



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

# PODNIKATELSKÝ PLÁN: VZDĚLÁVACÍ KURZY PRO SPORT A FITNESS

THE BUSINESS PLAN: TRAINING COURSES FOR SPORTS AND FITNESS

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Kateřina Světinská

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

BRNO 2021

## Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu  
Studentka: **Bc. Kateřina Světinská**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA**  
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: vzdělávací kurzy pro sport a fitness**

#### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Vymezení problému, cíl diplomové práce  
Teoretický přístup k řešení  
Analýza současného stavu podnikatelského sektoru  
Návrh podnikatelského plánu pro sport a fitness  
Stanovení rizik a návrh na jejich eliminaci  
Závěr  
Seznam literatury  
Přílohy

#### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Na základě analýzy podnikatelského sektoru navrhnout podnikatelský plán pro sport a fitness.

#### **Základní literární prameny:**

BURNS, Paul, 2001. Entrepreneurship and small business. New York: Palgrave, 418 s. ISBN 0-33-91474-0.

KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO, 2005. Založení a řízení společnosti. Brno: Computer Press, 252 s. ISBN 80-251-0592-X.

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR, 2015. Tvorba business modelů. 2. vyd. Brno: Albatros Media, 278 s. ISBN 978-80-265-0425-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. Strategická analýza. 2. přeprac. vyd. Praha: C.H. Beck, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

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

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

### **Abstrakt**

Diplomová práce se zaměřuje na navržení podnikatelského plánu pro firmu pořádající vzdělávací semináře pro profesionální sportovce a lidi zajímající se o fitness. Podnikatelský plán byl zpracován na základě podrobné literární rešerše a marketingového průzkumu, jehož data byla sbírána formou dotazníkového šetření. Autorka práce má v plánu za pomoci tohoto podnikatelského plánu vzdělávací kurzy zrealizovat.

### **Abstract**

The diploma thesis focuses on designing a business plan for a company organizing educational seminars for professional athletes and people interested in fitness. The business plan was prepared on the basis of a detailed literature search and marketing survey. The author of the thesis plans to implement this business plan.

### **Klíčová slova**

podnikatelský plán, byznys model, vzdělávací semináře, profesionální sport, fitness

### **Key words**

business plan, business model, educational seminars, professional sport, fitness

**Bibliografická citace**

SVĚTINSKÁ, Kateřina. *Podnikatelský plán: vzdělávací kurzy pro sport a fitness*. Brno, 2021. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/131079>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Vojtěch Koráb.

### **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 1. dubna 2021

.....

*Bc. Kateřina Světinská*

### **Poděkování**

Zde bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce, panu profesorovi Ing. Vojtěchu Korábovi Dr., MBA, za jeho vstřícný přístup, ochotu a odborné rady při vedení diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat svým rodičům, kteří mi umožnili naplno studovat to, co mě baví.

# OBSAH

ÚVOD.....	11
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUP ZPRACOVÁNÍ.....	13
1.1 Vymezení problému.....	13
1.2 Cíle diplomové práce .....	13
1.3 Dílčí cíle diplomové práce .....	13
1.4 Použitá metodologie .....	14
2 TEORETICKÝ PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ PROBLÉMU.....	15
2.1 Právní formy podnikání .....	15
2.1.1 Živnostenské oprávnění .....	15
2.1.2 Společnost s ručením omezeným (s.r.o.) .....	16
2.2 Marketing služeb.....	18
2.2.1 Charakteristika služeb.....	18
2.3 Podnikatelský plán.....	20
2.3.1 Titulní strana .....	21
2.3.2 Exekutivní souhrn .....	21
2.3.3 Analýza budoucího trhu.....	21
2.3.4 Charakteristika podniku .....	23
2.3.5 Strategický směr podniku .....	24
2.3.6 Podnikatelský model.....	25
2.3.7 Marketingový plán.....	28
2.3.8 Finanční plán.....	33
2.3.9 Hodnocení rizik a návrhy na jejich eliminaci .....	35
3 ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO SEKTORU .....	37
3.1 SLEPT analýza .....	37
3.2 Porterova analýza pěti sil.....	43
3.3 Marketingový výzkum.....	45
3.4 McKinsey 7S.....	61



3.5 Analýza rizik.....	65
3.6 SWOT analýza.....	70
3.6.1 Numerické vyjádření SWOT analýzy.....	72
3.6.2 Strategie podle matice TOWS .....	74
4 NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU .....	77
4.1 Titulní strana .....	77
4.2 Exekutivní souhrn .....	78
4.3 Analýza budoucího trhu.....	78
4.3.1 SLEPT analýza .....	78
4.3.2 Porterova analýza pěti sil.....	80
4.3.3 Marketingový výzkum.....	82
4.3.4 McKinsey 7S.....	83
4.3.5 SWOT analýza.....	84
4.4 Charakteristika podniku .....	85
4.5 Strategický směr podniku .....	88
4.5.1 Vize.....	89
4.5.2 Mise .....	89
4.5.3 Cíle.....	90
4.5.4 Kritické faktory úspěchu.....	90
4.5.5 Strategické varianty podniku .....	90
4.6 Podnikatelský model.....	91
4.7 Marketingový plán.....	93
4.7.1 Marketingový mix.....	94
4.8 Finanční plán.....	96
4.8.1 Náklady na pořízení vybavení .....	96
4.8.2 Provozní náklady .....	98
4.8.3 Očekávané příjmy .....	102
4.8.4 Ziskovost projektu .....	103
4.8.5 Analýza bodu zvratu .....	105
4.9 Hodnocení rizik a návrhy na jejich eliminaci .....	108

5 HARMONOGRAM IMPLEMENTACE .....	110
6 ZÁVĚR.....	112
7 LITERATURA .....	114

## ÚVOD

Ve své diplomové práci se věnuji založení malé firmy, která se bude zabývat vzděláváním lidí v oblasti rekreačního i vrcholového sportu a fitness. Jako největší příležitost vidím v pořádání vzdělávacích kurzů pro konkrétní sporty jako je například lední hokej, kulturistika, vytrvalostní běhy a další sporty se specifickými nároky na trénink, stravu a regeneraci.

Za sebe mohu říct, že právě tady nacházím mezeru na trhu. Již od malička až do dnešních dnů hraji lední hokej, z vlastní zkušenosti mohu konstatovat, že kariéra profesionálních sportovců je velmi náročná, nejen finančně, časově, ale hlavně po fyzické stránce. Nejvíce náročné je dokázat udržet si stálý vysoký výkon vlastního těla po celou dobu sportovní kariéry, a to bez větších zdravotních výpadků. Proto je pro samotné sportovce, a v jejich dětském věku i pro jejich rodiče, nezbytné vzdělání právě v mnou plánovaných oblastech. Podobně specializované vzdělávací kurzy mně ani mým rodičům za celou mou aktivní kariéru nikdo nenabídl.

Kromě kurzů zabývajících se konkrétními sporty se firma bude zabývat i rekreačními sportovci anebo běžnou populací se zájmem podpořit své zdraví.

V dnešní době se čím dál více stává zisk prioritním výstupem z podnikání, což z dlouhodobého hlediska naší společnosti rozhodně neprospívá. Na jedné straně z lidí vyždímat maximální výkon v práci, a na straně druhé jim zkusit prodat co nejdražší výrobek. Proto vzniká čím dál větší prostor pro podnikatele a instituce zabývající se péčí o lidské zdraví, jak psychické, tak i to fyzické.

Novodobý životní styl, ke kterému patří osmihodinová pracovní doba v sedavé práci, sledování televize, chatování s přáteli na mobilním telefonu, popřípadě hraní počítačových her podporuje nejen zdravotní problém spojený s bolestmi pohybového aparátu a migrénami, ale i metabolickými a hormonálními nerovnováhami. Lidé jsou stvořeni k pohybu, chůzi, běhu, lezení, dokonce i k přenášení břemen. Také není přirozené mít tak snadný přístup k energeticky bohatým potravinám, který se častokrát mění v emocionální přejídání. Ve světovém žebříčku patří i občané České republiky ke špičce v obezitě a pití alkoholu. I obezita se dnes již počítá mezi neinfekční zánětlivá onemocnění, jelikož násobí riziko propuknutí kardiovaskulárních chorob.

Dále se dnes k běžnému životu člověka váže i stres, jež má svůj jasný přirozený význam, a to rychlé rozhodnutí mezi bojem a útekem. Vzhledem k tomu, že útek ani boj se šéfem není vhodným řešením, dlouhodobě se v nás stres hromadí.

Řešením všech těchto negativních faktorů je zařazení pohybové aktivity a znalost základů zdravé výživy. Tím se můžeme preventivně vyhnout všem možným onemocněním, bolestem, syndromu vyhoření, ztráty pracovní výkonnosti nebo invalidnímu důchodu způsobenému již nesnesitelnou bolestí páteře.

Tuto skutečnost si uvědomuje čím dál větší množství lidí, proto se zvyšuje zájem o zdravotní cvičení a zdravou stravu. Zdraví je krásné. Zdravý jedinec je daleko fyzicky přitažlivější než jedinec nemocný, proto se ve svém podnikatelském plánu zajímám zejména o ženy a muže v produktivním věku, kteří mají peníze, ale postrádají zdraví či dbají na prevenci sebevzděláváním se v oblasti podpory zdraví.

Mým cílem v diplomové práci bude navrhnout optimálně nastavený podnikatelský plán se všemi náležitostmi. Chtěla bych jím dokázat dlouhodobou životaschopnost nově založeného podniku zaměřeného na vzdělávací kurzy. Pro ověření stavu cílového zákaznického segmentu byl použit marketingový průzkum, z něhož vyplynula řada zajímavých faktů i nových myšlenek ze strany respondentů. Dle mého vzorku dotazníků přibližně tři čtvrtiny respondentů se věnují rekreačnímu sportu a jen čtvrtina vrcholovému, což odpovídá logickému faktu, že rekreačních sportovců je podstatná většina. Na druhou stranu specializované kurzy mohou být díky jejich vzácnosti značně dražší. Důležitou roli bude také hrát marketingová kampaň a řada dalších faktorů.

Na základě podnikatelského plánu rozebíraného v této diplomové práci bych chtěla do 3 let podnikat. Jelikož mám znalosti nutné pro celý chod podniku, stojí to celé jen na mém rozhodnutí začít podnikat. Ekonomické vzdělání jsem nabyla na VUT Fakultě podnikatelské a vzdělání pro přednášení o sportu jsem získala na oboru Aplikovaná kineziologie a kondiční trénink na Fakultě sportovních studií Masarykovy univerzity.

# **1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUP ZPRACOVÁNÍ**

## **1.1 Vymezení problému**

Moje diplomová práce je založená na touze po provozování vlastního životaschopného podnikání v oboru, který mě baví. Na trhu se vzděláním v oblasti sportu stále nalézám mezeru v rozvoji sportovců konkrétních sportů. Většina vzdělávacích institucí v tomto odvětví cílí na osobní trenéry fitness, popřípadě na rekreační sportovce, kteří mají za cíl zhubnout. Chtěla bych tomuto odvětví nabídnout rozvoj v konkrétních sportech. Speciálně bych se chtěla zaměřit na lední hokej, protože s ním jako bývalá profesionální hráčka mám rozsáhlé zkušenosti.

Říká se, že podnikání je něco, co se naučíme až v praxi. Že se jej lze pořádně naučit až při zkoušení zrealizování různých podnikatelských nápadů (Sijde, 2008).

Souhlasím, že praktická zkušenost se nedá ničím nahradit, avšak tato myšlenka mi přijde poněkud neucelená. Myslím, že dnes již existuje řada analytických nástrojů a ukazatelů, abychom již dopředu zjistili, jak na tom náš cílový segment trhu je, a jaké produkty a služby by se pravděpodobně mohly uchytit. Pro úspěšné podnikání je zcela nezbytné těmto ekonomickým aspektům dobře porozumět. Pro analytické zpracování podnikatelského nápadu je dle mého názoru podnikatelský plán ideálním nástrojem.

## **1.2 Cíle diplomové práce**

Primárním cílem mé diplomové práce je podrobné zpracování podnikatelského plánu sloužícímu k realizaci vzdělávacích kurzů pro rekreační i profesionální sportovce.

## **1.3 Dílčí cíle diplomové práce**

Pro dosažení primárního cíle jsou stanoveny dílčí cíle, a to:

1. Důkladné nastudování teoretického základu úspěšného podnikání
2. Sestavení pilotního dotazníku, otestování pilotního dotazníku, sběr dat finálním dotazníkem
3. Souhrnné vyhodnocení analýz a posouzení aktuálního stavu cílového trhu
4. Aplikace získaných dat pro zvýšení úspěchu podnikatelského plánu

## 1.4 Použitá metodologie

Teoretická část diplomové práce je vytvořena na základě odborné literatury týkající se úspěšného podnikání, podnikatelských plánů, strategií a modelů.

V analytické části jsou použity nejaktuálnější dostupné zdroje informací o vývoji inflace, nezaměstnanosti, HDP a dalších cenných ekonomických ukazatelích. Dále je analýza trhu postavena na kvantitativním výzkumu a analýze jeho primárních dat. Marketingový průzkum byl prováděn pomocí online dotazníku.

Marketingový výzkum slouží ke spojení firmy se svými zákazníky pomocí získávání informací. Sběr informací od zákazníků je velmi důležitý. Informace jsou následně analyzovány a na základě výsledků z nich vyplývajících se vytvářejí marketingové strategie. Cílem marketingového průzkumu je zvýšení úspěšnosti při nastavování marketingového mixu, sledování marketingových aktivit a omezení nejistot u zásadních při rozhodování o činnostech firmy (Janečková & Vašítková, 2001).

Ve své diplomové práci jsem pro analýzu trhu a lepší poznání cílového segmentu použila primární data z marketingového průzkumu. Pro sběr dat byl použit online dotazník Google Formulář, který byl optimálně nastaven pro minimalizaci špatných vyplnění či nepoužitelných dotazníků. Mezi tyto opatření patří nutnost zadání emailové adresy hned v úvodu, aby se zabránilo opakovanému odeslání odpovědí. Také nebylo možné dotazník odeslat vyplněný z poloviny či přeskať odpovědi. Jako motivační odměna sloužila 10 % sleva na první seminář, který si respondent vybere. Pro prokázání splnění podmínek nároku na slevu slouží správně zadaná emailová adresa.

## 2 TEORETICKÝ PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ PROBLÉMU

V teoretické části je rozebíráno vše potřebné k založení podnikatelského subjektu. Prvně se budeme věnovat právním formám podnikání, a to konkrétně možnostem, které jednotlivec v podnikání má. Představíme si různé druhy živností a objasníme si výhody a nevýhody zakládání malého nebo středního podniku.

Vzhledem k tomu, že hlavní pracovní náplní zamýšleného podniku jsou všemožné nabízené služby, tak se budeme v teoretické části věnovat obzvláště marketingu služeb, který se od marketingu produktu liší zmiňovanými specifiky.

A ve třetí podkapitole se vrhneme na rozbor jednotlivých částí podnikatelského plánu, a tím vytvoříme teoretický základ pro objasnění samotné tvorby navrhování podnikatelského plánu pro zamýšlený podnikatelský záměr.

### 2.1 Právní formy podnikání

Nejčastější způsob, jakým podnikají fyzické osoby, je živnostenské oprávnění. Živnostenská oprávnění jsou různá a platí pro ně i různé daňové povinnosti, i proto je důležité si dobře vybrat způsob podnikání. Pokud se jedná o podnikatele, který nechce ručit celým svým majetkem a podnikat pod svým jménem, je vhodné založení malého nebo středního podniku ve formě právnické osoby. Nejsnadnější pro jednotlivce je založení společnosti s ručením omezeným (Šafrová Drášilová, 2019).

#### 2.1.1 Živnostenské oprávnění

Dle činnosti se živnostenské oprávnění dělí na ohlašovací a koncesované. Ohlašovací živnost může vzniknout na základě splnění požadavků v zákonech a následném ohlášení.

Ohlašovací živnosti dělíme na řemeslné, vázané a volné. U řemeslných živností je nutné mít výučný list, výučný list s maturitou, nebo jiné vzdělání, které opravňuje budoucího živnostníka živnost vykonávat. Živnosti vázané jsou podmíněné určitým vzděláním, certifikací v oboru, nebo složením odborné zkoušky. A na živnost volnou není potřebný žádný druh vzdělání. To ovšem neznamená, že si živnost může založit každý. Druhý typ živností dle činnosti jsou živnosti koncesované. U nich je potřebné povolení od státu. Patří sem obory s vyšším rizikem poškození zdraví nebo jinak citlivé obory. Řadíme sem

například výroby lihu a alkoholických nápojů, výrobu a přeprodej zbraní a střeliv, provozování přepravy, cestovní kanceláře, nebo pohřební služby. Za zmínku stojí i odvětví, u kterých není potřeba živnostenské oprávnění vyřizovat, a to zemědělská výroba, obstarávání lesů a vodohospodářství, činnost autorů, nezávislá povolají typu spisovatel, herec nebo hudebník a činnosti, ve kterých se podniká dle zvláštních předpisů. Můžeme jmenovat třeba daňové poradce, advokáty, soudní exekutory a znalce (Šafrová Drášilová, 2019).

### **2.1.2 Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)**

Založení společnosti s ručením omezením je jedna z nejoblíbenějších forem kapitálového podnikání, protože k samotnému založení je potřebný minimální základní kapitál 1 Kč a může si ji založit i jednotlivec.

Ve skutečnosti však samotná administrativa spojená se zakládáním společnosti s ručením omezeným stojí okolo několika tisíc korun. Zakladatel může být i jednotlivec, ale existuje možnost mít neomezené množství společníků. Společnost ručí celým svým majetkem, což se netýká společníků, kteří ručí jen do výše svých nesplacených vkladů. O veškeré důležité rozhodování se stará valná hromada, jež je nejvyšším orgánem společnosti, a jejichž členové jsou všichni společníci. Jejich vliv se odvíjí od velikosti jejich podílu ve společnosti. Zakládání společnosti s ručením omezeným není snadné po formální stránce, možná i proto se dají zakoupit tzv. ready-made společnosti, které jsou pouze založené a jen čekají, do čeho se budoucí majitel pustí (Šafrová Drášilová, 2019).

### **Malé a střední podniky**

Podnik je samostatná jednotka po právní, ekonomické i finanční stránce. Podniky dělíme dle velikosti, která závisí na mnoha proměnných. Na velikost podniku mají vliv přírodní faktory, regionální a demografické umístění, typ využívané technologie, vlastní předmět činnosti, způsob organizace podniku, popřípadě ji ovlivňuje výroba, a mnoho dalších faktorů. Dříve byly preferovány velké podniky s centralizovanou výrobou, ale časem se přišlo na to, že ve firmě je velmi důležitá stimulace a motivace, která se líp aplikuje u malých a středních podniků. Ke změně a odklonu od centralizace za každou cenu se odstoupilo zejména kvůli přesměrování ekonomiky na služby. Tlak na diverzifikaci produktů otevíralo nové dveře malým podnikům pro vstup na trh. Malé a střední podniky



mají výhodu především díky vysoké míře flexibility, kdy mají daleko lepší a rychlejší odezvu na požadavky trhu. Za regionální aspekt příčiny přechodu na malé podniky je strategická výhoda, kterou má malý podnik v okrajových a ekonomicky méně rozvinutých regionech, kde se mohou uchytit jako nová pracovní příležitost pro vesnice a menší města. Mohou pak fungovat jako dodavatelé, odběratelé, nebo zpracovatelé pro místní výrobní podniky (Veber, 1999).

### ***Výhody malých a středních podniků***

Největší výhoda malého podniku je v jednoduchosti jeho organizační struktury, což umožňuje přímou kontrolu a vedení, a ušetřené peníze na správě řízení firmy. Také je velmi rychlé zpracování zpětné vazby od zákazníků, a protože reakce na jejich požadavky může být téměř okamžitá. Centralizovanou řídicí funkci má podnikatel, který má veškerá rozhodovací práva. To zajišťuje vysokou flexibilitu v řízení. I dělba práce není náročná, a tak je umožněna rychlá reakce na externí změny prostředí. Výhoda i nevýhoda zároveň je, že podnikatel tvoří tvář podniku. Může si tak narušit osobní život, protože obzvláště v menších městech postupně zná každý každého. Výhoda v oblasti výroby vyplývá z ideální znalosti požadavků zákazníků, kdy se může výroba přizpůsobit na míru zákazníkovi (Veber, 1999).

### ***Nevýhody malých a středních podniků***

Mezi hlavní nevýhody patří omezený přístup ke zdrojům financování, a to zejména ze začátku podnikání, když jde o podnikatele jednotlivce. Hlavním zdrojem je tudíž samofinancování. Do podnikání může vstoupit více zakladatelů společně nebo se mohou jiní podnikatelé přidat jako podílníci, ale to již komplikuje management řízení a taktéž se pak dělí rozhodovací práva. To snižuje rychlost a míru flexibility na vnější faktory. Ve výrobní oblasti se potýkáme s problémem, že v daný okamžik již nebude pracovní síla, nebo nezbude kapitál na inovace. Velmi zrádná je i oblast odbytu, která je menší než u korporátů, a je tak závislá pouze na vztazích se zákazníky v regionu. Na podnikatele a jejich zaměstnance v menších podnicích je kladen vyšší tlak na intenzitu práce, přičemž se většinou po všech žádá i co nejuniverzálnější pracovní schopnosti. Takhle kombinace pracovitosti a schopností se u lidí těžko nachází. Vždy vše stojí většinou na jednom hlavním řídicím podnikateli, který nakonec dojde do fáze funkčního přetížení. Proto je

stěžejní, aby si majitel podniku včas našel tým spolupracovníků, kterým plně důvěřuje (Veber, 1999).

## **2.2 Marketing služeb**

Spotřebitelské služby nabyli obrovského zájmu lidí, a to zejména díky několika hlavním faktorům. Prvním je narůstající bohatství, které vede k přenechávání méně oblíbené obyčejné práce, jako je například vaření, uklízení nebo sečení trávníku, někomu za peníze. A tak vzniklo odvětví služeb vytvářející lidem komfortnější a lehčí život. Druhým faktorem je nárůst příjmů a více volného času, což vede k vyšší poptávce po sportovních aktivitách a po službách pro volný čas. Další faktor zvýšené poptávky po službách je skutečnost, že rostoucí spotřeba rozvinutých technologií vede k rozvoji podpůrných služeb pro domácnosti. Můžeme jmenovat například instalaci počítačů, tiskáren, multimediálních zařízení nebo bezpečnostních systémů. S tím souvisí i následný servis, jak preventivní, tak zejména při poruchách. Další důvod, proč narostla poptávka po službách, jsou nižší náklady na externisty než na zaučování stálých zaměstnanců. Také si mezi sebou firmy domlouvají vzájemnou spolupráci, a tak se mohou zaměřit a specializovat hlavně na klíčovou oblast svého podnikání, pro příklad můžeme uvést dopravu a skladování zboží. Se specializovaností jednotlivých firem se vytváří díry na trhu pro další úzce specializované služby (Kotler, 2007).

### **2.2.1 Charakteristika služeb**

Dle Kotlera (2007) mají služby 5 hlavních charakteristik, které se musí při tvorbě marketingových programů zohledňovat. Patří sem nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost, pomíjivost a absence vlastnictví.

#### **Nehmotnost**

Charakteristika nehmotné služby spočívá v tom, že ji není možné z pohledu prodejce jednoduše vystavit a z pohledu kupujícího není možné službu před zakoupením vidět, slyšet nebo se jí dotknout. Jedná se například o účes nebo o cestování letadlem. Fakt, že se služba nedá před nákupem zhodnotit vede u kupujících ke zvýšené nejistotě. A proto hledají kupující takzvané signály kvality služeb. Úkolem poskytovatele služby je se snažit

kvalitu co nejvíce doložit a dát jí „hmotnou podobu“. Ideálně zajistit co nejvíce dokladů, které kvalitu dokazují, a s ní i výhody koupě. Rozdíl mezi marketérem výrobků a služeb je takový, že marketér výrobků se snaží ke svému hmotnému výrobku přidat nehmotné prvky, jako je například rychlé dodání nebo delší záruční doba. Marketéři služeb se snaží podpořit prodej prvky hmotnými. Rozhodující se lokalita, ve které je služba provozována. Od zaměstnanců poskytovatele služby se očekává pracovitost a příslušné oblečení. Vybavení, které je při službě používáno musí vypadat moderně. Komunikační materiály by měly vyjadřovat službu, a zejména vyjadřovat efektivitu, mít poutavý, a přitom jasný a jednoduchý design. U služeb bývá často výhodnější používat jiný komunikační kanál, než je reklama, protože lidé více dají na lídry v oboru a zkušenosti jiných. I od cenové politiky se očekává, že bude jasná a jednoduchá (Kotler, 2007).

### **Neoddělitelnost**

Neoddělitelnost služeb znamená, že musejí být vykonány za pomoci poskytovatele, ať už jde osobu nebo stroj. Služba je nejdříve prodána, poté vyprodukována a spotřebována, a to vše na jednom místě. Pro příklad rockový koncert či vyučování nemůže bez přítomnosti poskytovatele ani zákazníků proběhnout. Tento specifický rys nazýváme interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem. (Na rozdíl od zboží, které je vyrobeno, skladováno, distribuováno, a nakonec prodáno koncovému zákazníkovi.)

(Kotler, 2007).

### **Proměnlivost**

Jelikož služby vykonávají osoby, které služby poskytují a vytvářejí, mají velkou tendenci být proměnlivé. Proměnlivost služby je definována tím, jak je vysoká variabilita těch, kdo ji provádí. A také kdy, kde a jak jsou služby poskytovány. Kvalitu služeb je velmi obtížné korigovat. Tudíž míra uspokojení zákazníka plyne v konečném důsledku z chování a schopností zaměstnanců v klíčových pozicích. Kvalitu služeb jde podpořit zejména investicí do ověřených postupů, příjmem kvalitních zaměstnanců a jejich zaškolením. Stejně důležité jako je proškolení zaměstnanců je i motivace zaměstnanců odvádět dobré výkony a být milí k zákazníkům. Toto chování se dá odměnit na základě zpětné vazby od zákazníků, a podobně.

Další možností pro zvýšení kvality služeb je zvýšení odpovědnosti zaměstnance vůči zákazníkovi. V takovém případě je jasné, kdo na poskytování určité služby pracuje. Za mechanismus zvyšování kvality považujeme i nahrazení lidského faktoru strojem, protože se rapidně zvýší konzistentnost podávaných výkonů (Kotler, 2007).

### **Pomíjivost**

Služby nelze uskladnit na později. Proto se za některé služby účtují poplatky, i když si ji zákazník nevyzvedl, protože to stálo poskytovatelův čas. Pokud se poptávka po službách nemění, není problém. Problém nastává, když poptávka kolísá a například servisní nebo dopravní společnost není schopna uspokojit nečekanou poptávku zákazníků. To se může řešit třeba cenovou politikou, kdy je v různé období různá cena, aby se poptávka zrovnoměnila. Nebo se dá také poptávka naplánovat pomocí rezervačních systémů. Pravidelně očekávaná poptávka se dá řešit pomocí navýšeného množství zaměstnanců v nejvytíženějším čase (Kotler, 2007).

### **Absence vlastnictví**

Výrobky lze nakoupit, používat, a následně prodat. Jinak je to ale u služeb. Služby nelze vlastnit. Člověk s nimi nemůže obchodovat, protože je ke službě vždy jen omezený časový přístup. Například dovolená stojí peníze, ale jakmile ji absolvujeme, už je pryč a nám zůstanou jen vzpomínky (Kotler, 2007).

## **2.3 Podnikatelský plán**

Podnikatelský plán je dokument, který shrnuje veškeré informace o našich podnikatelských záměrech. Přesně popisuje naše strategické cíle a marketingové plány. Také detailně rozebírá náš finanční plán, ve kterém předpokládáme určité počáteční náklady a analyzujeme bod zvratu. Na základě tohoto propracovaného dokumentu můžeme žádat od investorů peníze (Wupperfeld, 2003).

Podnikatelský plán pomáhá podnikateli definovat jeho cíle, záměry, a hlavně způsoby realizace všech zamýšlených plánů a dosahování cílů. Plán zahrnuje založení podniku, ale i jeho rozšiřování. Vysvětluje postup u dosahování krátkodobých i dlouhodobých cílů a stejně tak alternativy při rozličných působeních konkurence. Tento dokument nám přesně určí scénáře, které ukáží, kolik financí budeme vlastně potřebovat, protože až

při zpracování finančního plánu vyplývá, kolik skrytých nákladů celý podnikatelský záměr skrývá (Veber, 1999).

### **2.3.1 Titulní strana**

Na titulní straně by měly být uvedeny údaje o společnosti nebo podnikateli, což zahrnuje název společnosti, sídlo, jména a kontakty na podnikatele, popis společnosti, povaha podnikání, a na závěr způsoby financování celého projektu. Titulní strana dává dohromady koncept, na základě kterého se bude podnikání odvíjet.

(Koráb a Mihalisko, 2005).

### **2.3.2 Exekutivní souhrn**

Exekutivní souhrn se dá považovat za nejdůležitější část celého podnikatelského plánu, protože na jeho základě se investoři rozhodují, zda má tento projekt potenciál a je vhodné do něj investovat. Zpravidla se tvoří exekutivní souhrn až jako poslední. Snažíme se v něm shrnout to nejlepší a nejpřesvědčivější z celého plánu. Vybíráme zejména informace, které potvrzují naše silné stránky, realizovatelnost projektu a výnosnost.

(Koráb a Mihalisko, 2005).

### **2.3.3 Analýza budoucího trhu**

Analýza budoucí konkurence je velmi důležitá, protože si často tvůrci nových nebo inovativních produktů myslí, že jsou na trhu jedineční a jediní. Opomíjejí tak blízké substituty, které novému produktu již od začátku konkurují. V prvně bychom měli určit konkurenční firmy na našem cílovém trhu, nebo alespoň s obdobnými produkty a službami. Ty považujeme za skutečné konkurenty. Pak musíme počítat ještě s potenciálními konkurenty, jejichž záměry na našem z trhu s podobnými produkty mohou teprve přijít. Dle podílu na trhu a důležitosti rozdělujeme konkurenci na hlavní a vedlejší. Vyhodnocuje většinou jen hlavní konkurenci, která zahrnuje skutečné i potenciální konkurenty. V analýze uvažujeme výhody a nevýhody naší konkurence, abychom co nejobektivněji posoudili stav trhu. Tady je daleko vhodnější použít názory zákazníků než to subjektivně hodnotit sami (Srpová, 2011).

## **SLEPT analýza**

Dle Korába a Mihaliska (2005) tato analýza slouží k posouzení současného stavu prostředí podnikatelského sektoru. Díky SLEPT analýze dokážeme posoudit faktory obecného prostředí, ve kterém se právě podnik nachází a má vliv na náš podnik. Faktory prostředí vhodné k analýze dohromady udává zkratku tvořící název analýzy.

Jsou to faktory:

- S – sociální;
- L – legislativní;
- E – ekonomické;
- P – politické;
- T – technologické.

## **Porterova analýza pěti sil**

Slouží ke zmapování faktorů, které na vyjednávací pozici v daném odvětví a možné realizace příležitostí mohou pozici podniku v konkurenčním prostředí zlepšovat (Červený, 2014).

Porterova analýza zkoumá konkurenci podniku v daném odvětví. Vymezuje pět oblastí, a to stávající konkurenci, novou konkurenci, možné nové substituty, vliv dodavatelů, a vliv odběratelů (Nývltová a Marinič, 2010).

## **Cílový segment**

Je důležité si prvně rozmyslet a otestovat, kdo je náš zákazník. Ze začátku si můžeme představit, komu by se náš produkt mohl líbit a kdo by ho mohl využívat. Po dalším zkoumání trhu nám vykrystalizuje, kdo je naší největší kupní silou. Rozlišujeme mezi zákazníky a uživateli. Uživatel může být ledaskdo, ale za zákazníka považujeme reálného kupce produktu či služby. Zákazník nám platí, je to ten uživatel, který produkt či službu zaplatil. Je efektivní určit co nejkonkrétněji naši cílovou skupinu, protože každému se nemáme nikdy šanci zavděčit. I mainstreamový produkt pro všechny musí ze začátku cílit na daného specifického zákazníka (Maurya, 2016).

### **Marketingový průzkum**

Pro marketingovou strategii je vhodné udělat marketingový průzkum. Jsou na výběr tři základní možnosti, jak informace od zákazníka získat, a to dotazováním, pozorováním anebo formou experimentu. Při dotazování můžeme pokládat otázky otevřené, uzavřené nebo polootevřené. Uzavřené otázky se ze všech uvedených variant analyzují nejlépe, ale můžeme přijít o nějakou zajímavou slovní odpověď od respondenta. Otázky by neměly být pokládány nejednoznačně, sugestivně, nebo naopak tak banálně, že je jasné, co každý respondent odpoví. Pokud se rozhodneme náš dotazník dát na stránky na Facebooku, musíme si být vědomi toho, že jsme přišli o velkou část lidí, kteří by měli ochotu odpovídat, ale nemají účet na této sociální síti, kam jsme dotazník umístili. (Šafrová Drážilová, 2019).

### **McKinsey 7S**

McKinseyho rámec 7S zkoumá vnitřní faktory, které považuje za klíče k úspěchu. Musí se udržet rovnováha ve všech oblastech zahrnující strategii, strukturu, systémy, spolupracovníky, styl, schopnosti a sdílené hodnoty (Smejkal a Rais, 2013).

### **SWOT analýza**

Analýza SWOT je jednoduchým strategickým nástrojem, který zkoumá interní i externí prostředí a je vyjádřen diagramem. Vyjadřuje strategickou analýzu, konkrétně silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby (SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) (Mallya, 2005).

### **2.3.4 Charakteristika podniku**

V této části nalezneme podrobný popis nového podniku. Zejména jeho velikost a záběr. Měly by být zhruba nastíněny služby a produkty, umístění sídla, velikost podniku, organizační struktura, technické vybavení potřebné pro fungování firmy, a také popis zkušeností hlavního podnikatele s podnikáním (Koráb a Mihalisko, 2005).

### **2.3.5 Strategický směr podniku**

Strategie, jakou zvolíme, úzce souvisí s dlouhodobými cíli. Podnik se snaží tyto cíle dosahovat pomocí své existence a činnosti. K dosahování cílů jde dojít prostřednictvím různých strategií. (Červený, 2014)

Výběr vhodné strategie je složitý proces založený na základě mnoho dílčích analýz a na základě selekce z mnoha možných variant a alternativních cest. Dle dostupných informací se snažíme pomocí vhodné zvolené strategie dosahovat vytýčených strategických cílů. Návrhy na danou strategii posuzujeme na základě tří kritérií, kterými jsou vhodnost, přijatelnost a uskutečnitelnost (Keřkovský a Vykypěl, 2002).

#### **Mise a vize podniku**

Je důležité definovat vizi, abychom tím určili, jakým směrem se bude firma ubírat, a kam se má v plánu za určitý časový horizont posunout (Srpková, 2011).

Každá firma byla založena s určitým záměrem nebo posláním, aby poskytovala služby nebo vytvářela produkty. Mise podniku plně koresponduje s vizí zakladatelů. Vize znamená způsob, jakým bude podnik uspokojovat potřeby svých zákazníků pomocí výrobků a služeb. (Červený, 2014)

#### **Podnikové cíle a strategie**

Od vize se odvíjí cíle firmy, které by měly být tvořeny metodou SMART. Tím se určí cíle pět vlastností dle začátečních písmen zkratky SMART. Tato zkratka znamená dohromady v angličtině slovo chytrý. Vlastnosti cíle by měli být:

- specific – specifické, přesně popsání;
- measurable – měřitelné;
- achievable – atraktivní, akceptovatelné;
- realistic – reálné;
- timed – termínované.

Cíle by měly být definovány jasně a stručně, a to aspoň na pět let dopředu (Srpková, 2011). Podniková strategie jsou plány, volby a rozhodnutí, které vedou podnik k úspěchu a ziskovosti. (Kourdi, 2011)



## **Kritické faktory pro úspěch**

Pro úspěch firmy je stěžejní rovnoměrně rozvíjet sedm vnitřních faktorů ovlivňující firmu zevnitř. Jako hlavní faktory úspěchu můžeme jmenovat - strategii a strukturu firmy, spolupracovníky a jejich schopnosti, styl řízení firmy, systémy a postupy firmy, a sdílené hodnoty ve firmě (Smejkal a Rais, 2013).

Bližší analýze těchto faktorů se budeme věnovat v analytické části.

### **2.3.6 Podnikatelský model**

Byznys model dle Osterwaldera a Pigneura (2015) lze vyjádřit pomocí 9 stavebních prvků, které vyjadřují jasnou a stručnou představu o tom, jakým způsobem bude firma vydělávat peníze. Tyto prvky nám pomáhají vyřešit všechny čtyři oblasti trhu, a to zákazníky, nabídku produktů a služeb, infrastrukturu a finanční životaschopnost.

Devíti stavebními prvky jsou:

1. zákaznické segmenty – firma se zaměřuje na jeden či více segmentů;
2. hodnotové nabídky – snaha vyřešit zákazníkovi problémy;
3. kanály – předávání hodnotových nabídek probíhá pomocí kanálů, např. prodejních;
4. vztahy se zákazníky – vytváření a udržování vztahů se zákazníky;
5. zdroje příjmů – jsou výsledkem prodaných hodnotových nabídek;
6. klíčové zdroje – aktiva potřebná k vyřizování předchozích stavebních prvků;
7. klíčové činnosti – v modelu se objevuje řada klíčových činností vedoucích k úspěchu;
8. klíčová partnerství – některé činnosti je výhodnější outsourcovat mimo podnik;
9. struktura nákladů – důležité pro udržení finančního plánu.

#### **Zákaznické segmenty**

Ve stavebním prvku zákaznické segmenty bychom měli přesně definovat, kdo přesně je naše cílová skupina. Protože je stěžejní pro celý byznys model i podnikatelský plán, na koho se budeme ve všech částech plánu či modelu zaměřovat. Každý segment má své velmi specifické potřeby, jež se snažíme uspokojovat. Odpovídáme si na otázku, pro koho vytváříme hodnotu. Můžeme cílit na nikový trh, což pro nás znamená, že jsme extrémně specializovaní a závislí od daného trhu.

Patří sem například výrobci určitých součástí do automobilů. A druhým typem je masový trh. Nejedná se o cílení, ale spíše o snahu pokrýt celý trh bez speciální segmentace (Osterwalder a Pigneur, 2015).

### **Hodnotové nabídky**

Hodnotovou nabídkou je myšlen produkt a balíček služeb, který je k produktu poskytován. Tyto balíčky přidružené k produktu mohou pomoci při rozhodování zákazníka o preferenci té či oné firmy. Hodnotové nabídky se snaží zákazníkovi co nejlépe pomoci vyřešit jeho problémy a uspokojit všechny jeho potřeby. Hodnoty dělíme na kvalitativní (design, spokojenost zákazníků, atd.) a kvantitativní (cena, rychlost, atd.). K tvorbě hodnoty nám mohou pomoci:

- novost – hodnotové nabídky uspokojující nový soubor potřeb;
  - výkon – touha zákazníků vlastnit stále výkonnější produkty;
  - přizpůsobení – i služby na míru se dají dělat takzvanou koncepcí masové customizace;
  - zvládnutí úkolů – jedná se například o nutnou pravidelnou údržbu;
  - design – velmi důležitý, ale obtížně měřitelný prvek, v módě či u spotřební elektroniky;
  - značka (brand) / status – vnímání vysoké hodnoty pouze na základě značky;
  - cena – cenová politika může mít různé podoby, a tím i dopady na segmenty zákazníků;
  - snížení nákladů – může jít třeba o zavedení systému a zamezení chybovosti, a tím šetřit;
  - snížení rizika – například prodloužení délky záruky nebo pojištění;
  - dostupnost – zpřístupnění produktů a služeb pro nové zákazníky nebo celé segmenty;
  - pohodlnost / využitelnost – nabízení jednoduchých a přehledných služeb.
- (Osterwalder a Pigneur, 2015).

### **Kanály**

Tento stavební prvek se věnuje formě komunikace se zákazníky a přístupnosti k zákaznickým segmentům, aby firma mohla co nejefektivněji předávat své hodnotové

nabídky. Jde hlavně o kanály pro komunikaci se zákazníkem, distribuci a prodej produktů a služeb. Správně zvolené a optimálně nastavené kanály nám mohou zvýšit povědomí o značce, produktech, a celkově o jejich hodnotových nabídkách.

(Osterwalder a Pigneur, 2015).

### **Vztahy se zákazníky**

Firma si musí již na začátku určit, jaký vztah chce se zákazníkem mít. Je tady možnost od osobních setkání až po zcela automatizované procesy. Otázkou potom je, co je cílem firmy. Různé typy udržování vztahů se také liší nákladově. Vztahy se zákazníky můžeme mít vyřešené pomocí osobní asistence, samoobsluhou, automatizovanými službami, vytvářením komunit nebo pomocí spolupráce, kdy se zákazník podílí na vytvoření konečného produktu (Osterwalder a Pigneur, 2015).

### **Zdroje příjmů**

O zdrojích příjmů rozhoduje dobře nastavená cenotvorba, přičemž čerpáme z každého našeho zákaznického segmentu maximum. Příjmy mohou mít buď jednorázový, nebo opakující se charakter. Mezi jednorázové příjmy počítáme prodej aktiv nebo poplatků za užití. Za opakující se považujeme předplatné, půjčování či pronájem, nebo například poskytování licencí, které může mít charakter jednorázového i opakující se příjmu.

(Osterwalder a Pigneur, 2015).

### **Klíčové zdroje**

Za klíčové zdroje považujeme nejdůležitější aktiva pro chod našeho byznysu. Může jít o různě nákladné či vzácné suroviny nebo naopak o lidské zdroje. Klíčovými zdroji mohou být fyzické zdroje, duševní zdroje, lidské zdroje nebo finanční zdroje.

(Osterwalder a Pigneur, 2015).

### **Klíčové činnosti**

Klíčové činnosti jsou nástrojem k dosažení vytvoření a odprezentování hodnotové nabídky, což má za následek pronikání na trhy, udržování vztahů se zákazníky, a jako odměna se nám dostává generování příjmů (Osterwalder a Pigneur, 2015).

### **Klíčové partnerství**

Klíčová partnerství jsou klíčová právě proto, že by to bez nich pořádně nefungovalo. Partnerství mohou vznikat z mnoha důvodů, ať už jde o snížení rizika či získávání zdrojů. Naším partnerům můžeme přenechat jednu z klíčových činností nebo od nich získávat klíčové zdroje, čímž se optimalizují procesy v naší firmě. Můžeme jmenovat 4 základní typy partnerství:

- strategická spojenectví mezi nekonkurujícími subjekty;
- spolupráce nebo partnerství mezi konkurenty;
- sdílení podniků za účelem spouštění nových podnikatelských projektů;
- partnerství s dodavatelem pro zajištění spolehlivé dodávky

(Osterwalder a Pigneur, 2015).

### **Struktura nákladů**

V každém byznys modelu se snažíme náklady minimalizovat. Pro některé modely to však může být prioritní. Rozlišujeme proto dva typy modelů dle struktury nákladů, a to model motivovaný náklady a model motivovaný hodnotou. V modelu motivovaném náklady se zaměříme na šetření všude, kde to je jen možné. V modelu motivovaným hodnotou se na náklady neohlížíme. Máme za cíl přinést zákazníkovi co nejvyšší hodnotu.

(Osterwalder a Pigneur, 2015).

### **2.3.7 Marketingový plán**

Marketing a jeho následný odraz v prodeji má jednoznačný vliv na dlouhodobé fungování firmy, proto musíme potenciálního investora přesvědčit, že máme dobře naplánovaný marketingový plán (Srpová, 2011).

Marketing tvoří důležitou část činnosti podniku hlavně při jeho vzniku, protože právě marketing je většinou klíčem k úspěšnému uplatnění výrobku či služby na trhu. V přípravě marketingového plánu se budeme prvně zaměřovat na analýzu prostředí. Prostředí dělíme na vnější a vnitřní. Vnější prostředí nemůžeme ovlivnit, avšak můžeme se co nejlépe připravit na změny v daných oblastech. V úvahu bereme těchto 11 oblastí, kterými jsou ekonomika, kultura, technologie, poptávka, právní aspekty, konkurence, suroviny, finanční zdroje, manažerský tým, dodavatelé a cíle a záměry.

(Koráb et al., 2008).

Marketingový plán je jedna z nejdůležitějších částí plánování, protože slouží k tomu, aby se služby a produkty dostaly ke konečnému zákazníkovi a zvýšili povědomí o značce, kvalitě a tak dál. K dosažení marketingových cílů se definuje marketingový mix a také se určí nejvhodnější marketingová komerční komunikace.

### **Marketingový mix**

V marketingovém systému zahrnuje interakci mezi 4 proměnnými, kterými jsou produkt nebo služba, cena, distribuce a propagace. Jako zkrácené označení pocházející z angličtiny užíváme „4P“ (Koráb et al., 2008).

V marketingovém mixu nalezneme vše podstatné o firmě, jejím produktu a vztahu se zákazníky. V klasické podobě se skládá se čtyř základních prvků:

- Produkt (product)
- Cena (price)
- Místo (place)
- Propagace (promotion)

Dle prvních písmen anglických názvů se marketingový mix někdy označuje jako „čtyři P“ nebo „4P“. Jejich poměr či kombinace je důležitá vzhledem k cílovým zákazníkům. Například vynikající, špičkový produkt by měl mít odpovídající cenu, v tomto případě vysokou, luxusní distribuci, a propagace by měla být prostřednictvím prestižních medií. (Foret, 2012).

### ***Produkt***

Jedná se o nejdůležitější část marketingového mixu, protože je to to, co se snažíme na trhu vyměnit za peníze. Produktem může být cokoli, co uspokojuje zákaznickou potřebu, nebo něco, co se může směňovat. Rozlišujeme tři základní úrovně produktu, a to jádro produktu, reálný (vlastní produkt) a rozšířený produkt. Jádro produktu vystihuje jeho hlavní užitek, který uspokojuje zákaznickou potřebu a vyřeší problém, který zákazník měl. Avšak zákazníci se většinou zaměřují spíše na druhou úroveň, a to na reálný produkt. První důležitý atribut je kvalita produktu. To značně ovlivňuje i pozici na trhu. Posuzuje se schopnost produktu plnit požadované funkce. Řadíme sem například životnost, spolehlivost, ovladatelnost a funkčnost. Z marketingového pohledu je kvalita produktu

taková, jakou určí a vnímají zákazníci. Zákazníci si nechají o kvalitě napovídat cenou, obalem, značkou, distribucí, na základě propagace a dalšími prvky marketingového mixu. (Foret, 2012).

Dle Tracyho (2013) jsou aktuální oblíbené a vyhledávané produkty a služby z 80 % předurčené k výměně a inovaci do 5 let. Takže je neustále potřeba zajímat se o nejnovější trendy a bedlivě sledovat konkurenci.

### ***Cena***

Správnou cenu stanovuje rovnováha tří faktorů, kterými jsou cena produktu nebo služby, cena konkurence a maximální cena, kterou je zákazník ochotný zaplatit. Předpokladem úspěšného podnikání je skutečnost, že rovnovážná cena obsahuje zisk. Cena by měla odpovídat finančním možnostem cílové skupiny a kvalitě výrobku.

(Koráb a Bumberová, 2014).

Hodně podniků v začátcích si není jistých, jakým způsobem nastavovat ceny. Často si myslí, že na trh musí vstoupit s nízkou cenou, aby oslovili zákazníky, a nejsou si jistí užitím cen vyšších (Burns, 2001).

Cena představuje jedinou část marketingového mixu, která zajišťuje zdroj příjmu. Ostatní složky marketingového mixu vyžadují naopak investice. Za cenu považujeme to, co chceme výměnou za nabízený produkt. Cena je velmi proměnlivá a musí rychle reagovat na změny na trhu. Cenotvorba je poměrně složitý, avšak velmi důležitý proces. Uvádí se pět základních typů cenotvorby, a to: cena založená na nákladech, cena na základě poptávky, cena na základě cen konkurence, cena podle marketingových cílů firmy a cena podle vnímané hodnoty produktu zákazníkem (Foret, 2012).

Odhadnout cenu produktu či služby není vůbec snadné, a proto bychom ji neměli nikdy brát jako fixní, ale naopak neustále hledat její ideální hladinu. V některých případech může být cena produktu či služby i zdvojnásobena a zájem zákazníků se výrazně nesníží, protože jsou pro zákazníka dané produkty či služby příliš důležité nebo oblíbené, a nejsou ochotni se jich vzdát ani za dvojnásobnou cenu (Tracy, 2013).

Při tvorbě ceny zahrnujeme do procesu rozhodování i mnoho dalších faktorů, mezi něž patří například firemní cíle a cíle cenové politiky, náklady, poptávka, konkurence, fáze životního cyklu produktu (Srpková, 2011).

### ***Distribuce***

V marketingovém mixu místo znamená proces distribuce, a to z místa jeho výroby až do místa prodeje zákazníkovi. Hlavním úkolem distribuce je dodat dostatečné množství poptávaného zboží na dostupné místo ve správném čase. A proto vznikají takzvané distribuční cesty, aby se lépe překonávali časové, prostorové a vlastnické bariéry. Distribuce se skládá ze tří základních kroků: fyzická distribuce, změna vlastnických vztahů a doprovodné a podpůrné činnosti. Samotná distribuční síť se pak může skládat až ze tří skupin subjektů, kam řadíme: výrobce, distributory a podpůrné organizace (Foret, 2012).

### ***Propagace***

Poslední složkou marketingového mixu je propagace, která je při samotné marketingové kampani nejvíce viditelná. Pomocí nástrojů propagace se firma prezentuje. Sděluje především informace o svých produktech, cenách i místech prodeje. Celý tento proces nazýváme komunikačním mixem nebo také marketingovou komunikací. Mezi základní nástroje patří reklama, podpora prodeje, public relations, osobní prodej a direct marketing (Foret, 2012).

Propagace je více než důležitá pro úspěch na trhu. Služba či produkt by měly být agresivně a energicky nabízeny, propagovány a prodávány. Tahle část podnikatelské činnosti patří mezi ty riskantnější (Tracy, 2013).

### **Marketingová komerční komunikace**

Marketingovou komunikaci také řadíme do marketingového mixu. Někdy se udává jako páté P, někdy je řazeno jako součást propagace. Mezi marketingové komunikace, které budou použity v mé diplomové práci, patří reklama, osobní prodej, podpora prodeje, vztahy s veřejností a reklama na internetu.

### ***Reklama***

Jedná se o nástroj komunikačního mixu. Reklamou je myšlena placená neosobní forma propagace, která je realizována pomocí rozličných médií (Srpová, 2011).

Reklamu hodnotíme jako účinnou, pokud ji potenciální zákazník vnímal a zpracoval. A za úspěch taktéž považujeme, když to přimělo udělat v hlavě zákazníka obraz o produktu, který je spojen s předchozí pozitivní zkušeností nebo zážitkem, a má pro nás

motivující kvalitu. Taková reklama může následně úspěšně vést ke koupi produktu. Nejčastějšími chybami při tvorbě reklamy je to, že ji zákazník třeba i vnímal, ale rychle ji zapomněl. Nebo to, že se reklama ztratila v šumu ostatních rušivých elementů.

(Vysekalová a Komárková, 2002).

### ***Osobní prodej***

Je nejdražší formou prodeje, ale za to nejúčinnější. Tento prodej je uskutečňován na základě dialogu mezi prodejcem a zákazníkem. Je to optimální řešení v případě, že jde o prodej složitých, rizikových nebo finančně náročných produktů nebo služeb.

(Srpová, 2011).

Při osobních kontaktu využíváme veškeré naše verbální i nonverbální komunikační schopnosti. Největší výhodou je okamžité poznání potřeb cílového zákazníka. Slouží tak k získávání zpětné vazby na naše produkty a služby, proto můžeme na základě získání klíčových informací od našich zákazníků tvořit nabídky takřka na míru. Velmi se tím vylepšuje zákaznický servis a můžeme dostat i řadu podnětů k inovaci či k tvorbě úplně nového produktu (Vysekalová a Komárková, 2002).

### ***Podpora prodeje***

Podpora prodeje se používá jako další nástroj k upoutání zákazníkovu pozornosti. Jejich hlavním posláním je informovat o produktech a službách, a to v co nejlepším světle, aby potenciálního zákazníka přiměl ke koupi. Strategie zahrnující podporu prodeje mají rychlou a intenzivní odezvu, ale za to trvá poměrně krátce, proto se používají ve speciálních případech. Podpora prodeje může mít formu ochutnávek, předvádění produktů, her a soutěží, kupónů, vzorků a podobně. Tyto formy patří mezi oblíbené u potenciálních zákazníků (Vysekalová a Komárková, 2002).

### ***Práce s veřejností***

Zahrnujeme všechny vztahy, které subjekt navazuje. Takže od cílových zákazníků až po okolní subjekty a konkurenci. Jedná se hlavně o vnímání našeho subjektu ostatními (Srpová, 2011).

Hlavním úkolem práce s veřejností je vytvoření reputace firmy. Ideálně pozitivní a sympatické reputace, aby ji mělo co nejvíce lidí, ale i institucí rádo. I přesto, že se nejedná



o přímou prodejní komunikaci, tak značně ovlivňuje kupní chování a jednání zákazníků (Vysekalová a Komárková, 2002).

### **2.3.8 Finanční plán**

Finanční plán je část podnikatelského plánu, ve které se všechny ostatní části promítají do číselné podoby. Zobrazuje plán z ekonomického hlediska, a to zejména plán nákladů, výnosů, peněžních toků, plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaná rozvaha, finanční analýza, výpočet bodu zvratu, hodnocení efektivnosti investic a další. U začínající firmy musíme dát dohromady strukturu a řád financím ve formě finančního plánu hlavně proto, že z počátku si musíme vypočítat, že to celé bude realizovatelné a za jakých minimálních finančních prostředků bude projekt uskutečnitelný, a za jakých podmínek bude dlouhodobě udržitelný (Srpová, 2011).

Finanční řízení je klíčové zejména pro čtyři základní věci, a to pro získávání kapitálu od externích i interních zdrojů, pro efektivitu využívání financí, rozdělování zisku mezi vlastníky anebo do rozvoje firmy, a také slouží k evidenci finančních procesů.

(Kiselačková a Šoltés, 2017)

#### **Plánování výnosů a příjmů**

Výnosy jsou výsledkem hospodaření firmy za daný čas. Avšak v podvojném účetnictví se nebere v úvahu, zda byl výnos již skutečně uhrazen či nikoliv. Zaplacený výnos se stává příjmem. Příjem je již připsanou částkou na účtu firmy, kterou zákazník zaplatil za produkt či službu. V některých případech se může stát, že firma musí zaplatit daň ze zisku, ačkoli na účtu ještě peníze od zákazníka nemá, proto je důležité hlídat mimo jiné i peněžní toky a kromě výnosů zajišťovat i včasné příjmy z produktů a služeb.

(Srpová, 2011).

Není rozumné za své služby brát peníze až poté, kdy se zákazník rozhodne, zda se mu služba líbila či nikoliv. U služeb je pro zachování peněžních toků důležité, aby bylo zaplaceno dopředu nebo těsně po vykonání smlouvené služby (O'Berry, 2007).

#### **Plánování nákladů a výdajů**

Mezi náklady a výdaji je rozdíl. Pojmem náklady se rozumí reálná spotřeba výrobních prostředků, se kterými se snažíme hospodařit co nejefektivněji. Výdajem chápeme úbytek

peněžních prostředků. Úbytek výdajů se vždy nemusí přeměnit v hodnotu. Výdaj je totožný s nákladem jen tehdy, když přímo vstoupí do tvorby výrobku nebo služby. Efektivní řízení firmy zahrnuje i sledování struktury nákladů. Náklady dělíme dle druhu, účelu, činnosti a závislosti na změnách objemu výroby. Pro každou firmu poskytuje sledování nákladů jiné benefity. Pro finanční řízení je rovněž důležité dělit náklady na variabilní a fixní. Variabilní náklady jsou závislé od objemu výroby. Fixní náklady se do určitého objemu výroby nemění. Na základě fixních a variabilních nákladů se vypočítává bod zvratu (Srpková, 2011).

### **Finanční výkazy**

Mezi finanční výkazy řadíme plán peněžních toků, plánovaný výkaz zisku a ztrát, a plánovanou rozvahu. V plánu peněžních toků podrobně rozebereme zejména prvních 6 měsíců naší činnosti. Zahrnujeme sem všechny zamýšlené výdaje a očekávané příjmy. Čtenáři tohoto plánu by mělo být jasné, kdy se co bude realizovat a jestli to je reálné.

Druhou částí je plánovaný výkaz zisku a ztrát, ve kterém zhodnotíme výnosy a výdaje a vyjde nám výpočet odhadovaného výsledku hospodaření za dané období. I v této části by mělo být pečlivě zpracováno zvláště prvních 6 měsíců působení na trhu. Dále už může být zpracován po letech.

A třetím stěžejním plánem finančního plánu je plánovaná rozvaha. Ukazuje nám vývoj majetku firmy a zdroje jeho financování za jednotlivá období. Finanční výkazy by měly být vždy stručně okomentovány. Podklady pro výkazy by měly být založeny na reálných datech. Plánovací období musí být minimálně dlouhé, jako je doba vykázání zisku, splacení úvěru nebo životnost investice (Srpková, 2011).

### **Finanční analýza**

Na základě finanční analýzy měříme efektivnost podnikatelského záměru. Mezi hlavní ukazatele řadíme ukazatele rentability, ukazatele likvidity, ukazatele aktivity a ukazatele zadluženosti. Dále je optimální provést výpočet bodu zvratu. Většinou se zpracovává více verzí finančních plánů, a to optimistická varianta, pesimistická varianta a varianta realistická (Srpková, 2011).

Finanční analýza se dělá pomocí několika kroků. Nejdříve prověříme, zda jsou data úplná a zda se odvíjí od reality. Pak zanalyzujeme základní účetní výkazy. Následně vypočítáme

a zhodnotíme poměrové ukazatele. Všechna zanalyzovaná data zhodnotíme a uděláme z nich závěr (Mařík, 2018).

### 2.3.9 Hodnocení rizik a návrhy na jejich eliminaci

Podnikání je riziková záležitost. Některým rizikům lze předejít, jiným však nedokážeme zabránit. Ať jde o jakákoliv rizika, vždy se proti nim dají zavést určitá opatření a již dopředu si můžeme připravit plán na krizovou situaci (Šafrová Drážilová, 2019).

**Tabulka 1: Rizika podnikání**

(zdroj: vlastní zpracování dle: Šafrová Drážilová, 2019)

Faktor	Rostoucí riziko	Kritická situace	Opatření
Počáteční investice	nízká → vysoká	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investice se nevrátí</li> <li>Podnikání si na sebe nevydělá</li> <li>Nezbývají peníze na provoz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Detailně zpracovat podnikatelský plán</li> <li>Spolupráce s investorem</li> </ul>
Doba realizace jedné zakázky	krátká → dlouhá	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zákazník nezplatí</li> <li>Zákazník neodebere produkt</li> <li>Zákazník odstoupí od smlouvy</li> <li>Peníze dojdou v průběhu realizace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pečlivé prověření zákazníka</li> <li>Kvalitně zpracovaná smlouva</li> <li>Postupné zálohy podle rozpracovanosti</li> <li>Plánování zakázek a kapacit</li> </ul>
Náklady na jednu zakázku	nízké → vysoké		
Unikátnost zakázky	malá → velká		
Zisk ze zakázky	vysoký → nízký		
Opakování zakázek pro jednoho zákazníka	opakované → jednorázové	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zakázek nebo zákazníků není dost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Snížení nákladů (tj. zvýšení zisku)</li> <li>Investice do marketingu</li> <li>Inovace produktu/služby</li> </ul>
Konkurenční výhoda	velká → žádná		
Konkurence na trhu	žádná → velká		

Počáteční investice je tím rizikovější, čím je na začátku vyšší. Protože pokud neuspějeme, finanční ztráta bude vysoká. Za opatření lze považovat detailně zpracovaný podnikatelský plán, ve kterém zpracujeme všemožné scénáře, aby nám vždy zbyla dostatečná finanční rezerva na provoz. Rizika plynoucí ze specifčnosti zakázky zákazníkovi na míru můžeme eliminovat tím, že si zákazníka před začátkem kontraktu prověříme nebo s ním uzavřeme smlouvu. Dalším rizikovým sektorem je specifčnost našeho trhu. Vždy musíme minimálně držet krok s konkurencí, a v lepším případě si inovacemi držet náskok.

Když trh disponuje mnoha konkurenty, musíme se zaměřit zejména na minimalizaci našich nákladů. Rizik spojených s podnikáním je spousta, a to v každé jeho oblasti, proto je potřeba brát každé riziko jako výzvu ke zlepšení (Šafrová Drážilová, 2019).

### **Metody snižování rizika**

Je řada způsobů, jak se dá snížit podnikatelské riziko. Pro zmiňovaný podnikatelský záměr bych volila metodu ofensivního řízení firmy, redukci rizika, pružnost firmy a získávání dodatečných informací.

#### ***Ofensivní řízení firmy***

Ofensivní řízení může zafungovat jako preventivní opatření proti rizikům. Pro ofensivní řízení je typické, že si firma správně nastavila rozvojovou strategii firmy. Dále se firma snaží co nejvíce rozvíjet své silné stránky a tím udržet konkurenční výhody. Také je cílem být co nejflexibilnější v reakcích na vnější i vnitřní prostředí. Všechna tyto doporučení vedou ke sníženému podnikatelskému riziku (Smejkal a Rais, 2013).

#### ***Redukce rizika***

Při aplikování metody redukce rizika jsou aplikována opatření, pro které je význačné to, že jsou účinná, přijatelná, efektivní a včasná. Při výběru opatření musíme vzít v úvahu řadu omezení jako například omezení časová, finanční, technická, provozní, kulturní, etická, ekologická, právní a další. Riziko můžeme redukovat dvěma základními metodami, a to odstraněním příčiny vzniku rizika anebo metodou, která snižuje nepříznivé důsledky rizika (Smejkal a Rais, 2013).

#### ***Pružnost firmy***

Pružnost firmy můžeme definovat jako čas potřebný k reakci firmy na měnící se vnější či vnitřní prostředí. Tato schopnost je typičtější pro malé a střední podniky a prokresluje se do všech oblastí ve firmě. Firma může být pružná ve výrobě, při výběru dodavatelů, v řízení a organizační struktuře, a v mnoha dalších oblastech (Smejkal a Rais, 2013).

#### ***Získávání dodatečných informací***

Informace jsou na trhu velmi cenná komodita, která častokrát rozhoduje o klíčových rozhodnutích. Čím více informací, tím lepší vyjednávací schopnost a i tím lepší a jistější rozhodování s naší konkurencí i partnery (Smejkal a Rais, 2013).

## **3 ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO SEKTORU**

Pro analýzu podnikatelského sektoru byl využit marketingový výzkum za pomoci dotazníkového šetření, analýza vnitřního prostředí pomocí McKinseyho rámce 7S a vnějšího prostředí pomocí SLEPT analýzy, a Porterovi analýzy konkurenčního prostředí. Dále byla provedena analýza potenciálních rizik. Vše je přehledně shrnuto ve SWOT analýze.

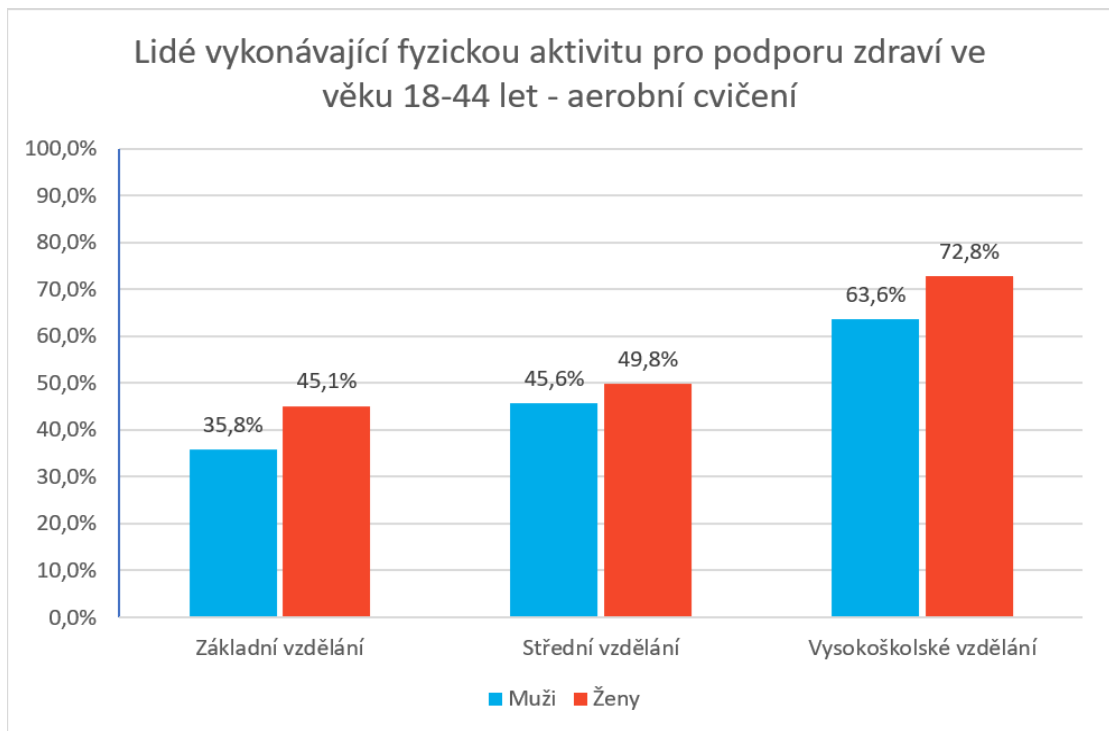
### **3.1 SLEPT analýza**

Analýza faktorů vnějšího prostředí, SLEPT analýza, zkoumá makroprostředí firmy. Posuzuje situaci pomocí zhodnocení sociálních faktorů, legislativních faktorů, politických faktorů, technologických a environmentálních faktorů. Vliv na tyto faktory má firma minimální nebo žádný. SLEPT analýzou strukturovaně popíšeme aspekty, které mají na náš podnik největší vliv (Brecht a Grasseová, 2013).

#### **Sociální faktory**

Životní úroveň je v České republice velmi vysoká. Co se týče vzdělání, tak je na dobré úrovni, avšak oblast výživy a cvičení šlo značně stranou. Fyzická aktivita se od určitého věku nepovažuje za důležitou součást života, a proto narůstá počet pacientů s kardiovaskulárními onemocněními, diabetem mellitem II. stupně a problémy s regulací tělesné hmotnosti.

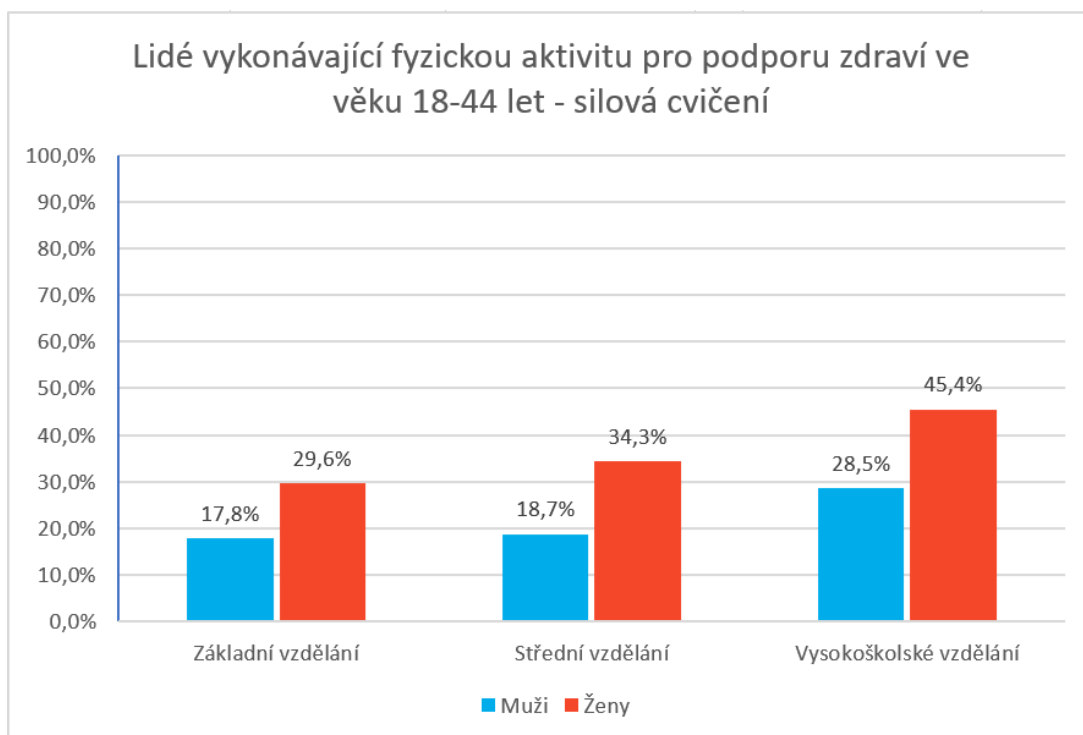
Vzdělávací kurzy pro zdraví a fitness jsou oblíbené zejména u mužů i žen ve věku 20-40 let. Lidé mladší 20 let většinou finančně nedosáhnou na dražší kurzy či semináře, takže se seminářů účastní již vydělávající část populace. S narůstajícím tlakem ze strany sociálních sítí na naši postavu i visáž je o tyto služby narůstající zájem. Taktéž patříme jako Česká republika k nejobéznějším státům Evropy a postupně i světa. Taková skutečnost vede k následné zvýšené nemocnosti populace. Zvyšující se povědomí o aspektech obezity souběžně zvyšují zájem o prevenci v péči o své zdraví.



**Graf 1: Statistika aerobní fyzické aktivity podporující zdraví u mužů a žen v ČR v souvislosti s dosaženým vzděláním ve věkovém rozmezí 18-44 let**

(zdroj: vlastní zpracování dle: Eurostat, 2014)

Ze sloupcového grafu výše můžeme určit, že investice do zdraví v podobě aerobního cvičení je přímo úměrná stupni vzdělání populace. Můžeme tak určit, že zvýšený zájem o vzdělávací kurzy bude spíše ze strany vysokoškolsky vzdělaných lidí. Na druhou stranu musíme podotknout, že lidé se základním vzděláním většinou vykonávají fyzicky náročnější práci a proto o aktivity, které jsou přímo označené za aerobní aktivity podporující zdraví, nemají zájem.



**Graf 2: Statistika silové fyzické aktivity podporující zdraví u mužů a žen v ČR v souvislosti s dosaženým vzděláním ve věkovém rozmezí 18-44 let**

(zdroj: vlastní zpracování dle: Eurostat, 2014)

Z grafu vyplývá, že o silová cvičení podporující zdraví se spíše zajímají ženy. Taktéž jde vidět přímá úměra zájmu o cvičení s rostoucím stupněm vzdělání. Vůči grafu znázorňujícímu aerobní cvičení je o silová cvičení značně nižší zájem, což rozhodně nesnižuje jeho význam ani při podpoře imunity a celkového zdravotního stavu, a tedy ani v plánovaném obsahu kurzů.

### **Legislativní faktory**

Legislativa v rámci státu se může rychle měnit. Některé nařízení mohou být hrozbami, jiné mohou být příležitostmi. Každopádně má právní stránka podnikání vliv na každodenní chod podniku (Brecht a Grasseová, 2013).

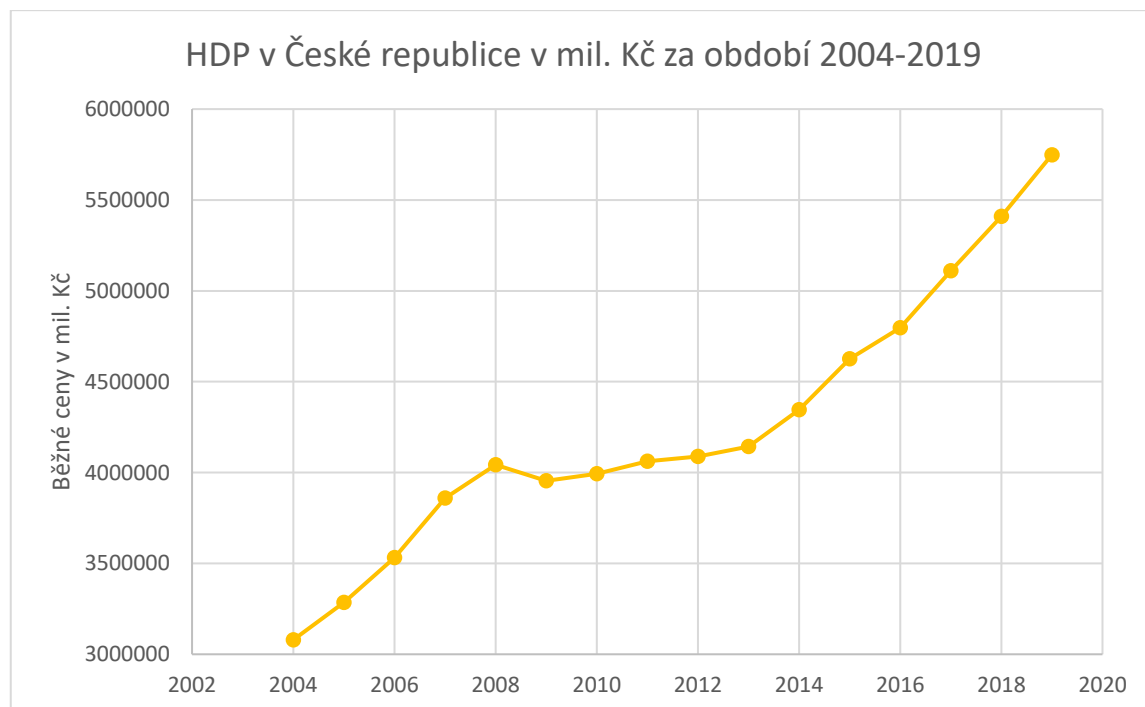
Provoz malého podniku stojí na zakladatelce, která má vyřízené OSVČ. Jedná se o živnost vázanou v oblasti tělovýchovy a sportu a udělenou na základě dosažení vysokoškolského vzdělání na Fakultě sportovních studií. Hlavním problémem je žádost úřadu Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT) o možnost udělovat certifikáty.

K založení vzdělávací instituce je potřeba splňovat legislativní požadavky stanovené MŠMT. Aby bylo možné kurzy založit, je potřeba jmenovat odborného garanta vzdělávání u odbornosti. Odborný garant musí splňovat následující požadavky, a to mít praxi minimálně 5 let s nejvyšší dosažitelnou kvalifikací v daném sportovním odvětví, to jest trenérskou úroveň I. třídy nebo také licenci A. Ostatní lektorský sbor musí mít dosažený minimálně vysokoškolský titul daného oboru, nebo to musejí být trenéři I., maximálně II. třídy (MŠMT, 2013).

Hlavním problémem s legislativou je tudíž vyřízení osvědčení o absolvování kurzu. Dle právních pravidel nějaká kritéria jsou, avšak MŠMT reguluje celkové množství firem a institucí tyto služby provozujících, a je jen na něm, jak se k certifikaci vzdělávacích kurzů postaví.

### **Ekonomické faktory**

Ekonomické prostředí nám určuje, jakou kupní silou naši potenciální zákazníci disponují. Proto je vhodné monitorovat ekonomické ukazatele jako je například HDP, inflace, nezaměstnanost, a další (Brecht a Grasseová, 2013).



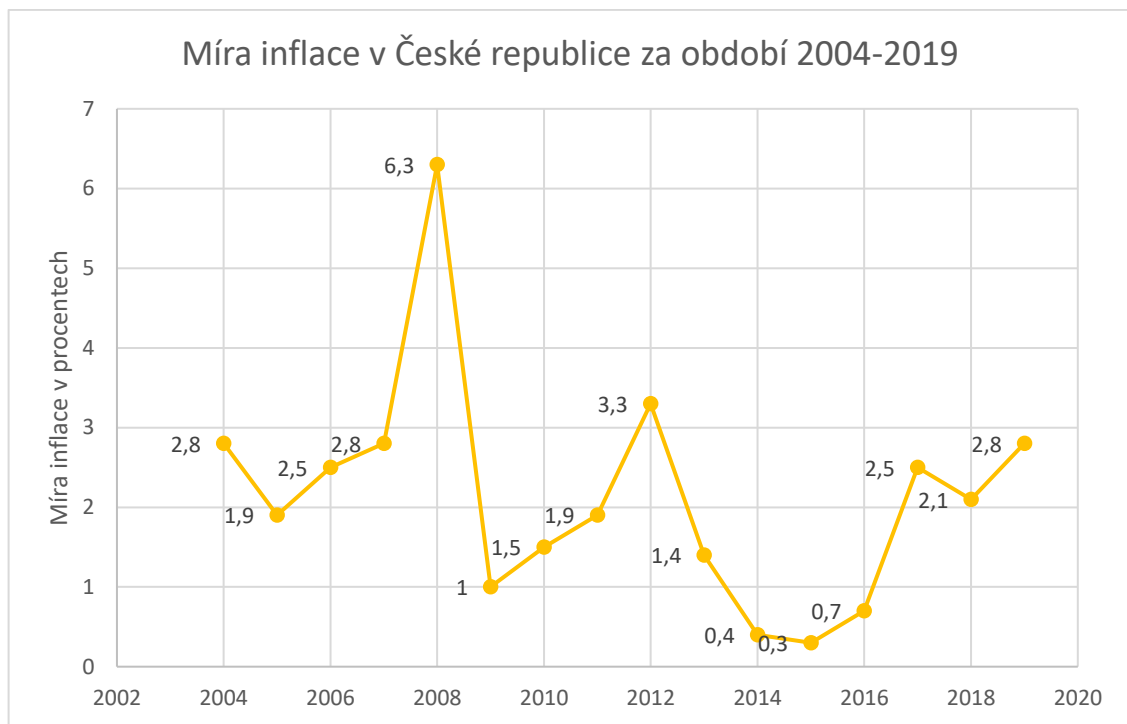
**Graf 3: HDP v milionech Kč**

(zdroj: vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2020)



Hrubý domácí produkt (HDP) je ukazatelem výkonnosti ekonomiky a znamená celkovou peněžní hodnotu finálních statků a služeb na určitém území za dané období (Kučerová, 2013).

To, že se ekonomika v České republice stává čím dál výkonnější a HDP roste, můžeme považovat za úspěch. Rok 2020 byl pro mnohé ekonomické subjekty velmi těžký kvůli protiepidemickým opatřením, tudíž uvidíme, jak na tom Česká republika, dle statistik, v tomto roce byla, a v roce 2021 bude.

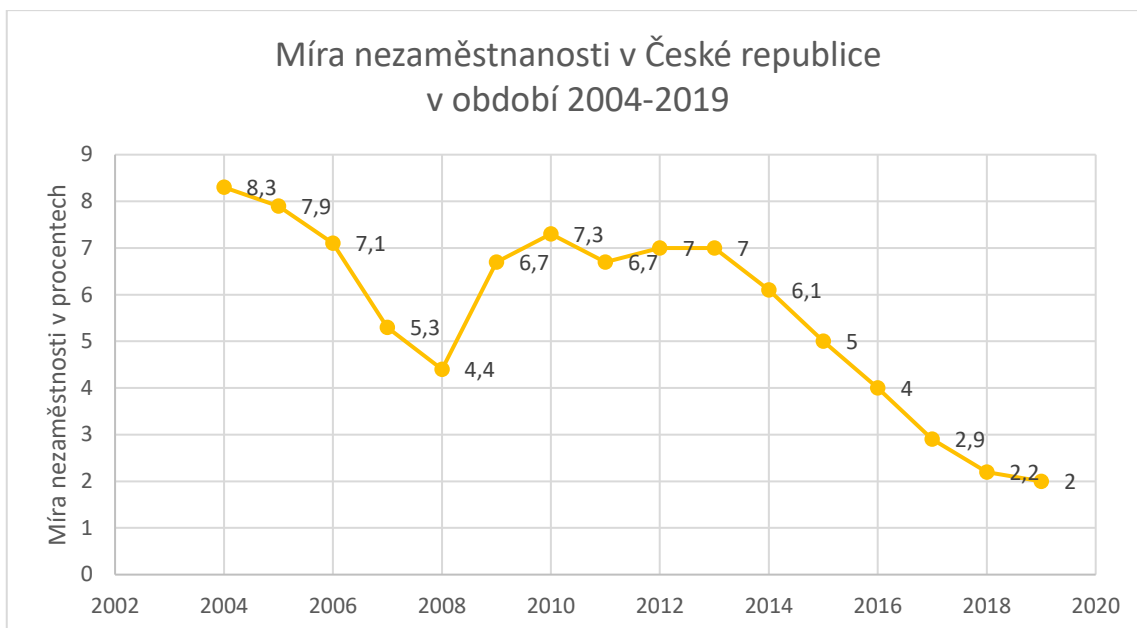


**Graf 4: Míra inflace v procentech**

(zdroj: vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2020)

Růst cenové hladiny se nazývá inflace a je způsobena zvýšeným množstvím peněz v oběhu. Ceny rostou u všech produktů a služeb, ale také způsobuje navýšení mzdy. Díky inflaci dochází ke snížení kupní síly peněz. Jelikož se cena zboží zvyšuje, považuje se mírná inflace za motivaci ke koupi postupně se zdražujícího se zboží. Takže udržuje ekonomiku aktivní a považuje se za prospěšnou (Kučerová, 2013).

Inflace se drží stále v jednociferných hodnotách, což můžeme považovat za pozitivní. Dle náročného roku 2020 můžeme předpokládat i rychlejší růst míry inflace.



**Graf 5: Míra nezaměstnanosti v procentech za období 2004-2019**

(zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2020)

Trh práce je nedokonalým trhem už jen kvůli nemožnosti stoprocentní informovanosti pracovníků a neinformovanosti firem o všech pracovnících hledajících práci. Trh práce nalézá rovnováhu tehdy, když se dostane do bodu přirozené míry nezaměstnanosti. Přirozená míra nezaměstnanosti přímo úměrně závisí na míře ztráty práce a také nepřímo úměrně na míře nalézání práce (Holman, 2010).

Nezaměstnanost se od roku 2013 meziročně snižuje. Lidí tím pádem hledají i nacházejí práci. V minulém roce 2019 byla míra nezaměstnanosti 2 %, což můžeme považovat za pozitivní číslo pro lidi hledající práci, a za nevýhodné číslo pro zaměstnavatele, kteří nejspíše hůře nacházející kvalitní pracovníky kvůli nízké konkurenci v boji o pracovní pozice.

### **Politické faktory**

Současná politická situace může být považována za stabilní, i když je v blízké době očekávatelná ekonomická krize způsobená koronavirem. I v politice čas od času zazní, že zdraví je velmi důležité a je třeba jej podporovat. Samotné tělovýchově se věnuje Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.

V České republice se ve jménu fitness sektoru ozývá paní Jana Havrdová, která je prezidentkou České komory fitness, z.s. Tento spolek zajišťuje mimo jiné i správu fitness

center a akce pro podporu zdraví v ČR. Dále spolek například zprostředkovává placení hudby, jež ve fitness může zaznít jen po zaplacení autorských práv (ČKF, 2020).

### **Technologické faktory**

Podnik musí neustále inovovat své služby a produkty, aby udržel krok s dobou a vyhověl nejnovějším požadavkům zákazníka. Pro tyto faktory je typické, že některé aspekty jsou předvídatelné, jiné představují převratné výzkumy a mají obrovský vliv na celé dění v odvětví (Sedláčková a Buchta, 2006).

Za možnost nabízení služeb ke všem připojeným, nejen k sociálním sítím, můžeme nejvíce děkovat technologiím spojeným se zavedením internetu. S internetem v dnešní době umí skoro každý člověk ve vyspělých zemích a stává se čím dál častějším prostředkem pro nakupování služeb i produktů.

## **3.2 Porterova analýza pěti sil**

Porterova analýza pěti hybných sil slouží k identifikaci pozice společnosti v odvětví, a zahrnuje faktory jako je vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, velikost hrozby, kterou představují stávající konkurenti, hrozbu způsobenou vstupem nových konkurentů na trh a možnosti v rámci souboje s naší konkurencí.

(Brecht a Grasseová, 2013)

### **Vyjednávací síla zákazníků**

Zákazníci přímo svým zájmem o daná témata regulují celý chod nabízených kurzů. Jejich vyjednávací síla je **vysoká**, protože bez jejich účasti by kurzy ztratily smysl. Každý kurz má smysl otevřít od určitého počtu klientů. I požadavek na pořádání webinářů online, kteří pracující zákazníci preferují před osobními setkáními, můžeme brát jako způsob vyjednávání ze strany zákazníka.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

V případě pořádání vzdělávacích kurzů a osobních tréninků ve fitness v malém městě je vyjednávací síla dodavatelů vysoká, ale tato síla s rostoucí velikostí města, a tím i konkurence slábne. Vzhledem k počtu vhodných prostor pro konání akcí ve velkých městech můžeme sílu dodavatelů hodnotit jako **střední**.

S pořádáním služeb online tato síla úplně mizí. Programy či aplikace, které nám dopomohou k pořádání online seminářů, jsou dostupné a zdarma.

### **Hrozba stávajících substitutů**

V tomto odvětví se pohybuje mnoho konkurentů, obzvláště v Brně. Hrozba ze strany stávajících substitutů je **vysoká**. Fungují zde i dva hlavní konkurenti, a to zástupci nejnámější společností v oboru, a to Fitness institut a Institut moderní výživy. Jako hrozbu vidím i skutečnost, že za podpory Masarykovy univerzity fungují v univerzitním kampusu semináře zdarma v krásných prostorách přednáškového sálu vedené profesory a absolventy Fakulty sportovních studií, což je přímá konkurence s mnoha výhodami. Za samostatnou konkurenční platformu můžeme považovat YouTube, kde se dají zdarma přehrát názory odborníků z celého světa zcela zdarma. Na druhou stranu právě všudy přítomná moudrost ze strany youtuberů devaluje hodnotu a důvěryhodnost jejich vzdělání i vědění. Na české YouTube scéně a zároveň fitness sektoru se svými fitness videi dominuje Aleš Lamka, který má velmi podobnou tvorbu s jedním z nejúspěšnějších YouTuberů ve fitness sektoru Jeffa Nipparda.

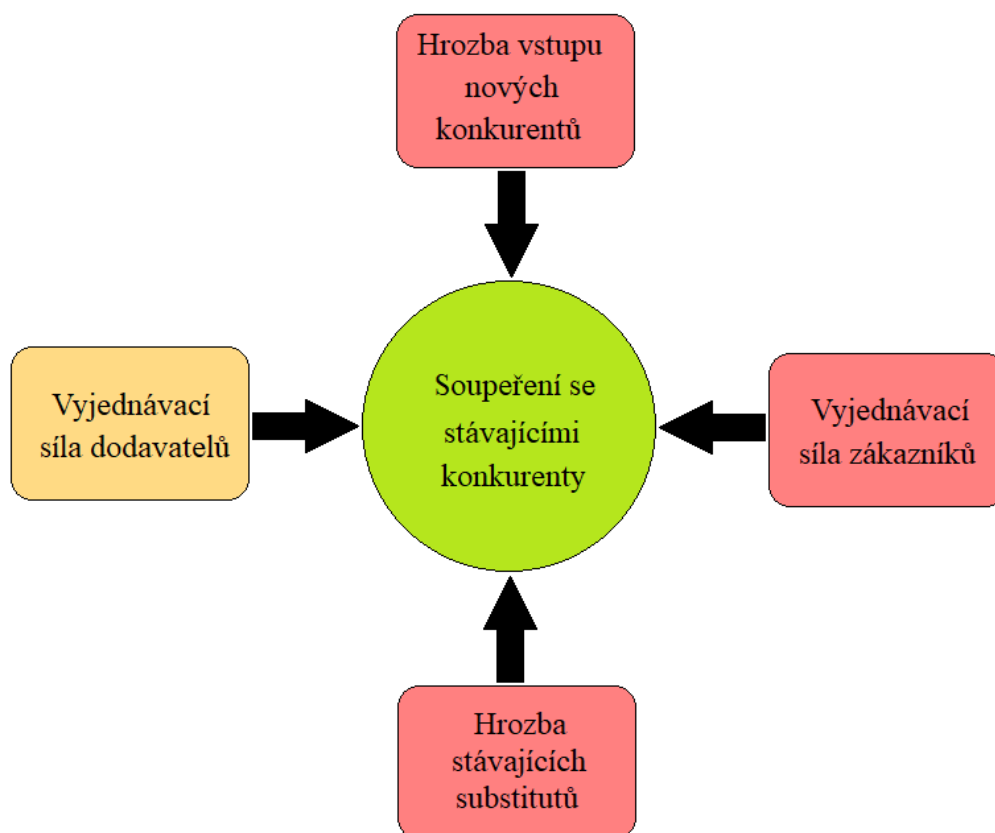
### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Vzdělávací instituce jsou regulovány MŠMT, ale ve vstupu na trh blízkých substitutů na internetu nic nebrání. Vždy se může objevit nový kvalitní řečník na jakékoli sociální síti, který převezme naše posluchače. Hrozba vstupu nových konkurentů je **vysoká**. A o to víc, když se přejde na online výuku. Samotný YouTube se neustále plní novými videi, které se označují s hashtagy evidence-based. Avšak stále zůstává výhodou, že řada Čechů v naší cílové skupině anglicky neumí, a je odkázána na české překlady.

### **Soupeření se stávajícími konkurenty**

Ačkoliv by se mohlo zdát, že na trhu se vzděláním v oboru fitness není již místo, tak není důvod to vzdát. Vždy je důležité se zaměřit na služby, které ostatní instituce nenabízejí nebo je mají přeplněné, a byla by šance, že by zájemci o služby přeběhli na základě kvalitního marketingu a lepších poskytovaných služeb k nám. Mezi taková témata řadíme například mýty ve fitness výživě a akreditovaný kurz výživového poradce. Z odlišujících se témat můžeme jmenovat například výživu vhodnou pro lední hokejisty, přičemž kurz

by byl zaměřen na profesionální hokejisty a jejich výživu před, v průběhu, a po zápase. Soupeření o klientelu se v případě specifických témat sníží na úroveň **nízkou**.



**Obrázek 1: Porterova analýza pěti konkurenčních sil**  
(zdroj: vlastní zpracování)

### 3.3 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum slouží k definování přání, potřeb a názorů zákazníka. My se budeme zabývat zejména primárním marketingovým výzkumem, což znamená, že budeme pomocí dotazovací metody sami sbírat informace v terénu a následně analyzovat získaná data (Foret, 2008).

Samotnému dotazníkovému šetření předcházelo testování pilotním dotazníkem, kdy měli respondenti možnost se ke každé otázce či odpovědi vyjádřit. Celkově jsem pilotní dotazník konzultovala s 8 respondenty. Po konzultacích došlo k přidání 3 otázek na celkový počet 17 otázek, a v dalších otázkách došlo k lepší formulaci nebo více možnostem odpovědí.

Dotazníkové šetření bylo spuštěno 16. listopadu 2020 a oficiálně zastaveno 12. února 2021. Celkově se k této problematice vyjádřilo 105 respondentů.

Abych zajistila co nejmenší chybu při výzkumu, zadala jsem již na úvodní stránce online dotazníku nutnost zadat emailovou adresu, bez které se nedá pokračovat. Takže se každý respondent hned na začátku pod své odpovědi nepřímo dobrovolně podepsal.

Zadáním emailové adresy se zúčastnění také přihlásili o 10 % slevu na jeden seminář dle jejich výběru. Dotazník se nedal vypnout v půlce ani jej nebylo možno vyplnit dvakrát ze stejné adresy.

Taktéž nebyla možnost se k otázce nevyjádřit, ale častokrát byla možnost vyjádřit jiný než nabízený názor políčkem otevřené odpovědi. Ty jsem následně analyzovala a buď vznikla při vysokém zájmu o novou kategorii nová varianta, nebo vznikla varianta s názvem Ostatní.

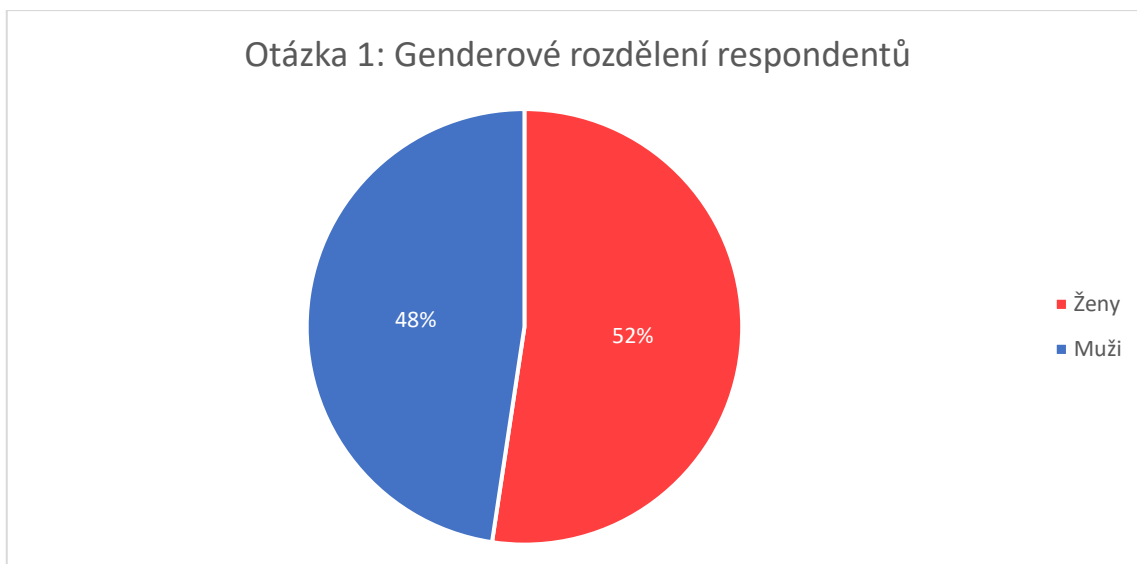
### **Interpretace výsledků marketingového výzkumu**

Pro každou otázku je vždy zvolený nejvhodnější graf pro zřejmější znázornění vyhodnocení odpovědí. Pro zdůraznění proporcionality v počtu odpovědí jsou zvoleny výsečové grafy se zaznačeným procentuálním zastoupením. U otázky 10 došlo kvůli rozdělení respondentů na menší skupiny na základě odpovědi z otázky 9, proto se zde kromě procentuálního zastoupení nachází i hodnota počtu respondentů, kteří danou variantu zvolili.

U otázek s více možnými odpověďmi jsem zvolila grafy sloupcové, sloupce jsem seřadila dle velikosti od největšího po nejmenší.

Z otázky číslo jedna, graficky znázorněnou v grafu č. 6, můžeme usoudit, že odpovědi v celém dotazníku budou závislé od názoru mužů i žen ve skoro vyváženém poměru.

### Otázka 1: Genderové rozdělení respondentů



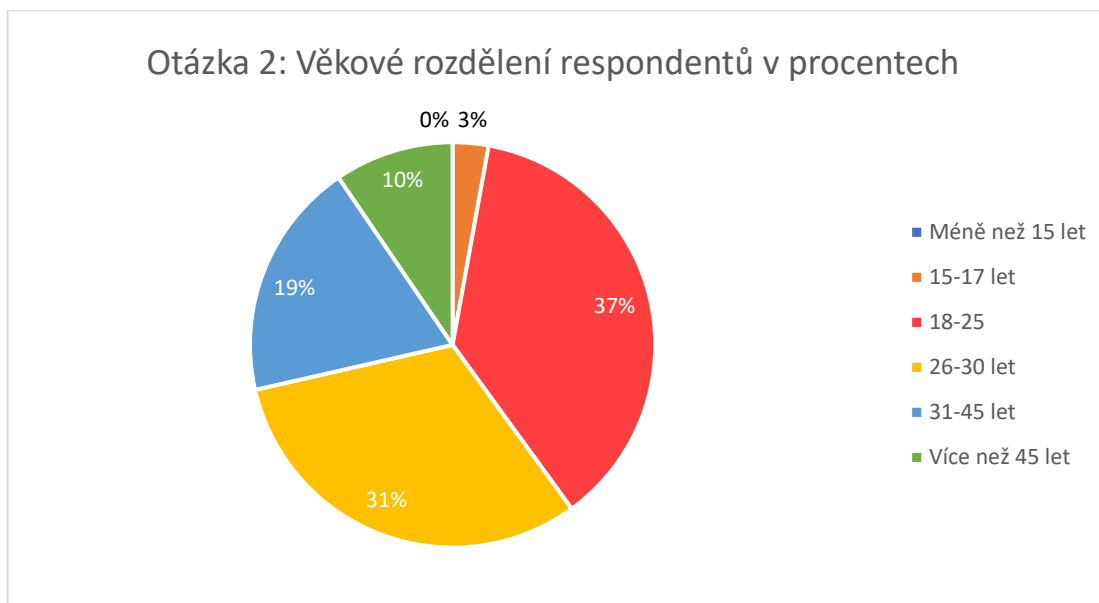
**Graf 6: Genderové rozdělení respondentů**

(zdroj: vlastní zpracování)

Dle odpovědí z grafu č. 7 jsme zjistili, že o vzdělávací kurzy se zajímají sportovci zejména až po dosažení věku 18 let. Skupina respondentů ve věku 18-25 let má nejvyšší zastoupení s 37 % ze 105 respondentů. Je pravděpodobné, že zájem v tomto věku souvisí s obdobím, kdy sportovci sami začínají přebírat za svůj tréninkový i stravovací plán zodpovědnost. Po dosažení 18 let také přestávají dotace na kroužky, tábory nebo podpora sportovních klubů. Rozmezí 18-25 let je pro většinu sportovců vrchol kariéry, a pro většinu rekreačních sportovců obdobím objevování nových sportů po střední škole, např. v době studování na vysoké škole.

Druhou nejpočetnější skupinou je skupina 26-30 let, která je zastoupená 31 %. O této skupině můžeme říct, že ji z většiny tvoří sportovci rekreační, kteří již pracují. Tento fakt se může následně prokreslit do cenové politiky.

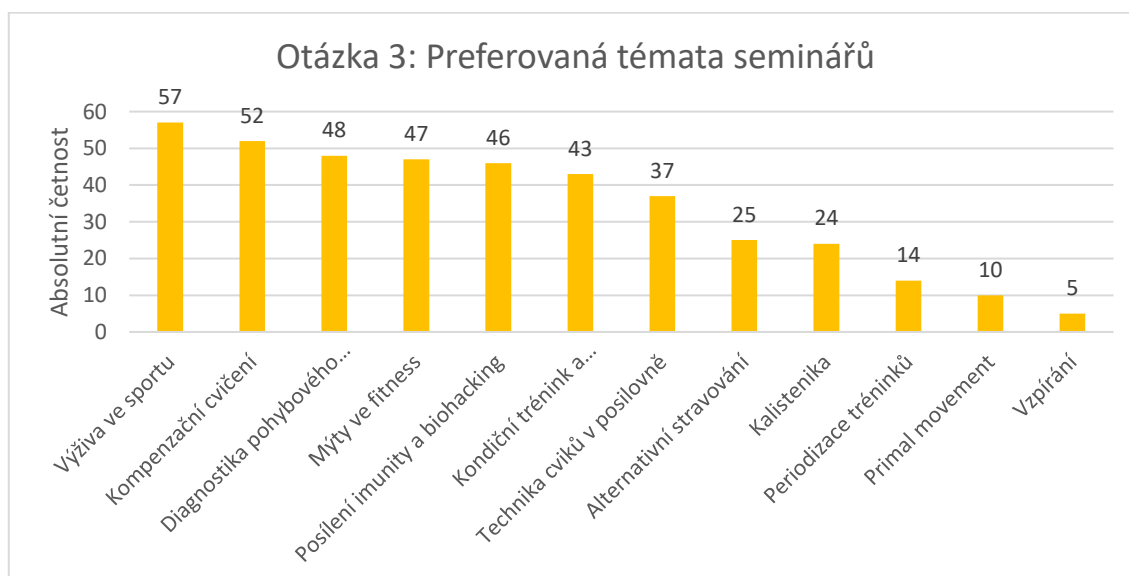
Skupina respondentů ve věku 31-45 let tvoří také důležitý podíl 19 %. Pro tuto skupinu může být prospěšné navštívit kurz nejen kvůli sobě, ale také kvůli zvýšení výkonnosti u svých dětí, což může být zohledněno u výběru zaměření vzdělávacích kurzů pro sportovce.



**Graf 7: Věkové rozdělení respondentů**

(zdroj: vlastní zpracování)

U této otázky si všech 105 respondentů mohlo vybrat více možností. Celkově byla témata volena rovnoměrně. Žádné vyloženě nedominuje. Z grafu můžeme usoudit, že zhruba polovina lidí by ocenila témata o výživě, kompenzačních cvičeních, diagnostice pohybového aparátu a mýtech ve fitness. Dalšími vybranými tématy s preferovanou tematikou jsou posilování imunity a znalosti z oblasti kondičního tréninku.

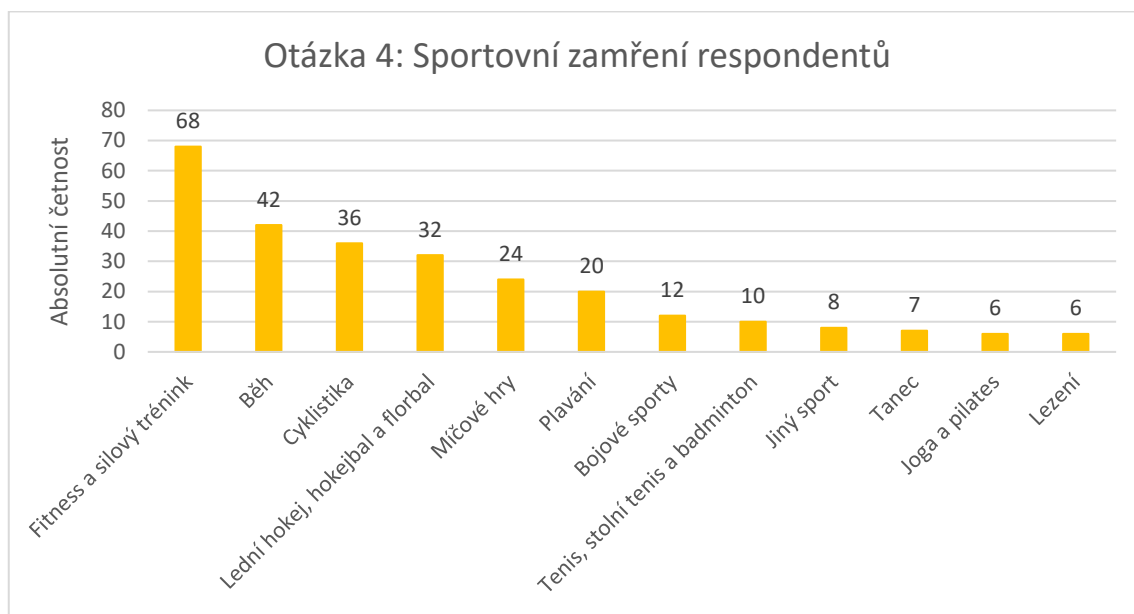


**Graf 8: Preferovaná témata seminářů**

(zdroj: vlastní zpracování)



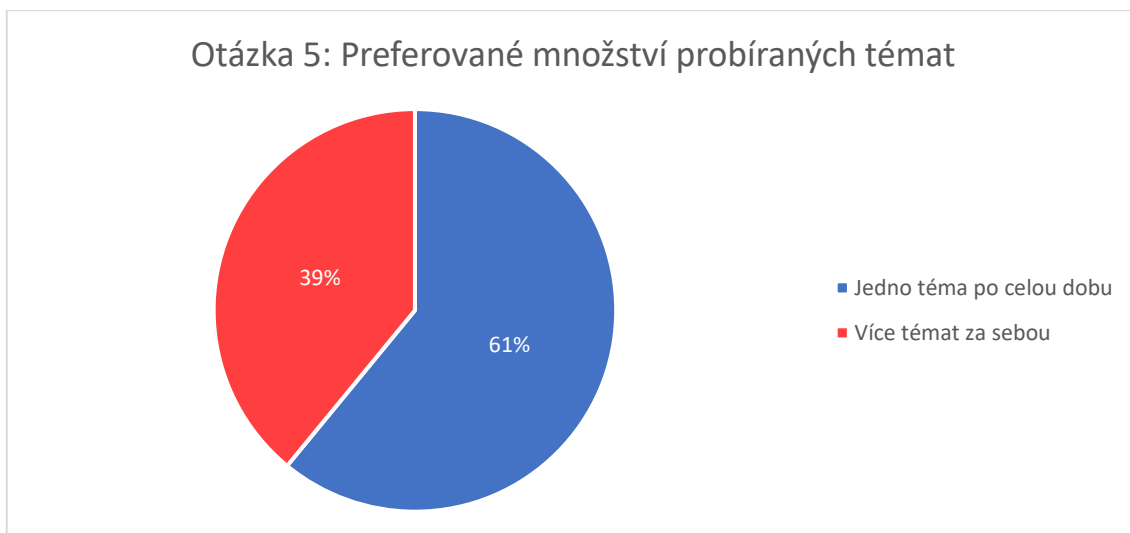
Ze 105 respondentů uvedlo 68, že se věnují silovému tréninku nebo fitness, což je skvělé zjištění, protože to je zejména naše hlavní cílová skupina. Dále se umístil běh s cyklistikou, které jsou dalšími dostupnými sporty pro každého. Na dalších nejčtenějších pozicích respondenti uváděli kolektivní hry, kterým by bylo možno vytvářet semináře s maximální specializací pro daný sport.



**Graf 9: Sportovní zaměření respondentů**

(zdroj: vlastní zpracování)

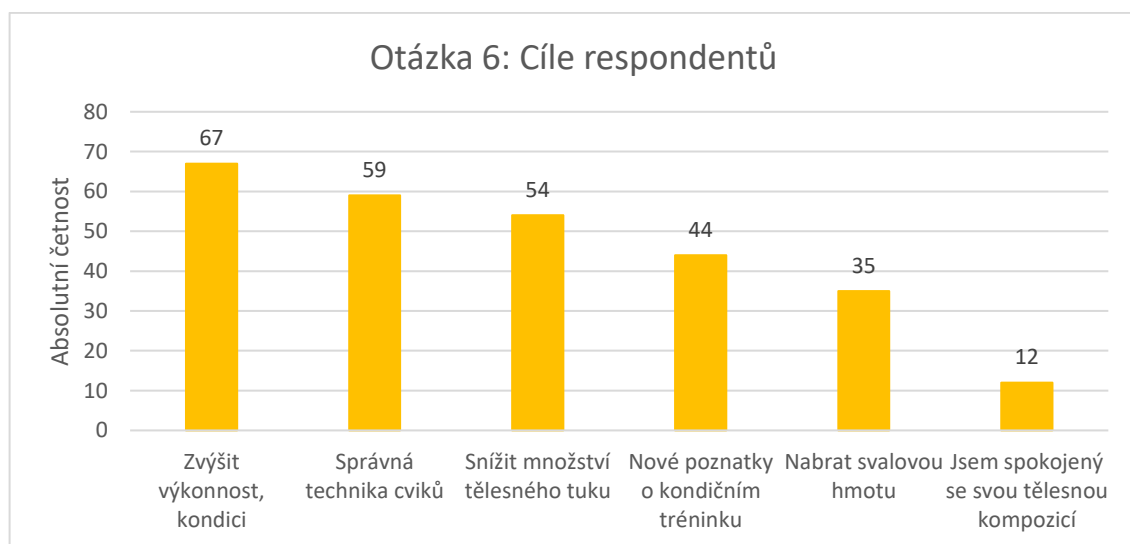
Více respondentů odpovědělo ve prospěch jednoho probíraného tématu během jednoho semináře s procentuálním zastoupením 61 %. Tyto čísla následně korelují s frekvencí a délkou konaných seminářů. Každý má své preference. Toto dilema úzce souvisí s časem, po který jsou lidé ochotní se soustředit.



**Graf 10: Preferované množství probíraných témat za jeden seminář**

(zdroj: vlastní zpracování)

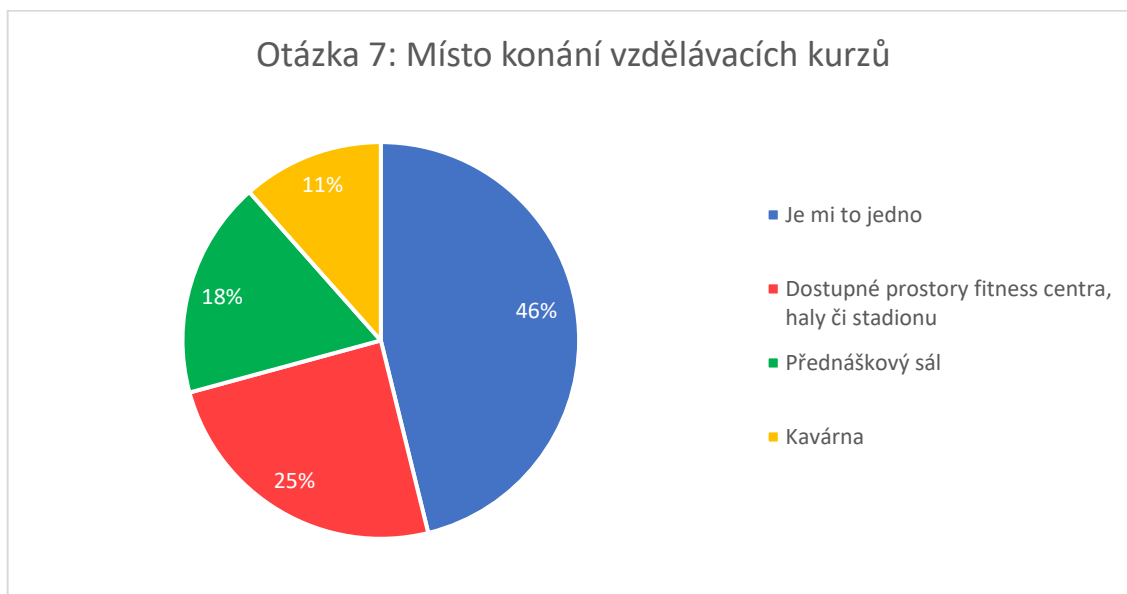
Největší zájem respondentů je o zvýšení své fyzické zdatnosti, znalost správné techniky cviků a redukce tukové tkáně. To je velmi dobrý výsledek, protože přesně tyto cíle jsme schopni naší hlavní cílové skupině zajistit. Zájem o snížení tělesného tuku se týká většinou žen a nabírání nové svalové hmoty bývá cílem spíše mužů. V tomto případě se nám hodí zjištění hned z otázky 1, která nám zajišťuje vyrovnanost vlivu odpovědí mužů a žen.



**Graf 11: Osobní či sportovní cíle respondentů**

(zdroj: vlastní zpracování)

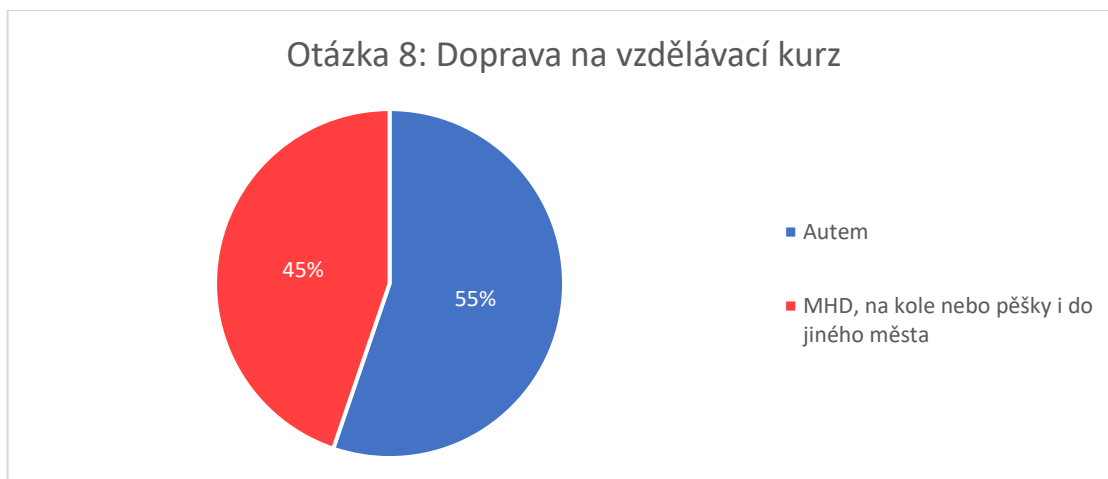
U otázky 7 bylo možné zadat více odpovědí, ale většina zvolila stejně jednu preferovanou odpověď. Ze 105 dotazníků se dalo sečíst pouze 130 zaškrtnutí u všech možností, přičemž všechny otázky je nutné a povinné zodpovědět alespoň jednou dle nastavení dotazníku. Proto byl použit i v tomto případě výsečový graf. Z grafu je zřejmé, že zhruba polovina lidí je místo konání jedno, zhruba čtvrtina by volila jakékoliv dostupné prostory u svého sportoviště a zhruba pětina všech názorů by uvažovala i o přednáškovém sále.



**Graf 12: Preference místa konání vzdělávacích kurzů**

(zdroj: vlastní zpracování)

Otázka 8 je důležitá zejména při výběru prostor, u kterých musí být zajištěno i dostatečné množství parkovacích míst. Z grafu vychází, že víc jak polovina lidí by se dopravovala autem. Z toho vychází, že na kurz je vhodné prostory pro konání kurzu jsou pouze ty, kde lidé pohodlně zaparkují. Požadavky na parkovací místa jsou také závislé od množství zúčastněných klientů.

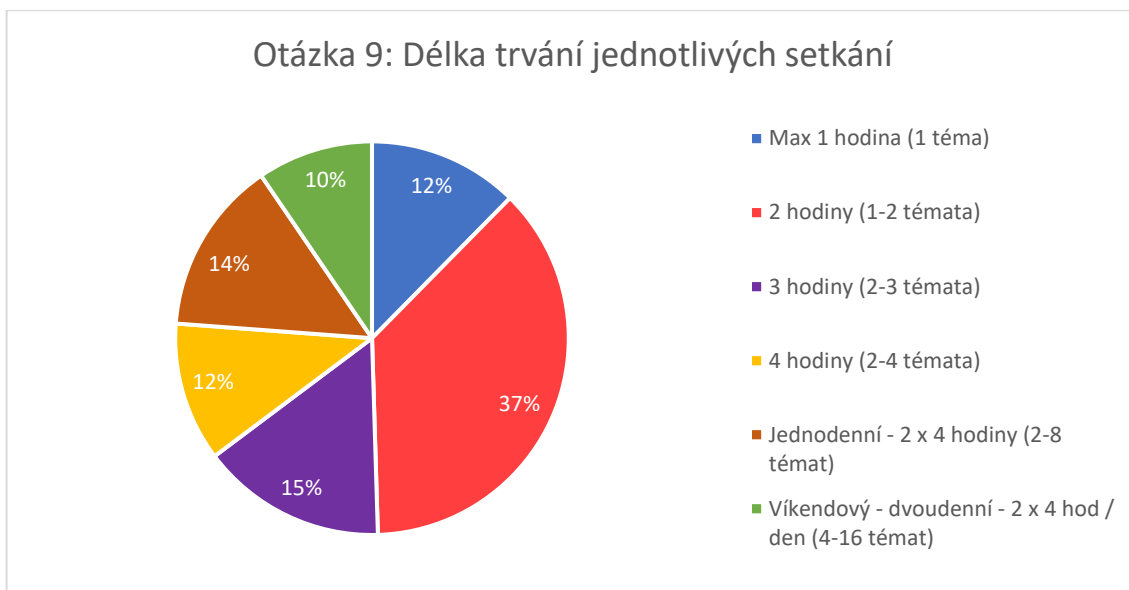


**Graf 13: Způsob dopravy na vzdělávací kurz pro sportovce**

(zdroj: vlastní zpracování)

Pouze 12 % lidí by volila jedno téma po dobu maximálně hodiny. Nejvíce zastoupená je zde možnost vyučování po dobu 2 hodin s jedním až dvěma tématy, a to s procentuálním zastoupením 37 %. Ostatní varianty jsou voleny rovnoměrně. U otázky 9 bylo možné zvolit pouze jednu odpověď, čímž jsem chtěla zajistit pečlivé a jasné rozhodnutí o nejlepší možné variantě.

Otázka 9 přesměruje dotazník automaticky na otázku 10, přičemž volba v otázce 9 určí cenovou citlivost klienta svázanou s preferovanou dobou trvání. Tento krok byl zaveden pro zkrácení délky dotazníku pro respondenty a také si myslím, že klient sám ví, jak dlouho chce na semináři strávit a kolik za něj chce dát. Ostatní varianty by mohl klient dávat jen z povinnosti, a tím znehodnotit výsledek.

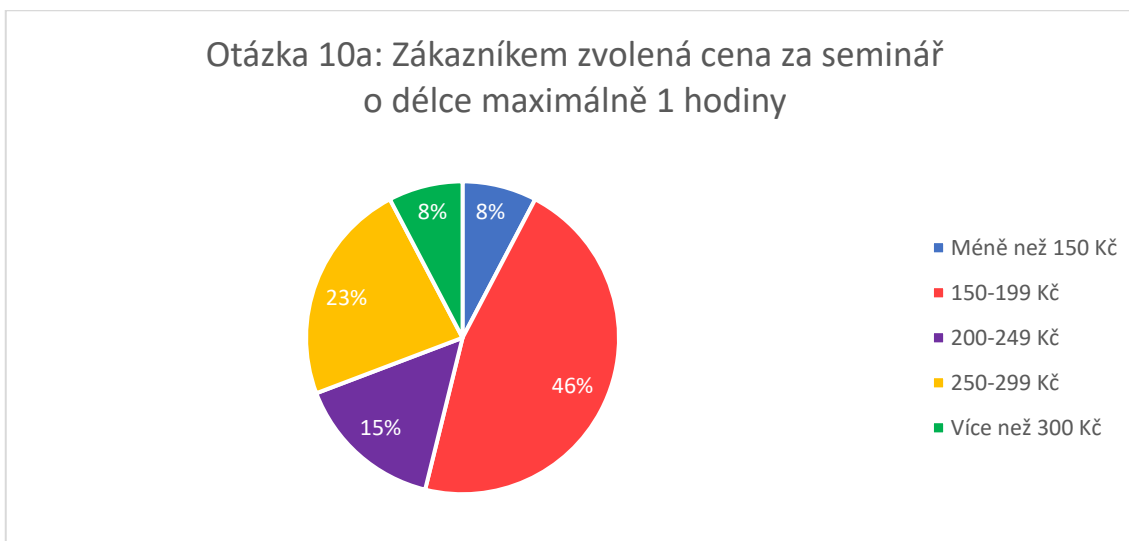


**Graf 14: Délka trvání jednotlivých konaných seminářů**

(zdroj: vlastní zpracování)

Na základě otázky číslo 9 došlo k rozdělení respondentů do skupin pouze v rámci otázky číslo 10, proto se také vyskytuje označení 10a-10f. Se sníženým množstvím respondentů by mohlo lehce dojít ke zkreslení, proto je u procentuálního zastoupení vyznačeno i množství respondentů, kteří danou variantu zvolili.

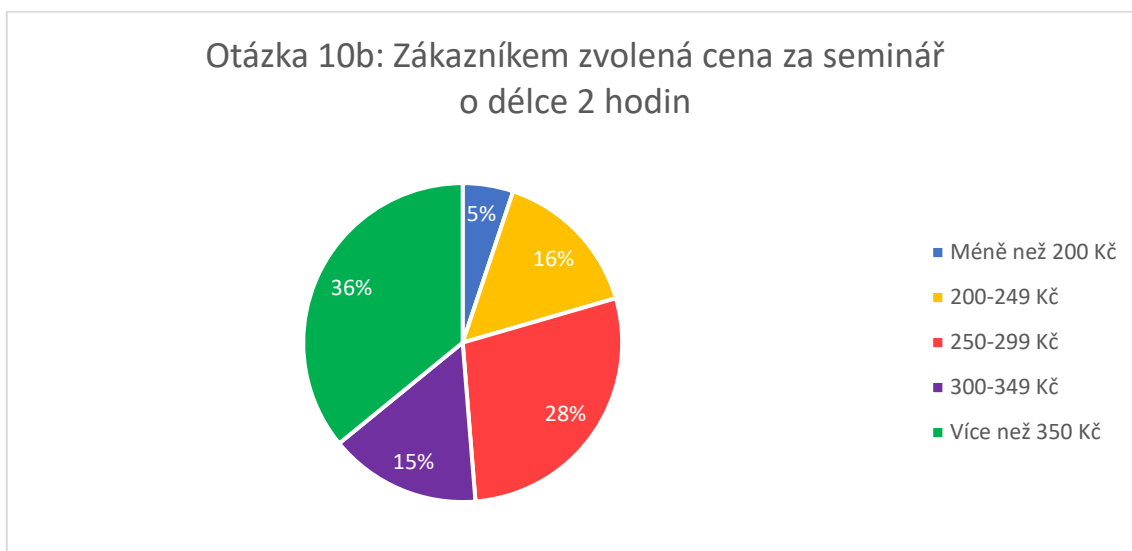
Z grafu č. 15 vyplývá, že ideální cena se pohybuje v rozmezí 150-199 Kč. Hlasovalo tak 6 lidí ze 13 preferujících délku trvání semináře maximálně 1 hodinu. Druhá nejpočetnější skupina by byla ochotna zaplatit 250-299 Kč.



**Graf 15: Zákazníkem zvolená cena za seminář o délce 1 hodina**

(zdroj: vlastní zpracování)

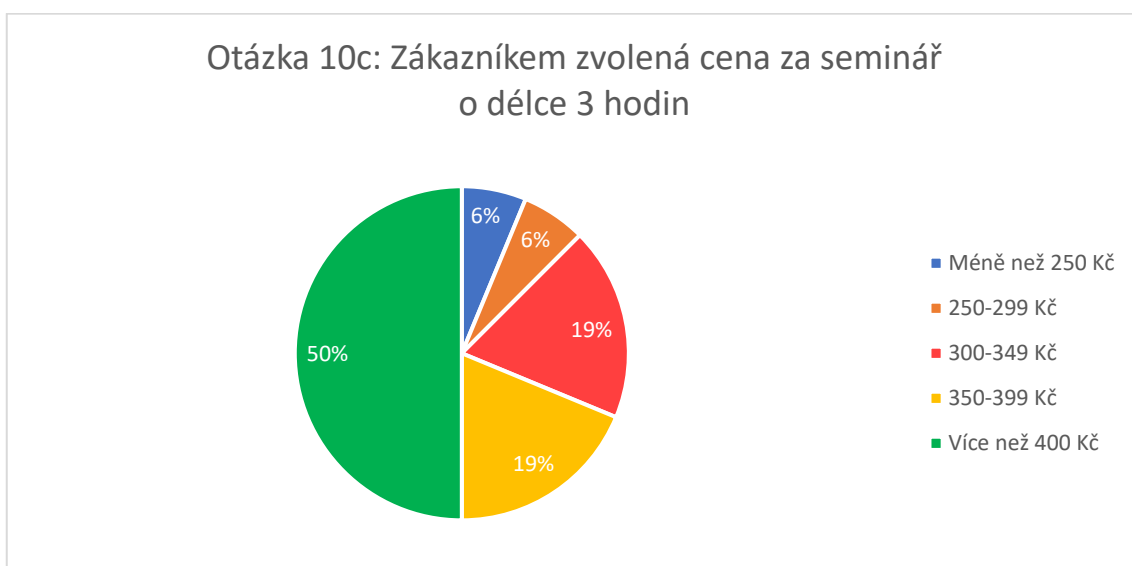
V grafu č. 16 vidíme výsledek nejčteněji zvolené optimální délky trvání semináře, 2 hodiny. Zvolilo jej 39 respondentů. Z grafu je zřejmá jasná převaha varianty s procentuálním zastoupením 36 % s cenovým rozmezím více než 350 Kč. Druhou nejčteněji zvolenou cenou je rozmezí 250-299 Kč.



**Graf 16: Zákazníkem zvolená cena za seminář o délce 2 hodin**

(zdroj: vlastní zpracování)

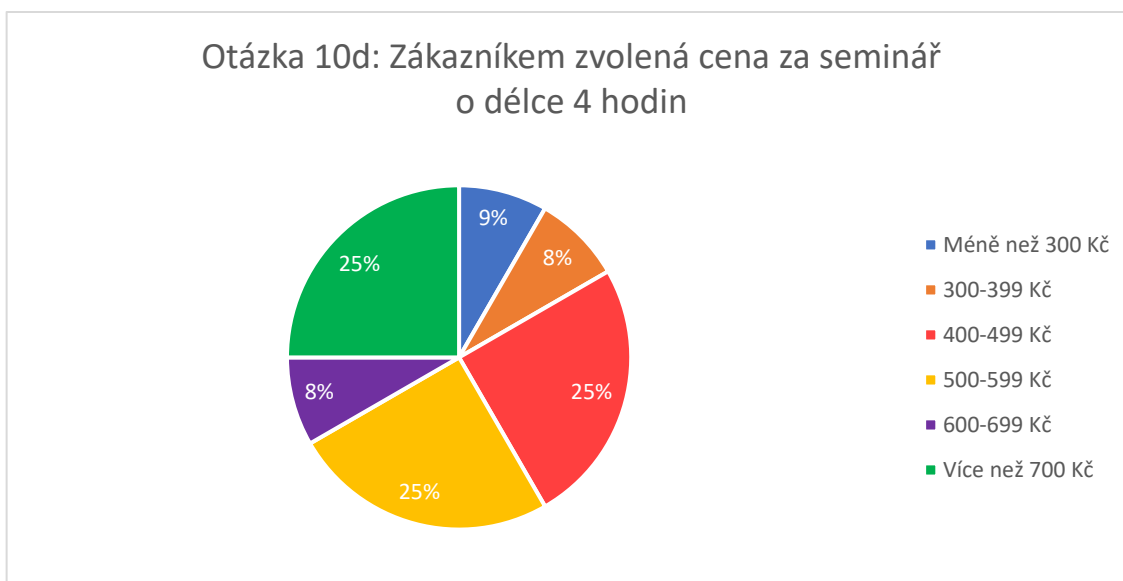
V otázce 10c hlasovalo celkem 16 respondentů a jednoznačně se shodují na ceně převyšující částku 400 Kč.



**Graf 17: Zákazníkem zvolená cena za seminář o délce 3 hodin**

(zdroj: vlastní zpracování)

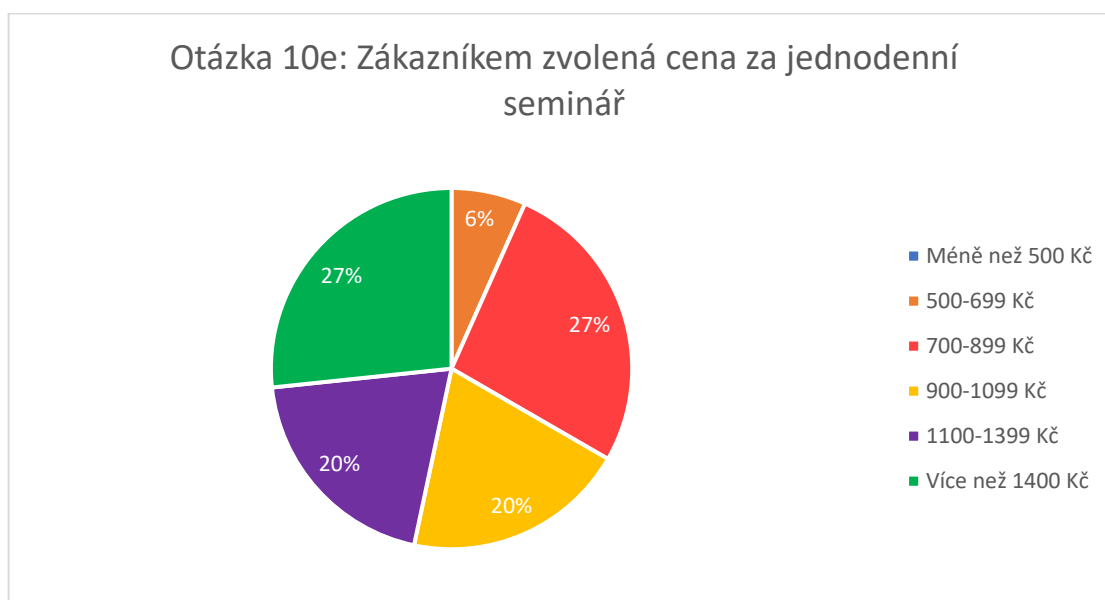
Graf č. 18 zobrazující odpovědi otázky 10d nám nedává jasnou odpověď. Ale může z něj vyčíst, že cena převyšující 500 Kč je pro většinu respondentů přijatelná.



**Graf 18: Zákazníkem zvolená cena za seminář o délce 4 hodin**

(zdroj: vlastní zpracování)

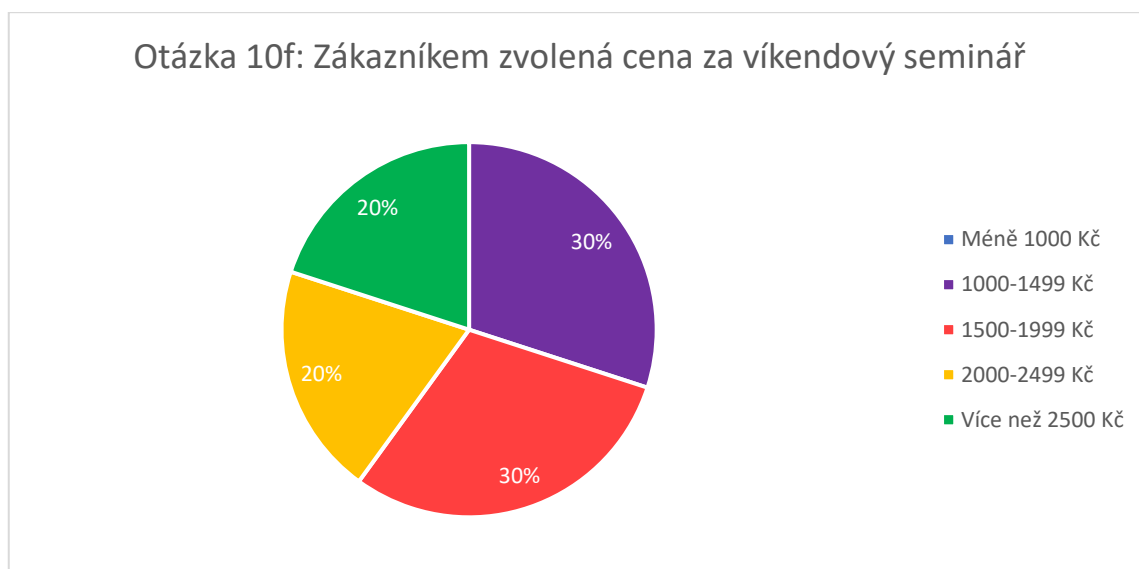
Ve výšečovém grafu č. 19 opět nenacházíme jasnou odpověď pro určení ceny jednodenního kurzu, přičemž z celkových 15 odpovědí bylo 7 ve prospěch ceně vyšší jak 1100 Kč. A krajní hodnotu 1099 Kč by mohlo být přijato 67 % respondentů.



**Graf 19: Zákazníkem zvolená cena za jednodenní seminář**

(zdroj: vlastní zpracování)

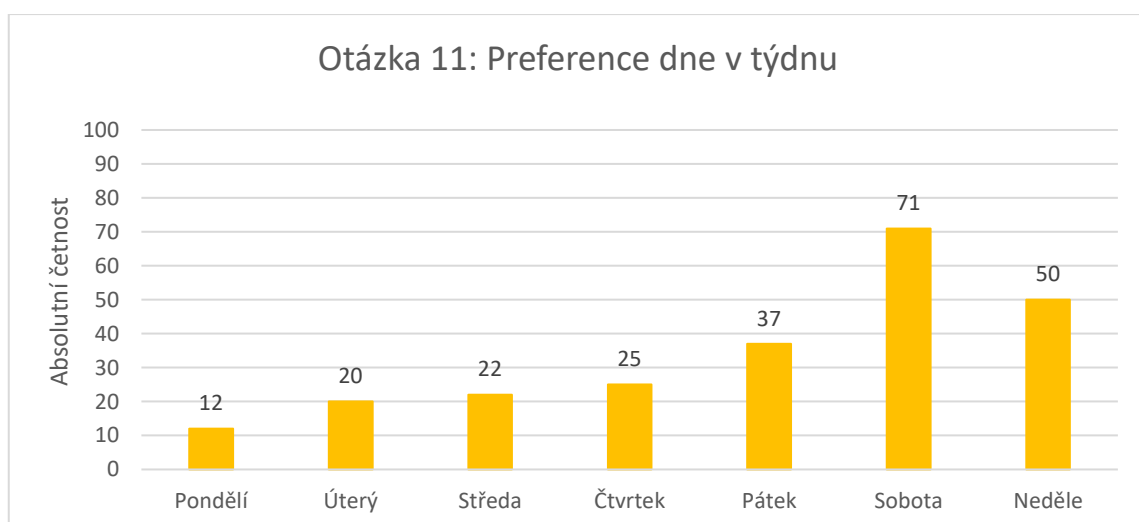
V grafu č. 20 nedostáváme jasnou odpověď o ideální ceně víkendového semináře, ale můžeme shrnout, že při ceně 1999 Kč bychom mohli vyhovět většině, a to 7 lidem z 10.



**Graf 20: Zákazníkem zvolená cena za jednodenní seminář**

(zdroj: vlastní zpracování)

Za nejvhodnější den je dle odpovědí na otázku 11 sobota. U této otázky bylo možné zvolit více možností. Ze 105 respondentů se více jak polovině hodí sobota, necelé polovině by vyhovovala i neděle. Jako třetí nejvhodnější den byl zvolen pátek, a to pro 37 respondentů. Za nejméně vhodné bylo zvoleno pondělí.

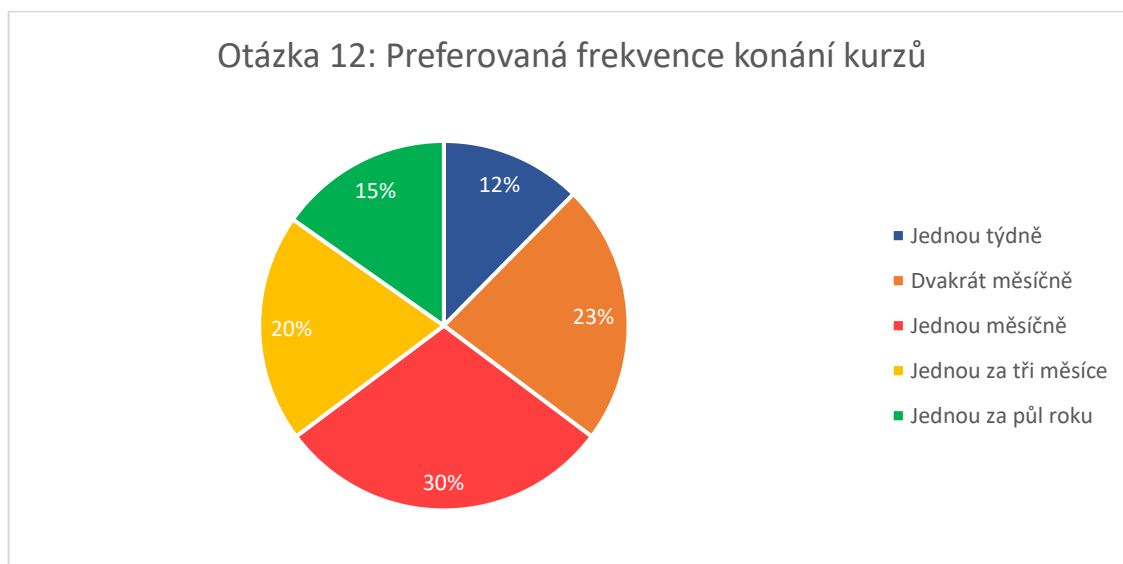


**Graf 21: Preference dne v týdnu pro konání semináře**

(zdroj: vlastní zpracování)



Na otázku týkající se frekvence konání vzdělávacích seminářů se 30 % shodlo, že ideální frekvence je jeden seminář měsíčně, 23 % by o kurz stálo i dvakrát měsíčně, 20 % by spíše volilo frekvenci jednou za čtvrt roku, a 12 % by rádo semináře navštěvovalo i s frekvencí jednou týdně. Z toho můžeme souhrnně usoudit, že 65 % by kurzy pravděpodobně absolvovalo minimálně jedenkrát za měsíc.

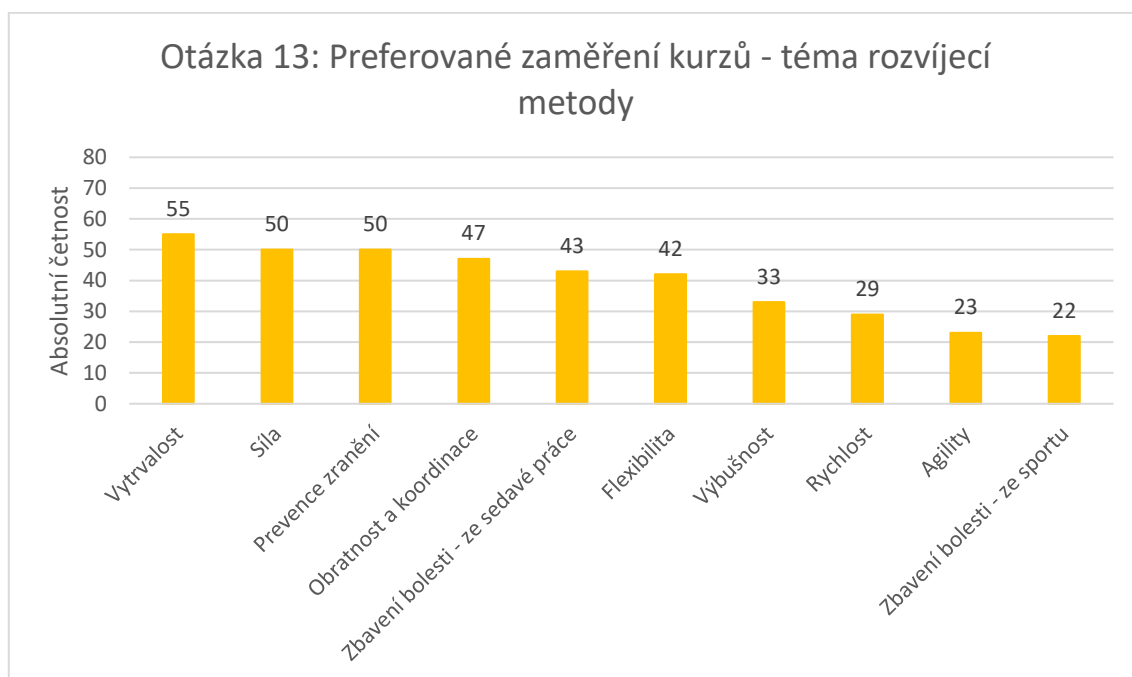


**Graf 22: Preferovaná frekvence účasti na seminářích**

(zdroj: vlastní zpracování)

V otázce 13 měli respondenti na výběr zaznačit více možností a i se vyjádřit do otevřené varianty. Všech 105 respondentů si téma vybralo a otevřená varianta zůstala prázdná. Největší zájem o téma týkající se metod rozvoje schopností projevili respondenti o vytrvalost. To zřejmě i souvisí s jejich preferencí ve sportech, kde je hlavní dovedností potřebná právě vytrvalost jako například běhy, cyklistika a plavání na delší vzdálenost. Což jsou typické sporty pro rekreační sportovce, kteří tvoří 75 % všech respondentů. O druhé místo se dělí síla a prevence zranění s počtem 50 respondentů z celkových 105. Rozvoj síly nemusí být typicky chtěnou dovedností pro žádný sport. Maximální síla je důležitým faktorem i pro vytrvalostní sportovce. Nicméně ji obecně nejčastěji chtějí rozvíjet jedinci toužící po svalové hmotě. Svalová hmota je krom estetičnosti i nezbytná pro rychlou a intenzivní maximální sílu potřebnou například pro rychlé starty, výskoky, odrazy, obecně výbušnost a agilitu. Prevence zranění a zbavení se bolesti ze sedavé práce jsou velmi důležitou součástí hlavně pro rekreační sportovce, kteří se sedavé práci

povětšinou prostě nevyhnou a častokrát je může právě zranění či už následky operace v tréninku limitovat.

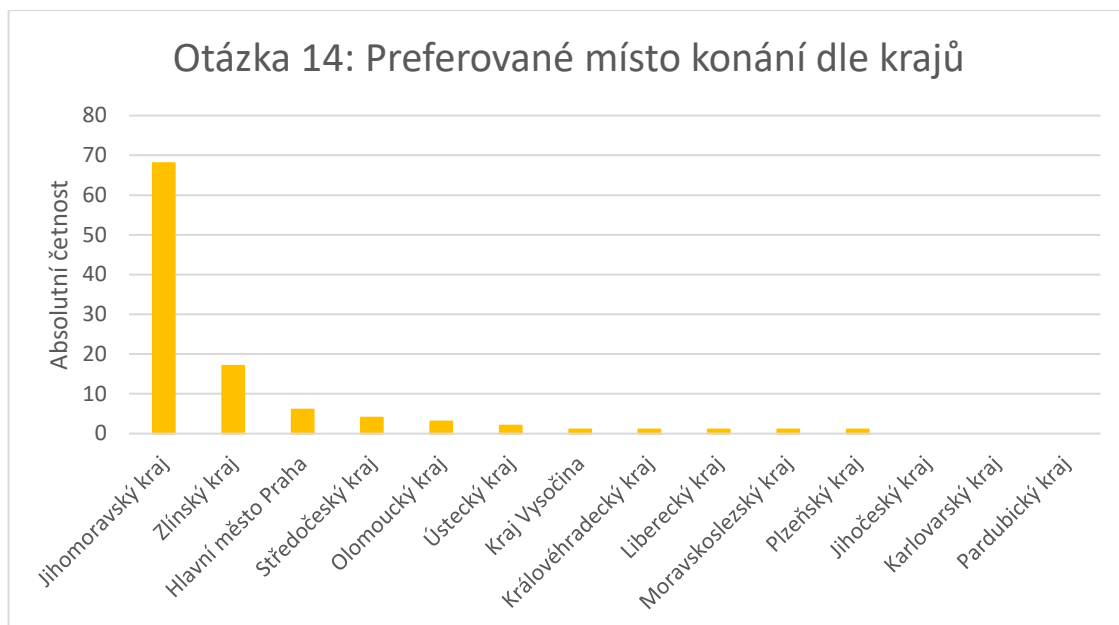


**Graf 23: Preferovaná témata seminářů zaměřená na rozvoj dovedností**

(zdroj: vlastní zpracování)

Z odpovědí na otázku 14 je jasně vidět, že drtivá většina respondentů je z Brna nebo by si přála seminář v Jihomoravském kraji. Nemáme informaci, zda respondenti v Jihomoravském kraji bydlí nebo jde o kraj, ve kterém studují, protože otázka zněla, kde by si seminář přáli.

Další nejpočetnější skupinou jsou preference pro Zlínský kraj a pro hlavní město Prahu. Tomuto zkruslení nezaručující objektivitu názorů z celé České republiky se nedalo moc dobře zabránit plošnějším sháněním respondentů. V aktuální situaci, kdy ekonomika prochází krizí, v roce 2021 rapidně stoupá inflace a lidé mají daleko důležitější věci na práci než vyplňování dotazníku, jsem vděčná i za 105 upřímných respondentů.



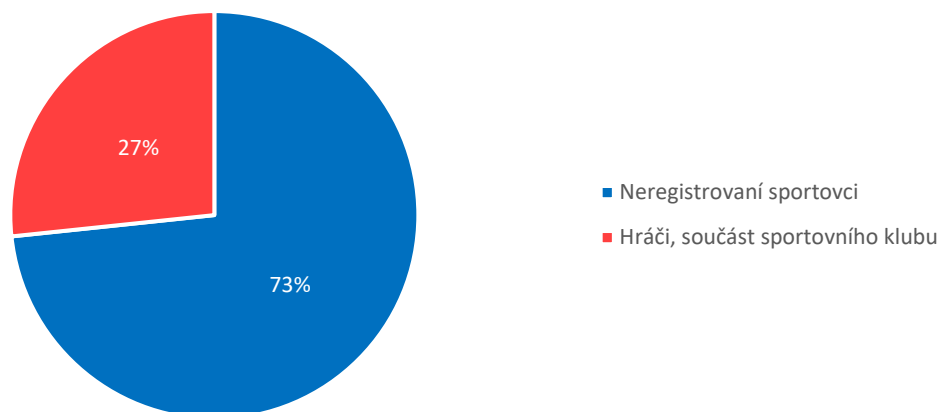
**Graf 24: Preferované místo konání dle krajů v České republice**

(zdroj: vlastní zpracování)

Z grafů číslo 25 a 26 je zřejmé, že přibližně tři čtvrtiny respondentů se věnují sportu rekreačně. Podrobněji potom vidíme v grafu 25, že z 27 % respondentů uvádějících, že jsou registrovanými sportovci klubu, se považuje jen 6 % za sportovce vrcholové.

19 % preferovalo pro svou úroveň spíše označení něco mezi profesionální a rekreační úrovní. V České republice se na úroveň vrcholového sportu dostane vskutku jen velmi málo sportovců. Většinou se za profesionální úroveň bere, když už sportovec za své výkony dostává finanční ohodnocení. Za úroveň nižší než vrcholovou se potom počítají sportovci, kteří daný sport milují a dávají do něj maximum, ale není to například zajímavé pro sponzory.

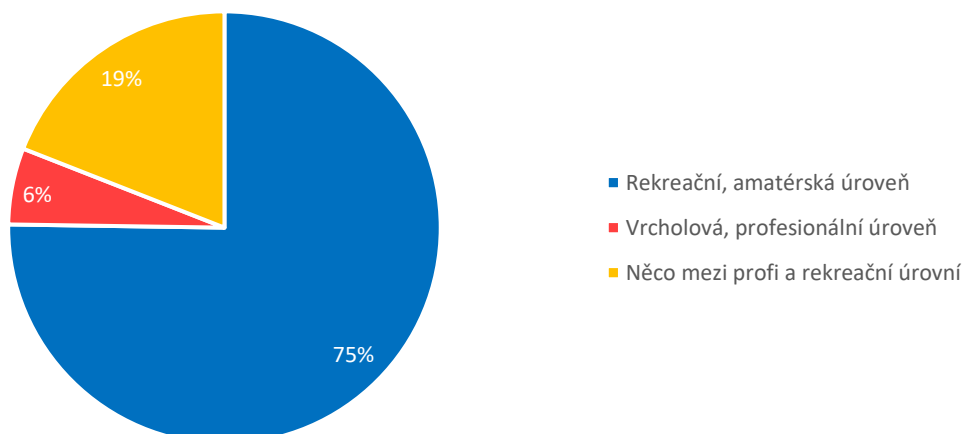
### Otázka 15: Poměr registrovaných a neregistrovaných



**Graf 25: Poměr registrovaných a neregistrovaných sportovců mezi respondenty**

(zdroj: vlastní zpracování)

### Otázka 16: Úroveň sportování respondentů v procentech

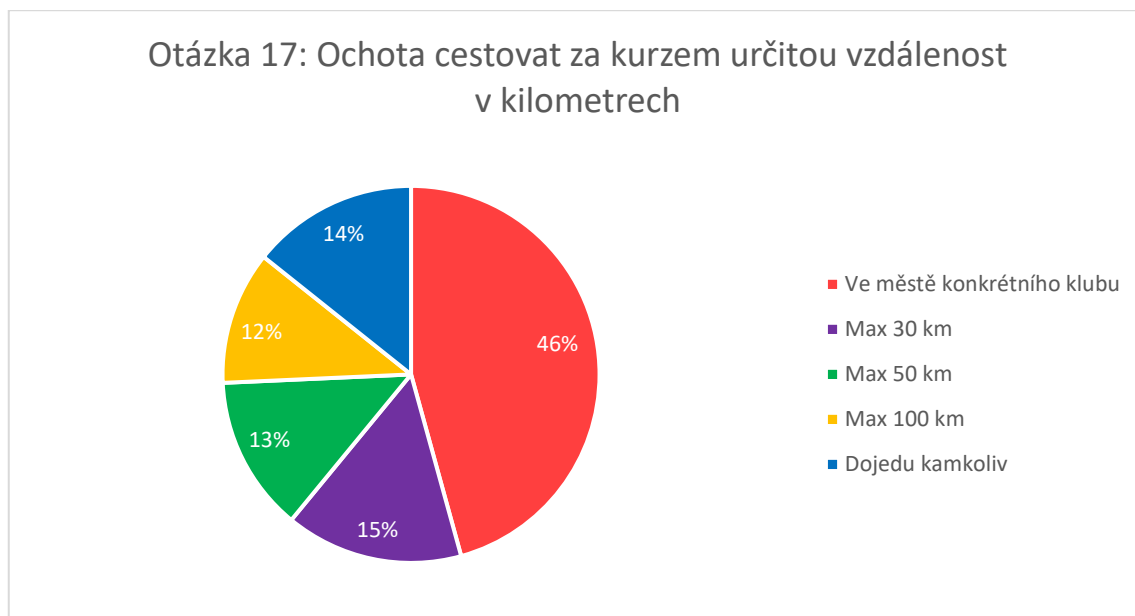


**Graf 26: Úroveň sportování respondentů**

(zdroj: vlastní zpracování)

Jako další důležitý aspekt pro určení místa konání je ochota zákazníků dojíždět. V grafu č. 13 uvedlo 55 %, že by k dopravení se na kurz použili auto. Což plně koreluje s grafem č. 27, kde 46 % takřka není ochotných nikam cestovat a preferovali by místo konání ve městě, kde mají klub nebo zřejmě spíše bydliště. Z 54 % lidí ochotných dojíždět by 15 % dojíždělo maximálně 30 km, 13 % max 50 km, 12 % max 100 km a krásných

14 % lidí by na kurz dojelo kamkoliv. Z toho lze predikovat, že při výběru většího města jako je Brno, Praha nebo Olomouc, by neměl být problém s účastí u minimálně 26 %, když vezmeme v úvahu velikost naší republiky s dobrou dostupností mezi velkými městy díky dálnicím.



**Graf 27: Ochota cestovat za kurzem v kilometrech**

(zdroj: vlastní zpracování)

### 3.4 McKinsey 7S

Rozbor 7S faktorů McKinseyho rámce analyzuje vnitřní faktory fungování firmy. Je užitečný ve hledání silných a slabých stránek na jejichž základě se následně vytvářejí strategie a stanovují cíle. Zahrnuje sedm vzájemně provázaných faktorů a klíčových prvků pro organizování (Brecht a Grasseová, 2013).

#### Strategie

Pro vzdělávací instituci je vzhledem ke konkurenci nejvhodnější zvolit strategii diferenciací a také fokus strategii. To se promítne zejména v nabízených službách, které budou cíleny vždy na velmi úzkou specifickou skupinu sportovních odvětví a také speciální záležitosti ze světa fitness, výživy a sportu. Pro příklad služba pro lední hokejisty, kteří mají za cíl rozvíjet rychlost svých startů nebo zvýšení síly odrazu, nebo jiné příklady, jako jsou výživa sportujících dětí, trénink u těhotných žen.

Vzdělávací fitness institut má jasnou misi, a to vzdělat co možná největší množství sportovců České republiky. Obrovský smysl má zejména prevence v péči o zdraví pomocí vyvážené stravy a pravidelného pohybu. To je otázkou životního stylu a kultury celé společnosti. Víze firmy je dostat se do podvědomí sportovců jakožto ověřený zdroj informací. Taktéž jako firma s dobrou a rychlou komunikací se zákazníky, aby se mohli na cokoli zeptat nebo dávat podněty na témata, která by je nejvíce zajímala. Další vizí je rozrůst se o co největší kapacity z řad profesorů, a navázat spolupráce s co nejvíce institucemi ve fitness sektoru.

### **Struktura**

Jedná se o strukturu liniovou s centralizovanou pravomocí. V čele firmy stojí podnikatelka s živností vázanou jako OSVČ se vzděláním v oblasti kondičního tréninku, základů fyzioterapie a diagnostiky. Pod sebou má celou řadu odborníků z oborů, které se týkají přednášených témat. To znamená externisty s vášní pro fyzioterapii, diagnostiku, kondiční trénink, sportovní výživu a nejnovější evidence-based výzkumy. Na externisty je kladen důraz, aby byli vždy otevření všem názorům, protože sport, výživa, i zdravotnické techniky jdou neustále kupředu, a tudíž i vzdělávací institut musí být dynamicky se rozvíjející, aby udržel krok s dobou.

### **Systémy**

Systémem je myšlený každý mechanismus ve firmě, který zajišťuje hladký chod firmy. Kromě informačních a komunikačních systémů sem patří i každodenní činnosti a postupy (Brecht a Grasseová, 2013).

Za hlavní informační systém ve firmě považujeme webové stránky, kde mohou zákazníci nalézt veškeré informace o vzdělávacích kurzech, konkrétních akcích i o přednášejících. Zákazníci se mohou na kurz sami přihlásit a zaplatit pomocí platební brány. Platba se následně sama spáruje s objednávkou díky API klíči zprovozněného v internetovém bankovníctví. Dalším používaným systémem jsou sociální sítě, o které se každý den stará zakladatelka vzdělávacího institutu. Sociální sítě slouží pro prezentaci firmy a jako informační zdroj aktuálního dění. Sociální sítě spolu s emailem fungují jako prostředek pro spojení se zákazníky, a současně i jako zákaznická podpora.

## **Spolupracovníci**

Dle Raise a Smejkal (2013) jsou spolupracovníci mimo jiné i hlavním provozním rizikem. Největší zodpovědnost a tím i riziko spadá na pracovníky, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky. Nejlepší zaměstnanci se poznají tak, že se s firmou určitým způsobem spojí a pociťují s ní osobní sounáležitost.

Spolupracovníky vybírá hlavní podnikatelka na základě dlouhodobých známostí a dobrých zkušeností s konkrétními lidmi. Na externisty je kladen důraz, aby byli zodpovědní a vždy dobře připraveni. Z pohledu externistů se jedná o jednorázový příjem, a také zkušenost, která se v sektoru fitness i fyzioterapie hodí. Je velkou poctou i výzvou být pozván jako přednášející. Výběr spolupracovníků je nejdůležitější pro image společnosti, protože každý přednášející jednotlivec dává firmě tvář a podílí se tak na celkové image vzdělávací společnosti. Velkou výhodou pro společnost by byla spolupráce s Masarykovou univerzitou, a to konkrétně s Fakultou sportovních studií a jejími akademiky.

## **Schopnosti**

Schopnosti by se měly u personálu neustále rozvíjet ve všech oblastech. Mezi nejdůležitější schopnost však patří adaptace na změny. (Smejkal a Rais, 2013)

Většinu schopností nutných pro provoz firmy zajišťuje hlavní podnikatelka. To znamená manažerské schopnosti jako komunikace s lidmi, ovládání a nastavování webových stránek, cenotvorba, fakturace, účetnictví, marketing, grafika a mnoho dalšího. Na externisty je kladen důraz, aby byli schopni bez problému a srozumitelně přednášet o jejich tématu. Měli by být mistři v tom, co dělají, aby mohli klientům předat co nejvíce znalostí a zkušeností ze svého oboru.

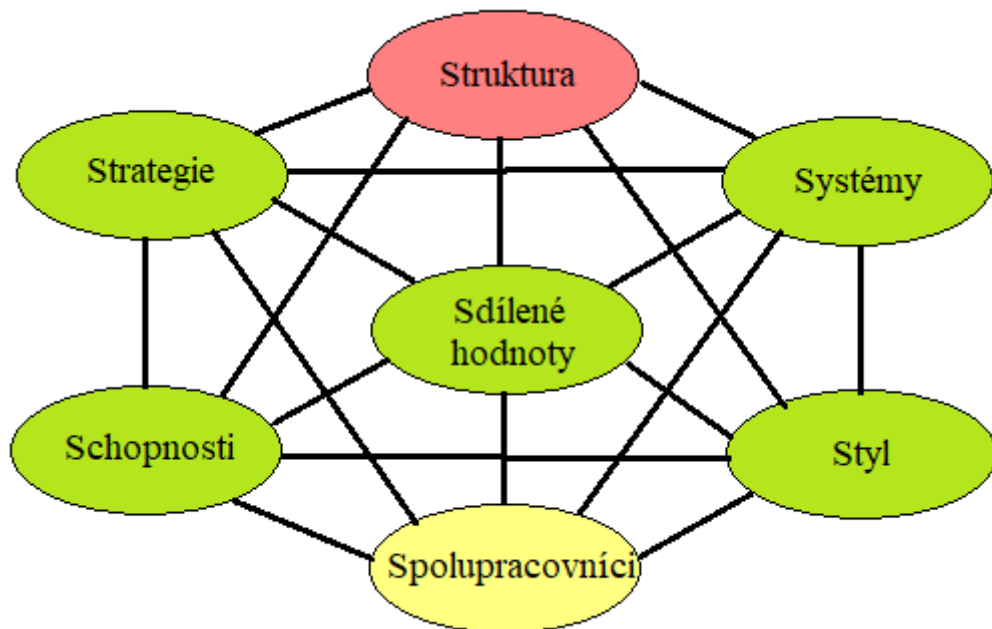
## **Styl**

Styl řízení je autoritativní s občasnými demokratickými prvky. Absolutní rozhodovací právo má zakladatelka firmy, ale na nejlepším možném řešení situací se s externisty domlouvá, což se u těchto menších akcí dá pokládat za rozumné. Jako manažerka rozhoduje o tom, co kdy bude a má o všem přehled. Zajišťuje hladký chod celé akce, aby jedině, co měli přednášející skutečně na práci, bylo samotné přednášení. S každým jednotlivým přednášejícím je dopředu domluveno, jaké prostředky bude k přednášce

potřebovat, a po skončení akce je po všech vyžadována zpětná vazba, tedy náměty pro zlepšení akcí následujících.

### Sdílené hodnoty

Mezi hlavní sdílené hodnoty tvořící firemní kulturu jsou radost z pomáhání lidem, a jejich vzdělávání, a láska k lidskému tělu. Jedná se o životní styl, ve kterém se ke svému tělu chováme jako k milovanému opečovávanému závodnímu koni. Chceme po lidském těle špičkové výkony, rychlou regeneraci, a žádáme to od něj dlouhodobě. A právě proto bychom se k němu měli naučit adekvátně chovat. Tohle poselství by mělo jít vidět na každém, kdo se chce stát součástí vzdělávacího institutu pro sport a fitness.



Obrázek 2: Hodnocení analýzy 7S

(zdroj: vlastní zpracování)

Pro zjednodušené zhodnocení McKinseyho rámce 7S je použito barevné rozdělení, které značí:

- silnou stránku,
- neutrální faktor,
- slabou stránku.



V obrázku č. 2 můžeme vidět, potenciální problémy vycházejí jen ze spolupracovníků, na které bude přenesena velká zodpovědnost za kvalitu služeb, a jako nejkřehčí místo celého McKinseyho rámce jsem označila strukturu, protože celá společnost stojí na jediném člověku.

### 3.5 Analýza rizik

Za riziko považujeme vznik škody za určitou dobu v daném podniku v důsledku anomálie či poruchy během jeho běžného provozu (Beneš a Martinovičová, 2014).

Abychom mohli rizika posuzovat, musíme je prvně zanalyzovat. Analýza posuzuje identifikaci a stanovení hodnoty aktiv, identifikace hrozeb a slabin, a stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti. Jen na základě kvalitní analýzy rizik můžeme dobře vést řízení rizik (Smejkal a Rais, 2013).

V roce 2020 a následně i v roce 2021 se potýkáme s problémem, které způsobila světová pandemie viru Covid-19 a na ni navazujícími protiepidemickými opatřeními. Nevyhnula se ani sektoru fitness a vzdělání, a proto se moje analýza rizik bude týkat zejména přechodu z prezenční výuky na výuku distanční. Nejvíce význačné je riziko spojené s možností neoprávněného nahrávání vzdělávacích kurzů a tím i narušení jejich charakteristické vlastnosti služby, kterou je neopakovatelnost.

**Tabulka 2: Kvalitativní ohodnocení pravděpodobnosti vzniku rizik a dopadu rizika**

(zdroj: vlastní zpracování)

Hodnota	Pravděpodobnost vzniku rizika	Dopad rizika na projekt
1	Minimální	Minimální
2	Nízká	Malý
3	Pravděpodobná	Významný
4	Více pravděpodobná	Závažný
5	Vysoce pravděpodobná	Kritický

**Tabulka 3: Kvalitativní ohodnocení pravděpodobnosti rizika**

(zdroj: vlastní zpracování)

<b>Pravděpodobnost vzniku rizika</b>	<b>Procentuální ohodnocení</b>
Minimální	0-20 %
Nízká	21-40 %
Pravděpodobná	41-60 %
Více pravděpodobná	51-80 %
Vysoce pravděpodobná	79-100 %

V následující tabulce je ohodnoceno riziko s daným scénářem. Pravděpodobnost i dopad rizika jsou ohodnoceny stupnicí od 1 do 5, kdy 1 znamená nejnižší pravděpodobnost i dopad na projekt, a hodnota 5 znamená, že je pravděpodobnost vysoká a dopad by byl kritický.

Celkovou hodnotu rizika vypočítáme vynásobením pravděpodobnosti vzniku rizika a hodnotou dopadu rizika.

Celkovou hodnotu rizika dělíme na:

- **běžné riziko** 1-4
- **závažné riziko** 5-14
- **kritické riziko** 15-25

**Tabulka 4: Ohodnocení rizik a celková hodnota rizika**

(zdroj: vlastní zpracování)

Číslo rizika	Riziko	Scénář	Pravděpodobnost vzniku	Dopad rizika	Celková hodnota rizika
1	Chyba internetového spojení	Nekvalitní internetové připojení až odpojení ze strany vysílajícího	2	5	10
2	Ilegální nahrávání přednášek	Pirátským kopírováním by přicházel projekt o jedinečnost akce a tím i o peníze	4	5	20
3	Nízký počet zájemců o přednášku	Špatný výběr tématu nebo silná konkurence	3	2	6
4	Nehlásící se přednášející	Domluvený přednášející nebere telefon a ani jinak se nehlásí	1	5	5
5	Chyba v technice	Špatné nastavení kamery nebo mikrofonu	1	4	4
6	Nedostatek finančních prostředků	Celému projektu by mohly dojít peníze v průběhu zabíhání změny	2	4	8
7	Lokální výpadek proudu	V případě nepříznivého počasí je vysoké riziko výpadku proudu	1	5	5
8	Existence jiných akcí v daný čas	Špatný výběr času a data konání, které se kříží s důležitou akcí	2	1	2

**Tabulka 5: Hodnocení přijatelnosti rizika bez opatření**

(zdroj: vlastní zpracování)

<b>Pravděpodobnost vzniku</b>	5				
	4				R2
	3		R3		
	2	R8			R6, R1
	1				R5, R4, R7
		1	2	3	4

**Dopad rizika**

**Tabulka 6: Návrh opatření pro snížení hodnoty rizika**

(zdroj: vlastní zpracování)

Číslo rizika	Riziko	Návrh opatření	Pravděpodobnost vzniku	Dopad rizika	Nová hodnota rizika
1	Chyba internetového spojení	Připojení síťovým kabelem přímo k routeru a dostatek mobilních dat v záloze	1	5	5
2	Ilegální nahrávání přednášek	Výslovné požádání, aby lidé obrazovku nenahrávali	3	5	15
3	Nízký počet zájemců o přednášku	Marketingový průzkum a minimálně měsíční marketingová kampaň	2	2	4
4	Nehlásící se přednášející	Výběr spolehlivého přednášejícího	1	5	5
5	Chyba v technice	Zkouška přednášky a použití všech přístrojů včas dopředu	1	4	4
6	Nedostatek finančních prostředků	Kvalitně zpracovaná finanční analýza	1	3	3
7	Lokální výpadek proudu	Záložní zdroj energie pro PC a mobilní data místo síťového připojení	1	5	5
8	Existence jiných akcí v daný čas	Předběžná analýza naplánovaných velkých akcí	1	1	1

**Tabulka 7: Hodnocení přijatelnosti rizika s opatřeními**

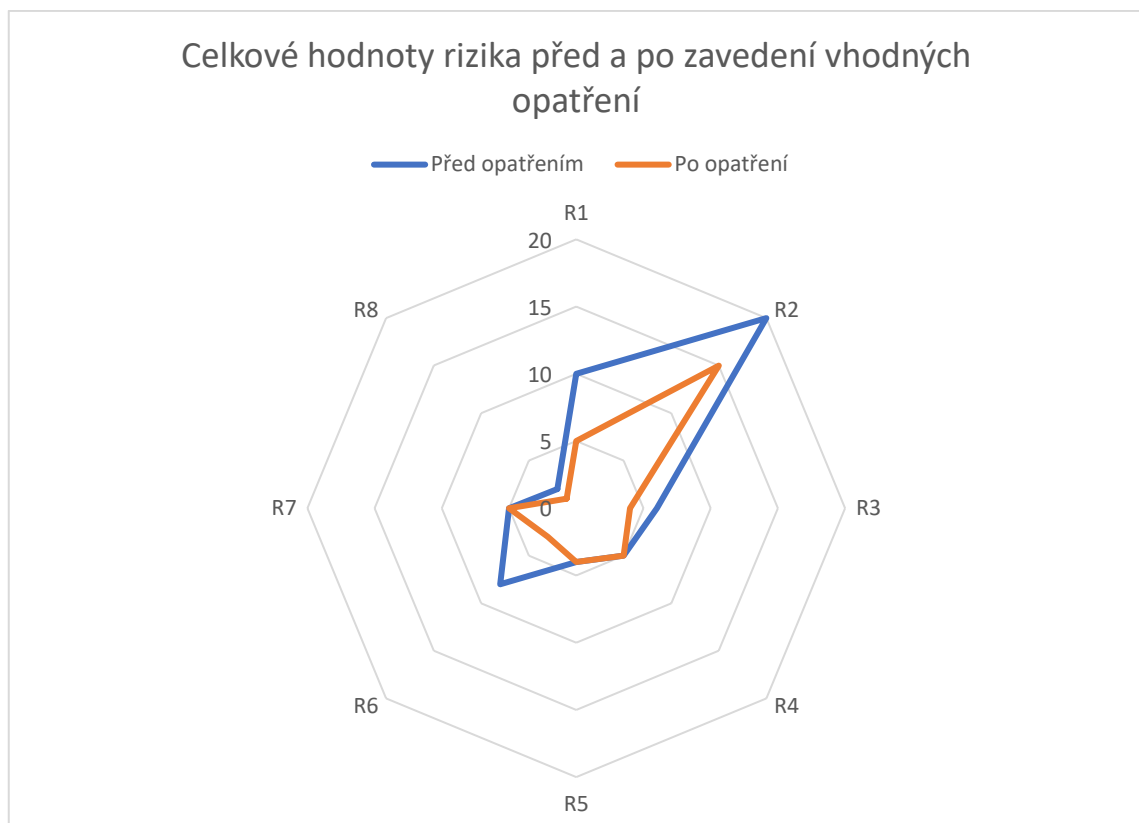
(zdroj: vlastní zpracování)

<b>Pravděpodobnost vzniku</b>	5					
	4					
	3					R2
	2		R3			
	1	R8		R6	R5	R1, R4, R7
		1	2	3	4	5
<b>Dopad rizika</b>						

**Tabulka 8: Hodnoty celkového rizika před a po opatření**

(zdroj: vlastní zpracování)

Rizika	Hodnota rizika před opatřením	Hodnota rizika po opatření
R1	10	5
R2	20	15
R3	6	4
R4	5	5
R5	4	4
R6	8	3
R7	5	5
R8	2	1



**Graf 28: Pavučinový graf zobrazující hodnoty celkového rizika před a po zavedení opatření**

(zdroj: vlastní zpracování)

### 3.6 SWOT analýza

Souhrnná analýza SWOT přehledně poukazuje na silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a potenciální hrozby.

**Tabulka 9: SWOT analýza**

(zdroj: vlastní zpracování)

<b>SILNÉ STRÁNKY (S)</b>	<b>SLABÉ STRÁNKY (W)</b>
S1: Široká nabídka a specifičnost témat S2: Know-how a komplexnost kurzů S3: Nezávislost na fixní lokaci a prostorách S4: Financování vlastními zdroji S5: Cenová politika	W1: Nízké povědomí o podniku W2: Vysoká časová náročnost W3: Závislost na jedné osobě
<b>PŘÍLEŽITOSTI (O)</b>	<b>HROZBY (T)</b>
O1: Spolupráce se sportovními kluby O2: Vzdělávací kurzy nabízené korporátním společnostem O3: Zvýšený výskyt lidí s bolestmi pohybového aparátu O4: Zapojení do dotačních programů státu a pojišťoven O5: Aktivní politika nezaměstnanosti	T1: Ekonomická krize T2: Silná konkurence na trhu T3: Politické faktory T4: Nevýdělečnost kvůli daním

#### **Silné stránky (S)**

- S1: Široká nabídka a specifičnost témat – velká nabídka specifických témat včetně akreditovaných kurzů MŠMT
- S2: Know-how a komplexnost kurzů – znalost sportovního prostředí a mentality cílových zákazníků, hlavní podnikatelka má komplexní vysokoškolské znalosti všech potenciálně přednášených témat z oblasti sportu, regenerace, prevence zranění a výživy.
- S3: Nezávislost na fixní lokaci a prostorách – nezávislost díky konceptu, který umožňuje konat kurzy na lukrativních místech v celé České republice

S4: Financování vlastními zdroji – díky únosné finanční náročnosti do začátku není potřeba využívat cizí kapitál.

S5: Cenová politika – vzdělávací kurzy mohou mít ze začátku nízkou cenu i návštěvnost, díky nízkým provozním nákladům by neměly být začátky v podnikání příliš ztrátové. Jelikož se jedná o vysoce kvalitní služby, ceny jsou nastaveny výše a slevy budou možné pouze po zákaznickově zapojení do marketingových kampaní.

### **Slabé stránky (W)**

W1: Nízké povědomí o podniku – zprvu nejsou k dispozici zpětné vazby nebo dobrá doporučení od zákazníků, tudíž je o to větší nátlak na kvalitní a správně cílenou marketingovou kampaň.

W2: Vysoká časová náročnost – víc než finanční prostředky je konání vzdělávacích kurzů náročné na čas a manažerskou práci kolem. Obvolávání míst konání, kontrola plateb a zákaznická podpora může zejména ze začátku zabrat obrovské množství času.

W3: Závislost na jedné osobě – ohrožení syndromem vyhoření.

### **Příležitosti (O)**

O1: Spolupráce se sportovními kluby – úzká a dlouhodobá spolupráce se sportovními kluby nebo přímo s národním týmem

O2: Vzdělávací kurzy nabízené korporátním společnostem – v rámci teambuildingů a zvýšení spokojenosti a výkonnosti pracovníků.

O3: Zvýšený výskyt lidí s bolestmi pohybového aparátu – nárůst poptávky po pracovních pozicích ve službách, zvýšená poptávka po úřednických pozicích koreluje s nárůstem lidí sedících za počítačem. Častokrát neergonomické pracovní místo způsobuje bolesti pohybového aparátu.

O4: Zapojení do dotačních programů státu a pojišťoven – pro podporu zdraví populace.

O5: Aktivní politika nezaměstnanosti – v České republice je podporováno rekvalifikování, které vzdělávací instituce také nabízí.

### **Hrozby (T)**

T1: Ekonomická krize – rychlý nárůst inflace, nárůst nezbytných výdajů domácností a úbytek volného kapitálu.

T2: Silná konkurence na trhu – na trhu již jsou dominantní konkurenti se vzdělávacími fitness kurzy, a mnoho dalších.

T3: Politické faktory – řadíme sem například omezení, nařízení, opatření a regulace.

T4: Nevýdělečnost kvůli daním – v České republice jsou poměrně vysoké daně, což značně snižuje čistý zisk.

### 3.6.1 Numerické vyjádření SWOT analýzy

Pro kvantifikaci SWOT analýzy je potřeba přiřadit každému z faktorů odpovídající váhu. Využitím bodové škály v hodnotách 0, 1,5 a 1 určíme vliv na úspěch podniku každého z faktorů.

- 0 – porovnávaný znak je důležitější než znak výchozí;
- 0,5 – znaky jsou stejně důležité;
- 1 – výchozí znak je důležitější než znak porovnávaný.

**Tabulka 10: Numerické vyjádření silných stránek**

(zdroj: vlastní zpracování)

	S1	S2	S3	S4	S5	Suma	Váha
S1	-	0,5	1	0,5	1	3	30 %
S2	0,5	-	0,5	1	1	3	30 %
S3	0	0,5	-	1	1	2,5	25 %
S4	0,5	0	0	-	0,5	1	10 %
S5	0	0	0	0,5	-	0,5	5 %
Suma	-	-	-	-	-	<b>10</b>	<b>100 %</b>

Z tabulky č. 10 vyplývá, že byznys plán stojí na třech silných stránkách, a to na

S1: Široké nabídce a specifičnosti témat,

S2: Know-how a komplexnosti kurzů a

S3: Nezávislosti na fixní lokaci a prostorách.



**Tabulka 11: Numerické vyjádření slabých stránek**

(zdroj: vlastní zpracování)

	<b>W1</b>	<b>W2</b>	<b>W3</b>	<b>Suma</b>	<b>Váha</b>
<b>W1</b>	-	1	1	2	66,6 %
<b>W2</b>	0	-	0,5	0,5	16,7 %
<b>W3</b>	0	0,5	-	0,5	16,7 %
<b>Suma</b>	-	-	-	3	<b>100 %</b>

Tabulka č. 11 jasně značí, že nejkritičtější slabou stránkou je W1: Nízké povědomí o podniku, která bude klíčová a prioritní pro řešení zejména na začátku podnikání.

**Tabulka 12: Numerické vyjádření příležitostí**

(zdroj: vlastní zpracování)

	<b>O1</b>	<b>O2</b>	<b>O3</b>	<b>O4</b>	<b>O5</b>	<b>Suma</b>	<b>Váha</b>
<b>O1</b>	-	1	1	1	1	4	40 %
<b>O2</b>	0	-	1	1	1	3	30 %
<b>O3</b>	0	0	-	1	1	2	20 %
<b>O4</b>	0	0	0	-	0,5	0,5	5 %
<b>O5</b>	0	0	0	0,5	-	0,5	5 %
<b>Suma</b>	-	-	-	-	-	<b>10</b>	<b>100 %</b>

Z tabulky č. 12 vychází, že nejvýznamnější příležitostí jsou O1: Spolupráce se sportovními kluby a hned těsně za ní O2: Vzdělávací kurzy nabízené korporátním společností.

**Tabulka 13: Numerické vyjádření hrozeb**

(zdroj: vlastní zpracování)

	<b>T1</b>	<b>T2</b>	<b>T3</b>	<b>T4</b>	<b>Suma</b>	<b>Váha</b>
<b>T1</b>	-	0,5	1	1	2,5	41,7 %
<b>T2</b>	0,5	-	1	1	2,5	41,7 %
<b>T3</b>	0	0	-	0,5	0,5	8,3 %
<b>T4</b>	0	0	0,5	-	0,5	8,3 %
<b>Suma</b>	-	-	-	-	<b>6</b>	<b>100 %</b>

Tabulka č. 13 nám říká, že našimi dvěma největšími hrozbami jsou zejména T1: Ekonomická krize, která je v této době očekávaná, a neméně problematická T2: Silná konkurence na trhu.

### 3.6.2 Strategie podle matice TOWS

Pro posouzení vzájemných vazeb mezi všemi částmi SWOT analýzy se používá strategie podle matice TOWS. Vazba se hodnotí na škále -5 až 5, kde značí:

- - 5 – velmi intenzivní negativní vazbu;
- 0 – neutrální vazbu;
- 5 – velmi intenzivní vazbu mezi faktory.

**Tabulka 14: Vazby mezi silnými stránkami a příležitostmi (SO)**

(zdroj: vlastní zpracování)

	<b>O1</b>	<b>O2</b>	<b>O3</b>	<b>O4</b>	<b>O5</b>	<b>Suma</b>
<b>S1</b>	5	5	4	3	2	19
<b>S2</b>	5	5	4	2	1	17
<b>S3</b>	5	4	5	2	1	17
<b>Suma</b>	-	-	-	-	-	<b>53</b>

**Tabulka 15: Vazby mezi slabými stránkami a příležitostmi (WO)**

(zdroj: vlastní zpracování)

	O1	O2	O3	O4	O5	Suma
W1	4	3	2	1	1	11
W2	3	3	1	1	1	9
W3	5	4	2	1	1	13
Suma	-	-	-	-	-	<b>33</b>

**Tabulka 16: Vazby mezi silnými stránkami a hrozbami (ST)**

(zdroj: vlastní zpracování)

	T1	T2	T3	T4	Suma
S1	-3	-2	-1	-1	-7
S2	-4	-1	-2	-1	-8
S3	-1	-1	-3	-1	-6
Suma	-	-	-	-	<b>-21</b>

**Tabulka 17: Vazby mezi slabými stránkami a hrozbami (WT)**

(zdroj: vlastní zpracování)

	T1	T2	T3	T4	Suma
W1	-5	-4	-2	-1	-12
W2	-2	-4	-5	-1	-12
W3	-5	-3	-4	-4	-16
Suma	-	-	-	-	<b>-40</b>

**Tabulka 18: Vzájemné působení faktorů SWOT analýzy**

(zdroj: vlastní zpracování)

	S	W
O	<b>53</b>	33
T	-21	-40

V tabulce č. 18 můžeme vidět výsledky vzájemného působení faktorů SWOT analýzy. Nejvyššího hodnocení dosáhla kombinace silných stránek a příležitostí. Z toho vyplývá ideální použití strategie S-O neboli strategie maxi-maxi, kdy se snažíme o maximalizaci našich silných stránek a zároveň maximálně využít naše příležitosti.

## 4 NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

V rámci této kapitoly bude představen podnikatelský plán pro realizování nápadu na založení malé firmy provozující vzdělávací kurzy pro sport a fitness. V analytické části byla provedena řada analýz, které značně napomohly utvořit podnikatelský plán reálnějším s vyšší šancí na dlouhodobou životaschopnost.

### 4.1 Titulní strana

- **Název podniku:** Fitness & Professional Sports Academy
- **Podnikatelka:** Kateřina Světinská
- **Právní forma:** Osoba samostatně výdělečně činná
- **IČ:** \*\*\*
- **Předmět podnikání:** Vzdělávací kurzy a semináře v oblasti sportu, výživy a regenerace
- **Logo:**



Obrázek 3: Logo společnosti Fitness & Professional Sports Academy

(zdroj: vlastní zpracování v programu Canva)

## **4.2 Exekutivní souhrn**

Prioritním cílem vzdělávací firmy Fitness & Professional Sports Academy je zaujmout dominantní postavení na trhu v oblasti vzdělávání nejlepších sportovců v České republice. Dále je cílem dostat se do povědomí ve sportovních klubech, u individuálních profesionálních i rekreačních sportovců.

Firma bude provozována zejména majitelkou, která má vystudovaný obor Kondiční trénink a aplikovaná kineziologie na Fakultě sportovních studií Masarykovy univerzity v Brně. Za ideální právní formu bylo zvoleno podnikání na živnost vázanou v oblasti tělovýchovy a to především kvůli jednoduché administrativě a nízkým nákladům při zakládání.

## **4.3 Analýza budoucího trhu**

### **4.3.1 SLEPT analýza**

Tato analýza zahrnuje pět hlavních faktorů ovlivňující vnější prostředí, a to sociální nebo společenské faktory, právní, ekonomické, politické, technologické a environmentální.

#### **Sociální faktory**

V České republice je životní úroveň vysoká. Jsme vyspělá země, ve které většina lidí pracuje ve službách. Věková hranice, pro kterou se stává pohybová aktivita něčím navíc se snižuje. Již děti v pubertě odmítají pohyb, a proto se dostávají do popředí programy pohyb podporující. Být fit se v posledních letech stává trendy. Stejně tak jako zájem o zdravou stravu. Za zvýšený zájem o zdraví může mimo jiné i fakt, že úřednické a administrativní profese sebou přinášejí zdravotní problémy a to zejména bolesti zad způsobené nedostatkem přirozeného pohybu u běžné populace. Z podrobnější analýzy vychází, že je zájem o fyzické aktivity přímo úměrný dosaženému vzdělání. Čím vyšší dosažené vzdělání, tím větší zájem o volnočasové fyzické aktivity silového i vytrvalostního charakteru.

#### **Legislativní faktory**

Firma bude fungovat na základě jedné osoby samostatně výdělečně činné s živností vázanou v oblasti tělovýchovy a sportu. Pro umožnění udělování certifikátů uznávaných

MŠMT je potřeba splnit legislativní podmínky. Jednou z podmínek je jmenování odborného garanta vzdělání, který musí mít 5 let praxe v daném sportu a trenérskou licenci A (neboli trenérství I. třídy). Pro vzdělávání bez certifikace není potřebné žádné povolení MŠMT.

### **Ekonomické faktory**

Celosvětově ekonomiku zasáhla pandemie a protiepidemická opatření. Dle některých teorií to povede k ekonomické krizi. Ačkoliv je v našem státě většina lidí zaměstnána ve službách, které jsou aktuálně kvůli epidemii zavřené nebo fungují v omezeném provozu, tak se HDP zřejmě výrazně nesníží, protože velkovýroba a průmysl fungují nadále. V důsledku omezujících nařízení se vláda rozhodla některým podnikatelským sektorům pomoci formou finančních prostředků, což má za následek velký schodek ve státním rozpočtu.

Dalším důležitým ekonomickým ukazatelem je inflace. Zatím to vypadá, že bude meziročně míra inflace o dost vyšší právě v důsledku celosvětové epidemie a jejích následků.

V roce 2019 byla míra nezaměstnanosti 2 %, což bylo příjemné pro lidi hledající zaměstnání, protože volných pozic bylo všude dostatek. Míra nezaměstnanosti musela zákonitě vzrůst v důsledku zavírání malých a středních podniků. To bude mít za následek vyšší konkurenci v boji o volné pozice.

Celkově se z těchto ukazatelů hůře predikuje samotný vliv na sportovně vzdělávací sektor. Na jednu stranu zanikne nejedna konkurenční firma, na druhou nejspíše poklesne zájem kvůli inflací zvýšeným nákladům na život.

### **Politické faktory**

V aktuální situaci v České republice vláda silně ovlivňuje ekonomickou situaci všech odvětví. Svými restrikcemi, které mají zastavit pandemii a zabránit šíření viru Covid19, upadá podnikání menších a středních podniků. V současné době toto omezování a zasahování do ekonomiky České republiky trvá více než rok, což mnoho podniků omezilo v jejich činnosti. Nemůžeme říct, jaká politická a ekonomická situace nastane po skončení lockdownů a omezení. Zájem o vzdělávání online možná zůstane, na druhou stranu se

možná lidé o to raději vrátí k osobní a kontaktní výuce. Podmínky prostředí se v této době mění velmi rychle a nevyzpytatelně.

### **Technologické faktory**

Běžná populace je dnes úmyslně motivována k tomu být doma. Kvůli zavedení formy výuky online na školách a formy práce z domu, se lidé začali více věnovat počítačům a sociálním sítím. Lidé se museli naučit vyhledávat informace online, nakupovat a objednávat online. Někteří si tak i zvykli platit a přijímat vzdělání online, což dříve bylo bráno jako druhořadé ku prezenční výuce. Možná právě pomocí streamování povede cesta i tohoto podnikatelského nápadu. Rizika spojená právě s touto technologií jsou rozebírána v kapitole o analýze rizik.

### **4.3.2 Porterova analýza pěti sil**

Porterova analýza pěti hybných sil nám naznačuje, že jsme v silně konkurenčním prostředí. Naši největší konkurenční výhodou je jedinečnost v nabízených službách, které jsou jedinečné a nad rámec služeb většiny našich konkurentů.

#### **Hrozba stávajících substitutů**

Na trhu již jsou dostupné substituty dominantních firem. Taktéž je dostupná řada vzdělávacích videí a článků na internetu. Dokázat však zákazníkům naši jedinečnost a hodnotu osobního setkání není nemožné. Kvůli záplavě klamavých informací na internetu, které devalvují hodnotu volně přístupných studijních materiálů, věřím, že lidé raději navštíví kurzy osobně. Pořád tu však bojujeme s internetem, který je dostupný zdarma. Kvůli tomu této hrozbě přiřazuji **vysokou** hodnotu.

#### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Na trh může vstoupit poměrně jednoduše každý, tudíž jejich vliv na naši firmu je **vysoký**. Je spousta způsobů jak se dostat na trh s obdobnými službami. Nejsnazší cesta je přes internetovou platformu sociálních sítí. Jednoduchý vstup na trh ovšem neznamená úspěšné konkurenty a konkurence schopné služby.



### **Vyjednávací síla zákazníků**

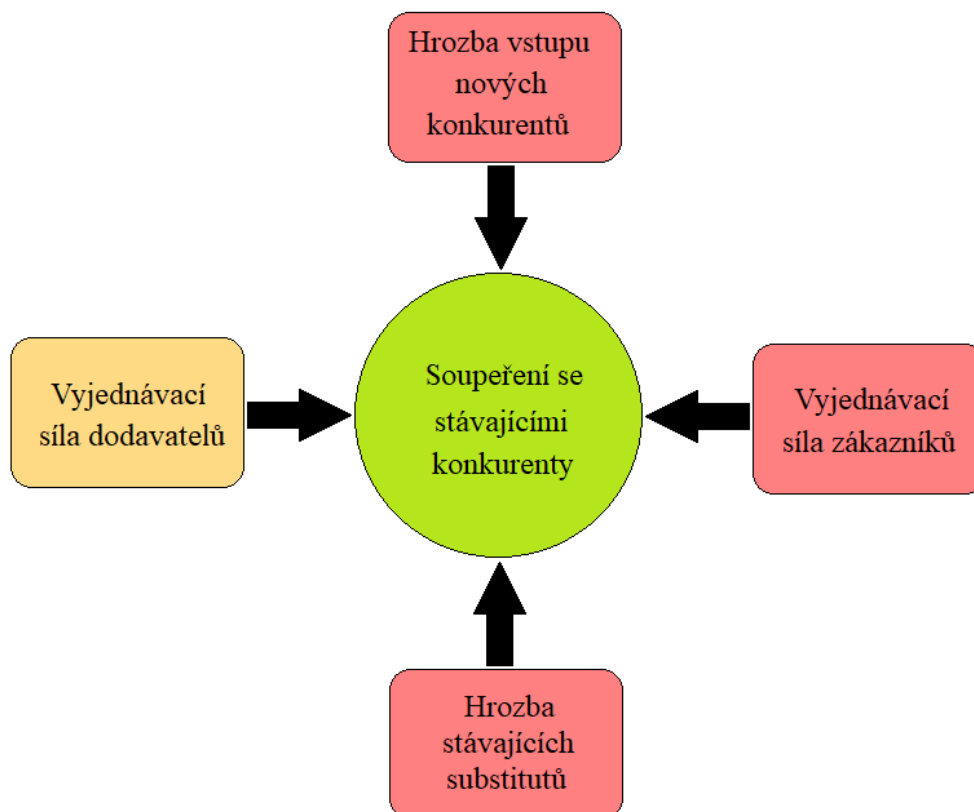
Nabízíme služby, které se musí zákazníkům líbit. Zákazník rozhoduje o úspěšnosti kurzů, a na základě trendů si zákazníci vybírají nejnovější a nejžádanější témata. Jejich vyjednávací síla je tím pádem **vysoká**.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Díky velkému množství potenciálních prostor pro konání a díky velké konkurenci dodavatelů sportovních pomůcek přiřazuji této síle **střední** hodnotu.

### **Soupeření se stávajícími konkurenty**

Stávajících konkurentů ve sportovně vzdělávacím odvětví je poměrně dost, ale poskytují takřka shodné služby, a jde většinou o obecné nebo základní informace z oboru. Naší konkurenční výhodou je nabízení vzdělávacích kurzů pro profesionální sportovce a sportovní kluby konkrétních sportů. Právě specifčnost a praktické využití pro daný sport nás odlišuje od konkurence. To by mělo vést k dominantnímu postavení našich služeb. Síla konkurence je z tohoto úhlu pohledu **nízká**.



**Obrázek 4: Porterova analýza pěti konkurenčních sil podnikatelského plánu**  
(zdroj: vlastní zpracování)

### 4.3.3 Marketingový výzkum

Marketingový průzkum byl prováděn pomocí dotazníkového šetření, v němž odpovídalo 105 respondentů. Genderový poměr byl 48 % mužů a 52 % žen. Nejpočetnější věkové skupiny tvořili respondenti ve věku 18-25 let a 26-30 let. Dohromady to bylo 68 % respondentů ve věku 18-30 let, což je přesně náš zamýšlený cílový segment.

Zájem jevíli hlavně o témata zaměřená na sportovní výživu, kompenzační cvičení, diagnostiku pohybového aparátu, mýty ve fitness, biohacking a podporu imunitního systému. Dle odpovědí se jednalo ze 75 % o rekreační sportovce, kteří se věnují fitness, silovému tréninku, běhu a cyklistice. Dalšími sporty byly lední hokej, plavání, míčové a raketové sporty.

V další sekci se otázky týkaly preferencí ohledně konání seminářů.

Hlavním cílem respondentů je zvýšení fyzické kondice a výkonnosti, správná technika cviků a snížení množství tělesného tuku. Že místo konání není rozhodující, uvedlo 46 % respondentů, 25 % by semináře uvítalo v prostorách svého sportoviště.

Přibližná polovina lidí uvedla, že by se na semináře dopravovala autem. Z odpovědí na otázku, kolik kilometrů by lidé byli ochotni cestovat, vyplynulo, že právě cca polovina není ochotná nikam daleko dojíždět, ale druhá polovina by dojížděla 30-100 km. Takže při umístění do velkých měst by neměl být problém s účastí.

Respondenti se jednoznačně shodli na tom, že nejlepší dny pro konání jsou ty víkendové. Nejpreferovanější je sobota, zatímco nejméně vhodným dnem bylo zvoleno pondělí.

V tabulce níže jsou uvedeny nejpreferovanější délky trvání a cena, kterou by bylo ochotno zaplatit více jak 50 % respondentů. Z tabulky vychází, že nejefektivnější a nejvýhodnější by byly nejkratší přednášky o jedné a dvou hodinách.

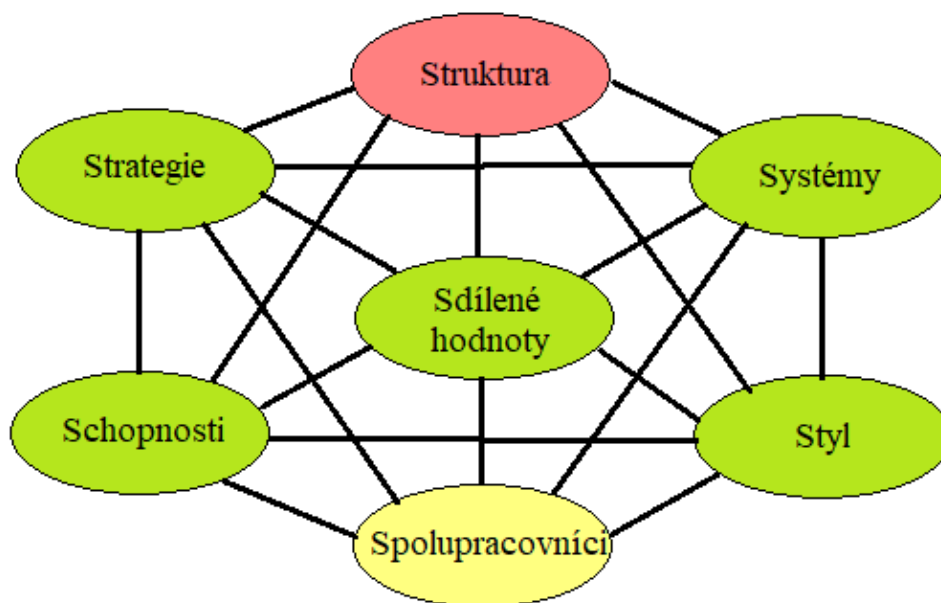
**Tabulka 19: Preferovaná délka trvání a cena preferovaná zákazníky**

(zdroj: vlastní zpracování)

Pořadí	Zastoupení respondentů	Délka trvání a počet témat	Zvolená cena	Cena / hod
1.	37 %	2 Hodiny (1-2 témata)	349 Kč	175 Kč / hod
2.	15 %	3 Hodiny (2-3 témata)	399 Kč	133 Kč / hod
3.	14 %	Jednodenní (2-8 témat) – 2x4 hod	1 099 Kč	137 Kč / hod
4.	12 %	Max 1 hodina (1 téma)	199 Kč	199 Kč / hod
5.	12 %	4 Hodiny (2-4 témata)	599 Kč	150 Kč / hod
6.	10 %	Víkendový (4-16 témat) – 2x4 hod / den	1 999 Kč	125 Kč / hod

#### 4.3.4 McKinsey 7S

Z analýzy McKinseyho rámce 7S vyplývá, že pět ze sedmi S, tj. strategie, schopnosti, sdílené hodnoty, systémy a styl, jsou na tom velmi dobře. Rámec je křehký ve faktoru spolupracovníků, kteří jakožto lidský faktor v procesu mohou selhat. Této hrozbě se dá čelit velice pečlivým výběrem spolupracovníků. Nejzranitelnějším S je struktura, protože celý projekt stojí na jediné osobě. Jediná řídicí osoba znamená rychlé a jasné rozhodování založené na ověřených informacích, ale také tlak na jednotlivce. Koordinace celého projektu může vést dlouhodobě ke kolapsu nebo přepracování, proto je důležité při rychlé expanzi najmout další manažery akcí, kurzů a seminářů.



Obrázek 5: Hodnocení McKinseyho rámce 7S podnikatelského plánu

(zdroj: vlastní zpracování)

#### 4.3.5 SWOT analýza

Souhrnná SWOT analýza, která byla v analytické části vyjádřena i numericky, nám říká, že je nejlepší volit strategii maximalizující využití potenciálu silných stránek a maximalizující využití všech příležitostí. Ze SWOT matice nám vychází, že nejsilnější stránkou je široká nabídka specifických témat a největší příležitostí je dlouhodobá spolupráce se sportovními kluby. Mezi slabé stránky řadíme hlavně nízké povědomí

o značce ze začátku a vysokou časovou náročnost na rozběhnutí projektu. Z hrozeb je tou největší ekonomická krize, která možná přijde v důsledku aktuálních dění.

**Tabulka 20: SWOT analýza podnikatelského plánu**

(zdroj: vlastní zpracování)

<b>SILNÉ STRÁNKY (S)</b>	<b>SLABÉ STRÁNKY (W)</b>
S1: Široká nabídka a specifická témata S2: Know-how a komplexnost kurzů S3: Nezávislost na fixní lokaci a prostorách S4: Financování vlastními zdroji S5: Cenová politika	W1: Nízké povědomí o podniku W2: Vysoká časová náročnost W3: Závislost na jedné osobě
<b>PŘÍLEŽITOSTI (O)</b>	<b>HROZBY (T)</b>
O1: Spolupráce se sportovními kluby O2: Vzdělávací kurzy nabízené korporátním společnostem O3: Zvýšený výskyt lidí s bolestmi pohybového aparátu O4: Zapojení do dotačních programů státu a pojišťoven O5: Aktivní politika nezaměstnanosti	T1: Ekonomická krize T2: Silná konkurence na trhu T3: Politické faktory T4: Nevýdělečnost kvůli daním

#### **4.4 Charakteristika podniku**

Jakožto nově založená firma bude ze začátku malá a na celkový provoz bude dohlížet hlavně majitelka, ale během několika let je naplánované rozšiřování personálu od přednášejících přes marketingové specialisty až po administrativní pracovníky. Při velkém zájmu o služby by se dalo uvažovat i o fixních prostorách ve velkých městech zahrnujících multifunkční tělocvičny a rehabilitační zařízení.

#### **Organizační struktura**

Organizační struktura bude zprvu značně jednoduchá. Skládá se pouze ze dvou úrovní. Na první úrovni je majitelka firmy, která má za celý průběh akcí zodpovědnost. Ze své

pozice vše řídí a pro akce vybírá externí přednášející. Ilustrativně přikládám i verzi organizační struktury po delší době úspěšného podnikání.

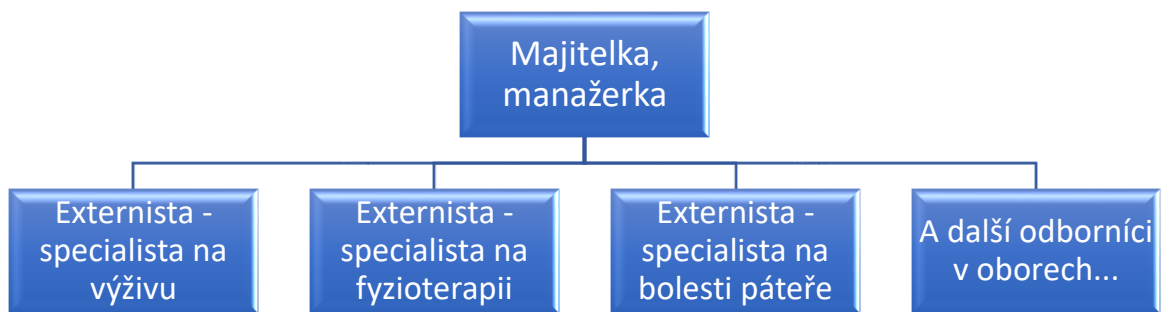
### ***Majitelka, manažerka***

Na začátku podnikání role přednášející, manažerky akcí, správkyně marketingu a účetní. V roce 2018 založila živnost volnou pro poradenskou a konzultační činnost pro podnikání kvůli tvorbě jídelníčků. A v roce 2019 ji povýšila na živnost vázanou dosažením bakalářského titulu na MU FSpS a dokončením akreditovaného kurzu MŠMT instruktorka fitness s předmětem podnikání poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti fitness a ledního hokeje s platností na dobu neurčitou. V roce 2021 také dokončí magisterské studium oboru Kondiční trénink a aplikovaná kineziologie na Fakultě sportovních studií Masarykovy univerzity. Tuto skutečnost můžeme brát jako předpoklad pro zajištění kvalitního přednášení o výživě, regeneraci a rozvoji sportovního výkonu. Také to je předpoklad pro relevantní výběr specialistů v oboru, a to nejen kvůli znalosti sportovního prostředí.

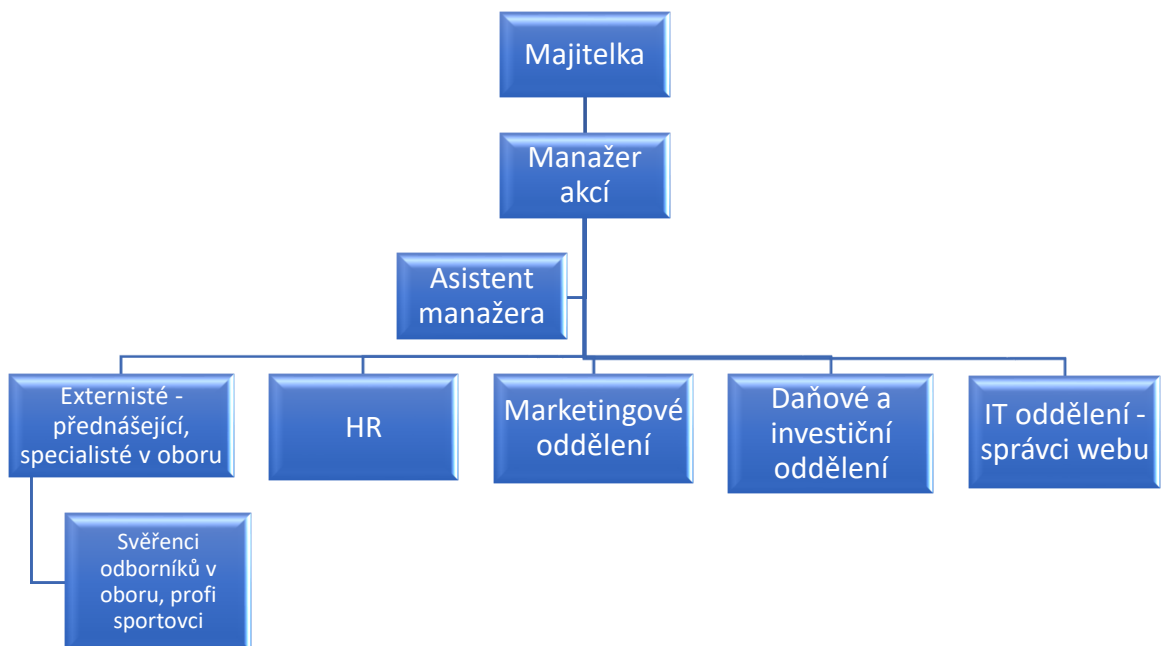
Manažerské a marketingové dovednosti majitelka získala na Fakultě podnikatelské v Brně na oboru Řízení a ekonomika podniku.

### ***Externisté***

Na každou jednotlivou akci budou pečlivě vybíráni odborníci v oboru. Výběr přednášejících je jedna z nejdůležitější částí celého projektu, protože se stanou tváří a součástí firmy, proto bude snaha sehnat vždy kapacitu v oboru. Nejlépe člověka, který umí předat poselství a nadšení, ať už o výživu, výkon nebo o umění vyléčit pohybový aparát. Jedná se hlavně o fyzioterapeuty, kondiční trenéry, nutriční terapeuty, vysokoškolsky vzdělané trenéry a vrcholové sportovce s letitou praxí.



**Obrázek 6: Organizační struktura firmy ze začátku**  
(zdroj: vlastní zpracování)



**Obrázek 7: Organizační struktura firmy po delším době úspěšného fungování firmy**  
(zdroj: vlastní zpracování)

## **Umístění akcí**

Akce se budou konat po celé České republice, a to hlavně ve větších městech, aby byla co největší spádová oblast. Akce konané formou přednášek se budou pořádat v prostorách velkých kaváren nebo v sálech pro kulturní akce. Akce zahrnující cvičení by se konaly v prostorách velkých fitness center.

Vybírala bych pěkné moderní prostory, které bych si vždy dopředu sama prohlédla.

Pro tyto prostory bude důležitá volba kapacity místností a sálů. Dle typu kurzu mohou být úmyslně vybírány menší prostory a kurz nastavit pro méně účastníků, aby se mohli všichni zapojit a přednášející se mohl všem individuálně věnovat.

Například u posilování je lepší kontrolovat méně lidí a udržet tak individuální přístup. Naopak na kurzu o výživě je spíše lepší volit více účastníků, protože to vybízí k rozsáhlejší debatě, pro kterou je vhodnější vyšší počet posluchačů.

Další důležitý aspekt je možnost pohodlného parkování nebo dobrá dostupnost z městské hromadné dopravy.

## **Technické vybavení**

Technického vybavení nebude do začátku potřeba mnoho, o to kvalitnější zařízení můžeme volit. Vše by se mělo vejít do osobního automobilu, takže zprvu není potřeba zajišťovat nákladnou dopravu. Mezi základní vybavení patří data projektor a plátno, ukazovátka, tabule a fixy. Fitness vybavení by vždy mělo být k dispozici k půjčení přímo v daném pronajatém fitness centru. Pokud speciální rehabilitační pomůcky nebudou k dispozici, tak se potřebné množství nakoupí a bude se muset skladovat.

## **4.5 Strategický směr podniku**

Strategii můžeme definovat vizí, misí, cílem, kritickými faktory úspěchu a strategickými variantami podniku.

Celý projekt bude stát ze začátku na majitelce a jejích pedagogických a manažerských schopnostech. Obě tyto schopnosti dlouhodobě rozvíjela pomocí vysokoškolského vzdělání a praxe. Příjem instituce budou zajišťovat akce, kurzy, přednášky a konference, na které se může přihlásit každý přes internet. Akce budou propagovány pomocí PPC reklam a zobrazovány cílovým zákazníkům ve formě sponzorovaných příspěvků na sociálních sítích.



Náklady můžeme rozdělit na dva typy. Náklady jednorázového charakteru, přičemž se jedná o pořízení cvičebních pomůcek. Druhý typ nákladů jsou ty, které jsou velmi proměnlivé dle aktuálních potřeb firmy, mezi ně například patří grafika propagačních materiálů, tvorba webových stránek, a nebo fotografické služby.

#### **4.5.1 Vize**

Vizi firmy je proslavit se vzděláváním vrcholových sportovců, kteří na základě nabytého vzdělání budou podávat kvalitnější výkony díky efektivnějšímu tréninku, a to bez zranění či újmy na zdraví pohybového aparátu.

Taky bychom chtěli předávat během akreditovaných kurzů instruktorům fitness nejen nejnovější informace, ale také cenné poznatky z praxe.

#### **4.5.2 Mise**

Vzdělávací instituci bude založena za účelem spojení příjemného s užitečným. Také můžeme říct, že jde o seberealizaci slečny zakladatelky. Jejím osobním posláním a náplní života je učit jiné lidi zajímavé věci o zdraví, výživě, novinkách ze světa fitness, spoustu technik nápravy pohybového aparátu, a posouvání výkonnosti na co nejvyšší level v co nejkratším čase.

Sama totiž byla od malička vrcholovou sportovkyní – lední hokejistkou, inline hokejistkou, hokejbalistkou, a má za sebou část v řadě světových mistrovství.

Až při studiu Masarykovi univerzity na Fakultě sportovních studií postupně zjišťovala, jakých výsledků by mohla dosahovat, kdyby její rodiče či trenéři měli lepší vzdělání v oboru regenerace, výživy a tréninku. V tomto oboru se stále vzdělává na vysokoškolské úrovni.

Praxi, trenérské a pedagogické dovednosti získala při provozování živnosti jako fitness trenérka a výživová poradkyně. Živnost vázanou provozuje na základě bakalářského titulu z oboru FSpS Regenerace a výživa ve sportu a certifikátu instruktora fitness II. třídy. Na svém snu zlepšovat výkonnost všem sportovcům pracuje již dlouho a tento projekt by mohl být skvělým nástrojem.

### **4.5.3 Cíle**

Cílem je získat pozornost, a hlavně přízeň a dobré recenze od klientů. Ze začátku je naplánováno konání jen pár přednášek ročně, a když bude dostatečný zájem klientů, tak je cílem nabrat externí odborníky a repertoár přednášek značně rozšířit.

Našich cílů chceme dosahovat co nejvyšší kvalitou služeb a stálým rozvojem v oblasti výživy, cvičení a regenerace, abychom šli s dobou a mohli stále nabízet ty nejaktuálnější informace. Důraz bude kladen na individuální přístup, aby bylo vždy dostatek času na diskusi a každý klient odešel s informacemi, pro které si přišel. Zkrátka aby klientova potřeba po informacích byla řádně uspokojena.

### **4.5.4 Kritické faktory úspěchu**

Za největší výhodu považují flexibilitu provozní činnosti. Vzhledem k tomu, že firma zpočátku nemá stálé zaměstnance ani sídlo, tak jsou fixní náklady minimální a akce se mohou konat takřka kdykoli dle možností jednorázově pronajatých prostor. Za velkou výhodu můžeme také považovat známosti v oblasti vrcholového sportu, a to v ledním hokeji, inline hokeji, florbalu či hokejbalu, ale i atletice, plavání nebo basketu. Naplnění akcí pomocí sportovních klubů by do začátku mohlo přispět k rozkvětu celé firmy.

Klíčová bude také marketingová propagace na začátku, kdy se ještě nedá zakládat na dobrém ověřeném jméně podniku. Později by firma měla fungovat hlavně na základě doporučení a pozitivních recenzí.

### **4.5.5 Strategické varianty podniku**

U tohoto typu podniku byla zvolena za vhodnou strategie odlišení v kombinaci se strategií zaměření.

#### **Strategie odlišení**

Právě o na první pohled odlišené služby se budeme snažit. Kvalita, serióznost a jinde nedosažitelné informace by měly být hlavním znakem našich kurzů. Po nějaké době doufáme ve vytvoření rodinného prostředí, do kterého se budou klienti rádi vracet. Aby si naši klienti připadali být v dobrých rukou a byly jim předkládány pouze upřímné nezaujaté pravdy ze světa vrcholového sportu, výživy, tréninku a regenerace.

### **Strategie zaměření**

Podnik sice může nabídnout ledačos široké veřejnosti, ale ve skutečnosti je segment trhu velmi specifický. Jedná se o lidi ve věku od 18 do maximálně 45 let, kteří aktivně sportují a zajímají se o podporu zdraví. Do věku 25 let se ještě může jednat o vrcholové sportovce, ale ve vyšším věku předpokládám spíše zájem ze strany rodičů a trenérů se zájmem o dovedání v oboru.

## **4.6 Podnikatelský model**

Struktura podnikatelského modelu se skládá ze zákaznického segmentu, hodnotové nabídky, distribučních kanálů, vztahů se zákazníky, zdrojů příjmů, klíčových činností, klíčových partnerství a struktury nákladů.

### **Zákaznický segment**

Mezi cílové segmenty patří tři hlavní skupiny zákazníků, a to na širokou veřejnost, která má zájem se vzdělávat v oblasti podpory zdraví, potenciální instruktory fitness a výživové poradce, kterým budou nabízeny akreditované kurzy MŠMT a vrcholové sportovce.

Konkrétněji na širokou veřejnost, která:

- má problémy s nadváhou či podváhou,
- má bolesti pohybového aparátu způsobené sedavým způsobem života,
- má zájem o možnosti podpory zdraví výživou a preventivním cvičením.

Dále cílím na instruktory a potenciální instruktory fitness a výživové poradce, kteří:

- mají zájem být akreditováni kurzy MŠMT,
- chtějí se requalifikovat,
- chtějí se dále vzdělávat a dozvědět se o nejnovějších poznatcích ze světa fitness o svalové hypertrofii a nejefektivnějších způsobech redukce tuku.

Zájem by také mohli mít vrcholoví sportovci, kteří:

- nemají ucelený podpůrný tým,
- mají mezery ve výživě pro maximální výkon,

- mají zdravotní potíže způsobené nevhodným nebo žádným kompenzačním cvičením,
- chtějí se dozvídat nejnovější trendy v kondičním tréninku a regeneraci.

### **Hodnotová nabídka**

Firma by přinášela hodnotu v podobě novosti a rozvíjela by vrcholové sportovce pomocí kurzů a seminářů. Najímání osobních fyzioterapeutů a odborníků na výživu se už stává o něco běžnější ve vrcholovém sportu, ale každý má finanční prostředky na to takový tým lidí okolo sebe udržovat. Proto si myslím, že by pro sportovce mohlo být zajímavé být sami odborníky a mít rozsáhlé znalosti v oblasti sportovní výživy, tréninku a regenerace. Pro fitness nadšence je v nabídce možnost akreditace na instruktora II. třídy nebo kondičního trenéra. Z vlastní zkušenosti vím, že ne vždy jsou to lidé, co se chtějí stát trenéry, ale spíše lidé, kteří se chtějí vše dozvědět z relevantního zdroje informací.

### **Kanály**

Zákazníci budou oslovováni pomocí sociálních sítí jako je Instagram, Facebook a YouTube. S objevením našich stránek pomůžeme cílovému segmentu pomocí cílené reklamy s placením platformy Google Ads a náš dosah a ladění obsahu budeme monitorovat pomocí Google Analytics. Míru konverzí a objednávek na našich webových stránkách budeme taktéž sledovat pomocí Google Analytics.

### **Vztahy se zákazníky**

Dalším důležitým prvkem je vztah se zákazníky, který bude budován v první řadě sympatickým marketingem na sociálních sítích a na osobních setkáních na samotných přednáškách a kurzech. Kontakt se zákazníky bude udržován pomocí sociálních sítí, kde budou probíhat veřejné interakce se zákazníky pomocí streamů, soutěží o ceny a konverzací v chatu a emailu například týkajících se dotazů nebo spolupráce.

### **Zdroje příjmů**

Jedná se zejména o příjmy z poskytovaných přednášek a seminářů od koncových zákazníků nebo firem, které kurzy platí svým zaměstnancům. Do budoucna jsou

zamýšleny další zdroje příjmů z reklamních předmětů, jako jsou trička, legíny, overbally, odporové gumy a další sportovní vybavení.

### **Klíčové činnosti**

Klíčovou činností je poskytování kvalitních služeb ve formě vzdělávacích kurzů či přednášek. K tomu se váže řada dílčích nepostradatelných činností spojených s plánováním, domlouváním a samotným konáním akce. Řadíme sem hlavně manažerské činnosti v době příprav na akci a činnosti pedagogického charakteru v době prezentací a přednášek. Obě činnosti jsou klíčové pro úspěšnost a dlouhodobou životaschopnost podniku. Dobrá organizace akce zabrání nárůstu nákladů a skvělá pedagogická schopnost přednášejícího zajistí nárůst zájmu o akce a tudíž i příjmů.

### **Klíčová partnerství**

Dobrá partnerství bude potřeba uzavřít zejména s pronajímateli prostor, aby vždy vše proběhlo hladce. Obchod by měl být vždy výhodný pro obě strany. Naše firma nabízí zvýšení povědomí o prostorách konání a zvýší mu prestiž, což můžeme ještě doplnit o jednorázové nájemné, aby byly obě strany spokojené.

### **Struktura nákladů**

Business model se řídí strukturou nákladů, která je motivována hodnotou, to znamená, že se klade nejvyšší důraz na prémiovou kvalitu služeb. Fixní náklady jsou minimální a ani variabilní náklady by neměli převyšovat příjmy. Při příliš nízkém zájmu se akce nebude v daném místě konat, aby se zabránilo ztrátě.

## **4.7 Marketingový plán**

Za hlavní cíl marketingového plánu považujeme správně určený zákaznický segment, kterému následně navrhne pomocí zpracovaného marketingového mixu obsahující 4P vyplnit potřeby a vyřešit problémy cílového zákaznického segmentu.

### **4.7.1 Marketingový mix**

Marketingový mix se skládá ze čtyř základních komponent, takzvaných 4P. Patří sem popis všech produktů a služeb, cenotvorba, distribuce a propagace.

#### **Produkt**

Produktem jsou služby v oblasti vzdělávání lidí formou kurzů na téma základů výživy člověka, výživy sportovců, kondičních cvičení, rozvoje síly, vytrvalosti nebo agility, kompenzačních cvičení, fyzioterapeutických cvičení a dalších zdravotních kurzů pro širokou veřejnost i vrcholové sportovce a jejich sportovní kluby. Kurzy by byly zaměřeny na 3 hlavní kategorie zákazníků – běžnou populaci, potenciální instruktory fitness, výživové poradce a vrcholové sportovce, a pro ně kurzy specializované pro maximalizaci výkonu v daném sportu.

Konkrétněji bych chtěla zaujmout širokou veřejnost, která se zajímá o zdravou stravu, regulaci hmotnosti nebo o kompenzaci sedavého životního stylu.

Instruktorům fitness a výživovým poradcům budou nabídnuty přednášky a akreditované kurzy založené na nejnovějších poznatcích z evidence-based studií na téma svalové hypertrofie a nejúčinnějších technik redukce tuku.

Vrcholový sportovci a jejich trenéři se mohou u nás rozvíjet na základě nejnovějších studií, ale také ve spolupráci s nejlepšími trenéry nejen z České republiky.

#### **Cena**

Cena akreditovaných kurzů je navržena na základě konkurence. Cena jednotlivých kurzů a seminářů je naceněna jednak na základě cen konkurence. Jelikož se jedná o specifické a luxusní a kvalitní služby, bude se tato skutečnost odrážet i do cen. Zvolená témata byla vybrána na základě informací z marketingového průzkumu.

**Tabulka 21: Návrh nabízených služeb a cen**

(zdroj: vlastní zpracování)

Pořadí	Akce – kurzy a semináře	Cena v Kč
1.	Instruktor fitness – kurz akreditovaný MŠMT	10 200
2.	Výživový poradce – kurz akreditovaný MŠMT	8 900
3.	Kondiční trenér – rekvalifikační kurz	11 900
4.	Výživa, trénink a regenerace – pro daný sport (běh, hokej, plavání)	1 500
5.	Kompenzační cvičení – pro sedavé zaměstnání	1 200
6.	Kompenzační cvičení – pro sportovce jednostranných sportů	1 500
7.	Funkční diagnostika pohybového aparátu	2 000
8.	Mýty ve fitness a sportovní výživě	600
9.	Periodizace tréninku – roční tréninkový cyklus – pro daný sport	2500
10.	Technika a zásobník cviků – lower body	500
11.	Technika a zásobník cviků – upper body	500
12.	Kondiční trénink a tréninkové metody – základy	800
13.	Kondiční trénink a tréninkové metody – pro daný sport	1 000
14.	Dosažení naturálního maxima – periodizace tréninků	1 200
15.	Dosažení naturálního maxima – výživa a suplementace	1 200
16.	Příprava na závody v naturální kulturistice – physique, bikini fitness	4 200
17.	Novoroční speciál – jak začít cvičit, sestavování jídelníčku	2 400
18.	Posilování s vlastní vahou	600
19.	Posílení imunity a biohacking	800
20.	Vzpěračské techniky – trh, nadhoz	700

**Distribuce**

Všechny detailní informace budou vystaveny veřejně na webových stránkách, které fungují jako e-shop a dá se tak objednat vstupenka na kurz. Na tyto stránky budou odkazovat veškeré propagační materiály ze sociálních sítí.

## **Propagace**

Marketingová propagace komunikuje s potenciálními klienty a snaží se je zaujmout. Propagace bývá jednou z finančně nejnáročnějších částí podnikatelské činnosti, a to obzvláště ve službách.

Reklama bude realizována prostřednictvím bannerů a propagovaných příspěvků na sociálních sítích, a to nejvíce na Instagramu a Facebooku. Pomocí Google Ads se bude objevovat obsah cílové skupině, a pomocí Google Analytics bude postupně upravován obsah dle analýz a zjištěným požadavkům klientů. Pro správu všech těchto aplikací a vytváření obsahu bude v pokročilé fázi potřeba najmout zkušeného odborníka na marketing v internetovém prostředí.

## **4.8 Finanční plán**

Projekt bude hrazen vlastním kapitálem, protože není ze začátku potřeba hradit finančně náročnější výdaje.

### **4.8.1 Náklady na pořízení vybavení**

V tabulce níže uvádím všechny nezbytné cvičební pomůcky pro hladký průběh všech zamýšlených kurzů v prvních dvou letech, aby kurz mohl probíhat nezávisle bez ohledu na vybavenost pronajatého prostoru fitness centra nebo přednáškové haly.



**Tabulka 22: Seznam všech nutných cvičebních pomůcek a jejich cena s omezeným rozpočtem**

(zdroj: vlastní zpracování)

<b>Cvičební pomůcka</b>	<b>Počet kusů</b>	<b>Cena za kus v Kč</b>	<b>Celková cena v Kč</b>
Podložka na cvičení	14	300	4 200
Vzpěračská osa – pánská	1	5 190	5 190
Vzpěračská osa – dámská	1	5 990	5 990
Bumper kotouče 5 kg (StrongGear)	4	600	2 400
Roller	14	400	5 600
Masážní míček	14	75	1 050
Odporová guma – krátká (úzká, střední odpor)	14	65	910
Odporová guma – krátká (široká, vysoký odpor)	14	150	2 100
Odporová guma – dlouhá (nízký odpor)	2	380	760
Odporová guma – dlouhá (střední odpor)	2	450	900
Odporová guma – dlouhá (vysoký odpor)	2	590	1 180
Litínový kettlebell 4 kg	7	350	2 450
Litínový kettlebell 8 kg	1	700	700
Litínový kettlebell 16 kg	1	1 400	1 400
Litínový kettlebell 24 kg	1	2 100	2 100
<b>Suma celkem</b>	-	-	<b>36 930</b>

**Tabulka 23: Seznam potřebných elektronických zařízení a jiné věci**

(zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Počet kusů	Cena za kus v Kč	Celková cena v Kč
Data projektor	1	12 000	12 000
Projekční plátno přenosné	1	5 000	5 000
Telefon s kvalitní kamerou a fotoaparátem	1	21 000	21 000
Prezentér, laserové ukazovátko	2	500	1000
Mobilní mikrofon (2 ks v balení)	1	2 500	2 500
Flipchart tabule (na kolečkách)	1	2 065	2 065
Fixy	12	20	720
Přenosný reproduktor	1	4000	4000
<b>Suma celkem</b>	-	-	<b>48 285</b>

#### 4.8.2 Provozní náklady

Mezi provozní náklady řadíme náklady, které vznikají při udržování podniku v chodu, a to jsou náklady na mzdu a náklady na propagaci.

#### Mzdové náklady

Externistům bychom chtěli nabídnout 700 korun na hodinu a 250 Kč na osobu jako příspěvek na stravu.

**Tabulka 24: Mzdové měsíční náklady na první dva roky provozu**

(zdroj: vlastní zpracování)

Pozice	Počet lidí na pozici	Hodinová taxa v Kč	Příspěvek na stravu na osobu	Měsíční celkový počet hodin	Roční celkový počet hodin	Celkem za měsíc v Kč	Celkem za rok v Kč
Externisté, odborníci v oboru	2	700	250	3,92	47	3 242	38 900
Vyučující na kurzech	0	300	0	0	0	0	0
<b>Suma celkem</b>		-	-	-	-	<b>3 242</b>	<b>38 900</b>

## Náklady na propagaci

Bločky A5 s logem a propisky počítám mezi nutné náklady, protože právě tyto předměty si člověk z kurzu reálně v ruce odnese a na seminářích si do nich mohou přímo psát poznámky.

**Tabulka 25: Jednorázové počáteční náklady na propagační materiály**

(zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Počet kusů	Cena za kus	Cena celkem
Kredity Google Ads	1	5 000	5 000
Bloček A5 s logem (50 listů)	300	25	7 500
Bambusová propiska s logem	300	11	3 300
<b>Suma celkem</b>	-	-	<b>15 800</b>

## Náklady spojené s provozem

Na každou akci je potřeba se řádně připravit. Kolik bude projeto benzínu kvůli předběžným přípravám, a jak daleko to bude od místa bydliště majitelky firmy, se těžko určuje, proto by mělo být vyčleněno dostatečné množství rezervních finančních prostředků. Protože jsme si určili 12 kurzů ročně, aby byl každý jedenkrát za měsíc, tak počítám s tím, že do každé lokality, kde se bude kurz konat, bude potřeba třikrát zajet. Při ceně benzínu cca 30 Kč / l, spotřebě 8 l / 100 km a průměrně najetých 1000 km kvůli jednomu kurzu, se tak dostaneme na cenu 2400 Kč za benzín na měsíc.

Webové stránky budou fungovat na platformě Shoptet, která je do 10 položek zdarma, ale už od začátku předpokládáme sortiment až do 100 položek.

**Tabulka 26: Přehled nákladů spojených s provozem měsíčně**

(zdroj: vlastní zpracování)

Provozní náklad	Náklady v Kč měsíčně	Náklady v Kč ročně
Benzín	2400	28 800
Mobilní tarif s neomezeným voláním a daty	900	10 800
Webové stránky	340	4 080
Adobe Photoshop Lightroom (pro úpravu fotografií)	320	3 840
<b>Suma celkem</b>	<b>3 960</b>	<b>43 680</b>

Tabulka č. 27 shrnuje veškeré výdaje v prvním roce. Při výběru potřebných elektronických zařízení a cvičebních pomůcek jsme se prioritně zaměřili na kvalitu, proto bylo v rámci omezeného rozpočtu vybráno jen to nejnutenější. Pokud se bude projektu dařit, bude dokoupena řada dražších pomůcek v množství, aby se účastníci kurzů nemuseli na kurzech o pomůcky dělit. Jedná se jen o to nejnutenější, protože většina pomůcek by měla být k dispozici v pronajatém fitness centru v dostatečném množství.

**Tabulka 27: Přehled všech výdajů a roční provozní náklady s minimalizovaným rozpočtem**

(zdroj: vlastní zpracování)

<b>Nákladová položka</b>	<b>Náklady v Kč v 1. měsíci</b>	<b>Náklady v Kč za 1. rok</b>
Cvičební pomůcky	36 930	36 930
Elektronická zařízení	48 285	48 285
Průměrné mzdové náklady	3 242	38 900
Náklady na propagaci	15 800	15 800
Náklady spojené s provozem	3 960	43 680
<b>Suma celkem</b>	<b>108 217</b>	<b>183 595</b>

Níže můžeme vidět návrh na investice s benevolentním rozpočtem. Takové náklady by mohly být reálné po několika letech úspěšného podnikání.

**Tabulka 28: Seznam všech potenciálně potřebných cvičebních pomůcek a jejich cena bez omezeného rozpočtu**

(zdroj: vlastní zpracování)

<b>Cvičební pomůcka</b>	<b>Počet kusů</b>	<b>Cena za kus v Kč</b>	<b>Celková cena v Kč</b>
Podložka na cvičení	14	300	4 200
Vzpěračská osa – pánská	5	5 190	25 950
Vzpěračská osa – dámská	2	5 990	11 980
Bumper kotouče 5 kg (StrongGear)	11	600	6 600
Měkký plyo box	3	5 600	16 800
Sada Plyo boxů (HMS)	1	13 200	13 200
Roller	14	400	5 600
Masážní míček	14	75	1 050
Odporová guma – krátká (úzká, střední odpor)	14	65	910
Odporová guma – krátká (široká, vysoký odpor)	14	150	2 100
Odporová guma – dlouhá (nízký odpor)	14	380	5 320
Odporová guma – dlouhá (střední odpor)	14	450	6 300
Odporová guma – dlouhá (vysoký odpor)	14	590	8 260
Litinový kettlebell 4 kg	13	350	4 900
Litinový kettlebell 8 kg	8	700	5 600
Litinový kettlebell 12 kg	4	1 060	4 240
Litinový kettlebell 16 kg	4	1 400	5 600
Litinový kettlebell 20 kg	2	1 760	3 520
Litinový kettlebell 24 kg	2	2 100	4 200
Gumový medicinbal 4 kg	4	670	2 680
Gumový medicinbal 6 kg	3	890	2 670
Wallball medicinbal 6 kg	3	1 690	5 070
Wallball medicinbal 9 kg	2	1 990	3 980
Wallball medicinbal 12 kg	2	2 290	4 580
<b>Suma celkem</b>	-	-	<b>155 310</b>

**Tabulka 29: Průměrné mzdové náklady na měsíc bez omezeného rozpočtu**

(zdroj: vlastní zpracování)

Pozice	Počet lidí na pozici	Hodinová taxa v Kč	Cestovné	Počet hodin	Celkem
Externisté, odborníci v oboru	4	800	3000	6	31 200
Vyučující na kurzech	6	400	0	8	19 200
<b>Suma celkem</b>	-	-	-	-	<b>50 400</b>

**Tabulka 30: Přehled všech potenciálních výdajů a roční provozní náklady bez omezeného rozpočtu**

(zdroj: vlastní zpracování)

Nákladová položka	Náklady v Kč za X-tý rok
Cvičební pomůcky	155 310
Elektronická zařízení	48 285
Mzdové náklady	604 800
Náklady na propagaci	15 800
Náklady spojené s provozem	43 680
<b>Suma celkem</b>	<b>867 875</b>

### 4.8.3 Očekávané příjmy

Z každého kurzu se bude cena odvíjet od počtu zúčastněných osob, přičemž vždy bude určen i minimální počet účastníků, aby se konání vždy vyplatilo. Každý kurz či seminář bude mít určenou kapacitu dle prostor a hlavně probíraného tématu. U lekcí týkající se diagnostiky je lepší počet osob omezit na 12, a u přednášky o výživě se může naplnit přednáškový sál 150 lidmi.

V tabulce níže vidíme 12 naplánovaných akcí na období prvního roku. Mezi akcemi nenajdeme zatím kurzy akreditované MŠMT, protože do začátku se více vyplatí a naplní spíše jednorázové akce. Také je strategičtější začít prosazováním se na trhu s konkurenční výhodou a pak až teprve zabrousit do vysoce konkurenčního prostředí. První dva roky půjde hlavně o zviditelnění firmy na trhu.

**Tabulka 31: Očekávané příjmy z kurzů, seminářů a přednášek při 100 % účasti na kurzech**

(zdroj: vlastní zpracování)

Měsíc	Akce	Délka v hod	Cena	Max kapacita	Celkový příjem v Kč
<b>Leden</b>	Novoroční speciál – jak začít cvičit, sestavování jídelníčku	6	2 400	40	96 000
<b>Únor</b>	Příprava na závody v kulturistice kategorie physique a bikiny fitness – periodizace tréninků	6	4 200	40	168 000
<b>Březen</b>	Příprava na závody v kulturistice kategorie physique a bikiny fitness – výživa a suplementace	6	4 200	40	168 000
<b>Duben</b>	Výživa, trénink a regenerace – speciál pro běžce	3	1 500	40	60 000
<b>Květen</b>	Dosažení naturálního maxima – výživa a suplementace	4	1 200	80	96 000
<b>Červen</b>	Dosažení naturálního maxima – periodizace tréninků	4	1 200	80	96 000
<b>Červenec</b>	Funkční diagnostika pohybového aparátu	4	2 000	12	24 000
<b>Srpen</b>	Výživa, trénink a regenerace – speciál pro lední hokej	4	2 500	30	75 000
<b>Září</b>	Kompenzační cvičení – pro sedavé zaměstnání	3	1 200	12	14 400
<b>Říjen</b>	Kompenzační cvičení – pro jednostranné sporty	3	1 500	12	18 000
<b>Listopad</b>	Posílení imunity a biohacking	2	800	60	48 000
<b>Prosinec</b>	Mýty ve fitness a sportovní výživě	2	600	60	36 000
<b>Celkem</b>	-	47	23 300	506	<b>899 400</b>

#### 4.8.4 Ziskovost projektu

Níže jsou rozebírány náklady a příjmy ve třech variantách. V pesimistické variantě, která má hranici na účasti na kurzech 28 %, počítáme s tím, že se nechceme dostat do ztráty i přes vyšší nájemné. Za optimistickou považujeme variantu, při které se kapacita našich kurzů naplní z více jak 50 %. A v součtu nájmů a cestovného za rok bychom se v ideálním případě chtěli vejít do 12 000 Kč.

## První rok provozu

Do nákladů byla započítána položka „Nájemné“. Koncept počítá s žádnými až nízkými náklady na pronájem prostor. To se však může ukázat jako nereálné v průniku s vhodným umístěním akce a dostatečného vybavení, proto v pesimistické verzi počítám s průměrně až 10 000 Kč na akci. V optimistickém případě by nájemné dohromady s cestovným dosáhlo maximálně částky 12 000 Kč ročně.

Podnik by nebyl ztrátový, pokud se kapacita akcí naplní minimálně z 28 %, přičemž se počítá v této pesimistické variantě počítá i s nájmem ve výši 60 000 Kč ročně.

**Tabulka 32: První rok provozu**

(zdroj: vlastní zpracování)

1. Rok provozu	28 %	35 %	36 %	50 %	51 %	100 %
<b>Nákladová položka</b>	<b>Pesimistická varianta</b>		<b>Neutrální varianta</b>		<b>Optimistická varianta</b>	
Cvičební pomůcky	36 930	36 930	36 930	36 930	36 930	36 930
Elektronická zařízení	48 285	48 285	48 285	48 285	48 285	48 285
Mzdové náklady	38 900	38 900	38 900	38 900	38 900	38 900
Náklady na propagaci	15 800	15 800	15 800	15 800	15 800	15 800
Náklady spojené s provozem	43 680	43 680	43 680	43 680	43 680	43 680
Nájemné a cestovné	60 000	60 000	48 000	48 000	12 000	3 000
<b>Celkem</b>	<b>243 595</b>	<b>243 595</b>	<b>231 595</b>	<b>231 595</b>	<b>195 595</b>	<b>180 595</b>
<b>Příjmy</b>						
Průměrně ze všech akcí ročně	251 832	314 790	323 784	449 700	458 694	899 400
<b>Celkem</b>	<b>251 832</b>	<b>314 790</b>	<b>323 784</b>	<b>449 700</b>	<b>458 694</b>	<b>899 400</b>
<b>Tržby</b>	<b>8 237</b>	<b>71 195</b>	<b>92 189</b>	<b>218 105</b>	<b>263 099</b>	<b>712 805</b>

## Druhý rok provozu

Jelikož zpětnou vazbu a nové trendy získáme až na základě vyhodnocení roku prvního, tak pro zjednodušení uvedu stejně zaměřené semináře a přednášky. Ani v druhém roce se nechci ještě naplno pouštět do akreditovaných kurzů. Reálné by to bylo nejspíše až ve třetím roce, kdy už bude jméno společnosti známější a bude tak schopno konkurovat na trhu s akreditačními kurzy pro instruktory fitness, výživové poradce a kondiční trenéry.



Ve druhém roce bychom chtěli více investovat do propagace formou Google Ads, a to v celkové výši 35 000 Kč. V optimistickém případě nebude potřeba dokupovat či opravovat žádná elektronická zařízení, to stejné platí i u cvičebních pomůcek.

Ve druhém roce bychom se neměli dostat do ztráty při účasti vyšší než 23 %.

**Tabulka 33: Druhý rok provozu**

(zdroj: vlastní zpracování)

<b>2. Rok provozu</b>	<b>23 %</b>	<b>35 %</b>	<b>36 %</b>	<b>50 %</b>	<b>51 %</b>	<b>100 %</b>
<b>Nákladová položka</b>	<b>Pesimistická varianta</b>		<b>Neutrální varianta</b>		<b>Optimistická varianta</b>	
Cvičební pomůcky	5 000	4 000	3 000	2 000	1 200	0
Elektronická zařízení	20 000	15 000	12 000	12 000	8 000	0
Mzdové náklady	38 900	38 900	38 900	38 900	38 900	38 900
Náklady na propagaci	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000
Náklady spojené s provozem	43 680	43 680	43 680	43 680	43 680	43 680
Nájemné a cestovné	60 000	60 000	48 000	24 000	12 000	5 000
<b>Celkem</b>	<b>202 580</b>	<b>196 580</b>	<b>180 580</b>	<b>155 580</b>	<b>138 780</b>	<b>112 580</b>
<b>Příjmy</b>						
Průměrně ze všech akcí ročně	206 862	314 790	323 784	449 700	458 694	899 400
<b>Celkem</b>	<b>206 862</b>	<b>314 790</b>	<b>323 784</b>	<b>449 700</b>	<b>458 694</b>	<b>899 400</b>
<b>Tržby</b>						
	<b>4 282</b>	<b>118 210</b>	<b>143 204</b>	<b>294 120</b>	<b>319 914</b>	<b>776 820</b>

#### 4.8.5 Analýza bodu zvratu

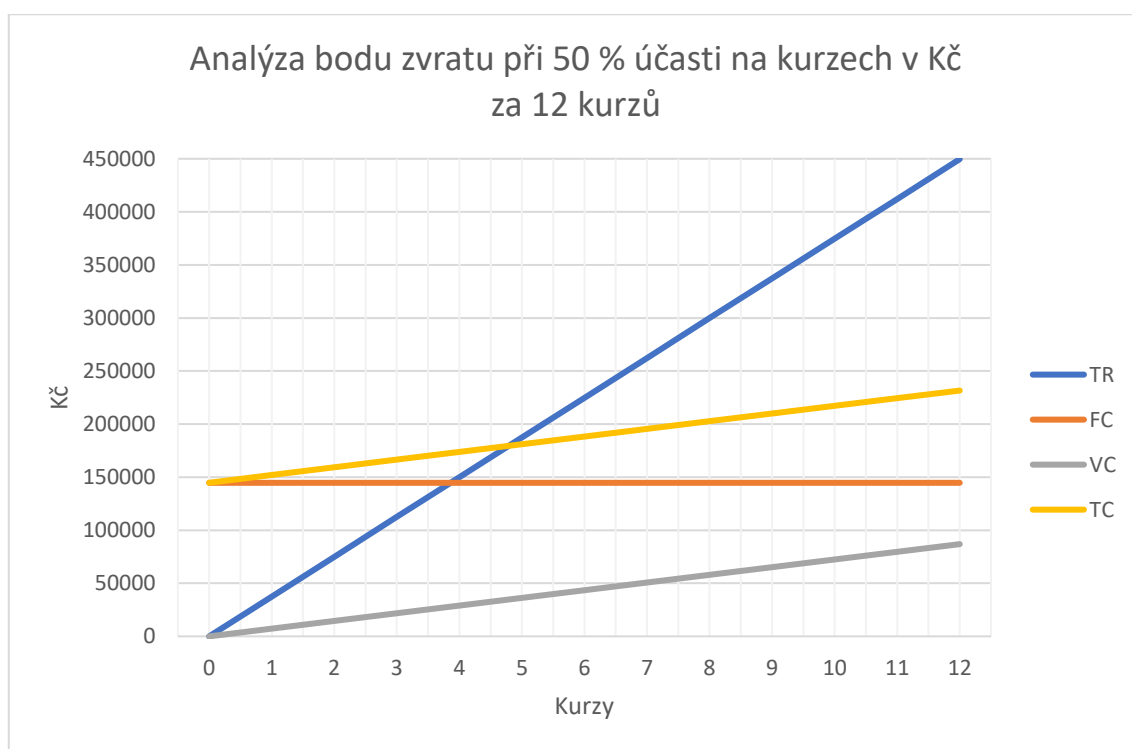
V této podkapitole je zpracována analýza bodu zvratu. Kvůli značné variabilitě služeb a jejich ceně, bude vše počítáno ze zprůměrovaných hodnot. Hodnot se vždy týkají průměrné měsíční hodnoty a jsou počítané z prvního roku provozu z neutrální varianty s 50 % účastí na kurzech.

**Tabulka 34: Hodnoty pro analýzu bodu zvratu při 50 % účasti**

(zdroj: vlastní zpracování)

Kurzy (Q)	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
Fixní náklady (FC)	144 685	144 685	144 685	144 685	144 685	144 685	144 685	144 685	144 685	144 685	144 685	144 685
Variabilní náklady (VC)	7 242	14 483	21 725	28 967	36 208	43 450	50 692	57 933	65 175	72 417	79 658	86 900
Celkové náklady (TC)	151 937	159 178	166 420	173 662	180 903	188 145	195 387	202 628	209 870	217 112	224 353	231 595
Příjmy (TR)	37 475	74 950	112 425	149 900	187 375	224 850	262 325	299 800	337 275	374 750	412 225	449 700

Z grafu bodu zvratu jsou znázorněny na hlavní ose všechny kurzy, přičemž každý představuje průměrně necelé 4 hodiny. Za všech 12 kurzů se bude konat celkově 47 hodin akcí. Z Grafu níže vidíme, že bod zvratu se nachází někde mezi 4. a 5. kurzem.

**Graf 29: Analýza bodu zvratu při 50 % účasti na kurzech**

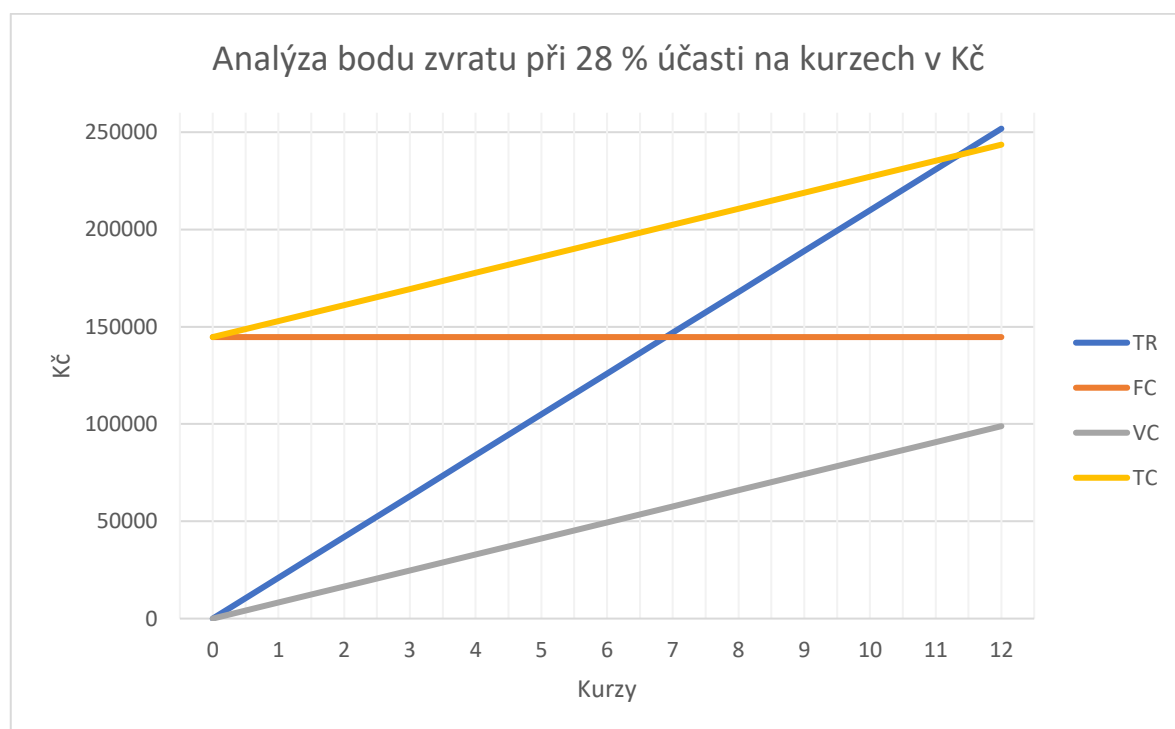
(zdroj: vlastní zpracování)

Jako další uvedu graf č. 30 znázorňující pesimistickou variantu s účastí 28 % a zvýšenými náklady na cestovné a nájem, který vychází z tabulky níže. V takovém případě dochází k bodu zvratu mezi 11. a 12. kurzem.

**Tabulka 35: Hodnoty pro analýzu bodu zvratu při 28 % účasti**

(zdroj: vlastní zpracování)

Kurzy (Q)	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
Fixní náklady (FC)	144685	144685	144685	144685	144685	144685	144685	144685	144 685	144685	144 685	144 685
Variabilní náklady (VC)	8242	16483	24725	32967	41208	49450	57692	65933	74175	82417	90658	98900
Celkové náklady (TC)	144685	152 937	161178	177662	185903	194145	202387	210628	218 870	227112	235 353	243 595
Příjmy (TR)	20 986	41 972	62 958	83 944	104930	125916	146902	167888	188 874	209860	230 846	251 832



**Graf 30: Analýza bodu zvratu při 28 % účasti na kurzech**

(zdroj: vlastní zpracování)

## **4.9 Hodnocení rizik a návrhy na jejich eliminaci**

V reakci na aktuální situaci se zaměříme zejména na rizika spojená s formou přednášení online. Pro přehlednost jsem numericky vyjádřila rizika již s přijatými opatřeními. Nevyhnutelným rizikem je to, že služba vzdělávání přijde o svou charakteristickou vlastnost neopakovatelnosti, protože se může najít jedinec, který přednášky nahraje a následně bude bezplatně sdílet. Taková situace by mohla mít pro společnost zničující dopad. Druhá možnost je, že by naopak video sloužilo jako příklad zajímavé přednášky a motivovalo by k následnému přihlášení na další kurzy či semináře. Další rizika se týkají připojení k internetu, ale těm se dá vyhnout investicí do záložních způsobů připojení k internetu, například mobilními daty.

**Tabulka 36: Rizika podnikatelského plánu realizovaného formou online s opatřeními**

(zdroj: vlastní zpracování)

Číslo rizika	Riziko	Návrh opatření	Pravděpodobnost vzniku	Dopad rizika	Nová hodnota rizika
1	Chyba internetového spojení	Připojení síťovým kabelem přímo k routeru a dostatek mobilních dat v záloze	1	5	5
2	Ilegální nahrávání přednášek	Výslovné požádání, aby lidé obrazovku nenahrávali	3	5	15
3	Nízký počet zájemců o přednášku	Marketingový průzkum a minimálně měsíční marketingová kampaň	2	2	4
4	Nehlásící se přednášející	Výběr spolehlivého přednášejícího	1	5	5
5	Chyba v technice	Zkouška přednášky a použití všech přístrojů včas dopředu	1	4	4
6	Nedostatek finančních prostředků	Kvalitně zpracovaná finanční analýza	1	3	3
7	Lokální výpadek proudu	Záložní zdroj energie pro PC a mobilní data místo síťového připojení	1	5	5
8	Existence jiných akcí v daný čas	Předběžná analýza naplánovaných velkých akcí	1	1	1

**Tabulka 37: Mapa rizik po aplikaci adekvátních opatření**

(zdroj: vlastní zpracování)

Pravděpodobnost vzniku	5					
	4					
	3					R2
	2		R3			
	1	R8		R6	R5	R1, R4, R7
		1	2	3	4	5
		Dopad rizika				

## 5 HARMONOGRAM IMPLEMENTACE

















































Realizační projektový plán k časovému rozvržení všech aktivit a činností. Musíme určit nejdůležitější kroky a aktivity, které chceme podniknout, pomyslné milníky pro určení dosahování cílů a jasné termíny k jejich dosažení (Srpková, 2011).

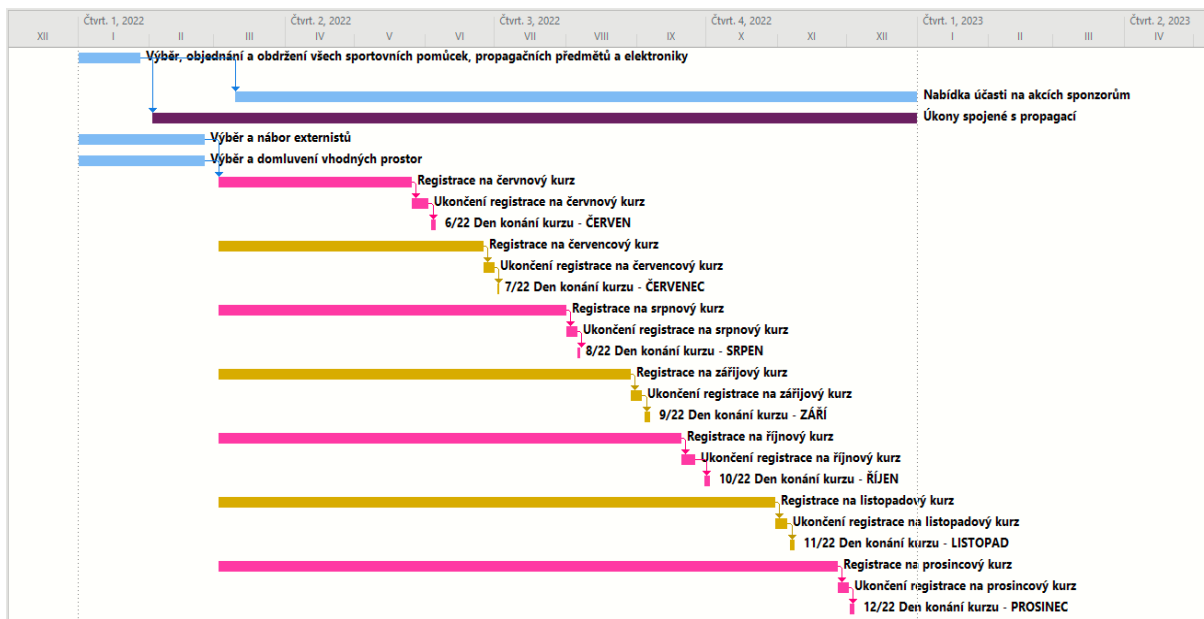
Pro zpracování harmonogramu implementace jsem použila program MS Project, ve kterém jsem vytvořila Ganttův diagram.

Pro přehlednost jsem znázornila přesně jeden rok od 1.1.2022 až 31.12.2022, což zahrnuje celý počáteční proces a prvních 7 kurzů. Z marketingového průzkumu vyšlo, že nejlepší den pro konání je sobota, proto jsou všechny kurzy mířené na soboty.

**Tabulka 38: Harmonogram implementace**

(zdroj: vlastní zpracování v programu MS Project)

		Režim úkolu	Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení	Předchůdci
1			Výběr, objednání a obdržení všech sportovních pomůcek, propagačních předmětů a elektroniky	20 dny	1.1. 22	27.1. 22	
2			Nabídka účasti na akcích sponzorům	222 dny	10.3. 22	31.12. 22	1
3			Úkony spojené s propagací	248 dny	2.2. 22	31.12. 22	1
4			Výběr a nábor externistů	40 dny	1.1. 22	24.2. 22	
5			Výběr a domluvení vhodných prostor	40 dny	1.1. 22	24.2. 22	
6			Registrace na červnový kurz	60 dny	3.3. 22	25.5. 22	5;4
7			Ukončení registrace na červnový kurz, potvrzení účasti externistů a ověření smluvených prostor	5 dny	26.5. 22	1.6. 22	6
8			6/22 Den konání kurzu - ČERVEN	1 den	4.6. 22	4.6. 22	7
9			Registrace na červencový kurz	84 dny	3.3. 22	25.6. 22	
10			Ukončení registrace na červencový kurz, potvrzení účasti externistů a ověření smluvených prostor	5 dny	26.6. 22	30.6. 22	9
11			7/22 Den konání kurzu - ČERVENEC	1 den	2.7. 22	2.7. 22	10
12			Registrace na srpnový kurz	111 dny	3.3. 22	31.7. 22	
13			Ukončení registrace na srpnový kurz, potvrzení účasti externistů a ověření smluvených prostor	5 dny	1.8. 22	5.8. 22	12
14			8/22 Den konání kurzu - SRPEN	1 den	6.8. 22	6.8. 22	13
15			Registrace na zářijový kurz	132 dny	3.3. 22	28.8. 22	
16			Ukončení registrace na zářijový kurz, potvrzení účasti externistů a ověření smluvených prostor	5 dny	29.8. 22	2.9. 22	15
17			9/22 Den konání kurzu - ZÁŘÍ	1 den	5.9. 22	5.9. 22	16
18			Registrace na říjnový kurz	148 dny	3.3. 22	19.9. 22	
19			Ukončení registrace na říjnový kurz, potvrzení účasti externistů a ověření smluvených prostor	5 dny	20.9. 22	25.9. 22	18
20			10/22 Den konání kurzu - ŘÍJEN	1 den	1.10. 22	1.10. 22	19
21			Registrace na listopadový kurz	178 dny	3.3. 22	30.10. 22	
22			Ukončení registrace na listopadový kurz, potvrzení účasti externistů a ověření smluvených prostor	5 dny	31.10. 22	4.11. 22	21
23			11/22 Den konání kurzu - LISTOPAD	1 den	7.11. 22	7.11. 22	22
24			Registrace na prosincový kurz	200 dny	3.3. 22	26.11. 22	
25			Ukončení registrace na prosincový kurz, potvrzení účasti externistů a ověření smluvených prostor	5 dny	27.11. 22	1.12. 22	24
26			12/22 Den konání kurzu - PROSINEC	1 den	3.12. 22	3.12. 22	25



**Obrázek 8: Ganttův diagram**

(zdroj: vlastní zpracování v programu MS Project)

## 6 ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo navržení podnikatelského plánu, který by byl uskutečnitelný a podnikání na jeho základě by bylo dlouhodobě životaschopné a ziskové. Vzhledem k tomu, že na základě této diplomové práce má autorka v plánu podnikat, je zpracován velmi podrobně a byla velká snaha dosáhnout co nejpřesnějších dat a závěrů.

V teoretické části jsme pečlivě nastudovali problematiku podnikatelských plánů. Každý podnikatelský nápad potřebuje speciální přístup, a proto bylo i pro náš podnikatelský nápad důležité vybrat správnou strukturu a hlavně správně definovat vhodný obsah pro každý bod podnikatelského plánu.

V analytické části byli zpracovány analýzy pro určení konkurenceschopnosti našeho podnikání, zhodnocena situace makroprostředí a určeny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby v rámci SWOT analýzy. Konkurenceschopnost byla hodnocena pomocí Porterovi analýzy pěti sil a vnitřní faktory podniku byli analyzováni pomocí McKinseyho rámce 7S. Na základě analýz vnitřních faktorů vyplývá, že podnik stojí na pevných základech s jasnou strukturou a hodnotami. Za nejslabší článek považujeme počáteční stav, kdy pozici organizátora a manažera zastává jediná osoba, což může vést k jejímu fyzickému i psychickému vyčerpání.

Dále z analýz vyšlo, že je potřeba se soustředit zejména na silné stránky a příležitosti strategií maxi-maxi. Tím podtrhneme naši konkurenční výhodu zakládající na výjimečnosti a jedinečnosti vzdělávacích kurzů zaměřených na profesionální sportovce a sportovní kluby.

V rámci analytické části byl spuštěn marketingový průzkum pomocí dotazníkové šetření. Dotazníkovému šetření předcházelo 8 konzultací pilotního dotazníku. Samotný dotazník následně vyplnilo 105 respondentů a respondentek. Abychom předešli nerelevantním odpovědím, respondenti museli před vyplněním zadat svůj email, který jim také přislíbil 10 % slevu na první kurz pořádaný společností vytvořenou na základě tohoto podnikatelského plánu. Z analýzy odpovědí vyšla řada zajímavých souhrnných dat a námětů na témata kurzů nebo se respondenti mohli vyjádřit k cenotvorbě. Marketingový průzkum nám pomohl určit faktory ohledně organizace akcí, konkrétně pomocí zodpovězení otázek jak často, kde, jak dlouho, co, pro koho a za kolik. Souhrnně můžeme říct, že za ideální byla určena frekvence jedenkrát za měsíc v délce trvání 2 hodin



o víkendu, nejlépe v sobotu. Data z dotazníku jsou však brána s rezervou, protože 105 respondentů není skutečně dostatečné pro definitivní závěry.

Analytická část je zakončena analýzou rizik spojenými zejména s přechodem z prezenčních na online přednášky, kde největším a nevyhnutelným rizikem je nezjistitelné nahrávání obrazovky účastníkem, který by následně mohl nahrávky sdílet zdarma a služba by tak přišla o svoji charakteristickou neopakovatelnost.

V praktické části se věnujeme samotnému podnikatelskému plánu. Každá kapitola je podrobně zpracována pomocí literární rešerše, dostupných dat a vlastních zkušeností. Na titulní straně můžeme vidět název projektu Fitness & Professional Sports Academy, které zdůrazňuje naši podstatu, odlišnost a tím i konkurenční výhodu. Také bylo navrženo předběžné logo navržené v programu Canva. Logo se musí předat do rukou profesionálního grafika, aby bylo skutečně jedinečné a nezaměnitelné. Klíčovým stavebním kamenem byznys modelu a zároveň jednou z nejsilnějších stránek projektu je minimalizace fixních a provozních nákladů, protože koncept podnikání si zakládá na možnosti pronájmu prostor kdekoliv v České republice, přičemž fitness či kavárna taktéž vydělá, když bude akce probíhat právě u nich. Dalším faktorem minimalizující náklady je fakt, že zakladatelka dokáže zastávat v začátcích veškeré pozice spojené s podnikáním jako je například manažerování, organizace, plnění daňových povinností, a zejména samotné přednášení na kurzech a seminářích.

V marketingovém plánu byly navrženy produkty a služby dle cílů podniku a preferencí lidí v dotazníku. Cenotvorba byla vytvořena dle cen konkurence. V dnešní době propagace probíhá hlavně na sociálních sítích pomocí platformy Google Ads a Google Analytics. Proto kromě investice do kreditů samotné platformy bude potřeba zakoupit telefon s kvalitním fotoaparát a kamerou pro zajištění neustálého spojení se zákazníky právě pomocí příspěvků na sociálních sítích Facebooku, Instagramu a v blízké době možná i Clubhouse.

Všechny aspekty se následně propisují do finančního plánu. Finanční analýza ukázala, že i kdyby se uskutečnila pesimistická varianta a účast na akcích dosáhla pouhých 28 %, pořad by se podnik dostal do bodu zvratu mezi 11. a 12. měsícem prvního roku provozu. Tímto diplomovou práci považujeme za velmi přínosnou pro realizaci podnikatelského plánu i pro zamyšlení se nad všemi riziky s podnikáním spjatými.

## 7 LITERATURA

1. BENEŠ, Jiří a Dana MARTINOVIČOVÁ. *Krizový management*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2004. ISBN 80-214-2736-1.
2. BRECHTA, Bohumil a Monika GRASSEOVÁ, ed. *Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0179-1.
3. BURNS, Paul. *Entrepreneurship and small business*. New York: Palgrave, 2001. ISBN 0-333-91473-2.
4. ČERVENÝ, Radim. *Business plán: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2014. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4.
5. ČKF. Česká komora fitness [online]. [cit. 2020-12-04]. Dostupné z: <https://komorafitness.cz/>
6. ČSÚ. Český statistický úřad [online]. [cit. 2020-11-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
7. Eurostat: *Your key to European statistics* [online]. [cit. 2020-11-30]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/home>
8. FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika, 2012. ISBN 978-80-266-0006-0.
9. FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Brno: Computer Press, 2008. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-2183-2.
10. HOLMAN, Robert. *Makroekonomie: středně pokročilý kurz*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-861-3.
11. JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ. *Marketing služeb*. Grada, 2001. ISBN 8071699950.
12. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-578-X.
13. KORÁB, Vojtěch a Veronika BUMBEROVÁ. *Drobné podnikání: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 4. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. Učební texty vysokých škol. ISBN 978-80-214-5039-4.
14. KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALSKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní*

- společnost*. Brno: Computer Press, 2005. Praxe podnikatele. ISBN 80-251-0592-X.
15. KORÁB, Vojtěch, Marek MIHALISKO a Jana VAŠKOVIČOVÁ. *Založení a řízení podniků*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008. ISBN 978-80-214-3792-0.
  16. KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
  17. KOURDI, Jeremy. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2725-4.
  18. KISELÁKOVÁ, Dana a Miroslava ŠOLTĚS. *Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků*. Praha: Grada Publishing, 2017. *Prosperita firmy*. ISBN 978-80-271-0680-6.
  19. KUČEROVÁ, Vladimíra. *Makroekonomie 1: studijní text pro denní a kombinovanou formu studia bakalářských studijních programů*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2013. ISBN 978-80-214-4798-1.
  20. MALLYA, Thaddeus. *Strategické řízení: studijní text pro navazující magisterské studium*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. ISBN 80-214-2895-3.
  21. MAŘÍK, Miloš. *Metody oceňování podniku: proces ocenění, základní metody a postupy. Čtvrté upravené a rozšířené vydání*. Praha: Ekopress, 2018. ISBN 978-80-87865-38-5.
  22. MAURYA, Ash. *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. Přeložil Lukáš DUŠEK. V Brně: BizBooks, 2016. ISBN 978-80-265-0506-8.
  23. MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. *Metodický manuál pro žadatele o akreditaci vzdělávacích zařízení působících v oblasti sportu*. MSMT-26268/2013-1. Praha, 2013, 8 s.
  24. NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 2010. *Prosperita firmy*. ISBN 978-80-247-3158-2.
  25. O'BERRY, Denise. *Small business cash flow: strategies for making your business a financial success*. Hoboken: John Wiley, 2007. ISBN 978-0-470-04097-3.

26. OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. Tvorba business modelů: *příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 2. vydání. Přeložil Radek BLAHETA. V Brně: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0425-2.
27. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
28. SIJDE, Peter van der. *Teaching entrepreneurship: cases for education and training*. Heidelberg: Physica-Verlag, c2008. ISBN 978-3-7908-2037-9.
29. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
30. SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
31. ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. Základy úspěšného podnikání: *průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2182-3.
32. TRACY, Brian. Jak úspěšně řídit firmu: *turbostrategie*. 2. vyd. Přeložil Jana KALOVÁ. Brno: BizBooks, 2013. ISBN 978-80-265-0005-6.
33. VEBER, Jaromír. Podnikání v malé a střední firmě. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1999. ISBN 80-7079-707-X.
34. VYSEKALOVÁ, Jitka a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Psychologie reklamy*. 2. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0402-1.
35. WUPPERFELD, Udo. Podnikatelský plán pro úspěšný start. Praha: Management Press, 2003. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-075-9.

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Porterova analýza pěti konkurenčních sil .....	45
Obrázek 2: Hodnocení analýzy 7S.....	64
Obrázek 3: Logo společnosti Fitness & Professional Sports Academy.....	77
Obrázek 4: Porterova analýza pěti konkurenčních sil podnikatelského plánu .....	82
Obrázek 5: Hodnocení McKinseyho rámce 7S podnikatelského plánu .....	84
Obrázek 6: Organizační struktura firmy ze začátku .....	87
Obrázek 7: Organizační struktura firmy po delším době úspěšného fungování firmy ...	87
Obrázek 8: Ganttův diagram.....	111

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Rizika podnikání.....	35
Tabulka 2: Kvalitativní ohodnocení pravděpodobnosti vzniku rizik a dopadu rizika ....	65
Tabulka 3: Kvalitativní ohodnocení pravděpodobnosti rizika.....	66
Tabulka 4: Ohodnocení rizik a celková hodnota rizika .....	67
Tabulka 5: Hodnocení přijatelnosti rizika bez opatření.....	67
Tabulka 6: Návrh opatření pro snížení hodnoty rizika .....	68
Tabulka 7: Hodnocení přijatelnosti rizika s opatřeními.....	68
Tabulka 8: Hodnoty celkového rizika před a po opatření.....	69
Tabulka 9: SWOT analýza.....	70
Tabulka 10: Numerické vyjádření silných stránek .....	72
Tabulka 11: Numerické vyjádření slabých stránek.....	73
Tabulka 12: Numerické vyjádření příležitostí .....	73
Tabulka 13: Numerické vyjádření hrozeb .....	74
Tabulka 14: Vazby mezi silnými stránkami a příležitostmi (SO) .....	74
Tabulka 15: Vazby mezi slabými stránkami a příležitostmi (WO) .....	75
Tabulka 16: Vazby mezi silnými stránkami a hrozbami (ST).....	75
Tabulka 17: Vazby mezi slabými stránkami a hrozbami (WT).....	75
Tabulka 18: Vzájemné působení faktorů SWOT analýzy .....	75
Tabulka 19: Preferovaná délka trvání a cena preferovaná zákazníky .....	83
Tabulka 20: SWOT analýza podnikatelského plánu.....	85
Tabulka 21: Návrh nabízených služeb a cen .....	95

Tabulka 22: Seznam všech nutných cvičebních pomůcek a jejich cena s omezeným rozpočtem.....	97
Tabulka 23: Seznam potřebných elektronických zařízení a jiné věci.....	98
Tabulka 24: Mzdové měsíční náklady na první dva roky provozu.....	98
Tabulka 25: Jednorázové počáteční náklady na propagační materiály.....	99
Tabulka 26: Přehled nákladů spojených s provozem měsíčně .....	99
Tabulka 27: Přehled všech výdajů a roční provozní náklady s minimalizovaným rozpočtem.....	100
Tabulka 28: Seznam všech potenciálně potřebných cvičebních pomůcek a jejich cena bez omezeného rozpočtu .....	101
Tabulka 29: Průměrné mzdové náklady na měsíc bez omezeného rozpočtu .....	102
Tabulka 30: Přehled všech potenciálních výdajů a roční provozní náklady bez omezeného rozpočtu .....	102
Tabulka 31: Očekávané příjmy z kurzů, seminářů a přednášek při 100 % účasti na kurzech .....	103
Tabulka 32: První rok provozu .....	104
Tabulka 33: Druhý rok provozu.....	105
Tabulka 34: Hodnoty pro analýzu bodu zvratu při 50 % účasti .....	106
Tabulka 35: Hodnoty pro analýzu bodu zvratu při 28 % účasti .....	107
Tabulka 36: Rizika podnikatelského plánu realizovaného formou online s opatřeními .....	109
Tabulka 37: Mapa rizik po aplikaci adekvátních opatření.....	109
Tabulka 38: Harmonogram implementace .....	110

### **Seznam grafů**

Graf 1: Statistika aerobní fyzické aktivity podporující zdraví u mužů a žen v ČR v souvislosti s dosaženým vzděláním ve věkovém rozmezí 18-44 let .....	38
Graf 2: Statistika silové fyzické aktivity podporující zdraví u mužů a žen v ČR v souvislosti s dosaženým vzděláním ve věkovém rozmezí 18-44 let .....	39
Graf 3: HDP v milionech Kč .....	40
Graf 4: Míra inflace v procentech.....	41
Graf 5: Míra nezaměstnanosti v procentech za období 2004-2019 .....	42

Graf 6: Genderové rozdělení respondentů .....	47
Graf 7: Věkové rozdělení respondentů .....	48
Graf 8: Preferovaná témata seminářů .....	48
Graf 9: Sportovní zaměření respondentů .....	49
Graf 10: Preferované množství probíraných témat za jeden seminář .....	50
Graf 11: Osobní či sportovní cíle respondentů .....	50
Graf 12: Preference místa konání vzdělávacích kurzů .....	51
Graf 13: Způsob dopravy na vzdělávací kurz pro sportovce .....	52
Graf 14: Délka trvání jednotlivých konaných seminářů .....	53
Graf 15: Zákazníkem zvolená cena za seminář o délce 1 hodina .....	53
Graf 16: Zákazníkem zvolená cena za seminář o délce 2 hodin .....	54
Graf 17: Zákazníkem zvolená cena za seminář o délce 3 hodin .....	54
Graf 18: Zákazníkem zvolená cena za seminář o délce 4 hodin .....	55
Graf 19: Zákazníkem zvolená cena za jednodenní seminář .....	55
Graf 20: Zákazníkem zvolená cena za jednodenní seminář .....	56
Graf 21: Preference dne v týdnu pro konání semináře .....	56
Graf 22: Preferovaná frekvence účasti na seminářích .....	57
Graf 23: Preferovaná témata seminářů zaměřená na rozvoj dovedností .....	58
Graf 24: Preferované místo konání dle krajů v České republice .....	59
Graf 25: Poměr registrovaných a neregistrovaných sportovců mezi respondenty .....	60
Graf 26: Úroveň sportování respondentů .....	60
Graf 27: Ochota cestovat za kurzem v kilometrech .....	61
Graf 28: Pavučinový graf zobrazující hodnoty celkového rizika před a po zavedení opatření .....	69
Graf 29: Analýza bodu zvratu při 50 % účasti na kurzech .....	106
Graf 30: Analýza bodu zvratu při 28 % účasti na kurzech .....	107