



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

PODNIKATELSKÝ PLÁN NA ZALOŽENÍ DÁMSKÉHO FITNESS CENTRA

BUSINESS PLAN FOR ESTABLISHING A LADIES' FITNESS CENTER

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Iveta Pešková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	Bc. Iveta Pešková
Studijní program:	Mezinárodní ekonomika a obchod
Studijní obor:	bez specializace
Vedoucí práce:	doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.
Akademický rok:	2020/21

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

Podnikatelský plán na založení dámského fitness centra

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení problému, cíle práce, metody a postup řešení

Teoretický přístup k řešenému problému (nejnovější poznatky v oblasti řízení podniku a tvorbě podnikatelského plánu včetně hodnocení investice)

Analytická část (analýza vnějšího prostředí, analýza poptávky, analýza zdrojů a kapacit v souladu s vymezeným problémem)

Návrh podnikatelského plánu, včetně variantního ekonomického zhodnocení)

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je vytvoření reálného podnikatelského plánu na otevření dámského fitness centra v Brně, které bude díky uzpůsobené nabídce služeb cílit především na zahraniční klientky žijící ve zvolené lokalitě, včetně hodnocení návratnosti investice.

Základní literární prameny:

FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-0939-2.

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

KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. 1.vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

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

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

SRPOVÁ, J. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011.194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

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

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

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

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá vytvořením podnikatelského plánu na založení dámského fitness centra v Brně, které bude cílit především na zahraniční klientky žijící v dané lokalitě. Nejdříve jsou popsány metodika a teoretický přístup k řešenému problému. Následně jsou provedeny analýzy prostředí společnosti a získané informace jsou použity ve SWOT analýze. Závěrečná část obsahuje vyhotovený podnikatelský plán včetně zhodnocení, zda je tento plán vhodné realizovat či nikoliv.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, fitness centrum, služby, analýza prostředí

Abstract

The diploma thesis focuses on the creation of a business plan to establish a woman's fitness centre in Brno. This business will be primarily targeted at foreign clients living in the area. First, the methodologies and the theoretical approach to the solved problem are described. Subsequently, analyses of the company's environment are performed and the information obtained is used in the SWOT analysis. The final part contains the business plan, including its feasibility of success in the current market.

Keywords

Business plan, fitness centre, services, analysis of the environment

Bibliografická citace

PEŠKOVÁ, Iveta. *Podnikatelský plán na založení dámského fitness centra* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-14]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135057>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Iveta Šimberová.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 16. května 2021

.....

podpis autora

Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat vedoucí mé diplomové práce paní doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D. za cenné rady, připomínky a odborné vedení při tvorbě této práce.

OBSAH

ÚVOD.....	12
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUP ŘEŠENÍ.....	14
1.1 Vymezení problému.....	14
1.2 Cíle práce.....	15
1.3 Postup řešení a metody.....	15
1.4 Použité metody.....	18
1.4.1 SLEPT analýza.....	18
1.4.2 Analýza trhu.....	19
1.4.3 Porterův model pěti sil.....	20
1.4.4 Analýza zdrojů.....	22
1.4.5 SWOT analýza.....	24
2 TEORETICKÝ PŘÍSTUP K ŘEŠENÉMU PROBLÉMU.....	26
2.1 Vymezení základních pojmů.....	26
2.1.1 Definice služeb a jejich charakteristika.....	26
2.1.2 Vymezení pojmů fitness a fitness centra.....	27
2.2 Právní formy podnikání.....	27
2.2.1 Společnost s ručením omezeným (s.r.o.).....	28
2.3 Marketingový výzkum.....	28
2.3.1 Definice problému a cílů výzkumu.....	29
2.3.2 Příprava plánu výzkumu.....	29
2.3.3 Provedení výzkumu či průzkumu.....	34
2.3.4 Vyřčení závěrů a prezentace výsledků.....	34
2.4 Podnikatelský plán.....	35
2.4.1 Požadavky na podnikatelský plán.....	35
2.4.2 Struktura podnikatelského plánu.....	35

2.5	Schéma provázanosti teorie a metod	43
3	ANALYTICKÁ ČÁST	45
3.1	SLEPT analýza	45
3.1.1	Sociální faktory	45
3.1.2	Legislativní faktory	46
3.1.3	Ekonomické faktory	47
3.1.4	Politické faktory	51
3.1.5	Technologické faktory	51
3.1.6	Shrnutí klíčových faktorů zjištěných SLEPT analýzou	52
3.2	Analýza trhu	53
3.2.1	Porterova analýza pěti sil	53
3.2.2	Shrnutí analýzy trhu	58
3.3	Analýza zdrojů	59
3.3.1	Lidské zdroje	59
3.3.2	Hmotné zdroje	60
3.3.3	Nehmotné zdroje	60
3.3.4	Finanční zdroje	62
3.3.5	Shrnutí analýzy zdrojů	62
3.4	SWOT analýza	63
3.4.1	Numerické zpracování SWOT analýzy	64
4	NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	68
4.1	Titulní strana	68
4.2	Exekutivní souhrn	69
4.3	Popis společnosti	69
4.3.1	Název	70
4.3.2	Lokalita společnosti	70

4.3.3	Provozní doba	71
4.4	Analýza společností a trhu	72
4.5	Obchodní plán	72
4.5.1	Skupinové lekce	73
4.5.2	Posilovna.....	73
4.5.3	Individuální lekce s trenérem.....	73
4.5.4	Sestavení jídelníčku či tréninkového plánu	74
4.5.5	Provoz fitness centra	74
4.5.6	Vybavení fitness centra a jeho dodavatelé.....	74
4.6	Marketingový plán	79
4.6.1	Produkt.....	79
4.6.2	Cena	82
4.6.3	Propagace.....	83
4.6.4	Distribuce.....	83
4.6.5	Lidé	84
4.6.6	Materiální prostředí.....	84
4.6.7	Procesy.....	85
4.7	Organizační plán	85
4.7.1	Odměňování.....	86
4.8	Hodnocení rizik.....	87
4.8.1	Identifikace rizika	87
4.8.2	Ohodnocení rizik.....	87
4.8.3	Návrhy na snížení rizik	88
4.8.4	Pavučinový graf	89
4.9	Finanční plán.....	89
4.9.1	Zahajovací rozvaha	89

4.9.2	Zahajovací výdaje	90
4.9.3	Plánované výdaje	91
4.9.4	Odhadované příjmy.....	93
4.9.5	Výpočet DPH.....	94
4.9.6	Výkaz zisku a ztrát.....	96
4.9.7	Plán peněžních toků	98
4.9.8	Bod zvratu	100
4.9.9	Návratnost investice	100
4.10	Vyhodnocení podnikatelského plánu	101
ZÁVĚR		102
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		104
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ		110
SEZNAM GRAFŮ		111
SEZNAM OBRÁZKŮ.....		112
SEZNAM TABULEK		113
SEZNAM PŘÍLOH.....		115

ÚVOD

Dnešní doba plná nových a rychle se měnících trendů, technologií a nečekaných událostí s sebou přináší nejen spoustu nových příležitostí, jak v běžném životě, tak ve světě podnikatelské, ale také rizik a hrozeb. Uspěť není vůbec jednoduché, co je nyní trendy a zdá se, že má velký potenciál, se může během pár let či dokonce měsíců změnit. Je zapotřebí vše pořádně promyslet a vytvořit kvalitní podnikatelský plán, následně se snažit odlišit od konkurence, klást neustálý důraz na kvalitu, znát požadavky svých klientů a ty se snažit nejen naplnit, ale předčít jejich očekávání.

Tato diplomová práce se zabývá vytvořením podnikatelského plánu na otevření dámského fitness centra v Brně, které bude cílit především na ženy zahraničního původu žijící v této oblasti. Podnikatelský plán bude sloužit jako nástroj pro zjištění, zda je vhodné tento záměr realizovat či nikoliv.

Vždy jsem věděla, že nechci být celý život zaměstnaná, že chci svůj čas a úsilí investovat do svého podniku, který pro mě nebude pouze zdrojem obživy, ale bude mi přinášet radost a umožní mi být pánem svého času. Svému cíli jsem se rozhodla jít naproti volbou oboru studia, i když jsem stále nevěděla, jaký podnik bych chtěla vlastně mít. Ke konkrétnímu nápadu mě přivedla až moje záliba ve cvičení.

Ke sportu jsem byla vedena již od mala, a poté co jsem přestala závodně tancovat mi pravidelný pohyb chyběl. Mnoho studií dokazuje, že pravidelný pohyb vede k lepší zdravotní, fyzické, ale i psychické kondici, a to se potvrdilo i mě. Proto jsem začala navštěvovat různá brněnská fitness centra, ale do dnes jsem neobjevila fitness centrum, které by mi úplně vyhovovalo a spousta mých známých má stejný problém.

Nejen toto všechno a fakt, že zdravý životní styl a pohyb jsou fenoménem dnešní doby, ale také statistiky, ukazující zvyšující se návštěvnost fitness center v průběhu posledních let, mě přivedli k myšlence založení vlastního fitness centra. To bude určené výhradně pro ženy, jelikož spousta žen nerada cvičí v přítomnosti mužů a nabídka kvalitních čistě dámských fitcenter v Brně není tak velká.

Nechci vytvořit klasickou posilovnu, kam ženy budou chodit pouze kvůli jejich touze být fit a mít krásnou postavu. Chci vytvořit místo, kam se ženy budou těšit, budou se rády vracet a trávit zde volný čas. Budou si moci zacvičit nejen samy se stroji nebo ve

vybaveném sále, ale také vyrazit s kamarádkami na skupinovou lekci. Chci ženám a dívkám nabídnout prostor, kde mohou být samy sebou bez ohledu na jejich postavu, věk či národnost. Nabídku skupinových lekcí chci rozšířit o cvičební programy společnosti, která působí ve více než devadesáti zemích světa. Nabídkou těchto lekcí a jejich výukou v anglickém jazyce, bych chtěla přilákat klientelu zahraničního původu. Fitness centrum by se tak stalo místem, kde si ženy mohou najít nové přátele z různých zemí, dosáhnout svých cílů, stát se sebevědomější a silnější.

Ráda bych takové fitness centrum založila, ale jelikož v podnikání nejde pouze o plnění snů, ale také o dosažení zisku, je potřeba vše důkladně promyslet a naplánovat. Proto bych chtěla zpracováním podnikatelského plánu na založení dámského fitness centra cílího na zahraniční klientelu v Brně, zjistit, zda by bylo vhodné plán skutečně realizovat, a zda má smysl s touto myšlenkou dále pracovat, rozvíjet své znalosti a dovednosti v tomto oboru.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUP ŘEŠENÍ

V následující kapitole je vymezen problém diplomové práce a určen její hlavní cíl. Dále jsou definovány dílčí cíle, metody a postupy řešení, díky kterým bude hlavního cíle dosaženo.

1.1 Vymezení problému

Diplomová práce se zabývá problematikou vytvoření reálného podnikatelského plánu na založení fitness centra, které se bude nacházet v Brně a bude určeno výhradně pro ženy. Přizpůsobenou nabídkou skupinových lekcí a vedením některých hodin v anglickém jazyce je cíleno především na ženy cizího původu žijící ve vybrané lokalitě. Následně bude podnikatelský záměr zhodnocen a bude rozhodnuto, zda je vhodné ho realizovat či nikoliv.

O fitness službách můžeme říct, že se jedná o statek luxusní, který není k životu nezbytně nutný, poptávka je tedy velmi citlivá na cenu a ekonomickou situaci. Proto bude velmi důležité vhodně nastavit cenovou politiku služeb, avšak ne na úkor kvality. Vizí fitness centra je klást důraz na kvalitu a ne kvantitu, poskytnout ženám nadstandardní služby a odlišit se tak od většiny fitness center. Proto je také zapotřebí vhodně zvolit cílovou skupinu, která je za kvalitní služby ochotná zaplatit. Ve spoustě zahraničních zemích jsou fitness centra a jejich návštěvy mnohem běžnější a ochota platit za kvalitní služby je větší. Proto budou v rámci skupinových lekcí nabízeny také cvičební programy od celosvětově známé společnosti s cílem přilákat zahraniční klientky žijící v Brně, které znají tyto programy ze své země a jsou za ně zvyklé platit vyšší částky.

Licence na tyto programy jsou nákladné, proto je zapotřebí rozhodnout, které z programů budou nabízeny a také, o jaké další druhy cvičení a služeb by zákaznice měly zájem. Proto je v rámci vlastního průzkumu dotazníkovým šetřením zjišťováno, jaké jsou preference potenciálních klientek s důrazem na začlenění zahraničních klientek do dotazovaného vzorku.

Důležité je také vybrat vhodnou polohu pro umístění fitness centra v rámci Brna. Vhodné by bylo vybrat místo, kde není příliš vysoká koncentrace konkurence, je dobře dostupné

MHD, ale je zde i možnost parkování. V neposlední řadě je zapotřebí se vhodně rozhodnout o způsobu financování tohoto projektu.

1.2 Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je vytvoření reálného podnikatelského plánu na otevření dámského fitness centra v Brně, které bude díky uzpůsobené nabídce služeb cílit především na zahraniční klientky žijící ve zvolené lokalitě.

Hlavního cíle bude dosaženo za pomoci splnění následujících dílčích cílů:

- ⇒ Nalezení vhodných zdrojů informací potřebných pro vytvoření kvalitního podnikatelského plánu
- ⇒ Vyhotovení analýz vnějšího a vnitřního prostředí společnosti
- ⇒ Provedení vlastního výzkumu, který bude zaměřen na zjištění preferencí potenciálních klientek
- ⇒ Zpracování všech dílčích kroků a náležitostí podnikatelského plánu
- ⇒ Zhodnocení návratnosti investice na základě vypracovaného podnikatelského plánu a rozhodnutí, zda je tento plán vhodné realizovat či nikoliv

1.3 Postup řešení a metody

Nejdříve je zapotřebí nalezení vhodných informačních zdrojů, ze kterých budou v první části diplomové práce vypracována teoretická východiska, která budou sloužit jako teoretický základ pro analytickou a návrhovou část práce. Budou zde popsány základní pojmy týkající se služeb a fitness, právní formy podnikání, prostředí podniku a jeho analýzy, které budou zpracovány v další části práce. Následně bude rozebrán marketingový výzkum, podnikatelský plán včetně jeho jednotlivých částí a všeobecných požadavků na jeho vypracování.

Dále bude v rámci analytické části provedena analýza SLEPT, která zkoumá vnější prostředí společnosti. Analýzou sociálních, legislativních, ekonomických, politických a technologických faktorů budou zjištěny vlivy, které působí na společnost. Díky tomu, bude možné identifikovat příležitosti a hrozby plynoucí společnosti z vnějšího okolí.

Dalším krokem je zpracování analýzy trhu, díky které společnost dokáže trh lépe vymezit a získá o něm lepší povědomí. Pro analýzu trhu bude využit Porterův model 5 sil, který

společnosti umožní identifikaci a zmapování klíčových faktorů ovlivňujících vstup na trh. Model se zaměřuje na substituční produkty, stávající a novou konkurenci, vliv dodavatelů a odběratelů. Významnou součástí tohoto modelu bude analýza konkurence, která společnosti přinese informace o dalších společnostech, jejich konkurenčních službách, marketingových strategiích apod. Důležitou částí je také analýza zákazníků, která pomůže lépe poznat potenciální zákaznice, jejich poptávku, preference, požadavky a motivy. Tyto informace budou získány provedením vlastního průzkum, který bude uskutečněný formou dotazníkového šetření a budou zapojeny také potenciální zákaznice s cizí státní příslušností.

Poté bude zpracována analýza zdrojů, díky které společnost identifikuje prostředky, které je do podnikání potřeba vložit, kolik jich má k dispozici a jak budou získány prostředky chybějící.

Na závěr analytické části bude vyhotovena SWOT analýza, která shrnuje data a informace získaná předešlými analýzami. Společnosti odhalí silné a slabé stránky plynoucí z vnitřního prostředí, dále příležitosti a hrozby, které společnosti vznikají z prostředí vnějšího.

V poslední návrhové části bude za pomoci informací a výsledků z předchozích částí vytvořen podnikatelský plán na založení dámského fitness centra, cílicího primárně na zahraniční klientky žijící v Brně.

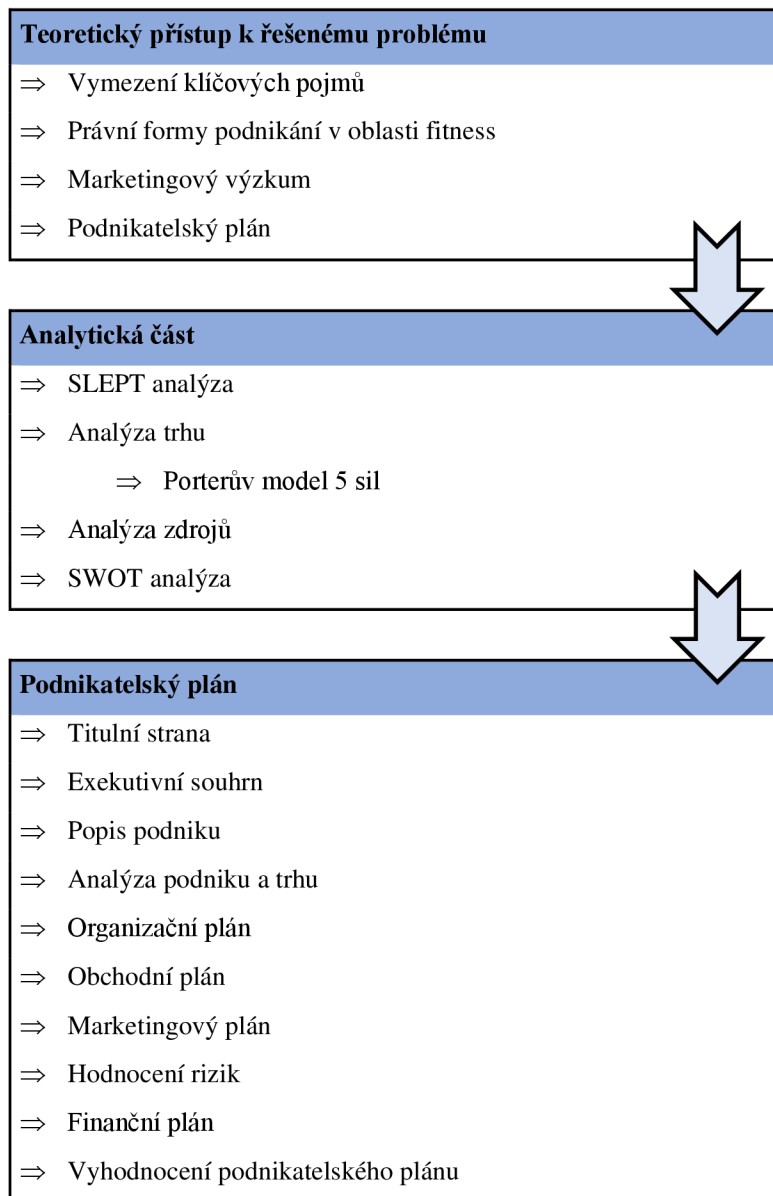
Nejdříve bude rozhodnuto o názvu, sídle, právní formě, struktuře, právech a povinnostech vlastníků a formě financování. Na základě těchto informací budou vytvořeny titulní strana podnikatelského plánu a popis společnosti. Následně bude zahrnuta analýza trhu vyhotovená v analytické části.

Dalšími kroky jsou zpracování obchodního, marketingového a organizačního plánu. V obchodním plánu bude popsán proces poskytování služeb, v marketingového plánu bude určeno, jakým způsobem budou služby distribuovány, oceňovány a propagovány a v plánu organizačním bude popsána forma vlastnictví.

Následně budou hodnocena a analyzována rizika, která se mohou objevit díky konkurenci či slabým stránkám společnosti a budou navržena opatření pro jejich eliminaci.

V návaznosti na předchozí části bude vypracován finanční plán, včetně variantního ekonomického zhodnocení. Na závěr bude rozhodnuto, zda je vhodné tento podnikatelský plán skutečně realizovat či nikoliv, čímž bude naplněn hlavní cíl práce.

Následující schéma přehledně shrnuje výše popsany postup a metody použité při vypracovávání práce.



Obrázek 1: Schéma postupu a použitých metod

(Zdroj: Vlastní zpracování)

1.4 Použité metody

V této části práce jsou popsány již výše zmíněné metody, které budou použity pro zanalyzování prostředí společnosti a budou sloužit jako základ pro vytvoření podnikatelského plánu.

1.4.1 SLEPT analýza

SLEPT analýza zkoumá makroprostředí podniku neboli společenské síly vnějšího prostředí, které ovlivňují účastníky prostředí vnitřního. Tyto faktory je důležité identifikovat a analyzovat, protože z nich mohou pro společnost plynout nové příležitosti, ale také hrozby. Název této analýzy je odvozen od počátečních písmen zkoumaných externích faktorů, kterými jsou sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory (Kotler, 2004, s.179; Koráb, 2007, s. 48).

1.4.1.1 Sociální faktory

V rámci analýzy sociální oblasti se zkoumá demografické prostředí, do kterého se řadí například věková struktura obyvatelstva, počet obyvatel, podíl zastoupení mužského a ženského pohlaví, hustota osídlení, geografické rozložení a etnická příslušnost. Analyzovány jsou také sociálně-kulturní faktory jako životní úroveň, rozdělení příjmů, dostupnost pracovní síly, trh práce, pracovní zvyklosti a mobilita. Mohou se zde zkoumat také změny v rámci životního stylu související s prací z domova a vyšší mírou volného času, zálibami, koníčky a módními trendy (Grasseová, 2012, s.179; Blažková, 2007, s.53, 54).

1.4.1.2 Legislativní faktory

Mezi legislativní faktory patří nejen zákony a zákonné normy obchodního práva, daňové zákony, různá legislativní omezení apod., ale také chybějící legislativní normy a zákony. Dále například funkční soudy, použitelnost, vymahatelnost a interpretovatelnost práv (Grasseová, 2012, s.180; Koráb, 2007, s.48).

1.4.1.3 Ekonomické faktory

Při analyzování ekonomické oblasti je zapotřebí se zaměřit na makroekonomické ukazatele a předpoklady, na faktory, které mají vliv na kupní sílu, rozložení výdajů domácností, rozdělení příjmů, míru nezaměstnanosti, HDP, ekonomický růst, monetární

politiku, inflaci, přímé i nepřímé daně apod. (Kotler, 2004, s. 192; Blažková, 2007, s.53,54).

1.4.1.4 Politické faktory

Mezi zkoumané politické faktory jsou řazeny forma vlády a její stabilita, politické trendy, vliv politiků a politických skupin, postoje vládnoucí strany k podnikání a investicím, státní orgány a úřady (Grasseová, 2012, s.179).

1.4.1.5 Technologické faktory

Technologická oblast má v dnešní turbulentní době velký význam a je zapotřebí její neustálé sledování. Díky vývoji v technologické oblasti vznikají nové tržní příležitosti. Již v minulosti přinesl technologický pokrok spoustu výrobků a technologií, které usnadňují a napomáhají společnostem v jejich činnosti, příkladem jsou kreditní karty, internet a chytré telefony. Aby společnosti neunikly příležitosti plynoucí z této oblasti, je velmi důležité neustále sledovat nové objevy, patenty, vývoj technologií a vliv jejich změn (Kotler, 2013, s. 106; Blažková, 2007 s. 53, 54).

1.4.2 Analýza trhu

Trh je možné chápat jako celkovou hodnotu či objem zboží nebo služeb, které uspokojují stejné potřeby zákazníka. Je zapotřebí, aby společnost vhodně definovala trh, na kterém působí, protože špatné vymezení trhu může společnosti přinést vážné problémy. V případě, že je trh vymezen příliš úzce, mohou společnosti uniknout požadavky zákazníků či hrozba nových potenciálních konkurentů, v takovém případě se při změnách na trhu podnik dostává do problémů či dokonce zkrachuje. V opačném případě, kdy je trh vymezen příliš široce, zákazníci zvolí raději jiného konkurenta, který lépe uspokojí jejich potřeby (Blažková, 2007, s.55).

Proto je zapotřebí o trhu nepřemýšlet pouze jako o výrobcích či službách uspokojující určitou potřebu, ale vnímat trh komplexněji včetně jeho okolí. Společnost by se měla snažit získávat, analyzovat a hodnotit faktory, jako jsou poptávka, potřeby a chování zákazníků, konkurenční společnosti včetně jejich produktů, marketingových nástrojů apod. Analýza konkurence je důležitou součástí, je zapotřebí určit, kteří konkurenti jsou klíčoví, jaké jsou jejich cíle, chování, tržní síla, nabízený produkt či služba, s čímž souvisí také analýza možných substitučních výrobků nebo služeb. Tyto informace je možné

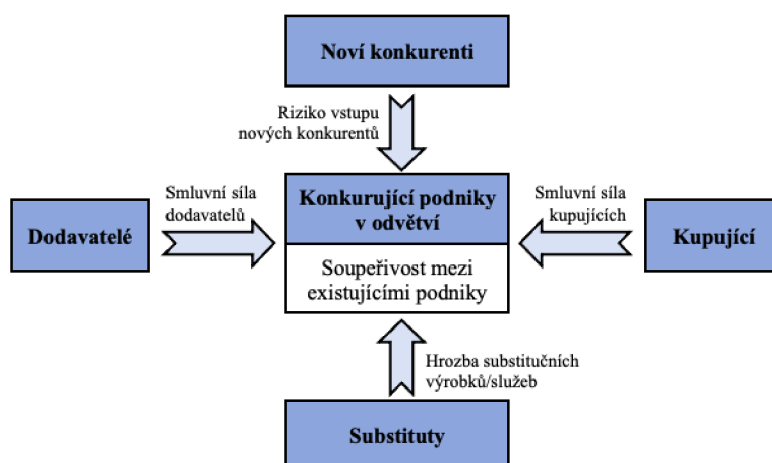
získávat sekundárním výzkumem, při kterém jsou použity již existující statistiky, zprávy, ekonomické indikátory, ... nebo výzkumem primárním formou rozhovorů, testů, dotazníkových šetření, ... Pro analýzu trhu je často využíván Porterův model pěti sil (Blažková, 2007, s.55; Fotr, 2005, s.35, 36).

1.4.3 Porterův model pěti sil

Model pěti sil od autora Michaela Portera je používán pro analýzu konkurenčního oboru, ve kterém společnost působí. Cílem analýzy odvětví je pochopení, jak a které faktory v tomto odvětví na společnost působí a jak ji mohou ovlivnit v situaci ve které se nachází (Mallya, 2007, s.49).

Porterův model pěti sil pak ukazuje základní faktory, ovlivňující ziskovost odvětví a působící na společnost. Podnik je ohrožován vysokou konkurencí a soupeřivostí v odvětví, ale také vstupem nových konkurenčních společností do oboru, protože čím vyšší konkurence je, tím více omezuje možnost zvyšování cen a dosahování většího zisku. Velký vliv má také, zda existují substituty našeho produktu. Dalšími faktory ovlivňující společnost jsou velká vyjednávací síla dodavatelů, díky které mohou zvyšovat ceny a společnost tato zvýšení musí zaplatit nebo přejít na nižší kvalitu, dále vysoká vyjednávací síla kupujících, kteří požadují nižší ceny či vyšší kvalitu produktu nebo služby. Analýzou těchto faktorů nejsou zjišťovány pouze hrozby, ale mohou být objeveny také příležitosti, které z nich společnosti plynou (Blažková, 2007, s.58).

Následující schéma přehledně zobrazuje Porterův model pěti sil.



Obrázek 2: Porterův model pěti sil

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Blažková 2007, s.57)

1.4.3.1 Hrozba vstupu nových konkurentů

Společnost zajímá, s jakou pravděpodobností a za cenu jakého úsilí mohou potenciální konkurenti vstoupit na trh a zvýšit konkurenční tlak na společnosti již působící na daném trhu. Jak velká je tato hrozba vstupu nových konkurentů záleží především na tom, zda existují bariéry vstupu na daný trh. Těmito bariérami mohou být například úspory z rozsahu výroby, kapitálová náročnost vstupu, cenové zvýhodnění související s brzkým vstupem na trh a časem získanými zkušenostmi, omezený přístup nových společností k distribučním kanálům, schopnost diferenciacce produktu a omezení legislativou či státní správou (Blažková, 2007, s.58; Johnson, 2000, s. 101).

1.4.3.2 Hrozba substitutů

Substitutem rozumí takový produkt, který má stejnou charakteristiku jako již vyráběné produkty v daném odvětví a uspokojuje požadavky zákazníků. V případě, že nově nabízený produkt bude pro zákazníky zajímavější z pohledu ceny, výkonu či obojího, tak se stává hrozbou. Aby společnost zabránila přechodu ke konkurenci, tak musí usilovat o zlepšování svého produktu a udržovat jeho cenu. Výši této hrozby ovlivňuje také snadnost a výše nákladů, s jakými zákazník může přejít ke konkurenčnímu produktu nebo službě (Mallya, 2007, s.51).

1.4.3.3 Vyjednávací síla odběratelů

Zákazníci mohou mít velký vliv na společnost, usilují totiž o co nejvýhodnější obchodní podmínky pro jejich nákup. Vyjednávací síla pro kladení různých podmínek a zároveň výše úrovně s jakou mohou ovlivnit dodavatelskou společnost závisí především, zda je možné produkt (či službu) odebírat i od jiné společnosti. Dále pak jaké je v blízkosti množství těchto konkurenčních dodavatelů, jaké náklady jsou spojené s přesunem k novému dodavateli, jak moc je výrobek či služba pro odběratele důležitý apod. (Mallya, 2007, s.51).

1.4.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Nejen odběratelé, ale také dodavatelé mohou mít značný vliv na chod společnosti. Jejich vyjednávací síla jim umožňuje zvyšování cen a tím pádem zmenšující se zisk nakupujícího podniku. Výše síly vyjednávání dodavatelů závisí na možnosti nákupu od jiného konkurenčního dodavatele v okolí, množství nákladů, které by přinesla změna

dodavatele, zda je nakupující podnik významným zákazníkem, jestli působí na vysoce konkurenčním trhu či monopolu nebo oligopolu a jak důležitý je pro společnost nakupovaný produkt (Mallya, 2007, s.51).

1.4.3.5 Soupeřivost mezi současnými konkurenty

Výše rivality mezi konkurenty na trhu závisí především na tržním podílu jednotlivých společností, stupni diferenciaci výrobků a služeb a výši bariér vstupu na trh a odchodu z něj. Úroveň soupeřivosti roste s počtem společností působících na trhu, s nemožností diferenciaci produktu či služby, s nízkými náklady na přechod jinam a s vysokými náklady na opuštění trhu a naopak (Blažková, 2007, s.58).

1.4.4 Analýza zdrojů

Při tvorbě strategie musí společnost reagovat nejen na příležitosti, hrozby a vlivy plynoucí z vnějšího prostředí, ale je zapotřebí brát v potaz také své cíle, zdroje, schopnosti a strukturu. Strategie tedy usiluje o dosažení souladu vnitřní situace podniku s příležitostmi, které vyplývají z vnějšího okolí (Sedláčková, 2006, s.73).

Cílem analýzy zdrojů je ujasnění, jak a za pomoci jakých prostředků bude vytvářen náš produkt, díky kterému bude dosaženo požadovaných výnosů a zisku. Úkolem je také zjistit, které zdroje a schopnosti jsou strategicky významné a v porovnání s konkurencí jsou zdroji konkurenční výhody. Je tedy zapotřebí identifikovat a ohodnotit potřebné zdroje a schopnosti, určit, jak budou řešeny rozdíly mezi zdroji potřebnými a těmi, které má společnost k dispozici a nastavit jejich efektivní řízení, včetně organizace, kontroly a způsobu měření efektivnosti. Zhodnotit jejich současný stav a pokusit se zhodnotit předpoklady pro jejich budoucí rozvoj (Koráb, 2007, s.53; Sedláčková, 2006, s.74).

Výsledkem analýzy zdrojů by měl být odhad konkurenční síly, klíčových předností společnosti a z nich vyplývajících konkurenčních výhod (Sedláčková, 2006, s.74).

Analýza zdrojů je velmi obtížná a nelze ji provést samostatně bez výsledků ostatních analýz vnitřního a vnějšího prostředí společnosti. Zdroje je možné rozdělit do čtyř základních kategorií, a to zdrojů finančních, lidských, hmotných a nehmotných (Koráb, 2007, s.53, 56).

1.4.4.1 Finanční zdroje

Finanční zdroje, které jsou tvořeny vlastními a cizími zdroji, mají vliv na strukturu společnosti a na její stabilitu. Při jejich analýze je potřeba získat přehled o vlastních finančních zdrojích, a to ve smyslu, kolik finančních prostředků je či bude k dispozici a v jakém časovém horizontu, ale také jaká rizika plynou z jejich investování do společnosti. Výše tohoto rizika souvisí také se zvolenou právní formou podniku. Obecně může být řečeno, že v případě vykonávání činnosti jako OSVČ, ručí živnostník za závazky z podnikání celým svým majetkem včetně soukromého, v případě obchodních společností, ručí vlastník pouze do výše svého nesplaceného kapitálu do společnosti (Koráb, 2007, s.54).

Při analýze finančních zdrojů by také neměly být opomenuty odhady prostředků vkládaných do hmotných a nehmotných zdrojů. Nutné je také odhadnout, kolik finančních prostředků bude chybět a bude zapotřebí je získat nějakým jiným způsobem, například půjčkou, bankovním úvěrem, dalším společníkem apod. (Koráb, 2007, s.54).

1.4.4.2 Hmotné zdroje

Potřebné hmotné zdroje se velmi liší v závislosti na druhu podnikání společnosti. Mezi typické hmotné zdroje se řadí pozemky, budovy, stroje, zařízení a dopravní prostředky. Při soupisu fyzických zdrojů je zapotřebí sepsat, které zdroje již máme k dispozici, a které bude zapotřebí získat (Koráb, 2007, s.54; Sedláčková, 2006, s.76).

1.4.4.3 Lidské zdroje

V rámci analýzy lidských zdrojů je důležité kromě počtu společníků a zaměstnanců, také vytvořit a popsat strukturu společnosti, ve které jsou řádně vymezeny pozice, jejich povinnosti, zodpovědnost, požadavky na kvalifikaci, představy, motivace apod. V závislosti na oboru podnikání mohou v této oblasti konkurenční výhody plynout například z dobrého týmu manažerů či prodejců, vysoce vzdělaných pracovníků, vývoje a výzkumu na vysoké úrovni (Sedláčková, 2006, s.76).

1.4.4.4 Nehmotné zdroje

Za nehmotné zdroje jsou považovány všechny zdroje, které jsou nehmatatelné, avšak je možné je využít v rámci podnikání, jako jsou patenty, nepatentovaná autorství, pověst

podniku, kontakty na možné zákazníky, získané interní informace konkurentů, naše znalosti a dovednosti (Koráb, 2007, s.54).

1.4.5 SWOT analýza

SWOT analýza je jedna z nejčastěji využívaných metod strategické analýzy, která se používá pro zjištění stavu, v jakém se společnost nachází. Sestavuje se na základě již provedených analýz vnitřního a vnějšího prostředí, a přehledně tak shrnuje klíčové faktory a informace zjištěné v rámci těchto analýz. Identifikuje tak, zda je současná strategie společnosti vhodně nastavena, jak významné jsou její silné a slabé stránky a jak je společnost schopna reagovat a zvládat změny plynoucí z vnějšího prostředí. SWOT analýza je využívána také pro odhalení nových využití svých zdrojů a schopností (Grasseová, 2012, s.295; Johnson, 2000, s. 161).

Analýza hodnotí silné a slabé stránky plynoucí z vnitřního prostředí společnosti, příležitosti a hrozby, které vyplývají z prostředí vnějšího. Název této analýzy je odvozen z počátečních písmen jednotlivých složek v anglickém jazyce: Strengths - silné stránky, Weaknesses - slabé stránky, Opportunities - příležitosti a Threats – hrozby (Horáková, 2003, s. 45, 46).

Pro větší přehlednost jsou nalezené faktory obvykle sepsány do SWOT matice.

Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	Hrozby

Obrázek 3: SWOT matice

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Horáková, 2003, s. 51)

Cílem analýzy není pouze identifikovat výše popsané faktory mající pro společnost význam, je důležité je také zhodnotit a vybrat faktory klíčové, které společnosti pomohou učít jejich strategii a marketingovou politiku (Horáková, 2003, s. 45, 46).

1.4.5.1 Numerické zpracování SWOT analýzy

Klíčové faktory SWOT matice mohou být identifikovány například metodou párového srovnání, při které jsou porovnávány důležitosti jednotlivých slabých stránek, silných stránek, příležitostí a hrozeb, následně je určena jejich váha neboli celková důležitost. To však společnosti ke stanovení cílů a budoucího rozvoje nestačí, proto je zapotřebí určit strategii budoucího rozvoje na základě posouzení vzájemných vazeb faktorů SWOT

matice. Na základě vyhodnocení společnost volí mezi čtyřmi strategiemi – SO, WO, ST a WT. Při SO strategii neboli strategii využití společnost využívá silné stránky ke zhodnocení příležitostí plynoucích z vnějšího prostředí. Strategie WO je strategií hledání, kdy se společnost zaměřuje na odstranění slabých stránek tím, že využije příležitosti. Pro volbu ST strategie, tedy strategie konfrontace musí být společnost dostatečně silná, aby mohla svoje silné stránky využít na přímou konfrontaci ohrožení. Při WT strategii nebo také strategii vyhýbání se společnost snaží překonat slabé stránky a vyhnout se ohrožení plynoucím z vnějšího prostředí (Grasseová, 2012).

2 TEORETICKÝ PŘÍSTUP K ŘEŠENÉMU PROBLÉMU

V rámci této kapitoly jsou definovány základní pojmy týkající se řešeného problému a je zde popsán teoretický přístup, který slouží jako základ pro zpracování analytické části a části praktické, tedy vytvoření podnikatelského plánu.

2.1 Vymezení základních pojmů

V této části práce jsou vymezeny a definovány služby, jejich charakteristika, fitness a fitness centra.

2.1.1 Definice služeb a jejich charakteristika

Službu můžeme definovat jako úkon či výkon, který je poskytován jednou stranou straně druhé. Ve své podstatě je tento úkon nehmatatelný, nevznikají při něm žádná vlastnická práva a jeho výroba může, ale nemusí být vázána na fyzický produkt. Stále častěji se setkáváme s tím, že společnosti poskytují služby s přidanou hodnotou nebo výbornou obsluhou zákazníka, aby se diferenciovali od ostatních konkurentů (Kotler, 2013, s. 394).

Služby jsou velmi specifickým produktem, od klasických fyzických výrobků jsou odlišné čtyřmi základními charakteristikami, kterými jsou nehmatatelnost, neoddělitelnost, proměnlivost a pomíjivost (Kotler, 2013, s. 396-399):

- Nehmatatelnost – Služby na rozdíl od fyzických produktů nemohou být před samotnou koupí zákazníkem prohlédnuty, vyzkoušeny, ohmatány, ... Proto je zapotřebí, aby se společnost snažila ukázat svoji kvalitu pomocí sebe prezentace a fyzických důkazů. Společnost by se měla snažit zhmotnit kvalitu svých služeb do místa, lidí, vybavení, ceny, symbolů a komunikačních nástrojů, protože právě od těchto fyzických důkazů si potenciální zákazníci odvozují kvalitu.
- Neoddělitelnost – Na rozdíl od fyzických produktů, které jsou vyrobeny, následně skladovány, distribuovány a až poté spotřebovávány, jsou služby vyráběny i spotřebovávány zároveň a jejich poskytovatel je součástí služby, čímž dochází ke vzájemnému kontaktu poskytovatele a zákazníka
- Proměnlivost – Kvalita služeb se odvíjí od toho, kdo, kdy, kde a kdy je poskytuje, což způsobuje, že služby jsou velice proměnlivé. Proto zákazníci při výběru poskytovatele služby často zjišťují informace a recenze na daného poskytovatele.

Aby společnost zajistila stejnou kvalitu služby od všech zaměstnanců, tak by měla investovat do optimalizace procesů, školení a výběru zaměstnanců, sjednotit proces poskytování služby v rámci celé společnosti a sledovat spokojenost zákazníků.

- Pomíjivost – Jelikož jsou služby pomíjivé a není možné je skladovat, tak při kolísání poptávky může nastat problém. Proto je velmi důležité a zároveň obtížné řízení poptávky a vytíženosti, některé strategie mohou pomoci k jejich sladění. Společnosti mohou využít například účtování různých cen, podněcovat poptávku mimo špičku, rezervační systémy a zaměstnávat na částečný úvazek.

2.1.2 Vymezení pojmů fitness a fitness centra

Pojem fitness nelze jednotně definovat, existuje totiž velké množství definic, které na něj nahlíží z různých pohledů. V souhrnu je možné říct, že se jedná o systém kondičních a zdravotních cvičení a celkově aktivní životní styl, který má za cíl zlepšení fyzické stránky jedince se současným pozitivním vlivem na jeho duševní i fyzické zdraví (Prystupa, 2019, s. 155-157).

Fitness centrum je pak možné chápat jako místo, které je určené pro vykonávání těchto aktivit. Neboli pohybových aktivit, jejichž základ tvoří posilovací cvičení, aerobní trénink a protahovací cvičení se stroji a trenažery či v rámci skupinových lekcí. To vše může být doplněno o regenerační procedury jako jsou sauna, vířivka, masáže apod. (Stackeová, 2014, s. 15).

2.2 Právní formy podnikání

V České republice podmínky pro podnikání vychází z Listiny základních práv a svobod. Konkrétní legislativní úprava podnikání je pak zakotvena v obchodním a živnostenském zákoníku. Dále je důležitý také občanský zákoník, v rámci kterého jsou upraveny majetkové vztahy fyzických osob, jejich sdružení a osob právnických.

Volba právní formy podnikání je velmi důležitým krokem před samotným zahájením podnikatelské činnosti. Dle obchodního zákoníku je možné podnikat jako fyzická osoba neboli OSVČ, kdy se jedná o samostatné podnikání jednotlivců pod jejich vlastním jménem a na vlastní odpovědnost nebo jako osoba právnická, kdy vznikne nový právní subjekt, kterými jsou osobní a kapitálová společnost či družstvo. Mezi osobní společnosti

se řadí veřejná obchodní společnost a komanditní společnost, mezi společnosti kapitálové pak společnost s ručením omezeným a akciová společnost (Veber, 2012, s. 68).

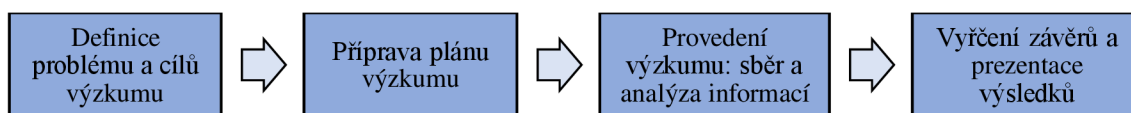
2.2.1 Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)

V České republice je společnost s ručením omezeným nejpoužívanější formou podnikání právnických osob. Je využívána především malými a středními podnikateli. Jak již bylo řečeno, jedná se o kapitálovou společnost, pro které je typická účast společníků formou poskytnutého kapitálu, oddělení majetku společníků od majetku společnosti a riziko ručení za závazky společnosti je nižší. Základní kapitál společnosti s ručením omezeným je tvořen vklady společníků, ti ručí za závazky společnosti ve výši nesplacených vkladů, do té doby, než jsou vklady splaceny do plné výše a společnost je zapsána do obchodního rejstříku. V případě porušení závazků za ně společnost odpovídá celým svým majetkem. Může ji založit i jedna osoba, maximální počet společníků je padesát. Díky novému občanskému zákoníku je možné založit společnost s ručením omezeným se základním kapitálem 1 Kč (Společnost s ručením omezeným, 2013–2015; Veber, 2012).

2.3 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum hraje klíčovou roli v celém marketingovém rozhodování. Jeho cílem je systematické plánování, sběr, analýza a vyhodnocování informací potřebných k nalezení řešení daných marketingových problémů. Jeho cílem může být poznávání trhu, situace na trhu, získávání a analýza informací o daném trhu, dodavatelích, potenciálních zákaznících a jejich chování, životním stylu nebo preferencích (Kotler, 2004, s. 227; Mulačová, 2013, s. 265).

Pro zajištění efektivnosti marketingového průzkumu je vhodné postupovat v následujících čtyřech krocích:



Obrázek 4: Postup marketingového výzkumu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotler, 2004, s. 228)

2.3.1 Definice problému a cílů výzkumu

Definice problému a cíle či cílů výzkumu je jedním z nejtěžších, ale zároveň nejdůležitějších kroků celého průzkumu. Je zapotřebí, aby nebyl problém definován příliš široce nebo naopak příliš úzce. Pouze při správně vymezeném problému je možné vhodně zvolit cíl nebo cíle celého průzkumu (Kotler, 2013, s. 134).

Jak již bylo řečeno, marketingové výzkumy a průzkumy jsou prováděny s nejrůznějšími cíli. Můžeme je rozdělit podle účelu, kvůli kterému jsou prováděny na explorativní neboli informativní, deskriptivní, kauzální, koncepční a monitorovací (Mulačová, 2013, s. 267).

Deskriptivní výzkum je využívám pro mnoho účelů, nezabývá se zkoumáním příčin a následků daného jevu, ale popisem jeho určitých charakteristik, kterými jsou například postoje spotřebitelů, situace na trhu, demografické faktory, popis konkurence na trhu, segmentace cílových trhů. Jedná se o výzkum kvantitativní (Mulačová, 2013).

2.3.2 Příprava plánu výzkumu

Dalším krokem marketingového výzkumu je příprava, co nejefektivnějšího plánu sběru dat. Pro vytvoření kompletního plánu výzkumu je zapotřebí určit zdroje dat, metody výzkumu, nástroje výzkumu a vybrat respondenty (Kotler, 2013, s. 134).

2.3.2.1 Zdroje dat

V rámci plánu musí být rozhodnuto, zda bude výzkum či průzkum založen na datech primárních, sekundárních či kombinaci obou. V první fázi se obvykle zjišťuje, jestli výzkum na námi definovaný problém již neprovedl někdo jiný, a tudíž jsou již k dispozici sekundární data. Až následně se přechází k vlastními marketingovému výzkumu, tedy k získávání dat primárních (Mulačová, 2013, s. 271; Kotler, 2004, s. 230).

Primární data jsou data získávaná vlastním marketingovým výzkumem. Jedná se tedy o nové informace, které byly získány pro konkrétní účel a problém, řešený v současnosti. Za **sekundární data** jsou považovány informace, které jsou již dostupné a byly získány z jiného důvodu, než je konkrétní marketingový výzkum. Použitím sekundárních dat, namísto primárních, společnost ušetří finance i čas. Ale jelikož byla data získána za jiným účelem, tak je zapotřebí si dát pozor, jestli jsou data relevantní, aktuální, pravdivé, přesná a objektivní (Mulačová, 2013, s. 271).

2.3.2.2 Metody výzkumu a kontaktu

Data získávaná výzkumem se dají rozdělovat podle různých charakteristik. Jedním z těchto dělení je na data získávaná kvalitativním nebo kvantitativním výzkumem.

2.3.2.2.1 Kvalitativní výzkum

V rámci kvalitativního výzkumu jsou většinou zjišťovány informace a charakteristiky respondentů, jako jsou jejich motivace, názory, postoje a životní styl. Tento druh výzkumu se typicky provádí s jednotlivci nebo malými skupinami respondentů, což umožňuje získání podrobnějších a kvalitnějších informací. Tyto informace jsou dále analyzovány spíše z psychologického hlediska. Mezi typické techniky kvalitativního výzkumu se řadí individuální hloubkové rozhovory, skupinové diskuse, expertní rozhovory a miniskupiny (Kozel, 2011, s. 165).

2.3.2.2.2 Kvantitativní výzkum

Kvantitativním výzkumem jsou obvykle získávána data od velkého počtu dotazovaných. Tyto data bývají číselná a měřitelná. Kvantitativní výzkum má za cíl zjistit, kolik dotazovaných jednotek, kterými mohou být jednotlivci, zákazníci, koneční spotřebitelé lékaři, ... vykazuje zkoumaný jev, jako například koupě daného produktu, spokojenost se službou, určitý způsob chování, ... (Kozel, 2011, s. 168).

Mezi klasické techniky kvalitativního výzkumu patří **pozorování**, kdy se informace získávají pozorováním osob, jejich chování a různých situací a pro sběr primárních dat nejčastěji využívané **dotazování**. Při dotazování se respondentům pokládají otázky týkající se jejich preferencí, názorů, znalostí, nákupního chování apod. Data je možné získávat osobní či neosobní formou. Mezi obvyklé typy dotazování patří písemné, telefonické, osobní a internetové (Kotler, 2013, s. 135; Mulačová, 2013, s. 274).

V dnešní době stále oblíbenější a častější je **dotazování internetové neboli elektronické**. Internetové prostředí nabízí velké množství variant pro získání informací, dotazování může probíhat přes webové stránky, portály, e-maily, sociální sítě apod. Online kontakt také umožňuje získat informace s nižšími náklady, ve velkém množství a zpracování získaných dat je mnohem jednodušší a rychlejší v porovnání s klasickými metodami marketingového výzkumu. Vyplňování online dotazníků může být i pro samotné respondenty komfortnější, sami si mohou zvolit kdy a kolik času vyplňování věnují, ale

také se nemusí cítit blbě při zodpovídání například otázek citlivého charakteru. Díky čemuž bývají respondenti většinou upřímnější. Online kontakt by však neměl zcela nahradit tyto klasické metody, měl by být používán spíše jako jejich rozšíření a doplnění, protože online výzkum je zaměřen pouze na uživatele internetu a není efektivní pro všechny věkové či sociální skupiny. Společnost také nemá kontrolu nad tím, kdo dotazník skutečně vyplňuje a z těchto důvodů mohou být výsledky zkreslené a nepřesné. Návratnost dotazníků je sice vyšší než u klasického písemného dotazování, ale je stále nízká, proto je zapotřebí respondenty motivovat pro dosažení požadované návratnosti (Kotler, 2013, s. 145; Mulačová, 2013, s. 276).

Jak již bylo výše popsáno, elektronické dotazování má řadu výhod i nevýhod, ty jsou pro větší přehlednost shrnuty v následující tabulce.

Tabulka 1: Výhody a nevýhody online dotazování

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotler, 2013; Mulačová, 2013, s. 277)

Výhody	Nevýhody
Adresnost Nízká nákladovost Velké množství dat Jednoduchost Rychlost Flexibilita Upřímnost respondentů	Omezenost na uživatele internetu Není efektivní pro všechny věkové a sociální kategorie Nemožnost kontroly respondenta Potřebná motivace respondentů k vyplnění

2.3.2.3 Nástroje průzkumu

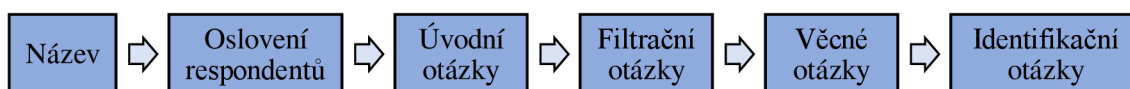
Při marketingovém průzkumu lze vybírat ze tří základních nástrojů, kterými jsou dotazníky, kvalitativní metody a různá technologická zařízení (Kotler, 2013, s. 138).

Dotazníky jsou nejpoužívanějším nástrojem využívaným pro sběr primárních dat. Je sestaven z řady otázek, na které odpovídají přímo respondenti. Je zapotřebí, aby byl pečlivě sestaven a následně testován, než dojde k jeho hromadnému rozšíření. Testováním se zjišťují nedostatky, týkající se obsahu, logického uspořádání a pochopitelnosti dotazníku, překrývajících se odpovědí, nadbytečných otázek apod. Důležité je tedy věnovat pozornost formě, formulaci, pořadí a typu otázek (Kotler, 2013, s. 138).

Při sestavování dotazníku je vhodné se řídit následujícími pravidly a doporučeními (Kotler, 2013, s. 139; Mulačová, 2013, s. 278):

- Měl by být využíván jednoduchý jazyk, který bude odpovídat znalostem cílové skupiny
- Měla by být používána slova běžně užívaná a jednoznačná (ne taková, která je možné zaměnit či jsou zavádějící)
- Neměly by být používány slangové výrazy, zkratky a výrazy odborné, pokud je to nutné, tak je zapotřebí jejich vysvětlení
- Otázky by měly být co nejjednodušší a co nejvíce konkretizované
- Otázky nesmí být hypotetické, negativně formulované a předpojaté (tedy navádějící respondenta k výběru určité odpovědi)
- Je zapotřebí se vyvarovat zdvojeným otázkám, ve kterých se dotazuje na dva aspekty
- U citlivých otázek je vhodné nabídnout výběr odpovědí ve formě intervalů (např. rozmezí věku)
- Jednotlivé varianty odpovědí u uzavřených otázek se nesmí vzájemně překrývat, musí být jasně vymezené (každý den, 2x ročně, ...) a stejně tak jako v otázkách se nesmí využívat nejednoznačná slova (někdy, občas, ...)
- U uzavřených otázek je také vhodné nabídnout možnost „jiné“

Délka dotazníku není jednoznačně určena, závisí na charakteru zkoumané oblasti, typu dotazování a mnoho dalších faktorů, měl by ale mít **logickou strukturu**. Klasickou strukturu dotazníku zobrazuje následující schéma (Mulačová, 2013, s. 277).



Obrázek 5: Struktura dotazníku

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Mulačová, 2013, s. 276)

V rámci dotazníku je možné využít různé typy otázek, které je možné rozdělit podle různých hledisek. Základní dělení je podle druhu odpovědi na otázky otevřené, uzavřené a polootevřené (Mulačová, 2013, s. 278).

2.3.2.4 Výběr respondentů

Po výběru metody a nástroje výzkumu je zapotřebí zvolit také skupinu respondentů. Rozhodnutí se týká jednotky výzkumu neboli koho se budou výzkumníci dotazovat. Dále jak velký bude dotazovaný vzorek respondentů. Pokud je zvolena správná metoda výběru vzorku, tak není zapotřebí získání odpovědí na dotazníky od celé cílové populace (Kotler, 2013, s. 143).

Aby byl vzorek dostatečně důvěryhodný a reprezentativní, tak je zapotřebí znát jeho minimální požadovanou velikost. Jedním ze způsobů zjištění je výpočet za pomoci vzorce, který předpokládá, že data budou shromážděna od všech respondentů ve vzorku. K jeho vypočtení je nutné znát či určit míru důvěry v přesnost odhadu, velikost chyby, kterou je možné tolerovat a podíl respondentů, kteří vykazují určitý znak (Saunders, 2007, s. 585).

Když jsou všechna data známá, tak se dosazují do vzorce (Saunders, 2007, s. 585):

$$n = r\% * q\% * \left(\frac{z}{e\%}\right)^2 \quad (1)$$

Kde:

n - minimální požadovaná velikost vzorku

$p\%$ - podíl náležící do určité kategorie vyjádřený v %

$q\%$ - podíl, který nepatří do této určité kategorie vyjádřený v %

z - hodnota odpovídající určené úrovni spolehlivosti

$e\%$ - požadovaná míra chyby

Hodnota z je určena z tabulek tak, aby odpovídala požadované úrovni spolehlivosti.

Hodnoty z pro často používané úrovně jsou zobrazeny v následující tabulce:

Tabulka 2: Úrovně spolehlivosti a k nim odpovídající Z hodnoty

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Saunders, 2007, s. 585)

Míra spolehlivosti	Z hodnota
90% spolehlivost	1,65
95% spolehlivost	1,96
99% spolehlivost	2,57

Je tedy nutné správně rozhodnout i o metodě výběru neboli jak budou respondenti vybíráni. Díky pravděpodobnostnímu výběru jsou výzkumníci schopni spočítat intervaly spolehlivosti pro danou chybu výběru, což dělá vzorek více reprezentativní (Kotler, 2013, s. 143).

2.3.3 Provedení výzkumu či průzkumu

Dalším krokem marketingového výzkumu nebo průzkumu je jeho samotné provedení. V první fázi jsou sbírána data a informace, která jsou v druhé fázi analyzována.

2.3.3.1 Sběr informací

Tato fáze výzkumu zahrnuje samotný sběr primárních dat, bývá ve většině případů nejvíce nákladná a zároveň nejvíce náchylná ke vzniku chyb. V případech, kdy výzkum probíhá dotazníkovým šetřením, mají výzkumníci často problém se zastížením respondentů a jejich neochotou dotazníky vyplnit, zaujatými a lživými odpověďmi, ale také předpojatými a nečestnými tazetely (Kotler, 2013, s. 143).

2.3.3.2 Analýza informací

Získaná primární data je zapotřebí zpracovat a následně analyzovat. Nejdříve se analyzuje se každá jednotlivá otázka nebo hodnoty znaku zkoumaných jednotek. Většinou se využívá různých statistických metod, jejichž výběr se odvíjí od charakteru zkoumaného problému. V rámci vyhodnocení mohou být testovány stanovené hypotézy, teorie, prováděny analýzy citlivosti předpokladů testu a určují významnosti závěrů. V dnešní době se ve většině případů vyhodnocení provádí pomocí různých softwarů, statistických programů nebo i Excelu (Malý, 2008).

2.3.4 Vyřčení závěrů a prezentace výsledků

Posledním krokem marketingového výzkumu je vyřčení závěrů plynoucích ze získaných a analyzovaných dat, následné navrhnutí vhodných doporučení pro další rozhodování o zkoumaném problému a prezentace výsledků a návrhů doporučení zadavateli výzkumu (Kozel, 2011).

2.4 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán můžeme definovat jako písemný materiál, který je zpracovaný podnikatelem a jsou v něm popsány všechny důležité vnější a vnitřní faktory, které souvisejí se založením i chodem společnosti (Hisrich, 1996, s.108).

Podnikatelský plán slouží nejen pro majitele a manažery společnosti, ale také pro investory, případně i zákazníky. Plán napomáhá zjistit, zda je společnost životaschopná, plánovat výdaje a další činnost společnosti, slouží také ke kontrole podnikatelských aktivit a je významný pro získávání finančních zdrojů (Koráb, 2007, s. 13).

2.4.1 Požadavky na podnikatelský plán

Na zpracovaný podnikatelský plán jsou kladeny určité všeobecné požadavky, které by měly být splněny. Mezi tyto požadavky patří (Fotr, 2005, s. 309):

- Stručnost a přehlednost
- Jednoduchost a srozumitelnost
- Demonstrace výhod produktu nebo služby pro zákazníka
- Orientace na budoucnost
- Věrohodnost a reálnost
- Objektivita
- Pravdivost – neskrývat slabiny a rizika projektu
- Vyzdvižení silných stránek, konkurenčních výhod a schopnost manažerů
- Prokázání schopnosti splácení a platby úroků v případě úvěrů a možnosti zpětného získání zhodnoceného kapitálu pro jejich poskytovatele
- Kvalitní zpracování i po formální stránce

2.4.2 Struktura podnikatelského plánu

Není možné jednoznačně říci, co musí podnikatelský plán obsahovat. Obsah podnikatelského plánu je pro každou společnost a projekt individuální, existují však určité body, které by neměli chybět v žádném plánu. Každý plán by měl obsahovat titulní stranu, exekutivní souhrn, popis podniku, analýzu trhu, výrobní či obchodní plán, marketingový plán, organizační plán, hodnocení rizik, finanční plán a přílohy (Koráb, 2007, s. 38).

2.4.2.1 Titulní strana

Titulní strana podnikatelského plánu by měla obsahovat obchodní název společnosti, její sídlo a logo, název podnikatelského plánu, jména autorů, důležitých osob, zakladatelů a jejich kontakty, datum založení a další důležité informace. Vhodné je napsat také prohlášení ve smyslu: „*Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.*“ (Srpková, 2011, s. 15)

2.4.2.2 Exekutivní souhrn

Exekutivní souhrn stručně shrnuje nejdůležitější body podnikatelského plánu, proto se běžně zpracovává až po vytvoření celého plánu. Zpracování exekutivního souhrnu by se měla věnovat velká pozornost, především pokud je podnikatelský plán zpracováván pro investory. Ti se totiž často právě na základě této části rozhodují, zda má vůbec cenu zabývat se celým podnikatelským plánem (Koráb, 2007, s. 36, 75).

2.4.2.3 Popis podniku

V rámci této části podnikatelského plánu se vyhotovuje podrobný popis společnosti. Je zapotřebí specifikovat především velikost podniku, její působení, informace o založení, strategii, cíle a jak jich bude dosaženo (Koráb, 2007, s. 37).

2.4.2.4 Analýza trhu

Jednou z nejdůležitějších částí analýzy trhu je analýza konkurenčního prostředí. Identifikují se všichni významní konkurenti, jsou analyzovány jejich silné a slabé stránky a způsoby, jak by mohli ohrozit společnost a její úspěch. V rámci analýzy trhu se provádí také analýza vnějších faktorů, jako jsou faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické. Je zapotřebí myslet i na analýzu odvětví. (Koráb, 2007, s. 37). Metody použité pro analýzu trhu jsou popsány v kapitole 1.4 *Použité metody*.

2.4.2.5 Výrobní či obchodní plán

Pokud se jedná o výrobní podnik, tak se tato část nazývá výrobní plán a je zde popsán celý výrobní proces. Dále pak subdodavatelé společnosti a důvody jejich výběru, informace, o již uzavřených smlouvách, popis strojů a zařízení, která jsou potřeba, materiálů a jejich dodavatelů.

V opačném případě, kdy společnost není výrobním podnikem, je tato část nazývána obchodní plán a jsou zde obsaženy informace o nákupu zboží a služeb, potřebných skladovacích prostorech apod. Pokud se jedná o společnost, která poskytuje služby, tak zde budou popsány procesy týkající se poskytování služeb, vazby na subdodavatele a zdůvodnění jejich výběru (Koráb, 2007, s. 38).

2.4.2.6 Marketingový plán

Marketingový plán je jednou z nejdůležitějších částí celého podnikatelského plánu. Můžeme ho považovat za strategický plán společnosti, protože nám říká, jakým způsobem se chce podnik prosadit na trhu a bojovat s konkurencí. Marketingová strategie se může lišit pro období vstupu na trh, pro období usazování se na trhu a pro období, kdy je společnost již zaběhnutá a plně funguje. To se často využívá při stanovení cen, kdy společnosti vstupují na trh se zaváděcí cenovou politikou (Koráb, 2007, s. 82).

V rámci marketingové strategie je zapotřebí (Srpová, 2011, s. 22):

- Vybrat cílový trh
- Určit tržní pozici výrobku či služby
- Rozhodnout o marketingovém mixu

Základem pro rozhodnutí o výběru cílového trhu je trh rozdělený do segmentů. V procesu rozhodování o cílovém segmentu je potřeba uvažovat jeho velikost a kupní sílu. Dále je potřeba určit tržní pozici, která vyjadřuje postavení daného produktu či služby mezi ostatními produkty v konkurenční prostředí. Cílem je odlišit se od konkurence a získat specifické vnímání našeho produktu zákazníkem. Klíčovým bodem je však rozhodnutí o marketingovém mixu, který v základním pojetí 4P zahrnuje produkt, cenu, podporu prodeje a distribuci. Toto klasické pojetí je vhodné spíše pro společnosti nabízející fyzický produkt, pro společnosti poskytující služby jsou 4P, díky specifické charakteristice služeb, nedostačující. Proto je vhodné rozšířit marketingový mix na 7P, který navíc zahrnuje složky lidé, materiální prostředí a procesy. Tyto nástroje jsou vzájemně propojeny a kombinují se (Srpová, 2011, s. 22, 23; Vašítková, 2014, s. 22).

2.4.2.6.1 Marketingový mix služeb

V následující části je popsán marketingový mix v pojetí 7P se zaměřením na služby.

Produkt

Produktem může být cokoliv, co společnost nabízí k prodeji pro uspokojení hmotných a nehmotných potřeb spotřebitelů. V případě nabízení pouze služeb bývá produkt popisován jako určitý proces, na jehož konci obvykle není hmotný výsledek. Je zapotřebí, aby se společnost rozhodla především o vývoji, životním cyklu, image společnosti a sortimentu produktů (Vašítková, 2014, s. 22).

Cena

Cena vyjadřuje hodnotu produktu v peněžních jednotkách, kterou musí zákazník zaplatit pro získání daného produktu. Cena je často využívána jako nástroj pro zvýšení poptávky po produktech společnosti. Manažeři mohou cenu snížit, což zvýší poptávku nebo může být nasazena cena vyšší, než je obvyklá u srovnatelných produktů a vyjádřit tak vysokou kvalitu, výjimečnost, ... produktu. Díky nehmotnému charakteru služeb je cena zákazníkovi vnímána jako ukazatel kvality poskytovaných služeb (Vašítková, 2014, s. 22; Solomon, 2006, s. 19).

Propagace

V rámci propagace nebo také marketingové komunikace je potřeba naplánovat všechny marketingové aktivity, které zákazníkům podávají informace o produktech společnosti a motivují zákazníky k jejich pořízení. K tomu může společnost využít komunikační mix, do kterého patří reklama, podpora prodeje, public relations neboli vztahy s veřejností, osobní prodej a přímý marketing (Solomon, 2006, s. 19; Srpová, 2011, s. 26).

Distribuce

V rámci rozhodování o distribuci by měla společnost usilovat o usnadnění přístupu zákazníka ke službě. Je tedy zapotřebí vybrat vhodné umístění/lokalizaci služby, případně zvolit zprostředkovatele zajišťujícího dodávky služby a pohyb hmotných prvků, potřebných k poskytování služeb (Vašítková, 2014, s. 22).

Lidé

Jelikož při poskytování služeb většinou dochází ke kontaktu poskytovatele (zaměstnanců) a zákazníka, tak je zapotřebí se zaměřit také na zaměstnance společnosti, protože ti přímo ovlivňují kvalitu poskytovaných služeb. Společnost se tedy musí soustředit na vhodný výběr zaměstnanců, jejich vzdělávání a motivaci k odvádění, co nejlepších pracovních výkonů. Na kvalitě poskytované služby mají svůj podíl i zákazníci, proto je vhodné

nastavit i pravidla chování zákazníků, což také pomůže s vytvářením dobrých vztahů mezi zákazníky a zaměstnanci (Vašítková, 2014, s. 22).

Materiální prostředí

Jelikož specifická charakteristika služeb neumožňuje zákazníkovi posoudit její kvalitu před samotným poskytnutím služby, tak je zapotřebí se zaměřit na materiální prostředí, které může zákazníkovi poskytnout lepší představu o kvalitě a vlastnostech služby. V rámci materiálního prostředí se společnost může zaměřit například na místo, poskytování služby, oblečení zaměstnanců a poskytnutí brožur a letáků, přibližujících charakteristiku dané služby (Vašítková, 2014, s. 23).

Procesy

Jak již bylo řečeno, při poskytování služeb dochází k interakci zaměstnance se zákazníkem. Proto je zapotřebí mít dobře zvládnuté procesy související s jejich poskytováním, což umožní zajistit spokojenost zákazníků. Vhodné je tedy provádět analýzy procesů, vytváření jejich schémat, hodnocení jednotlivých kroků a jejich zjednodušování (Vašítková, 2014, s. 23).

2.4.2.7 Organizační plán

Organizační plán popisuje formu vlastnictví nové společnosti. Pokud se jedná o obchodní společnost, tak je zapotřebí podrobněji popsat i management společnosti a údaje o obchodních podílech. Jsou zde informace o důležitých vedoucích pracovnících, včetně jejich vzdělání zkušeností, určena nadřízenost a podřízenost a vše je zobrazeno v přehledném schématu (Koráb, 2007, s. 82).

2.4.2.8 Hodnocení rizik

Z každého podnikatelského záměru vyplývá i určitá míra rizika, proto je zapotřebí tato rizika analyzovat a vytvořit strategie pro jejich odstranění. Proto by v žádném podnikatelském plánu neměla chybět kapitola s hodnocením rizik, ve které jsou popsána největší rizika. Ty často plynou ze strany konkurentů nebo z nedostatků uvnitř společnosti, jako jsou slabé stránky vedení, marketingu, výroby nebo technologického vývoje.

V rámci řízení rizik jsou čtyři důležité kroky:

- Identifikace rizikových faktorů – V tomto kroku je zapotřebí řádně promyslet možné rizikové faktory, které by mohly společnost ohrozit. Je potřeba se zaměřit na faktory plynoucí jak z vnitřního, tak vnějšího prostředí.
- Kvantifikace rizik – Dále je potřeba riziko číselně vyjádřit, to se provádí pomocí vhodných metod či vlastního uvážení. Určuje se například pravděpodobnost výskytu rizikového faktoru a odvození možných dopadů.
- Vytváření krizových scénářů – V rámci tohoto kroku se připravují strategické postupy a plány, které se budou aplikovat při vyskytnutí daného rizikového faktoru.
- Sledování a řízení rizika – Tento krok nastává v případě zavádění krizového plánu. Jedná se o průběžné a trvalé sledování a kontrolování faktorů souvisejících s daným rizikem. Poté se rozhoduje o zavádění a řízení jednotlivých kroků vedoucích ke snížení či odstranění negativních dopadů rizika (Koráb, 2007, s. 89-92).

2.4.2.9 Finanční plán

V rámci finančního plánu jsou převedeny předchozí části do číselného vyjádření, díky čemuž je prokázána reálnost podnikatelského plánu z ekonomického hlediska. Finanční plán je tvořen následujícími výstupy (Srpková, 2011, s. 22):

- Plán předpokládaných nákladů a výnosů
- Plánovaná rozvaha
- Plánovaný výkaz zisku a ztrát
- Plán peněžních toků neboli cash flow
- Výpočet bodu zvratu
- Hodnocení efektivnosti investic

Nyní budou detailněji rozebrány některé z těchto částí finančního plánu.

2.4.2.9.1 Plánovaná rozvaha

Rozvaha podniku poskytuje písemný přehled o majetku společnosti (aktiva) a jeho zdrojích financování (pasiva) k určitému datu. Rozvaha musí být sestavena tak, aby přehledně zobrazovala, co společnost vlastní, tedy strukturu majetku společnosti a

z jakých zdrojů byl tento majetek pořízen, tedy strukturu kapitálu, v jaké finanční situaci se společnost nachází, stupeň zadlužení, likvidity apod. (Synek, 2011, s. 62).

Většinou se sestavuje bilance ve tvaru T, kdy na levé straně jsou aktiva a na pravé pasiva. Strana aktiv a pasiv se rovnají. Následující schéma zobrazuje rozvahu ve zkráceném rozsahu:

AKTIVA CELKEM	PASIVA CELKEM
Dlouhodobý majetek	Vlastní kapitál
Dlouhodobý nehmotný majetek	Základní kapitál
Dlouhodobý hmotný majetek	Fondy
Dlouhodobý finanční majetek	
Oběžná aktiva	Cizí zdroje
Zásoby	Dlouhodobé závazky a úvěry
Pohledávky	Krátkodobé závazky a úvěry
Krátkodobý finanční majetek	
Peníze	

Obrázek 6: Schéma zjednodušené zahajovací rozvahy

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Synek, 2011, s. 62)

Při zakládání nové společnosti se sestavuje tzv. počáteční rozvaha. Dalším typem je rozvaha řádná neboli běžná, která se běžně sestavuje na konci účetního období, většinou roku, pololetí nebo měsíce. Rozvaha, která se sestavuje na konci období, většinou k 31.12. se nazývá také konečná nebo výroční rozvaha, která společně se s výkazem zisku a ztrát tvoří účetní závěrku. Dalším typem je rozvaha mimořádná, která se sestavuje při zvláštních příležitostech (Synek, 2011, s. 62, 63).

2.4.2.9.2 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty neboli výsledovka přináší přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření společnosti. Výnosy společnosti jsou peněžní částky, které společnost získá za dané časové období bez ohledu na to, zda společnost částky v tomto období inkasovala či nikoliv. Náklady jsou pak peněžní částky, které společnost vynaložila na získání těchto výnosů. Díky výnosům a nákladům jsme schopni určit výsledek hospodaření společnosti (zisk/ztráta), který je jejich rozdílem (Synek, 2011, s. 74).

Výnosy společnosti tvoří výnosy provozní, finanční a mimořádné. Její náklady jsou tvořeny běžnými provozními náklady, odpisy, ostatními provozními náklady, finančními a mimořádnými náklady. Jejich rozdílem získáme provozní, finanční a mimořádný

výsledek, jejichž součtem jsme schopni spočítat výsledek hospodaření společnosti před zdanění (Synek, 2011, s. 74, 75).

2.4.2.9.3 Plán peněžních toků (cash flow)

Výkaz peněžních toků neboli cash flow je přehledem příjmů a výdajů společnosti. Jelikož ne všechny příjmy a výdaje jsou spojeny s náklady a výnosy, tak je pro zabezpečení platební schopnosti společnosti nutné sledovat také pohyb peněz. Není tedy možné ztotožňovat výsledek hospodaření s cash flow. (Koráb, 2007, s.136).

Následující schéma zobrazuje výpočet cash flow přímou metodou, kdy společnost sleduje jednotlivé položky příjmů a výdajů peněžních prostředků za dané časové období. Sledování cash flow přímou metodou využívají především malé společnosti anebo společnosti při plánování průjmů a výdajů pro krátké období (Koráb, 2007, s.136).

Počáteční stav peněžních prostředků
+ Příjmy za dané období
- Výdaje za dané období
=Konečný stav peněžních prostředků

Obrázek 7: Výpočet CF přímou metodou

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Koráb, 2007, s. 136)

Dalším způsobem výpočtu cash flow je nepřímá metoda. Tato metoda vychází z předpokladu, že zisk, který společnost generuje je potenciálním příjmem společnosti. Zisk se dále upravuje o položky, které nevyvolávají pohyb peněz a o pohyb peněz plynoucích ze změn majetku a kapitálu. Nepřímá metoda se používá hlavně v případě vykazování peněžních toků v ročním časovém horizontu (Koráb, 2007, s.137).

2.4.2.9.4 Bod zvratu

Bod zvratu je možné získat v naturálním či peněžním vyjádření. V peněžním vyjádření udává minimální tržby, které jsou nezbytné k úhradě nákladů, tedy minimální tržby, kterých společnost musí dosahovat, aby negenerovala zisk ani ztrátu. Potřebné tržby jsou zjištěny pomocí následujícího vzorce (Král, 1997, s. 305, 306):

$$CT_{BZ} = \frac{FN}{\frac{CT-VN}{CT}} \quad (2)$$

Kde:

CT_{BZ}... celkové tržby, kterých musí společnost dosahovat, aby nebyla ztrátová

CT... celkové tržby

FN... celkové fixní náklady

VN... celkové variabilní náklady

2.4.2.9.5 Návratnost investice

Návratnost investice neboli rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu je jedním z ukazatelů rentability, které umožňují měření výkonosti kapitálu sloužícího k financování daného projektu. Tyto ukazatele poměří zisk plynoucí z projektu vůči prostředkům do něj vložených. Návratnost investice říká, jaký přínos (zisk) přinese daná investice. Předpokladem je, že změny v objemu produkce i změny v nákladech vyvolaných investicemi, se promítnou do zisku, který tak zobrazí přínos dané investice (Synek, 2011, s. 392).

Návratnost investice se vyjadřuje v procentech a lze ji vypočítat za pomoci následujícího vzorce (ROI - návratnost investic, 2019):

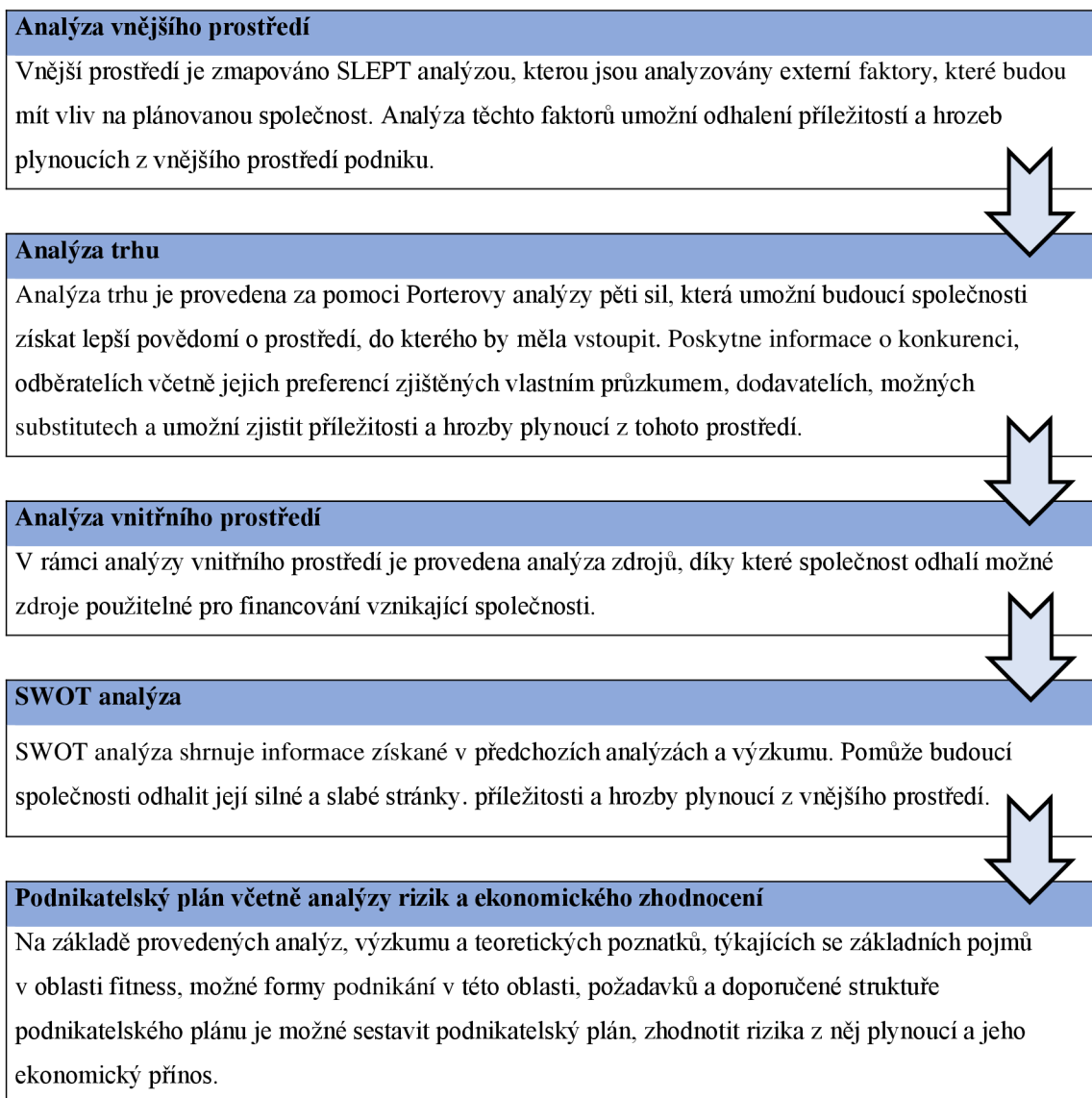
$$ROI = \frac{\text{Čistý zisk} - \text{investovaný kapitál}}{\text{Investovaný kapitál}} \quad (3)$$

2.4.2.10 Přílohy

V přílohách se uvádí tzv. podpurná dokumentace, která má informativní charakter a není možné či vhodné ji zařadit v rámci textu podnikatelského plánu, v textu by se však měly vyskytovat odkazy na dané přílohy. V rámci příloh mohou být zahrnuty výpisy z obchodního rejstříku, analýzy trhu, data z primárního výzkumu, produktové listy a fotografie, technické výkresy apod. (Srpová, 2011, s. 22; Koráb, 2007, s. 38).

2.5 Schéma provázanosti teorie a metod

Teoretická část společně s vybranými metodami poskytnou východiska pro zpracování analytické a následně vypracování podnikatelského plánu. Tyto části jsou provázané, vzájemně se doplňují a společně umožňují naplnění cíle práce. Následující schéma zobrazuje provázanost mezi těmito částmi, jejich složkami a zároveň postup zpracování.



Obrázek 8: Schéma provázanosti metod a teorie

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3 ANALYTICKÁ ČÁST

V následující části jsou provedeny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Pomocí analýzy SLEPT a analýzy trhu, provedené za pomoci Porterova modelu pěti konkurenčních sil, jsou zjištěny příležitosti a hrozby plynoucí z vnějšího prostředí společnosti. Silné a slabé stránky společnosti jsou identifikovány analýzou zdrojů. Následuje SWOT analýza, která vychází ze skutečností zjištěných předchozími analýzami. Numerickým vyhodnocením jsou identifikovány nejdůležitější faktory SWOT matice a strategie budoucího rozvoje společnosti.

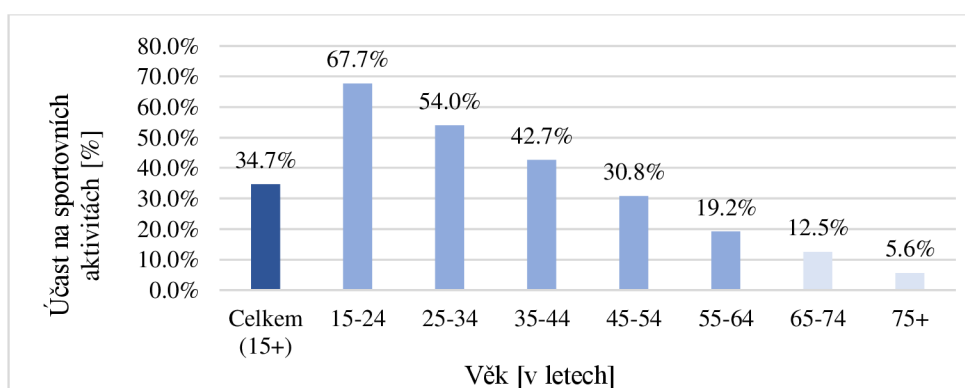
3.1 SLEPT analýza

V následující části jsou popsány vnější faktory ovlivňující chod společnosti, mezi které patří sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory.

3.1.1 Sociální faktory

Poslední dostupná statistika sportu zpracovaná ČSÚ v roce 2017 uvádí, že pravidelně se fitness nebo jiné fyzické aktivitě rekreačně věnuje 34,7 % populace. Do populace jsou počítáni pouze lidé ve věku 15 a více let. Jako sportovně aktivní jsou počítáni ti, kteří se fyzické aktivitě věnují minimálně jednou týdně, a to alespoň 10 minut v kuse (Statistika sportu: základní ukazatele - 2017 | ČSÚ, 2020).

Následující graf zobrazuje podíl aktivně sportující populace celkem a následně dle jednotlivých věkových kategorií.



Graf 1: Podíl aktivně sportující populace dle věkových kategorií

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Statistika sportu: základní ukazatele - 2017 | ČSÚ, 2020)

Jak je možné vidět v grafu 1, fitness či jiné sportovní aktivitě se nejvíce věnují lidé ve věku 15–24, a to téměř 70 %. Následně se s přibývajícím věkem podíl sportovně aktivních snižuje. Nejméně aktivní jsou lidé od 65 let, kdy je v rozmezí 65–74 let sportovně aktivních 12,5 % a od 75 let pouze 5,6 % populace. Za sportovně aktivní obyvatelstvo je tedy možné považovat populaci ve věku 15-64 let (Statistika sportu: základní ukazatele - 2017 | ČSÚ, 2020).

Dle demografické ročenky okresů pro rok 2019 zveřejněné ČSÚ byla zpracována následující tabulka, zobrazující počty obyvatel v okresech Brno–město a Brno–venkov k 31.12.2019.

Tabulka 3: Obyvatelstvo Brno a okolí

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Jihomoravský kraj | ČSÚ, 2020)

K 31.12.2019:	Počet obyvatel	Počet žen	Počet žen ve věku 15–64let
Brno – město	381 346	196 421	120 129
Brno – venkov	224 642	113 502	69 830
Celkem	605 988	309 923	189 959

Okres Brno–město má (k 31.12.2019) 381 346 obyvatel, z toho je 196 421 žen, z nichž je 120 129 ve věku 15-64 let. V okrese Brno-venkov žije 224 642 obyvatel. Z tohoto počtu je 113 502 žen a ve věku 15-64 jich je 69 830. Z těchto údajů plyne, že spádová oblast fitness centra má celkem 605 988 obyvatel, ze kterých je 309 923 žen. V nejvíce sportovně aktivním věku 15-64 let je celkem 189 959 žen (Jihomoravský kraj | ČSÚ, 2020).

3.1.2 Legislativní faktory

Podnikání v oblasti fitness, stejně jako všechny další druhy podnikání v České republice, se musí řídit platnými zákony a další legislativní úpravou týkající se podnikání. Mezi nejdůležitější zákony upravující tuto oblast patří (Zákony pro lidi - Sbirka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění, 2010-2020):

- Zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích neboli o obchodních společnostech a družstvech
- Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů
- Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty

- Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví
- Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce

Každý druh podnikání má však svá specifika. Podnikatelé v oblasti fitness musí splňovat požadavky týkající se prostor, kde cvičení probíhá a zajistit požadované hygienické podmínky. Je zapotřebí splňovat požadavky požární ochrany, jako jsou zajištění požární přístrojů, únikových cest apod. V rámci hygienických požadavků je potřeba dodržovat zákon č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví a normu ČSN 73 4108 týkající se šaten, umýváren a záchodů. Podrobné informace k požadavkům týkajících se prostor a hygieny je možné získat na stavebním úřadě a na krajské hygienické stanici (Informace pro poskytovatele tělovýchovných a sportovních služeb, 2020).

Co se týče zaměstnanců, jako jsou trenéři a lektori skupinových lekcí, tak všichni musí mít oprávnění na všechny jím provozované tělovýchovné a sportovní aktivity. Zapotřebí je mít minimálně rekvalifikační kurz instruktora fitness, který je akreditovaný Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy (Informace pro poskytovatele tělovýchovných a sportovních služeb, 2020).

Jelikož skupinové lekce probíhají s doprovodem hudby, je zapotřebí si ohlídat také oblast týkající se reprodukování hudby a autorských práv. Je nutné platit autorské poplatky (Informace pro poskytovatele tělovýchovných a sportovních služeb, 2020).

Současná situace způsobená pandemií COVID-19 nutí fitness centra a další podnikatelské subjekty také k dodržování mimořádných opatření vycházející z nařízení vlády či Ministerstva zdravotnictví. Česká komora fitness monitoruje tyto mimořádná opatření a napomáhá provozovatelům fitness center se v těchto opatřeních lépe orientovat a radí jim, jak zabezpečit jejich dodržování a zvládnutí nynější situace (Aktuální informace COVID, 2020).

3.1.3 Ekonomické faktory

Mezi nejvýznamnější ekonomické faktory, ovlivňující společnost patří vývoj odvětví, ve kterém bude společnost působit, vývoj HDP, výše průměrných mezd pozic, které budou ve společnosti působit a nezaměstnanost.

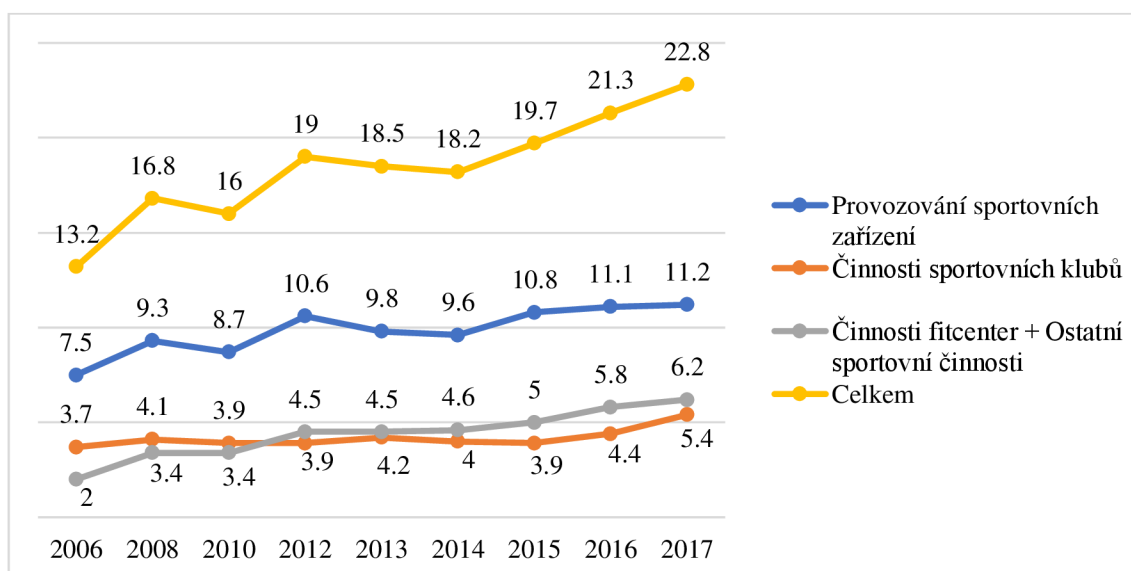
V souvislosti s pandemií koronaviru dochází v ekonomické oblasti k velkým změnám. Virem zasažené státy, včetně České republiky, s cílem zvládnutí pandemie přijímají

restriktivní opatření, která mohou způsobit globální recesi. Situace je velmi proměnlivá, a proto je odhad budoucího vývoje velmi obtížný. Je ale jasné, že tato opatření mají a budou mít velký vliv na makroekonomický vývoj. Proto je zapotřebí očekávat, že vývoj makroekonomických ukazatelů nebude pokračovat v dosavadním trendu a bude spíše negativního rázu.

3.1.3.1 Vývoj příjmů v rámci odvětví

Dle posledních dostupných dat ČSÚ celkové příjmy subjektů v oblasti sportu v roce 2017 dosahovaly 22,7 mld. Kč. Zahrnuty byly pouze soukromé podnikatelské subjekty vykonávající ekonomické aktivity definované dle CZ-NACE 93 Sportovní aktivity (Statistika sportu: základní ukazatele - 2017 | ČSÚ, 2017).

Následující graf zobrazuje celkové příjmy subjektů působících v oblasti sportu a příjmy jednotlivých kategorií dle rozdělení CZ-NACE 93:



Graf 2: Celkové příjmy subjektů v oblasti sportu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Statistika sportu: základní ukazatele - 2017 | ČSÚ, 2017)

Z grafu vyplývá, že největší podíl na celkových příjmech měly subjekty provozující sportovní zařízení, v roce 2017 jejich příjmy ve výši 11,2 mld. Kč tvořily téměř polovinu celkových příjmů. Následně jsou s příjmy 6,2 mld. fitcentra a ostatní sportovní činnosti a poté činnosti sportovních klubů vykazující příjmy 5,4 mld. (Statistika sportu: základní ukazatele - 2017 | ČSÚ, 2017).

Jak je vidět, příjmy všech subjektů rostly. Příjmy fitness center vykazují rostoucí trend od roku 2013, což by za normálních okolností bylo pozitivním jevem pro založení fitness centra. Jak již ale bylo řečeno, současná situace spojená s pandemií COVID-19 má a bude mít velký dopad i na tuto oblast. V roce 2020 byla fitness centra tři a půl měsíce zavřená a také musela nějaký čas fungovat omezeně. Subjekty musely dodržovat nejrůznější hygienická opatření, zakázána byla možnost využití šaten a umýváren, ale především byla omezena kapacita. Zavření fitness center pokračuje i v první části roku 2021, fitness centra by se měla s velkými omezeními znovu otevřít 17.5.2021. Jelikož omezení budou velmi přísná, například pouze dvě osoby na skupinové lekci, tak některá fitness centra se rozhodla zůstat zavřená a i ta, která otevřou budou mít díky opatřením nižší příjmy (11.5.2021).

3.1.3.2 Vývoj HDP

Následující tabulka zobrazuje vývoj reálného HDP v České republice v letech 2013 – 2020.

Tabulka 4: Reálné HDP v letech 2013-2020

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Hlavní makroekonomické ukazatele | ČSÚ, 2021)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
V mld. Kč	4 142,8	4 345,8	4 625,4	4 796,9	5 110,7	5 408,8	5 748,7	5 652,4
Růst/pokles [%]	0,0	2,3	5,4	2,5	5,2	3,2	2,3	-5,6

Z daných údajů vyplývá, že vývoj reálného HDP měl do roku 2019 rostoucí trend. Stejně jako ostatní ukazatele, tak i reálné HDP ovlivňují mimořádná opatření v souvislosti s pandemií koronaviru, která v České republice vypukla v roce 2020. V tomto roce reálné HDP pokleslo o 5,6 % a tento trend pokračuje i v roce 2021. Dle ČSÚ je meziroční pokles v 1. čtvrtletí 2021 ve výši 2,1 % (30.4.2021), což naznačuje nepříznivý vývoj HDP.

Také pravidelný Hospodářský přehled ČR 2020 vytvořený OECD nepředpokládá příznivý budoucí vývoj reálného HDP. Dle OECD bude hospodářské oživení v rámci České republiky pomalé. HDP by mělo dosáhnout úrovně, které dosahovalo před koronavirovou krizí na konci roku 2022 (Czech Republic Economic Snapshot - OECD, 2020).

3.1.3.3 Nezaměstnanost

Následující tabulka zobrazuje podíl nezaměstnaných na obyvatelstvu v Jihomoravském kraji a České republice k 31.12. v letech 2013 - 2020.

Tabulka 5: Podíl nezaměstnaných na obyvatelstvu v JMK a ČR v letech 2013-2020

(Zdroj: Podíl nezaměstnaných v Jihomoravském kraji | ČSÚ v Brně, ©2021)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
JMK [v Kč]	8,94	8,25	7,01	6,11	4,60	3,86	3,48	4,14
ČR [v Kč]	8,17	7,46	6,24	5,19	3,77	3,07	2,87	3,70

Podíl nezaměstnaných na obyvatelstvu do roku 2019 snižoval, avšak jeho vývoj také ovlivnila situace spojená s koronavirem. Jak již zobrazuje předchozí tabulka, tak v roce 2020 se podíl nezaměstnaných v JMK i ČR zvýšil a lze předpokládat, že tento trend bude v následujících obdobích pokračovat. V Jihomoravském kraji podíl nezaměstnaných k 30.4.2021 vzrostl dokonce na 4,41 % (Podíl nezaměstnaných v Jihomoravském kraji | ČSÚ v Brně, 2021).

Zvyšující se nezaměstnanost umožní společnosti snazší nalezení zaměstnanců. Naopak jejím důsledkem se může zhoršit finanční situace potenciálních klientek, což může zapříčinit snížení poptávky po službách fitness centra.

3.1.3.4 Výše průměrných mezd

Jelikož se plánované fitness centrum nachází v Brně, tedy Jihomoravském kraji, následující tabulka zobrazuje vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy nejen v České republice, ale také v JMK, v letech 2013 – 2020 (Vývoj mezd v Jihomoravském kraji | ČSÚ v Brně, 2021).

Tabulka 6: Průměrná hrubá měsíční mzda v JMK a ČR

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Vývoj mezd v Jihomoravském kraji | ČSÚ v Brně, 2021)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
JMK [v Kč]	24 211	24 770	25 725	26 813	28 677	30 737	32 896	34 598
ČR [v Kč]	25 035	25 768	26 591	27 764	29 638	31 868	34 125	35 611

Průměrná měsíční hrubá mzda v České republice i Jihomoravském kraji měla v posledních letech rostoucí charakter, a to i v roce 2020, ve kterém propukla pandemie koronaviru. V roce 2020 se průměrná hrubá mzda v JMK dostala do výše 34 598 Kč a

celorepublikový průměr byl ve výši 35 611 Kč. Mzda v Jihomoravském kraji se pohybuje pod celorepublikovým průměrem.

Lze ale předpokládat, že důsledky koronavirových opatření a pravděpodobná ekonomická recese přinesou v příštích obdobích i snížení mezd. To by bylo dobré pro společnost z pohledu zaměstnavatele. Na druhou stranu všeobecné snížení mezd může způsobit, že více potenciálních klientek si nebude moci fitness služby, jakožto statek luxusní, dovolit.

3.1.4 Politické faktory

Politická situace v České republice může být označena jako stabilní, tedy bez větších změn, které by ohrožovali chod či založení společnosti. Poměrně časté, ne však nijak závažné či nezvládnutelné, jsou změny v daňových, účetních a obchodních zákonech, kterým se podnikatelé musí přizpůsobit.

Podnikání v České republice ovlivňuje také fakt, že je Česká republika členem Evropské unie. Jednak se podnikatelé musí řídit nařízeními a rozhodnutími Evropské unie, ale také je zjednodušen vstup zahraničních podnikatelů na zdejší trh, čímž vniká hrozba nové konkurence.

3.1.5 Technologické faktory

V dnešní době se technologické faktory a vymoženosti stávají stále běžnější, důležitější a vlastně i nutnou součástí našich životů a podnikání.

Pro bezproblémový chod fitness centra je nutné zajistit také dobře fungující informační systém, který bude sloužit především pro evidenci klientek, koupi lekcí, vstupů a členství, ale také správu rezervací. Klientkám bude umožňovat jednoduchou rezervaci místa na nabízených lekcích a fitness centru umožní tyto rezervace přehledně evidovat, upravovat a vyhnout se tak potížím, které by mohli bez dobře fungujícího systému nastat.

Zapotřebí je také zajištění webových stránek a profilů na sociálních sítích, což fitness centru umožní propagaci, zvyšování povědomí potenciálních zákaznic, sdělování různých informací a udržování kontaktu s klientkami.

V rámci technického vybavení fitness centra je zapotřebí dodržet jistou technologickou úroveň cvičebních trenažerů a cvičebních strojů, které musí jednak splňovat požadované normy, ale je zapotřebí, aby svojí funkčností a technologickou vyspělostí také

zajišťovaly, aby klientky nepřecházely do konkurenčních fitness center s lepším a modernějším vybavením.

V technologické oblasti dochází k rychlému rozvoji, proto je zapotřebí neustálé sledování novinek a trendů, aby společnost nezůstala za konkurencí.

3.1.6 Shrnutí klíčových faktorů zjištěných SLEPT analýzou

V rámci analýzy vnějšího prostředí společnosti bylo zjištěno, že ve spádové oblasti žije 189 959 žen, které jsou v nejvíce sportovně aktivním věkovém rozmezí 15 – 64 let, což je příležitostí pro fitness centrum, protože se jedná o velké množství potenciálních klientek. Naopak velkou hrozbou jsou neustále se měnící vládní opatření vydávaná v souvislosti s koronavirem, protože tato opatření částečně či úplně omezují provoz fitness center. Jelikož jsou opatření restriktivní a netýkají pouze fitness center, ale většiny podnikatelských subjektů, tak mají dopad také na ekonomickou situaci státu. Roste nezaměstnanost a došlo k poklesu HDP, což může způsobit horší finanční situaci klientek a snížení zájmu o navštěvování fitness center. Zvyšující se nezaměstnanost je však i příležitostí pro jednodušší nalezení zaměstnanců. Technologické prostředí pak přináší příležitosti i hrozby. Fitness centrum může nákupem moderních a technologicky vyspělých posilovacích strojů a trenažerů získat konkurenční výhodu, na druhou stranu se toto prostředí rychle mění a vyvíjí, což nutí ke sledování nových trendů a obnovování zařízení, aby společnost nezaostala za konkurencí.

Následující tabulka stručně shrnuje příležitosti a hrozby plynoucí z vnějšího prostředí společnosti zjištěné v rámci analýzy SLEPT.

Tabulka 7: Shrnutí SLEPT analýzy

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Faktory	Příležitosti a hrozby
Sociální	Příležitost: Velké množství potenciálních klientek
Politicko-legislativní	Hrozba: Vládní opatření omezující chod fitness center
Ekonomické faktory	Příležitost: Snazší nalezení zaměstnanců v důsledku růstu nezaměstnanosti
	Hrozba: Snížení zájmu o navštěvování fitness center v důsledku růstu nezaměstnanosti, poklesu mezd a HDP
Technologické	Příležitost: Technologicky vyspělé posilovací stroje a trenažéry
	Hrozba: Rychle se měnící technologické prostředí

3.2 Analýza trhu

Následující kapitola obsahuje analýzu trhu, díky které jsou identifikovány příležitosti a hrozby plynoucí z tohoto prostředí. Pro zanalyzování trhu je zvolena Porterova analýza pěti konkurenčních sil.

3.2.1 Porterova analýza pěti sil

V následující části je provedena Porterova analýza pěti konkurenčních sil, která v rámci trhu zkoumá hrozbu vstupu nových konkurentů, hrozbu substitutů, vyjednávací sílu odběratelů, vyjednávací sílu dodavatelů a soupeřivost mezi stávajícími konkurenty.

Jelikož je velmi důležité dobře znát své odběratele neboli zákazníky a také konkurenci, tak tyto podkapitoly Porterovy analýzy jsou podrobněji zpracovány. Pro lepší poznání potenciálních zákazníků, zjištění jejich poptávky a preferencí je proveden vlastní průzkum, který je součástí příloh 1 a 2, rozpracovaná analýza konkurence je obsahem přílohy 3.

3.2.1.1 Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů se odvíjí především od toho, jestli existují bariéry vstupu na daný trh.

Jelikož provozování fitness centra patří mezi živnosti volné, konkrétně se jedná o živnost zvanou „Provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti“, tak pro zahájení provozování fitness centra v tomto ohledu nejsou žádné bariéry. Je zapotřebí se pouze rozhodnout, zda se bude podnikat jako fyzická (OSVČ) nebo právnická osoba, v tomto oboru nejčastěji společnost s ručením omezením a následně tuto skutečnost ohlásit na živnostenském úřadě nebo prostřednictvím kontaktního místa veřejné správy. Náklady na založení živnosti i společnosti s ručením omezením jsou minimální, proto ani v této oblasti nevznikají bariéry vstupu na trh.

Jako bariéra vstupu na trh se dají považovat vyšší počáteční náklady spojené s vybudováním a úpravami prostor fitness centra, které navíc musí splňovat požární a hygienické požadavky a také dalšími investicemi do vybavení fitness centra. Problém může být také s nalezením kvalifikovaného personálu, především schopných trenérů s praxí.

Finanční prostředky a potřebný personál však nejsou bariérou nepřekonatelnou, proto můžeme považovat trh s provozem fitness center jako trh s nízkou mírou bariér vstupu.

3.2.1.2 Hrozba substitutů

Jako jeden ze substitutů fitness center může být považováno domácí cvičení. Pořízení posilovacích a kardio strojů může být nákladné a také prostorově náročné, ale jelikož ženy často cvičí s vlastní vahou nebo cvičebními pomůckami, jako jsou odporové gumy, malé činky, kettlebells apod., jejichž pořízení nákladné není, tak pro ně není problematické si zacvičit doma. Navíc se díky uzavření fitness center v době koronaviru spousta žen naučila cvičit v domácím prostředí a nakoupila si potřebné pomůcky. Proto je možné, že některé z nich u cvičení doma zůstanou a do fitness center se nevrátí.

S domácím cvičením souvisí také nahrazení skupinových lekcí ve fitness centru cvičebními videi nebo online lekcemi, kterých je v současné době plný internet a spousta z nich je zdarma. V době koronaviru vznikla například česká online cvičební televize „Fitnesee“, která ženám mimo nahrané lekce nabízí také živé vysílání podle daného rozvrhu. Živé vysílání tak umocní pocit, že je žena opravdu na skupinové lekci.

Další alternativou za fitness centrum jsou sportovní aktivity provozované venku, jako jsou mezi ženami oblíbený běh, jízda na kole, in-line bruslích, ale i tenis apod. Substitutem mohou být i workoutová hřiště neboli venkovní posilovny, kterých stále přibývá a těší se větší a větší oblibě. Tato hřiště však bývají navštěvovaná především muži, protože málokteré z těchto hřišť umožní narazení cvičebních strojů používaných ženami.

3.2.1.3 Vyjednávací síla odběratelů

Vyjednávací síla odběratelů neboli klientek je vysoká, protože mohou jednoduše přejít ke konkurenci bez jakýchkoliv nákladů. Je tedy důležité nastavit služby fitness centra tak, aby vyhovovaly, co nejvíce klientkám. Proto byl proveden vlastní průzkum, zjišťující preference a poptávku potenciálních zákazníků. Průzkumem byly zjištěny informace, které pomohou lépe nastavit jednotlivé prvky marketingového mixu. V následující části jsou shrnuta nejdůležitější zjištění, celý průzkum je obsahem přílohy 1 a dotazník použitý při tomto průzkumu je součástí přílohy 2.

Výsledky vlastního průzkumu a doporučení

Průzkumem preferencí a poptávky potenciálních zákaznic nového fitness centra v Brně, bylo zjištěno, že potenciální klientky mají zájem o jeho otevření.

Na základě výsledků z výzkumu by mělo fitness centrum v rámci skupinových lekcí nabízet BodyPump, Tone, BodyBalance a CxWorx od společnosti Les Mills, dále pak jógu, jumping, kruhový trénink, pilates, TRX a bosu. Pro zajištění spokojenosti zákaznic by bylo vhodné nabízet také prodej studených nápojů, saunu, poradenské služby a individuální hodiny s trenérem.

Co se týče jednorázových cen, tak skupinové lekce by měly stát v rozmezí 131 – 160 Kč, jednorázový vstup do posilovny 80 – 101 Kč a individuální hodina s trenérem: 301 – 400 Kč. V rámci lokalizace ženy preferují místo s možností parkování. Proto by bylo vhodné nalézt lokalitu s možností parkování, nejlépe v dostupnosti MHD a v blízkosti centra, protože tyto faktory jsou také důležité pro mnoho potenciálních klientek.

Jelikož bylo zjištěno, že se ženy o fitness centru, které nyní navštěvují, nejčastěji dozvěděly z doporučení, tak je zapotřebí po otevření fitness centra dbát na vysokou kvalitu, zajišťující spokojenost zákaznic. Ty pak budou předávat svoji pozitivní zkušenost a doporučení dalším potenciálním zákaznicím. Před samotným provozem je ale zapotřebí se soustředit na webové stránky, které byly dalším nejčastějším prostředkem komunikace.

Potenciální zákaznice označili jako nejdůležitější faktor pro výběr fitness centra a ovlivňující jejich spokojenost vybavení, proto je důležité se zaměřit na tuto oblast. Dále je potřeba se soustředit také na vhodné nastavení cen, širokou nabídku skupinových lekcí, otevírací dobu a polohu fitness centra, které jsou pro ženy taktéž důležité.

Již na začátku práce bylo určeno, že hlavním segmentem jsou ženy zahraničního původu, cílit však pouze na tyto klientky je nedostačující. Jelikož fitness centrum dává přednost kvalitě před kvantitou, tak dalším segmentem jsou ženy produktivního věku, které jsou dle výzkumu ochotné za služby zaplatit vyšší částky. Doplnkovým segmentem jsou pak studentky (15-26 let), které díky zvýhodněným cenám v méně vytižených hodinách doplní návštěvnost fitness centra.

3.2.1.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Fitness centrum bude mít hned několik dodavatelů v různých oblastech. Je zapotřebí zajistit podnájem, energie, internet, webové stránky a informační systém, veškeré vybavení fitness centra, výživové doplňky, další nápoje a občerstvení k prodeji, případně věci do wellness zóny. Vyjednávací síla těchto dodavatelů se odvíjí od množství společností poskytujících dané zboží či službu a výši nákladů potřebných ke změně dodavatele.

Jelikož je pro vybudování fitness centra potřebný poměrně velký prostor, nejlépe v dobré lokalitě a navíc takový, který umožní splnění zákonných požadavků na provoz fitness centra, tak ne každý prostor k pronájmu je vhodný. Proto pronajímatelé prostorů umožňujících vybudování fitness centra mají poměrně vysokou vyjednávací sílu.

Menší vyjednávací sílu pak mají dodavatelé poskytující vybavení fitness centra. Dodavatelů posilovacích a kardio strojů je velká spousta, avšak je zapotřebí vybrat takového, který nabízí kvalitní stroje a servis. Na základě doporučení, recenzí a dalších informací získaných v rámci průzkumu trhu byly vybrány stroje od společností Star Track, Nautilus, StairMaster a Schwinn. Zastoupení pro Českou republiku všech těchto značek má společnost Nové Fitness. Po upřesnění požadavků vyjednávací síla tohoto dodavatele vzrostla, ale jelikož stále existují alternativy ke strojům vybraných značek, tak je vyjednávací síla středně velká.

Poměrně velkou vyjednávací sílu pak mají dodavatelé trampolínků na Jumping, těchto dodavatelů je málo, a ještě méně těch, kteří mají trampolíny kvalitní. Proto připadají v úvahu pouze originální trampolíny od Společnosti Jumping. Dodavatelů dalšího vybavení fitness centra, jako drobných pomůcek, počítačů, reproduktorů, nábytku, vybavení wellness zóny a dalšího vybavení je mnoho, proto mají malou vyjednávací sílu. Malou vyjednávací sílu mají také dodavatelé výživových doplňků, nápojů a případně drobného občerstvení k prodeji ve fitness centru.

Společností zajišťujících tvorbu webových stránek a informačního systému je také nespočet. Proto ani dodavatelé těchto služeb nemají velkou vyjednávací sílu, stejně tak jako dodavatelé internetu a energií.

Celkově je tedy možné říct, že vyjednávací síla dodavatelů není příliš velká.

3.2.1.5 Soupeřivost mezi současnými konkurenty

Na území Brna je spousta fitness center a posiloven, ne každé je však zapotřebí považovat za přímou konkurenci. Pro zjištění přímé konkurence je provedena analýza konkurenčních společností, která je obsahem přílohy 3. V rámci analýzy jsou identifikováni potenciální konkurenti fitness centra a na základě zjištěných informací jsou následně vybráni přímí konkurenti. U konkurenčních fitness center je podrobněji zanalyzován marketingový mix, což pomůže společnosti objevit příležitosti a hrozby plynoucí z konkurenčního prostředí a lépe nastavit vlastní marketingový mix tak, aby bylo fitness centrum konkurenceschopné.

Analýza ukázala, že za přímé konkurenty je zapotřebí považovat pouze dvě z fitness center. Tento výběr souvisí s charakterem plánovaného fitcentra, které bude pouze dámské s nabídkou klasické posilovny a skupinových lekcí, v jejichž nabídce budou i cvičební programy Les Mill a některé lekce budou vedeny v anglickém jazyce. Jako přímí konkurenti byly určeni Ladie's Gym a BeFit, protože tato fitness centra jsou čistě dámská a mají podobný koncept jako plánované fitness centrum.

Následující tabulka zobrazuje klíčové informace o přímých konkurentech zjištěné v rámci analýzy.

Tabulka 8: Srovnání konkurenčních fitness center

(Zdroj: Vlastní zpracování)

		Ladie's Gym	BeFit
Posilovna		Ano	Ne
Skupinové lekce		Ano	Ano
Programy Les Mills		Ne	Ano
Lekce v anglickém jazyce		Ne	Ne
Osobní trénink		Ano	Ne
Cena (základní)	1 vstup do posilovny	110 Kč	-
	10 vstupů do posilovny	1 000 Kč	-
	1 lekce	120 – 150 Kč	210 Kč
	10 lekcí	1050-1300 Kč	1 900 Kč
	1 osobní trénink	500 Kč	-
Časové zvýhodnění		Ano	Ano
Sleva pro studenty		Ano	Ano
Multisport karta		Ano	Ano
Otevírací doba	Po-Pá	7:00-21:00	6:15-11:00; 15:00-20:30
	Sobota	8:00-21:00	8:00-11:30
	Neděle	8:00-21:00	9:00-11:00; 16:15-20:30
Rezervační systém		Ano	Ano

Ladie's Gym stejně jako plánované fitness centrum nabízí posilovnu i skupinové lekce, v jejichž nabídce ale nejsou lekce společnosti Les Mills ani Jumping. BeFit nabízí programy Les Mills i Jumping, ale nemá klasické posilovací a kardio stroje. Žádné z center nenabízí lekce vedené v anglickém jazyce, necílí na zahraniční klientky a nemá v nabídce jak klasické posilovací a kardio stroje, tak programy Les Mills, z čehož plyne příležitost pro plánované fitness centrum. Tato centra jsou však již zaběhnutá a mají stálou klientelu, proto je pro nové fitness centrum hrozbou neochota klientek začít navštěvovat nové fitness centrum, a to také díky tomu, že se jedná o novou společnost a neexistují žádné reference.

Následující tabulka shrnuje příležitosti a hrozby plynoucí z konkurenčního prostředí.

Tabulka 9: Příležitosti a hrozby zjištěné analýzou konkurence

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Příležitost	Lekce vedené v anglickém jazyce
Příležitost	Nabídka posilovacích a kardio strojů současně s programy Les Mills
Hrozba	Neochota klientek začít navštěvovat nové fitness centrum
Hrozba	Neexistující reference
Hrozba	Nová společnost

3.2.2 Shrnutí analýzy trhu

Analýzou trhu bylo zjištěno, že neexistují téměř žádné bariéry vstupu na trh, a že je v Brně malé množství čistě dámských fitness center. Proto je zde poměrně velké riziko vstupu nových konkurentů na trh. Malé množství fitness center je však i příležitostí pro plánované centrum a o to větší, že žádné ze současných fitness center nenabízí lekce vedené v anglickém jazyce a programy společnosti Les Mills společně s klasickou posilovnou.

Riziko však vzniká v možnosti úplného či částečného nahrazení fitness center jinými aktivitami. V době koronaviru se stalo velmi populární nejen domácí cvičení, ale i spousta venkovních aktivit. Tyto aktivity však mají jiný charakter a nejsou úplnou náhradou fitness centra, takže se nedá předpokládat úplné nahrazení. Přesto se jedná o hrozbu, protože může dojít k omezení četnosti návštěv částečným nahrazením. Vlastní průzkumem, který probíhal v době s koronavirovými omezeními, ale bylo zjištěno, že ženy mají stále zájem o navštěvování fitness center a mají také zájem o otevření nového čistě dámského fitness centra, což je příležitostí pro plánované fitness centrum. Klientky

však mají vysokou vyjednávací sílu, protože mohou jednoduše změnit navštěvované fitness centrum. Naopak dodavatelé mají nízkou vyjednávací sílu, protože dodavatelů potřebného zboží je velké množství a je možné jednoduše a bez vyšších nákladů přejít k jinému dodavateli.

Následující tabulka shrnuje nejdůležitější příležitosti a hrozby zjištěné analýzami trhu.

Tabulka 10: Příležitosti a hrozby plynoucí z tržního prostředí společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Faktory	Příležitosti a hrozby
Vstup nové konkurence	Hrozba: Jednoduchý vstup nových konkurentů na trh
Substituty	Hrozba: Nahrazení fitness center domácím cvičením, online cvičícími programy a venkovními aktivitami
Zákazníci	Příležitost: Zájem potenciálních klientek o otevření nového dámského fitness centra
	Příležitost: Vysoká důležitost dobrého vybavení u potenciálních klientek
	Hrozba: Jednoduchý přechod ke konkurenci - vysoká vyjednávací síla
Dodavatelé	Příležitost: Nízká vyjednávací síla dodavatelů
Současná konkurence	Příležitost: Malé množství dámských fitness center
	Příležitost: Jedinečná nabídka služeb

3.3 Analýza zdrojů

V rámci analýzy zdrojů je zapotřebí ujasnit, jak a za pomoci jakých zdrojů a schopností bude vytvářen produkt. Zdroje je možné rozdělit do čtyř základních kategorií – zdrojů finančních, lidských, hmotných a nehmotných.

3.3.1 Lidské zdroje

Při založení společnosti budu jejím jediným jednatelem. Slabou stránkou je moje nezkušenost s podnikáním, ta však bude částečně vyvážena zkušenostmi s podnikáním, které má investor. Ten vede několik společností a jelikož má i on zájem o prosperující společnost, tak bude napomáhat s chodem společnosti a přispívat svými zkušenostmi.

Mým úkolem bude celkový chod fitness centra. Budu mít na starost jednak všechny zákonem stanové legislativní povinnosti spojené jak se založením společnosti, tak následně s jejím chodem, jako jsou například komunikace s úřady, zajištění účetních náležitostí, ... Ale také výběr zaměstnanců a komunikace s nimi, komunikace s klienty, dodavateli, nájemcem prostor apod. Dále bude mým úkolem reklama, správa facebookového a instagramového profilu fitness centra. V případě potřeby bude

v budoucnu nalezena brigádnice, která bude mít na starost správu profilů na sociálních sítích a drobnou administrativu.

Lidé pracující na recepci budou mít na starost odbavení příchozích klientek v rezervačním systému, prodej nápojů a výživových doplňků, průběžné udržování pořádku a na konci dne úklid fitness centra. Bude přijato pět nebo šest recepčních. Jedna z nich bude přijata na hlavní pracovní poměr jako vedoucí recepce a bude mít za úkol zajištění bezproblémového chodu recepce, včetně rozvržení směn. Ostatní recepční budou pracovat na základě dohody o provedení práce.

Instruktoranky lekcí a osobní trenéři budou ve fitness centru pracovat také na DPP nebo jako OSVČ. Tvorbu webových stránek a informačního systému bude mít na starost najatá agentura.

3.3.2 Hmotné zdroje

Pro provoz fitness centra je potřeba velké množství hmotných zdrojů. Jedinými zdroji, kterými disponuji a budou používány jsou mobilní telefon, notebook, tiskárna, reproduktory a v případě potřeby automobil. Ostatní hmotné zdroje je nutné zakoupit nebo zajistit jejich užívání formou pronájmu.

Jediné nalezené prostory splňující požadavky pro fitness centrum, moje představy a požadavky potenciálních klientek zjištěné v rámci průzkumu jsou nyní nabízeny k pronájmu na ulici Polní v oblasti Brno-Štýřice. Vybraný obchodní prostor má 569 m² a roční nájem bez služeb a energií činí 3 000 Kč za m² jako „shell of core“ nebo 3 200 Kč za m² s dokončením na míru (Pronájem obchodního prostoru 800 m², Polní, Brno - Štýřice • Sreality.cz, 2021).

Nábytek, vybavení šaten, sauna a vybavení recepce, jako jsou například počítač, telefon, kávovar a lednice na chlazené nápoje se musí zakoupit. Stejně tak jako kardio a posilovací stroje, trampolíny na Jumping, cvičební pomůcky na programy společnosti Les Mills a další cvičební náčiní. Saunu budou moci klientky využívat zdarma v rámci ceny vstupu, což nenabízí žádné z konkurenčních fitness center.

3.3.3 Nehmotné zdroje

Jak již bylo zmíněno, tak pro provozování fitness centra není potřebné žádné zákonem stanovené povolení.

Ale jelikož jsou ve fitness centru plánované programy společnosti Les Mills, tak je zapotřebí získat licenci od této společnosti a stát se tak licencovaným fitness centrem. Fitness centra v České republice získávají licenci od dceřiné společnosti Les Mills Nordic se sídlem ve Stockholmu, které za ni platí každý měsíc 500 €. Následně také instruktoři těchto lekcí musí projít školením a získat licenci, ta se pohybuje v rozmezí 130-260 €/program v závislosti na množství programů nabízených ve fitness. Pokud by byly nabízeny čtyři programy, tak by byla cena ve výši 150 €/program pro jednoho instruktora. Polovinu této částky bude platit samotný instruktor a polovinu fitness centrum, stejně tak jako 50 €/program za každého instruktora, které je nutné platit každé tři měsíce kvůli získání nové choreografie (Les Mills Nordic - Taking Fitness to the Next Level, 2021; Chlubný, 2021).

Dále je zapotřebí vyřešit licenci k užívání hudby ve fitness centru. Na základě velikosti sálů na skupinové lekce, velikosti zbývající části fitness centra a jeho umístění vychází tato licence při uzavření roční smlouvy na 6 417 Kč s DPH za měsíc (OSA - výpočet ceny licence, 2021).

Pro vystavování faktur se bude využívat program iDoklad, který je velice intuitivní, má mnoho funkcí ulehčujících práci, a navíc mám s tímto programem zkušenosti. Bude zakoupen tarif „Oblíbený“, který vychází na 339 Kč s DPH za měsíc. Tento tarif by měl být ze začátku zcela dostačující, má neomezený adresář i fakturaci, hlídání nákladů, výnosů a úhrad, automaticky páruje platební úhrady a vytváří podklady pro daňová přiznání (Prostě fakturuj! | Jednoduchá online fakturace | iDoklad, 2021).

Mezi nehmotné zdroje je možné zařadit také velké množství kontaktů na potenciální klientky, které mám já i investor. Kontakty na potenciální zákaznice jsou silnou stránkou fitness centra, protože přivedení co nejvíce žen je velmi důležité nejen kvůli příjmům, ale také šíření povědomí a předávání zkušeností s novým fitness centrem těmito ženami. Kontakty mám i na instruktorky, které by potenciálně mohly vést lekce ve fitness centru a také na trenérku, která dlouhodobě žila v Austrálii, kde vedla skupinové lekce. Nyní žije zde a má trenérské licence platné i na území České republiky, mohla by tedy vést lekce v anglickém jazyce. Kontakty mám i na ženy, které mají zkušenosti s prací na recepci ve fitness centru.

Dále je důležité vzít v potaz dosavadní zkušenosti a dovednosti. Výhodou jsou zkušenosti s komunikací s klienty, dodavateli, drobnou administrativou, ... z předchozích prací, ale naopak velkou slabinou je moje nezkušenost s podnikáním, a to nejen v oblasti fitness, ale všeobecně. Překonat tento nedostatek mi pomůže investor, který má mnoholeté zkušenosti z podnikání a je ochotný mi pomoci.

3.3.4 Finanční zdroje

Založení a počáteční provoz fitness centra je velmi nákladný, je zapotřebí mít dostatečné množství finančních prostředků na výše popsané hmotné, nehmotné a částečně i lidské zdroje. Jelikož vybudování klientské základny fitness centra chce určitý čas, tak je zapotřebí předpokládat, že příjmy budou po otevření nízké a budou se zvyšovat s postupem času. Proto by bylo vhodné mít finanční prostředky i na nájem, služby a energie alespoň prvního roku provozu. S těmito náklady se výše potřebných finančních prostředků vyšplhá přibližně na 7 až 9 milionů Kč. Na jejichž výši má velký vliv rozhodnutí, zda se prostory pronajmou shell of core a bude zapotřebí vynaložit prostředky na stavební úpravy anebo s dokončením na míru, kdy bude placen vyšší nájem. Tyto prostředky budou podrobněji rozebrány v následující části práce.

Jelikož jsou vlastní finanční zdroje k dispozici ve výši 1 200 000 Kč, tak je již nyní jasné, že budou nedostačující a jsou zapotřebí i zdroje cizí. Získání úvěru od banky by bylo pravděpodobně problematické, nejen protože se jedná o start-up a banka by tak neměla jistotu, že bude společnost schopná splácet, ale navíc v dnešní nejisté době ovlivněné koronavirem je pro fitness centra obtížnější získat úvěr.

Řešením je tedy získání zdrojů od investora. Za investované peněžní prostředky by dostával část příjmů fitness centra a po pěti letech by společnost investované peníze vrátila. Se splacením peněžních prostředků by skončil také nárok na podíl na zisku.

3.3.5 Shrnutí analýzy zdrojů

Za pomoci analýzy zdrojů byly odhaleny silné a slabé stránky společnosti. Významnou slabou stránkou je moje nezkušenost s podnikáním, jakožto majitelky plánovaného fitness centra, ta ale bude částečně kompenzována spoluprací s investorem s mnoha zkušenostmi v podnikání, který je ochotný mi v začátcích pomoci a předat své zkušenosti. Dalšími slabými stránkami jsou potřeba velkého množství hmotných zdrojů a to, že nyní

nemám téměř žádné k dispozici, s čímž také souvisí velká finanční náročnost. Finanční prostředky jsou potřebné nejen na pořízení věcí hmotných, ale také nehmotných, pravidelných plateb, provedení dokončovacích stavebních úprav a nejlépe i prvního roku nájemného. K dispozici však není dostatečné množství vlastních finančních prostředků, proto jsou zapotřebí zdroje cizí. Jelikož je jejich získání od banky velmi nepravděpodobné, tak je nutné do financování zapojit investora. Slabou stránkou vznikající společnosti jsou také neexistující reference, silnou pak velké množství kontaktů na potenciální klientky i zaměstnance.

Následující tabulka shrnuje klíčové silné a slabé stránky plánované společnosti zjištěné analýzou zdrojů.

Tabulka 11: Shrnutí silných a slabých stránek plynoucích ze zdrojů společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Faktory	Silné a slabé stránky
Lidské zdroje	Slabá stránka: Nezkušenost majitelky s podnikáním
Hmotné zdroje	Slabá stránka: Potřebné velké množství hmotných zdrojů
	Silná stránka: Moderní a kvalitní fitness vybavení
	Silná stránka: Vhodný prostor k pronájmu v dobré lokalitě
Nehmotné zdroje	Silná stránka: Sauna s přístupem v rámci vstupného
	Slabá stránka: Neexistující reference
	Silná stránka: Velké množství kontaktů na potenciální klientky i zaměstnance
Finanční zdroje	Silná stránka: Jedinečná nabídka služeb
	Slabá stránka: Potřebné velké množství finančních prostředků

3.4 SWOT analýza

V předchozích analýzách byly zjištěny silné a slabé stránky plynoucí z vnitřního prostředí společnosti a příležitosti a hrozby, které plynou z prostředí vnějšího. V následující SWOT matici jsou zobrazeny výše popsané vybrané klíčové faktory, na jejichž základě bude určena strategie pro rozvoj společnosti.

Tabulka 12: SWOT matice

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky		Slabé stránky	
S1:	Dobrá lokalita	W1:	Kapitálová náročnost
S2:	Jedinečná nabídka služeb	W2:	Nezkušenost s podnikáním
S3:	Nadstandardní zázemí (sauna)	W3:	Začínající společnost
S4:	Kontakty na potenciální klientky i zaměstnance	W4:	Neexistující reference
S5:	Moderní a kvalitní fitness vybavení		
Příležitosti		Hrozby	
O1:	Investor s potřebným finančním kapitálem a zkušenostmi	T1:	Vládní opatření omezující chod fitness center
O2:	Zájem o otevření dámského fitness centra	T2:	Snížení zájmu o navštěvování fitness center
O3:	Malé množství dámských fitness center	T3:	Jednoduchý přechod zákaznic ke konkurenci
O4:	Velké množství potenciálních klientek	T4:	Vstup nových konkurentů na trh
O5:	Snazší nalezení zaměstnanců v důsledku růstu nezaměstnanosti	T5:	Substituce fitness center

3.4.1 Numerické zpracování SWOT analýzy

V následujících tabulkách jsou za pomoci párového srovnání identifikovány nejvýznamnější silné a slabé stránky společnosti a hrozby a příležitosti, které mohou mít největší vliv na společnost.

Nejdříve jsou vzájemně porovnávány jednotlivé faktory pomocí třístupňové škály, kde 1 znamená, že znak je důležitější než znak porovnávaný; 0,5 že znaky si jsou rovny a 0, když je váha znaku menší než znaku porovnávaného.

Tabulka 13: Hodnocení váhy silných stránek

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	S1	S2	S3	S4	S5	Suma	Váha
S1: Dobrá lokalita	X	0	1	1	1	3	30 %
S2: Jedinečná nabídka služeb	1	X	1	1	1	4	40 %
S3: Nadstandardní zázemí (sauna)	0	0	X	0,5	0	0,5	5 %
S4: Kontakty na potenciální klientky i zaměstnance	0	0	0,5	X	0,5	1	10 %
S5: Moderní a kvalitní vybavení	0	0	1	0,5	X	1,5	15 %
Suma	X	X	X	X	X	10	100 %

Jako nejvýznamnější silná stránka byla identifikována jedinečná nabídka služeb, která není totožná s žádným konkurenčním fitness centrem a dobrá lokalita fitness centra.

Tabulka 14: Hodnocení váhy slabých stránek

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	W1	W2	W3	W4	Suma	Váha
W1: Kapitálová náročnost	X	1	1	1	3	50 %
W2: Nezkušenost s podnikáním	0	X	1	1	2	33,33 %
W3: Začínající společnost	0	0	X	0,5	0,5	8,33 %
W4: Neexistující reference	0	0	0,5	X	0,5	8,33 %
Suma	X	X	X	X	6	100 %

Slabou stránkou, která má největší váhu je kapitálová náročnost na otevření a počáteční provoz fitness centra. Jedná se o kapitálovou náročnost jak finanční, tak hmotnou. Dále má velký význam moje nezkušenost s podnikáním, jakožto majitelky fitness centra.

Tabulka 15: Hodnocení váhy příležitostí

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	O1	O2	O3	O4	O5	Suma	Váha
O1: Investor s potřebným kapitálem a zkušenostmi	X	0	1	1	1	3	30 %
O2: Zájem o otevření dámského fitness centra	1	X	0,5	1	1	3,5	35 %
O3: Malé množství dámských fitness center	0	0,5	X	1	1	2,5	25 %
O4: Velké množství potenciálních klientek	0	0	0	X	0,5	0,5	5 %
O5: Snazší nalezení zaměstnanců v důsledku růstu nezaměstnanosti	0	0	0	0,5	X	0,5	5 %
Suma	X	X	X	X	X	10	100 %

Jako největší příležitosti byly identifikovány zájem potenciálních klientek o otevření dámského fitness centra, investor s potřebným kapitálem a zkušenostmi a malé množství dámských konkurenčních fitness center v dané lokalitě.

Tabulka 16: Hodnocení váhy hrozeb

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	T1	T2	T3	T4	T5	Suma	Váha
T1: Vládní opatření omezující chod fitness center	X	1	1	1	1	4	40 %
T2: Snížení zájmu o navštěvování fitness center	0	X	1	1	1	3	30 %
T3: Jednoduchý přechod zákaznic ke konkurenci	0	0	X	1	1	2	20 %
T4: Vstup nových konkurentů na trh	0	0	0	X	0,5	0,5	5 %
T5: Substituce fitness center	0	0	0	0,5	X	0,5	5 %
Suma	X	X	X	X	X	10	100 %

Největší současnou hrozbou byla určena vládní opatření, která jsou vydávána v souvislosti s koronavirem. Tato opatření částečně či úplně omezují chod fitness center. Další významnou hrozbou je snížení zájmu o navštěvování fitness center, ke kterému by

mohlo dojít díky horší finanční situaci potenciálních klientek vzniklou v souvislosti se zvyšující se nezaměstnaností, zhoršujícím se HDP a možným snížením mezd, které jsou také ovlivněny pandemií koronaviru.

3.4.1.1 Hodnocení intenzity vzájemných vztahů

Cílem hodnocení intenzity vzájemných vztahů je určit strategii pro rozvoj společnosti. Společnost volí mezi čtyřmi strategiemi: SO – strategie využití, WO – strategie hledání, ST-strategie konfrontace a WT-strategie vyhýbání (Grasseová, 2012, s.299).

Aby bylo možné strategii určit, tak je zapotřebí posoudit relevantnost a intenzitu vazeb mezi jednotlivými faktory. Vazby jsou hodnoceny na škále od -5 do 5, kdy -5 je velmi silný negativní vztah a 5 velmi silný pozitivní vztah mezi faktory. Pokud není mezi faktory žádná vazba, tak je vztah hodnocen 0. Vzájemné vazby jsou hodnoceny v následujících tabulkách.

Tabulka 17: Hodnocení vztahů silných stránek a příležitostí

(Zdroj: Vlastní zpracování)

SO	O1	O2	O3	O4	O5	Suma
S1	4	5	2	5	2	18
S2	5	4	2	3	1	15
S3	5	0	2	0	2	9
S4	4	3	0	5	5	17
S5	5	3	2	2	3	15
	X	X	X	X	X	74

Při porovnání vztahů silných stránek a příležitostí byly zjištěny především pozitivní vazby mezi jednotlivými faktory.

Tabulka 18: Hodnocení vztahů slabých stránek a příležitostí

(Zdroj: Vlastní zpracování)

WO	O1	O2	O3	O4	O5	Suma
W1	-3	2	4	1	0	4
W2	-4	1	1	0	0	-2
W3	-4	5	3	3	0	7
W4	0	0	0	1	-2	-1
	X	X	X	X	X	8

Mezi slabými stránkami a příležitostmi byly identifikovány pozitivní, žádné i negativní vztahové vazby.

Tabulka 19: Hodnocení vztahů silných stránek a hrozeb

(Zdroj: Vlastní zpracování)

ST	T1	T2	T3	T4	T5	Suma
S1	0	-2	-1	-3	-3	-9
S2	0	1	-2	3	-1	1
S3	0	0	0	0	0	0
S4	-2	-4	-3	-1	-4	-14
S5	0	-2	-2	-3	-2	-9
	X	X	X	X	X	-31

U vztahů mezi silnými stránkami a hrozbami převažují negativní vazby.

Tabulka 20: Hodnocení vztahů slabých stránek a hrozeb

(Zdroj: Vlastní zpracování)

WT	T1	T2	T3	T4	T5	Suma
W1	5	2	0	-4	2	5
W2	1	0	0	0	0	1
W3	2	2	-2	1	0	3
W4	2	0	-2	2	1	3
	X	X	X	X	X	12

Při hodnocení vztahů slabých a stránek byly identifikovány všechny druhy vazeb s převahou pozitivních vztahů.

Numericky vyhodnocené vazby mezi jednotlivými faktory SWOT analýzy jsou zaznamenány v následující matici.

Tabulka 21: Sumarizace numerického vyhodnocení SWOT matice

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	S	W
O	74	8
T	-31	12

Z vyhodnocení SWOT analýzy vyplývá, že by společnost měla zvolit strategii SO neboli strategii využití, která využívá její silné stránky pro zhodnocení příležitostí plynoucích z vnějšího okolí.

4 NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

V následující části je vyhotoven podnikatelský plán pro nové fitness centrum. Plán obsahuje titulní stranu, exekutivní souhrn, popis společnosti, analýzu společnosti a trhu, obchodní plán, marketingový plán, organizační plán, hodnocení rizik a finanční plán.

4.1 Titulní strana

Obchodní název společnosti: Wonder Woman Fitness, s.r.o.

Sídlo: Polyfunkční dům Polní, 639 00, Brno - Štýřice

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Logo společnosti:



Obrázek 9: Logo společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování v Canva, 2021)

Zakladatel, jednatel: Iveta Pešková

Základní kapitál: 1200 000 Kč

Předmět podnikání: Provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti

4.2 Exekutivní souhrn

Společnost Wonder Woman Fitness je kvalitní dámského fitness centru, které se od konkurence odlišuje především uzpůsobenou nabídkou pro zahraniční klientky a jedinečnou nabídkou služeb. Nejedná se pouze o klasické fitness centrum jako je každé druhé, jedná se o místo, kde se ženy budou cítit dobře, překonávat svoje cíle a budou se rády vracet, nejen kvůli vstřícnému profesionálnímu personálu a kvalitnímu vybavení, ale také kvůli komunitě žen se stejnými cíli a zálibami, kterou bychom zde chtěli vytvořit.

Myšlenka založení fitness centra vznikla z nedostatku kvalitních dámských fitness center v Brně, což bylo ověřeno analýzou konkurence a také v rámci vlastního průzkumu, ve kterém potenciální klientky projevily zájem o nové fitness centrum. Vlastním průzkumem byly zjištěny také jejich preference, na jejichž základě společně s informacemi z dalších analýz vznikla unikátní nabídka služeb, kterou nemá žádné z konkurenčních dámských fitness center.

Reálnost tohoto podnikatelského záměru je ověřena v rámci finančního plánu, který ukázal životaschopnost v případě realistické, optimistické i pesimistické varianty.

4.3 Popis společnosti

Společnost Wonder Woman Fitness, s.r.o. vzniká především s cílem založení kvalitního dámského fitness centra v Brně, které se bude svojí nabídkou služeb odlišovat od konkurenčních fitness center. Nabídka nebude odlišná pouze složením nabízených služeb, ale také jejich uzpůsobením pro zahraniční klientky, na které bude fitness centrum primárně cílit. Klientky zde budou moci navštívit lekce vedené jak v českém, tak anglickém jazyce, nabízeny budou lekce od celosvětově rozšířené společnosti Les Mills, jejíž cvičební programy zná spousta zahraničních žen ze svých domovů a personál bude umět českým i anglickým jazykem.

Cílem není založit klasickou posilovnu, do které budou ženy chodit jenom kvůli touze mít krásnou postavu a být fit. Cílem je vytvořit místo, kam se ženy budou těšit, budou se rády vracet a trávit zde volný čas. Budou si moci zacvičit nejen samy se stroji nebo cvičebními pomůckami, ale také vyrazit s kamarádkami na skupinovou lekci.

Vizi Wonder Women Fitness je nabídnout ženám prostor, kde mohou být samy sebou, překonávat svoje limity a díky tomu se cítit jako „Wonder Woman“ bez ohledu na jejich

postavu, věk či národnost. Fitness centrum by se tak stalo místem, kde budeme ženám pomáhat přibližovat se svým cílům, stát se sebevědomější, silnější a také místem, kde mohou najít nové přátele z různých zemí.

4.3.1 Název

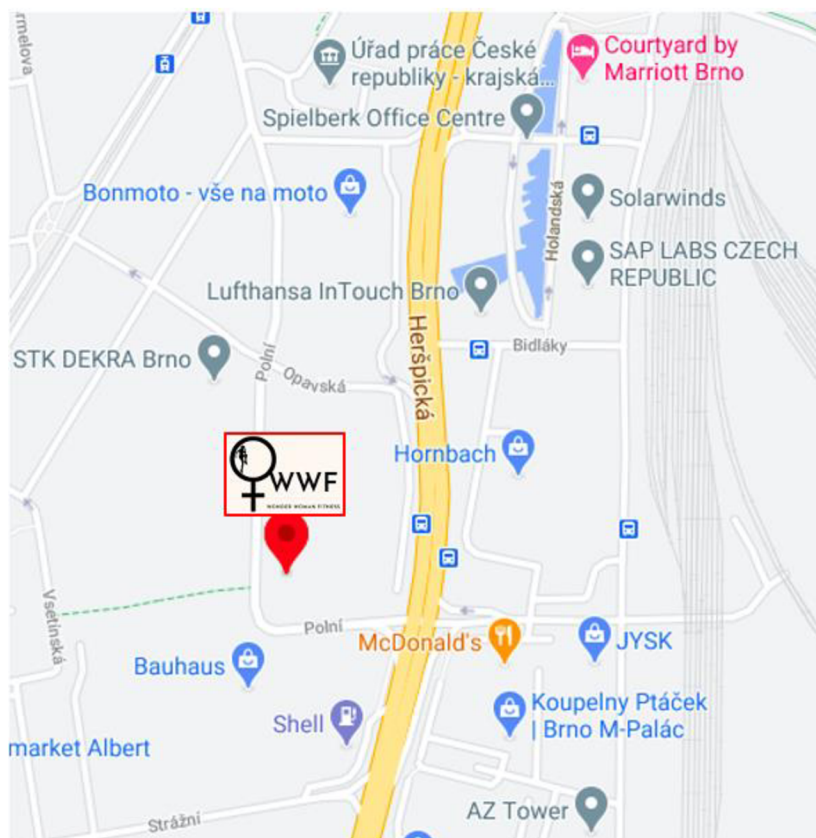
Název Wonder Woman Fitness byl vybrán, protože splňuje několik předem stanovených požadavků. Cílem bylo, aby z názvu bylo jasné, že se jedná o fitness centrum, které je určené pro ženy. Dále pak, aby byl název v anglickém jazyce, protože fitness centrum cílí primárně na zahraniční klientky, ale také aby se jednalo o jednoduché či známé spojení, aby mu rozuměla i většina žen českého původu.

Na základě těchto požadavků je zvoleno spojení Wonder Woman neboli zázračná žena. Tento výraz je známý díky filmu Wonder Woman a má v ženách evokovat pocit, že když budou fitness centrum navštěvovat, tak se z nich stanou lepší, výjimečné a zázračné ženy. Aby bylo na první pohled jasné, že se jedná o fitness centrum, tak bylo ke spojení přidáno slovo fitness. Z počátečních písmen názvu byla vytvořena také zkratka WWF, která je dominantou loga a bude běžně používána.

4.3.2 Lokalita společnosti

Fitness centrum by se nacházelo v nově zbudovaném polyfunkčním domě na ulici Polní v městské části Brno - Štýřice. Polyfunkční dům má vlastní parkovací místa, což splňuje preference klientek zjištěné v rámci vlastního průzkumu. Lokalita je dobře dostupná také MHD, 230 m od fitness centra se nachází autobusová zastávka Strážní a 600 m tramvajová zastávka Vsetínská (Mapy Google, 2021). Výhodou této lokality je také blízkost Spielberg office centra, ve kterém sídlí spousta zahraničních společností. V sousedství má sídlo také mnoho dalších společností, jejichž zaměstnanci by mohli navštěvovat fitness centrum.

Následující mapa zobrazuje potenciální umístění Wonder Woman Fitness.



Obrázek 10: Lokalita Wonder Woman Fitness

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Mapy Google, 2021)

4.3.3 Provozní doba

Otevírací doba fitness centra bude ve všední dny od 6:30 do 20:30 a o víkendu pak zkrácená, kdy bude v sobotu otevřeno od 8:00 do 18:00 a v neděli od 8:00 do 20:00. Skupinové lekce budou probíhat pouze v rámci nejvíce preferovaných časů návštěv fitness centra zjištěných v rámci vlastního průzkumu (viz. příloha 1) a přizpůsobených konkurenčnímu prostředí. Následující tabulka zobrazuje otevírací dobu a časy průběhu lekcí ve Wonder Woman Fitness.

Tabulka 22: Provozní doba WWF

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dny v týdnu	Otevírací doba	Lekce	
Pondělí - Čtvrtek	6:30 - 20:30	6:45 – 9:40	16:00 - 19:55
Pátek	6:30 - 20:30	6:45 – 9:40	16:00-18:55
Sobota	7:30 - 18:00	7:45 – 9:40	16:30-17:25
Neděle	7:30 - 20:00	7:45 – 9:40	16:30 - 19:25

4.4 Analýza společnosti a trhu

Analýza trhu, společnosti a také vnějších faktorů, které ji ovlivňují byla provedena již v analytické části práce. Jednou z nejdůležitějších částí analýzy trhu je analýza konkurence, která byla podrobně zpracována a její celé zpracování je obsahem přílohy 3 této práce. Důležitým zjištěním je, že za přímou konkurenci jsou považována pouze dvě dámská fitness centra v dané lokalitě a ani jedno z těchto fitness center nenabízí kombinaci lekcí v anglickém jazyce, skupinových lekcí a posilovacích strojů tak jako plánované fitness centrum, což je důležitou příležitostí, která by se mohla stát konkurenční výhodou.

Vývoj odvětví, stejně tak jako celkové ekonomické situace státu byl v posledních letech příznivý. Tento vývoj však změnila situace spojená s pandemií koronaviru, která má na něj nepříznivý dopad. Proto by bylo v případě rozhodnutí otevření Wonder Woman Fitness vhodné ještě nějaký čas vyčkat, jak se situace vyvine v příštích obdobích a jaký bude mít dopad na odvětví a celkovou situaci.

Dalším významným faktorem je velké množství potenciálních klientek. Ve spádové oblasti, za kterou jsou považovány okresy Brno-město a Brno-venkov, žije 189 959 žen (k 31.12.2019), které jsou v nejvíce sportovně aktivním věkovém rozmezí 15-64 let. Tyto ženy jsou proto potenciálními klientkami fitness centra. Dále bylo vlastním průzkumem, na který odpovídal vzorek těchto potenciálních klientek se zapojením klientek zahraničního původu, zjištěno, že by ženy měly zájem o otevření nového fitness centra. Byly zjištěny také jejich preference, které slouží jako podklad pro sestavení marketingového plánu. Celý průzkum je obsahem příloh 1 a 2 a jak již bylo řečeno, všechna zjištění jsou obsažena v analytické části práce.

4.5 Obchodní plán

Mezi hlavní poskytované služby Wonder Woman fitness patří skupinové lekce a posilovací stroje na kterých si lidé mohou zacvičit individuálně nebo si zaplatit hodinu s trenérem. Dále je možné také sestavení jídelníčku a cvičebního plánu na míru. V této části jsou popsány procesy týkající se těchto služeb, dalšího chodu fitness centra a následně vazby na dodavatele a zdůvodnění jejich výběru.

4.5.1 Skupinové lekce

V případě skupinových lekcí si ženy vytvoří rezervaci za pomoci rezervačního systému, aby se nestalo, že přijdou na lekci, ale kapacita již bude naplněna. Z lekce bude možné se odhlásit 12 hodin před jejím začátkem. Po příchodu do fitness centra slečna na recepci zkontroluje rezervaci a její platbu. Pokud nemá klientka lekci zaplacenou, tak přijme platbu, pokud bude chtít klientka využít vstup na Multisport kartu nebo Flexi Pass, tak ji recepční společně s občanským průkazem zkontroluje a zaeviduje v systému. Pokud se bude jednat o klientku, která je ve fitness centru poprvé, tak ji informuje, kde jsou šatny, WC, sprchy a o možnosti využití posilovny a sauny. Dále jí řekne, že sály se nachází v prvním patře, sdělí číslo sálu, ve kterém bude lekce probíhat a informuje ji, že má počkat před sálem na trenérku. Všem klientkám pak bude nabídnuto zakoupení nápojů, lehkého občerstvení a předán klíček od skřínky.

Následně se pět minut před začátkem lekce dostaví trenérka. Zjistí, zda je na dané lekci někdo poprvé a informuje ho jaké pomůcky je třeba nachystat a sdělí všechny potřebné informace. Po ukončení lekce požádá klientky k dezinfekci a úklidu pomůcek.

4.5.2 Posilovna

V případě, že bude chtít žena navštívit pouze část fitness centra s posilovacími stroji, kardio trenažéry a cvičebními pomůckami, tak si předem nemusí dělat žádnou rezervaci. Následně odbavení na recepci probíhá obdobným způsobem jako při odbavení na skupinovou lekci. Recepční zkontroluje, zda má klientka aktivní nějaké členství nebo přijme platbu či Multisport kartu. Pokud je klientka v centru poprvé, tak jí sdělí všechny potřebné informace a požádá ji o dezinfekci strojů při jejich opouštění.

4.5.3 Individuální lekce s trenérem

Na individuální lekci je nutné se předem domluvit. Je zapotřebí napsat e-mail, zavolat nebo se domluvit na recepci. Klientka musí uvést svoje telefonní číslo. Následně ji trenérka telefonicky kontaktuje, domluví si termín lekce a zjistí informace o klientce, jejím fyzickém stavu, jejích představách a požadavcích. Na dalších hodinách se domlouvá trenérka s klientkou individuálně a následně je zadává do systému, aby bylo při příchodu klientky možné ji na recepci odbavit.

Ve fitness centru pak odbavení na recepci probíhá stejným způsobem jako když jde na klientka na skupinovou lekci nebo do posilovny. Jediným rozdílem, že ji recepční informuje o tom, že má na trenérku počkat u recepcce, kde si ji 5 minut před začátkem hodiny vyzvedne.

4.5.4 Sestavení jídelníčku či tréninkového plánu

Pokud má klientka zájem o sestavení jídelníčku nebo tréninkového plánu, tak stejně jako u individuální hodiny s trenérkou na sebe musí zanechat kontakt, aby ji bylo možné zavolat. Poté poradce klientku kontaktuje a domluví si schůzku, na které zjistí všechny potřebné informace a provede měření. Následně sestaví plán, který zašle klientce e-mailem. V průběhu plnění plánu spolu komunikují a případně provádějí potřebné úpravy plánu tak, aby klientce naprosto vyhovoval a byla spokojená. Při ukončení plánu je klientce nabídnuta další schůzka, na které proběhne opětovné měření, celkové vyhodnocení a v případě zájmu se připraví podklady pro další plán.

4.5.5 Provoz fitness centra

Recepční přichází do fitness centra alespoň 15 minut před jeho otevřením, zapne počítač na recepci, zkontroluje zásoby a případně je doplní. Rozsvítí světla v prostorách fitness centra a zkontroluje, zda je vše v pořádku a připravené na provoz. V čas otevření fitness centra odemkne a následně odbavuje klientky. V průběhu dne také kontroluje a případně doplňuje zásoby pití a jídla, zda je všude čisto, není potřeba doplnit toaletní papír, vyměnit ručníky a podobně. Ve všední dny se budu ve fitness centru pohybovat také já, takže pokud bude potřeba, tak recepční pomůžu. Po uzavření fitness centra provede recepční úklid jako je porovnání cvičebních pomůcek, vyčištění cvičebních strojů, vysátí a umytí podlah apod. Jednou za týden přijde uklízečka, která provede celkový úklid.

4.5.6 Vybavení fitness centra a jeho dodavatelé

V rámci této části práce je vybráno vybavení kardio, posilovací, funkční a protahovací zóny fitness centra, vybavení sálů pro skupinové lekce a další vybavení fitness centra.

Souhrny vybraného zařízení jsou obsaženy v následujících tabulkách, včetně jejich množství, vybraného dodavatele a ceny. Dodavatelé byli vybráni na základě kvality jejich výrobků, ceny a smluvních podmínek.

Následující tabulka obsahuje soupis vybavení kardio a posilovací zóny fitness centra včetně jejich celkového vyčíslení.

Tabulka 23: Vybavení posilovny – kardio a posilovací zóna

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Suchý, Nové fitness, s.r.o, 2021)

Umístění	Název položky	Dodavatel	Počet kusů	Cena za kus po slevě (Kč)	Celkem bez DPH (Kč)
Kardio zóna	STAR TRAC S-SERIES Treadmill, club model 5HP: Běžecský treňažer pro profesionální použití s tlačítkovým displejem	Nové fitness, s.r.o.	6	162 351	974 106
	STAR TRAC S-SERIES Cross Trainer: Eliptický treňažer s tlačítkovým displejem	Nové fitness, s.r.o.	2	131 733	263 466
	STAR TRAC S-SERIES Upright Bike: Rotoped s tlačítkovým displejem	Nové fitness, s.r.o.	2	67 662	135 324
	STAIRMASTER 8-SERIES Gauntlet: Schodový treňažer s tlačítkovým LCD displejem	Nové fitness, s.r.o.	2	128 331	256 662
	STAIRMASTER HIIT Bike: Vzduchem brzděný rotoped s madly pro zapojení celého těla	Nové fitness, s.r.o.	2	45 360	90 720
Posilovací zóna	NAUTILUS INSTINCT Leg: Extension Posilovací stroj - předkopávání	Nové fitness, s.r.o.	1	73 899	73 899
	NAUTILUS INSTINCT Leg Curl Posilovací stroj - zakopávání v sedě	Nové fitness, s.r.o.	1	73 899	73 899
	NAUTILUS INSTINCT Inner / Outer Thigh (DUAL): Duální posilovací stroj - roznožování / snožování	Nové fitness, s.r.o.	1	85 806	85 806
	NAUTILUS INSTINCT Abdominal / Low Back (DUAL): Duální posilovací stroj - břicho / spodní záda	Nové fitness, s.r.o.	1	85 806	85 806
	NAUTILUS INSTINCT Dual Adjustable Pulley: Duální posilovací stroj - nastavitelné kladky	Nové fitness, s.r.o.	1	109 809	109 809
	NAUTILUS IMPACT Low Row (Pulley): Posilovací stroj - přitahy v sedě kladka	Nové fitness, s.r.o.	1	95 634	95 634
	NAUTILUS IMPACT Lat Pull Down (Pulley): Posilovací stroj - přitahy shora - kladka	Nové fitness, s.r.o.	1	97 902	97 902
	NAUTILUS Pull-Up/Dip/Leg Raise Hrazda / bradla / přednožování	Nové fitness, s.r.o.	1	36 099	36 099
Celkem bez DPH (Kč)					2 379 132,00
DPH (Kč)					499 617,72
Celkem s DPH (Kč)					2 878 749,72

V následující tabulce je sepsáno vybavení do funkční a protahovací zóny a spočítána celková cena za toto vybavení.

Tabulka 24: Vybavení posilovny – Funkční a protahovací zóna

(Zdroj: Vlastní zpracování Suchý, Nové fitness, s.r.o, 2021; Fitness nářadí a hudba pro skupinový a funkční trénink, 2021; VJFitness, 2021)

Umístění	Název položky	Dodavatel	Počet kusů	Cena za kus (Kč)	Celkem bez DPH (Kč)
Funkční a protahovací zóna	Lifemaxx set jednoručních pogumovaných činek se stojanem Váhy činek: 1-10kg.	Nové fitness, s.r.o.	1	15 795	15 795
	FLEX podložka šedá ESCAPE	3D Fitness	10	983	9 830
	Vinylový kettlebell Escape - 04 kg	3D Fitness	4	477	1 908
	Vinylový kettlebell Escape - 08 kg	3D Fitness	3	955	2 865
	Vinylový kettlebell Escape - 12 kg	3D Fitness	2	1803	3 606
	Vertmini 05 kg ESCAPE (černý)	3D Fitness	2	1242	2 484
	TRX® Cvičební gymnastický míč 55 cm	3D Fitness	2	736	1 472
	Sada odporových gum – Color Booty Band®	V&J Fitness	2	1099	2 198
	Guma na cvičení – Long Booty Band®	V&J Fitness	2	473	946
				Celkem bez DPH (Kč)	41 104,00
				DPH (Kč)	8 631,84
				Celkem s DPH (Kč)	49 735,84

Obsahem tabulky 25 je potřebné vybavení sálů pro skupinového lekce.

Tabulka 25: Vybavení sálů pro skupinové lekce

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Les Mills Nordic - Taking Fitness to the Next Level, 2021; Rados, 2021; Fitness nářadí a hudba pro skupinový a funkční trénink, 2021; VJFitness, 2021)

Lekce	Název položky	Dodavatel	Počet kusů	Cena za kus (Kč)	Celkem bez DPH (Kč)
Les Mills	SMARTBAR&weight set	Les Mills Nordic AB	30	9380	281 400
	SMARTSTEP SYSTÉM	Les Mills Nordic AB	30	3500	105 000
	SMARTBAND	Les Mills Nordic AB	20	840	16 800
	SMARTBAND EXTREME	Les Mills Nordic AB	10	840	8 400
	SMARTBAR WEIGHT SET	Les Mills Nordic AB	5	4480	22 400
	SM WEIGHT PLATE 1 KG	Les Mills Nordic AB	6	420	2 520
	SM WEIGHT PLATE 2,5 KG	Les Mills Nordic AB	6	840	5 040
	SM WEIGHT PLATE 3,7 KG	Les Mills Nordic AB	6	1092	6 552
Jumping	Jumping® PROFI Trampolíny STANDARD Green	JUMPING® Fitness	30	5000	150 000
Bosu	BOSU® Profi balance trainer	3D Fitness	20	4091	81 820
TRX	Závěsný systém TRX® BURN	3D Fitness	10	3711	37 110
	Závěsná konstrukce na TRX®	3D Fitness	1	29900	29 900
Další vybavení sálů	FLEX podložka šedá ESCAPE	3D Fitness	62	983	60 946
	Vinylový kettlebell Escape - 04 kg	3D Fitness	2	477	954
	Vinylový kettlebell Escape - 08 kg	3D Fitness	2	955	1 910
	Vinylový kettlebell Escape - 12 kg	3D Fitness	2	1803	3 606
	Vertmini 05 kg ESCAPE (černý)	3D Fitness	2	1242	2 484
	TRX® Cvičební gymnastický míč 55 cm	3D Fitness	3	736	2 208
	Pružná lana GUN-eX® DOUBLE TRAINER (DUO TRAINER)	3D Fitness	1	2892	2 892
	Sada odporových gum – Color Booty Band®	V&J Fitness	3	1099	3 297
	Guma na cvičení – Long Booty Band®	V&J Fitness	2	473	946
					Celkem bez DPH (Kč)
				DPH (Kč)	173 498,85
				Celkem s DPH (Kč)	999 683,85

Následující tabulka zobrazuje další vybavení fitness centra, včetně vyčíslení potřebných financí.

Tabulka 26: Další vybavení fitness centra

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Název položky	Dodavatel	Počet kusů	Cena za kus (Kč)	Celkem bez DPH (Kč)
Recepce	Pult na recepci	Výroba na zakázku	1	15 000	15000
	Židle JONSTRUP černá/zlatá	Jysk	2	750	1500
	Notebook		1	13000	13000
	Telefon		1	7000	7000
	Pokladna FiskalPRO VX 675 WIFI/Bluetooth s platebním terminálem a baterií	Můjzisk.cz	1	5355	5355
Kancelář	Psací stůl BILLUND beton/bílá	Jysk	1	2456	2456
	Kancelářská židle NIMTOFTE černá	Jysk	1	1067	1067
	Židle JONSTRUP černá/zlatá	Jysk	2	750	1500
Posezení u recepce	Křeslo ONSEVIG samet šedá/černá	Jysk	10	869	8690
	Stolek SQUARE 40x40 černá/sklo	Jysk	5	869	4345
1. patro před sály	Pohovka EGEDAL 2,5místná manšestr šedá	Jysk	4	4345	17380
Šatna	Finská sauna Polaris Large	Horavia s.r.o.	1	97689	97689
	Šatní skříň 6 boxů, šedé dveře, cylindrický zámek	B2B partner	15	4782	71730
	Šatní lavička, sedák - lamino, nohy antracit, 1500 mm	B2B partner	8	2021	16168
WC, sprchy, zázemí zaměstnanců	Automatický dávkovač na gelové mýdlo, 450 ml	B2B partner	8	699	5592
	Zásobník hygienických sáčků	B2B partner	6	1224	7344
	Zásobník na toaletní papír, nerez	B2B partner	6	998	5988
	Zásobník na papírové ručníky, nerez	B2B partner	8	998	7984
Doplňky a dekorace					20000
Celkem bez DPH (Kč)					309 788,00
DPH (Kč)					65 055,48
Celkem s DPH (Kč)					374 843,48

Následující tabulka vyčísluje celkové náklady na veškeré vybavení fitness centra popsané v předchozích tabulkách.

Tabulka 27: Vybavení fitness centra

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vybavení fitness centra celkem bez DPH (Kč)	3 556 209,00
DPH (Kč)	746 803,89
Vybavení fitness centra celkem s DPH (Kč)	4 303 012,89

Finance potřebné na pořízení vybavení do fitness centra jsou vyčísleny na 4 303 013 Kč včetně DPH.

4.6 Marketingový plán

V rámci marketingového plánu je určena marketingová strategie, marketingový cíl a popsané jednotlivé složky marketingového mixu 7P.

Marketingovou strategií Wonder Woman Fitness je poskytování komplexních a kvalitních fitness služeb pro ženy zahraničního i českého původu. Krátkodobým marketingovým cílem je získání 50 zákaznic za den během prvního měsíce, dále do půl roku fungování získat 150 zákaznic za den a dlouhodobým cílem je do tří let získat návštěvnost 300 klientek denně.

Fitness centrum cílí především na klientky zahraničního původu, dále pak na pracující ženy středního věku, které jsou ochotné zaplatit za kvalitu a doplňkovým segmentem jsou studentky, kterým budou poskytovány studentské slevy především v méně vytížené časové úseky. Preference potenciálních klientek byly zjišťovány v rámci vlastního průzkumu a společně s dalšími analýzami vnějšího a vnitřního prostředí společnosti slouží jako základ pro sestavení marketingového mixu, který je popsán v následující části.

4.6.1 Produkt

Jak již bylo zmíněno, tak mezi hlavní nabízené služby fitness centra patří posilovna, ve které ženy budou moci použít posilovací stroje, kardio trenažéry a různé posilovací pomůcky v rámci funkční a protahovací zóny, ale také skupinové lekce. Dále je možné si domluvit individuální hodinu s trenérem, sestavit jídelníček či výživový plán, využít

saunu a na recepci zakoupit nápoje a drobné občerstvení. V následující části jsou podrobněji popsány hlavní nabízené služby.

4.6.1.1 Skupinové lekce

Jelikož fitness centrum cílí primárně na zahraniční klientky, tak některé lekce budou vedeny v anglickém jazyce a budou nabízeny také programy společnosti Les Mills, která je celosvětově rozšířená. Výběr těchto programů a ostatních lekcí byl určen na základě zjištěných preferencí potenciálních klientek v rámci vlastního průzkumu. Z programů společnosti Les Mills budou nabízeny BodyPump, Tone, BodyBalance a CxWorx. Dále budou nabízeny skupinové lekce jóga, jumping, kruhový trénink, pilates, TRX a bosu. Následující tabulka zobrazuje přehled nabízených lekcí s krátkým popisem.

Tabulka 28: Nabídka skupinových lekcí

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Les Mills, 2020; Jumping Fitness, 2019; Co je jóga | Yogaspace, 2020)

Cvičební program	Druh tréninku	Popis
LM BodyPump	Silový	Silové cvičení pro posílení a formování hlavních svalových skupin s velkou činkou, využívající malé až střední váhy a velký počet opakování
LM Tone	3 v 1	Program kombinující silový trénink, kardio a trénink zaměřený za zpevnění středu těla
LM BodyBalance	Flexibilita, posílení těla	Cvičení inspirované jógou, taichi a pilates, pomáhající zklidňovat mysl, zlepšovat a posilovat tělo
LM CxWorx	Posílení středu těla	30 minutové cvičení se speciální gumou a závažím zaměřené především na posílení středu těla
Jóga	Flexibilita, posílení těla	Pomalé cvičení posilující a pročistující tělo, zvyšující odolnost a zdatnost organismu a zlepšující funkci nervové soustavy
Pilates	Flexibilita, posílení těla	Cvičení zaměřené na posílení svalů celého těla, hlavně hlubokých břišních a zádových svalů
Jumping	Kardio	Kardio trénink prováděný na speciálních Jumping® PROFI trampolínách, kombinující rychlé a pomalé skoky, sprinty a silové prvky
Kruhový trénink	Silový, kardio	Intervalový trénink s 10 stanovišti a čtyřmi opakováními pro posílení celého těla nebo zvolených partií
TRX	Silový	Cvičení s posilovacím závěsným systémem TRX pro posílení celého těla nebo zvolených partií
Bosu	Silový	Cvičení se speciální polokoulí BOSU Balance trainer pro posílení celého těla nebo zvolených partií

Skupinové lekce budou probíhat v časech, ve kterých návštěvu fitness centra preferuje nejvíce žen, tato informace byla zjištěna vlastním průzkumem. V pátek a o víkendu bude kvůli očekávané nižší návštěvnosti množství lekcí omezeno. Lekce trvá 55 minut, dalších

5 minut je na sklizení pomůcek a nachystání pomůcek na další lekci. Některé lekce jsou vedeny v anglické jazyce, u těchto lekcí je v rozvrhu zkratka EN (English). Následující tabulka zobrazuje rozvrh skupinových lekcí.

Tabulka 29: Rozvrh skupinových lekcí WWF

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Den	Sál	Ranní blok			Odpolední blok			
Pondělí	Sál 1	Jóga (EN) (6:45-7:40)	Kruhový trénink (EN) (7:45-8:40)	Jumping (8:45-9:40)		Tone (EN) (17:00-17:55)	Pilates (18:00-18:55)	Bosu (EN) (19:00-19:55)
	Sál 2					BodyPump (16:30-17:25)	Jumping (EN) (17:30-18:25)	BodyPump (EN) (18:30-19:25)
Úterý	Sál 1	Jumping (EN) (6:45-7:40)	BodyPump (7:45-8:40)			BodyPump (EN) (17:00-17:55)	BodyBalance+ CxWorx (18:00-18:55)	TRX (EN) (19:00-19:55)
	Sál 2		Pilates (7:15-8:10)			Tone (16:30-17:25)	Jumping (17:30-18:25)	Jumping (EN) (18:30-19:25)
Středa	Sál 1		Jumping (7:45-8:40)		BodyPump (EN) (16:00-16:55)	Jumping (17:00-17:55)	BodyPump (18:00-18:55)	Jumping (EN) (19:00-19:55)
	Sál 2		BodyPump (7:15-8:10)	Bosu (EN) (8:15-9:10)			Tone (EN) (17:30-18:25)	Jóga (EN) (18:30-19:25)
Čtvrtek	Sál 1	Kruhový trénink (6:45-7:40)	BodyPump (EN) (7:45-8:40)				Jumping (18:00-18:55)	Jóga (19:00-19:55)
	Sál 2		Tone (EN) (7:15-8:10)			Bosu (16:30-17:25)	BodyPump (EN) (17:30-18:25)	Pilates (EN) (18:30-19:25)
Pátek	Sál 1	Jóga (6:45-7:40)	Jumping (EN) (7:45-8:40)		BodyBalance+ CxWorx (16:00-16:55)	BodyPump (EN) (17:00-17:55)	BodyBalance+ CxWorx (18:00-18:55)	
	Sál 2		TRX (EN) (7:15-8:10)	BodyPump (8:15-9:10)		Jumping (16:30-17:25)	Tone (17:30-18:25)	
Sobota	Sál 1		Jóga (7:45-8:40)	BodyPump (EN) (8:45-9:40)				
	Sál 2			Jumping (8:15-9:10)		Jumping (EN) (16:30-17:25)		
Neděle	Sál 1		BodyBalance+ CxWorx (EN) (7:45-8:40)	Jóga (8:45-9:40)		Tone (EN) (17:00-17:55)	BodyPump (EN) (18:00-18:55)	
	Sál 2			Kruhový trénink (EN) (8:15-9:10)			Jumping (EN) (17:30-18:25)	TRX (18:30-19:25)

Kapacita skupinových lekcí od společnosti Les Mills, Jógy, Pilates a Jumpingu je 30 osob. Kruhového tréninku a bosu se může účastnit 20 osob a u TRX je kapacita 10 osob.

4.6.1.2 Posilovna

V části posilovny bude v rámci kardiozóny k dispozici šest běžeckých trenažerů, dva eliptické trenažery, dva rotopedy, dva schodové trenažery a dva vzduchem brzděné rotopedy s madly pro zapojení celého těla. V posilovací části budou vždy po jednom kuse

posilovací stroje na předkopávání, zakopávání v sedě, přitahy v sedě – kladka, přitahy shora – kladka, duální posilovací stroje na roznožování/snožování, břicho/spodní záda, nastavitelné kladky a hrazda s bradly na přednožování. V rámci funkční zóny budou k dispozici kettlebells, set jednoručních pogumovaných činek 1-10 kg, bosu a odporové gumy.

4.6.2 Cena

Ceny služeb jsou stanoveny na základě vlastního průzkumu a analýzy konkurentů. Jelikož jsou služby nehmotného charakteru, tak je cena vnímána jako ukazatel kvality poskytovaných služeb. A protože fitness centrum klade důraz na kvalitu, tak jsou ceny za některé služby vyšší než ceny preferované většinou potenciálních klientek.

Ceny jsou rozděleny na skupinové lekce, které zahrnují i vstup do posilovny, dále pak vstup pouze do posilovny, individuální lekci s trenérem. Ceny sestavení jídelníčku či výživového plánu jsou individuální na základě rozsahu poskytovaných služeb. Následující tabulka zobrazuje přehled cen.

Tabulka 30: Ceník WWF

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Typ vstupu		Časové omezení	Skupinové lekce		Posilovna	
			Student	Dospělý	Student	Dospělý
Vstupové permanentky	1 vstup	-	170 Kč	190 Kč	100 Kč	120 Kč
		6:15 - 15:30	150 Kč	170 Kč	70 Kč	100 Kč
	10 vstupů	-	1 600 Kč	1 800 Kč	950 Kč	1 150 Kč
	20 vstupů	-	3 000 Kč	3 400 Kč	1 800 Kč	2 200 Kč
	50 vstupů	-	6 000 Kč	7 000 Kč	4 000 Kč	5 000 Kč
Členství	1 měsíc	-	-	1 490 Kč	-	990 Kč
		6:15 - 15:30	990 Kč	1 190 Kč	590 Kč	790 Kč
	3 měsíce	-	-	3 990 Kč	-	1 990 Kč
		6:15 - 15:30	2 490 Kč	2 990 Kč	1 190 Kč	1 590 Kč
	6 měsíců	-	-	6 790 Kč	-	2 990 Kč
	1 rok	-	-	11 490 Kč	-	5 490 Kč
Individuální lekce s trenérem	1 lekce	-	470 Kč	500 Kč	-	-
	10 lekcí	-	4 290 Kč	4 500 Kč	-	-

Klientky mohou pro vstup do posilovny nebo na skupinovou lekci využít také Multisport kartu. Společnost Multisport benefit, která poskytuje tuto službu zaplatí fitness centru 100 Kč. Slevy pro studenty budou poskytovány na základě zaslání kopie studentského průkazu (ISIC) nebo potvrzení o studiu či předložení na recepci v případě platby na místě.

4.6.3 Propagace

V rámci počáteční propagace nechá společnost vyrobit dva bannery na střechu budovy, kde pronajímatel nabízí jejich umístění a další banner na plot areálu. Budou natisknuty letáčky, které budou rozdány a rozmístěny především ve společnostech sídlících v blízkosti fitness centra. Vyrobeny budou také vizitky a razítko. Výroba těchto materiálů bude zadána společnosti Justprint.cz, která nabízí všechny potřebné produkty, ceny jsou přívětivé, jelikož poskytuje 30% slevu registrovaným zákazníkům a doprava produktů je zdarma. Dále budou agenturou Unifer vytvořeny webové stránky a rezervační systém a zaplatí se reklama na sociálních sítích.

Tabulka 31: Počáteční výdaje na propagaci

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Tisk, online tisk, levný tisk, tiskneme online - Tiskárna JustPrint.cz, 2021; Chlubný, 2021)

Položka	Počet	Formát	Dodavatel	Cena bez DPH (Kč)
Banner na střechu	2 ks	300 x 200 cm	Justprint.cz s.r.o.	1 324
Banner na plot areálu	1 ks	300 x 125 cm	Justprint.cz s.r.o.	465
Letáky (oboustranné)	1000 ks	A5 (148 x 210 mm)	Justprint.cz s.r.o.	707
Vizitky	500 ks	85 x 55 mm	Justprint.cz s.r.o.	339
Razítko	2 ks	59 x 23 mm	Justprint.cz s.r.o.	534
Webové stránky vč. Domény a rezervačního systému			Unifer	201 668
Počáteční reklama na sociálních sítích				50 000
Cena bez DPH celkem (Kč)				255 038
Doprava (Kč)				0
Cena s 21 % DPH (Kč)				308 595

Následně bude fitness centrum propagováno především na sociálních sítích. Výše finančních prostředků se bude měnit především v závislosti na vývoji návštěvnosti fitness centra.

4.6.4 Distribuce

Jelikož budou služby poskytovány pouze v provozovně fitness centra, tak bylo zapotřebí se snažit o co nejjednodušší přístup klientek ke službám. Co se týče umístění fitness centra, tak bylo v rámci vlastního průzkumu bylo zjištěno, že nejvíce žen preferuje lokalitu, kde se dá zaparkovat, v těsném závěsu ale byla také dobrá dostupnost MHD a blízkost centru města. Proto byla vybrána lokalita splňující tyto požadavky. Umístění fitness centra je podrobněji popsáno v kapitole 4.3.2 *Lokalita společnosti*.

Pro usnadnění přístupu klientek k samotným službám, bude vytvořen rezervační systém, který klientce zajistí, že pro ni bude místo na lekci, které se chce zúčastnit. Pokud by bylo využívání rezervačního systému pro klientku nevyhovující, tak jí účet v systému založím já nebo recepční a rezervace bude provádět osobně na recepci, telefonicky nebo e-mailem. V případě že lekce není plně obsazena, tak je možné se po nahlášení na recepci lekce zúčastnit. Pro vstup do posilovny pak není potřebná žádná předchozí rezervace.

4.6.5 Lidé

Jelikož si spousta žen vybírá dámské fitness centrum proto, že jim je nepříjemné cvičení v přítomnosti mužů, tak i personál Wonder Woman Fitness bude čistě dámský. Další důležitým požadavkem je anglický jazyk. Jelikož fitness centrum cílí na zahraniční klientky, tak je zapotřebí aby nejenom trenéři uměli anglicky, ale také aby se klientky bez problému domluvily na recepci a věděly všechny důležité informace. Dále se od všech zaměstnanců požaduje komunikativnost, profesionální a slušné vystupování, spolehlivost a odpovědnost.

4.6.6 Materiální prostředí

Protože charakteristika služeb neumožňuje zákazníkům posoudit kvalitu služby před jejím samotným poskytnutím, tak je velmi důležité se zaměřit na materiální prostředí, které si zákazník spojuje s kvalitou služeb.

Cílem Wonder Woman Fitness je působit kvalitním a moderním dojmem, čemuž napomohou i vybrané prostory v nově postaveném polyfunkčním domě na ulici Polní, které jsou prosvětlené velkými okny a díky betonovým prvkům působí moderně. Fitness centrum se bude nacházet v prostorách o velikosti 586 m², které jsou rozděleny v přízemí a prvním nadzemním podlaží. Fotografie budovy a půdorysy prostorů pro fitness centrum jsou obsahem příloh 4 a 5.

U vstupu v přízemí bude moderně zařízená recepce a malé posezení, kancelář, dále pak ve volném prostoru posilovna a v zadní části šatna společně se sprchami, záchody a saunou, kterou budou moct klientky využít pro lepší regeneraci svalů.

V prvním patře se budou nacházet dva sály určené pro skupinové lekce, sklad pro pomůcky, který bude přístupný z obou sálů, záchody a zázemí personálu včetně malé

kuchyňky. V obou sálech jsou dvě stěny s velkými okny, na jedné stěně budou zrcadla a další motivační hesla a umístěné barevné osvětlení, které navodí lepší atmosféru.

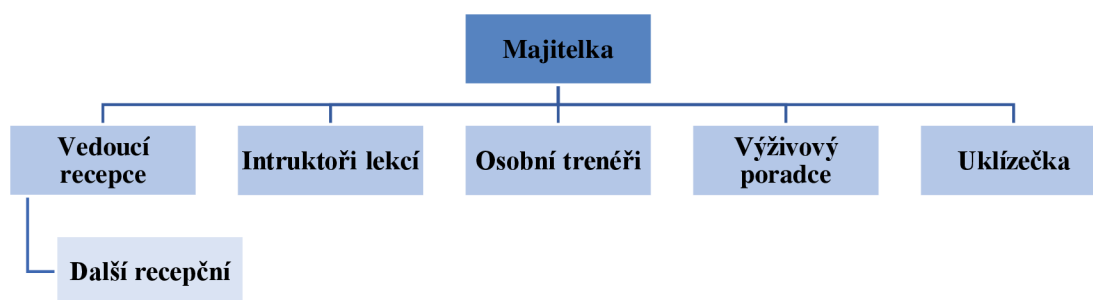
Také vybavení posilovny bude moderní, kvalitní a dobře fungující, což je pro udržení zákazníků velmi důležité. Vybrány jsou kvalitní kardio trejažery s tlačítkovými displeji značek STAR TRAC a STRAIMASTER a posilovací stroje značky NAUTILUS.

4.6.7 Procesy

V rámci provozu fitness centra dochází především k procesům poskytování skupinových lekcí, posilovny, individuálních tréninků, sestavování jídelníčků a plánů a procesů spojených s chodem fitness centra. Tyto procesy jsou podrobněji popsány v kapitole 4.5 *Obchodní plán*.

4.7 Organizační plán

Cílem organizační struktury Wonder Woman Fitness je, aby byla co nejjednodušší a nedocházelo tak ke zmatkům či mylně předaným informacím. Struktura je pyramidového charakteru, na jejímž vrcholu jsem já, jako jediná majitelka a jednatelka fitness centra. Jelikož množství pracovníků fitness centra nebude příliš velké, tak je minimálně na začátku tato struktura udržitelná. Vedoucí recepce, všichni instruktoři lekcí, osobní trenéři a výživový poradci budou komunikovat přímo se mnou. Další pracovnice recepce budou spadat pod vedoucí recepce, s kterou budou řešit především obsazení směn, základní provozní a technické věci. Následující obrázek zobrazuje schéma personálu společnosti při zahájení provozu.



Obrázek 11: Schéma organizace společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Všichni zaměstnanci, kromě vedoucí recepce, budou zaměstnáni na dohodu nebo budou OSVČ. Vedoucí recepce bude zaměstnána na hlavní pracovní poměr a bude mít na starost

její chod včetně rozdělování směn, kontroly zásob a předávání informací majitelce fitness centra. Recepční budou mít na starost obsluhu recepce jako je odbavení klientů, prodeje nápojů, výživových doplňků apod., dále pak běžný chod fitness centra a večerní úklid. Ve fitness centru budou působit také instruktoři skupinových lekcí, osobní trenéři a výživový poradce. V případě potřeby bude časem najat brigádník na drobnou administrativu a správu sociálních sítí, který by pod sebou neměl žádné podřízené. Podrobnější informace o majitelce, zaměstnancích a jejich povinnostech jsou popsány v rámci analytické části v kapitole 3.3.1 *Lidské zdroje*.

4.7.1 Odměňování

Jak již bylo řečeno pouze hlavní recepční bude zaměstnána na hlavní pracovní poměr, všechny ostatní zaměstnankyně budou ve fitness centru brigádně nebo jako OSVČ. Jelikož je preferována varianta brigádnic, které budou studentky zaměstnané na DPP a budou mít podepsané prohlášení poplatníka, tak bude dále pracováno touto variantou.

Všichni zaměstnanci, jako bonus ke svojí mzdě, získají možnost navštěvování fitness centra zdarma. Pokud však bude chtít zaměstnanec navštěvovat skupinové lekce, tak si musí vybrat takové, na kterých není zaplněna kapacita, aby neblokoval místo klientce.

Hodinová mzda instruktorek skupinových lekcí se pohybuje v rozmezí od 300 do 600 Kč v závislosti na počtu klientek na lekci, počtu odučených hodin za měsíc, jazyce, ve kterém je lekce vedena, zda už měla instruktorka školení apod. Proto je dále počítáno s průměrnou hodinovou sazbou 450 Kč. Mzdy všech pracovníků jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 32: Mzdy

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výpočet čisté mzdy 2021: mzdová kalkulačka | Finance.cz, 2021)

Pracovní pozice	Měsíční hrubá mzda	Měsíční čistá mzda	Hodinová mzda	Počet hodin za týden	Celkové roční mzdové náklady
Majitelka	26 000 Kč	21 560 Kč	-	-	312 000 Kč
Vedoucí recepce	22 000 Kč	18 600 Kč	-	-	264 000 Kč
Ostatní recepční	-	-	120 Kč	57	362 520 Kč
Instruktor skupinových lekcí	-	-	450 Kč	55	1 311 750 Kč
Osobní trenérky	-	-	250 Kč	5	66 250 Kč
Výživový poradci	-	-	130 Kč	10	68 900 Kč
Uklízečka	-	-	110 Kč	4	23 320 Kč
Celkové roční mzdové náklady	-	-	-	-	2 408 740 Kč

Počty zaměstnanců na DPP nejsou zatím přesně dané. Počet recepčních se bude odvíjet od počtu hodin, které budou moci odpracovat za týden. Stejně tak i počet trenérů závisí na počtu lekcí, které budou jednotlivý trenéři schopni odučit. Jelikož je počet hodin na recepci a počet lekcí daný, tak počty zaměstnanců nejsou pro výpočet ročních mzdových nákladů potřebné.

4.8 Hodnocení rizik

V následující kapitole jsou identifikována rizika, která by mohla společnost ohrožovat. Dále jsou navržena opatření pro snížení dopadu těchto rizik.

4.8.1 Identifikace rizika

Rizika byla identifikována na základě analýz vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Odhalená rizika jsou zaznamenána v následující tabulce společně s jejich označením a možným scénářem.

Tabulka 33: Identifikovaná rizika

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Riziko	Popis	Scénář
R1	Vládní opatření omezující chod fitness center	Snížení příjmů fitness centra v důsledku částečného či úplného omezení činnosti fitness center kvůli pandemii koronaviru
R2	Snížení zájmu o navštěvování fitness center	Nižší zájem o návštěvy fitness center v důsledku zhoršení ekonomické situace kvůli opatřením souvisejícím s pandemií koronaviru
R3	Jednoduchý přechod zákaznic ke konkurenci	Jednoduchý odchod zákaznic ke konkurenci způsobující vysokou vyjednávací sílu klientek
R4	Vstup nových konkurentů na trh	Snížení podílu na trhu a tržeb v důsledku otevření nových konkurenčních fitness center
R5	Substituce fitness center	Částečná či úplná náhrada fitness center za jiné sportovní aktivity

4.8.2 Ohodnocení rizik

V následující tabulce jsou ohodnoceny míra pravděpodobnosti uskutečnění rizika a dopadu na průběh dané činnosti. Tyto faktory jsou hodnoceny na škále od 1 do 5, kdy 1 je nejnižší a 5 nejvyšší míra pravděpodobnosti a dopadu. Na základě hodnocení je vypočítáno RPN neboli číslo rizikové priority.

Tabulka 34: Hodnocení rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Riziko	Popis	Pravděpodobnost	Dopad	RPN
R1	Vládní opatření omezující chod fitness center	5	5	25
R2	Snížení zájmu o navštěvování fitness center	3	4	12
R3	Jednoduchý přechod zákaznic ke konkurenci	4	2	8
R4	Vstup nových konkurentů na trh	3	3	9
R5	Substituce fitness center	2	3	6

Rizikem s největší pravděpodobností a dopadem, tím pádem i RPN jsou vládní opatření omezující chod fitness center.

4.8.3 Návrhy na snížení rizik

Pro snížení negativního dopadu těchto rizik na projekt jsou navržena opatření, která jsou zaznamenána v následující tabulce. Následně je určena nová pravděpodobnost, za jejíž pomoci je vypočteno nové číslo rizikové priority.

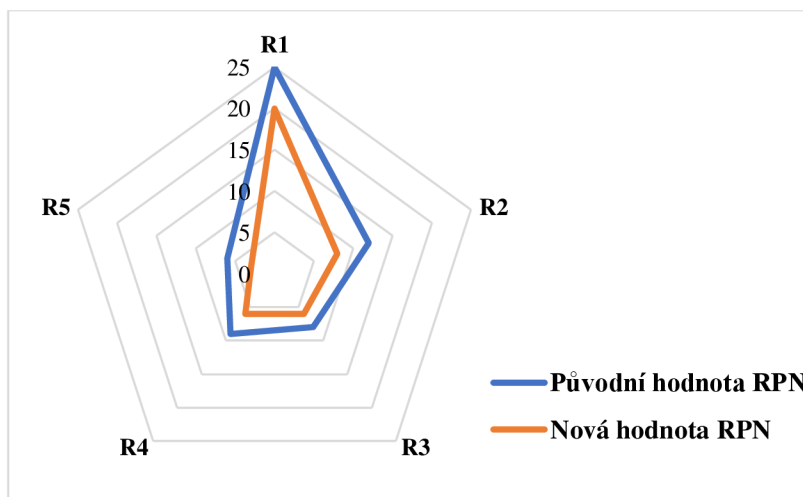
Tabulka 35: Snížení rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Riziko	Popis	Opatření	Nová pravděpodobnost	Dopad	Nové RPN
R1	Vládní opatření omezující chod fitness center	Nastavení pravidel fitness centra snižující riziko přenosu koronaviru	4	5	20
R2	Snížení zájmu o navštěvování fitness center	Vytvoření speciálních atraktivních nabídek a zvýhodněných akcí, které přilákají zákaznice	2	4	8
R3	Jednoduchý přechod zákaznic ke konkurenci	Vytvoření jedinečné nabídky služeb a udržování jejich vysoké kvality, monitorování konkurence a upravování nabídky služeb tak, aby byla společnost konkurenceschopná a klientky neměly důvod přecházet ke konkurentům	3	2	6
R4	Vstup nových konkurentů na trh	Získání velkého množství loajálních klientek a vysokého podílu trhu, které budou ztěžovat prosazení se nových konkurentů	2	3	6
R5	Substituce fitness center	Vytvoření jedinečné a atraktivní nabídky, která bude lákat klientky k provozování fitness aktivit	1	3	3

4.8.4 Pavučinový graf

Pro lepší znázornění jsou původní hodnoty RPN a nové hodnoty RPN po zavedení opatření zobrazeny v následujícím pavučinovém grafu.



Graf 3: Paprskový graf snížení rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z provedené analýzy rizik je zřejmé, že zavedení navržených opatření by mělo vést ke snížení jejich negativních dopadů na plánované fitness centrum.

4.9 Finanční plán

V následující části je sestaven finanční plán pro Wonder Woman Fitness. Plán je sestaven na tři roky s variantním řešením – realistická, optimistická a pesimistická varianta.

Nejdříve je sestavena zahajovací rozvaha, v návaznosti na předchozí části podnikatelského plánu jsou vyčísleny počáteční a plánované roční výdaje, odhadnuty příjmy a je vyčísleno DPH. Na základě těchto informací jsou sestaveny výkaz zisku a ztrát a výkaz o peněžních tocích. Na závěr jsou spočítány bod zvratu a návratnost investice.

4.9.1 Zahajovací rozvaha

Následující tabulka zobrazuje zahajovací rozvahu plánované společnosti. Při založení nemá společnost žádný dlouhodobý majetek, má pouze peníze, které byly získány vkladem majitelky tvořící základní kapitál a vkladem investora, kterému bude tento vklad po 5 letech vrácen.

Tabulka 36: Zahajovací rozvaha

(Zdroj: Vlastní zpracování)

AKTIVA CELKEM	6 639 208	PASIVA CELKEM	6 639 208
Dlouhodobý majetek	0	Vlastní kapitál	1 200 000
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	Základní kapitál	1 200 000
Dlouhodobý hmotný majetek	0	Fondy	0
Dlouhodobý finanční majetek	0		
Oběžná aktiva	6 639 208	Cizí zdroje	5 439 208
Zásoby	0	Dlouhodobé závazky a úvěry	5 439 208
Pohledávky	0	Krátkodobé závazky a úvěry	0
Krátkodobý finanční majetek	0		
Peníze	6 639 208		

Aktiva a pasiva společnosti se rovnají a jsou ve výši 6 639 208 Kč.

4.9.2 Zahajovací výdaje

Před samotným zahájením provozu je zapotřebí založit společnost, v tomto případě s.r.o. s čímž jsou spojeny jisté výdaje, které je nutné započítat do počátečních výdajů. Pro založení bude využita společnost ZalozFirmu.cz, která pomůže s vyřízením všech potřebných úkonů. Výdaje spojené se založením budou ve výši 7000 Kč.

Dále by bylo zapotřebí započítat výdaje na stavební úpravy, společnost se ale rozhodla využít možnost pronájmu prostor s dokončením na míru, aby byly počáteční výdaje nižší. Při dokončení na míru bude společnost platit na nájemném o 200 Kč/m² více než v případě, že by si prostory pronajala formou shell of core a stavební úpravy by provedla sama.

Největšími výdaji jsou pak výdaje na vybavení fitness centra, které jsou podrobně rozepsány v kapitole 4.5 *Obchodní plán*. Do výdajů na vybavení jsou započítány výdaje na posilovací stroje, kardio trenažéry, vybavení funkční a protahovací zóny posilovny, dále pak výdaje na cvičební pomůcky potřebné pro skupinové lekce a výdaje na vybavení ostatních prostor fitness centra, jako je recepce, kancelář, posezení, šatny, sauna apod.

Do počátečních výdajů je zapotřebí započítat také výdaje na propagaci a tvorbu webových stránek a rezervačního systému. Dále je nutné, aby před otevřením fitness centra již byly vyškolení trenéři skupinových lekcí a měl je kdo vést. Společnost hradí polovinu výdajů za školení, druhou část si platí sám školený trenér. Výše těchto výdajů však bude záviset na tom, kolik zaměstnaných trenérů již bude školení mít a kolik se jich teprve bude školit.

Odhadované výdaje na školení jumping trenérů jsou 8000 Kč a školení LM trenérů 21 000 Kč. Dále je dobré mít jistou rezervu pro neočekávané výdaje. Všechny tyto počáteční výdaje jsou zobrazeny v následující tabulce.

Tabulka 37: Počáteční výdaje

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Název položky	Výdaje vč. DPH (Kč)
Založení společnosti	7 000
Vybavení fitness centra	4 303 013
Propagace vč. Webových stránek a rezervačního systému	300 195
Školení jumping trenérů	8 000
Školení LM trenérů	21 000
Rezerva na počáteční provoz	2 000 000
Výdaje celkem vč. DPH (Kč)	6 639 208

Jelikož jako majitelka nemám dostatek potřebných finančních prostředků, tak je zapotřebí chybějící prostředky získat z cizích zdrojů. Jelikož je pro začínající společnost, která je navíc fitness centrum, v této nejisté době získat úvěr od banky obtížné, tak budou chybějící finanční prostředky získány od investora. S investorem bude uzavřena smlouva na 5 let, po tuto dobu bude získávat 20 % ze zisku společnosti a následně mu bude celý vklad ve výši 5 439 208 Kč splacen.

4.9.3 Plánované výdaje

Následující dvě tabulky zobrazují roční plánované výdaje ve variantním řešení pro první tři roky provozu fitness centra. Realistická varianta je zpracována na základě očekávané výše výdajů. Optimistická varianta pracuje s nižšími variabilními náklady a pesimistická naopak s variabilními náklady vyššími.

Tabulka 38: Roční výdaje – realistická varianta

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Realistická varianta		
	1. rok	2.rok	3.rok
Licence LM fitness centrum	168 000	168 000	168 000
Licence OSA	77 000	77 000	77 000
Servis strojů a obměna pomůcek	50 000	60 000	70 000
LM Nové choreografie	28 000	28 000	28 000
Školení nových trenérů	12 000	16 000	20 000
Nájem	1 820 800	1 820 800	1 820 800
Energie a služby	1 500 000	1 500 000	1 500 000
Internet	8 388	8 388	8 388
Mobilní služby	19 176	19 176	19 176
iDoklad	3 360	3 360	3 360
Propagace	10 000	20 000	20 000
Mzdy	2 408 740	2 438 740	2 468 740
Pojištění	20 000	20 000	20 000
Nápoje a potravinové doplňky	80 000	160 000	200 000
Hygienické a úklidové zboží	100 000	150 000	150 000
Nečekané výdaje	20 000	15 000	15 000
Celkem vč. DPH (Kč)	6 325 464	6 504 464	6 588 464

Tabulka 39: Roční výdaje – optimistická a pesimistická varianta

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Optimistická varianta			Pesimistická varianta		
	1. rok	2.rok	3.rok	1. rok	2.rok	3.rok
Licence LM fitness centrum	168 000	168 000	168 000	168 000	168 000	168 000
Licence OSA	77 000	77 000	77 000	77 000	77 000	77 000
Servis strojů a obměna pomůcek	30 000	40 000	50 000	70 000	90 000	110 000
LM Nové choreografie	28 000	28 000	28 000	28 000	28 000	28 000
Školení nových trenérů	8 000	12 000	16 000	16 000	20 000	24 000
Nájem	1 820 800	1 820 800	1 820 800	1 820 800	1 820 800	1 820 800
Energie a služby	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000
Internet	8 388	8 388	8 388	8 388	8 388	8 388
Mobilní služby	19 176	19 176	19 176	19 176	19 176	19 176
iDoklad	3 360	3 360	3 360	3 360	3 360	3 360
Propagace	5 000	10 000	10 000	15 000	30 000	30 000
Mzdy	2 408 740	2 428 740	2 448 740	2 408 740	2 448 740	2 488 740
Pojištění	15 000	15 000	15 000	30 000	30 000	30 000
Nápoje a potravinové doplňky	104 000	192 000	232 000	56 000	112 000	160 000
Hygienické a úklidové zboží	70 000	120 000	120 000	120 000	160 000	160 000
Nečekané výdaje	10 000	7 000	7 000	30 000	25 000	25 000
Celkem vč. DPH (Kč)	6 275 464	6 449 464	6 523 464	6 370 464	6 540 464	6 652 464

Výdaje se ve všech variantách se s postupem času zvyšují. Výše výdajů ve třetím roce je předpokládána jako odpovídající výdajům v dalších letech provozu.

4.9.4 Odhadované příjmy

Tabulky v této podkapitole obsahují odhadované příjmy v realistické, optimistické a pesimistické variantě. Příjmy jsou vyčísleny na základě průměrné výše ceny vstupu počítané z preferovaných typů vstupů, které byly zjištěny v rámci vlastního průzkumu a z předpokládaného počtu vstupů do fitness centra, které byly odhadnuty na základě konkurenční společnosti. Tabulky zobrazující předpokládané počty vstupů jsou obsahem přílohy 6 této práce. Další příjmy plynou z individuálních lekcí s trenérem, výživového poradenství, prodeje nápojů a výživových doplňků. Realistická varianta pracuje s očekávanou návštěvností a zájmem o další služby, optimistická s vyšší a pesimistická s nižší než předpokládanou návštěvností a zájmem.

Tabulka 40: Roční příjmy - realistická varianta

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Realistická varianta		
	1. rok	2.rok	3.rok
Tržby za vstupy	3 492 000	7 380 000	12 060 000
Individuální hodiny s trenérem	114 400	137 280	160 160
Výživové poradenství	90 000	100 000	110 000
Prodej nápojů a výživových doplňků	100 000	200 000	250 000
Příjmy celkem (Kč)	3 796 400	7 817 280	12 580 160

Tabulka 41: Roční příjmy - optimistická a pesimistická varianta

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Optimistická varianta			Pesimistická varianta		
	1. rok	2.rok	3.rok	1. rok	2.rok	3.rok
Tržby za vstupy	4 356 000	9 540 000	14 220 000	2 700 000	5 940 000	9 900 000
Individuální hodiny s trenérem	228 800	274 560	320 320	68 640	91 520	114 400
Výživové poradenství	110 000	120 000	130 000	70 000	80 000	90 000
Prodej nápojů a výživových doplňků	130 000	240 000	290 000	70 000	140 000	200 000
Příjmy celkem (Kč)	4 824 800	10 174 560	14 960 320	2 908 640	6 251 520	10 304 400

Příjmy se ve všech variantách s postupem času zvyšují, a jak zle předpokládat, tak nejvyšší jsou ve variantě optimistické, následně realistické a nejnižší v pesimistické.

4.9.5 Výpočet DPH

Jelikož je předpokládáno, že se společnost stane plátcem DPH, protože její obrat překročí dvanáct po sobě jdoucích měsíců milion Kč, tak se společnost rozhodla stát dobrovolným plátcem již od začátku fungování společnosti, a to kvůli vyšším výdajům při zahájení činnosti. Proto je zapotřebí vyčíslit výši DPH již od prvního roku. DPH je opět zpracováno ve variantním řešení, protože se jeho výše odvíjí od výše výdajů a příjmů.

Aby bylo možné DPH vyčíslit, tak je zapotřebí nejdříve zjistit DPH na vstupu a DPH na výstupu. Pokud bude DPH na vstupu vyšší než na výstupu, tak bude mít společnost odpočet, pokud tomu bude obráceně, tak bude muset DPH zaplatit.

4.9.5.1 DPH na vstupu

V následujících tabulkách je vyčísleno DPH na vstupu neboli daň, kterou společnost zaplatila v realistické, optimistické a pesimistické variantě.

Tabulka 42: DPH na vstupu – realistická varianta

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Realistická varianta		
	1. rok	2.rok	3.rok
Založení společnosti	1 470	0	0
Vybavení fitness centra	903 633	0	0
Propagace , webových str., rezerv. sys.	65 141	4200	4200
Licence LM fitness centrum	35 280	35 280	35 280
Licence OSA	16 170	16 170	16 170
Servis strojů a obměna pomůcek	10 500	12 600	14 700
LM Nové choreografie	5 880	5 880	5 880
Školení nových trenérů	8 610	3 360	4 200
Nájem	382 368	382 368	382 368
Energie a služby	315 000	315 000	315 000
Internet	1 761	1 761	1 761
Mobilní služby	4 027	4 027	4 027
iDoklad	706	706	706
Mzdy	390 640	394 800	399 000
Nápoje a potravinové doplňky	16 800	33 600	42 000
Hygienické a úklidové zboží	21 000	31 500	31 500
Nečekané výdaje	4 200	3 150	3 150
Celkem DPH na vstupu	2 183 186	1 244 402	1 259 942

Tabulka 43: DPH na vstupu – optimistická a pesimistická varianta

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Optimistická varianta			Pesimistická varianta		
	1. rok	2.rok	3.rok	1. rok	2.rok	3.rok
Založení společnosti	1 470	0	0	1 470	0	0
Vybavení fitness centra	882000	0	0	924000	0	0
Propagace , webových str., rezerv. sys.	64 091	2 100	2 100	66 191	6 300	6 300
Licence LM fitness centrum	35 280	35 280	35 280	35 280	35 280	35 280
Licence OSA	16 170	16 170	16 170	16 170	16 170	16 170
Servis strojů a obměna pomůcek	6 300	8 400	10 500	14 700	18 900	23 100
LM Nové choreografie	5 880	5 880	5 880	5 880	5 880	5 880
Školení nových trenérů	7 770	2 520	3 360	9 450	4 200	5 040
Nájem	382 368	382 368	382 368	382 368	382 368	382 368
Energie a služby	315 000	315 000	315 000	315 000	315 000	315 000
Internet	1 761	1 761	1 761	1 761	1 761	1 761
Mobilní služby	4 027	4 027	4 027	4 027	4 027	4 027
iDoklad	706	706	706	706	706	706
Mzdy	388 500	390 600	392 700	392 700	396 900	401 100
Nápoje a potravinové doplňky	21 840	40 320	48 720	11 760	23 520	33 600
Hygienické a úklidové zboží	14 700	25 200	25 200	23 100	33 600	33 600
Nečekané výdaje	2 100	1 470	1 470	6 300	5 250	5 250
Celkem DPH na vstupu	2 149 963	1 231 802	1 245 242	2 210 863	1 249 862	1 269 182

4.9.5.2 DPH na výstupu

Následující tabulky zobrazují vyčíslení DPH na výstupu neboli daň, kterou společnost inkasovala od svých zákazníků, opět ve variantním řešení. Na fitness sektor, jakožto prodej různých druhů vstupů a tréninků, je daň ve výši 10 %, na ostatní položky ve výši 21 %.

Tabulka 44: DPH na výstupu – realistická varianta

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Realistická varianta		
	1. rok	2.rok	3.rok
Tržby za vstupy	367 200	756 000	1 080 000
Individuální hodiny s trenérem	11 440	13 728	16 016
Výživové poradenství	18 900	21 000	23 100
Prodej nápojů a výživových doplňků	21 000	42 000	52 500
DPH na výstupu celkem (Kč)	418 540	832 728	1 171 616

Tabulka 45: DPH na výstupu – optimistická a pesimistická varianta

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Optimistická varianta			Pesimistická varianta		
	1. rok	2.rok	3.rok	1. rok	2.rok	3.rok
Tržby za vstupy	435600	954000	1422000	270000	594000	990000
Individuální hodiny s trenérem	22880	27456	32032	6864	9152	11440
Výživové poradenství	23100	25200	27300	14700	16800	90000
Prodej nápojů a výživových doplňků	27300	50400	60900	14700	29400	200000
DPH na výstupu celkem (Kč)	508 880	1 057 056	1 542 232	306 264	649 352	1 291 440

DPH na výstupu je nejnižší v pesimistické variantě, jelikož ta počítá s nejnižšími příjmy a nejvyšší ve variantě optimistické.

4.9.5.3 Vyčíslené DPH

Následující tabulka zobrazuje vyčíslené DPH neboli rozdíl mezi DPH na vstupu a výstupu.

Tabulka 46: Vyčíslené DPH

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Varianta	1. rok	2.rok	3.rok
Realistická varianta (Kč)	-1 764 646	-411 674	-88 326
Optimistická varianta (Kč)	-1 641 083	-174 746	296 990
Pesimistická varianta (Kč)	-1 904 599	-600 510	22 258

Jelikož v prvních dvou letech nejsou očekávány tak vysoké příjmy, tak je ve všech variantách DPH na vstupu vyšší než na výstupu, což pro společnost znamená odpočet DPH. Ve třetím roce bude odpočet pouze ve variantě realistické a v následujících letech je předpokládáno, že bude DPH na vstupu nižší než na výstupu a společnost bude DPH platit.

4.9.6 Výkaz zisku a ztrát

Na základě předchozích informací je sestaven variantní výkaz zisku a ztrát, který je zobrazen v následujících tabulkách. Výpočetní technika spadá do první odpisové skupiny a bude rovnoměrně odepisována po dobu tří let, cvičební stroje jsou v druhé odpisové skupině, budou tedy rovnoměrně odepisovány pět let.

Tabulka 47: Výkaz zisku a ztrát - realistická varianta

(Vlastní zpracování)

Položka	Realistická varianta		
	1. rok	2.rok	3.rok
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	3 696 400	7 617 280	12 330 160
Tržby za prodej zboží	100 000	200 000	250 000
Výkonová spotřeba	3 735 800	3 829 800	3 883 800
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0
Aktivace (-)	0	0	0
Osobní náklady	2 408 740	2 438 740	2 468 740
Úpravy hodnot z provozní činnosti	605 602	605 602	605 602
Ostatní provozní výnosy	0	0	0
Ostatní provozní náklady	180 924	235 924	235 924
Provozní výsledek hospodaření	-3 134 666	707 214	5 386 094
Finanční výnosy	0	0	0
Finanční náklady	0	0	0
Finanční VH	0	0	0
VH před zdaněním	-3 134 666	707 214	5 386 094
Daň z příjmu	0	134 371	1 023 358
DPH	-1 764 646	-411 674	-88 326
VH po zdanění	-1 370 020	984 517	4 451 062
Převod podílu VH společníkům	0	196 903	890 212
VH za účetní období	-1 370 020	787 614	3 560 850
Čistý obrat za účetní období	3 796 400	7 817 280	12 580 160

Tabulka 48: Výkaz zisku a ztrát - optimistická a pesimistická varianta

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Optimistická varianta			Pesimistická varianta		
	1. rok	2.rok	3.rok	1. rok	2.rok	3.rok
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	4 694 800	9 934 560	14 670 320	2 838 640	6 111 520	10 104 400
Tržby za prodej zboží	130 000	240 000	290 000	70 000	140 000	200 000
Výkonová spotřeba	3 735 800	3 837 800	3 891 800	3 735 800	3 815 800	3 887 800
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0	0	0	0
Aktivace (-)	0	0	0	0	0	0
Osobní náklady	2 408 740	2 428 740	2 448 740	2 408 740	2 448 740	2 488 740
Úpravy hodnot z provozní činnosti	605 602	605 602	605 602	605 602	605 602	605 602
Ostatní provozní výnosy	0	0	0	0	0	0
Ostatní provozní náklady	130 924	182 924	182 924	225 924	275 924	275 924
Provozní výsledek hospodaření	-2 056 266	3 119 494	7 831 254	-4 067 426	-894 546	3 046 334
Finanční výnosy	0	0	0	0	0	0
Finanční náklady	0	0	0	0	0	0
Finanční VH	0	0	0	0	0	0
VH před zdaněním	-2 056 266	3 119 494	7 831 254	-4 067 426	-894 546	3 046 334
Daň z příjmu	0	592 704	1 487 938	0	0	578 803
DPH	-1 641 083	-174 746	296 990	-1 904 599	-600 510	22 258
VH po zdanění	-415 183	2 701 536	6 046 326	-2 162 827	-294 036	2 445 273
Převod podílu VH společníkům	0	540 307	1 209 265	0	0	489 055
VH za účetní období	-415 183	2 161 229	4 837 061	-2 162 827	-294 036	1 956 218
Čistý obrat za účetní období	4 824 800	10 174 560	14 960 320	2 908 640	6 251 520	10 304 400

Pokud by nastala optimistická nebo realistická varianta, tak by byla společnost v prvním roce fungování ztrátová a v dalších letech již zisková. V případě pesimistické varianty by byla společnost v prvních dvou rocích ve ztrátě a v následujících letech již také zisková. Vyčíslený obrat společnosti dokazuje, že by se společnost v průběhu třetího roku musela stát plátcem DPH, pokud by nebyla plátcem dobrovolným již od začátku.

4.9.7 Plán peněžních toků

Dále je ve variantním řešení zpracován plán peněžních toků neboli cash flow, který je přehledem příjmů a výdajů společnosti.

Tabulka 49: Plán peněžních toků - realistická varianta

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Realistická varianta		
	1. rok	2.rok	3.rok
Hotovost začátek	0	1 571 777	4 733 673
Hotovost z prodeje	3 796 400	7 817 280	12 580 160
Prodej vlastního majetku	0	0	0
Připsané úroky	0	0	0
Obdržené půjčky	5 439 208	0	0
Vložený kapitál	1 200 000	0	0
Ostatní příjmy	0	0	0
Příjmy celkem	10 435 608	9 389 057	17 313 833
Nákup strojů, vybavení	4 303 013	0	0
Vyplacené osobní náklady (mzdy)	2 408 740	2 438 740	2 468 740
Telefon, internet, iDoklad	30 924	30 924	30 924
Zaplacené nájemné a služby	3 320 800	3 320 800	3 320 800
Splatky úvěru	0	0	0
Zaplacené daně	-1 764 646	-277 303	935 032
Ostatní výdaje	565 000	714 000	768 000
Výdaje celkem	8 863 831	6 227 161	7 523 496
Hotovost běžné období	1 571 777	3 161 896	9 790 337
Tok peněz	1 571 777	4 733 673	14 524 010

Tabulka 50: Plán peněžních toků - optimistická a pesimistická varianta

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hotovost začátek	0	2 526 614	8 360 367	0	778 970	1 869 506
Hotovost z prodeje	4 824 800	10 174 560	14 960 320	2 908 640	6 251 520	10 304 400
Prodej vlastního majetku	0	0	0	0	0	0
Připsané úroky	0	0	0	0	0	0
Obdržené půjčky	5 439 208	0	0	5 439 208	0	0
Vložený kapitál	1 200 000	0	0	1 200 000	0	0
Ostatní příjmy	0	0	0	0	0	0
Příjmy celkem	11 464 008	12 701 174	23 320 687	9 547 848	7 030 490	12 173 906
Nákup strojů, vybavení	4 303 013	0	0	4 303 013	0	0
Vyplacené osobní náklady (mzdy)	2 408 740	2 428 740	2 448 740	2 408 740	2 448 740	2 488 740
Telefon, internet, iDoklad	30 924	30 924	30 924	30 924	30 924	30 924
Zaplacené nájemné a služby	3 320 800	3 320 800	3 320 800	3 320 800	3 320 800	3 320 800
Splátky úvěru	0	0	0	0	0	0
Zaplacené daně	-1 641 083	417 958	1 784 928	-1 904 599	-600 510	601 061
Ostatní výdaje	515 000	669 000	723 000	610 000	740 000	812 000
Výdaje celkem	8 937 394	6 867 422	8 308 392	8 768 878	5 939 954	7 253 525
Hotovost běžné období	2 526 614	5 833 752	15 012 294	778 970	1 090 536	4 920 381
Tok peněz	2 526 614	8 360 367	23 372 661	778 970	1 869 506	6 789 887

Z plánu cash flow vyplývá, že společnost bude v prvních třech letech platebně schopná v každém z variantních řešení.

4.9.8 Bod zvratu

Na základě určených celkových fixních, variabilních nákladů a tržeb byl spočítán bod zvratu v peněžním vyjádření, který určuje, jakých minimálních tržeb musí společnost dosáhnout, aby nebyla zisková ani ztrátová.

Tabulka 51: Bod zvratu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Varianta	1. rok	2.rok	3.rok
Realistická varianta	14 463 132	6 702 112	5 548 718
Optimistická varianta	9 356 915	5 864 953	2 807 161
Pesimistická varianta	25 615 289	7 913 029	6 008 231

Z výpočtů bodu zvratu ve variantním řešení po dobu prvních tří let fungování fitness centra vyplývá, že aby společnost nebyla ztrátová ani zisková, tak nejvyšších minimálních tržeb bude muset dosahovat v případě pesimistické varianty, ve které jsou variabilní náklady vyšší.

4.9.9 Návratnost investice

Pro zjištění, zda investice do plánovaného fitness centra přinese nějaký výnos a jaká bude jeho výše, byla spočítána návratnost investice neboli ROI. Jelikož by byla nájemní smlouva uzavřena na pět let s opcí na dalších pět let, tak je návratnost investice počítána na deset let, tedy na minimální dobu, na kterou by společnost měla zajištěné prostory pro svůj provoz. Čistý zisk je ve čtvrtém a pátém roce uvažován ve stejné výši, jako v třetím roce provozu, v dalších letech je zvýšený o podíl z výsledku hospodaření společníka, protože vklad investora již bude splacen.

Tabulka 52: Návratnost investice

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Varianta	ROI [%]
Realistická varianta	387,34
Optimistická varianta	600,22
Pesimistická varianta	135,54

Jelikož ve všech variantách vyšla návratnost investice vyšší než 100 %, tak je vhodné investici realizovat, protože vždy přinese nějaký výnos.

4.10 Vyhodnocení podnikatelského plánu

Na základě vytvořeného podnikatelského plánu, především jeho finanční části, je doporučeno uskutečnění podnikatelského plánu, a tedy otevření plánovaného Wonder Woman Fitness centra.

I když by se fitness centrum ve všech variantách dostalo v prvním roce do ztráty a ve variantě pesimistické i v roce druhém, tak by bylo stále platebně schopné a další roky by už byly ziskové. Zisk by se v průběhu prvních tří let postupně zvyšoval a následně se očekává jeho stagnace či mírný růst. I v případě, že by se zisk dále nezvyšoval, tak by měla společnost po pátém roce provozu dostatek finančních prostředků na splacení vkladu investora a po deseti letech, které jsou uvažovány jako minimální doba provozu, by investice v každém z variantních řešení přinesla výnos.

Avšak současná doba, ovlivněná pandemií koronaviru, je pro fitness sektor plná hrozeb a nejistot. Proto by bylo vhodné s otevřením fitness centra chvíli počkat a naplánovat jeho otevření podle toho, jak se bude situace dále vyvíjet a jaký dopad bude mít pandemie na trh a celou ekonomiku.

ZÁVĚR

V rámci této diplomové práce byl vytvořen podnikatelský plán na otevření nového fitness centra v Brně, které je určeno výhradně pro ženy. Přizpůsobenou nabídkou skupinových lekcí a vedením některých z nich v anglickém jazyce, fitness centrum cílí především na klientky zahraničního původu žijící v dané lokalitě. Následně bylo na základě vytvořeného plánu, především jeho finanční části, zjištěno, že je tento podnikatelský záměr vhodné realizovat, čímž byl naplněn cíl práce.

Na začátku práce byly zpracovány použité metody a teoretická východiska, které sloužily jako teoretický základ pro další části. Byly popsány metody, které jsou použity v diplomové práci, tedy SLEPT analýza, analýza trhu v rámci, které je proveden Porterův model pěti konkurenčních sil, analýzy zdrojů a SWOT analýza. Dále byly popsány klíčové pojmy, týkající se služeb, fitness a právní formy podnikání. Následně byl popsán marketingový výzkum a podnikatelský plán včetně všeobecných požadavků na jeho vypracování a částí, které by měl obsahovat.

Dále byla v rámci analytické části provedena analýza SLEPT, ve které byly zanalyzovány sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory, mající vliv na společnost a zjištěny hrozby a příležitosti plynoucí z vnějšího prostředí.

Následovala analýza trhu, pro jejíž provedení byl zvolen Porterův model pěti sil, který společnosti umožnil identifikovat a zmapovat klíčové příležitosti a hrozby plynoucí z tohoto prostředí. Analyzováni byli současní i noví konkurenti, substituty, dodavatelé a odběratelé, jakožto potenciální klientky. V rámci lepšího poznání klientek, jejich preferencí a poptávky, byl proveden vlastní průzkum zaměřující se na zjištění těchto informací a pro lepší zmapování konkurenčních společností byla provedena podrobná analýza konkurence.

Poté byla provedena analýza zdrojů, která společnosti pomohla identifikovat prostředky, které je zapotřebí do společnosti vložit, jaké má k dispozici a určit silné a slabé stránky společnosti z oblasti hmotných, nehmotných, lidských a finančních zdrojů.

V závěru analytické části byla provedena SWOT analýza, pomocí které byly shrnuty informace získané přechovými analýzami. Za pomoci numerického zpracování byly

odhaleny nejdůležitější příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky a následně určena strategie SO neboli strategie využití, kterou by měla společnost zvolit.

V poslední návrhové části byl za pomoci informací získaných v předchozích částech práce zpracován podnikatelský plán na založení dámského fitness centra v Brně, cílícího primárně na ženy zahraničního původu.

Nejdříve bylo rozhodnuto o názvu společnosti Wonder Woman Fitness, o sídle, právní formě, výši základního kapitálu a bylo vytvořeno logo společnosti. Na základě těchto informací byla vytvořena titulní strana podnikatelského plánu a popis společnosti, ve kterém byl detailněji popsán název, lokalita a provozní doba fitness centra. Následně byla shrnuta analýza společnosti a trhu, která byla vypracována již v analytické části práce. Dalším krokem bylo vytvoření obchodního plánu, který se zabývá procesy poskytování nabízených služeb, provozu fitness centra a jeho vybavení s vazbou na dodavatele.

Další částí je marketingový plán, v rámci kterého je blíže specifikován marketingový mix společnosti. Následuje organizační plán, popisující strukturu společnosti a odměňování zaměstnanců. Poté jsou vyhodnocena a zanalyzována rizika hrozící společnosti a navržena opatření pro snížení jejich rizikovitosti.

V závěru podnikatelského plánu je v návaznosti na jeho předchozí části zpracován ve variantním řešení finanční plán, obsahující zahajující rozvahu, plánované výdaje, odhadované příjmy a vyčíslení DPH, jelikož je společnost jejím plátcem. Na základě těchto údajů je sestaven výkaz zisku a ztrát, plán peněžních toků, vypočítán bod zvrátu a návratnost investice v realistické, optimistické i pesimistické variantě. Nakonec je plán vyhodnocen a je doporučeno uskutečnění podnikatelského záměru, tedy otevření Wonder Woman Fitness centra.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Aktuální informace COVID, © 2020. *Česká komora fitness* [online]. Praha: Česká komora fitness [cit. 2020-11-30]. Dostupné z: <https://komorafitness.cz/covid/>

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

Co je jóga | Yogaspace, ©2020. *Jóga v Praze | Yogaspace* [online]. Praha: Yogaspace [cit. 2021-04-18]. Dostupné z: <https://www.yogaspace.cz/co-je-joga/>

Czech Republic Economic Snapshot - OECD, ©2020. *OECD.org - OECD* [online]. Paris: Organisation for Economic [cit. 2020-12-6]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/economy/czech-republic-economic-snapshot/>

DAMÁSIO, António, Francisco CAMPOS a Ricardo GOMES, 2016. Importance given to the reasons for sport participation and to the characteristics of a fitness service. *ARENA Journal of Physical Activities* [online]. **5**, 46-56 [cit. 2020-10-24]. ISSN 2285-830X.

Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Francisco_Campos8/publication/318226765_Importance_given_to_the_reasons_for_sport_participation_and_to_the_characteristics_of_a_fitness_service/links/595e13260f7e9b1d9cdd312a/Importance-given-to-the-reasons-for-sport-participation-and-to-the-characteristics-of-a-fitness-service.pdf

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

Domů - Canva [online], ©2021. Sydney, Austrálie: Canva® [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: https://www.canva.com/cs_cz/

Euforia Fitness [online], ©2021. Brno: EUFORIA FITNESS - DÁMSKÁ POSILOVNA [cit. 2021-03-06]. Dostupné z: <http://euforiafitness.cz>

Fitness nářadí a hudba pro skupinový a funkční trénink [online], © 2005 - 2021. Žamberk: 3D FITNESS s.r.o [cit. 2021-4-11]. Dostupné z: <https://eshop.3dfitness.cz/cz/>

Fitness pro ženy Contours - kruhový trénink [online], © 2014. Praha: Fitness pro ženy Contours [cit. 2021-03-06]. Dostupné z: <https://contours.cz/fitness/brno-ibc?p=cenik>

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

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-265-0032-2.

HARO-GONZÁLEZ, Mónica, Raquel PÉREZ-ORDÁS, Alberto GRAO-CRUCES, Román NUVALA a Alberto NUVALA, © 2018. Female users of unisex fitness centres and of fitness centres exclusive for women: satisfaction. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship* [online]. **19**(4), 384-395 [cit. 2020-10-23]. ISSN 1464-6668. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/IJSMS-08-2016-0044>

HINDLS, Richard, Stanislava HRONOVÁ a Jan SEGER, 2003. *Statistika pro ekonomy*. 3. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-864-1934-7.

HISRICH, Robert D. a Michael P. PETERS, 1996. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-858-6507-6.

Hlavní makroekonomické ukazatele | ČSÚ, ©2021. *Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2021-5-12]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr

HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0447-1.

CHLUBNÝ, René, majitel dámského fitness centra BeFit [ústní sdělení]. Brno: 19.3.2021.

Informace pro poskytovatele tělovýchovných a sportovních služeb - Prostějov, ©2000-2020. *Statutární město Prostějov* [online]. Prostějov: Public4u [cit. 2020-11-30]. Dostupné z: <https://www.prostejov.eu/cs/obcan/magistrat/informace-z-odboru/odbor-obecni-zivnostensky-urad/informace-pro-poskytovatele-telovychovnych-a-sportovnich-sluzeb.html>

Jihomoravský kraj | ČSÚ, ©2020. *Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. Praha: Český statistický úřad, 30.9.2020 [cit. 2020-11-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/jihomoravsky-kraj-yyxou2a6w2>

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

Jumping Fitness [online], ©2019. České Budějovice: Jumping [cit. 2021-04-18]. Dostupné z: <https://www.jumping-fitness.com/cs>

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA, 2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0513-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3527-6.

KRÁL, Bohumil, 1997. *Nákladové a manažerské účetnictví*. Praha: Prospektrum. ISBN 80-717-5060-3.

Ladies Gym | ... nejen fitness [online], ©2020. Brno: Ladies' GYM Studio [cit. 2021-03-05]. Dostupné z: <https://www.fitnessprozeny.cz>

Les Mills Nordic - Taking Fitness to the Next Level [online], ©2021. Stockholm, Švédsko: LES MILLS INTERNATIONAL [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: <https://www.lesmills.com/nordic/>

LES MILLS, ©2020. *Taking fitness to the Next Level | Les Mills* [online]. Auckland: LES MILLS INTERNATIONAL [cit. 2020-11-17]. Dostupné z: <https://www.lesmills.com>

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

MALÝ, Václav a PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ FAKULTA, 2008. *Marketingový výzkum: teorie a praxe*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1326-3.

Mapy Google [online], ©2021. Dublin, Irsko: Google [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps>

Miss Women Fitness - Dámské fitness studio Brno [online], © 2021. Brno: Miss Women Fitness [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: <https://www.misswomanfitness.cz>

- Místo, kde pomáháme tvořit úspěšné ženy - beFIT Brno* [online], ©2021. Brno: TAUS AGENCY [cit. 2021-03-06]. Dostupné z: <https://www.befitbrno.cz/cs/>
- MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.
- OSA - výpočet ceny licence, ©2021. *Ochranný svaz autorský pro práva k dílům hudebním | OSA.CZ* [online]. Praha: OSA – Ochranný svaz autorský pro práva k dílům hudebním [cit. 2021-03-22]. Dostupné z: <https://shop.osa.cz>
- Podíl nezaměstnaných v Jihomoravském kraji | ČSÚ v Brně, ©2021. *Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2021-5-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/podil-nezamestnanych>
- Posilovna "Fitness Centrum Velký Průvan, Brno"* [online], © 2021. Brno: Fitness Centrum Velký Průvan [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: <http://velkypruvan.cz/index.html>
- Prostě fakturuj! | Jednoduchá online fakturace | iDoklad* [online], ©2021. Brno: Solitea [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: <https://www.idoklad.cz>
- PRYSTUPA, Evhen, Liubov CHEKHOVSKA a Olha ZHDANOVA, 2019. Genesis and content of fitness: theoretical and methodological analysis. *Środkowoeuropejskie Czasopismo Naukowe* [online]. UNIWERSYTET HUMANISTYCZNO-PRZYRODNICZY IM. JANA DŁUGOSZA W CZĘSTOCHOWIE, 2(1), 147-161 [cit. 2020-10-23]. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.16926/sit.2019.02.09>
- RADOS, Jan, Junior Sales Manager společnosti Jumping® Fitness. *No. 17051 - Poptávka* [elektronická pošta]. Zpráva pro: peskova.iveta@icloud.com. 24.března 2021 10:09 [cit. 2021-04-11]
- ROI - návratnost investic, 2019. *Ecommerce Bridge* [online]. Bratislava: Ecommerce Bridge, 21.2.2019 [cit. 2021-5-1]. Dostupné z: <https://www.ecommercebridge.cz/roi-navratnost-investic/>
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SOLOMON, Michael R., Greg W. MARSHALL a Elnora W. STUART, 2006. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-1273-x.

Společnost s ručením omezeným, © 2013–2015. *Nový občanský zákoník* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti ČR [cit. 2020-12-2]. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/index.php/obchodni-korporace/konkretni-zmeny/spolecnost-s-rucenim-omezenym>

SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

STACKEOVÁ, Daniela, 2014. *Fitness programy z pohledu kinantropologie*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Galén. ISBN 978-80-749-.

Statistika sportu: základní ukazatele - 2017 | ČSÚ, ©2020. *Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2020-11-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statistika-sportu-zakladni-ukazatele-2017>

SUCHÝ, Pavel, jednatel společnosti Nové fitness, s.r.o. *Cenová kalkulace* [elektronická pošta]. Zpráva pro: peskova.iveta@icloud.com. 6.dubna 2021 11:15 [cit. 2021-04-11]

SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

TAHAL, Radek a kolektiv, 2017. *Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0206-8.

THOMPSON, Walter R., 2018. *WORLDWIDE SURVEY OF FITNESS TRENDS FOR 2019* [online]. **22**(6), 10-17 [cit. 2020-10-23]. ISSN 1091-5397. Dostupné z: doi:10.1249/FIT.0000000000000438

Tisk, online tisk, levný tisk, tiskneme online - Tiskárna JustPrint.cz [online], 2021. Ostrava: Justprint.cz [cit. 2021-04-19]. Dostupné z: <https://justprint.cz>

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

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

VJFitness.cz [online], 2021. Brno: V&J Fitness [cit. 2021-4-11]. Dostupné z: <https://vjfitness.cz>

VYSKOČIL, Petr a CENTURY 21 ALL INCLUSIVE, ©1996–2021. Pronájem obchodního prostoru 800 m², Polní, Brno - Štýřice • Sreality.cz. *Sreality.cz • reality a nemovitosti z celé ČR* [online]. Praha: Seznam.cz [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.sreality.cz/detail/pronajem/komerční/obchodni-prostor/brno-styrice-polni/3017424476#img=1&fullscreen=false>

VYSKOČIL, Petr, Makléř společnosti CENTURY 21 Czech Republic. *Poptávka u vašeho inzerátu s ID 082-09-060 na Sreality.cz* [elektronická pošta]. Zpráva pro: peskova.iveta@icloud.com. 22.března 2021 6:39 [cit. 2021-04-15]

Vývoj mezd v Jihomoravském kraji | ČSÚ v Brně, ©2020. *Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. Praha: ČSÚ [cit. 2020-12-7]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/vyvoj-mezd-v-jihomoravskem-kraji>

Zákony pro lidi - Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online], ©2010-2020. Zlín: AION CS [cit. 2020-12-6]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz>

Zaměstnanost, nezaměstnanost | ČSÚ, ©2020. *Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2020-12-7]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

DPP – Dohoda o provedení práce

JMK – Jihomoravský kraj

LM – Les Mills

OSVČ – Osoba samostatně výdělečně činná

VZZ – Výkaz zisku a ztrát

WWF – Wonder Woman Fitness

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Podíl aktivně sportující populace dle věkových kategorií.....	45
Graf 2: Celkové příjmy subjektů v oblasti sportu	48
Graf 3: Paprskový graf snížení rizik	89

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Schéma postupu a použitých metod	17
Obrázek 2: Porterův model pěti sil	20
Obrázek 3: SWOT matice	24
Obrázek 4: Postup marketingového výzkumu	28
Obrázek 5: Struktura dotazníku	32
Obrázek 6: Schéma zjednodušené zahajovací rozvahy	41
Obrázek 7: Výpočet CF přímou metodou	42
Obrázek 8: Schéma provázanosti metod a teorie	44
Obrázek 9: Logo společnosti	68
Obrázek 10: Lokalita Wonder Woman Fitness	71
Obrázek 11: Schéma organizace společnosti	85

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Výhody a nevýhody online dotazování	31
Tabulka 2: Úrovně spolehlivosti a k nim odpovídající Z hodnoty	33
Tabulka 3: Obyvatelstvo Brno a okolí	46
Tabulka 4: Reálné HDP v letech 2013-2020	49
Tabulka 5: Podíl nezaměstnaných na obyvatelstvu v JMK a ČR v letech 2013-2020 ...	50
Tabulka 6: Průměrná hrubá měsíční mzda v JMK a ČR	50
Tabulka 7: Shrnutí SLEPT analýzy	52
Tabulka 8: Srovnání konkurenčních fitness center	57
Tabulka 9: Příležitosti a hrozby zjištěné analýzou konkurence.....	58
Tabulka 10: Příležitosti a hrozby plynoucí z tržního prostředí společnosti.....	59
Tabulka 11: Shrnutí silných a slabých stránek plynoucích ze zdrojů společnosti	63
Tabulka 12: SWOT matice	64
Tabulka 13: Hodnocení váhy silných stránek	64
Tabulka 14: Hodnocení váhy slabých stránek	65
Tabulka 15: Hodnocení váhy příležitostí	65
Tabulka 16: Hodnocení váhy hrozeb	65
Tabulka 17: Hodnocení vztahů silných stránek a příležitostí	66
Tabulka 18: Hodnocení vztahů slabých stránek a příležitostí	66
Tabulka 19: Hodnocení vztahů silných stránek a hrozeb	67
Tabulka 20: Hodnocení vztahů slabých stránek a hrozeb.....	67
Tabulka 21: Sumarizace numerického vyhodnocení SWOT matice	67
Tabulka 22: Provozní doba WWF	71
Tabulka 23: Vybavení posilovny – kardio a posilovací zóna.....	75
Tabulka 24: Vybavení posilovny – Funkční a protahovací zóna.....	76
Tabulka 25: Vybavení sálů pro skupinové lekce	77
Tabulka 26: Další vybavení fitness centra	78
Tabulka 27: Vybavení fitness centra	79
Tabulka 28: Nabídka skupinových lekcí	80
Tabulka 29: Rozvrh skupinových lekcí WWF	81
Tabulka 30: Ceník WWF.....	82

Tabulka 31: Počáteční výdaje na propagaci	83
Tabulka 32: Mzdy	86
Tabulka 33: Identifikovaná rizika.....	87
Tabulka 34: Hodnocení rizik	88
Tabulka 35: Snížení rizik.....	88
Tabulka 36: Zahajovací rozvaha.....	90
Tabulka 37: Počáteční výdaje	91
Tabulka 38: Roční výdaje – realistická varianta.....	92
Tabulka 39: Roční výdaje – optimistická a pesimistická varianta.....	92
Tabulka 40: Roční příjmy - realistická varianta	93
Tabulka 41: Roční příjmy - optimistická a pesimistická varianta	93
Tabulka 42: DPH na vstupu – realistická varianta	94
Tabulka 43: DPH na vstupu – optimistická a pesimistická varianta	95
Tabulka 44: DPH na výstupu – realistická varianta	95
Tabulka 45: DPH na výstupu – optimistická a pesimistická varianta	96
Tabulka 46: Vyčíslené DPH	96
Tabulka 47: Výkaz zisku a ztrát - realistická varianta.....	97
Tabulka 48: Výkaz zisku a ztrát - optimistická a pesimistická varianta.....	98
Tabulka 49: Plán peněžních toků - realistická varianta	99
Tabulka 50: Plán peněžních toků - optimistická a pesimistická varianta	99
Tabulka 51: Bod zvratu.....	100
Tabulka 52: Návratnost investice	100

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Vlastní průzkum	I
Příloha 2: Vlastní průzkum - dotazník	XVIII
Příloha 3: Analýza konkurence v odvětví.....	XXX
Příloha 4: Prostor pro fitness centrum	XXXVII
Příloha 5: Půdorysy prostoru fitness centra	XXXVIII
Příloha 6: Odhad návštěvnosti	XXXIX

PŘÍLOHY

Příloha 1: Vlastní průzkum

Vlastní průzkum byl proveden za účelem lepšího poznání potenciálních klientek dámského fitness centra v Brně. Zabývá zjišťováním poptávky a preferencí potenciálních zákaznic. Fitness centrum svojí upravenou nabídkou skupinových lekcí a vedením některých hodin v anglickém jazyce cílí na ženy cizího původu žijící ve vybrané lokalitě. Je tedy důležité znát poptávku a preference, nejen žen českého původu, ale zapojit do průzkumu také ženy původu zahraničního.

V návaznosti na téma průzkumu zabývající se zkoumáním poptávky a preferencí potenciálních zákaznic dámského fitness centra v Brně, byla stanovena centrální výzkumná otázka, která zní: *Jaké jsou preference a poptávka potenciálních klientek po fitness službách v dané lokalitě?*

Získáním a vyhodnocením informací, které odpovídají na centrální otázku, bude naplněn hlavní cíl výzkumu, kterým je: *Na základě průzkumu poptávky a preferencí potenciálních klientek navrhnout doporučení týkající se základních prvků marketingového mixu, které budou sloužit jako základ pro konstrukci marketingového plánu, jakožto součásti podnikatelského plánu nového fitness centra.*

Aby bylo dosaženo hlavního cíle, je zapotřebí splnění následujících dílčích cílů:

- Vymezení a zmapování potenciálních klientek v rámci dané oblasti za účelem stanovení výběrového souboru
- Identifikace poptávky po novém fitness centru, za účelem zjištění, zda by měly potenciální klienty o nové fitness centrum zájem
- Zjištění preferencí zákaznic, týkající se potenciálně nabízených služeb z důvodu sestavení nabídky, preferencí cen za jednotlivé služby a druhy vstupů pro nastavení vhodné cenové politiky, preferencí týkajících se umístění fitness centra za účelem rozhodnutí o vhodné lokaci pro nové centrum a zjištění preferovaných komunikačních kanálů pro nastavení vhodné strategie komunikace
- Vyhodnocení a analýza zjištěných informací pro sestavení návrhů

Literární rešerše

Aby bylo možné výzkum vhodně provést, tak je zapotřebí udělat rešerši již existujících výzkumů a literatury. Preference potenciálních zákaznic fitness centra je možné zkoumat z různých pohledů. Autoři zkoumají faktory ovlivňující preference zákazníků v závislosti na oblasti konkrétního průzkumu. Jelikož tento průzkum bude sloužit jako podklad pro sestavení marketingového mixu plánovaného fitness centra, tak právě složky marketingového mixu vymezují tematické oblasti průzkumu.

Z již provedených výzkumů vyplývá, že spokojenost žen s fitness službami a celkově s fitness centrem, ovlivňuje především kvalita nabízených služeb. Kvalita je tedy klíčová pro zvýšení zájmu potenciálních klientů a udržení těch, které fitness centrum navštíví. Proto je zapotřebí na ni klást důraz již od samotného začátku, a to především na klíčové faktory, kterými jsou v rámci oblasti produktu především nabízené aktivity (Haro-González, 2018).

V rámci produktu výběr fitness centra ovlivňují také další faktory, jako jsou otevírací doba, možnost individuálního cvičení a přístup ke cvičebním pomůckám, různorodá nabídka skupinových lekcí a možnost osobního tréninku s trenérem, prodej nápojů, občerstvení a výživových doplňků na baru nebo v kavárně a prostor pro relaxaci. Tyto faktory mohou být shrnuty jako doplňkové služby (Damásio, 2016).

Aby bylo možné vytvoření otázek, týkající se služeb, je zapotřebí znát také současné trendy a oblíbené nabízené fitness aktivit. Mezi klasicky nabízené základní služby ve fitness centrech patří možnost využití klasických posilovacích strojů, individuální trénink s trenérem a v neposlední řadě mezi ženami velmi oblíbené skupinové lekce. Mezi ty neúčinnější, oblíbené a často nabízené patří jumping, TRX, kruhový trénink, bosu, zumba a lekce Les Mills. Tyto kardio a silové lekce bývají často doplněny i o jógu či pilates (Thompson, 2018; beFIT, 2020).

K vyhledání fitness služeb a zapojení se do těchto aktivit jsou lidé motivováni různými důvody. Mezi nejčastější důvody patří udržení či zlepšení zdraví, zvýšení fyzické kondice, motivy týkající se fyzického vzhledu jedince, jako je snížení hmotnosti, růst svalů, udržení váhy a postavy. Dále pak vlastní zájem a motivy spojené s mentálními aspekty, kterými jsou lepší pocit ze svého těla, mentální relaxace a zlepšení nálady (Damásio, 2016).

Jak již bylo řečeno v teoretické části práce, tak díky nehmotnému charakteru služeb je cena zákazníky vnímána jako ukazatel kvality poskytovaných služeb. Tím pádem i cena je faktorem ovlivňující rozhodování potenciálních zákaznic o výběru fitness centra a je zapotřebí na ni klást důraz. Také umístění služby je důležitým faktorem, mající vliv na rozhodování potenciálních zákaznic. V oblasti fitness se často setkáváme s preferencí fitness centra s možností parkování, které zajistí jeho vyšší dostupnost a pohodlnější využívání služeb. Co se týče lidí, tak je zapotřebí se zaměřit nejen na sportovní instruktory a trenéry, ale také na doprovodný personál (Damásio, 2016; Haro-González, 2018).

Další potřebné informace jsou zpracované v kapitole týkající se marketingového mixu.

Metodologie průzkumu

Nejdříve bylo rozhodnuto, že pro dané téma výzkumu je zapotřebí sběr primárních dat. Pro jejich sběr byl zvolen kvantitativní způsob (dedukce), protože se jedná o velký základní soubor a je v zájmu získat odpověď na výzkumnou otázku na základě informací sesbíraných od velkého množství potenciálních klientek. Zvolenou strategií pro získání primárních dat je průzkum, probíhající metodou standardizovaného dotazování, které probíhá technikou dotazníkového šetření.

Tabulka I zobrazuje přehled zdrojů a způsobu zjišťování dat, včetně nastíněného časového plánu, strategie distribuce a oslovení, které jsou podrobněji rozebrány v následujících bodech.

Tabulka I: Zdroje a způsob zjišťování dat

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zvolený přístup	Kvantitativní (dedukce)
Zvolená strategie	Průzkum
Zvolená metoda	Standardizované dotazování
Technika sběru dat	Dotazníkové šetření
Časový průběh realizace výzkumu	Říjen – prosinec 2020
Zdroje dat	Primární data
Strategie distribuce a oslovení	Online distribuce dotazníku na facebookových stránkách a v rámci pravidelného newsletteru brněnského dámského fitness centra BeFit, oslovení žen s tištěnou verzí dotazníku ve fitness centru

Časový harmonogram

Průzkum byl realizován od října do prosince 2020. Přípravná fáze byla zahájena začátkem října, v průběhu listopadu byl sestaven dotazník, proběhla pilotáž a začal sběr dat, který pokračoval téměř do poloviny prosince. V prosinci byly informace také zpracovány a zanalyzovány. Tabulka II zobrazuje podrobný časový harmonogram prováděného vlastního průzkumu.

Tabulka II: Časový plán průzkumu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

FÁZE PRŮZKUMU	ČASOVÉ OBDOBÍ
Přípravná fáze výzkumu	5.10. – 8. 11. 2020
Sestavení dotazníku	9. – 12. 11. 2020
Pilotáž	13. – 17. 11. 2020
Vlastní výzkum	18. 11. – 13. 12. 2020
Zpracování a analýza informací	14. – 30. 12. 2020

Výběr respondentů, strategie distribuce a oslovení

Jelikož se fitness centrum plánované v rámci diplomové práce bude nacházet v Brně, byla jako spádová oblast určeny okresy Brno-město a Brno-venkov. Do spádové oblasti bylo zahrnuto i okolí Brna, protože spousta lidí z této oblasti do města dojíždí za prací a mohou proto vyhledat fitness centrum zde.

Fitness centrum je ryze dámské, proto je zapotřebí se ve spádové oblasti zaměřit pouze na ženy. Dle ČSÚ k 31.12.2019 žije v okrese Brně-město 196 421 žen a v okrese Brno-venkov 113 502, celkově tedy 309 923 žen (ČSÚ, 2020).

Všechny tyto ženy však nemohou být považovány za potenciální klientky. Jak již bylo řečeno v rámci SLEPT analýzy, poslední dostupná statistika sportu zpracovaná ČSÚ v roce 2017 uvádí, že pravidelně se fitness nebo jiné fyzické aktivitě rekreačně věnuje 34,7 % populace. Fitness či jiné sportovní aktivitě se nejvíce věnují lidé ve věku 15–24, a to téměř 70 %. Následně se s přibývajícím věkem podíl sportovně aktivních snižuje. Nejméně aktivní jsou lidé od 65 let. Za sportovně aktivní obyvatelstvo je tedy možné považovat populaci ve věku 15-64 let (Statistika sportu: základní ukazatele - 2017 | ČSÚ, 2017).

Aby byla zajištěna reprezentativnost vzorku, je zapotřebí dodržet poměr zastoupení respondentů z jednotlivých věkových skupin (viz. kapitola 3.1.1 *Sociální faktory*). Proto jsou procentuální data o fyzické aktivitě v rámci jednotlivých věkových skupin poměrově přepočítána na populaci ve věku 15 – 64 let. Takto získané procentuální zastoupení jednotlivých věkových skupin bude následně dodrženo v rámci výzkumu, viz. tabulka III.

Tabulka III: Reprezentativnost vzorku

(Zdroj: Vlastní zpracování)

VĚKOVÁ SKUPINA	ZASTOUPENÍ VE VZORKU
15 – 24 let	≈ 31,58 %
25 – 34 let	≈ 25,19 %
35 – 44 let	≈ 19,92 %
45 – 54 let	≈ 14,37 %
55 – 64 let	≈ 8,96 %
CELKEM	≈ 100 %

Ve stanoveném věkovém rozmezí 15 – 64 let žije k 31.12.2019 v okrese Brno-město 120 129 žen a v okrese Brno-venkov 69 830 žen, celkově tedy 189 959 potenciálních klientek. Dle údajů zjištěných EHIS je možné vypočítat, že v rámci stanoveného věkového rozmezí je do sportovních aktivit zapojeno průměrně 42,88 % populace (ČSÚ, 2020).

Za pomoci této informace a při stanovení požadované míry spolehlivosti 95 %, při které je z hodnota rovna 1,96; je možné vypočítat minimální požadovanou velikost vzorku za pomoci vzorce 1. Minimální požadovaná velikost vzorku, tedy potřebný počet vyplněných dotazníků je po zaokrouhlení 377.

Jelikož bude mít fitness centrum nabídku upravenou pro klientky zahraničního původu, tak je zapotřebí zahrnout do výzkumu i ženy, které nepochází z České republiky a zjistit také jejich preference. Aby bylo zajištěno, že nebudou mít ženy zahraničního původu problém s vyplněním dotazníku, tak byl dotazník vytvořen v české i anglické verzi. Dotazník byl vytvořen v české verzi a následně přeložen, aby byla zajištěna správnost překladu, tak revizi dotazníku provedla paní provozující překladatelskou a tlumočnickou činnost. Tabulka IV stručně shrnuje výše popsané informace týkající se profilu respondentů.

Tabulka IV: Profil respondentů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pohlaví	Žena
Věk	15 - 64 let
Bydliště	Brno-město nebo Brno venkov
Národnost	Česká i zahraniční

Tato kritéria byla určena již před samotným začátkem výzkumu. Aby bylo zajištěno jejich dodržení, tak byl dotazník šířen společně s vysvětlujícím textem podávající informace, pro koho je dotazník určen a první tři otázky dotazníku vyřazovaly z dotazníku respondenty nesplňující tato kritéria.

Dotazník byl vytvořen v Google Forms a celé jeho znění je obsahem přílohy 2 této práce. Obsahoval 22 otázek, které byly uzavřeného nebo polouzavřeného typu. Respondentka se mohla rozhodnout, zda vyplní dotazník v českém nebo anglickém jazyce. Dotazník byl rozdělen do následujících částí:

- Filtrační/vyřazovací část – cílem vyřadit respondenty neodpovídající požadovanému profilu
- Věcná část:
 - Identifikace poptávky – cílem otázky bylo zjištění, zda by potenciální klientky měly o nové fitness centrum zájem
 - Zjištění preferencí potenciálních zákaznic ve vybraných částech marketingového mixu – produkt, cena, propagace, distribuce
 - Zjištění míry důležitosti jednotlivých faktorů souvisejících s marketingovým mixem
- Identifikační část - zjištění demografického profilu respondentek

Dotazník byl distribuován online i osobně. Byl sdílen na facebookové stránce brněnského dámského fitness centra BeFit a rozeslán e-mailem v rámci pravidelného newsletteru centra. Tímto způsobem distribuce nebylo dosaženo minimálního vzorku respondentů. Proto v první půlce prosince 2020, po uvolnění vládních opatření související s koronavirem, byla data dosbírána náhodným oslovováním žen a oslovováním žen ve fitness centru s tištěnou verzí dotazníku. Což umožnilo získání minimálního vzorku a

zároveň zajištění reprezentativnosti dodržením procentuálního zastoupení jednotlivých věkových skupin.

Použitá popisná statistika

Pro popis statistických souborů, důležitosti faktorů ovlivňujících výběr fitness centra zákaznicemi, jsou využity základní ukazatele zjišťující úroveň neboli polohu rozdělení četností a variabilitu rozdělení. Jsou použity různé druhy středních hodnot, jednoduchých číselných charakteristik, kterými je možné zobecnit hodnoty souboru. První z charakteristik je aritmetický průměr, který vyjadřuje průměr všech hodnot ve statistickém souboru. Dalším ukazatelem je modus, vyjadřující hodnotu znaku, která má nejvyšší četnost neboli která se vyskytuje v souboru nejčastěji. Další charakteristikou je medián, zobrazující hodnotu znaku, který se nachází uprostřed uspořádaného souboru. Pro vyjádření variability rozdělení je spočítána směrodatná odchylka, vyjadřující na kolik jsou zkoumané znaky rozptýleny od průměru (Hindls, 2003).

Pro výpočet těchto charakteristik je použit program Microsoft Excel. Na základě výpočtu aritmetického průměru je stanovena míra důležitosti. Intervaly pro hodnocení míry důležitosti byly stanoveny v rozmezí 4 - 4,99 velmi důležité; 3 - 3,99 důležité; 2 - 2,99 středně důležité a 1 - 1,99 málo důležité.

Jelikož má průzkum informativní charakter, tak nejsou testovány hypotézy a použity další statistické metody a analýzy.

Analýza dat a výsledky průzkumu

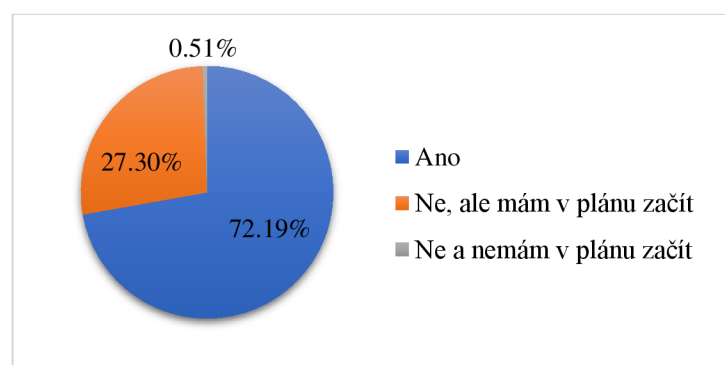
Na dotazník odpovědělo celkem 401 respondentů. Jak je již napsáno výše, dotazník byl pro zajištění požadovaného profilu respondentů šířen s textem, pro koho je určen. I přes tento doprovodný text, na dotazník začalo odpovídat 11 respondentů, tedy 2,74 %, neodpovídajících danému profilu. Vyřazení těchto respondentů zajistily první tři otázky, které byly filtrační. Při vyhodnocování je tedy pracováno s 390 odpověďmi.

- **Filtrační část**

Jelikož byl průzkum určen pouze pro ženy, žijící v okresech Brno-město a Brno-venkov, tak první dvě otázky zajišťovaly, aby ve vyplňování dotazníku pokračovaly pouze takové respondentky. První otázka zjišťovala pohlaví s tím, že muži byli vyzváni k ukončení dotazníku. Na tuto otázku odpovědělo 99,75 % žen a pouze jeden muž, což odpovídá 0,25

% . Druhá otázka zjišťovala, zda respondentka žije v okrese Brno-město nebo Brno-venkov. Pokud byla odpověď „ne“, tak byla vyzvána k ukončení dotazníku. Tuto možnost vybralo osm žen, což odpovídá 2 % a ve vyplňování tak pokračovalo 392 žen, což odpovídá 98 %.

Třetí otázka zajišťovala, aby ve vyplňování dotazníku pokračovaly pouze ženy, které fitness centrum již navštěvují nebo by chtěly začít. Ženy, které do fitness centra nechodí a ani nemají v plánu začít byly vyzvány k ukončení dotazníku. Jak je možné vidět v následujícím grafu, tak na této otázce dotazník ukončily dvě ženy, což odpovídá 0,51 %; 72,19 % žen fitness centrum již navštěvuje a 27,3 % má v plánu začít.



Graf I: Návštěvnost fitness centra

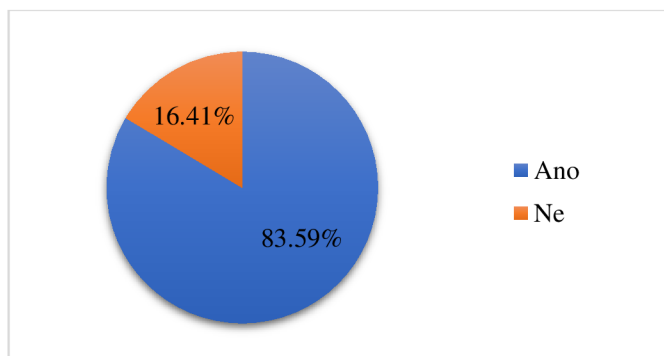
(Zdroj: Vlastní průzkum)

- **Věcná část**

V následující části respondentky odpovídaly na otázky týkající se poptávky, vybraných částí marketingového mixu a důležitosti stanovených faktorů.

Identifikace poptávky

Čtvrtá otázka zjišťovala poptávku po novém fitness centru. Respondentky byly dotazovány, zda by měly zájem o otevření nového fitness centra v blízkosti centra Brna, které by nabízelo skupinové lekce, klasickou posilovnu i individuální lekce s trenérem. Následující graf zobrazuje odpovědi na tuto otázku, kdy 83,59 % žen odpovědělo, že by o nové fitness centrum zájem mělo a 16,41 % by zájem nemělo.

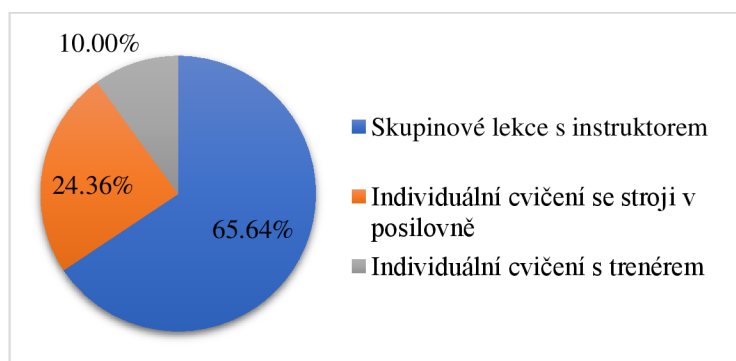


Graf II: Zájem o nové fitness centrum

(Zdroj: Vlastní průzkum)

Preference týkající se služeb

Pátá otázka zjišťovala, o jaký typ cvičení mají potenciální zákaznice zájem. Nejvíce preferované jsou skupinové lekce, o které má zájem 65,64 % žen, následuje individuální cvičení se stroji v posilovně a individuální cvičení s trenérem (graf III).



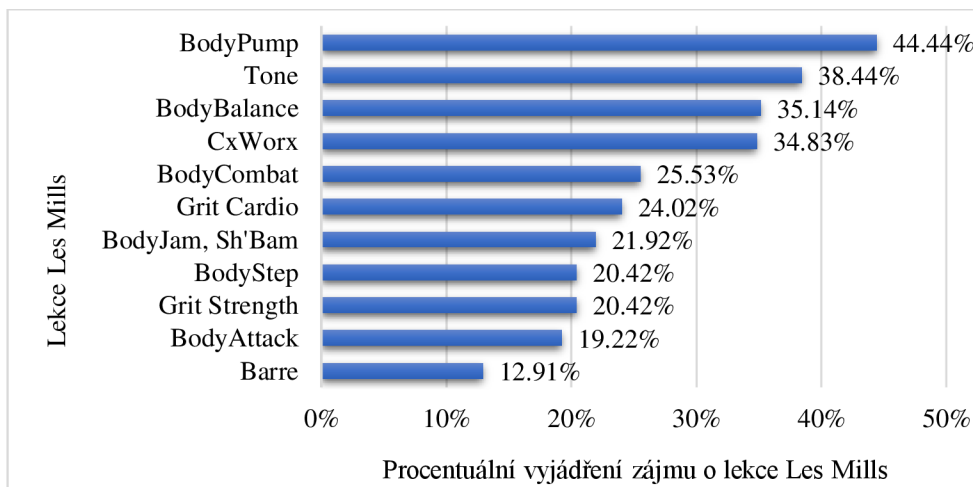
Graf III: Preferovaný druh cvičení

(Zdroj: Vlastní průzkum)

Další otázka zjišťovala, zda respondentky znají společnost Les Mills a její cvičební programy. 50,7 % žen odpovědělo, že nezná a 49,3 % společnost zná. Aby i respondentky, které Les Mills neznají mohly odpovědět na následující otázku, týkající se skupinových lekcí právě od společnosti Les Mills, tak byl do dotazníku zařazen také krátký text s videem o této společnosti.

Jelikož jsou licence na lekce společnosti Les Mills nákladné, tak bylo zapotřebí zjistit, o které lekce by měly ženy zájem a bylo by vhodné je zahrnout do nabízených služeb. Jak je možné vidět v grafu IV, tak nejvíce žen by mělo zájem o lekci BodyPump, na kterou

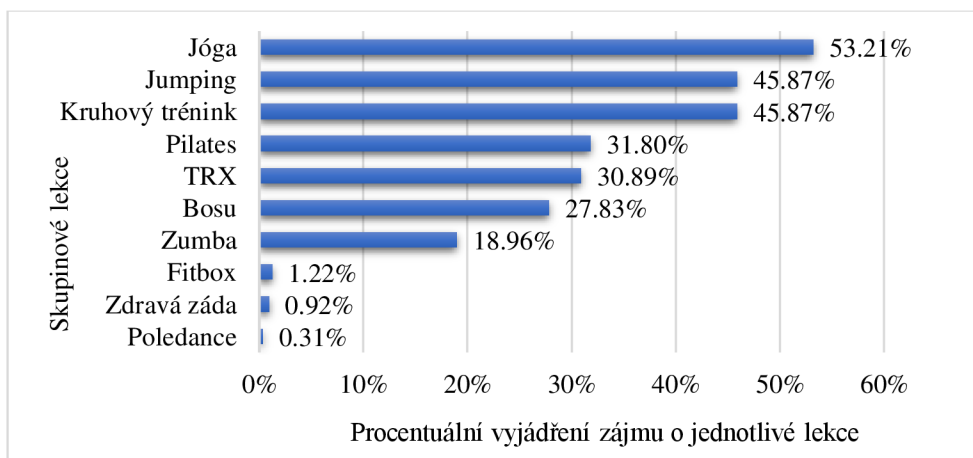
by chtělo chodit 44,44 % dotazovaných žen. Dále je velký zájem o lekce Tone, BodyBalance a CxWorx.



Graf IV: Preference skupinových lekcí Les Mills

(Zdroj: Vlastní průzkum)

Další otázka zjišťovala preference dalších skupinových lekcí, které by mohlo fitness centrum zahrnout do své nabídky. Následující graf pak zobrazuje zájem o tyto lekce, více než 53 % žen má zájem o jógu a téměř 46 % o jumping a kruhový trénink. Přes 30 % žen preferuje pilates a TRX.

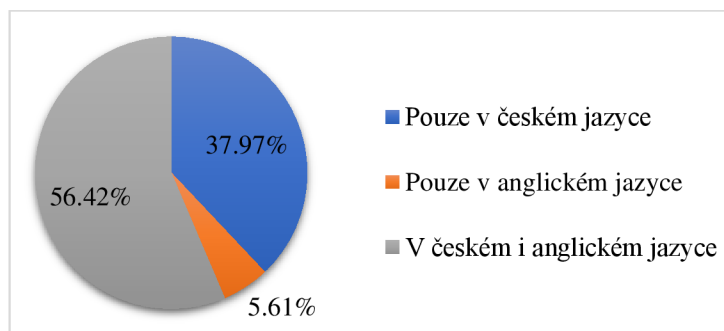


Graf V: Preference ostatních skupinových lekcí

(Zdroj: Vlastní průzkum)

Jelikož by v rámci plánovaného fitness centra měly být nabízeny také skupinové lekce vedené v anglickém jazyce, tak bylo zapotřebí zjistit, zda by byl o lekce v anglickém jazyce zájem. Graf VI zobrazuje, v jakém jazyce by ženy lekce navštěvovaly. 56,42 %

žen odpovědělo, že by navštěvovaly lekce jak v anglickém, tak i českém jazyce. Když přidáme 5,61 % žen, které by navštěvovaly pouze lekce anglické, tak vyplývá, že anglické lekce by navštěvovalo více než 62 %.



Graf VI: Preference jazyka lekcí

(Zdroj: Vlastní průzkum)

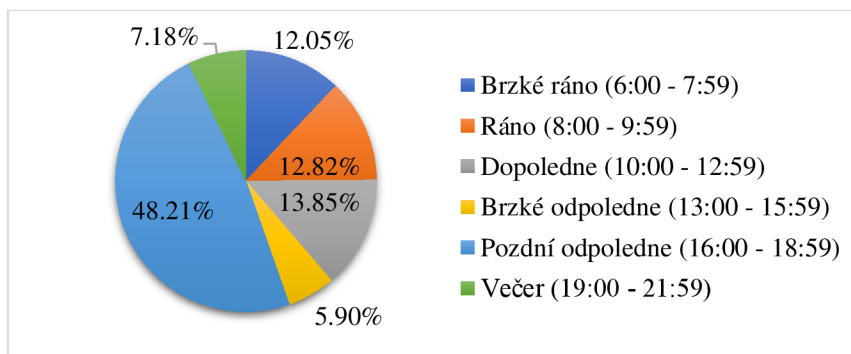
Aby byly ženy s nabídkou fitness centra, co nejvíce spokojené, tak je zapotřebí zjistit nejen, jaké lekce ženy preferují, ale také o jaké další doplňkové služby by stály. Jak je možné vidět v grafu VII, tak 54,69 % žen má zájem o prodej chlazených nápojů a 42,09 % o možnost využití sauny. Téměř 39 % respondentek má zájem o nabídku poradenských služeb neboli možnost sestavení výživových a cvičebních plánů, necelých 35 % o individuální hodiny s trenérem a 33,5 % by uvítalo možnost zapůjčení ručníků.



Graf VII: Preference doplňkových služeb

(Zdroj: Vlastní průzkum)

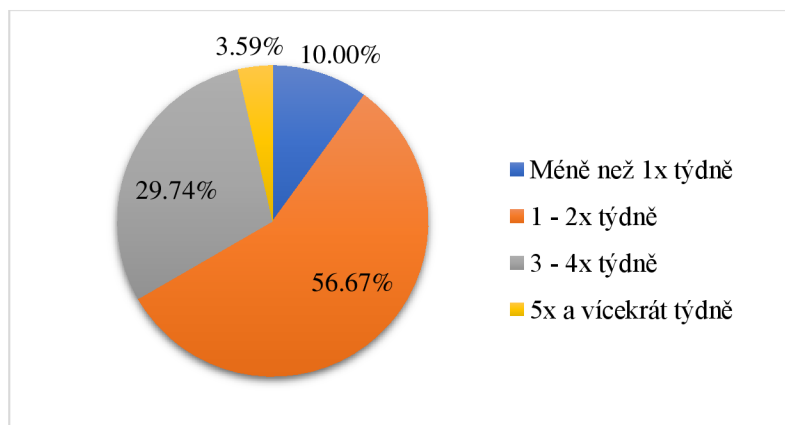
Pro sestavení rozvrhu nabízených lekcí, nestačí znát pouze preference týkající se samotných lekcí, ale také dobu, kdy ženy do fitness centra chodí nejvíce a podle toho rozložit lekce v průběhu dne. Z grafu VIII vyplývá, že nejvíce žen, a to 48,21 %, chodí do fitness centra v době pozdního odpoledne. Dále pak s velkým procentním úbytkem preferencí následuje dopoledne, ráno a brzké ráno.



Graf VIII: Preferovaná doba návštěvy fitness centra

(Zdroj: Vlastní průzkum)

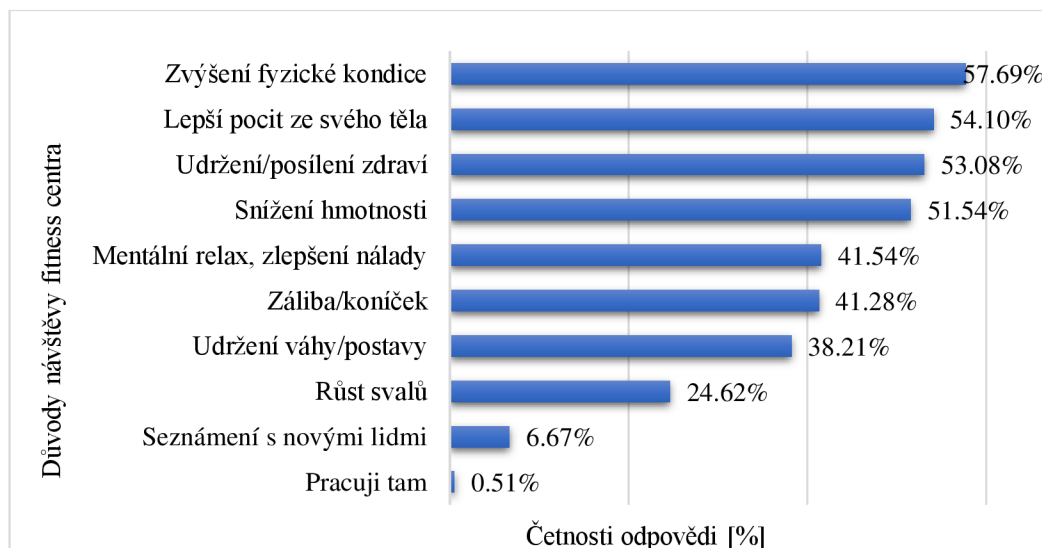
Dále bylo zjišťováno také, jak často ženy fitness centrum navštěvují nebo jak často by ho chtěly navštěvovat, v případě že mají v plánu teprve začít. Bylo zjištěno, že 56,67 % žen navštěvuje fitness centrum 1- 2x týdně a 29,74 % 3 – 4x týdně (graf IX).



Graf IX: Četnost návštěv fitness centra

(Zdroj: Vlastní průzkum)

Pro lepší pochopení a porozumění preferencím potenciálních zákaznic byly zjišťovány také motivy pro návštěvu fitness centra. Nejvíce, 57,69 %, žen chodí do fitness centra, protože chce zvýšit svoji fyzickou kondici, 54,10 % kvůli lepšímu pocitu ze svého těla; 53,08 % pro udržení či posílení zdraví a 51,54 % chce snížit svoji hmotnost (viz. graf X).



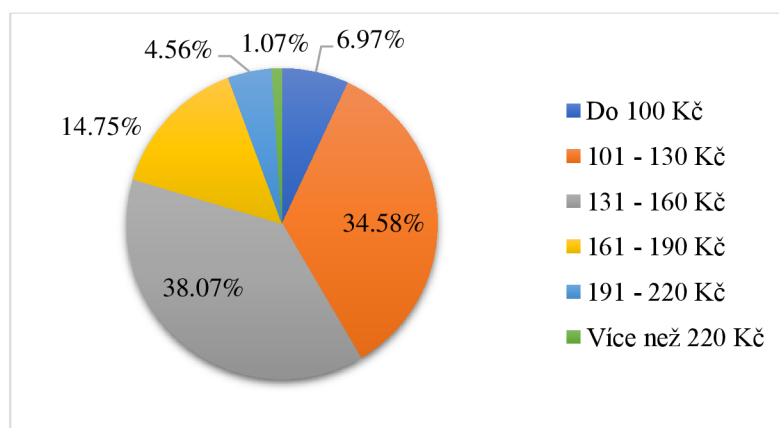
Graf X: Důvody návštěv fitness centra

(Zdroj: Vlastní průzkum)

Preference cen

Dále byly v průzkumu zjišťovány informace, které pomohou stanovit vhodnou cenovou politiku. V oblasti cen bylo zjišťováno, kolik jsou ženy ochotné zaplatit za skupinovou lekci s instruktorem, za jednorázový vstup do posilovny, za individuální hodinu cvičení s trenérem a také jaký druh vstupu do fitness centra je preferován.

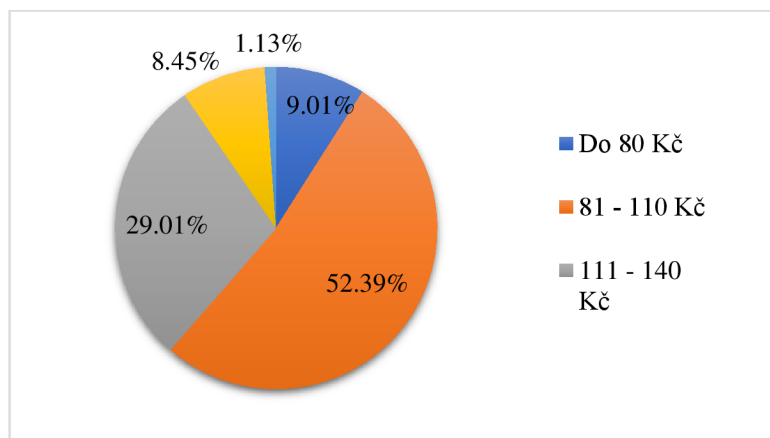
Čtrnáctá otázka zjišťovala, kolik jsou ženy ochotné zaplatit za skupinovou lekci s instruktorem (graf XI), 38,07 % respondentek je ochotných zaplatit od 131 do 160 Kč; 34,58 % od 101 do 130 Kč a 14,71 % od 161 do 190 Kč.



Graf XI: Preference cen skupinových lekcí

(Zdroj: Vlastní průzkum)

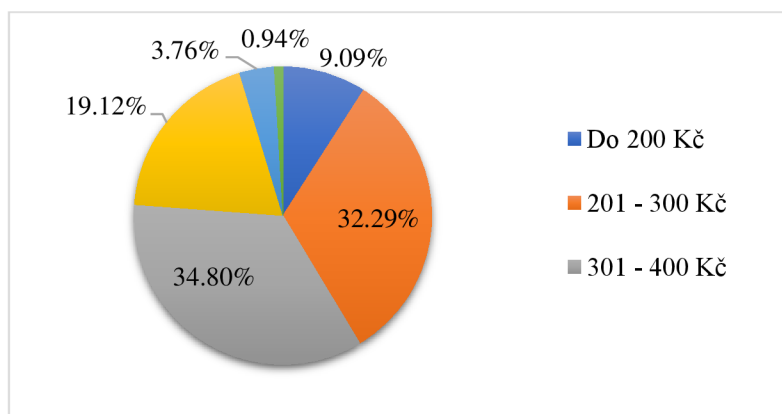
Další otázka zjišťovala, kolik jsou ženy ochotné zaplatit za jednorázový vstup do posilovny. 52,39 % respondentek je ochotných zaplatit od 81 do 110 Kč a 29,01 % pak 111 až 140 Kč (graf XII).



Graf XII: Preference cen vstupu do posilovny

(Zdroj: Vlastní průzkum)

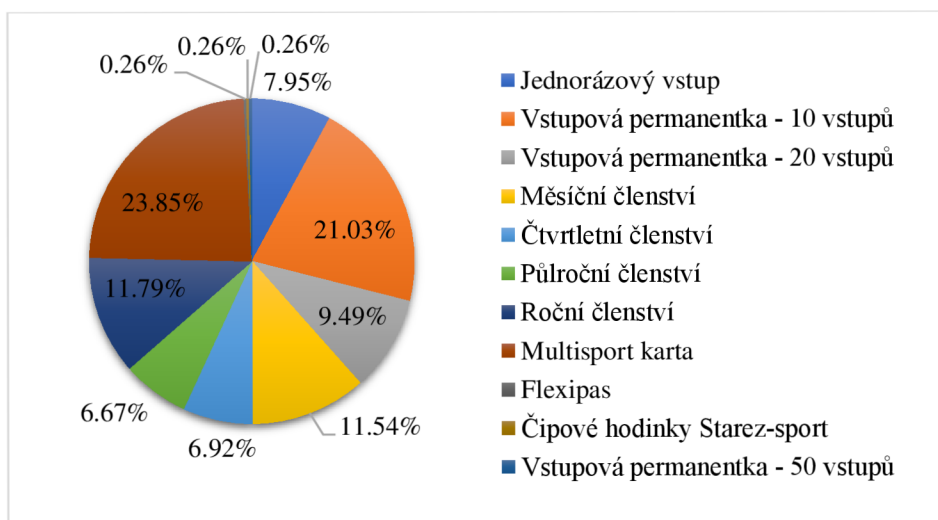
Následující graf ukazuje, kolik by ženy zaplatily za individuální hodinu s trenérem. Zjištění je zobrazeno v grafu 14, kde 34,80 % žen je ochotných zaplatit 300 až 400 Kč, 32,29 % od 201 do 300 Kč a 19,12 % žen od 401 do 500 Kč.



Graf XIII: Preference cen individuální hodiny

(Zdroj: Vlastní průzkum)

Pro lepší stanovení cenové strategie bylo v rámci výzkumu zjišťováno také, jaký druh vstupu do fitness centra je potenciálními klientkami preferován. Bylo zjištěno, že nejvíce preferovaný vstup je za pomoci Multisport karty, který preferuje 23,85 % žen, dále 10 vstupová permanentka, kterou upřednostňuje 21,03 % a roční členství. Tyto informace je zapotřebí do tvorby cenové strategie také zahrnout (graf XIV).

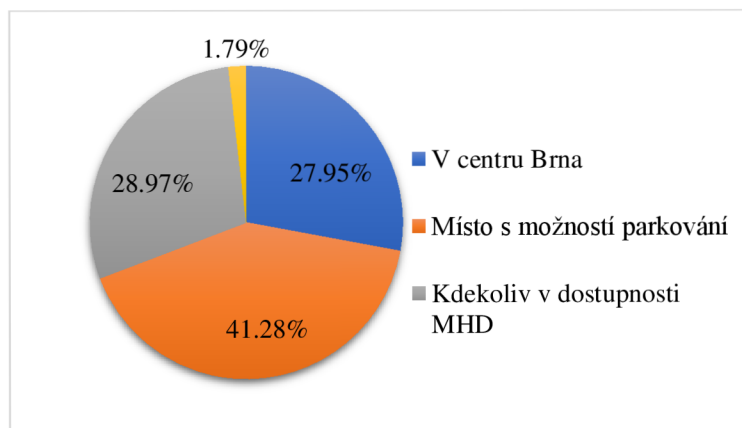


Graf XIV: Preference vstupu do fitness centra

(Zdroj: Vlastní průzkum)

Preference distribuce

Jelikož ještě není rozhodnuto o přesné lokalitě plánovaného fitness centra v Brně, tak byly v rámci průzkumu zjišťovány také preference týkající se umístění. V následujícím grafu je možné vidět, že pro 41,28 % žen je důležité, aby bylo fitness centrum umístěné v lokalitě, kde je možné zaparkovat.

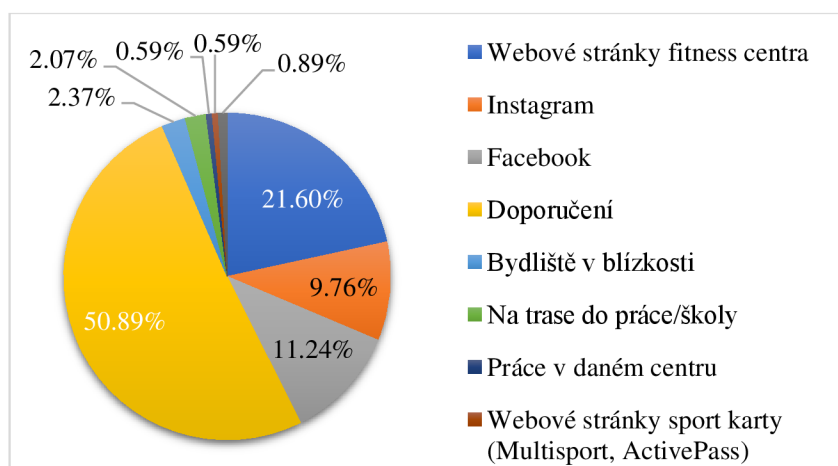


Graf XV: Preference lokace fitness centra

(Zdroj: Vlastní průzkum)

Preference propagace

Graf XVI zobrazuje, jakým způsobem se ženy dozvěděly o fitness centru, které již navštěvují. Téměř 51 % žen odpovědělo, že jim bylo fitness centrum doporučeno a 21,60 % žen se o fitness centru dozvědělo na jeho webových stránkách.



Graf XVI: Preference propagace

(Zdroj: Vlastní průzkum)

Míra důležitosti

Další otázka zjišťovala důležitost sedmi faktorů souvisejících se zjišťovanými preferencemi potenciálních zákazníků v oblastech marketingového mixu. Tyto faktory respondentky hodnotily na škále od 1 do 5, kde 1 je nejméně důležité a 5 nejvíce důležité. Ze zjištěných dat byl spočítán aritmetický průměr, medián, modus, směrodatná odchylka a určena míra důležitosti. Jako nejdůležitější faktor bylo vyhodnoceno vybavení fitness centra, jehož míra důležitosti je velmi vysoká. Následně jsou důležitými faktory cena, široká nabídka skupinových lekcí, otevírací doba a lokace fitness centra (viz. tabulka V).

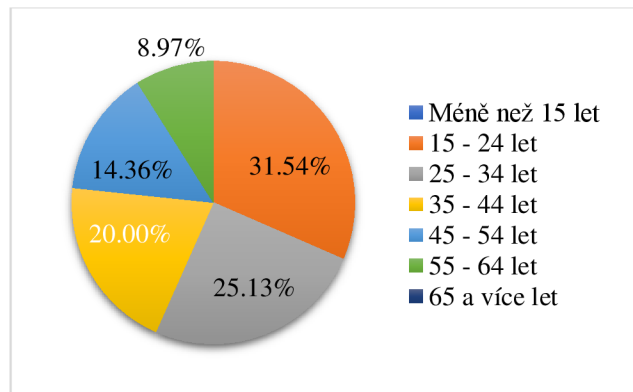
Tabulka V: Důležitost faktorů

(Zdroj: Vlastní průzkum)

Faktory	Počet	Průměr	Medián	Modus	Směrodatná odchylka	Míra důležitosti
Široká nabídka skupinových lekcí	390	3,77	4	4	0,90	Důležité
Nabízené doplňkové služby	390	2,68	3	3	1,30	Středně důležité
Otevírací doba	390	3,76	4	5	1,05	Důležité
Jazyk, ve kterém je lekce vedena	390	2,60	4	4	1,11	Středně důležité
Cena	390	3,79	4	4	1,11	Důležité
Umístění fitness centra	390	3,63	3	3	1,03	Důležité
Vybavení	390	4,04	4	5	1,14	Velmi důležité

- **Identifikační část**

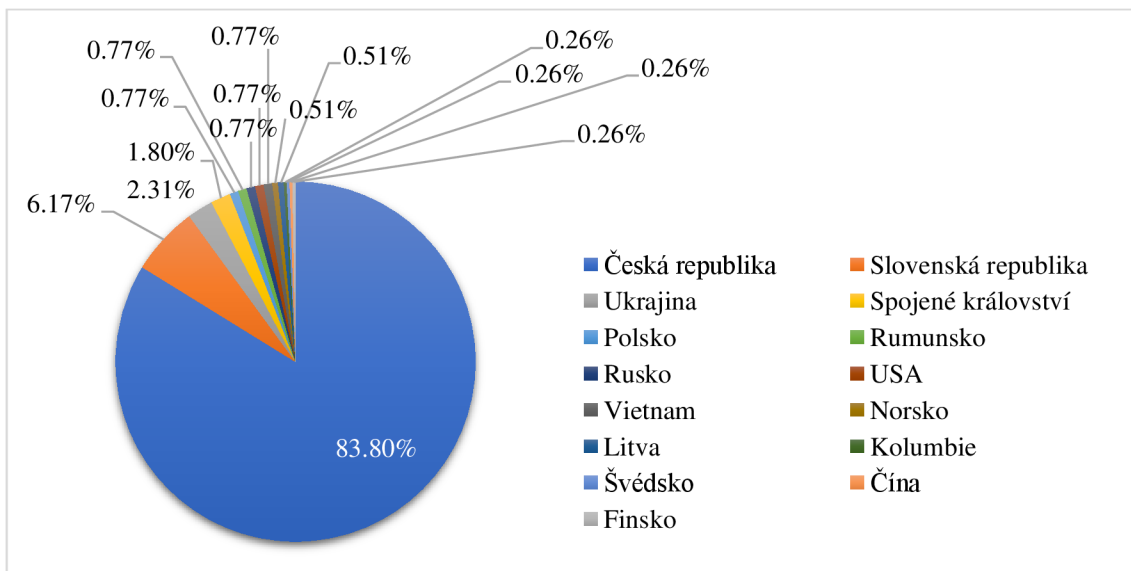
Poslední dvě otázky dotazníku sloužily k identifikaci respondentek. První z identifikačních otázek zjišťovala věk žen, přičemž bylo za potřebí dodržet stanovené procentuální zastoupení jednotlivých věkových skupin. Nejvíce žen, a to 31,54 % bylo ve věku 15 – 24 let a následně 25,13 % žen ve věku 25,13 % (graf XVII).



Graf XVII: Věk respondentů

(Zdroj: Vlastní průzkum)

Jak již bylo řečeno, do výzkumu bylo potřebné zahrnout i ženy, které nepocházejí z České republiky. Jejich národnostní složení je možné vidět v grafu XVIII. Nejvíce odpovědělo žen českého původu. Následně ženy ze Slovenska, Ukrajiny a Spojeného království.



Graf XVIII: Původ respondentů

(Zdroj: Vlastní průzkum)

Příloha 2: Vlastní průzkum - dotazník

(Zdroj: Vlastní zpracování v Google forms)

Jaký typ cvičení preferujete?

Vyberte jednu odpověď

- Skupinové lekce s instruktorem
- Individuální cvičení se stroji v posilovně
- Individuální cvičení s trenérem

Znáte společnost Les Mills a její cvičební programy?

Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Ne -> níže si můžete o společnosti přečíst

O společnosti Les Mills - informace k další otázce (možné přeskočit)

Les Mills je novozélandská společnost založená v roce 1968. V průběhu času se rozšířila do 100 zemí světa a má již 140 000 instruktorů, kteří působí v 20 000 partnerských fitness centrech. Programy Les Mills si získávají svoji popularitu především spojením hudby, skupinové motivace a pestrosti. Celkově je nabízeno 21 programů s různým zaměřením, člověk si tak může vybrat z rozsáhlé nabídky kardio, silových, tanečních, posilujících a protahovacích lekcí, jejichž obsah se každé tři měsíce mění, a proto nikdy neomrzí. Následující minutové video vzniklo před 2 lety k výročí 50 let od založení společnosti. Zachycuje rychlý průběh historie společnosti a přináší ukázky z jednotlivých lekcí. Zdroj: Taking fitness to the Next Level | Les Mills [online]. Auckland: LES MILLS INTERNATIONAL, ©2020 [cit. 2020-11-14]. Dostupné z: <https://www.lesmills.com>

LES MILLS | Celebrating 50 y...

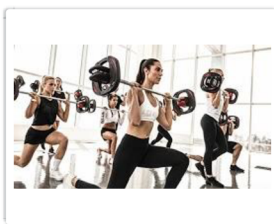
Zdroj: History of Les Mills | About Us | Les Mills. Taking fitness to the Next Level | Les Mills [online]. Auckland: LES MILLS INTERNATIONAL, ©2020 [cit. 2020-11-14]. Dostupné z: <https://www.lesmills.com/about-us/our-story/>

O jaké skupinové lekce společnosti Les Mills máte zájem?

NEVYPLŇUJTE, POKUD O SKUPINOVÉ LEKCE NEMÁTE ZÁJEM, v opačném případě vyberte všechny platné odpovědi. Zdroj: Taking fitness to the Next Level | Les Mills [online]. Auckland: LES MILLS INTERNATIONAL, ©2020 [cit. 2020-11-14]. Dostupné z: <https://www.lesmills.com>



BODYPUMP = silové cvičení pro posílení a formování hlavních svalových skupin s velkou činkou, využívající malé až střední váhy a velký počet opakování



GRIT STRENGTH = 30 minutový silový HIIT (vysoce intenzivní intervalový trénink)





- CXWORX = 30 minutové cvičení se speciální gumou a závažími zaměřené na střed těla



- BODYCOMBAT = Kardio trénink kombinující cviky inspirované bojovým uměním



- BODYSTEP = Kardio cvičení při kterém se využívá step (malá bedýnka) pro simulaci běhu do a ze schodů



- BODYATTACK = Vysoko-energetická fitness lekce kombinující atletické pohyby se silovými cviky



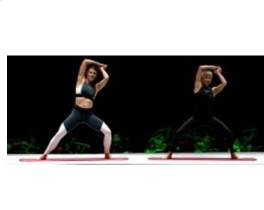
- GRIT CARDIO = 30 minutový kardio HIIT (vysoce intenzivní intervalový trénink)



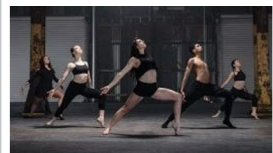
- LES MILLS TONE = Trénink 3 v 1 - kombinující trénink silový, kardio a zaměřený na střed těla



- BODYJAM a SH'BAM = Taneční cvičení



- BODYBALANCE = Cvičení inspirované jógou, taichi a pilates



- LES MILLS BARRE = Moderní verze klasického baletního tréninku

O jaké další skupinové lekce máte zájem?

NEVYPLŇUJTE, POKUD O SKUPINOVÉ LEKCE NEMÁTE ZÁJEM, v opačném případě vyberte všechny platné odpovědi.

- Jumping
 Zumba
 Kruhový trénink
 TRX
 Bosu
 Jóga
 Pilates
 Jiné:

Lekce vedené v jakém jazyce byste navštěvovala?

NEVYPLŇUJTE, POKUD O SKUPINOVÉ LEKCE NEMÁTE ZÁJEM, v opačném případě vyberte jednu odpověď.

- Pouze v českém jazyce
- Pouze v anglickém jazyce
- V českém i anglickém jazyce

O jaké doplňkové služby máte zájem?

Vyberte všechny platné odpovědi

- Online lekce v rámci členství
- Individuální hodiny s trenérem
- Poradenské služby (výživové a cvičební plány)
- Zapůjčení ručníků
- Prodej výživových doplňků
- Prodej chlazených nápojů
- Prodej teplých nápojů (káva, čaj)
- Prodej drobného občerstvení
- Hlídnání dětí
- Sauna
- Vířivka
- Solárium
- Jiné:

Jaké časové rozmezí preferujete pro návštěvu fitness centra?

Vyberte jednu odpověď

- Brzké ráno (6:00 - 7:59)
- Ráno (8:00 - 9:59)
- Dopoledne (10:00 - 12:59)
- Brzké odpoledne (13:00 - 15:59)
- Pozdní odpoledne (16:00 - 18:59)
- Večer (19:00 - 21:59)

Jak často navštěvujete / byste chtěla navštěvovat fitness centrum?

Vyberte jednu odpověď

- Méně než 1x týdně
- 1 - 2x týdně
- 3 - 4x týdně
- 5x a vícekrát týdně

Z jakého důvodu navštěvujete / chcete navštěvovat fitness centrum?

Vyberte všechny platné odpovědi

- Snížení hmotnosti
- Růst svalů
- Udržení váhy/postavy
- Zvýšení fyzické kondice
- Lepší pocit ze svého těla
- Udržení/posílení zdraví
- Záliba/koníček
- Mentální relax, zlepšení nálady
- Seznámení s novými lidmi
- Jiné:

Kolik jste ochotná zaplatit za skupinovou lekci s instruktorem?

NEVYPLŇUJTE, POKUD O SKUPINOVÉ LEKCE NEMÁTE ZÁJEM, v opačném případě vyberte jednu odpověď.

- Do 100 Kč
- 101 - 130 Kč
- 131 - 160 Kč
- 161 - 190 Kč
- 191 - 220 Kč
- Více než 220 Kč

Kolik jste ochotná zaplatit za jednorázový vstup do posilovny?

NEVYPLŇUJTE, POKUD INDIVIDUÁLNĚ BEZ INSTRUKTORA NECVIČÍTE, v opačném případě vyberte jednu odpověď.

- Do 80 Kč
- 81 - 110 Kč
- 111 - 140 Kč
- 141 - 170 Kč
- 171 - 200 Kč
- Více než 200 Kč

Kolik jste ochotná zaplatit za individuální hodinu cvičení s instruktorem?

NEVYPLŇUJTE, POKUD O LEKCE S INSTRUKTOREM NEMÁTE ZÁJEM, v opačném případě vyberte jednu odpověď.

- Do 200 Kč
- 201 - 300 Kč
- 301 - 400 Kč
- 401 - 500 Kč
- 501 - 600 Kč
- Více než 600 Kč

Jakou variantu vstupu do fitness centra preferujete? (Čím více vstupů nebo delší členství, tím výhodnější cena za 1 vstup / den).

Vyberte jednu odpověď

- Jednorázový vstup
- Vstupová permanentka - 10 vstupů
- Vstupová permanentka - 20 vstupů
- Měsíční členství
- Čtvrtletní členství
- Půlroční členství
- Roční členství
- Multisport karta
- Jiné:

Jaké umístění fitness centra preferujete?

Vyberte jednu odpověď

- V centru Brna
- Místo s možností parkování
- Kdekoliv v dostupnosti MHD
- Jiné:

Jak jste se dozvěděla o fitness centru, které nyní navštěvujete?

NEVYPLŇUJTE, POKUD FITNESS CENTRUM NENAVŠTĚVUJETE, v opačném případě vyberte jednu odpověď

- Webové stránky fitness centra
- Instagram
- Facebook
- Doporučení
- Jiné:

V následující tabulce prosím ohodnotte důležitost jednotlivých faktorů na škále od 1 do 5, kde 1=nejméně důležité, 5=nejvíce důležité

Vyberte jednu odpověď v každém řádku

	1	2	3	4	5
Otevírací doba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Široká nabídka skupinových lekcí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vybavení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nabízené doplňkové služby	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jazyk, ve kterém je lekce vedena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umístění fitness centra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jaký je Váš věk?

Vyberte jednu odpověď

- Méně než 15 let
- 15 - 24 let
- 25 - 34 let
- 35 - 44 let
- 45 - 54 let
- 55 - 64 let
- 65 let a více

Jaká je země Vašeho původu?

Vyberte jednu odpověď

- Česká republika
- Polsko
- Rumunsko
- Rusko
- Slovenská republika
- Spojené království
- Ukrajina
- USA
- Vietnam
- Jiné:

KONEC české části, děkuji za Váš čas a ochotu. -> Odešlete prosím dotazník.

PART 2: ENGLISH VERSION

What is your gender?

Choose one answer

- Woman
- Man -> Please finish the questionnaire here

Do you live in either of the districts Brno-město or Brno-venkov?

Choose one answer

- Yes
- No -> Please finish the questionnaire here

Do you go to a fitness center?

Choose one answer

- Yes
- No, but I want to start
- No -> Please finish the questionnaire here

Would you be interested in a new fitness centre near the centre of Brno, which would offer group lessons, a classic gym and individual lessons with a trainer?

Select one answer

- Yes
- No

What type of exercise do you prefer?

Choose one answer

- Group lessons with an instructor
- Individual exercises with fitness machines
- Individual exercises with a coach

Do you know Les Mills and its exercise programs?

- Yes
- No -> you can read about the company below

About Les Mills company - information for the next question (you can skip it)

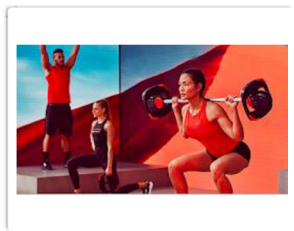
Les Mills is a New Zealand company founded in 1968. Over time, it has expanded to 100 countries and has 140,000 instructors working in 20,000 partner fitness centers. Les Mills programs gain their popularity mainly through the combination of music, group motivation and diversity. A total of 21 programs with different specializations are offered, so you can choose from a wide range of cardio, strength, dance, strengthening and stretching lessons. The content of the lessons changes every three months, so it will never get boring. The following one-minute video was created 2 years ago to celebrate the 50th anniversary of the company's founding. It shows a bit of the history of the company and the lessons exhibitions. Source: Taking fitness to the Next Level | Les Mills [online]. Auckland: LES MILLS INTERNATIONAL, © 2020 [cit. 2020-11-14]. Available from: <https://www.lesmills.com>

LES MILLS | Celebrating 50 y...

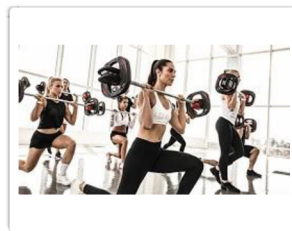
Source: History of Les Mills | About Us | Les Mills. Taking fitness to the Next Level | Les Mills [online]. Auckland: LES MILLS INTERNATIONAL, © 2020 [cit. 2020-11-14]. Available from: <https://www.lesmills.com/about-us/our-story/>

What group lessons from Les Mills are you interested in?

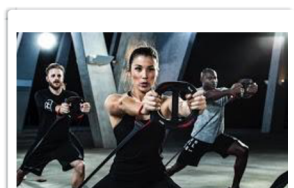
DO NOT FILL IN IF YOU ARE NOT INTERESTED IN GROUP LESSONS, otherwise select all valid answers. Source: Taking fitness to the Next Level | Les Mills [online]. Auckland: LES MILLS INTERNATIONAL, © 2020 [cit. 2020-11-14]. Available from: <https://www.lesmills.com>



BODYPUMP = strength training for forming the main muscle groups with a large barbell, using small to medium weights and a large number of repetitions



GRIT STRENGTH = 30 minutes of strength HIIT (high-intensity interval training)





CXWORX = 30-minute exercise with special rubber and weight focused on the core



BODYCOMBAT = Cardio training combining exercises inspired by martial arts



BODYSTEP = Cardio exercise using step (small box) to simulate running up stairs



BODYATTACK = High-energy fitness lessons combining athletic movements with strength exercises



GRIT CARDIO = 30 minutes of cardio HIIT (high-intensity interval training)



LES MILLS TONE = 3 in 1 training - combining strength, cardio and core training



BODYJAM and SH'BAM = Dance exercises



BODYBALANCE = Exercises inspired by yoga, taichi and pilates



LES MILLS BARRE = Modern version of classic ballet training

What other group lessons are you interested in?

DO NOT COMPLETE IF YOU ARE NOT INTERESTED IN GROUP LESSONS, otherwise select all valid answers.

- Jumping
- Zumba
- Circuit Training
- TRX
- Bosu
- Yoga
- Pilates
- Jiné:

Lessons led in which language would you attend?

DO NOT COMPLETE IF YOU ARE NOT INTERESTED IN GROUP LESSONS, otherwise select one answer.

- Only in Czech
- Only in English
- In both Czech and English

What additional services are you interested in?

Select all valid answers

- Online membership lessons
- Individual lessons with a coach
- Nutrition and exercise plans
- Towels for rent
- Sale of nutritional supplements
- Sale of cold drinks
- Sale of hot drinks (coffee, tea)
- Sale of small snacks
- Babysitting
- Sauna
- Jacuzzi
- Solarium
- Jiné:

At what time do you prefer to visit a fitness center?

Choose one answer

- Early morning (6:00 - 7:59)
- Morning (8:00 - 9:59)
- Before lunch (10:00 - 12:59)
- Early afternoon (13:00 - 15:59)
- Late afternoon (16:00 - 18:59)
- Evening (19:00 - 21:59)

How often do you visit / would you like to visit a fitness center?

Choose one answer

- Less than once a week
- 1-2 times a week
- 3-4 times a week
- 5 or more times a week

Why do you visit / want to start visiting a fitness center?

Select all valid answer

- Weight loss
- Muscle growth
- Weight / figure maintenance
- To feel more satisfied with my body
- Increase in physical condition
- Maintaining / improving health
- Mental relax / better mood
- Hobby
- To meet new people
- Jiné:

How much are you willing to pay for a group lesson with an instructor?

DO NOT COMPLETE IF YOU ARE NOT INTERESTED IN GROUP LESSONS, otherwise select one answer.

- Up to 100 CZK
- 101 - 130 CZK
- 131 - 160 CZK
- 161 - 190 CZK
- 191 - 220 CZK
- More than 220 CZK

How much are you willing to pay for a one-time entry to the gym?

DO NOT COMPLETE IF YOU DO NOT WANT TO EXERCISE INDIVIDUALLY, otherwise select one answer.

- Up to 80 CZK
- 81 - 110 CZK
- 111 - 140 CZK
- 141 - 170 CZK
- 171 - 200 CZK
- More than 200 CZK

How much are you willing to pay for an individual hour of training with a coach?

DO NOT COMPLETE IF YOU ARE NOT INTERESTED IN LESSONS WITH COACH, otherwise select one answer.

- Up to 200 CZK
- 201 - 300 CZK
- 301 - 400 CZK
- 401 - 500 CZK
- 501 - 600 CZK
- More than 600 CZK

Which variant of entering a fitness center do you prefer? (More entries purchased or longer membership mean better price for 1 entry / day).

Vyberte jednu odpověď

- Single entry
- Entry season ticket - 10 entries
- Entry season ticket - 20 entries
- Monthly membership
- Quarterly membership
- Half-year membership
- Annual membership
- Multisport card
- Jiné:

What location of a fitness center do you prefer?

Choose one answer.

- In the center of Brno
- Location with parking
- Anywhere within reach of public transport
- Jiné:

How did you find the fitness center you are currently visiting?

DO NOT COMPLETE IF YOU DO NOT VISIT THE FITNESS CENTER, otherwise select one answer

- Fitness center website
- Instagram
- Facebook
- Recommendation
- Jiné:

In the following table, please rate the importance of each factor on a scale from 1 to 5, where 1 = least important, 5 = most important

Select one answer per line

	1	2	3	4	5
Opening hours	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wide range of group lessons	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equipment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Price	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Additional services	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The language in which the lesson is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fitness center location	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

How old are you?

Choose one answer

- Less than 15 years
- 15 - 24 years
- 25 - 34 years
- 35 - 44 years
- 45 - 54 years
- 55 - 64 years
- 65 years and older

What is your country of origin?

Choose one answer

- Czech Republic
- Poland
- Romania
- Russia
- Slovak Republic
- Ukraine
- United Kingdom
- United States
- Vietnam
- Jiné:

Thank you for your time and willingness. -> Please send the questionnaire (button "Odeslat").

Odeslat

Nikdy přes Formuláře Google neposíláme hesla.

Tento formulář byl vytvořen v doméně Brno University of Technology. [Nahlásit problém](#)

Google Formuláře

Příloha 3: Analýza konkurence v odvětví

V rámci analýzy konkurence jsou identifikováni potenciální konkurenti fitness centra. Na základě zjištěných informací jsou následně vybráni přímí konkurenti. U konkurenčních fitness center je podrobně zanalyzován marketingový mix, což pomůže společnosti objevit příležitosti a hrozby plynoucí z konkurenčního prostředí a lépe nastavit vlastní marketingový mix.

Ladie's Gym

Ladies Gym je největší dámské fitness centrum v Brně, nacházející se v Králově Poli. Fitness ženám nabízí využití klasických posilovacích strojů, dále pak běhacích pásů, matrix schodů, Cyber a těhotenského kola v aerobní zóně a nabízí také skupinové lekce, které probíhají ve třech malých sálech. V nabídce skupinových lekcí je bosu, kruhový trénink, tabata, TRX, lekce zaměřující se na zdravá záda a pevné břicho nebo pevné břicho a hezké pozadí, zumba, piloxing, HEAT program, power jóga, pilates a pilates reformer (Ladie's Gym | ... nejen fitness, ©2020).

V rámci doplňkových služeb je zde možnost osobního tréninku, nabízena je diagnostika tělesného složení, výživové poradenství a sestavování tréninkových plánů. Fitness centrum má také wellness zónu, ve které je možné za příplatek využít privátní hydromasážní vířivou vanu, infrasaunu, masáže a solária (Ladie's Gym | ... nejen fitness, 2020).

Fitness centrum má oddělené vstupné do fitness zóny, pak na skupinové lekce, které jsou navíc rozděleny do různých kategorií a na jednotlivé doplňkové služby. U některých nabízených služeb jsou poskytována zvýhodnění pro studenty, seniory a časové zvýhodnění (lepší ceny při vstupu do 15:00 a o víkendech). Následující tabulka zobrazuje ceník základních vybraných služeb (Ladie's Gym | ... nejen fitness, 2020).

Tabulka VI: Ceník základních služeb Ladie's Gym

(Vlastní zpracování dle: Ladie's Gym | ... nejen fitness, ©2020)

Aktivita	Typ vstupu	Časové omezení	Zvýhodnění	Cena
Fitness	1 vstup (120 min)	Po-Pá do 15:00	-	90 Kč
			Student, senior	75 Kč
		Po-Pá od 15:00	-	110 Kč
		Víkend	-	75 Kč
	10 vstupů	Po-Pá do 15:00 + víkend	-	800 Kč
		-	-	1 000 Kč
	1 měsíc	Po-Pá do 15:00 + víkend	-	800 Kč
			Student, senior	750 Kč
3 měsíce	-	-	900 Kč	
1 rok	-	-	2 400 Kč	
Sálové aktivity*	1 lekce (55 min)	-	-	120 Kč
		Dopoledne + Pá-Ne	-	85 Kč
	5 lekcí	-	-	550 Kč
		Dopoledne + Pá-Ne	-	400 Kč
10 vstupů	-	-	1 050 Kč	
TRX skupinový, Kruhový trénink	1 lekce	-	-	150 Kč
	5 lekcí	-	-	700 Kč
	10 lekcí	-	-	1 300 Kč
Osobní trénink**	1 trénink	-	-	500 Kč
	10 tréninků	-	-	4 500 Kč
	20 tréninků	-	-	8 000 Kč

*Pilates, Power joga, Zumba, Zdravá záda-pevné břicho, Pevné břicho-hezké pozadí, Total body, Tabata, Piloxing, Bosu

**Připočítává se vstup do fitness

Ceník fitness centra je nepřehledný a dost chaotický. Každá z nabízených služeb se platí zvlášť, fitness centrum nemá v nabídce členství, které by umožňovalo využití různých aktivit. Avšak ceny základních služeb jsou v Ladie's Gym jsou poměrně přívětivé a na některé aktivity je možné využít Multisport kartu. Cvičební stroje jsou moderní a v dobrém stavu, ale některé prostory fitness centra působí zastarale a stísněně.

Fitness centrum má otevřeno ve všední dny od 7:00 do 21:00 a o víkendu od 8:00 do 21:00. Rezervace na skupinové lekce jsou možné pomocí rezervačního systému. Webové stránky Ladie's Gym působí zastarale, ale mají aktivní profily na Instagramu a Facebooku.

BeFit

BeFit je dámské fitness centrum nacházející se v městské části Brno-střed. Nemá posilovací stroje, nabízí pouze skupinové lekce, jejichž nabídka je velmi rozsáhlá a jako

jediné fitness centrum v Brně nabízí cvičební programy od celosvětově populární společnosti Les Mills. Od této společnosti je možné navštěvovat lekce BodyPump, CxWorx, BodyCombat, BodyStyling, BodyAttack, Grit Cardio, Grit Plyo, Body Step, Sh'Bam a BodyBalance. Dále jsou nabízeny lekce Bosu, Tabata, Bodystyling Jumping, Zumba, BeFit dance, Metabolic, Jóga, Power Jóga, Pilates a tři druhy kruhových tréninků – kardio, celé tělo, břicho a zadek. Fitness centrum nabízí také uzavřené kurzy baletu, Powerjógy a cvičení rodičů s dětmi. Tyto lekce jsou nabízeny ve 4 sálech umístěných v prostorech dvou pater (Místo, kde pomáháme tvořit úspěšné ženy – beFIT Brno, ©2021). V rámci doplňkových služeb jsou nabízeny balíčky obsahující výživové a tréninkové poradenství. Možné je také zakoupení online fitness televize „Fitnesssee“, kde jsou přidávána nová videa každý týden. Na recepci je možné zakoupení vody, iontového a proteinového nápoje (Místo, kde pomáháme tvořit úspěšné ženy – beFIT Brno, ©2021).

Ceník fitness centra a cenová zvýhodnění se poměrně často mění, ale nabízí na většinu typů vstupů zvýhodnění pro studenty a na některé zvýhodnění časové. Jelikož musí být fitness centra v současné době kvůli pandemii koronaviru zavřená, tak po tuto dobu má BeFit upravenou nabídku a je možné zakoupit členství za akční cenu, nabízí také speciální členství „napořád“. Následující tabulka zobrazuje ceník nabízených služeb (Místo, kde pomáháme tvořit úspěšné ženy – beFIT Brno, 2021).

Tabulka VII: Ceník beFit

(Vlastní zpracování dle Místo, kde pomáháme tvořit úspěšné ženy – beFIT Brno, 2021)

Typ vstupu		Časové omezení	Student	Dospělý
Vstupové permanentky	1 vstup	-	190 Kč	210 Kč
		6:15 – 16:30 (konec lekce)	100 Kč	150 Kč
	10 vstupů	-	1 700 Kč	1 900 Kč
	20 vstupů	-	3 200 Kč	3 600 Kč
	30 vstupů	-	4 500 Kč	5 100 Kč
	40 vstupů	-	5 600 Kč	6 400 Kč
Členství	1 měsíc	-	-	1 690 Kč
		6:15 – 16:30 (konec lekce)	990 Kč	1 190 Kč
	2 měsíce	-	-	3 190 Kč
		6:15 – 16:30 (konec lekce)	1 890 Kč	2 290 Kč
	3 měsíce	-	-	4 290 Kč
		6:15 – 16:30 (konec lekce)	2 690 Kč	3 190 Kč
	6 měsíců	-	-	7 190 Kč
1 rok	-	-	11 990 Kč	
Napořád	-	-	-	
Fitnesssee	1 měsíc	-	-	165 Kč

Běžné ceny lekcí jsou trochu vyšší, ale výhodou je velký výběr skupinových lekcí a to, že stačí zakoupit jedna permanentka nebo členství a je možné navštěvovat jakékoliv lekce, vstup je možný také na Multisport kartu.

Lekce probíhají ve všední dny většinou v časech od 6:15 do 11:00 a následně od 15:00 do 20:30, v sobotu od 8:00 do 11:30, v neděli od 9:00 do 11:00 a potom od 16:15 do 20:30. Na lekce se provádí rezervace pomocí rezervačního systému. Fitness centrum má hezké webové stránky a také instagramový a facebookový profil.

Euforia fitness

Euforia fitness je malá posilovna v Králově Poli určená výhradně pro ženy. Tato posilovna nenabízí klasické skupinové lekce, ani neumožňuje individuální vstup do posilovny. Je možné se domluvit pouze na individuálním tréninku s trenérem a nechat si sestavit výživový plán. Následující tabulka zobrazuje ceny tréninkových lekcí, na kterých je možné se domluvit.

Tabulka VIII: Ceník Euforia fitness

(Vlastní zpracování dle Euforia Fitness, ©2021)

Aktivita	Typ vstupu	Cena	
Osobní trénink	Individuální (60 min)	1 lekce	500 Kč
		10 lekcí	4 200 Kč
	Pro dva (60 min)	1 lekce	700 Kč
		10 lekcí	6 500 Kč
	3 - 6 osob	10 lekcí	2 000 Kč

Vzhledem k malému prostoru, který umožňuje pouze omezené množství posilovacích strojů a celkovému stavu fitness centra, jsou ceny poměrně vysoké. Fitness centrum nemá rezervační systém, trénink je možný domluvit kontaktováním paní majitelky. Jelikož do posilovny není umožněn individuální vstup, tak není možné využít ani Multisport kartu. Interiér fitness centra působí zastarale, stejně tak jako jeho webové stránky. Euforia fitness má profil pouze na Facebooku.

Contours

Contours je síť malých fitness center pro ženy po celé České republice, jejíž dvě pobočky se nacházejí i v městské části Brno-střed. Tato centra mohou navštěvovat pouze klientky, které mají aktivní členství, na jehož počátku prošly vstupní analýzou. Fitness centrum

funguje na principu kruhového tréninku, ve kterém je 8 posilovacích strojů a 8 stanovišť pro aerobní cvičení. Celý okruh je možné odcvičit již za 30 minut. Countours poskytuje 10 % slevu pro studenty a seniory. Následující tabulka zobrazuje ceník členství v brněnských pobočkách Contours (Fitness pro ženy Contours - kruhový trénink, 2014).

Tabulka IX: Ceník Contours

(Vlastní zpracování dle Fitness pro ženy Contours - kruhový trénink, 2014)

Typ vstupu	Doba	Student, senior	Cena
Členství	3 měsíce	3 231 Kč	3 590 Kč
	6 měsíců	5 031 Kč	5 590 Kč
	12 měsíců	8 271 Kč	9 190 Kč
	24 měsíců	14 391 Kč	15 990 Kč

Jelikož jsou fitness centra Contours poměrně malá a množství strojů je omezené, tak je cena poměrně vysoká a není zde možné využít vstup na Multisport kartu. Pobočka na Orlí má otevřeno ve všední dny od 7:00 do 20:00, v sobotu od 9:00 do 14:00 a v neděli od 14:00 do 20:00. Pobočka v IBC má ještě kratší otevírací dobu, ve všední dny otevírá až v 8:00 a v neděli je zavřeno. Kromě vstupní analýzy není nutná rezervace a klientka může přijít kdykoli chce a cvičit, jak dlouho chce. Contours má poměrně přehledné webové stránky a aktivní profily na Instagramu i Facebooku (Fitness pro ženy Contours - kruhový trénink, 2014).

Miss Women Fitness

Miss Women Fitness je studio nacházející se v centru Brno. Toto centrum nenabízí klasické posilovací stroje, ani skupinové lekce, ale osmnáct speciálních strojů, které mají pomoci s rychlejším hubnutím. Ve fitness centru je rušná zóna, ve které se nachází stroje Vacushape, Vacutherm, Vibrační plošina, Ergonometr Sun XL 400 a Flabélos, dále pak zóna relaxační, kde jsou stroje Bodyroll, Rolletic, Kosmická sauna, Infrasauna a přístroj na lymfodrenáž (Miss Women Fitness - Dámské fitness studio Brno, 2021).

Jelikož je koncept tohoto centra úplně odlišný a ženy, které nevěří těmto „zázračným“ přístrojům a dávají přednost klasickému pohybu, by si toto fitness centrum pravděpodobně nevybraly, tak není považováno jako přímá konkurence pro plánované fitness centrum.

Fitness centra se zónami pro ženy

Další alternativou pro ženy, které preferují cvičení v dámské společnosti jsou fitness centra se zónou určenou výhradně pro ženy. Tyto zóny jsou však většinou omezeného rozsahu a nabízejí pouze kardio a cvičební stroje. Pokud má žena zájem o skupinové lekce a fitness centrum je nabízí, tak musí počítat s možnou účastí mužů. Mezi oblíbená brněnská fitness centra nabízející dámskou zónu a skupinové lekce patří například Velký Průvan.

- **Fitness centrum Velký Průvan**

Fitness centrum Velký Průvan se nachází na ulici Vídeňské s dobrou dostupností MHD. Je zde nabízena smíšená posilovna pro muže a ženy a dále samostatná dámská posilovna ve které je 6 pásů Kettler TX3, 3 steppery Kettler, 5x orbitrek Kettler a 10 rotopedů Kettler. Dále jsou zde dvě tělocvičny, ve kterých probíhají skupinové lekce Pilates, Jóga, Powerjóga, Kalanetika, Bodystyling, Bodyball + pevné břicho, Bodyfit, Bosu, HIIT, Zumba, Piloxing, cvičení pro těhotné a cvičení kojenců s maminkami. Ve fitness centru je nabízen také osobní trénink s trenérem, prodej potravinových výrobků, solárium a masáže. Následující tabulka zobrazuje ceník fitness centra (Posilovna "Fitness Centrum Velký Průvan, Brno", 2021).

Tabulka X: Ceník Fitness centrum Velký Průvan

(Vlastní zpracování dle: Posilovna "Fitness Centrum Velký Průvan, Brno", 2021)

Typ vstupu		Časové omezení	Student	Dospělý
Vstupové permanentky	1 vstup	Po-Čt do 12:00, Pá-Ne	70 Kč	80 Kč
		Po-Čt od 12:00	90 Kč	100 Kč
	10 vstupů	Po-Čt do 12:00, Pá-Ne	550 Kč	650 Kč
		-	750 Kč	850 Kč
	20 vstupů	-	1 400 Kč	1 600 Kč
	30 vstupů	-	1 950 Kč	2 250 Kč
40 vstupů	-	2 400 Kč	2 800 Kč	
Členství	1 měsíc	Po-Čt do 12:00, Pá-Ne	600 Kč	700 Kč
		-	800 Kč	900 Kč
	3 měsíce		2 200 Kč	2 450 Kč
	6 měsíců		4 200 Kč	4 650 Kč
1 rok	-	8 100 Kč	9 000 Kč	
Skupinové lekce	1 vstup			100 Kč
	10 vstupů	Po-Čt do 12:00, Pá-Ne		700 Kč
				850 Kč
	20 vstupů			1 600 Kč
30 vstupů			2 250 Kč	

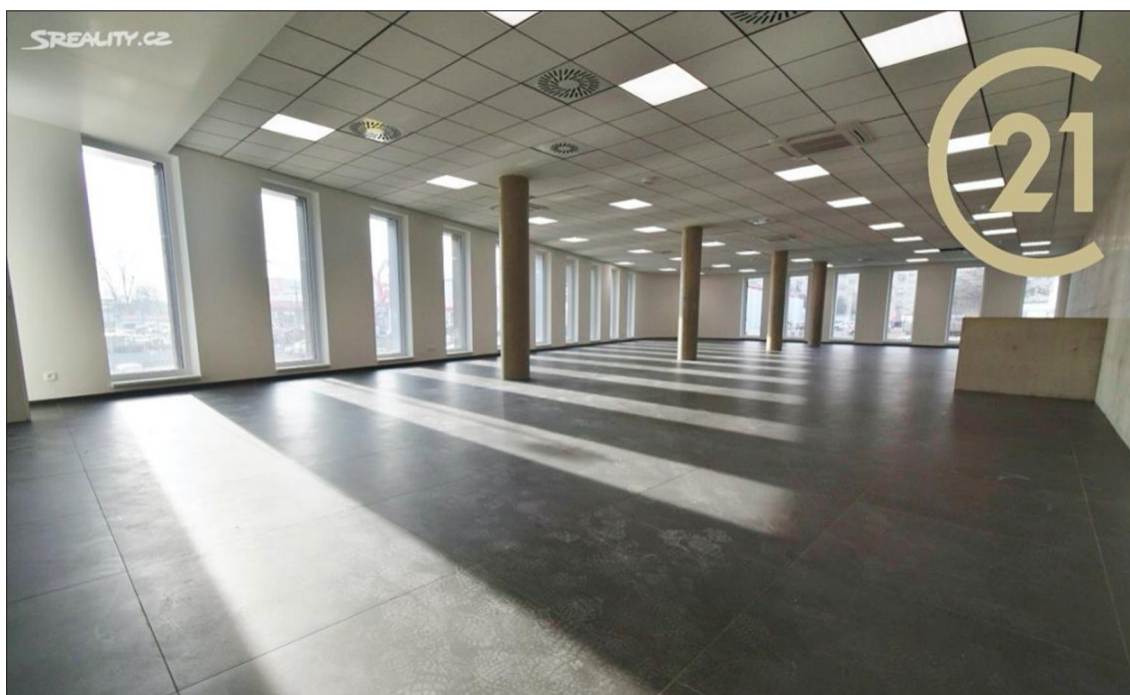
Ceny fitness centra jsou odpovídající vybavení fitness centra. Vstup je možný i na Multisport kartu. Otevřeno je ve všední dny od 6:00 do 22:00 a o víkendu od 8:00 do 22:00. Skupinové lekce probíhají v dopoledních hodinách a následně pak přibližně od 16:00 do 20:30. Rezervace lekcí je možná telefonicky. Webové stránky fitness centra vypadají poněkud zastarale, stejně tak jako Facebookový profil (Posilovna "Fitness Centrum Velký Průvan, Brno", 2021).

Příloha 4: Prostor pro fitness centrum

(Vyskočil&Century 21All Inclusive 2021)

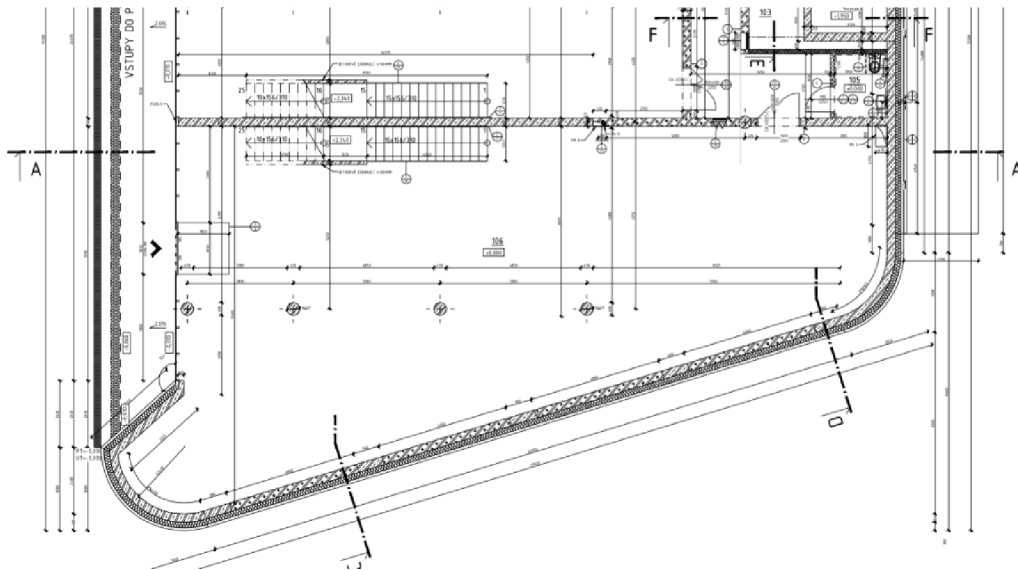


Obrázek I: Vizualizace - venkovní pohled na budovu



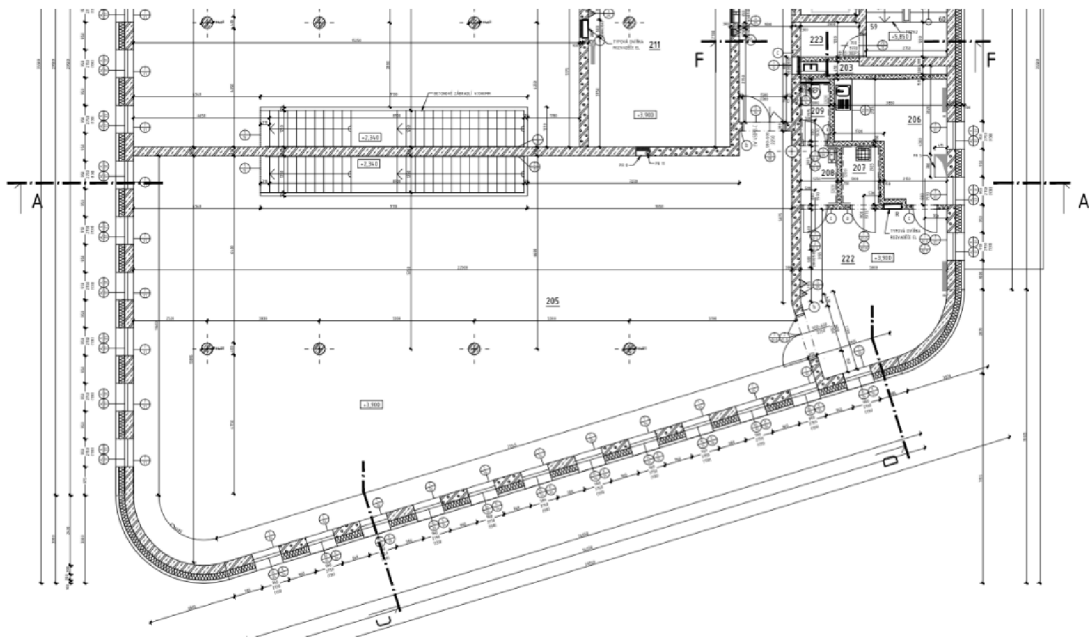
Obrázek II: Fotografie prostoru v 1.NP

Příloha 5: Půdorysy prostoru fitness centra



Obrázek III: Půdorys přízemí

(Zdroj: Upraveno dle Vyskočil, 2021)



Obrázek IV: Půdorys 1.NP

(Zdroj: Upraveno dle Vyskočil, 2021)

Příloha 6: Odhad návštěvnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Realistická varianta														
	Měsíc/Počet vstupů	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Počet vstupů za rok
1. rok	Den	30	50	70	80	90	90	80	80	100	100	100	100	-
	Měsíc	900	1 500	2 100	2 400	2 700	2 700	2 400	2 400	3 000	3 000	3 000	3 000	29 100
2. rok	Den	125	125	150	150	200	200	150	150	200	200	200	200	-
	Měsíc	3 750	3 750	4 500	4 500	6 000	6 000	4 500	4 500	6 000	6 000	6 000	6 000	61 500
3. rok	Den	250	250	250	300	300	300	250	250	300	300	300	300	-
	Měsíc	7 500	7 500	7 500	9 000	9 000	9 000	7 500	7 500	9 000	9 000	9 000	9 000	100 500
Optimistická varianta														
	Měsíc/Počet vstupů	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Počet vstupů za rok
1. rok	Den	50	70	90	100	110	110	100	100	120	120	120	120	-
	Měsíc	1 500	2 100	2 700	3 000	3 300	3 300	3 000	3 000	3 600	3 600	3 600	3 600	36 300
2. rok	Den	175	175	200	200	250	250	200	200	250	250	250	250	-
	Měsíc	5 250	5 250	6 000	6 000	7 500	7 500	6 000	6 000	7 500	7 500	7 500	7 500	79 500
3. rok	Den	300	300	300	350	350	350	300	300	350	350	350	350	-
	Měsíc	9 000	9 000	9 000	10 500	10 500	10 500	9 000	9 000	10 500	10 500	10 500	10 500	118 500
Pesimistická varianta														
	Měsíc/Počet vstupů	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Počet vstupů za rok
1. rok	Den	20	40	50	60	70	70	60	60	80	80	80	80	-
	Měsíc	600	1 200	1 500	1 800	2 100	2 100	1 800	1 800	2 400	2 400	2 400	2 400	22 500
2. rok	Den	125	125	125	125	150	150	125	125	150	150	150	150	-
	Měsíc	3 750	3 750	3 750	3 750	4 500	4 500	3 750	3 750	4 500	4 500	4 500	4 500	49 500
3. rok	Den	200	200	200	250	250	250	200	200	250	250	250	250	-
	Měsíc	6 000	6 000	6 000	7 500	7 500	7 500	6 000	6 000	7 500	7 500	7 500	7 500	82 500