



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV INFORMATIKY

INSTITUTE OF INFORMATICS

ICT VE STRATEGICKÉM ŘÍZENÍ PODNIKŮ

ICT IN STRATEGIC MANAGEMENT OF COMPANIES

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Markéta Šimková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

BRNO 2020

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav informatiky
Studentka:	Bc. Markéta Šimková
Studijní program:	Systémové inženýrství a informatika
Studijní obor:	Informační management
Vedoucí práce:	doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
Akademický rok:	2019/20

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

ICT ve strategickém řízení podniků

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy dle potřeby

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je navrhnout přístupy využití ICT pro implementaci business strategie v konkrétním podniku.

Základní literární prameny:

LHOTSKÝ, Jan. Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku. Česko: J. Lhotský, 2010. 144 s. ISBN 978-80-254-8182-0.

MILLER, Daniel, Elisabetta COSTA, Nell HAYNES et al. How the World Changed Social Media. UCL Press, 2016. ISBN 9781910634486.

PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

SLAVÍK, Jakub. Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby. Praha: Grada, 2014. 183 s. ISBN 978-80-247-4819-1.

SODOMKA, Petr. Informační systémy v podnikové praxi. Brno: Computer Press, 2006. 351 s. ISBN 80-251-1200-4.

ZICH, Robert. Koncepce úspěšuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-80-7204-818-2.

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

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. RNDr. Bedřich Půža, CSc.
ředitel

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

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá návrhem business strategie pro nově vznikající podnik. Dále identifikovat oblasti pro efektivní využití ICT pro kontakt a budování vztahu se zákazníkem. Diplomová práce shrnuje teoretická východiska, analýzu podnikatelského prostředí a návrh business strategie s podporou ICT pro kontakt a budování vztahu se zákazníkem.

Abstract

This diploma thesis deals proposing of a business strategy for a newly established company. Further identify areas for effective use ICT for contact and create relationships with customers. The diploma thesis summarizes the theoretical background, analysis of the business environment and the design of business strategy with the support of ICT for contact and create relationships with customers.

Klíčová slova

Strategie, Business strategie, Analýza, ICT podpora business strategie, model CANVAS

Keywords

Strategy, business strategy, Analysis, ICT suport for business strategy, model CANVAS

Bibliografický údaj

ŠIMKOVÁ, Markéta. ICT ve strategickém řízení podniků [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-08-22]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127778>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav informatiky. Vedoucí práce Robert Zich.

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 22.8.2020

_____ podpis studenta

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Robertu Zichovi PhD., za odbornou pomoc, za neuvěřitelnou trpělivost a ochotu při zpracování této diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat své rodině, která při mně stála po celou dobu studia a bez které bych neměla sebemenší šanci úspěšně dostudovat. Také musím poděkovat všem přátelům, kteří mě podporovali.

Obsah

ÚVOD	10
CÍLE A METODIKA DIPLOMOVÉ PRÁCE	11
Cíl práce	11
Metody a postupy	12
Způsob shromáždění dat	13
1. POUŽITÁ TERETICKÁ VÝCHODISKA	14
1.1. Strategie	14
1.2. Podnikatelské prostředí	27
1.3. Digitalizace	30
1.4. Informatika	31
1.5. IS/IT strategie	32
2. ZHODNOCENÍ TEORETICKÝCH VÝCHODISEK	35
3. ANALYTICKÁ ČÁST	36
3.1. Stručné vymezení podnikatelského záměru	36
3.2. Vymezení trhu, konkurence a zákazníků	38
3.3. Základní předpoklady podpory ICT	43
3.4. Podnikatelské okolí	46
3.5. Hodnocení aspektů business strategie	65
3.6. COP analýza	67
4. NÁVRHOVÁ ČÁST	68
4.1. Východiska z posouzení myšlenky digitalizace	68
4.2. Návrh business strategie	70
4.3. Cíle podniku	76
4.4. Vnitřní prostředí	78
4.5. Implementace ICT s důrazem na vztah k zákazníkovi	82

5. ZÁVĚR.....	87
PŘÍLOHY	88
ZDROJE.....	90
SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK.....	94

ÚVOD

Vzhledem k mému dlouhodobému zájmu o fitness jsme se již v roce 2016 s kolegyní rozhodly, že vybudujeme moderní fitness centrum, které bude zákazníkovi nabízet něco navíc. Díky pravidelnému navštěvování různých fitness center a zdržování se v okruhu lidí, kteří se fitness věnují profesionálně, jsme byly přímo u zdroje informací. Mohly jsme si tak jednoduše zjistit co přesně ve stávajících centrech chybí, a vymyslet jaký přístup bychom chtěly mít.

Samotné informace od zákazníků, recepčních a profiků ovšem nestačí. Proto jsem se během bakalářského studia na toto téma zaměřila z pohledu různých předmětů. Nakonec z toho vyplynulo i téma mé bakalářské práce – „Podnikatelský plán pro založení fitness centra“.

Během magisterského studia oboru Informační management jsem si uvědomila, že podnikatelský plán tak, jak byl sepsán, není pro moderní dobu dostačující. Jelikož se v něm vůbec nepočítalo s ICT.

Tato diplomová práce bude tedy zaměřena na business strategii pro implementaci daného podnikatelského plánu, která bude založena právě na ICT, a to z pohledu komunikace a budování vztahu se zákazníky. Bude zde identifikován způsob, jakým je možné se zákazníkem komunikovat v odvětví fitness a zdravého stravování za použití maximální digitalizace.

CÍLE A METODIKA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jak již bylo v úvodu řečeno, tato práce se bude zabývat formulováním business strategie pro fitness centrum. Na základě této práce bude zhodnoceno, zda by toto centrum, tak jak si jej budoucí majitelé představují, mohlo obstát v konkurenčním boji.

Fitness centrum Good Morning Gym mělo dle původního podnikatelského plánu stát na třech pilířích:

- zdravé bistro jako součást centra,
- nadstandartní otevírací doba,
- cena bude srovnatelná se stávající konkurencí.

Tyto pilíře budou zachovány, a navíc k nim bude přidán čtvrtý, který bude stejně důležitý, a to:

- efektivní využití ICT pro podporu podnikání.

Poslední zmíněný pilíř bude ústředním motivem práce. Cílem je tedy identifikovat oblasti, kde se dá ICT použít z hlediska přidané hodnoty pro zákazníky. Efektivním využitím ICT pro komunikaci se zákazníky, bude centrum zvyšovat také hodnotu své značky.

Cíl práce

Cílem celé práce je identifikovat oblasti použití ICT v daném odvětví, zhodnotit možnou konkurenční výhodu a na základě analýz navrhnout business strategii.

V teoretické části budou definovány základní pojmy, které budou dále v práci využity. Jedná se o obecné vymezení východisek odpovídajících typu firmy se záměrem využít ICT.

Analytická část se bude věnovat samotné identifikaci možností, jak a kde využít ICT, identifikaci požadavků zákazníků a také chování konkurence. Z původního podnikatelského plánu se dá vyčíst, že základem business strategie bude odlišení se od konkurence.

Proto budou v analytické části stěžejní tyto otázky:

- Co dělá v oblasti ICT konkurence?
- Co očekává zákazník?
- Jaké jsou aktuální trendy?

Návrhová část potom bude vycházet ze závěrů části analytické a cílem bude samotný návrh business strategie s podporou ICT tak, aby se společnost inspirovala správnými kroky konkurence či samotný přístup ještě vylepšila.

Metody a postupy

V diplomové práci budou použity tyto analytické metody a modely:

- PEST – bude použito pro analýzu vnějšího prostředí, která pomůže odhalit zejména cílovou skupinu zákazníků.
- Model 7S – bude využit v analytické části ke zmapování vybraného konkurenta a v návrhové části bude stanoven návrh modelu 7S pro nově vznikající podnik
- Marketingový mix 4P – poslouží jako způsob, kterým bude navržena strategie podniku
- Porterův model pěti konkurenčních sil – na základě kterého bude zhodnocena atraktivita trhu
- LEAN CANVAS – model pro stručné představení business plánu zaměřené na zákazníka
- Model CANVAS – díky kterému bude detailněji popsána business strategie podniku, z toho odvozený Value proposition a posléze zamyšlení nad klíčovými částmi pro tvorbu hodnoty z hlediska vazby se zákazníkem.
- COP analýza – na modernizaci stávajícího podnikatelského plánu bude pohlíženo jako na výzvu, příležitost a problém a na základě této analýzy bude vybrán jeden pohled jako budoucí scénář, jak by se společnost měla zachovat.

Způsob shromáždění dat

Pro teoretickou část této diplomové práce byla použita odborná literatura, která se zaměřuje na business strategii a IS/IT strategii.

Pro analytickou část jsou využity informace z odborné literatury a z mé bakalářské práce, jejímž tématem byl podnikatelský plán fitness centra. Dále byly využity poznatky ze semestrálních prací během celého studia. V neposlední řadě byly jako zdroj použity mé osobní zkušenosti u stávající konkurence, mapování konkurence na internetu a dotazování se recepčních ve vybraných fitness centrech.

Návrhová část je tvořena na základě provedených analýz a vizí, se kterými přicházejí budoucí majitelé.

1. POUŽITÁ TERETICKÁ VÝCHODISKA

1.1. Strategie

V obecné rovině je možné strategii chápat jako postup, který naznačuje, jak dosáhnout stanovených cílů za daných podmínek.¹

1.1.1. Proces

Každá společnost by při svém vzniku měla projít strategickým řízením – plánováním, aby docílila toho, že cílů dosáhne co možná nejvýhodnějším způsobem.

Strategie jako proces je nepřetržitý cyklus plánování, organizování, vedení a následné kontroly.

Každou, z těchto základních částí strategického řízení, je možné dále dělit. V odborné literatuře se autor od autora mírně liší v pohledu na danou problematiku.

Znázornění pěti kroků strategického cyklu, podle Veberova modelu, jsou uvedeny na obrázku číslo 1, kterými jsou: stanovení poslání, situační analýza, určení strategie, realizace této strategie a její kontrola.

Obrázek 1 Strategický cyklus dle Vebera



Zdroj: VEBER, Jaromir. *Management: základy, prosperita, globalizace*, 2000

1.1.2. Definice

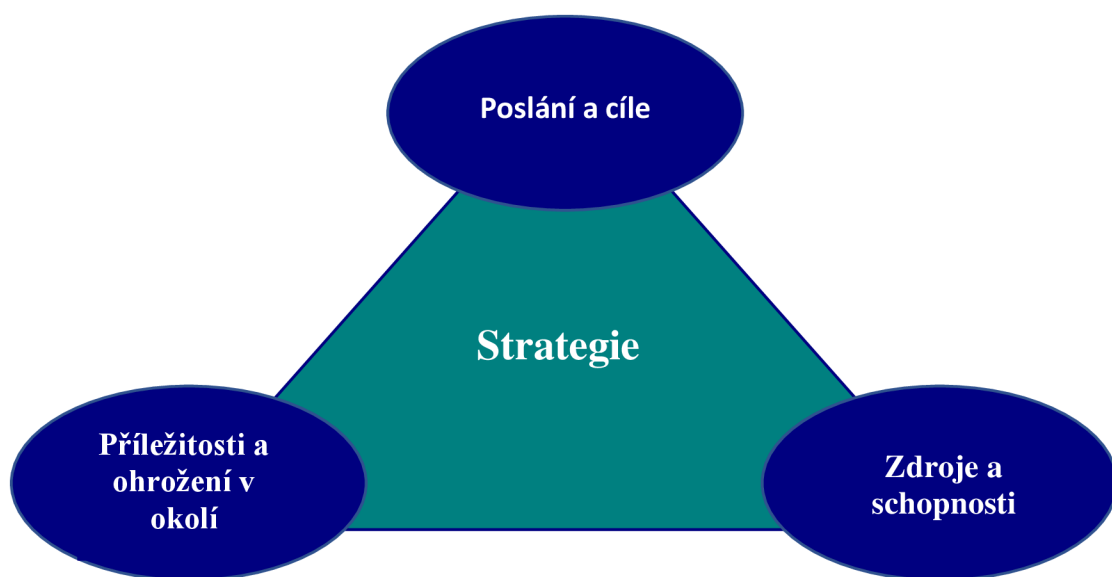
Vzhledem ke skutečnosti, že definice se časem vyvíjela, můžeme nalézt více jejich variant. Pro potřeby této práce bude zmíněn jak tradiční pohled na strategii, tak i modernější:

¹ Horáková, H. *Strategický marketing*, 2000

„Tradiční definice chápe strategii podniku jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění cílů“²

„Moderní definice chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby taková strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.“³

Obrázek 2 Vztah mezi posláním podniku, podnikovými zdroji a okolím podniku



Zdroj: DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku, 2001

Dle Keřkovského je strategické řízení možné definovat jako udržování dlouhodobého souladu mezi třemi vrcholy trojúhelníku. Tedy posláním a cíli podniku, zdroji a schopnostmi podniku a příležitostmi a hrozbami v prostředí, ve kterém podnik působí.

Strategické řízení podniku není jednoduchou disciplínou. Během ní, je potřeba se zabývat obtížnými rozhodnutími. Ovšem bez kvalitně zpracované strategie se společnost vystavuje „faktorů náhody“. Společnost může tento faktor minimalizovat právě kvalitně zpracovanou strategií, a to z co možná nejvíce úhlů pohledu.

² Dedouchová, Marcela. Strategie podniku, 2001

³ Dedouchová, Marcela. Strategie podniku, 2001

Jelikož cíle na strategické úrovni jsou dlouhodobé, je často potřeba je rozložit do taktických a operativních úrovní.

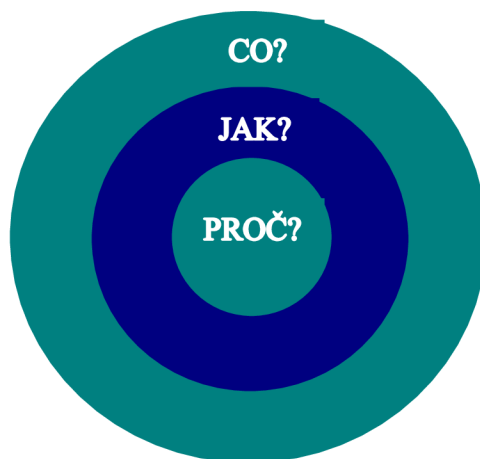
1.1.3. Vize a mise

Naproti cílům, které jsou určeny spíše pro majitele a zaměstnance, vize by měly působit především na zákazníky. Vizí se rozumí požadovaný budoucí stav podniku. Měla by vycházet z podnikatelského záměru, přestav vedení a potřeb zákazníků.⁴

Mise podniku je způsob, kterým podnik dosáhne stanovených cílů. Základní otázka, na kterou by měla mise odpovídat zní: Kdo jsme a co děláme? To, jak se chce podnik prezentovat a jak chce, aby jej bylo vidět. Samozřejmě je nepřijatelné, aby vize, mise a cíle podniku šly proti sobě a společně nekorespondovaly.

Sinek vysvětluje v čem spočívá úspěšnost podniku tzv „Zlatým kruhem“⁵

Obrázek 3 Zlatý kruh



ZDOJ: SINEK, Simon. Začněte s proč: jak vůdčí osobnosti inspirují k činům, 2013

Na obrázku číslo 4 jsou znázorněny tři hlavní otázky, které by měl podnik zodpovědět. V první řadě, je potřeba odpovědět na otázku, PROČ podnik existuje. Tím se určí jeho budoucí směr neboli vize podniku. Jakmile je definována ideální myšlenka, proč má být podnik vybudován, musí být odpovězeno na otázku JAK. Tato otázka prezentuje misi podniku a odpověď na ni poskytuje plán pro chování podniku při naplnění vize.

⁴ Mallya, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování, 2007

⁵ Sinek, Simon. Začněte s proč: jak vůdčí osobnosti inspirují k činům, 2013

Jako poslední je otázka, CO přesně je výsledným produktem nebo službou, kterou bude podnik nabízet.

1.1.4. Cíl podniku

Stanovení základních cílů podniku je bezpochyby jedna z nejdůležitějších fází při zakládání podniku. Je potřeba tyto cíle naformulovat co možná nejkonkrétněji a zároveň je důležité klást důraz na reálnost a proveditelnost. Cíle budou také působit na zaměstnance, proto je potřeba jim dát motivační znění.

„Podnikové cíle v zásadě charakterizují, čeho chce podnik dosáhnout. Dávají smysl stanovenému poslání a jsou pomocníkem při formulaci strategie.“⁶

Odborná literatura nehovoří pouze o tom, jaké vlastnosti by cíl podniku měl mít. Hovoří také o tom, jaké nejčastější faktory ovlivňují samotnou volbu podnikového cíle. Například dle Keřkovského se jedná o tyto nejčastější⁷:

- Vliv prostředí, v němž podnik působí
- Očekávání důležitých „stakeholderů“
- Objem dostupných výrobních faktorů
- Interní vztahy
- Vlastnosti/schopnosti strategií
- Minulý vývoj

SMART

Pro stanovování podnikových cílů je v každé odborné literatuře doporučeno využít principu SMART, který pomáhá dobře definovat daný cíl. „Vysvětlení principu SMART (akronym složený z počátečních anglických výrazů pro charakteristiku dobrého cíle) se u různých autorů sice mírně odlišuje, nicméně podstata zůstává stejná“⁸

⁶ Dedouchová, Marcela. Strategie podniku, 2001

⁷ Keřkovský, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi, 2002

⁸ Zich, Robert. Koncepce úspěšuschopnosti: konkurenceschopnost – vítězství, nebo účast v soutěži? 2012

Jednotlivá písmena slova SMART znamenají:

- S - specifický (specific) – jasně vymezený
- M - měřitelný (measurable) – hodnotitelný
- A - dosažitelný a inspirující (attainable but challenging)
- R - relevantní a zaznamenaný (relevant and recorded)
- T - Časové vymezení (time framed)

3D pojetí cílů

Definované cíle lze promítnout do 3D pohledu, neboli třídimenzionálního pohledu.

Prvním pohledem jsou ekonomické souvislosti, které si lze představit jako velikost zisku, hodnotu akcií, růst hodnoty podniku, marže apod. Tento pohled je pravděpodobně nejvíce podobný pohledu vlastníků podniku, kteří očekávají co nejvyšší zisk.

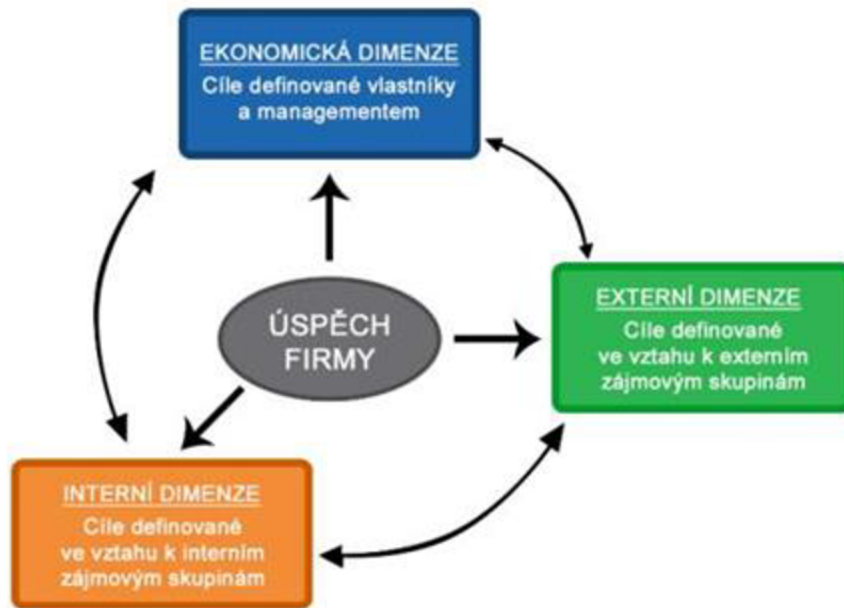
Druhá dimenze je externí. Musíme zohlednit to, že podnik vystupuje v prostředí plném konkurentů, zákazníků a jiných subjektů. Ekonomické cíle musíme promítnout do cílů, které uplatníme na trhu vně firmy. U tvorby externích cílů je třeba se zamyslet, které zájmové skupiny jsou natolik významné, abychom jim věnovali větší pozornost. Ekonomický cíl zvýšení zisku pak nemusí být provázán pouze s externím cílem navýšení prodeje určitého produktu, ale například i s cílem zlepšení vnímání značky u určité cílové skupiny.

Abychom mohli zvýšit prodeje a dosahovat větších zisků, musíme změnit něco uvnitř firmy. Proto je třetí dimenze interní. Snažíme se o rozvoj organizace, abychom zajistili všechny odpovídající a potřebné zdroje.

Třídimenzionální pojetí cílů nás nutí o rovnováhu mezi cíli. Pokud bude vlastník podniku tlačit pouze na zisky, nebude dbát na kvalitu produktů a spokojenost zaměstnanců, nebudou mít vysoké zisky dlouhého trvání.⁹

⁹ Zich, Robert. Koncepce úspěšuschopnosti: konkurenceschopnost – vítězství, nebo účast v soutěži? 2012

Obrázek 4 3D hodnocení úspěchu firmy



ZDROJ: ZICH, Robert. Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži? 2012

Strategický cíl

„Cíle podniku jsou žádoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností. Strategické cíle tvoří podstatu strategií, jsou hlavní součástí jejich obsahu.“¹⁰

Strategické cíle jsou dlouhodobé cíle, které slouží k udržení stability společnosti. Je nutné stanovit podmínky pro tyto cíle. Mezi takové podmínky například patří:

- udržení klíčových zákazníků
- prohlubování znalostní zaměstnanců
- kvalita služeb
- komplexnost služeb
- udržení finanční stability

¹⁰ Keřkovský, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi, 2002

1.1.5. Hierarchie

Na obrázku číslo 5 je popsána hierarchie strategie podle Keřkovského. Jak je vidět strategie podniku se dá rozdělit na korporátní, business a funkční strategii. Pro každou z nich jsou zde uvedena klíčová strategická rozhodnutí a faktory, které toto rozhodnutí ovlivňují.

Obrázek 5 Hierarchie strategie



ZDROJ: KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi, 2002

Korporátní strategie

Obsahem korporátní strategie je nastavení hlavních hodnot společnosti – poslání. Na této úrovni se vytvářejí a řídí SBU. Díky tomu je možné rozhodovat menší záležitosti právě na základě poslání na úrovni jednotlivých SBU a není potřeba je zahrnovat do celkového strategického řízení na vyšších úrovních.

Dále mezi klíčová rozhodnutí korporátní strategie patří investice a řízení zdrojů neboli odpovědi na otázky z obrázku 5 – „Co získat, čeho se zbavit? Kam investovat?“¹¹

Business strategie

Každé SBU má definováno vlastní cíle a strategie, které s těmito cíli korespondují. Zakládají se na samostatnosti a orientaci na potřeby zákazníka.

Funkční strategie

Jsou formulovány na základě business a korporátní strategie a jsou nápomocné při naplňování cílů. Jedná se o rozvoj marketingu, strategii výzkumu a vývoje, finanční strategie, řízení lidských zdrojů a IS/IT strategie.¹²

Pro potřeby této práce je nutné se zabývat hlavně funkční strategií, kam spadá IS/IT podpora podnikání.

1.1.6. Business strategie

„Úroveň obchodní strategie představuje integrovaný a koordinovaný soubor závazků a aktivit, prostřednictvím nichž firma získává konkurenční výhodu využíváním základních kompetencí na specifickém trhu.“¹³

SBU

Zkratka vychází z počátečních písmen anglického názvu Strategic Business Unit, který znamená – strategická obchodní jednotka. Jedná se tedy o základní prvek organizace. SBU v jedné společnosti se nemusejí zabývat stejným odvětvím. Jsou tvořeny na základě podobných produktů/služeb nebo na základě skupiny zákazníků, na které se orientují.

Vzhledem k tomu, že každá SBU má většinou oddělení pro strategické plánování, je schopna fungovat samostatně, proto je možné ji řídit jako samostatnou firmu.¹⁴

¹¹ Mallya, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování, 2007

¹² Mallya, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování, 2007

¹³ Hitt, M. Strategic Management - Competitiveness and Globalization: Concepts, 2004

¹⁴ Kotler, P. Marketing management, 2001

SBU se dá, dle Kotlera charakterizovat následujícími body:

- Představuje jednu podnikatelskou aktivitu nebo jejich část, kterou jde plánovat bez ohledu na ostatní aktivity firmy
- Má vlastní konkurenci
- Má strategického manažera, který odpovídá za plánování, dosahování zisku a kontrolu¹⁵

Obsah business strategie

Tvorba obchodní strategie směřuje k rozhodnutí o marketingovém mixu, která bere v potaz tržní segment a tržní pozici společnosti. Marketingový mix je tvořen nástroji, které se většinou navzájem kombinují – jako nejpoužívanější marketingové mixy jsou považovány 4P, 7P a 4C.

Aby bylo možné rozhodnout o marketingovém mixu, je potřeba vybrat cílový trh a určit tržní pozici nabízené služby.

V první řadě je tedy nutné vymežit trh, který bude mít zájem o nabízenou službu. Důležité je znát velikost takového trhu, běžnou oborovou výnosnost, překážky vstupu a informace o zákaznících. Zákazníci se budou dělit do skupin a budeme se soustředit na ty, kteří mají z nabízené služby užitek, mají ke službě snadný přístup a zároveň jsou ochotni za nabízenou službu zaplatit. Tím je nadefinován celkový trh, ze kterého, popisem charakteristických znaků, bude vybrán cílový trh. Segmentace trhu je možná dle požadavků zákazníků na cenu a kvalitu, typ a modifikaci služby, tvorbu ceny, zaměření reklamy, způsobu prodeje atd. Právě výběrem nejdůležitějších segmentů celkového trhu vznikne trh cílový.

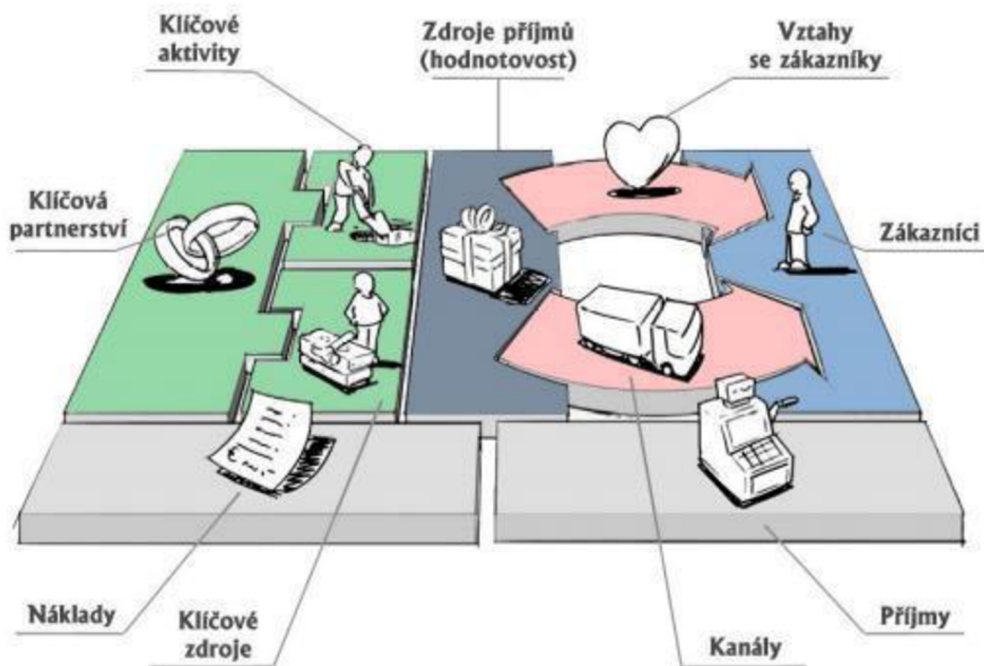
O takto vymezeném trhu je potřeba získat informace, které je možné získat buď studováním již publikovaných informací (internet, ČSU, firemní zprávy konkurenčních podniků...) nebo vlastními průzkumy.

Určení tržní pozice znamená identifikace konkurenčních výhod, ze kterých se vybere jedna nebo více nejdůležitějších, ke kterým se zvolí efektivní způsob komunikace a propagace ke zvolené skupině zákazníků.

¹⁵ Kotler, P. Marketing management, 2001

Business model

Obrázek 6 Zobrazení business modelu



ZDROJ: OSTERWALDER, Alexander. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*, 2015

Jedná se o znázornění obchodního modelu. Tento model je složen z devíti celků, které na sebe logicky navazují či propojují jiné celky.

Jak jde vidět na obrázku výše, jedná se o tyto celky¹⁶:

Klíčové aktivity – zde patří vymezení základních činností, díky kterým společnost vyrábí výrobky či poskytuje danou službu. Takové činnosti přímo zajišťují úspěšné fungování celé společnosti, a právě díky těmto aktivitám má společnost příjmy. Klíčové aktivity se v každé společnosti liší dle jejího zaměření – výroba, služba, komunikace či koordinace.

Zdroje příjmů – hodnotovost neboli poskytovaná hodnota. Zde je potřeba si uvědomit, za co konkrétně budou zákazníci platit. Jako nejzákladnější zdroje se uvádí platby za službu, pronájem či zboží. To, jak se má stanovit cena za určitou službu či zboží

¹⁶ Osterwalder, Alexander a Yves PIGNEUR. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*, 2015

je samostatná kapitola a je zde mnoho možností (pevná cena, dražba, tržní cena...). Nabízí se ještě jedno dělení zdrojů příjmů, a to na jednorázové a opakující se.

Vztahy se zákazníky – během fungování společnosti se vystřídá mnoho druhů vztahů se zákazníky. Ale vždy je důležité, aby společnost co nejpřesněji věděla, jakého typu chce dosáhnout. Základní dělení je dle motivace samotného vztahu:

- získání nových zákazníků – jedná se zpravidla o dobu, kdy společnost vstupuje na trh
- udržení zákazníků – společnost je již na trhu a má dostatečný počet „nových“ zákazníků a nyní si je potřebuje udržet

Další dělení vztahů se zákazníky je dle jejich formy, například:

- osobní – zákazník je v kontaktu s nějakou osobou ze společnosti
- individuální – stejné jako u osobní formy, ale s tím, že zákazník je v kontaktu vždy s jednou konkrétní osobou ze společnosti
- Samoobsluha – oproti předchozím, u této formy nejsou mezi společností a zákazníkem žádné vztahy

Zákazníci – společnost musí mít jasnou představu o tom, na jaké zákazníky se chce orientovat. A to hlavně z toho důvodu, že různé cílové skupiny zákazníků vyžadují různá zacházení. Společnost tedy na své zákazníky může nahlížet například jako na:

- Masový trh – neexistuje žádné rozdělení zákazníků neboli s každým zákazníkem se zachází stejně
- Níkový trh (Níka = výklenek) – společnost se zaměřuje pouze na určitý segment (výklenek) trhu a přizpůsobuje se jeho požadavkům
- Segmentace zákazníků – společnost nahlíží na skupinky svých zákazníků rozdílně, i když jsou jejich potřeby podobné
- Diverzifikace – společnost má různé skupiny zákazníků s odlišnými potřebami

Kanály – nejen kvalita klíčových aktivit společnosti je důležitá. Stejně tak jsou důležité i kanály, kterými se zákazník o společnosti dozví. Jde tedy o komunikaci, distribuci a prodej zboží nebo služby. A je také důležité, aby zvolené kanály byly „ušíte“ zákazníkovi

na míru“. ICT zde hraje velkou roli – ať už jako komunikace a posilování vztahů se zákazníky či distribuce.

Klíčové zdroje – z názvu je možné usoudit, že se jedná o finanční zdroje. To ovšem není pravdou a finanční zdroje jsou pouze jednou částí klíčových zdrojů. Mezi tyto zdroje patří: fyzické, duševní, lidské a finanční zdroje.

Zdroje je možné z podstaty věci buď vlastnit, nebo si je společnost může pronajmout.

Náklady – náklady se dělí na fixní a variabilní. Je všeobecně známo, že čím nižší náklady, tím vyšší zisk, proto se každá společnost snaží náklady minimalizovat. Ovšem jsou i společnosti, které si zakládají na vysoké kvalitě, a tedy o minimalizaci nákladů nemůže být řeč. To je rozdíl mezi tím, jestli je společnost motivována náklady (snaha o minimalizaci) či hodnotami (náklady nejsou na prvním místě). V případě snižování nákladů je možné jít dvěma směry:

- Úspory z rozsahu
- Úspory ze sortimentu

Klíčová partnerství – sem patří dodavatelé a partneři společnosti. Díky partnerství je možné získat určitou „jistotu“ na trhu, tedy snížit riziko a také rivalitu mezi konkurenty.

Value proposition

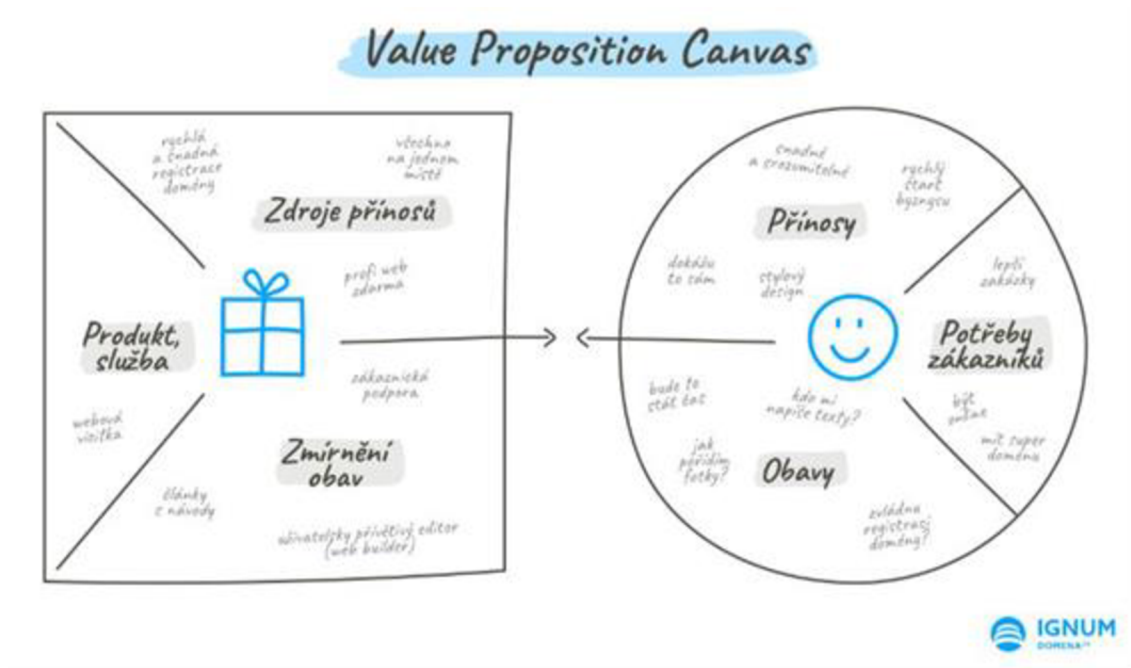
Jedná se o součást modelu Canvas, který obsahuje oblasti hodnotovost, vztahy se zákazníky, zákazníci a kanály.

Díky této části modelu Canvas je možné se detailněji zaměřit na to, kdo je zákazníkem společnosti. A právě z pohledu takové zákazníka nadefinovat produkt či službu tak, aby o ni měl zájem.

Value Proposition Canvas se tedy dělí na dvě části – hodnotovost a zákazníci. U zákazníku je potřeba odpovědět na otázky:

- Jaké jsou potřeby zákazníků?
- Jaké jsou jejich obavy?
- Jaký přínos by mohl zákazník očekávat?

Obrázek 7 Value Proposition Canvas



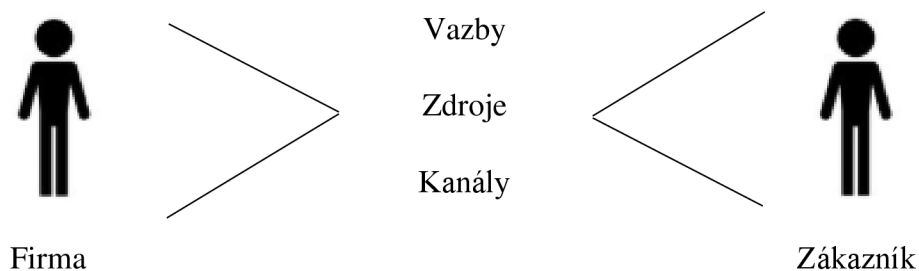
ZDROJ: <https://www.domena.cz/blog/value-proposition-canvas-v-praxi/>

Pro část hodnotovosti se musíme zaměřit na otázky:

- Jaký přesně je nabízený produkt či služba?
- Jakým způsobem může zmírnit zákaznickovy obavy?
- Jaké jsou zdroje přínosů pro zákazníka?

Dalším způsobem, jak je možné využít model Canvas a také Value Proposition Canvas je při naplňování klíčových částí pro tvorbu hodnoty z hlediska vazby zákazníka, který je znázorněn na obrázku číslo 8. V tomto případě proti sobě postavíme firmu a zákazníka a určujeme jejich vazby, zdroje a používané kanály.

Obrázek 8 Znáznornění vazeb, zdrojů a kanálů mezi stranami



Zdroj: konzultace s vedoucím diplomové práce. Robert Zich, doc. Ing., Ph.D.

1.2. Podnikatelské prostředí

Žádný podnik neexistuje ve vakuu. Prostředí působí na podnik a na činnosti, které vykonává. Vlivy, které takto působí, jsou buď vnitřní nebo vnější.

Vnější prostředí

Vnější prostředí se dá dělit na obecné a oborové.

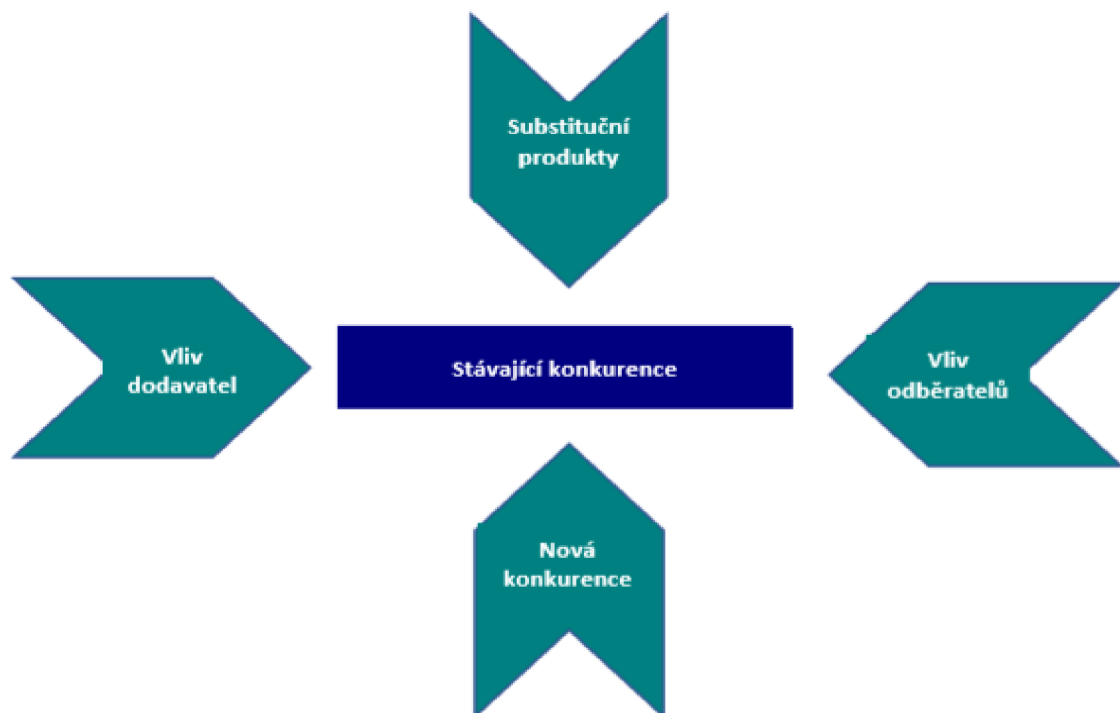
Obecné – je možné analyzovat prostřednictvím analýzy PEST. Podle této analýzy se makroprostředí podniku rozděluje na:

- Politické – antimonopolní zákony, legislativa dané země, daňová politika, pracovní a sociální politika, ochrana životního prostředí, stabilita vlády, ochrana spotřebitele, svoboda tisku, úroveň byrokracie, korupce atd.
- Ekonomické – trendy HDP, hospodářské cykly, kupní síla, daňové zatížení, inflace, vládní výdaje, úrokové míry, ceny energií, průměrná mzda, nezaměstnanost atd.
- Sociální – demografický vývoj populace, kulturní hodnoty, zvyky a tradice, mobilita, vzdělanost, celkový profil spotřebitele, změny životního cyklu atd.
- Technologické – rychlost zastarávání, ICT, nové objevy, od výroby přes skladování až po dopravu atd.

Oborové – Jako analýza oborového okolí je vybrán Porterův model pěti konkurenčních sil, který je znázorněn na obrázku číslo 8. Na základě zhodnocení oborového okolí Porterovým modelem je možné sestavit konkurenční strategii.

- Hrozba vstupu nových konkurentů – jelikož se nové společnosti snaží proniknout na trh, dochází k větší konkurenci a k většímu tlaku na snižování cen. Proto se vytvářejí bariéry vstupu. Dle Portera se jedná o sedm bariér: úspory z rozsahu, poptávková výhoda z rozsahu, náklady na přechod, kapitálové požadavky, výhody nezávislé na rozsahu, nerovný přístup k distribučním kanálům a restriktivní vládní politika.
- Vyjednávací síla odběratelů – cena a kvalita, to jsou nejdůležitější faktory, které ovlivňují zákazníky. Z tohoto důvodu platí, že když je vyjednávací síla kupujících vysoká, jsou společnosti nuceny snižovat cenu a zvyšovat kvalitu výrobků či služeb.
- Hrozba substitutů – hlavním znakem substitutů je, jestli mohou uspokojit stejnou potřebu zákazníka. V případě, že společnost podcení hrozbu substitutů, může to mít výrazný dopad na zisk společnosti.

Obrázek 9 Grafické znázornění Porterova modelu



ZDROJ: GUINN, Alan, Oldřich KRATOCHVÍL a Iveta HASHESH. Strategický management, 2007

- Vyjednávací síla dodavatelů – dodavatelé mohou společnosti prakticky stanovit jakoukoliv cenu či množství.
- Rivalita mezi stávajícími konkurenty – existují dva typy konkurence, a to konkurence cenová a necenová. Rozdíl mezi nimi spočívá v tom, že cenová konkurence se zaměřuje na snižování nákladu a tím se sníží i výsledná cena. Necenová konkurence se naopak soustředí na kvalitu či lepší propagaci produktu či služby.

Vnitřní prostředí¹⁷

Do vnitřního podnikatelského prostředí patří management, marketing, finance, produkce, výzkum a vývoj.

Marketingový mix 4P

Marketingový mix 4P je označen podle počátečních písmen anglických názvů čtyř základních nástrojů marketingu, kterými jsou: Cena – price, Místo/distribuce – place, Propagace – promotion a Produkt – product. Neopomenutelnou částí marketingového mixu jsou vazby mezi těmito základními nástroji marketingu.

- Produkt – „soubor hmotných a nehmotných prvků obsahujících funkční, sociální a psychologické užítky nebo výhody. Produktem může být myšlenka, služba nebo zboží nebo kombinace všech tří výstupů.“¹⁸
- Cena - „peněžní částka účtovaná za výrobek nebo službu; případně souhrn všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobku nebo služby.“¹⁹
- Distribuce – „Distribuce našeho výrobku na správné místo je nezbytná součást marketingového řízení. Jejím úkolem je efektivně zajistit, aby se výrobek dostal co nejlépe ke svému spotřebiteli.“²⁰

¹⁷ Guinn, Alan, Oldřich Kratochvíl a Iveta Hashesh. Strategický management, 2007

¹⁸ Janečková, Lidmila. Marketing služeb, 2000

¹⁹ Kotler, Philip. Moderní marketing, 2007

²⁰ <http://www.marketing-mix.cz/marketing-mix/159-marketingovy-mix-distribuce-a.html>

- Propagace – jedná se o „specifickou směs reklamy, osobního prodeje, podpory prodeje a public relations, kterou firma používá pro dosažení svých reklamních a marketingových cílů.“²¹

1.3. Digitalizace

„Pojem digitalizace je zaběhlý termín, který používáme kdykoliv naskenujeme dokument nebo když automatizujeme některý z mnoha procesů.“... „Pokud však hovoříme o skutečném digitálním businessu, hovoříme o vytváření nových hodnot pro zákazníka díky smysluplnému využití existujících digitálních aktiv nebo dokonce o změně stávajícího model businessu. Cílem je poskytnout novou přidanou hodnotu a zajistit si tak loajalitu a retenci klientů, odlišit se od konkurence nebo přímo získat nové zdroje příjmů.“²²

„Digitalizace je cesta, jak vytvořit prostředí atraktivní pro nastupující generaci“²³

Změny pracovního trhu, označované jako čtvrtá průmyslová revoluce neboli Průmysl 4.0 slibuje šetření času i peněz, a to jak firmám tak lidem. Základem této revoluce je právě digitalizace výroby – očipování produktů, cloudová uložení, trojrozměrný tisk, „chytré sklady“ a další moderní technologie mířící nejen do výrobních firem tak, aby navzájem tvořily co možná nejvíce automatický systém.²⁴

„Takzvaná čtvrtá průmyslová revoluce nebo Industry 4.0 je nový pojem v celé Evropě, který ve zjednodušené verzi znamená více digitalizace, mechanizace, robotizace, automatizace i zpracování dat.“²⁵

Díky tomuto celosvětovému trendu se u nás v roce 2019 objevil projekt „Rok digitálního podnikání“, který zaštituje Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR.

²¹ Kotler, Philip. Moderní marketing, 2007

²² <https://www.bankovnictvionline.cz/digitalizace-co-muze-prinest-vasemu-businessu-digitalni-business-co-muze-prinest-vasi-bance>

²³ Roman Lisičan, ředitel společnosti TECHNIA Slovakia

²⁴ <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/nova-prumyslova-revoluce-nezaspete-nastup-prace-40/r~97fa2490353311e593f4002590604f2e/>

²⁵ https://www.idnes.cz/zlin/zpravy/ctvrta-prumyslova-revoluce-ve-firmach-ve-zlinskem-kraji.A170525_232822_0_zlin-zpravy_ras

„Projekt má ambici pomáhat českým firmám vyhledávat, zavádět a realizovat digitální inovace pro zvýšení produktivity a digitalizaci jejich produktů a služeb.“²⁶

Fitcentrum bude využívat digitalizaci právě pro budování vztahu se zákazníky. A právě na toto téma je zaměřená má diplomová práce – využití ICT pro podporu komunikace a budování vztahu se zákazníky.

1.4. Informatika

„Informatikou chápeme obecné principy a pravidla práce s informacemi a obecně definované charakteristiky všech prvků (lidí, technických a dalších prostředků), které se na přípravě a užití informací podílejí“²⁷

Termíny, které se v souvislosti s informatikou používají²⁸:

- Informace – obecně je možné informaci chápat jako zprávu, která sděluje, že nastal nějaký jev. Díky této zprávě se u příjemce minimalizuje či eliminuje neznalost o daném jevu.
- Systém – množina spolu souvisejících prvků, které se navzájem ovlivňují. Taková množina se dá charakterizovat jejich cílovým chováním.
- Aplikovaná informatika – v ekonomice se dá popsat jako soubor čtyř oblastí.
 - Lidé (uživatelé, zákazníci, informatici)
 - Informační systémy (aplikace)
 - Informační a komunikační technologie (aplikační software, základní software, technika – hardware, komunikace)
 - Řízení – (data, informace, znalosti, funkce, procesy, metody, organizace)

²⁶ <https://www.digitalizacemsp.cz/>

²⁷ Gála, Libor a spol. Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi, technologie informačních systémů, řízení a rozvoj podnikové informatiky, 2006

²⁸ Gála, Libor a spol. Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi, technologie informačních systémů, řízení a rozvoj podnikové informatiky, 2006

1.5. IS/IT strategie²⁹

Pod pojmem IS/IT strategie si lze představit všechny technické aspekty (hardware a software), které pomáhají dosáhnout cílů společnosti.

IT strategie obsahuje základní technologické infrastruktury společnosti. Specifikuje nejvhodnější technologie a nejlepší standardy, které jsou používány při styku se zákazníky a dalšími partnery podniku. Propojuje hlavní strategická rozhodnutí, jako vhodné použití obchodních aplikací, na základě využití internetového protokolu (IP) pro podporu nasazení takovýchto aplikací prostřednictvím internetu.

IS strategie naproti tomu popisuje, jak společnost uplatňuje IT. IT strategie tedy zajišťuje kvalitní infrastrukturu společnosti pro chod IS.

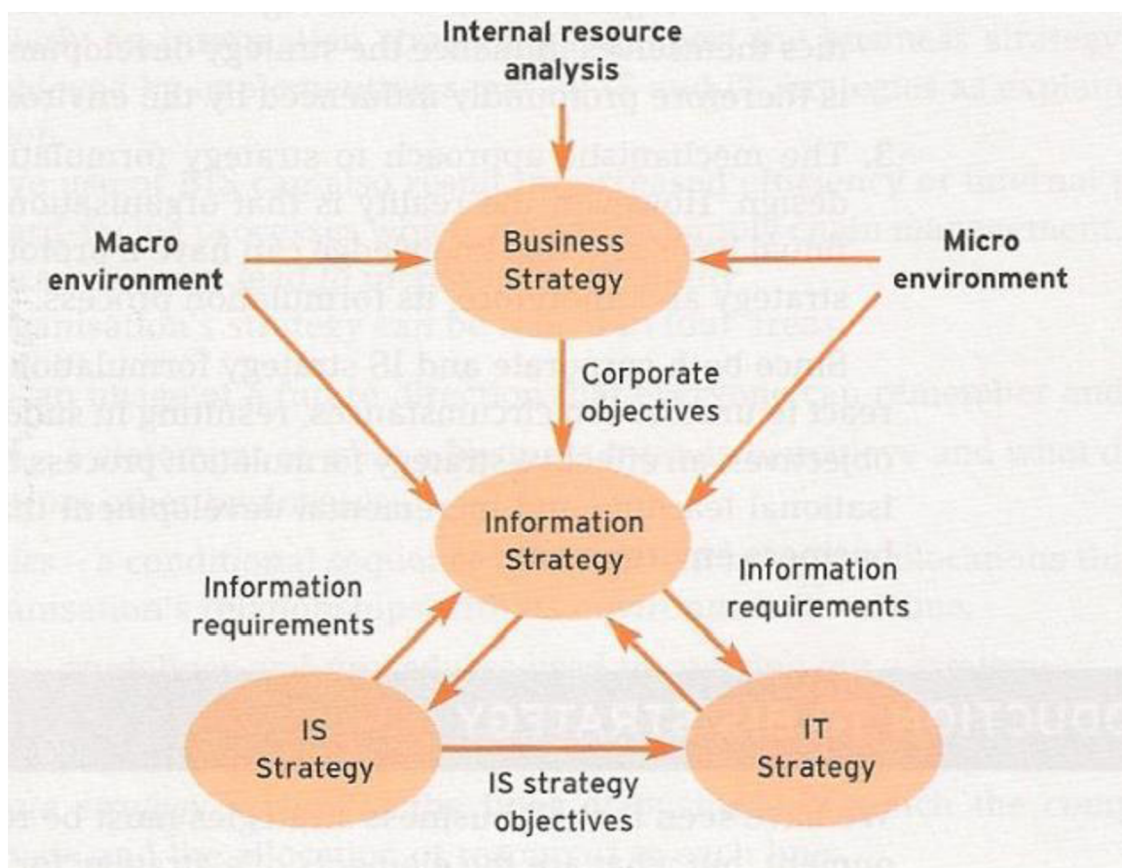
IS/IT strategie je taková oblast strategie, kde mají IT strategie a IS strategie společné prvky či se dokonce mohou překrývat. Jako příklad je možné uvést „výběr optimálního portfolia softwarových aplikací“.

Jak již bylo uvedeno v odstavci „Hierarchie strategie“ IS/IT strategie se řadí pod funkční strategii. Z toho plynou také strategické cíle a záměry IS/IT. Tyto cíle vycházejí tedy z cílů funkčních strategií, ale také z potřeb a zájmů stakeholderů a informačních potřeb podniku.

Jak struktura funkčních strategií, tak definování informační strategie se odvíjí dle podmínek a situace, ve které se daná podnikatelská jednotka (SBU) nachází.

²⁹ Bocij, Paul., a spol. Business Information Systems, 2004

Obrázek 10 Vztah mezi business a IS/IT strategií



ZDROJ: Bocij, Paul., a spol. Business Information Systems, 2004

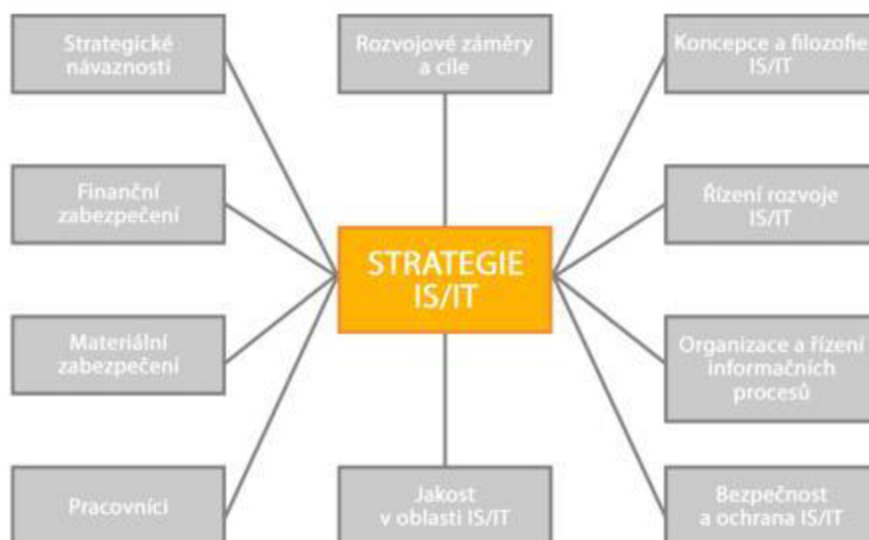
Na obrázku číslo 10 je vidět, jaký je vztah mezi business strategií a informační strategií. Dále jak se informační strategie dělí na IS a IT strategii a čím jsou tyto strategie spojovány.

Obsah IS/IT strategie lze, dle Keřkovského, rozdělit do deseti oblastí. Tak, jak je znázorněno na obrázku číslo 11.

Těmito oblastmi jsou: rozvojové záměry a cíle, koncepce a filozofie IS/IT, řízení rozvoje IS/IT, organizace a řízení informačních procesů, bezpečnost a ochrana IS/IT, jakost v oblasti IS/IT, pracovníci, materiální zabezpečení, finanční zabezpečení a strategické návaznosti.

Samozřejmě záleží na managementu společnosti, na které oblasti bude kladen větší důraz, anebo jestli se některými oblastmi nebude vůbec zabývat.

Obrázek 11 Obsahové vymezení IS/IT strategie



ZDROJ: KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Miloš DRDLA. Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi, 2003

„Informační strategie (Information strategy) je označení pro dlouhodobý plán vytvořený k dosažení cílů organizace v oblasti nakládání se znalostmi, informacemi či daty. Informační strategie je jedním z výstupů strategického řízení a je nedílnou součástí strategie organizace. Jedná se zpravidla o formalizovaný dokument, který obsahuje popis a strategických cílů, nakládání s informacemi a daty a harmonogramu jejich realizace.

Informační strategie organizace musí být vždy v souladu s jejími ostatními strategiemi.“³⁰

Mezi hlavní části informační strategie patří vazba na podnikovou strategii, analýza současného stavu, výhled do budoucnosti, plán aktivit, harmonogram, určení finančních či lidských zdrojů (vlastní nebo outsourcing), uplatňované standardy a architektura.

Aby byla informační strategie úspěšně aplikována ve společnosti, je potřeba klást důraz na její dlouhodobost, spolupráci s majiteli společnosti ale také důkladně seznámit všechny zaměstnance s informační strategií.

³⁰ <https://managementmania.com/cs/informacni-strategie>

2. ZHODNOCENÍ TEORETICKÝCH VÝCHODISEK

V první řadě je potřeba vymezit trh, na který se společnost začlení. K tomuto účelu bude využito třídimenzionálního vymezení trhu.

Tradiční business plán pro vybudování fitness centra se zdravým stravováním byl sepsán již v rámci mé bakalářské práce. Na jeho základě bude provedena modernější varianta analýzy samotného businessu, a to business model Canvas (překlad: plátno). Tento model navrhl v roce 2005 Alexander Osterwalder. Na rozdíl od tradičního business plánu, model Canvas nabízí zobrazení pouze na jeden list, proto je čím dál oblíbenější a používanější.

Z modelu Canvas vyšel Ash Maurya, který vytvořil model Lean Canvas, zaměřující se na začínající projekty. Je velmi nápomocný při zachycení samotného nápadu na podnikatelskou činnost. Vzhledem k tomu, že fitness centrum je právě ve fázi rozšíření nápadu o ICT, je model Lean Canvas nejlepší volbou pro představení business plánu.

Dále bude potřeba zanalyzovat vymezené podnikatelské prostředí. K tomu bude použita analýza PEST, analýza zákazníků a analýza vybraných konkurentů. Pro zhodnocení oborového prostředí bude použit Porterův model pěti sil.

Pro inspiraci možného vnitřního prostředí, bude použita analýza 7S vybraného konkurenta.

Samotný návrh business strategie, jakožto cíl této práce, bude rozpracován modelem CANVAS.

Jelikož cílem celé práce je návrh business strategie s podporou ICT pro komunikaci se zákazníkem, bude kladen velký důraz na identifikaci, jak je možné digitalizovat vztah se zákazníkem.

Je nutné podotknout, že technická stránka provedení samotné ICT podpory podnikání tedy nebude součástí diplomové práce. Avšak při samotné realizaci bude potřeba se na zbylé části IS/IT strategie více zaměřit a zhodnotit, kterým bude potřeba věnovat čas natolik, aby realizace celého projektu byla úspěšná.

3. ANALYTICKÁ ČÁST

Jelikož mým cílem je naformulování business strategie na základě již vytvořeného business plánu tak, že samotný záměr vybudování fitness centra bude doplněn právě o podporu ICT, bylo potřeba sepsat stručný souhrn tohoto plánu, který je přílohou diplomové práce.

Bakalářské studium bylo zaměřené „pouze“ na ekonomiku a management, proto v podnikatelském plánu, který jsem psala jako svou bakalářskou práci, nebylo vůbec zohledněno ICT. Jelikož nyní studuji obor Informační management, dostala jsem možnost se na projekt založení fitness centra zaměřit také z pohledu ICT. Také na tomto studiu jsem vypracovala mnoho semestrálních prací se společnou tematikou vybudování fitness centra, ale z rozdílných úhlů pohledu.

Jako východiska pro analytickou část diplomové práce bude použit samotný podnikatelský záměr, totožné bude také vymezení konkurentů. Dále bude v analytické části potřeba oproti původnímu podnikatelskému plánu důkladněji specifikovat vymezení trhu, trendů a potencionálních zákazníků.

Celá diplomová práce bude sloužit k zjištění, jak nejlépe využít digitalizaci pro komunikaci a posílení vztahu s zákazníkem. Proto bude analýza z pohledu ICT zaměřena pouze na tuto oblast (používání moderních technologií mezi jednotlivci).

3.1. Stručné vymezení podnikatelského záměru

Business představa centra GM Gym je zjednodušeně moderní fitness centrum, které bude lidem šetřit čas. Jak díky tomu, že se lidé, kteří se chtějí věnovat zdravému životnímu stylu, nebudou muset zabývat vhodným stravováním, tak také tím, že bude efektivně využívat moderní technologie.

Bude se jednat o příjemné prostředí, které bude nabízet kvalitní a komplexní služby pro své zákazníky. Ti budou specifičtí v zájmu o zdravý životní styl, ať už z pohledu cvičení, zdravého a vyváženého jídla, či kombinací obojího. Je to vytvoření takového centra, které svým zákazníkům pomůže k dosažení jejich vlastního cíle.

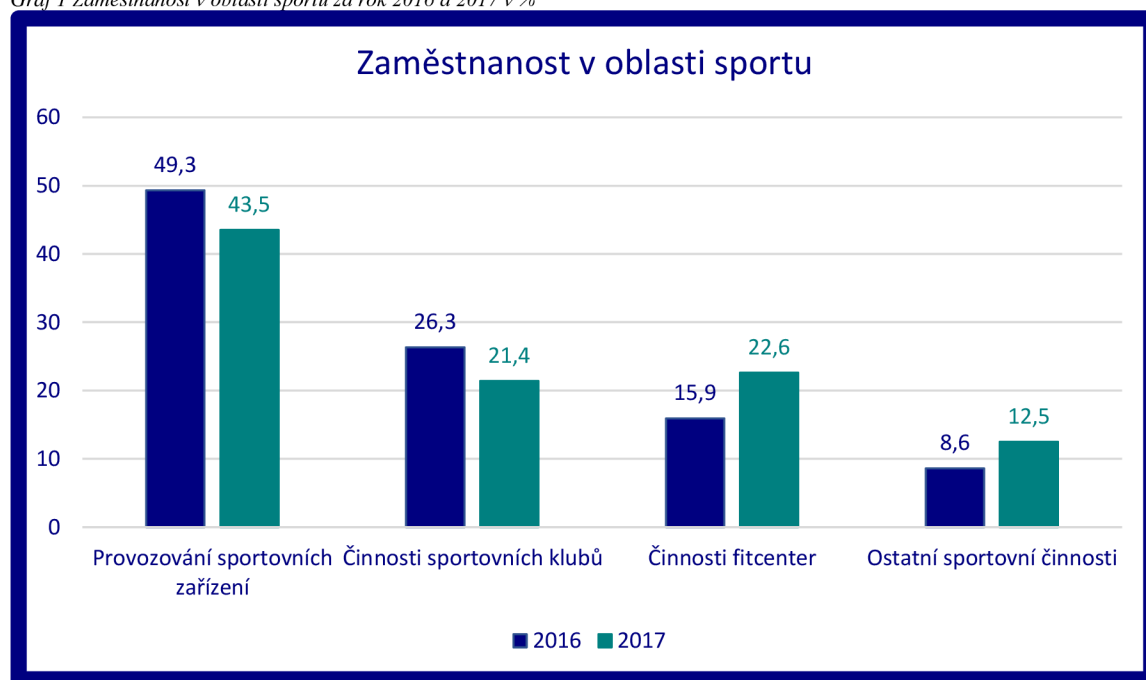
Prvním cílem společnosti GM Gym s.r.o. je samozřejmě stabilní dosahování kladného zisku.

Neméně důležitým cílem je, že na základě navrhované strategie by v rámci 3–5 let mělo vzniknout fitness centrum v Brně, postavené na základě ICT podpory, které bude splňovat výše uvedené parametry. Zároveň bude propojovat online život s reálnou oblastí cvičení, zdravého stravování i vytvoření přátelské a rodinné atmosféry v centru.

Jako cíle pro vzdálenější budoucnost je nutné zmínit otevření pobočky i v jiných městech, jako je Vyškov, Prostějov, Přerov nebo Olomouc.

Samotná myšlenka otevření fitness centra tak, jak bylo plánováno v mé bakalářské práci má velký podnikatelský potenciál. Tuto skutečnost podporuje i porovnání údajů z českého statistického úřadu. Aktuálně jsou vydané dvě „Statistiky sportu: základní ukazatele“, a to za rok 2016 a 2017.³¹

Graf 1 Zaměstnanost v oblasti sportu za rok 2016 a 2017 v %



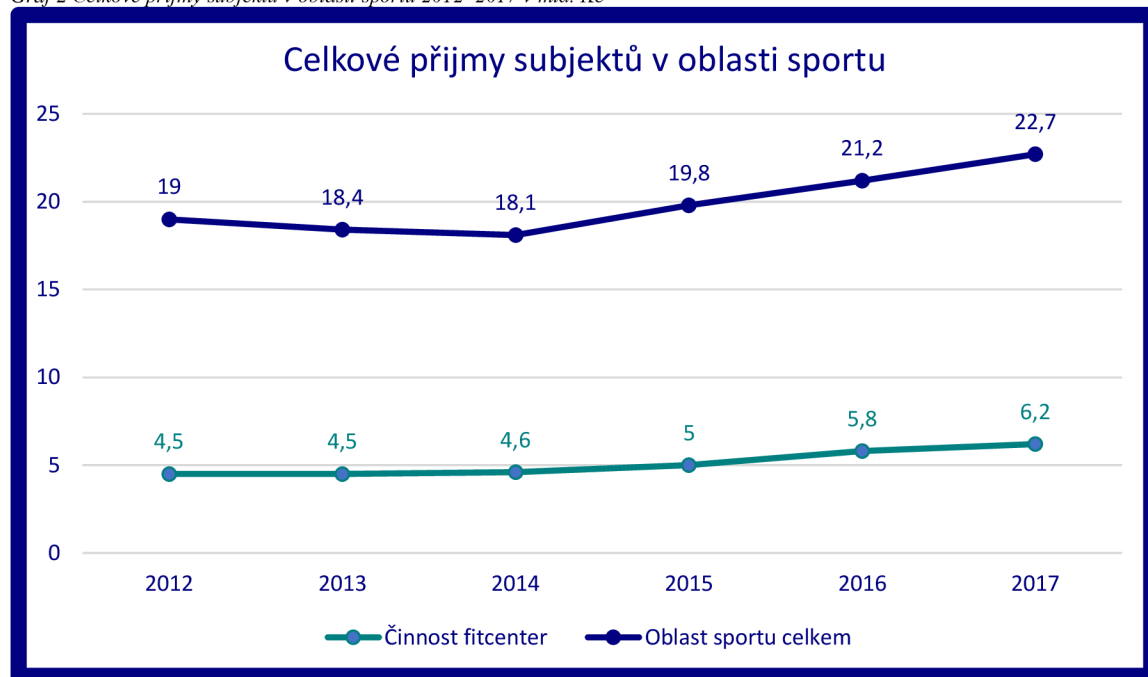
Zdroj: <https://www.czso.cz/csu/czso/statistika-sportu-zakladni-ukazatele-2016> a <https://www.czso.cz/csu/czso/statistika-sportu-zakladni-ukazatele-2017>

Z grafu číslo 1 je vidět, že zaměstnanost ve fitcentrech roste. Vzhledem k dlouhodobému trendu zdravého životního stylu lze předpokládat, že bude i v budoucnosti dále růst.

³¹ Statistika za rok 2017 byla vydána dne 13.5.2019 a jedná se tak o zatím nejaktuálnější vydání.

Graf číslo 2 znázorňuje celkové příjmy subjektů v oblasti sportu. Je vidět, že příjmy ze sportu celkově mezi lety 2012 a 2014 klesají a dále do roku 2017 stoupají. Když se ovšem podíváme pouze na příjmy z činnosti fitcenter³² uvidíme stálý nárůst příjmů od roku 2012.

Graf 2 Celkové příjmy subjektů v oblasti sportu 2012–2017 v mld. Kč



Zdroj: <https://www.czso.cz/csu/czso/statistika-sportu-zakladni-ukazatele-2017>

3.2. Vymezení trhu, konkurence a zákazníků

Než se vůbec můžeme zabývat tím, jaké bude společnost naplňovat cíle, je potřeba zmapovat na jaký trh se společnost začlení. Na základě konkrétního trhu se dále musíme zabývat konkurencí, potenciálními zákazníky a trendy v daném odvětví.

Velký důraz bude kladen právě na konkurenci. Z toho důvodu je potřeba zjistit, v čem se chceme konkurenci podobat, a naopak na základě analýzy konkurence zhodnotit, čemu se raději vyvarovat.

³² ČSU eviduje činnost fitcenter společně s ostatními sportovními činnostmi.

3.2.1. Vymezení trhu

Vymezení trhu je základ celé analytické části. Pohledů na to, jak trh správně vymežit je více. V této práci bude detailněji rozpracováno vymezení trhu podle Michla Petra a kol. – „...relevantní trh je třeba vnímat vcelku jako průsečík, nádobu spojující relevantní trh výrobní s relevantním trhem zeměpisným ve vymezeném čase.“³³

Třídídimenzionální vymezení trhu pro plánovanou společnost GM Gym:

- **Věcné vymezení trhu** – „Trh zboží a služeb, které je z hlediska jeho charakteristiky, ceny a zamýšleného použití shodné, porovnatelné nebo vzájemně zastupitelné.“³⁴

Z pohledu nově vznikajícího podniku půjde tedy o posilovny a tělocvičny, které mají posilovací stoly, organizují pohybové skupinové lekce či nabízejí poradenství v této oblasti. Dále se jedná o soubor takových podniků, které nabízejí možnost zdravého stravování, ať už přímo v rámci jednoho podniku, či spoluprací s restauračními zařízeními.

- **Geografické vymezení trhu** – dle českého práva³⁵ je jako trh zboží či služeb na území, na kterém jsou podmínky homogenní a je potřeba, aby byly odlišené od jiných geografických území.

V této práci se tedy jedná o území města Brna. A to jak z důvodu budoucího sídla podniku, tak také z pohledu zákazníků. Je nesmyslné, aby jezdili do fit centra ve vzdálenosti větší než cca 30 minut jízdou MHD. Do budoucna bych chtěla toto území rozšířit o další pobočky v jiných městech.

- **Časové vymezení** – Relevantní trh pro plánované fitness centrum GM Gym se časově orientuje na období 2020-2025. A to z toho důvodu, že veškeré analýzy budou tvořeny aktuálně, ale konkrétní vybudování a následné otevření fitness centra není známé. Takto vymezený trh se může po delším období (než je vymezeno) změnit. A proto by byly potřeba nové analýzy.

³³ Petr, Michal. *Zakázané dohody a zneužívání dominantního postavení v ČR*. 2010

³⁴ Zákon č. 143/2001 Sb. *o ochraně hospodářské soutěže a o změně některých zákonů (zákon o ochraně hospodářské soutěže)* (autorský zákon)

³⁵ Zákon č. 143/2001 Sb. *o ochraně hospodářské soutěže a o změně některých zákonů (zákon o ochraně hospodářské soutěže)* (autorský zákon)

3.2.2. Vymezení konkurence

Jak již bylo výše naznačeno, je potřeba pohlížet na konkurenty ve vymezeném trhu.

Konkurenční podniky jsou základem pro stanovení business strategie s podporou ICT. Aby poznatky, které budou získány prostřednictvím analýz těchto konkurentů, byly v první řadě správně zvoleny, musí tedy být v námi vymezeném trhu. Jedná se tedy o soubor podniků, které nabízejí fitness služby a zdravé stravování v městě Brně v roce 2020. Vzhledem k tomu, že podnikatelský záměr spojit fitness centrum se zdravým bistro, bude realizován právě díky tomu, že žádné fitness centrum v Brně nenabízí i zdravé stravování, bude se tato práce zabývat konkurenty v oblasti samotného fitness.

V Brně je 21 fitcenter. Jako nejbližší konkurenty, kteří budou dále analyzováni, jsem vybrala BIG ONE FITNESS "Mendlák", Weisser Sport Centrum Brno a Fitness Bobby. Základním důvodem výběru byla osobní zkušenost. Sama jsem si prošla velké množství fitness center a po dohodě s budoucími majiteli by se nové fitness centrum mělo podobat těmto třem.

3.2.3. Vymezení potenciálních zákazníků

V této části budou vymezení pouze potenciální zákazníci centra, tedy ti, kteří by mohli naše centrum navštívit. V samostatné části „Analýza zákazníků“ se budu podrobněji věnovat užší skupině potenciálních zákazníků, na které se bude společnost zaměřovat - cílová skupina zákazníků.

Potenciální zákazníci jsou muži a ženy ve věku 15–80 let, kteří se dají dělit na vrcholové sportovce, sportovce a začátečníky.

Pouze věk a zaměření na zdravý životní styl ovšem nestačí. Aby se člověk uvedeného věku mohl stát zákazníkem, musí být ochoten za nabízené služby zaplatit stanovenou cenu. Z tohoto důvodu za potenciálního zákazníka budeme považovat jen osoby, jejichž platové možnosti dosahují jak na základní lidské potřeby, tak i na volnočasové aktivity.

Z pohledu vzdělání není potřeba potenciální zákazníky rozdělovat. Jelikož potřebu využívat fitness centrum či zdravé bistro, a zároveň ušetřit čas, mohou mít jak lidé se základním, tak také s vysokoškolským vzděláním.

Další dělení je možné z pohledu sociálního zařazení. NRS (National Readership Survey) dělí společnost následovně:

Tabulka 1 Třídy sociálního zařazení

TŘÍDA	TYPICKÉ POVOLÁNÍ
vyšší střední třída	Lékař, účetní, vyšší management, ekonom, právník, politik
Střední třída	Učitel, zdravotní sestra, policista, střední management
Nižší střední třída	Mistr, student, úředník
Vyškolená dělnická třída	Předák směny, instalatér, zedník, číšník
Dělnická třída	Prodavač, rybář, nekvalifikovaný dělník
Spodní třída	Nádeník, penzista odkázaný na státní důchod

ZDROJ: Prezentace „Analýza zákazníka – kulturní faktory“, OA a VOŠE Tábor³⁶

Centrum bude vystavěno na podpoře ICT. V praxi to znamená, že potenciální zákazník musí mít určitou úroveň informační gramotnosti. Pro využívání aplikace, která bude tzv. páteří celé ICT podpory komunikace se zákazníkem stačí, aby zákazník uměl používat internet.

3.2.4. Vymezení trendů

Na základě závěrů mezinárodního průzkumu byl sestaven seznam dvaceti trendů pro rok 2020. Z tohoto seznamu vybereme ty, které společnost GM Gym bude již na základě business strategie nabízet:³⁷

- Osobní trénink
- Vysoce intenzivní intervalový trénink (HIIT)
- BodyWeight
- Funkční fitness trénink
- Malé skupinové cvičení
- Cvičení s cílem zhubnout
- Cvičení je lék
- Zdravotní wellness coaching

³⁶ <https://www.slideserve.com/reed-mitchell/v-ukov-materi-l-zpracovan-v-r-mci-projektu>

³⁷ <https://komorafitness.cz/fitness-trendy-2020/>

- Kruhový trénink
- Fitness programy pro starší dospělé
- Skupinové lekce
- Zaměstnávání kvalifikovaných fitness profesionálů
- Jóga (programy Body&Mind)

V seznamu jsou samozřejmě i trendy, které společnost GM Gym ze své podstaty nemůže nabízet, například tzv. „Butik koncept“, který je založený na exkluzivitě. Jedná se o malou tělocvičnu, která nabízí 1 – 2 fitness programy. Ze samotného business záměru je patrné, že tento trend jde proti samotné myšlence GM Gym.

Naopak je zde jeden trend, který je potřeba nejen zmínit, ale spíše jej považovat za základní bod. Jedná se o trend pod číslem 18 – Wearables. Tento trend využívá digitalizaci, a proto by se měl do budoucna stát součástí business modelu.

„Zahrnuje veškerá zařízení, která se dají nosit na těle a umožňují nejrůznější měření nejen při pohybových aktivitách, ale i v běžném životě. Do této kategorie patří například fitness náramky, chytré hodinky, fitness trackery, GPS sledovací zařízení od výrobců Misfit, Garmin a Apple – tedy top zařízení, která mohou sledovat tepovou frekvenci, spotřebované kalorie, dobu sezení apod. Na vzestupu jsou také nejrůznější mobilní aplikace – dnes si každý může do svého chytrého telefonu stáhnout aplikace jako Nike Run Club a MapMyRun nebo Ride. Aplikace obsahují jak zvukové, tak vizuální výzvy k zahájení a ukončení cvičení, a jiné podněty k pohybu. Mezi oblíbené patří např. Endomondo Pro a Joga s Janet Stone. Některé aplikace mohou také měřit fyzický pokrok zákazníka i spoustu dalších hledisek.“³⁸

I když je tento trend téměř na konci seznamu, do budoucna má velký potenciál. Dle mého mínění bude tento trend jen získávat na oblíbenosti. Společnosti, které nepůjdou tímto směrem, mohou brzo o své zákazníky přijít.

Pokud tedy chceme založit fitness centrum na základě efektivní podpory ICT technologií, je potřeba s tímto trendem počítat.

³⁸ <https://komorafitness.cz/fitness-trendy-2020/>

3.3. Základní předpoklady podpory ICT

Nyní, v rámci nového projektu: Využití ICT pro podporu komunikace a budování vztahu se zákazníky při plánování fitness centra, bude využit model Lean Canvas, díky kterému lze zhodnotit novou myšlenku jako celek.

3.3.1. Lean Canvas

V rámci této práce, budou rozpracovány některé klíčové části modelu Lean Canvas ke zhodnocení myšlenky Fitness centrum, která maximálně využívá ICT pro komunikaci a budování vztahu se zákazníky.

Celá problematika se odvíjí od zákazníka, který má určitý problém. Pro daný problém je potřeba najít řešení a zjistit, v čem jsou výhody tohoto nápadu, jaké kanály budou použity. V neposlední řadě je důležité formulovat, jaká unikátní hodnota bude zákazníkovi doručena.

Tabulka 2 Znárodnění modelu Lean Canvas

Problém	Řešení	Unikátní nabídka hodnoty	Nefér výhoda	Zákazníci
	Indikátory		Cesta k zákazníkům	
Existující alternativy		Srozumitelný opis		První vlašťovky
Struktura nákladů		Cenový model		

Zákazník – Potencionální zákazník byl již uveden výše. Ovšem ti, na které bude centrum GM Gym cílit v první řadě jsou sportovci a začátečníci, kteří jsou v časové tísní, ale i tak se chtějí věnovat zdravému životnímu stylu. Tedy podnikatelé a „workoholici“, ženy na mateřské dovolené a studenti. Právě tyto tři skupiny spojuje problematika nedostatku času. Bude se jednat o jedince s informační gramotností alespoň na úrovni každodenního používání internetu.

Problém – problém takového zákazníka je v tom, že má málo času se zdravému životnímu stylu věnovat naplno. Příklad: když už si najdou čas na cvičení, nemají čas na vyvážený jídelníček, který je stejně důležitý pro dosažení individuálních cílů

zákazníků. Dalším problémem by mohly být špatné návyky (jak už při cvičení, tak i ve stravování), ale na hledání pomoci a zdlouhavé přednášky od lektorů či poradců nemá tento časově vytížený člověk čas.

Řešení – co se jídelníčku týče, zákazníci budou mít dvě možnosti. Samostatně si budou vybírat jídlo v bistru (bistro bude navázáno na aplikaci Kaloricketabulky.cz) nebo přes internet (www, aplikace). Budou tak mít přehled o jejich příjmu a výdeji podle svého a budou k těmto informacím mít přístup kdykoliv. Druhá možnost je pomoc ze strany centra. V takovém případě by zákazník zaslal v aplikaci aktuální denní příjem a výdej, a výživový poradce centra by zákazníkovi do aplikace zaslal doporučený jídelníček na míru.

Do budoucna by se dle zájmu mohla služba rozšířit o nachystání tohoto jídla do krabiček, aby si je zákazník mohl po cvičení odnést domů.

Co se týče problematiky špatných návyků, zákazníkovi budou k dispozici instruktážní videa a možnost zeptat se na cokoli odborníků centra. Ti už dále budou se zákazníkem komunikovat dle potřeb vzdáleně či jej pozvou na osobní schůzku.

Konkurenční výhoda – oproti stávajícím konkurentům je konkurenční výhodou prostor na zřízení zdravého bistru, vybudování fitcentra s podporou ICT v době, kdy konkurence ICT používá pouze jako objednávací systém. Dále se za konkurenční výhodou dá považovat osobní, individuální vztah se zákazníky, který bude přizpůsoben jejich časovým možnostem.

Teoreticky oproti nové konkurenci konkurenční výhoda neexistuje. Tento podnikatelský záměr má pouze nápad, který ovšem může zrealizovat kdokoliv, kdo má finanční prostředky. Aktuálně není v Brně žádné fitness centrum, které je propojeno se zdravým stravováním, z toho plyne, že načasování by mohla být konkurenční výhoda

Cesty k zákazníkům – jako základní kanál pro získání zákazníka bude použit především internet. Webové stránky, reklamy na Kalorických tabulkách, sociální sítě (Facebook a Instagram). To vše bude doplněno o letáčky, které budou dány na recepci velkých business center v centru Brna (Titanium Brno, OC Dornych Brno a podobně) a reklamy v místních rádiích.

Komunikace se stávajícím zákazníkem již bude prioritně přes aplikaci/webové stránky. Starší generace či počítačově méně gramotné osoby sice nespádají do cílové skupiny, ale v případě potřeby s nimi budeme moci komunikovat prostřednictvím telefonní linky.

Unikátní nabízená hodnota – především se jedná o úsporu času a individuální řešení každého zákazníka. Nadstandardní otevírací doba, a hlavně vše na jednom místě, ať už fyzicky ve fitness centru, tak i vzdáleně v aplikaci, kde bude vše přehledně a tzv. „user-friendly“

3.4. Podnikatelské okolí

Základní vymezení trhu třidimenzionálním pohledem bylo již uvedeno v kapitole 3.2.1 Trh. Nyní se zaměřím na podnikatelské prostředí, které se dělí na vnější a vnitřní.

3.4.1. Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí společnosti se dále dělí na obecné (mikro) a oborové (makro) prostředí.

Analýza obecného (makro) prostředí

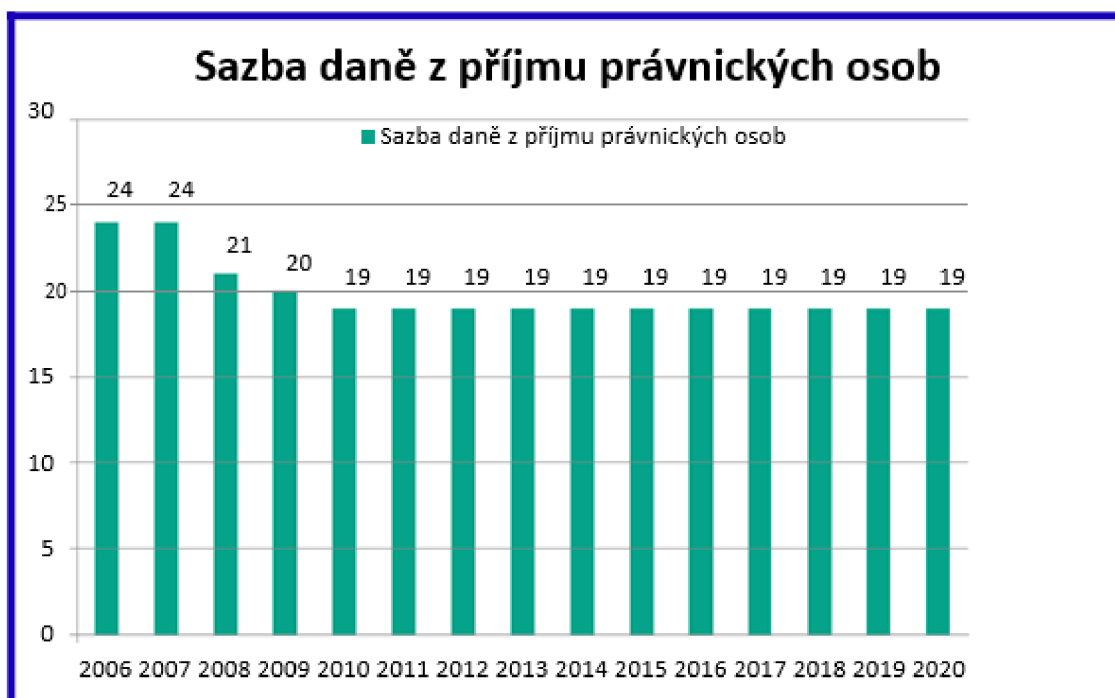
Pro analýzu makroprostředí nově vznikající společnosti GM Gym, je využita analýza PEST, tato analýza se zaměřuje na čtyři vnější faktory, které působí na společnost. Těmito faktory jsou: politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technické.

Tato analýza je zaměřena na prostředí, do kterého bude společnost GM Gym zařazena. Je potřeba se zaměřit na to, jestli je trend zdravého životního stylu stále aktuální a také, jak je využití ICT vnímáno.

Politicko-právní faktory – Společnost bude ovlivňovat daňová politika státu, zákoník práce a zákon o obchodních společnostech a družstvech, dále bezpečnostní předpisy a požadavky hygienické stanice. Dále, co se týče politicko-právních faktorů, není pravděpodobné, že by nastala změna právních legislativ v oblasti podnikání společnosti. Ale v případě, že by se ovšem daňová sazba snížila, společnost bude tuto změnu pocítovat kladně. Naopak zvýšení daňového zatížení bude mít na společnost negativní vliv

Ekonomické faktory – jako jeden z nejvýznamnějších indikátorů stavu ekonomiky z pohledu analyzované společnosti bude uveden vývoj míry daňového zatížení právnických osob. Tato daň snižuje čistý zisk společnosti za účetní období. Z obrázku číslo 12 je patrné, že sazba daně ve výši 19% je ustálena již od roku 2010. Ani v roce 2020 se tato sazba nezměnila, a jelikož se před pandemií ani nespekulovalo o její změně, budeme s ní tedy počítat i pro další roky.

Graf 3 Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob v letech 2006 až 2019



Zdroj: <https://www.az-data.cz/clanky/dan-prijmu-pravnickych-osob>

Sociálně kulturní faktory – Tuto část charakterizuje struktura obyvatelstva na relevantním trhu, kterým jsou služby společnosti nabízeny. Dále se bude tato část věnovat trendům společnosti, kam spadá i používání ICT.

Z tabulky číslo 3 vyplývá, že aktuální průměrná měsíční hrubá mzda v České republice je 31 683 Kč. Jelikož společnost bude působit v Jihomoravském kraji, je důležité, že v tomto kraji je průměrná mzda vyšší než průměrná mzda v České republice jako celku. To je z našeho pohledu důležitá informace, protože potenciální zákazníci potřebují mít vyšší příjmy než pouze na základní potřeby, jako je bydlení a strava, aby byli ochotní utrácet peníze jak za volnočasové aktivity, tak i za moderní technologie, aby mohli využívat naplno plánované služby centra.

Z pohledu nezaměstnanosti je průměr pro celou Českou republiku 2,94%. Jelikož nezaměstnanost v Jihomoravském kraji je 3,61, je tedy nad průměrem, což je pro nově vznikající společnost pozitivní informace. Znamená to, že v tomto kraji je více nezaměstnaných, a tedy lepší možnost sehnat zaměstnance. Naopak čím větší nezaměstnanost, tím méně lidí má dostatek financí, a tedy množina potenciálních zákazníků se zmenšuje.

Tabulka 3 Počet obyvatel, hrubá mzda a nezaměstnanost

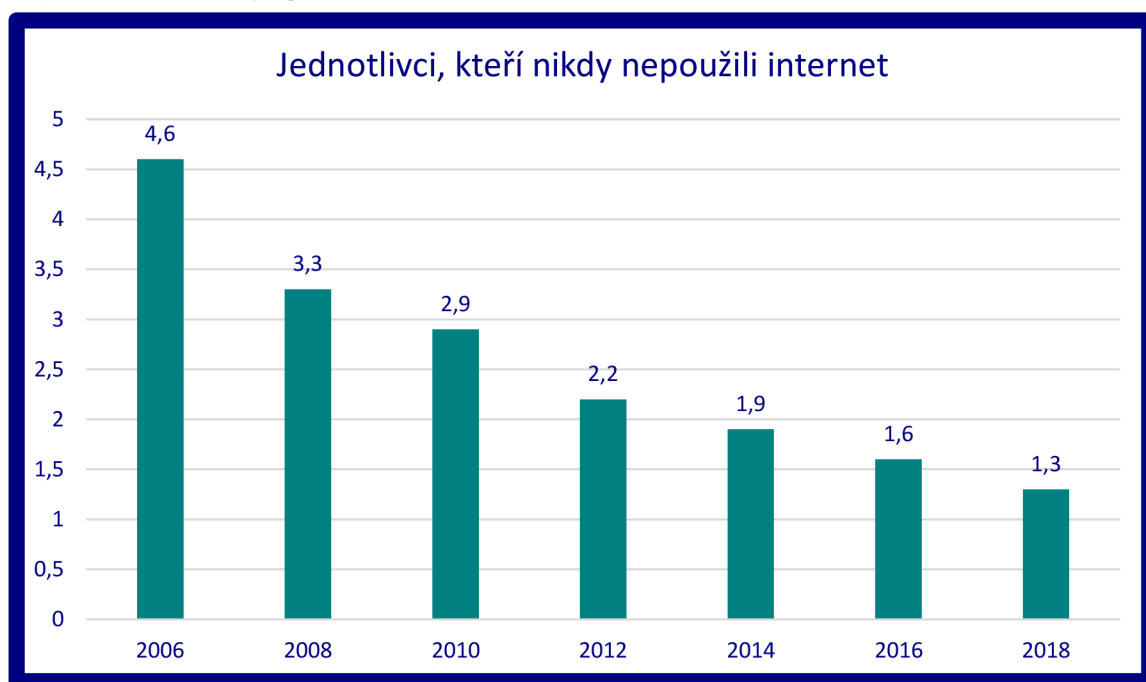
	Počet obyvatel	Hrubá mzda (Kč)	Nezaměstnanost (%)
Jihomoravský kraj	1 191 989	32 111	3,61
Celkem ČR	10 195 989	31 683	2,94

Zdroj: <https://www.czso.cz/>³⁹

Důležitý faktor, který společnost ovlivňuje z geografického hlediska, je také stárnutí obyvatelstva v České republice⁴⁰. Z údajů Českého statistického úřadu byl ke dni 31.12.2019 pro Jihomoravský kraj zjištěn počet obyvatel a jejich stáří. Jako cílovou skupinu zákazníků tedy považujeme všechny ve věku 20-40 let. V této věkové kategorii je v Jihomoravském kraji 317 224 lidí.

Vzhledem k faktu, že populace stárne, je potřeba také porovnat vývoj jedinců, kteří používají internet, v rámci let. K tomu poslouží graf číslo 4 a 5, na kterých je vidět, že rok od roku více lidí používá internet.

Graf 4 Jednotlivci, kteří nikdy nepoužili internet v milionech



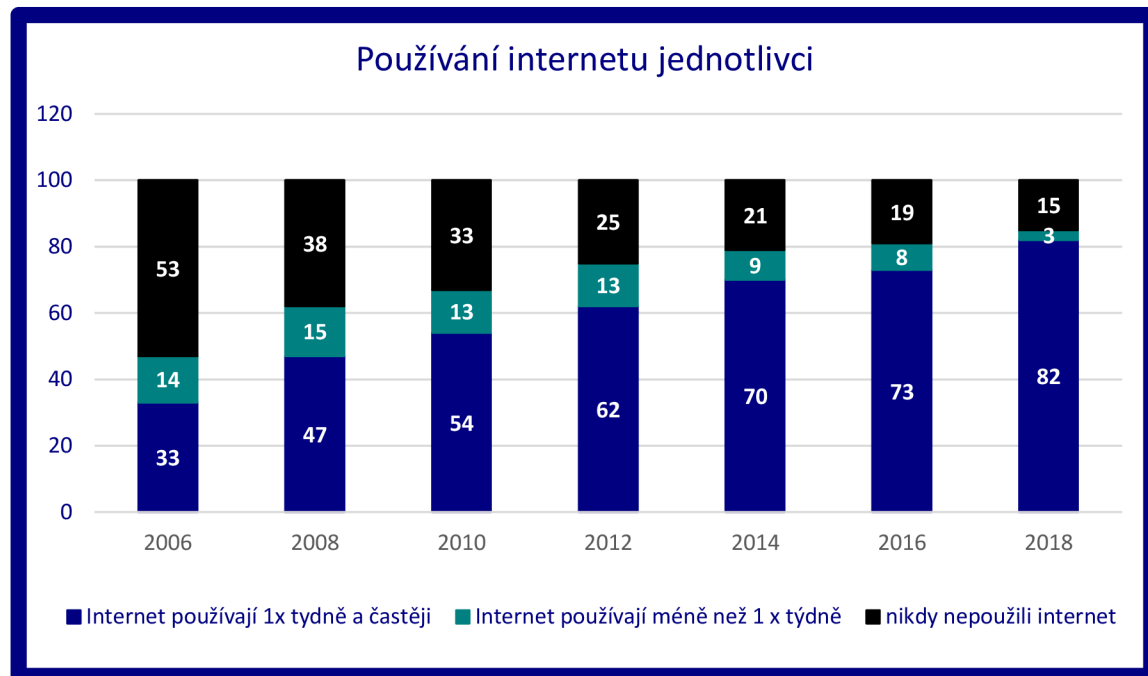
Zdroj: ČSÚ, Šetření o využívání ICT v domácnostech a mezi jednotlivci, 2019

³⁹ sekce „Nejnovější údaje“, uvedené údaje tedy nejsou k totožnému datu a jsou tedy pouze orientační.

⁴⁰ <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva-2019>

Dle informací ČSÚ je patrné, že používání moderních technologií je v populaci každý rok více a více oblíbené. Graf číslo 4 ukazuje, že v České republice se rok od roku stále snižuje počet jednotlivců, kteří nikdy nepoužili internet.

Graf 5 Používání internetu jednotlivci v %



Zdroj: ČSÚ, Šetření o využívání ICT v domácnostech a mezi jednotlivci, 2019

Graf číslo 5 přehledně ukazuje, jak se zvyšuje oblíbenost používání internetu u jednotlivců. Lze předpokládat, že tento trend bude i v budoucnu pokračovat a osob, které budou používat internet méně než jednou týdně, bude zanedbatelné množství.

V tabulce číslo 4 je vidět, kolik procent obyvatel České republiky použilo internet alespoň jednou v životě, v posledních třech měsících od zjišťování stavu, každý den nebo alespoň skoro každý den. Tyto informace jsou také rozděleny dle věku, dokončeného vzdělání a skupin populace.

Tabulka 4 Jednotlivci používající internet 2019 v %

	Alespoň jednou v životě	V posledních 3 měsících	(Skoro) každý den
<i>Podle věkových skupin</i>			
16–24 let	99,4	99,1	97,6
25–34 let	99,5	98,9	94,6
35–44 let	98,5	97,6	90,9
45–54 let	96,4	93,4	78,0
55–64 let	82,8	77,3	57,9
65+	50,0	38,4	24,9
<i>Podle dokončeného vzdělání (25+)</i>			
základní	45,2	36,9	27,1
střední bez maturity	78,1	71,9	54,5
střední s maturitou	91,1	87,2	77,2
vysokoškolské	97,5	95,9	91,7
<i>Podle specifické skupiny populace</i>			
ženy na rodičovské dovolené	99,7	97,9	91,8
studenti 16+	100,0	99,8	99,2
starobní důchodci	52,3	40,8	26,1

Zdroj: ČSÚ, Šetření o využívání ICT v domácnostech a mezi jednotlivci, 2019

Nabízenou službu je tedy dle těchto informací (z pohledu myšlenky digitalizace fitcentra) vhodné cílit na zákazníky do věku 54 let, kteří mají alespoň střední vzdělání s maturitou. Zajímavou skupinou jsou pak studenti a ženy na mateřské dovolené. Těm by mohlo vyhovovat jak využití ICT technologií, tak i nadstandartní otevírací doba.

Trendem dnešní doby není pouze vypadat a cítit se dobře, ale také sdílení svých odhodlání a úspěchů na sociálních sítích. A právě fitcentrum, které bude založeno na podpoře ICT, zjednoduší lidem sebe prezentaci na sociálních sítích. Jelikož se společnost zdravým životním stylem zabývá rok od roku více, není zde důvod předpokládat, že by se v blízké budoucnosti tento trend změnil.

Aktuální trendy v oblasti fitness byly shrnuty v kapitole 3.1.4. Trendy. Z toho je patrné, že je potřeba se zabývat trendem známým pod anglickým názvem – Wearables.

Technologické faktory – z hlediska technologie jsou z pohledu nově vznikajícího podniku podstatné čtyři oblasti:

- Investice do nových technologií spojených s provozováním fitness centra. V dnešní době je vývoj nových strojů a pomůcek tak rychlý, že investování do nového zařízení je samo o sobě velmi riskantní.

- Pokrok v oblasti informačních technologií a s tím související neustálý růst uživatelů internetu napomáhá a urychluje komunikaci se zákazníky. Dále informační technologie umožňují poskytnout zákazníkům nadstandardní služby, jako například aplikace, která bude detailně popsána v návrhové části této diplomové práce.
- Vývoj trendů ve fitness oblasti, o kterých je potřeba se neustále informovat a dále podle nich školit trenéry.

Stejně jako jsou neustále nové směry správného cvičení, tak je potřeba se zajímat i o aktuální dění v oblasti správného stravování. To bude důležité jak pro bistro, tak také z hlediska nabízení služby – výživový poradce.

Analýza oborového (mikro) prostředí

Analýza zákazníků

Potenciální zákazníci jsou lidé v městě Brně ve věku 15–80 let, kteří mají dostatečné finanční prostředky k uhrazení ceny za nabízené služby.

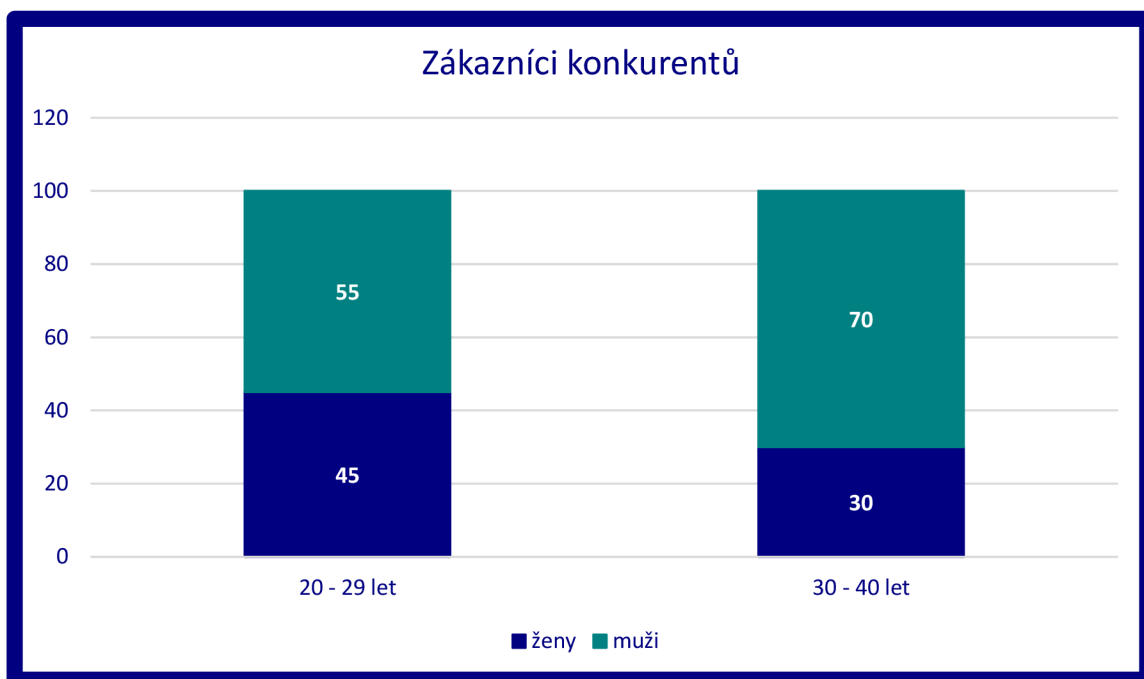
Cílová skupina zákazníků je podskupina potenciálních zákazníků. Je potřeba vzít v úvahu jak věkovou kategorii, a to hlavně z pohledu užívání ICT, tak i geograficky, kdy oblast Brna je pro cílovou skupinu příliš široký pojem.

Za cílovou skupinu budeme považovat časově vytižené jedince, tedy muži a ženy ve věku 20-40 let, kteří se zajímají o zdravý životní styl. V oblasti fitness mají své individuální cíle, mají dostatečné finanční prostředky a vyhledávají služby, které jim ušetří čas a které se dají využívat i mimo klasickou otevírací dobu (9-19). Tito lidé se zdržují v okolí centra Brna a jsou zbláhli v každodenním používání moderních technologií. Například se bude jednat o studenty, pracovně vytižené obchodníky či podnikatele nebo naopak o ženy na mateřské dovolené či takové, které se starají o domácnost, chodí do práce a rády by se také udržovaly v kondici.

Centrum bude tedy cílit na podnikatele a „workoholiky“, ženy na mateřské dovolené a studenty. Všechny tyto tři skupiny spojuje problém nedostatku času na volnočasové aktivity.

Na základě konzultace s recepčními v konkurenčních fitcentrech bylo zjištěno, že procentuálně je možné jejich návštěvníky rozdělit tak, jak znázorňuje graf číslo 6.⁴¹

Graf 6 Přibližné rozdělení návštěvníků konkurentů dle věku a pohlaví v %



Zdroj: Recepční ve Weissner Sport Centrum a BIG ONE FITNESS „Mendlák“⁴²

Výše uvedený graf ukazuje, že v obou věkových kategoriích je větší procentuální zastoupení mužů než žen.

V rámci bakalářské práce bylo provedeno dotazování na malém vzorku žen, kterým bylo potvrzeno, že pro 7 z 10 je otevírací doba stávajících center nevyhovující.

Technické požadavky cílové skupiny: Vzhledem k zaměření diplomové práce je potřeba také zjistit, jaké technické požadavky má zvolená cílová skupina.

Informace o těchto požadavcích je velmi důležitá a společnost GM Gym bude mít za cíl tyto požadavky naplnit, ne-li předčít tak, aby zákazníkům moderní technologie pomáhali a nebyli spíše „na škodu“.

V první řadě bylo potřeba zjistit, jak v této oblasti postupuje konkurence, a tedy získat informaci, na co je nyní potenciální zákazník zvyklý. Všechna tři centra mají své webové stránky, kterými se prezentují a na kterých je možnost se buď přímo nebo přes proklik

⁴¹ Jsou brány pouze informace o zákaznících spadajících do cílové skupiny

⁴² Informace od třetího konkurentu nebyly k dispozici

objednat na skupinové lekce. Dále bylo zjištěno, že všechna mají „členské“ karty. Způsob, jakým fungují, se už ale liší. Někde je na kartě pouze informace, že má zákazník zapláceno členství, někde je karta používána i jako elektronická peněženka, kterou lze platit jak lekce, tak i suplementy. Žádné další technologie u konkurence analýza neprokázala.

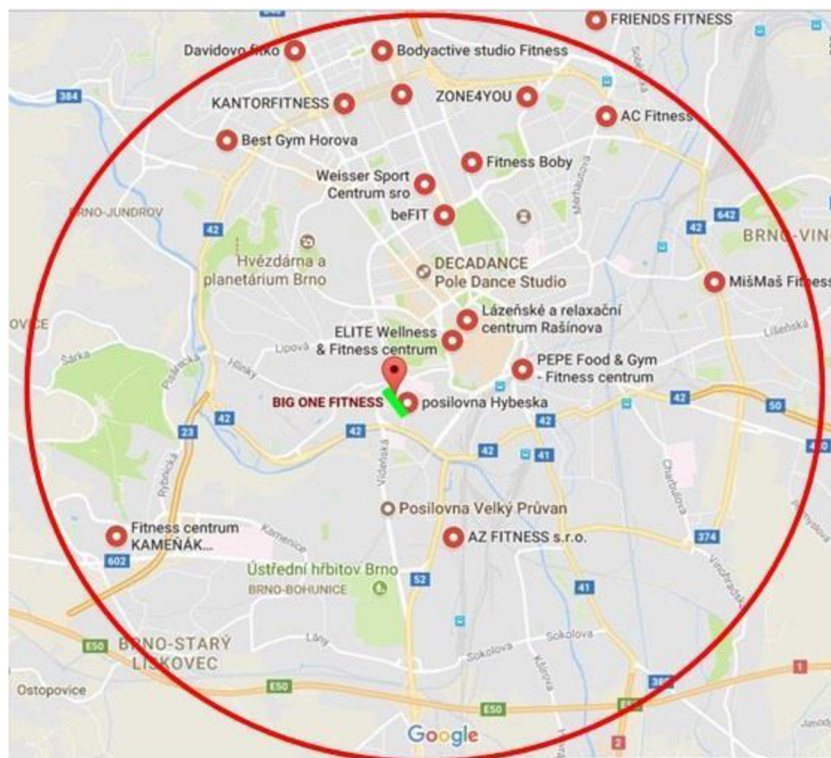
V již zmiňovaném dotazníkovém šetření byla i sekce, která se zabývala touto problematikou. A díky tomu je nyní patrné, že zákazníci více či méně akceptují to, co má konkrétní centrum zavedené. Žádné speciální požadavky nebyly zmíněny.

Jednu věc, která byla v dotazníku zmíněna, je potřeba brát v úvahu při formulaci poptávky po nových technologiích. Členských a věrnostních karet je obecně velké množství. Proto je potřeba uvažovat nad jiným způsobem prokázání členství a ostatních výhod, které karta měla představovat.

Analýza konkurence

Základní vymezení konkurence poskytla informace o stávající konkurenci na vymezeném trhu.

Obrázek 12 Vyznačení geografické polohy konkurentů



Vzhledem k tomu, že při vybírání fitness centra je důležitá vzdálenost od bydliště či práce zákazníka, jsou jako přímí konkurenti brány společnosti v okruhu 25 – 30 minutové dostupnosti MHD od předpokládaného sídla centra GM Gym⁴³. Tento okruh je vyobrazen na obrázku číslo 12.

Pro podrobnější zpracování analýzy konkurence byly vybrány tři společnosti. Weisser Sport Centrum, BIG ONE FITNESS „Mendlák“ a Fitness Boby centrum.

Všechny tyto podniky se řadí tedy do geografické konkurence, ovšem jen částečně do konkurence z hlediska nabízených služeb. Jelikož založení podniku GM Gym bylo iniciováno právě z toho důvodu, že v Brně není žádné fitness centrum, které by nabízelo i zdravé stravování.

V následujících tabulkách je uvedeno srovnání těchto fitness center z hlediska poskytovaných služeb a jejich cen. Vzhledem k tomu, že podnik GM Gym by se chtěl z těchto konkurentů nejvíce podobat společnosti Weisser sport centrum, mají analýzy tohoto konkurenta o něco větší váhu. V tabulce číslo 5 je prezentována nabídka služeb konkurenčních podniků.

Tabulka 5 Sortiment služeb konkurence

WEISSER SPORT CENTRUM s.r.o.	BIG ONE FITNESS a.s. „Mendlák“	Fitness Boby centrum
Posilovna	Posilovna	Posilovna
Skupinové lekce <ul style="list-style-type: none"> • Dynamické • Posilovací • Zaměřené na střed těla 	Skupinové lekce <ul style="list-style-type: none"> • Dynamické • Bojové • Zdravotně kompenzační • Taneční 	Skupinové lekce <ul style="list-style-type: none"> • Dynamické • Crossfit • Taneční
Poradenství	Poradenství	Poradenství
H.E.A.T. programy		Masáže, sauna

Zdroj: <http://www.big1fitness.cz/cs/pobocky/b1f-mendlak/>, <https://www.weissersportcentrum.cz/>, <http://www.fitnessboby.cz>

V tabulce číslo 6 jsou uvedeny ceny na konkrétní služby, které jsou nabízeny ve vybraných konkurenčních podnicích. Pod číslem 1 je WEISSER SPORT

⁴³ Na základě aktuální nabídky vhodných nebytových prostor, bude dále tato práce vycházet z předpokladu, že centrum bude umístěno na ulici Hybešova.

CENTRUM s.r.o., číslo 2 prezentuje Fitness Boby centrum a číslo 3 pak BIG ONE FITNESS a.s. „Mendlák“.

Tabulka 6 Ceník služeb konkurence v Kč

	1	2	3
Skupinové lekce	130 / 100	110 / 110	100 / 80
Vstup do posilovny	90 / 70	80 / 65	115 / 85
Měsíční permanentka	1450	990 / 800	1190 / 890
Osobní trénink	450	individuální	480 / 410

Zdroj: <http://www.big1fitness.cz/cs/pobocky/b1f-mendlak/>, <https://www.weissersportcentrum.cz/>, <https://www.fitnessboby.cz/cenik/>

Co dělá v oblasti podpory ICT pro komunikaci se zákazníkem vybraná konkurence?

Vzhledem k tomu, že centrum GM Gym bude postaveno na podpoře ICT v oblasti komunikace a budování vztahu se zákazníkem, je nyní potřeba uvést, jak intenzivně ICT pro tyto potřeby používá vybraná konkurence:

Weisser Sport Centrum Brno – moto „Pomáháme lidem cítit se dobře“. Má své webové stránky, které zdůrazňují orientaci na zákazníka. Je zde vidět, že si centrum zakládá na rodinné atmosféře. Jak na webových stránkách, tak na Facebooku mají aktuální videa. Prostřednictvím ICT se tedy zaměřují na komunikaci, propagaci a posílení vztahu se zákazníky. Dále využívají objednávkový systém.

Používají ICT na vlastní službu – během karantény si „udržovali“ zákazníky tak, že jim nabízeli video lekce zaměřené na cvičení doma. Vyjadřují tak heslo „jsme v tom spolu“.

Nově Weisser sport centrum přišlo s aplikací, která slouží z objednávání na skupinové lekce. Další využití zatím aplikace nemá.

Způsob, jakým se tento konkurent prezentuje, bude sloužit jako inspirace pro nově vznikající centrum GM Gym.

BIG ONE FITNESS "Mendlák" – Na webových stránkách se prezentují jako „moderní fitness v centru Brna“. ICT využity pouze pro propagaci a základní komunikaci. Fitness

centrum nabízí široký sortiment služeb – kromě možnosti cvičení zde mají zákazníci možnost relaxace/regenerace a analýzu vnitřního složení těla.

Toto centrum má na webových stránkách proklik na stránku na Facebooku, kanál na YouTube a na Google+. Nejen, že prokliky jsou téměř „neviditelné“, ale také jsou neaktuální. Poslední video na kanálu YouTube je rok staré. Google+ již neexistuje. Facebook je tak jediný používaný a aktuální kanál, určený pro komunikaci a propagaci.

Fitness Boby – moto: „Správný čas pro změnu je právě teď!“ ICT technologie jsou zde využity pouze na komunikaci. Kromě webových stránek, na kterých jsou veškeré informace o prostorech, nabízených službách a ceník, také mají stránku na Facebooku. Jako bonus pro své zákazníky prezentují bezplatnou WiFi síť.

V poslední řadě budou v tabulce číslo 7 analyzovány silné a slabé stránky vybrané konkurence. Na základě získávání dat z webových stránek a osobního dotazování se dále práce bude zabývat pouze konkurenty Weisser sport centrum a BIG ONE FITNESS „Mendlák“.⁴⁴

Tabulka 7 Silné a slabé stránky vybrané konkurence

Weisser Sport Centrum	BIG ONE FITNESS „Mendlák“
- vyšší cena	+ vysoký počet stálých zákazníků
+ rodinná atmosféra a velmi oblíbení lektoři a tím velmi spokojení zákazníci	- vysoký počet každodenních zákazníků budí dojem těsného prostoru a žádného soukromí
+ zákazník zde má dostatečný osobní prostor také kolem zařízení fitness centra	+ nabízí tzv. Happy Hours

Analýza silných a slabých stránek konkurence je pro společnost GM Gym velmi důležitá. Bude totiž stavět na silných stránkách konkurence a musí se vyvarovat, nebo alespoň se pokusit eliminovat, jejich slabé stránky. Proto se nyní zaměřím podrobněji na analýzu konkurenta, kterému se GM Gym bude nejvíce podobat.

⁴⁴ Konkurent Boby centrum totiž v mnoha ohledech podobný jako BIG ONE FITNESS (nabízené služby, sebezprezentace, kontakt s zákazníky, a jiné) a proto není tolik relevantních informací pro tuto práci.

Z pohledu moderních technologií bylo Weisser Sport Centrum použito v závěrečné práci pro předmět Risk management, kde vyšly najevo další příležitosti pro GM Gym.

Z analýzy v rámci předmětu Risk management je uvedena analýza SWOT, jako základ pro další uvažování o využití ICT.

Tabulka 8 SWOT analýza společnosti Weisser Sport Centrum

<i>Silné stránky</i>	<i>Slabé stránky</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Komplexně nabízené služby na vysoké úrovni</i> • <i>Umístění na trase tramvaje č.1,6</i> • <i>Přátelská atmosféra</i> • <i>Přijatelné ceny</i> • <i>Dlouhodobé působení na trhu</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Absence monitorování aktuálního stavu na webových stránkách</i> • <i>Vysoký počet zájemců o skupinové lekce (společnost není schopná zvýšit kapacitu, aniž by snížila úroveň nabízených služeb)</i> • <i>Zaměření pouze na tréninky</i>
<i>Příležitosti</i>	<i>Hrozby</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Absence spojení fitness centra se zdravým stravováním</i> • <i>Využití přátelské atmosféry pro propagaci zdravého životního stylu jako celku (při připojení zdravého stravování)</i> • <i>Otevření nabídky relaxace k tréninku (wellness služeb, meditace)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Konkurence</i> • <i>Stagnace</i> • <i>Rychlý vývoj technologií</i> • <i>Zvýšení daní</i> • <i>Změna ekonomické situace</i> • <i>Odejde trenér a s ním odejde několik zákazníků do jiné posilovny</i> • <i>Onemocnění velkého množství i personálu</i> • <i>Nízký zájem zákazníků</i> • <i>Popularizace substitutu – online fitness či plastické chirurgii a procedur hubnutí bez chirurgického zákroku.</i>

Po provedených analýzách tohoto konkurenta byla v semestrální práci prezentována jedna příležitost, kterou je možné využít také v GM Gym při jeho plánování a následném otevírání, a to moderní technologie pro větší atraktivnost pro zákazníky. Jedná se především o:

- aktuální informace na webové stránky, kolik je aktuálně lidí v posilovací části,
- přidání na webové stránky informace o počtu přihlášených náhradníků na určitou lekci, aby měl zákazník informaci, jestli je reálné se na danou lekci dostat
- vytvoření aplikace, která by spojila jak objednávací systém na lekce, historii a aktuální stav elektronické peněženky, tak i historii zákazníka:
 - statistiky návštěv jednotlivých oblastí centra
 - přehledné informace z měření IN-BODY
 - komunikace s centrem
 - možnost doplnění komentářů

Toto využití ICT nebude jen pro zvýšení atraktivity pro zákazníky, ale také bude prohlubovat vztah se zákazníky a bude jim poskytovat nadstandardní emoční hodnotu.

Porterův model pěti sil

Na základě zjištěných informací o potenciální zákaznicích a vybraných konkurentech, je nyní možné udělat model atraktivity – Porterův model 5 sil.

Hrozba nových účastníků na trhu – Z výše uvedené analýzy je patrné, že hrozba nových účastníků na trhu je velká. Nejsou zde totiž velké bariéry vstupu. Jedná se především o nutnost mít vázanou živnost, dále finanční náročnost na prostory a vybavení nového fitness centra.

Centrum pak může reagovat na nové účastníky díky pevnějšímu vztahu se zákazníky, který si budují zejména přidanou emoční hodnotou prostřednictvím ICT nebo velkým důrazem na šetření času svých zákazníků.

Hrozba substitutů – hrozbou pro fitness centra mohou být jakékoliv další služby či výrobky zaručující svým zákazníkům zdravý vzhled a dobrou fyzickou kondici. Jako

přímé substituty považujeme tzv. sportovní kluby fungující formou členství. Podmínkou pro zákazníka, aby se stal členem, je měsíční souhrnný poplatek a podepsaná smlouva, která je často na delší období. Tyto kluby poskytují svým zákazníkům nadstandardní služby (poskytnutí ručníku a hygienických potřeb, solárium zdarma aj.) a zachovávají osobní přístup ke každému členu zvláště, který je v běžných fitness centrech opomíjen. Hlavní výhoda členství však spočívá ve volném vstupu do centra v jakémkoliv čase, na jakoukoliv aktivitu.

Jako další substitut je možné považovat i rostoucí popularitu Online Fitness. Tento koncept cílí jak na lidi, kteří mají málo volného času, tak i na lidi, kteří s tréninkem začínají a stydí se jít cvičit mezi další lidi.

Za méně významné substituty lze pokládat různá veřejná sportoviště, jako jsou plovárny, ledové plochy, sportovní haly a jiné. Ty se však povahově odlišují od oboru fitness, proto tolik neohrožují toto odvětví a dají se také považovat spíše za komplementární služby.

ICT může pomoci jak právě šetřením času zákazníků, tak také vybudováním si vztahu se zákazníky, kteří začnou s cvičením doma pod online vedením ze strany centra (videa, články či přímo komunikace s trenéry a poradci).

Stávající konkurence – z Výše uvedeného je patrné, že stávající konkurence v rámci ICT tedy funguje dost podobným způsobem. Moderní technologie zaměřují většinou jen na komunikaci se zákazníky.

Potenciál ICT jako nástroje při samotné službě je možné využít na vyšší úrovni. Proto chování stávající konkurence bude pouze jako inspirace. Obsah webových stránek, objednávací systém a styl komunikace se zákazníky bude inspirován především Weisser Sport Centrem. Tento konkurent je totiž nevíce zaměřený právě na zákazníka a jeho potřeby a nejvíce se shoduje s plány budoucích majitelů plánovaného centra.

Odběratelé – Za odběratele fitness center jsou považováni jejich zákazníci. Vzhledem k vysokému počtu obyvatel města Brna a mnohem menšího množství fitness center můžeme tvrdit, že vyjednávací síla zákazníků je velká. Brněnská fitness centra nabízí obdobné služby, stejně tak i cenové rozpětí nabízených služeb se výrazně neliší, proto pro samotného návštěvníka fitcentra není překážka změnit posilovnu. Většinou ale jednou z hlavních rolí při vybírání fitness centra je pro zákazníka vzdálenost

od bydliště či zaměstnání. Tato skutečnost se dá považovat jako příležitost, kterou by mělo každé centrum využít, jak jen to je možné.

Jakým způsobem může ICT pomoci v oblasti odběratelů/zákazníků bylo nastíněno pomocí modelu Lean Canvas v kapitole 3.3.1. a podrobněji bude rozebráno v kapitole 4.2.2 Canvas a hlavně v části věnované Value Proposition Canvas.

Dodavatelé – Dodavatelskou skupinu pro toto odvětví a nově vznikající centrum lze rozdělit do tří kategorií.

První jsou dodavatelé posilovacích strojů a vybavení fitness center, za druhou považujeme dodavatele doplňků stravy.

Zatímco dodavatelé posilovacího zařízení mají vysoký vyjednávací vliv oproti odběratelům, dodavatelé výživy mají nízký vyjednávací vliv, neboť na trhu je velké množství substitutů. Z dodavatelů strojů, doplňků stravy a dalších sportovních potřeb jsou jmenováni nejvýznamnější:

KETTLER¹² - špičkové fitness vybavení. Zastoupení firmy KETTLER – „Nabízíme prodej, distribuci a servis fitness vybavení, fitness stroje, rotopedy, potřeby pro stolní tenis, solária, jízdní kola, Kettcars, dětská vozidla, houpačky, zahradní nábytek, made in Germany“.⁴⁵

STAR FITNESS¹³ - Star Trac – „Vše pro fitness centra. Komplexní řešení Vašeho fitness centra. Poradenství, návrh půdorysu, 3D vizualizace, skladba strojů, know-how na provozování fitness center, SW pro fitness centra, dodávka fitness vybavení STAR TRAC, zajištění financování, servis fitness strojů.“⁴⁶

INSPORTLINE – „inSPORTline je největším českým prodejcem fitness vybavení, trenažérů a cvičebních doplňků. Sortiment zahrnuje zejména trenažéry s elektronickým i manuálním ovládním zátěže, posilovací věže a stroje, menší posilovací pomůcky pro všechny věkové kategorie, a to vše na domácí, amatérské i profesionální (komerční) úrovni.“ Dále nabízí „Unikátní kombinace kvalitních doplňků výživy pro nabírání

⁴⁵ www.kettler.cz

⁴⁶ www.startrac.cz

svalové hmoty, podporu imunitního systému nebo s vysokým obsahem zdravotně prospěšných látek.“⁴⁷

SCITEC NUTRITION - „Scitec Nutrition byl původně založený v Evropě, kde patří dodnes k absolutní špičce v oblasti sportovní výživy. K rozšíření prodeje do USA došlo v roce 1999, přičemž se tam přestěhoval i výrobní závod a vývojové laboratoře.“⁴⁸

Vzhledem k rychlosti, jakou se moderní technologie vyvíjí, budou dodavatelé technologií řešeni až v době reálného plánování vybudování centra.

Díky digitalizaci je možné s dodavatelem lépe komunikovat. Další výhody digitalizace ve vztahu s dodavatelem nejspíš nepřinese.

Lean Canvas ukazuje, že pouze webové stránky a objednávací systém neřeší stanovený problém zákazníků. Tím se potvrdilo, že stávající konkurence nenaplňuje potřeby zákazníků tak, jak je díky ICT možné.

Z toho vyplývá, že trh je pro nově vznikající fitness centrum postavené na digitalizaci velmi atraktivní.

Analýza vnitřního prostředí

Aby byla společnost dobře nastavená hned od začátku, bude nyní provedena analýza vnitřních zdrojů vybraného konkurenta. Tímto konkurentem je společnost Weisser Sport Centrum, a to z toho důvodu, že budoucí majitelky chtějí co nejvíce vycházet z toho, jak toto centrum funguje.

Pro inspiraci, jak by mohla analýza vnitřního prostředí po otevření centra vypadat, bude uvedena analýza 7S vybraného konkurenta.

Označení 7S prezentuje 7 základních bodů, na kterých stojí úspěch firmy. Strategie, struktura, systémy, styl řízení, spolupracovníci, sdílené hodnoty a schopnosti.

⁴⁷ www.insportline.cz/

⁴⁸ Zdroj: <https://gymbeam.cz/scitec> <https://www.scitecnutrition.com/cz>

- Strategie – orientace firmy a dlouhodobé cíle

Strategie společnosti Weisser Sport Centrum je poměrně jasná – jejich moto je „POMÁHÁME LIDEM CÍTIT SE DOBŘE“

Společnost se orientuje na obyčejné lidi (jen malý podíl zákazníků se věnuje kulturistice na vrcholové úrovni). Tím, jak se prezentují, mají většinu zákazníků dlouhodobých a také často přivedou nové zákazníky ze svého okolí.

Dlouhodobý cíl je udržení stávajícího stavu, co se skupinových lekcí týče. A to z toho důvodu, že nyní (před nouzovým stavem) byly téměř všechny odpolední kurzy naplněny. Bylo pravidlem, že na některé dokonce čekalo i mnoho náhradníků, kteří se na lekci chtěli dostat. Jako dlouhodobý cíl, na kterém je potřeba pracovat, se jeví zvýšení počtu zákazníků v programu H.E.A.T.

- Struktura – hierarchie pracovníků

Vedení společnosti – majitelkou je paní Dana Weisserová. Kromě toho, že je majitelkou fitness centra, je také instruktorkou a v případě potřeby i recepční.

Další zaměstnanci – zaměstnance můžeme dělit do čtyř následujících kategorií:

- Recepční – 4 (jsou zde na brigádě, tedy DPP či DPČ)
- Osobní trenér – 2
- Výživový poradce – 1
- Instruktor skupinových lekcí – 20

Jeden zaměstnanec je jak osobní trenér, tak i výživový poradce. A další zaměstnankyně je jak osobní trenérka, tak i instruktorka skupinových lekcí.

Dohromady tedy v společnosti pracuje 26 lidí.

- Systémy – V téhle oblasti není možné získat podrobné a konkrétní informace na internetu či osobním dotazováním. Proto zde mohu jen uvést, že zřejmě zde funguje systém odměňování, docházkový systém či vnitřní informační systém
- Styl řízení – členění na autoritativní, demokratické či ležerní

Vzhledem ke skutečnosti, že organizační struktura má pouze dvě vrstvy, nízkému počtu zaměstnanců a tomu, že si společnost zakládá na rodinné atmosféře, dá se styl řízení

definovat jako demokratický. Majitelka si nechává v rozhodování radit od ostatních zaměstnanců.

- Spolupracovníci – zaměstnanci a jejich schopnosti

Na zaměstnance jsou kladeny velké nároky, co se schopností týče. Pravidelně se školí a vzdělávají jak v nových trendech, kterých v tomto oboru není málo, tak i v nových oblastech působení, aby bylo zajištěno zastoupení jiného kolegy v případě potřeby.

Kromě kvalifikace je zde stejně důležitý i postoj k práci. Jak už bylo několikrát řečeno, v této společnosti je důležitá atmosféra. Jak ve vztahu k zákazníkům (aby se rádi vraceli a případně i přivedli nové zákazníky), tak i mezi zaměstnanci. Z toho plyne, že každý zaměstnanec musí mít kladný vztah ke své práci a zároveň to tak musí umět i „prodat“.

V této společnosti je celkem 26 zaměstnanců a každý z nich je pozitivní, přátelský a kvalifikovaný. Všechny tyto vlastnosti jsou si rovny, a všechny jsou od zaměstnanců vyžadovány.

Aby zůstala rodinná a přátelská atmosféra, jsou zde pravidelně pořádány teambuildingy a také různé akce se zákazníky mimo celoroční rozvrh. Jeden z nejdůležitějších, co se soudržnosti týče, je na Silvestra. Kdy kromě cvičení je zde zajištěno i občerstvení a posezení.

Z hlediska genderové vyváženosti můžeme říct, že se jedná spíše o ženský kolektiv. Je zde 22 žen a 4 muži.

- Sdílené hodnoty – představy, motivy či přístupy ve společnosti

Z výše uvedeného je patrné, že společnost je orientovaná na zákazníka. V tomto oboru je to nutnost.

Moto celé společnosti je „Pomáháme lidem cítit se dobře.“ Při jednání s instruktory bylo vidět, že toto moto je zakořeněno v každém z nich, a tedy tím žije celá společnost.

Mnoho instruktorů dělá i další lekce a sešlosti pro zákazníky i mimo stanovený rozvrh i centrum samotné, což se dá považovat za velmi účinnou „zbraň“ v konkurenčním boji.

- Schopnosti – technická a výrobní kvalifikace či ekonomická, právní a informační gramotnost zaměstnanců

Schopnosti zaměstnanců v daném oboru byli již popsány v sekci Spolupracovníci.

Dále je potřeba říct, že právní a informační služby zařizují pro společnost externisté, a proto z tohoto pohledu nejsou na zaměstnance kladeny žádné nároky.

Všichni zaměstnanci byli proškoleni pouze v uživatelském prostředí objednávkového systému a základní úpravy webových stránek.

3.5. Hodnocení aspektů business strategie

Myšlenku zmodernizovat a zaktualizovat podnikatelský plán není možné zhodnotit klasickou SWOT analýzou, a to z toho důvodu, že bych byla nucena kombinovat reálné a nyní pouze předpokládané aspekty. Z tohoto důvodu zde bude pouze výčet předpokládaných silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Předpokládané silné stránky

- Komplexně nabízené služby na vysoké úrovni. Díky digitalizaci bude mít zákazník plnou podporu z centra i vzdáleně. Tuto nadstandartní službu zatím nenabízí žádná konkurence.
- Umístění blízko centra města Brna zaručuje dobrou dopravní dostupnost.
- Otevírací doba, která bude podporovat časově vytížené jedince.
- Ceny za nabízené služby budou srovnatelné s konkurencí.
- Využití ICT pro komunikaci se zákazníky.

Slabé stránky

- Vzhledem k nedostatku zkušeností budoucích majitelek s vedením fitness centra lze předpokládat, že během zprovoznění centra se objeví faktory, se kterými se během plánování nepočítalo.
- Bude potřeba získat zkušené ale zároveň charismatické lektory, aby se vybudovala přátelská až rodinná atmosféra.
- Centrum bude začínat od nuly, takže hlavním slabou stránkou na začátku bude absence stále klientely, tu je teprve potřeba vybudovat.

Příležitosti

- Na vymezeném trhu nyní neexistuje spojení fitness centra se zdravým stravováním. Dává nám to tedy možnost přilákat zákazníky jak stávajících fitness center, tak i zákazníky jiných stravovacích zařízení. Tím se diverzifikuje riziko zrát.
- Další příležitost je znalost aktuálních trendů, které jsou v oblasti fitness. Jejich znalost a využití při budování centra nám pomůže přilákat zákazníky, kteří podléhají aktuálním módním trendům.

Hrozby

- Stávající konkurence
- Zvýšení daní
- Změna ekonomické situace

Výše zmíněné aspekty je potřeba ohodnotit tak, abychom věděli, jakému aspektu věnovat největší pozornost a který naopak nepotřebujeme zohlednit při budování centra GM gym. Váha aspektů v jednotlivých kategoriích musí dát součet 1 a zároveň jejich hodnocení je na stupnici 0 - 5. Na základě součinu váhy a hodnocení lze následně určit, který aspekt je pro společnost nejvíce důležitý a které jsou důležité méně.

Tabulka 8 Předpokládané silné stránky

Předpokládané silné stránky	Váha	Hodnocení	Součin
Komplexně nabízené služby na vysoké úrovni	0,2	4	0,8
Umístění blízko centra	0,1	2	0,2
Nadstandardní otevírací doba	0,2	5	1,0
Přijatelné ceny	0,2	3	0,6
Využití ICT pro komunikaci se zákazníky	0,3	5	1,5
Suma:	1		4,1

Tabulka 9 Slabé stránky

Slabé stránky	Váha	Hodnocení	Součin
Nedostatek zkušeností	0,4	4	1,6
Nutnost získat zkušené a charismatické lektory	0,3	5	1,5
Potřeba získat stálou klientelu	0,3	5	1,5
Suma:	1		4,6

Tabulka 10 Příležitosti

Příležitosti	Váha	Hodnocení	Součin
Absence spojení fitcentra se zdravým stravováním na trhu	0,5	4	2
Vystavění centra na základě aktuálních trendů	0,5	5	2,5
Suma:	1		4,5

Tabulka 11 Hrozby

Hrozby	Váha	Hodnocení	Součin
Stávající konkurence	0,4	4	1,6
Zvýšení daní	0,2	2	0,4
Změna ekonomické situace	0,4	3	1,2
Suma:	1		3,2

Společnost by se tedy měla zaměřit především na využití ICT pro komunikaci se zákazníky a vystavění centra na základě aktuálních trendů.

Naopak největší problém při zakládání centra by pak mohl pramenit z nedostatku zkušeností zakladatelů a stávající konkurence.

3.6. COP analýza

Pro zhodnocení myšlenky digitalizace již sepsaného podnikatelského plánu byla vybrána analýza COP. Problematiku digitalizace postavíme do tří pozic – výzva, příležitost a problém. Jedná se o tři odlišné scénáře, jak se při dané problematice, zde digitalizace fitness centra, zachovat.

- Výzva – využití digitalizace orientovaná na potřeby zákazníka ve fitness centru bude základem celého business modelu. Využitím maximální digitalizace bude vybudován vztah se zákazníkem a bude mu tím poskytnuta hodnota. Veškerá komunikace bude možná (ovšem ne výlučně) online a zákazník bude mít možnost se ke všem informacím a potřebným lidem dostat přes internet.
- Příležitost – na rozdíl od výzvy bychom použili pouze existující prvky. Tedy vybudovat webové stránky, rezervační systém a využít emailovou komunikaci.
- Problém – z tohoto úhlu pohledu je nutné vyhledat obtíže spojené s myšlenkou digitalizace. Finanční zátěž, nutnost zajistit kyberbezpečnost, nutnost neustálého vyvíjení a sledování nových technologií, kompletní digitalizace centra by mohla v principu jít proti klasickému fyzickému cvičení.

Z COP analýzy a samotné myšlenky, která je základem této práce vyplývá, že půjdeme podle scénáře pro „Výzvu“.

4. NÁVRHOVÁ ČÁST

4.1. Východiska z posouzení myšlenky digitalizace

V první řadě je potřeba posoudit jednotlivé aspekty samostatně.

Využití příležitostí:

- Vyplnění mezery na trhu tím, že součástí fitness centra bude i zdravé bistro. Díky ICT je možné oslovit větší počet zákazníků a zároveň propojit cvičení a stravování.
- Jeden z aktuálních trendů dnešní doby je i využití například chytrých hodinek při sportování. Tuto příležitost je možné využít tak, že propojíme aplikaci/webové stránky s takovou technologií, aby měl zákazník vše přehledně na jednom místě.

Minimalizace hrozeb:

- Využití ICT zvyšuje atraktivitu centra, a proto bude pro zákazníky jednodušší opustit stávající fitness centrum.
- Tím, že si centrum bude zakládat na šetření času svých zákazníků, nebude online fitness pro některé zákazníky už lepší volbou
- Díky možnosti sdílet postupné úspěchy na sociálních sítích, se dá apelovat na zákazníky, kteří uvažují o plastické operaci.

Rozvoj silných stránek:

- Na webových stránkách a v aplikaci je potřeba zajistit prostor pro připomínky zákazníků, tak aby centrum mohlo co nejrychleji reagovat
- Neustálá analýza jak trendů, tak trhu s ICT

Eliminování slabých stránek:

- Zkušenosti je potřeba získávat co možná nejrychleji a nejefektivněji. K tomu poslouží také školení vedení společnosti.
- Pro získání zkušených zaměstnanců je potřeba nabídnout kromě mzdy také benefity.

Coronavirus

Aktuálně jsou celosvětově největším tématem opatření proti šíření koronaviru. Tato práce sice nezohledňuje aktuální dopady na společnost, ale dá se předpokládat, že se v České republice promítne druhá či další vlna této pandemie. A další vlna by mohla znamenat další vládní opatření.

Z nynější situace je patrné, že „obyčejný“ vztah se zákazníky již nestačí. Je potřeba vše přenést do online světa. Bezpochyby největší výhodou všech poskytovatelů služeb je mít objednávací systém. Ten umožňuje regulovat počet zákazníků. Množství ušetřeného času například oproti objednávání telefonicky se nedá ani vyčíslit. Zaměstnanci pak mají čas na plnění hygienických opatření a zákazník okamžitě ví, kdy je možné se objednat.

4.2. Návrh business strategie

4.2.1. Návrh business strategie pomoci marketingového mixu 4P

Marketingový mix neboli 4P pro společnost GM Gym:

Produkt – Služby fitness centra se budou zaměřovat na věkovou kategorii 20 - 40 let, muže i ženy. Součástí centra bude posilovna, aerobní sály a bistro. GM Gym zatím nebude nabízet služby wellness, ale poptávka po této oblasti je vnímána jako příležitost rozvoje.

Jedním z cílů společnosti je tedy nabídnout zákazníkům komplexní služby v oblasti sportovního vyžití a zdravého stravování.

Společnost GM Gym s.r.o. bude nabízet k dispozici posilovací stroje. Společnost bude vlastnit posilovací stroje pro silová cvičení, kterými jsou dva druhy posilovačů horní poloviny těla, dva druhy posilovačů zádových svalů, posilovače hrudních svalů a paží, posilovače tricepsů a posilovače břišních svalů. Dále zde bude multipress, legpress a multifunkční posilovací věž. Celou škálu posilovací části fitness centra završí dva druhy hrazd pro posilování jak s vlastní vahou, tak se závažím.

Dále bude součástí posilovací části také kardio zóna, což bude opticky oddělená část, ve které budou běžecké pásy, rotopedy, steppery a veslovací trenažér.

Poslední část cvičicí plochy bude patřit multifunkčnímu sálu. Zde se budou odehrávat veškeré skupinové lekce a osobní tréninky zaměřené na cvičení s vlastní vahou.

V posilovně bude po celou otevírací dobu přítomen trenér, který bude zákazníkům k dispozici. Ať už na vysvětlení správného způsobu používání strojů či k hodinovému osobnímu tréninku. Dále bude v centru možnost nechat si změřit tělesnou stavbu těla na přístroji IN-BODY. Tyto služby doplní recepce, která bude také sloužit jako bar. Zde se bude možné během cvičení občerstvit a koupit nebo vypůjčit si sportovní vybavení.

Cena – Při stanovování cen byly brány ohledy na ceny u konkurenčních fitcenter a na výšku nákladů spojených s provozem fitness centra. Pro studenty a seniory bude připraven balíček slev. Bude vytvořen věrnostní program pro stálé zákazníky, který bude zahrnovat akční ceny. Podle budoucího majitele je potřeba, aby se zákazníci nedělili na zákazníky posilovny a zákazníky bistra. Z tohoto důvodu budou zavedeny věrnostní programy, například: zákazníkům bistra budou nabízeny výhodné permanentky na vstupy do posilovny či multifunkčních sálů a naopak.

Dalším základním pilířem je příznivá cena všech nabízených služeb. V příloze je uveden návrh ceníku společnosti GM Gym s.r.o. Ceny jsou uvedeny jako běžné ceny a zvýhodněné ceny pro tzv. Happy hour, které platí pro návštěvu fitness centra v čase od 10 do 15 hodin.

Místo – Sídlo fitness centra bylo vybráno na základě blízké polohy u centra a hlavního nádraží, které je největším dopravním uzlem v Brně. Tato skutečnost zaručuje dobrou dostupnost. V blízkosti se nachází business centra, která jsou zdrojem potenciálních zákazníků. Dále zde je také velké množství bytových domů.

Propagace – Jedním z prvních věcí je vytvoření loga, které bude jednoduše zapamatovatelné a bude představovat značku fitness centra. Propagace fitness centra bude probíhat rozdáváním letáčků v okolí centra Brna a vylepením plakátů a reklamy na místním rádiu Krokodýl a Kiss Hády. Co se PR týče, tak jedním z možných uplatnění bude podpora různých dobročinných sportovních akcí pořádaných v Brně jako například nedávný Noční běh pro Světlušku a další. Podpora těchto akcí by byla jak formou finanční podpory, tak i účasti personálu na obdobných událostech či vedení zákazníků ke skupinové účasti. Další propagace bude prostřednictvím partnerů centra.

4.2.2. Návrh modelu CANVAS

V analytické části byl představen Lean Canvas, jako představa o podnikatelské činnosti.

V tomto návrhu vyplním jednotlivé faktory modelu Canvas na základě vypracovaných analýz a také dle představ budoucích majitelů společnosti.

Klíčové aktivity – Hlavní klíčová aktivita společnosti GM Gym bude samozřejmě poskytování fitness a stravovacích služeb na vysoké úrovni. Aby společnost nabízela vysokou úroveň služeb, bude kladen důraz na školení zaměstnanců i vedení společnosti.

Další velmi důležitou klíčovou aktivitou bude umožnit zákazníkům propojení online života s životem stráveným v centru prostřednictvím ICT.

Mezi klíčové aktivity se bude řadit také práce s informacemi, komunikace se zákazníky a řízení investic.

Hodnotovost – Společnost bude zákazníkům nabízet prostory, vedení a odbornou pomoc při dosahování svých cílů v oblasti cvičení a zdravého stravování.

Důvod, proč by si zákazník měl vybrat zrovna toto centrum je emoční hodnota, kterou zde získá. Díky ICT bude průběžně motivován, bude mít možnost sledovat svou historii, sdílet své úspěchy na sociálních sítích. Možnost sdílet úspěchy bude i v rámci aplikace a webových stránek tak, aby tu možnost měli i lidé, kteří sociální sítě nemají.

Také bude moci propojit výsledky v centru s aktivitami mimo centrum, například díky propojení chytrých hodínek, které snímají tepovou frekvenci.

Vztahy se zákazníky – Jelikož se jedná o nově vznikající společnost, bude praktikována strategie získání nových zákazníků.

Společnost bude poskytovat služby, zaměstnanci tedy budou v přímém kontaktu se zákazníky. Co do formy vztahů se zákazníky budou ve společnosti fungovat jak osobní, individuální tak i částečně formou samoobsluhy.

- Individuální – při navštěvování skupinových lekcí bude zákazník vždy v kontaktu s určitým lektorem. Stejná forma bude při poskytování služeb od osobních trenérů či výživových poradců.

- Osobní – kontakt zákazníka na recepci či v části bistra. Dále možnost poradit či vést zákazníky online.
- Samoobsluha – bude doplňovat celkový vztah zákazníků se společností. Prostřednictvím webových stránek či aplikace bude mít zákazník možnost objednat skupinovou lekci, zaplatit vstup do posilovací části či si objednat jídlo s sebou. Dále zde budou mít možnost najít články a videa.

Zákazníci – Na zákazníky se bude nahlížet jako na masový trh, jelikož nabídka, distribuční kanály i vztahy budou zaměřeny na jednu skupinu zákazníků – viz. Cílová skupina zákazníků.

Zákazníky lze dělit do dvou skupin:

- zákazníci fitness centra
- zákazníci bistra

Společnost bude klást důraz na prolínání těchto skupin. Pomocí věrnostních a akčních nabídek bude usilovat o to, aby zákazníci fitness centra byli i zákazníci bistra.

Příjmy – příjmy budou tvořeny jak cenou za služby (fitness i stravování), tak i prodejem doplňkového sortimentu.

Kanály – Zákazník se o společnosti dozví díky cílenému marketingu. Marketing bude cílit jak na pomoc s dosahováním individuálních cílů zákazníků, tak i na využití ICT, jak bylo popsáno v odstavci „Hodnotovost“.

Kanály, které budou využity jsou webové stránky, reklama v rádiu, na YouTube a sociálních sítích a reklama na vyhledávači při zadání dotazu „fitness centrum Brno“ či „výživový poradce Brno“ a podobně. Dále budou do velkých business center v okolí zaneseny letáčky. Propagace bude také přes partnery.

Klíčové zdroje

- fyzické – samotné prostory a vybavení, ICT a také je potřeba, aby zákazníci disponovali kompatibilní technologií
- lidské – profesionálové ve svém oboru, spolupráce s přední fitness trenérkou České republiky, která by mohla toto centrum nejen propagovat, ale také pod záštitou centra pořádat různé sportovní akce.

- duševní – jedna z majitelek má přímé zkušenosti s vedením fitness centra
- finanční – počáteční investici poskytne jeden z majitelů

Náklady – Mezi fixní náklady společnosti budou patřit platy, nájem prostor či náklady na propagaci. Dále je potřeba počítat s variabilními náklady, tedy náklady, které se odvíjí od množství poskytovaných služeb. Jedná se o náklady za doplňky stravy či jídlo.

Společnost se bude snažit najít rovnováhu mezi motivací náklady a hodnotami. To znamená, že společnost si bude zakládat na vysoké kvalitě nabízených služeb, ale za cenu krachu. Vzhledem k cílové skupině zákazníků není možné neúměrně (vzhledem ke konkurenci) zvyšovat ceny služeb.

Klíčová partnerství

- Dodavatelé – určití dodavatelé mají vybudováno silné jméno na trhu, to znamená, že pokud se někdo posilování a dodržování adekvátního jídelníčku věnuje, vyžaduje tyto značky, které znamenají vysokou kvalitu. Jedná se především o suplementy. Navázání vztahu s těmito klíčovými dodavateli bude hrát velkou roli při získávání nových zákazníků.
- Partnerství – společnost má za cíl účastnit se a finančně podporovat sportovní dobročinné akce, jako je například „Noční běh pro Světlušku“ s tím, že organizátoři uvedou společnost GM Gym v rámci propagace akce.

Do budoucna má společnost v plánu vytvořit svou dobročinnou akci ve dvou rovinách:

- Sportovní – tématem bude umožnit sportování dětem ze sociálně slabších rodin či dětských domovů.
- Zaměřená na jídlo – společnost nechce plýtvat jídlem, proto všechno, co se neprodá, bude pravidelně odváženo do azylových domovů, s tím, že každý, kdo pomůže s tímto odvozem bude mít možnost využít sportovní služby centra.

4.2.3. Proposition Canvas

Potřeby zákazníka – Zákazník chce dosáhnout svých individuálních cílů, ať už se jedná o hubnutí, nabírání svalové hmoty, sportovní aktivity v přátelském kolektivu, udržování kondice, nebo se jen chce zdravě stravovat.

Obavy – Hlavním problémem je nedostatek času, který zákazník má. Dále jej od dosažení cílů odrazuje nedostatek motivace či špatné návyky.

Přínosy – V první řadě se jedná o motivaci a podporu při cestě ke svým cílům. Dosáhnout svých cílů nejlépe na jednom místě. Dalším přínosem je co nejmenší zátěž na samotném zákazníkovi. Velmi podstatným přínosem pro zákazníka bude poskytnutí emoční hodnoty. Tím, že bude mít možnost jednoduše sledovat své výsledky či je sdílet na sociálních sítích.

Služba – Fitness centrum Good Morning Gym nabídne zákazníkovi komplexní služby v oblasti fitness služeb a zdravého stravování.

Zmírnění obav – Centrum bude mít nadstandardní otevírací dobu tak, aby jej mohli využívat i velmi vytižení zákazníci. A díky využití ICT, bude centrum zákazníkovi šetřit jeho čas. Pomocí aplikace se bude moci objednat na dané skupinové lekce, zaplatit vstupy, objednat si jídlo na určitý čas, komunikace s lektorem/poradcem přes aplikaci.

Odborníci zde budou k dispozici pro případ pomoci či vedení zákazníka, a to jak přímo v prostorách centra, tak také prostřednictvím komunikace online.

Zdroje přínosů – Díky spojení fitness centra se zdravým bistro, bude mít zákazník vše na jednom místě.

Motivace bude jak prostřednictvím zaměstnanců, tak i prostřednictvím ICT – zanesení cílů do aplikace, sledování úspěchů, výsledky z průběžné analýzy těla.

Centrum bude balancovat na rovnováze mezi rodinou atmosférou a individuálním přístupem a zjednodušením některé komunikace (objednávání lekcí/jídel, placení, samostatné vyhledávání již zodpovězených otázek či odkazy na videa apod.)

4.3. Cíle podniku

Cíle podniku byly představeny již v kapitole 3.1. Stručné vymezení podnikatelského záměru.

4.3.1. Návrh 3D cílů

Z teoretické části je patrné, že 3D pojetí cílů znamená, podívat se na cíle společnosti z těchto tří rovin: ekonomické, externí a interní. Společnost by se pak měla snažit o efektivní zvládnutí jak těchto rovin samotných, tak také o jejich provázanost – vztahy mezi nimi. Je tedy důležité neupřednostňovat jednu rovinu, ale naopak vytvořit mezi nimi rovnováhu.

Nyní je potřeba se detailněji zabývat těmito rovinami z pohledu společnosti GM Gym:

- Ekonomická rovina
 - Zisk – jako u všech ekonomických subjektů, centrum je především zakládáno s vidinou zisku, proto je zisk uváděn jako první a hlavní cíl centra v ekonomické rovině.
 - Náklady – tento aspekt úzce souvisí s předchozím. Centrum se bude snažit o minimalizaci nákladů (pro větší zisk), ale ne na úkor kvality poskytovaných služeb. Náklady se tedy budou snižovat pouze tam, kde je to vhodné – například: šetřit energii, nepoužívat jednorázové nádoby pokud to není nutné, efektivně využít lidskou sílu, aby nebyly potřeba brigádníci atd.
 - Investice – cílem je po zavedení společnosti na trh a upevnění svého postavení investovat do digitalizace společnosti.
- Externí rovina
 - Zákazníci – hlavním cílem centra pro první fázi je tedy získat nové zákazníky. Cílové rozložení zákazníků je, jak již bylo zmíněno, přibližně 90% „obyčejní“ lidé a 10% vrcholoví sportovci. Další fází bude získat stálou klientelu a rozšiřovat počty zákazníků. Optimistická úvaha je, že až do plné kapacity centra.

- Hodnota značky – mezi dlouhodobé cíle centra patří otevření pobočky v jiném městě. Z tohoto důvodu, je velmi důležité vybudovat si hodnotu značky v takové míře, aby byl o tuto pobočku zájem.
- Interní rovina
 - Zaměstnanci – přátelský a nadprůměrně kvalifikovaný personál, díky kterému si centrum udrží zákazníky a zároveň bude „lákat“ zákazníky nové.
 - Marketing – marketing je samozřejmě velmi důležitý. Každopádně cílem centra je najít rovnováhu mezi cíleným a prospěšným marketingem tak, aby centrum zbytečně neplýtvalo jak lidskými, tak finančními zdroji.
 - Vzdělávání – bude kladen důraz na zaměstnance, aby absolvovali pravidelně školení ve svých oborech.

Vztahy mezi jednotlivými rovinami:



- Investice do digitalizace komunikace a budování vztahu se zákazníkem pomůže získat nové zákazníky a vybudovat si stálou klientelu.
- Využití investice do ICT v oblasti komunikace se zákazníky pomůže vybudovat hodnotu značky a tím dopomůže ke zvýšení zisku centra.



- Získání kvalitních zaměstnanců podpoří zvýšení hodnoty značky a zároveň získání stálé klientely.
- Cílený marketing je důležitý zejména při zavádění centra na trh – při získávání nových zákazníků.

Ekonomická rovina



Interní rovina

- Investování do digitalizace pomůže společnosti využívat jednodušší nástroje pro marketing.
- Vzdělání zaměstnanců v nových trendech fitness může přilákat nové zákazníky, kteří se chtějí na sociálních sítích prezentovat s každou „módní novinkou“.

4.4. Vnitřní prostředí

Vzhledem k tomu, že samotné fitness centrum GM Gym ještě neexistuje a není tedy možné provést analýzu vnitřního prostředí „běžným“ způsobem, je tedy potřeba zanalyzovat to, co je nyní konkrétně k dispozici.

Centrum bude založeno dvěma majitelkami. Obě mají ekonomické vzdělání, a tedy znalosti o vstupu nových společností na trh. Mají přímé zkušenosti s vedením fitness centra. Dále je jedna z budoucích majitelek v kontaktu s přední fitness trenérkou České republiky, která by mohla toto centrum nejen propagovat, ale také se záštitou centra pořádat různé sportovní akce.

Z finančního hlediska je k dispozici kapitál ve výši 3 500 000,- Kč.

4.4.1. Návrh McKinseyho modelu 7S

Označení 7S prezentuje sedm základních bodů, na kterých stojí úspěch firmy. Strategie, struktura, systémy, styl řízení, spolupracovníci, sdílené hodnoty a schopnosti.

Vzhledem k tomu, že společnost GM Gym je zatím ve fázi plánování, jsou tyto body pouze návrhem, a to na základě představy budoucího zakladatele a analýz konkurence.

Strategie – Orientace společnosti bude na „obyčejné“ lidi. Příjemné zázemí, přátelští lektoři a „něco navíc pro své zákazníky“ – například zmíněná aplikace či mimořádné sportovní akce pro zákazníky.

Dále se částečně bude orientovat i na vrcholové sportovce, právě kterým bude moci nabídnout komplexní servis – zázemí pro cvičení i stravování (také formou „krabiček“ na celý den). Těchto zákazníků by mělo být kolem 10%, aby byla zajištěna vysoká kvalita poskytovaných služeb.

Dlouhodobý strategický cíl je získání věrných zákazníků, a to ve výši alespoň 30% kapacity centra.

Struktura – Společnost GM Gym bude zaměstnávat celkem 23 zaměstnanců. Z toho bude osm trenérů. Dva trenéři budou zaměstnáni na plný pracovní úvazek a budou zde pro potřeby zákazníků posilovací části i jako osobní trenéři. Šest trenérů bude zaměstnáno na částečný pracovní úvazek, a to z toho důvodu, že povedou skupinové lekce většinou v odpoledních hodinách.

Dále zde budou zaměstnáni tři recepční na plný pracovní úvazek a čtyři recepční na částečný pracovní úvazek. Vzhledem k tomu, že posilovací stroje a veškeré cvičební nástroje budou pořízeny nové a první dva roky bude údržbu těchto strojů zařizovat dodavatel sportovního vybavení, není na tuto dobu potřeba zaměstnávat správce fitness centra.

Pro provoz zdravého bistra je potřeba zaměstnat dva kuchaře a dvě servírky na plný pracovní úvazek a jedna servírka na částečný úvazek. Na úklid prostor fitness centra i bistra budou zaměstnány dvě uklízečky na částečný pracovní úvazek. V neposlední řadě je potřeba zajistit účetnictví, na které bude najata externí firma.

Systemy – Vzhledem k zaměření této práce, je potřeba tomuto aspektu věnovat větší pozornost. Jedná se jak o metody, postupy či procesy, tak o technické součásti společnosti jako jsou informační systémy a další technologie.

Blíže se tedy budeme věnovat moderním technologiím. Společnost bude mít:

- informační systém (účetnictví...)
- webové stránky na míru
- aplikaci, která již byla dříve popsána

Do budoucna bude společnost chtít, aby aplikace byla napojena na většinu „chytrých“ hodinek a další externí zařízení.

Zákazník se tedy bude moci objednávat na lekce prostřednictvím telefonátu, webových stránek či aplikace.

Společnost bude ovšem muset evidovat smlouvy s dodavateli a některé informace o zákaznících (například dle GDPR), na což bude sloužit software eDoCat od společnosti Onlio a.s. Tento software byl před-vybrán na základě doporučení a informací na webových stránkách. Je tedy možné, že před samotným otevřením bude jiná nabídka, a tedy vybrána jiná možnost.

Styl řízení – Společnost bude mít demokratický styl řízení.

Spolupracovníci – Společnost bude s ručením omezeným a bude zde 23 zaměstnanců. Na zaměstnance budou kladeny velké nároky, co se schopností týče.

Zaměstnanci z cvičící části centra se budou muset pravidelně školit a vzdělávat jak v nových trendech, kterých v tomto oboru není málo, tak i v nových oblastech působení, aby bylo zajištěno zastoupení jiného kolegy v případě potřeby.

Sdílené hodnoty – Z výše uvedeného je patrné, že společnost bude orientovaná na zákazníka. V tomto oboru je to ovšem nutnost. Představa budoucího majitele je tedy taková, že společnost bude žít pozitivní náladou a bude se tak budovat zákaznický přívětivé prostředí.

Schopnosti – Schopnosti zaměstnanců v daném oboru byli již popsány v sekci Spolupracovníci.

Dále je potřeba říct, že právní a informační služby budou zařizovat pro společnost externisté, a proto z tohoto pohledu nejsou na zaměstnance kladeny žádné nároky.

Všichni zaměstnanci budou proškoleni na všechny moderní technologie, které budou ve fitness centru používány tak, aby se mohl zákazník na kohokoliv obrátit pro radu s objednáváním či fungováním v aplikaci.

4.5. Implementace ICT s důrazem na vztah k zákazníkovi

Cílem této práce je navrhnout business strategii nově vznikajícího podniku za podpory ICT pro komunikaci se zákazníky. Výše uvedený návrh strategie marketingovým mixem 4P, modelem Canvas a zaměřením se na Proposition Canvas bude doplněn o informační technologie.

Jak vzrůstá počet jednotlivců používajících internet, tak vzrůstají jejich nároky na ICT. Webové stránky a WiFi zdarma jsou již nezbytností, a pokud chce společnost obstát v konkurenčním boji musí investovat do větší digitalizace.

Objednávkový systém na webových stránkách není ještě tak rozšířený jako samotné webové stránky, ale díky němu je čas strávený komunikací za účelem objednání se na určitou lekci téměř eliminován. Také je velkou výhodou, když je potřeba vztahy z osobního kontaktu přenést do neosobního – aktuální období pandemie.

Webové stránky a odkazy na mapách jsou tedy základem, bez kterého se žádná nově vznikající společnost neobejde. Budoucí majitelé si zakládají na dalších informačních technologiích, díky kterým budou moci zákazníkům nabízet kvalitnější a přívětivější přístup.

Informační a komunikační technologie, které by měly být v centru implementovány, se dají dělit jako ICT potřebné pro samotný chod centra a ICT které využijeme pro podporu podnikání.

Práce je zaměřená na ICT pro komunikaci a budování vztahu se zákazníky, a proto budou právě tyto podrobněji zpracovány.

- pro chod centra
 - Počítače
 - Informační systém
 - Docházkový systém
 - firemní internetová síť
- pro podporu podnikání
 - Čtečky čipů – díky informacím ze čteček u vchodu bude možné uvádět na webových stránkách i v mobilní aplikaci aktuální informaci o počtu

zákazníků v centru a také každý zákazník zde bude mít informace o své historii v centru.

- Zámky na skřínky na čipy – 20x
- Webové stránky
- Aplikace – která bude spojením:
 - nejdůležitějších informací z webových stránek
 - objednávací systém na lekce
 - historie a aktuální stav elektronické peněženky
 - historie zákazníka
 - statistiky návštěv jednotlivých oblastí centra
 - přehledné informace z měření IN-BODY
 - objednávání jídel na přesnou hodinu či „krabičkové“ služby
 - možnost doplnění komentářů či komunikace s poradci zákazníka

Kanály

Celá tato práce je zaměřená na podporu business strategie za ICT podpory komunikace a budování vztahů se zákazníky. Kanály, díky kterým se zákazník o centru dozví či bude moci s centrem komunikovat, je celá řada.

První kontakt uskutečněný mezi potencionálním zákazníkem a centrem bude prostřednictvím webových stránek, aplikace nebo stránek na Facebooku. Z tohoto důvodu je potřeba navrhnout tyto kanály tak, aby na první pohled zaujaly a pokud možno nadchly naši sílovou skupinu.

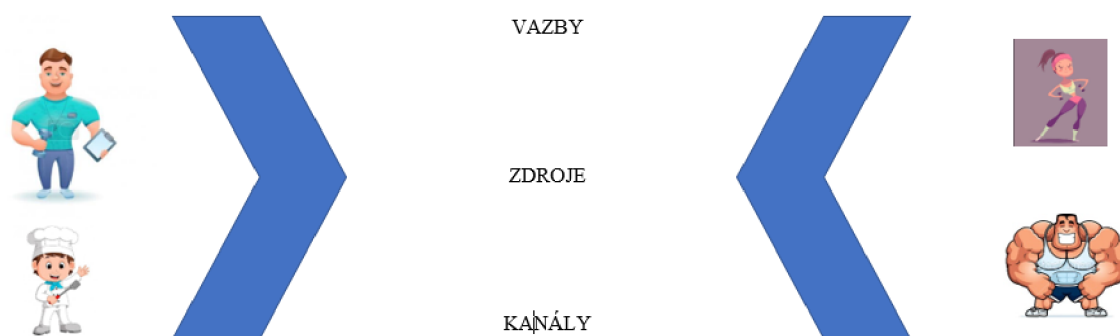
Ti lidé, které obsah zaujme, si dále domluví první termín schůzky, a to prostřednictvím aplikace, webových stránek či telefonicky.

Poté bude komunikace mezi zákazníkem a centrem cílena na aplikaci. Tedy v aplikaci zákazník najde potřebné rady, svůj osobní pokrok, jídelníček na míru od poradce, bude moci propojit své úspěchy či nové cíle na Instagram či Facebook. Pomocí aplikace se bude moci domlouvat i s trenérem/výživovým poradcem ohledně dalšího postupu, či se objednat na lekce. Také zde budou informace o jídlech prodávaných v bistro, jejich výživových hodnotách a možnost si je objednat a zaplatit.

Technické řešení těchto technologií bude řešeno ve chvíli, kdy bude projekt jejich pořízení aktuální.

Právě aplikace bude základním a nejdůležitějším nástrojem pro komunikaci a budování vztahu se zákazníkem. Musí být především proklientská, a proto je v první řadě potřeba zjistit, co přesně od ní mohou jak zákazníci, tak samotné centrum očekávat. Na to je použit přetransformovaný model Canvas a Proposition Canvas.

Obrázek 13 Znáznornění vazeb, zdrojů a kanálů mezi centrem a zákazníkem



Z pohledu centra je potřeba:

- Konzultace (fitness i stravování)
- Rozpis skupinových lekcí
- Změny v rozvrzích
- Ceník
- Soutěže
- Nabídka jídel
- Posílání video lekcí

Z pohledu zákazníků je potřeba:

- Objednání
- Dotazování
- Zpětná vazba
- Připojení se do soutěží

Vazby

Centrum



Zákazník

- Informace
- Video kurzy

Centrum



Zákazník

- Objednávání lekcí, jídel
- Dotazování

Centrum



Zákazník

- Konzultace
- Online lekce

Zdroje

- PC
- Chytrý telefon
- Zaměstnanci
- Know-how

Kanály

- Aplikace
- FB
- Instagram
- Webové stránky
- Telefon

Jak již bylo řečeno, tak je v dnešní době velký problém s množstvím čipových karet či čipů samotných. Z tohoto důvodu chce společnost nabídnout zákazníkům, aby si sami vybrali, co je pro ně nejpohodlnější. Budou tyto možnosti:

- klasická čipová karta, která bude velikosti platební karty
- malý čip, který je možné umístit na klíče
- „nálepky“ (jak známe od některých bank), které je možné nalepit na mobilní telefon či na klíčenku
- „pouhé“ načtení unikátního čárového kódu (který bude vygenerován na recepci, takže nebude potřeba vůbec fyzický nosič) zákazníkovi do aplikace Stocard, nebo obdobných. U těchto případů je potřeba zákazníkům u vstupu půjčovat erární čip, který bude sloužit k otevření/uzavření skříňky.
- Otisk prstu, který bude fungovat také na odemčení skříňek

V tak velkém množství možností může hrozit zahlcení zákazníka technickými informacemi, proto budou všechny možnosti graficky, co nejjednodušším způsobem, k vidění jak na webových stránkách, sociálních sítích, tak i na zdi centra u příchodu.

Vzhledem k tomu, že centrum chce minimalizovat náklady, budou preferovány tyto možnosti: načtení kódu do mobilních aplikací a otisk prstu.

5. ZÁVĚR

Náplní této diplomové práce bylo navrhnout business strategii pro nově vznikající podnik na základě podnikatelského plánu, a to za podpory ICT pro komunikaci a budování vztahu se zákazníkem. Jedná se o společnost Good Morning Gym, která bude zákazníkům nabízet fitness a stravovací služby.

Teoretická část se věnovala potřebným východiskům pro provedení analýz potřebných k naformulování business strategie.

Druhá část se věnovala analýze relevantního trhu a podnikatelského prostředí. Vzhledem k tomu, že strategie byla navržena na základě konkurenčního chování, byl velký důraz kladen právě na analýzu stávající konkurence na vymezeném trhu. Dále byla provedena analýza potenciálních zákazníků, aby podnik mohl naplňovat jejich potřeby.

Návrhová část obsahuje samotný návrh business strategie pomocí marketingového mixu 4P a modelu Canvas. Dále obsahuje návrh, jaké informačních technologie by měla společnost používat, aby ICT efektivně podporovala komunikaci a budování vztahu se zákazníkem tak, aby korespondovala s navrženou business strategií.

Z této diplomové práce vyplývá, že základem komunikace a budování vztahu mezi centrem a zákazníkem bude aplikace. Také zde byly formulovány potřebný obsah aplikace a další informační a komunikační technologie, které by měly být v centru implementovány.

PŘÍLOHY

Souhrn podnikatelského plánu

- Jméno a místo podnikání

Společnost se bude jmenovat Good Morning Gym (zkráceně GM Gym) a bude mít sídlo poblíž centra města Brna.

- Obchodní koncept (záměr, myšlenka, návrh)

Hlavní myšlenkou podnikatelského plánu je vyplnění díry na trhu. Nabídnout potenciálním zákazníkům spojení fitness centra se zdravým stravováním, a to v nadstandartní otevírací době tak, aby vyhovovala cílové skupině.

- Prodáváný produkt/služba

Společnost se bude zaměřovat na poskytování služeb v oblasti fitness a pohostinství.

- Plněná potřeba na trhu

Na trhu momentálně chybí spojení fitness centra se stravováním. Toto spojení nabídne časově vytíženým lidem se věnovat zdravému životnímu stylu s velkou časovou úsporou.

- Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda bude právě ve spojení fitness centra s zdravým bistrem a to díky tomu, že časově vytížený zákazník již nebude muset plýtvat časem při shánění výživových poradců či objednávání krabičkových diet, které by doplňovali jeho snažení ve fitness centru. Bistro bude nabízet jak poradenství, tak možnost objednání jídla na určitou hodinu přímo v provozovně, tak i rozvoz.

- Momentální situace

Jedná se o podnikatelský plán, který by měl být zrealizován do 3 let.

- Potřeba investice

Investorem bude jeden ze společníků.

Návrh ceníku

POSILOVNA	Běžné ceny	Zvýhodněné 10 – 15hod
<i>1 vstup</i>	90	80
<i>10 vstupů</i>	800	700
<i>20 vstupů</i>	1400	1300
<i>1 měsíc</i>	1 175	1 000
<i>3 měsíce</i>	3 350	3 150
<i>6 měsíců</i>	6 500	6 200
<i>12 měsíců</i>	11 250	10 900
OSOBNÍ TRÉNING	Běžné ceny	Zvýhodněné 10 – 15hod
<i>1 hod</i>	445	445
<i>10 x 1 hod</i>	4 000	4 000
SKUPINOVÉ LEKCE	Běžné ceny	Zvýhodněné 10 – 15hod
<i>1 lekce</i>	105	105
<i>10 lekcí</i>	950	950
<i>50 lekcí</i>	4 500	4 500
SOLÁRIUM	Běžné ceny	Zvýhodněné 10 – 15hod
<i>1 min</i>	15	15
<i>60 min</i>	800	800
<i>100 min</i>	1 250	1 250
<i>200 min</i>	2 250	2 250
OSTATNÍ SLUŽBY	Běžné ceny	
<i>Jídelníček na míru</i>	1 150	
<i>Měření IN-BODY</i>	150	
BISTRO	Rozmezí za jednu porci	
<i>Maso</i>	40 – 60	
<i>Přílohy</i>	20 – 40	
<i>Ovoce</i>	30 – 50	
<i>Zelenina</i>	30 – 40	
<i>Ořechy</i>	30 – 50	
<i>Pečivo</i>	10 – 30	
<i>Mléčné výrobky</i>	10 – 40	
<i>Výživové doplňky</i>	15 – 150	

ZDROJE

Literatura

1. BOCIJ, Paul., Andrew GREASLEY a Simon HICKIE. *Business Information Systems*. 5th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2014. ISBN: 978-0-27373645-5.
2. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
3. GÁLA, Libor, Jan POUR a Prokop TOMAN. *Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi, technologie informačních systémů, řízení a rozvoj podnikové informatiky*. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-2471278-9.
4. GUINN, Alan, Oldřich KRATOCHVÍL a Iveta HASHESH. *Strategický management*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2007. ISBN 978-807314-125-7.
5. HADRABA, Jaroslav. *Marketing: produktový mix - tvorba inovací produktů*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2004. Vysokoškolské učebnice (Aleš Čeněk). ISBN 8086473-89-9.
6. HITT, M.A. - IRELAND, R.D. - HOSKISSON, R.E. *Strategic Management - Competitiveness and Globalization: Concepts*. 6th ed. South-Western College Pub, 2004. 544 p. ISBN 0324275307 (EN)
7. HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-2470-447-1.
8. JANEČKOVÁ, Lidmila. *Marketing služeb*. Praha: Grada, c2000. Manažer. ISBN 80-7169-995-0
9. 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.
10. KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozš.vyd. Praha: Grada, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6
11. KOTLER, Philip. *Moderní marketing*: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

12. LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Česko: J. Lhotský, 2010. 144 s. ISBN 978-80-254-8182-0.
13. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5
14. MILLER, Daniel, Elisabetta COSTA, Nell HAYNES et al. *How the World Changed Social Media*. UCL Press, 2016. ISBN 9781910634486.
15. 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.
16. PETR, Michal. *Zakázané dohody a zneužívání dominantního postavení v ČR*. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice právní instituty. ISBN 9788074003073.
17. PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2
18. SINEK, Simon. *Začněte s proč: jak vůdčí osobnosti inspirují k činům*. V Brně: Jan Melvil, 2013. Žádná velká věda. ISBN 978-80-87270-55-4.
19. SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada, 2014. 183 s. ISBN 978-80-247-4819-1.
20. SODOMKA, Petr. *Informační systémy v podnikové praxi*. Brno: Computer Press, 2006. 351 s. ISBN 80-251-1200-4
21. VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
22. ZICH, Robert. *Koncepce úspěšuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?* Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 97880-7204-818-2.

Internetové zdroje

1. 20 TOP fitness trendů pro rok 2020 [online]. [cit.22.8.2020]. Dostupné z: <https://komorafitness.cz/fitness-trendy-2020/>
2. Analýza zákazníka [online]. [cit.22.8.2020]. Dostupné z: <https://www.slideserve.com/reed-mitchell/v-ukov-materi-l-zpracovan-v-r-mci-projektu>
3. BIG ONE FITNESS „Mendlák“ [online]. [cit.22.8.2020]. Dostupné z: <http://www.big1fitness.cz/cs/pobocky/b1f-mendlak/>
4. Český statistický úřad [online]. [cit.22.8.2020]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
5. Čtvrtá průmyslová revoluce ve firmách ve zlínském kraji. [online]. [cit.31.5.2020]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zlin/zpravy/ctvrta-prumyslova-revoluce-ve-firmach-ve-zlinskem-kraji.A170525_232822_0_zlin-zpravy_ras
6. Daň z příjmů právnických osob [online]. [cit.22.8.2020]. Dostupné z: <https://www.az-data.cz/clanky/dan-prijmu-pravnickych-osob>
7. Digitalizace. Co může přinést vašemu businessu? Digitální business. Co může přinést vaší bance? [online]. [cit.22.8.2020]. Dostupné z: <https://www.bankovnictvionline.cz/digitalizace-co-muze-prinest-vasemu-businessu-digitalni-business-co-muze-prinest-vasi-bance>
8. Digitalizujeme české firmy [online]. [cit.22.8.2020]. Dostupné z: <https://www.digitalizacemsp.cz/>
9. Fitness Boby [online]. [cit.22.8.2020]. Dostupné z: <http://www.fitnessboby.cz>
10. Informační strategie [online]. [cit.24.8.2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/informacni-strategie>
11. Marketingový mix – Distribuce [online]. [cit.22.8.2020]. Dostupné z: <http://www.marketing-mix.cz/marketing-mix/159-marketingovy-mix-distribuce-a.html>
12. Nová průmyslová revoluce. Nezaspěte nástup Práce 4.0 [online]. [cit.22.8.2020]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/nova-prumyslova-revoluce-nezaspete-nastup-prace-40/r~97fa2490353311e593f4002590604f2e/>
13. Scitec Nutrition [online]. [cit.22.8.2020]. Dostupné z: <https://gymbeam.cz/scitec>

14. Scitec Nutrition [online]. [cit.22.8.2020]. Dostupné z:
<https://www.scitecnutrition.com/cz>
15. Statistika sportu: základní ukazatele – 2016 [online]. [cit.22.8.2020]. Dostupné z:
<https://www.czso.cz/csu/czso/statistika-sportu-zakladni-ukazatele-2016>
16. Statistika sportu: základní ukazatele – 2017 [online]. [cit.22.8.2020]. Dostupné z:
<https://www.czso.cz/csu/czso/statistika-sportu-zakladni-ukazatele-2017>
17. Value Proposition Canvas v praxi [online]. [cit.22.8.2020]. Dostupné z:
<https://www.domena.cz/blog/value-proposition-canvas-v-praxi/>
18. WEISSER SPORT CENTRUM [online]. [cit.22.8.2020]. Dostupné z:
<https://www.weissersportcentrum.cz/>

Ostatní zdroje

1. ŠIMKOVÁ, M. Podnikatelský plán pro založení fitness centra (bakalářská práce). Brno: B.I.B.S. – vysoká škola, 2017. 45 stran. Vedoucí práce: doc. Ing. Dana Martinovičová, Ph.D.
2. Zákon č. 143/2001 Sb. o ochraně hospodářské soutěže a o změně některých zákonů (zákon o ochraně hospodářské soutěže) (autorský zákon)

SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK

Seznam grafů

Graf 1 Zaměstnanost v oblasti sportu za rok 2016 a 2017 v %	37
Graf 2 Celkové příjmy subjektů v oblasti sportu 2012–2017 v mld. Kč	38
Graf 3 Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob v letech 2006 až 2019.....	47
Graf 4 Jednotlivci, kteří nikdy nepoužili internet v milionech	48
Graf 5 Používání internetu jednotlivci v %	49
Graf 6 Přibližné rozdělení návštěvníků konkurentů dle věku a pohlaví v %	52

Seznam obrázků

Obrázek 1 Strategický cyklus dle Vebera.....	14
Obrázek 2 Vztah mezi posláním podniku, podnikovými zdroji a okolím podniku.....	15
Obrázek 3 Zlatý kruh	16
Obrázek 4 3D hodnocení úspěchu firmy	19
Obrázek 5 Hierarchie strategie	20
Obrázek 6 Zobrazení business modelu	23
Obrázek 7 Value Proposition Canvas	26
Obrázek 8 Znázornění vazeb, zdrojů a kanálů mezi stranami	27
Obrázek 9 Grafické znázornění Porterova modelu.....	28
Obrázek 10 Vztah mezi business a IS/IT strategií	33
Obrázek 11 Obsahové vymezení IS/IT strategie	34
Obrázek 12 Vyznačení geografické polohy konkurentů.....	53
Obrázek 13 Znázornění vazeb, zdrojů a kanálů mezi centrem a zákazníkem	84

Seznam tabulek

Tabulka 1 Třídy sociálního zařazení.....	41
Tabulka 2 Znázornění modelu Lean Canvas	43
Tabulka 3 Počet obyvatel, hrubá mzda a nezaměstnanost.....	48

Tabulka 4 Jednotlivci používající internet 2019 v %	50
Tabulka 5 Sortiment služeb konkurence.....	54
Tabulka 6 Ceník služeb konkurence v Kč	55
Tabulka 7 Silné a slabé stránky vybrané konkurence.....	56
Tabulka 8 Předpokládané silné stránky	66
Tabulka 9 Slabé stránky	66
Tabulka 10 Příležitosti	66
Tabulka 11 Hrozby	67