



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

ROZVOJ OBCHODNÍCH AKTIVIT WELLNESS CENTRA

DEVELOPMENT OF BUSINESS ACTIVITIES OF WELLNESS CENTER

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Andrea Urbánková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

BRNO 2020

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	Andrea Urbánková
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Ekonomika podniku
Vedoucí práce:	doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.
Akademický rok:	2019/20

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

Rozvoj obchodních aktivit wellness centra

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení problému, cíle práce, metody a postup zpracování

Teoretická východiska práce (nejnovější poznatky k řízení obchodních a marketingových činností v souladu s trendy ve vybraném oboru)

Analýza současného stavu (analýza vnějšího a vnitřního prostředí v souladu s vymezeným problémem)

Vlastní návrhy řešení plánu rozvoje nebo rozšíření obchodních činností společnosti včetně rizik a ekonomického zhodnocení)

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem bakalářské práce je vytvořit obchodní model vedoucí k rozšíření obchodních aktivit wellness centra 4Comfort.

Základní literární prameny:

JOHNSON, G. a K. SCHOLLES. Cesty k úspěšnému podniku. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

ZAMAZALOVÁ, M. Marketing obchodní firmy. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. 232 s. ISBN 978-8-247-2049-4.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na rozvoj obchodních aktivit společnosti Ponder a.s., jejíž hlavní náplní je provoz wellness centra 4Comfort. Obsahuje návrh rozvoje obchodních aktivit vedoucí ke zvýšení příjmů v letním období a současně napomáhá snížit výkyvy tržeb, které se v průběhu roku vyskytují. Návrh je realizován pomocí rozšíření obchodního modelu.

Abstract

The bachelor thesis is focused on the development of business activities of the company Ponder a.s., whose main activity is the operation of the 4Comfort wellness center. It contains a proposal for the development of business activities leading to an increase in income in the summer and at the same time helps to reduce fluctuations in sales that occur during the year. The proposal is implemented by extending the business model.

Klíčová slova

obchodní aktivity, marketing, obchodní model, analýza vnějšího a vnitřního prostředí, analýza odvětví, SWOT analýza

Key words

business activities, marketing, business model, analysis of external and internal environment, industry analysis, SWOT analysis

Bibliografická citace

URBÁNKOVÁ, A. *Rozvoj obchodních aktivit wellness centra*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2020. 111 s. Vedoucí bakalářské práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne

.....

Andrea Urbánková

Poděkování

Chtěla bych zde poděkovat vedoucí mé bakalářské práce paní doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D. za odborné vedení, poznatky a věnovaný čas. Také za její cenné rady a připomínky k danému tématu. Dále bych chtěla poděkovat firmě Ponder, a.s. a celému jejímu vedení za věnovaný čas a poskytnutí informací potřebných k analytické části mé práce.

OBSAH

ÚVOD.....	12
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	13
1.1 VYMEZENÍ PROBLÉMU	13
1.2 CÍLE PRÁCE.....	13
1.2.1 Jednotlivé dílčí cíle	13
1.3 METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	14
1.3.1 Analýza vnějšího prostředí	15
1.3.2 Analýza odvětví	15
1.3.3 Analýza vnitřního prostředí	15
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	16
2.1 OBCHODNÍ PODNÍKÁNÍ.....	16
2.1.1 Podnik	16
2.1.2 Obchodní aktivity	17
2.1.3 Rizika obchodních aktivit	18
2.1.4 Charakteristické rysy současných obchodních firem.....	19
2.2 SLUŽBY.....	20
2.3 OBCHODNÍ MODEL	21
2.4 MARKETING.....	24
2.4.1 Marketing a jeho proměny	24
2.5 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB	24
2.5.1 Produkt.....	25
2.5.2 Cena	26
2.5.3 Komunikace	28
2.5.4 Distribuce.....	29
2.5.5 Lidé	30
2.5.6 Materiální prostředí.....	30
2.5.7 Procesy.....	30
2.6 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	31
2.6.1 Analýza PEST.....	31

2.7	ANALÝZA ODVĚTVÍ.....	33
2.7.1	Analýza trhu.....	33
2.7.2	Analýza konkurenčních sil.....	34
2.8	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	36
2.8.1	Analýza zdrojů.....	37
2.8.2	Model 7S.....	37
2.8.3	Analýza rizik.....	39
2.8.4	Analýza obchodního modelu	39
2.9	SWOT ANALÝZA	40
2.10	SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI A SCHÉMA POSTUPU ZPRACOVÁNÍ.....	42
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	45
3.1	CHARAKTERISTIKA PODNIKU	45
3.1.1	Základní informace o firmě provozující wellness	45
3.1.2	Předmět podnikání	46
3.2	ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	46
3.2.1	PEST analýza.....	46
3.2.2	Zhodnocení PEST analýzy.....	51
3.3	ANALÝZA OBOROVÉHO PROSTŘEDÍ.....	52
3.3.1	Analýza trhu.....	52
3.3.2	Porterův model 5-ti konkurenčních sil.....	54
3.3.3	Zhodnocení analýzy oborového prostředí.....	58
3.4	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	58
3.4.1	Model 7S.....	58
3.4.2	Zhodnocení Modelu 7S.....	61
3.4.3	Analýza zdrojů.....	62
3.4.4	Analýza současného obchodního modelu.....	64
3.4.5	Zhodnocení aktuálního obchodního modelu.....	67
3.5	SWOT ANALÝZA	67
3.5.1	Silné stránky	68
3.5.2	Slabé stránky.....	68
3.5.3	Příležitosti	69
3.5.4	Hrozby	69

3.5.5	Hodnocení SWOT analýzy	70
3.5.6	Volba strategie	75
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	76
4.1.1	Vymezení cílového segmentu	77
4.2	STANOVENÍ MARKETINGOVÉHO MIXU NOVÉ SLUŽBY	77
4.2.1	Produkt	77
4.2.2	Cena	78
4.2.3	Komunikace	80
4.2.4	Distribuce	80
4.2.5	Lidé	81
4.2.6	Materiální prostředí	81
4.2.7	Procesy	81
4.2.8	Shrnutí marketingového mixu služeb	82
4.3	OBCHODNÍ MODEL	83
4.3.1	Klíčová partnerství	83
4.3.2	Klíčové činnosti	84
4.3.3	Klíčové zdroje	84
4.3.4	Poskytnutá hodnota	84
4.3.5	Vztahy se zákazníky	85
4.3.6	Distribuční kanály	85
4.3.7	Zákaznický segment	86
4.3.8	Struktura nákladů	86
4.3.9	Zdroje příjmů	87
4.3.10	Plátno obchodního modelu	88
4.4	HARMONOGRAM ČINNOSTÍ	89
4.5	ANALÝZA RIZIK	90
4.5.1	Identifikace rizik	90
4.5.2	Klasifikace rizik	91
4.5.3	Snižování rizik	92
4.5.4	Zhodnocení snížení rizik	94
4.6	ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ	96
4.6.1	Kvalitativní přínosy pro podnik	96

4.6.2	Dopady na podnik.....	96
4.6.3	Náklady.....	97
4.6.4	Výnosy.....	97
4.7	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH VARIANT	98
ZÁVĚR	100
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	102
SEZNAM OBRÁZKŮ	105
SEZNAM TABULEK	106
SEZNAM GRAFŮ	107
SEZNAM PŘÍLOH	108

ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá tématem rozvoje obchodních aktivit pro vybranou společnost, kterou je akciová společnost Ponder a.s., jejíž hlavní náplní je provoz wellness centra 4Comfort v Brně Obřanech. Wellness centrum působí na trhu již osmým rokem a za tuto dobu si na trhu vybudovalo určité postavení. Jelikož hlavní příjem wellness centra představují tržby z provozu saunového světa, který je navštěvován především v zimním období, stává se podnik spíše sezónní záležitostí. Doplňkové služby dosahují v letním období sice vysokých příjmů, ale sotva pokryjí náklady, které podnik při provozu saunového světa denně vynaloží.

Rozvoj obchodních aktivit obsahuje řadu úkonů a procesů, které pomáhají k rozvoji společnosti. Navrhnutí nové obchodní aktivity by mělo podniku pomoci dosáhnout vyšších zisků, zejména v letních měsících, kdy saunové světy nenavštěvuje tolik lidí a současně by tato aktivita měla představovat konkurenční výhodu oproti ostatním podnikům daného odvětví. Z tohoto důvodu je nutné zanalyzovat současný stav podniku a na základě výsledků analýz navrhnout nový obchodní model rozšířený o novou službu, která by odstranila výkyvy tržeb. Zavedení nové obchodní aktivity vyžaduje zpravidla vysokou počáteční investici, proto je potřebné zjistit a ekonomicky zhodnotit, jaký přínos bude tato investice pro podnik mít.

V první části bakalářské práce je vymezen problém, cíle práce a metody a postupy zpracování. Druhá část práce se zabývá teoretickými východisky, která budou potřebná pro následné analyzování firmy a zhodnocení jejího současného stavu. Další část je věnována podrobnému popisu firmy, její činnosti a analýze současného stavu. V poslední části je popsán vlastní návrh řešení rozvoje obchodních aktivit podniku a uveden nový obchodní model.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

1.1 Vymezení problému

Pro bakalářskou práci byla vybrána akciová společnost Ponder a.s., jejíž hlavní náplní je provoz wellness centra 4Comfort. Přestože podnik nabízí i řadu doplňkových služeb jako jsou například manikúra, pedikúra, kosmetika a masáže, tvoří saunový svět hlavní podíl na celkovém zisku. Jelikož jsou saunové služby především sezónní záležitostí, potýká se podnik s problémem kolísání tržeb v jednotlivých ročních obdobích. V letních měsících návštěvnost saunového světa prudce klesá, dochází tedy k poklesu tržeb, příjmy pokrývají pouze náklady a podnik tak negeneruje téměř žádný zisk. Je proto potřebné navrhnout novou obchodní aktivitu, která pomůže dosáhnout vyšších tržeb v letních měsících a současně bude tvořit konkurenční výhodu v daném odvětví.

Mnoho firem dnes dostatečně nezkoumá přání a potřeby zákazníků, což je pro rozvoj daného podniku také velmi důležitou součástí. Je tedy potřeba zavést takovou obchodní aktivitu, která by tyto přání a potřeby splňovala. Zákazníci za své peníze očekávají perfektní služby a uspokojení svých potřeb. Tento problém tedy úzce souvisí i se zvyšováním tržeb díky vzrůstající návštěvnosti centra.

1.2 Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je vytvořit obchodní model vedoucí k rozšíření obchodních aktivit wellness centra 4Comfort, který umožní wellness centru odbourat výkyvy tržeb v průběhu celého roku a současně zajistí, aby sezonnost v průběhu provozu wellness centra nehrála žádnou roli.

1.2.1 Jednotlivé dílčí cíle

- **Analýza vnějšího prostředí**

První cíl umožní podniku analyzovat vnější vlivy, které na podnik působí a současně pomůže k odhalení vývojových trendů daného prostředí.

- **Analýza oborového prostředí**

Druhý cíl napomáhá k získání informací o konkurenčním prostředí daného odvětví a k identifikaci možných příležitostí a hrozeb v odvětví. Průzkum trhu dále slouží k určení cílové skupiny zákazníků.

- **Analýza vnitřního prostředí**

Třetí dílčí cíl pomůže určit v čem firma vyniká, a co naopak představuje její slabou stránku. Dále pomůže určit jakou zdrojovou základnou podnik disponuje. Bude provedena analýza současného obchodního modelu, díky které budou zhodnoceny stávající obchodní aktivity podniku. Výsledky analýz pak budou vyhodnoceny a použity vzhledem k novému obchodnímu modelu.

- **Sestavení analýzy SWOT**

Tato analýza pomůže shrnout veškeré předchozí analýzy a poskytne podklady pro budoucí rozvoj obchodních aktivit formou obchodního modelu.

- **Sestavení marketingového mixu služeb**

Marketingový mix služeb slouží k určení veškerých kroků, které by měl podnik vykonat, aby stoupla jeho poptávka po nové službě.

- **Sestavení obchodního modelu**

Tento cíl bude vycházet ze všech předešlých analýz, převážně ze souhrnné analýzy SWOT. Jeho sestavení je na základě silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku.

- **Analýza rizik**

Tento cíl pomůže k analýze možných rizik, jejichž výskyt hrozí při zavedení nového obchodního modelu.

Splněním dílčích cílů dosáhnou závěrů, které jsou potřebné pro uskutečnění hlavního cíle.

1.3 Metody a postupy zpracování

Bakalářská práce je rozdělená do čtyř základních částí. První část práce je zaměřena na vymezení problému, cíle práce a uvádí potřebné metody a postupy jejího zpracování.

Druhá část práce je zaměřena na teoretická východiska potřebná pro dané téma a přibližuje základní pojmy z oblasti dané problematiky. Třetí část je věnována seznámení s firmou a analýze současného stavu firmy za pomoci vnitřní a vnější analýzy a analýzy odvětví.

1.3.1 Analýza vnějšího prostředí

Podnik je při své činnosti ovlivňován prostředím, ve kterém působí, proto je potřeba uskutečnit analýzu okolí podniku. Analýzu lze realizovat s využitím **PEST analýzy**, která pomáhá odhalit příležitosti a hrozby.

1.3.2 Analýza odvětví

Analýza odvětví zkoumá faktory, které působí v blízkém okolí podniku. Jedná se o subjekty či podmínky, které jsou z pohledu firmy ovlivnitelné. V této analýze bude využita **analýza trhu**, která poskytne informace pro následné rozhodování podniku a pomůže stanovit cílové skupiny zákazníků. Dále **Porterův model pěti sil**, který pomůže zjistit pozici podniku na trhu vzhledem ke konkurenci.

1.3.3 Analýza vnitřního prostředí

Hlavním cílem této analýzy je vytvořit objektivní zhodnocení současného stavu firmy. Kritické faktory organizace pomůže vyhodnotit **McKinseyho model 7S**. **Analýza zdrojů** pomůže odhalit zdrojovou základnu podniku a **analýza současného obchodního modelu** odhalí klíčové obchodní aktivity podniku a vytvoří základ pro dodatečné zlepšení a navrhnutí modelu nového.

Dále bude využita **SWOT analýza**, která vychází z předchozích analýz a umožní identifikovat silné a slabé stránky podniku současně s jeho příležitostmi a hrozbami.

Poslední část práce se zabývá stanovením vlastních návrhů řešení rozvoje obchodních aktivit pro podnik wellness centrum 4Comfort. Pro zpracování návrhu nového obchodního modelu bude využit **business model Canvas**. Ke zpracování návrhu a dosažení cíle bude potřeba **marketingový mix** a **komunikační mix**, který je součástí marketingového mixu. **Analýza rizik**, která určí seznam působících hrozeb a na závěr bude provedeno ekonomické zhodnocení nových obchodních aktivit.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V následujících podkapitolách budou popsány jednotlivá teoretická východiska potřebná pro toto téma. Slouží k ujasnění základních pojmů a podrobnějším popisům.

2.1 Obchodní podnikání

Podstatou podnikatelské činnosti je proměna vstupů (majetek, práce, výrobní faktory a další) na výstupy, kterými jsou určité výrobky nebo služby jejichž cílem je uspokojení potřeb zákazníků. Tato činnost následně přináší zisk rozdílem hodnot prodaných výstupů oproti spotřebovaným vstupům. Nehledě na velikost, odvětví či typologii podniku, je účelem podnikání zhodnocení vloženého kapitálu. (Muláčová, Mulač a kolektiv, 2013)

Dlouhodobě úspěšné podnikání si staví na vyhovění existujících přání a potřeb zákazníků. Lépe řečeno předpoklad pro trvalý prospěch mají ty podniky, které respektují přání a požadavky klientů (Muláčová, Mulač a kolektiv, 2013).

Věškeré podnikání samozřejmě provází i riziko neúspěchu. Velikost rizika se odvíjí od velikosti podniku, charakteru činnosti, jeho finanční síly a mnoho dalších faktorů. Výsledek podnikání tedy nemusí být vždy kladný, může skončit znehodnocením či úplnou ztátou vloženého kapitálu (Muláčová, Mulač a kolektiv, 2013).

2.1.1 Podnik

Podnik můžeme definovat jako organizaci, která slouží k uskutečnění podnikatelské činnosti, za účelem zisku. Obchodní zákoník však definuje podnik jako „*soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání*“ (Muláčová, Mulač a kolektiv, 2013, s. 15).

Podniky lze dělit z mnoha hledisek. Mezi základní však patří typologie podniku z hlediska příslušnosti k hospodářským sektorům, která člení podniky na:

- Průmyslové – těžební, zpracovatelský průmysl a další.
- Zemědělské – zemědělství, lesnictví, rybolov.
- Podniky poskytující služby – obchod, doprava, bankovníctví a další (Muláčová, Mulač a kolektiv, 2013).

Dále členění podniků dle velikosti, které je zobrazené v tabulce číslo 1.

Tabulka č. 1: Členění podniků dle velikosti

(Zdroj: vlastní zpracování dle Muláčová, Mulač a kolektiv, 2013)

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Roční obrat
Mikropodniky	1 až 9	Maximálně 2 miliony €
Malé podniky	10 až 99	Maximálně 10 milionů €
Střední podniky	100 až 249	Maximálně 50 milionů €
Velké podniky	Nad 249	Nad 50 milionů €

2.1.2 Obchodní aktivity

Definicí pro pojem obchodní aktivity či obchodní činnosti nalezneme mnoho, většina z nich vychází ze stejného základu, který představuje rozdělení obchodních aktivit společnosti podle uskutečňovaných obchodních operací či funkcí dané společnosti. Obchodní aktivity lze vymezit dle různých hledisek, nejčastěji se jedná o nákup a prodej zboží nebo služeb či jejich zprostředkování (Muláčová, Mulač a kolektiv, 2013).

- **Nákupní činnost** – zajišťuje vstupní prostředky podniku ve vyhovující kvalitě, správném čase, dostatečném množství a v přijatelné ceně. Snaha získat co nejlepší kvalitu při co nejnižší ceně (Veber a Srpová, 2012).
- **Prodejní činnost** – cílem je prosadit produkt na trhu, zajistit v čase dodávky pro odběratele ve správné kvalitě a množství za co nejvyšší možnou cenu (Veber a Srpová, 2012).
- **Zprostředkování** – zprostředkovatel se zavazuje vůči zájemci, že mu za určitou provizi zprostředkuje uzavření smlouvy s třetí osobou. (Business info, 2016)

Aby podnik mohl vykonávat své cíle jsou potřebné jednotlivé činnosti podniku. Tyto činnosti se však mohou během podnikání neustále rozvíjet, avšak každý podnik by měl obsahovat alespoň jednu hlavní činnost, kvůli které vznikl. Činnosti podniku jsou velmi rozmanité, ale dle základního rozdělení je můžeme dělit: (Synek a kol., 2006)

- **Obchodní/ prodejní činnost**

Obchod je zaměřen převážně na koupi či prodej hotového produktu. Mezi obchodní činnosti se řadí i poskytované služby. Činnosti jsou vyjádřeny nerovnoměrností v čase, jelikož je nejčastěji ovlivňuje sezonnost poptávky po službách či zboží a intenzita nákupů. Proti nepravidelnosti poptávky podniky často používají různé výprodeje nebo slevňují svoje služby v dopoledních hodinách z důvodu nižší návštěvnosti. Například restaurace slevňují naopak v odpoledních až večerních hodinách, aby doprodali své zboží, tzv. happy-hours (Synek a kol., 2006).

- **Výrobní činnost**

Podle předmětu výroby podniky dělíme na lesnické, průmyslové, stavební, zemědělské a další. Dále můžeme podniky dělit na podniky prvovýroby, které suroviny získávají z přírody a na podniky druhovýroby, které suroviny získané prvovýrobou dále zpracovávají (Synek a kol., 2006).

Pokud chce být podnik dostatečně konkurenceschopný musí své činnosti neustále rozvíjet, ať už způsobem rozvíjení svých stálých produktů či služeb nebo rozšířením aktivit v dalších oblastech působení (Synek a kol., 2006).

2.1.3 Rizika obchodních aktivit

V obchodním podnikání se vždy můžeme setkat s určitou nejistotou nebo nejasným výsledkem uskutečňované činnosti. Při rozdělení rizik můžeme rizika rozdělit na ta, které jsou pro každou společnost běžná a na rizika, která jsou typická jen pro určitý podnik. Tyto rizika se objevují na úrovních řízených vrcholovým managementem, ale i na úrovních operativních, které řídí pracovníci či nižší management. Z obchodního hlediska se nejčastěji jedná o provozní rizika spojená se zásobováním, skladováním, dopravou a přejímáním zboží. Další významnou skupinou rizik jsou dodavatelské vztahy, může jít například o uskutečnění dohodnutých dodávek z hlediska času, kvality, ale i množství. Rizika v oblasti informačního managementu představují pro firmu závislost na technologiích a na jejich spolehlivosti a zabezpečení. A nesmíme opomenout i specifika sociálních rizik, která vycházejí z pracovních podmínek zaměstnanců (Muláčová, Mulač a kolektiv, 2013).

Rizika lze dále členit dle jejich povahy, například na rizika čistá, spekulativní, vnitřní, vnější, finanční, nefinanční a mnohé další (Muláčová, Mulač a kolektiv, 2013).

2.1.4 Charakteristické rysy současných obchodních firem

Oblast obchodu se za poslední desetiletí významně vyvinula, a to převážně v důsledku změny politických, technologických, společenských a ekonomických podmínek. Hlavní vývojové trendy však tvoří koncentrace obchodu, tržní dominance, internacionalizace a diverzifikace (Zamazalová, 2009).

Koncentrace je proces, který představuje pokus obchodních firem posílit svoji současnou pozici na trhu vůči konkurenci, ale i dodavatelům a výrobcům. Díky slučování podniků firmy dosáhnout značných úspor a tím i vyšší efektivity. K nejvýznamějším typům koncentrace patří procesy kooperace a integrace (Zamazalová, 2009).

Tržní dominance značí stanovení postavení firem na trhu vůči dodavatelským firmám či zákazníkovi. Finanční síla, velikost obchodních firem či internacionalizace činností umožňuje firmám prosadit vliv vůči smluvním stranám. Tržní dominance se projevuje na trzích, kde firma dosahuje vysokého tržního podílu i převládajícího postavení. Tyto obchodní firmy mají rovněž silné vyjednávací postavení vůči smluvním stranám (Zamazalová, 2009).

Internationalizace obchodní firmy je rozšíření působení obchodní firmy i na zahraniční trhy z důvodu nasycení domácích trhů. Znamená to tedy přizpůsobit produkty evropskému standartu kvality a osvojit potřebné obchodní postupy. Nejčastější formy vstupů na zahraniční trhy jsou akvizicí, fúzí, franchisingem, společným podnikáním či přímými zahraničními investicemi (Zadrazilová, Khelerová, 1994).

Diverzifikace obchodních činností poskytuje firmám lepší přizpůsobení se požadavkům a zvyklostem kupujících. Firmy se specializují určitým směrem, například sortimentem, cenou, způsobem prodeje a mnohé další. Společnost se pokouší tímto stylem rozložit možná rizika obchodní činnosti (Zamazalová, 2009).

2.2 Služby

Podle americké marketingové asociace jsou služby nehmotné a samostatně identifikovatelné činnosti, které přinášejí užitek a uspokojování potřeb zákazníků. Tvorba služeb může, ale i nemusí obsahovat používání hmotných komodit (Vašítková, 2014).

Službu můžeme také definovat jako aktivitu, kterou nabízí určitá strana druhé straně. Je nehmotná a nepřináší nám vlastnictví (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007).

Mezi hlavní charakteristiky služeb patří podle Vašítkové (2014):

- **Nehmotnost**

Nehmotnost je nejvíce charakteristická vlastnost služeb. Službu nemůžeme u většiny případů před koupí vyzkoušet nebo si ji prohlédnout. Kvalitu lze tedy ověřit až při nákupu či spotřebě dané služby. Díky těmto skutečnostem se řadí služby k produktům s větší mírou nejistoty zákazníků, kteří je přijímají. Nehmotnost služeb je též důvodem obtížného hodnocení konkurujících si služeb zákazníkem, a to je častou příčinou, proč zákazník dá přednost službám, které má doporučené od svých známých či rodiny (Vašítková, 2014).

- **Neoddělitelnost**

Další charakteristickou vlastností je neoddělitelnost dané služby od poskytovatele služeb. Spočívá v tom, že zákazník a poskytovatel služby se musejí setkat v momentě poskytování služby. Například při poskytnutí autobusové dopravy na víkendový zájezd je služba produkována v přítomnosti zákazníka. Zákazník však nemusí být přítomen po celou dobu co je služba poskytována, například v restauraci je jídlo připraveno bez přítomnosti zákazníka. Další výjimkou může být nahrazení poskytovatele služeb strojem, jako například prodejní automaty jízdenek (Vašítková, 2014).

- **Proměnlivost**

Neboli heterogenita či variabilita služeb souvisí převážně se standartní kvalitou služby. Nelze uskutečňovat výstupní kontroly kvality dané služby před jejím dodáním. Je proto možné, že kvalita poskytnutí totožné služby se liší i v jedné firmě. Například u učitelů, každý z nich může poskytnout jinak kvalitní výuku. Může se stát, že i tentýž člověk podá

jinak kvalitní službu ve stejný den. Heterogenita služby je důvodem, že zákazník vždy neobdrží stejnou kvalitu služby (Vašítková, 2014).

- **Zničitelnost**

Zničitelnost služby spočívá v tom, že služby nelze prodat později ani skladovat, v daném čase jsou tedy ztracené (zničené). Například sedadlo v divadle či v letadle lze využít pouze v daném čase. Špatně poskytnuté služby se dají reklamovat či nahradit poskytnutím služby jiné. U placených špatně poskytnutých služeb je také možnost vrácení peněz nebo poskytnutí slevy z ceny. Například u špatně ostříhaného účesu můžeme požadovat slevu z ceny, avšak účes již nevrátíme zpět (Vašítková, 2014).

- **Vlastnictví**

Důvod, proč není možné službu vlastnit souvisí s její zničitelností a nehmotností. Opačně je tomu při nákupu zboží, kdy zákazník při zakoupení přejímá právo zboží vlastnit, a dokonce jej může i prodat. Zatímco u zaplacení poskytnuté služby zákazník nezískává právo vlastnictví. Zakoupením dané služby si zákazník pouze kupuje právo na poskytnutí služby, například právo použít městskou hromadnou dopravu (Vašítková, 2014).

2.3 Obchodní model

Obchodní model neboli business model je charakterizován jako základní princip, kterým podnik vytváří, předává a získává hodnotu. Hodnotu získává prostřednictvím poskytovaných služeb či prodeje zboží (Osterwalder, Pigneur, 2012).

Business model popisuje devět základních prvků viz obrázek číslo 1. Těchto devět základních prvků vymezuje čtyři hlavní oblasti podniku: zákazníky, nabídku, infrastrukturu a finanční životaschopnost (Osterwalder, Pigneur, 2012).

Klíčová partnerství	Klíčové činnosti	Poskytovaná hodnota	Vztahy se zákazníky	Zákaznické segmenty
	Klíčové zdroje		Distribuční kanály	
Struktura nákladů			Zdroje příjmů	

Obrázek č. 1: Plátno obchodního modelu
(Zdroj: vlastní zpracování dle Osterwalder, Pigneur, 2009)

- **Klíčová partnerství**

Partnerství tvoří základní složku business modelu. Představují vztahy s dodavateli a partnery, které jsou pro firmu důležitá z hlediska správného fungování modelu. Spojenectví vznikají z mnoha důvodů, nejčastějšími jsou však snadnější získání zdrojů či snížení rizika. Spojení nejčastěji vzniká u firem, které si konkurují, avšak může vznikat i u podniků, které si nekonkurují. Dále vzniká u firem, které vytváří společné podnikatelské projekty nebo u dodavatelů a kupujících, kteří si chtějí zajistit spolehlivé dodávky (Osterwalder, Pigneur, 2012).

- **Klíčové činnosti**

Jsou činnosti, které musí podnik vykonávat, aby mohl vůbec fungovat. Jsou potřebné k tomu, aby firma mohla prezentovat svou nabídku, prorazit na trhy, udržovat spokojené zákazníky a vytvářet výnosy. Klíčové činnosti jsou u každého business modelu jiné (Osterwalder, Pigneur, 2012).

- **Klíčové zdroje**

Jsou nejdůležitější aktiva, která jsou potřebná k fungování business modelu. Klíčové zdroje stejně jako činnosti jsou potřebné k tomu, aby firma mohla prezentovat svou nabídku, prorazit na trhy, udržovat spokojené zákazníky a vytvářet výnosy. Jsou

u každého business modelu jiné. Klíčové zdroje mají duševní, finanční, fyzickou a lidskou podobu (Osterwalder, Pigneur, 2012).

- **Poskytovaná hodnota**

Jedná se o spojení služeb a výrobků, které představují hodnotovou nabídku pro zákazníky. Hodnotová nabídka je důvodem, proč zákazníci volí danou firmu před jinou. Proto je důležité, aby spojení výrobků a služeb plnila přání a požadavky zákazníků daného segmentu (Osterwalder, Pigneur, 2012).

- **Vztahy se zákazníky**

Firma by si měla budovat vztahy se svými zákazníky. Vztahy se mohou lišit pro určité zákaznické segmenty. Motivace, které pomáhají tvořit vztahy se zákazníky, jsou nejčastěji získání a udržení zákazníků či zvyšování prodeje (Osterwalder, Pigneur, 2012).

- **Distribuční kanály**

Představují formu komunikace se zákazníky a jakým způsobem k nim firma přistupuje, aby jim poskytla hodnotovou nabídku. Mezi hlavní funkce kanálů patří zvyšování povědomí o službách či produktech, které firma nabízí a možnost zakoupení daného produktu a služby (Osterwalder, Pigneur, 2012).

- **Zákaznické segmenty**

Zákazníci tvoří jádro business modelu. Kdyby firma neměla zákazníky, nebyla by schopná fungovat. Zákaznické segmenty tedy popisují skupiny subjektů či osob, které představují hlavní zájem firmy (Osterwalder, Pigneur, 2012).

- **Struktura nákladů**

Představuje náklady, které se vytvoří v souvislosti s působením určitého business modelu. Po definování klíčových činností, partnerství a zdrojů, lze náklady vyčíslit. Některé firmy založili své business modely výhradně na nízkých nákladech, například nízkonákladové aerolinky (Osterwalder, Pigneur, 2012).

- **Zdroje příjmu**

Za zdroje příjmů je považována hotovost, kterou firma získává od svých zákazníků. Firma musí stanovit hodnotu, kterou jsou zákazníci ochotni za dané zboží či službu zaplatit. Každý zdroj, který generuje příjem může tvořit odlišný cenotvorný

mechanismus. Příjmy jsou buď jednorázové nebo opakující se z pravidelných plateb (Osterwalder, Pigneur, 2012).

2.4 Marketing

Mnozí si myslí, že marketing je pouze vědou o reklamě či reklamních kampaních. Marketing je však chápán jako uspokojování potřeb zákazníků a nejčastěji se jedná o uspokojování přání a potřeb zákazníků s vidinou zisku (Kotler, Armstrong, 2004).

Definicí je opravdu spousta, jednotná definice marketingu neexistuje, například Americká marketingová asociace nabízí tuto 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.*“ (Kotler, 2013, s. 35)

V dnešní době je potřeba porozumět marketingu ve smyslu snažení se o uspokojení přání a potřeb zákazníků, nikoliv myslet pouze nástroje, které mají hlavní cíl přesvědčit zákazníka a prodat. Pokud marketingový specialista dokáže pochopit přání a požadavky zákazníků, nabídne skvělý produkt za rozumnou cenu, dobře jej distribuuje a podporuje jeho prodej, zaručí tím úspěšnost produktu (Kotler, Armstrong, 2004).

2.4.1 Marketing a jeho proměny

Podnikatelé musí přizpůsobit své principy, na kterých spočívá řízení podniku v konkrétní situaci. Avšak na přelomu dvacátého a jednadvacátého století se marketingové proměny vyznačují za klíčové. A to díky reakci na turbulentní změny, které pochází z vnějšího prostředí a také na vznik „nové ekonomiky“ (Zamazalová, 2009).

Příležitostí marketingu je vést podniky, být v centru při tvorbě nových strategií, pochopit lépe zákazníky a zainteresovat je, poskytnout energii a zaměření spolupracovníkům a přeměnit svoji pozici na pohon hodnové tvorby (Fisk, 2006).

2.5 Marketingový mix služeb

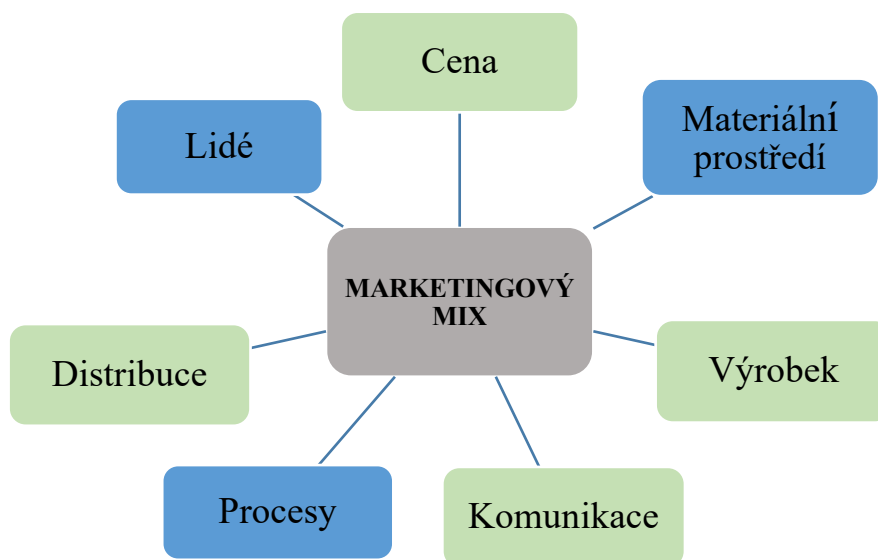
Původní marketingový mix neboli 4P zahrnoval taktická marketingová rozhodnutí, které se týkali produktu (product), ceny (price), dostupnosti (place) a propagace (promotion).

Aplikace marketingového mixu v organizacích, které poskytují služby odhalila, že tato 4P pro vytvoření účinného marketingového plánu nepostačují. Díky tomu byli k základnímu marketingovému mixu připojeny další tři P, a to materiální prostředí (physical evidence), lidé (people) a procesy (processes) (Vašítková, 2014).

Marketingový mix vychází ze strategických marketingových rozhodnutí. Všechna taktická rozhodnutí odpovídají cílovému segmentu a podporují positioning značky, jinak nemůže marketingová strategie fungovat (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007).

Marketingový mix služeb tedy tvoří soubor nástrojů, díky kterým manažeři znázorňují vlastnosti služeb nabízející zákazníkům. Prvky marketingového mixu si mohou manažeři určit v různém pořadí a intenzitě, avšak vždy slouží stejnému cíli: poskytnout organizaci zisk a uspokojit potřeby zákazníku (Vašítková, 2014).

Na obrázku číslo 2 můžete vidět komponenty marketingového mixu, zeleně označená políčka tvoří základní komponenty marketingového mixu 4P. Zbýlá modrá políčka tvoří spolu se zelenými komponenty využívané při marketingovém mixu služeb.

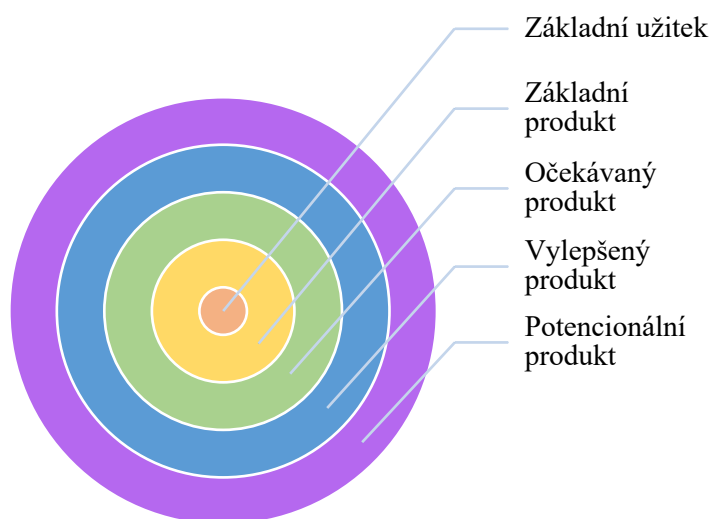


Obrázek č. 2: Komponenty marketingového mixu služeb
(Zdroj: vlastní zpracování)

2.5.1 Produkt

Je nejdůležitějším prvkem marketingového mixu. Produktem uvažujeme vše, co organizace poskytuje spotřebiteli k uspokojení jeho nehmotných či hmotných potřeb.

Hlavním prvkem definujícím službu je kvalita. Rozhodování o produktu se zabývá jeho vývojem, životním cyklem, sortimentem a zahrnuje i image značky (Karlíček, 2013).



Obrázek č. 3: Pět úrovní produktu
(Zdroj: vlastní zpracování dle Kotler, Keller, 2007)

Produkt lze vnímat také v 5 úrovních, viz obrázek číslo 3. Uvedený model je potřeba brát dynamicky, jelikož zákazníci se postupem času stávají vybíravějšími. To, co je dnes vnímané jako nadstandartní další den může být součástí tzv. „očekávaného produktu“. Konkurenční výhoda se poté stává nezbytností. Daný model zobrazuje potřebu neustálých inovací (Karlíček, 2013).

2.5.2 Cena

Představuje peněžní částku, kterou vynaloží zákazník, aby produkt získal. Konečná cena musí být v souladu se získanou hodnotou daného zboží či služby vnímanou ze strany zákazníka (Kotler, Amstrong, 2004).

Jedná se o jediné „P“ z marketingového mixu, které představuje výnosy pro podnik. Všechny ostatní „P“ představují pouze náklady pro podnik (Karlíček, 2013).

Kvůli nehmotnému charakteru služeb je cena významným indikátorem kvality. Vyjímkou je tomu u veřejných služeb kde se zpravidla nejedná o vysokou cenu z důvodů dotací, v některých případech bývají služby dokonce bezplatné (Vašítková, 2014).

Tvorba cen a cenové strategie

Pro správné zvolení ceny je nutné zahrnout celou řadu faktorů jako například hodnotu vnímanou zákazníky, ceny konkurence a náklady, jak můžete vidět na obrázku číslo 4 (Karlíček, 2013).



Obrázek č. 4: Klíčové faktory tvorby cen
(Vlastní zpracování dle Karlíček, 2013)

Náklady na zhotovení, prodej a distribuci daného produktu nám určuje nejnižší možnou cenu. Firmy však mohou například v časech recese změnit ceny pod úroveň nákladů, tento stav je však krátkodobý, dlouhodobě by nebyl udržitelný.

Podnik by při tvorbě cen neměl ignorovat ani jeden ze tří faktorů, které jsou na obrázku, měl by kontrolovat své náklady, sledovat ceny konkurence a vnímat za jakou cenu jsou zákazníci ochotni produkt koupit (Karlíček, 2013).

Pro úspěšné působení produktu na trhu je důležité, jakou cenovou strategii si zvolíme. Obecně dělíme 3 základní cenové strategie:

- **Strategie vysoké hodnoty**

Tato strategie je založená na oslovení cílového segmentu, který požaduje co nejvyšší kvalitu a současně není náročný na cenu produktu. Firmy nabízejí kvalitní produkty za vyšší ceny, díky kterým mohou zaplatit patřičně vysoké náklady (Karlíček, 2013).

- **Strategie dobré hodnoty**

V této strategii firma nabízí za nižší cenu kvalitní produkt. Firma oslovuje takové zákazníky, kteří požadují kvalitní zboží, ale nejsou ochotni za ně zaplatit příliš mnoho (Karlíček, 2013).

- **Ekonomická strategie**

Pokud se podnik rozhodne zvolit ekonomickou strategii zaměřuje svoje produkty na zákazníky, kteří se uspokojí s nižší kvalitou zboží, a hlavně za nižší ceny. Zákazníci musí počítat, že firma produkuje s nižšími náklady, formou využití levnějšího materiálu či důsledkem standartizace (Karlíček, 2013).

2.5.3 Komunikace

Marketingová komunikace je vedené informování a přesvědčování cílových segmentů, pomocí kterého se snaží firmy uskutečnit své cíle. Zahrnuje tedy veškeré aktivity, které by měly přesvědčit zákazníka, aby produkt koupil. Rovněž s ostatními nástroji marketingového mixu, vychází z celkové marketingové strategie (Kotler, Amstrong, 2004).

Firma musí přesně určit cílovou skupinu a vědět, jak potřebuje, aby jejich kampaň byla pochopena. Pokud by totiž firma zahájila reklamní kampaň, která by necílila na zvolený segment zákazníků a neschvalovala stanovený positioning značky znamenalo by to fatální chybu (Karlíček, 2013).

Je důležité zvolit správná marketingová sdělení, mezi které patří správně zvolená slova, hudba, grafika, zvuky a mnoho dalších prvků. Například důležitým prvkem může být i zvolená celebrita, která bude tvořit tzv. image značky nebo produktu (Karlíček, 2013).

Komunikační mix

Je to jediný oddělitelný marketingový nástroj. Jedná se o složku marketingového mixu, která tvoří soubor nástrojů, díky kterým firma dosáhne svých cílů. Tyto nástroje se musí navzájem doplňovat a navazovat na sebe. Zvolená forma komunikačního mixu je dána tím, jakého cíle chce firma dosáhnout a současně závisí na zvoleném segmentu zákazníků (Zamazalová, 2009).

Mezi hlavní nástroje, které tvoří komunikační mix patří:

- **Reklama** – nejdůležitější prvek pro posílení značky či produktu.
- **Direct marketing** – přímý cílený marketing.

- **Podpora prodeje** – zahrnuje nástroje, které zvyšují okamžitý prodej, například slevy, kupony, vzorky, soutěže.
- **Public relations** – udržování vztahu s veřejností.
- **Eventy a sponzoringy** – díky různým sponzorským darům se zvyšuje povědomí o daném produktu či značce.
- **Osobní prodej** – přímý kontakt mezi zákazníkem a firmou (Karlíček, 2013).

2.5.4 Distribuce

Jedná se o způsob usnadnění přístupu zákazníků ke službám. Souvisí s umístěním, případně s volbou zprostředkovatele daných služeb. Například letecké společnosti používají jako sprostředkovatele cestovní agentury (Vašítková, 2014).

Pokud nebude produkt dostatečně dosažitelný pro cílové zákazníky, veškerá ostatní marketingová snaha může být zbytečná.

V některých případech je omezená dostupnost hlavním důvodem poptávky zákazníků po produktu. Význam distribuce je však nejvíce viditelný u maloobchodních prodejen či provozoven služeb. Vhodně zvolené místo a jeho dostupnost je hlavním faktorem, který může tvořit patřičnou konkurenční výhodu. Naopak špatná dostupnost může být v některých případech i likvidační (Karlíček, 2013).

2.5.4.1 Přímé distribuční cesty

Tyto cesty nevyužívají mezičlánky. Firma se dostává do přímého kontaktu se zákazníky například pomocí obchodních zástupců, e-shopu, katalogové prodeje, prodejních automatů nebo pomocí vlastní maloobchodní prodejny. Výhodou je, že firma má neustálou kontrolu nad jejími produkty. Avšak pro spoustu produktových kategorií nejsou přímé cesty dostatečně efektivní variantou (Karlíček, 2013).

2.5.4.2 Nepřímé distribuční cesty

Využívají pro distribuci produktů distribuční mezičlánky. Podnik poskytuje produkty zákazníkům například pomocí maloobchodní sítě. Dále se na tom podílejí aktéři jako například agenti, velkoobchodníci, překupníci, komisionáři a mnohé další. Hlavní výhodou je, že neobsahuje žádné náklady týkající se vytvoření vlastní distribuční sítě.

Podniky také nemusí mít sklady a velké úložné prostory. Avšak využití mezičlánků obsahuje i určitá rizika jako například žádný kontakt se svými zákazníky, také přichází o dohlížení na svůj marketing. Firma je tak fixovaná na marketingové strategii svých distributorů (Karlíček, 2013).

2.5.5 Lidé

Při realizaci služeb dochází ke kontaktu mezi zákazníkem a zaměstnancem. Lidé mají přímý vliv na kvalitu služby a díky tomu se stávají významným prvkem marketingového mixu. Organizace by si měla vybírat své zaměstnance a poskytovat jim možnosti vzdělávání, současně by měla stanovit určité předpisy pro chování zákazníků z důvodů, že mohou kvalitu služeb také ovlivnit. Tyto stanoviska jsou důležitá pro vytváření vzájemných vztahů mezi zaměstnanci a zákazníky (Vašítková, 2014).

2.5.6 Materiální prostředí

Nehmotná vlastnost služeb je nevýhodou pro zákazníky z důvodu, že nemohou posoudit danou službu dříve, než jí spotřebují. To má vliv na zvýšení rizika pro nákup služeb. Materiální prostředí může mít mnoho podob například od místa, kde je služba poskytována po brožuru nabízející různé možnosti poskytovaných služeb. Znakem kvalitní služby může být i oděv zaměstnanců, například letecké společnosti či restaurace (Vašítková, 2014).

2.5.7 Procesy

Vzájemné působení mezi zákazníkem a poskytovatelem služby během procesu uskutečňování je důvodem orientování se na to, jakým způsobem daná služba probíhá. Lidé, kteří pro vyřízení služby musí hodiny čekat jistě s danou službou spokojeni nebudou. Také zákazníci, kterým nejsou dostatečně vysvětlené veškeré možnosti například u žádosti o pojištění nebudou se službou spokojeni. Proto je potřebné uskutečňovat pravidelné analýzy procesů služeb, které podnik poskytuje a v případech složitých procesů je zjednodušovat (Vašítková, 2014).

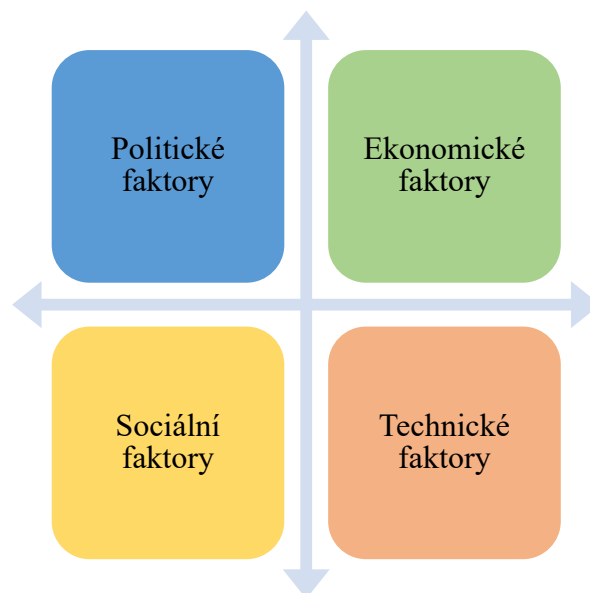
2.6 Analýza vnějšího prostředí

Slouží k analýze okolí firmy, pomáhá určit její hrozby i příležitosti. Firma musí neustále sledovat makroekonomické síly a faktory mikroprostředí, které by mohli ovlivňovat dosažení jejího zisku. Je dobré vytvořit tzv. marketingový informační systém, který by monitoroval trendy a indentifikoval důležité změny, které jakkoliv souvisejí s hrozbami či příležitostmi podniku (Kotler, Keller, 2013).

2.6.1 Analýza PEST

Pest analýza rozděluje vlivy makrookolí na čtyři základní skupiny. Každá skupina obsahuje určité faktory, které ovlivňují podnik. Jedná se o faktory politické a legislativní, ekonomické, technologické a sociální viz obrázek číslo pět. Význam jednotlivých faktorů, však může být odlišný pro různá odvětví podniku. V některých publikacích můžeme analýzu naléznout jako rozšířenou SLEPT analýzu. Toto označení má analýza díky začátečním písmenkům anglického překladu faktorů (Sedláčková, Buchta, 2006).

- **Political (P)** - politické a legislativní faktory
- **Economic (E)** - ekonomické faktory
- **Social (S)** – sociální a demografické faktory
- **Technological (T)** – technologické faktory



Obrázek č. 5: Analýza PEST
(zdroj: vlastní zpracování)

2.6.1.1 Politické a legislativní faktory

Faktory představující pro firmy důležité příležitosti, avšak mohou tvořit i hrozby. Jedná se především o legislativy monopolů, daňovou politiku, zákony o ochraně životního prostředí, regulaci exportu a importu, stabilitu vlády (Sedláčková, Buchta, 2006).

2.6.1.2 Ekonomické faktory

Vycházejí z ekonomické podstaty. Vyhodnocujeme je podle makroekonomických indikátorů, mezi které patří například míra ekonomického růstu. Pokles by vedl ke snížení spotřeby a následně snížení tlaku na konkurenci čímž by hrozily i nižší zisky (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011).

Dalšími faktory jsou například úroková míra, zásoba peněz, nezaměstnanost a mnohé další (Johnson, Scholes, 2000).

2.6.1.3 Sociální a demografické faktory

Mezi hlavní oblasti, které jsou sledovány, patří zejména změny ve spotřebitelském chování kupujících, jejichž příčinou je obměna v jejich sociálním chování. Tyto změny však mohou přinášet hrozby i příležitosti pro danou firmu. Spadají sem převážně změny v životním stylu zakazníků, měnící se požadavky pro aktivní formy odpočinku, ale i důraz na zlepšení kondice zdraví, který je právě výhodou pro rozvoj wellness centra (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011).

Demografické prostředí ovlivňuje struktura obyvatelstva, stárnutí populace, úroveň vzdělání, kolísání počtu narozených dětí a mnohé další. Do oblastí, kde převažovali státní podniky začali vstupovat podnikatelské subjekty soukromé, což představuje významnou hrozbu pro státní podniky (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011).

2.6.1.4 Technologické faktory

Mnoho odvětví podléhá neustálým změnám v technologii a v jejím vývoji, proto tyto změny mohou tvořit patřičnou hrozbu firmě, která tyto pokroky nesleduje. Avšak pro firmu, která tyto pokroky sleduje může tvořit patřičnou příležitost, díky které se může dostat i o krok vpřed vůči svojí konkurenci (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011).

Mezi technologické faktory patří například investice vlády do výzkumu, nové objevy či míra zastarání (Johnson, Scholes, 2000).

2.7 Analýza odvětví

Analýza odvětví zkoumá prvky, které působí v bezprostřední blízkosti podniku. Jedná se o subjekty či podmínky, které jsou z pohledu firmy ovlivnitelné. Zahrnuje analýzu trhu a analýzu konkurence (Muláčová, Mulač, 2013).

Do analýzy odvětví patří zejména dodavatelé, zákazníci a konkurence stávající i potenciální (Tyll, 2014).

2.7.1 Analýza trhu

Trh představuje místo, kde podnik vykonává svou podnikatelskou činnost, a ve kterém dochází k uspokojení potřeb a přání zákazníků. Je to prostor, ve kterém se vyskytují skuteční i potenciální kupující určitého produktu. Klíčové skupiny, které tvoří prostředí trhu se nazývají tzv „3C“. Tento název vychází ze začátečních písmen anglických slov:

- **Customers (zákazníci)**

Je důležité zjistit jaké požadavky mají zákazníci na určitý produkt či službu. Podnik by měl detailně sledovat trhy svých zákazníků, jelikož každý trh má své vlastní požadavky. Máme 6 základních typů cílových trhů. Spotřebitelský trh se skládá z jednotlivých domácností, které kupují produkty a služby pro svoji vlastní potřebu. Průmyslový trh, ve kterém kupuje zákazník zboží a služby pro další zpracování. Trh obchodních mezičlánků nakupuje zboží s cílem prodat ho s větším ziskem. Institucionální trh tvoří školy, nemocnice, vězení a další instituce poskytující služby či zboží lidem o které se starají. Dalším typem je trh státních zakázek, který tvoří vládní instituce a v poslední řadě trh mezinárodní, který zahrnuje kupující z jiných zemí (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007).

- **Collaborators (dodavatelé)**

Dodavatelé představují v systému důležitou vazbu. Umožňují získávat zdroje, které firma potřebuje pro výrobu zboží či poskytování služeb. Cílem je nakupovat co nejlevněji

a současně v co nejlepší kvalitě. Možnost získat konkurenční výhodu s dodavateli závisí na velikosti, síle a postavení na trhu podniku (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007). Marketingový manažeři by měli pravidelně sledovat dostupnost zboží, protože jejich zpoždění či úplný nedostatek může v krátkém období ponížít tržby a v dlouhém období narušit spokojenost zákazníků (Kozel a kolektiv, 2000).

- **Competitors (konkurenti)**

Základem úspěchu firmy je uspokojit přání a potřeby zákazníků lépe než její konkurence. Proto nestačí zaměřením se na uspokojení potřeb kupujících, marketingové oddělení se musí snažit získat strategickou výhodu tím, že odliší produkt od ostatních konkurenčních nabídek. Neexistuje univerzální konkurenční strategie, která by byla nejlepší pro všechny firmy. Závisí na velikosti podniku a pozici na daném trhu. Strategie, které využívají velké firmy s dominantní pozicí na trhu jsou u většiny případů pro malé podniky moc drahé (Kotler, Armstrong, 2004).

2.7.2 Analýza konkurenčních sil

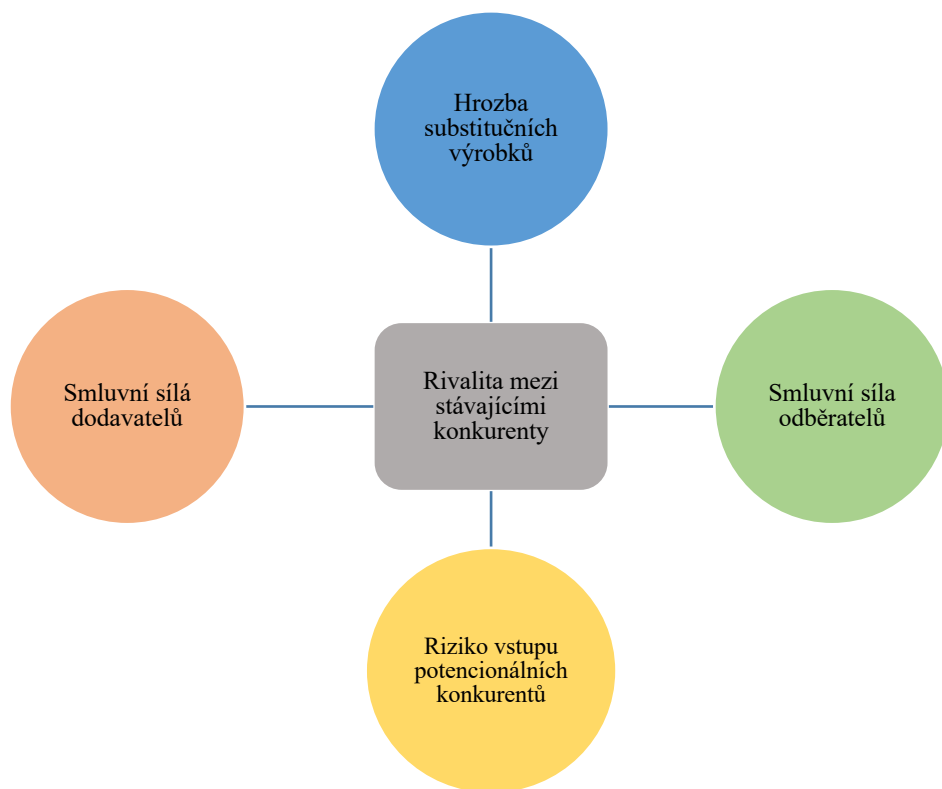
Analýza konkurenčních sil je součástí analýzy mikrookolí, jelikož působení konkurenčních sil může ovlivnit prosperitu podniku. Mezi konkurenční síly můžeme například řadit konkurenční postavení podniku, pověst mezi dodavateli a věřiteli, organizaci zákazníků a mnohé další. Podnik by měl sledovat a věnovat pozornost konkurenčním silám daného odvětví, jelikož se díky nim může dostat do nepříznivé pozice na trhu.

Dalo by se říci, že analýza je rozdělena na dvě hlavní části. V první části je cílem analýzy určit konkurenci, která působí ve stejném odvětví. V druhé části se pak zaměřuje na jednotlivou konkurenci zvlášť. Cílem obou těchto částí je pak vytvořit představu konkurenčního prostředí. Častým problémem této analýzy je velký počet ovlivňujících faktorů, avšak s rozdílným stupněm závažnosti. K řešení tomuto problému pomohl M. Porter svým modelem pěti konkurenčních sil (Sedláčková, Buchta, 2006).

2.7.2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Cílem tohoto modelu je identifikovat síly, které v tomto odvětví působí a současně vytyčit ty, které nejvíce mohou ovlivnit budoucí vývoj podniku. Pro úspěšný podnik je velice důležité rozeznat tyto síly, reagovat na ně a v lepším případě obrátit jejich působení právě ve prospěch podniku (Dedouchová, 2001).

Porterův model se zabývá, jak lze vidět na obrázku číslo 6 analýzou rivality mezi stávajícími podniky, hrozbou vstupu nových konkurentů, hrozbou substitučních výrobků, smluvní silou kupujících a dodavatelů. Porter také tvrdí, že konkurenční síly brání podniku dosažení vyššího zisku, jelikož v Porterově modelu mohou představovat silné konkurence hrozby, které snižují zisk. Naopak slabé konkurence pak mohou představovat příležitosti, jelikož umožňují podniku dosáhnout vyšších výnosů (Sedláčková, Buchta, 2006).



Obrázek č. 6: Porterův model pěti konkurenčních sil
(zdroj: vlastní zpracování dle Sedláčková, Buchta, 2006)

- **Rivalita mezi stávajícími konkurenty**

Tato analýza závisí na počtu konkurentů v daném odvětví a na míře růstu trhu, jelikož rychle rostoucí trhy většinou znamenají menší rivalitu (Dedouchová, 2001).

- **Riziko vstupu potencionálních konkurentů**

Podniky, které v současné době sice netvoří hrozbu, ale pokud se tak rozhodnou mají vlohy se konkurenty stát (Dedouchová, 2001).

Hrozba vstupu nových konkurentů závisí na vstupních bariérách a reakcích ostatních konkurentů. (Sedláčková, Buchta, 2006)

- **Smluvní síla dodavatelů**

Dodavatelé tvoří hrozbu pro podnik při zvyšování jejich cen. Opakem jsou pak slabí dodavatelé, kteří tvoří příležitost pro podnik snížit své ceny a zvýšit kvalitu. Jinak řečeno podnik je tedy závislý na schopnostech svých smluvních stran (Dedouchová, 2001).

- **Smluvní síla odběratelů**

Kupující tvoří hrozbu, když požadují vyšší kvalitu či nižší ceny, jelikož tím se zvyšují výrobní náklady. Avšak slabí kupující představují příležitost zvýšit ceny a tím podniky dosáhnou i vyšších zisků (Dedouchová, 2001).

- **Hrozba substitučních výrobků**

Konkureční hrozbou jsou podniky, které disponují podobnými substituty. Vytvářejí tak mezní hodnoty, při jakých prodávají své substituty a limitují tak i ziskovost dalších podniků. Ovšem pokud nemají podniky mnoho podobných substitutů mohou si tak zvýšit ceny a tím dosáhnout i vyšších zisků (Dedouchová, 2001).

2.8 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vychází z potřeby porozumění, zda zdroje a kvalifikace firmy odpovídají danému prostředí, ve kterém se organizace nachází. Toto prostředí zahrnuje jak příležitosti pro firmu, tak i případné hrozby. Strategická způsobilost analýzy je závislá na třech hlavních faktorech, kterými jsou dostupné zdroje pro firmu, kvalifikace organizace a rovnováha těchto zdrojů. K analýze vnitřního prostředí bude použita analýza zdrojů, analýza rizika a McKinseyho model 7S (Johnson, Scholes, 2000).

2.8.1 Analýza zdrojů

Analýza zdrojů tvoří jeden z výchozích bodů pro pochopení strategické způsobilosti. Určuje velikost zdrojové základny – množství dostupných zdrojů, jejich povahu a míru obtížnosti napodobení těchto zdrojů (Johnson, Scholes, 2000).

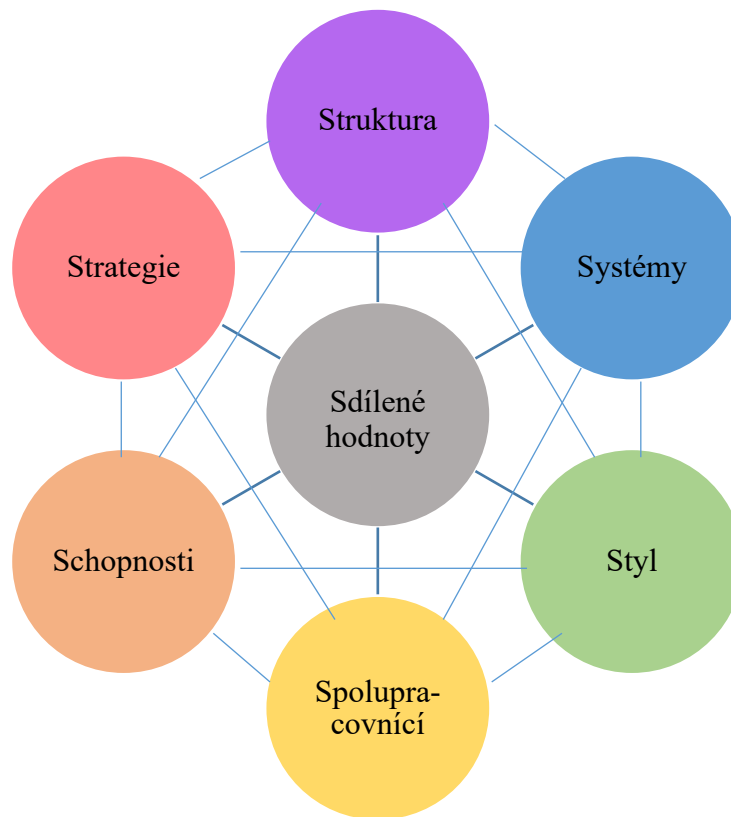
Zdroje lze rozdělit do 4 základních skupin:

- **Fyzické zdroje** – u fyzických zdrojů se jedná především o výčet hmotných zdrojů, jako jsou například přístroje, budovy a mnohé další, avšak mělo by se brát v potaz stáří těchto hmotných zdrojů.
- **Lidské zdroje** – s pomocí analýzy lidských zdrojů zkoumáme kvalifikaci a množství těchto zdrojů.
- **Finanční zdroje** – zahrnují zdroje, z kterých plynou příjmy a jejich využití. Například spravování hotovosti, kontrolu pohledávek či možnosti investic.
- **Nehmotné zdroje** – mají svoji hodnotu, například pověst společnosti. Při poskytování služeb, může právě pověst tvořit hlavní přínos pro firmu a současně dobrou image společnosti (Johnson, Scholes, 2000).

2.8.2 Model 7S

Model 7S neboli McKinseyho model 7S tvoří významnou pomůcku při identifikaci tzv. klíčových faktorů k úspěchu firmy. Podle modelu je důležité strategické řízení organizace i jeho firemní kulturu analyzovat ve vzájemných vztazích a uspořádaně. Je potřebné dívat se na jednotlivé organizace jako na množinu sedmi faktorů, které se vzájemně ovlivňují a jejich souhrn určuje, jak bude stanovená firemní strategie uskutečněna (Hanzelková, Keřkovský, Mathauser, Valsa, 2013).

Firma by měla brát v úvahu všech 7 faktorů, jinak výsledná strategie nemusí být úspěšná. Faktory jsou totiž navzájem propojeny, a proto nepozornost u některého z nich může způsobit pochybení u faktoru následujícího (Mallya, 2007).



Obrázek č. 7: Model 7S firmy MCKinsey

(Zdroj: vlastní zpracování dle Hanzelková, Keřkovský, Mathauser, Valsa, 2013)

Struktura (structure) v modelu „7S“ označuje obsahovou a funkční náplň organizace, jedná se především o spolupráci a sdílení informací.

Systemy (systems) řízení jsou spíše prostředky, které slouží k řízení, například dopravní, komunikační, zásobovací a jiné.

Styl (style) manažerské práce nám ukazuje, jak management dokáže řešit problémy, které se v daném podniku vyskytnou a také jak je schopný management podnik řídit.

Spolupracovníky (staff) se myslí všichni lidé, kteří mají určité vztahy a chování vůči firmě, a to jak řadoví pracovníci, tak i vedení podniku.

Schopnosti (skills) v modelu představují kolektivní zdatnost pracovníků ve firmě. Nejedná se však o součet jednotlivých kvalifikací pracovníků, je nutno brát v potaz kladné i záporné společně působící efekty.

Sdílené hodnoty (shared values) zrcadlí skutečnosti a principy, které jsou respektované pracovníky podniku předpojatými k úspěchu firmy (Hanzelková, Keřkovský, Mathauser, Valsa, 2013).

Strategie (strategy) vyjadřuje způsob dosažení vize firmy a současně zpětně působí na hrozby a příležitosti v daném oboru (Mallya, 2007).

2.8.3 Analýza rizik

Vědět pravděpodobnou návratnost strategie je významnou mírou pro její přijetí. Další měřítka však mohou tvořit rizika, kterým je firma vystavená při uskutečňování určité strategie. Analýza rizik má více způsobů, jak dané riziko stanovit, mezi základní pak řadíme:

- **Projekce finančního koeficientu** – měřítko rizika pomocí stanovení změny kapitálové struktury.
- **Analýza citlivosti** – neboli analýza „co kdyby?“, stanovuje riziko během hodnocení strategie, její využití vzrůstá díky zpracování dat pomocí programu tabulkových procesorů.
- **Modelová simulace** – pokouší se obsáhnout všechny faktory, je potřebná při hodnocení strategie v rámci kvantitativního náhledu (Johnson, Scholes, 2000).

2.8.4 Analýza obchodního modelu

Analýza obchodního modelu umožňuje firmě zhodnotit pozici na trhu. Tvoří základ pro další zlepšení obchodního modelu či pro jeho inovaci. Může se stát, pokud firma nebude provádět pravidelné kontroly, že včas neobjeví problém, který může významně ovlivnit vývoj obchodního modelu. Analýza obchodního modelu se provádí u jednotlivých prvků, ale i u modelu jako celku (Osterwalder, Pigneur, 2009).

U analýzy obchodního modelu se využívá podrobného zhodnocení všech prvků z hlediska analýzy SWOT tzn. rozbor silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

SWOT analýza business modelu ukazuje, jak na tom firma momentálně je (jeho silné a slabé stránky) a možné podoby vývoje (hrozby a příležitosti) (Osterwalder, Pigneur, 2009).

Postavení obchodního modelu

Obchodní model je postavený na obchodních aktivitách podniku. Každý podnik má zákazníky, kteří platí za to, co jim podnik prodává, vytváří, dodává či zprostředkovává. Mohou to představovat jak výrobky, tak služby, ze kterých podniku plyne zisk. Příjmy mohou plynout z jednorázových nákupů, pravidelně, za dodané zboží, paušálně a mnoha dalšími způsoby. Způsob, jakým získáváme od zákazníků finanční prostředky se nazývá obchodní model. Obchodní model je postavený vždy na určité nabídce, službě nebo produktu, který je určen zákazníkovi (Management mania, 2018).

2.9 SWOT analýza

Když plánujeme určité změny v podniku, je důležité sestavit analýzu SWOT ke zjištění aktuální výkonnosti podniku. Tato analýza je využívána k naleznutí silných stránek a slabých stránek, které porovnáváme s hlavními vlivy z okolí podniku, tedy s příležitostmi a možnými hrozbami (Hanzelková, Keřkovský, Mathauser, Valsa, 2013).

Celkově analýzu rozdělujeme do dvou základních složek, a to analýza externího prostředí, kam spadají právě možné příležitosti firmy a její rizika a analýzu interního prostředí, kde určujeme silné a slabé stránky podniku (Kotler, Keller, 2013).

Hlavním cílem je zjistit do jaké míry jsou tyto silné a slabé stránky podstatné a schopné vyrovnat se se změnami, které přicházejí z prostředí firmy (Johnson, Scholes, 2000).

Jednotlivá písmena SWOT analýzy znamenají:

- Strengths – silné stránky (S)
- Weaknesses – slabé stránky (W)
- Opportunities – příležitosti (O)
- Threats – hrozby (T)

Typy strategií

Poté co podnik vytvoří SWOT analýzu, nastává okamžik, kdy se musí rozhodnout jakou strategii následně použije. Rozhoduje se mezi čtyřmi možnými strategiemi a to:

- max – max
- min – max

- max – min
- min – min

Tabulka č. 2: Typy strategií
(zdroj: vlastní zpracování)

	S	W
O	<p>I. MAX – MAX maximalizace silných stránek a maximalizace příležitostí</p>	<p>II. MIN – MAX minimalizace slabých stránek a maximalizace příležitostí</p>
T	<p>III. MAX – MIN maximalizace silných stránek a minimalizace hrozeb</p>	<p>IV. MIN – MIN minimalizace slabých stránek a minimalizace hrozeb</p>

- **Strategie S-O (Strengths a Opportunities)**

Také nazývána jako strategie „max-max“, kdy dochází k maximalizaci silných stránek a maximalizaci příležitostí. V tomto I. kvadrantu podnik získává možnost několika příležitostí z okolí a současně disponuje silnými stránkami, které mu umožní tyto příležitosti využít. Tato situace je cílem všech podniků, jelikož jsou silné stránky v souladu s příležitostmi (Sedláčková, Buchta, 2006).

- **Strategie O-W (Opportunities a Weaknesses)**

Ve II. kvadrantu má podnik mnoho příležitostí z okolí, avšak disponuje velkým množstvím slabých stránek, a proto tato strategie, která je známá i jako strategie „min-max“, dává důraz na maximalizaci příležitostí ke zdolání slabých stránek. V tomto případě je důležité snižovat slabé stránky a využít možné příležitosti z okolí (Sedláčková, Buchta, 2006).

- **Strategie S-T (Strengths a Threats)**

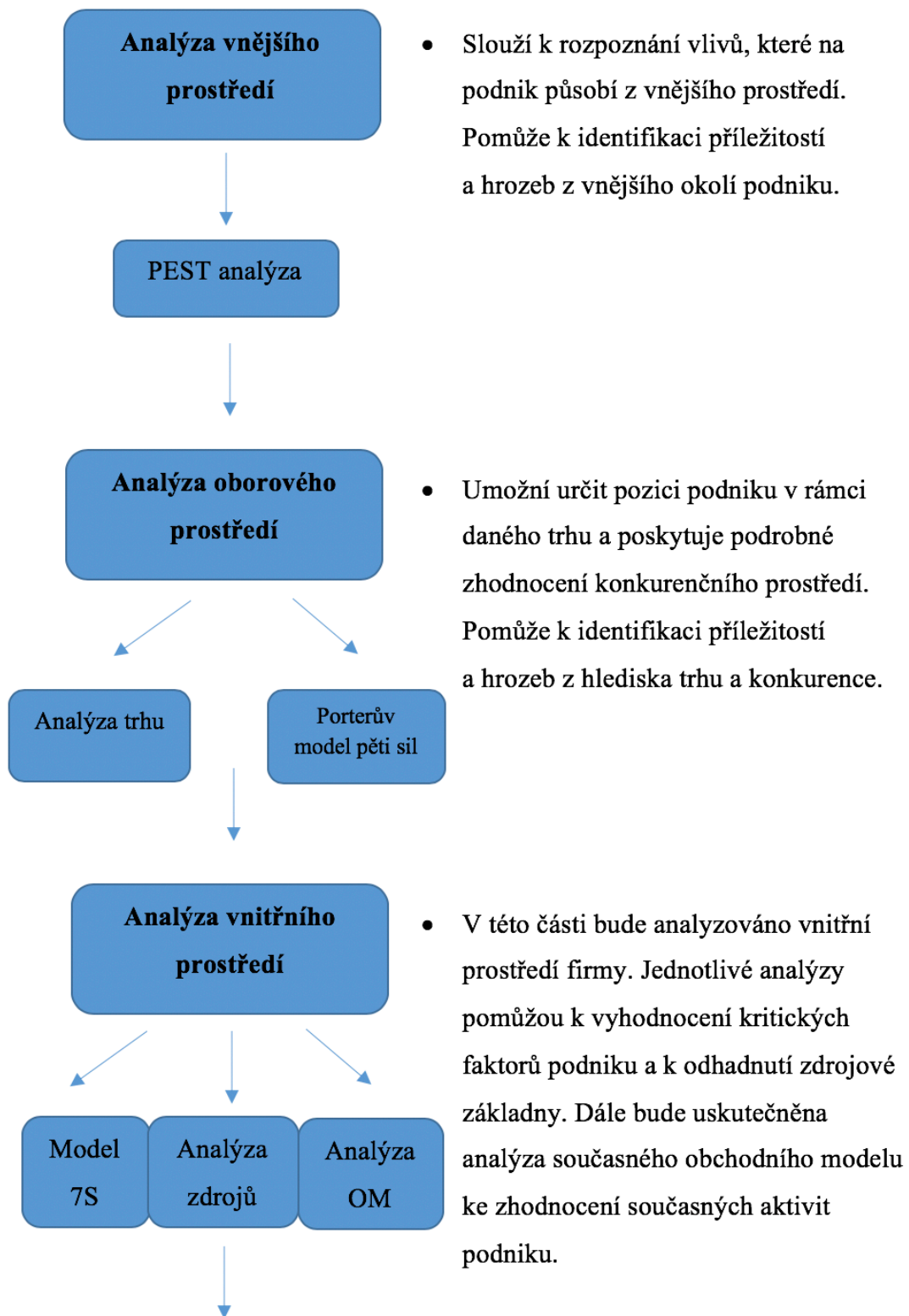
Ve III. kvadrantu se silné stránky setkají s hrozbami podniku. To můžeme nazvat strategií „max-min“, kdy dochází k minimalizaci hrozeb a maximalizaci silných stránek. V této situaci je důležité, co nejdříve identifikovat případné hrozby a předělat je prostřednictvím silných stránek na příležitosti (Sedláčková, Buchta, 2006).

- **Strategie W-T (Weaknesses a Threats)**

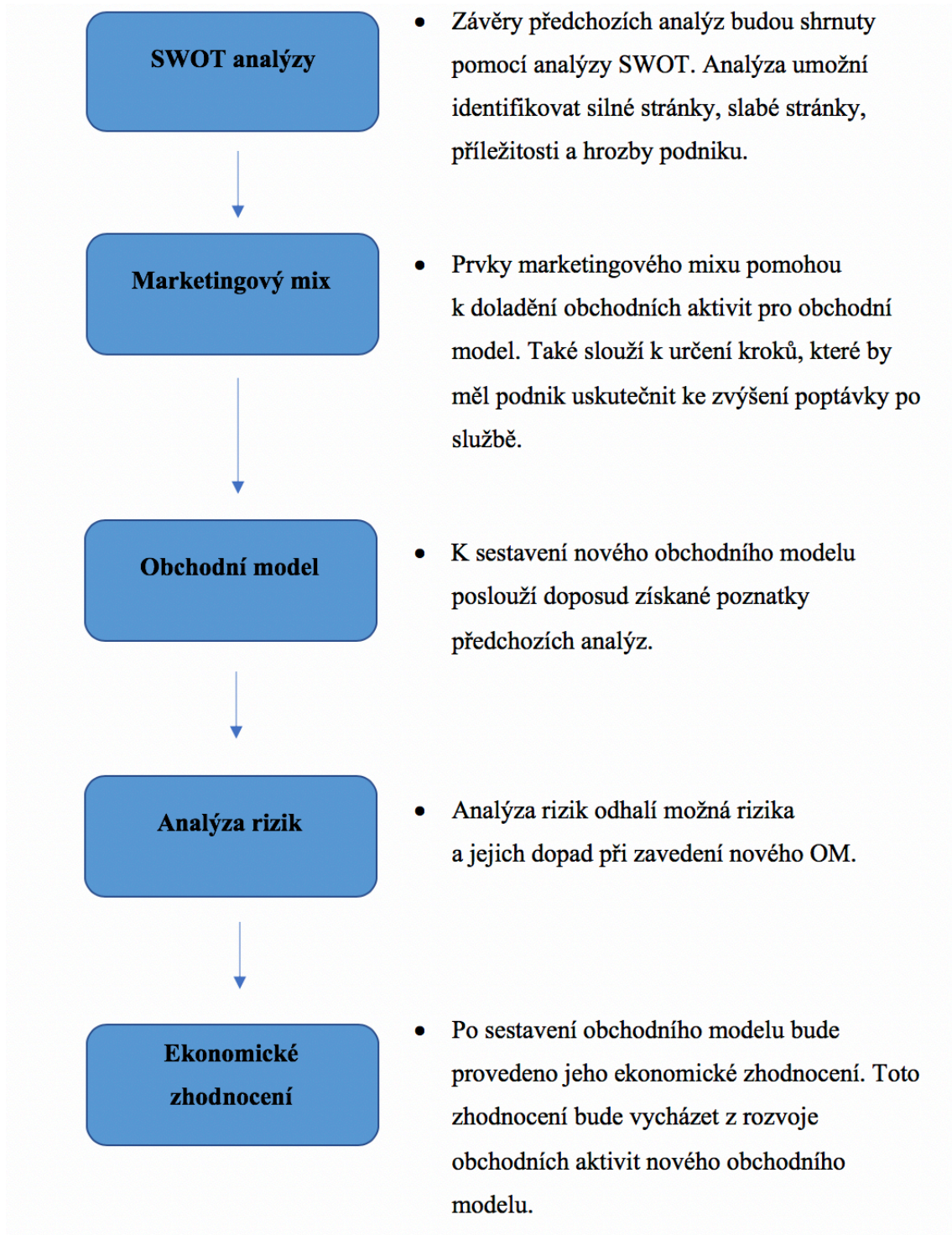
Neboli strategie „min-min“, při které dochází k minimalizaci slabých stránek a minimalizaci hrozeb. Jedná se o nejméně vlivný kvadrant, jelikož se nachází mnoho rizikových faktorů v okolí a současně v podniku převládají slabé stránky. Jedná se spíše o obrannou strategii (Sedláčková, Buchta, 2006).

2.10 Shrnutí teoretické části a schéma postupu zpracování

Teoretická část práce poskytne východiska pro splnění hlavního cíle. Tvoří základ pro rozšíření obchodních aktivit tvorbou nového obchodního modelu. Veškeré části spolu souvisejí a navzájem se doplňují. Níže uvedené schéma představuje postup zpracování a využití teoretických poznatků pro rozšíření obchodních aktivit. K jednotlivým bodům je přidán popis, jak každá část souvisí s řešením problému.



Obrázek č. 8: Schéma postupu zpracování 1 část
(zdroj: vlastní zpracování)



Obrázek č. 9: Schéma postupu zpracování 2 část
(zdroj: vlastní zpracování)

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato část práce je věnována analýze současného stavu podniku. Nejdříve bude popsána základní charakteristika společnosti a následně provedeny analýzy potřebné k vyhodnocení současného stavu firmy a k poskytnutí informací pro nový obchodní model.

3.1 Charakteristika podniku

Ponder a.s. je akciová společnost se sídlem v Brně, jejíž hlavní a současně jedinou náplní je provoz wellness centra 4Comfort, které nabízí širokou škálu služeb. Mezi služby, které wellness centrum nabízí patří saunový svět, relaxační bazén, fitness, masáže, pedikúra, manikúra, kosmetika, soukromá spa, whirlpooly a mnohé další. Wellness centrum bylo založeno roku 2012 a současně disponuje jedenácti zaměstnanci a pětadvaceti brigádníky.



Obrázek č. 10: Logo wellness centra 4Comfort
(zdroj: interní zdroje společnosti Ponder, a.s.)

Logo wellness centra zahrnuje v názvu číslici čtyři, která vychází z anglické výslovnosti této číslice a symbolizuje, že wellness centrum přináší komfort (for comfort = pro komfort).

3.1.1 Základní informace o firmě provozující wellness

Název subjektu: PONDER a.s.

Identifikační číslo: 27704980

Právní forma: akciová společnost

Sídlo společnosti: Fryčajova 698/29, Brno, 614 00

Základní kapitál: 2 000 000 Kč

Datum vzniku: 11. října 2006

3.1.2 Předmět podnikání

- Správa vlastního majetku
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Hostinská činnost
- Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin
- Projektová činnost ve výstavbě
- Provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- Masérské, rekondiční a regenerační služby
- Provozování solárií
- Poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti fitness
- Pedikúra, manikúra
- Kosmetické služby

3.2 Analýza vnějšího prostředí

Na základě poznatků z teoretické části bakalářské práce bude vyhodnoceno vnější prostředí podniku a faktory, které ho ovlivňují. K tomu bude použita PEST analýza.

3.2.1 PEST analýza

Pro analýzu vnějšího prostředí podniku byla zvolena PEST analýza, která bude vyhodnocena dle faktorů politických, ekonomických, sociálních a technologických, které jsou popsány v teoretické části práce.

3.2.1.1 Politické a legislativní faktory

Každá společnost, která působí na území České republiky se musí řídit zákony České republiky v oblasti daňových zákonů, obchodních zákonů, občanského zákoníku či zákoníku práce. Politická situace a legislativní faktory mají výrazný vliv na kvalitu podnikatelského prostředí. Dominantním tématem wellness centra je bezpečnost a hygiena. Základním zákonem zabývající se tématem bezpečnosti je zákon č. 258/2000

Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, v platném znění (Zákon č. 258/2000 Sb.).

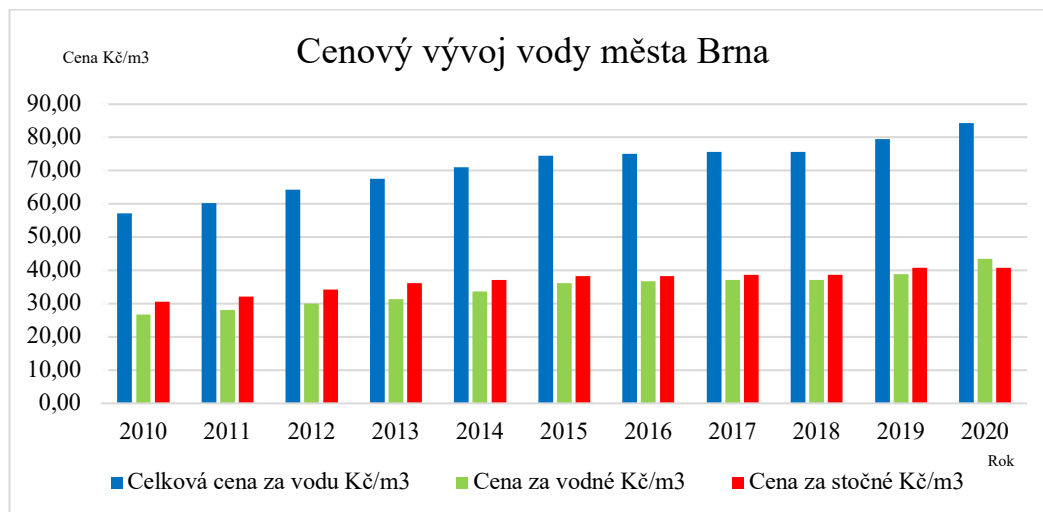
Další potřebné zákony a vyhlášky upravující činnost podnikatelů v oboru lázeňství a wellness jsou:

- Vyhláška MZd č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných, ve znění vyhlášky č. 602/2006 Sb.
- Vyhláška MZd č. 490/2000 Sb., o rozsahu znalostí a dalších podmínkách k získání odborné způsobilosti v některých oborech ochrany veřejného zdraví
- Vyhláška MZd č. 238/2011 Sb., kterou se stanoví hygienické požadavky na koupaliště, sauny a hygienické limity písku v pískovištích venkovních hracích ploch, ve znění vyhlášky č. 97/2014 Sb. a vyhlášky č. 1/2016 Sb.
- Vyhláška MZd č. 134/2004 Sb., kterou se mění vyhláška č. 35/2004 Sb., kterou se stanoví náležitosti, forma elektronické podoby a datové rozhraní protokolu o kontrole jakosti pitné vody a vody koupališť.
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1223/2009 ze dne 30. 11. 2009, o kosmetických přípravcích
- Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech a změně některých dalších zákonů.
- Zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky, v platném znění (interní dokumenty společnosti Ponder, a.s.).

Dále veškeré technologické vybavení, zařízení a materiály musí být provedeny v souladu s ustanovením vyhlášky Ministerstva zdravotnictví ČR č. 238/2011 Sb., ve znění vyhlášky č. 97/2014 Sb. a vyhlášky č. 1/2016 Sb. Technologie úpravy bazénové vody musí zajistit jakost vody v bazénech ke koupání a ochlazování dle vyhlášky č. 238/2011 Sb., ve znění vyhlášky č. 97/2014 Sb. a vyhlášky č. 1/2016 Sb. a veškerá zařízení, vybavení, konstrukce a provedení bazénu musí odpovídat příslušným základním bezpečnostním požadavkům. Podnik musí také dodržovat nařízení o ochraně osobních údajů neboli GDPR, které výrazně ovlivňuje nakládání firmy s osobními daty zákazníků. Je nutné sledovat veškeré aktualizace zákonů, vyhlášek a nařízení, aby společnosti nehrozili případné pokuty za jeho nedodržení (interní dokumenty společnosti Ponder, a.s.).

3.2.1.2 Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory ovlivňující podnikání řadíme míru inflace, růst HDP, průměrnou hrubou mzdu, měnící se trendy obchodu a služeb. Hlavním ekonomickým rizikem je pro podnik wellness centrum 4Comfort výrazná změna cenové strategie hlavního dodavatele vody, a to Brněnské vodárny a kanalizace, a.s.



Graf č. 1: Vývoj ceny za vodu Brněnských vodáren a kanalizací, a.s.
(zdroj: vlastní zpracování dle Brněnské vodárny a kanalizace, a.s., 2020)

Ceny jsou uvedeny v Kč/m³ včetně DPH. Z grafu lze vidět, že dochází k neustálému zvyšování ceny za vodu. Aktuálně se tedy cena vody pohybuje na nejvyšší úrovni. Pokud cena i nadále poroste bude podnik nucen změnit svou cenovou strategii. To představuje hrozbu ztráty některých zákazníků.

HDP

Podle českého statistického úřadu se hrubý domácí produkt ve 4. čtvrtletí roku 2019 zvýšil pouze o 0,5 % oproti čtvrtletí předcházejícímu (ČSU, 2020a). Meziročně pokleslo tempo růstu na 2 % oproti minulému roku, kdy hrubý domácí produkt vzrostl meziročně o 2,8 %. Dochází tedy ke zpomalení růstu české ekonomiky (ČSÚ, 2019a).

Avšak vzhledem k aktuální situaci týkající se nového koronaviru COVID-19 se očekává výrazný pokles růstu české ekonomiky. Velký počet podniků musel dočasně ukončit svůj provoz a zvýšila se nezaměstnanost. Také zahraniční obchod, který představuje velkou část HDP nyní výrazně upadá. Avšak jak velký pokles HDP hrozí nyní nelze odhadnout, jelikož se celá situace stále vyvíjí.

Inflace

Spotřebitelské ceny v České republice za rok 2019 v průměru stouply o 2,8 % (ČSÚ, 2020b). Podle vedoucí oddělení statistiky spotřebitelských cen českého statistického úřadu měly nejvyšší vliv na zvyšování cenového růstu ceny za bydlení (ČTK, 2020). Bylo očekáváno, že inflace v dalších měsících neklesne, ale z důvodu problému koronaviru COVID-19 je nyní pokles možný.

Vývoj mzdy

Od roku 2012, kdy bylo wellness centrum založeno se výše průměrné hrubé měsíční mzdy zvýšila zhruba o devět tisíc korun. Nyní výše průměrné hrubé měsíční mzdy činí 36 144 Kč (ČSÚ, 2020c). Růst mzdy zvyšuje mzdové náklady pro zaměstnavatele, ale jelikož firma Ponder, a.s. disponuje pouze 11 zaměstnanci není to pro firmu až takové riziko. Na základě rostoucího trendu byl očekáván růst mzdových nákladů. Firma by měla tyto údaje neustále sledovat, protože pokud by nadále docházelo k růstu mzdových nákladů mohlo by to představovat hrozbu z důvodů udržení si klíčových zaměstnanců. Avšak nyní není jasné, zda bude i nadále docházet k růstu mzdových nákladů. Spíše se očekává, že dojde k zastavení růstu kvůli ekonomickým dopadům koronaviru. Vývoj však není jasný, ale pokud by došlo ke zastavení či snížení, hrozí podniku nižší návštěvnost centra.

Nezaměstnanost

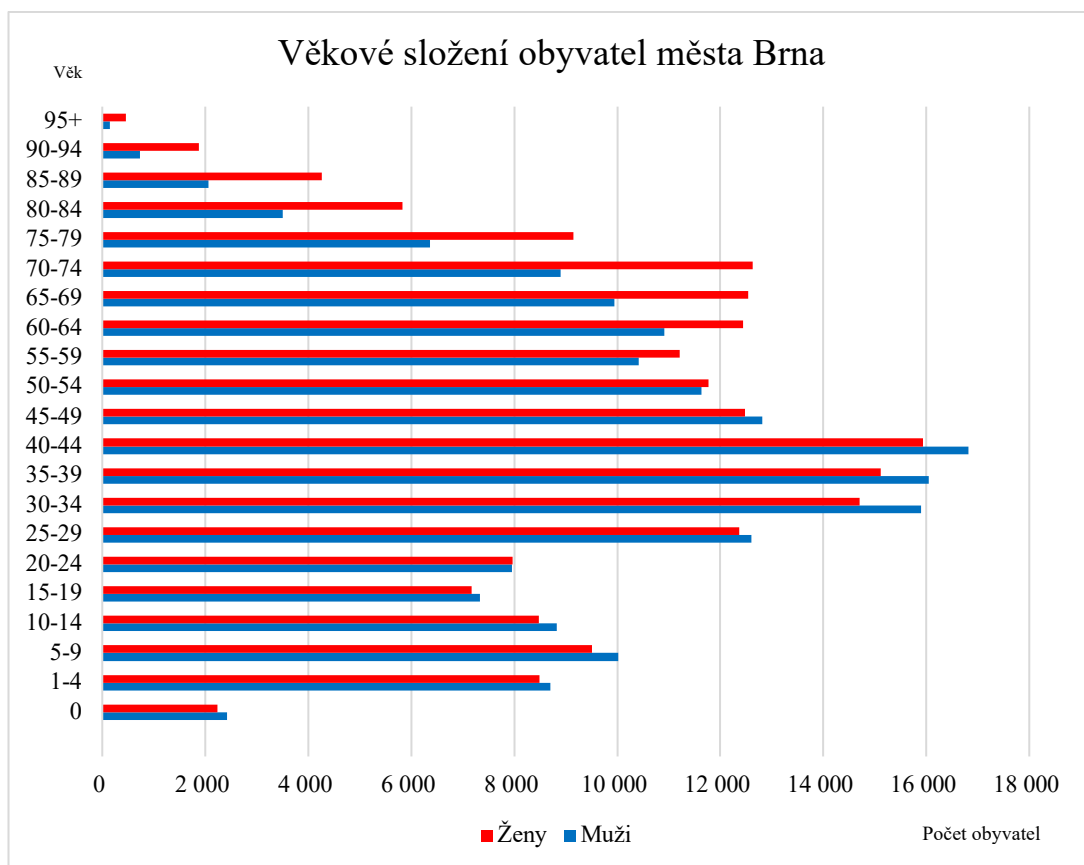
Dle ČSÚ se míra nezaměstnanosti ve 4. čtvrtletí roku 2019 udržela na historicky nízké úrovni 2 % stejně jako ve 4. čtvrtletí roku 2018 (ČSÚ, 2020d).

Nyní lze však očekávat prudký nárůst nezaměstnanosti z důvodů nynějšího problému způsobeným rozšířením nemoci COVID-19. Z důvodů nařízení vlády museli téměř všechny podniky dočasně uzavřít svůj provoz a spousta zaměstnanců bylo z tohoto důvodu propuštěno. Jak velký vliv to bude mít na celkový nárůst nezaměstnanosti bude jasné až po skončení této těžké situace.

3.2.1.3 Sociální faktory

V posledních letech přibývá stále větší počet lidí, kteří se snaží žít zdravý životní styl, zvyšuje se proto množství duševních, pohybových a relaxačních aktivit. K těmto aktivitám samozřejmě spadá i návštěva saunových světů, masáží, ozdravných procedur

či fitness center, které wellness 4comfort nabízí. Zdravý životní styl je velice populární i po komerční stránce, díky tomu se návštěva wellness center stala i módní oblíbou. Se zvyšujícím se zájmem o zdravý životní styl poptávka po regeneračních a ozdravných službách prudce stoupá, což představuje příležitost pro podnik. Wellness centrum se nachází v Brně, kde je celková populace okolo 380 tisíc obyvatel. Hlavní cílovou skupinu tvoří lidé v rozmezí od 25 až do 59 let. Z grafu číslo 4 můžeme vyčíst, že se jedná o nejvíce početnou část populace.



Graf č. 2: Věkové složení obyvatel Brna k 31.12.2018
(Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2019b)

3.2.1.4 Technologické fakty

Vliv těchto faktorů, mezi které patří například vývoj trendů by firma neměla zanedbávat. Lidé často vyhledávají nejnovější metody v oblasti zdraví a relaxace. Podnik je ovlivněný technologickým vývojem, a proto by měl neustále inovovat a vyvíjet své stroje, služby, administrativu i prodej. Dalším důležitým faktorem je digitalizace. Moderní technologie neustále mění náš život a neobejde se bez nich ani podnik. Je nutné neustále modernizovat

veškeré programy, nemá smysl neustále udržovat v provozu ty staré, stejně se budou muset vzhledem k vývoji digitálních technologií časem nahradit. Navíc nejnovější programy v sobě zpravidla mají řadu výhod jako například zabezpečení dat při poškození systému a tzv. cloud computing, který umožní zaměstnancům přistupovat k případným informacím vzdáleně. Při aktuální situaci Covid-19 tyto nové technologie představují značnou výhodu, kdy zaměstnanci mohou pracovat z domova.

Důležitý faktor představuje i dostupnost a aktivita na internetu či sociálních sítích. V dnešní době se počítače a mobilní telefony staly nedílnou součástí našich životů, špatná dostupnost na sociálních sítích by tedy mohla snížit návštěvnost wellness centra.

3.2.2 Zhodnocení PEST analýzy

V této podkapitole jsou shrnuty všechny závěry vycházející z jednotlivých faktorů analýzy PEST. Tyto výsledky později poslouží při tvorbě SWOT analýzy. Písmena v závorkách značí faktory, ze kterých dané hrozby či příležitosti plynou.

Příležitosti

- Cílová skupina zákazníků neustále roste. Stále více lidí má zájem o zdravý životní styl. Poptávka po službách prudce stoupá. (S)
- Možnost neustále rozvíjet nejnovější technologie v oblasti zdraví, krásy a relaxace. (T)
- Zdravý životní styl je velice populární i po komerční stránce, díky tomu se návštěva wellness center stala i módní oblibou. Možnost přilákat více potencionálních zákazníků, prostřednictvím sociálních sítích. (T)

Hrozby

- Změna cenové strategie hlavního dodavatele vody Brněnské vodárny a kanalizace, a.s. (E)
- Zákony a vyhlášky o bezpečnosti a zdraví jsou velmi důležité a musí být neustále sledovány a jejich případné změny hned implementovány. V případě nedodržení hrozí vysoké sankce. (P a L)
- Technologický vývoj u konkurence. (T)

- Snížení návštěvnosti centra v důsledku zvýšení nezaměstnanosti spousty zákazníků či z důvodu dočasného omezení jejich příjmu po dobu nouzového stavu. (E)
- Snížení návštěvnosti centra z důvodu poklesu výše minimální mzdy. (E)

3.3 Analýza oborového prostředí

V analýze oborového prostředí bude využit Porterův model pěti sil v rámci analýzy konkurence a analýza trhu, která umožní získat potřebné informace pro zavedení nového obchodního modelu. Na konci této kapitoly budou vyhodnoceny výsledky z těchto analýz, které později poslouží při sestavování SWOT analýzy.

3.3.1 Analýza trhu

Analýza trhu je důležitou součástí ke zjištění aktuální situace na trhu. V analýze se zaměřím na vlastnosti a klíčové skupiny trhu. Výsledek analýzy poskytne potřebné informace pro následné rozhodování o budoucím obchodním modelu.

Charakteristika trhu

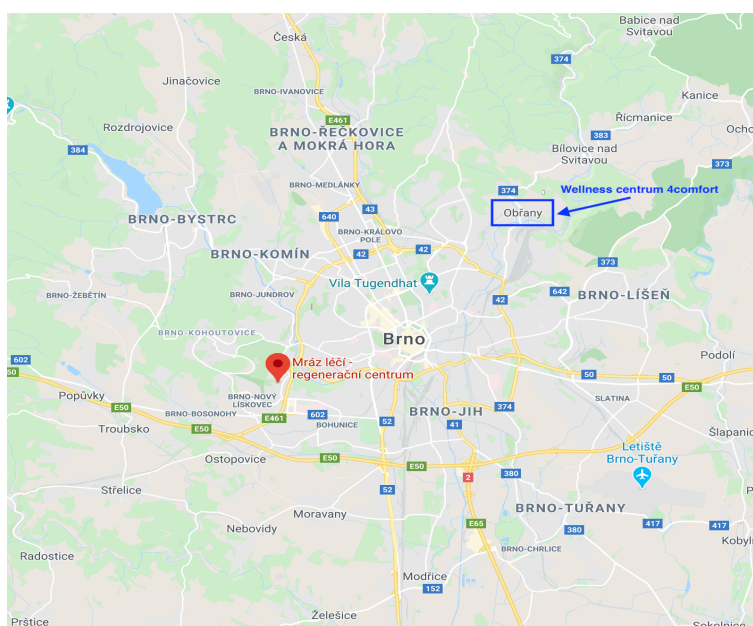
Wellness je v současné době velice populární a rozvíjející se obor. Podle předmětu obchodování se jedná o trh statků a služeb. Z pohledu zákazníka se jedná o zajímavý, nadstandardní trh poskytující zdravotní přínosy, zlepšení duševní pohody a tělesné kondice. V Jihomoravském kraji se nachází velké množství wellness center, aquaparků poskytujících saunový svět, soukromých saun a podobně. Je však nutné trh vymezit z hlediska wellness center, které se primárně soustředí na provoz saunového světa, a ne na soukromníky, kteří nabízejí pouze privátní sauny k pronájmu či aquaparky, které mají saunový svět pouze jako doplňkovou službu. V tomto rozsahu se konkurence na trhu v Jihomoravském kraji patřičně snižuje. V Jihomoravském kraji jsou čtyři hlavní konkurenční firmy, z toho jedna je tzv. lídrem, která tento trh táhne.

Hlavními subjekty daného trhu jsou domácnosti, které přicházejí na trh s cílem maximalizovat svůj užitek a uspokojovat svoje přání a potřeby. S jejich rostoucím zájmem o zdravý životní styl atraktivita odvětví prudce stoupá a zvyšuje se tak i poptávka po službách. Je proto nutné řídit se aktuálními trendy v oboru. Do této kategorie spadají nové metody a techniky masáží, nové formy zábalů, originální pomůcky, nejmodernější technologie a přístroje, forma uskutečňování saunových ceremoniálů a jiné. Analýzu

poptávky po službách nebylo možné uskutečnit a zveřejnit z důvodu nařízení společnosti, avšak z interních zdrojů vím, že meziroční nárůst návštěvnosti je vysoký a poptávka po službách se neustále zvyšuje.

Veškerá wellness centra jsou pouze sezónní záležitostí a jejich návštěvnost v teplých měsících prudce klesá. Jeden z nejnovějších trendů představuje služba kryoléčby. Jedná se o léčbu a zvyšování imunity mrazem. Tato služba naplňuje přání a požadavky zákazníků o udržení si imunity v letních měsících, a přitom nemuset navštívit vyhráté sauny.

Trh byl analyzován i z hlediska nového trendu kryosaun. V Brně a jeho okolí se nachází pouze jeden konkurent poskytující služby kryosaun viz obrázek číslo 11. (Mráz léčí – regenerační centrum Brno). Z obrázku mapy je zřejmé, že největší konkurence poskytované služby se nachází na opačném konci Brna. To by pro podnik wellness centrum 4Comfort mohlo představovat značnou výhodu. Zákazníci často upřednostňují lepší dostupnost k dané službě před délkou jejího provozu.



Obrázek č. 11: Poskytovatele služeb kryosaun v oblasti Brno a okolí (zdroj: Google maps, 2020a)

Segmentace trhu

Cílem segmentace je určit oblasti trhu, kde je možné zákazníky identifikovat z hlediska několika kritérií a zjistit tak cílovou skupinu zákazníků. Na základě **geografického**

kritéria je vymezena oblast Jihomoravského kraje. Je potřebné získat, co největší počet stálých zákazníků z tohoto kraje, jelikož podnik neposkytuje možnost ubytování. Wellness centrum 4Comfort se nachází na severovýchodním okraji města Brna a jeho největší tři konkurenti se nachází na severozápadě. To pro podnik představuje značnou výhodu, jelikož se v jeho blízkosti nenachází konkurenční podnik. Z hlediska **demografického** bereme v úvahu několik kritérií. Prvním kritériem je věk. Věková skupina je určena od 2 let, pouze děti mladší 15 let za doprovodu rodičů a pouze v dny určené pro saunování dětí. Druhým kritériem je pohlaví, které nemusíme brát v potaz z důvodu, že služby jsou dostupné jak pro muže i ženy. Dalším důležitým kritériem je příjem. Ceny služeb jsou stanoveny ceny tak, aby si je mohli dovolit i lidé nižších společenských tříd. Z hlediska **fyziografického** jsou služby vhodné, jak pro štíhlé, tak i pro silnější postavy z důvodu, že například infrasauna pomáhá snižovat nadváhu. Toto kritérium tedy nemusíme brát v úvahu. V potaz by se měl brát zdravotní stav, při zvýšeném tlaku, srdečních nemocích a celkově při těžkém zdravotním stavu by lidé neměli saunové světy navštěvovat. Podle **psychografických** faktorů se zaměříme na životní styl jedinců. Stále více lidí se zajímá o zdravý životní styl, a proto poptávka po saunování neustále roste. Na základě těchto kritérií lze usoudit, že cílový trh je opravdu velký a díky vzrůstajícímu zájmu o zdravý životní styl i nadále poroste.

3.3.2 Porterův model 5-ti konkurenčních sil

V této části je použita metoda Michala E. Potera, která poskytuje podrobné zhodnocení konkurenčního prostředí podniku. Závěry analýzy pomohou zjistit, které faktory ohrožují chod společnosti a je nutné se na ně připravit, a které naopak poskytují konkurenční výhodu. Souhrn závěrů z analýzy vzhledem k novému obchodnímu modelu bude popsán na konci této kapitoly.

3.3.2.1 Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Trh je nutné vymezit na wellness centra poskytující saunové světy. V Brně a jeho okolí se nachází 4 hlavní konkurenční podniky wellness centra 4Comfort. Již od začátku působení wellness centra 4Comfrot probíhala velká rivalita s podnikem Infnit Brno Lesná, tyto podniky se nacházeli v blízkosti a představovali téměř stejnou rozlohu. Avšak toto wellness centrum bylo v září roku 2019 zrušeno. Velké množství zákazníků

přesídlilo právě do podniku 4Comfort, což značně podpořilo rivalitu s wellness centrem Maximus resort, jelikož obě wellness centra vlastnil jeden majitel. Nyní je tedy největším konkurentem wellness Maxismus Resort, který se pyšní mnohonásobně větším saunovým světem. To může představovat konkurenční výhodu, jelikož spousta zákazníků tvrdí, že díky velké rozloze se Maximus Resort stává komerční záležitostí nežli oázou klidu, kterou oni vyžadují. A proto často preferují menší saunový svět, který nabízí právě podnik 4Comfort. Tabulka číslo 3 představuje přehled největších konkurentů a kritéria, které ovlivňují rozhodování zákazníka při návštěvě wellness centra. Tyto kritéria podnik neustále sleduje.

- **Počet saun** – Počet saun pro milovníky saunových světů představuje faktor číslo jedna. Zákazníci při své návštěvě rádi navštíví více druhů saun. Tímto faktorem disponuje podnik 4Comfort pouze spolu s wellness Maximus resort. Je nutné tyto faktory sledovat i ostatních wellness center. Nyní totiž představují značnou konkurenční výhodu.
- **Ceremoniály** – Možnost saunových ceremoniálů je novodobý trend v oblasti saunování. Jedná se o nadstandartní službu v oblasti saunování. Tuto konkurenční výhodu opět poskytují pouze podniky 4Comfort a Maximus resort.
- **Ubytování** – Ubytování představuje slabou stránku podniku 4Comfort, jelikož nenabízí možnost ubytování. Tuto konkurenční výhodu představují podniky Maximus resort, wellness centrum Santon a wellness hotel Rakovec.
- **Parkování** – Je další rozhodující faktor pro zákazníky. Možnost parkování je v současné době nezbytností. Touto možností nedisponuje pouze wellness Rašínova, jelikož se nachází v centru Brna.
- **Dostupnost (MHD)** – Někteří zákazníci navštěvují wellness centra pomocí městské hromadné dopravy. Pro tyto návštěvníky dobrá dostupnost představuje klíčový faktor výběru podniku. Dobrou dostupnost městskou hromadnou dopravou splňují úpouze wellness centra 4Comfort a Rašínova.
- **Cena** – Je nutné neustále sledovat cenovou strategii konkurenčních podniků. Při výběru některých zákazníků je právě cena, klíčový faktor výběru. Jednotlivé ceny podniků jsou uvedeny v tabulce číslo 3. Wellness centrum 4Comfort nenabízí možnost devadesátiminutového vstupu. Cena za dvouhodinový vstup představuje

částku 379 Kč. Cenová strategie podniku je tedy přijatelná oproti konkurenčním podnikům.

Tabulka č. 3: Seznam konkurence a kritéria, které ovlivňují výběr zákazníka
(zdroj: vlastní zpracování)

Konkurence	Alespoň 5 saun	Ceremoniály	Ubytování	Parkování	Dostupnost (MHD)	Cena (90 min)
Maximus resort	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	420,-
Wellness centrum Santon	Ne	Ne	Ano	Ano	Ne	Neuvedeno
Wellness hotel Rakovec	Ne	Ne	Ano	Ano	Ne	320,-
Wellness Rašínova	Ne	Ne	Ne	Ne	Ano	170,-

3.3.2.2 Riziko vstupu potencionálních konkurentů

U podniku 4Comfort je riziko vstupu nových konkurentů na trh v oblasti Jihomoravského kraje minimální. Veškerá vybavení, stroje, pozemky pro saunový svět a parkoviště jsou velice nákladné na vstupní investici, že hrozba výskytu nového podniku, který by se mohl považovat za rovnocenného konkurenta je opravdu malá. Současně velkou překážkou pro vstup nových konkurentů je znalost daného odvětví a veškerých zákonů a vyhlášek, které se ho týkají. Bariéry vstupu na trh jsou vysoké. Další překážku tvoří vysoké náklady na údržbu a chod centra, zpravidla trvá i několik měsíců, než wellness začne generovat zisk. I přesto nelze novou konkurenci vyloučit, ale díky těmto faktorům ji podnik v současné době nepředpokládá za reálnou. Riziko vstupu nových konkurentů nyní nepředstavuje vysokou hrozbu.

3.3.2.3 Hrozba substitutučních výrobků

Každý výrobek či služba má svůj substitut. Substituty wellness může být prakticky cokoli, co je úzce spojeno se zdravým životním stylem a relaxací. Mezi substituty wellness center řadíme poskytovatele soukromých saun k pronájmu. Tato služba se nyní stala velkou oblibou a hrozbou pro wellness centra, jelikož často představuje levnější variantu a soukromí pro zákazníky. Mezi substituční produkty řadíme také domácí sauny a vířivky, lidé si často pořídí sauny či vířivky domů a výsledný pocit uspokojení je

totožný, jak po návštěvě saunového světa. To stejné představují i bazény a lázeňské centra, i po jejich navštívení je splněný pocit uvolnění a odpočinku.

3.3.2.4 Smluvní síla odběratelů

Klíčovým faktorem pro chod wellness centra jsou zákazníci, právě díky zákazníkům podnik generuje zisk. Vzhledem k možnosti výběrů z více podniků mají zákazníci snadný přechod ke konkurenci a rozhodujícím kritériem může být cena, kvalita služby či příjemný přístup ke klientům. Z tohoto důvodu považují sílu kupujících za velmi silnou. Proto je důležité vzbudit v klientech exkluzivitu a věrnost. Exkluzivitu návštěvníkům zajišťuje věrnostní karta Comfort nebo karta VIP, která poskytuje nižší ceny pro členy těchto klubů a v jejich narozeninový den vstup do saunového světa zdarma. Zpětnou vazbu a spokojenost zákazníků zjišťuje podnik individuálně od každého dotazem při placení na recepci – zda bylo vše v pořádku, popřípadě zda mají nějaké připomínky. Připomínky jsou poté předány vedení a řešeny individuálně na poradě s majiteli wellness centra. Je nezbytné pro podnik udržet si klíčové zákazníky, kteří navštěvují wellness centrum pravidelně, z tohoto důvodu je nutné veškeré jejich připomínky a stížnosti ihned řešit případně poskytnout kompenzaci.

3.3.2.5 Smluvní síla dodavatelů

Podnik 4Comfort spolupracuje s velkým množstvím dodavatelů a každý z nich disponuje odlišnou vyjednávací silou. Největší vyjednávací sílu mají Brněnské vodárny a kanalizace, a.s., které dodávají společnosti vodu, jelikož přechod na jinou společnost v Brně není možný.

Menší vyjednávací silou pak disponuje společnost dodávající elektřinu E.ON, protože zde je přechod k jiné společnosti za levnějším tarifem možný a poměrně snadný. Společnost nadále spolupracuje s dodavatelem dodávající zboží. Největšími a stálými dodavateli v této oblasti jsou již od samého začátku dodavatele čistého prádla prádelna Homola, dodavatel nápojů Winelife a dodavatel ovoce Míča – Bagoňová. Veškeré zboží, které podnik od těchto firem odebírá není nijak výjimečné, a proto může být dodavatel velmi lehce změněn. Vyjednávací síla těchto dodavatelů tak není příliš silná.

3.3.3 Zhodnocení analýzy oborového prostředí

V této podkapitole jsou zhodnoceny příležitosti a hrozby podniku vycházející z analýzy trhu a Porterova modelu 5 ti sil.

Příležitosti

- Wellness je v současné době velice rozvíjející se obor. Růst poptávky.
- Cílový trh je velice rozmanitý a velký.
- Vysoké vstupní náklady pro vstup nové konkurence.
- Malá konkurence v Jihomoravském kraji podniků poskytující služby kryosaun.

Hrozby

- Hlavní konkurenční firma v oboru je tržbami i počtem zaměstnanců mnohonásobně větší, tím stoupá riziko většího technologického vývoje.
- Rozšíření stávajících konkurenčních podniků na úroveň podniku 4Comfort.
- Změna cenové strategie konkurenčních firem.
- Sezónnost. V letních měsících prudký pokles návštěvnosti.
- Rostoucí zájem o pronájem soukromých saun.

3.4 Analýza vnitřního prostředí

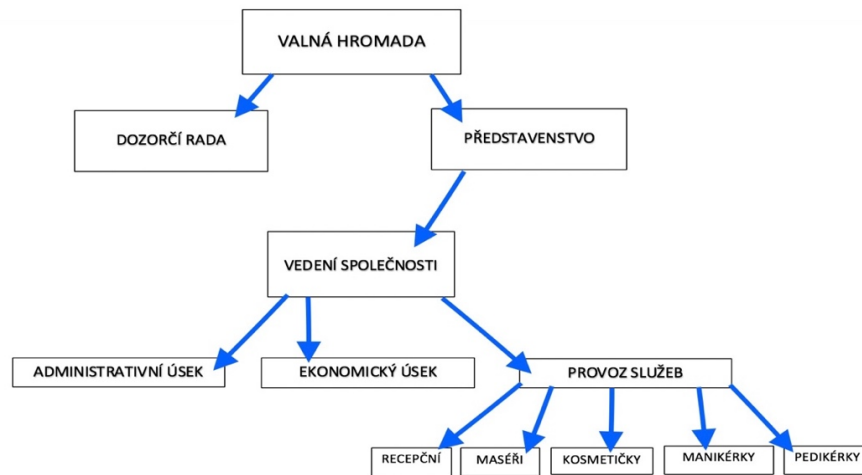
V této části bude analyzováno vnitřní prostředí firmy. V rámci analýzy bude použit McKinseyho model 7S, který vyhodnotí kritické faktory podniku a analýza zdrojů k odhadnutí zdrojové základny. Dále bude uskutečněna analýza současného obchodního modelu ke zhodnocení pozice firmy a poslouží pro navrhnutí obchodního modelu nového.

3.4.1 Model 7S

V rámci této analýzy bude analyzováno 7 jednotlivých faktorů souvisejících s chodem podniku. Závěry z této analýzy poslouží při sestavení analýzy SWOT.

3.4.1.1 Struktura

V podniku Wellness centrum 4Comfort je uplatňována centralizovaná struktura. Rozhodovací pravomoce má pouze vedení společnosti. Každý týden však probíhají pravidelné porady, kde se jednotlivé úseky domlouvají s vedením společnosti na plánech a postupech pro následující týden. Organizační struktura společnosti je zobrazena na obrázku číslo 12.



Obrázek č. 12: Organizační struktura firmy Ponder, a.s.
(Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti Ponder, a.s.)

Valnou hromadu představují pouze 2 majitelé akcií, a to pan Gustav Urbánek a Radovan Novotný. Statutární orgán (představenstvo) a generálního ředitele tvoří jediný člen pan Gustav Urbánek a kontrolní orgán (dozorčí radu) taktéž jeden člen pan Radovan Novotný.

3.4.1.2 Strategie

Strategií podniku je v první řadě udržet si současnou pozici na trhu. Za 8 let, které na trhu působí si v Jihomoravském kraji vybudoval silné jméno, což představuje jeho silnou stránku. V druhé řadě je to zkvalitňování a rozšiřování služeb v oblasti zdraví a relaxace a udržení si klíčových zaměstnanců.

3.4.1.3 Systémy

Hlavní systém využívaný pro plynulý chod wellness centra je informační systém Member Pro. Tento program obsahuje rezervační systém a umožňuje zaměstnancům vést

přehledný harmonogram o dostupnosti daných služeb. Také umožňuje evidenci zákazníků, návštěvnosti, tržeb a současně slouží jako platební terminál. Pro účetní správu je používán systém Pohoda. Dále každý zaměstnanec má k dispozici vlastní firemní email, jehož prostřednictvím komunikuje s vedením wellness centra. Interní komunikace prostřednictvím emailu a telefonu je nutná jen v krajních případech při řešení určitých problémů, a to z důvodu pořádání pravidelných porad, kde se rozhoduje o plánech na následující týden.

Společnost má dobře zpracované webové stránky, kde si zákazník může vyhledat veškeré informace o službách, ceník a prokliknout se do e-shopu, ve kterém nabízí široké spektrum dárkových poukazů na jednotlivé služby.

3.4.1.4 Spolupracovníci

Společnost má pouze malé množství pracovníků na hlavní pracovní poměr, většina dívek na recepci pracuje pouze brigádně. Poslední dobou ve firmě vznikají rozbroje mezi pracovníky na recepci a vedením společnosti. Tento problém byl zřejmě způsoben tím, že do vedení provozu služeb a recepce byla uvedena jedna z recepčních a nemá dostatečnou autoritu ke svým podřízeným. I přes snahu vedení sjednotit tyto dva úseky se zatím nepodařilo tohoto cíle dosáhnout a představuje to slabou stránku podniku. Je potřeba aby si jednotlivci uvědomili, že pro úspěšný chod podniku je potřeba vzájemná spolupráce obou úseků.

3.4.1.5 Schopnosti

Klíčové manažerské a marketingové schopnosti jsou ve vedení společnosti zastoupeny hojně na vysoké úrovni a představují silnou stránku podniku. Slabou stránku představují technické schopnosti například pro úpravu webových stránek a e-shopu. Ve službách dochází k neustálému sledování nových trendů, zdokonalování a zaškolování pracovníků. Zaškolení v oblasti technických schopností by firma měla poskytnout vedení společnosti, jelikož by mohlo být klíčové při zavádění nového obchodního modelu. Další slabou stránku představuje jazyková vybavenost zaměstnanců. Jen malé množství brigádnic se domluví na recepci jiným než českým jazykem.

3.4.1.6 Styl

Na rozhodování společnosti se vždy podílí vedení společnosti. Je nutné, aby veškeré důležité změny byly schváleny ředitelem podniku. Běžný chod a řešení menších problémů nechává ředitel na manažerovi podniku, je tedy v jeho rukou, co považuje za nutné řešit se svým nadřízeným. Při pravidelných poradách může každý zaměstnanec prosazovat své názory, vedení společnosti je vždy vyslechne a zváží, zda jsou pro společnost přínosné.

3.4.1.7 Sdílené hodnoty

Po komunikaci s vedením a po návštěvě wellness centra lze říci, že vizí společnosti je poskytnout klientům dokonalý zážitek s kompletním servisem. Proto najímá a školí personál, který se zaváže k dokonalosti a prostřednictvím pravidelného vzdělávání a zpětné vazby od klientů se snaží dosáhnout co nejvyšší odbornosti. Ve vedení společnosti je také snaha dostat podnik do pozice lídra na trhu.

3.4.2 Zhodnocení Modelu 7S

Silné stránky

- Uznávaný podnik.
- Dobře zpracované webové stránky.
- Propracované informační systémy.
- Dobrá komunikace a spolupráce ve vedení podniku.
- Manažerské a marketingové schopnosti na vysoké úrovni.
- Časté školení zaměstnanců v oblasti krásy, zdraví a relaxace.

Slabé stránky

- Technické schopnosti zaměstnanců.
- Špatná spolupráce jednotlivých úseků. Rozbroje mezi vedením společnosti a pracovníky na recepci.
- Špatná jazyková vybavenost zaměstnanců.

3.4.3 Analýza zdrojů

3.4.3.1 Fyzické zdroje

Vybavení a prostory wellness centra – mezi fyzické zdroje nepochybně patří veškeré prostory a vybavení wellness centra. Všechna masážní křesla, lehátka, kosmetické přístroje, solária, vířivky, vybavení kavárny, vybavení fitness centra a mnohé další. Volné prostory, kterými podnik disponuje by mohli představovat příležitosti pro rozvoj nové služby.

Kancelářské prostory – mezi fyzické zdroje patří kancelářské prostory a jejich vybavení.

Informační systémy – ve společnosti je využíván systém Member Pro, který slouží k jednotlivým přehledům, evidencím, rezervacím atd. Pro účetní správu je využíván ekonomický systém Pohoda.

IT vybavení pro zaměstnance – současní zaměstnanci mají k dispozici potřebné vybavení k jejich činnosti, mezi které patří například firemní notebooky či mobilní zařízení.

3.4.3.2 Lidské zdroje

Administrativní a ekonomický úsek – Tyto úseky představují manažer podniku, sekretářka ředitele, vedoucí marketingu, účetní a provozní wellness centra. Ředitel podniku chtěl mít výkonný tým, jelikož víceoborové znalosti znamenají pro společnost značné snížení nákladů.

Provozní úsek – Tento úsek tvoří recepční, kosmetičky, manikérky, pedikérky a masérky. Některé z nich jsou zaměstnány na plný úvazek a jiné pracují pouze brigádně.

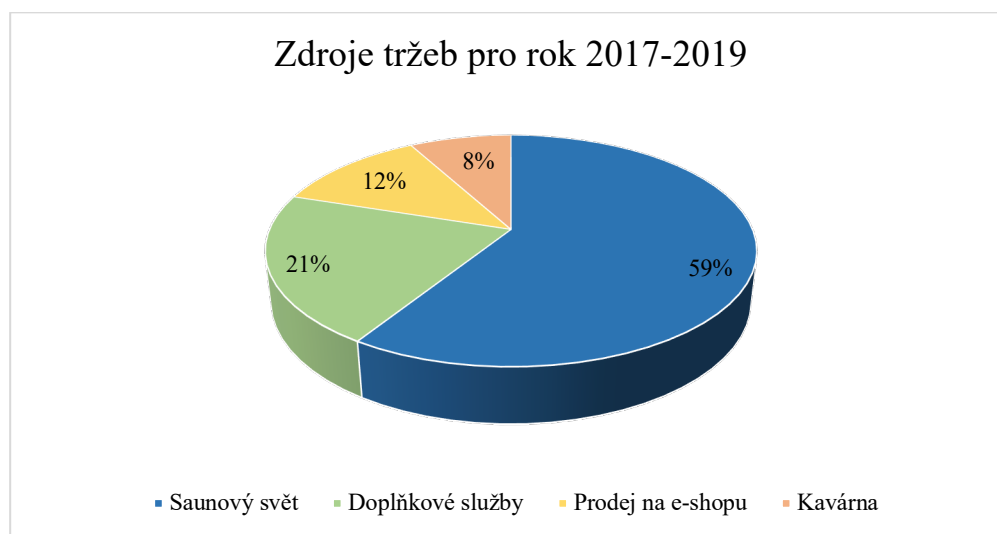
Správa a údržba podniku – Další členy podniku představují uklízečky a technici, kteří uklízejí a kontrolují wellness centrum každou noc.

3.4.3.3 Finanční zdroje

Z důvodu zákazu vedení společnosti podniku 4Comfort nebylo možné zveřejnit přesné údaje finančních zdrojů. Z interních zdrojů společnost povolila pouze zveřejnit zdroje

tržeb a jejich procentuální zastoupení pro sledované období od roku 2017-2019 viz graf číslo 5.

- **Saunový svět** – Hlavní zdroj příjmu představují návštěvy saunového světa.
- **Doplňkové služby** – Jedná se o veškerá soukromá SPA, whirlpools, manikúry, pedikúry, masáže a kosmetické procedury.
- **E-shop** – Prodej elektronických či fyzických poukazů představuje značnou část příjmů, převážně v období před Vánocemi a Valentýnem.
- **Kavárna** – Prodej nápojů a drobného občerstvení tvoří nejmenší část příjmů.



Graf č. 3: Zdroje tržeb podniku 4Comfort
(zdroj: interní zdroje společnosti)

Společnost Ponder a.s. má nyní volné finanční prostředky, které může uvolnit v případě nutných investic. Avšak z důvodu zákazu vedení společnosti není možné zveřejnit částku.

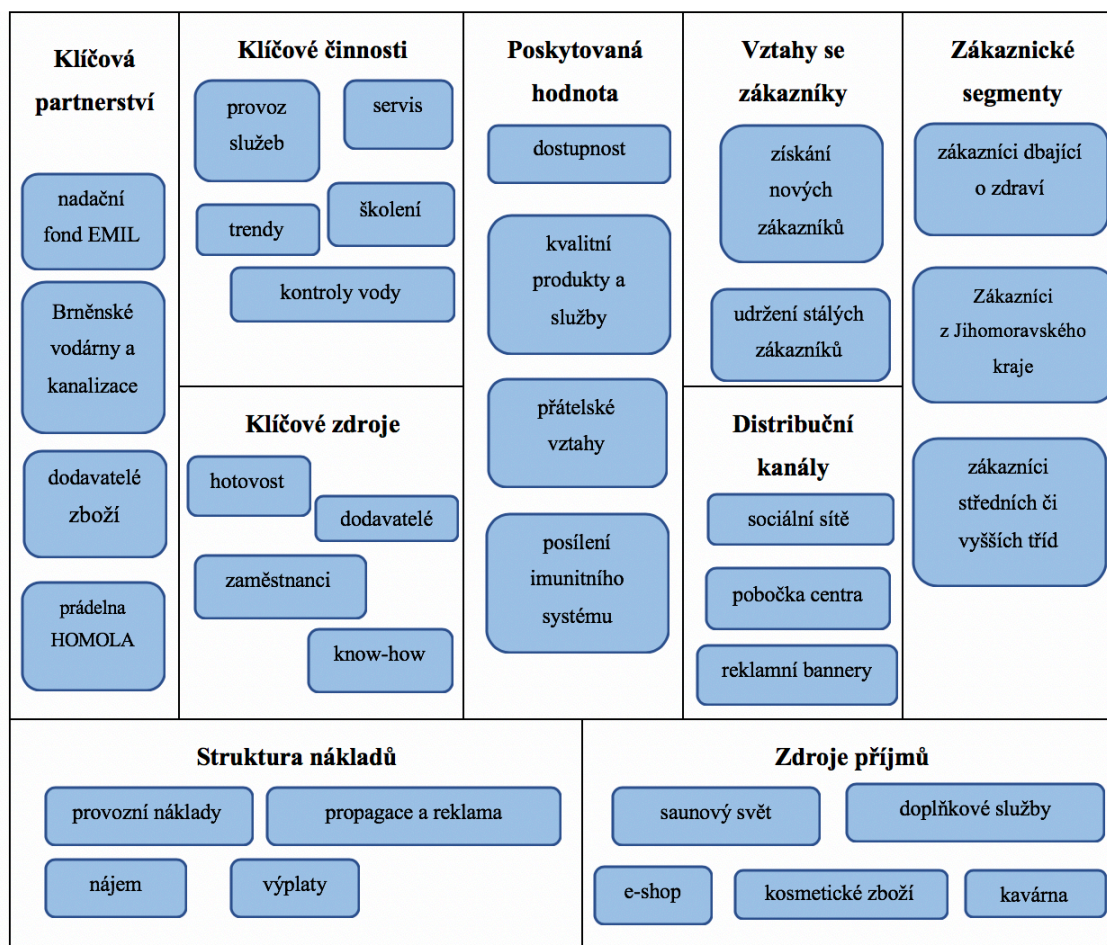
3.4.3.4 Nehmotné zdroje

Významní partneři – Podnik dlouhodobě spolupracuje s nadačním fondem EMIL a z každého prodaného vstupu daruje částku na pomoc dětem, což značně přispívá k lepšímu jménu společnosti, jelikož svým provozem podporuje handicapované děti.

Image podniku – Dobré jméno a image podniku je podporována vysokou kvalitou poskytovaných služeb. Základními prvky dobré image jsou chování vyškoleného personálu a čistota všech prostorů wellness centra.

3.4.4 Analýza současného obchodního modelu

K analýze současného obchodního modelu je využito plátno jako nástroj. Pomocí tohoto plátna definujeme aktuální business model, který společnost vytváří. Zaměříme se na 9 stavebních prvků, kterými jsou klíčová partnerství, klíčové činnosti, klíčové zdroje, poskytovaná hodnota, vztahy se zákazníky, distribuční kanály, zákaznické segmenty, struktura nákladů a zdroje příjmů.



Obrázek č. 13: Aktuální obchodní model
(zdroj: vlastní zpracování dle Osterwalder, Pigneur, 2010)

3.4.4.1 Klíčová partnerství

Hlavními obchodními partnery podniku 4Comfort jsou dodavatele potřebného zboží pro jeho fungování a nadační fond EMIL. S některými společnostmi firma spolupracuje již od samého začátku fungování podniku.

3.4.4.2 Klíčové činnosti

Klíčové aktivity, které podnik vykonává ke svému fungování je provoz saunového světa a doplňkových služeb. Současně je nutné provádět pravidelné kontroly čistoty vody a servis veškerých přístrojů. Mezi další klíčové činnosti patří i sledování nejnovějších trendů v oblasti wellness a pravidelné školení personálu.

3.4.4.3 Klíčové zdroje

Klíčové zdroje tvoří nejdůležitější aktiva, která jsou potřebná k fungování business modelu. Mezi hlavní klíčové zdroje můžeme zařadit lidské zdroje a know-how poskytovaných služeb podniku. Bez výkonných zaměstnanců a jejich know-how by podnik nemohl fungovat. Také by nemohl fungovat bez spolehlivých dodavatelů.

Společnost Ponder a.s., která provozuje podnik v současné době nemá žádný krátkodobý či dlouhodobý úvěr a disponuje poměrně velkou hotovostí pro případné opravy či investice.

3.4.4.4 Poskytovaná hodnota

Poskytovaná hodnota představuje důvod, proč zákazník zvolí podnik 4Comfort před konkurenčním podnikem. Wellness centrum 4Comfort je společnost, která byla založena s úmyslem udržovat se zákazníky přátelské a dlouhodobé vztahy a poskytnout jim vždy příjemný zážitek z navštívené služby. Podnik klade velký důraz na vysokou kvalitu poskytovaných služeb, a proto nakupuje vždy vysoce kvalitní produkty. Jedná se o vysoce kvalitní kosmetické přípravky, manikérské a pedikérské prostředky, oleje a soli do koupelí, ale i v kavárně poskytuje vysoce kvalitní kávu.

Podnik se sice nachází na okraji Brna, ale je dostupný dvěma spoji městské hromadné dopravy. Je umístěn zhruba 400 metrů od zastávky tramvaje a 200 metrů od zastávky autobusu. Poskytuje i možnost menšího parkování.

3.4.4.5 Vztahy se zákazníky

Společnost se snaží budovat dobré vztahy se svými zákazníky. Nejčastější motivace pro udržení vztahů ze strany zákazníků je možnost získat 120 minut saunového světa zdarma

po nasbírání určitého počtu bodů, které zákazník obdrží po každé návštěvě. Dalším důvodem, proč se stát členem 4Comfort podniku je saunový svět zdarma na narozeninový den zákazníků. Tyto výhody zvyšují získání a udržení nových zákazníků.

3.4.4.6 Distribuční kanály

Firma ke své propagaci a komunikaci se zákazníky používá řadu distribučních kanálů. Mezi hlavní kanály patří sociální sítě jako Instagram, Facebook, e-shop a webové stránky podniku. E-shop wellness centra umožňuje zakoupení daných služeb formou tištěného poukazu na danou službu, který je jim zaslán nebo si jej vyzvednou na recepci wellness centra, ale i formou elektronickou. Zákazníci tak vůbec nemusí navštívit pobočku a mohou obdarovat své blízké z pohodlí domova. Kanály jako Instagram, Facebook a webové stránky slouží k zvyšování povědomí o wellness centru a službách, které poskytuje. Současně spoustu zákazníků používá tyto kanály pro komunikaci se zaměstnanci centra. Další komunikace probíhá formou emailu či telefonicky nebo přímo na recepci wellness centra. Po Brně jsou také rozmístěny reklamní bannery na frekventovaných místech s cílem zvyšování povědomí o podniku.

3.4.4.7 Zákaznické segmenty

Podnik se zaměřuje hlavně na zákazníky dbající o svůj zdraví životní styl a žijící v Jihomoravském kraji, jelikož nenabízí možnost ubytování. Také se soustředí spíše na zákazníky středních a vyšších tříd, jelikož ne každý si může dovolit několikrát týdně či měsíčně navštěvovat wellness centra.

3.4.4.8 Struktura nákladů

Jako každá společnost se i podnik 4Comfort snaží minimalizovat svoje náklady. Pravidelnými měsíčními náklady jsou nájemné a výplaty zaměstnancům. Provozní náklady jako například elektřina, spotřeba vody, spotřeba solí a olejů do koupelí jsou variabilní, liší se podle návštěvnosti centra. Náklady za reklamu a propagaci jsou také variabilní, objem množství peněz investovaných do reklam se zvyšuje před Vánoci, Valentýnem, a pořádáním speciálních saunových nocí.

3.4.4.9 Zdoje příjmů

Hlavní zdroj příjmu představují zákazníci. Největší část příjmů tvoří tržby za návštěvy saunového světa. Druhým největším zdrojem jsou doplňkové relaxační a zkrášlující služby, které podnik nabízí. Dalším velkým zdrojem jsou tržby za prodej dárkových poukazů na e-shopu wellness centra. Nejmenší část pak představují tržby za provoz kavárny. Avšak aktuálním problémem je sezónnost podniku, příjmy v letních měsících jsou oproti příjmům ve zbylých měsících významně nižší.

3.4.5 Zhodnocení aktuálního obchodního modelu

Tato podkapitola obsahuje zhodnocení obchodního modelu. V závorce je vždy napsáno, ze kterého z prvků obchodního modelu daná silná nebo slabá stránka pochází.

Silné stránky

- Spolupráce s nadačním centrem (klíčová partnerství)
- Know-how zaměstnanců služeb (klíčové zdroje)
- Dispozice peněžních prostředků (klíčové zdroje)
- Vysoká kvalita poskytovaných služeb (poskytovaná hodnota)
- Dobrá dostupnost (poskytovaná hodnota)
- Poskytnutí výhod (vztahy se zákazníky)

Slabé stránky

- Malé parkoviště (poskytovaná hodnota)
- Možnost ubytování (zákaznický segment)
- Sezónnost (zdroje příjmů)

3.5 SWOT analýza

Závěry předchozích analýz jsou shrnuty v následující analýze SWOT. Užitím této analýzy jsou identifikovány silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. Po zhodnocení jednotlivých faktorů bude zvolena následná strategie, která bude výchozím bodem pro sestavení nového obchodního modelu.

3.5.1 Silné stránky

Mezi silné stránky podniku jsem zařadila dobré postavení jména podniku, které vzniká díky poskytování kvalitních služeb. Dobré jméno tvoří i kvalifikovaní zaměstnanci, kteří absolvovali mnoho školení a mají zájem i nadále svůj talent rozvíjet. Někteří využívají své know-how, které dělá jejich služby jedinečné. Výborné manažerské a marketingové schopnosti hrají v podniku také velice důležitou roli, správná marketingová komunikace přiláká více zákazníků a udržuje stálé povědomí o wellness centru 4Comfort. Zákazníci ocení spolupráci s nadačním centrem EMIL, jelikož díky svojí návštěvě pomůžou částkou ze zaplaceného vstupu na pomoc handicapovaným dětem. Dobrá dostupnost je také přínosem, jelikož spoustu zákazníků do navštěvovaného centra jezdí městskou hromadnou dopravou. Firma nyní disponuje velkými peněžními prostředky, které by mohla použít pro zavedení nové služby.

3.5.2 Slabé stránky

Nejslabší stránku společnosti představuje sezónnost podniku. Podnik není schopný dosáhnout vysokých zisků v letních měsících, jeho příjmy pokryjí akorát potřebné náklady zaměstnanců a provoz centra.

Slabé stránky podniku představují i technické schopnosti zaměstnanců. To je myšleno převážně při správě webových stránek a e-shopu. Zaměstnanci nejsou schopni vytvářet úpravy či přidávat novou službu a často tak vznikají prodlevy při nově zavádějícím produktu. IT technici jsou často vytížení a na jejich služby společnost čeká i několik týdnů. Spolupráce jednotlivých úseků také představuje velmi slabou stránku podniku. Pokud spolu nebudou jednotlivé úseky vycházet hrozí, že některý z nich podá výpověď a v případě vedení by to představovalo velkou hrozbu, jelikož sehnat v co nejkratší době kvalifikovanou náhradu by mohl být problém. Jazyková vybavenost zaměstnanců je též na nízké úrovni, je potřeba přijímat brigádníky s lepší jazykovou vybaveností. Podnik nyní musí řešit rozpis služeb tak, aby na recepci wellness centra byl vždy alespoň jeden člověk, který cizí jazyky ovládá. Další slabou stránku představuje malé parkoviště. Zákazníci mají často problém zaparkovat, a tak raději wellness centrum nenavštíví. Tento problém podnik již řeší, snaží se o odkup vedlejšího pozemku a následného rozšíření parkovacích míst. Podnik také nenabízí možnost ubytování. Pro zákazníky, kteří přijedou

navštívit wellness centrum z jiného kraje je to často rozhodující faktor pro zvolení konkurenčního podniku, který možnost ubytování nabízí. Bohužel společnost nyní nedisponuje prostory, které by mohla využít pro tyto služby.

3.5.3 Příležitosti

Rostoucí cílová skupina zajímající se o zdravý životní styl zvyšuje růst poptávky po službách. To představuje značnou příležitost pro rozvoj obchodních aktivit wellness centra 4Comfort.

Další významnou příležitost představuje proces urbanizace. Stále větší počet lidí má zájem žít městský život a stěhuje se do měst. Obzvláště o město Brno a jeho okolí je velký zájem a neustále dochází k jeho rozšiřování dalšími nemovitostmi. Tento proces by tedy mohl přilákat značné množství potencionálních zákazníků.

Největší příležitost tvoří nízká konkurence v oblasti Jihomoravského kraje poskytující službu kryosaun. Tento nový trend by mohl být dobrým lákadlem pro nové potencionální zákazníky a odpovědí na otázku, jak dostat tržby v letních měsících na vyšší úroveň. Vysoké vstupní náklady znamenají výhodu pro podnik, jelikož díky nim se nepředpokládá vstup nové konkurence na trh.

3.5.4 Hrozby

Aktuální celosvětovou hrozbu představuje známý virus COVID-19. Nyní je wellness centrum z nařízení vlády dočasně zavřeno. Nikdo však neví, jak dlouho bude trvat, než se wellness dostane do běžného režimu. Další velkou hrozbu představuje změna cenové strategie hlavního dodavatele vody Brněnské vodárny a kanalizace, a.s. Pokud by došlo k rapidnímu zvýšení ceny za vodu, znamenalo by to pro podnik patřičně vyšší náklady a musel by tak upravit i svou cenovou strategii. Tato situace by mohla mít velký dopad na návštěvnost centra. Velkou hrozbou jsou pro firmu konkurenční podniky a jejich technologický vývoj. I podniky, které momentálně nejsou tak silným konkurentem by se po technologickém vývoji jimi mohli stát. Výrazně nižší cenová strategie konkurence je hrozbou z důvodu přesídlení zákazníků k levnějším podnikům. Je proto nutné, aby podnik stále sledoval svoji konkurenci a v lepším případě byl vždy o krok před nimi. Růst mezd ohrožuje obecně všechny podniky, avšak z důvodu menšího počtu

zaměstnanců to pro firmu nepředstavuje tak silnou hrozbu. Všem podnikům hrozí sankce za nedodržení zákonů a vyhlášek, proto musí firma veškeré nové zákony a změny neustále monitorovat.

Tabulka č. 4: Shrnutí SWOT analýzy
(zdroj: vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> • Dobré jméno podniku • Propracované informační systémy • Manažerské a marketingové schopnosti na vysoké úrovni • Kvalifikovaní zaměstnanci • Časté školení ve všech oblastech • Spolupráce s nadačním centrem • Vysoká kvalita poskytovaných služeb • Dobrá dostupnost • Know-how zaměstnanců služeb • Peněžní prostředky 	<ul style="list-style-type: none"> • Technické schopnosti zaměstnanců • Spolupráce jednotlivých úseků • Jazyková vybavenost zaměstnanců • Malé parkoviště • Nenabízí možnost ubytování • Sezónnost (nízké tržby v letních měsících)
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> • Rostoucí cílová skupina, růst poptávky • Urbanizace – koncentrace obyvatelstva do města Brna • Nové trendy v oblasti zdraví, krásy a relaxace • Vysoké vstupní náklady pro vstup nové konkurence • Nízká konkurence v Jihomoravském kraji v oblasti kryosaun 	<ul style="list-style-type: none"> • Změna cenové strategie hlavního dodavatele vody • Sankce za nedodržení zákonů, vyhlášek a norem • Růst mzdových nákladů • Technologický vývoj konkurence • Změna cenové strategie konkurence • Snížení návštěvnosti centra v důsledku zvýšení nezaměstnanosti (COVID-19) • Pokles minimální mzdy (COVID-19)

3.5.5 Hodnocení SWOT analýzy

Pro hodnocení jednotlivých znaků bude využito hodnocení na základě váhy znaku a jeho důležitosti podle následujících stupňů:

- Hodnota 0 – znak je méně důležitý než porovnávaný

- Hodnota 0,5 – znaky jsou stejně důležité
- Hodnota 1 – Znak je důležitější než porovnávaný

Tabulka č. 5: Analýza silných stránek (Strengths)

(zdroj: vlastní zpracování)

<i>ZNAKY KE SROVNÁNÍ</i>	Dobré jméno podniku	Propracované informační systémy	Manažerské a marketing. schopnosti	Kvalifikovaní zaměstnanci	Školení ve všech oblastech	Spolupráce s nadačním centrem	Vysoká kvalita poskytovaných služeb	Dostupnost	Know-how	Peněžní prostředky
Dobré jméno podniku		0	0,5	0	0	0	0,5	0	0,5	0
Propracované informační systémy	1		0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5
Manažerské a marketing. schopnosti	1	0,5		0,5	0	0	1	0	0,5	0
Kvalifikovaní zaměstnanci	1	0,5	0,5		0	0,5	1	0,5	0,5	0
Školení ve všech oblastech	1	0,5	1	1		0,5	1	1	0,5	0,5
Spolupráce s nadačním centrem	1	0,5	1	1	0,5		1	0,5	0,5	0,5
Vysoká kvalita poskytovaných služeb	0,5	0	0	0	0	0		0	0	0
Dostupnost	1	0,5	1	0,5	0	0,5	1		0,5	0
Know-how	1	0,5	1	1	0,5	0,5	1	0,5		0,5
Peněžní prostředky	1	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1	0,5	
Součet	8,5	3,5	6,5	5,5	2	3	8,5	4	4	2
Váha (%)	17,89	7,37	13,68	11,58	4,21	6,32	17,89	8,42	8,42	4,21
Název	S1	-	S3	-	-	-	S2	-	-	-

Tabulka č. 6: Analýzy slabých stránek (Weaknesses)
(zdroj: vlastní zpracování)

<i>ZNAKY KE SROVNÁNÍ</i>	Technické schopnosti zaměstnanců	Spolupráce jednotlivých úseků	Jazyková vybavenost zaměstnanců	Malé parkoviště	Ubytování	Sezónnost
Technické schopnosti zaměstnanců		1	0,5	1	1	1
Spolupráce jednotlivých úseků	0		0	0	0	1
Jazyková vybavenost zaměstnanců	0,5	1		1	1	1
Malé parkoviště	0	1	0		1	1
Ubytování	0	1	0	0		1
Sezónnost	0	0	0	0	0	
Součet	0,5	4	0,5	2	3	5
Váha (%)	3,33	26,67	3,33	13,33	20,00	33,33
Název	-	W2	-	-	W3	W1

Tabulka č. 7: Analýza příležitostí (Opportunities)
(zdroj: vlastní zpracování)

<i>ZNAKY KE SROVNÁNÍ</i>	Růst poptávky	Urbanizace – koncentrace obyvatelstva do města Brna	Nové trendy	Vysoké vstupní náklady pro konkurenci	Nízká konkurence kryosaun
Růst poptávky		0	0	0	0,5
Urbanizace – koncentrace obyvatelstva do města Brna	1		0,5	0,5	1
Nové trendy	1	0		0	1
Vysoké vstupní náklady pro konkurenci	0,5	1	1		1
Nízká konkurence kryosaun	0,5	0	0	0	
Součet	3	1	1,5	0,5	3,5
Váha (%)	31,58	10,53	15,79	5,26	36,84
Název	O2	-	O3	-	O1

Tabulka č. 8: Analýza hrozeb (Threats)
(zdroj: vlastní zpracování)

<i>ZNAKY KE SROVNÁNÍ</i>	Změna cenové strategie dodavatele vody	Sankce za nedodržení zákonů, vyhlášek a norem	Růst mzdových nákladů	Technologický vývoj konkurence	Změna cenové strategie konkurence	Zvýšení nezaměstnanosti	Pokles minimální mzdy
Změna cenové strategie dodavatele vody		0	0	0	0	0,5	1
Sankce za nedodržení zákonů, vyhlášek a norem	1		1	0,5	0,5	1	1
Růst mzdových nákladů	1	0		0,5	0,5	1	1
Technologický vývoj konkurence	1	0,5	0,5		0,5	1	1
Změna cenové strategie konkurence	1	0,5	0,5	0,5		1	1
Zvýšení nezaměstnanosti	0,5	0	0	0	0		1
Pokles minimální mzdy	0	0	0	0	0	0	
Součet	4,5	1	2	1,5	1,5	4,5	6
Váha (%)	21,43	4,76	9,52	7,14	7,14	21,43	28,57
Název	T2	-	-	-	-	T3	T1

3.5.6 Volba strategie

Z každé předchozí tabulky byly vybrány 3 nejvýznamější znaky a označené viz předchozí tabulky číslo 5, 6, 7 a 8. Pro tyto znaky bude uskutečněno numerické hodnocení vzájemné intenzity vztahů a jejich významnost. Škála pro hodnocení je stanovena (-3, 3). Čím vyšší je hodnota tím je užší vztah mezi porovnávanými znaky. Dále znamínka před číslicí představují následující vztah:

- Znaménko plus (+) představuje pozitivní vztah
- Znaménko mínus (-) představuje negativní vztah

Tabulka č. 9: Volba strategie na základě výsledků SWOT analýzy
(zdroj: vlastní zpracování)

		SILNÉ STRÁNKY (STRENGTHS)				SLABÉ STRÁNKY (WEAKNESSES)			
		S1	S2	S3	CELKEM	W1	W2	W3	CELKEM
PŘÍLEŽITOSTI (OPPORTUNITIES)	O1	1	0	0	1	3	0	0	3
	O2	3	3	3	9	3	2	3	8
	O3	1	1	0	2	2	0	1	3
	CELKEM	5	4	3	<u>12</u>	8	2	4	<u>14</u>
HROZBY (THREATS)	T1	-2	-2	0	-4	-2	0	-2	-4
	T2	0	-2	0	-2	-1	0	-1	-2
	T3	-1	0	-1	-2	-1	-2	-2	-5
	CELKEM	-3	-4	-1	<u>-8</u>	-4	-2	-5	<u>-11</u>

Na základě výsledků z tabulky číslo 9 bude zvolena strategie „min-max“ při které dochází k maximalizaci příležitostí a minimalizaci slabých stránek. Je nutné zdolat slabé stránky podniku k maximalizaci jeho příležitostí. Největší slabou stránku podniku představuje jeho sezónnost, pomocí příležitostí je nutné tuto slabou stránku odstranit.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato část bakalářské práce je věnována vlastním návrhům pro rozvoj obchodních aktivit podniku wellness centrum 4Comfort. Návrhy vycházejí ze závěrů předchozích analýz, ale především z komplexní analýzy SWOT. V první řadě budou definovány cíle, vymezen cílový segment a následně proveden marketingový mix služeb. V druhé řadě bude sestaven nový obchodní model a stanovena rizika. Na závěr bude provedeno ekonomické zhodnocení.

Na základě výsledků SWOT analýzy z předchozí kapitoly byla zvolena strategie „max-min“. Návrh strategie byl prokonzultován s vedením společnosti a došlo ke vzájemné shodě, že nejslabší stránku podniku představuje jeho sezónnost, kterou je nutné odstranit. Hlavním cílem návrhu je vytvořit obchodní model vedoucí k rozšíření obchodních aktivit wellness centra 4Comfort, který umožní wellness centru dosahovat vysokých příjmů i v letních měsících a odbourá tak sezónní výkyvy tržeb. Navrhují odstranění nejslabší stránky podniku využitím jeho příležitostí, kterými jsou nízká konkurence v oblasti Jihomoravského kraje poskytující službu kryosaun a růst poptávky na základě zvyšování se zájmu zákazníků o zdravý životní styl.

Pro implementaci a uskutečnění návrhu vytvořit obchodní model vedoucí k rozvoji obchodních aktivit je nutné provést následující kroky:

- Vymezit cílový segment
- Příprava marketingové komunikace produktu (služby)
- Stanovit cenovou politiku
- Školení zaměstnanců
- Stanovení harmonogramu obchodních činností
- Analyzovat možná rizika
- Stanovení odhadu vývoje tržeb – pesimistické, optimistické a realistické varianty
- Provést ekonomické zhodnocení

Návrhem rozšíření obchodních aktivit je služba poskytující léčbu mrazem, tzv. kryosauny. Tato služba by měla pomoci ustálit výkyvy v tržbách způsobené letními měsíci a současně splnit přání zákazníků přijít s něčím, co udrží jejich imunitu i v letních měsících. Podnik si za několik let provozu nese dobré jméno s vysokou kvalitou

poskytujících služeb. Je nutné si udržet i nadále vysokou kvalitu služeb, a proto byl zvolen jeden z nejlepších přístrojů poskytující službu kryoléčby na trhu Cryomed Pro.

4.1.1 Vymezení cílového segmentu

Cílový segment je téměř totožný jako segment, který byl vymezen v rámci analýzy odvětví v praktické části práce. Avšak vzhledem k vlastnostem služby je v rámci **geografického hlediska** vymezena oblast Jihomoravského kraje, jelikož podnik nedisponuje možnostmi ubytování, nepředpokládá se, že by jel zákazník navštívit službu desítky kilometrů daleko. Dále musíme brát v potaz **demografické hledisko**, jelikož tato služba je možná až pro děti od 15 let za doprovodu rodičů, horní věková hranice není omezena. V rámci příjmů zákazníků bude služba určena spíše pro zákazníky středních a vyšších sociálních tříd z důvodů vyšší stanovené ceny za krátký časový interval. Z hlediska **fyziografického** je služba vhodná pro širokou škálu zákazníků od sportovců po zákazníky trpící nadváhou. Z **psychografického hlediska** je služba doporučována zákazníkům žijící zdravý životní styl. Na základě těchto kritérií lze usoudit, že cílový trh neustále roste díky vzrůstajícímu zájmu o zdravý životní styl.

4.2 Stanovení marketingového mixu nové služby

Cílem marketingového mixu služeb je dostat novou službu do povědomí co nejvíce zákazníků a zvýšit její poptávku. Pomocí nástrojů marketingového mixu služeb bude stanoveno 7 důležitých P, jak již bylo uvedeno v teoretické části práce, které aplikují při zavedení nové služby kryosaun.

4.2.1 Produkt

Popis produktu

Pro novou službu byl zvolen přístroj Cryomed Pro. Kryosauny jsou aktuálně velkým trendem v oblasti zdraví. Cílová skupina zákazníků je opravdu rozsáhlá. Jsou vhodné pro sportovce, pomáhají ke zvýšení jejich tělesné kondice, regeneraci a pro léčbu pojivových tkání. Dále pro osoby trpící civilizačními chorobami. Mezi civilizační choroby patří například bolestivé páteřové syndromy, syndromy únavy, oslabený imunitní systém, psychická deprese, nadváha a celulitida. Dále jsou vhodné pro osoby s ekzémy,

astmatem, migrény, lupénkou, chronickým onemocněním dýchacích cest, onemocněním či záněty kloubů, revmatickým onemocněním, pomáhají k hojení jizev a mnohé další.

Přístroj Cryomed Pro je vybaven elektronickým systémem, který je řízen dotykovou obrazovkou. Tento nejnovější model byl vyvinut pro maximální ochranu zákazníka. Obsahuje nouzové tlačítko pro zastavení a samostatný systém prevence nehod v kabině.

Byl vynalezen podle kosmetických norem a umožňuje celotělovou proceduru. Přístroj může být ovládán i z dálky pomocí stolního počítače, mobilního telefonu či tabletu. Výhodou je nízká spotřeba dusíku, snadná příprava přístroje před zahájením procedury a záruka po dobu tří let. Nadstandardní vybavení pak představuje automatické vyrovnávání teploty, led osvětlení ve více barvách, možnost připojení zařízení USB a promítání loga na obrazovce. Vizualizaci přístroje obsahuje příloha číslo 1.

- Příloha 1: Přístroj Cryomed Pro

4.2.2 Cena

Důležitým marketingovým nástrojem je tvorba cenové strategie. Při stanovení ceny služby je nutné brát v potaz náklady za stroj a jeho provoz, zjistit za jakou cenu poskytují službu konkurenční podniky a jaká je hodnota vnímána zákazníky. Počáteční výdaje za přístroj a potřebné vybavení jsou popsány v tabulce číslo 10. Náklady na jeho provoz jsou poté popsány v tabulce číslo 11.

Cena jediného konkurenta v Brně a jeho okolí v oblasti poskytující celkovou léčbu mrazem je 320 korun za jednorázový vstup (Mráz léčí, 2020). Cenu navrhuji stanovit nejlépe lehce pod cenou konkurence nebo maximálně na stejné úrovni, jelikož pro většinu zákazníků je právě cena rozhodující faktor při výběru podniku, který navštíví. Zákazník často srovnává nabídku s konkurenčními podniky a řeší všechny možné přínosy oproti nákladům spojenými s danou službou. Proto navrhuji v letních měsících při návštěvě kryosauny darovat zákazníkovi poukaz 1+1 osoba zdarma na vstup do saunového světa s platností pouze do konce letní sezóny. Pro wellness centrum by to mohlo být přínosné, jelikož by to mohlo zvýšit návštěvnost saunových světů v letním období a zákazník by mohl návštěvu služby díky tomuto faktoru upřednostnit před konkurencí.

- **Tvorba cenové strategie**

Pro tvorbu cenové strategie byla zvolená strategie vysoké hodnoty. Zákazníci jsou u podniku zvyklí na vysokou kvalitu poskytovaných služeb a nemají problém za ně zaplatit vyšší cenu. Avšak navrhuji cenu stanovit, jak již bylo zmíněno maximálně ve stejné hodnotě jako konkurenční podnik. Také navrhuji cenovou nabídku případně upravovat prostřednictvím slev pro stálé zákazníky, zajistí to lepší vztahy, které jsou pro danou službu klíčové.

Tabulka č. 10: Počáteční výdaje za kryosaunu a vybavení

(zdroj: vlastní zpracování)

Počáteční výdaje	
Přístroj Cryomed Pro (Bez DPH)	513 891 Kč

Tabulka č. 11: Měsíční náklady na provoz kryosauny

(zdroj: vlastní zpracování)

Měsíční náklady	
Fixní náklady	
Měsíční nájemné za tlakovou nádobu 240 l (bez DPH)	2500 Kč
Měsíční náklad (provoz – elektřina)	1620 Kč
Měsíční úklid služby (v rámci úklidové firmy)	3000 Kč
Marketing měsíční náklady	2250 Kč
Fixní náklady celkem	9 370 Kč
Variabilní náklady	
Litr kapalného dusíku (bez DPH)	12,5 Kč
5 litrů dezinfekce (bez DPH)	449 Kč
Hodinová sazba lidských zdrojů	100 Kč

Variabilní náklady závisí na počtu zákazníků, kteří danou službu navštíví. Při návštěvě jednoho zákazníka přístroj spotřebuje 3 litry kapalného dusíku. Také se spotřebuje určitý počet litrů dusíku na vychlazení přístroje. Při nízké denní návštěvnosti se zpravidla jedná o 10 litrů denně, při vyšší návštěvnosti pak okolo 15 litrů. Dále 5 litrů dezinfekce vystačí

pro 175 zákazníků. Tato spotřeba je odvozena na základě čištění dezinfekcí solária, které je zhruba stejně velké jako nová kryosauna Cryomed Pro.

Při stanovení ceny jednorázového vstupu s ohledem na počáteční výdaje, měsíční náklady za provoz služby a cenu konkurence bude stanovena cena **310 korun** za jednorázovou návštěvu. Tato cena je stanovena na základě strategie vysoké hodnoty, jelikož léčba mrazem trvá pouze 3 minuty, avšak vzhledem k jediné konkurenci v Brně a okolí je stanovena pod cenu konkurence. Pro zákazníky, kteří si zakoupí permanentku na 10 vstupů bude udělena věrnostní sleva 10 %. Navrhuji i pro pravidelné zákazníky vytvořit věrnostní kartu a darovat jim například každou 12 návštěvu na účet podniku.

4.2.3 Komunikace

Hlavními propagačními kanály navrhuji v první řadě přímý prodej, jelikož wellness centrum denně navštíví několik desítek zákazníků je nutné novou službu propagovat právě na recepci wellness centra. Také každému zákazníkovi při placení k účtence sdělit, že podnik právě nabízí novou službu a zanechat slevovou poukázku, která podpoří začínající prodej nové služby. V druhé řadě sociální sítě Facebook a Instagram. Na těchto sítích bych doporučila zveřejnit placenou reklamu zaměřenou na cílový segment zákazníků. Reklamu umístit i v neplacené formě na facebookové stránky centra, jelikož samostatnou stránku sleduje přes deset tisíc uživatelů. Posledním propagačním kanálem by se mohli stát sponzorované akce, také bych navrhovala zvýšit množství sponzorů pro sportovní soutěže, jelikož velké množství sportovců praktikuje právě léčbu mrazem. Wellness centrum ročně sponzoruje velké množství kulturních akcí. Nově navrhuji do tomboly poskytovat i volné vstupy do kryosaun s cílem zvýšit povědomí o nové službě.

4.2.4 Distribuce

Hlavním distribučním kanálem budou webové stránky a e-shop wellness centra 4Comfort. Na těchto stránkách budou vystaveny veškeré informace a ceník o nově poskytované službě. Současně bude možné se přes uvedený kontakt na stránkách dozvědět odpovědi na případné dotazy zákazníků nebo se objednat na libovolný termín návštěvy nové služby. Službu budou zákazníkům nabízet i zaměstnanci wellness centra, jak již bylo zmíněno v části „komunikace“.

4.2.5 Lidé

Při poskytnutí dané služby bude docházet ke kontaktu mezi zaměstnancem a zákazníkem. Proto je důležité seznámit a zaškolit zaměstnance v oblasti léčby mrazem. Je nutné, aby znali veškeré detaily o poskytované službě a uměli plně ovládat daný přístroj, jelikož právě oni vysoce ovlivňují kvalitu poskytované služby. Doporučovala bych zaškolení všech zaměstnanců, aby vedení centra nemuselo řešit uspořádání směn na základě toho, kdo danou službu ovládá. Současně je nutné stanovit určitá pravidla i pro zákazníky z důvodů, že mohou svým špatným přístupem kvalitu služby také ovlivnit.

V letních měsících navštěvuje wellness centrum malé množství zákazníků, a proto není nutné přijímat dalšího zaměstnance, který by službu kryosaun poskytoval. Na recepci wellness centra jsou v letním období vždy tři brigádníci, z nichž jeden může obstarat nově poskytující službu. V případě, že by byl vysoký zájem o kryosaunu i v zimních měsících doporučovala bych vedení zvýšit počet zaměstnanců na recepci, případně obstarat zaměstnance, který by se staral pouze o chod této služby.

4.2.6 Materiální prostředí

Materiální prostředí hraje u poskytovaných služeb velkou roli, jelikož si zákazník nemůže danou službu předem prohlédnout či osahat. Navrhuji přístroj umístit do větší místnosti, aby se člověk necítil příliš stísněně. Zákazník bude uzavřený v kryokomůře, ale hlavu musí mít vždy celou venku. Proto doporučuji větší prostor, který bude působit klidnějším dojmem. Pro prostor se hodí teplejší osvětlení například osvětlení typu svíčky, které se řadí mezi nejteplejší. Zákazník bude v teplotě mínus 110 až 180 stupňů, proto by alespoň okolí mělo působit teplejším dojmem. Prostor by měl navazovat příjemnou atmosféru hned po příchodu zákazníka, je nutné dbát na jeho čistotu a úklid.

Dále bych doporučovala v místnosti zavést uklidňující vůni a hudbu, aby se zákazník cítil po celou dobu služby příjemně a klidně.

4.2.7 Procesy

Z hlediska budování dobrých vztahů se zákazníky je nutné vždy včas reagovat na jejich požadavky a dotazy. To stejné platí i o správě reklam a aktivitě na sociálních sítích.

Doporučovala bych tímto pověřit administrativní oddělení, jelikož tuto práci vykonává i pro ostatní služby, které wellness centrum nabízí.

Bylo by vhodné, aby procesy uskutečňování objednávky na danou službu probíhali pouze telefonickou formou či domluvou na recepci wellness centra, aby zaměstnanci mohli zákazníka ihned zapsat do systému rezervací. Každého zákazníka doporučuji zapsat do systému s jeho telefonním číslem, aby mohl podnik uskutečňovat připomínající sms zprávy o budoucí službě a snížilo se tak riziko zapomenutí služby ze strany zákazníka.

Dále bych doporučovala při objednání dodržovat časové intervaly mezi zákazníky alespoň 15 minut, aby nehrozilo čekání zákazníka i přestože byl objednán na předem stanovený čas.

4.2.8 Shrnutí marketingového mixu služeb

Následující tabulka zobrazuje shrnutí marketingového mixu služeb. Toto shrnutí bude poté využito při tvorbě nového obchodního modelu.

Tabulka č. 12: Shrnutí marketingového mixu služeb - 1 část
(zdroj: vlastní zpracování)

7P	Hlavní body daného nástroje
<p style="text-align: center;">Produkt</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Specializovaný elektronický systém (řízen dotykovou obrazovkou) • Maximální ochrana zákazníka • Systém prevence nehod v kabině • Možnost ovládání pomocí aplikace přes mobilní zařízení, počítač či tablet • Nízká spotřeba dusíku • Automatické vyrovnávání teploty • Léčba civilizačních chorob • Zvýšení tělesné kondice • Krátký časový interval služby
<p style="text-align: center;">Cena</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Jednorázové vstupy • Pernamentky se slevou • Věrnostní karta

Tabulka č. 13: Shrnutí marketingového mixu služeb - 2 část
(zdroj: vlastní zpracování)

7P	Hlavní body daného nástroje
Komunikace	<ul style="list-style-type: none"> • Webové stránky podniku 4Comfort • Sociální sítě – Facebook, Instagram • Sponzorované akce, sportovní soutěže
Distribuce	<ul style="list-style-type: none"> • Webové stránky podniku • Internetový e-shop podniku • Recepce wellness centra
Lidé	<ul style="list-style-type: none"> • Seznámení a zaškolení všech zaměstnanců s novým přístrojem • Stanovení odpovědnosti
Materiální prostředí	<ul style="list-style-type: none"> • Příjemný, čistý, větší prostor • Teplejší osvětlení • Klidná a relaxační hudba • Uklidňující vůně
Procesy	<ul style="list-style-type: none"> • Správa sociálních sítí • Včasné reakce a komunikace se zákazníky • Upomínkové sms zprávy o budoucí službě

4.3 Obchodní model

Obsahem této kapitoly bude návrh obchodního modelu pro rozvoj obchodních aktivit, který bude vycházet z teoretických poznatků a analytických závěrů vycházejících z teoretické a praktické části bakalářské práce. Současně bude využito nástrojů marketingového mixu. V první řadě budou popsány jednotlivé prvky obchodního modelu. V druhé řadě bude sestaveno plátno obchodního modelu.

4.3.1 Klíčová partnerství

Jak již bylo zmíněno, nejvýznamější spolupráci představuje spolupráce s nadačním fondem EMIL. Je nutné udržet si vlídné vztahy s touto nadací, a proto bych doporučovala darovat určitou částku i z každého jednotlivého vstupu návštěvy kryosauny. Zákazník tak pomůže nejen sobě, ale i lidem se zdravotním postižením. Dalším klíčovým partnerem se stane společnost LINEQ s.r.o. dodávající kapalný dusík potřebný pro provoz služby. Klíčové partnery budou i nadále představovat dodavatelé prádelna HOMOLA a dodavatelé vody Brněnské vodárny a kanalizace, a.s.

4.3.2 Klíčové činnosti

Klíčovými činnostmi i po nově zavedené službě zůstávají provoz saunového světa a doplňkových služeb. Ke službám bude přidána nová služba léčby mrazem, která se stane klíčovou činností pro letní provoz wellness centra.

Z hlediska získání zákazníků je nutné přidat danou službu na webové stránky, e-shop a sociální síť wellness centra 4Comfort a současně vytvořit reklamu pro oslovení zákazníků. K udržení a budování dlouhodobých vztahů se zákazníky je nutné pověřit administrativní úsek k pravidelnému řešení požadavků zákazníků. K budování vlných vztahů také zaslat všem členům 4Comfort klubu slevu na začínající službu léčby mrazem za účelem zvýšení povědomí o nově začínající službě.

V rámci přípravy podniku na novou službu je nutné proškolit všechny zaměstnance v oblasti léčby mrazem a zacházení s přístrojem. Dále je nutné sledovat veškeré trendy v této oblasti a případně inovovat ty stávající.

Poslední klíčovou činností je změna vedení, jelikož zaměstnanci nemají dostatečný respekt k provozní wellness centra, která má na starosti vedení služeb a recepce.

4.3.3 Klíčové zdroje

Klíčovými zdroji i po zavedení nové služby stále zůstává proškolený personál, jelikož právě oni zprostředkovávají služby zákazníkům. Klíčové zdroje budou i nadále představovat veškerí dodavatelé prádla, kosmetických a relaxačních přípravků, elektřiny a vody. Nově se pro provoz služby stane klíčovým zdrojem kapalný dusík, bez kterého by provoz kryosauny nebyl možný.

Zdroje představují i finanční prostředky podniku a volný prostor, kterým podnik disponuje. Nový přístroj Cryomed Pro se i s nádobou na kapalný dusík umístí do místnosti o rozloze 20 m².

4.3.4 Poskytnutá hodnota

Jednu z největších výhod nákupu přístroje Cryomed Pro představuje možnost posílení imunitního systému formou mrazu. Pro zákazníky, kteří neradi navštěvují vyhřáté sauny, aby posílili svoji imunitu je tahle forma ideální alternativou.

Hodnota produktu poté spočívá především v kvalitě poskytnuté služby a jejím užítku pro zákazníka. Přístroj Cryomed Pro je jedním z nejnovějších přístrojů na trhu, který zajišťuje vysokou kvalitu služby a jeho užitek je navíc velice rozsáhlý. Pomáhá vyléčit civilizační choroby, nadváhu, zvyšuje tělesnou kondici, posiluje imunitu, podporuje hubnutí a mnohé jiné. Další přidanou hodnotu představuje i maximální ochrana pro zákazníka, pomocí zavedeného systému prevence nehod v kabině. Jako přidanou hodnotu můžeme považovat i krátký časový interval probíhající služby, pouhé dvě až tři minuty postačí k posílení či uzdravení daného problému.

4.3.5 Vztahy se zákazníky

Budování vztahů se zákazníky představuje pro podnik velice důležitou součástí jeho fungování. Každý zákazník má svobodnou vůli se rozhodnout, zdali podnik 4Comfort navštíví pouze jednou nebo se bude do podniku pravidelně vracet. Při navštívení všech služeb dochází ke přímému kontaktu mezi zaměstnanci a zákazníkem, proto je nutné hned při první návštěvě získat přízeň zákazníka. Přízeň zákazníka zaměstnanci získávají osobním přístupem, příjemnou komunikací, obětavostí a snahou vyjít vstříc v každé situaci.

Udržení si dlouhodobých vztahů se zákazníky zajišťují i věrnostní kartičky, které podnik nabízí. Tyto karty zahrnují řadu výhod od levnějších cen po jednorázový vstup zdarma. Tato věrnostní karta bude umožněna i pro službu léčby mrazem. Čím více bude zákazník danou službu navštěvovat, tím dříve mu podnik poskytne jednorázovou návštěvu zdarma.

Podnik současně umožňuje zákazníkům, kteří jsou členové 4Comfort klubu využít návštěvy saunového světa zdarma v den jejich narozenin. Tato možnost bude aplikovatelná i na jednorázový vstup do kryosauny. To zvýší budování vztahů se zákazníky narozenými v letních měsících, kteří tuto možnost nyní nevyužívali.

4.3.6 Distribuční kanály

Pro zvýšení povědomí o dané službě budou využity tyto kanály:

- **Přímý prodej** – jak již bylo zmíněno wellness centrum denně navštíví desítky až stovky zákazníků. Nová služba bude nabízena i formou přímého oslovení na recepci

wellness centra. Dále budou veškerí zákazníci, kteří souhlasili se zasíláním novinek či různých akcí osloveni formou e-mailu o nově nabízené službě.

- **Sociální síť** – hlavními sociálními sítěmi pro umístění placené reklamy se stanou síťe Facebook a Instagram, jedná se momentálně o nejvíce využívané sociální síťe. Reklama bude zaměřena pouze na oblast Jihomoravského kraje a stanovena od věkové hranice 15 let.
- **Webové stránky podniku: www.4comfort.cz** – na webových stránkách podniku bude produkt prezentován hned na úvodní stránce s možností prokliku pro bližší informace, kde bude uveden popis, fotogalerie a cenová nabídka pro službu léčby mrazem.
- **E-shop podniku** – internetový e-shop podniku bude také sloužit pro přímé seznámení se službou a současně nabízet možnost zakoupení dárkového poukazu.
- **Sponzorované akce** – podnik ročně sponzoruje celou řadu sportovních a kulturních akcí. Díky sponzorským darům má podnik téměř vždy možnost využít krátkého představení podniku na dané akci moderátorem. Zmíněné akce se stanou jednou z variant, jak se zákazník dozví o nově probíhající službě.

4.3.7 Zákaznický segment

Z kapitoly vymezení cílového segmentu vyšlo, že primární skupinu zákazníků představují zákazníci nad 18 let nebo zákazníci od 15 let za doprovodu rodičů. Dále obyvatelé Jihomoravského kraje, jelikož se nepředpokládá, že by zákazníci jeli kvůli dané službě desítky kilometrů daleko. V Jihomoravském kraji žije 1 187 667 obyvatel (údaj pochází z roku 2018), a z toho 84 % splňuje věkovou hranici pro návštěvu léčby mrazem. Tedy celkem 998 514 obyvatel představuje možný budoucí zákaznický segment (ČSÚ, 2020e).

4.3.8 Struktura nákladů

Poznatky, které jsou využity k sestavení struktury potřebných nákladů vycházejí z analýzy zdrojů. Veškeré ceny jsou stanoveny na základě poptávek a emailových komunikací s danými firmami. Na základě těchto cen, jsou stanoveny potřebné jednorázové výdaje pro nákup potřebného vybavení, tyto výdaje budou hrazeny z vlastních zdrojů, kterými podnik disponuje. Náklady jsou rozděleny na roční fixní

náklady potřebné pro provoz služby a variabilní náklady. Variabilní náklady se však odvíjí od počtu návštěvníků, kteří novou službu navštíví.

Podnik disponuje volným prostorem téměř připraveným pro provoz služby. Je nutné koupit pouze počáteční vybavení, kterým je přístroj Cryomed Pro.

Jednorázové výdaje – 539 391 Kč

Nákup přístroje Cryomed Pro – 513 891 Kč

Roční fixní náklady - 112 176 Kč

Nájemné za tlakovou nádobu 240 l – 30 000 Kč

Provozní náklady (elektrina, úklid) – 55 176 Kč

Placené reklamy – 27 000 Kč

Roční Variabilní náklady

Spotřeba dusíku – 12,5 Kč (3 litry / jedna návštěva)

Mzdové náklady- 100 Kč / hod (15 min / jedná návštěva)

Dezinfekce- 449 Kč / 5 litrů (1 litr/ 35 zákazníků)

Podnik v letním provozu musí mít vždy 3 brigádnice na recepci, ale jelikož z důvodů nízké návštěvnosti v letních měsících není tolik práce, může vždy jedna z brigádnic obstarat novou službu. Pokud by se služba stala oblíbenou i v zimních měsících bude potřebné mít na recepci wellness centra vždy o brigádnici navíc, která by obstarávala pouze chod kryosauny. Mzdové náklady by se pak patřičně zvýšili. Náklady potřebné pro školení zaměstnanců a instalaci přístroje nemusí podnik hradit, jelikož jsou zahrnuty v ceně za přístroj kryosauny.

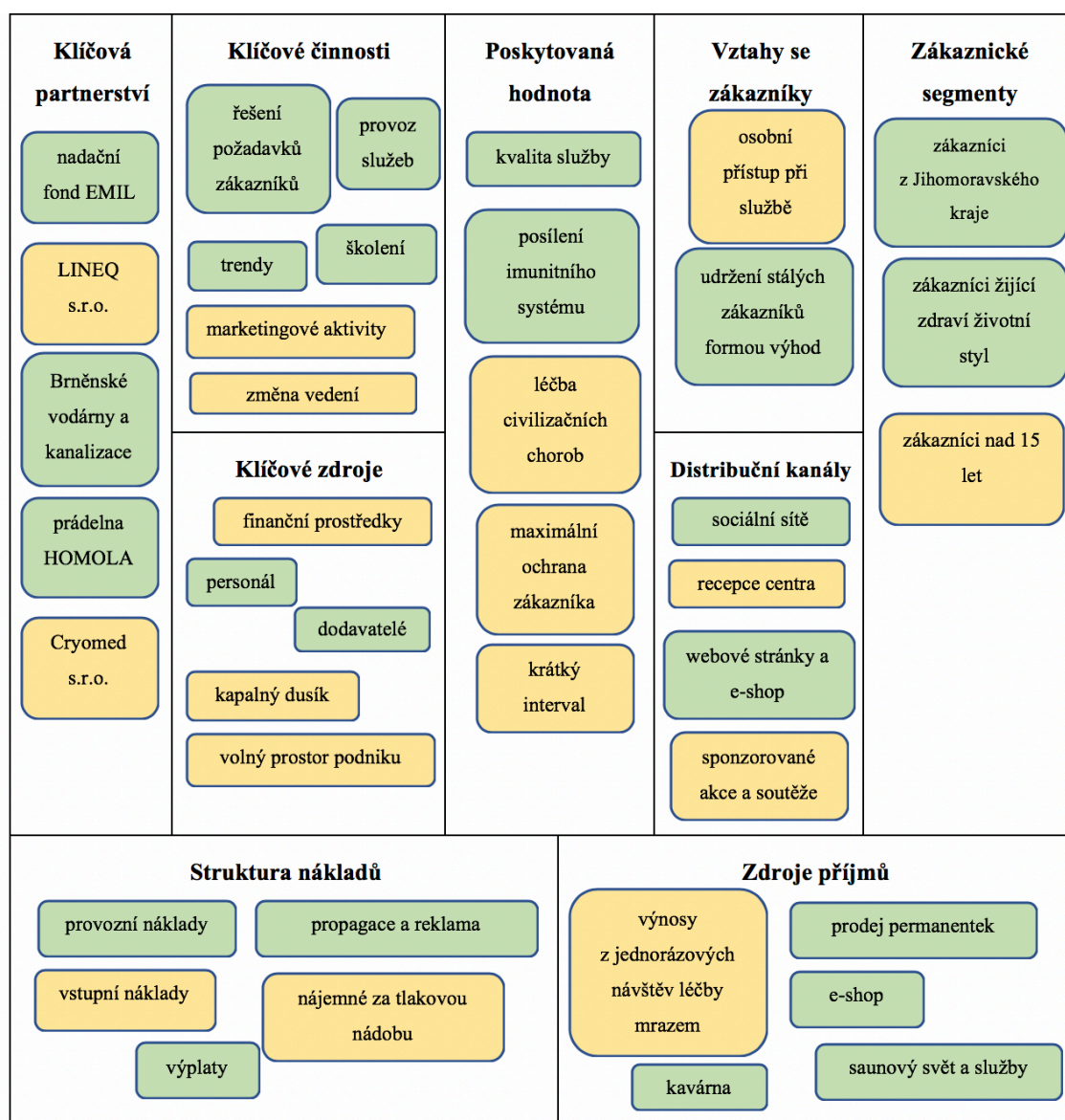
4.3.9 Zdroje příjmů

Zdroje příjmů budou představovat výnosy z jednorázových vstupů a z předplacených permanentek. Dalším zdrojem příjmů budou výnosy z prodeje poukázek na e-shopu. Cena byla stanovena na 310 korun, viz podkapitola cena v marketingovém mixu služeb. Ke stanovení ceny byla použita strategie vysoké hodnoty, jelikož se jedná o nejlepší

přístroj na trhu. Zákazníci nemají problém zaplatit za kvalitní službu vyšší cenu a u podniku 4Comfort jsou na vysokou kvalitu poskytovaných služeb zvyklí.

4.3.10 Plátno obchodního modelu

Následující obrázek představuje plátno obchodního modelu po nově zavedené službě. Plátno obsahuje poznatky z předchozích podkapitol obchodního modelu. Žluté obrazce představují změnu po zavedení služby kryosauny.



Obrázek č. 14: Plátno obchodního po zavedení nové služby
(zdroj: vlastní zpracování dle Osterwalder, Pigneur, 2010)

4.4 Harmonogram činností

Pro efektivní implementaci návrhu je nutné stanovit harmonogram potřebných činností a určit v jaký čas je nejlepší danou aktivitu uskutečnit. Následující tabulka obsahuje seznam potřebných činností, nutných uskutečnit před zahájením provozu nové služby.

Tabulka č. 14: Harmonogram činností před zahájením nové služby
(zdroj: vlastní zpracování)

Číslo	Aktivita	2 měsíce před				1 měsíc před			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV
1	Počáteční porada – představení návrhu	X							
2	Změna vedení provozu služeb	X							
3	Příprava prostoru pro instalaci nového přístroje		X	X					
4	Zakoupení nového přístroje Cryomed Pro a jeho instalace			X					
5	Zařízení pronájmu tlakové nádoby a kapalného dusíku			X					
6	Nákup doplňkového vybavení				X	X			
7	Příprava a design pro placené reklamy a letáky					X	X		
8	Zařízení tisku slevových letáků, poukazů a reklamních stojánků na stoly kavárny a recepce						X		
9	Školení personálu						X	X	
10	Přidání nové služby na webové stránky a e-shop podniku a do systému služeb							X	
11	Spuštění placené reklamy							X	X
12	Zahájení provozu služby								X

Při představení návrhu je nutné pověřit osoby, které budou za daný úkol zodpovídat. Spolu s nimi pověřit i osoby, které budou nadále kontrolovat, zda je provoz nové služby

v takové kvalitě, jak generální ředitel podniku vyžaduje. Na všechny dílčí úkoly bude dohlížet vedení společnosti, aby se předcházelo možným problémům. Navrhuji pořádat i pravidelné kontroly provozu dané služby, kdy osoba z vedení podniku navštíví léčbu mrazem a zhodnotí tak případný servis a přístup personálu. Seznam odpovědných osob za jednotlivé činnosti je zobrazen v příloze číslo 2.

- **Příloha 2: Seznam odpovědných osob za jednotlivé činnosti**

4.5 Analýza rizik

Při zavedení nové služby zpravidla vznikají určitá rizika, která mohou rozvoj obchodních aktivit ovlivnit. S ohledem na již provedené analýzy a po konzultaci s vedením podniku byly identifikovány možná rizika.

4.5.1 Identifikace rizik

V následující tabulce se nacházejí rizika, jejichž výskyt hrozí při realizaci návrhu. Ke každému riziku je současně sepsán scénář možných následků.

Tabulka č. 15: Identifikace rizik
(Zdroj: vlastní zpracování)

Číslo	Riziko	Scénář
1	Nízká návštěvnost	Finanční problémy v letních měsících
2	Nová konkurence	Finanční problémy – snížení tržeb
3	Nedodržení termínů dodání a montáže přístroje	Prodloužení termínů spuštění nové služby
4	Nedodržení termínů a podmínek od dodavatele kapalného dusíku	Prodloužení termínů spuštění nové služby, zvýšení nákladů
5	Špatný odhad vývoje návštěv	Finanční problémy, možné ukončení provozu služby, nutné přehodnotit obchodní model
6	Neakceptování cenové politiky ze strany zákazníků	Nižší návštěvnost služby, nižší tržby
7	Špatná kvalita služby	Negativní recenze, ztráta zákazníků

4.5.2 Klasifikace rizik

Pro každé riziko je nutné určit stupnici pravděpodobnosti jeho výskytu a stanovit velikost jeho dopadu pro podnik. Na základě určení jeho pravděpodobnosti výskytu a velikosti dopadu jsme schopni stanovit stupeň významnosti rizika pro podnik.

Tabulka č. 16: Klasifikační stupnice rizik
(zdroj: vlastní zpracování)

Body	Dopad rizika	Body	Pravděpodobnost výskytu rizika
1	Zanedbatelné	1	Velmi nepravděpodobné
2	Nevýznamné	2	Výjimečně možné
3	Střední	3	Možné
4	Významné	4	Pravděpodobné
5	Krizové	5	Jisté

Tabulka č. 17: Určení stupně významnosti rizika
(zdroj: vlastní zpracování)

Hodnota	Stupeň významnosti rizika
<12	Nízký
12–16	Střední
>16	Vysoký

Podle tabulek číslo 16 a 17 byla vytvořena následující tabulka, která obsahuje ohodnocení jednotlivých rizik. Výsledná hodnota stupně významnosti rizika je vypočítána na základě součinu pravděpodobnosti s dopadem rizika.

Tabulka č. 18: Hodnocení jednotlivých rizik
(Zdroj: vlastní zpracování)

Číslo	Riziko	Scénář	P	D	Hodnota	Stupeň významnosti
1	Nízká návštěvnost	Finanční problémy v letních měsících	3	5	15	Střední
2	Nová konkurence	Finanční problémy – snížení tržeb	4	3	12	Nízký
3	Nedodržení termínů dodání a montáže přístroje	Prodloužení termínů spuštění nové služby	3	4	12	Nízký
4	Nedodržení termínů a podmínek od dodavatele kapalného dusíku	Prodloužení termínů spuštění nové služby, zvýšení nákladů	3	4	12	Nízký
5	Špatný odhad vývoje návštěv	Finanční problémy, možné ukončení provozu služby, nutné přehodnotit obchodní model	3	5	15	Střední
6	Neakceptování cenové politiky ze strany zákazníků	Nižší návštěvnost služby, nižší tržby	3	4	12	Nízký
7	Špatná kvalita služby	Negativní recenze, ztráta zákazníků	2	4	8	Nízký

Na základě ohodnocení jednotlivých rizik, lze považovat za nejzávažnější rizika nízkou návštěvnost dané služby a špatný odhad jejího vývoje. Obě tyto rizika by způsobily značné finanční problémy podniku z důvodů vysokého vloženého vlastního kapitálu do přístroje, který by nepřinášel žádný nebo velmi nízký příjem.

4.5.3 Snižování rizik

Snížení rizik je uskutečněno na základě návrhů opatření, které pomůžou ke snížení výskytu daného rizika či k minimalizaci jeho dopadu.

- **Nízká návštěvnost**

Nízká návštěvnost může nastat kdykoliv v průběhu provozu služby. K jejímu odstranění doporučuji v momentě, kdy tento stav nastane zvýšit podporu prodeje dané služby formou akcí či slev. Druhou variantou je zavést postupné snižování ceny nabízené léčby mrazem až do úrovně, kdy se návštěvnost dané služby patřičně zvýší. Třetí variantu představuje posílení marketingu, zvýšení počtu placených reklam.

- **Nová konkurence**

Novou konkurenci na trhu lze také očekávat, převážně z důvodů zvyšující se poptávky o zdravý životní styl a nízké konkurence v oblasti poskytující léčbu mrazem. Nejlepší způsob snížení rizika, že zákazník přejde ke konkurenci je udržení si vzájemných dobrých vztahů mezi podnikem a zákazníkem. Je nutné neustále zkvalitňovat a vyvíjet danou službu, v lepším případě být vždy o krok napřed před konkurencí.

- **Nedodržení termínů dodání a montáže přístroje**

Toto riziko by mělo vliv na celkový posun při realizaci a přípravě pro novou službu. Současně by to mohlo ovlivnit důvěryhodnost ze strany zákazníků z důvodu posunutí otevření nové služby. Toto riziko lze snížit podepsáním smlouvy, ve které budou zahrnuty veškeré dodací a montážní lhůty. Při nedodržení těchto lhůt pak bude muset dodávající společnost vynahradit vzniklé dopady formou odškodného.

- **Nedodržení termínů a podmínek od dodavatele kapalného dusíku**

Proti tomuto riziku navrhuji stanovit stejná opatření jako u předchozího rizika, aby nehrozili případné změny ze strany dodavatele. Pojistit veškeré sjednané ceny a termíny dodání formou smlouvy a v případě jejich nedodržení poskytnout případné odškodnění či slevu na příští odběr dusíku.

- **Špatný odhad vývoje návštěv**

Pokud jsou odhady vývoje návštěvnosti výrazně nadhodnocené, představuje to vysoký dopad pro podnik. Nižší denní návštěvnost by znamenala prudký pokles odhadovaných denních příjmů. Pokud v rozmezí jednoho roku společnost nedosáhne alespoň minimálního počtu potřebných zákazníků za den, je možné že bude muset novou

obchodní aktivitu ukončit. Navrhuji tedy pořádat pravidelné kontroly vývoje počtu návštěv dané služby.

- **Neakceptování cenové politiky ze strany zákazníků**

Z důvodů vysoké kvality poskytovaných služeb je i cenová politika nové služby stanovena na vysoké úrovni. Avšak u služby poskytující léčbu mrazem se jedná o krátký časový interval, je tedy možné, že zákazníci nebudou s cenou souhlasit. Toto riziko je těžké eliminovat. Avšak doporučuji sledovat vývoj prodeje služeb a případně cenu snížit.

- **Špatná kvalita služby**

Pro snížení rizika nízké kvality nabízené služby je nutné provádět pravidelné kontroly personálem. Také doporučuji se při placení dané služby zeptat zákazníků, zda bylo vše v pořádku, popřípadě mají-li nějaké připomínky. Sledovat nové trendy v oblasti léčby mrazem a pravidelně školit zaměstnance vzhledem k vývoji nové služby.

4.5.4 Zhodnocení snížení rizik

Následující tabulka obsahuje návrhy opatření vedoucí ke snížení rizik. Na základě těchto návrhů pak dochází ke snížení pravděpodobnosti výskytu a velikosti dopadu jednotlivých rizik.

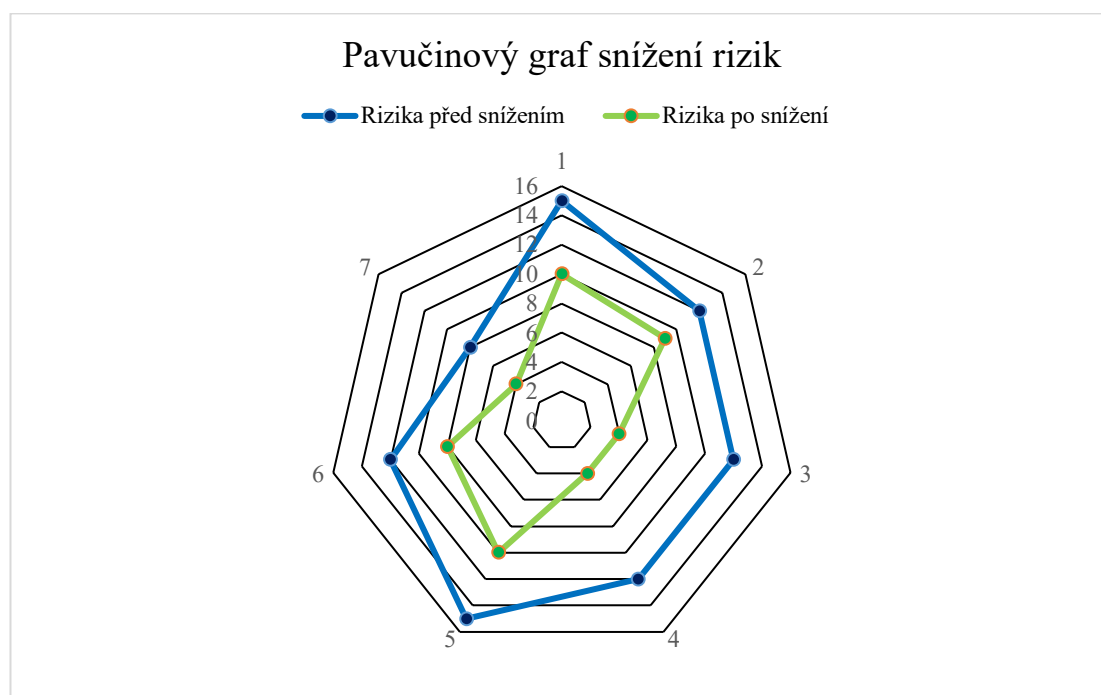
Tabulka č. 19: Zhodnocení snížení rizik- 1 část
(zdroj: vlastní zpracování)

Číslo	Riziko	Návrhy opatření	P	D	Hodnota	Stupeň významnosti
1	Nízká návštěvnost	Zvýšení podpory prodeje, snížení ceny, posílení marketingu	2	5	10	Nízký
2	Nová konkurence	Vývoj služby, udržení vztahů se zákazníky	3	3	9	Nízký
3	Nedodržení termínů dodání a montáže přístroje	Uzavření smlouvy s potřebnými podmínkami	1	4	4	Nízký

Tabulka č. 20: Zhodnocení snížení rizik - 2 část
(zdroj: vlastní zpracování)

Číslo	Riziko	Návrhy opatření	P	D	Hodnota	Stupeň významnosti
4	Nedodržení termínů a podmínek od dodavatele kapalného dusíku	Zahrnout veškeré podmínky do smlouvy	1	4	4	Nízký
5	Špatný odhad vývoje návštěv	Pravidelné kontroly vývoje	2	5	10	Nízký
6	Neakceptování cenové politiky ze strany zákazníků	Snížení cenové politiky	2	4	8	Nízký
7	Špatná kvalita služby	Pravidelné kontroly, školení	1	4	4	Nízký

Následující graf zobrazuje snížení hodnot jednotlivých rizik po stanovení návrhů opatření oproti rizikům před snížením. Je tedy zřejmé, že následující návrhy na opatření vývoj rizik patřičně sníží.



Graf č. 4: Pavučinový graf zobrazující snížení rizik
(zdroj: vlastní zpracování)

4.6 Zhodnocení návrhů

Je nutné zvážit veškeré dopady a přínosy návrhu rozšíření obchodních aktivit, jehož cílem je snížit výkyvy tržeb v průběhu celého roku pro podnik wellness centrum 4Comfort.

4.6.1 Kvalitativní přínosy pro podnik

Vyšší příjmy v letních měsících

Nová služba kryosauny přiláká více zákazníků a zvýší tak návštěvnost wellness centra převážně v letních měsících. Dojde tedy ke zvýšení příjmů v tomto slabém období. Současně je předpokládáno, že zákazníci při navštívení léčby mrazem utratí peníze i za doplňkové služby, a zvýší tak příjmy i v jiných oblastech, například v kavárně.

Rozšíření segmentu

Díky rozšíření obchodních aktivit o novou službu dojde k rozšíření jednotlivých skupin cílového segmentu. Nová služba poskytující léčbu mrazem přiláká do wellness centra 4Comfort novou škálu potencionálních zákazníků a zvýší tak návštěvnost daného centra.

Konkurenční výhoda

Jelikož všechny konkurenční podniky mají stejný problém, kterým je sezónnost saunového světa, bude nově poskytující služba léčby mrazem představovat značnou konkurenční výhodu oproti konkurenčním podnikům téhož odvětví. Z hlediska podniků poskytující léčbu mrazem tvoří konkurenční výhodu lépe zvolená cenová strategie.

4.6.2 Dopady na podnik

Dopady z dané investice mohou být záporné i kladné. V případě kladných dopadů dojde ke zvýšení tržeb v letních měsících a růstu počtu zákazníků, což bude mít celkově pozitivní ekonomický dopad pro podnik. V opačném případě bude mít návrh negativní následky převážně na ekonomický dopad podniku díky promarněnému zisku, který mohl být investován do jiné oblasti rozvoje obchodních aktivit.

Nepředpokládá se krátkodobý interval nabízené služby, a proto je odhad vývoje tržeb a nákladů stanoven pro prvních 5 let provozu.

Předpokládaný počet denních návštěv byl stanoven na základě odhadů, které vyplývají z vysoké poptávky po službě, která by splňovala zlepšení imunitního systému v letních měsících bez nutnosti návštěvy vyhřátých saun.

Tabulka č. 21: Předpokládaný průměrný počet denních návštěv pro prvních 5 let
(zdroj: vlastní zpracování)

Varianta	Průměrný počet zákazníků za den				
	1 rok	2 rok	3 rok	4 rok	5 rok
Pesimistická	3	3	3	3	3
Realistická	8	9	10	10	10
Optimistická	13	14	15	15	15

Se vzrůstajícím povědomím o nové službě je předpokládáno, že se v průměru zvýší počet denních návštěv alespoň o jednoho zákazníka v průběhu 5 let. U pesimistické varianty není předpokládáno zvýšení počtu návštěv na základě zvyšujícího se povědomí o dané službě.

4.6.3 Náklady

Z důvodů rozsáhlosti práce jsou veškeré náklady spojené s provozem přístroje součástí přílohy číslo 3. Výše nákladů jsou stanoveny na základě veřejně dostupných údajů dodavatelských firem, interních zdrojů firmy a formou poptávaných cen na základě emailové komunikace s jednotlivými dodavatelskými firmami. Variabilní náklady všech variant jsou stanoveny na základě předpokládaného průměrného počtu denních návštěv služby kryosaun vycházejících z tabulky číslo 21.

- Příloha 3: Stanovení nákladů – pesimistická, realistická a optimistická varianta

4.6.4 Výnosy

Přesné výnosy není možné stanovit, avšak na základě předpokládaných denních návštěv můžeme stanovit předpokládané výnosy pro pesimistickou, realistickou a optimistickou variantu. Konečná cena za jednorázový vstup byla stanovena na 310 korun, jak již bylo popsáno na základě tvorby cenové strategie v kapitole stanovení marketingového mixu služeb.

Tabulka č. 22: Stanovení výnosů – pesimistická, realistická a optimistická varianta
(zdroj: vlastní zpracování)

PESIMISTICKÁ VARIANTA					
	1 rok	2rok	3 rok	4 rok	5 rok
Výnosy	339 450 Kč	339 450 Kč	339 450 Kč	339 450 Kč	339 450 Kč
Výnosy celkem	1 697 250 Kč				
REALISTICKÁ VARIANTA					
	1 rok	2rok	3 rok	4 rok	5 rok
Výnosy	905 200 Kč	1 018 350 Kč	1 131 500 Kč	1 131 500 Kč	1 131 500 Kč
Výnosy celkem	5 318 050 Kč				
OPTIMISTICKÁ VARIANTA					
	1 rok	2rok	3 rok	4 rok	5 rok
Výnosy	1 470 950 Kč	1 584 100 Kč	1 697 250 Kč	1 697 250 Kč	1 697 250 Kč
Výnosy celkem	8 146 800 Kč				

4.7 Ekonomické zhodnocení jednotlivých variant

Ke zhodnocení jednotlivých variant rozvoje obchodních aktivit byla vytvořena následná souhrnná tabulka představující celkové náklady a výnosy pro dobu provozu 5 let. Veškeré náklady a výnosy byly podrobněji popsány v předchozí podkapitole, zde jsou pouze souhrně zhodnoceny.

Tabulka č. 23: Souhrnná tabulka nákladů a výnosů pro prvních 5 let provozu
(zdroj: vlastní zpracování)

	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Fixní náklady	1 076 090 Kč	1 076 090 Kč	1 076 090 Kč
Variabilní náklady	584 360 Kč	1 344 327 Kč	2 006 489 Kč
Náklady celkem	1 660 450 Kč	2 420 417 Kč	3 082 579 Kč
Výnosy celkem	1 697 250 Kč	5 318 050 Kč	8 146 800 Kč
Rozdíl výnosů a nákladů	36 800 Kč	2 897 633 Kč	5 064 221 Kč

Z tabule číslo 23 lze vyčíst, že ve všech třech variantách bude služba zisková, následující tabulka představuje výslednou hodnotu po odečtení daně 19 %. Dále obsahuje průměrný měsíční příjem plynoucí z provozu nové služby kryosauny.

Tabulka č. 24: Průměrný měsíční příjem (5 let provozu)
(zdroj: vlastní zpracování)

	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Hospodářský výsledek před zdaněním	36 000 Kč	2 897 000 Kč	5 064 000 Kč
DPH 19 %	6 840 Kč	550 430 Kč	962 160 Kč
Výsledek po zdanění	29 960 Kč	2 347 203 Kč	4 102 061 Kč
Průměrný měsíční zisk	499 Kč	39 120 Kč	68 368 Kč

I přestože u pesimistické varianty vychází kladná hodnota, není průměrný měsíční zisk 499 Kč ze strany vedení podniku dostatečný. U realistické varianty se jedná v průměru o měsíční zisk 39 120 Kč, který už je vedením podniku přijatelný. Je předvídatelné, že v letních měsících bude zisk vyšší než v zimních. Přesnou částku v jednotlivých měsících není možné určit, avšak předpokládá se, že zisk plynoucí z nové služby bude od začátku května do konce srpna tvořit 70 % ze zisku celkového. Při realistické variantě by to znamenalo zhruba 82 tisíc měsíčně v letním provozu wellness centra. U optimistické varianty by se jednalo patřičně o vyšší částku, a to 143 tisíc měsíčně.

Obě tyto varianty jsou pro podnik přijatelné. Pokud se tedy podniku podaří dosáhnout do jednoho roku denní průměrné návštěvnosti alespoň dle realistické varianty, vyplatí se v rozvoji obchodních aktivit i nadále pokračovat.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo vytvořit návrh obchodního modelu vedoucí k rozvoji obchodních aktivit wellness centra 4Comfort, který by pomohl podniku odbourat patřičné výkyvy tržeb v průběhu celého roku. Podnik byl doposud výdělečný hlavně v zimním období a letní období pro něj znamenalo patřičné snížení návštěv a příjmů. Na základě provedených analýz byly stanoveny návrhy, které by podniku měly pomoci stabilizovat finanční situaci v letních měsících.

Bakalářská práce je rozdělena na čtyři hlavní kapitoly. První část práce se zaměřuje na vymezení aktuálního problému podniku, vytyčení cílů a stanovení metod a postupů jejího zpracování. Další část práce je věnována teoretickým poznatkům z odborné literatury, na jejichž základě jsou vypracovány následné analýzy potřebné pro tvorbu nového obchodního modelu.

Třetí část práce je věnována analýzám současného stavu společnosti. Jedná se o analýzy vnějšího, oborového i vnitřního prostředí podniku. Výsledky zmíněných analýz poté tvořili přehled silných a slabých stránek vycházejících z vnitřního prostředí podniku, spolu s příležitostmi a hrozbami plynoucích z okolí vnějšího a vytvořili tak základ pro sestavení analýzy SWOT. Výsledek analýzy SWOT pak představuje návrh strategie „min-max“, která spočívá v minimalizaci slabých stránek spolu s maximalizací příležitostí podniku. Především se jedná o využití hlavní příležitosti nízké konkurence poskytující léčbu mrazem v Brně a jeho okolí za účelem snížit nejslabší stránku podniku, kterou tvoří jeho sezónnost.

Poslední část je věnována návrhům rozvoje obchodních aktivit. V první řadě je pomocí marketingové mixu služeb popsán návrh marketingových aktivit, jehož cílem je zvýšení poptávky po nové službě. V druhé řadě byl sestaven obchodní model Canvas vedoucí k rozvoji obchodních aktivit. Veškeré stavební prvky obchodního modelu jsou navrženy na základě provedených analýz pro nově nabízenou službu kryosauny. V další fázi je vytvořen harmonogram potřebných činností před zahájením služby, ve kterém je uvedeno i odstranění druhé nejslabší stránky podniku, kterou je vzájemná spolupráce jednotlivých úseků formou změny vedení provozu služeb a recepce. Na konci poslední části je poté uskutečněna analýza rizik a ekonomické zhodnocení pro pesimistickou, realistickou a optimistickou variantu vývoje výnosů, vycházející z předpokládané průměrné denní

návštěvnosti služby. Při pesimistické variantě by podnik dosahoval velice nízkých zisků, které by nevedly k odstranění výkyvů tržeb v průběhu celého roku. U realistické varianty vyšel průměrný měsíční zisk v letních měsících patřičně vyšší a na základě těchto hodnot se podnik rozhodl rozvoj obchodních aktivit uskutečnit.

Veškeré návrhy a průběh bakalářské práce byly konzultovány s vedením podniku, proto doufám, že bylo dosaženo hlavního cíle, který pomůže podniku odstranit jeho sezónnost. Avšak realizace zmíněného návrhu už je jen v rukou podniku.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Brněnské vodárny a kanalizace, a.s., *Vodné a stočné v městě Brně* [online]. 2020 [cit. 05.03.2020]. Dostupné z: <http://www.bvk.cz/zakaznikum/cenik/>

Business info. *Smlouva o zprostředkování* [online]. 2016 [cit. 07.04. 2020]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/vzor-ppbi-smlouva-o-zprostredkovani/>

Cryomed. *Cryomed Pro* [online]. 2020 [cit. 15.04.2020]. Dostupné z: <https://cryomedpro.com/cs/cryomed-pro/>

ČSÚ. *Hdp, národní účty* [online]. 2020a [cit. 05.03.2020]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty

ČSÚ. *Inflace, spotřebitelské ceny* [online]. 2020b [cit. 11.03.2020]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebiteleske_ceny

ČSÚ. *Mzdy a náklady práce* [online]. 2020c [cit. 12.03.2020]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace

ČSÚ. *Obyvatelstvo* [online]. 2020e [cit. 20.04.2020]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/obyvatelestvo-xb>

ČSÚ. *Počet obyvatel podle pohlaví a věku k 31.12.2018* [online]. 2019b [cit. 13.03.2020]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xb/vekove_slozeni_obyvatel_v_okrese_brno_mesto

ČSÚ. *Tvorba a užití HDP- 4. čtvrtletí 2018* [online]. 2019a [cit. 05.03.2020]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2018>

ČSÚ. *Zaměstnanost, nezaměstnanost.* [online]. 2020d [cit. 18.03.2020]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

ČTK. *Inflace v Česku loni stoupla v průměru o 2,8 %* [online]. 2020 [cit. 11.03.2020]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/inflace-v-cesku-loni-stoupla-v-prumeru-o-2-8-procenta/1841573>

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

FISK, P. *Staňte se marketingovým géniem*. Brno: Computer Press, 2006. 348 s. ISBN 80-251-1319-1.

Google maps. *Mráz léčí – regenerační centrum* [online]. 2020a [cit. 17.03.2020]. Dostupné z: <https://www.google.com/maps/place/Mráz+léc%C3%AD+-+regeneračn%C3%AD+centrum/@49.182077,16.5586979,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x471295da814e4be3:0x3803600fc91e5d71!8m2!3d49.1820735!4d16.5608866>

HANZELKOVÁ, A. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. 159 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.

JOHNSON, G. a K. SCHOLLES. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle: techniky rozhodování*. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

KARLÍČEK, M. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2013. 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.

KOTLER, P. a G. ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

Management mania. *Obchodní model (Business model)* [online]. 2018 [cit. 6.04.2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/obchodni-model-business-model>

- Mráz léčí. *Ceník* [online]. 2016 [cit 15.04.2020]. Dostupné z: <https://www.mrazleci.cz/cenik/>
- MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.
- OSTERWALDER, A. a Y. PIGNEUR. *Business model generation*. Portland, OR USA: Self Published, 2009. 278 s. ISBN 978-2-8399-0580-0.
- OSTERWALDER, A. a Y. PIGNEUR. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. Brno: BizBooks, 2012. 278 s. ISBN 978-80-265-0025-4.
- PONDER, a.s. interní dokumenty
- SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA. *Strategická analýza. 2.*, přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- SYNEK, M. *Podniková ekonomika. 4.*, přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 475 s. ISBN isbn80-7179-892-4.
- TYLL, L. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 2014. 275 s. ISBN 978-80-7400-507-7.
- VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně. 2.*, aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 268 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.
- ZADRAŽILOVÁ, D a V KHELEROVÁ. *Management obchodní firmy*. Praha: Grada, 1994. 293 s. ISBN 80-85623-72-2.
- Zákon č. 258/2000 Sb., *o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů* [online]. *Zákony pro lidi*, 2000 [cit. 05.03.2020] Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-258>
- ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009. 232 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Plátno obchodního modelu.....	22
Obrázek č. 2: Komponenty marketingového mixu služeb.....	25
Obrázek č. 3: Pět úrovní produktu.....	26
Obrázek č. 4: Klíčové faktory tvorby cen.....	27
Obrázek č. 5: Analýza PEST	31
Obrázek č. 6: Porterův model pěti konkurenčních sil.....	35
Obrázek č. 7: Model 7S firmy MCKinsey.....	38
Obrázek č. 8: Schéma postupu zpracování 1 část.....	43
Obrázek č. 9: Schéma postupu zpracování 2 část.....	44
Obrázek č. 10: Logo wellness centra 4Comfort	45
Obrázek č. 11: Poskytovatele služeb kryosaun v oblasti Brno a okolí.....	53
Obrázek č. 12: Organizační struktura firmy Ponder, a.s.....	59
Obrázek č. 13: Aktuální obchodní model	64
Obrázek č. 14: Plátno obchodního po zavedení nové služby	88

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Členění podniků dle velikosti	17
Tabulka č. 2: Typy strategií	41
Tabulka č. 3: Seznam konkurence a kritéria, které ovlivňují výběr zákazníka	56
Tabulka č. 4: Shrnutí SWOT analýzy	70
Tabulka č. 5: Analýza silných stránek (Strengths)	71
Tabulka č. 6: Analýza slabých stránek (Weaknesses)	72
Tabulka č. 7: Analýza příležitostí (Opportunities)	73
Tabulka č. 8: Analýza hrozeb (Threats)	74
Tabulka č. 9: Volba strategie na základě výsledků SWOT analýzy	75
Tabulka č. 10: Počáteční výdaje za kryosaunu a vybavení	79
Tabulka č. 11: Měsíční náklady na provoz kryosauny	79
Tabulka č. 12: Shrnutí marketingového mixu služeb - 1 část	82
Tabulka č. 13: Shrnutí marketingového mixu služeb - 2 část	83
Tabulka č. 14: Harmonogram činností před zahájením nové služby	89
Tabulka č. 15: Identifikace rizik	90
Tabulka č. 16: Klasifikační stupnice rizik	91
Tabulka č. 17: Určení stupně významnosti rizika	91
Tabulka č. 18: Hodnocení jednotlivých rizik	92
Tabulka č. 19: Zhodnocení snížení rizik- 1 část	94
Tabulka č. 20: Zhodnocení snížení rizik - 2 část	95
Tabulka č. 21: Předpokládaný průměrný počet denních návštěv pro prvních 5 let	97
Tabulka č. 22: Stanovení výnosů – pesimistická, realistická a optimistická varianta	98
Tabulka č. 23: Souhrnná tabulka nákladů a výnosů pro prvních 5 let provozu	98
Tabulka č. 24: Průměrný měsíční příjem (5 let provozu)	99

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj ceny za vodu Brněnských vodáren a kanalizací, a.s.	48
Graf č. 2: Věkové složení obyvatel Brna k 31.12.2018	50
Graf č. 3: Zdroje tržeb podniku 4Comfort	63
Graf č. 4: Pavučinový graf zobrazující snížení rizik	95

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Přístroj Cryomed Pro.....	I
Příloha č. 2: Seznam odpovědných osob za jednotlivé činnosti.....	II
Příloha č. 3: Stanovení nákladů – pesimistická, realistická a optimistická varianta	III

Příloha č. 1: Příklad Cryomed Pro
(zdroj: Cryomed Pro, 2020)



Příloha č. 2: Seznam odpovědných osob za jednotlivé činnosti
(zdroj: vlastní zpracování)

Číslo	Aktivita	Zodpovědná osoba
1	Počáteční porada – představení návrhu	Generální ředitel
2	Změna vedení provozu služeb	Generální ředitel
3	Příprava prostoru pro instalaci nového přístroje.	Technik podniku
4	Zakoupení nového přístroje Cryomed Pro a jeho instalace	Generální ředitel, společnost Cryomed Pro
5	Zařízení pronájmu tlakové nádoby od společnosti LINEQ současně s dodávkou kapalného dusíku	Manažerka podniku
6	Nákup doplňkového vybavení (difúzér, aroma vůně, reproduktory, teplé osvětlení)	Provozní podniku
7	Příprava a design pro placené reklamy a letáky	Manažer podniku, marketér
8	Zařízení tisku slevových letáků, poukazů a reklamních stojánků na stoly kavárny a recepce	Provozní podniku
9	Školení personálu	společnost Cryomed Pro
10	Přidání nové služby na webové stránky a e-shop podniku a do systému služeb	Manažer podniku
11	Spuštění placené reklamy	Manažer podniku
12	Zahájení provozu služby	Manažer podniku

Příloha č. 3: Stanovení nákladů – pesimistická, realistická a optimistická varianta
(zdroj: vlastní zpracování)

PESIMISTICKÁ VARIANTA					
	1 rok	2 rok	3 rok	4 rok	5 rok
Variabilní náklady					
Náklady za kapalný dusík	86 688 Kč	86 688 Kč	86 688 Kč	86 688 Kč	86 688 Kč
Mzdy	27 375 Kč	27 375 Kč	27 375 Kč	27 375 Kč	27 375 Kč
Náklady – dezinfekce	2 809 Kč	2 809 Kč	2 809 Kč	2 809 Kč	2 809 Kč
Fixní náklady					
Nájemné za tlakovou nádobu – 240 l	30 000 Kč	30 000 Kč	30 000 Kč	30 000 Kč	30 000 Kč
Provozní náklad – elektřina, úklid	55 440 Kč	55 440 Kč	55 440 Kč	55 440 Kč	55 440 Kč
Reklama	27 000 Kč	27 000 Kč	27 000 Kč	27 000 Kč	27 000 Kč
Odpisy	56 529 Kč	114 341 Kč	114 341 Kč	114 341 Kč	114 339 Kč
Náklady za jednotlivé roky	285 841 Kč	343 653 Kč	343 653 Kč	343 653 Kč	343 651 Kč
Náklady celkem	1 660 451 Kč				
REALISTICKÁ VARIANTA					
	1 rok	2 rok	3 rok	4 rok	5 rok
Variabilní náklady					
Náklady za kapalný dusík	155 125 Kč	168 813 Kč	182 500 Kč	182 500 Kč	182 500 Kč
Mzdy	73 000 Kč	82 125 Kč	91 250 Kč	91 250 Kč	91 250 Kč
Náklady – dezinfekce	7 491 Kč	8 428 Kč	9 365 Kč	9 365 Kč	9 365 Kč
Fixní náklady					
Nájemné za tlakovou nádobu – 240 l	30 000 Kč	30 000 Kč	30 000 Kč	30 000 Kč	30 000 Kč
Provozní náklad – elektřina, úklid	55 440 Kč	55 440 Kč	55 440 Kč	55 440 Kč	55 440 Kč
Reklama	27 000 Kč	27 000 Kč	27 000 Kč	27 000 Kč	27 000 Kč
Odpisy	56 529 Kč	114 341 Kč	114 341 Kč	114 341 Kč	114 339 Kč
Náklady za jednotlivé roky	404 585 Kč	486 147 Kč	509 896 Kč	509 896 Kč	509 894 Kč
Náklady celkem	2 420 418 Kč				
OPTIMISTICKÁ VARIANTA					
	1 rok	2 rok	3 rok	4 rok	5 rok
Variabilní náklady					
Náklady za kapalný dusík	223 563 Kč	237 250 Kč	273 750 Kč	273 750 Kč	273 750 Kč
Mzdy	118 625 Kč	127 750 Kč	136 875 Kč	136 875 Kč	136 875 Kč
Náklady – dezinfekce	12 174 Kč	13 111 Kč	14 047 Kč	14 047 Kč	14 047 Kč
Fixní náklady					
Nájemné za tlakovou nádobu – 240 l	30 000 Kč	30 000 Kč	30 000 Kč	30 000 Kč	30 000 Kč
Provozní náklad – elektřina, úklid	55 440 Kč	55 440 Kč	55 440 Kč	55 440 Kč	55 440 Kč
Reklama	27 000 Kč	27 000 Kč	27 000 Kč	27 000 Kč	27 000 Kč
Odpisy	56 529 Kč	114 341 Kč	114 341 Kč	114 341 Kč	114 339 Kč
Náklady za jednotlivé roky	523 331 Kč	604 892 Kč	651 453 Kč	651 453 Kč	651 451 Kč
Náklady celkem	3 082 580 Kč				