kuřimi.....	66
Tabulka 20. Cena plynu v Kuřimi	67
Tabulka 21. Prostory k pronájmu v Kuřimi.....	67
Tabulka 22. Klíčové faktory oborového prostředí	70
Tabulka 23. Souhrn analýzy vlastních zdrojů a schopností	72
Tabulka 24. Vyhodnocení faktorů externího prostředí pomocí EFE	74
Tabulka 25. Vyhodnocení faktorů interního prostředí pomocí IFE	75
Tabulka 26. Vyhodnocení SWOT matice	75
Tabulka 27. Základní informace o podniku	78
Tabulka 28. Lean Canvas	80
Tabulka 29. Cena služeb a produktů ve fitness centru	83
Tabulka 30. Cena komunikačních kanálů	86
Tabulka 31. Otevírací doba fitness centra	88
Tabulka 32. Výdaje na vybavení fitness centra.....	89
Tabulka 33. Výpočet měsíční mzdy u recepčních.....	93
Tabulka 34. Výpočet měsíční mzdy pracovníků na DPP	93
Tabulka 35. Zřizovací výdaje	94
Tabulka 36. Zakladatelský rozpočet.....	95
Tabulka 37. Zahajovací rozvaha.....	95
Tabulka 38. Plánované měsíční příjmy během měsíců sezóny a mimo ní.....	96
Tabulka 39. Plánované měsíční výdaje během prvního měsíců a následujících měsíců.....	96
Tabulka 40. Možnosti vývoje Cashflow.....	97
Tabulka 41. Cashflow pro realistickou variantu podnikání.....	98
Tabulka 42. Predikce měsíčních výdajů pro první tři roky	99
Tabulka 43. Predikce měsíčních příjmů pro první tři roky	100

Tabulka 44. Cash flow v letech 2023 a 2024 pro realistickou předpověď	100
Tabulka 45. Cash flow v letech 2023 a 2024 pro optimistickou a pesimistickou předpověď	101
Tabulka 46. Výkaz zisku a ztrát v letech 2022-2024	101
Tabulka 47. Hodnocení rizik včetně opatření.....	103
Tabulka 48. Časový harmonogram fitness centra	106

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Podíl aktivně sportující populace dle věku	46
Graf 2 Počet dní věnovaných posilování.....	47
Graf 3 Průzkum životnosti fitness center	50
Graf 4 Pokrytí nákladů fitness pomocí krizových programů vlády	51
Graf 5 Nezaměstnanost v Kuřimi (v %).....	53
Graf 6. Interní/Externí pozice dle SWOT matice.....	76
Graf 7 Ganttův diagram.....	107

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1. obchodní model Lean Canvas	8
Obrázek 2. Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí	13
Obrázek 3. potřebné analýzy k sestavení SWOT matice	20
Obrázek 4. Rozšíření faktorů SWOT analýzy	22
Obrázek 5. Zhodnocení interní/externí pozice pro začínající podnik	24
Obrázek 6. Konkurenční strategie positioningu	25
Obrázek 7. Rádus 15km v okolí obce Kuřim	60
Obrázek 8. Logo společnosti	79
Obrázek 9. Umístění prostoru k pronájmu	84
Obrázek 10. Prostory k pronájmu.....	84
Obrázek 11. Návrh rozložení fitness centra	88
Obrázek 12. Organizační struktura podniku.....	91