

# DIPLOMOVÁ PRÁCE



**NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS**

Expanze společnosti Next.Move na zahraniční trhy/Expansion of Next.Move company to foreign markets

**TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJBA (MĚSÍC/ROK)**

Říjen 2024

**JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA**

Eva Dobešová/DEMMA08

**JMÉNO VEDOUČÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE**

PhDr. Ing. Petr Mašín, PhD., DBA

**PROHLÁŠENÍ STUDENTA**

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou prací na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30.6.2024, Praha

**PODĚKOVÁNÍ**

Rád/a bych tímto poděkoval/a vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé diplomové práce.

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavním cílem diplomové práce je zanalyzovat a vyhodnotit potenciál a příležitosti pro expanzi společnosti Next.Move na zahraničních trzích. Tento cíl zahrnuje komplexní posouzení vnějších a vnitřních faktorů, jež mohou ovlivnit úspěšnou expanzi společnosti s důrazem na identifikaci klíčových výzev a strategií.

### 2. Výzkumné metody:

Teoretická část se zabývá finanční, PEST a SWOT a Poretovou analýzou pro komplexní hodnocení potenciálu expanze společnosti Next.Move na zahraniční trhy. Tyto analýzy poskytnou ucelený pohled na finanční výkonnost, konkurenční prostředí, makroekonomické faktory a silné a slabé stránky společnosti.

Praktická část využívá shromáždění dat prostřednictvím sekundárního výzkumu zahrnujícího odborné články, tržní analýzy a oficiální statistiky. Proces rovněž zahrnuje aktuální finanční výkazy a analýzu konkurence na vybraných trzích.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Tato diplomová práce analyzovala klíčové faktory ovlivňující úspěšnou expanzi společnosti Next.Move na německý trh. Analýzy ukázaly, že hlavními faktory úspěchu jsou důkladná příprava, výzkum cílového trhu, provedení potřebných analýz a stanovení efektivní strategie vstupu. Významné nástroje analýzy zahrnovaly PESTLE a Porterovu analýzu pěti sil. Ty odhalily stabilní a příznivé podnikatelské prostředí v Německu. Další analýzy, jako SWOT, finanční analýza a marketingový mix, odhalily silné a slabé stránky společnosti. Studie také identifikovala příležitosti a hrozby na trhu a zdůraznila nutnost inovací a diferenciací služeb.

### 4. Závěry a doporučení:

Forma franšizingu, jako vstupu na německý trh, se jeví nejvhodnější strategií pro expanzi společnosti Next.Move na německý trh, a to díky nižším počátečním investicím a rychlé expanzi. Za alternativní strategii může být považováno založení dceřiné společnosti, pokud bude společnost disponovat dostatečnými finančními prostředky.

Doporučení spočívá v zaměření se na specializované programy pro starší klienty, lokalizaci služeb a marketingových materiálů a budování partnerství s lokálními firmami. Další doporučení zahrnují detailnější tržní analýzu, finanční plánování a zkoumání vlivu technologických změn a digitalizace na proces expanze. Důležité je také sledovat tržní trendy a adaptovat.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Expanze, fitness trh, franšizing, německý trh, strategie

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main objective of the thesis is to analyze and evaluate the potential and opportunities for expansion of Next.Move company in foreign markets. This objective includes a comprehensive assessment of the external and internal factors that can influence the successful expansion of the company with an emphasis on identifying key challenges and strategies.

### 2. Research methods:

The theoretical part deals with the financial, PEST and SWOT and Porter analysis for a comprehensive evaluation of the Next.Move's expansion potential in foreign markets. These analyses will provide a comprehensive view of the company's financial performance, competitive environment, macroeconomic factors and strengths and weaknesses.

The practical part uses data gathering through secondary research including technical articles, market analysis and official statistics. The process also includes up-to-date financial statements and competitive analysis in selected markets.

### 3. Result of research:

The thesis analysed the key factors influencing the successful expansion of Next.Move company into the German market. The analyses showed that the main success factors are thorough preparation, researching the target market, performing the necessary analyses and determining an effective entry strategy. Significant analysis tools included PESTLE and Porter's Five Forces Analysis, which revealed a stable and favorable business environment in Germany. Other analyses such as SWOT, financial analysis and marketing mix revealed the company's strengths and weaknesses. The study also identified opportunities and threats in the market and highlighted the need for innovation and service differentiation.

### 4. Conclusions and recommendation:

Franchising as an entry into the German market seems to be the most suitable strategy for Next.Move's expansion into the German market due to its lower initial investment and rapid expansion. The establishment of a subsidiary can be considered as an alternative strategy if the company has sufficient financial resources.

The recommendation is to focus on specialized programs for senior clients, localizing services and marketing materials, and building partnerships with local companies. Other recommendations include more detailed market analysis, financial planning and exploring the impact of technological change and digitalization on the expansion process. It is also important to monitor market trends and adapt.

## KEYWORDS

Expansion, fitness market, franchising, German market, strategy

## JEL CLASSIFICATION

F6 Economic Impacts of Globalization

Z2 Sports Economics



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Eva Dobešová
Studijní program:	Master of Science (MSc.)
Studijní skupina:	DEMMA08
Téma DP:	Expanze společnosti Next.Move na zahraniční trhy
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Úvod</li><li>2 Teoreticko-metodologická část Strategický management a strategie, nástroje strategického managementu, analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, expanze organizace, metodika práce</li><li>3 Praktická část Charakteristika vybrané organizace, její současná pozice v kontextu tržního prostředí, návrh expanze, ekonomické vyhodnocení návrhu, shrnutí a doporučení pro organizaci</li><li>4 Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• DLUHOŠOVÁ, D. a kol. <i>Finanční řízení a rozhodování podniku. Analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita, interakce</i>. 4. vyd. Praha: Ekopress, 2021. 262 s. ISBN 978-80-87865-71-2.</li><li>• FAUZI, T. H. et al. Adaptive strategies of external environmental effects in digital entrepreneurship in the strategic management perspective. <i>Academic Journal of Interdisciplinary Studies</i>, 2022, vol. 9, no. 3, p. 38-45.</li><li>• FOTR, J. et al. <i>Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe</i>. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. 416 s. ISBN 978-80-271-2499-2.</li><li>• VOCHOZKA, M. et al. <i>Metody komplexního hodnocení podniku</i>. Praha: Grada, 2020. 480 s. ISBN 978-80-271-1701-7.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 1. 4. 2024</li><li>• Zpracování teoretické části do 1. 5. 2024</li><li>• Zpracování výsledků do 1. 6. 2024</li><li>• Finální verze do 1. 7. 2024</li></ul>
Vedoucí práce:	PhDr. Ing. Petr Mašín, PhD., DBA

V Praze dne 13. 2. 2024

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

Prof. Ing.  
Milan Žák  
CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing.  
Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák  
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola  
ekonomie a managementu,  
a.s., givenName=Milan, sn=Žák,  
serialNumber=ICA - 10393535  
Datum: 2024.02.13 13:09:56  
+01'00'

# Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce .....	3
2.1 Strategický management a strategie .....	3
2.2 Nástroje strategického managementu .....	3
2.3 Analýzy vnějšího a vnitřního prostředí.....	4
2.3.1 Finanční analýza.....	5
2.3.2 SWOT analýza .....	10
2.3.3 PESTLE analýza .....	12
2.3.4 Porterova analýza .....	14
2.3.5 Marketingová strategie a marketingový mix.....	17
2.4 Expanze organizace .....	19
2.4.1 Formy vstupu na zahraniční trh.....	21
2.4.2 Rizika vstupu na zahraniční trh.....	27
2.5 Metodika práce .....	30
3 Praktická část.....	34
3.1 Charakteristika vybrané organizace.....	34
3.1.1 Historie společnosti.....	35
3.1.2 Produkty a pobočky společnosti.....	35
3.2 Její současná pozice v kontextu tržního prostředí .....	37
3.3 Návrh expanze .....	38
3.3.1 Strategická analýza vnějšího prostředí.....	38
3.3.2 Vyhodnocení strategické analýzy vnějšího prostředí.....	50
3.3.3 Strategická analýza vnitřního prostředí.....	51
3.3.4 Vyhodnocení strategické analýzy vnitřního prostředí.....	58
3.4 Ekonomické vyhodnocení návrhu .....	68
3.5 Shrnutí a doporučení pro organizaci .....	68
3.5.1 Limity provedených analýz.....	69
4 Závěr.....	70
Literatura .....	73
Přílohy .....	I

## **Seznam zkratek**

CVO	Chief Visionary Officer
EU	Evropská Unie
HPD	hrubý domácí produkt
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb



## Seznam tabulek

Tabulka 1: základní údaje o společnosti Next.Move Fitness s. r. o. ....	34
Tabulka 2: základní údaje o společnosti Next.Digital 2023 s. r. o. ....	36
Tabulka 3: přehled členství NEXT WORKOUT aplikace.....	37
Tabulka 4: makroekonomické ukazatele Německa v letech 2020-2024.....	39
Tabulka 5: základní informace o Německu.....	40
Tabulka 6: základní informace o Německu.....	42
Tabulka 7: vývoj běžné likvidity v letech 2021-2022 společnosti Next.Move Fitness .....	51
Tabulka 8: vývoj ROA, ROE a ROS společnosti Next.Move Fitness v letech 2021-2022 .....	52
Tabulka 9: vývoj celkové zadluženosti, koeficientu zadluženosti a kvóty vlastního kapitálu v letech 2021-2022 společnosti Next.Move Fitness.....	53
Tabulka 10: SWOT analýza společnosti Next.Move Fitness.....	54
Tabulka 11: odhad nákladů spojených v rámci obchodního zastoupení .....	60
Tabulka 12: odhad nákladů spojených v rámci výhradní distribuce .....	61
Tabulka 13: odhad nákladů franšízy pro Next.Move Fitness.....	64
Tabulka 14: odhad nákladů zřízení dceřiné společnosti pro Next.Move Fitness.....	66

## Seznam obrázků

Obrázek 1: podnikatelské prostředí.....	4
Obrázek 2: SWOT matice .....	10
Obrázek 3: využití SWOT analýzy při koncipování strategií .....	11
Obrázek 4: Porterův model pěti sil.....	16
Obrázek 5: vývoj populace a předpoklad počtu obyvatel Německa .....	40
Obrázek 6: procentuální zastoupení žen a mužů v Německu v roce 2023.....	41

## Seznam vzorců

Vzorec 1: běžná likvidita.....	8
Vzorec 2: pohotová likvidita .....	8
Vzorec 3: okamžitá likvidita .....	8
Vzorec 4: rentabilita aktiv .....	9
Vzorec 5: rentabilita vlastního kapitálu .....	9
Vzorec 6: rentabilita tržeb .....	9
Vzorec 7: celková zadluženost .....	9
Vzorec 8: koeficient zadluženosti .....	10
Vzorec 9: kvóta vlastního kapitálu.....	10

# 1 Úvod

Expanze společnosti na zahraniční trhy je komplexní a strategický proces, který může přinést významné příležitosti pro růst a diverzifikaci podnikatelské činnosti. V současném globalizovaném světě je stále více společností motivováno k hledání nových trhů za hranicemi své domovské země, aby získaly konkurenční výhodu a zejména, aby zvýšily svou tržní hodnotu. Fitness průmysl si historicky prošel několika fázemi vývoje, od jednoduchých tělocvičen zaměřených na základní fyzickou kondici, až po komplexní fitness centra nabízející širokou škálu služeb včetně skupinových lekcí, osobních tréninků, wellness zařízení a dalších. Tento vývoj je poháněn rostoucím zájmem o zdravý životní styl a zlepšení celkové kvality života. Společnosti, včetně Next.Move Fitness<sup>1</sup>, se snaží nejen držet krok s těmito trendy, ale také je aktivně utvářet a inovovat.

Tato diplomová práce si klade za cíl prozkoumat klíčové faktory, zanalyzovat je a následně vyhodnotit potenciál a příležitosti pro úspěšnou expanzi podniku. Výběr tohoto tématu je motivován v hlavní řadě osobním zájmem autorky a jejím profesním vztahem k vybrané společnosti. Ve společnosti působí autorka jako instruktorka skupinových lekcí a je svědkem jejího velkého růstu v krátké době. Zároveň zaznamenává i vysoké ambice expanze na zahraniční trhy a vybudování kvalitní značky nejen v České republice, ale také v zahraničí.

Konkurence na trhu fitness je v dnešní době vysoká. V mnoha případech ale převyšuje kvantita nad kvalitou. Různé značky fitness center neustále otevírají nové pobočky za účelem co nevyššího zisku na úkor starších, poněkud zachovalých, a neopečovávaných poboček. Objevila se zde proto díra na trhu, ve které Next.Move Fitness přišlo se svou vizí. Vizí prémiového fitness, které poskytne nejen kvalitní služby, ale také zážitek z každé jedné návštěvy. Díky tomu tak po krátké době, kdy společnost otevřela své první pobočky, začíná konkurovat i společnostem, jež na trhu působí již několik let. I toto je důvodem motivace expanze, tj. rozšiřovat tyto kvality dál i za hranice České republiky.

Expanze na zahraniční trhy může přinést společnosti mnoho výhod. Mezi hlavní přínosy patří zvýšení tržního podílu, diverzifikace rizik, získání nových zákazníků a zvýšení povědomí o značce na globální úrovni. Navíc může vést k získání nových zdrojů příjmů a zlepšení celkové finanční stability společnosti. Dlouhodobě může úspěšná expanze přispět k inovacím a zlepšení kvality služeb, což může dále posílit konkurenceschopnost na domácím i zahraničním trhu.

Práce se proto zaměřuje na analýzu strategií, které může společnost využít při expanzi na nové trhy. V rámci dílčích cílů jsou definovány hlavní tržní analýzy konkrétního trhu, na něž by společnost mohla potenciálně expandovat, identifikace potenciálních zákazníků a segmentace trhu. Dále zhodnocení současné i potenciální konkurence, zkoumání marketingového prostředí a jeho vlivu na expanzi, optimalizaci dodavatelského řetězce a v neposlední řadě analýzu a vyhodnocení rizik spojených s expanzí. Hlavní otázky, které tato práce řeší, jsou následující: Jaké jsou nejúčinnější strategie pro vstup na zahraniční trhy? Jaké jsou hlavní překážky, které společnosti musí překonat? Jaký vliv mají zkoumané faktory na úspěch expanze? Pro zodpovězení výše zmíněných otázek budou použity vhodné analýzy a jednotlivé poznatky přímo ze společnosti. Struktura práce je rozdělena do tří hlavních kapitol a několika podkapitol, které systematicky pokrývají teoretické základy, metodologii, analytickou část práce, návrhy strategií vstupu na zahraniční trhy a závěry. V rámci návrhů strategií vstupu na zahraniční trhy a závěru budou definovány ty nejhodnější strategie pro expanzi společnosti Next.Move

---

<sup>1</sup> Next.Move Fitness je oficiální název firmy uvedený v obchodním rejstříku, nicméně v rámci běžné komunikace směrem k veřejnosti (logo, webové stránky) je využíván zkrácený název Next.Move, tuto variantu autorka použila v názvu, zadání a souhrnu práce. Dále v práci však již bude používán kompletní název firmy, tj. Next.Move Fitness.

Fitness, jejich odhadované náklady a také postup, který by v rámci těchto strategií mohl být aplikován.

Tato práce by měla přispět k lepšímu porozumění procesu expanze na zahraniční trhy a poskytnout cenné poznatky. Omezení výzkumu a jednotlivých analýz zahrnují nedostačující časový rámec a omezenou dostupnost relevantních dat.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoreticko-metodologická část této diplomové práce poskytne ucelený teoretický základ, přehled základních pojmů a nezbytné legislativní normy, které se k problematice expanze společnosti na zahraniční trhy vztahují. Následně detailně rozebere teoretické přístupy a relevantní modely pro plánování a realizaci expanze, včetně analýzy trhu, strategického plánování a hodnocení rizik.

### 2.1 Strategický management a strategie

Fotr a kol. (2020, s. 29 dle Hitt a kol., 2011) uvádí strategický management jako soubor instrukcí, rozhodnutí a činností, které jsou pro firmu nezbytné pro dosažení strategické konkurenční výhody a zabezpečení nadprůměrných výnosů. Je to schopnost podniku formulovat, implementovat a hodnotit ve všech funkčních částech podnikatelského subjektu taková rozhodnutí, která zaručí dosažení stanovených cílů. Jádrem strategického managementu je strategie. Fotr a kol. (2020., s. 29 dle Portera, 2010) definuje strategii jako široce založený koncept určující, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké si stanoví cíle a jakou politiku použije k tomu, aby těchto cílů bylo naplněno. Jedná se o stanovení základních dlouhodobých cílů a záměrů podniku a přijetí způsobů jednání a alokace zdrojů nezbytných pro realizaci těchto cílů. Johnson (2018, s. 4) představuje strategii jako dlouhodobé směřování organizace. Strategii jako takovou definovali několik autorů jako je Alfred Chandler, Michael Porter, Peter Ducker a další. U strategie zdůrazňují logický postup od stanovení cílů a úkolů, až po alokaci zdrojů. Zahrnuje v sobě ale také konkurenci a logický plán, jak cíle naplnit. Fauzi (2022, s. 39) tvrdí, že současné digitální éře se strategický management stává klíčovým prvkem pro úspěch podnikání, neboť podnikatelé čelí stále proměnlivým vnějším environmentálním vlivům. Adaptace a pružnost v strategických rozhodnutích umožňují firmám efektivně reagovat na rychlé změny v technologickém a tržním prostředí. Významnou roli zde hraje schopnost podniku identifikovat potenciální hrozby a příležitosti, což vyžaduje komplexní analýzu a integraci vnějších dat do plánovacích procesů.

### 2.2 Nástroje strategického managementu

Mezi hlavní nástroje a fáze strategického managementu řadíme formulaci strategického záměru, tvorbu strategického plánu, implementaci a hodnocení strategie, jak uvádí Fotr a kol. (2020, s. 34). V současném komplexním prostředí se ukazuje jako vhodné rozšíření tohoto modelu o další fázi, která zahrnuje generování scénářů a tvorbu strategických variant. Formulace strategického záměru se zabývá zpracováním strategických východisek a definicí žádoucího cílového stavu firmy. Během této etapy se prověřuje poslání firmy, od kterého se odvíjí vymezení vize. Na základě této vize jsou stanoveny strategické cíle, které odpovídají časové působnosti vize a plánovaným postupům pro jejich dosažení. Důležitým nástrojem v této fázi je analýza prostředí, která umožňuje identifikovat externí příležitosti a hrozby, stejně jako interní silné a slabé stránky organizace. Na základě těchto analýz se dále vytvářejí scénáře a varianty strategií, které jsou posuzovány a selektovány pro další fáze procesu. Ve druhé fázi, tvorbě strategického plánu, dochází k dekompozici dlouhodobých cílů na krátkodobé cíle, k nimž jsou přiřazovány konkrétní funkční strategie. Tato fáze zahrnuje rozhodovací procedury a metodiky, vedoucí k formulaci strategického plánu. V rámci této etapy se vytváří strategická mapa a investiční studie, které reagují na korigované vstupní analýzy. Výsledkem je konečná varianta strategického plánu připravená pro implementaci, přičemž jsou zároveň definovány metriky pro controlling tohoto plánu. Třetí fáze, implementace strategie, je zaměřena na praktické zavedení vybraných strategií a plánů do běžného provozu firmy. Během této etapy dochází k mobilizaci zdrojů, koordinaci činností a zavádění nezbytných změn ve struktuře

a kultuře organizace. Poslední fáze, hodnocení strategie, slouží k průběžnému sledování a vyhodnocování efektivity implementovaných strategií. Zahrnuje sledování dosažených výsledků ve vztahu k stanoveným cílům, identifikaci potřebných úprav v strategii a případné zahájení nového cyklu strategického managementu. Rozšíření o plánování scénářů a flexibilní tvorbu strategických variant, je reakcí na neustále se měnící a často nepředvídatelné podnikatelské prostředí a je klíčové pro zachování konkurenceschopnosti a adaptability firmy.

### 2.3 Analýzy vnějšího a vnitřního prostředí

„Pod pojmem podnikatelské prostředí máme na mysli právní a institucionální prostředí, ve kterém firmy působí.“ (Jurečka, 2017, s. 74) Šafránová Drášilová (2019, s. 19) dodávají, že jelikož podnikání a podnik nelze oddělit od prostředí, ve kterém probíhá, na jeho úspěch má vliv vnitřní zázemí, charakteristika a zároveň i vnější prostředí, v němž se chce podnik prosadit. Následující obrázek číslo 1 detailněji vyobrazuje podnikatelské prostředí:



Obrázek 1: podnikatelské prostředí (Fotr a kol., 2020, s. 56)

Podnikatelské prostředí se člení dle Fotra a kol. (2020, s. 56, 65) na dvě části. Interní prostředí, jinak nazýváno jako *mikroprostředí*. Toto prostředí ovlivňuje podnik sám svými činnostmi. Jedná se o zdroj strategického záměru podniku. Cílem analýzy interního prostředí je objektivně zhodnotit současné postavení firmy a zároveň posoudit její potenciál realizování uvažovaného strategického záměru. Naopak externí prostředí zahrnuje *makroprostředí* a *mezoprostředí*. Makroprostředí existuje nezávisle na vůli podniku. Zahrnuje legislativu, ekonomiku, technologie, demografie, sociální kulturu a ekologii. Mezoprostředí naopak dokáže podnik částečně ovlivnit marketingovými nástroji. Sem spadají zákazníci, substituty, dodavatelé, konkurence a distribuce.

Analýza podnikatelského prostředí je dle autorů (Fotr a kol., 2020) klíčová pro to, aby podnik znal svou pozici v prostředí, v němž působí, dokázal reagovat efektivně na neustálé změny prostředí, uměl posoudit svůj potenciál dalšího rozvoje, předvídal chování zákazníků a konkurentů a identifikoval rizikové faktory relevantní ke svému strategickému záměru.

### 2.3.1 Finanční analýza

„Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek.“ (Růčková, 2021, s. 9) „Hlavní přínos finanční analýzy spočívá v tom, že umožňuje dospět k jistým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci účetní jednotky a následně pak přijmou různá rozhodnutí. Představuje ohodnocení minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti účetní jednotky.“ (Strouhal, Bokšová, 2015, s. 88) Taušl Procházková a Jelínková (2018, s. 138) uvádějí finanční analýzu jako způsob, kterým se sleduje finanční zdraví podniku. Měla by se provádět v pravidelných intervalech, a jejím prostřednictvím může poté podnik odhalit informace o finanční výkonnosti podniku. Finanční analýza dle Růčkové (2021, s. 10) slouží jako příprava podkladů pro kvalitní rozhodování o fungování podniku. Za cíl si v primární řadě klade dosahování finanční stability, jež je možné hodnotit podle zajištění platební schopnosti podniku, schopnosti vytvářet zisk, zajišťování přírůstků majetku a zhodnocování vloženého kapitálu. Bez platební schopnosti podnik nedokáže nadále fungovat. Podstata podnikání jako takového je právě zajištění výše zmíněných podmínek, jelikož každý vstupuje do podnikání s myšlenkou, aby zhodnotil své finanční prostředky a rozšířil tak vlastní bohatství. Meixnerová a kol. (2017, s. 135) uvádí, že kromě posouzení finanční situace podniku a jeho postavení, finanční analýza slouží jako podklad k sestavení finančního plánu a také k investičnímu rozhodování. Strouhal a Bokšová (2015, s. 88) dále popisují, že výsledky finanční analýzy mohou sloužit různým uživatelům. Primárně se jedná o samotný podnik a jeho vedení (management), vlastníky, věřitele (zejména banky), obchodní věřitele (dodavatelé) a držitele podnikových obligací. Růčková (2021, s. 13, 14) zároveň poznamenala důležitost mezinárodní analýzy v mezinárodním podnikání, jelikož analyzuje aspekty nadnárodního charakteru. Mezinárodní analýzy zpracovávají specializované instituce, které se zabývají hodnocením jednotlivých ekonomik a firem. Následně se informace přejímají do analýz na nižší úrovni. Mezinárodní analýzy mohou být hluboké a propracované. Jejich zpracování však trvá delší dobu a nemusejí být úplně aktuální. Nebo může podnik použít ratingové hodnocení, to se zpracovává průběžně a jeho výsledky jsou běžně dostupné na webu.

#### Zdroje finanční analýzy

Růčková (2021, s. 22) uvádí základ pro finanční analýzu. Jsou jím účetní výkazy, ze kterých se čerpají vhodné informace pro její vytvoření. Jedná se jak o účetní finanční výkazy, které jsou veřejně dostupné a firma je má povinnost zveřejňovat minimálně jedenkrát ročně, tak i o účetní výkazy vnitropodnikové, které naopak vycházejí z vnitřních potřeb každé firmy, jelikož nemají právně závaznou úpravu. Vnitropodnikové finanční výkazy pomáhají zpřesnit výsledky finanční analýzy, protože se sestavují frekventovaněji a podrobněji. Jak uvádí Meixnerová a kol. (2017, s. 137), mezi základní zdroje finanční analýzy patří především stávající informace čerpané z podnikových účetních výkazů v peněžních jednotkách. Po rozboru těchto výkazů se podnik dokáže rozhodovat o oblasti financování a řízení podniku. Pro úspěšné zpracování je potřeba rozebrat rozvahu, výkaz zisku a ztráty a případně i přehled o finančních tocích a výkaz o změnách vlastního kapitálu. Všechny tyto výkazy se vzájemně propojují a společně spolu souvisí. Všechna data se dají čerpat bezplatně či za poplatek z obchodních rejstříků nebo obdobných databází z veřejně dostupných zdrojů. Růčková (2021, s. 22-43) je popisuje následovně:

#### - Rozvaha

Akdeniz (2014, s. 7) uvádí, že rozvaha poskytuje podrobné informace o aktivech, závazcích a vlastním kapitálu společnosti. Aktiva zahrnují vše, co podnik vlastní a má nějakou hodnotu jako je například hmotný majetek, zásoby, ochranné známky, patenty, vybavení a hotovost či investice, které společnost realizuje. Dále se sem řadí závazky

zahrnující vše, co společnost dluží, tedy pasiva. Konkrétně se sem řadí mzdy, dlužné daně, nájemné, peníze, které dluží bankám a další. Vlastní kapitál jsou peníze, které by společnosti zbyly, kdyby prodala veškerá svá aktiva a splatila všechny své závazky. Konkrétněji rozvahu podniku popisuje Růčková (2021, s. 22), ta podává informace bilanční formou. Zachycuje stav dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku (neboli aktiv) a zdrojů jejich financování (neboli pasiv) k určitému datu. Rozvaha podává obraz o majetkové situaci podniku, zdrojích financování a finanční situaci podniku. Zpravidla se sestavuje k poslednímu dni kalendářního roku.

Majetková situace zjišťuje, na jaké konkrétní druhy je majetek vázán, jak je oceněn, opotřeben, a jak rychle se obrací. Dále také zachycuje složení majetku a další. Majetek je pořízen za zdroje financování. Konkrétně se může jednat o výši vlastních a cizích zdrojů financování a jejich následnou strukturu. Informace o finanční situaci podniku zjišťují, jakého zisku podnik dosáhl, jak jej rozdělil, a zda je podnik schopen dostat se svým závazkům. Z analýzy rozvahy dle autorky (Růčková, 2021) plyne, že primárně sleduje stav a vývoj bilanční sumy, strukturu aktiv a pasiv a jejich vývoj a relaci mezi jednotlivými složkami aktiv a pasiv.

#### - **Výkaz zisku a ztráty**

Mrkosová (2020, s. 48) pojednává o výkazu zisků a ztráty jako porovnávání nákladů a výnosů. Mezi náklady řadíme například spotřebu materiálu, mzdové náklady, spotřebu energie, náklady na služby, odpisy, daně, finanční náklady jako úroky a jiné provozní náklady, kam se řadí pokuty, odpisy pohledávek a například i dary. Výkaz zisku a ztráty v sobě dle Růčkové (2021, s. 22) zahrnuje přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření za určité období. Z hlediska finanční analýzy se výkaz zisku a ztráty zaměřuje na dynamiku jednotlivých položek. Veškeré informace z výkazu dávají významný přehled pro hodnocení firemní ziskovosti. Na rozdíl od rozvahy se výkaz zisku a ztrát vztahuje vždy k určitému časovému intervalu. Vyplyvá z něj tedy přehled o výsledkových operacích za tento interval. Výkaz zisku a ztráty, dle Růčkové (2021, s. 22), úzce souvisí s výsledkem hospodaření. V rámci analýzy se zodpoví otázka, jak jednotlivé položky výkazu zisku a ztráty ovlivňují nebo ovlivňovaly výsledek hospodaření. Ve struktuře výkazu je možné nalézt několik stupňů výsledků hospodaření. Jednotlivé stupně se od sebe liší tím, jaké náklady a výnosy do jejich struktury vstupují. Členíme ho tak na provozní, z finančních operací, za běžnou činnost, za účetní období a před zdaněním.

Autorka (Růžičková, 2021, s. 23) zároveň uvádí, že finanční analýza může být doplněna i o výkaz cash flow a o výkaz o změnách vlastního kapitálu:

#### - **Přehled o peněžních tocích**

V České republice je tento výkaz označován jako výkaz o tvorbě a použití peněžních prostředků či výkaz cash flow. „*Výkaz cash flow je účetní výkaz srovnávající bilanční formou zdroje tvorby peněžních prostředků (příjmy) s jejich užitím (výdaji) za určité období – slouží k posouzení skutečné finanční situace.*“ (Růčková, 2021, s. 36) Dle zákona o účetnictví č. 563/1991 Sb. se jedná o rozpis vybraných položek majetku a podává informaci o příjmech a výdajích peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů v členění na provozní, investiční a finanční činnost v průběhu účetního období. Dluhošová a kol. (2021, s. 63) uvádějí tento výkaz jako analýzu hlavních faktorů, které ovlivňují příjem a výdej hotovosti a z toho plynoucí stav hotovosti k určitému okamžiku. Vochozka a kol. (2020, s. 38) jej popisuje jako zachycení vzniku a použití peněžních prostředků. Do peněžních prostředků spadají peníze v hotovosti včetně cenin, peněžní prostředky na účtu a peníze na cestě. Za peněžní ekvivalenty se považuje

krátkodobý likvidní majetek, které je možný s nízkými dodatečnými transakčními náklady přeměnit v předem známou peněžní částku. Oblast provozní činnosti pomáhá dle Růčkové (2021, s. 37) zjistit, do jaké míry výsledek hospodaření za běžnou činnost odpovídá skutečně vydělaným penězům, a jak moc je produkce peněz ovlivněna změnami pracovního kapitálu a jeho složkami. Investiční činnost si klade za cíl zjištění výdajů na pořízení investičního majetku a jejich strukturu a rozsah příjmů z prodeje investičního majetku. Finanční činnost hodnotí vnější financování s důrazem na pohyb dlouhodobého kapitálu. Tedy splácení a přijímání dalších úvěrů a peněžních toků související s pohybem vlastního jmění. Výkaz cash flow se sestavuje na základě výsledku hospodaření, který je dále upraven o operace zaznamenané v rozvaze, nepeněžní transakce a další operace.

#### - **Výkaz o změnách vlastního kapitálu**

Mrkosová (2020, s. 26) řadí do vlastního kapitálu základní kapitál, fondy – rezervní, kapitálový a ostatní fondy jako sociální a rizikové. Dále také nerozdělený zisk z minulých let, jež představuje část zisku, o kterém dosud nebylo rozhodnuto, jak bude použit, a zisk běžného roku. Výkaz o změnách vlastního kapitálu dle Růčkové (2021, s. 42) udává informace o zvýšení či snížení jednotlivých položek vlastního kapitálu mezi rozvahovými dny. Jedná se zároveň o doplňkový výkaz ke straně pasiv v rozvaze. U položky vlastního kapitálu upřesňuje položky běžného a minulého účetního období. Dále zachycuje operace jako jsou vklady do podnikání a výběry podílů na podnikatelské činnosti, jež provádějí majitelé podniku a mění se prostřednictvím výsledku hospodaření. V neposlední řadě také zachycuje nerealizovatelné přínosy újmy z přecenění cenných papírů a derivátů.

#### **Analýza poměrovými ukazateli**

Poměrové ukazatele pomohou určit a vypočítat finanční zdraví firmy. Jak píše Taušl Procházková a Jelínková (2018, s. 142), finanční analýza zpracovaná na základě poměrových ukazatelů je postavena na principu, v němž se vybrané veličiny vzájemně poměřují, a tím pádem se jednotlivé absolutní hodnoty dostávají do poměrů. Růčková (2021, s. 59) uvádí, že z hlediska využitelnosti je analýza poměrovými ukazateli jeden z nejčastějších rozborových postupů účetních výkazů. Přidává k tomu fakt, že tato analýza vychází pouze ze základních účetních výkazů, které jsou běžně veřejně dostupné, a mají k nim přístup i externí finanční analytici. Tyto ukazatele se vypočítají jako poměr jednoho či několika účetních položek základních účetních výkazů k jiné položce nebo jejich skupině.

#### **Ukazatele likvidity**

Likvidita podniku dle Růčkové (2021, s. 59) vyjadřuje schopnost podniku uhradit včas své platební závazky. Její nedostatek může vést k neschopnosti podniku využívání ziskových příležitostí, které se při podnikání objeví, nebo není schopen hradit své běžné závazky, což může vést k platební neschopnosti či bankrotu. Podle Taušl Procházkové a Jelínkové (2018, s. 143) ukazatele likvidity sledují míru, v jaké je podnik schopen hradit své krátkodobé závazky v daných termínech. V jiných slovech tyto ukazatele udávají, kolikrát je podnik schopen uspokojit požadavky věřitelů v případě, že promění veškerá oběžná aktiva či jejich určitou část v daném okamžiku na peněžní prostředky. Aby se tento model mohl konstruovat, jak uvádějí autorky (Taušl Procházková a Jelínková, 2018), musí ve výpočtu vycházet z oběžného majetku v čitateli, který je uspořádán od nejméně likvidních zásob po ty nejvíce likvidní položky oběžných aktiv, a z krátkodobých závazků ve jmenovateli. Ukazatele likvidity lze rozdělit na tři stupně (Růčková, 2021, s. 60-63):



### - **Běžná likvidita**

Dle Růčkové (2021, s. 63) se označuje jako likvidita třetího stupně a ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku neboli jak by byl podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku na hotovost. Taušl Procházková a Jelínková (2018, s. 144) uvádějí, že je ideální ji udržovat v hladině 1,5-2,5 a čím je vyšší, tím nižší je nižší riziko platební neschopnosti. Vypočítá se následovně:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (1)$$

*Vzorec 1: běžná likvidita*  
*Růčková (2021, s. 63)*

### - **Pohotová likvidita**

Růčková (2021, s. 61) označuje pohotovou likviditu jako likviditu druhého stupně a je nutné, aby čítec byl stejný jako jmenovatel, tedy v poměru 1:1, případně 1,5:1. Taušl Procházková a Jelínková (2018, s. 144) uvádějí, že je ideální ji udržovat v hladině 1-1,5. V rámci pohotovosti jde o zpřísnění té běžné, jelikož jsou z ní vyňaty zásoby. Zásoby jsou považovány za nejméně likvidní majetek ve skupině oběžných aktiv. Vypočítá se následovně:

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2)$$

*Vzorec 2: pohotová likvidita*  
*Růčková (2021, s. 61)*

### - **Okamžitá likvidita**

Taušl Procházková a Jelínková (2018, s. 144) uvádějí, že je ideální ji udržovat v hladině 0,2-0,5, a jde o nejpřísnější ukazatel likvidity, jelikož beze v potaz pouze krátkodobý finanční majetek a peněžní prostředky. Růčková (2021, s. 60) dodává její označení jako likvidity prvního stupně jako nejužší vymezení likvidity. Její výpočet je následovný:

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (3)$$

*Vzorec 3: okamžitá likvidita*  
*Růčková (2021, s. 60)*

## **Ukazatele rentability**

Tato skupina poměrových ukazatelů dle autorek Taušl Procházkové a Jelínkové (2018, s. 144) měří výnosnost kapitálu. Jinými slovy schopnost podniku dosahovat zisku využitím investovaného kapitálu. Růčková (2021, s. 64) dodává, že ukazatele rentability také zobrazují schopnost podniku vytvářet nové zdroje a dosahování zisku právě pomocí investovaného kapitálu. Pro jejich výpočet je potřeba rozvaha a výkaz zisků a ztráty. Nejsou zde uvedené doporučené hodnoty, jak uvádějí Taušl Procházková a Jelínková (2018, s. 144), ale obecně platí, že čím vyšší výnosnosti podnik dosahuje, tím lépe pro něj. Existuje několik ukazatelů rentability, mezi hlavní můžeme zařadit:

### - **Rentabilitu aktiv**

Tento ukazatel zjišťuje celkovou výnosnost vložených prostředků bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly jednotlivé podnikatelské činnosti financovány. Rentabilita aktiv je vhodná pro měření souhrnné efektivity. Růčková (2021, s. 65) dodává, že vyjadřuje vedle celkové efektivity firmy, její výdělečnou schopnost nebo také produkční sílu.

Výpočet rentability aktiv:

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}} \quad (4)$$

*Vzorec 4: rentabilita aktiv  
Růčková (2021, s. 65)*

kde:

ROA je rentabilita aktiv,

EBIT je zisk před zdaněním a odečtením úroků.

#### - **Rentabilita vlastního kapitálu**

Vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři či vlastníky podniku. Taušl Procházková a Jelínková (2018, s. 145) píší, že pro majitele podniku hraje tento ukazatel klíčovou roli, jelikož se jím posuzuje výkonnost podniku. Vypočítá se jako:

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} \quad (5)$$

*Vzorec 5: rentabilita vlastního kapitálu  
Růčková (2021, s. 69)*

kde:

ROE je rentabilita vlastního kapitálu,

EAT je výsledek hospodaření, který je očištěn o daň z příjmu.

#### - **Rentabilita tržeb**

Představuje dle Růčkové (2021, s. 69) poměry zahrnující výsledek hospodaření v různých podobách a tržby, které jsou také různým způsobem upravované podle účelu analýzy.

$$ROS = \frac{EAT}{\text{tržby}} \quad (6)$$

*Vzorec 6: rentabilita tržeb  
Růčková (2021, s. 69)*

kde:

ROS je rentabilita tržeb,

EAT je výsledek hospodaření, který je očištěn o daň z příjmu.

### **Ukazatele zadluženosti**

Zadluženost popisuje skutečnost používání k financování aktiv podniku cizí zdroje neboli dluh, jak uvádí Růčková (2021, s. 71). Analýza zadluženosti porovnává rozvahové položky a na tomto základě zjistí, v jakém rozsahu jsou aktiva v podniku financována právě cizími zdroji. Existuje několik ukazatelů zadluženosti:

#### - **Celková zadluženost**

Celková zadluženost, dle Taušl Procházkové a Jelínkové (2018, s. 146), vyjadřuje míru zadluženosti podniku vůči celkovým aktivům a pasivům. Zadluženost společnosti by měla být přiměřená dle konkrétní situace a podmínek podniku.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{celkové dluhy}}{\text{celková aktiva}} \quad (7)$$

*Vzorec 7: celková zadluženost  
Taušl Procházková a Jelínková (2018, s. 146)*

### - **Koeficient zadluženosti**

Štěpánková (2021, s. 22) dle Management Mania (2011-2016, online) píše o koeficientu zadluženosti, že s rostoucími dluhy ve finanční struktuře podniku roste i celková zadluženost. Vypočítá se následovně:

$$\text{Koeficient zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (8)$$

*Vzorec 8: koeficient zadluženosti*

*Štěpánková (2021, s. 22) dle Management Mania (2011-2026, online)*

### - **Kvóta vlastního kapitálu**

Dle Růčkové (2021, s. 72) jinak také koeficient samofinancování. Jedná se o doplňkový ukazatel a vyjadřuje proporcii, ve které jsou aktiva společnosti financována penězi akcionářů. Je ideálním a jedním z nejdůležitějších ukazatelů, jež zobrazuje pro hodnocení finančního zdraví firmy.

$$\text{Kvóta vlastního kapitálu} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (9)$$

*Vzorec 9: kvóta vlastního kapitálu*

*Růčková (2021, s. 72)*

## 2.3.2 SWOT analýza

SWOT analýza se dle Jakubíkové a Janečka (2023, s. 136) řadí mezi jednu z nejznámějších metod analýz prostředí. Vztahuje se jak k internímu, tak externímu prostředí strategického záměru firmy. Jedná se o univerzální analýzu, jež může být použita v mnoha odvětvích, například v marketingu. Zabývá se silnými a slabými stránkami z hlediska interního prostředí a příležitostmi a hrozbami z hlediska externího prostředí. SWOT se skládá z anglických názvů Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats (v překladu silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby).

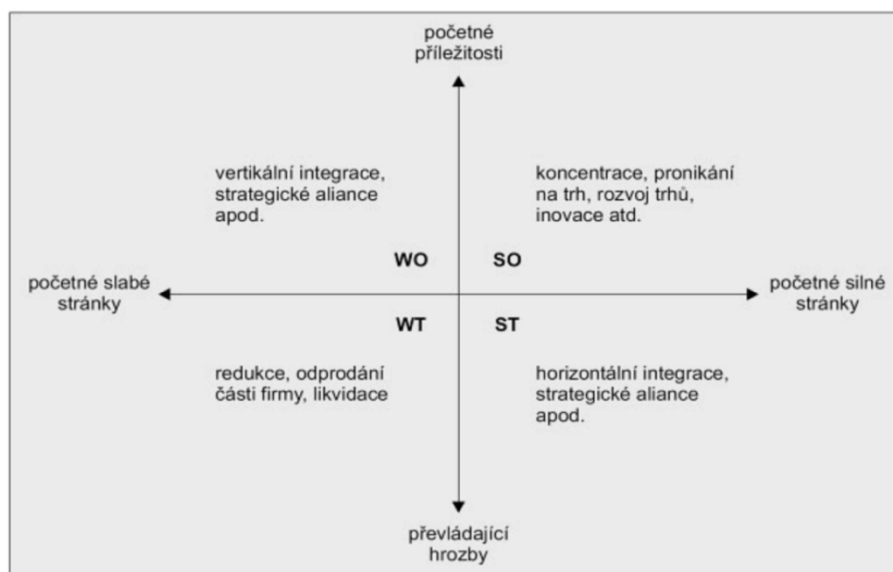
<p><b>Silné stránky</b> (strengths)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p><b>Slabé stránky</b> (weaknesses)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p><b>Příležitosti</b> (opportunities)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p><b>Hrozby</b> (threats)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

*Obrázek 2: SWOT matice*

*(Jakubíková, Janeček, 2023, s. 137)*

Šafránová (2019, s. 86) uvádí, že dobře sestavená SWOT analýza obsahuje pouze klíčové faktory a podložená fakta. Jednotlivé položky by měly být seřazené dle důležitosti. Nejdůležitější částí této analýzy je vyhodnocení, kde se navzájem prováží silné a slabé stránky s příležitostmi a hrozbami. Výsledkem jsou kombinace jednotlivých částí SWOT vytvářející čtyři základní vazby, ze kterých se dále může vycházet. Tyto vazby uvádí také Fotr a kol. (2020, s. 57) jako matici TOWS, jejíž princip spočívá v rozboru strategické situace. U té je nutné zvážit

vzájemná vliv vnějších a vnitřních faktorů. Ze zmíněné matice vyplývají čtyři dále charakterizované možné strategie, jež autoři Fotr a kol. (2020, str. 76, 77) popisují, jak vyplývá z obrázku číslo 3, následovně:



Obrázek 3: využití SWOT analýzy při koncipování strategií (Jakubíková, Janeček, 2023, s. 138)

#### 1. Strategie Maxi – Maxi (SO)

Jedná se o nejvýhodnější situaci, díky které firma uplatňuje své silné stránky (S) s využitím identifikovaných příležitostí (O), jež trh nabízí. Stále se ale musí přihlížet na možný vliv slabých stránek (W) a hrozeb (T). Mezi aktivity řadící se pod tuto kategorii můžeme zařadit situace, kdy je pro růst firmy (aktiva, tržby) možné využít levnější cizí kapitál. Dále situaci, kdy výsledky technického rozvoje mohou být uplatněny u výrobků pro segmenty na nových trzích.

#### 2. Strategie Mini – Maxi (WO)

Zobrazuje práci na odstranění slabých stránek firmy (W), aby mohla společnost následně využít příležitosti (O). K využití příležitosti totiž často brání slabé stránky (W). Pro jejich odstranění se často používá strategie Joint Venture. Strategie Mini – Maxi se realizuje například v situacích, kdy firma usiluje o zvýšení objemu tržeb na nových tržních segmentech, nebo začne využívat nové přístupy jako například plánování a řízení kvality.

#### 3. Strategie Maxi – Mini (ST)

V tomto případě se dle autorů hrozba (T) může odvrátit či omezit silnými stránkami (S). Ve výsledku, díky této strategii, může firma posílit svou konkurenční pozici na trhu. Podnik se pak například zaměřuje na posouzení kapacity výroby efektivním outsourcingem. Nebo může eliminovat výpadky v objemu tržeb či kurzové snižování provozních nákladů.

#### 4. Strategie Mini – Mini (WT)

Strategie Mini – Mini je defenzivní strategie zabývající se redukováním slabých stránek (W) a vyhýbání se hrozbám (T). Jedná se o situaci, kdy je pozice firmy nejistá a riskantní, a může vést k defenzivním strategiím či návrhu na likvidaci podniku. Může také vést ke snížení objemu výroby a zvýšení kvality subdodávek převzetím jejich

výroby; k přijímání krizového řízení plnění plánu; redefinici cíle plánu; či nutné operativní změně plánu. Podnik může udržet stávající cenu produktu důsledným sledováním řízení kvality, nebo hledat strategického partnera pro zvládnutí obtíží přicházejících z externího prostředí.

### 2.3.3 PESTLE analýza

Fotr a kol. (2020, s. 57) popisují i PESTLE analýzu. Jedná se o jednu z nejlepších metod pro analýzu makroprostředí. Tato metoda poskytuje podrobný pohled na národní i mezinárodní faktory, jež mohou potenciálně ovlivnit strategické směřování organizace. Vzhledem k tomu, že mezinárodní kontext obvykle přímo ovlivňuje podnikové strategie, je provedení této analýzy více než vhodné. Zahrnuje přezkum dopadů mezinárodních událostí, globalizačních trendů a ekonomické integrace. Ty jsou zásadní pro formulaci a hodnocení firemních cílů. Název analýzy PESTLE vyplývá z iniciálů anglických označení jednotlivých ovlivňujících faktorů, které jsou detailněji specifikovány v další části práce. PESTLE analýza může být aplikována i v její zjednodušené variantě PEST či rozšířené verzi STEEPLED, v závislosti na počtu faktorů, jež firma zvažuje k integraci do své strategie. Hlavním cílem této analýzy je identifikovat klíčová rizika, vlivy, fenomény nebo události relevantní pro každou kategorii faktorů, které mají nebo by mohly mít vliv na organizaci. McGrath (2015, s. 188) definuje PEST analýzu jako typ analýzy, který je zaměřený do budoucna a zabývá se především vnějším prostředím, které organizace zaujímá. Jde o snahu předvídat budoucí vlivy. Dle Akbalik a Çitilci (2019, s. 336) analýza PESTEL poskytuje společně komplexní pohled o vnějším prostředí, v němž operují. Zároveň jim umožňuje lépe přizpůsobit své strategie a operace vnějším podmínkám. Tento nástroj je nezbytný pro efektivní strategické plánování a pro získání udržitelné konkurenční výhody v proměnlivém a náročném globálním prostředí. PESTLE analýza rozděluje zkoumané faktory do šesti základních kategorií dle autorů Fotra a kol. (2020) na politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické.

#### - **Politické faktory**

Jakubíková a Janeček (2023, s. 109) označuje politické faktory jako způsob, jakým zasahuje vláda do ekonomiky. Zahrnují daňovou politiku, pracovní právo, právo životního prostředí, obchodní omezení, cla a politickou stabilitu. Dle Forta a kol. (2020, s. 57) tyto faktory zásadně ovlivňují definici podnikové pozice a úroveň zapojení do investičních aktivit. Konkrétně, v rámci politických faktorů, je potřeba se zabývat investičními pobídkami, mírou státního protekcionismu, ochranou investic, regulačními a deregulačními zásadami a podporou. Zároveň je třeba se zabývat i sankcemi k určitým projektům, politickým systémem, stabilitou vlády a politického systému, vlastnickými principy, ekonomickou politikou vládní reprezentace (privatizací), mírou korupce, vývojem státního rozpočtu a rozpočtové politiky, uplatněním lobbyismu, vykonatelností práva, zapojením státu v ekonomických a vojenských integracích apod.

#### - **Ekonomické faktory**

Akbalik a Çitilci (2019, s. 337) definují tento segment jako analýzu ekonomických podmínek, které ovlivňují měnové a fiskální politiky centrálních bank, ekonomický růst, úrokové sazby, směnné kurzy, inflaci a úrovně zdanění. Tyto faktory mají přímý vliv na investiční prostředí a náklady na kapitál organizace. Ekonomické směry a z nich vycházející údaje podle Fotra a kol. (2020, s. 57) mají zásadní dopad na formulaci strategických cílů organizace. Tyto tendence jsou relevantní jak na národní, tak na globální úrovni. Dynamika ekonomického růstu představuje klíčový faktor ovlivňující konkurenceschopnost podniku na trhu. Zkoumá se inflace, míra ekonomického růstu,

vývoj HDP, kurzy měn, úrokové sazby, průměrné mzdy a jejich předpokládaný vývoj, kupní síla obyvatel, vývoj spotřeby, ceny v jednotlivých komoditách jako je energetika, služby, míra nezaměstnanosti a její budoucí výhled, daně a jejich vývoj, stav infrastruktury, burzovní charakteristiky, vládní pobídky, dopad ekonomického cyklu a další.

#### - **Sociální faktory**

Také jinak nazývané jako kulturní či demografické. Podle Fotra a kol. (2020, s. 57) v důsledku globalizace socioekonomického prostředí se tento faktor stává stále významnějším. Obzvláště při hodnocení klíčových investic a rozhodování o umístění organizace a jejich divizí. Jakubíková a Janeček (2023, s. 109) píše o sociálních faktorech zahrnujících kulturní aspekty, míru růstu populace, věkové rozložení obyvatelstva, kariérní postoje a důraz na bezpečnost. Mezi činitele, kterými je potřeba se zabývat, uvádí Fotr a kol. (2020, s. 57) pravidla pro zaměstnanost obyvatel, ochotu přijmout práci, zdravotní a kulturní programy, demografický vývoj populace, porodnost, mortalitu, sociální programy pro různé skupiny obyvatel, míru korupce, transparentnost a respektování norem, délku pracovní doby, míru vzdělanosti, mobilitu pracovní síly, odchody do důchodu, dostupnost požadovaných profesí, tradice, náboženství, postavení žen, genderové problémy, životní úroveň a životní styl apod.

#### - **Technologické faktory**

Úroveň technologických a technických schopností může dle Fotra a kol. (2020, s. 58), jak v místě produkce, tak i u koncového uživatele, podstatně ovlivnit parametry a zejména úspěšnost implementované strategie. Příkladá se značná důležitost technologickým normám. Ty jsou klíčové pro dosažení stanovených cílů a realizaci strategických záměrů. V kontextu technologického rozvoje a standardizace, je nezbytné zaručit určitou míru předvídatelnosti, což umožní technologiím se stát zásadním faktorem v úspěšnosti firmy. Podle Akbalik a Çitilci (2019, s. 337) jsou v této kategorii analyzovány inovace a technologický pokrok. Ty mohou ovlivnit efektivitu, produktivitu a náklady organizace. Důležitou roli zde hrají také informace o nových počítačových systémech, softwaru, databázových technologiích a patentech, které mohou organizacím poskytnout konkurenční výhodu nebo naopak představovat hrozbu zastaralých stávajících technologií. U těchto faktorů se zkoumají, jak uvádí Fotra a kol. (2020, s. 58), vládní výdaje na vědu a výzkum, státní pobídky, podíl HDP na vědeckotechnologickém rozvoji, sledování změn tempa vývoje technologie v dané oblasti, soukromé výdaje na vědu a výzkum, podíl zahraniční účasti na technologickém know-how, podíl nejmodernějších technologií na výrobní infrastruktuře, rozsah prováděných inovací, rychlost morálního zastarávání technologie, úspěšnost substitutů, vývoj cen přírodních zdrojů, vlastnictví technologií, strukturu, tvorbu hodnoty, informační infrastrukturu, přístup k datům a informacím a vývoj cen přírodních zdrojů.

#### - **Legislativní faktory**

Vývoj mezinárodní (zejména legislativy Evropské Unie) a národní legislativy dle autorů představuje klíčové činitele, jež ovlivňují podnikové prostředí a jsou tudíž zásadní pro formulaci podnikových strategií. Zvláště důležitým aspektem je koncepce legislativních norem, jejich srozumitelnost a jednoznačnost na globální, evropské a primárně na národní úrovni. Legislativní faktory zkoumají legislativu, odvětvovou státní regulaci ekonomiky (zvolenou politiku v oblastech dopravy, energetiky, vzdělávání a telekomunikací). Významnou část tvoří hospodářská oblast (zákony v oblasti daní, monopolů a veřejných zakázek, řízení exportu a importu, investiční pobídky apod.) a také mezinárodní závazky a normy. Akbalik a Çitilci (2019, s. 337) dále uvádějí právní

rámec, ve kterém organizace operuje. Rámec zahrnuje pracovní zákony, legislativu týkající se ochrany spotřebitele a další regulace a standardy, jež mohou ovlivnit jak strategické, tak operativní aspekty podnikání. Důležité jsou i mezinárodní právní normy a smlouvy mající vliv na mezinárodní obchodní operace. Dle Jakubíkové a Janečka (2023, s. 109) sem dále patří diskriminační právo, spotřebitelské právo, antimonopolní právo, pracovní a bezpečnostní právo.

#### - **Ekologické faktory**

Slovy autorů Fotra a kol. (2020, s. 57) ekologické a environmentální normy a standardy mají značný dopad na stavební průmysl, investiční projekty a použití různých stavebních materiálů. Projekty navržené s ohledem na ekologii, často dosahují vyšší míry úspěšnosti při jejich realizaci. Důkladné porozumění ekologickým a environmentálním trendům umožňuje efektivně navigovat mezi regulačními požadavky a zavedenými praktikami v daném sektoru, čímž se minimalizuje riziko potenciálních konfliktů. Je zde kladen důraz na obnovitelné energie a jejich využití, nakládání s odpady a recyklace, vnímání ochrany životního prostředí, prosazování udržitelného rozvoje, sociální odpovědnost firem, dostupnost vodních zdrojů, jejich využití a kontaminaci, sílu a postoje ekologických aktivistů apod. Jako jejich součást uvádí Jakubíková a Janeček (2023, s. 109) také počasí, klima a jeho změny. Tyto faktory mohou ovlivnit zejména průmyslová odvětví, například cestovní ruch, zemědělství a pojišťovnictví. Rostoucí povědomí o dopadech změn klimatu také může ovlivňovat fungování celé společnosti.

Všechny tyto aspekty jsou nezbytné pro formulaci uceleného pohledu na vnější prostředí podniku a umožňují adekvátní přípravu na budoucí výzvy a příležitosti.

### **2.3.4 Porterova analýza**

Bruijl (2018, s. 1) píše, že v rámci moderního obchodního prostředí charakterizovaného rychlými inovacemi a dynamickými změnami, zastává Porterova analýza pěti sil klíčový nástroj pro analýzu konkurenčního prostředí podniků. Tento model, poprvé představený Michaelem Porterem v roce 1979, analyzuje pět klíčových sil, jež ovlivňují konkurenceschopnost a ziskovost průmyslových odvětví. Dle Hanzelkové a kol. (2017, s. 62-63) je strategická pozice společnosti vázaná na pět základních silách – stávajících konkurentech, potenciálních konkurentech, dodavatelích, zákaznících a substitutech. Porterova analýza pěti sil spadá do analýzy mezoprostředí, která zajistí rozbor odvětví, v nichž je podnik aktivní, nebo kam chce svou činnost rozšiřovat. „*Jedná se o síly, které literatura nazývá konkurenční.*“ (Fotr a kol., 2020, s. 60, 61) Přímo Porter (Fotr a kol., 2020, s. 60 dle Portera 1979) je pak popsal jako síly spojené s oborem, který je předmětem zkoumaného záměru. Charakter a stupeň konkurence je závislý na pěti základních silách vypsanych výše. Porterův model pěti sil poskytuje dle Bruijla (2018, s. 1) rámec umožňující firmám rozpoznat vnější aspekty a poskytuje základní nástroje pro formulaci strategií, jež zvyšují konkurenční výhodu podniku.

#### - **Zákazníci**

Zákazníci neboli odběratelé, mohou vyvíjet tlak na společnost tím, že požadují nižší ceny, lepší kvalitu a více služeb, jak píše Bruijl (2018, s. 3). Tato síla je zvláště silná, pokud odběratelé představují velký podíl tržeb firmy nebo pokud existují dostupné a atraktivní substituty. V inovačním a technologicky pokročilém prostředí, jako jsou digitální trhy, mohou odběratelé snadno porovnávat. Fotr a kol. (2020, s. 61) uvádí, že zákazníci mohou ovlivnit téměř vše, od ceny výrobku až po služby v nabídce. Mají vysokou vyjednávací sílu, pokud kupují velké objemy zboží anebo pokud produkty,

kteří nakupují, jsou snadno nahraditelné. Tato síla umožňuje tlačit na snižování cen a zvyšování kvality produktů. Zákazníci při rozhodování posuzují obchodní podmínky, vstřícnost jednání, korektnost vztahů a flexibilitu dodavatele. Intenzitu konkurence zvyšuje nižší počet zákazníků a stupeň diferenciací výrobků, jiné alternativy dodávek a vyšší cenovou citlivost zákazníka.

#### - **Dodavatelé**

Dodavatelé dle autorů (Fotr a kol., 2020) mohou zapůsobit na cenu či nabízené množství potřebných vstupů. Vyjednávací síla dodavatelů je závislá na jejich koncentraci v odvětví a unikátnosti jejich produktů nebo služeb. Silní dodavatelé mohou ovlivňovat ceny a kvalitu surovin či komponent klíčových pro výrobní procesy v odvětví. Čím více roste jejich síla, tím více se snižuje zisková marže nakupujících. Síla dodavatelů je ovlivněna vzdáleností, unikátností jejich produktů nebo například nemožností změny produktu kupujícím. Aby se zvýšila konkurence, je zapotřebí nižšího počtu dodavatelů a nižšího výběru nahraditelných materiálů a subdodávek. Silní dodavatelé dle Bruijla (2018, s. 3) mohou ovlivnit podnik tím, že stanoví vyšší ceny nebo omezí kvalitu či množství dostupných zboží a služeb. V odvětvích, kde několik velkých dodavatelů ovládá trh (jako je například automobilový průmysl), může mít tato síla značný dopad na ziskovost firem.

#### - **Substituty**

Dle Fotra a kol. (2020, s. 62) mají substituty schopnost alespoň částečně nahradit daný výrobek nebo službu. Zároveň mohou pocházet i z různých odvětví, ale stále naplňovat stejnou potřebu. Silná hrozba náhradních produktů může omezit schopnost firem zvyšovat ceny a ovlivnit celkovou profitabilitu odvětví. Snadnost využívat substitut kupujícím, zvyšuje jejich konkurenceschopnost a zahrnuje náklady kupujícího spojené se záměnou produktu za substitut. Poskytovatel substitutu může mimo cenové politiky využít jako výhodu i poskytované poradenství, garanci a servis k produktu. Konkurence substitutů se, dle Fotra a kol. (2020), zvyšuje například zlepšením kvality či ceny, rozsahem nabízených garančních a servisních služeb, jejich dostupností, přístupností zákazníka ke změně či snížením investic zákazníka při nákupu substitutu. Bruijl (2018, s. 3, 4) tvrdí, že substituty mohou omezit potenciál zisku podniku tím, že stanoví stropní ceny, jež mohou firmy účtovat. Vysoký výskyt substitutů (ten může být způsoben inovacemi v jiných odvětvích) může znamenat významnou hrozbu, zejména na trzích s nízkou produktovou diferenciací.

#### - **Potenciální noví konkurenti**

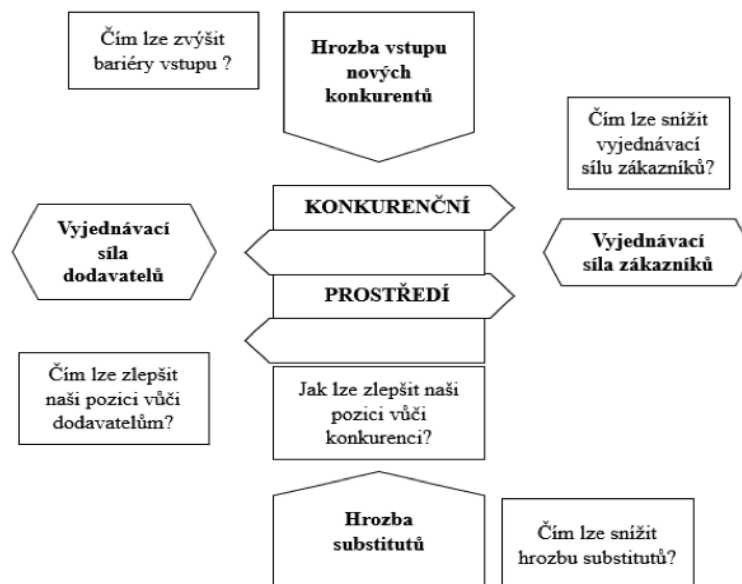
Ve chvíli, kdy vstoupí noví konkurenti na trh, dle Fotra a kol. (2020, s. 63), mohou ovlivnit množství daného výrobku či služby nebo jeho cenu. Hrozba nových konkurentů v odvětví je ovlivněna faktory jako jsou kapitálové náklady, přístup k technologiím, regulace a míra značkové loajality existujících zákazníků. Bruijl (2018, s. 2) uvádí, že hrozba nových konkurentů může zvýšit konkurenční tlak v podniku a snižovat ziskovost. Bariéry vstupu (jako jsou ekonomiky měřítka, kapitálové požadavky a přístup k distribučním kanálům) hrají klíčovou roli v ochraně stávajících firem před novými konkurenty. V inovačních odvětvích, kde technologický pokrok může snížit tyto bariéry, je tato hrozba obzvláště velká. Autoři Fotra a kol. (2020, s. 63) dále uvádějí, že vysoké bariéry vstupu na trh obvykle snižují riziko nových konkurentů. Mezi ně se může řadit volná kapacita, zadržovaná technologie, uměle nižší cena, preference značky zákazníky či diferenciací výrobků. Dále sem také patří investice potřebné ke vstupu na trh, kapacita pro zajištění konkurenceschopných nákladů, přístup ke zdrojům, nezkušenosti s distribucí, činnost a politika státu a další.



## - Stávající konkurenti

Stávající konkurenti dle autorů (Fotr a kol., 2020) mohou zapůsobit na výrobky, a to jak na jejich množství a kvalitu, tak cenu. Konkurenční prostředí je typicky nejvíce intenzivní v odvětvích s mnoha konkurenty, pomalým růstem nebo produkty s malou diferenciací. Tato dynamika nutí firmy investovat do marketingu, inovací a často vede k cenovým válkám. Pokud podnik provede analýzu klíčových konkurentů, dokáže lépe předvídat jejich strategie a taktiky, identifikovat potenciální konkurenty a jejich hrozby pro organizaci, zrychlit dobu reakce na kroky konkurence či být rychlejší než samotná konkurence. Bruijl (2018, s. 2) dodává, že intenzita konkurence na trhu je často odrazem míry ziskovosti, kterou může odvětví nabídnout. Vysoká rivalita snižuje ziskovost firmy tím, že vede k cenovým válkám, zvýšeným marketingovým výdajům nebo inovacím, které mohou být nákladné. Na dynamických trzích, jako jsou technologické, může být rivalita zvláště intenzivní díky rychlému tempu inovací a sníženým překážkám vstupu.

Veškeré informace získané o konkurenci a jejich vývoji slouží ke zjištění počtu konkurentů působících v odvětví, jejich finanční síly, technologického vybavení, akviziční politiky, struktury řízení konkurence, jejich reakce na změny odvětvových charakteristik a akceptaci konkurence ze strany zákazníků.



Obrázek 4: Porterův model pěti sil (Hanzelková et al., 2017, s. 63)

Hanzelková a kol. (2017, s. 62) uvedla, že k analýze stávajících konkurentů dochází již při mapování trhu. Orientuje se na jejich cenovou politiku, marketingovou strategii či konkurenční výhody. Během působení podniku na trhu mohou v budoucnosti přibýt nové konkurenční firmy. Při této situaci je možné využít jednu z bariér, která jim znesnadní vchod na trh. Jedná se například o kapitálovou náročnost pro vstup na trh. Také dodává, že síla zákazníků se odvíjí od jejich množství na trhu. Větší počet zákazníků pro podnik je velké plus, protože mají menší vliv na cenu. Pokud má podnik malou skupinu zákazníků, jejich vliv je mnohonásobně větší, protože není snadné je nahradit. Pro dodavatele platí stejná pravidla jako pro zákazníky. Substituty jsou výrobky stejného charakteru a mohou případně nahradit produkt či službu. Jedná se tedy o případnou hrozbu pro podnik.

### 2.3.5 Marketingová strategie a marketingový mix

„Marketing se zabývá identifikací a uspokojováním lidských a společenských potřeb.“ (Kotler, Keller, 2016, s. 27) American Marketing Association (2017) nabízí také formální definici: „Marketing je aktivitou, souborem institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou širokou veřejnost.“ Dále můžeme rozlišovat definice marketingu z pohledu společnosti nebo managementu, jak uvádí Kotler a Keller, 2016, s. 27). Definice z pohledu společnosti se soustřeďuje na roli, kterou marketing sehrává ve společnosti. Díky marketingu tak jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí cestou vytváření, nabízení a volné směny výrobků a služeb s ostatními. Management naopak přemýšlí o marketingu jako o prodeji výrobků. Dle Příkrylové (2019, s. 18) si marketing klade za cíle vybudování a pěstování značky, poskytování relevantních informací v rámci dostupnosti určitého výrobku či služby ať už stávajícím či potenciálním zákazníkům. Dále vytváří a stimuluje poptávky po značce, produktu či službě a v neposlední řadě diferencuje značky, produkty a firmy od konkurence.

Mezinárodní podnikání dle Machkové a Machka (2021, s. 13) umožňuje čerpat výhody nejen z oblastí výroby a logistiky, ale také z oblasti mezinárodního marketingu. V současném globalizovaném světě se stále častěji setkáváme s tím, že společnosti bez rozdílu velikosti – od malých po velké, často i s nadnárodním působením, inklinují k využívání mezinárodního marketingu. Pohnutky pro rozšiřování působnosti do zahraničí jsou různorodé. Mezi hlavní faktory patří touha po otevření nových trhů, získání potenciálních klientů a lepší možnosti spolupráce s jinými podniky ve stejném odvětví. Nicméně, mezinárodní marketing má i své stinné stránky, jako jsou jazykové překážky a kulturní rozdíly. Ty mohou působit jako odrazující na některé zákazníky preferující domácí firmy. Dle Godina (2018, s. 247) má marketingová strategie schopnost přesvědčit lidi k nákupu produktů, které by si normálně nezakoupili, a posílit postavení firmy, která by bez ní zůstala nepovšimnuta. „Mezinárodní marketing je podnikatelská filozofie zaměřená na uspokojování potřeb a přání zákazníků na mezinárodních trzích. Cílem mezinárodní marketingové strategie je vytvářet maximální hodnotu pro firemní partnery (stakeholders) díky optimalizaci firemních zdrojů a vyhledávání podnikatelských příležitostí na mezinárodních trzích.“ (Machková, Machek, 2021, s. 14) Podle Machkové a Machka (2021, s. 14) lze mezinárodní marketing popsat i jako filozofii podnikání a jako konkrétní strategii firmy na mezinárodních trzích. Je to z důvodu, protože se podnik orientuje na zahraniční zákazníky, snaží se uspokojovat jejich potřeby a přání lépe než konkurence, a zaměřuje se na budování dlouhodobých pozitivních vztahů posilujících loajalitu zákazníků. Zároveň realizuje výzkum mezinárodních trhů, vypracovává strategický marketingový plán či volí formy vstupu na zahraniční trhy, provádí segmentaci, výběr cílového zahraničního trhu, volí vhodný positioning a realizuje mezinárodní marketingový mix.

Gillespie a Swan (2022, s. 1) uvádějí, že jedním z důležitých úkolů globálního marketingu je přizpůsobit se různým kulturám na různých mezinárodních trzích. Pro vytvoření mezinárodní marketingové strategie je dle Machkové a Machka (2021, s. 14) třeba brát v úvahu řadu faktorů, mezi ně lze zařadit: sociálně-kulturní odlišnosti a jejich vliv na chování a rozhodování zákazníků a spotřebitelů na zahraničních trzích; existenci mezinárodních podnikatelských sítí, obchodněpolitické podmínky; legislativu upravující podnikání zahraničních subjektů; problémy při výzkumu zahraničních trhů; časté upřednostňování tuzemských značek a výrobců; různé stupně organizovanosti zahraničních trhů, časté upřednostňování tuzemských značek a výrobců; různý stupeň organizovanosti zahraničních trhů, problémy se vstupem do distribučních cest; kurzová rizika; nutnost adaptace marketingového mixu; práci v cizím prostředí a odlišný životní styl; jazykové bariéry a další případné faktory podle místních podmínek. Dále také autoři uvádějí (2021, s. 60), že strategické marketingové plánování si klade za cíl stanovení koncepce mezinárodního podnikání ve střednědobém a dlouhodobém

horizontu. Strategický plán cílí na geografické zóny s růstovým potenciálem. Srpová (2020, s. 217) uvádí marketingový mix, často označovaný jako 4P, jako základní nástroj používaný organizacemi k ovlivnění zákazníků a optimalizaci svého tržního postavení. Tento koncept byl poprvé formulován E. Jerome McCarthy a později byl rozšířen o další prvky. Původní 4P zahrnují produkt, cenu, místo a distribuci. V moderním pojetí marketingu jsou však k těmto čtyřem pilířům často přidávány další aspekty, jako jsou politicko-společenské rozhodnutí, veřejné mínění a lidské zdroje, celkově známo pod názvem marketingový mix 7P. Soukalová (2015, s. 21), popsala jednotlivé složky marketingového mixu 4P následovně:

- **Produkt**

Je základní složkou marketingového mixu. Zahrnuje vlastnosti produktu, kvalitu, značku, velikost, balení, jakost, design, záruky, služby, image a další aspekty hodnocené kupujícími. Rozhodování o produktu zahrnuje vývoj nových produktů a vylepšení stávajících produktů zvyšující hodnotu produktu pro zákazníky. Jedná se o nespočet faktorů vytvářejících nabídku zákazníkovi.

- **Cena**

Je dalším nástrojem, jež ovlivňuje poptávku, ziskovost a dosažení marketingových cílů. Strategie ceny by měla být úměrná kvalitě výrobku a musí zohledňovat náklady, konkurenci, polohu na trhu, státní regulační politikou daného státu a především hodnotu, jakou produkt přináší zákazníkovi. Cenové strategie zahrnují ceníkové ceny, slevy, dobu splatnosti, platební podmínky a úvěrové podmínky. Cena jako jediná z marketingového mixu přináší zisk.

- **Místo**

Jde ruku v ruce s distribucí produktu a zahrnuje rozhodnutí o tom, kde a jak zákazníci mohou produkt zakoupit. Efektivní distribuční strategie zajišťuje dostupnost produktu pro zákazníky ve správný čas a na správném místě, což zvyšuje celkovou spokojenost zákazníků. Rozhodnutí o formě nejhodnější komunikace a kanálu jde ruku v ruce s otázkou výběru efektivního dodávání produktů na cílové trhy jako například pokrytí trhu, distribuční cesty, mezičlánky a systému, sortiment, dopravu, zásoby nebo například rychlost dodání.

- **Distribuce**

Zahrnuje různé formy komunikace, které firma používá k informování, přesvědčování a připomenutí produktů zákazníkům. Tato složka zahrnuje reklamu, osobní prodej, prodejní propagace, veřejné vztahy a další marketingové komunikace. V současné době se namísto prodeje přímo koncovým spotřebitelům velmi často používají distribuční sítě a řetězce. Ty zastupují velkoobchody a maloobchody, ty se tak stávají vlastníky zboží, jelikož provádějí nákup i prodej. Dále mohou prodej zprostředkovat například obchodní zástupci či makléři, kteří pouze vyhledávají zákazníky, ale zboží nevlastní. S distribucí mohou pomoci také přepravní a skladovací firmy, banky či reklamní agentury.

Definice rozšíření na 7P, jak popsal Khan (2014, s. 97), zahrnuje tři nové prvky: lidé, procesy a fyzické důkazy. Tato rozšíření reagují na rostoucí význam služeb a potřebu detailnějšího přístupu k marketingu ve službách. Khan (2014, s. 104, 105) je detailněji popsal:

- **Lidé**

Kvalita a chování zaměstnanců přímo ovlivňuje percepci značky a zákaznickou spokojenost. V kontextu služeb, kde je interakce se zákazníky často osobnější, může personál výrazně ovlivnit celkový zákaznický zážitek.

## - **Procesy**

Efektivita a kvalita procesů používaných k doručení produktu nebo služby mají zásadní vliv na vnímání značky a zákaznickou spokojenost. Procesy by měly být navrženy tak, aby byly co nejefektivnější, ale zároveň dostatečně pružné, aby vyhovovaly individuálním potřebám zákazníků.

## - **Fyzické důkazy**

V prostředí služeb, kde je produkt nehmotný, poskytují fyzické důkazy hmatatelný důkaz o kvalitě služby. Toto může zahrnovat jak prostředí, ve kterém je služba poskytována, tak materiály spojené se službou, jako jsou brožury a vizitky.

Autor (Khan, 2014, s. 106) dále uvádí, že model 7P marketingového mixu představuje evoluční krok v rozvoji marketingových teorií a praktik. Poskytuje komplexní rámec umožňující marketingovým manažerům lépe adresovat potřeby a očekávání moderních zákazníků a efektivněji reagovat na dynamické tržní výzvy. Jeho aplikace může vést k lepší integraci různých aspektů marketingu a k vytváření hodnoty, jež přesahuje tradiční hranice produktu a ceny, což je klíčové pro úspěch v dnešním globálním a vysoce konkurenčním tržním prostředí.

## **2.4 Expanze organizace**

### **Podnikání**

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (dále jen „občanský zákoník“), definici podnikání neobsahuje. Definuje však subjekt, označovaný jako „podnikatel“, který podnikání provozuje. V § 420 odstavci 1 občanského zákoníku se označuje podnikatel ten, který:

- *samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku;*
- *pro účely ochrany spotřebitele a pro účely § 1963 se za podnikatele považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní, nebo obchodní, výrobní nebo obdobnou činností při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele.*

Dle § 421 se považuje za podnikatele také osoba, která je zapsaná v obchodním rejstříku a má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona. Jak uvádí Kopecký (2019, s. 3), jedná se o činnost vymezenou zákonem s výsledkem dosažení zisku. Vedle podnikání definuje i podnikatelský záměr jako individuální podnikatelský plán, který definuje postavení podnikatele na daném trhu za pomoci provedených analýz a vyhodnocení rizik.

Šafránová Drášilová (2019, s. 3) pojednává o podnikání jako o mnohem zajímavější a komplikovanější záležitosti, než jak definuje zákon. Zákon v definici podnikání totiž nepřipouští jinou motivaci, nežli je zisk. Podnikání dle autorky odráží i životní styl, podmínky, situaci kolem podniku a další aspekty.

### **Podnikání na zahraničních trzích**

Podnikání na zahraničních trzích a podnikání na tuzemském trhu se zásadně neliší svým principem. Jak zformulovala Zapletalová (2015, s. 13), podnikání na mezinárodních trzích můžeme chápat jako podnikatelské aktivity, jež vyhledávají a využívají příležitosti mimo tuzemský trh. „Podnikání na mezinárodních trzích (nebo také mezinárodní podnikání) představuje působení podnikatelských subjektů v mezinárodních ekonomických vztazích s cílem realizace podnikatelských aktivit překračující hranice národní ekonomiky.“ (Zapletalová, 2015, s. 13) Meixerová a kol. (2017, s. 1, 2) uvádějí vybrané definice mezinárodního podnikání i dle dalších autorů jako jsou Wight a Ricks (1994). Ti definují mezinárodní podnikání jako aktivity

podniku, které překračují národní hranice, a tím vytvářejí vztahy mezi podniky a prostředím, v němž se nachází. Autorky dále uvádějí, že dle Zahra a Geoga (2002) zaštiťuje mezinárodní podnikání proces objevování a příležitostí na zahraničních trzích. Cílem společnosti je vytvořit konkurenční výhodu. Zapletalová (2015, s. 13, 14) dále zmiňuje největší rozdíl mezi tuzemským a mezinárodním podnikáním. Vytváří jej větší rizikovost a nákladovost díky existenci tarifních bariér nákladů s rozdílností u každého státu. Může se například jednat o rozdílný jazyk, legislativu či kulturu. Míra flexibility a mobility výrobních faktorů, jako jsou kapitál a pracovní síla, zde také hrají významnou roli a liší se vzájemně od tuzemského podnikání. Naopak dle Machkové a Machka (2021, s. 13) mezinárodní podnikání přináší podnikům řadu příležitostí. Nejenže se jedná o mezinárodní nárůst tržeb a zisku, ale zároveň umožňuje snižovat náklady díky úsporám z rozsahu, možnosti vyhledávání nabídek na světových trzích a možnosti optimalizace firemních zdrojů, a to například formou přesunu některých aktivit do zemí, které disponují výhodnějšími podmínkami, fúzemi a akvizicemi. Gillespie a Swan (2022, str. 3) uvedli, že důvodů, proč se podniky chtějí angažovat na mezinárodních trzích je mnoho. U některých může být důvod reakce na objednávky ze zahraničí, u dalších například zvýšení tržeb a zisků. Některé podniky vstupují na mezinárodní trhy v ten moment, kdy jejich domácí trh dosáhne zralosti.

Aby podnik uspěl v mezinárodním podnikání, podle Zapletalové (2015, s. 96), si potřebuje strategicky naplánovat své mezinárodní podnikatelské aktivity ve střednědobém a dlouhodobém horizontu. Pro konkrétní výběr formy zapojení se do mezinárodního podnikání slouží jako východisko strategický podnikatelský záměr. Mezinárodní strategické plánování si poté klade za cíl zajištění optimalizace podnikových zdrojů a vyhledání podnikatelských příležitostí umožňujících využívat a znásobovat konkurenční výhodu. Strategické plánování má pak za výsledek definování strategie působení na mezinárodních trzích.

Machková a kol. (2014, s. 13, 14) popisují důsledek globalizace spojený se změnou charakteru světové ekonomiky a tím i ovlivnění mezinárodní podnikatelské strategie firem. Formou vývozních a dovozních operací začaly podnikat malé a střední podniky. Naopak velké podniky začaly kombinovat několik forem dle zvolené strategie pro cílové zahraniční trhy. Mezi nové trendy patří i liberalizace. Ta umožňuje přenášet výrobní aktivity i služby do zemí, jež nabízejí výhodné podmínky. Liberalizaci se rychle přizpůsobily firmy. Mimo jiné se zvýšila nejen dynamika mezinárodního obchodu, ale také transfer technologií a investiční aktivity firem v zahraničí. Vše vyústí v přetváření ekonomických hranic a obchodních vztahů mezi zeměmi. To má ale za následek zvýšení celosvětové konkurence, jelikož se tím zvyšuje růst v rozvojech a transformujících se ekonomikách.

Dále autoři (Machková kol., 2014) popisují existenci několika institucí a služeb státu pro podporu mezinárodního podnikání podporujícího export a další formy podnikání. Jedná se například o podporu ve formě poradenství, vzdělávání, informačních služeb, účasti na státem podporovaných zahraničních výstavách a veletrzích, vybrané marketingové služby, zvýhodněné financování či pojištění různých typů rizik. V České republice, pod záštitou Ministerstva průmyslu a obchodu ČR, existují dvě významné agentury, které dokáží poskytnout českým podnikatelským subjektům řadu služeb. První z nich se nazývá CzechTrade. Šaufl (2022, s. 27) píše o CzechTrade jako o proexportní organizaci založené v roce 1997, jež disponuje schopností efektivně reagovat na proměny vnějšího prostředí. Tato agentura je vyhledávána mezi českými exportéry a investory díky svým rozsáhlým znalostem mezinárodních trhů. Tyto informace získává prostřednictvím pečlivě vybudované komunikační sítě a spolupráce se zastupitelskými úřady České republiky v zahraničí. CzechTrade poskytuje nejen konzultační služby na individuální bázi, ale zároveň se snaží budovat a upevňovat i pozitivní image České republiky ve světě, čímž se stává klíčovým prvkem ekonomické diplomacie. Autor (Šaufl, 2022) uvádí i další agenturu. CzechInvest, založená v roce 1992, si

klade za svůj hlavní cíl prezentaci České republiky jako atraktivní destinace pro zahraniční investory. Organizace se musí vypořádat s náročným úkolem formování pozitivního vnímání České republiky, což od jejich pracovníků vyžaduje nejen hluboké pochopení domácí ekonomické situace, ale i znalost kulturních a ekonomických specifík zemí, ve kterých operují. Toto úsilí představuje zásadní přilákání zahraničního kapitálu do české ekonomiky.

#### **2.4.1 Formy vstupu na zahraniční trh**

Machková a kol. (2014, s. 14) uvádějí existenci několika strategií a forem, jež mohou podniky využívat pro vstup na mezinárodní trhy. Pro výběr formy je však nutné zohlednit specifikace, vyspělost trhu a řadu dalších faktorů jako jsou obchodněpolitické podmínky, ekonomické, politické a právní prostřední, charakteristika výrobků, obchodního partnera či například efektivnost vybrané formy podnikání. Konkrétně se může jednat o celní režim, hospodářský růst, míru inflace, míru nezaměstnanosti, politický systém, stabilitu a důvěryhodnost legislativního prostředí či podmínky pro zahraniční podnikání. Dle Zapletalové (2015, s. 96) by měla být součástí strategie vstupu a působení podniku na zahraničních trzích konkrétní volba trhů, na které chce podnik vstupovat. Konkrétně „jak“, „za jakých podmínek“ a „kdy“ chce na ně podnik vstupovat a případně „s kým“. Dále také definice svých partnerů, adekvátní organizační struktura a způsoby řízení mezinárodních a globálních operací. Dále autorka popisuje, že s rozhodováním o vstupu na mezinárodní trhy by se měl brát ohled i na možný výskyt problémů a rizik při vstupu, v průběhu a případně i při ukončení podnikání v zahraničí. Mezinárodní podnikání má celou řadu forem, jak píše Machková a kol. (2014, s. 15). Řadíme je ale do tří základních skupin. Patří mezi ně vývoz a dovoz zboží a služeb (vývozní operace), formy nenáročné na kapitálové investice (licence, franchising a další) a kapitálově náročné formy vstupu na mezinárodní trhy (například přímé zahraniční investice).

##### **Vývozní operace**

Machková a Machek (2021, s. 72) pojednávají o vývozních operacích jako o nejjednodušší formě vstupu firem na zahraniční trhy. Můžeme se setkat s tím, že pojem vývoz bývá chápán jako vstup na mezinárodní trh bez investice. To je ovšem mylná informace, jelikož pokud chce společnost na mezinárodním trhu uspět, musí investovat značné zdroje do mezinárodního marketingu. Dále je také potřeba adaptace výrobkové politiky, zajištění nezbytné distribuční cesty, stanovení vhodné cenové strategie a v neposlední řadě vložení investice i do komunikační politiky. Meixnerová a kol. (2017, s. 57) hovoří o vývozních operacích jako o exportních. Jsou považovány za počátek mezinárodního podnikání u většiny podniků. Využívají jej především společnosti, které nechtějí zacházet do rizikových strategií, a operací a disponují zároveň nižší úrovní výhod vlastnictví know-how. Existují různé obchodní metody, jež mohou firmy využít ke vstupu na zahraniční trh. Realizují se na základě smluvních vztahů s obchodními partnery. Machková a Machek (2021, s. 73-76) je rozdělují a popisují následovně:

##### **- Prostřednické vztahy**

V této obchodní metodě vystupují tzv. prostředníci, což jsou subjekty, kteří obchodují vlastním jménem, na vlastní účet a na vlastní riziko. Prostředníci tedy prodávají nakoupené zboží dalším odběratelům. Jejich odměnou je tzv. cenová marže, což je rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou. Prostřednické vztahy jsou nejméně výhodné pro malé a střední firmy, pro které by mohlo být zřizování vlastního oddělení příliš nákladné. Další výhodou jsou nižší náklady oběhu a snížení rizik spojených s mezinárodním obchodem. Naopak jako nevýhoda se může naskytnout ztráta přímého kontaktu se zákazníkem, což může mít za důsledek ztracení kontroly nad mezinárodní marketingovou strategií.

## - **Smlouvy o výhradním prodeji – výhradní distribuce**

Smlouva o výhradním prodeji zakazuje dodavateli dodávat jiné osobě než odběrateli ve smlouvě, který se jinak také může nazývat jako výhradní vývozce, jak uvádějí Machková a Machek (2021, s. 74). Velkou výhodou, dle autorů (Machková a Machek, 2021), může být rychlý vstup na mezinárodní trh, díky tomu, že má odběratel již vybudované distribuční cesty na konkrétním trhu. Zároveň může proniknout i na trhy vzdálené a eventuálně i na ty, kde chce být přítomen za podmínek poměrně nízkých nákladů a rizik i přes předpoklad malého obrátu. Pokud se potvrdí, že mají zákazníci na daném trhu o komoditu zájem, po ukončení smlouvy o výhradním prodeji se firmy snaží rozvíjet další podnikatelské aktivity. Může se například jednat o zřízení vlastní dceřiné společnosti (obchodní afilace), jež následně kontrolují prodeje. Další eventualitou může být i investice do výrobních aktivit. Autoři (Machková a Machek, 2021) dodávají, že benefitem tohoto vztahu je možnost spolupracovat s firmou se specifickými znalostmi a již vybudovanými distribučními kanály na zahraničním trhu. Díky tomu je redukováno nebezpečí, kdy odběratel nebude schopen nebo ochoten zaplatit, protože distributor nakupuje zboží na vlastní účet a riziko. Stejně jako u prostředníka, nevýhodou smluv o výhradním prodeji je ztráta bezprostředního kontaktu s trhem a případná možnost blokáce vstupu na zahraniční trh, pokud výhradní vývozce nesplní očekávání.

## - **Obchodní zastoupení**

Smlouva o obchodním zastoupení je dle Machkové a Machka (2021, s. 75) závazkem zástupce o dlouhodobém vykonávání činnosti směřujícím k uzavírání určitého druhu smluv nebo sjednávání a uzavírání obchodů jménem zastoupeného na jeho účet. Právní úprava smlouvy o obchodním zastoupení je obsažena v § 2483 a násl. NOZ. Knoblochová (2020, online) udává, že smlouvou o obchodním zastoupení se obchodní zástupce jako nezávislý podnikatel zavazuje dlouhodobě vyvíjet pro zastoupeného činnost. Ta má směřovat k uzavírání určitého druhu obchodů „zastoupeným“ nebo k ujednání obchodů „jménem zastoupeného a na jeho účet“ a zastoupený se za to zavazuje platit obchodnímu zástupci provizi. Zdroj (Knoblochová, 2020, online) také udává, že v praxi je uzavírání smluv o obchodním zastoupení velmi časté zejména u podnikatelů, kteří uzavírají velké množství smluv se spotřebiteli (např. pojistné smlouvy, smlouvy o dodávce elektrické energie, smlouvy o poskytování telekomunikačních služeb apod.). Obchodní zástupci pak na účet podnikatele často obcházejí domácnosti a uzavírají smlouvy jménem a na účet podnikatele. Obchodní zástupce tedy pro zastoupeného zpravidla vyhledává příležitosti k uzavření určité smlouvy, jež pak zastoupený s třetí osobou uzavírá, případně tyto smlouvy (pokud je to mezi stranami ujednáno) jménem a na účet zastoupeného uzavírá. Machková a Machek (2021, s. 76) kladou důraz na pečlivý výběr zástupce, jelikož je podnik na trhu reprezentován pouze v jeho osobě. Zástupce jako odměnu obdrží provizi, ta je vázána na realizaci smlouvy. Autoři (Machková a Machek, 2021) dodávají, že o zvláštních typů smluv o obchodním zastoupení spadá také výhradní obchodní zastoupení. V tomto případě se sjednává výhradní zastoupení neboli povinnost zastoupeného nepoužívat jiného obchodního zástupce na stanoveném území pro určený okruh obchodů. Zároveň, není obchodní zástupce oprávněn v tomto rozsahu zastupovat jiné osoby nebo uzavírat jiné obchody na účet jiné osoby. Poměrně často se smlouva o výhradním obchodním zastoupení využívá v případech, kdy je zastupování spojeno s investicemi do servisní sítě, anebo když je zástupce k dané firmě vázán většinou svých aktivit, a je na ní existenčně závislý.

## - **Komisionářské vztahy**

Komisionář se dle Machkové a Machka (2021, s. 76) zavazuje komisionářskou smlouvou, ve které uvádí vyřízení určité obchodní záležitosti vlastním jménem pro komitenta a na jeho účet. Komitent se naopak zavazuje zaplacením úplaty komisionáři. Na rozdíl od smlouvy o zprostředkování se komisionář zavazuje přímo k uzavření určité konkrétní smlouvy. Zprostředkovatel se zavazuje zprostředkovat pouze příležitost k uzavření smlouvy. Komitent má výhodu, jelikož stanovuje komisionáři ceny zboží, tím pádem přebírá kontrolu nad cenami. Naopak nevýhodou může být přílišná samostatnost komisionáře a neuplatnění firemní image na zahraničním trhu. Knoblochová (2019, online) uvádí jako podstatu komisionářské smlouvy skutečnost, že komisionář při zařizování jedná vlastním jménem na účet komitenta. Komisionářská smlouva se tak v praxi často používá v případech, kdy komitent „chce zůstat anonymní“, komisionář tedy při obstarání záležitosti nejedná jménem komitenta, ale svým vlastním jménem.

## - **Přímý vývoz**

Nejčastější využití přímých obchodních metod lze, dle Machkové a Machka (2021, s. 76), najít v průmyslovém marketingu při vývozu strojů, výrobních zařízení a investičních celků. Tyto výrobky vyžadují velmi komplikované dodávky společně s poskytováním celé řady odborných služeb, u nichž je nutná bezprostřední přítomnost výrobce na zahraničním trhu. Společnost díky použití této metody získává možnost kontroly nad realizací vlastní marketingové strategie na zahraničních trzích.

## - **Sdružení malých vývozců (exportní aliance)**

Sdružení malých vývozců, jak uvádějí autoři (Machková a Machek, 2021), se primárně dotýká malých a středních podniků, jelikož často nedisponují dostatečnými zdroji ani zkušenostmi na mezinárodním poli podnikání, zároveň však projevují zájem vyvážet. Mohou tedy založit vývozní sdružení a vyvážet společně. Většinou se jedná o společnosti, které se nacházejí ve stejném nebo příbuzném oboru a jejich nabídka se dokáže vhodně doplňovat. Samotné sdružení vývozců tedy přebírá funkci vývozního oddělení a zastupuje své členy v zahraničí, tj. provádí výzkum zahraničních trhů, zpracovává nabídky a objednávky, zařizuje mezinárodní logistiku, sleduje výběrová řízení, vyhledává vhodné místní zástupce, zajišťuje komunikaci se zahraničními trhy atd. Autoři (Machková a Machek, 2021) také dodávají, že sdružení malých vývozců dokáže uspořít náklady, otevře možnosti omezení exportních rizik, zlepšit vyjednávací pozici a ve výsledku docílí i výhodnější ceny. Naopak nevýhodou může být nevyváženost vztahů v rámci sdružení, což může vést k nerovnoprávnému zacházení s méně významnými členy, s čímž je spojená i ztráta určité míry samostatnosti. Velmi často však dochází k tak velkému růstu exportního oddělení, že se podniky ve výsledku rozhodnou o zřízení vlastního exportního oddělení a rozvoj samostatných zahraničních podnikatelských aktivit.

## **Formy nenáročné na kapitálové investice**

Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice využívají podniky, dle Machkové a Machka (2021, s. 78-84), v případech, kdy chtějí v rámci mezinárodních podnikatelských aktivit zvýraznit přítomnost svých výrobků či služeb, a zároveň nechtějí využívat vývozní operace nebo investice. Díky kapitálové nenáročnosti forem podnikání dokáže firma uspořít náklady a relativně rychle se internacionalizovat. Mezi tyto formy dle autorů (Machková a Machek, 2021) lze řadit:



## - **Licenční obchody**

Voříšková (2021, online) uvádí licence jako jednu z nejčastěji využívaných forem vstupů. Licence poskytuje právo na používání patentu nebo umožňuje manipulaci s dílem chráněným autorskými právy v rámci podmínek stanovených danou licencí. Nejčastějším příkladem v praxi je licenční smlouva na autorské dílo, kdy autor umožňuje jiné straně využívat jeho dílo určeným způsobem. Machková a Machek (2021, s. 78) rozlišují několik typů licencí. K využití předmětů průmyslového vlastnictví rozlišujeme licenci k využívání patentů, průmyslových vzorů, užitných vzorů a ochranných označení, případně licenci k využívání know-how.

## - **Franchising**

*„Franchising je smluvní vztah mezi partnery, ve kterém franšízor (poskytovatel franšízy) opravňuje a zavazuje jednotlivé franšízanty (nabyvatele) užívat obchodní jméno anebo ochrannou známku a právo užívat předmět podnikání své společnosti, tj. poskytuje své know-how včetně systému řízení, zabezpečování služeb a poskytování prodejní a technické pomoci, a nabyvatel (franšízant) se zavazuje zaplatit smluvně stanovenou odměnu a dodržovat komerční politiku poskytovatele.“* (Machková, Machek, 2021, s. 81) Dle autorů (Machková a Machek, 2021) se franšiza uplatňuje v podnikatelských aktivitách spojených s obchodním podnikáním. V praxi je však možné se setkat i s tzv. průmyslovým franšizingem, u něhož je s udělením franšízy spojeno i právo vyrábět např. technologicky méně náročné výrobky jako jsou potravinářské výrobky, oděvy a obuv. Díky franšizingu se původní koncepce podnikání často dále rozvíjejí. Meixnerová a kol. (2017, s. 59) dle Machkové (2009) uvádějí, že je franchising založen na myšlence udávající, že firma s vytvořeným a efektivním systémem podnikání je natolik konkurenceschopný, že se prosadí i na jakýchkoliv trzích a v jakémkoliv prostředí.

Největší výhodu popisují Machková a Machek (2021, s. 81) v internacionalizaci velkých firem bez větší náročnosti na kapitálové zdroje a snížení rizik spojených s kapitálovými vstupy na mezinárodní trhy. I pro malé firmy je velkým přínosem v rámci franšizingu omezení podnikatelských rizik, jelikož míra bankrotů u malých firem, které zvolily tuto formu podnikání, je mnohem nižší než u jiných forem expanze. Mezi výhody patří také návratnost, která je, díky efektům z optimalizace nákladů a rychlejšímu obratu zásob, rychlejší. Franšizing má i vybudovaný systém zásobování, díky kterému franšízor buď dodává veškeré výrobky do své sítě sám, nebo doporučuje nabyvatelům smluvní dodavatele, u kterých mohou nakupovat výrobky. Ve výsledku se jedná o centralizované nákupy dosahující výhod ze silné kontraktační pozice franšízora a nabyvatel má k dispozici výrobky za výhodné ceny bez časové ztráty, jelikož nemusí vést zdlouhavé jednání s dodavateli. V neposlední řadě je výhodou nízká administrativní náročnost a v některých případech i možnost navrátit výrobky mateřské společnosti, které je schopna je redistribuovat do jiných prodejen. Autoři (Machková a Machek, 2021) také zmiňují, že v praxi je nabyvatel franšízy svým způsobem samostatným podnikatelem s vlastní právní subjektivitou, jenž buduje svůj vlastní podnik. Poskytovatel naopak určuje podnikatelskou strategii, zabezpečuje školení a další vzdělávání, poskytuje pomoc, vede účetnictví či logistiku. Dále může spolupráce zasahovat i do zásobování a technického vybavení provozovny. Franšizing je tedy kombinace tržní síly zavedeného know-how velké firmy a iniciativa soukromého vlastníka s nutnou odpovědností za dosažené výsledky hospodaření.

Franšíz existuje několik druhů. Dle Meixnerové (2017, s. 59, 60), která uvádí dle autorů Zapletalové (2015) a Machkové et al. (2010) rozlišení na franšizing podle rozsahu činností příjemce franšíz a podle rozsahu poskytovaných oprávnění. Patří mezi ně business format franchising, distribuční franchising, přímý franchising, master-franchising a area representation agreement.

#### - **Smlouvy o řízení**

Smlouvy o řízení popisují Machková a Machek (2021, s. 81). Využívají je firmy, které působí ve vyspělých zemích se specificky manažerským know-how. Základem je poskytnutí řídicích znalostí a řídicích manažerů na smluvním základě. Například může jít o výrobní závod, řízení v oblasti služeb nebo poradenské služby. Odměnou je následně procento z docíleného obrátu, podíl na zisku nebo možnost získání části akcií společnosti. Meixnerová a kol. (2017, s. 60) píše o smlouvách o řízení jako využití v případě, kdy zahraniční podnik dokáže lépe řídit podnik tuzemský než jeho stávající majitelé a místní manažeři. V tomto případě se pronajímají zahraniční manažeři, obvykle na tři až pět let.

#### - **Outsourcing v oblasti výroby a služeb**

Outsourcing je dle Taušl Procházkové a Jelínkové (2018, s. 233) situací, kdy podnik využívá externí zdroje. V tomto případě se vyčlení určitá činnost a převede se na externí subjekt, který ji následně realizuje. Jedná se většinou o činnost dosud v podniku realizovanou vlastními silami. Podle Machkové a Machka (2021, s. 83) to pak může společnosti umožnit soustředění se na své hlavní silné stránky, které dokážou vygenerovat mnohem vyšší přidanou hodnotu než například výrobní operace. Mezi jeho výhody patří také nižší náklady, flexibilita měnit dodavatele či pružně reagovat na poptávky a sezónní výkyvy, a v neposlední řadě nižší míra teritoriálních a ostatních rizik.

#### - **Výrobní kooperace**

Meixnerová a kol. (2017, s. 61) dle Machkové (2009) představuje mezinárodní výrobní kooperace jako typ dohody, kde dochází ke spolupráci mezi dvěma podniky v oblasti výrobních procesů. Machková a Machek (2021, s. 84) pak dále uvádějí, že výrobní kooperace rozděluje výrobní program mezi výrobce z různých zemí, aniž by došlo k jejich kapitálovému sloučení či propojení. Do kompletování výrobku se mohou zapojit oba nebo pouze jeden z výrobců. Společnosti mohou spolupracovat nejen na základě výroby, ale také v rámci výzkumu a vývoje, distribuce či ve službách. Výsledkem je snížení celkových nákladů a také zvýšení kvality a užité hodnoty finálního výrobku, jelikož jednotlivé společnosti dokáží lokálně čerpat z výrobních zdrojů, zdrojů financování nebo dostupnosti výzkumně-vývojových kapacit. Meixnerová a kol. (2017, s. 61) uvádí ještě jednu formu:

#### - **Zušlecht'ovací operace**

Autorky (Meixnerová a kol., 2017) je definují dle Machkové et al. (2010) jako zpracování nebo přepracování surovin, materiálů, či polotovarů do vyššího stupně finality. Případně do konečné podoby hotového výrobku. Realizují se na základě smlouvy o dílo. Mezi jejich výhody patří nižší náklady na přepracování v zahraničí a také méně přísná legislativa v oblasti ekologie a pracovněprávních vztahů.

### - **Kapitálové vstupy na zahraniční trhy**

Nejvyšší stupeň internacionalizace firemních aktivit jsou dle Machkové a Machka (2021, s. 84-87) kapitálové vstupy na zahraniční trhy. Nejčastěji je využívají velké firmy kvůli investiční náročnosti. Jejich podobu lze najít ve formě přímých a portfoliových investic:

### - **Přímá zahraniční investice**

Autoři (Machková a Machek, 2021) je uvádí jako investice, které vznikly za účelem založení, získání či rozšíření trvalých ekonomických vztahů mezi investorem jedné země a podnikem sídlícím v jiné zemi. Jejich podoba může nabývat formy kapitálových vkladů, tedy hmotných a nehmotných investic, a také vnitřních půjček či investovaného zisku. Díky kapitálu nutného pro modernizaci firem, který zahraniční investoři přinášejí do země, zahraniční investice významně ovlivňují rozvoj mezinárodní ekonomiky, tj. vytvářejí se nové pracovní příležitosti, usnadňují vstupy na zahraniční trhy atd.

### - **Portfoliové investice**

Meixnerová (2017, s. 61) dle Danielse et al. (2002) definuje portfoliové investice jako pasivní držení cenných papírů. Držení zahraničních akcií, dluhopisů či jiných finančních aktiv ale nepřináší, na rozdíl od přímých investic, možnost investora podílet se na řízení nebo kontrole investovaného podniku. Díky portfoliovým investicím má investor přístup k atraktivnímu podílu na investicích a má možnost geograficky diverzifikovat své investiční portfolio.

### - **Investice na zelené louce**

Machková a Machek (2021, s. 86) je popisují jako formu zahraničních investic nově založených podniků. Obvykle přinášejí do země více kapitálu, nových moderních technologií, zvyšují konkurenci na trhu a jsou větším přínosem z hlediska tvorby pracovních míst oproti akvizicím pro hostitelskou zemi. Nejčastěji tuto formu zahraničních investic využívají méně vyspělé země, jelikož nemají tak velké příležitosti pro akvizice tuzemských společností či vybudování nového špičkového vybaveného pracoviště na zahraničním trhu.

### - **Akvizice**

Janatka (2019, s. 158) označil akvizici jako finanční investici v zahraničí. Může zastávat formu kapitálového vstupu již do existujícího podniku, případně může mít charakter sloučení či splynutí. Dle autorů Machkové a Machka (2021, s. 86) se může charakterizovat jako převzetí již fungujícího podniku nebo jeho části. Dělí se na dva typy, tj. přátelské a nepřátelské převzetí. Přátelské převzetí si klade za cíl posílení pozice firmy a využití synergického efektu, naopak u nepřátelského převzetí je cílem likvidace firmy.

### - **Fúze**

Zastává též dvě formy, jako akvizice. V tomto případě se jedná o sloučení a splynutí, jak udává Meixnerová a kol. (2017, s. 63). V případě sloučení se jedná o spojení obchodních společností, při kterém zaniká společnost bez likvidace aktiv a pasiv. Aktiva a pasiva zde přecházejí na společnost, se kterou se zanikající společnost slučuje. Naopak splynutí znamená spojení obchodních společností, při kterém splynoucí společnosti zanikají a vzniká tím nový právní subjekt. Mezinárodní akvizice a fúze představují dle Meixnerové a kol. (2017, s. 63) tzv. těsné formy strategického partnerství, jež jsou

založeny na právně i organizačně pevném propojení původně samostatných partnerů. Machková a Machek (2021, s. 86) dále také popisují, že akvizice a fúze jsou obecně pokládány za méně přínosné pro tuzemskou ekonomiku oproti investicím na zelené louce, jelikož nezvyšují výrobní kapacity a často ani zaměstnanost.

#### - **Společné podnikání**

Cílem jejich společného podnikání je dle Machkové a Machka (2021, s. 87) realizace společného záměru, podílení se na vytvořeném zisku, podstupování podnikatelských rizik a krytí případných ztrát. V rámci společného podnikání rozlišují jeho dvě formy – smluvní společné podniky a společné podniky založené na kapitálových investicích. U smluvních společných podniků je podstatou dohoda mezi ekonomicky a právně nezávislými partnery o spolupráci v určité oblasti bez kapitálových vkladů, například dohoda o spolupráci při společném výzkumu a vývoji, o výrobních kooperaci atd. Dodávají (Machková a Machek, 2021), že i společné podnikání skrývá několik výhod. Konkrétně se jedná se o využití kontaktů a znalosti trhu místního partnera, a tím pádem i o možnost rychlejšího vstupu na zahraniční trhy. Poměrně často se však objevují problémy spojené se společným řízením, což se lze označit za nevýhodu.

#### - **Strategické aliance**

Machková a Machek (2021, s. 87) uvádějí, že v základu a ve své podstatě jsou obdobou společného podnikání, liší se však motivací jejich vzniku. Oproti společnému podnikání, u kterého jde o spolupráci silné firmy s firmou slabší či firmou z vyspělé země s firmou z méně vyspělé země, se ve strategické alianci spojují velké a kapitálově silné firmy z vyspělých zemí. Jejich cílem je dle Meixnerové (2017, s. 64) aktivovat a zhodnocovat efekty spolupráce strategických partnerů ve zvolené podnikatelské činnosti. Lze je vytvořit v různých podobách, jak uvádí Machková a Machek (2021, s. 87), ať už jde o podobu smluvních společných podniků bez vzájemných kapitálových vazeb, případně s kapitálovou spoluúčastí. Za cíl si kladou například společný vývoj a výrobu určitých komponentů, ty se následně používají na kompletaci finálních výrobků obou partnerů, jejichž výsledkem je úspora nákladů z rozsahu. Na druhou stranu, i když firmy společně investují do vývoje a výzkumu, na cílovém trhu si obvykle znovu konkurují.

### **2.4.2 Rizika vstupu na zahraniční trh**

Dle Janatky (2017, s. 130-132) se lze s riziky setkat v jakémkoliv oboru podnikání. Komunikace a kontrola mezinárodního obchodu je složitá, jelikož je velmi obtížné porozumět požadavkům mezinárodního trhu. Jedním z hlavních problémů mezinárodních podniků je obchodní omezení, konkrétně dovozní kontroly. Některé z dalších problémů v mezinárodním podnikatelském prostředí zahrnují také sociální, etické, environmentální a právní otázky. Stejně tak jsou i nedílnou součástí mezinárodního obchodu. Mezi velkou hrozbu z hlediska globalizace se řadí riziko konkurence, které přichází ze zahraničí vůči domácím výrobcům. Podnikání v globalizovaném světě přináší vzájemné prolínání ekonomik, odstraňování překážek různého druhu a tendenci liberalizovat mezinárodní obchod a ponechání růstu podnikání v celosvětovém měřítku, čímž se velmi zvyšují i komerční rizika. Ty mohou způsobit například mnohem větší a stále rostoucí celkovou hodnotu směňovaného zboží a služeb či globalizaci celosvětového obchodu. Společně souvisí s ovlivňováním rizikovosti růstu úvěrových obchodů a s nimi spojená platební rizika. Komerční rizika nejsou v názvosloví ustálená a jednotná, a neexistuje ani jejich metodické dělení. Obecně se ale v kategorii rizik v oblasti mezinárodního obchodu dle Machkové a kol. (2014, s. 183-187) uvádějí následující skupiny:

#### - **Rizika tržní**

Tyto formy rizika nastanou, pokud za změny tržních podmínek podnik nezvládne dosáhnout předpokládaného výsledku nebo utrpí ztrátu. Změnu tržních podmínek může vyvolat řada příčin, jako jsou: změny vztahu nabídky a poptávky po určitém zboží; změny v postavení rozhodujících dodavatelů nebo odběratelů; důsledek změny podnikové prodejní či nákupní politiky; změny technologií; sezónní výkyvy atd. Výsledkem tohoto rizika se pak stává změna cenových relací, růst nákladů či neprodejnost výrobků.

#### - **Rizika komerční**

Rizika komerční představují rizika v případě, kdy obchodní partner nesplní svůj závazek. Týkají se zejména, jak uvádějí autoři (Machková a kol., 2014), vztahů mezi exportérem a importérem a také vztahů k dopravcům, zasílatelům, kontrolním společnostem, pojišťovnám a dalším. Důsledek těchto rizik nastane, pokud obchodník vůbec neuskuteční očekávanou transakci nebo dosáhne horšího výsledku, než očekával při její realizaci. Nejčastější podobou tohoto rizika může nabývat odstoupení obchodního partnera od kontraktu, nesplnění či vadné plnění kontraktu dodavatelem, bezdůvodné nepřevzetí zboží odběratelem a platební nevůle či platební neschopnost dlužníka. Velkou roli na to, jak velký dopad toto riziko bude mít, hraje, dle Machkové a kol. (2014), výběr obchodního partnera. Při jeho volbě by se mělo přihlížet k právní a vlastnické struktuře firmy, finanční situaci, obchodní zdatnosti, technickým předpokladům pro splnění daného závazku apod. Další, neméně podstatnou roli, hraje právní zajištění daného závazkového vztahu z pohledu smluvních podmínek, kvality smluvního ujednání a vhodného vyjádření zájmů.

#### - **Rizika přepravní**

Tato forma rizik je spojena s operacemi s hmotným zbožím, jelikož během dopravy může dojít k jejich ztrátě nebo poškození, jak uvádějí Machková a kol. (2014). Škodu utrpí jen ten, kdo v daném okamžiku toto riziko nesl. Může jím být prodávající, kupující, či dopravce. Aby se předešlo tomuto riziku, musí se jasně vymezit povinnosti prodávajícího a kupujícího při zajišťování přepravy zboží v kupní smlouvě a ve vhodném přepravním zajištění dodávky zboží. Dále se pro případ tohoto rizika může vytvořit pojistná smlouva.

#### - **Rizika teritoriální**

Pojem teritoriálních rizik dle Machkové a kol. (2014, s. 187-189) vychází z nejistoty politického a makroekonomického vývoje jednotlivých zemí. Případně mohou být důsledkem administrativních opatření, přírodních katastrof, bojkotu zboží, embarga apod. Tato rizika tedy negativně ovlivňují výsledky jednotlivých obchodních transakcí a realizaci podnikových záměrů v určité zemi do budoucnosti. Dotýkají se nejen mezinárodního obchodu, ale také mezinárodních úvěrových vztahů a přímých zahraničních investic, a také vztahů mezinárodních kooperací a vědecko-technické spolupráce. Ve zdroji (Machková a kol., 2014) se také uvádí, že sem spadají i politická rizika, která mohou vyústit k nečekanému omezení či přerušení hospodářských vztahů s danou oblastí a následně způsobit škody na zboží či nezaplacených pohledávkách, vytvořit ztráty nákladů vynaložených na zpracování trhu nebo například vytvořit odněti možnosti disponovat majetkem. Tato rizika se dají opatřit ve formě administrativních opatření v oblasti hospodářské a obchodní politiky. Jedná se o zákaz či omezení dovozu nebo vývozu, odebrání dovozní nebo vývozní licence, zavedení antidumpingového celního řízení, zastavení nebo omezení transferu devizových prostředků do zahraničí

apod. Prevencí proti teritoriálnímu riziku je, dle Machkové a kol. (2014), získávání informací o jednotlivých zemích z různých zdrojů, jako jsou například statistické podklady, zprávy mezinárodních agentur, informace ze zastupitelských úřadů, od specializovaných informačních agentur či informace získané z internetu. Zároveň podnik může prevenci provést i ve formě teritoriální diverzifikace podnikatelských aktivit, volbou platební podmínky nebo přenesením financování obchodu na takové subjekty, které mají lepší profesionální předpoklady pro zvládnání těchto rizik.

#### - **Rizika měnová**

Měnové riziko vyplývá primárně z proměnlivosti vývoje kurzů jednotlivých měn, vývoje úrokových sazeb, inflačního vývoje, možnosti omezení transferu úhrad do zahraničí a eventuálně z omezení směnitelnosti. Dle Machkové (2014, s. 188-192) lze kurzové riziko charakterizovat jako možnost, kdy v důsledku vývoje kurzů měn bude muset účastník zahraničních ekonomických vztahů vydat více hodnot oproti původnímu předpokladu. Tím pádem bude inkasovat relativně méně hodnot a v důsledku kurzových pohybů se sníží stav jeho devizových aktiv nebo zvýší devizová pasiva. Nebo v důsledku změn devizových kurzů nedosáhne svých podnikatelských cílů. Zároveň ale mohou kurzové změny působit i pozitivně, a to zlepšením dosahovaných výsledků oproti původnímu očekávání. Autoři (Machková a kol., 2014) též dodávají, že před měnovým rizikem se nelze absolutně chránit, jelikož předvídání měnového kurzu je velmi obtížné. Aby se dalo toto riziko alespoň snížit, využívají firmy řadu postupů a nástrojů pro modifikaci dopadu pohybu měnových kurzů na výsledky činnosti v mezinárodních ekonomických vztazích. Jedná se například o volbu měny, ve které dochází k úhradám a operace na devizových trzích, jež umožňují fixovat podmínky, za nichž bude určitá zahraniční měna v budoucnu prodána či koupena. Dalšími oblíbenými nástroji může být prodej, postoupení pohledávky, využívání měnových doložek nebo započtení rezervy na krytí kurzového rizika do ceny.

Do měnového rizika spadá, dle Machkové a kol. (2014), taktéž riziko inflační, které působí hlavně uvnitř jednotlivých zemí a dotýká se zejména přímých investic, majetkových podílů na podnikání v zahraničí, dodávek investičních celků, provádění stavebních a montážních prací na zahraničních trzích apod. Pro co největší snížení rizika volí podniky taktiku, při které maximálně využívají úvěrů přijímaných na místním trhu a omezují poskytované úvěry. Zároveň je nezbytně nutné odhadnout tempo inflačního vývoje předem a kalkulovat inflační znehodnocení v ceně. Změny úrokových sazeb vytvářejí riziko úrokové. Díky využití mezinárodního působení firmy, toto riziko lze ale využít i ve prospěch, tj. k získávání finančních zdrojů na těch trzích, kde jsou podmínky nejvýhodnější.

#### - **Riziko odpovědnosti za výrobek**

Autoři (Machková a kol., 2014) uvádějí, že tato rizika souvisí se širokou ochranou spotřebitele na trzích vyspělých zemí. Výrobce v těchto zemích je vždy odpovědný za škodu na zdraví nebo majetku, jež mohou utrpět osoby v důsledku vad výrobku. Prevencí tohoto rizika je pojištění.

V mezinárodním obchodním styku vzniká celá řada rizik. Janatka (2017, s. 133) uvedl jejich původ v charakteru obchodní operace, obchodovaného zboží, jeho přepravy, obchodně-politického prostředí a v neposlední řadě také z chyb, kterých se obchodní partneři dopouštějí při přípravě, sjednávání a realizaci podnikatelského záměru či obchodní operace. Konkrétně většina rizik vzniká již v době přípravy určité obchodní operace. Může se jednat například o nedostatečně provedené průzkumy, špatně zadané cenové údaje, změny v předpisech, údaje

o celkové hospodářské situaci v zahraničí apod. Autor také popisuje nutnost, aby se již v době přípravy obě strany (prodávající i kupující) rozhodly, jaká ze stanovených a vyhledaných rizik jsou pro ně přijatelná a jaká naopak nepřijatelná. V rámci přijatelných rizik lze uvést například rizika teritoriální či platební. Do nepřijatelných rizik lze naopak zařadit nebezpečí možnosti vzniku rizika válečných konfliktů v dané oblasti, možnost vzniku stávky a nepokojů, očekávanou hospodářskou krizi, bankrot a další. Východiskem přijatelných a nepřijatelných rizik jsou poznatky a údaje z uvedených průzkumů. Pokud se ve výsledku podnikatel rozhodne uskutečnit obchodní operaci i přes existující rizika, je nutné, jak píše Janatka (2017, s. 134), aby přijmul vhodná opatření, jež budou sloužit ke snížení daných rizik. Jako opatření může sjednat pojištění některých pojistitelných rizik, nebo do smlouvy prosadit platební nástroje, které daná platební rizika sníží na minimum. Dále může zajistit odprodej pohledávky, sjednat faktoring a mnoho dalších.

## 2.5 Metodika práce

Diplomová práce je rozdělena do čtyř hlavních částí – úvodu, teoreticko-metodologické části, analytické části a závěru. Teoretická část vychází z literární rešerše a sběru informací využívající odbornou literaturu týkající se mezinárodního podnikání, expanze společností a jednotlivých analýz vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Pro rešerši byla použita česká i zahraniční literatura a online portál Research Gate obsahující vědecké publikace, dokumenty a články. Jednotliví uživatelé zde sdílejí a diskutují své výzkumy, spolupracují na projektech a budují kontakty. V rámci analytické části bylo čerpáno z interních informací společnosti Next.Move Fitness, online zdrojů a webových stránek týkajících se německého trhu. Teoretická část se skládá z pěti podkapitol. První dvě podkapitoly definují pojmy podnikání a podnikání na zahraničních trzích, jeho formy, možnosti a rizika expanze. Třetí podkapitola se věnuje finanční analýze, jejím zdrojům a výpočtu analýzy poměrovými ukazateli. Další podkapitola obsahuje analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku, konkrétně SWOT, PESTLE a Porterovu analýzu. Poslední podkapitola teoretické části pojednává o marketingu, marketingové strategii a marketingovému mixu. Diplomová práce dále integruje teoretické modely do praktického hodnocení, což zahrnuje aplikaci teoretických konceptů na reálné podnikatelské situace. Tento postup umožňuje lepší pochopení dynamiky trhu a vytváření strategií založených na empirických datech.

Začátek analytické části byl věnován představení společnosti. Informace byly čerpány z webových stránek kurzy.cz, který slouží jako databáze a zdroj informací obchodního rejstříku, živnostenského rejstříku a statistického úřadu. Dále také z portálu Ministerstva spravedlnosti České republiky justice.cz, který obsahuje veřejný rejstřík a sbírku listin. Dají se v něm nalézt a čerpat i veřejně přístupné účetní závěrky a notářské zápisy společnosti. Informace a fotografie týkající se historie společnosti, produktů a poboček jsou čerpány přímo z webových stránek společnosti Next.Move Fitness. Informace o mobilní aplikaci NEXT WORKOUT byly čerpány z totožných zdrojů a z aplikace samotné. Cílem analytické části je zpracování strategie společnosti Next.Move Fitness s. r. o. na německý a polský trh. Trhy byly vybrány na základě svého umístění v deseti největších fitness trzích v Evropě dle Nordic Fitness Eduaction (2022). Německo se zde umístilo na prvním místě. Poloha tohoto trhu hraje rovněž strategickou roli, jelikož země sousedí s Českou republikou. Aby se mohl výt cíl diplomové práce naplněn, je nezbytné specifikovat a stanovit si dílčí cíle, které budou detailněji zpracovány v analytické části:

- **Provedení tržní analýzy konkrétního zahraničního trhu,**
- **identifikace potenciálních zákazníků a segmentace trhu,**

- **konkurenční analýza na vybraných trzích a zhodnocení současných konkurentů,**
- **vývoj a testování marketingového mixu pro vstup na trh,**
- **prozkoumání dodavatelského řetězce a logistiky,**
- **vyhodnocení finančního zdraví společnosti,**
- **hodnocení rizik spojených s expanzí na zahraniční trhy,**
- **formulace doporučení pro strategické rozhodnutí.**

Provedení tržní analýzy konkrétního zahraničního trhu bude zahrnovat identifikaci a vyhodnocení tržních příležitostí na zahraničních trzích prostřednictvím PESTLE a SWOT analýzy. PESTLE analýza se zaměří na politické, ekonomické, sociální, technologické, právní a ekologické faktory, které mohou ovlivnit úspěšný vstup společnosti na zahraniční trhy. Politické faktory budou soustředěny na stabilitu vlády, regulační rámec a politická rizika. Ekonomické faktory zanalyzují ekonomický růst, inflaci, směnné kurzy a míru nezaměstnanosti. Sociální faktory budou zkoumat demografické údaje, kulturní normy a spotřebitelské chování. Technologické faktory v sobě se zaměří na infrastrukturu, inovace a různé technologické trendy. V rámci právních faktorů bude provedena analýza legislativního prostředí, pracovního práva a také ochrany duševního vlastnictví. Ekologické faktory zhodnotí environmentální regulace a udržitelnost. SWOT analýza odhalí identifikaci silných a slabých stránek společnosti a zároveň, v rámci externího prostředí, příležitosti a hrozby na cílových trzích. Jako zdroje budou složít stránky Evropské Unie a Britannica, portál deutchland.de zřízený německým ministerstvem zahraničí, CzechTrade, Eurostat a dalších odborné a vědecké článků na toto téma. SWOT analýza bude čerpat interní informace. Cílem je pochopení a analýza faktorů, jelikož mohou ovlivnit vstup společnosti na zahraniční trhy v rámci nejen vnější, ale i vnitřní analýzy podniku a trhu. Na základě analýz je třeba definovat hlavní segmenty zákazníků na cílových trzích a pochopit jejich specifické potřeby a preference. Segmentace trhu se zaměří na rozdělení celkového trhu do homogenních skupin, které mají podobné charakteristiky. To může zahrnovat demografickou, geografickou a behaviorální segmentaci. Dalším zaměřením bude věk, pohlaví, příjem, vzdělání a rodinný stav. Důležitá je rovněž geografická identifikace, tj. regiony, města a klimatické podmínky. Také sem lze řadit hodnocení životního stylu, osobnostní rysy a hodnoty, nákupní zvyklosti, frekvenci nákupů a loajalitu ke značce. Identifikace klíčových segmentů zákazníků umožní společnosti přizpůsobit své produkty a marketingové strategie. Na základě analýz je potřeba definovat hlavní segmenty zákazníků na cílových trzích a pochopit jejich specifické potřeby a preference. Cílem je lépe porozumět potřebám a očekáváním zákazníků a nabídnout jim relevantní a atraktivní hodnotu.

Konkurenční analýza na vybraných trzích se zaměří na zhodnocení současných konkurentů, jejich produktů, cenových strategií, distribučních kanálů a marketingových aktivit. Analýza se opírá o Porterovu analýzu pěti sil, která zahrnuje hrozbu nových konkurentů, sílu dodavatelů, sílu odběratelů, hrozbu substitutů a konkurenční rivalitu. V rámci hrozby nové konkurence se zkoumají bariéry vstupu na trh a jejich možnosti. Síla dodavatelů hodnotí jejich vliv na ceny a kvalitu surovin. Síla odběratelů zkoumá schopnost zákazníků vyjednávat o cenách a podmínkách. Hrozba substitutů analyzuje dostupnost alternativních produktů a služeb. Konkurenční rivalita hodnotí intenzitu konkurence mezi současnými společnostmi na trhu. Pro zhodnocení konkurenčního prostředí bude sloužit rešerše webových stránek jednotlivých podniků a recenzí dostupné na internetu. Zhodnocení těchto faktorů umožní společnosti pochopit a identifikovat příležitosti a hrozby, aby bylo možné určit konkurenční dynamiku trhu. Na základě výsledků tržních a konkurenčních analýz bude vytvořen marketingový mix pro cílové trhy, zaměřený na zvýšení povědomí o značce a podporu jejího přijetí na novém trhu.



Marketingový mix zahrnuje čtyři základní prvky (4P): produkt, cenu, místo a propagaci. V rámci tohoto zkoumání bude aplikován rozšířený marketingový mix 7P, doplněný též o fyzické důkazy, lidi a procesy.

Marketingový mix čerpá z interních informací společnosti a na základě vlastních podnětů autorky, která ve společnosti pracuje. Produktová strategie se v rámci marketingového mixu zaměřuje na přizpůsobení produktu potřebám a preferencím zákazníků na cílových trzích. Cenová strategie hodnotí optimální cenovou úroveň, která zohledňuje náklady, konkurenci a vnímání hodnoty zákazníků. Distribuční strategie zahrnuje výběr a optimalizaci distribučních kanálů, které zajišťují dostupnost produktu pro zákazníky. Propagační strategie odhaluje komunikační a reklamní kampaně, které zvýší povědomí o značce a podpoří prodej. U lidí se zkoumají zaměstnanci a fakt, jak přímo ovlivňují značku a chování zákazníků. Procesy odhalují jejich efektivitu a kvalitu k následnému doporučení konkrétního produktu či služby. Fyzické důkazy se týkají veškerých služeb hlavně v rámci jejich kvality a zhodnocení. Průzkum marketingového mixu umožňuje ověřit jeho účinnost a provést potřebné úpravy před plným vstupem na trh. Optimalizace dodavatelského řetězce a logistiky zahrnuje analýzu a návrh efektivního logistického a dodavatelského řetězce, které podporují operace společnosti na nových trzích, s ohledem na minimální rizika a náklady. Návrh efektivního dodavatelského řetězce zohledňuje rovněž specifické požadavky a omezení cílových trhů. Cílem je zajistit, aby byly logistické procesy flexibilní a spolehlivé. Vyhodnocení finančního zdraví společnosti se týká zaměření její schopnosti financovat expanzi a efektivitu stávajících finančních strategií. To umožní společnosti získat důkladný přehled o své finanční stabilitě a identifikovat potřebné zdroje pro podporu jejich mezinárodních expanzních aktivit.

Sběr a analýza finančních dat společnosti bude provedena na základě účetních výkazů rozvahy a výkazu zisků a ztráty dostupných v účetních závěrkách z let 2021 a 2022 ve Sbírce listin. Informace poslouží jako základ pro provedení finančních výpočtů poměrových analýz, konkrétně ukazatelů likvidity, zadluženosti a rentability. Ty poskytnou hlubší vhled do finančního zdraví společnosti a její schopnosti financovat expanzi bez nadměrného zadlužení. V rámci vyhodnocení investičních potřeb spojených s expanzí na zahraniční trhy budou provedeny předběžné odhady nákladů na marketing, výzkum trhu, infrastrukturu a operace, které jsou nezbytné pro úspěšný vstup a udržení pozice na nových trzích. Další nutnou součástí strategie expanze je vypracování plánu pro identifikaci a hodnocení potenciálních rizik, která by mohla ovlivnit její úspěch. Tento plán zahrnuje finanční, operační a geopolitická rizika a navrhuje návrhy pro jejich minimalizaci. Finanční rizika jako kurzová rizika, rizika neplacení a rizika změn v daňové legislativě, operační rizika se týkají interních procesů, technologických výzev a lidských zdrojů. Geopolitická rizika zahrnují politickou nestabilitu, změny v obchodních pravidlech a kulturní rozdíly. Plán rizikového managementu v sobě může zahrnovat také opatření pro prevenci a zmírnění rizik, včetně diverzifikace, pojištění a krizového řízení. Cílem je minimalizovat negativní dopady rizik a zajistit stabilitu a kontinuitu podnikání.

Všechny zmíněné kroky povedou k sestavení závěrečné zprávy s doporučeními pro vedení společnosti. Doporučení budou obsahovat shrnutí a konkrétní návrhy nejuvhodnějších vstupních strategií na základě všech provedených analýz. Závěrečná fáze práce se zaměří na evaluaci shromážděných a analyzovaných informací s následným formulováním doporučení pro strategické rozhodnutí a implementaci expanzních aktivit společnosti. Cílem je poskytnout vedení společnosti komplexní a praktická doporučení, která podpoří úspěšnou expanzi a dlouhodobý růst na nových trzích. Doporučení budou vytvořena tak, aby bylo zajištěno dosažení dlouhodobého růstu a udržitelného úspěchu na nových trzích. Budou zahrnovat plán implementace, sledování a hodnocení dosažených výsledků.

## **Shrnutí teoretické části**

Teoretická část poskytuje ucelený pohled na expanzi společnosti na mezinárodní trhy. V práci jsou definovány základní pojmy a legislativní rámec klíčový pro uchopení podnikání v mezinárodním kontextu. Tato část práce dále analyzuje různé aspekty podnikání na zahraničních trzích, kde je zdůrazněno, že mezinárodní podnikání vyžaduje nejen hledání příležitostí, ale také inovace a adaptace produktů a služeb k místním podmínkám. Detailně jsou prozkoumány různé formy vstupu na zahraniční trhy, specifické výzvy a rizika, což vyžaduje od společností důkladné strategické plánování.

Mezinárodní finanční analýza hraje klíčovou roli ve strategickém rozhodování, neboť firmám poskytuje informace potřebné pro optimalizaci zdrojů a maximalizaci konkurenčních výhod. Mezi její zdroje lze zařadit rozvahu, výkaz zisků a ztrát a případně výkaz finančních toků i výkaz o finančním kapitálu. Na vliv podniku v mezinárodním obchodu má podnikatelské prostředí. To se dělí na mikro, mezo a makroprostředí. Jednotlivé analýzy, jako jsou SWOT, PESTLE a Porterova analýza pěti sil. Zmíněné analýzy pomáhají detailně popsat a rozebrat aktuální situaci a jejich možný vliv na podnik.

V neposlední řadě je popsána strategie mezinárodního marketingu a nutnost adaptace marketingových sdělení ke kulturním specifikům cílových trhů. Tato adaptace je nezbytná pro efektivní komunikaci a úspěch v zahraničí. Pro vstup na zahraniční trhy je možné i využití podpory ze strany státních a mezinárodních institucí. Spadají sem agentury CzechTrade a CzechInvest, které také mohou pomoci s úspěchem v zahraničí, jelikož nabízejí poradenství, finanční podporu a pomáhají s rozvojem obchodních aktivit. V dynamickém globálním obchodním prostředí je nezbytné, aby manažeři a podnikatelé sledovali nové trendy a technologické inovace, aby mohli efektivně reagovat na změny a využívat nově vzniklé příležitosti.

### 3 Praktická část

Analytická část diplomové práce se zaměřuje na vytvoření strategie expanze společnosti na zahraniční trh. Zahrnuje popis společnosti, vypracované analýzy a následně plán samotné expanze.

#### 3.1 Charakteristika vybrané organizace

Společnost Next.Move Fitness vznikla před čtyřmi lety. Založil jí současný spolumajitel, a tehdejší plný majitel, Julián Jančík. Jejím sídlem je hlavní město Praha, konkrétně ulice Dělnická v Holešovicích. Společnost má celkem čtyři jednatele a čtyři společníky. Každý jednatel zastupuje společnost samostatně. Dělí se na „jednatele A“ a „jednatele B“. Může však dojít na výjimky, kdy lze společnost zastoupit dvěma jednately společně s tím, že jedním z nich musí vždy být jeden z „jednatelů A“ a druhý z „jednatelů B“. Největší podíl společnosti vlastní investiční společnost JJ Capital a. s., která má obchodní podíl společnosti ve výši 60 % s vkladem 750 000 Kč. Julián Jančík vlastní 30 % podílu společnosti a po 5 % Ing. Karin Mašková a Ing. Martina Špacírová. Následující tabulka číslo 1 obsahuje souhrn aktuálních informací o společnosti Next.Move Fitness:

<b>Název společnosti</b>	Next.Move Fitness s. r. o.
<b>Sídlo společnosti</b>	Dělnická 1628/9, Holešovice, 170 00 Praha
<b>Právní forma</b>	Společnost s ručeným omezeným
<b>Identifikační číslo</b>	09545131
<b>Spisová značka</b>	C 337895/MSPH Městský soud v Praze
<b>Základní kapitál</b>	1 250 000 Kč
<b>Datum vzniku</b>	24. září 2020
<b>Jednatelé</b>	Julián Jančík, Ing. Karin Mašková, Kristián Jančík, Ing. Jozef Janov
<b>Společníci</b>	JJ Capital a. s. (IČO: 17571073), Julián Jančík, Ing. Karin Mašková, Ing. Martina Špacírová
<b>Předmět podnikání</b>	Poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti fitness

Tabulka 1: základní údaje o společnosti Next.Move Fitness s. r. o.  
(vlastní zpracování)

Společnost Next.Move Fitness se zaměřuje na provoz prémiových fitness klubů v Praze. Předmět podnikání, uvedený v obchodním rejstříku, je poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti fitness. Společnost nabízí moderní zařízení a rozmanité fitness programy v pražských lokalitách, jako jsou Smíchov, Karlín, Holešovice a Vinohrady. Firma klade důraz na kvalitní služby a poskytuje klientům přístup k nejnovějším fitness trendům a technologiím. Nabídka služeb zahrnuje skupinové lekce, osobní tréninky a wellness služby, které jsou přizpůsobeny moderním trendům. Next.Move Fitness se snaží o rozvoj fitness průmyslu prostřednictvím inovativního přístupu a závazku k poskytování vynikajícího zákaznického servisu.

### 3.1.1 Historie společnosti

Společnost se zapsala do obchodního rejstříku již v roce 2020, tehdy pod názvem Fit Haven s jediným společníkem Juliánem Jančíkem. V roce 2021 se společnost Fit Haven nahradila novou obchodní firmou Next.Move Fitness. Svou první pobočku společnost Next.Move Fitness s. r. o. otevřela na začátku roku 2022 v pražských Holešovicích. Rychle se však její působnost rozšířila, když o rok později otevřela hned další tři pobočky. Konkrétně v pražských Vinohradech, Karlíně a Smíchově, čímž začala získávat významné postavení na lokálním trhu. Celý koncept vzešel od nynějšího spoludávatele Juliána Jančíka, který získal řadu inspirace v Nizozemí v Amsterdamu, v němž v minulosti pracoval, a dokonce zde založil svou první firmu. Amsterdam je podle něj, na rozdíl od České republiky, plný progresivních fitness center. Jeho vizí bylo přivést do světa fitness něco jiného a nového. Jeho záměrem bylo nabízet prémiové služby a zážitek, který si každý klient po odcvičení odnese. První pobočka, kvůli této vizii, stála více jak 20 milionů korun.

### 3.1.2 Produkty a pobočky společnosti

Důraz na inovace a zlepšování klientských služeb je v Next.Move Fitness klíčový. Firma pravidelně aktualizuje své vybavení a programy tak, aby odpovídaly nejnovějším trendům ve fitness průmyslu a zdravému životnímu stylu. Zavádí nejnovějších technologie pro sledování fitness výsledků a rozvíjí speciální tréninkové programy, které kombinují různé formy cvičení pro maximální efektivitu a klientův prospěch. Investice do kvality a diverzifikace služeb jako jsou osobní trenéři, skupinové lekce, wellness programy a diagnostické služby umožňují společnosti oslovovat široké spektrum klientů. Společnost také klade velký důraz na zákaznický servis. Firma dále rozvíjí svůj podnikatelský model a značku tím, že participuje na veřejných fitness akcích, podporuje zdravý životní styl a aktivně se zapojuje do komunitních aktivit. Zároveň, díky svému marketingu a síle, spolupracuje s několika známými značkami z oblasti zdravé výživy a životního stylu. Tímto způsobem nejenže posiluje svou tržní pozici, ale také přispívá k celkovému zlepšení kvality života.

Všechny pobočky jsou vybaveny velmi kvalitním vybavením, designovými sály a špičkovým zvukovým vybavením. Posilovací stroje známé značky Technogym s vybavením BioStrength zaštituje tzv. Gym 4.0. Gym 4.0 nabízí pokročilé prostředí pro osobní silový a kardio trénink, který zahrnuje několik zón. Silová zóna je vybavena stroji s volnými váhami od Eleiko, které se běžně používají na Olympijských hrách. Speciální zóna nazvaná BioStrength trénink, se provádí na devíti strojích pod kontrolou digitálního kouče. Kardio zóna disponuje moderními trenážery s možností sledování multimediálního obsahu během tréninku. Fitness centrum klade důraz na personalizaci, pohodlí a nabízí zázemí s chytrými technologiemi.

Každá z poboček nabízí mimo posilovnu i sály na skupinové lekce s různým zaměřením. Speciálně vytvořené tzv. „signature skupinové lekce“ jsou zaměřené na budování fyzické zdatnosti, síly a flexibility. Pobočka v Holešovicích nabízí skupinovou lekci Next.Burn kombinující kardio a silový trénink. Lekce využívá unikátní běžecký pás SkillMill, činky a plyoboxy, což zaručuje efektivní spalování kalorií. Atmosféra lekce je doplněná dynamickou hudbou, která motivuje účastníky k maximálnímu výkonu. Vinohrady disponují rovnou dvěma sály – jeden jógový a druhý pro další signature skupinovou lekci s názvem Next.Booty. Tato 50minutová lekce je zaměřena na posílení hýžd'ových svalů, kombinující cvičení síly a kardia. Zahrnuje cviky jako dřepy, výpady a mrtvé tahy, podporované moderním vybavením jako je Technogym Stairmaster. Karlínská pobočka nabízí intenzivní jógu ve speciálně vyhříváném studiu, kde teplota dosahuje až 41 stupňů. Tato teplota pomáhá prohloubit pocit z jógy, zlepšuje flexibilitu, detoxikuje tělo a posiluje mentální soustředění. Lekce kombinují tradiční jógu s power jógou a silovými prvky, což přináší komplexní trénink. Ve stejném studiu se odehrává

jeden z konceptů Les Mills pod názvem BODYBALANCE, který kombinuje prvky jógy, Thi Chi a Pilates. Koncept Les Mills je rozšířen i do druhého sálu s názvem „Game On“. Les Mills nabízí širokou paletu skupinových fitness lekcí, které spojují hudbu a pohyb s nejnovějšími technologiemi a trendy. Mezi oblíbené programy patří BODYPUMP pro silový trénink celého těla, LES MILLS GRIT, intenzivní HIIT trénink a BODYCOMBAT inspirovaný bojovými uměními. Ve stejném sále si lze zacvičit i signature lekci Next.Battle. Jedná se o unikátní fitness koncept, který kombinuje boxerské techniky a silový trénink. V průběhu 45minutové lekce se střídají intervaly mezi boxováním na boxerském pytlí a cvičením s činkami na lavičce. Tento trénink je navržen tak, aby posiloval kardiovaskulární systém, zvyšoval sílu a zlepšoval obratnost. Nejnovější pobočka na Smíchově v sobě skrývá unikátní lekci Next.Boost zaměřující se na kombinaci kardio a silového tréninku. Tato lekce využívá tři stanoviště vybavené moderními přístroji jako Skillup a Skillbike. Poskytuje intenzivní trénink horní části těla i celkové kondice. Lekce jsou designovány tak, aby poskytly dynamický zážitek a jsou vhodné pro všechny úrovně fitness. Vzhled jednotlivých poboček je přiložen na konec práce do příloh pod čísly 1-4.

### **NEXT WORKOUT mobilní aplikace**

V roce 2023 začala vznikat digitální odnož Next.Move Fitness. Majitelé přišli s nápadem rozšířit své působení i do online prostoru. Slovy zakladatele Juliána Jančíka pro Forbes (2024, online): „Zatímco kapacity klubů jsou aktuálně čtyři tisíce lidí a není možné je nafukovat, digitální byznys je škálovatelný donekonečna.“ S aplikací byla vytvořena i nová společnost pod názvem Next.Digital 2023 s. r. o., založena 3. března 2021 s původním názvem Profondita s.r.o. Název se na Next.Digital 2023 s.r.o. změnil 29. května 2023. Společnost Next.Move Fitness s.r.o. je jedním ze společníků Next.Digital, stejně jako zakladatel Julián Jančík, jeho bratr Kristián Jančík, který má na starosti technickou stránku aplikace, CVO Next.Move Fitness s.r.o. Veronika Dimitrovová a Robert Marek, který zařizuje technické vybavení a natáčení. Následující tabulka číslo 2 obsahuje souhrn dalších aktuálních informací o společnosti Next.Move Fitness:

<b>Název společnosti</b>	Next.Digital 2023 s. r. o.
<b>Sídlo společnosti</b>	Na příkopě 859/22, Nové Město, 110 00 Praha
<b>Právní forma</b>	Společnost s ručeným omezením
<b>Identifikační číslo</b>	09980083
<b>Spisová značka</b>	C 345745/MSPH Městský soud v Praze
<b>Základní kapitál</b>	10 000 Kč
<b>Datum vzniku</b>	3.3. 2020
<b>Jednatel</b>	Julián Jančík
<b>Společníci</b>	Next.Move Fitness s.r.o. (IČO: 09545131), Julián Jančík, Kristián Jančík, Veronika Dimitrovová, Robert Marek
<b>Předmět podnikání</b>	Pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor

*Tabulka 2: základní údaje o společnosti Next.Digital 2023 s. r. o.  
(vlastní zpracování)*

Aplikace NEXT WORKOUT představuje moderní nástroj pro osobní fitness, který umožňuje uživatelům přizpůsobit si tréninkový plán podle individuálních potřeb a cílů. Po registraci a zodpovězení základních otázek ohledně kondiční způsobilosti, pohlaví, věku a dalších potřebných informací potřebných ke správnému nastavení tréninkového plánu, je každému uživateli nabídnut vhodný tréninkový plán, který lze dále upravovat podle osobních preferencí. Každý tréninkový plán obsahuje podrobné informace o úrovních obtížnosti, specifických typech cvičení a je doplněn o videa s demonstracemi cviků. Tato interaktivní složka pomáhá uživatelům lépe porozumět technikám a správně provádět cviky. Aplikace také umožňuje uživatelům nastavit si tréninkové dny, přizpůsobit tempo cvičení a sledovat svůj pokrok. Díky pravidelným aktualizacím nabízí aplikace neustále nové tréninkové plány a rozšiřuje svůj obsah o programy od trenérů, čímž udržuje motivaci svých uživatelů na maximální úrovni. Jakmile si uživatel aplikaci stáhne, přihlásí se do něj pomocí e-mailu a dostane automaticky na výběr, jestli si chce svůj cvičební plán zvolit sám, nebo potřebuje pomoci. Na tomto základě pak zodpoví otázky, zda je začátečník či pokročilý, jaké je jeho pohlaví, jestli cvičí doma nebo v posilovně a jak často. Následně se mu vygenerují plány, které sedí jeho cílům. Prohlédnout si však může i další cvičební plány, včetně jednotlivých cviků a ukázek cvičení. Aplikace nabízí pro prvních 14 dní tzv. Free Trial verzi, v níž si mohou uživatelé jednotlivé programy zkusit a kdykoliv za tento čas předplatné zrušit. V tabulce číslo 3 jsou sepsány jednotlivé typy a ceny předplatného této aplikace:

Členství	Cena
Měsíční	550 Kč (6 600 Kč/rok)
Čtvrtletní	1 380 Kč (460 Kč/měsíc)
Roční	4 650 Kč (387,5 Kč/měsíc)

Tabulka 3: přehled členství NEXT WORKOUT aplikace  
(vlastní zpracování)

Měsíční členství do aplikace činí částku 550 Kč, čtvrtletní 1 380 Kč a roční 4650 Kč. Na čím delší dobu klient zakoupí členství, tím výhodněji mu vyjde částka za měsíc. Přesný vzhled aplikace je přiložen na konec diplomové práce do příloh pod čísly 5-8.

### 3.2 Její současná pozice v kontextu tržního prostředí

Společnost Next.Move Fitness, která působí na českém trhu jako síť moderních fitness center, se v současném tržním prostředí profiluje jako dynamicky se rozvíjející společnost kladoucí důraz na inovaci, technologický pokrok a individuální přístup k zákazníkům. V kontextu fitness průmyslu se Next.Move Fitness snaží odlišit prostřednictvím několika klíčových aspektů, které zajišťují její konkurenceschopnost a růst. Jednou z hlavních konkurenčních výhod společnosti je její zaměření na moderní pojetí fitness služeb. Next.Move Fitness nabízí svým členům flexibilní možnosti členství, které zahrnují jak měsíční, tak i dlouhodobé varianty, což přitahuje různé skupiny zákazníků, od příležitostných cvičenců až po ty, kteří hledají pravidelný tréninkový režim. Dalším důležitým prvkem je využití moderních technologií, do kterých Next.Move Fitness výrazně investuje. Společnost se zaměřuje na digitální fitness služby, což zahrnuje například možnost rezervace lekcí přes mobilní aplikaci, personalizované tréninkové plány na základě uživatelských dat a využití umělé inteligence k optimalizaci tréninkových

procesů. Tyto technologie přispívají k lepšímu zákaznickému zážitku a umožňují společnosti lépe reagovat na individuální potřeby svých klientů.

Kromě toho se Next.Move Fitness odlišuje i svým přístupem k designu a vybavení svých poboček. Moderní a stylové prostory jsou navrženy tak, aby poskytovaly příjemné a motivující prostředí pro cvičení. Společnost klade důraz na kvalitní a aktuální vybavení, což je klíčové pro udržení konkurenceschopnosti v silně obsazeném trhu fitness center. Next.Move Fitness čelí výzvám ze strany jak velkých mezinárodních řetězců, tak i menších lokálních fitness center. Přesto se společnosti daří udržovat si konkurenční výhodu díky své schopnosti přizpůsobit se měnícím se požadavkům trhu a poskytovat služby, které reflektují aktuální trendy v oblasti fitness a zdravého životního stylu. Lze konstatovat, že Next.Move Fitness se na českém trhu úspěšně usadila jako inovativní a dynamická síť fitness center, která se zaměřuje na poskytování kvalitních, technologicky pokročilých služeb svým zákazníkům. Díky tomu si společnost vytváří silnou pozici v konkurenčním prostředí a má potenciál pro další růst a expanzi v oblasti fitness a zdravého životního stylu.

### 3.3 Návrh expanze

Tato kapitola poskytne návrh expanze společnosti Next.Move Fitness na německý zahraniční trh. Pro návrh je třeba vytvořit strategické analýzy vnějšího a vnitřního prostředí zahrnující analýzy PESTLE, Porterovu analýzu pěti sil, finanční analýzu, analýzu SWOT a marketingový mix.

#### 3.3.1 Strategická analýza vnějšího prostředí

Strategická analýza vnějšího prostředí německého fitness trhu by měla nastavit kontext pro detailní hodnocení faktorů, které ovlivňují tento sektor. Tato analýza bude zaměřena na identifikaci a pochopení klíčových ekonomických, sociálních, politických, technologických a ekologických trendů, které formují tržní podmínky, a také konkurenčního prostředí v obou zemích. Cílem je poskytnout společnosti důkladný přehled o trhu, aby mohla efektivně plánovat a implementovat strategie pro vstup na zahraniční trhy.

##### **Analýza prostředí německého trhu**

Oficiální internetová stránka Evropské unie (2023, online) pojednává o Německu jako o federativní parlamentní republice v čele s kancléřem a prezidentem, který plní především reprezentativní funkci. Německo se skládá ze šestnácti spolkových zemí. Podle Germany Trade & Invest (2022, online) Německo nabízí silné podnikatelské příležitosti napříč různými sektory a to díky stabilní ekonomice, strategické poloze v Evropě a vysokému důrazu na inovace a technologie. Země v roce 2022 zaznamenala rekordní úroveň přímých zahraničních investic, což zdůrazňuje její atraktivitu pro globální firmy.

##### **Analýza PESTLE**

PESTLE analýza je nástrojem, který pomáhá identifikovat makroekonomické faktory ovlivňující podnikání na zahraničních trzích. Pro společnost Next.Move Fitness, která zvažuje expanzi na německý trh, je důležité pochopit politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a environmentální faktory, které mohou ovlivnit její úspěch.

##### **Politické faktory**

Heather (2024, online) označil Německo jako federální parlamentní Republiku složenou ze 16 spolkových zemí. Moc je rozdělena mezi spolkové země a federální vládu. Zákonodárná moc je vykonávána dvěma komorami. *Bundestagem*, neboli federálním parlamentem a *Bundesratem* reprezentujícím vlády jednotlivých zemí. Výkonná moc náleží kancléři, který

volí federální parlament a je odpovědný za vedení vlády. Prezident, jehož funkce je převážně reprezentativní, je volen Spolkovým shromážděním na pět let. Německo je považováno za silný právní stát, který dodržuje principy demokracie. Dle odborníků z Wolters Kluwer (2020, online) je Německo jednou z největších a nejstabilnějších ekonomik na světě, což zajišťuje bezpečné prostředí pro podnikání. Stabilita se opírá o silný právní systém a vysoce rozvinutou infrastrukturu, což usnadňuje podnikání, dlouhodobé plánování a investice na trhu. Na webu World Resources Institute (2021, online) zdůrazňuje členství Německa v Evropské unii za výhodou, neboť díky tomu je součástí mezinárodních obchodních dohod, umožňujících snazší přístup k zahraničním trhům a zdrojům. To je zvláště významné pro fitness průmysl, kde může dojít k výměně technologií, vybavení a podpoře inovací a konkurenceschopnosti na domácím trhu. Caceros a kol. (2021, online) uvádějí, že v reakci na globální krizi, jako byla pandemie COVID-19, zavedla německá vláda řadu opatření na podporu veřejného zdraví, která zahrnují fitness a wellness programy. Tato politika nejen zvyšuje povědomí o zdraví, ale také otevírá nové příležitosti pro firmy v sektoru fitness, které mohou nabízet řešení podporující zdravý životní styl.

### Ekonomické faktory

Z hlediska ekonomické prosperity Německo zaujímá první místo v Evropě a třetí místo celosvětově, hned za Čínou a Spojenými státy, ve velikosti ekonomiky. Po celosvětové pandemii vzrostla hodnota HDP na 1,8 %. Avšak, po propuknutí konfliktu na Ukrajině, podle CzechTrade (2024, online), vysoká míra inflace, rostoucí úrokové sazby a zpomalující se globální ekonomika způsobily v roce 2023 další pokles německé ekonomiky, konkrétně o 0,3 %. V roce 2023 činila průměrná míra inflace 5,9 %. Proti inflaci se snažila bojovat zejména Evropská centrální banka nejvyššími úrokovými sazbami v historii. Vše se podepsalo i na slabé světové ekonomice zejména v důsledku války na Ukrajině a Blízkém východě. Tyto události zapříčinily velké zásahy do německého státního rozpočtu. Tabulka číslo čtyři vyobrazuje vývoj makroekonomických ukazatelů v letech 2020-2024:

Ukazatel	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Růst HDP (%)</b>	-4,06	2,58	1,86	-0,10	1,20
<b>Míra inflace (%)</b>	0,36	3,20	8,67	6,20	2,50
<b>Míra nezaměstnanosti (%)</b>	3,90	3,58	3,02	3,00	2,70

Tabulka 4: makroekonomické ukazatele Německa v letech 2020-2024

(vlastní zpracování na základě BusinessINFO.cz, primární zdroj EIU, OECD, IMD, online)

Prognózy dle BusinessInfo.cz, na základě CzechTrade (2024, online) a řad ekonomů, stále nejsou velmi pozitivní. Evropská ekonomika nemá přílišný růst. V letošním roce se očekává růst HDP pouze o 0,1 % kvůli klesajícímu vývozu a slabé domácí poptávce. Předpoklad na rok 2025 podle německých institutů má zrychlit na 1,4 %. Spotřebitelské ceny vzrostly v březnu 2024 nejméně za téměř tři roky. Harmonizovaná inflace meziročně zpomalila na 2,3 %. Téměř po dekádě zaznamenaly pokles i ceny potravin. Obecně pokles cen energií a potravin a pomalejší růst cen zboží kompenzovaly zrychlení růstu cen služeb. Daňový systém Německa je komplexní a složitý. BusinessInfo.cz, na základě Ministerstva zahraničních věcí (2023, online) uvádí, že se dělí na tři úrovně: spolkové, zemské a obecní daně. Hlavními daňovými příjmy jsou daň z příjmu a korporátní daň, které tvoří zhruba 40 % celkových daňových příjmů. Daň z příjmu fyzických osob je progresivní, sazby se pohybují od 14 % do 45 % a platí je registrované fyzické osoby ze zemědělství, lesnictví, řemeslných provozů, pronájmů a dalších



příjmů. Korporátní daně, jinak také platby daně z příjmu právnických osob, mají společnou základní sazbu, která je diferencovaná podle regionů, s průměrem 29,8 %. Daň z přidané hodnoty má sazby 7 % a 19 %. Spotřební daně zahrnují daně z alkoholu, pohonných hmot a dalších položek.

### Sociální, kulturní a demografické faktory

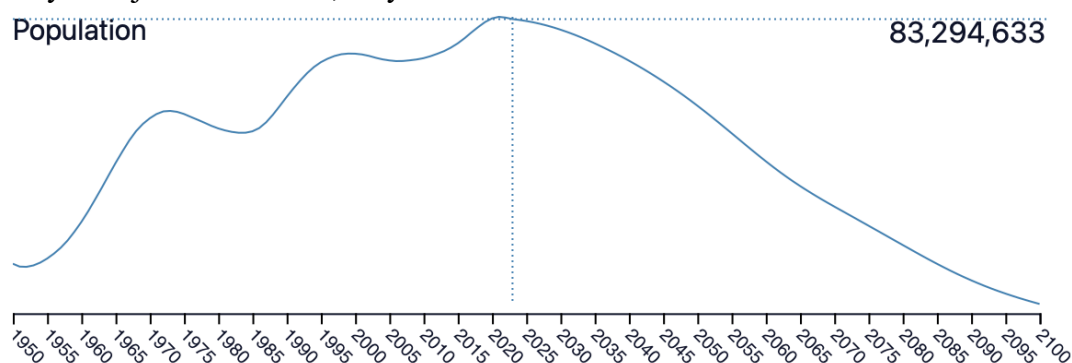
Německo, oficiálním názvem Spolková republika Německo, vzniklo dne 23. května 1949 a jeho rozloha činí více než 350 tisíc kilometrů čtverečních. Hlavním městem je Berlín a oficiálním jazykem němčina. Německo je od 1. ledna 1999 členem Evropské Unie a v roce 1995 vstoupilo do Schengenského prostoru. Oficiální měnou je eura. Počet obyvatel dle Eurostat (2023, online) představuje necelých 84 milionů. Růst populace se zvýšil o 1,3 % oproti roku 2022. Německo je nejlidnatějším státem Evropské unie, s podílem 19 % na celkové populaci EU. Významným faktorem dle Destatis (2023, online) tohoto růstu byl značný přírůstek imigrace, který se opírá o válku na Ukrajině. Souhrn základních informací Německa je sepsán v následující tabulce číslo 5:

<b>Hlavní město</b>	Berlín
<b>Úřední jazyk</b>	Němčina
<b>Měna</b>	Euro (EUR)
<b>Členem Evropské Unie od</b>	1.1.1999
<b>Členem Schengenského prostoru od</b>	26.3.1995

Tabulka 5: základní informace o Německu

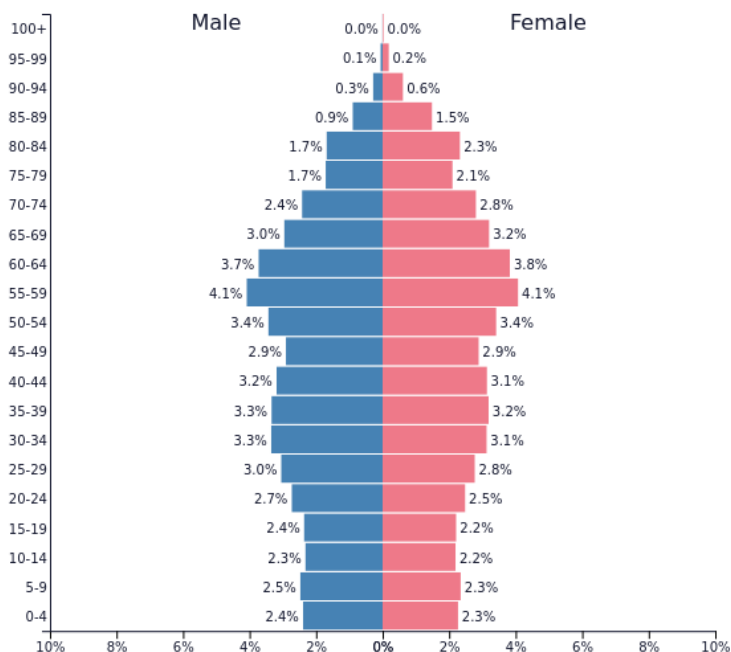
(vlastní zpracování na základě oficiální stránky Evropské Unie, 2024, online)

Struktura populace se vyznačuje stárnutím a rostoucím podílem obyvatel ve věku 65 let a více, což nastává z důvodu vyššího počtu úmrtí než narození. Tento trend je podobný i v dalších evropských zemích, kde průměrný věk populace narůstá a podíl mladých obyvatel klesá. Na obrázku číslo 9, převzatý z Population Pyramid (2023, online), je vyobrazen vývoj německé populace a předpoklad do budoucích let. Křivka byla na vrcholu kolem roku 2020 a v budoucích letech by počet populace měl mít klesající tendenci. V roce 2100 by podle prognóz mělo žít méně obyvatel jak v roce 1950, tedy méně než 70 milionů.



Obrázek 5: vývoj populace a předpoklad počtu obyvatel Německa (Population Pyramid, 2023)

Obrázek číslo 10 zobrazuje poměrné zastoupení žen a mužů v roce 2023 s ohledem na věk. Zde lze nejlépe vědět stárnutí německé populace, kde se největší zastoupení žen i mužů pohybuje mezi 55 až 59 lety.



Obrázek 6: procentuální zastoupení žen a mužů v Německu v roce 2023  
(PopulationPyramid.net, 2023)

Rahnam (2023, online) uvádí rostoucí trend zájmu o zdraví a fitness v Německu. Tento zájem podporuje expanzi fitness průmyslu, protože lidé stále více hledají možnosti, jak zlepšit své fyzické zdraví a celkovou mentální pohodu. Největší roli hraje fakt stárnutí populace v Německu, který zvyšuje poptávku po fitness službách zaměřených na starší občany, což může být pro fitness průmysl příležitostí k rozvoji speciálních programů a služeb. S rostoucí popularitou technologických řešení, jako jsou fitness aplikace a online tréninkové programy, se mění i přístup k fitness službám. Na druhou stranu je německý trh otevřený technologickým inovacím, což může usnadnit průnik nových fitness podniků. Portál Expatrio (2024, online) píše o Německu jako o zemi s důrazem na profesionalitu, přesnost a kvalitu. Tyto hodnoty jsou klíčové pro úspěšnou expanzi na německý trh, neboť očekávání v oblasti kvality a efektivity jsou vysoká. Německo je multikulturní země s vysokým počtem obyvatel, ve kterém se dlouhodobě probíhá migrace. Tato kulturní rozmanitost může poskytnout podnikům příležitosti k inovaci a personalizaci produktů a služeb tak, aby vyhovovaly různorodé zákaznické základně.

Tabulka číslo 6, na základě dat z národních statistických úřadů, srovnává klíčové ukazatele životní úrovně mezi Německem a Českou republikou. Tabulka porovnává klíčové ukazatele v roce 2023 zahrnující demografii, ekonomiku a sociální parametry.

Ukazatel	Německo	Česká republika
<b>Populace (2023)</b>	84,4 milionů	10,5 milionů
<b>HDP na obyvatele</b>	50 900 USD	38 300 USD
<b>Míra nezaměstnanosti</b>	5 %	2,8 %
<b>Míra chudoby</b>	16,7 %	9,4 %
<b>Průměrná délka života</b>	81 let	79 let
<b>Index vzdělanosti</b>	Velmi vysoký	Vysoký
<b>Index nákladů na život</b>	Nákladnější	Méně nákladné

*Tabulka 6: základní informace o Německu  
(vlastní zpracování na základě národních statistických úřadů – Destatis a CZSO, 2023, online)*

Německo má výrazně vyšší populaci a HDP na obyvatele než Česká republika, což naznačuje silnější ekonomický výkon. Česká republika má nižší míru nezaměstnanosti a chudoby, zatímco Německo vykazuje delší průměrnou délku života a vyšší kvalitu vzdělání. Životní náklady jsou v Německu vyšší, což odráží rozdíly v cenách služeb a zboží.

### **Technologické faktory**

Německo je uznáváno jako jeden z nejvyspělejších technologických národů, což představuje klíčové faktory pro podniky, které zvažují expanzi na tento trh. Rahnam (2023, online) píše o Německu jako o domově s rozsáhlým výzkumem a vývojem, který je podporován jak vládními, tak soukromými investicemi. Země se zaměřuje na pokročilé technologické oblasti jako jsou umělá inteligence, obnovitelné zdroje energie a vysoko-technické inženýrství, což poskytuje firmám přístup k nejnovějším inovacím a technologickým trendům. Německý portál deutschland.de (2024), zřízený Ministerstvem zahraničí, uvádí, že Německo klade velký důraz na digitální agendu a čtvrtou průmyslovou revoluci, což otevírá dveře pro společnosti zaměřené na digitální technologie a automatizaci. Vládní podpora pro digitální transformaci je silná, a to i ve specifických sektorech jako jsou automobilový průmysl a výroba. Německo také nabízí bohaté ekosystémy pro start-upy a inovační projekty, které usnadňují spolupráci mezi výzkumnými institucemi a průmyslem. Toto prostředí umožňuje rychlé komerční využití nových technologií a podporuje růst nových podniků v technologických oborech. Momin (2024, online) uvádí, že jsou umělá inteligence a virtuální realita jsou stále více využívány ve fitness centrech k vytváření poutavějších a efektivnějších zážitků pro zákazníky. Tyto technologie umožňují propojení různých fitness aktivit a interaktivního prostředí, což zvyšuje angažovanost a motivaci klientů. Kombinací vyspělé infrastruktury, silného důrazu na inovace a technologický výzkum, a příznivého regulativního prostředí činí Německo atraktivním trhem pro podniky.

### **Legislativní faktory**

V rámci expanze společnosti na německý trh musí firmy počítat nejen s německou legislativou, ale také s legislativou Evropské Unie. Společnosti v Německu, musejí počítat s nařízením Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679, obecné nařízení o ochraně osobních údajů. Toto

nařízení, známý jako *GDPR*, platí pro všechny firmy, které zpracovávají údaje občanů EU, a zavádí přísné požadavky na souhlas, transparentnost a zabezpečení dat.

Živnostenský zákon, *GewO*, německy *Gewerbeordnung*, je klíčový právní předpis, který reguluje zahájení, provádění a ukončení živností v Německu. Obsahuje specifické požadavky na některé typy podnikání, včetně povinnosti získání živnostenského oprávnění. Každý, kdo chce v Německu provozovat živnost, musí tuto činnost nahlásit příslušným místním úřadům. Zákon rozlišuje různé typy živností včetně stálých, přechodných a koncesovaných. Koncesované živnosti vyžadují speciální povolení kvůli svému potenciálnímu vlivu na zdraví nebo bezpečnost. Zároveň klade důraz na odbornou způsobilost a spolehlivost provozovatelů živností. V určitých případech může být požadováno speciální vzdělání nebo certifikace. Zákon o korporátní dani, *KStG*, *Körperschaftsteuergesetz*, reguluje zdanění právnických osob, jako jsou společnosti s ručením omezeným, akciové společnosti a další korporátní entity. Tento zákon stanovuje, že korporátní subjekty musí platit daně z jejich zisků. Jejich základní výše činí 15 %. K této sazbě se většinou připočítává tzv. *Solidaritätszuschlag* (příplatek na solidaritu) a obchodní daň, kterou vybírají místní obce. Zákon také obsahuje různé úlevy a výjimky pro určité druhy příjmů nebo pro investice do určitých oblastí. V neposlední řadě upravuje zdanění zahraničních příjmů a aplikaci daňové dohody s jinými státy pro zabránění dvojího zdanění. Zákon o DPH *UStG*, německy *Umsatzsteuergesetz*, reguluje výběr a správu daně z přidané hodnoty, která se vztahuje na většinu zboží a služeb prodávaných v Německu. Standardní sazba DPH v Německu činí 19 %. Mezi DPH dále patří i snížená sazba 7 %, která se vztahuje na některé zboží a služby, jako jsou potraviny, knihy a veřejná doprava. Firmy s obratem přesahujícím limit obratu musí být registrované pro DPH a jsou povinny vykazovat a odvádět DPH. Domácí společnosti musí pro DPH zaregistrovat a podávat přiznání, pokud jejich roční obrat přesáhne 22 000 EUR. Tento limit byl aktualizován ze 17 500 EUR na 22 000 EUR dne 1. ledna 2020. Pro zahraniční společnosti, které obchodují v Německu, platí, že se musí zaregistrovat pro DPH bez ohledu na výši obratu. Zákon také umožňuje podnikům, aby si mohly odečíst DPH, kterou samy zaplatily na vstupních službách a zboží, což pomáhá snižovat celkové náklady na daně. Zákon o zastupování zaměstnanců, *BetrVG*, německy *Betriebsverfassungsgesetz*, je základním právním předpisem v Německu, který reguluje vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci na pracovišti a poskytuje zaměstnancům právo na konzultace v určitých oblastech, jako jsou pracovní podmínky a změny v organizaci. Zákon o zastupování zaměstnanců hraje klíčovou roli v německém pracovněprávním systému, protože podporuje transparentnost, spravedlnost a spolupráci na pracovišti. Pro firmy, které chtějí působit v Německu, je porozumění tomuto zákonu nezbytné, aby mohly úspěšně navigovat vztahy se svými zaměstnanci a splnit všechny právní požadavky.

Všechna zařízení používaná právě ve fitness centrech musí vyhovovat specifickým bezpečnostním normám, které zajišťují ochranu uživatelů. Přísná pravidla pro vybavení a jeho údržbu jsou klíčová pro prevenci úrazů a zajištění bezpečného prostředí. Vzhledem k provozování veřejně přístupných zařízení, musí fitness centra dodržovat vysoké hygienické standardy, což zahrnuje pravidelnou dezinfekci zařízení a prostor, což bylo zvláště zdůrazněno během pandemie COVID-19. Německo má rovněž přísné zákony chránící spotřebitele, které regulují smluvní vztahy mezi poskytovateli služeb a jejich klienty. Tyto zákony se mohou týkat stornovacích politik, transparentnosti cenových struktur a povinností informování spotřebitelů. Přímě fitness průmyslu se mohou týkat zákony jako *Bürgerliches Gesetzbuch*, *BGB* – Německý občanský zákoník, který obsahuje ustanovení o smluvních právech a povinnostech, které se týkají služeb, včetně členství ve fitness centrech. Například § 312d *BGB* stanovuje práva spotřebitelů týkající se odstoupení od smluv uzavřených na dálku, což je relevantní pro online nabídky fitness služeb. *Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb UWG*, zákon proti nekalé soutěži zahrnuje pravidla proti klamavé reklamě a nekalým obchodním praktikám. Fitness

společnosti musí zajistit, aby jejich marketingové a reklamní kampaně byly transparentní a neklamaly spotřebitele. *Preisangabenverordnung, PAngV* – nařízení o cenových údajích vyžaduje, aby ceny za služby, včetně služeb fitness, byly jasně a úplně zobrazeny včetně všech případných dodatečných poplatků nebo daňových povinností. *Gesetz über den Widerruf von Verbraucherverträgen und weitere Verbraucherrechte*, zákon o odstoupení od smluv uzavřených spotřebiteli a dalších spotřebitelských právech, umožňuje spotřebitelům odstoupit od smlouvy do určitého období, což je důležité pro nové členy fitness center, kteří se mohou rozhodnout zrušit své členství bez sankcí během zkušebního období. Tyto zákony chrání spotřebitele tím, že zajišťují spravedlivé a transparentní obchodní praktiky a umožňují spotřebitelům dostatečně informované rozhodnutí. Pro fitness průmysl je klíčové tyto zákony dodržovat, aby se předešlo právním problémům a udrželo si důvěru klientů.

### **Enviromentální faktory**

Enviromentální úzce souvisí s legislativními. V Německu existuje řada environmentálních regulací, které mohou ovlivnit podnikání a expanzi společností, včetně těch ve fitness průmyslu. Patří mezi ně například *BImSchG, Bundes-Immissionsschutzgesetz*, zákon o ochraně před emisemi, který reguluje emise vpuštěné do ovzduší, vody a půdy a zajišťuje, že podniky musí mít odpovídající povolení k provozu, pokud mohou mít negativní vliv na životní prostředí. *KrWG, Kreislaufwirtschaftsgesetz*, zákon o oběhovém hospodářství, se zaměřuje na prevenci vzniku odpadů a podporuje recyklaci a opětovné využití materiálů. Podniky musí zajistit, aby jejich odpad byl správně recyklován a znovu využit. *EEG, Erneuerbare-Energien-Gesetz*, zákon o obnovitelných zdrojích energie, podporuje využívání obnovitelných zdrojů jako jsou solární energie, větrné energie a biomasy. Firmy mohou získat dotace nebo snížené sazby za energii vyrobenou z obnovitelných zdrojů. *WHG, Wasserhaushaltsgesetz*, zákon o hospodaření s vodou, reguluje využívání vodních zdrojů a zajišťuje ochranu vodních toků a vodních rezervoárů. Podniky musí mít povolení pro odebírání a vypouštění vody, pokud provozuje zařízení, které s vodou manipuluje. Tyto zákony ovlivňují mnoho aspektů podnikání a mohou mít značný dopad na provozní náklady a strategie expanze společností v této zemi. Podniky by měly pečlivě zvážit tyto environmentální faktory při plánování svých investic a rozvojových aktivit na německém trhu.

Z hlediska fitness průmyslu se německá fitness centra stále více zaměřují na udržitelnost a energetickou efektivitu. Eichenberger-Archer (2023, online) uvádí jako naprosto běžnou záležitost používání například energeticky úsporných opatření, jako jsou LED osvětlení, izolace a obnovitelných zdrojů energie jako jsou solární panely. Tyto kroky nejenže snižují provozní náklady, ale také zvyšují atraktivitu zařízení pro environmentálně uvědomělé zákazníky. Velké zaměření představuje i recyklace a snižování odpadu. Obecně lze říci, že spotřebitelé v Německu preferují podniky, které jsou proaktivní ve svých ekologických praxích. Tento trend zvyšuje poptávku po fitness centrech, která demonstrují své závazky k udržitelnosti, což může být rozhodující faktor pro úspěch na trhu.

PESTLE analýza ukazuje, že Německo nabízí stabilní a technologicky vyspělé prostředí pro expanzi společnosti Next.Move Fitness. Politická stabilita, silná ekonomika, rostoucí zájem o zdraví a fitness, technologické inovace a přísné legislativní a environmentální regulace tvoří komplexní makroekonomické prostředí, které musí být pečlivě zvažováno při plánování expanze. Společnost by měla využít těchto faktorů k vytvoření efektivní strategie pro vstup na německý trh a zajistit, aby byly všechny aspekty expanze pečlivě řízeny a optimalizovány pro úspěch.

### **Porterova analýza pěti sil**

Porterova analýza pěti sil je klíčovým nástrojem pro analýzu konkurenčního prostředí a identifikaci faktorů, které ovlivňují konkurenceschopnost společnosti na trhu. Pro expanzi

společnosti Next.Move Fitness na německý trh je důležité pochopit sílu zákazníků, dodavatelů, hrozbu substitutů, potenciálních nových konkurentů a stávajících konkurentů.

### **Zákazníci**

Zákazníci mají klíčový význam pro úspěšnou expanzi společnosti na německý trh. Němečtí zákazníci v oblasti fitness vykazují specifické preference a chování, které je důležité pochopit a na něž je třeba reagovat při plánování expanze. Zákazníci v oblasti fitness se velmi zajímají o své fyzické a mentální zdraví, což se globálně projevuje rostoucím zájmem o cvičení. Podle Core Health & Fitness (2024, online) spotřebitelé očekávají personalizované zkušenosti zahrnující individuálně přizpůsobené tréninkové plány a výživové poradenství. Tato očekávání lze splnit prostřednictvím pokročilé fitness technologie a aplikací, které umožňují sledování pokroku a poskytují zpětnou vazbu jak v online, tak v offline světě. Vlivem inflace a energetické krize se fitness služby a produkty stávají dražšími. To vede k vyhledávání cenově dostupnější alternativy, jako je například domácí cvičení. Přestože cena je důležitým faktorem, němečtí zákazníci stále preferují cvičení ve fitness centrech ve srovnání s online cvičením. Tento fakt naznačuje, že osobní interakce a zážitky mají stále vysokou hodnotu. Na základě výše provedené PESTLE analýzy, která odhalila stárnutí populace v Německu, je důležité, aby fitness centra nabízela programy přizpůsobené starším generacím. Ty mohou zahrnovat například speciální tréninkové programy pro zlepšení mobility a celkového zdraví. Dle GWI (2020, online) němečtí zákazníci hledají fitness prostředí, které nabízejí nejen cvičení, ale i sociální interakce. Tvorba komunity a sociální interakce jsou klíčové pro získání a udržení zákazníků. Fitness centra, která nabízejí skupinové lekce a sociální akce, mohou zvýšit spokojenost a loajalitu zákazníků. Next.Move Fitness nabízí a zaměřuje se na většinu výše zmíněných aspektů, bude moci být při vstupu na německý trh pro potenciální zákazníky velmi atraktivní.

### **Dodavatelé**

Dodavatelé hrají zásadní roli v zajištění kvality a inovací vybavení a služeb. To má přímý dopad na zákaznickou spokojenost a konkurenceschopnost na trhu. Na základě Germany Health and Fitness Clubs Market Report (2023, online) kvalita vybavení a služeb ve fitness průmyslu je klíčová pro splnění očekávání německých zákazníků, kteří vyžadují vysoký standard a technologické inovace ve fitness zařízení. Spolupráce s renomovanými dodavateli, jako jsou Technogym nebo Life Fitness, známí pro svou kvalitu, může značně zvýšit konkurenceschopnost společností. Důraz by měl být kladen na efektivní management dodavatelského řetězce, který hraje klíčovou roli pro plynulý provoz a minimalizaci rizik, která mohou nastat (zpoždění dodávek nebo problém s kvalitou). Diversifikace dodavatelů a zavedení efektivních logistických procesů může pomoci minimalizovat tyto rizika a zajišťovat stálý přísun kvalitního vybavení. Tento fakt jde ruku v ruce s dlouhodobou spoluprací s dodavateli, kteří mohou přinést lepší cenové podmínky, přístup k novinkám a lepší podporu. Budování silných vztahů s klíčovými dodavateli umožňuje získávat lepší obchodní podmínky a zajišťovat si tak přístup k nejnovějšímu vybavení a technologiím. S růstem důrazu na digitální technologie je nezbytné, aby byli dodavatelé schopni nabízet nejnovější inovace. To zahrnuje zařízení s digitálními funkcemi, která umožňují uživatelům monitorovat a optimalizovat své výkony. Spolupráce s dodavateli investující do výzkumu a vývoje nových technologií je pro fitness centra výhodná, neboť jim pomáhá nabízet velmi moderní výrobky a technologie. Výběr správných dodavatelů a efektivní management dodavatelského řetězce jsou zásadní pro úspěch fitness společnosti při expanzi na německý trh. Investice do kvalitních partnerství a technologických inovací může výrazně zvýšit tržní pozici a zákaznickou spokojenost. Dominancí Next.Move Fitness jsou inovativní zařízení a moderní technologie od nejlepších dodavatelů. Konkrétně zmíněný Technogym dodává stroje do všech klubů společnosti. Tyto stroje kombinují kvalitu a digitální funkce, které dokáží uživatelům monitorovat své

výkony. Například posilovací stroje BioStrength od Technogym představují inovativní tréninkovou metodu kombinující pokročilou technologii a individualizovaný přístup ke kondičnímu tréninku. Skládá se z devíti posilovacích strojů, které se automaticky nastaví podle individuálních potřeb uživatele a umožňují efektivní trénink celého těla. Stroje jsou vybaveny umělou inteligencí. Ta dokáže optimalizovat zátěž a počet opakování, čímž zvyšuje bezpečnost a efektivitu cvičení. BioStrength je vhodný pro všechny věkové kategorie a úrovně kondice a je integrován ve všech pobočkách Next.Move Fitness.

### **Substituty**

Substituty mohou snížit poptávku po tradičních fitness službách tím, že nabídnou alternativní způsoby, jak dosáhnout fitness cílů, což může vést k nižším příjmům pro tradiční fitness centra. Navíc mohou ovlivnit vnímání hodnoty, kterou fitness centra nabízejí, zejména pokud jsou alternativní možnosti cenově dostupnější nebo pohodlnější. Germany Health and Fitness Clubs Market Report (2023, online) zanalyzoval rostoucí důraz na pohodlí a personalizaci. Mnoho Němců se přiklání k možnostem cvičení v domácím prostředí. Domácí fitness programy a zařízení, jako jsou běžecké pásy, kola a online fitness kurzy nabízejí alternativu k návštěvě tradičních fitness center. Německo nabízí rozmanité možnosti pro venkovní aktivity jako je běh, cyklistika, nebo turistika, které jsou atraktivní pro ty, kteří upřednostňují cvičení v přírodě oproti uzavřeným prostorům fitness center. Zvýšenou poptávku zaznamenaly programy se zájmem o duševní zdraví a pohodu. To vede mnoho lidí k alternativám jako je jóga, pilates a meditace, které jsou často vnímány jako více relaxační a méně náročné než tradiční posilování. Aby klienti neměli potřebu nahrazovat služby substituty, nabízí se možnost nabídky širšího spektra služeb, včetně wellness a relaxačních programů. Důležitá je i konzistence v kladení důrazu na kvalitu služeb, zavedení nejnovějších technologií a personalizovaných tréninkových programů, jež mohou zvýšit vnímanou hodnotu a odlišit společnost od konkurence a případného substitutu. V tento moment může klíčovou roli hrát i aplikace NEXT WORKOUT, která by díky expanzi společnosti získala ještě širší platformu uživatelů a tím by i Next.Move Fitness mohl překonat případné substituty. Celá aplikace může zákazníkům poskytnout přidanou hodnotu a zároveň udržet jejich loajalitu.

### **Potenciální noví konkurenti**

Potenciální konkurenti mohou zahrnovat nové a rozvíjející se společnosti. S rostoucí popularitou digitálních fitness řešení mohou online platformy, jako jsou Peloton nebo Zwift, expandovat na německý trh a nabízet alternativu ke klasickým fitness centrům, případně konkurovat aplikaci NEXT WORKOUT. Dalším konkurentem mohou být nově vytvořená specializovaná studia nabízející jedinečné tréninkové plány a metody nebo zaměření na specifické fitness cíle (například hot yoga, spinning, nebo CrossFit) se stávají stále populárnějšími. Všechny koncepty mohou přilákat zákazníky hledající personalizovanější přístup. Nové společnosti na německém fitness trhu by se měly připravit na výzvy spojené se vstupem na zavedený trh, včetně vysokých nákladů na zahájení podnikání, vybudování značky a zákaznické základny. Rovněž musí splňovat vysoké německé standardy pro kvalitu a bezpečnost služeb. Nové technologie a změny v zákaznických preferencích mohou umožnit těmto společnostem rychle získat tržní podíl. Inovace v oblasti digitálního fitness a personalizovaného tréninku nabízí možnosti k diferenciaci od tradičních fitness center. Aby se společnost Next.Move Fitness stala úspěšná, měla by dbát na silné marketingové zázemí a kampaně, které dokáží rychle vybudovat povědomí o značce a přilákat první zákazníky. Dále identifikace a cílení na specifické segmenty zákazníků, které nejsou plně obslouženy stávajícími poskytovateli, a ještě větší využití jejich silných stránek, například nejnovější technologie a zákaznická zkušenost.

## Stávající konkurenci

Stávající konkurenti se zaměřují na inovace ve službách, rozvoj technologií a vylepšování zákaznické zkušenosti tak, aby si udrželi svou konkurenceschopnost. Fitness centra investují do moderního vybavení, personalizovaných tréninkových programů a zlepšení digitálních platforem pro online cvičení. Tyto strategie jsou zaměřeny na zlepšení zákaznické loajality. Společnosti působící na německém trhu ve fitness průmyslu mají již stabilizované postavení jejich aktivity mají bezprostřední dopad na strategie nových společností snažících se na tento trh vstoupit. Mezi největší konkurenci na německém trhu lze zařadit:

### - McFit

Největší řetězec fitness center v Německu, známý pro svou cenovou dostupnost a rozsáhlou síť center. McFit používá cenově výhodné členství jako hlavní strategii pro přilákání široké základny členů. K roku 2024, McFit provozuje více než 260 fitness center v Německu a dalších evropských zemích, což z něj činí jeden z největších fitness řetězců v Evropě. Pobočky jsou rozmístěny strategicky ve všech hlavních německých městech, což zákazníkům umožňuje snadný přístup k fitness službám téměř odkudkoli. McFit je známý svou širokou nabídkou fitness služeb. Nové kluby jsou vybaveny moderními stroji pro kardio i silový trénink a nabízejí různé skupinové cvičení včetně Zumbi®, jógy a funkčních tréninků. McFit také pravidelně aktualizuje své zařízení a programy, aby zajistil, že jsou v souladu s nejnovějšími trendy ve fitness průmyslu. Jeho dominancí je silná marketingová strategie, která zdůrazňuje dostupnost jeho služeb. Společnost investuje do rozsáhlých reklamních kampaní a aktivně využívá sociální média k propagaci svých služeb a k angažování se se svými členy. McFit také nabízí aplikaci, která umožňuje členům rezervovat lekce, sledovat svůj pokrok a získávat exkluzivní slevy.

Nabízí cenově dostupné členství, které lákají širokou zákaznickou základnu. Příloha číslo 9, na konci této diplomové práce, zobrazuje přehled členství, které McFit nabízí. Standardní cena členství STANDARD 24 MĚSÍCŮ je 24,90 € za měsíc s minimální smluvní lhůtou 24 měsíců, což zahrnuje přístup do všech poboček v Německu, včetně v zahraničí. Další možností ve volbě členství je STANDARD 12 MĚSÍCŮ za cenu 29,90 € měsíčně a závazkem na 12 měsíců. U obou těchto členství je možnost trénování do všech poboček po celé Evropě, skupinové lekce a přístup k tréninkovým online aplikacím CYBEROBICS a Hero Workout, které spolupracují s touto společností. Dále je nutné počítat s poplatky za školení a servis dvakrát ročně za 15 € a zaplatit jednorázový registrační poplatek 39 €. Je možné také zvolit členství PREMIMUM 12 měsíců za 39,90 € měsíčně se stejnými poplatky za registraci jako u členství STANDARD. Toto členství zahrnuje navíc vstup do všech poboček vstup do klubů JOHN REED a Gold's Gym, 1x měsíčně možnost vzít s sebou kamaráda o víkendu zdarma a možnost věnování měsíčního poukazu přátelům zdarma 2x za celé členství. Pokud se zákazník nechce vázat, může zvolit členství FLEX za 49,90 € měsíčně s výpovědní lhůtou 4 týdny do konce tréninkového období. V rámci členství nabízí různé slevy a akce. Webové stránky (2024, online) uvádějí právě probíhající letní akci. Za 2 měsíce klient zaplatí 5 € měsíčně a poté, se závazkem výpovědní lhůty 4 týdnů, platí pouze 24,90 € měsíčně. Se zakoupeným členstvím klienti automaticky získají přístup do aplikace McFit a věrnostního programu McFIT+, díky níž si mohou sami spravovat členství, vidět do aktuální obsazenosti klubů, získávat důležité aktualizace a zprávy přímo z klubu, přehled skupinových lekcí a centrum nápovědy. Věrnostní program McFIT+ nabízí výhody v podobě exkluzivních výhod u partnerů McFit, tréninků s trenérem či kamarádem zdarma a další. Čím déle je uživatel členem věrnostního programu, tím více výhod má.

Po bližší rešerši recenzí a vyhledání informací na internetu se místy objevovaly negativní recenze zmiňující špatnou hygienu a úklid, starší vybavení a stroje a horší zákaznický servis v případě výpovědi členství. Velmi záleží, zda klienti navštíví starší či novější pobočku. Tuto



velkou společnost by autorka přirovnala ke společnosti Form Factory, která je původem z Polska a má nejrozšířenější síť fitness center v České republice. Staví neustále nové kluby, které disponují modernějším vybavením, ale jejich starší pobočky jsou vybaveny starými stroji a nejsou tak uklizené, stejně jako je tomu u McFit. McFit patří mezi největší konkurenty na německém fitness trhu poskytující cenově dostupné služby s širokou nabídkou aktivit a vybavení. Pro nové společnosti, které se snaží vstoupit na trh, je důležité pochopit, jak McFit oslovuje a udržuje svou zákaznickou základnu, a zvážit, jaké unikátní nabídky nebo služby mohou nabídnout tak, aby se odlišily od této značky.

#### - **Fitness First**

Fitness First disponuje mezinárodním řetězcem fitness center známý pro své rozsáhlé služby z prémiové vybavení. S více než 360 kluby ve 16 zemích, včetně přítomnosti v Německu, představuje Fitness First významného konkurenta na trhu. Konkrétně v Německu provozuje více než 100 klubů ve významných městech jako je Berlín, Frankfurt, Hamburk a Mnichov. Tento řetězec je součástí LifeFit Group, která zahrnuje několik fitness značek z různých segmentů, včetně prémiových fitness center. Mezi nejznámější se řadí například Barry's či Club Pilates. Fitness First nabízí velkou variaci služeb, což z něj činí atraktivní volbu pro zákazníky hledající kvalitní fitness služby a vybavení. Jejich kluby jsou vybaveny vybavením pro kardio a silový trénink. Nabízejí širokou škálu skupinových lekcí jako jsou jóga, spinning a funkční trénink. Kluby rovněž disponují wellness, které zahrnuje sauny, parní lázně a relaxační zóny. Dále je známý svou vizuální identitou a marketingovými kampaněmi, které efektivně komunikují hodnoty a výhody členství ve fitness klubu. Značka aktivně využívá digitální média a sociální síť k propagaci svých služeb a k angažování své zákaznické základny. Společnost poskytuje různé členské možnosti, které umožňují flexibilitu v závislosti na potřebách zákazníků. Každé členství zahrnuje přístup do všech klubů pod značkou Fitness First a tím umožňuje zákazníkům udržovat fitness režim i při cestování. Cena členství se liší v závislosti na zemi a jednotlivých klubech, které poskytují různé služby.

#### - **Clever Fit**

Další konkurencí na trhu kombinující přístupnost cen s kvalitním zařízením a službami. Clever Fit je jedním z předních fitness řetězců v Německu a je známý svým přístupem k poskytování cenově dostupných a kvalitních fitness služeb. S více než 500 pobočkami po celé Evropě, včetně České republiky, nabízí rozmanité možnosti cvičení pro široké spektrum zákazníků. Jejich největší zázemí ale působí právě v Německu. Fitness centra jsou rozmístěna v různých regionech, včetně velkých měst i menších obcí, což zajišťuje vysokou dostupnost služeb pro zákazníky. Pobočky disponují moderním zařízením pro kardiovaskulární a silový trénink. Nabízejí širokou škálu skupinových lekcí, včetně aerobiku, spinningu a jógy. Mnohé pobočky mají speciální zóny pro funkční a osobní trénink a také wellness služby, jako jsou sauny a masáže. Clever Fit nabízí různé úrovně členství s pružnými možnostmi umožňujícími zákazníkům si vybrat plán odpovídající jejich potřebám a rozpočtu. Klub je známý svou cenovou dostupností, jež přitahuje širokou škálu zákazníků od studentů po seniory. Cena se odvíjí, podobně jako u Fitness First, na lokalitě a nabídky služeb jednotlivých klubů. Značka si klade za cíl být vnímaná jako dostupná, ale kvalitní. Snaží se oslovit širokou zákaznickou základnu a aktivně používá digitální marketing a sociální média k propagaci svých služeb a angažování se s klienty. Jelikož se obchodní model zakládá na franšíze, Clever Fit se v poslední době rozšířil po celé Evropě. Franšizantům nabízí možnost vstoupit do rychle se rozvíjejícího trhu s fitness službami s podporou stabilní a osvědčené značky. Franšizový model je vytvořen tak, aby poskytoval vysokou míru autonomie při zachování klíčových standardů a kvality definující značku. Zájemci o tuto franšizu musí splňovat finanční kritéria, včetně počáteční investice a provozních nákladů. Franšiza ale vyžaduje poněkud nízký poměr vlastního kapitálu, jež činí vstup do systému dostupnější pro širokou škálu podnikatelů.

## - Gold's Gym

Gold's Gym je jedním z nejuznávanějších značek ve fitness průmyslu s dlouhou historií a globálním rozsahem. Byl založen v roce 1965 ve Spojených státech, konkrétně v Kalifornii. Následně se ale rozrostl do globální sítě s více než 600 pobočkami po celém světě. V Německu nedávno otevřel své hlavní studio v Berlíně. Nabízí různé úrovně členství, od měsíčních až po roční smlouvy umožňující přístup do všech svých zařízení globálně. Cena za členství se liší v závislosti na lokalitě a vybraném členství, ale obecně se v Německu pohybuje od 40 do 50 euro měsíčně. Výhoda tohoto členství je, že Gold's Gym, stejně jako McFit, je členem RSG Group, takže při koupi členství má klient k dispozici přístup do všech klubů pod touto společností. RSG Group, se sídlem v Německu, je jedním z předních poskytovatelů fitness služeb na světě a zahrnuje řadu známých fitness značek. Gold's Gym je známý svým zařízením a specifickým designem studií. Disponuje vybavením pro kardio a sílu, což zahrnuje vše od běžeckých pásů po komplexní stroje na posilování. Kluby také nabízejí široký výběr skupinových cvičení, od spinningu po jógové třídy, a mnoho studií má specializované prostory pro funkční trénink a CrossFit. Jelikož se jedná o relativně nové kluby, jejich vybavení je moderní a nové. Gold's Gym je obecně marketingově známý díky své historii a reputaci v oblasti kulturistiky a fitness. Branding zdůrazňuje tradici a inovaci, což přitahuje širokou škálu klientů, od profesionálních sportovců až po nadšence do fitness.

## - John Reed Fitness

John Reed Fitness je rozpoznatelný pro svou unikátní kombinaci tréninku, designu, komunity a hudby, která se snaží transformovat tradiční zkušenost s posilovnou. Tento řetězec posiloven je známý pro své moderní prostředí a živou atmosféru. Disponuje více než 45 kluby v 11 zemích, včetně několika lokalit v Německu, kde nabízí vysoký standard služeb. Kluby jsou strategicky rozmístěny v hlavních městských oblastech. Jednotlivé kluby jsou vybaveny nejnovějším vybavením pro kardio a silový trénink a nabízejí bohatý program skupinových cvičení. Kromě tradičních fitness aktivit klub nabízí unikátní prostředí s pravidelnými DJ sety, což přináší energickou a motivující atmosféru. Nabídka zahrnuje také wellness oblasti se saunami a relaxačními zónami. Nabízí různé úrovně členství, které umožňují přístup do jednoho nebo více klubů podle zvoleného balíčku. Nabídky jsou flexibilní, s možností krátkodobých i dlouhodobých členství, které jsou cenově dostupné a přizpůsobené různým potřebám a životním stylům. Ceny se pohybují podobně jako u Gold's Gym, kolem 40 až 50 euro měsíčně. Dominancí John Reed Fitness je snaha se odlišit nejen svými službami, ale i silným důrazem na design a komunitní zážitek. Marketingová strategie zdůrazňuje jedinečnost značky a její zaměření na kombinaci fitness a zábavy, což přitahuje široké spektrum klientely. Aktivity těchto velkých řetězců ovlivňují tržní normy a očekávání zákazníků, což novým společnostem klade vysoké nároky na inovace a kvalitu. Stávající konkurence zvyšuje bariéry pro vstup nových společností na trh a to vyžaduje pro nově příchozí vynaložení významných investic do marketingu, technologií a lidských zdrojů.

Porterova analýza pěti sil ukazuje, že je německý fitness trh vysoce konkurenční s významnými a velkými společnostmi disponující stabilním postavením na trhu. Pro úspěšnou expanzi společnosti Next.Move Fitness je klíčové pochopit specifické potřeby německých zákazníků, spolupracovat s kvalitními dodavateli, nabízet široké spektrum služeb a inovaci a efektivně řídit dodavatelský řetězec. Identifikace a cílení na specifické segmenty zákazníků a využití nejnovějších technologií může společnosti pomoci získat konkurenční výhodu a úspěšně vstoupit na německý trh.

### 3.3.2 Vyhodnocení strategické analýzy vnějšího prostředí

Politické faktory v Německu představují stabilní prostředí pro podnikání. Německá vláda podporuje zdravý životní styl a veřejné zdraví zahrnující i podporu fitness. To představuje příležitosti pro poskytovatele fitness služeb. Ekonomické faktory ukazují, že je Německo jednou z největších a nejstabilnějších ekonomik světa zajišťující bezpečné prostředí pro podnikání. Avšak aktuální výzvy, jako je inflace a ekonomické zpomalování, způsobené globálními událostmi, vyžadují opatrné finanční a strategické plánování. Sociální a kulturní faktory ovlivňují poptávku po fitness službách, zejména v důsledku stárnutí populace a rostoucího zájmu o zdraví. Tento trend poskytuje příležitosti pro rozvoj programů zaměřených na starší obyvatelstvo a inovace ve službách. Technologické faktory zdůrazňují, že Německo klade důraz na digitální technologie a inovace. To otevírá dveře pro implementaci pokročilých technologií a online tréninkových programů. Tento prvek může významně ovlivnit způsob, jakým jsou fitness služby poskytovány a přijímány na trhu a jakým způsobem mohou na tento trh vstoupit. Legislativní faktory zahrnují nařízení o ochraně osobních údajů a spotřebitelské ochraně v rámci Evropské Unie, které jsou Německo i Česká republika součástí. Tyto nařízení vyžadují důkladné dodržování předpisů a mohou zvýšit náklady na podnikání. Současně ale zvyšují důvěru a spokojenost zákazníků. V potaz je důležité brát i německé zákony, konkrétně ty týkající se daní, živností a podnikání na německém území. A v neposlední řadě zákony týkající se ochrany spotřebitelů. Environmentální faktory zahrnují zákony chránící životní prostředí, které mohou ovlivnit provozní náklady a strategie expanze společností v oblasti fitness (například požadavky na recyklaci a energetickou účinnost).

Porterova analýza odhalila několik klíčových faktorů ovlivňující konkurenceschopnost a atraktivitu trhu. Německý trh je vysoce konkurenčním prostředím s mnoha existujícími poskytovateli fitness služeb, což vede ke snižování cen a zvyšování potřeby inovací a diferenciaci služeb. Konkurence mezi velkými řetězci, jako jsou McFit a Fitness First, nabízející širokou škálu služeb a pokročilé fitness technologie, je intenzivní. Na druhou stranu je trh atraktivní pro nové společnosti díky rostoucí poptávce po fitness službách a zdravému životnímu stylu. Vstupu těchto firem mohou zabránit vysoké počáteční investice a aktuální silná konkurence. Dodavatelé mají značný vliv na trh, protože kvalita fitness zařízení a služeb přímo ovlivňuje zákaznickou spokojenost. Spolupráce s renomovanými dodavateli, jako je Technogym, pomáhá fitness centrům poskytovat kvalitní služby. To je klíčové pro udržení konkurenceschopnosti. Zákazníci mají vysoká očekávání ohledně kvality a rozmanitosti fitness služeb a vyvíjející se preference směrem k personalizovaným a technologicky pokročilým fitness zkušenostem. To vyžaduje, aby se centra neustále inovovala a přizpůsobovala své nabídky. Existuje významná hrozba substitutů, jako jsou domácí fitness programy a venkovní aktivity, které mohou snížit poptávku po tradičních fitness centrech. Programy zaměřené na duševní zdraví a pohodu, jako jóga a pilates, poskytují alternativy, které mohou oslovit stejnou cílovou skupinu díky aktuálním trendům na tomto trhu. Znamená to, že německý trh s fitness službami je vysoce konkurenceschopný a dynamický a společnosti musí neustále inovovat a zlepšovat své služby, aby si udržely svou pozici na trhu a přilákaly nové zákazníky.

I přes aktuální vysokou konkurenci a přítomnost silných firem na německém trhu existuje řada příležitostí pro úspěch. Základem úspěchu je diferenciaci od konkurentů a inovace, které přilákají a udrží zákazníky. Aktuální strategie a filozofie Next.Move Fitness na českém trhu má již v mnoha ohledech navrch před konkurencí a případnými hrozbami. Investuje do nejnovějších technologií, vytváří a inovuje vlastní aplikaci NEXT WORKOUT, díky které tak může rozšířit působnost i do online světa a domů k potenciálním klientům. Vysoká kvalita služeb a vynikající zákaznický servis jsou zásadní pro získání a udržení zákazníků na konkurenčním německém prostředí. Příležitosti společnosti, vzhledem ke stárnutí populace v Německu, by pro Next.Move Fitness mohla být nabídka specializovaných programů pro starší

klienty, které podporují zdraví, mobilitu a sociální interakce. Další nezbytností je strategická expanze do klíčových německých měst s vysokým počtem potenciálních klientů. Firma by měla nabízet služby přizpůsobené lokálním trhům zahrnující jazykovou a kulturní adaptaci marketingových materiálů. Budováním partnerství s lokálními zdravotnickými zařízeními, korporátními subjekty a wellness programy může Next.Move Fitness pomoci rozšířit zákaznickou základnu. Tato partnerství by mohla zahrnovat speciální slevy, firemní členství nebo zdravotní a wellness workshopy, které zvyšují viditelnost značky. Demonstrace závazku k udržitelnosti může zlepšit obraz značky a přilákat zákazníky, kteří upřednostňují ekologicky odpovědné firmy. Implementace energeticky úsporných opatření, recyklace a udržitelné provozní praktiky by měly být součástí strategie expanze. Při implementaci těchto strategií je klíčové, aby Next.Move Fitness pečlivě sledoval tržní trendy a adaptoval své strategie podle měnících se podmínek a potřeb zákazníků. S touto proaktivní a zaměřenou strategií má Next.Move Fitness potenciál stát se významnou společností na německém trhu.

### 3.3.3 Strategická analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí podniku je klíčovou součástí strategického plánování. Umožňuje organizaci pochopit své silné stránky a slabiny. Tato analýza se zaměřuje na interní faktory a zdroje, které mohou ovlivnit schopnost firmy dosáhnout svých cílů. Jejím prostřednictvím může organizace identifikovat, jak efektivně využívat své zdroje a vyhodnotit oblasti, které vyžadují zlepšení nebo restrukturalizaci. Jako hlavní nástroje analýzy vnitřního prostředí budou sloužit finanční analýza, SWOT analýza a marketingový mix. Cílem analýzy vnitřního prostředí je poskytnout podniku hlubší pochopení jeho unikátních schopností a omezení. Nejenže tento proces pomáhá firmě lépe se orientovat v konkurenčním prostředí, ale také napomáhá v definování realistických cílů a strategií pro růst a zlepšení. Konečným výsledkem této analýzy by mělo být strategické rozhodování, které je cílené a optimalizované pro využití interních cílů k dosažení dlouhodobého úspěchu.

#### Finanční analýza

Finanční analýza bude sloužit k posouzení aktuálního finančního zdraví společnosti. Základ této analýzy tvoří finanční výkazy, konkrétně rozvaha a výkaz zisků a ztráty. Na jejich základě se vypočítají ukazatele likvidity, rentability a zadluženosti, které jsou klíčové pro pochopení ekonomické situace firmy a její schopnosti plnit finanční závazky. Cílem této analýzy je identifikovat klíčové finanční indikátory, které ovlivňují výkonnost podniku. Výsledky budou sloužit jako základ pro formulaci strategických doporučení, zaměřených na zlepšení finanční pozice a konkurenceschopnosti podniku.

#### Likvidita

Ukazatele likvidity měří schopnost společnosti splácet své krátkodobé závazky. Běžná likvidita je finanční ukazatel používaný k hodnocení schopnosti společnosti splácet své krátkodobé závazky pomocí svých oběžných aktiv. Tento poměrový ukazatel poskytuje klíčový pohled na krátkodobé finanční zdraví firmy. Hodnota koeficientu 1 nebo vyšší obecně naznačuje, že společnost má dostatečná oběžná aktiva k pokrytí svých krátkodobých závazků, což je považováno za znamení dobré krátkodobé finanční stability. Naopak hodnoty nižší než 1 mohou naznačovat potenciální problémy s likviditou. Tabulka 7 vyobrazuje vývoj běžné likvidity mezi lety 2021-2022:

Ukazatelé likvidity	2021	2022
Běžná likvidita	0,39	7,26

Tabulka 7: vývoj běžné likvidity v letech 2021-2022 společnosti Next.Move Fitness (vlastní zpracování)

Běžná likvidita se dramaticky zlepšila z hodnoty 0,39 v roce 2021 na 7,26 v roce 2022. Tento výrazný nárůst naznačuje, že společnost výrazně zlepšila svou schopnost pokrývat krátkodobé závazky svými krátkodobými aktivy. Koeficient 7,36 v roce 2022 naznačuje, že má společnost velmi dobré krátkodobé finanční zdraví, jelikož má dostatek likvidních aktiv k pokrytí svých krátkodobých závazků. To může být považováno za pozitivní znak, obzvláště v nestabilních ekonomických podmínkách. Výrazné zlepšení běžné likvidity naznačuje, že společnost Next.Move Fitness dokázala výrazně posílit svou schopnost pokrývat krátkodobé závazky. Tento posun je důsledkem zvýšení oběžných aktiv, potažmo pohledávek, a snížení krátkodobých závazků. Tento fakt je pozitivním signálem pro investory a věřitele, neboť snižuje riziko platební neschopnosti. Velmi výrazný nárůst koeficientu likvidity, z 0,39 v roce 2021 na 7,26 v roce 2022, může být důsledkem několika faktorů. Tento skok ukazuje, že společnost má v roce 2022 mnohem vyšší poměr oběžných aktiv ke krátkodobým závazkům ve srovnání s předchozím rokem. Takový skok zapříčinilo zvýšení oběžných aktiv, potažmo pohledávek a snížení krátkodobých závazků. Toto je pozitivní signál pro investory a věřitele, neboť společnost snižuje riziko platební neschopnosti.

### Rentabilita

Rentabilita je klíčovým finančním ukazatelem, který vyjadřuje, jak efektivně společnost generuje zisk z různých zdrojů a je zásadní pro hodnocení finančního zdraví a výkonnosti společnosti. Hodnoty rentability aktiv, vlastního kapitálu a tržeb vyobrazuje následující tabulka 8:

Rentabilita	2021	2022
ROA	-0,06	-0,06
ROE	1,02	0,74
ROS	-0,78	-0,3

Tabulka 8: vývoj ROA, ROE a ROS společnosti Next.Move Fitness v letech 2021-2022 (vlastní zpracování)

Ukazatel ROA zobrazuje výnosnost aktiv, která měří jak efektivně společnost využívá svá aktiva ke generování zisku. Stabilita hodnoty ROA mezi lety 2021 a 2022 naznačuje, že nebylo dosaženo zlepšení v efektivitě využití aktiv ke generování zisku, společnost tedy stále neefektivně spravuje svá aktiva ve vztahu ke generování zisku. ROE udává výsledek rentability vlastního kapitálu. Její hodnota je nižší v roce 2022 než v roce 2021 a vyobrazuje, že efektivita, s jakou společnost generuje zisk z vlastního kapitálu, se snížila. Pokles mezi jednotlivými roky může být znepokojivý pro investory, protože znamená snížení výnosnosti jejich investic. ROS poskytuje pohled na operativní efektivitu a schopnost společnosti kontrolovat náklady vzhledem k jejím tržbám. ROS se zlepšila z hodnoty -0,78 v roce 2021 na -0,03 v roce 2022, což naznačuje zlepšení provozního výsledku. Stále se ale jedná o zápornou hodnotu, která je pro společnost negativní. Záporná hodnota ROA ukazuje, že společnost stále nedokáže generovat zisky z vlastních aktiv, což je stav, který se nedá dlouhodobě udržet. Pokles ROE naznačuje, že efektivita využití vlastního kapitálu se zhoršuje. Naopak zlepšení ROS, ačkoli stále záporné, ukazuje na pozitivní trend ve zlepšování provozní efektivity a snižování ztrát. Záporný je v obou obdobích i vlastní kapitál. Ovšem jednotlivé hodnoty z výkazů se mezi jednotlivými lety výrazně zlepšily, což může naznačovat zlepšení i v budoucnu a otevírá se zde možnost dostat se do kladných čísel a tím pádem i zlepšení rentability ve všech třech případech.

### Zadluženost

Ukazatel zadluženosti je z hlediska expanze jeden z nejdůležitějších, jelikož chce společnost vstoupit na zahraniční trh. Zjišťuje se, jak je společnost zadlužena. Tyto ukazatele dávají

přehled o tom, jestli má společnost vysoké finanční náklady. V případě vysoké zadluženosti by mohl nastat problém s případnou spoluprací na zahraničním trhu. Ukazatele zadluženosti společnosti jsou sepsány v tabulce 9:

Zadluženost	2021	2022
<b>Celková zadluženost</b>	1,55	1,09
<b>Koeficient zadluženosti</b>	-18,07	-12,42
<b>Kvóta vlastního kapitálu</b>	-0,09	-0,06

*Tabulka 9: vývoj celkové zadluženosti, koeficientu zadluženosti a kvóty vlastního kapitálu v letech 2021-2022 společnosti Next.Move Fitness (vlastní zpracování)*

Celková zadluženost se vypočítává pomocí poměru cizího kapitálu z celkových aktiv. V každém roce měla společnost více cizího kapitálu než celkových aktiv, což vyobrazuje zadluženost. Pokles z mezi lety 2021 a 2022 ale ukazuje snížení dluhového zatížení ve vztahu k aktivům a tak přidává pozitivní signál ke zlepšení finanční struktury firmy. Koeficient zadluženosti ukazuje poměr mezi celkovým dluhem firmy a jejím vlastním kapitálem. Kvóta vlastního kapitálu vyjadřuje podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech. Koeficient zadluženosti klesl z hodnoty -18,07 na -12,42 a kvóta vlastního kapitálu se zlepšila z -0,09 na -0,06. Záporné hodnoty jsou zapříčiněny v první řadě záporným vlastním kapitálem. Tyto změny ukazují na zlepšující se finanční stabilitu, ačkoli negativní hodnoty stále poukazují na vysokou míru zadlužení. Snížení celkové zadluženosti a zlepšení koeficientu zadluženosti jsou pozitivní signály, které naznačují zlepšující se schopnost společnosti splácet své závazky. I přes tyto pozitivní změny jsou negativní hodnoty koeficientu zadluženosti a kvóty vlastního kapitálu varovným signálem vysoké míry zadlužení, což může být rizikové pro dlouhodobou finanční stabilitu. Zlepšení likvidity a snížení zadluženosti poskytují dobrý základ pro další finanční stabilizaci společnosti Next.Move Fitness. Nicméně, záporné hodnoty rentability a vysoká míra zadlužení poukazují na potřebu další restrukturalizace a zlepšení provozní efektivity. Společnost by měla nadále usilovat o zvyšování ziskovosti a optimalizaci svého kapitálu, aby zajistila udržitelnost a růst v budoucích letech.

Tato analýza je omezena na veřejně dostupná data za roky 2021 a 2022. Pro komplexnější pochopení finanční situace společnosti by bylo vhodné zahrnout delší časové období, přidat dosud nezveřejněnou účetní závěrku za rok 2023 a provést hlubší analýzu faktorů ovlivňujících rentabilitu a zadluženost. Důležité je také vzít v potaz, že v roce 2023 se rozšířil počet majitelů firmy včetně významného investora JJ Capitals. Další výzkum by se měl zaměřit na analýzu provozních nákladů a strategie zlepšení efektivity řízení aktiv. Předpoklad finančního zdraví firmy by v budoucnu mohlo mít rostoucí tendenci. Dlouhodobé udržitelnosti lze dosáhnout prostřednictvím strategických iniciativ zaměřených na zvýšení provozní efektivity a optimalizací kapitálové struktury.

### **SWOT analýza**

SWOT analýza vyhodnocuje klíčové faktory, které ovlivňují fungování organizace v současném dynamickém obchodním prostředí. Jejím cílem je identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Tato identifikace pomůže odhalit potenciální rozvoj, růst a případné další strategické kroky, které by organizaci umožnily efektivně reagovat na měnící se podmínky v odvětví.

Jednotlivé klíčové faktory pro společnost Next.Move Fitness jsou sepsány v bodech v tabulce číslo 10 a následně popsány níže:

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing</li> <li>• Image podniku</li> <li>• Vysoce kvalitní služby</li> <li>• Pokročilé technologie</li> <li>• Mobilní aplikace NEXT WORKOUT</li> <li>• Silný investor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cena služeb</li> <li>• Málo zaměstnanců</li> <li>• Management firmy</li> <li>• Vysoká počáteční investice vybudování pobočky</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilní ekonomické a politické vztahy Německa s Českou republikou</li> <li>• Zvyšující se poptávka po fitness službách</li> <li>• Růst fitness trhu v Německu</li> <li>• Lehčí vstup na trh díky Evropské Unii</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nízké zaměření na stárnoucí populaci</li> <li>• Přímá místní konkurence</li> <li>• Změna legislativy</li> <li>• Změny ekonomických faktorů</li> </ul>

Tabulka 10: SWOT analýza společnosti Next.Move Fitness (vlastní zpracování)

### Silné stránky

Společnost Next.Move Fitness má několik klíčových silných stránek, které ji odlišují od konkurence. Disponuje silným marketingovým týmem, který efektivně využívá moderní marketingové strategie, včetně spolupráce s influencery a dalšími předními značkami na trhu fitness. Tento tým dokáže udržovat aktuální trendy a přitahovat zákazníky prostřednictvím atraktivní prezentace na sociálních sítích. Next.Move Fitness se pyšní moderním vzhledem a značkou, který vybuodovala díky vysoké kvalitě svých služeb a modernímu vybavení. Tento vzhled přitahuje především klienty, kteří hledají prémiové fitness služby a chtějí jít s moderní dobou. Svým klientům poskytuje moderní vybavení od Technogym, které je kompatibilní s chytrými telefony a hodinkami, díky čemuž mohou snadno sledovat svůj pokrok a mít přehled o svých výsledcích. Společnost Next.Move Fitness díky tomu může držet krok s aktuálními trendy a nabízet klientům moderní a efektivní tréninkové metody. Mobilní aplikace NEXT WORKOUT umožňuje klientům cvičit kdekoli na světě a zároveň sledovat jejich pokrok. Jedná se o další fakt, který zvyšuje přístupnost a atraktivitu služeb společnosti. Společnost má silnou finanční podporu od investora a současného společníka JJ Capitals, což jí umožňuje rychlou expanzi a otevírání nových poboček. Jen za uplynulý rok společnost otevřela tři a má vizi expandovat též na zahraniční trhy.

### Slabé stránky

Navzdory mnoha silným stránkám má Next.Move Fitness i několik slabých. Vysoké ceny členství mohou odrazovat některé zákazníky, zejména ty, kteří mají přístup k levnějším alternativám jako jsou například Multisport karty. Next.Move Fitness tyto karty neakceptuje, aby si zachovala prémiovost a kvalitu služeb. Nedostatečný počet zaměstnanců, zejména v managementu, může vést k přetížení personálu a snížení kvality služeb. Společnost by měla zvážit rozšíření svého týmu manažerů a koordinátorů jednotlivých poboček, aby zajistila plynulý provoz. S růstem a expanzí je nutné zlepšit řízení podniku, aby byla zachována vysoká



úroveň služeb a efektivita provozu. Vybudování nových poboček vyžaduje vysoké počáteční investice. Toto může zpomalit růst společnosti. V tomto případě je důležité mít stabilního investora, který sdílí vizi zakladatelů a vidí potenciál růstu.

### **Příležitosti**

Trh fitness přináší několik příležitostí, které může Next.Move Fitness využít. Ekonomické stabilní vztahy mezi Německem a Českou republikou podporují expanzi na zahraniční trhy a poskytují příznivé podmínky pro podnikání. Po koronavirové pandemii se opět začal zvyšovat zájem o zdravý životní styl, který zvyšuje poptávku po fitness službách. Společnost může využít tohoto trendu k rozšíření své zákaznické základny. Expanzivní růst fitness trhu v Německu představuje příležitost pro vstup na nový trh a rozšíření působnosti společnosti. Rovněž členství v Evropské Unii usnadňuje expanzi díky harmonizaci v oblasti právních předpisů a Schengenskému prostoru, což snižuje administrativní a právní bariéry v rámci Německa a České republiky. Obecně, díky vstupu na nový trh, může firma velmi benefitovat novými zkušenostmi, rozrůstáním se a investováním do nových technologií.

### **Hrozby**

Next.Move Fitness čelí několika hrozbám, které mohou ovlivnit její podnikání. Společnost se primárně zaměřuje na mladší populaci a populaci středního věku. S rostoucím počtem starších obyvatel v Německu by bylo vhodné rozšířit nabídku služeb i pro tuto demografickou skupinu. Silná místní konkurence může omezit růst společnosti a přetahovat zákazníky. Next.Move Fitness musí neustále inovovat a zlepšovat své služby, aby si udržela konkurenceschopnost. Jakékoliv změny v legislativě by mohly představovat překážky pro podnikání a expanzi. Společnost musí být flexibilní a připravená přizpůsobit se novým podmínkám. Zároveň i případná ekonomická nestabilita a krize mohou negativně ovlivnit kupní sílu zákazníků a poptávku po fitness službách. Je proto důležité sledovat ekonomické trendy a být připraven na možné změny. SWOT analýza naznačuje, že vy společnost Next.Move Fitness měla využít svých silných stránek k posílení své pozice na trhu a zaměřit se na zlepšení slabých. Využití příležitostí, jako je rostoucí poptávka po fitness službách a stabilní ekonomické vztahy, mohou podpořit růst společnosti. Současně by měla být připravena na řešení případných hrozeb, jako jsou změny legislativy a ekonomických faktorů, aby minimalizovala jejich dopad na své podnikání. Analýza poskytuje základní přehled o vnitřních a vnějších faktorech ovlivňujících společnost Next.Move Fitness. Pro detailnější analýzu by bylo vhodné provést hloubkový výzkum dlouhodobé strategie pro udržení a zlepšení konkurenční výhody společnosti.

### **Marketingový mix**

Analýza marketingového mixu je klíčová pro pochopení jak jednotlivé komponenty přispívají k celkové strategické výkonnosti společnosti Next.Move Fitness. Tento marketingový mix zahrnuje analýzu produktu, ceny, propagace, místa, lidí, procesů a fyzických důkazů. Výsledky zkoumání poskytnou nejen cenné náhledy do efektivit stávajících marketingových operací, ale také pomohou formulovat nové iniciativy, které dokáží zvýšit konkurenceschopnost a tržní pozici společnosti.

### **Produkt**

Společnost Next.Move Fitness nabízí široké spektrum unikátního vybavení a tréninkových programů. Každá pobočka je vybavena moderní technologií od předních značek jako jsou Eleiko a Technogym. Díky tomu mají klienti špičkový zážitek ze cvičení. Eleiko je značka švédského výrobce vybavení pro silový trénink, který je známý svou vysokou kvalitou a důkladným zpracováním. Tato značka nabízí širokou škálu produktů od činek a kettlebellů, po vzpěračské a silové desky. Jsou navrženy pro použití jak ve vrcholovém sportu, například



na olympiádách, tak v komerčních fitness centrech či domácích posilovnách. Technogym je známý svou inovací v oblasti cvičebního vybavení zahrnující kardiovaskulární a silové stroje s digitálním sledováním pokroku, což umožňuje uživatelům lépe sledovat a analyzovat své výkony. Mimo trénink mohou klienti využívat i wellness služby v podobě sauny na Karlínské pobočce. Mezi hlavní produkty v rámci skupinových lekcí patří vlastní originální koncepty Next.Battle, Next.Boost, Next.Booty a Next.Burn, stejně jako mezinárodní programy skupinových lekcí Les Mills a speciální jógové programy včetně Hot jógy. Součástí každého členství je ručníkový servis, prémiová kosmetika, výběrová káva zdarma a bezplatné parkování na pobočce v Holešovicích. Vše tak podtrhuje prémiovost nabízených služeb.

## **Cena**

Cenová strategie společnosti Next.Move Fitness je navržena tak, aby reflektovala vysokou kvalitu a inovativnost služeb. Nabízí různé typy členství přizpůsobené potřebám zákazníků, včetně flexibilního členství bez závazků a členství s fixací na 6 měsíců s 20% slevou. Pro nové zákazníky je k dispozici první návštěva zdarma, což je efektivní marketingový nástroj pro získání nových členů. Speciální nabídka Next.Start je zaměřena na začátečníky a zahrnuje osobní tréninky s certifikovaným trenérem a výživovou příručku. Příloha číslo 9 zobrazuje varianty členství a jejich výhody. Zákazníci si mohou vybrat ze tří typů členství. Next.Start, Next.Level Flexible a Next.Level 6 měsíců, které se od sebe liší závazkem a cenou. Next.Level Flexible se platí v plné výši předem. Speciální nabídku nabízí členství Next.Start vhodné pro úplné začátečníky, jelikož v sobě zahrnuje dvě hodiny s průvodcem a dvě hodiny s osobním trenérem, kteří jim pomohou a nasměrují je na začátku jejich fitness cesty. Každé členství v sobě zahrnuje různé prémiové služby jako je diagnostika InBody, ručníkový servis a doplňkové služby jako například již zmíněné bezplatné parkování v Holešovicích. Tyto služby zvyšují celkovou hodnotu nabízenou zákazníkům.

## **Propagace**

Propagační strategie Next.Move Fitness je zaměřena na budování silné značky a komunity. Aktivní přítomnost na sociálních sítích, zejména na Instagramu, umožňuje angažování členů a propagaci prostřednictvím vizuálně atraktivního obsahu. Firma také využívá emailovou komunikaci pro sdílení důležitých informací a organizování společných akcí. Partnerství s místními podniky, jako je Aktin a Scott.Weber Workspace, zvyšuje viditelnost značky a nabízí členům speciální výhody. Výrobky společnosti Aktin, která prodává své české sportovní produkty Vilgain, se nacházejí na každé recepci na všech pobočkách. Klienti si z jejich kvalitních proteinů mohou vychutnat proteinové shaky, zakoupit proteinové tyčinky, nebo další nápoje a jídla, která tato značka nabízí. Další partnerství má společnost se Scott.Weber Workspace, v jejichž prostorách Next.Move Fitness pořádá společné akce a nabízí pro jednotlivé zaměstnance těchto prostor i pravidelné lekce přímo v jejich prostorech. Pravidelné akce a workshopy, dostupné jak pro členy, tak nečleny, podporují komunitní atmosféru a rozšiřují členskou základnu. Tyto akce často zahrnují tematické lekce, semináře o zdraví a wellness a zároveň celou komunitu propojují a rozšiřují. Next.Move Fitness často nabízí i různé akce na členství, jako například Next.Summer, které nabízí zvýhodněné Next.Level Flexible členství na tři měsíce a jeho cena je 1 990 Kč za měsíc. Tyto akce cílí na nové členy nebo nabízejí zvýhodněné podmínky stávajícím členům. Taková taktika pomáhá udržet klientelu a zároveň rozšiřovat zákaznickou základnu.

## **Místo**

Pobočky Next.Move Fitness jsou strategicky umístěny v hlavních oblastech Prahy, konkrétně v Holešovicích, Karlíně, na Vinohrady a Smíchově. Každá pobočka je navržena s důrazem na estetiku a funkčnost vytvářející příjemné prostředí pro cvičení. Moderní architektonické rysy a promyšlené rozložení prostor podporují plynulost tréninkových sekvencí. Sály

na skupinové lekce jsou vybaveny kvalitními reproduktory a světelnými efekty vytvářející jedinečnou klubovou atmosféru. Pobočka v Karlíně navíc nabízí wellness zařízení v podobě sauny.

## **Lidé**

Klíčovým prvkem úspěchu Next.Move Fitness jsou, kteří tvoří tým trenérů, instruktorů a recepčních. Trenéři a instruktoři jsou vysoce kvalifikovaní a mají odpovídající certifikace a praxi ve fitness oboru. Zaměstnanci recepce mají zájem o zdravý životní styl a jejich úkolem je zajistit příjemný zážitek pro zákazníky. Filozofie značky je zaměřena na vytváření silné komunity, kde se členové cítí vítáni a spokojeni. Společné akce a skupinové výzvy podporují budování vztahů mezi členy a personálem. Nedílnou součástí tvoří i management, který zajišťuje hladký provoz, školí recepční, důkladně vybírá instruktory a trenéry a snaží se o vytvoření komunity nejen mezi klienty, ale i mezi jednotlivými zaměstnanci. Tímto přístupem Next.Move Fitness udržuje vysokou úroveň služeb, která přímo přispívá k celkové spokojenosti a loajalitě zákazníků.

## **Procesy**

Efektivní procesy zvyšují operativní efektivitu a zákaznickou zkušenost. Next.Move Fitness používá rezervační aplikaci MySports pro správu skupinových lekcí, která je napojena na webovou aplikaci MagicLine. Tato aplikace umožňuje zaměstnancům spravovat rezervace a sledovat profily klientů. Interní komunikace probíhá přes aplikaci Slack. Ta usnadňuje rychlou a efektivní komunikaci. Každý zaměstnanec prochází důkladným zaškolením, aby byl připraven na svou roli a mohl poskytovat vysokou úroveň služeb.

## **Fyzické důkazy**

Estetika a design jsou klíčové aspekty všech poboček Next.Move Fitness. Moderní, čisté a dobře udržované prostory signalizují poskytování kvalitních služeb. Design interiéru zahrnuje pohodlné a stylizované zóny, které podporují image prémiové značky. Pravidelné čištění a údržba prostor zlepšují zákaznickou zkušenost. Vizuelní identita Next.Move Fitness, která zahrnuje logo, typografii a marketingové materiály, je konzistentně prezentována ve všech pobočkách a na sociálních sítích. Každá pobočka má v interiéru rozmístěno několik televizí poskytující informace o lekcích, novinkách a představují jednotlivé trenéry a instruktory. Marketingový mix společnosti Next.Move Fitness je komplexně navržen tak, aby podporoval závazek ke kvalitě a inovacím. Každý z prvků mixu – produkt, cena, propagace, místo, lidé, procesy a fyzické důkazy – přispívá k vytváření atraktivní nabídky pro zákazníky a budování silné značky. Společnost by měla pokračovat v optimalizaci těchto prvků a hledat nové příležitosti pro zlepšení a růst, aby si udržela konkurenceschopnost na dynamickém trhu fitness. Next.Move Fitness nabízí špičkové tréninkové programy a moderní vybavení od renomovaných značek jako Eleiko a Technogym, doplněné prémiovými službami. Cenová strategie reflektuje vysokou kvalitu služeb a zahrnuje flexibilní členství, slevy a speciální nabídky pro začátečníky. Propagace se zaměřuje na budování značky a komunity prostřednictvím sociálních sítí, emailové komunikace a partnerství s místními podniky. Pravidelné akce a workshopy podporují členskou základnu. Pobočky jsou strategicky umístěny v hlavních oblastech Prahy a navrženy s důrazem na estetiku a funkčnost s moderními architektonickými prvky a kvalitním vybavením. Klíčovým prvkem úspěchu jsou kvalifikovaní zaměstnanci, kteří jsou pravidelně školeni a zaměřeni na poskytování vysoké úrovně služeb. Efektivní procesy a technologie jako rezervační aplikace MySports a interní komunikace přes Slack, zvyšují operativní efektivitu a zákaznickou zkušenost. Esteticky navržené a dobře udržované prostory s konzistentní vizuelní identitou podtrhují prémiový image značky. Pro zvýšení konkurenceschopnosti by společnost měla dále rozšiřovat své digitální marketingové aktivity, například investovat do influencer marketingu a personalizovaného obsahu na sociálních sítích. Dále by měla zvážit

implementaci věrnostního programu pro stávající členy a pokračovat v průběžném vzdělávání personálu, aby byla zajištěna vysoká úroveň služeb. Rozšíření wellness služeb, například o další relaxační a rehabilitační programy, může také přilákat širší klientelu.

### 3.3.4 Vyhodnocení strategické analýzy vnitřního prostředí

Finanční analýza společnosti odhalila změny v její finanční situaci mezi lety 2021 a 2022. Likvidita se zlepšila, když koeficient běžné likvidity vzrostl z 0,39 na 7,26. Firma zlepšila schopnost splácet své krátkodobé závazky. Rentabilita však zůstala nízká, což poukazuje na přetrvávající neefektivnost v generování zisku z aktiv a vlastního kapitálu. Celková zadluženost klesla z 1,55 na 1,09. To naznačuje pozitivní signál pro finanční strukturu podniku. Finanční analýza ukazuje na zlepšení krátkodobého finančního zdraví, ale potřebu dalšího zlepšení efektivity a snížení dluhu. SWOT analýza identifikovala několik klíčových aspektů vnitřního prostředí společnosti. Silné stránky zahrnují kvalitní služby, pokročilé technologie a silnou marketingovou základnu poskytující společnosti konkurenční výhodu. Na druhé straně, vysoké ceny služeb a nedostatek zaměstnanců představují významné slabiny. Příležitosti zahrnují růst poptávky po fitness službách a možnost expanze na zahraniční trhy díky stabilním ekonomickým vztahům s Německem. Hrozby přicházejí ve formě přímé místní konkurence a změn legislativy, které mohou ovlivnit budoucí růst a stabilitu. Marketingový mix ukázal, že společnost využívá širokou škálu strategií k posílení své tržní pozice. Nabízí unikátní vybavení a tréninkové programy, různé typy členství přizpůsobené potřebám zákazníků a silnou přítomnost na sociálních sítích, která pomáhá při budování komunity a propagaci značky. Strategické umístění poboček v Praze a důraz na kvalifikaci a profesionalitu trenérů a instruktorů dále zvyšují atraktivitu společnosti. Efektivní procesy a moderní atraktivní prostory podporují pozitivní zákaznickou zkušenost a loajalitu. Strategická analýza vnitřního prostředí poskytla cenné vhledy do unikátních schopností a omezení podniku. Identifikace klíčových finančních ukazatelů, silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb umožňuje firmě lépe definovat své cíle a strategie pro růst a zlepšení. Tato analýza je základem pro strategické rozhodování a expanzi společnosti, které jsou optimalizované pro dosažení dlouhodobého úspěchu a zajištění konkurenceschopnosti na trhu.

Na základě výše provedených analýz jsou sestaveny návrhy a řešení strategie vstupu na německý trh. Next.Move Fitness má v současné době velmi silného investora, který ve společnosti vidí potenciál. Na českém trhu se její působnost rozrůstá a základna klientů neustále rozšiřuje. Na druhou stranu, PESTLE analýza jasně ukázala, že německý fitness trh je velký, neustále se rozvíjí a je podporován z německé strany. Tím vytváří ideální místo pro expanzi. Společnost disponuje dostatečnými předpoklady na to, aby na tomto trhu obstála. Cílem expanze je rozšíření působnosti a povědomí o značce mimo český trh a také podpora moderního fitness spojeného s prémiovými kvalitami v Evropě. Na základě Porterovi analýzy pěti sil bylo zjištěno, že na německém trhu se nacházejí silné společnosti vlastníci širokou sítí fitness center. Ani jedna ale nemá standardy a kvality jako Next.Move Fitness z hlediska kvality služeb a vybavení. Vytváří se zde tak místo na trhu, které by mohla společnost obstojně obsadit. Vzhledem k finanční analýze a zjištění ne úplně dobrého finančního zdraví firmy daného otevřením několika poboček a velké investic je třeba naplánovat jasnou strategii, která i přes tento fakt pomůže firmě úspěšně expandovat na německý trh. Tato strategie by neměla být finančně ani organizačně příliš nákladná. Níže jsou popsány a rozděleny návrhy strategií pro vstup na německý trh společnosti Next.Move Fitness dle jednotlivých forem popsaných v oddílu 2.4.1 V rámci strategií jsou popsány klady, zápory, vhodnost a doporučení této formy. Nejvhodnější návrhy v sobě zahrnují také náklady s tímto procesem spojené.

## **Vývozní operace**

Vývozní operace jsou nejjednodušší formou vstupu firem na zahraniční trhy. Nejedná se však bezinvestiční akcí, náklady se v tomto případě využijí do marketingu a dále je také potřeba adaptovat výrobní politiku, zajistit nezbytné distribuční cesty, stanovit vhodnou cenovou strategii a v neposlední řadě vložit investice i do komunikační politiky. SWOT analýza odhalila, že Next.Move Fitness disponuje silnou marketingovou základnou, čehož by jako své silné stránky mohla využít ve svůj prospěch. V rámci vývozních operací se nabízí spíše otázka, zda tyto operace více nevyužít pro aplikaci NEXT WORKOUT. Ideálními formami expanze by v tomto případě byly obchodní zastoupení či výhradní distribuce. Společnost by se mohla skrze aplikaci dostat do povědomí německé klientele a následně navázat například otevřením pobočky v budoucnu. Celý proces by tak mohl expanzi usnadnit. Najmutí obchodních zástupců, kteří budou na mezinárodních trzích aktivně propagovat služby Next.Move Fitness, může být účinné, pokud společnost hledá přímý kontakt s potenciálními klienty a partnerství bez nutnosti velkých počátečních investic. V rámci výhradní distribuce je model častěji spojován s fyzickými produkty. Zároveň může být adaptován pro služby způsobem, že regionální partner získá výhradní práva na nabízení služeb Next.Move Fitness ve své oblasti. Toto může zahrnovat exkluzivitu pro specifické fitness programy nebo metody tréninku.

## **Obchodní zastoupení**

Obchodní zastoupení představuje efektivní strategii pro expanzi na nové trhy bez nutnosti zakládat vlastní pobočky. Tento model umožňuje využití místních nebo regionálních agentů, kteří zastupují zájmy společnosti a prodávají její služby. V případě společnosti Next.Move Fitness by obchodní zástupci jednali jako prostředníci mezi firmou a zákazníky nebo obchodními partnery, což zajišťuje efektivní reakci na místní tržní podmínky a potřeby zákazníků. V rámci obchodního zastoupení by společnost Next.Move Fitness uzavřela smlouvy s místními nebo regionálními obchodními zástupci, ti by představovali její nabídku, zejména aplikaci NEXT WORKOUT, a snažili se uzavírat smlouvy s klienty. Zmínění zástupci by rovněž poskytovali zákaznický servis a podporu, což by zajišťovalo spokojenost klientů a průběžné řešení jejich potřeb. Dále by zástupci shromažďovali a předávali zpětnou vazbu od zákazníků, což by umožnilo společnosti lépe pochopit tržní potřeby a přizpůsobit své služby. Obchodní zastoupení eliminuje potřebu zakládat a provozovat vlastní pobočky, což výrazně snižuje provozní náklady. Společnost se může zaměřit na rozvoj a inovace svých služeb. Místní zástupci mají hluboké znalosti o specifických tržních podmínkách a preferencích zákazníků, což zvyšuje efektivitu prodeje a marketingu. Díky zástupcům může společnost rychleji rozšiřovat svou působnost na nových trzích, aniž by bylo nutné investovat do budování nové infrastruktury. Tento přístup z hlediska nákladů není beznákladový, ale rozhodně se jedná o jednu z levnějších variant expanze. Tabulka číslo 11 vyobrazuje odhad nákladů spojený s obchodním zastoupením:

Náklad	Cena
Provize	5 % z tržeb
Školení a podpora	2 000 EUR
Marketingová podpora	1 000 EUR
Cestovní a provozní náklady obchodních zástupců	3 500 EUR
Právní a administrativní náklady	3 000 EUR
Celkem	9 500 EUR + % z tržeb

Tabulka 11: odhad nákladů spojených v rámci obchodního zastoupení  
(vlastní zpracování na základě TopFranchise.com, 2024)

- **Provize**

Provize představuje hlavní složku kompenzace obchodních zástupců a typicky se pohybuje od 5 % do 20 % z generovaných tržeb. Vzhledem k tomu, že aplikace nemá tak vysoké ceny členství, je navržena provize na dolní hranici, tedy 5 % z tržeb s možností jejího zvýšení v případě úspěšného prodeje.

- **Školení a podpora**

Náklady na školení obchodních zástupců zahrnují materiály pro školení, vývoj produktů a marketingové kampaně, náklady na cestu školitelů a další nezbytné výdaje. Tyto náklady se mohou vyšplhat až na 5 000 EUR. Pro přesný výpočet marketingové podpory by se musela vytvořit přesná marketingová strategie. V rámci všeho zmíněného se školení může vyšplhat do 2 000 EUR včetně nákladů na cestu školitele.

- **Marketingová podpora**

Zajištění marketingových materiálů, prezentací, letáků a brožur pro obchodní zástupce je klíčové pro efektivní prodej. Tyto náklady se odhadují na 1 000 EUR.

- **Cestovní a provozní náklady**

Obchodní zástupci vyžadují úhradu cestovních, ubytovacích a dalších provozních nákladů spojených s jejich činností. V rámci této kategorie nákladů by bylo vhodné mít více obchodních zástupců pro více regionů, aby se tyto náklady nevyšplhaly do vysokých výšek. Ve smlouvě by se mohla stanovit hodná hranice těchto nákladů, aby se předešlo zbytečnému utrácení. Tato částka, vzhledem k německému trhu, by mohla být kolem 3 500 EUR.

- **Právní a administrativní náklady**

Aby tento vztah mezi Next.Move Fitness a obchodními zástupci mohl vzniknout, musí se vytvořit a udržet smluvní dokumenty, což může vyžadovat právní poradenství a správu. V případě komplexních smluvních dohoda a následné podpory se může částka vyšplhat až na 3 000 EUR.

Obchodní zastoupení představuje pro společnost Next.Move Fitness efektivní a nákladově úspornou strategii pro expanzi na německý trh. Tento model umožňuje: rychlé a flexibilní reakce na místní tržní podmínky; zajišťuje efektivní prodej a poskytování služeb prostřednictvím místních zástupců; výrazně snižuje náklady spojené s provozem vlastních poboček. S ohledem na odhadované náklady a výhody je obchodní zastoupení, v rámci aplikace

NEXT WORKOUT, atraktivní variantou pro expanzi společnosti na nové trhy a zároveň možností, jak dostat značku do podvědomí pro případnou expanzi samotných fitness center.

### **Výhradní distribuce**

Výhradní distribuce je strategickým modelem, kdy společnost poskytuje práva na distribuci svých služeb jednomu distributorovi v konkrétním regionu. Tento model nabízí několik výhod včetně rychlé expanze na trh a nižších operativních rizik. V případě společnosti Next.Move Fitness by tento model zahrnoval prodej a marketing aplikace NEXT WORKOUT prostřednictvím exkluzivního distributora v určité oblasti Německa.

Distributor získá exkluzivní právo nabízet služby Next.Move Fitness, konkrétně aplikaci NEXT WORKOUT, v určeném regionu. To znamená, že bude jediným subjektem oprávněným poskytovat tyto služby, a bude plně odpovědný za veškeré marketingové a prodejní aktivity v dané oblasti. Tato odpovědnost zahrnuje reklamu, propagaci a přímý prodej, přičemž distributor musí splňovat předem stanovené cíle týkající se prodeje a kvality služeb. Výhradní distribuce umožňuje rychlou expanzi na nové trhy s relativně nízkým vstupním rizikem pro Next.Move Fitness. Distributor přebírá mnoho operativních rizik a nákladů spojených s rozvojem trhu, což umožňuje společnosti soustředit se na strategické plánování a inovace. V rámci nákladů na výhradní distribuci, které zobrazuje tabulka číslo 12, by se mělo počítat se smluvními závazky a náklady na jeho vyjednávání. Dále, podobně jako u obchodního zastoupení, náklady na školení, marketing, propagaci a také logistiku a distribuci.

<b>Náklad</b>	<b>Cena</b>
Náklady na vyjednávání a smlouvy	3 500 EUR
Školení a podpora	2 000 EUR
Marketingová podpora	10 000 EUR
Logistika a distribuce	-
<b>Celkem</b>	<b>15 500 EUR</b>

*Tabulka 12: odhad nákladů spojených v rámci výhradní distribuce (vlastní zpracování)*

#### **- Náklady na vyjednávání a smlouvy**

Vytvoření smluvního vztahu mezi Next.Move Fitness a distributorem zahrnuje právní konzultace, vyjednávání a úpravy smluv. Tyto náklady se odhadují na 3 500 EUR na základě průměru z obchodního zastoupení.

#### **- Školení a podpora**

Pro zajištění schopnosti distributora efektivně prodávat a podporovat služby Next.Move Fitness je nezbytné poskytnout mu odpovídající školení. Tyto náklady zahrnují materiály pro školení, náklady na cestu školitelů a další podpůrné aktivity ve výši zhruba 2 000 EUR.

#### **- Marketingová podpora**

Distributor bude vyžadovat rozsáhlou marketingovou podporu zahrnující reklamní kampaně, propagaci na veletrzích, online marketing a další aktivity. Tyto náklady se mohou pohybovat od 10 000 EUR do 100 000 EUR ročně v závislosti na rozsahu a intenzitě marketingových aktivit. Pro účely tohoto odhadu byla zvolena konzervativní částka 10 000 EUR.

## - **Logistika a distribuce**

Aplikace NEXT WORKOUT je digitálním produktem, což lze označit za výhodu, jelikož eliminuje potřebu nákladů na fyzickou logistiku a distribuci. To představuje významnou úsporu ve srovnání s fyzickými produkty.

Mezi výhody výhradní distribuce se řadí přenos mnoha operativních rizik na distributora snižuje celkové náklady a rizika pro Next.Move Fitness. Dále také exkluzivní distributor může rychle zavést a rozšířit služby na novém trhu, což urychluje expanzi společnosti. Distributor má hluboké znalosti o místním trhu a spotřebitelském chování, to zvyšuje efektivitu prodeje a marketingu. Klíčovým faktorem úspěchu je výběr správného distributora, který sdílí hodnoty značky Next.Move Fitness, a má schopnosti úspěšně reprezentovat její služby. To může být pro společnost výzva. Zajištění konzistence a kvality služeb je náročné, protože distributor operuje autonomně. Je nutné pravidelné monitorování a hodnocení výkonu distributora. Jasně stanovení smluvních podmínek a cílů je nezbytné pro zajištění toho, aby distributor plnil své závazky a dosahoval stanovených cílů. Model výhradní distribuce nabízí společnosti Next.Move Fitness efektivní způsob, jak expandovat na německý trh s minimálními náklady a riziky. Tento model umožňuje rychlou expanzi a využití lokálních znalostí a zkušeností distributora. Klíčovými faktory úspěchu jsou pečlivý výběr partnera, jasné smluvní podmínky a pravidelné monitorování výkonu. S ohledem na odhadované náklady a výhody je výhradní distribuce atraktivní strategií pro rozšíření působnosti společnosti na nové trhy.

V obou modelech je klíčové pečlivě vybrat partnery, kteří sdílejí hodnoty značky Next.Move Fitness, a mají schopnosti úspěšně reprezentovat její služby. Důležité je také stanovit jasné podmínky ve smlouvách, aby byly zajištěny vzájemné povinnosti a práva, stejně jako mechanismy pro řešení případných neshod. Je důležité provést tržní analýzu a konzultaci s odborníky na logistiku, marketing a mezinárodní obchod, aby byly náklady přesně spočítány a optimalizovány (viz limity provedených analýz).

## **Formy na nenáročnou kapitálovou investici**

Vzhledem k faktu, že Next.Move Fitness vlastní unikátní jméno, značku a postup, o něž by mohl být na německém trhu zájem, se strategie franšizingu jeví jako velmi vhodná a ideální. Franšizing představuje strategickou volbu umožňující rychlý a efektivní průnik na trh s relativně nižšími počátečními investicemi a sníženými riziky expanze. Franšiza je komplexním procesem, jehož úspěšnost závisí na pečlivém plánování a implementaci. Na základě provedených analýz a průzkumů v analytické části této diplomové práce je potřeba vytvořit franšizový model, který bude vytvořený a přizpůsobený specifikům německého trhu.

### **Franšizový model**

Franšizing je efektivní metodou pro rychlou a úspěšnou expanzi na zahraniční trhy, umožňuje využití místních podnikatelů k rozšíření značky. Tento model představuje několik klíčových výhod zásadní pro expanzi na německý trh. Většina provozních nákladů a rizik je přenesena na franšizanty investující své vlastní prostředky do otevření a provozu poboček. To snižuje finanční zátěž pro mateřskou společnost Next.Move Fitness, umožňuje rychlejší rozšíření značky, protože franšizanti mohou otevřít nové pobočky současně na různých místech. Zároveň to zvyšuje tržní podíl a povědomí o značce v krátkém čase. Franšizanti také disponují znalostmi místního trhu, což pomáhá přizpůsobit nabídku a marketingové strategie specifickým potřebám a preferencím německých zákazníků. Přestože franšizanti provozují své pobočky nezávisle, mateřská společnost si udržuje kontrolu nad kvalitou prostřednictvím franšizových smluv a pravidelného školení. To zajišťuje konzistentní úroveň služeb napříč všemi pobočkami. Franšizový model společnosti Next.Move Fitness je navržen tak, aby zajistil konzistentní

kvalitu služeb a zákaznické zkušenosti v rámci celé franšizové sítě, přičemž se zaměřuje na předání značky, know-how a obchodních procesů franšizantům.

### **Klíčové prvky a poplatky franšizového modelu**

#### **- Smluvní závazky**

Franšizové smlouvy se obvykle uzavírají na dobu 5 až 10 let s možností automatického obnovení a prodloužení. Franšizanti musí dodržovat operační standardy zajišťující konzistenci kvality služeb napříč všemi pobočkami.

Na základě smlouvy je franšizantům zaručena exkluzivita pro specifikované geografické oblasti, což eliminuje konkurenci mezi franšizami Next.Move Fitness. Tento přístup zajišťuje franšizantům ochranu jejich investic a umožňuje soustředit se na rozvoj svého regionu bez obav z vnitřní konkurence.

#### **- Požadavky na franšizanty**

Franšizanti musí disponovat dostatečným kapitálovým zázemím pro zahájení a udržení operací, včetně počátečních investic a operativních rezerv. Next.Move Fitness klade důraz na moderní vybavení a vysoké počáteční investice pro výstavbu poboček. Kromě finančních zdrojů musí franšizanti prokázat zkušenosti ve správě fitness centra nebo podobného podnikatelského zařízení. Jsou také povinni podepsat smlouvy zavazující k dodržování operačních standardů a udržování kvality služeb.

#### **- Lokální marketing**

Franšizanti jsou zodpovědní za lokální marketingové aktivity, včetně správy sociálních sítí, newsletterů, reklam a offline marketingu. Tyto aktivity musí být konzistentní s celkovou firemní identitou Next.Move Fitness a zároveň přizpůsobeny německým podmínkám. Centrálně řízené kampaně jsou financovány z marketingového poplatku, aby se zvýšila celková viditelnost značky.

#### **- Vstupní poplatky**

Vstupní poplatek je jednorázový náklad, který franšizant platí za přístup k franšizovému systému, licenci a značce. Je v něm zahrnuto i základní školení. Vstupní poplatky pro fitness franšizy v Evropě se obvykle pohybují mezi 20 000 a 50 000 EUR. Tato částka pokrývá licenci na používání značky, základní školení a přístup k systémovým nástrojům franšizového modelu.

#### **- Měsíční poplatky**

Průběžné měsíční poplatky z obrátu se pohybují mezi 4 a 10 %. Tyto poplatky pomáhají pokrýt náklady franšizora na průběžnou podporu, systémové aktualizace a další služby poskytované franšizantům. Pro Next.Move Fitness je navržena výše průběžného poplatku na 5 % z obrátu.

#### **- Marketingové poplatky**

Marketingové poplatky, které se pohybují od 2 do 5 % z obrátu, financují centrálně řízené marketingové a reklamní aktivity. Tyto aktivity pomáhají udržovat a zvyšovat povědomí o značce. Pro Next.Move Fitness je navržena výše marketingového poplatku, jako nové firmě na německém trhu, na 3 %, což umožňuje efektivní propagaci na celonárodní úrovni, aniž by byla příliš zatěžující pro jednotlivé franšizy.



## - Školení a podpora

Společnost Next.Move Fitness jako franšízor zajišťuje obsáhlé počáteční školení, jež pokrývá vše od každodenního provozu až po pokročilé marketingové strategie a užívání informačního systému. Školení zahrnuje interní procesy Next.Move Fitness na pracovišti, obsluhu chytrých posilovacích strojů, vytváření specifických skupinových lekcí, úklidové standardy a procesy během otevírací doby. Franšízor rovněž poskytuje průběžnou kontrolu, pravidelné návštěvy a školení, technickou pomoc a podporu v oblasti marketingu.

Pro úspěšnou implementaci franšízového systému je klíčový výběr vhodných franšízantů, kteří mají potřebné podnikatelské dovednosti a jsou schopni udržet standardy značky Next.Move Fitness. Kandidáti by měli projít procesem zahrnujícím hodnocení jejich finančních možností, zkušeností a motivace. Následné školení franšízantů by mělo být klíčové pro zajištění provozování jejich fitness center v souladu s filozofií a operativními postupy Next.Move Fitness.

## Náklady

Následující tabulka číslo 13 zobrazuje odhad nákladů pro Next.Move Fitness jako franšízanta:

<b>Odhad nákladů</b>	<b>Cena</b>
<b>Vytvoření a vývoj franšízové strategie</b>	30 0000 EUR
<b>Vytvoření franšízových materiálů, podkladů a strategií</b>	7 000 EUR
<b>Průběžné školení</b>	2 000 EUR/rok
<b>Technická podpora</b>	2 000 EUR/rok
<b>Propagace značky</b>	10 000 EUR
<b>Právní a administrativní náklady</b>	5 000 EUR
<b>Celkem</b>	56 000 EUR + 4 000 EUR ročně

*Tabulka 13: odhad nákladů franšízy pro Next.Move Fitness (vlastní zpracování)*

### - Vytvoření a vývoj franšízové strategie

Zahrnuje konzultace a strategické plánování profesionálů. Ti analyzují trh, definují cílové segmenty a plánují expanzi. Tato částka je vysoká, protože zahrnuje důkladnou analýzu a plánování, jež jsou zásadní pro úspěch franšízového modelu. Konzultace a strategické plánování profesionály mohou stát od 10 000 EUR až po 50 000 EUR v závislosti na rozsahu a specifických požadavcích. Rozhodně měla společnost počítat s vyšší částkou, pokud chce strategii vhodně propracovanou a vysoce kvalitní.

Vytvoření a vývoj franšízové strategie je nejvýznamnější položkou v rámci počátečních nákladů. Tato částka odráží komplexitu a důležitost důkladného plánování a přípravy před spuštěním franšízového modelu.

### - Vytvoření franšízových materiálů, podkladů a strategií

Náklady na vývoj operačních manuálů, podkladů a strategií zahrnují podrobné postupy a politiky pro provoz franšízy. Tyto materiály jsou nezbytné pro zajištění konzistence a standardů v rámci celé franšízové sítě. Náklady na vývoj těchto manuálů mohou činit částky od 2 000 EUR do 10,000 EUR, v závislosti na složitosti a rozsahu operací.

Rozsah operací a složitost v rámci Next.Move Fitness není příliš vysoká, proto by se mohly tyto materiály pohybovat kolem 5 000 EUR. Zároveň by se mělo počítat s vytvářením školicích podkladů, včetně tištěných průvodců a případně i videí a online kurzů. Tato činnost může stát od 1 000 EUR do 5 000 EUR za jednotlivý školicí modul. Vytvoření franšizových materiálů je druhou nejvýznamnější položkou zajišťující, že franšizanti mají k dispozici všechny potřebné informace a postupy pro úspěšný provoz svých poboček.

- **Průběžné školení**

Tato částka zahrnuje náklady na pravidelné školení franšizantů a jejich zaměstnanců. Školení zahrnuje vše od provozních postupů po marketingové strategie. Je důležité, aby byla školení prováděna minimálně jednou ročně, aby se zajistila aktuálnost znalostí a dovedností franšizantů.

- **Technická podpora**

Náklady na technickou podporu zahrnují údržbu a aktualizace informačních systémů, jako je aplikace MagicLine a další technologie používané v posilovacích strojích TechnoGym. Tato podpora je klíčová pro zajištění plynulého provozu a řešení technických problémů.

Průběžná školení a technická podpora představují nezbytné náklady pro udržení vysoké kvality služeb a aktuálnosti znalostí a dovedností franšizantů a jejich zaměstnanců.

- **Propagace značky**

Tato částka je určena na centrálně řízené marketingové a reklamní aktivity. Propagace značky je nezbytná pro udržení a zvýšení povědomí o značce Next.Move Fitness na německém trhu. Náklady zahrnují online reklamu, tiskové materiály, marketing a další propagační aktivity.

Propagace značky je klíčová pro udržení a zvýšení povědomí o značce na novém trhu, což je nezbytné pro přilákání nových zákazníků a udržení konkurenceschopnosti.

- **Právní a administrativní náklady**

Právní a administrativní náklady zahrnují vytvoření franšizových smluv, právní konzultace, ochranu značky, patenty a autorská práva. Zmíněné náklady jsou nezbytné pro zajištění právní ochrany a dodržování místních zákonů a předpisů. Mohou dosáhnout až 5 000 EUR, pokud je zapotřebí komplexní právní revize a přizpůsobení podle lokálních zákonů.

Celkové počáteční náklady na vytvoření franšizového modelu jsou odhadovány na 56 000 EUR. Průběžné roční náklady zahrnující školení a technickou podporu by se mohly pohybovat kolem 4 000 EUR ročně. Analýza nákladů ukazuje, že franšizing je finančně efektivní strategií pro expanzi na německý trh. Přestože počáteční náklady na vytvoření franšizového modelu nejsou zanedbatelné, průběžné náklady jsou relativně nízké, což umožňuje udržet vysokou kvalitu a standardy služeb. Implementace tohoto modelu poskytne společnosti Next.Move Fitness silný základ pro úspěch a růst na dynamickém německém trhu fitness a zároveň i pravidelný příjem v podobě poplatků franšizantů. Franšizing je pro společnost Next.Move Fitness efektivní strategií pro expanzi na německý trh. Tento model umožňuje rychlou a finančně efektivní expanzi s minimálními riziky. Klíčové aspekty zahrnují pečlivý výběr franšizantů, jasně definované smluvní podmínky a průběžnou podporu pro zajištění konzistence a kvality služeb. Implementace této strategie umožní společnosti Next.Move Fitness efektivně rozšířit svou působnost a zvýšit tržní podíl na dynamickém německém trhu fitness.

## Kapitálové vstupy na zahraniční trhy

### Akvizice

Další formou vstupu na německý trh společnosti Next.Move Fitness se jeví akvizice již existujícího fitness řetězce, tím i rychlé získání tržního podílu, využití stávajících prostor a zákaznické základny a následně velké konkurenční výhody. Po detailní analýze trhu se toto řešení jeví jako ne úplně vhodné. Vzhledem k náročnosti na prémiovost a jednotnou identitu poboček Next.Move Fitness, by muselo dojít k absolutnímu rekonstrukci stávajících prostor fitness center možných pro akvizice. Pokud se podíváme na fitness řetězce, otevřené v Německu této formě expanze, na základě Fitness Markt (2024, online), jich není příliš a většina z nich je buď prostorově malých a nedostatečných, či jejich vybavení nesplňuje modernost společnosti Next.Move Fitness.

### Dceřiná společnost

Expanze společnosti Next.Move Fitness do Německa prostřednictvím založení dceřiné společnosti je strategie poskytující společnosti mnoho výhod, včetně lepší kontroly nad operacemi, přímého kontaktu s místním trhem a schopnosti rychle reagovat na tržní změny. Tato forma expanze vyžaduje značné investice času a kapitálu, ale nabízí významné výhody z hlediska kontroly, značkové soudržnosti a tržní přítomnosti. Po důkladné analýze trhu je potřeba založit dceřinou společnost, což vyžaduje splnění všech právních požadavků pro registraci společnosti v Německu, včetně získání potřebných licencí a povolení. Dále je pro společnost vhodné, aby strategicky vybrala lokality pro hlavní kanceláře a fitness centra, kde bude dceřiná společnost působit. Důležité je zvážit faktory jako dostupnost, viditelnost, demografie a konkurence. V rámci Německa je vhodné zvolit velká města jako je Berlín, Frankfurt, Mnichov, či například Hamburk. Dalším stěžejním bodem jsou zajištění počátečního kapitálu pro krytí nákladů spojených se založením společnosti, pronájmem prostor, nákupem vybavení a marketingovými aktivitami. Dále také vytvoření rozpočtu pro operativní náklady, včetně mzdových nákladů, správy, marketingu a dalších běžných výdajů. Zajištění počátečního kapitálu je nezbytné pro pokrytí nákladů spojených se založením společnosti, pronájmem prostor, nákupem vybavení a marketingovými aktivitami. Následující tabulka číslo 14 poskytuje odhad nákladů na první rok provozu dceřiné společnosti:

Náklad	Cena
Založení dceřiné společnosti	5 000 EUR
Pronájem prostoru	30 000 EUR/měsíc
Úprava prostor a vybavení pobočky	1 250 000 EUR
Marketing	100 000 EUR/rok
Počáteční náklady na zaměstnance	20 000 EUR
Mzdové náklady	250 000 EUR/rok
Průběžná podpora a management	30 000 EUR/rok
<b>Celkem</b>	2 015 000 EUR/1. rok 740 000 EUR/další roky

Tabulka 14: odhad nákladů zřízení dceřiné společnosti pro Next.Move Fitness  
(vlastní zpracování)

- **Právní požadavky a založení**

Tento proces zahrnuje náklady na registraci společnosti, notářské poplatky a případné právní konzultace. Celkové náklady na založení společnosti se odhadují na 5 000 EUR.

- **Pronájem prostoru**

Nevýznamnější a nejnákladnější položkou založení dceřiné společnosti je pronájem či koupě prostor a jejich následné vybavení a úprava. Pro prémiové lokace ve velkých městech, jako je Berlín nebo Mnichov, mohou měsíční náklady na pronájem dosahovat od 10 000 EUR do 30 000 EUR.

- **Úprava prostor a vybavení pobočky**

Vzhledem k faktu, že vybudování pobočky Next.Move Fitness je velmi nákladné, musíme počítat s částkou minimálně 1 250 000 EUR. Vybavení a vybudování pobočky v Praze (konkrétně té v Karlíně), jak uvádí sám zakladatel Julián Jančík pro Forbes (2024, online), stálo 40 000 000 Kč.

- **Marketing**

Vytvoření a implementace marketingových strategií je nezbytné pro oslovení místního trhu. Marketingové náklady zahrnují online a offline reklamu, účast na místních událostech a využití sociálních médií. Roční marketingové náklady se odhadují na 100 000 EUR.

- **Počáteční náklady na zaměstnance a mzdové náklady**

Nábor kvalifikovaných pracovníků je klíčový pro úspěšný provoz dceřiné společnosti. Tento proces zahrnuje náklady na výběrová řízení, školení personálu a počáteční mzdové náklady, ty se odhadují na 20 000 EUR. Roční mzdové náklady se pohybují kolem 250 000 EUR.

- **Průběžná podpora a management**

Průběžná podpora zahrnuje náklady na správu členské databáze, rezervační systémy, IT infrastrukturu či právní služby a finanční poradenství, včetně účetnictví a daní. Tyto náklady se odhadují na 30 000 EUR ročně.

Po tomto kroku nastává nábor kvalifikovaných pracovníků pro provoz dceřiné společnosti, včetně managementu, trenérů a podpůrného personálu. Dále je potřeba zajistit jejich vyškolení v oblastech obsluhy zákazníků, prodejních dovedností a dalších specifických dovedností potřebných pro úspěšný provoz fitness centra. Součástí strategie je samozřejmě i vytvoření a implementace marketingových strategií, které osloví místní trh, včetně online a offline reklamy, účasti na místních událostech a využití sociálních médií. V rámci Next.Move Fitness to znamená adaptaci těchto materiálů na německý trh. Součástí provozu je pravidelné sledování výkonnosti a přizpůsobování strategií dle tržních změn a výsledků. V neposlední řadě i plánování dalšího růstu a expanze v Německu, včetně možnosti otevření dalších poboček nebo rozšíření služeb. Založení dceřiné společnosti umožňuje mateřské firmě úplnou kontrolu nad operacemi a strategiemi, což zajišťuje konzistenci kvality a služeb napříč různými trhy. Dceřiná společnost může lépe reagovat na místní tržní potřeby a kulturní specifika vedoucí k lepšímu porozumění zákazníkům a efektivnějšímu marketingu. Dceřiná společnost zároveň také umožňuje udržet konzistenci značky a standardů služeb, ty zvyšují důvěru zákazníků a posilují tržní pozici. Na druhou stranu vyžaduje významné finanční investice představující značné riziko zejména v případě, kdy expanze neproběhne podle plánu. Její správa může být komplikovaná kvůli dodržování místních zákonů a regulací, což vyžaduje právní a

administrativní podporu. Tyto bariéry mohou komplikovat komunikaci a operace, ty mohou vést k nedorozuměním a chybám. Dceřiná společnost představuje strategii expanze, která vyžaduje značné investice času a kapitálu, a nabízí významné výhody z hlediska kontroly, značkové soudržnosti a tržní přítomnosti. Tento model umožňuje společnosti Next.Move Fitness lepší přizpůsobení místnímu trhu a efektivnější reakci na tržní změny. S ohledem na odhadované náklady a výhody je založení dceřiné společnosti atraktivní strategií pro rozšíření působnosti společnosti na německý trh.

### **3.4 Ekonomické vyhodnocení návrhu**

Tato expanze vyžaduje důkladné posouzení nákladů, výnosů a potenciálních rizik, které mohou ovlivnit úspěch tohoto projektu. Náklady na expanzi budou zahrnovat počáteční investice do otevření nových poboček, nákup vybavení a marketingové aktivity zaměřené na získání nových zákazníků. Provozní náklady budou spojeny s nájmy, platy zaměstnanců, energiemi a údržbou zařízení. V případě expanze na německý trh je rovněž třeba počítat s náklady na přizpůsobení se místním předpisům a normám. Celková výše nákladů ale bude záviset na formě vstupu na tento trh. Výnosy z expanze budou primárně generovány z prodeje členství ve fitness centrech. Společnost by měla nabídnout různé typy členství, přizpůsobené různým segmentům zákazníků, od měsíčních tarifů po dlouhodobé závazky. Kromě členství budou důležitým zdrojem příjmů doplňkové služby, které mohou zvýšit atraktivitu nabídky a přilákat širší spektrum klientů. Rentabilita expanze bude záviset na schopnosti společnosti dosáhnout plánovaných tržeb a efektivně řídit provozní náklady. Důležitým faktorem bude také rychlost, s jakou se nové pobočky dostanou do ziskovosti, což bude záviset na úspěšnosti marketingových aktivit a schopnosti přilákat a udržet si členy. Finanční rizika spojená s expanzí zahrnují konkurenci na německém trhu, která může vést k cenovým tlakům a ovlivnit ceny společnosti. Dalším rizikem je možnost nižšího zájmu o nové služby, než se původně očekávalo, což by mohlo vést k problémům s dosažením rentability. Celkově lze konstatovat, že expanze společnosti Next.Move Fitness na německý trh má potenciál být úspěšným projektem, pokud budou pečlivě řízeny náklady a efektivně využity zdroje k dosažení plánovaných cílů. Pro zajištění úspěchu je klíčové, aby společnost přizpůsobila svou nabídku specifickým potřebám německého trhu a zajistila vysokou kvalitu poskytovaných služeb.

### **3.5 Shrnutí a doporučení pro organizaci**

Jako nejvhodnější forma vstupu na základě výše uvedených nákladů a faktů v souladu s dalšími provedenými analýzami, vzešly formy nenáročné na kapitálové investice, konkrétně franšizing. Největší výhodou představuje nízká nákladnost a zároveň rychlá expanze. Franšíza s sebou nese mnohem nižší finanční rizika, jelikož franšizanti obvykle nesou většinu provozních rizik a franšizor tak může rozšířit svou činnost. Zároveň může společnost přijít rychle k finančnímu příjmu prostřednictvím vstupních poplatků a průběžných provizí. Tyto poplatky jsou zdrojem stálého příjmu. Franšizing umožňuje značně udržet konzistenci operací, služeb a marketingu napříč různými lokacemi, což pomáhá udržet reputaci značky. Společnost také může těžit z inovací a zpětné vazby od různých franšizantů, kteří mohou přinést nové myšlenky a perspektivy, jež můžou pomoci zlepšit celý systém firmy. Jako další vhodná forma vstupu se nabízí dceřiná společnost, ale pouze v případě, pokud by byl investor schopný a otevřený k expanzi a rozšíření pole působnosti. Zároveň je tu možnost najít dalšího investora se sídlem v Německu a využít jeho sílu na (pro něj) domácím trhu. Firma by byla stále pod částečným vlastnictvím Next.Move Fitness a měla by tak dohled nad vším, co se ve společnosti děje.

### 3.5.1 Limity provedených analýz

Pro finanční analýzu společnosti byla použita data z veřejně dostupných výročních zpráv, která jsou k dispozici pouze do roku 2022. To může ovlivnit zpravu a fakta o finančním zdraví firmy, jelikož v roce 2023 získala společnost významného investora, díky němuž dokázala vystavět další tři pobočky v jednom roce. Tento investor může hrát významnou roli v expanzi společnosti, jelikož i přes ne úplně dobré finanční zdraví firmy (plynoucí z finanční analýzy z let 2021 a 2022), měl o investici zájem a viděl ve společnosti významný potenciál do budoucna vzhledem k tomu, o jak významnou investici šlo. SWOT analýza byla provedena na základě informací dostupných interně od zaměstnanců. Nelze vyloučit, že firma má více slabých či silných stránek, jež zůstávají skryté. I to by mohlo ovlivnit expanzi v případě více silných stránek. Dalším limitem práce je možnost vzniku potenciálních nákladů pro expanzi ve všech případech. Plány zmíněné v práci by měl být považovány za orientační, jelikož byly čerpány na základě obecných informací z internetu. Je tudíž doporučeno provést podrobnější tržní analýzu a finanční plánování před zahájením expanze za předpokladu získání konkrétních informací od druhých stran ohledně jejich nároků na podmínkách v rámci expanze.

## 4 Závěr

Tato diplomová práce se zaměřila na analýzu klíčových faktorů ovlivňujících úspěšnou expanzi společnosti na zahraniční trhy a identifikaci hlavních výzev a rizik spojených s tímto procesem. Hlavním cílem práce bylo analyzovat a vyhodnotit potenciál příležitostí pro expanzi společnosti Next.Move Fitness na německý trh. Analýzy ukázaly, že klíčovými faktory úspěchu jsou důkladná příprava, výzkum cílového trhu, provedení potřebných analýz a stanovení efektivní strategie vstupu pro schopnost přizpůsobit se kulturním a regulačním rozdílům.

První část práce byla věnována teoreticko-metodologické specifikaci a popisu. Autorka práce zde čerpala z vybraných publikací, odborných knih a článků, přičemž vymezila základní pojmy a analýzy prostředí podniku relevantní při expanzi společnosti. Tato část práce obsahuje pojmy definující podnikání, podnikatelské prostředí, finance firmy a marketing. Jedná se o detailnější rozbor a popis možností, jež mají podniky v rámci expanze. Dále specifikuje zdroje jednotlivých analýz, ať už vnitřního či vnějšího prostředí podniku, v neposlední řadě popisuje marketingové nástroje. Na základě teoretické rešerše byla stanovena metodika, která popisuje následný postup v rámci teoretické části. Jako dílčí cíle pro tuto část práce byly stanoveny tržní analýzy německého trhu, identifikace potenciálních zákazníků a segmentace trhu, konkurenční analýza, vývoj marketingového mixu, hodnocení dodavatelského řetězce a logistiky, hodnocení rizik spojených s expanzí a závěrečná doporučení pro strategické rozhodnutí.

Společnost Next.Move Fitness je firma založená v České republice Juliánem Jančíkem. V současné době má čtyři majitele včetně významného investora, společnosti JJ Capitals s.r.o. Vizí společnosti je poskytovat nejnovější trendy ze světa fitness moderně a v maximální kvalitě. Její služby jsou založeny na kvalitním a moderním vybavení a unikátních prostorech, které jsou příslibem jedinečného zážitku. Během roku 2023 společnost ke své první pobočce v Holešovicích postavila další tři s lokalitami v Karlíně, na Vinohradech a Smíchově. Mimo své pobočky společnost vlastní i aplikaci NEXT WORKOUT, tu mohou využít klienti kdykoliv a kdekoliv po světě.

Analýza vnějšího prostředí byla zaměřena na podrobnější prozkoumání německého trhu a jeho příležitostí. V této části práce byly využity zejména analýzy PESTLE a Porterova analýza pěti sil. Ty odhalily, že Německo představuje stabilní a příznivé prostředí pro podnikání v oblasti fitness služeb díky své silné ekonomice, vládní podpoře zdravého životního stylu a důrazu na digitální technologie. Na druhou stranu, současné ekonomické výzvy, jako inflace a zpomalení růstu HDP, vyžadují pečlivé plánování podnikání. Sociální faktory, jako stárnutí populace a rostoucí zájem o zdraví, zvyšují poptávku po specializovaných fitness programech se zaměřením právě na starší věkové skupiny. Technologický pokrok umožňuje implementaci pokročilých a online tréninkových programů. Legislativa týkající se ochrany osobních údajů a spotřebitelské ochrany, stejně jako environmentální regulace, ovlivňují provozní náklady a strategii expanze. Německý fitness trh je vysoce konkurenční, působí zde významné společnosti jako McFit a Fitness First, jež nabízejí širokou škálu služeb a pokročilé fitness technologie. Zmíněná konkurence vytváří tlak na ceny, nutnost neustálých inovací a diferenciaci služeb. Pro nové společnosti může být vstup na trh náročný z důvodu vysokých počátečních investic a přítomnosti silné konkurence. I přesto rostoucí poptávka po fitness službách a zdravém životním stylu poskytuje atraktivní příležitosti. Konkurenceschopnost zajišťuje spolupráci s kvalitními dodavateli a inovacemi v poskytovaných službách. Spolupráce s dodavateli jako je Technogym umožňuje fitness centrům poskytovat kvalitní služby, což je klíčové právě pro udržení konkurenceschopnosti. Zákazníci mají vysoká očekávání ohledně kvality a rozmanitosti fitness služeb a jejich preference se stále více posouvají směrem k personalizovaným a technologicky pokročilým fitness zkušenostem. To znamená, že fitness centra musí neustále inovovat a přizpůsobovat své nabídky. Hrozbou pro tradiční fitness centra

jsou substituty jako domácí fitness programy a venkovní aktivity. Programy zaměřené na duševní zdraví a pohodu, jako jóga a pilates, také poskytují alternativy oslovující stejnou cílovou skupinu. Tento trend vyžaduje, aby fitness centra rozšiřovala své služby a nabízela více než jen klasické cvičení. Next.Move Fitness může využít příležitosti na německém trhu díky své investici do technologií a aplikace NEXT WORKOUT, která otevírá prostor pro další klienty nejen na pobočkách, ale i v pohodlí domova. Společnost by se měla zaměřit na specializované programy pro starší klienty, expanzi do klíčových měst, lokalizaci služeb či marketingových materiálů a budování partnerství s lokálními firmami. Ekologické iniciativy mohou zlepšit image značky. Pro úspěch je klíčové sledovat tržní trendy a adaptovat strategie dle potřeb zákazníků.

Analýza vnitřního prostřední podniku za pomoci finanční analýzy, analýzy SWOT a marketingového mixu odhalila rizika a silné stránky v rámci společnosti jako takové. Finanční analýza se zaměřila na posouzení aktuálního finančního zdraví společnosti prostřednictvím poměrových analýz likvidity, rentability a zadluženosti. Analýza odhalila zlepšení likvidity a snížení zadluženosti, což naznačuje zlepšování krátkodobého finančního zdraví. Nicméně rentabilita zůstává nízká, což vyžaduje zlepšení efektivity v budoucnu. Celková zadluženost ukazuje, že společnost měla více cizího kapitálu než celkových aktiv, což signalizovalo vyšší zadluženost. V následujícím roce, i přes tento fakt, se celková zadluženost snížila. Ukazatelé zadluženosti naznačují, že se firma nachází ve finančně náročné situaci, ale pozitivní trend mezi lety demonstruje potenciál pro budoucí zlepšení. SWOT analýza odhalila silné stránky jako jsou kvalitní služby, pokročilé technologie a silná marketingová základna, ale také slabiny v podobě vysokých cen a nedostatku zaměstnanců. Příležitosti zahrnují rostoucí poptávku po fitness službách a možnost expanze na zahraniční trhy, zatímco hrozby přicházejí ve formě místní konkurence a změn legislativy. Marketingový mix zdůrazňuje unikátní vybavení, různé typy členství a silnou online přítomnost podporující růst a zákaznickou loajalitu. Celkově strategická analýza poskytla cenné vhledy pro zlepšení a expanzi.

Poslední část práce navrhuje způsoby vstupu na německý trh. Bylo vybráno několik nejvhodnějších, mezi něž se zařadily exportní operace, obchodní zastoupení, výhradní distribuce, franšizing, založení dceřiné společnosti a akvizice. Forma franšizingu umožňuje rychlou a efektivní expanzi s relativně nižšími počátečními investicemi. Tento model zahrnuje předání značky, know-how a obchodních procesů franšizantům, což zajišťuje konzistentní kvalitu služeb. Franšizing v sobě zahrnuje pravidelný příjem pro společnost ve formě vstupních poplatků, průběžných měsíčních poplatků z obratu a marketingových poplatků. Výhody franšizingu zahrnují nižší finanční rizika a rychlou expanzi, přičemž většina provozních rizik je na straně franšizantů. Exportní operace představují nejjednodušší a méně nákladnou formu vstupu na zahraniční trhy, kde se investice zaměřují především na marketing, adaptaci produktové politiky, distribuční cesty a komunikační strategii. Díky silné marketingové základně lze tento proces využít pro expanzi prostřednictvím aplikace NEXT WORKOUT. Zmíněný přístup může zahrnovat obchodní zastoupení nebo výhradní distribuci, což by společností umožnilo postupně pronikat na německý trh a následně otevřít pobočky pomocí dceřiné společnosti či franšizingu. Založení dceřiné společnosti v Německu představuje strategii, která by mohla poskytnout lepší kontrolu nad operacemi a přímý kontakt s místním trhem. Tento přístup sice vyžaduje značné finanční investice, může však přinést významné výhody z hlediska kontroly značky a tržní přítomnosti. Náklady zahrnují založení společnosti, pronájem a úpravu prostor, nákup vybavení, marketing a mzdové náklady. Tato strategie umožňuje pečlivé dodržování firemních standardů a lepší přizpůsobení se místním potřebám trhu. Akvizice existujícího fitness řetězce by mohla být další možností pro rychlý vstup na trh. Nicméně, vzhledem k náročnosti na rekonstrukci společně s přizpůsobením stávajících prostor a standardům Next.Move Fitness, se tato strategie jeví jako méně vhodná.



Na základě provedených analýz a porovnání jednotlivých strategií se jako nejvhodnější jeví franšizing, jelikož umožňuje rychlou expanzi s nižšími finančními riziky. Druhou vhodnou možností by bylo založení dceřiné společnosti, pokud by společnost disponovala dostupnými finančními prostředky, s případnou podporou místního či nového německého investora.

Za limity provedených analýz a návrhů na expanzi společnosti lze označit skutečnost, že pro finanční analýzu společnosti byla použita data z výročních zpráv dostupných pouze do roku 2022. Toto omezení může ovlivnit závěry o finančním zdraví firmy, jelikož v roce 2023 získala významného investora, který umožnil otevření tří nových poboček. Tento investor hraje klíčovou roli v expanzi společnosti. SWOT analýza vycházela z interních informací od zaměstnanců, což může znamenat, že některé silné či slabé stránky mohou zůstat skryté. Náklady na expanzi byly odhadnuty na základě obecných informací z internetu, proto by měly být považovány za orientační. Autorka doporučuje provést podrobnější tržní analýzu a finanční plánování před zahájením expanze, včetně získání konkrétních informací od relevantních stran. Zároveň autorka navrhuje, aby se budoucí výzkum a případná expanze zaměřila na detailnější analýzu konkrétních regionů, stejně jako na dlouhodobý dopad na výkonnost společnosti. Další výzkum by se také mohl zaměřit na vliv technologických změn a digitalizace na proces expanze včetně možné finanční podpory v průběhu expanze. Závěrem lze konstatovat, že expanze na zahraniční trhy představuje složitý, ale nezbytný, krok pro růst a diverzifikaci společnosti v globalizovaném hospodářském prostředí. Tato práce poskytuje cenné poznatky a doporučení, jež mohou pomoci společnosti Next.Move Fitness úspěšně navigovat a udat směr pro tento náročný proces.

## Literatura

AKDENIZ, C. *Financial Statement Analysis Explained*. Bes Business Books. Bad Bodendorf: First Publishing, 2014. 37 s. ISBN 978-1503315815.

DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita, interakce*. 4. vyd. Praha: Ekopress, 2021. 262 s. ISBN 978-80-87865-71-2.

FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. 416 s. ISBN 978-80-271-2499-2.

GILLESPIE, K., SWAN, K. S. *Global marketing*. Fifth edition. New York: Taylor & Francis Ltd, 2022. 544 s. ISBN 978-1-138-32606-4.

GODIN, S. *This Is Marketing: You Can't Be Seen Until You Learn to See*. Londýn: Portfolio/Penguin, 2018. 288 s. ISBN 978-0-525-54083-0.

HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. Praha: C.H. Beck, 2017. 256 s. ISBN 978-80-7400-637-1.

JAKUBÍKOVÁ, D., JANEČEK, P. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 3. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2023. 432 s. ISBN 978-80-271-3722-0.

JANATKA, F.. *Podnikání v globalizovaném světě*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. 340 s. ISBN 978-80-7552-754-7.

JOHNSON, G., WHITTINGTON, R. *Exploring Strategy, Text and Cases*, 12. vydání. Velká Británie: Pearson UK, 2019. 840 s. ISBN 978-1292282459.

JOHNSON, G., WHITTINGTON, R., SCHOLE, K., ANGWIN, D. *Fundamentals of strategy*. Fourth edition. Harlow: Pearson, 2018. 240 s. ISBN 978-1-292-20906-7.

JUREČKA, V. *Makroekonomie*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. 368 s. ISBN 978-80-271-0251-8.

KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing Management*. 15. vydání. Boston: Pearson, 2016. 136 s. ISBN 978-1-292-09262-1.

MACHKOVÁ, H.; ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2014. 256 s. ISBN 978-80-247-4874-0.

MACHKOVÁ, H. a MACHEK, M. *Mezinárodní marketing*. 5. vydání. Praha: Grada Publishing, 2021. 208 s. ISBN 978-80-271-3006-1.

MCGRATH, J., BATES, B. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. Praha: Management Press, 2015. 264 s. ISBN 978-80-7261-382-3.

MEIXNEROVÁ, L. ZAPLETALOVÁ, Š., STEFANOVÁ, Z. *Mezinárodní podnikání: vybrané strategické, manažerské a finanční aspekty*. Praha: C. H. Beck, 2017. 224 s. ISBN 978-80-7400-654-8.

MRKOSOVÁ, J. *Účetnictví 2020: učebnice pro SŠ a VOŠ. Daně a účetnictví*. Brno: Edika, 2020. 312 s. ISBN 978-80-266-1514-9.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, P., JELÍNKOVÁ, E. *Podniková ekonomika - klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing, 2018. 256 s. ISBN 978-80-271-0689-9.

PŘIKRYLOVÁ, J. *Moderní marketingová komunikace. 2.*, zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2.

RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 7.* aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2021. 172 s. ISBN 978-80-271-3124-2.

SOUKALOVÁ, R. *Marketing... je věda kreativní.* Zlín: Radim Bačuvčík – VeRBuM, 2015. 158 s. ISBN 978-80-87500-71-2.

SRPOVÁ, J. *Začínáme podnikat: s případovými studii začínajících podnikatelů.* Praha: Grada Publishing, 2020. 264 s. ISBN 978-80-271-2253-0.

STROUHAL, J. a BOKŠOVÁ, J.. *Lexikon účetních pojmů: překlad z ČJ do AJ a NJ, výklad pojmů v ČJ, AJ a NJ, praktické příklady, účtový rozvrh.* Praha: Wolters Kluwer, 2015. 380 s. ISBN 978-80-7478-787-4.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, A. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele.* Praha: Grada, 2019. 248 s. ISBN 978-80-271-2182-3.

VOCHOZKA, M., STEHEL, V., VRBKA, J., ROWLAND, Z., ŠULEŘ, P., MACHKOVÁ, V., KRULICKÝ, T., HORÁK, J. *Metody komplexního hodnocení podniku.* Praha: Grada, 2020. 480 s. ISBN 978-80-271-1701-7.

VOLBERDA, H. W. HOLLEN, R. M. A., PEREIRA, J. R., SIDHU, J. S., HEIJ, K. *Strategic management: from confrontation to transformation.* London: SAGE, 2024. 680 s. ISBN 978-1-5297-7058-2.

ZAPLETALOVÁ, Šárka. *Podnikání malých a středních podniků na mezinárodních trzích.* Praha: Ekopress, 2015. 177 s. ISBN 978-80-87865-16-3.

### **Odborné knihy, články a časopisy**

AKBALIK, M., ÇITILCI, T. The Importance of PESTEL Analysis for Environmental Scanning Process. Výzkumný článek. Turecko, 2019. 3 s.

BRUIJL, G. The Relevance of Porter's Five Forces in Today's Innovative and Changing Business Environment. Výzkumný článek. Nový Zéland, 2019. 21 s.

FAUZI, T. H., DENIAL, R. D. M., KOMARIAH, K., HARITS, B. Adaptive strategies of external environmental effects in digital entrepreneurship in the strategic management perspective. Academic Journal of Interdisciplinary Studies. Výzkumný článek vol 9 no 3. Indonézie: Universitas Pasundan, Bandung, 2022. 5 s.

JANÁČEK, K. Czech Economy in 2021: Struggling for Survival. *Prague Economic Papers*, 2022, roč. VIII, č. 2, s. 99-144. ISSN 1210-0455.

KHAN, K. M., *The Concept of 'Marketing Mix' and its Elements.* Pákistán: International Journal of Information, 2014, vol. 6, no. 2. ISSN 2076-9202.

ŠAUFL, J. *Česká ekonomická diplomacie: historie, institucionální zázemí, cíle a problémy.* Diplomová práce. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2022. Vedoucí práce Cabadová Waisová Šárka.

ŠTĚPÁNKOVÁ, Tereza. *Expanze vybrané společnosti na zahraniční trh.* Diplomová práce. Brno: Vysoké učení technické v Brně, 2021. Vedoucí Chlebovský.

## Internetové zdroje

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. *Definitions of Marketing*. Online. American Marketing Association. [online]. 2017. Dostupné z: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>. [cit. 2024-04-10].

CACERES, C., DAO, M. CH., MINESHIMA, A. *Beyond the Pandemic: Five Charts on Germany's Economic Recovery Plan*. International Monetary Fund. [online]. 2021. Dostupný z: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2021/07/13/na071521-beyond-the-pandemic-five-charts-on-germanys-economic-recovery-plan>. [cit. 2024-05-24]

*Clever Fit*. [online]. 2024. Dostupný z: <https://www.clever-fit.com/de/>. [cit. 2024-05-30].

CORE HEALTH & FITNESS. *2024 Fitness Trends: Personalization, Wellness, & Digital*. Online. 2024. Dostupné z: <https://corehandf.com/2024-fitness-trends-personalization-wellness-digital-technology/>. [cit. 2024-05-19].

CZECHTRADE. *Německá ekonomika se v roce 2023 propadla o 0,3 %*. BusinessINFO. [online] 2024. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/nemecka-ekonomika-se-v-roce-2023-propadla-o-03/>. [cit. 2024-05-13].

EICHENBERGER-ARCHER, JD, MA, Shirley. *Sustainability Practices in Fitness*. IDEA. [online]. 2024. Dostupné z: <https://www.ideafit.com/business/sustainability-practices-in-fitness/>. [cit. 2024-05-19].

EUROSTAT. *Population change – Demographic balance and crude rates at national level*. [online] 2023. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/DEMO\\_GIND\\_\\_custom\\_7127262/default/table](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/DEMO_GIND__custom_7127262/default/table). [cit. 2024-05-13].

EVROPSKÁ UNIE. *Německo*. [online]. 2023. Dostupné z: [https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/eu-countries/germany\\_cs](https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/eu-countries/germany_cs). [cit. 2024-05-13].

EXPATRIO. *German Business Culture*. Online. [online] 2024. Dostupné z: <https://www.expatrio.com/about-germany/german-business-culture>. [cit. 2024-05-13].

HEATHER. G., Germany. [online]. 2024. Dostupné z: <https://www.britannica.com/place/Germany>. [cit. 2024-05-13].

*Fitness First*. [online]. 2024. Dostupné z: <https://www.fitnessfirst.de>. [cit. 2024-05-30].

GW. *Germany: Key digital behaviors and trends over time and across demographics*. [online] 2024 Dostupné z: <https://www.gwi.com/reports/germany-consumers>. [cit. 2024-05-19].

*Gold's Gym*. [online] 2024. Dostupné z: <https://golds-gym.de>. [cit. 2024-05-30].

HOLZMAN, O. *Fitko, které připomíná moderní kanceláře. Julián Jančík do Česka přináší světovou úroveň cvičení*. Czechcrunch. [online] 2022. Dostupné z: <https://cc.cz/fitko-ktere-pripomina-moderni-kancelare-julian-jancik-do-ceska-prinasi-svetovou-uroven-cviceni/>. [cit. 2024-05-11].

*John Reed Fitness*. [online]. 2024. Dostupné z: <https://johnreed.fitness>. [cit. 2024-05-30].

JUSTICE. Účetní závěrka [2021]. [online]. Praha: Next.Move Fitness s.r.o., 2024. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=1096653>. [cit. 2024-05-30].

JUSTICE. Účetní závěrka [2022] + zápis z VH. [online]. Praha: Next.Move Fitness s.r.o., 2024. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=1096653>. [cit. 2024-05-30].

KNOBLOCHOVÁ, V. Komisionářská smlouva. Fulsoft. [online]- 2024. Dostupné z: <https://www.fulsoft.cz/33/komisionarska-smlouva-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EnhEI8yvqwHRRq0STzLOJFaPR479KQo9kQ/>. [cit. 2024-06-01].

KNOBLOCHOVÁ, V.. Smlouva o obchodním zastoupení. DU. [online]. 2020. Dostupné z: <https://www.du.cz/33/smlouva-o-obchodnim-zastoupeni-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EnhEI8yvqwHRRq0STzLOJFakDtktefqICg/>. [cit. 2024-06-01].

LYSKOVÁ, T. *O krok napřed. Julián Jančík vybudoval lovebrand, který přiměje cvičit i vás..* Forbes. [online]. 2024. Dostupné z: <https://forbes.cz/o-krok-napred-julian-jancik-vybudoval-lovebrand-ktery-primeje-cvicit-i-vas/>. [cit. 2024-06-06].

*McFit*. [online]. 2024. Dostupné z: <https://www.mcfit.com>. [cit. 2024-05-30].

*Next.Move*. [online]. 2024. Dostupné z: <https://nextmove.cz>. [cit. 2024-05-30].

NORDIC FITNESS EDUCATION. *OVERVIEW OF THE EUROPEAN FITNESS INDUSTRY*. [online] 2022. Dostupné z: <https://nordicfitnesseducation.net/state-fitness-industry/>. [cit. 2024-05-12].

POPULATION PYRAMID. *Population Pyramids of the World from 1950 to 2100*. [online]. 2023. Dostupné z: <https://www.populationpyramid.net/germany/2023/>. [cit. 2024-05-14].

RAHNAM, M. *PESTEL analysis of the fitness (gym) industry*. Howandwhat. [online]. 2024. Dostupné z: <https://www.howandwhat.net/pestel-analysis-fitness-gym-industry/>. [cit. 2024-05-30].

VOŘÍŠKOVÁ, A. *Co je to licence?*. Elegal. [online] 2022. Dostupné z: <https://elegal.cz/faq-licence>. [cit. 2024-04-10].

WORLD RESOURCES INSTITUTE. *Germany: The Ruhr Region's Pivot from Coal Mining to a Hub of Green Industry and Expertise*. Online. [online] 2021. Dostupné z: <https://www.wri.org/update/germany-ruhr-regions-pivot-coal-mining-hub-green-industry-and-expertise>. [cit. 2024-05-13].

## **Zákony**

ČESKO. Zákon 89/2012 Sb. ze dne 22. března 2012, Občanský zákoník. In: Sbíрка zákonů 22. 3. 2012, roč. 2012. ISSN 2336-517X.

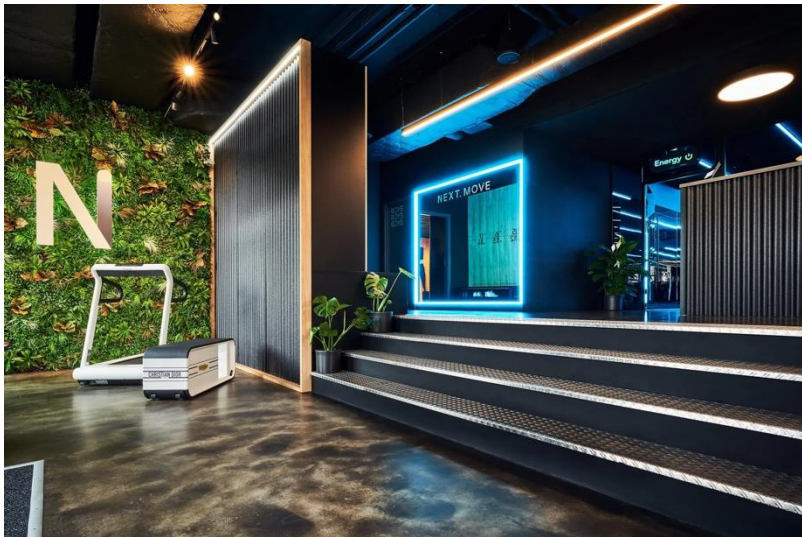
ČESKO. Zákon 63/2001 Sb. ze dne 20. února 2001, Obchodní zákoník. In: Sbíрка zákonů 20. 2. 2012, roč. 2012. ISSN 2336-517X.

## **Přílohy**

Příloha 1: pobočka Holešovice.....	II
Příloha 2: pobočka Vinohrady.....	II
Příloha 3: pobočka Karlín .....	III
Příloha 4: pobočka Smíchov .....	III
Příloha 5: vzhled aplikace NEXT WORKOUT .....	IV
Příloha 6: vzhled aplikace NEXT WORKOUT .....	IV
Příloha 7: vzhled aplikace NEXT WORKOUT .....	V
Příloha 8: nabídka a ceny členství McFit .....	VI
Příloha 9: přehled členství Next.Move Fitness .....	VII
Příloha 10: rozvaha k 31.12.2021.....	VIII
Příloha 11: výkaz zisku a ztráty k 31.12.2021 .....	X
Příloha 12: rozvaha k 31.12.2022.....	XI
Příloha 13: výkaz zisku a ztráty k 31.12.2022 .....	XIII



*Příloha 1: pobočka Holešovice  
(Next.Move.cz, 2024)*

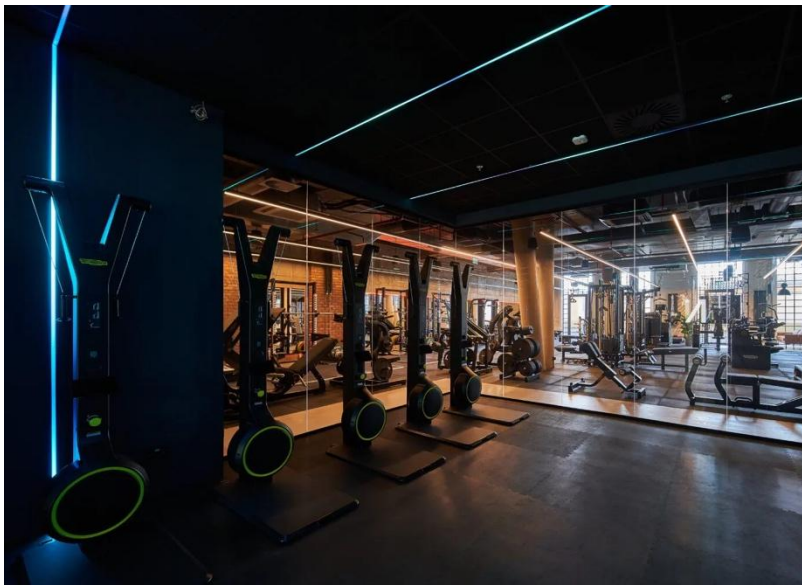


*Příloha 2: pobočka Vinohrady  
(Next.Move.cz, 2024)*



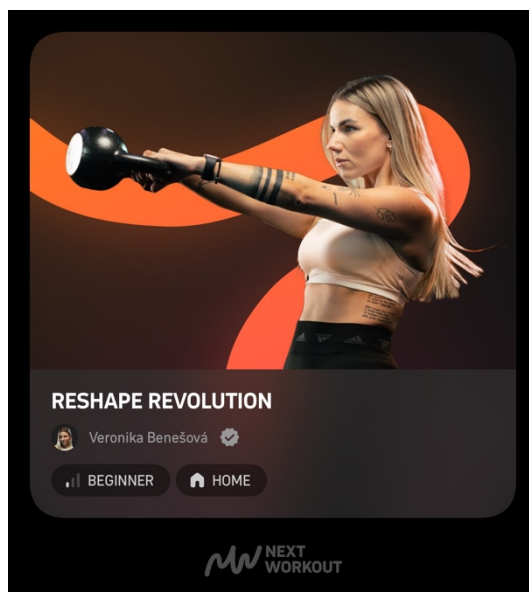


*Příloha 3: pobočka Karlin  
(Next.Move.cz, 2024)*

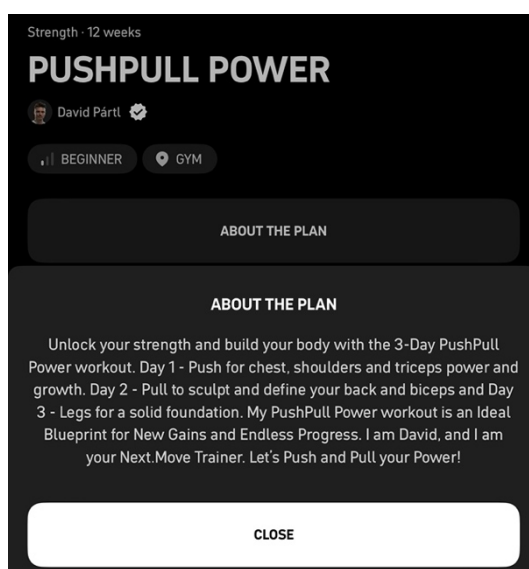


*Příloha 4: pobočka Smíchov  
(Next.Move.cz, 2024)*

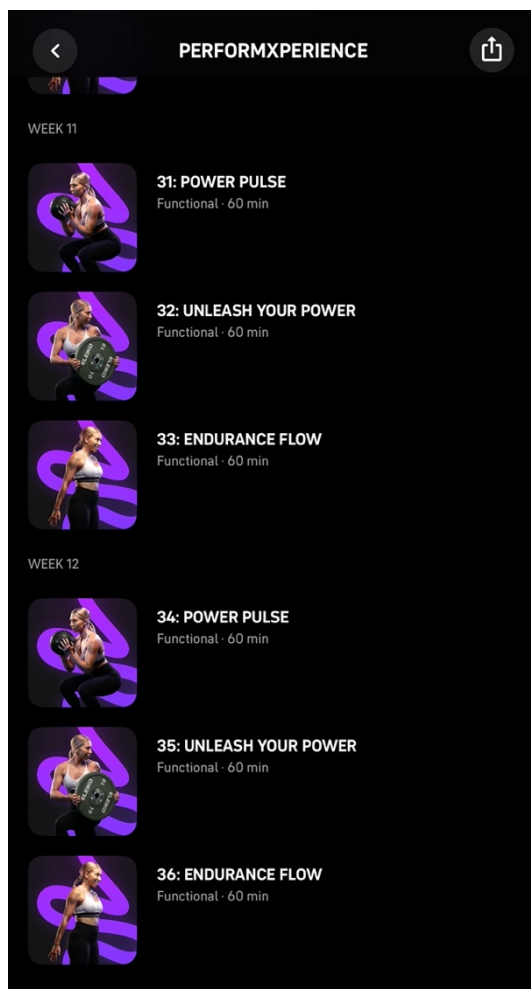




*Příloha 5: vzhled aplikace NEXT WORKOUT  
(aplikace NEXT WORKOUT, 2024)*



*Příloha 6: vzhled aplikace NEXT WORKOUT  
(aplikace NEXT WORKOUT, 2024)*



*Příloha 7: vzhled aplikace NEXT WORKOUT  
(aplikace NEXT WORKOUT, 2024)*

Typ členství	Cena (měsíčně)	Minimální doba trvání	Zahrnuje
STANDARD 12 MĚSÍCŮ	29,90 € (+15 € poplatek za školení a servis dvakrát ročně, 39 € jednorázový registrační poplatek)	12 měsíců	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vstup do všech poboček McFit po celé Evropě,</li> <li>- skupinové lekce,</li> <li>- přístup k tréninkovým aplikacím CYBEROBICS a Hero Workout.</li> </ul>
STANDARD 24 MĚSÍCŮ	24,90 € (+15 € poplatek za školení a servis dvakrát ročně, 39 € jednorázový registrační poplatek)	24 měsíců	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vstup do všech poboček McFit po celé Evropě,</li> <li>- skupinové lekce,</li> <li>- přístup k tréninkovým aplikacím CYBEROBICS a Hero Workout.</li> </ul>
PREMIUM 12 MĚSÍCŮ	39,90 € (+15 € poplatek za školení a servis dvakrát ročně, 39 € jednorázový registrační poplatek)	12 měsíců	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vstup do všech poboček McFit po celé Evropě a vstup do klubů JOHN REED a Gold's Gym,</li> <li>- 1x měsíčně možnost vzít s sebou kamaráda o víkendu zdarma,</li> <li>- 2x věnování měsíčního poukazu přátelům zdarma,</li> <li>- skupinové lekce,</li> <li>- přístup k tréninkovým aplikacím CYBEROBICS a Hero Workout.</li> </ul>
FLEX	49,90 € (+39 € jednorázový registrační poplatek)	1 měsíc s výpovědní lhůtou 4 týdny do konce tréninkového období	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vstup do všech poboček McFit po celé Evropě,</li> <li>- skupinové lekce,</li> <li>- přístup k tréninkovým aplikacím CYBEROBICS a Hero Workout.</li> </ul>

*Příloha 8: nabídka a ceny členství McFit  
(vlastní zpracování na základě McFit.com, 2024)*

Název členství	Next.Level Flexible	Next.Level 6 měsíců	Next.Start
<b>Co je zahrnuto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vstup do klubů v Holešovicích, na Vinohradech a nově také v Karlíně</li> <li>• Bez závazků</li> <li>• Fitness, cardio a funkční zóna</li> <li>• Neomezené skupinové lekce Next.Classes</li> <li>• Neomezený BioStrength trénink</li> <li>• Diagnostika InBody 1x měsíčně</li> <li>• Ručníkový servis a prémiová kosmetika Rituals</li> <li>• Výběrová káva ke každé návštěvě</li> <li>• Parkování zdarma (na pobočce v Holešovicích)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vstup do klubů v Holešovicích, na Vinohradech a nově také v Karlíně</li> <li>• 20% sleva oproti flexibilnímu členství</li> <li>• Fitness, cardio a funkční zóna</li> <li>• Neomezené skupinové lekce Next.Classes</li> <li>• Neomezený BioStrength trénink</li> <li>• Diagnostika InBody 1x měsíčně</li> <li>• Ručníkový servis a prémiová kosmetika Rituals</li> <li>• Výběrová káva ke každé návštěvě</li> <li>• Parkování zdarma (na pobočce v Holešovicích)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 osobní tréninky s trenérem</li> <li>• 2 hodiny s průvodcem Next.Buddy</li> <li>• Vstup do klubů v Holešovicích, na Vinohradech a nově také v Karlíně</li> <li>• Výživová příručka k výživě</li> <li>• Fitness, cardio a funkční zóny</li> <li>• Neomezené skupinové lekce Next.Classes</li> <li>• Neomezený BioStrength trénink</li> <li>• Diagnostika InBody</li> <li>• Ručníkový servis a prémiová kosmetika Rituals</li> <li>• Výběrová káva ke každé návštěvě</li> <li>• Parkování zdarma (na pobočce v Holešovicích)</li> </ul>
<b>Cena</b>	2 490 Kč	1 990 Kč	4 550 Kč

*Příloha 9: přehled členství Next.Move Fitness  
(vlastní zpracování na základě nextmove.cz, 2024)*

IČ:	9545131
-----	---------

**Rozvaha pro podnikatele, ve zkráceném rozsahu pro  
malou účetní jednotku, která nemá povinnost mít  
účetní závěrku ověřenou auditorem  
ke dni 31.12.2021**

(v celých tisících Kč)

	AKTIVA	běžné účetní období			minulé účetní období netto
		brutto	korekce	netto	
		1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM	9393	0	9393	99
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0
B.	Stálá aktiva	9003	0	9003	0
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	9003	0	9003	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	390	0	390	99
C.I.	Zásoby	0	0	0	0
C.II.	Pohledávky	323	0	323	73
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	323	0	323	73
C.II.3.	Časové rozlišení aktiv	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky	67	0	67	26
D.	Časové rozlišení aktiv	0	0	0	0

*Příloha 10: rozvaha k 31.12.2021  
(justice.cz)*

IČ:	9545131
-----	---------

**Výkaz zisku a ztráty pro podnikatele - druhové členění,  
v plném rozsahu  
ke dni 31.12.2021**

(v celých tisících Kč)

	Název položky	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	322	0
II.	Tržby za prodej zboží	568	52
A.	Výkonová spotřeba	6141	507
A.1	Náklady vynaložené na prodané zboží	234	430
A.2	Spotřeba materiálu a energie	273	0
A.3	Služby	5634	77
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0	0
C.	Aktivace (-)	0	0
D.	Osobní náklady	11	0
D.1.	Mzdové náklady	11	0
D.2	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	0	0
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0
D.2.2.	Ostatní náklady	0	0
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	0	0
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	0	0
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	0	0
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	0	0
E.2.	Úpravy hodnot zásob	0	0
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	0	0
III.	Ostatní provozní výnosy	0	0
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	0	0
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	0	0
III.3.	Jiné provozní výnosy	0	0
F.	Ostatní provozní náklady	0	0
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0
F.2.	Prodaný materiál	0	0
F.3.	Daně a poplatky	0	0
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	0	0
F.5.	Jiné provozní náklady	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	-5262	-455

	Název položky	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	0	0
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	0	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	0	58
K.	Ostatní finanční náklady	4	4
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-4	54
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	-5266	-401
L.	Daň z příjmů	0	0
L.1.	Daň z příjmů splatná	0	0
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	0	0
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	-5266	-401
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-5266	-401
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	890	110

*Příloha 11: výkaz zisku a ztráty k 31.12.2021  
(justice.cz)*

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002  
Sb. ve znění pozdějších předpisů

**ROZVAHA**  
**ve zkráceném rozsahu**  
**ke dni 31.12.2022**  
(v celých tisících Kč)

<b>IČ</b>
<b>09545131</b>

Obchodní firma nebo jiný název  
účetní jednotky

**Next.Move Fitness  
s.r.o.**

Sídlo, bydliště nebo místo  
podnikání účetní jednotky

Dělnická 1628/9

Praha 7

170 00

Označení a	AKTIVA b	Řádek c	Běžné účetní období			Min.účetní období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	001	48 328	-3 478	44 850	17 339
A	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B	Stálá aktiva	003	21 248	-1 146	20 102	13 027
C.	Oběžná aktiva	004	27 080	-2 332	24 748	4 312

Označení a	PASIVA b	Řádek c	Běžné účetní období	Minulé účetní období
			5	6
	<b>PASIVA CELKEM</b>	005	44 850	17 339
A	Vlastní kapitál	006	-3 929	-1 016
B. + C.	Cizí zdroje	009	48 779	18 355
B	Rezervy	010	57	0
C	Závazky	011	48 722	18 355

Právní forma účetní jednotky:	společnost s ručením omezeným
DIČ:	CZ09545131
Předmět podnikání nebo jiné činnosti:	Činnosti fitcenter

Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby pověřené sestavením účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
27.06.2023	Dana Klusová v.r., Accace Outsourcing s.r.o.	JULIÁN JANČÍK , jednatel



Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

ke dni 31.12.2022

(v celých tisících Kč)

DRUHOVÉ ČLENĚNÍ

IČ

09545131

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Next.Move Fitness s.r.o.

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání  
účetní jednotky

Dělnická 1628/9

Praha 7

170 00

Označení a	TEXT b	Řádek c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	<b>Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb</b>	01	9 443	322
II.	<b>Tržby za prodej zboží</b>	02	732	568
A.	<b>Výkonová spotřeba (ř. 04 + 05 + 06)</b>	03	8 729	2 105
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	431	16
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	762	281
3.	Služby	06	7 536	1 808
B.	<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)</b>	07	0	0
C.	<b>Aktivace (-)</b>	08	0	0
D.	<b>Osobní náklady (ř. 10 + 11)</b>	09	801	11
1.	Mzdové náklady	10	715	11
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady (ř. 12 + 13)	11	86	0
2. 1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	86	0
2. 2	Ostatní náklady	13	0	0
E.	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)</b>	14	3 478	0
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (ř. 16 + 17)	15	1 146	0
1. 1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	1 146	0
1. 2	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	2 332	0
III.	<b>Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)</b>	20	190	0
III. 1	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	0	0
2	Tržby z prodaného materiálu	22	0	0
3	Jiné provozní výnosy	23	190	0
F.	<b>Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)</b>	24	146	0
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	0	0
2.	Prodaný materiál	26	0	0
3.	Daně a poplatky	27	0	0
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	57	0
5.	Jiné provozní náklady	29	89	0
*	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b> (ř. 01 + 02 - 03 - 07 - 08 - 09 - 14 + 20 - 24)	30	-2 789	-1 226
IV.	<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32 + 33)</b>	31	0	0
IV. 1	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0
2	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	<b>Náklady vynaložené na prodané podíly</b>	34	0	0
V.	<b>Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 + 37)</b>	35	0	0

V.	1	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36	0	0
	2	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.		<b>Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem</b>	<b>38</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
VI.		<b>Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 40 + 41)</b>	<b>39</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
VI.	1	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	0
	2	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	0
I.		<b>Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti</b>	<b>42</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
J.		<b>Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 44 + 45)</b>	<b>43</b>	<b>211</b>	<b>0</b>
	1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0
	2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	211	0
VII.		<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>46</b>	<b>494</b>	<b>341</b>
K.		<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>47</b>	<b>408</b>	<b>230</b>
*		<b>Finanční výsledek hospodaření ( +/- )</b> (ř. 31 - 34 + 35 - 38 + 39 - 42 - 43 + 46 - 47)	<b>48</b>	<b>-125</b>	<b>111</b>
**		<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48)</b>	<b>49</b>	<b>-2 914</b>	<b>-1 115</b>
L.		<b>Daň z příjmů (ř. 51 + 52)</b>	<b>50</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	1.	Daň z příjmů splatná	51	0	0
	2.	Daň z příjmů odložená ( +/- )	52	0	0
**		<b>Výsledek hospodaření po zdanění ( +/- ) (ř. 49 - 50)</b>	<b>53</b>	<b>-2 914</b>	<b>-1 115</b>
M.		<b>Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)</b>	<b>54</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
***		<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 53 - 54)</b>	<b>55</b>	<b>-2 914</b>	<b>-1 115</b>
*		<b>Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII</b>	<b>56</b>	<b>10 859</b>	<b>1 231</b>
Právní forma účetní jednotky:			společnost s ručením omezeným		
DIČ:			CZ09545131		
Předmět podnikání nebo jiné činnosti:			Činnosti fitcenter		
Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby pověřené sestavením účetní závěrky		Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou		
27.06.2023	Dana Klusová v.r., Accace Outsourcing s.r.o.		JULIÁN JANČÍK , jednatel		



DIPLOMOVÁ



PRÁCE

# Expanze společnosti Next.Move na zahraniční trhy

Bc. Eva Dobešová, DEMMA08



# Řešená problematika

## úvod

Expanze společnosti na zahraniční trhy představuje komplexní a strategický proces, který může výrazně přispět k růstu a diverzifikaci podnikání. Fitness průmysl se vyvíjí a přizpůsobuje rostoucímu zájmu o zdravý životní styl, což vytváří příležitosti pro firmy jako Next.Move Fitness, které nejen sledují trendy, ale také je aktivně formují.

## problém

Při expanzi na zahraniční trhy čelí Next.Move Fitness několika výzvám, včetně vysoké konkurence a nutnosti adaptace na místní podmínky. Tato práce se zaměřuje na prozkoumání klíčových faktorů a strategií, které mohou podpořit úspěšnou expanzi společnosti.

## přístup

Analytická část diplomové práce zahrnuje využití PESTLE a SWOT analýzy k identifikaci a vyhodnocení tržních příležitostí na zahraničních trzích. Důraz je kladen na marketingové strategie, segmentaci trhu a konkurenční analýzu. Cílem je navrhnout strategii, které podpoří úspěšnou expanzi a dlouhodobý růst na německém a trhu.

# Postup řešení

## zdroj

Teoretická část využívá odbornou literaturu k popsání mezinárodního podnikání a jednotlivých analýz.

Praktická část vychází z interních informací společnosti Next.Move a online zdrojů týkajících se německého fitness trhu.

## získávání

Teoretická část vychází z literární rešerše s použitím metody popisu, komparace a syntézy.

V praktické části byla shromážděna data prostřednictvím sekundárního výzkumu zahrnujícího odborné články, tržní analýzy a oficiální statistiky.

Proces zahrnoval rovněž získání aktuálních finančních výkazů a analýzu konkurence na vybraných trzích.

## zpracování

Nasbíraná data byla zpracována pomocí kvantitativních metod a ekonometrických modelů.

Výsledky byly analyzovány za účelem identifikace trendů, tržních příležitostí a potenciálních rizik pro expanzi společnosti Next.Move Fitness.

# Výsledky práce

## Analýza klíčových faktorů expanze – vnější prostředí:

### PESTLE analýza

- Stabilní politické a ekonomické prostředí pro expanzi společnosti do Německa.
- Rostoucí zájem o fitness služby a moderní technologie.
- Stárnoucí populace v Německu.

### Porterova analýza

- Vysoce konkurenční prostředí na německém trhu.
- Největší konkurenti - McFit, Fitness First a Clever Fit.
- Důležité je využití nejnovějších trendů a technologií.

# Výsledky práce

## Analýza klíčových faktorů expanze – Finanční analýza:

- Zvýšení oběžných aktiv, potažmo pohledávek a snížení krátkodobých závazků.
  - Snižující se míra zadlužení.
  - Záporná hodnota ROA a ROS.
  - Efektivita využití vlastního kapitálu se zhoršila.
- 
- Pozitivní trend mezi jednotlivými roky.
  - Odhad i nadále pozitivního vývoje v budoucnu.

Ukazatelé likvidity	2021	2022
Běžná likvidita	0,39	7,26

Rentabilita	2021	2022
ROA	-0,06	-0,06
ROE	1,02	0,74
ROS	-0,78	-0,3

Zadluženost	2021	2022
Celková zadluženost	1,55	1,09
Koeficient zadluženosti	-18,07	-12,42
Kvóta vlastního kapitálu	-0,09	-0,06

# Výsledky práce

## Identifikované silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby:

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing</li> <li>• Image podniku</li> <li>• Vysoce kvalitní služby</li> <li>• Pokročilé technologie</li> <li>• Mobilní aplikace NEXT WORKOUT</li> <li>• Silný investor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cena služeb</li> <li>• Málo zaměstnanců</li> <li>• Management firmy</li> <li>• Vysoká počáteční investice vybudování pobočky</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilní ekonomické a politické vztahy Německa s Českou republikou</li> <li>• Zvyšující se poptávka po fitness službách</li> <li>• Růst fitness trhu v Německu</li> <li>• Lehčí vstup na trh díky Evropské Unii</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nízké zaměření na stárnoucí populaci</li> <li>• Přímá místní konkurence</li> <li>• Změna legislativy</li> <li>• Změny ekonomických faktorů</li> </ul>



# Výsledky práce

## Návrhy strategií vstupu na německý trh:

### Vývozní operace

- Nejjednodušší forma vstupu na zahraniční trh.
- Exkluzivní právo v nabízení služeb.
- Ideální v rámci aplikace NEXT WORKOUT.
- Obchodní zastoupení či výhradní distribuce.

### Kapitálové vstupy na zahraniční trhy

#### **Akvizice**

- Vzhledem k náročnosti na jednotnou identitu poboček se nejeví jako vhodná.

#### **Dceřiná společnost**

- Lepší kontrola nad operacemi.
- Přímý kontakt s místním trhem.
- Vysoká počáteční investice.

### Formy na nenáročné kapitální investice

#### **Franšizový model**

- Většina nákladů a rizik je převedena na franšizanty.
- Rychlejší rozšíření značky.
- Pravidelný příjem z obrátu franšíz.
- Udržení kontroly nad jednotlivými franšízami.

# Franšízový model

## Klíčové prvky

- Nutný dostatečný kapitál a zázemí franšízanta.
- Dodržování operačních standardů v rámci smluv.
- Exkluzivita v rámci území.
- Lokální marketing.
- Vstupní, měsíční a marketingové poplatky.
- Školení a podpora.

## Náklady

Náklad	Cena
Vytvoření a vývoj franšízové strategie	30 000 EUR
Vytvoření franšízových materiálů, podkladů a strategií	7 000 EUR
Průběžné školení	2 000 EUR/rok
Technická podpora	2 000 EUR/rok
Propagace značky	10 000 EUR
Právní a administrativní náklady	5 000 EUR
<b>Celkem</b>	<b>56 000 EUR + 4 000 EUR ročně</b>

# Doporučení



**Jako nejideálnější způsob expanze se jeví forma franšizingu z důvodu nízké nákladnosti a rychlého vstupu na trh.**

---



**Pokud by byl investor otevřený expanzi, ideální je zřízení dceřiné společnosti.  
(případně nalezení dalšího investora v Německu)**

---






**Pro větší povědomí o značce na německém trhu se nabízí možnost expanze formou vývozních operací prostřednictvím aplikace NEXT WORKOUT.**

---

# Závěr

---

-  **Diplomová práce díky analýze vnitřního a vnějšího prostředí přinesla celkový pohled na expanzi společnosti na německý trh.**
-  Využitím silných stránek společnosti, včetně silného investora a kvalitních služeb, je firma připravena pro vstup na zahraniční trh.
-  Nejideálnější, nejefektivnější a nejméně nákladná forma expanze je franšíza.



**DĚKUJI ZA  
POZORNOST**