

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta



Diplomová práce

Inovační projekt pro rozvoj franchisingového systému

Bc. Monika Tošnerová, DiS.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lucie Vokáčová

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Monika Tošnerová, DiS.

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Inovační projekt pro rozvoj franchisingového systému

Název anglicky

An innovative project for the development of franchising system

Cíle práce

Cílem práce je návrh inovačního řešení – nového strategického záměru pro rozvoj franchisingového systému Expreska. Cílové řešení ve formě návrhu inovačního projektu je posouzeno z aspektů jeho proveditelnosti a výhodnosti pro daný franchisingový systém.

Metodika

Uvedené cíle diplomové práce budou rozpracovány v souladu s následující rámcovou osnovou:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodický postup zpracování tématu
3. Teoretická východiska řešení zvolené problematiky – poznatky z oblasti podnikání se zaměřením na služby, včetně teoretických východisek implementace franchisingu
4. Charakteristika franchisingového systému sledované společnosti Expreska, vlivy vnějšího prostředí ve sledované oblasti služeb
5. Analytická část – aplikace vybraných metod analýz vnitřního prostředí sledovaných podnikatelských subjektů (ekonomická stabilita), využití dotazníkového šetření se zaměřením na zákazníky; zkoumání možností technologických a tržních inovací
6. Syntéza poznatků z analýz, návrh inovačního projektu, zhodnocení rizika inovací
7. Závěr – prezentace nejvýznamnějších poznatků z řešení cílů práce
8. Seznam použitých zdrojů
9. Přílohy

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

podnikání, management, obchodní společnost, franchising, služby, inovace, podnikatelský projekt, investice, efektivnost investovaného kapitálu, finanční analýza, cash flow, rizikovost inovací

Doporučené zdroje informací

ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU (ČAF). Franchising v České republice. Praha: Daranus, 2008. 147 s. ISBN 978-80-254-2136-9.

FOTR, Jiří. Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko. Praha: Management Press, 1992. 105 s. ISBN 80-85603-06-3.

FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

JÁČ, Ivan, RYDVALOVÁ, Petra, ŽIŽKA, Miroslav. Inovace v malém a středním podnikání. Brno: Computer Press, 2005. 169 s. ISBN 80-251-0853-8.

KOŠTURIÁK, Ján, CHÁL, Ján. Inovace: Vaše konkurenční výhoda! Brno: Computer Press, 2008. 176 s. ISBN 978-80-251-1929-7.

LANDA, Martin, POLÁK Michal. Ekonomické řízení podniku. Brno: Computer Press, 2008. 198 s. + CD. ISBN 978-80-251-1996-9.

UČEŇ, Pavel. Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšování. Praha: Grada Publishing, 2008. 192 s. ISBN 978-80-247-2472-0.

VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Olga. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2006. 293 s. ISBN 80-7261-143-7.

Předběžný termín obhajoby

2016/17 ZS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Lucie Vokáčová

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 26. 10. 2015

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 11. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 21. 11. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Inovační projekt pro rozvoj franchisingového systému" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 21.11.2016

Bc. Monika Tošnerová, DiS.

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu diplomové práce paní Ing. Lucii Vokáčové za velmi cenné poznatky, odborné rady a vedení při zpracování mé diplomové práce. Dále moje poděkování patří pracovníkům franchisingového systému EXPRESKA, jmenovitě hlavně paní Martině Kodejšové za potřebné informace a podklady. Velmi si vážím rad paní Ing. Pavli Římovské za odborné konzultace a poskytnuté odborné materiály.

V neposlední řadě patří poděkování celé mojí rodině, která mi pomáhala a podporovala v době studií.

Inovační projekt pro rozvoj franchisingového systému

An innovative project for the development of franchising system

Souhrn

V diplomové práci jsou využity získané teoretické poznatky z oblasti podnikání a inovace v oblasti služeb, včetně teoretických východisek implementace franchisingu. Sledovaným subjektem diplomové práce je franchisingový systém EXPRESKA s předmětem činnosti zaměřeným na fitness služby určený pro ženy a prodej franchisingové licence.

V práci je zkoumáno vnější prostředí sledovaného systému pomocí STEP analýzy a analýzy konkurence v odvětví. Prostřednictvím vypracované finanční analýzy je ověřována rentabilita systému. Pro analýzu vnitřního prostředí je autorkou práce v rámci primárního šetření použita metoda dotazníkového šetření a metoda mystery shopping. Na základě vyhodnocení primárního šetření autorky a po rozboru situace ve vnějším a vnitřním prostředí sledovaného systému, byl vypracován návrh na diferenciaci produktu pro tento sledovaný systém ve formě produktové inovace funkčního tréninku.

Summary

This diploma thesis presents theoretical knowledge of entrepreneurship and innovation in services, including the theoretical basis of implementation of franchising. The studied subject of the thesis is the franchising system EXPRESKA which focuses on fitness services for women and selling of franchising licence.

The thesis examines the external environment of the studied system using the STEP analysis and the analysis of competition in the industry. Rentability of the system is then validated through financial analysis. For the purpose of examination of the internal environment in the primary inquiry, the author of the thesis uses questionnaire and the method of mystery shopping. Based on the evaluation of the primary inquiry and the analysis of the external and the internal environments of the examined system, the author elaborated a proposal to differentiate the product for the system, namely a product innovation of functional training.

Klíčová slova: Podnikání, management, inovace, franchising, konkurence, konkurenční výhoda, produkt, finanční analýza, situační analýza

Keywords: Business, management, innovation, franchising, competition, competitive advantage, product, financial analysis, situation analysis

Obsah

1 Úvod	-10-
2 Cíl práce a metodický postup řešení tématu práce	-12-
2.1 Cíl práce	-12-
2.2 Metodický postup řešení zvoleného tématu	-12-
3 Teoretická východiska	-15-
3.1 Podnikání	-15-
3.2 Inovace	-16-
3.3 Franchising	-21-
4 Charakteristika franchisingového systému EXPRESKA	-28-
5 Analytická část	-30-
5.1 Analýza vnějšího prostředí	-30-
5.1.1 <i>STEP analýza</i>	-30-
5.1.2 <i>Analýza konkurence v odvětví (Porterův model)</i>	-32-
5.2 Analýza vnitřního prostředí	-36-
5.2.1 <i>Franchisingový koncept</i>	-36-
5.2.2 <i>Nabídka pro zákazníka</i>	-39-
5.2.3 <i>Finanční analýza</i>	-47-
5.3 Výsledky primárního šetření	-50-
5.3.1 <i>Mystery shopping</i>	-50-
5.3.2 <i>Dotazníkové šetření</i>	-51-
6 Zhodnocení aktuálního stavu sledovaného systému a doporučení	-55-
6.1 Výstupy ze situační analýzy	-55-
6.2 Vypracování návrhu na produktovou inovaci	-57-
6.3 Hodnocení proveditelnosti produktové inovace	-68-
7 Závěr	-70-
8 Seznam použitých zdrojů	-72-
9 Přílohy	-76-
9.1 Struktura služeb ve franchisingu v roce 2014	-76-
9.2 Dotazník č. 1 - Pilotáž	-77-
9.3 Dotazník č. 2	-79-
9.4 Údaje na finanční analýzu	-81-

9.5 Informační společnost	-87-
9.6 Formulář mystery shoppingu	-88-
9.7 Pobočky EXPRESKY	-90
9.8 EXPRESKA webové stránky	-91-

Seznam obrázků

Obrázek č. 5.1: Stroj na posilování abduktorů a adduktorů	-40-
Obrázek č. 5.2: Stroj na posilování bicepsů a tricepsů	-40-
Obrázek č. 5.3: Stroj na posilování stehen a hýždí	-41-
Obrázek č. 5.4: Stroj na posilování zad a prsou	-41-
Obrázek č. 5.5: Stroj na posilování stehen	-42-
Obrázek č. 5.6: Stroj na posilování ramen a zad	-42-
Obrázek č. 5.7: Stroj na posilování hýždí a stehen	-43-
Obrázek č. 5.8: Stroj na posilování břicha a zad	-43-

Seznam tabulek

Tabulka č. 5.1: Rentabilita úhrnných vložených prostředků v prvním případě	-47-
Tabulka č. 5.2: Rentabilita úhrnných vložených prostředků ve druhém případě	-48-
Tabulka č. 5.3: Rentabilita tržeb v procentech	-48-
Tabulka č. 5.4: Rentabilita nákladů v procentech	-48-
Tabulka č. 5.5: Rentabilita celkového kapitálu (aktiv) v procentech	-49-
Tabulka č. 5.6: Index finanční páky	-49-
Tabulka č. 5.7: Koeficient zadluženosti	-50-

Seznam grafů

Graf č. 5.1: Věková struktura respondentek	-52-
Graf č. 5.2: Věnování trenérky	-53-
Graf č. 5.3: Vyzkoušení funkčního tréninku respondentkami	-54-

1 Úvod

Dnešní globální ekonomika vytváří na jedné straně mnoho rizik a na druhé straně nepřehledné množství příležitosti, která od firem vyžaduje zcela jiný přístup. Firmy se musí neustále zlepšovat, nejen proto, aby uspěly v ostrém hyperkonkurenčním boji, ale především proto, aby vůbec byly schopny přežít. Otázkou tedy není – inovovat či neinovovat, ale spíše, jak inovovat úspěšně.

Úspěšnost inovace závisí především na schopnosti předvídat budoucí vývoj a také na schopnosti řídit proces změn. Má-li být inovace úspěšná, musí být k inovaci uplatněn komplexní přístup, musí poznamenat celou řadu podnikových činností. Centrem pozornosti při řízení a realizace inovace se musí stát zákazník. Ten musí v konečné fázi získat z inovace příslušný efekt; zákazník je tím článkem, který rozhoduje o úspěchu či neúspěchu určité inovace.

Dnes se nestačí zákazníka ptát, co chce. Podniky ho musí předběhnout, musí poznat jeho svět a rychle objevit příležitosti. Základem štlého podnikání je naučit se rychle vynalézat, tvořit, inovovat, testovat a experimentovat.

Vývoj trhu České republiky naznačuje, že se franchising, jako možná forma podnikání, bude čím dál tím více prosazovat a rozšiřovat. Dnes na našem území najdeme okolo 250 franchisových konceptů a toto číslo každoročně roste. Systémy s domácími kořeny jednoznačně převažují nad těmi zahraničními. České koncepty tvoří více jak polovinu trhu.

Současná situace na tuzemském franchisingovém trhu nahrává značkám z oblasti péče o tělo a zdraví. Co se počtu konceptů v daných kategoriích týká, již několik let za sebou můžeme vidět jejich růst. V oblasti krása a fitness působilo na konci roku 2014 na českém trhu 19 franchisingových systémů, což představovalo téměř 8% podíl na celém trhu franchisingového podnikání. Konkurence se rozrůstá a každé fitness centrum musí řešit otázky, co lze se stávající situací ještě udělat.

Předmětem práce je franchisingový systém EXPRESKA zaměřený na fitness služby určené pro ženy a prodej franchisingové licence. Výběr tématu a jeho zpracování bylo inspirováno osobními zkušenostmi autorky z oboru fitness.

2 Cíl práce a metodický postup řešení tématu práce

Cíl práce

Dílčím cílem diplomové práce je rozbor situace ve vnějším a vnitřním prostředí sledovaného systému franchisingového systému EXPRESKA, vyhodnocení rentability sledovaného systému a vyhodnocení závěrů z primárního šetření.

Cílem diplomové práce je po rozboru situace ve vnějším a vnitřním prostředí sledovaného systému vypracovat návrh na produktovou inovaci, která bude proveditelná a bude sledovaný systém odlišovat od konkurence.

Metodický postup řešení zvoleného tématu

Diplomová práce se skládá z teoretické a analytické části. Autorka se v teoretické části zaměřuje na komparaci teoretických východisek. Dílčí oblasti řešené problematiky představuje teoretická část zaměřená na podnikání, inovace, druhy inovací a franchising. Metodický postup diplomové práce autorka řešila pomocí odborných informací, legislativních a online zdrojů a dat, která získala od současné manažerky centrály franchisingového systému EXPRESKA, paní Martiny Kodejšové. Autorce práce byl umožněn přístup do intranetové sítě sledovaného systému, kde se nachází veškeré data o systému. Zároveň autorka práce vedla s manažerkou několik polostrukturovaných rozhovorů, kde zjišťovala současnou ekonomickou situaci systému. Dále bylo v rozhovoru řešeno provedení pilotáže, dotazníkového šetření a provedení mystery shoppingu. Při posledním polostrukturovaném rozhovoru byla řešena autorčina navrhovaná produktová inovace z aspektů její proveditelnosti a výhodnosti. Období sledování dat je za rok 2012 - 2016. Autorčin vlastní výzkum proběhl v roce 2016. V analytické části byly vypracovány analýzy vnějšího prostředí (STEP analýza), analýza konkurence v odvětví fitness služeb (Porterův model). K analýze vnitřního prostředí sledovaného subjektu byly využity finanční ukazatele, ukazatelé rentability a ukazatelé aktivity. Pro sběr primárních dat byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Pilotáž (viz příloha č. 9.2) jako součást předvýzkumu měla za úkol ověřit na vzorku zkoumaných osob správnost, srozumitelnost a vhodnost formulace otázek v dotazníku. Dotazník v rámci pilotáže vyplnilo 45 klientek

v období března-dubna 2016 v pobočce Pankrác EXPRESKA, kdy jim bylo do této pobočky dáno 90. Návratnost byla 50 %. Forma dotazníku v rámci pilotáže byla polostrukturovaná, otázek bylo 9, jedna otevřená a zbylé uzavřené. Jelikož je franchisingový systém EXPRESKA zaměřený na kruhový trénink určen pouze pro ženy, skládal se výzkumný soubor respondentek z odpovědí žen. Vyplnění dotazníku bylo zcela dobrovolné, kdy tento byl k dispozici u vstupu na pobočce. Dle odpovědí respondentek lze soudit, že tyto otázkám porozuměly. Dotazník v rámci pilotáže byl zaměřen na inovaci v případě nové tréninkové služby – TRX – závěsný posilovací systém. Dle informací získaných od manažerky centrály EXPRESKY bylo zjištěno, že se závěsné systémy TRX nehodí do poboček EXPRESK, a to z důvodu nemožnosti uchycení ve stropěch, neboť jsou stropy ve většině poboček z polyesteru, a dále z důvodu malého prostoru pro cvičení, a tudíž nemožnosti dát posilovací stroje kruhového tréninku na jiná místa. Na základě těchto zjištění byla vypracována jiná inovace pro diferenciaci produktu EXPRESKY.

Pro sběr primárních dat byla dále zvolena metoda mystery shopping. Jako mystery shopper autorka práce osobně navštívila pět poboček v Praze (pobočku Anděl, Národní, Pankrác, Háje a Stodůlky) v období června – července 2016, kde vystupovala za cvičící klientku. Pro diplomovou práci autorka využila metodu mystery shopping hlavně k pozorování trenérek, cvičících klientek a prostoru.

Dotazníkové šetření probíhalo v měsíci srpnu roku 2016 a to na pobočkách EXPRESKA Pankrác, Kladno a Liberec. Dotazník (viz příloha č. 9.3) vyplnilo celkem 92 klientek. Dotazníků bylo do každé pobočky dáno 50. Návratnost dotazníků byla 63 %. Forma dotazníku byla polostrukturovaná, otázek v dotazníku bylo 8, jedna otevřená a zbylé uzavřené. Výzkumný soubor respondentek se opět skládal pouze z odpovědí žen. Vyplnění dotazníku bylo zcela dobrovolné, kdy tento byl k dispozici u vstupu na každé z vybraných tří poboček EXPRESKY. Dotazník byl zaměřen na názor k produktové inovaci ve stávajícím sledovaném systému a to ve formě funkčního tréninku, který by byl 2-3 x týdně zařazen do programu pobočky, kdy pod vedením trenérky by v kruhu zůstaly stejné stroje, obměňovaly by se podložkové cviky (cviky s vlastní vahou a cviky se závažími), přičemž by hodina proběhla v intervalech na vyšší úrovni tepové frekvence a čas gongu by se případně zvyšoval z 30 sekund až na 45 sekund podle výkonnosti klientek.

Na základě vyhodnocení primárního šetření autorky a po rozboru situace ve vnějším a vnitřním prostředí sledovaného systému, byl vypracován návrh na produktovou inovaci pro tento systém ve formě funkčního tréninku. Autorka práce při návrhu produktové inovace vycházela z osobních zkušeností z oboru fitness, literatury (Sean Bartram, 2015) a znalostmi odborného trenéra na funkční trénink. S tímto osobně konzultovala v období srpen - září 2016 cviky pro produktovou inovaci, správné provedení těchto cviků a rozvržení těchto cviků do funkčního tréninku.

3 Teoretická východiska

3.1 Podnikání

Definice podnikání je několik. Při jeho interpretaci je možné na tento pojem nahlížet dle Vebera (2006) minimálně ze 4 pohledů:

- *ekonomické pojetí* - proces vytváření přidané hodnoty, tzn. zapojení ekonomických, znalostních a jiných zdrojů k tomu, aby se zvýšila jejich původní hodnota.
- *psychologické pojetí* - podnikání je činnost motivovaná potřebou seberealizace, něčeho dosáhnout; jeden z hlavních cílů podnikání je v tomto pohledu zbavení se závislosti na ostatních takzvaně postavení se na vlastní nohy.
- *sociologické pojetí* - podnikání je vytváření blahobytu pro všechny zainteresované osoby, vytváření pracovních míst a využívání příležitostí.
- *právnícké pojetí* - podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

Ať už se na něj nahlíží z různých pohledů, k obecným rysům podnikání patří: cílevědomá činnost; iniciativní, kreativní přístupy; organizování a řízení transformačních procesů, převzetí a zakalkulování rizika neúspěchu; opakování, cyklický proces; neustálá kontrola (Veber, 2006, s. 15).

Pojem podnikatel

Pojmem podnikatel se dle občanského zákoníku č. 89/2012 Sb. rozumí:

- a) osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- b) osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- c) osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,

d) osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

Pojem obchodní závod

Nejobecněji je v českém právním řádu obchodní závod (dříve označovaný za podnik) definován jako organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil, a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činností (Občanský zákoník č. 89/2012 Sb. §502).

3.2 Inovace

Inovace představuje nový způsob využití existujících zdrojů organizace k získání nových podnikatelských příležitostí – k nalezení nových možností ke zvýšení výnosů z jejích podnikatelských aktivit (Pitra, 2006).

Základem inovace je schopnost vidět souvislosti, všimnout si příležitosti a využít jich. Inovace se netýkají pouze otevírání nových trhů, ale mohou také poskytovat nové způsoby působení na již zavedených trzích. Neomezují se na vyráběné produkty, můžeme je nalézt také ve službách (ve veřejném i privátním sektoru).

Podnik musí být flexibilní a pružně reagovat na situaci na trhu. Organizace by měla mít připraveno několik alternativních postupů (scénářů) inovačního podnikání. Podnik musí měnit své podnikatelské chování a nalézt vhodnou inovační reakci na změny vyvolané turbulentním okolím.

U inovace je důležitý *způsob jejího využití* – nový produkt musí nabídnout zákazníkovi vyšší hodnotu, tím stoupne i jeho prodejnost. Výsledek vědecko-technické činnosti má charakter inovace také jen tehdy, pokud se podnikatelsky využije a povede ke zvýšení výnosů z podnikání (Tidd-Bessant-Pavitt, 2007).

Reálným podnětem k tomu, aby podnik začal inovovat je tedy nutnost uspokojit potřeby. Tyto potřeby mohou vycházet od vnějších zákazníků – impulsy z tržní poptávky – zákazník chce vyšší užitek z nabízených produktů či služeb nebo mu naopak vznikly zcela nové potřeby, které by chtěl uspokojit.

Můžeme se setkat i s potřebami stakeholder (např. dlouhodobě udržitelná ekologická čistota) nebo vnitřních zákazníků (vnitrofiremních subjektů) a dokonce s potřebami podniku jako celku.

Jen část inovací je tedy spojena s novými technologiemi - 7 příčin inovací, jejichž základem byly následující zdroje inovací (Drucker, 1993):

- Neočekávaný úspěch, neúspěch či vnější událost – ty mohou být často zdrojem příležitostí, důležitá je připravenost podniku na tuto událost.
- Dalším zdrojem inovací může být rozpor např. v případě nesouladu s ekonomickou realitou, kdy podnik ztrácí ziskovost, či nepochopení chování zákazníka apod.
- Pokud se starý proces přizpůsobuje novým znalostem, jedná se o změnu výrobního systému.
- Dalším zdrojem inovací může být struktura průmyslu a trhu – např. rychlý růst odvětví, nové segmenty trhů.
- Demografické změny ovlivňují kdo, kde, kdy a v jakém množství bude kupovat.
- Změna postoje je také zdrojem inovací; zde je důležité správné načasování.
- Inovační aktivity postavené na nových znalostech (vědeckých, technických, společenských) – řadí se mezi nejrizikovější inovační aktivity.

Cíl inovačních aktivit

Cílem inovačních aktivit organizace je získat lepší postavení na trhu než má jeho konkurence, která působí na stejných cílových trzích a díky tomu dosáhnout co nejvyššího zisku.

Typy inovací

Dle Vlčka (2002) rozlišujeme různé druhy typů inovací:

- 1) **Výrobní inovace** - mění výrobky či služby
- 2) **Procesní inovace** - mění způsoby výroby nebo prodeje výrobků či služeb, resp. mění řídicí procesy.
- 3) **Technické inovace** – týkají se změn technických prvků podnikatelské jednotky, jako jsou např. Pracovní prostředky, pracovní předměty, energie, včetně technické, znalostní a dovednostní stránky kvalifikace.

Dále rozlišujeme:

- **Podnětnou elementární inovaci** - prvotní elementární změna některého z elementárních faktorů (prvků) výrobního organismu, která zahajuje celý navazující řetězec inovací u ostatních faktorů výrobního organismu.
- **Vyvolané inovace** - představují právě výše zmíněné navazující elementární inovace.
- **Inovační akce** - vznikající shlukováním podnětných a vyvolaných inovací jako soubory vzájemně propojených elementárních inovací.
- **Komplexní inovační akce** - za které se zpravidla považují takové inovační akce, u nichž vyvolané inovace jiných výrobních faktorů respektují pravidla horizontálního a vertikálního řetezu a vytváření nerovnovážného stavu, jsou stejného řádu, jaký má podnětná inovace (Vlček, 2002).

Dalším možným členěním jsou dle Tidda-Bessanta-Pavitta (2007) 4P inovace, které jsou rozděleny následovně:

- **inovace produktu** – změna v produktu, nebo službě, která nějaká organizace nabízí.

- **inovace procesu** – změna ve způsobu, jakým jsou produkty nebo služby vytvářeny nebo dodávány.
- **inovace pozice** - změna kontextu, ve kterém se určité produkty nebo služby uvádějí na trh.
- **inovace paradigmatu** – změna v základovém mentálním modelu, který tvoří rámec toho, co organizace dělá. (Tidd-Bessant-Pavitt, 2007)

Inovační podnikání

Inovační podnikání je podnikatelské využití inovačních záměrů organizace a ve své podstatě účelným projevem podnikatelského myšlení jejího vedení. (Pitra, 2006)

Inovační podnikání je chápáno jako soubor podnikatelských aktivit specializujících se na soustavnou realizaci inovací. Ve vztahu k výzkumu a vývoji je předmětem podnikání uvádění výsledků vědy a výzkumu do komerční znalosti, tj. na trh. Významným nástrojem k tomu je transfer technologií (Švejda, 2007).

Problémy rozvoje inovačního podnikání

Mnohé organizace mají dobrý inovační nápad. Nedokážou ho však mnohdy správně rozpracovat a rozvinout do podoby úspěšného inovačního podnikání. Pokud organizace používá stále stejný podnikatelský model pro různé podnikatelské aktivity, nebude zřejmě úspěšná.

Někteří manažeři si bohužel neuvědomují skutečnost, že inovační cykly jsou rozdílné od podnikatelských cyklů. Pokud se podnik nachází v útlumu podnikatelského cyklu, klesají mu jeho zisky. Některé organizace pak řeší tento fakt snižováním „zbytečných“ nákladů na výzkum, vývoj a realizaci programů podstatných inovací (tj. přínos nových produktů či služeb odlišných vlastností či vstup na nový trh apod.), které se zaměřují na budoucnost, aniž by si uvědomovali, že právě tyto inovace mohou přinést konkurenční výhody a nové možnosti a mohou podnik „vrátit znovu do hry“.

Kotter (2004) formuloval 8 obvyklých chyb v procesu změny a jejich následky. Mezi obvyklé chyby patří:

- Přílišné sebeuspokojení a arogance
- Neschopnost vytvořit dostatečně silnou koalici osobností, která by změny prosadila
- Podcenění síly vize
- Nedostatečná komunikace vize. Desetinásobné (nebo sto či tisícinásobné) podcenění důležitosti komunikace
- Překážky zablokují novou vizi
- Neschopnost vytvářet krátkodobá vítězství
- Zanedbání potřeby pevného zakotvení změn ve firemní kultuře.

Z těchto chyb pak mohou vzniknout následky jako je např. to, že nové strategie nejsou dobře implementovány, že akvizice nevytvářejí očekávané synergie nebo reengineering trvá příliš dlouho a je příliš nákladný. Dalším následkem může být i to, že propuštění zaměstnanců nevede k omezení nákladů.

Trvale vysoká úroveň konkurenceschopnosti

„Za dobře prosperující podnik je možno považovat ten podnikatelský subjekt, který díky své produkci s vysokou hodnotou pro zákazníka docílí vyššího než průměrného zisku v daném odvětví a stává se tak komerčně úspěšným a konkurenceschopným“ (Vlček, 2002).

Podnik by měl *provádět inovace* (nabízených produktů či služeb) *pravidelně*, měl by *modernizovat výrobní technologie a distribuční cesty a účelně nasazovat prostředky informační a komunikační technologie*. Další důležitou činností je *provádění organizačních změn* uvnitř podniku, díky kterým se inovují podnikatelské procesy. Také je důležité rychlé doplnění chybějících zdrojů a podnikatelských způsobilostí organizace jejím účelovým zapojením do vhodné *strategické aliance* – určitého podnikatelského

ekosystému. Název podnikatelský ekosystém je odvozen od přírodních ekosystémů, kde spolu jednotlivé složky soupeří, ale zároveň se i doplňují a přispívají tak k vyšší účinnosti působení „ekosystému“ na ostatní s ním soupeřící celky.

Uzavření strategické aliance s vybranými partnery přinese organizaci nové příležitosti, které vznikají v jejím okolí. Může využít zdrojů aliance a díky ní uvést své inovační záměry do úspěšného konce. Organizace členstvím v alianci ztrácí samostatnost v rozhodování o provedení vlastních inovačních záměrů a také se musí dělit o výnosy z těchto záměrů (Pitra, 2006).

3.3 Franchising

Franchising vznikl na přelomu 19. a 20. století ve Spojených státech amerických. Za prvotní náznak lze považovat aktivitu vagonových pendlerů, kterým společnost zaručila, že ostatní pendleři nebudou na území, ke kterému měli původní pendleři vyhrazeno právo, moci prodávat stejný sortiment zboží.

Za první franchisingovou společnost je považována společnost Singer Sewing Machine Company, která byla založena na prodejní síti, tvořené nezávislými prodejci, nabízejícími opravy a náhradní díly k šicím strojům. Následně se k franchisingu přidala i společnost General Motors, která jako první definovala franchisovou smlouvu a její podstatu.

Značné rozšíření a zvýšený zájem byl zaznamenán po druhé světové válce, a to opět především v USA, kde byl vývoj a stav ekonomiky pro tento typ podnikání velice příznivý. Pro malé podniky franchising představoval formu podnikání, která snižovala riziko, jež podnikatel při zavádění svého podniku podstupuje. V padesátých letech 20. století začínají vznikat fast-foodové a hotelové řetězce, v čele se společnostmi Mc`Donalds a Holiday Inns of America. V průběhu šedesátých let franchising začíná pronikat i do Evropy. V současnosti se s franchisingem můžeme setkat takřka na všech kontinentech. Mezinárodní franšízingové organizace odhadují, že v současné době existuje na celém světě **16.000** samostatných franšízových koncepcí, značek a sítí uspokojujících zákazníky v nepřeborné škále činností (Řezníčková, 2009).

Franchisingové podnikání tvoří ročně v USA více než jeden bilion každoročního obratu a téměř jednu třetinu všech maloobchodních transakcí. Přes 320 000 malých firem jsou franchisy, které zaměstnávají jednu šestnáctinu pracovní síly v zemi.

Ve Franchisingovém systému jsou individuální franchisanti těsně propojenou skupinou firem, jejichž systematické operace jsou plánovány, řízeny a kontrolovány inovátorem operací, který je nazýván franchisor (Kotler-Keller, 2007).

Franchisanti se liší ve třech charakteristikách:

- Franchisor vlastní obchodní známku a licencuje ji franchisantům za určitý poplatek.
- Franchisant platí za právo být součástí systému.
- Franchisor poskytne svým franchisantům systém podnikání. Franchisanti se při nákupu musí držet určených surovin (Jakubíková, 1997).

Definice franchisingu

V současné době neexistuje jednotná definice franchisingu. Nejvýstižnější charakteristiku ovšem podává *Evropská franchisingová federace*, která franchising definuje jako určitou formu smluvní spolupráce mezi právně nezávislymi podnikateli vytvořenou na základě rovnoprávnosti, kde na jedné straně stojí franchisový podnikatel „franchisor“ a na druhé straně jeden nebo více podnikatelů „franchisantů“.

Franchisor splňuje následující znaky:

- a) podnik nese obchodní jméno, slovní označení nebo symbol (příp. ochrannou známku) pro výrobní, obchodní činnost nebo činnost služeb, ale také symbol zkušenosti, vědomostí (know-how) a franchisant je oprávněn je využívat.
- b) Podnik disponuje určitými výrobky a/nebo druhem služeb v přesně určeném rámci a originální obchodní koncepcí, kterou může franchisant přebrat a využívat. Tato koncepce je založena na specifických a vyzkoušených obchodních technikách. Protože má franchisant k dispozici právo využívat obchodní jméno, obchodní

koncepti, technologii a know-how franchisora, je tento systém daleko dokonalejší než jiné systémy, např. koncesní nebo licenční.

Charakteristické znaky franchisingu

- Dlouhodobá smluvní spolupráce franchisora a franchisanta,
- Vertikálně organizovaná struktura systému,
- Právní a částečně podnikatelská samostatnost franchisanta,
- Poskytnutí práva užívat ochrannou známku, obchodní firmu (jméno) franchisora, obchodní značku jeho výrobků a/nebo služeb a/nebo technologií, výrobní a obchodní tajemství, know-how, image, zkušenosti, odbytové a marketingové programy,
- Povinnost franchisanta jednat stanoveným způsobem,
- Právo franchisora řídit a kontrolovat franchisový systém,
- Podpora franchisora při výstavbě a vedení podniku (Večeř, 1992, přednáška).

Výhody franchisingu

Výhody franchisingu plynou jak pro franchisora, tak i pro franchisanta.

Výhody pro franchisora:

- vytvoření vlastní struktury široké odbytové sítě a její další zhušťování.
- rozšíření přímého podílu na trhu.
- intenzivní zpracovávání trhu
- výhodnější financování, snížení nákladů na otvírání nových podniků
- získání příjmů pro vývoj know-how a jednotlivých prvků franchisingu.
- rychlé uplatnění jedné myšlenky s malými náklady.

- kvalitnější řízení a kontrola prodeje výrobků a/nebo poskytování služeb a/nebo technologií.
- odbytová jistota.
- výhodný nákup a snížení nákladů.
- jednotná prezentace a propagace navenek, růst značky a posílení image firmy.
- zvýšení výrobní síly.
- kvalitnější personální obsazení jednotlivých podniků (jednotek).
- personální politika.

Výhody pro franchisanta:

- rychlý přístup na trh, snížení rizika samostatnosti a větší jistota v podnikání.
- franchisant získává aktualizovanou marketingovou koncepci, která je předem vyzkoušená a také osvědčená.
- rozsáhlé aktuální know-how prostřednictvím vzdělávání a tréninku.
- cílené rady a stabilní komunikace mezi franchisantem a franchisorem, možnost věnovat se jen svému podniku.
- franchisor školí bezplatně i personál.
- image velkopodniku, chráněné obchodní jméno a ochranná známka, společná reklama.
- vyšší výdělek s optimalizací nákladů.
- vytvořený, vyzkoušený a chráněný sortiment.
- pomoc při cenové regulaci.
- větší obrátové, nákupní a výdajové výhody.

- zmenšení konkurenčních tlaků.

Nevýhody franchisingu

Nevýhody franchisingu plynou jak pro franchisora, tak i pro franchisanta

Nevýhody pro franchisora:

- nižší míra kontroly
- nekompromisní a striktní dodržování pravidel podnikání stanovených ve franchisingové smlouvě.
- franchisor si může z franchisanta vychovat svého budoucího konkurenta.
- nedodržování požadovaného standartu franchisantem může ohrozit pověst a stabilitu celé franchisové sítě.

Nevýhody pro franchisanta:

- kontrola vlastní činnosti franchisorem.
- částečné omezení podnikatelské samostatnosti.
- kapitálová návratnost.
- platba franchisových poplatků.
- pravidelné platby.
- povinnost odebírat výrobky/nebo služby a/nebo technologie, které jsou stanoveny ve franchisingové smlouvě.
- dělení zisku.
- jednotný image a pověst firmy.

Vývoj franchisingu v České republice

Franchising jako metoda podnikání stále není v České republice tak rozšířená jako ve vyspělých státech světa. Počátek rozvoje franchisingu se datuje po roce 1991, kdy do České republiky začaly vstupovat poprvé zahraniční franchisingové systémy. Rychlejšímu rozšiřování a uplatňování franchisingu bránila nedostatečná znalost jeho fungování, a tím i určitá nedůvěra k němu mezi podnikateli. Dalšími významnými faktory, které ovlivnily pomalý vývoj franchisingu v České republice, byly problémy financování, nevyvinutá podnikatelská kultura na českém trhu, nedokonalá legislativa a právní povědomí subjektů. Vývoj na trhu v posledních letech však ukazuje, že se bude franchising více prosazovat a uplatňovat i v českém tržním prostředí. Zvýšený zájem především zahraničních franchisingových poskytovatelů o vstup na český trh podporoval zpočátku relativně příznivý hospodářsko – politický vývoj v České republice a především vstup do EU (Tulpa, 2004).

Franchising podniká v oborech gastronomie, obchodu, módy, potravin, realitních služeb a služeb pro zdravý životní styl. V České republice působí např. franchisingové systémy v oblasti maloobchodu - OBI, Adidas, Yves Rocher, McDonald's, v oblasti služeb cestovního ruchu například hotelová síť Choice Hotels nebo Holiday Inn, v oblasti fotoslužeb FotoStar. Vedle toho jsou na trhu i české franchisové koncepty, mnohdy s originálními nápady. Jako příklad lze uvést v oblasti cestovního ruchu OREA HOTELS, restaurace - Potrefená husa, The PUB, Staré dobré časy, Sportovka, Belgian Beer Café, značkové restaurace pivovar Staropramen, Hacienda Mexicana - síť mexických restaurací nebo Švejkovy restaurace, prodejny pečiva - síť obchodů se značkou Paneria, prodejny a pneuservisy - se značkou Barum, další franchisové sítě, jako např. prodejny se sypaným čajem a kávou se značkou OXALIS, fitness Expreska a Contours aj.

Podle přehledu České asociace franchisingu je tento typ podnikání v ČR nejvíce využíván v oblasti maloobchodu - zde působí asi dvě třetiny a zbylá třetina připadá na služby - z toho asi 18 procent franchisových systémů na oblast gastronomie.

Jako nejstarší franchisový koncept, který se k nám dostal na počátku 90. let 20. století, byla společnost HUDY a mezi nejvíce rozšířené patří společnosti Yamaha a drogerie Teta. Zajímavým kritériem, na které se velmi hledí, je zastoupení trhu původně

tuzemskými franchisory. V ČR byla překročena 50 % hranice a stále více tuzemských konceptů se snaží prorazit do zahraničí (např. Potrefená husa na Slovensko, The Pub do Německa atd.).

Ve světě je obvyklé zastoupení tuzemských franchisorů čítající 70 % trhu. Největší trendy a příležitosti současnosti v rámci franchisingu je možné hledat ve službách pro seniory, zhruba 61 % konceptů je z oblasti služeb – jako jsou fitness centra a společnosti zaměřené na péči o tělo. Pokles je zaznamenán v oblasti gastronomie, přesto je však stále možné ji označit za „tahouna“ (Bohm, 2012, prezentace).

V současné době působí v České republice přibližně 150 obchodních konceptů a odbytových sítí, které využívají principy franchisingu. V Česku se setkáváme s převahou tuzemských konceptů; úspěšné zahraniční koncepty k nám ale velmi rychle vstupují formou master-franšizingu. Nejvíce se uplatňuje franchising, obdobně jako v ostatních zemích, v oblasti obchodu, služeb a gastronomie. Zvýšilo se povědomí franchisingových systémů a to hlavně ze zemí EU a také i prodej na základě uvedeného způsobu podnikání, hlavně u malých a středních podnikatelů, a to buď jako alternativa jejich dalšího rozvoje anebo u některých jako jediná cesta, jak se udržet na trhu. Zlepšily se možnosti a podmínky financování, zvýšila se informovanost a povědomí o tomto způsobu podnikání (Tulpa, 2004).

4 Charakteristika zvoleného subjektu

Název: EXPRESKA s.r.o.

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Datum založení: 8.10.2008

Předmět podnikání:

- poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti fitness
- výroba, obchod a služby

Centrála společnosti: Březinova 471/22, 186 00 Praha 8 - Karlín

Majitel: Skyline Entertainment s.r.o.

Počet zaměstnanců: 6 v centrále, na pobočkách se počet různí, jelikož si každý manažer pobočky o počtu zaměstnanců může rozhodnout sám.

Jednatel -Ondřej Štěpánek, Martina Kodejšová

- Martina Kodejšová – provoz, školení
- Radim Neuman – obchod, marketing
- Lucie Hilgartová – marketing, obchod
- Tereza Bartošová – provoz, školení

IČO: 28471610

DIČ: CZ28471610

Zařazení do odvětví dle CZ NACE: R – kulturní, zábavní a rekreační činnost, CZ NACE kód 93.13 – činnosti fitcenter (CZ NACE, 2016, online).

Franchisingový systém EXPRESKA je franchisovým konceptem českého původu a jejím zakladatelem je Petr Kořínek. Je založen na tzv. kruhovém tréninku pouze, který k nám přišel z USA. Tento koncept kruhového tréninku je určený pouze pro ženy (EXPRESKA, 2016, informační příručka).

Systém EXPRESKA si klade za nejdůležitější plnit předsevzaté cíle, ať už jde o nejbližší, krátkodobé, tak i dlouhodobé cíle. Nejbližší cíle systému jsou prodat stávající vlastní pobočky v Praze a realizovat jednu vlastní, vzorovou EXPRESKU v Praze s integrovanou centrálou, přímo v prostorách této pobočky. Krátkodobé cíle systému jsou v průběhu roků 2016 - 2017 otevřít síť vlastních poboček ve strategických městech, pro vytvoření podpůrné sítě - backoffice franchizantům v jednotlivých regionech. Do konce roku 2017 si systém klade za cíl stabilizovat síť EXPRESKA, při počtu poboček v České republice 50 a na Slovensku 25. Etablovat a rozšířit EXPRESKU IN - EXPRESKU integrovanou ve větším provozu fitness. Za dlouhodobý cíl si systém klade hlavně to, aby do 3-4 let realizoval v České republice 50 - 70 nových poboček a na Slovensku 30 – 40 poboček (EXPRESKA, 2016).

5 Analytická část

5.1 Analýza vnějšího prostředí

K analýze vnějšího prostředí slouží STEP analýza a analýza konkurence v odvětví fitness (Porterův model).

5.1.1 STEP analýza

Cílem STEP analýzy je ohodnotit globální faktory, které mají vliv na podnik, stejně tak jako definovat jejich možné účinky.

- *Sociální-kulturní faktory*

Životní styl je důležitý faktor ovlivňující zdraví člověka. V současnosti se pod vlivem negativních dopadů moderní společnosti na životní prostředí dostává do popředí snaha žít zdravě, což zahrnuje základní faktory jako životní rytmus, pohybový režim, duševní aktivita, zvládání náročných životních situací, životospráva a racionální výživa a především sport.

Psychiatrická klinika 1. LF UK a VFN v Praze ve spolupráci s agenturou STEM/MARK dne 12.6.2015 provedla a vyhodnotila první národní reprezentativní studii na téma životní styl v České republice. Výzkum byl proveden na podzim roku 2014 mezi více než tisícovkou pracujících lidí z celé ČR ve věku 25-65 let, kdy výsledek studie byl takový, že 17 % respondentů se snaží dodržovat pravidla zdravého životního stylu a fyzické aktivitě v délce minimálně 30 minut pro účely zdraví se věnuje alespoň 1-2 x týdně 44 % respondentů.

Klienti jsou více samostatní, na druhou stranu si rádi nechají poradit od odborníků - trenérů a za tuto službu si klidně i připlatí. Tréninková gramotnost se každým rokem zvyšuje, i v důsledku větší dostupnosti fitness center.

Ke dni 30. června 2016 měla Česká republika 10 564 866 obyvatel; počet mužů byl 5 192 785 a počet žen 5 327 081. Průměrný věk žen je 43,3 let a průměrný věk mužů je 40,4 let.

Dle Věkové struktury ze dne 31.12.2015 je nejvíce žen v České republice ve věku 41 let a to v počtu 93 680 žen. Od 1. 1. 2016 se zvýšila sazba minimální hrubé mzdy na 9 900,- Kč za měsíc. Průměrná hrubá mzda v České republice se zvýšila na 27 797,-Kč, přičemž průměrná hrubá mzda v Praze se zvýšila na 34 824,-Kč (ČSÚ, 2016, online).

To je náznak pro růst a změnu životní úrovně obyvatel. Celkově jsou sociální faktory příznivější dnes než v režimu minulém. Výhodou franchisingu je, že zákazník díky franchisingovým pobočkám po celé České republice může využít své oblíbené služby v kterékoliv pobočce spadající do franchisingové sítě.

- *Politicko-právní faktory*

Změny v daňovém zatížení se promítají do výše nákladů prodávajících i výdajů kupujících. Vysoká spotřební daň má vliv zejména na narůstající náklady výrobců.

Stabilní politická situace v zemi je důležitým vodítkem pro rozjezd podnikání. Dokáže přilákat potenciální podnikatele na trh. Sazba daně z příjmu právnických osob je vyměřena na 19 %. V zemích Evropské unie jsou sazby daně o něco vyšší než u nás. To může přilákat zahraniční franchisory, neboť čím nižší sazba daně, tím vyšší čistý zisk franchisant vykazuje a tím i vyšší poplatky plynou od příjematele licence poskytovateli. Většina průběžných poplatků, které je franchisant povinen pravidelně odvádět franchisorovi je totiž nastavena procentem ze zisku (ČSÚ, 2016, online).

- *Ekonomické faktory*

Franchisingový systém EXPRESKA je jak na českém tak i slovenském trhu několik let, ale v posledních letech však výrazně stoupla konkurence. Franchising je forma podnikání, která se nejen v našich podmínkách stále rozvíjí. Na trhu je mnoho míst pro podnikatele, kteří chtějí touto formou podnikat, a trh je této formě podnikání přízřivý. Rozvoj franchisingu by mohl nabídnout nová pracovní místa. Riziko představuje pomalé tempo růstu mezd, které jsou nezbytné pro to, aby spotřebitelé utráceli za zboží a služby. Průměrná roční inflace roku 2015 byla na úrovni 0,3 %. Česká republika se vymanila z recese. Výkonnost České republiky pomohly zvýšit domácnosti utrácející

za zboží tuzemské i dovážené a zpracovatelský průmysl. Ekonomice pomohl export do zahraničí, poptávka po českém zboží se významně zvýšila (ČSÚ, 2016, online).

Celková nezaměstnanost byla ve 2. čtvrtletí roku 2016 kolem 3,9%, přičemž podíl nezaměstnaných v Praze je 3,7% (nezaměstnanost v Česku, 2016, online).

- *Technologické faktory*

V poslední době jsou trendem stále se vyvíjející nové cvičební stroje, pomůcky a služby, které klienti vyhledávají stále častěji. Klienti jsou otevření změnám a nebojí se vyzkoušet nové cvičební stroje či služby. Moderní technologie usnadňují komunikaci mezi pracovníky, zákazníky i subjekty ekonomicky, právně nebo jakkoliv jinak propojenými. Výsledkem je úspora nákladů, času a zvyšování produktivity práce. S rozvojem technologií souvisí i rozvoj obchodování přes internet a zejména podávání informací o daném subjektu, s čím souvisí i reklama na internetu. Nejdynamičtějším odvětvím v tržbách maloobchodu je internetový prodej a zásilkové služby. Obchodní marže tuzemských maloobchodníků dosáhla v roce 2014 v průměru 22,9 % (ČSÚ, 2016, online). Informační společnost se díky internetovému pokrytí každým rokem rozrůstá (viz příloha 9.5).

5.1.2 Analýza konkurence v odvětví fitness (Porterův model)

- *Ohrožení ze strany nových konkurentů*

Bariéry vstupu do odvětví fitness služeb jsou minimální. Potenciálním konkurentům si stačí založit společnost s ručením omezením, mohou podnikat na živnostenské oprávnění po splnění podmínek stanovených zákonem anebo si zakoupí licenci a podnikají na bázi franchisingového podnikání. Kapitálová náročnost na provoz EXPRESKY je vzhledem k velkým fitness poměrně malá. Hlavní nákladové položky jsou pořízení strojů, pronájem fitness plochy, mzdové náklady. Větší konkurence tlačí finální ceny dolů a je složitější pro začínající podnik udržet stávající nízké ceny.

- *Vyjednávací síla dodavatelů*

Dodavatelé mají malou vyjednávací sílu.

Typy dodavatelů jsou: fitness (bodybuilding) zařízení a vybavení; fitness, terapeutické a rehabilitační přístroje a zařízení; oblečení pro fitness; skříňe, převlékací skříňky, potřeby do šaten, sprch a wc; sportovní nápoje a fitness výživa.

Produkty do fitness center jsou homogenní s malými rozdíly. Sportovních nápojů a fitness výživy je ale velká škála, tedy velká konkurence mezi dodavatelemi. Dodávky jejich produktů jsou závislé na potravinářském průmyslu. Jejich produkty jsou vysoce specifické a nemohou sloužit jinému účelu. Pro většinu klientů jsou právě součástí zdravého životního stylu a hlavně sportování.

- *Vyjednávací síla odběratelů*

Odběratelé jsou z pravidla jednotlivci nebo dvojice. Občas se vyskytují i větší skupiny (cca 5 osob). Produkt je do značné míry nediferenciován, to umožňuje jednoduchou změnu dodavatele – fitness centra. Kvalita zde hraje také svojí roli. Hlavní je ale cena a nabízené služby.

- *Ohrožení substituty*

Toto odvětví není specifické a substitutů je na trhu mnoho v podobě jiných sportů než fitness. Spotřebitel může reagovat na změny a snadno může zaměňovat spotřebu jednoho spotřebou druhého (vymění fitness za jiný sport či sportovní aktivitu).

- *Rivalita mezi existujícími podniky*

Mimo franchisingový koncept je rivalita mezi konkurenty extrémně vysoká. Po České republice je otevřených 146 fitness center na stejném principu, které nabízejí ve svých službách i kruhový trénink. Přímou v Praze jich je 24. Mezi nejdůležitější patří Jatomi, Fit Lady, World class, Contours a sledovaný systém EXPRESKA(e-sportoviste, 2016, online).

Fit lady

V tomto fitness, které je zaměřeno pouze pro ženy, nabízejí tyto služby: alpinning fitness, bikram jóga, bodystyling, břišní pekáč, dynamic pilates, fitbox, jóga, kruhový trénink, pilates, piloxing, powerjóga, TRX

členství: 3 měsíční 3 500,-Kč, 6 měsíční 6 000,-Kč, 12 měsíční 11 000,-Kč

pobočky: Znojmo, Jihlava, Liberec, Říčany, Stříbro (fitlady, 2016, online).

Jatomi

Pure Jatomi nabízí širokou škálu kardiovaskulárního vybavení a víceúčelových systémů pro silový trénink včetně řešení pro core trénink: břišní bucty speciál, Cross training, Cycling, Fit Thai Box, HIIT, Jumping, Kettle bells 20', Kruhový trénink, Circuit training, Latino Dance, Motorická cvičení, Pilates, Piloxing, Powerjóga, Ranní trénink, Skupinové cvičení pro ženy, Tae bo, TRX, Zumba

členství: 850,-Kč měsíčně

pobočky: Ostrava, Praha - Galerie Butovice, Harfa. NC Eden, Palladium (jatomifitness, 2016, online).

World Class

Fitness klub byl založen v roce 1983. Nabízené lekce, které jsou všechny vedeny špičkovými instruktory, jsou: pilates, joga, power joga, nike trénink, flowin, core trénink, kruhový trénink, bodypump, kickbox, dance, zumba

členství: 12 měsíců celodenní vstup 749,- Kč měsíc, 12 měsíců denní vstup 584,- Kč měsíc, 1 měsíc 999,-Kč, 10 vstupů 2 499,- Kč

pobočka: Praha – Václavské náměstí (worldclass, 2016, online).

- *Rivalita mezi franchisovými systémy*

Na franchisingovém českém trhu fungují na bázi fitness centra se zaměřením na kruhový trénink, který je určen pouze pro ženy, 2 fitness – sledovaný systém EXPRESKA a Contours. Contours má otevřené 4 pobočky v Praze, kdy EXPRESKA tohoto konkurenta několikanásobně převyšuje.

Společnost Contours Express International byla založena v USA ve státě Kentucky roku 1998 panem Darenem Carterem. Contours je nízkonákladový franchisový koncept cvičení fitness určený výhradně pro ženy s vlastní trenérkou. Cvičení kombinuje posilování s aerobním cvičením a přináší vypracovaný systém péče o členky. Posilovací stroje jsou přizpůsobeny ženskému tělu a na rozdíl od laciných hydraulických strojů přinášejí ženám skutečné výsledky. V České a Slovenské Republice Vám Contours koncept přináší společnost Alfréd s.r.o. Systém Contours má po České republice 21 poboček a v Praze 4 pobočky. Pobočku lze otevřít ve městě nad 30.000 obyvatel.

Členství: 3 měsíční 3 450,-Kč, 6 měsíční 5 390,-Kč, 12 měsíční 8 990,-Kč, 24 měsíční 14 990,-Kč

Od konkurenčního sledovaného systému EXPRESKA se odlišuje:

- a) podporou zahraniční sítě Contours
- b) český master franchisor provozuje pouze čtyři Contours kluby a díky čemuž může chápat potřeby franchisantů a franchisová podpora je tak účinná.
- c) dražšími cenami za členství a počátečními investicemi na otevření vlastní pobočky - cca 1 mil. Kč celková vstupní investice (195 000,- Kč počáteční franchisový poplatek za licenci a 17 500 USD za pořízení strojů).

5.2 Analýza vnitřního prostředí

Franchisingový systém Expreska je franchisovým konceptem českého původu a jejím zakladatelem je Petr Kořínek. Je založen na tzv. kruhovém tréninku pouze pro ženy, který k nám přišel z USA. V klubu Expreska probíhá trénink na 8 hydraulických strojích a 8 aerobních mezistanicích, které jsou logicky uspořádané do kruhu podle toho, zda se procvičuje spodní nebo horní partie těla. Během pouhých 30-ti minut se rovnoměrně procvičí všechny svalové skupiny. Půlhodina je navíc čas, který si i velmi zaneprázdněná žena může dovolit třikrát týdně investovat do svého zdraví a krásy. Na každém stanovišti se zůstává 30 vteřin. 30 vteřin představuje optimální dobu pro silovou tréninkovou sadu, protože po tuto dobu jsou svaly schopné „sprintovat“, než se začnou unavovat. Svaly k regeneraci a přípravě na další zátěž potřebují minutu a půl. Rozestavení strojů v Expresce tuto potřebnou dobu poskytuje. Po stroji určeném na posilování horní poloviny těla následuje aerobní stanice a poté se přesunete na stroj určený k procvičení spodní poloviny těla (EXPRESKA, 2016 informační příručka).

5.2.1 Franchisingový koncept

Otevření vlastní EXPRESKY

Kruhový trénink v délce 30 minut je revoluce ve světě fitness pro ženy. Franchising EXPRESKA nabízí obchodní příležitost pro vybrané jedince hledající osvědčený nízkonákladový finanční model s rychlou návratností, vytvořený pro český trh a české prostředí, podporované českými odborníky. Každá žena je potenciální zákaznice. Každá žena se chce cítit dobře, vypadat skvěle a ráda si zacvičí v prostředí pouze pro ženy. 49 % žen v ČR má nadváhu nebo jsou diagnostikovány jako obézní (zizdrave, 2016, online).

Podpora před otevřením EXPRESKY:

- Pomoc s výběrem provozovny a při vyjednávání pronájmu
- Pomoc s designem klubu
- Finanční asistence
- Ucelené školení o provozu, prodeji, marketigu a správě členství

Franchisor zodpoví každý dotaz a poskytne informace nezbytné pro úspěšné zahájení provozu EXPRESKY. K tomu franchisant obdrží dokumentaci v grafickém manuálu, v manuálu trenérek a nutričních specialistek a další materiály, instruktážní video a vzorové dokumenty EXPRESKA, které se stanou každodenním průvodcem a pomocníkem. Franchisingová spolupráce probíhá na základě smlouvy o Franchisingu.

Podpora v průběhu podnikání:

- Grafické podklady
- Software na míru pro provoz
- Školení, koučink a poradenství
- Zajišťování podpory odborných institucí
- Výhody u dodavatelů služeb
- Neustálé aktualizace právní dokumentace
- Posilování značky EXPRESKA a celorepublikové PR
- Webová a internetová prezentace
- IT podpora
- Servis posilovacích strojů
- Návštěvy v provozovnách
- Provozní podpora, školení, koučink a poradenství

Vstupní a nástavbová školení EXPRESKY byla pečlivě navržena úspěšnými odborníky jak v oboru fitness, tak i obchodníky a manažery v oboru obchodu a vedení lidí. Školení zahrnují skupinové diskuze, trénink komunikačních a obchodních dovedností a praktická cvičení ve veškerém fitness zařízení. Dále firma buduje dlouhodobou spolupráci se zdravotními pojišťovnami jako např. VZP, MetalAliance, ČPZP, VoZP a společnost STOB (STop OBezitě), které uznávají EXPRESKU jako účinné zdravotní cvičení. Kvalitu fitness služeb zastřešuje Fit Academy, kvalitu nutričních služeb zastřešuje Aliance výživových poradců a odborná škola Nutris.

Software pro řízení fitness pro ženy

Franšízoví partneři EXPRESKY využívají značných výhod na míru interně vyvinutého softwarového systému na zpracování plateb členství a poskytujícího rozsáhlou podporu pro práci v obslužné i provozní části firmy, včetně:

- Systému kontroly členství a vstupu členek do klubu
- Řízení členských plateb a období členství
- Systém docházky zaměstnanců a odměňování
- Vytváření přehledů
- Systém referencí
- Vyhodnocení prodejů, statistiky
- Řízení prodeje doplňků stravy
- Kompletní skladové hospodářství a inventarizace

Slevy u dodavatelů produktů

Objem nákupů umožní využívat výhody vyplývající ze silných vztahů s dodavateli. Možnost využívání úspor ze zvýšeného odběru a přístup k širokému spektru vysoce kvalitních produktů a vybavení za ceny, které může požadovat jen velký obchodní řetězec.

Poskytnutí licence

Za poskytnutí práva provozovat kruhový trénink EXPRESKA pod značkou EXPRESKA, za poskytnuté know-how a za veškeré podpůrné služby jsou stanoveny následující poplatky:

- Jednorázový rezervační/licenční poplatek: 110.000,-Kč + DPH
- Měsíční franchisingový poplatek: 5.237,-Kč + DPH + 3% z hrubého obrátu
- Měsíční marketingový poplatek: 3% z hrubého obrátu, kdy každý partner se zavazuje provádět lokální reklamu ve výši 2.500,-Kč + DPH měsíčně.

Podmínky spolupráce

Obchodní model je nízkonákladový a byl vytvořen pro rychlou návratnost a zhodnocení investice. Doporučená velikost prostoru pro EXPRESKU je 100-150 m² včetně zázemí (minimální velikost je 90 m²).

Výše investice před otevřením (ceny jsou bez DPH)

Otevření EXPRESKY vyjde na cca 510.000 Kč plus DPH. Tato částka obsahuje cenu licence 110.000 Kč, cenu všech posilovacích strojů 240.000 Kč a cenu veškerého základního vybavení cca 160.000 Kč. Partnerovi se navíc doporučuje vytvořit peněžní rezervy ve výši cca 100.000 Kč na první marketingové akce, pokrytí záporných peněžních toků v prvních měsících a jiných neočekávaných výdajů. Doba návratnosti je 1,5 až 2 roky.

Požadavky na trenérky pobočky

- Diplom z FTVS nebo jiné vysoké školy se sportovním zaměřením
- Kurz instruktora fitness min. 150 hodin - všechny trenérky

5.2.2 Nabídka pro zákazníka

Standardy kruhového tréninku jsou pro každou pobočku stejné.

I. Zahřátí

Probíhá na libovolné joggingové desce po dobu 4 - 6 gongů. Po zahřátí se zahajuje standardní kruhový trénink.

II. Standardní kruhový trénink (Posilování + kardio)

Každá pobočka sítě Expreska má stroje jinak uspořádané, je možné nastoupit do kruhu na jakékoliv podložce, kdy čas na každém stroji a mezistanici je 1 gong.

1. Podložka

- chůze / běh (intenzita dle fyzické kondice a individuálních potřeb klientky)

2. Stroj na posilování stehních svalů - Abduktory a adduktory (viz obrázek č.5.1)

- posilují se: vnitřní a vnější svaly stehenní



Obrázek č.5.1: Stroj na posilování Abduktorů a adduktorů (EXPRESKA, 2016)

3. Step můstek

- basic (našlapování nahoru na step můstek a dolů)

4. Stroj na posilování bicepsů a tricepsů (viz obrázek č. 5.2)

- posilují se: bicepsy, tricepsy, svaly předloktí (flexory)



Obrázek č.5.2: Stroj na posilování bicepsů a tricepsů (EXPRESKA, 2016)

5. Podložka

- chůze / běh (intenzita dle fyzické kondice a individuálních potřeb klientky)

6. Stroj na posilování stehen a hýždí (viz obrázek č. 5.3)

- posilují se: čtyřhlavý sval stehenní a sval hýžďový



Obrázek č.5.3: Stroj na posilování stehen a hýždí (EXPRESKA, 2016)

7. Step můstek

- našlapování plnými chodidly, rovná záda, ruce v bok

8. Stroj na posilování zad a prsou (viz obrázek č. 5.4)

- posilují se: velký prsní sval, trapéz, mezi-lopatkové svaly a sval deltový



Obrázek č.5.4: Stroj na posilování zad a prsou (EXPRESKA, 2016)

9. Podložka

- kyvadlo (metronom, v poskoku střídavě unožujeme levou a pravou nohu)

10. Stroj na posilování stehen (viz obrázek č. 5.5)

- posilují se: čtyřhlavý sval stehenní a velký hýžďový



Obrázek č.5.5: Stroj na posilování stehen (EXPRESKA, 2016)

11. Step můstek

- step knee 3x (našlápnutí na step můstek plným chodidlem jedné nohy a přitažení kolena druhé nohy tak, aby noha a hrudník svíraly pravý úhel)

12. Stroj na posilování ramen a zad (viz obrázek č. 5.6)

- posilují se: biceps, triceps, trapéz, sval deltový a široký sval zádový



Obrázek č.5.6: Stroj na posilování ramen a zad (EXPRESKA, 2016)

13. Podložka

- poskoky (intenzita dle fyzické kondice a individuálních potřeb klientky)

14. Stroj na posilování hýždí a stehen (viz obrázek č. 5.7)

- posilují se: čtyřhlavý sval stehenní, hýžďový a lýtkový sval



Obrázek č.5.7: Stroj na posilování hýždí a stehen (EXPRESKA, 2016)

- 15. Step můstek

- leg curl (našlápnutí na step plným chodidlem jedné nohy, pokrčení kolene druhé nohy tak, aby chodidlo směřovalo k zadečku), střídání levé a pravé nohy po jednom opakování (intenzita dle fyzické kondice a individuálních potřeb klientky)

16. Stroj na posilování břicha a zad (viz obrázek č. 5.8)

- posilují se: přímý břišní sval a svaly bederní



Obrázek č.5.8: Stroj na posilování břicha a zad (EXPRESKA, 2016)

Pro zajištění adekvátní efektivity cvičení je nutné absolvovat minimálně 3 kruhy v rámci jednoho tréninku. Časová náročnost takového tréninku včetně zahřátí a strečinku je zhruba 30 – 40 minut.

III. Strečink

Každý trénink musí být zakončen strečinkem. Po ukončení cvičení v kruhu věnovat alespoň 5 minut protažení všech svalových partií, které se zapojili. Strečink realizujeme dle plakátové předlohy klidným a pomalým tahem při pravidelném dýchání.

Povolené doplňkové cvičební pomůcky a typy cvičení:

Posilování

- činky
- závaží
- gumičky
- míče
- bosu
- kettlebely
- balanční podložky
- TRX
- powerbally
- flexibary – vibrační tyč
- švihadla

Kardio

- Rotoped
- Eliptický treňažer
- Stepper
- Běhací pás
- Orbitrek

Problémové partie

- Slimbelly
- Slimlegs
- Vibrostation

Relax

- Rolletic
- Infrasauna

Ceník a výhody členství

Členka Expresky má možnost cvičit, jak dlouho chce a kolikrát chce kdykoliv během otevírací doby jakéhokoliv klubu Expreska. Po celou dobu cvičení je k dispozici trenérka. První zkušební trénink je zadarmo.

- Jednorázový vstup - 190,- Kč

Jednorázové vstupné bez zápisného. Platí pouze na jeden vstup a v provozovně, kde byl vstup zakoupen.

- Deset vstupů – 1 400,-Kč
- Tříměsíční plán - 2 890,- Kč
- Půlroční plán - 4 890,- Kč
- Roční plán - 7 990,- Kč (sleva 710,- na plán plus zápisné zdarma)
- Dvouroční plán – 15 590,-Kč (sleva 1 210,- na plán plus zápisné zdarma)
- Tříroční plán – 15 590,-Kč
- Zápisné 600,- Kč (při zakoupení jakéhokoliv plánu na zkušebním tréninku zápisné zdarma)
- **Výživové poradenství**

nutriční konzultace 250,- pro členky a 400,- pro nečlenky

výživový plán na tři měsíce - 4 900,- pro členky / 5 900,- pro nečlenky

výživový půlroční plán - 7 900,- pro členky / 8 900,- pro nečlenky

Zápisné je povinné u všech časových členství a umožní klientce navštěvovat všechny pobočky v celé síti Expreska v ČR po celou dobu, kdy má zaplacené časové členství. Zápisné se neplatí při zkušebním tréninku.

Klientky mají možnost pozastavení (nejkratší doba 1 týden, nejdelší doba v kuse 3 měsíce s výjimkou těhotenství – řešení individuální, nejdelší možná doba je však 1 rok) a možnost rozdělení na 2 splátky (60% na místě, zbylých 40% do dvou měsíců).

Posilování značky a marketingová podpora

Sledovaný systém EXPRESKA má vytvořený standard pro kreativní, vysoce viditelnou reklamu, která má za cíl propagovat zdraví a získání tělesné kondice a soustředí se na to, jak vyvolat zájem více lidí o kluby. Marketing klubu usnadní profesionálně vytvořené marketingové materiály a reklamní předměty. Centrála franchisingového systému vytvořila množství vzorových grafických materiálů, reklamních předmětů, PR článků a prezentačních videí, které poskytuje franšizovým partnerům.

Internetové stránky www.expreska.cz

Systém EXPRESKA má velmi dobře vytvořené webové stránky (viz příloha č. 9.8), které klientkám či zájemcům o franchisingovou licenci poskytují ucelené a přehledné informace jak o všech pobočkách, tak i o franchisingové licenci. Veškeré evidování činností ve sledovaném systému probíhá přes počítač a intranetové stránky EXPRESKY.

Distribuční síť

Sledovaný systém EXPRESKA má všechny své pobočky umístěny v dobré dostupnosti klientek, a to v dostupnosti MHD, a v případě Prahy, dostupnosti metra.

Poboček EXPESKY v ČR je v současné době 27 (Brno, Děčín, Kladno, Kralupy nad Vltavou, Liberec, Olomouc, Ostrava centrum, Ostrava Hrabůvka, Ústí nad Labem), z toho je 17 v Praze (Anděl, Černý most, Dejvice, Háje, Jarov, Jiřího z Poděbrad, Kobylisy, Krč, Modřany, Národní, Pankrác, Prosek, Radotín, Řepy, Stodůlky, Strašnická, Vysočany). Expreska provozuje také 11 poboček ve Slovenské republice (EXPRESKA, 2016, online).

5.2.3 Finanční analýza

Ve finanční analýze budou použity níže uvedené ukazatele. Níže uvedené údaje jsou čerpány z účetních výkazů firmy EXPRESKA, s.r.o. za rok 2012 – 2013, žádné jiné účetní informace bohužel nejsou známy. Vzhledem ke skutečnosti, že v roce 2015 přešla centrála EXPRESKY do vlastnictví jiného majitele, nejsou k dispozici účetní výkazy za rok 2014 a rok 2015 (viz příloha č. 9.4).

Ukazatele rentability se nazývají také ukazatele profitability nebo ukazatele výnosnosti kapitálu. Ukazují, jak je podnik schopen tvořit zisk z investovaného kapitálu. Je to poměr zisku s příslušným vloženým kapitálem. Ukazatele rentability patří mezi jedny z nejdůležitějších hledisek, podle kterých se hodnotí úspěšnost firmy.

Rentabilita úhrnných vložených prostředků

Postup výpočtu: $(EBIT/A) \cdot 100$ v %

Tento ukazatel je orientován na hodnocení rentability provozních aktivit: je odrazem aktivit podniku jako efektivnost řízení odbytu, marketing, logistika, servis a další aktivity, které působí na růst tržeb či snižování provozních nákladů.

Je zřejmé, že provozní aktivity systému se od roku 2012 téměř zdvojnásobily, tedy aktivity systému, které působí na růst tržeb či snižování provozních nákladů, se stávají efektivnější (viz tabulka č. 5.1).

Ukazatel	Rok 2012	Rok 2013
Rentabilita provozních aktivit	920/5353=17,19%	2585/7124=36,29%

Tabulka č. 5.1: Rentabilita úhrnných vložených prostředků v prvním případě (vlastní zpracování, 2016)

Postup výpočtu: $(EBT/A) \cdot 100$ v %

Tento ukazatel navíc zahrnuje možnost zohlednění zátěže investičními aktivitami a jejich vlivu na vývoj ekonomické výkonnosti podniku

Zvyšující se rentabilita při zohlednění investičních aktivit znamená větší konkurenční výhodu a zlepšující se ekonomická výkonnost systému (viz tabulka č. 5.2).

Ukazatel	Rok 2012	Rok 2013
Rentabilita při zohlednění investičních aktivit	632/5353=11,81%	2381/7124=33,42%

Tabulka č. 5.2: Rentabilita úhrnných vložených prostředků ve druhém případě (vlastní zpracování, 2016)

Rentabilita tržeb

Tento ukazatel vyjadřuje míru zisku v procentech. Přesněji říká, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč realizovaných tržeb. Nebo-li jak velké výnosy je nutné ve firmě vytvořit, abychom dosáhli 1 Kč.

Postup výpočtu: EBIT/tržby za prodej vl. výrobků a služeb*100

I přes malá čísla rentability tržeb v roce 2012 zaznamenala rentabilita tržeb v roce 2013 velký růst (viz tabulka č. 5.3).

Ukazatel	Rok 2012	Rok 2013
Rentabilita tržeb	920/9908=9,28%	2585/8995=28,74%

Tabulka č. 5.3: Rentabilita tržeb v procentech zdroj: vlastní zpracování (vlastní zpracování, 2016)

Rentabilita nákladů

Ukazatel vypovídá o efektivnosti hospodářské činnosti podniku. Znárodnuje, kolik % zisku připadá na 1 Kč vynaložených nákladů. Ve vývojové řadě by měl tento ukazatel vykazovat rostoucí tendenci.

Postup výpočtu: VH za účetní období/náklady*100

Od roku 2012 se rentabilita nákladů systému rapidně zvýšila, což je pro případné investory dobrým impulsem (viz tabulka č. 5.4).

Ukazatel	Rok 2012	Rok 2013
Rentabilita nákladů	632/9276=6,81%	2381/6614=36%

Tabulka č. 5.4: Rentabilita nákladů v procentech (vlastní zpracování, 2016)

Rentabilita celkového kapitálu (aktiv)

Tato rentabilita udává, kolik zisku připadá na jednotku celkového kapitálu. Nebo-li ukazuje, do jaké míry se daří společnosti z dostupných aktiv generovat zisk.

Postup výpočtu: $VH \text{ za účetní období} / \text{suma Aktiv} * 100 \text{ v \%}$

Rentabilita vlastního kapitálu systému se v roce 2012 pohybovala na dost nízké úrovni, dle výsledků v roce 2013 se ale rapidně zvýšila.

Ukazatel	Rok 2012	Rok 2013
Rentabilita CK	632/5353=11,80%	2381/7124=328,8%

Tabulka č. 5.5: Rentabilita celkového kapitálu (aktiv) v procentech (vlastní zpracování, 2016)

Ukazatele aktivity

Měří schopnost podniku využívat vložené prostředky a to, jak je podnik schopen hospodařit se svými aktivy.

Finanční páka

Ukazatel poměření dosažené rentability kapitálových zdrojů, vyjádřen jako přírůstek výnosu celkového kapitálu z využití dodatečně vložené jednotky cizího kapitálu.

Postup výpočtu indexu finanční páky: $((EBT/VK)/(EBIT/A)) > 1$

Ukazatel	Rok 2012	Rok 2013
Finanční páka	$((632/2301)/(920/5353))=1,598$ 1,598 >1 vyhovuje	$((2381/17)/(2585/7124))=385,99$ 385,99 >1 vyhovuje

Tabulka č. 5.6: Index finanční páky (vlastní zpracování, 2016)

Koeficient zadluženosti

Charakterizuje finanční úroveň firmy. Ukazuje míru krytí firemního majetku cizími zdroji.

Postup výpočtu: $\text{Cizí zdroje} / \text{celková aktiva} * 100$ v %

Dle výsledků došlo k navýšení vlastního kapitálu a ke snížení cizích zdrojů. Také zadluženost klesla téměř o polovinu oproti roku 2012. Zadluženost v roce 2013 byla zhruba 53 % (viz tabulka č. 5.7).

Ukazatel	Rok 2012	Rok 2013
Vlastní kapitál(v tis.Kč)	-2301	17
Cizí kapitál(v tis.Kč)	5222	3767
Koeficient zadluženosti (v procentech)	$5222/5353=97,55\%$	$3767/7124=52,88\%$

Tabulka č. 5.7: Koeficient zadluženosti (vlastní zpracování, 2016)

5.3 Výsledky primárního šetření

Pro sběr primárních dat byla zvolena metoda mystery shopping a metoda dotazníkového šetření.

5.3.1 Mystery shopping

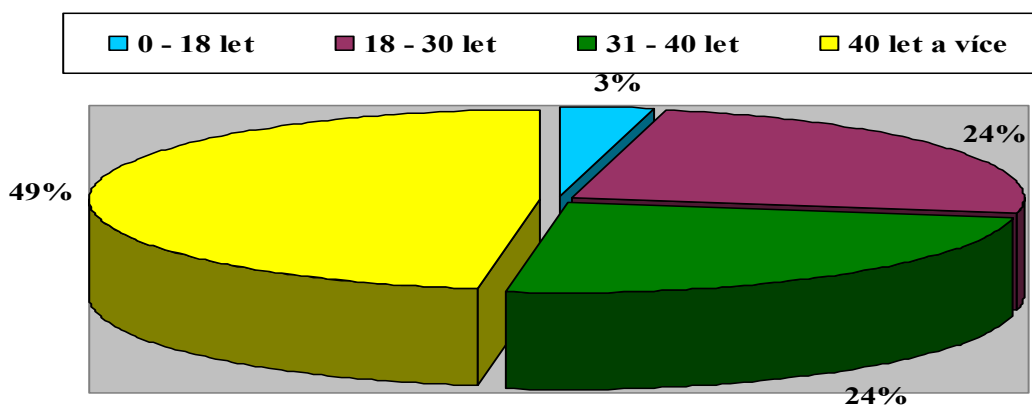
Jako mystery shopper autorka práce navštívila pět poboček v Praze (pobočku Anděl, Národní, Pankrác, Háje a Stodůlky) v období červen – červenec 2016, kde vystupovala za cvičící klientku. Autorka práce měla zadarmo od centrály nastavený měsíční cvičící plán, během něhož musela navštívit alespoň tři jiné pobočky, dále se musela vydávat za klientku alespoň jednou za týden a jednou týdně udělat z mystery shoppingu výstup ve formě vyplnění formuláře (viz příloha č. 9.6). Pro centrálu bylo prvotně zjišťováno, jak kvalitní služby nabízejí různé pobočky. Formulář obsahoval 28 hodnotících sekcí, kde autorka práce zaškrtovala svůj názor na jednotlivé téma a k tomuto se mohla ještě slovně vyjádřit. Šetření se zaměřovalo hlavně na zapojování trenérek, dále na čistotu pobočky, nabízené produkty, spokojenost s prostředím, dalšími pomůckami a hlasitostí hudby. Pro diplomovou práci autorka využila metodu mystery shopping hlavně

k pozorování trenérek, cvičících klientek a prostoru. Z vlastního šetření autorka zjistila, že trenérka se klientkám věnuje minimálně, vesměs tyto přivítá, popřípadě novým klientkám vysvětlí, jak mají cvičit a k dispozici je pouze tehdy, když klientka sama požádá o pomoc. Produktová inovace funkční trénink, kdy se trenérka bude během hodinového cvičení klientkám věnovat aktivně, bude tedy velkou a pozitivní změnou. Při pozorování cvičících klientek vyhodnotila autorka práce, že tyto nezvládají správné techniky cvičení a to ani na cvičících strojích, ani na mezistanicích, kde mají klientky cvičit dle svého uvážení. Cvičící klientky si ale rády nechaly poradit od ostatních nebo bylo zřejmé, že cvik po ostatních opakují. Téměř žádná klientka neřekla trenérce o pomoc sama, pokud s nimi nebyla při cvičení v kruhu. Dalším cílem pozorování autorky bylo vyhodnocení prostoru. Zde opravdu platí podniková identita. Každá pobočka sledovaného systému vypadá velmi podobně. Pobočky jsou laděny do růžové barvy, prostory pobočky jsou poměrně malé, přičemž největší část prostoru tvoří střed s kruhem, kde jsou rozmístěny hydraulické stroje a další pomůcky (viz příloha č. 9.7). V každé pobočce se nacházejí sprchy, recepce, místnost nebo prostor na kardio stroje. U recepce jsou vystavené fitness produkty určené k prodeji. K zakoupení je i reklamní zboží, jakožto fitness oblečení a ručníky s logem sledovaného systému. Významné zjištění pro autorku práce bylo to, že prostory poboček jsou malé, není zde prostor pro novou službu mimo kruhové cvičení. Hydraulické stroje jsou těžké a velké, tedy se nedají moc přemísťovat.

5.3.2 Dotazníkové šetření

Závěry z jednotlivých otázek v dotazníku (viz příloha č. 9.3) jsou uvedeny v následujícím textu a grafech:

Z otázky č. 1 vyplývá věková struktura respondentek (viz graf č. 5.1). Nejvíce klientek, které vyplnily dotazník, jsou ve věkové kategorii 40 let a více a to 49 %. Z tohoto vyplývá, že i starší ženy chtějí na svém těle pracovat. To také odpovídá průměrnému věku obyvatelstva v České republice. Věková kategorie 18 – 30 let a 31-40 let byly vyrovnané a to 24 % respondentek. Nejméně klientek bylo v kategorii 0 -18 let a to 3 % respondentek.



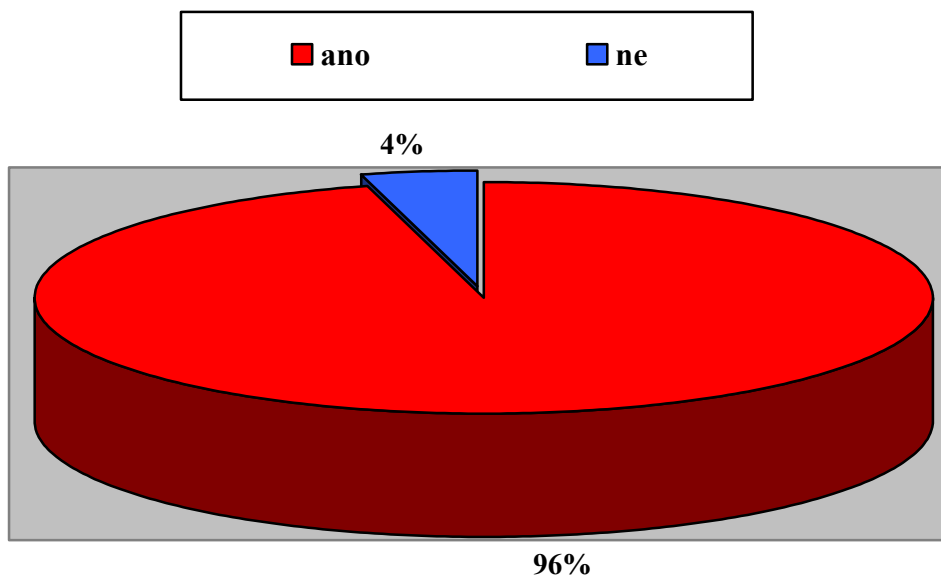
Graf č. 5.1 – Věková struktura respondentek (vlastní zpracování, 2016)

Otázka č. 2 vyhodnocuje, jak jsou respondentky celkově spokojeny se službami v Expresce. 65 % respondentek jsou velmi spokojeny se službami, 35 % jsou spokojeny a žádná respondentka nezakroužkovala možnost nespokojena či velmi nespokojena.

Otázka č. 3 se týkala členství respondentek. 12 měsíční členství má z dotazníkového šetření 44 % respondentek, 3 měsíční členství má 25 % respondentek, 6 měsíční členství má 21 % respondentek a 24 měsíční členství má 10 % respondentek.

Otázka č. 4 vyhodnocuje, zda-li respondentky využívají v Expresce i jiné tréninkové metody než kruhový trénink na strojích. 75 % respondentek odpovědělo, že využívají i jiné tréninkové metody a to kardio stroje, činky, TRX a slimbelly.

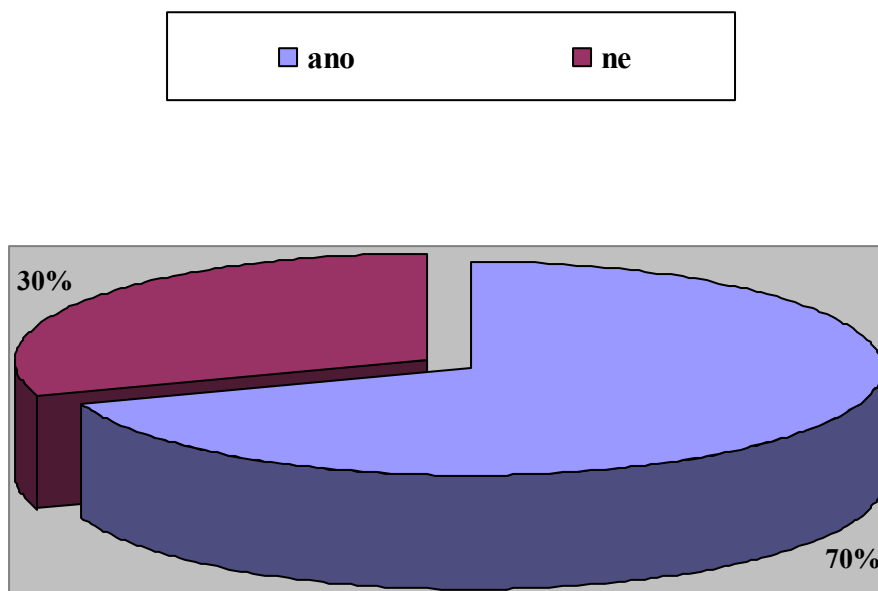
Zda-li respondentky chtějí, aby se jim trenérka při cvičení věnovala, vyplývá z otázky č. 5 (viz graf č. 5.2). 96 % procent respondentek odpovědělo, že chtějí, aby se jim trenérka věnovala.



Graf č. 5.2 – Věnování trenérky (vlastní zpracování, 2016)

Z otázky č. 6 vyplývá, zda-li by respondentky uvítaly změnu při kruhovém tréninku. 62 % respondentek by uvítaly změnu při kruhovém tréninku.

Otázka č. 7 vyhodnocuje názor respondentek, zda-li by vyzkoušeli na pobočce funkční trénink pod vedením trenérky. 70% respondentek by vyzkoušely navrhovanou tréninkovou metodu funkční trénink.



Graf č. 5.3 – Vyzkoušení funkčního tréninku respondentkami (vlastní zpracování, 2016)

Zda-li by využívaly respondentky funkční trénink, který by byl cca 2- 3 týdně, vyplývá z otázky č. 8. 59% respondentek zaškrtnula, že by tuto navrhovanou metodu využívala 2 – 3 týdně.

6 Zhodnocení aktuálního stavu sledovaného systému a doporučení

6.1 Výstupy ze situační analýzy

V následujícím textu jsou definovány jednotlivé stránky franchisingového trhu v České republice. Příležitosti a hrozby vyplývají z vnější analýzy sledovaného systému a to ze STEP analýzy a analýzy konkurence v odvětví. Silné a slabé stránky vyplývají z vnitřní analýzy sledovaného systému EXPRESKA.

Silné stránky

Nejsilnější stránkou sledovaného systému EXPRESKA je stabilita této franchisingové sítě. Na trhu působí již od roku 2008, kdy jako jedna z prvních českých franchis vstoupila na český trh, a od té doby si vybuodovala silnou základnu a dostatek poboček jak po České republice, tak i Slovenské republice. Preference známé a zavedené značky jsou pro získání nových zákaznic klíčem k úspěchu. Pro zájemce o podnikání a otevření nové pobočky je silná stránka nízké podnikatelské riziko a bezplatné poradensví a neustálá možnost pomoci centrálou. Naopak pro klientky je silnou stránkou shodná nabídka provozoven a služeb stejné kvality spadající do jedné sítě, kdy si každá klientka po zaplacení členství může dojít do jakékoliv pobočky EXPRESKY. Autorka práce spatřuje silnou stránku pro klientky zejména v tom, že sledovaný systém EXPESKA je fitness určené pouze pro ženy. Mnoho žen dá této možnosti přednost, než jít do fitness centra pro obě pohlaví. Silná stránka franchisového sytému je jednoznačně i jednotný design poboček, které se dají lépe zapamatovat a rozpoznat i v konkurenčním prostředí. Z ukazatelů finanční analýzy vyplývá, že finanční situace firmy se velmi zlepšila a vykazuje zisk. I přestože autorka práce neměla k dispozici finanční výkazy za rok 2014 a 2015, nová manažerka centrály k tomuto autorce práce v rámci polostrukturovaného rozhovoru sdělila, že systém EXPRESKA vykazuje zisk i za tyto roky, kdy zisky rok od roku stoupají. Firma na základě své dosavadní situace je schopna platit veškeré své závazky. Silnou stránkou sledovaného systému je velmi dobrá dostupnost k pobočkám EXPRESKY, kdy tyto jsou v dostupnosti MHD, v případě Prahy poblíž metra.

Slabé stránky

Franchisingové systémy, tedy i sledovaný systém EXPRESKA jsou nevhodné pro kreativní podnikatele, jelikož vlastní činnost podnikatele je usměrňována franchisorem, kdy probíhá neustálá kontrola franchisorem. Sledovaný systém EXPRESKA má určené dodavatele na prodej produktů na pobočkách. Každý měsíc musí franchisor platit licenční poplatky franchisorovi. Renomé firmy a poboček závisí přímo na jednotlivých pobočkách. Jiná pobočka může poškodit dobré jméno celého sledovaného systému EXPRESKA. Prostory všech poboček jsou prostorově velmi malé. Do prostoru kruhového tréninku, kde jsou i hydraulické stroje, se rozmístí minimum dalších cvičebních pomůcek. V případě, že by při kruhovém tréninku byla zaplněna maximální kapacita, což je 16 cvičících klientek, by byl prostor poboček téměř zaplněn. Nejslabší stránka ve sledovaném systému jsou trenérky na pobočkách. Trenérky se klientkám věnují minimálně. Jelikož koncept systému se prezentuje klientkám jako kruhový trénink, který probíhá pod dohledem trenérek, mělo by tomu tak být při každém cvičení.

Příležitosti

V České republice je stabilní politická situace, trh je nakloněn k rozvoji franchisingových systémů. Roste životní úroveň obyvatel, zvyšují se příjmy obyvatel a mění se trend životního stylu. Stále více obyvatel aktivně sportuje a za tímto účelem vyhledávají známé a prověřené služby a značky. Toto je příležitost i pro sledovaný systém EXPRESKA, kdy diferenciací služby s využitím moderních strojů a poznatků, dobře zpracovaných webových stránek může mít výhodu, a tedy i ochranu před konkurencí. Pro odvětví hraje prim trend zdravého životního stylu. Proto poptávka po cvičení a sportu celkově každoročně roste. Klienti chtějí správně cvičit, proto vyhledávají fitness centra s trenéry, kteří jim ukáží, jak správně cvičit. Jak roste konkurence, musí majitelé fitness center a trenéři přicházet s inovacemi, aby si klienty udrželi.

Hrozby

Největší hrozbou sledovaného systému EXPRESKA je bezesporu konkurence v odvětví. I přesto, že sledovaný systém nabízí fitness služby pouze pro ženy, tedy na trhu diferencovanou službu, a na trhu je se stejným know-how jen jedna konkurenční firma

Contours, je trh poměrně zasyčen velkým množstvím fitness center a možnostmi sportovního využití. V tomto hraje podstatnou část poměr cena – kvalita. Hlavním ohrožením z hlediska konkurence jsou ostatní konkurenti, kteří stlačují ceny na minimum. Tomuto nenapomáhají ani bariéry vstupu do odvětví, které jsou minimální. Podnikatelská strategie konkurentů je udržet dominantní pozici, případně zvýšit svůj podíl klientů. Sledovaný systém musí držet krok s konkurencí, aby nepřicházel o stávající a nové klientky. Další hrozbou může být plagiátorství, okoukání stejného principu - know-how systému. Hrozba pro sledovaný systém a fitness centra obecně je měnící se trend životního stylu a stále se nově vyvíjející pomůcky na cvičení. Fitness centra se předbíhají, kdo nabídne lepší služby a také ceny pro své klienty. Průměrný věk v České republice je 42 let. Tedy populace bude stárnout a tomu se bude muset přizpůsobit i svět fitness center, sledovaný systém EXPRESKA nevyjímaje.

6.2 Vypracování návrhu na produktovou inovaci

Inovace počítá s obměnou kruhového tréninku na funkční trénink, k tomuto budou mít klientky neomezený přístup, vstupné bude již v rámci členství, jediné omezení bude kapacitní. K tomuto bude sloužit formulář, kde se klientka zapíše na určitý den. Na jeden trénink se bude moct přihlásit maximálně 16 klientek. V hodinu, kdy bude naplánovaný funkční trénink, nebudou moct nepřihlášené klientky využívat cvičení na pobočce. Funkční trénink bude cca 2-3 x týdně zařazen do programu pobočky, kde bude pod vedením trenérky tento trénink probíhat. V kruhu zůstanou téměř vždy stejné hydraulické stroje jako u kruhového tréninku, obměňovat se budou podložkové cviky (cviky s vlastní vahou a cviky se závažím). Kruhový trénink bude dlouhý jednu hodinu, načez tato hodina proběhne v intervalech na vyšší úrovni tepové frekvence a čas gongu se bude případně zvyšovat ze 30 sekund až na 45 sekund podle výkonnosti klientek, kdy doba na přesunutí na další stanoviště bude nastavena také na gongu na 10 sekund. Tak nedojde k tomu, aby se klientkám snížila tepová frekvence. Hodina funkčního tréninku bude probíhat v odpoledních nebo dopoledních hodinách. Každá manažerka pobočky si toto přispůsobí podle svého uvážení. Hodina funkčního tréninku se bude skládat ze zahřátí (5 minut), vlastního cvičení (50 minut) a strečinku – protažení (5 minut). Jedno kolo vlastního cvičení bude odpovídat jedné variantě funkčního tréninku. Během vlastního cvičení jsou tak

možné zvládnout dvě kola. Trenérka si vybere, jestli nechá v druhém kole cvičení ty samé cviky anebo je obmění s druhou či třetí variantou.

Kruhový trénink, ve kterém klientky projdou určitý počet stanovišť a udělají na nich co největší počet opakování, aniž by danou techniku vlastně uměly, nemá s funkčním tréninkem nic společného. Trenér na tréninku je od toho, aby naučil správnou techniku cviku. Nejprve klientky musí zvládnout své tělo, poté přidávat činky nebo závaží. Základní cvik, který by se klientky měly naučit, a který by neměl chybět v žádném funkčním tréninku je: klik, dřep, mrtvý tah, prkno, výpad dozadu a dopředu, a také jeden z nejnáročnějších cviků - angličák.

Časový gong bude na stanovištích nastaven na 30 sekund, následně po zvýšení výkonnosti klientek bude časový gong při každém tréninku jiný v rozsahu 30 až 45 sekund (pro zdařilé klientky až 60 sekund). Klientky budou dbát za pomoci trenérky na provádění cviků správnou technikou a až poté se zaměří na podání výkonu.

Ve variantách inovace budou zapojené hydraulické stroje, které jsou součástí kruhového tréninku, v případě třetí varianty, budou nejlhčí stroje odstraněny z kruhu a nahradí je nové cviky funkčního tréninku. Ty pak budou sloužit jako styčné body pro funkční trénink. Mezi nimi budou jako u kruhového tréninku mezistanice, kde se budou cvičit následující cviky:

- **Klik** - komplexní cvik pro trup a paže, který když je cvičen správně, posiluje celou horní polovinu těla a střed těla se zapojením svalů hrudníku, zad, ramen, tricepsů, břišních svalů a dokonce i nohou.
 - *Správné provedení* – zaujmout pozici prkna a zpevnit střed těla. Váha se rozloží mezi chodidla a ruce, tělo by mělo tvořit od hlavy k patám přímku. Pokrčit lokty a spustit hrudník k zemi. Když jsou lokty pokrčené mírně pod pravý úhel, natáhnout paže a zpět do výchozí pozice. Pokud je pro klientky klasický klik příliš obtížný, mohou si opřít kolena o zem, aby získaly lepší stabilitu a oporu. Naopak pro ztížení se může změnit poloha dlaní na zemi – úzké kliky, asymetrické kliky či diamantové kliky.

- **Tricepsový klik** - cvik na posílení a vyrýsování tricepsů, svalů na zadní straně paže mezi loktem a ramenem.
 - *Správné provedení* - posadit se na zem a kolena mírně pokrčit, chodidla nechat na zemi. Mírně se zaklonit a opřít se dlaněmi za zády, prsty směřují k tělu. Zvednout boky ze země. Pokrčit lokty a spustit boky dolů těsně nad podlahu. Lokty se nesmějí třást. Lokty stlačovat k sobě při spouštění boků dolů. Má-li být cvik účinnější, opřít si dlaně o zvýšenou plochu.

- **Mrtvý tah** - je posilovací cvik rozvíjející svaly vzpřimovače páteře, zádové svaly a trapézové svaly, ale i hýžděové svaly, přední a zadní stranu stehen.
 - *Správné provedení* – cvik vyžaduje precizní techniku provedení. Cvik začíná v podřepu s chodidly v šířce ramen nad osou činky. Činku lze uchopit nadhmatem anebo podhmatem. S nádechem a zpevněnými zády se pomalu zvedat do stoje. Páteř nesmí být prohnutá. Po narovnání činku podržet a opačným pohybem položit činku opět na zem.

- **Zkracovačky stranou** - při tomto pohybu je využívána laterální flexe ke zpevnění vnitřních a vnějších šikmých svalů břišních, zvyšování „pekáče buchet“ a vytvoření silného břicha.
 - *Správné provedení* - periferním viděním by za celou dobu provádění cviku neměly být vidět paže. Položit se na záda, kolena pokrčit a chodidla opřít o zem. Dlaně složit pod hlavu, proplést prsty, aby se přidala opora krční páteře a lokty vytočit do stran. S výdechem přitáhnout pravý loket k pravému boku, kdy se snažit co nejvíce trupem vyklonit do strany. S nádechem se pomalu vrátit do východní pozice. Opakovat na druhou stranu.

- **Vytáčení těla** - cvik zaměřený na šikmé břišní svaly zapojuje i zádové svaly, které stabilizují a podepírají páteř. Tento cvik by neměly klientky cvičit, pokud mají bolesti nebo poranění bederní páteře.

- *Správné provedení* - sednout na zem s koleny mírně pokrčenými a chodidly položenými na zem asi 30 cm od hýždí. Chytnout se za kolena a mírně se zaklonit, dokud nebudou natáhnuté paže. Záda držet rovně. Během cviku se nehrbit. Zvednout paže z kolen do výše prsou a mírně pokrčit lokty. Přitáhnout k páteři a vytočit trup doleva. Pažemi nešvihat. S nádechem se vrátit na střed a vytočit doprava. Břišní svaly musí být stažené a záda rovně.

- **Prkno (Prkno na balanční podložce)** - cvik pro střed těla. V pozici prkna musí tělo aktivovat příčné svaly břišní, které stabilizují páteř. Cvikem se posílí střed těla, ramen a hýždě.
 - *Správné provedení* - opřít si předloktí o zem a nohy natáhnout dozadu. Váhu rozložit mezi chodidla a předloktí. Lokty jsou přímo pod rameny a tělo tvoří přímkou od hlavy až k patám. Oči se dívají na zápěstí. Tento cvik bude účinnější, když si klientky opřou předloktí o stabilizační míč a chodidla nechají na zemi.

- **Dřep s výskokem** - cvik na zapojení velkých svalů spodní poloviny těla.
 - *Správné provedení* - postavit se rovně, chodidla dát od sebe na šířku ramen, špičky směřují dopředu. Váhu přenést na paty, s nádechem pokrčit kolena a jít do dřepu. Trup je vytažený z pasu a svaly středu těla zpevněné. Zaktivovat svaly středu těla a vyskočit nahoru – energie vychází z pat. Švihnout přitom pažemi. Měkce a tiše dopadnout.

- **Výdrž v podřepu** - cvik slouží k vybudování izometrické síly, ale zároveň vyrýsuje svaly stehen, boků a hýždí.
 - *Správné provedení* - postavit se rovně, nohy rozkročit na šířku ramen s chodidly směřující dopředu. Váhu přenést na paty, s nádechem pokrčit

kolena a přejít do dřepu, dokud stehna nejsou rovnoběžně se zemí. Paže natáhnout dopředu pro lepší rovnováhu a v této pozici vydržet.

- **Dřep** - je komplexní cvik pro celé tělo, který aktivuje zejména svaly stehen, boků a hýždí.
 - *Správné provedení* - postavit se rovně a rozkročit se na šířku ramen. Špičky nohou směřují dopředu. S nádechem pokrčit kolena a jít dolů, jakoby do sedu. Ve spodní fázi pohybu by kolena měla být pokrčená na 90 stupňů a stehna rovnoběžně se zemí. Kolena by měla být nad kotníky a trup vytažený z pasu.

- **Výpady vzad** – cvik slouží k posílení stehen, hamstringů, hýždí a lýtek.
 - *Správné provedení* - udělat velký krok dozadu pravou nohou. Spustit boky dolů, aby levé stehno bylo rovnoběžně se zemí a levé koleno přímo nad levým kotníkem. Pravé koleno by mělo být pokrčené v úhu 90 stupňů a ve svislé ose přímo pod kyčlí. Postavit se rovně a dlaně si opřít o boky. Vrátit se do stoje a opakovat, tentokrát půjde levá noha dozadu. To samé provedení se používá i u cviku výpadu vpřed s tím rozdílem, že první noha směřuje dopředu, s narovnanými zády.

- **Kolena nahoru** - dynamický pohyb imitující běh zlepšuje kardiovaskulární vytrvalost a pomáhá posílit flexory kyčlí.
 - *Správné provedení* - postavit se do mírného rozkročení. Pravé koleno přitáhnout k hrudníku a rychle vrátit na zem. Ihned zvednout levé koleno k hrudi. Kolena střídát co nejrychleji a zvedat je až k pupíku nebo ještě výš.

- **Skákací panák** – tento výbušný kardio cvik zlepšuje kardiovaskulární vytrvalost a posiluje svaly středu těla, ramen, zad a lýtek
 - *Správné provedení* - ve výchozí pozici ve stoje se snažit přenést váhu na celá chodidla a kolena mírně pokrčit. Stát ve stoji spatném s pažemi

podél těla. Zpevnit střed těla a kolena uvolnit. S výskokem do širokého rozkročení a zvednout paže nad hlavu. Po dopadu nohou na zem opět vyskočit a vrátit se do stoje spatného a paže vrátit podél boků.

- **Horolezec** - cvik pro stabilizační svaly středu těla, rychlé pohyby nohou rozpumpující srdce na plný výkon.

- *Správné provedení* - nohama pohybovat rychle. Dlaněmi se opřít o zem o něco šíře, než jsou ramena. Zvednout se na špičky nohou a zpevnit střed těla, aby vznikla rovná linie mezi hlavou a chodidly. Pokrčit levou nohu a přitáhnout koleno k hrudníku, střed těla držet stále zpevněný. Levou nohu natáhnout zpátky a zároveň přitáhnout pravé koleno k hrudníku. Snažit se přitáhnout koleno až k loktům opřených paží, aby se co nejvíce aktivoval sval středu těla. Opakovat kontrolovanou rychlostí.

- **Sprint na místě** – kardio cvik je jednoduchý a účinný prostředek ke zvýšení srdeční frekvence a spalování tuků. Může se provádět na místě.

- *Správné provedení* - Postavit se rovně, mírně se rozkročit a tělo naklonit zlehka dopředu. Přitáhnout pravé koleno k hrudníku a levou paží švihnout dopředu. Držet střed těla zpevněný. Když jde pravé koleno dolů, zvednout levé koleno nahoru a pravou paží švihnout dopředu. Opakovat kontrolovaně a vždy střídat opačné nohy a paže.

- **Angličáky neboli Burpee** - tento kardio cvik je nejnáročnější pro celé tělo. S každým cvikem se aktivují svaly hrudníku, paže, ramena, stehna, hamstringy a střed těla.

- *Správné provedení* - mírně se opřít a jít do dřepu, rukama se opřít o zem před chodidly. Prsty roztáhnout a celé dlaně opřít o podlahu. Odskočit chodidly dozadu do pozice prkna. Bederní páteř se nesmí prohnout dolů. Zpevnit celé tělo udělat jeden klik, skočit nohama dopředu do dřepu. Váhu přenést na paty a zvednout hrudník nahoru. Z podřepu vyskočit

rovně nahoru a paže natáhnout co nejvýš nad hlavu. Dopadnout měkce a mírně se pokrčit v kolenou, bocích a kotnicích.

- **Široký dřep** – zapojení velkého množství svalových skupin, zacílení na zadek.
 - *Správné provedení* - postavit se na široko, špičky vytočit směrem ven, paty dovnitř. Záda jsou rovná, břicho vtažené. Směr dolů by měl začínat nádechem a vysunutím pánve dozadu, jako by se chtělo posadit. Váhu držet na patách. Dřep končí až ve spodní fázi za předpokladu, že chodidla jsou stále přilepená k podložce. S výdechem vrátit do výchozí pozice.
- **Zvedání pánve** – při tomto cviku se zapojuje zadek a zadní strana stehen a posiluje se pánevního dno
 - *Správné provedení* - položit záda na podložku, nohy ponechat mírně pokrčené v kolenou, postavené zhruba na šířku pánve. S výdechem zatlačit do pat a zvednout pánev co nejvýše do vzduchu. Ve vrchní fázi zatnout zadek a vrátit se zpět do výchozí pozice. Zastavit těsně nad podložkou, aby se udrželo napětí ve svalech.
- **Zanožování** – při tomto cviku se zapojují hýžd'ové svaly, břišní svaly, svaly rukou a také svaly zadní strany stehen.
 - *Správné provedení* - postavit se na podložku na všechny čtyři končetiny. Dlaně jsou pod rameny, vtažené břicho, hlava v prodloužení páteře. Pravou nohu v pravém úhlu vytlačit patou vzhůru směrem ke stropu. Důležité je, aby celý pohyb vycházel ze stlačení hýžd'ového svalu, plynule. Nemělo by docházet k prohýbání beder, či švihu. Ve vrchní části hýžd'ový sval stlačit a vrátit zpět, avšak nepokládat.
- **Dřep s výskokem** - cvik na zapojení velkých svalů spodní poloviny těla.
 - *Správné provedení* - postavit se rovně, chodidla dát od sebe na šířku ramen, špičky směřují dopředu. Váhu přenést na paty, s nádechem

pokrčte kolena a jděte do dřepu. Trup je vytažený z pasu a svaly středu těla zpevněné. Zaktivovat svaly středu těla a vyskočit nahoru – energie vychází z pat. Švihnout přitom pažemi. Měkce a tiše dopadnout.

- **Výdrž v podřepu** - cvik slouží k vybudování izometrické síly, ale zároveň vyrýsuje svaly stehen, boků a hýždí.
 - *Správné provedení* - postavit se rovně, nohy rozkročit na šířku ramen s chodidly směřující dopředu. Váhu přenést na paty, s nádechem pokrčit kolena a přejít do dřepu, dokud stehna nejsou rovnoběžně se zemí. Paže natáhnout dopředu pro lepší rovnováhu a v této pozici vydržet.
- **Sklapovačky** – tento cvik je zaměřený na břišní svaly, vzpřimovač páteře a flexory kyčlí, který vyžaduje velkou dávku koordinace a rovnováhy.
 - *Správné provedení* – lehnout si na záda s pažemi a nohama nataženými. Paže zvednout za hlavu, pánev držet přitisknutou k zemi a bederní páteř nechat přirozeně prohnutou. Jedním plynulým pohybem naráz zvednout trup a nohy. Natáhnout paže tak, aby byly rovnoběžně s nohama a hlavu držet v linii s páteří. Kontrolovaným pohybem se vrátit zpět do výchozí pozice a poté opakovat.

První varianta kruhového tréninku

Funkční trénink začne trenérka zahřátím – trenérka se s klientkami procvičí dle manuálu pro trenérky v Expresce – doba cca 5 minut.

Před vlastním cvičením na stanovištích trenérka nejprve ukáže každý cvik. U tohoto cviku ukáže správnou techniku, správné dýchání, držení těla, popřípadě popíše, jaké svaly u tohoto cviku klientky zapojí. Cvičení na hydraulických strojích na kruhovém tréninku a vybrané cviky pro funkční trénink byly popsány v předešlých kapitolách diplomové práce. Vybrané cviky pro funkční trénink jsou navrženy tak, aby klientky při hodinovém cvičení zapojily s hydraulickými stroji svalstvo celého těla.

1. stanoviště - Stroj *Abduktory a adduktory*

2. stanoviště - Cvik Kolena nahoru
3. stanoviště - Stroj *Biceps a triceps*
4. stanoviště - Cvik Dřep
5. stanoviště - Stroj *Stehna a hýždě*
6. stanoviště - Cvik Klik (dámský klik)
7. stanoviště - Stroj *Záda a prsa*
8. stanoviště - Cvik Zkracovačky stranou
9. stanoviště - Stroj *Stehna*
10. stanoviště - Cvik Prkno
11. stanoviště - Stroj *Ramena a záda*
12. stanoviště - Cvik Výpady vzad
13. stanoviště - Stroj *Hýždě a stehna*
14. stanoviště - Cvik Široký dřep
15. stanoviště - Stroj *Břicho a záda*
16. stanoviště - Cvik Sprint na místě

Každý trénink musí být zakončen strečinkem - protažením. Po ukončení funkčního tréninku bude trenérka s klientkami věnovat 5 minut protažením při pravidelném dýchání všech svalových partií pomalým tahem, které se zapojili. Jakmile klientky zvládnou tyto základní cviky, může trenérka ke cvikům přidávat činky nebo závaží.

Druhá varianta variace kruhového tréninku

Stejně jako u první varianty funkční trénink začne trenérka zahřátím – trenérka se s klientkami procvičí dle manuálu pro trenérky v Expresce – doba cca 5 minut.

Před vlastním cvičením na stanovištích trenérka nejprve ukáže každý cvik. U tohoto cviku ukáže správnou techniku, správné dýchání u tohoto cviku, držení těla, popřípadě popíše, jaké svaly se u tohoto cviku klientky zapojí. Cvičení na hydraulických strojích na kruhovém tréninku a vybrané cviky pro funkční trénink byly popsány v předešlých kapitolách diplomové práce. Vybrané cviky pro funkční trénink jsou navrženy tak, aby klientky při hodinovém cvičení zapojily s hydraulickými stroji svalstvo celého těla.

1. stanoviště - Stroj *Abduktory a adduktory*
2. stanoviště - Cvik *Tricepsový klik*
3. stanoviště - Stroj *Biceps a triceps*
4. stanoviště - Cvik *Dřep s výskokem*
5. stanoviště - Stroj *Stehna a hýždě*
6. stanoviště - Cvik *Výdrž v podřepu*
7. stanoviště - Stroj *Záda a prsa*
8. stanoviště - Cvik *Mrtvý tah*
9. stanoviště - Stroj *Stehna*
10. stanoviště - Cvik *Vytáčení těla*
11. stanoviště - Stroj *Ramena a záda*
12. stanoviště - Cvik *Horolezec*

13. stanoviště - Stroj *Hýždě a stehna*

14. stanoviště - Cvik *Zvedání pánve*

15. stanoviště - Stroj *Břicho a záda*

16. stanoviště - Cvik *Zanožování*

Každý trénink musí být zakončen strečinkem - protažením. Po ukončení funkčního tréninku bude trenérka s klientkami věnovat 5 minut protažením při pravidelném dýchání všech svalových partií pomalým tahem, které se zapojí. Jakmile klientky zvládnou tyto základní cviky, může trenérka ke cvikům přidávat činky nebo závaží.

Třetí varianta inovace kruhového tréninku

Jako u předchozích variant funkčního tréninku začne trenérka zahřátím – trenérka se s klientkami procvičí dle manuálu pro trenérky v *Expresce* – doba cca 5 minut.

Před vlastním cvičením na stanovištích trenérka nejprve ukáže každý cvik. U tohoto cviku ukáže správnou techniku, správné dýchání u tohoto cviku, držení těla, popřípadě popíše, jaké svaly se u tohoto cviku klientky zapojí. Cvičení na hydraulických strojích na kruhovém tréninku a vybrané cviky pro funkční trénink byly popsány v předešlých kapitolách diplomové práce. Vybrané cviky pro funkční trénink jsou navrženy tak, aby klientky při hodinovém cvičení zapojily s hydraulickými stroji svalstvo celého těla.

1. stanoviště - Stroj *Abduktory a adduktory*

2. stanoviště - Cvik *Skákací panák*

3. stanoviště - Stroj *Biceps a triceps (stroj bude vynechán) – nahrazen cvikem Dřep s výskokem*

4. stanoviště - Cvik *Sklapovačky*

5. stanoviště - Stroj *Stehna a hýždě*

6. stanoviště - Cvik Výdrž v podřepu
7. stanoviště - Stroj *Záda a prsa*
8. stanoviště - Cvik Angličák
9. stanoviště - Stroj *Stehna*
10. stanoviště - Cvik Klik
11. stanoviště - Stroj *Ramena a záda*
12. stanoviště - Cvik Mrtvý tah
13. stanoviště - Stroj *Hýždě a stehna*
14. stanoviště - Cvik
15. stanoviště - Stroj *Břicho a záda*
16. stanoviště - Cvik Prkno

Každý trénink musí být zakončen strečinkem - protažením. Po ukončení funkčního tréninku bude trenérka s klientkami věnovat 5 minut protažení pomalým tahem při pravidelném dýchání všech svalových partií, které se zapojily. Jakmile klientky zvládnou tyto základní cviky, poté trenérka ke cvikům může přidávat činky nebo závaží.

6.3 Hodnocení proveditelnosti produktové inovace ve franchisingovém systému EXPRESKA

Cílové řešení ve formě návrhu produktové inovace je posouzeno z aspektů vstupů, výstupů a rizik.

- **Vstupy:** žádné náklady

Trenérky se musí pravidelně účastnit školení, kdy změna v kruhovém tréninku bude vložena do manuálu pro trenérky. Jelikož je podmínkou pro profesi trenérky

vystudovaný obor tělovýchovy, nebo musejí mít trenérky absolvovaný trenérský kurz, trenérky by měly nové cviky ve funkčním tréninku znát a umět je předcvičovat.

Náklady na reklamu jsou součástí franchisingového konceptu, kdy každá pobočka musí provádět lokální reklamu ve výši 2.500,-Kč + DPH měsíčně, tedy mohou do reklamy zapojit i novou službu.

- **Výstupy**

Další využití cvičícího postoru, inovace kruhového tréninku a nová služba pro klientky.

- **Rizika**

Největší riziko pramení ze skutečnosti, že není jisté, zda klientky budou hodinu cvičení využívat, což vzhledem k výsledkům dotazníku bude minimální riziko.

7 Závěr

Diplomová práce s názvem „Inovační projekt pro rozvoj franchisingového systému“ je orientována na franchisingový systém EXPRESKA, který se zabývá fitness službami pouze pro ženy a prodejem franchisingové licence.

Franchisingový systém EXPRESKA s centrálou podnikání v Praze vznikla dne 8.10.2008. Současným majitelem je firma Skyline Entertainment s.r.o.

Ze současného stavu na trhu je patrné, že i tento franchisingový systém stojí před otázkou, jak přilákat nové klientky a udržet si ty stávající. Dochází k růstu nabídky podobných fitness center jako sledovaný systém EXPRESKA.

Zkoumaný sledovaný systém je dostatečně inovativní, snaží se udržet krok s konkurencí. Výsledky finanční analýzy jsou kladné a tudíž je tento systém rentabilní. Autorka práce navrhuje centrále možnost zvážení produktové inovace v kruhovém tréninku.

Konkurenční výhody, které by zajistily systému další klientky, tedy i zisky, lze dosáhnout krokem před konkurencí. Tohoto by měla dosáhnout zamýšlená produktová inovace na změnu kruhového tréninku. Po charakteristice sledovaného systému byly provedeny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí systému, byly vyhodnoceny závěry z primárního šetření autorky a jejich syntézou vyplynula produktová inovace na změnu kruhového tréninku se zapojením trenérky na pobočce. Tato produktová inovace je rozdělena dále na tři různé podnávrhy plánů funkčního tréninku při plném využití trenérky na pobočce. Varianty inovací byly autorkou práce diskutovány s manažerkou centrály sledovaného systému a byly vyhodnoceny jako nejrealističtější a potencionálně realizovatelné. Všechny tři podnávrhy jsou zaměřené na funkční trénink, který bude cca 2-3 x týdně zařazen do programu pobočky, v níž pod vedením trenérky bude trénink probíhat. V kruhu zůstanou stejné hydraulické stroje kruhového tréninku, obměňovány budou podložkové cviky (cviky s vlastní vahou a cviky se závažím), přičemž hodina proběhne v intervalech na vyšší úrovni tepové frekvence a čas gongu se bude případně zvyšovat z 30 sekund až na 45 sekund podle výkonnosti klientek.

Sledovaný systém EXPRESKA se orientuje na oblast kruhového tréninku, který v současné době nabízí velké množství fitness center po celé České republice. Proto byla navržena varianta produktové inovace, která diferencuje produkt sledovaného systému.

Rizika této inovace jsou dle výsledků primárního šetření autorky práce minimální. Závěrem lze říci, že inovace je nezbytný proces pro udržení konkurenceschopnosti sledovaného systému EXPRESKA.

8 Seznam použitých zdrojů

Knižní zdroje:

- BARTRAM, Sean, 2015. *Intenzivní intervalový trénink pro ženy*. 1. vyd. Praha: Euromedia, 224 s. ISBN 978-80-249-2945-3
- DRUCKER, P., 1993. *Inovace a podnikavost. Praxe a principy*. 1. vyd. Praha: Management Press, ISBN 80-85603-29-2
- FOTR, J. - SOUČEK, J., 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 356 s. ISBN 80-247-0939-2
- FOTR, J., 1999. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 214 s. ISBN 80-7169-812-1
- FOTR, J., 1992. *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. Praha: Management Press, 105 s. ISBN 80-85603-06-3
- HESKOVÁ, Marie, 2012. *Teorie, management a marketing služeb*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 183 s. ISBN 978-80-87472-25-5.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 1997. *Franchising*. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita, 76 s. ISBN 8070823399.
- JÁČ I. – RYDVALOVÁ P. – ŽIŽKA M., 2005. *Inovace v malém a středním podnikání*. Brno: Computer Press, 169 s. ISBN 80-251-0853-8
- KOŠTURIÁK J. – CHÁL J., 2008. *Inovace Vaše konkurenční výhoda!* Brno: Computer Press, 164 s. ISBN 978-80-251-1929-7
- KOŠTUIRAK, Ján, 2014. Od štíhlého podniku ke štíhlému podnikání. *Moderní řízení*, č. 2, str. 9
- KOTTER, JOHN P, 2004. *Vedení procesu změny. Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha: Management Press, ISBN 80-7261-015-5
- KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

PITRA Z., 2006. *Management inovačních aktivit*. Praha: Professional Publishing, ISBN 80-86946-10-X

REICHEL, Jiří, 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 184 s. ISBN 978-80-247-3006-6.

ŘEZNÍČKOVÁ, Martina, 2009. *Franchising: Podnikání pod cizím jménem*. 3. vydání. Praha: C. H. Beck, 207 s. ISBN 978-80-7400-174-1.

ŘÍMOVSKÁ, Pavla, 2008. *Metodické postupy v projektování podnikatelských projektů: teoretické přístupy a praktické návody k aplikaci*. Vyd. 2. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 252 s. ISBN 978-80-213-1828-1.

ŠVEJDA, P. a kol., 2007. *Inovační podnikání*. 1. vyd. Praha: AIP ČR, ISBN 978-80-90315-6-5

TIDD, J. - BESSANT, J. - PAVITT, K., 2007. *Řízení inovací*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 542 s. ISBN 978-80-251-1466-7

TULPA, Aleš, 2004. *Franchising : Česká republika 2003*. Praha : Česká asociace franchisingu, 132 s. ISBN 8023926373.

UČEŇ P., 2008. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšování*. Praha: Grada Publishing, 190 s. ISBN 978-80-247-2472-0

VEBER, J. – SRPOVÁ, J., 2006. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 304 s. ISBN 80-247-1069-2

VODÁČEK L. – VODÁČKOVÁ O., 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 293 s. ISBN 80-7261-1143-7

VLČEK, R., 2002. *Hodnota pro zákazníka*. Praha: Management Press, ISBN 80-7261-068-

6

Internetové zdroje:

Expreska [online]. Dostupné z: <http://www.expreska.cz/>.

Expreska [online]. Dostupné z: <http://www.intranet.expreska.cz/>.

Portál veřejné správy. MINISTERSTVO VNITRA. Portal.gov [online]. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?page=0&idBiblio=39560&recShow=1&nr=513~2F1991&rpp=15#parCnt>

MPSV.CZ. *Nezaměstnanost v Česku* [online]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/25747>

Finanční výkazy EXPRESKA, s.r.o. [online]. Dostupné z: <https://magnusweb.mvcr.cz/udss/gui/entdetail.jsp?wid=w14>.

ČSÚ [online]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>.

Fit lady [online]. Dostupné z: <http://www.fitlady.cz>

Fitness Worldclass [online]. Dostupné z: <http://www.worldclass.cz>

Fitness jatomi [online]. Dostupné z: <http://www.jatomifitness.cz>

Fitness Contours [online]. Dostupné z: <http://www.contours.cz>

NACE [online]. Dostupné z: <http://www.nace.cz>

Přednášky:

BÖHM, Jiří: *Profit System s.r.o. – franchisový portál Franchising INFO* – prezentace společnosti na veletrhu Franchise Meeting point v Brně dne 2.3.2012

VEČERŤ, Ladislav *Základy franchisingu*. Přednáška. Praha: Golem club 3.6.1992.

Články v seriálových publikacích:

KOŠTUIRAK, J. Od štíhlého podniku ke štíhlému podnikání.

Moderní řízení, 2014, č. 2, s. 9

Bakalářská práce:

TOŠNEROVÁ, M. *Franchising jako forma obchodního podnikání*. České Budějovice:

Vysoká škola evropských a regionálních studií, o.p.s., 2014. 59 s.

Odborné příručky a materiály firmy EXPRESKA

Nový občanský zákoník 2014, rejstřík: redakční uzávěrka 26.3.2012, 2012. Ostrava: Sagit, 320 s. ISBN 9788072089208.

PROFIT SYSTEM FRANCHISE SERVICES S.R.O, 2015. Franchising Report Česká republika 2014. č. 5, s. 41

9 Přílohy

9.1 Struktura služeb ve franchisingu v roce 2014

Sektory	počet značek	% podíl
Oděvy a obuv	32	13%
Gatronomie	29	12%
Potraviny	29	12%
Realitní služby	23	9%
Služby různé (B2C)	20	8%
Krása a fitness	19	7%
Maloobchod různé	19	7%
Kosmetika a zdraví	14	7%
Obchodní služby (B2B)	13	5%
Vzdělávání	13	5%
Automoto	9	4%
Služby pro cestovní ruch	8	3%
Bankovní a finanční služby	7	3%
Bydlení a stavba	7	3%
Produkty pro děti	4	2%
Celkem	246	100%

(vlastní zpracování, 2016 - údaje převzaty z Franchising report Česká republika 2014)

9.2 Dotazník č.1 - Pilotáž

Vážené respondentky, dotazník je určen ke zjištění Vašich případných návrhů na změny ve franchisingovém systému Expreska. Bude sloužit jako podklad pro moji diplomovou práci: „**Inovační projekt pro rozvoj franchisingového systému**“. Dotazník je anonymní, snažte se tedy prosím odpovídat co možná nejupřímněji. Děkuji.

Vyberte u každé otázky pouze jednu variantu:

1. Zařadíte se do jedné z následujících věkových skupin

- A) 0 – 18 let
- B) 18 – 30 let
- C) 31 – 40 let
- D) 40 let a více

2. Navštěvujete ještě jinou pobočku Expresky kromě této?

- A) ano
- B) ne

3. Jak jste celkově spokojena se službami v Expresce?

- A) velmi spokojena
- B) spokojena
- C) nespokojena
- D) velmi nespokojena

4. Jaké máte členství?

- A) 3měsíční
- B) 6měsíční
- C) 12měsíční
- D) 24měsíční

5. Využíváte v Expresce i jiné tréninkové metody než kruhový trénink na strojích?

- A) ano
- B) ne

6. Jaký máte názor na inovaci v tréninkové metodě?

- A) jsem rozhodně pro
- B) je mi to jedno
- C) rozhodně jsem proti novinkám

7. Vyzkoušela jste někdy cvičení na TRX- závěsném posilovacím systému?

- A) ano
- B) ne

8. Jakou novou tréninkovou metodu byste v Expresce uvítala?

.....

9. Využívala byste tuto novou tréninkovou metodu?

A) ano

B) ne

Děkuji za čas, který jste strávila vyplněním tohoto dotazníku. Hezký den.

9.3 Dotazník č. 2

Vážené respondentky, dotazník je určen ke zjištění Vašeho názoru na změnu v kruhovém tréninku ve franchisingovém systému Expreska. Bude sloužit jako podklad pro moji diplomovou práci: „Inovační projekt pro rozvoj franchisingového systému“. **Jednalo by se o změnu na funkční trénink, který by byl cca 2-3 x týdně zařazen do programu pobočky, kdy pod vedením trenérky by v kruhu zůstaly stejné stroje, obměňovaly by se podložkové cviky (cviky s vlastní vahou a cviky se závažím), kdy by hodina proběhla v intervalech na vyšší úrovni tepové frekvence a čas gongu by se případně zvyšoval z 30 sekund až na 45 sekund podle výkonnosti klientek.** Dotazník je anonymní, snažte se tedy prosím odpovídat co možná nejupřímněji. Děkuji.

Vyberte u každé otázky pouze jednu variantu:

1. Zařadíte se do jedné z následujících věkových skupin

- A) 0 – 18 let
- B) 18 – 30 let
- C) 31 – 40 let
- D) 40 let a více

2. Jak jste celkově spokojena se službami v Expresce?

- A) velmi spokojena
- B) spokojena
- C) nespokojena
- D) velmi nespokojena

3. Jaké máte členství?

- A) 3měsíční
- B) 6měsíční
- C) 12měsíční
- D) 24měsíční

4. Využíváte v Expresce i jiné tréninkové metody než kruhový trénink na strojích?

- A) ano, popřípadě jaké.....
- B) ne

5. Jste spokojená, když se Vám trenérka věnuje?

- A) ano
- B) ne

6. Uvítala byste změnu při kruhovém tréninku?

- A) ano

B) ne

7. Vyzkoušela byste na pobočce funkční trénink (obměněný kruhový trénink s větší intenzitou viz. úvodní část) pod vedením trenérky pobočky?

A) ano

B) ne

8. Využívala byste tuto obměněnou tréninkovou metodu, kdyby funkční trénik byl cca 2- 3 týdně?

A) ano

B) ne

Děkuji za čas, který jste strávila vyplněním tohoto dotazníku. Hezký den.

9.4 Údaje na finanční analýzu

Hodnocené období – prosinec 2015 – březen 2016

- I. místo – Expreska Háje (748 Ms. Kč)
- II. místo – Expreska Stodůlky (625 Ms. Kč)
- III. místo – Prankrác / Děčín (496 Ms. Kč)
- Stav aktivních klientek k 31.3.2016 – 4170

Tržby za všechny pobočky

Tržby 2013 – 30 mil. Kč

Tržby 2014 – 35 mil. Kč

Tržby 2015 - 33,8 mil. Kč

Tržby 1 – 3 / 2016 – 9,1 mil. Kč

Měsíční zisk: cca 20-100 tis. Kč vč. DPH

- Měsíční výdaje provozovny: cca 70-80 tisíc Kč
- Měsíční příjmy provozovny: cca 90-200 tisíc Kč
- Měsíční provozní zisk: cca 20-100 tisíc Kč

(EXPRESKA, 2016)

Kladno 2015

Země:	Česká Republika				
Expreska:	Kladno Prodané zboží - Období: 01.01.2015 - 31.12.2015				
Typ	Cena	DPH	Sazba a DPH %	Cena s DPH	Měna
Zápisné	49 200,00	0,00	0	49 200,00	Kč
Promo kód (slevový kód)	-19 585,00	0,00	0	-19 585,00	Kč
Členství	348 260,00	0,00	0	348 260,00	Kč
Zkušební členství	0,00	0,00	0	0,00	Kč
Celkem za pobočku:	0,00	0,00	0	377 875,00	Kč
Celkem za zemi:	377 875,00	0,00	0	377 875,00	Kč
Celkem:	377 875,00	0,00	0	377 875,00	Kč

(EXPRESKA,
2016, online)

Kladno 2014

Země:	Česká Republika				
Expreska:	Kladno Prodané zboží - Období: 01.01.2014 - 31.12.2014				
Typ	Cena	DPH	Sazb a DPH %	Cena s DPH	Měna
Zápisné	83 400,00	0,00	0	83 400,00	Kč
Zboží	1 780,00	0,00	0	1 780,00	Kč
Promo kód (slevový kód)	-64 460,00	0,00	0	-64 460,00	Kč
Služby	2 720,00	0,00	0	2 720,00	Kč
Členství	806 210,00	0,00	0	806 210,00	Kč
Zkušební členství	950,00	0,00	0	950,00	Kč
Celkem za pobočku:	950,00	0,00	0	830 600,00	Kč
Celkem za zemi:	830 600,00	0,00	0	830 600,00	Kč
Celkem:	830 600,00	0,00	0	830 600,00	Kč

(EXPRESKA, 2016, online)

Pankrác 2015

Země:	Česká Republika				
Expreska:	Praha Pankrác Prodané zboží - Období: 01.01.2015 - 31.12.2015				
Typ	Cena	DPH	Sazba a DPH %	Cena s DPH	Měna
Zápisné	128 926,20	27 073,80	21	156 000,00	Kč
Zboží	3 950,00	0,00	0	3 950,00	Kč
Zboží	71 211,16	10 681,27	15	81 892,43	Kč
Promo kód (slevový kód)	-75 950,00	0,00	0	-75 950,00	Kč
Služby	11 304,28	1 695,72	15	13 000,00	Kč
Služby	47 097,54	9 890,46	21	56 988,00	Kč
Služby	2 800,00	0,00	0	2 800,00	Kč
Členství	1 163 608,24	174 541,76	15	1 338 150,00	Kč
Zkušební členství	6 443,52	966,48	15	7 410,00	Kč
Zkušební členství	0,00	0,00	0	0,00	Kč
System	0,56	0,01	15	0,57	Kč
Celkem za pobočku:	0,56	224 849,50		1 584 241,00	Kč
Celkem za zemi:	1 359 391,50	224 849,50		1 584 241,00	Kč
Celkem:	1 359 391,50	224 849,50		1 584 241,00	Kč

(EXPRESKA,
2016, online)

Pankrác 2014

Země:	Česká Republika				
Expreska:	Praha Pankrác Prodané zboží - Období: 01.01.2014 - 31.12.2014				
Typ	Cena	DPH	Saz ba DP H %	Cena s DPH	Měna
Zápisné	59 504,40	12 495,60	21	72 000,00	Kč
Zboží	3 255,00	0,00	0	3 255,00	Kč
Zboží	62 774,09	9 414,85	15	72 188,94	Kč
Pr. kód	-10 930,41	-1 639,59	15	-12 570,00	Kč
Pr. kód	-26 572,00	0,00	0	-26 572,00	Kč
Služby	800,00	0,00	0	800,00	Kč
Služby	22 228,11	4 667,89	21	26 896,00	Kč
Služby	4 565,19	684,81	15	5 250,00	Kč
Členství	1 046 964,49	157 045,51	15	1 204 010,00	Kč
Členství	0,00	0,00	0	0,00	Kč
Zkušební členství	0,00	0,00	0	0,00	Kč
Zkušební členství	1 669,58	250,42	15	1 920,00	Kč
System	1,06	0,00	15	1,06	Kč
Celkem pobočka:	1,06	182 919,49	15	1 347 179,00	Kč
Celkem za zemi:	1 164 259,51	182 919,49	15	1 347 179,00	Kč
Celkem:	1 164 259,51	182 919,49	15	1 347 179,00	Kč

(EXPRESKA, 2016, online)

Účetní výkazy (v tis.Kč)

EXPRESKA s.r.o.	IČO 28471610	
Finanční údaje (v tis.)	Rok 2012	Rok 2013
AKTIVA CELKEM	5 353	7 124
Dlouhodobý majetek	1 184	1 023
Oběžná aktiva	4 129	5 759
Ostatní aktiva časové rozlišení	40	342
PASIVA CELKEM	5 353	7 124
Vlastní kapitál	-2 301	17
Cizí zdroje	5 222	3 767
Ostatní pasiva časové rozlišení	2 432	3 340
Výkony	9 286	8 885
Výnosy	9 908	8 995
Náklady	9 276	6 614
Provozní výsledek hospodaření	920	2 585
Výsledek hospodaření za účetní období(+/-)	632	2 381
Hospodářský výsledek před zdaněním	632	2 381

<https://magnusweb.mvcr.cz/udss/gui/entdetail.jsp?wid=w14>

9.5 INFORMAČNÍ SPOLEČNOST

Pramen: Český
telekomunikační úřad, CZ. NIC

Source: Czech Telecommunication Office, CZ. NIC

Rok	Širokopásmový přístup k internetu (v tis.) <i>subscriptions (thous.)</i>					Broadband Internet		Registrované domény .cz (tis.)
	Pevný přístup <i>Fixed broadband</i>					Mobilní přístup <i>Mobile broadband</i>		
Year	celkem	z toho prostřednictvím <i>of</i>				celkem	z toho trvalý přístup	<i>Registered domains of .cz (thous.)</i>
	<i>Total</i>	xDSL	TV kabelu (CATV)	optických vláken (FTTx)	bezdrátového připojení			
		xDSL	Cable TV	Optical fibre (FTTx)	Wireless access			
2005	658	280	146	23	209	.	.	226
2006	1 108	493	230	35	350	.	.	283
2007	1 497	613	309	55	520	.	.	374
2008	1 760	697	383	70	610	.	.	506
2009	2 005	778	442	105	680	.	.	633
2010	2 241	860	481	180	720	3 579	1 219	749
2011	2 516	918	516	235	847	4 569	1 931	881
2012	2 776	952	524	299	1 001	4 643	2 780	1 010
2013	2 885	953	518	368	1 046	5 601	4 149	1 100
2014	3 009	953	527	420	1 110	7 165	5 333	1 173
2015	2 946	943	541	473	988	7 759	5 691	1 230

(ČSÚ, 2016, online)

9.6 Formulář mystery shoppingu



MYSTERY SHOPPING

TRENÉRKA	Výborné	Dobré	Neuspokojivé	Poznámky
Uvítání				
Firemní oděv				
Vizáž trenérky				
Přístup trenérky				
Znalosti trenérky				
Komunikační schopnosti trenérky				
Vstřícnost trenérky				
Pomoc při cvičení na strojích				
Všímavost trenérky				
Oprava při špatném cvičení				
Doporučení strečinku				
Použití pomůcek				
Nabídnutá voda / koktejl / tyčinka				
Důvěra trenérky v produkt				
POBOČKA				
Čistota cvičebního prostoru				
Čistota sprchy				
Čistota šatny				
Aktuálnost letáků				
Zásoba cvičebních pomůcek				
Vhodná hudba				
Hlasitost gongu				
Kardio stroje				
Hygienické doplňky				
Vzduch				
Teplota				

Dekorace				
Standardy Expresky				
Umístění propagačních materiálů				
ZKUŠEBNÍ TRÉNINK				
Objednání se				
Vyplnění dotazníku trenérkou				
Uvedení správných cen				
Kardio stroje - platí se za ně?				
Doplňkové služby				
Zkouška zakázaných věcí				
CELKOVÉ HODNOCENÍ				

OSOBNÍ ÚDAJE
Jméno:
Příjmení:
Email:
Pobočka:
Datum:
Návštěva číslo:

(EXPRESKA, 2016)

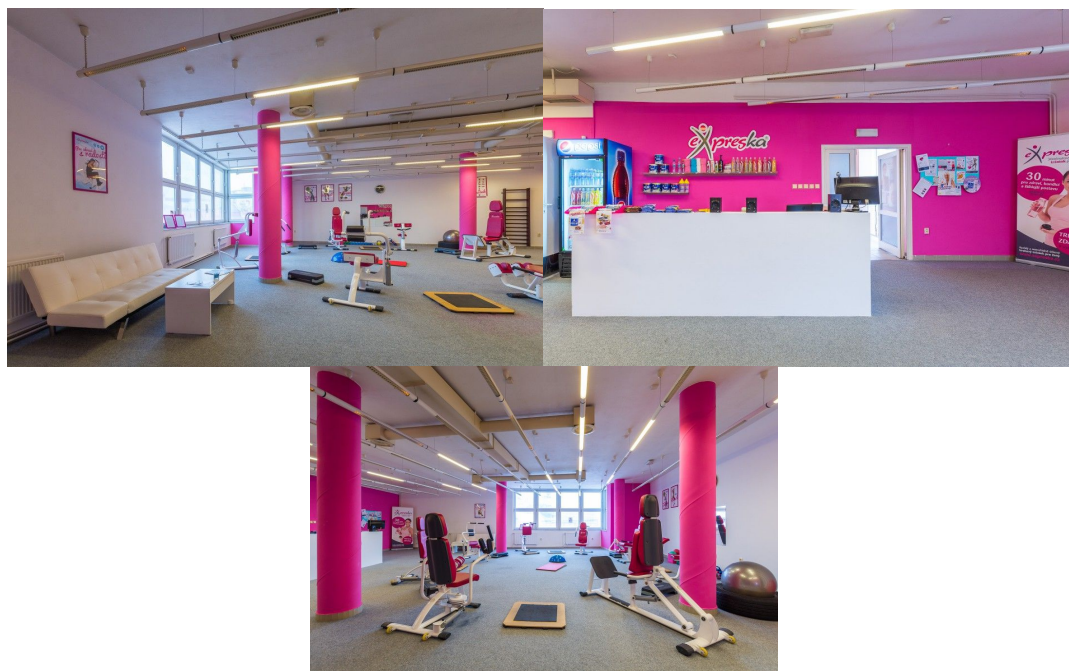
9.7 Pobočky EXPRESKY

Kladno



(EXPRESKA, 2016, online)

Liberec



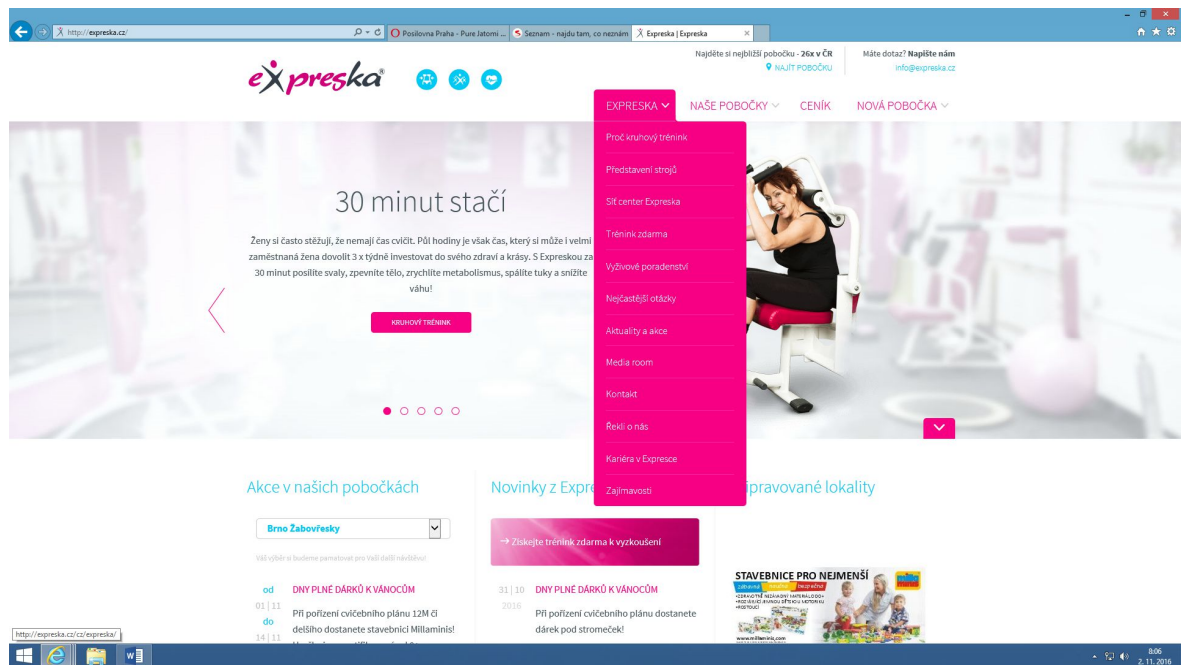
(EXPRESKA, 2016, online)

Pankrác



(EXPRESKA, 2016, online)

9.8 EXPRESKA webové stránky



(EXPRESKA, 2016, online)