

Business model nového fitness centra

Tomáš Grmela

Bakalářská práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Tomáš Grmela
Osobní číslo:	M22485
Studijní program:	B0413A050024 Ekonomika a management
Specializace:	Ekonomika a management podniku
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Business model nového fitness centra

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Provedte literární rešerši vztahující se k tvorbě business modelů.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav vybraných aspektů podnikového prostředí fitness center ve vybraném území.
- Na základě zjištěných skutečností vypracujte business model pro založení nového fitness centra.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ABRAMS, Rhonda. *Successful business plan: secrets & strategies*. 7th edition. Palo Alto, California: PlanningShop, 2019. ISBN 978-19-338-9584-0.
MARTINOVIČOVÁ, Dana; KONEČNÝ, Miloš a VAVŘINA, Jan. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2034-5.
OSTERWALDER, Alexander a PIGNEUR, Yves. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 2. vydání. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0425-2.
SRPOVÁ, Jitka. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2253-0.
ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2182-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lukáš Zlámal**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. května 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení bakalářské práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na bakalářské práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zaměřuje na návrh business modelu nového fitness centra, jež má být provozováno v Litovli. Cílem práce je vytvoření business modelu nového fitness centra, posouzení jeho proveditelnosti prostřednictvím využití analýz vnějšího prostředí a posouzení jeho výdělkové schopnosti prostřednictvím ekonomického zhodnocení spolu s konkrétními typy rizik.

Hlavní příčinou volby tohoto tématu je vlastní zájem o tuto oblast podnikání a nedostatečné pokrytí komplexních služeb v oblasti fitness a zdravého životního stylu v dané lokalitě, která nabízí pouze omezené služby v oblasti fitness. Dodatečným důvodem volby tohoto tématu je i v současnosti stále rostoucí poptávka po tomto typu služeb.

Teoretická část bakalářské práce se soustředí na základní pojmy, vnější analýzy a business model Canvas a model Lean Canvas. Praktická část se soustředí na konkrétní využití analýz a business modelu v souvislosti s novým fitness centrem. Zejména díky modelu Lean Canvas je vypracován praktický rámec tohoto projektu.

Klíčová slova: podnikání, business model, Lean Canvas, Porterova analýza pěti sil, fitness centrum

ABSTRACT

This bachelor's thesis focuses on the design of a business model for a new fitness center to be operated in Litovel. The aim of the thesis is to create a business model for the new fitness center, assess its feasibility through the use of external environment analyses, and evaluate its earning potential through an economic assessment together with specific types of risks.

The main reason for choosing this topic is a personal interest in this area of business and the insufficient coverage of comprehensive services in the field of fitness and healthy lifestyle in the given location, which offers only limited fitness services. An additional reason for choosing this topic is the currently growing demand for this type of services.

The theoretical part of the bachelor's thesis focuses on basic concepts, external analyses, and the Business Model Canvas and Lean Canvas model. The practical part focuses on the specific use of analyses and the business model in connection with the new fitness center. Thanks especially to the Lean Canvas model, a practical framework for this project has been developed.

Keywords: Entrepreneurship, Business Model, Lean Canvas, Porter's Five Forces Analysis, Fitness Center

Rád bych poděkoval panu Ing. Lukáši Zlámalovi, který mi byl při psaní této bakalářské práce velmi nápomocen. Také bych rád vyjádřil vděk mé rodině, která mi byla po celou dobu studia obrovskou oporou, mé přítelkyni, která mi byla v průběhu studia také nemenší oporou, a mým přátelům.

OBSAH

ÚVOD.....	15
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	16
I TEORETICKÁ ČÁST.....	17
1 ÚVOD DO PODNIKÁNÍ.....	18
1.1 PODNIKÁNÍ.....	18
1.2 CHARAKTERISTICKÉ ZNAKY PODNIKÁNÍ.....	20
1.3 MOTIVY PODNIKÁNÍ	21
1.4 PŘEDPOKLADY PODNIKATELE	22
1.5 ŽIVNOSTI.....	24
1.6 RIZIKA PODNIKÁNÍ	26
1.7 ČINNOSTI PODNIKU.....	27
1.8 CÍLE PODNIKÁNÍ.....	28
1.8.1 Zisk jako ekonomický cíl podnikání	29
1.8.2 Tržní hodnota podniku jako ekonomický cíl podnikání	31
1.8.3 Maximalizace hodnoty podniku a respektování zájmů stakeholderů	31
2 PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ.....	32
2.1 VYMEZENÍ POJMU PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ.....	33
2.2 ZMĚNY V PODNIKATELSKÉM PROSTŘEDÍ	33
2.3 EXTERNÍ PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ	34
2.3.1 Makroprostředí	34
2.3.2 Mikroprostředí.....	35
2.4 INTERNÍ PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ	38
2.5 SWOT ANALÝZA	38
3 BUSINESS MODEL.....	41
3.1 PODNIKATELSKÝ PLÁN	42
3.2 STRATEGICKÝ MANAGEMENT.....	43
3.3 MODEL CANVAS.....	44
3.3.1 Canvas vs Lean Canvas.....	46
4 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST	47
4.1 POJEM KONKURENCE.....	47
4.1.1 Totální konkurence.....	48
4.2 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	49
5 FINANCOVÁNÍ PODNIKU	50
5.1 ZDROJE FINANCOVÁNÍ PODNIKU	50

5.1.1	Vlastní zdroje financování.....	51
5.1.2	Cizí zdroje financování	52
5.2	DALŠÍ DRUHY FINANCOVÁNÍ	53
5.2.1	Kapitálové financování.....	53
5.2.2	Dluhové financování	54
5.2.3	Dotace.....	55
5.3	FINANCOVÁNÍ DLE PRAVIDELNOSTI	55
5.3.1	Běžné financování	55
5.3.2	Mimořádné financování	56
II	PRAKTICKÁ ČÁST	57
6	ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	58
6.1	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL	58
6.1.1	Dodavatelé.....	58
6.1.2	Zákazníci	59
6.1.3	Potenciální nová konkurence.....	60
6.1.4	Substituty.....	62
6.1.5	Konkurence v odvětví	63
6.1.6	Závěr.....	64
6.2	PESTEL ANALÝZA.....	64
6.2.1	Politické faktory	65
6.2.2	Ekonomické faktory	66
6.2.3	Socio-kulturní faktory	67
6.2.4	Technologické faktory.....	69
6.2.5	Ekologické faktory	70
6.2.6	Legislativní faktory	71
6.2.7	Vyhodnocení	71
7	LEAN CANVAS	72
7.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	72
7.2	9 STAVEBNÍCH PRVKŮ.....	72
8	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ MODELU.....	78
8.1	VÝDAJE	78
8.2	NÁKLADY	86
8.3	VÝNOSY	90
8.4	ODHADY	100
9	RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	105
9.1	IDENTIFIKACE KLÍČOVÝCH RIZIK	105
9.2	HODNOCENÍ RIZIK	108
9.3	ZNÁZORNĚNÍ RIZIK	111
9.4	SNIŽOVÁNÍ RIZIK	111
9.5	ZÁVĚREČNÉ SHRNUÍ RIZIKOVÉ ANALÝZY	115

ZÁVĚR	116
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	117
SEZNAM OBRÁZKŮ	120
SEZNAM TABULEK.....	121
SEZNAM GRAFŮ	123
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	124

ÚVOD

Důležitým faktorem pro výběr tématu business modelu nového fitness centra je můj dlouhodobý všeobecný zájem o podnikání a o oblasti spojené s fitness a zdravým životním stylem. Kromě toho, město Litovle již dlouhodobě postrádá moderní fitness centrum s komplexní nabídkou služeb pod jednou střechou. Navíc je v tomto městě rostoucí poptávka po službách právě v této oblasti. Můj prvotní záměr tedy byl právě tento fakt zásadním způsobem změnit. Myslím si, že tato bakalářská práce by mohla být zajímavá pro ty, kteří se zajímají jak o podnikání, tak i o posilování a zdravý životní styl.

Cílem této práce je návrh a analýza business modelu nového fitness centra s místem provozu v Litovli a jeho následné vyhodnocení, tj. vyhodnocení jeho dlouhodobé udržitelnosti, životaschopnosti a bezesporu také ziskovosti. Výsledný business model by měl být realizovatelný, zákaznický orientovaný a aplikovatelný v praxi.

Teoretická část práce přináší základní pojmy spojené s business modelem a podnikáním. V praktické části probíhají analýzy vnějšího prostředí, tj. Porterova analýza a analýza PESTEL, spolu s vytvářením praktického modelu Lean Canvas. To vše je zakončeno ekonomickým zhodnocením modelu s dobou návratnosti počátečních investic a podrobnou rizikovou analýzou s navrženými preventivními i reaktivními opatřeními.

Celá práce je strukturovaná do značného množství kapitol. Nejprve se jedná o kapitoly s teoretickými východisky, poté následují kapitoly zaměřené na analýzy vnějšího tržního prostředí, na návrh modelu Lean Canvas, ekonomické zhodnocení jednotlivých předpokládaných variant a vyhodnocení, pravděpodobně se v budoucnosti vyskytnutých, rizik.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této bakalářské práce je analyzovat současný stav vybraných aspektů prostředí fitness center v Litovli. Dosažení tohoto cíle bude realizováno prostřednictvím analýz vnějšího prostředí nového fitness centra. V rámci analýz aspektů vnějšího prostředí bude využita, zpracována a aplikována Porterova analýza pěti konkurenčních sil a taktéž PESTEL analýza.

Hlavním cílem této práce je navrhnout a vypracovat finančně realizovatelný a životaschopný business model pro založení nového fitness centra se základnou v Litovli.

Dílčími neboli vedlejšími cíli této práce bude tento zpracovaný business model následně vyhodnotit, identifikovat, analyzovat a snižovat rizika spojená s realizací business modelu nového fitness centra prostřednictvím konkrétních preventivních opatření v případě odhalení rizika včas, nebo prostřednictvím konkrétních reaktivních opatření za předpokladu, že rizika nebyla včas identifikována a fitness centrum musí zajistit zmírnění dopadu těchto rizik. Dalším nedílným vedlejším cílem je ekonomické zhodnocení modelu, kde bude vypočítán čistý roční zisk fitness centra, doba návratnosti investice, rentabilita tržeb a rentabilita investice.

Při zpracování této práce budou použity metody strategické analýzy, zejména PESTEL analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil, dále metoda Lean Canvas sloužící k navržení a detailnějšímu vypracování business modelu a zhodnocení projektu z finančního hlediska.

Teoretická část práce bude založena na odborné literatuře a relevantní legislativě. Podkladem pro zpracování praktické části práce budou víceméně vlastní podložené odhady, vědomosti a zkušenosti.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 ÚVOD DO PODNIKÁNÍ

V počátečních kapitolách této bakalářské práce je věnována pozornost definování klíčových pojmů souvisejících s podnikatelskou činností, které tvoří základní teoretický rámec pro následnou tvorbu a analýzu business modelu nového fitness centra. Vymezení základních pojmů začíná samotnou definicí podnikání, následují jeho charakteristické znaky, motivy a cíle, které podnikatele vedou k realizaci podnikatelské činnosti. Nedílnou součástí této kapitoly je rovněž vymezení předpokladů, které by měl podnikatel splňovat, dále potom bližší specifikace živnostenského podnikání a rizik, která jsou s podnikáním spojena.

Cílem této kapitoly je poskytnout ucelený přehled teoretických východisek nezbytných pro pochopení problematiky podnikání jako ekonomického a právního fenoménu. Vymezení těchto pojmů je stěžejním kritériem pro následnou aplikaci teoretických poznatků v praktické části této práce.

1.1 Podnikání

Jak píše Veber a spol. (2012), pojem „podnikání“ se v uplynulých patnácti letech stal běžnou součástí každodenního jazyka, i přesto však jeho výklad není zcela jednoznačný:

- Ekonomický pohled chápe podnikání jako využití ekonomických zdrojů a dalších aktivit s cílem navýšit jejich původní hodnotu. V tomto kontextu je podnikání vnímáno jako dynamický proces směřující k tvorbě přidané hodnoty.
- Psychologické pojetí nahlíží na podnikání jako na činnost, jež je motivována potřebou něco získat, něčeho dosáhnout, něco splnit nebo si vyzkoušet. Podnikání zde představuje cestu k dosažení osobních cílů, zbavení se závislosti, seberealizace a postavení se na vlastní nohy.
- Sociologické pojetí vnímá podnikání jako nástroj pro vytváření blahobytu pro všechny zainteresované strany. Podnikatel v tomto smyslu usiluje o efektivnější využívání dostupných zdrojů, rozvoj pracovních míst a příležitostí.
- Právnícké pojetí charakterizuje podnikání jako soustavnou, podnikatelem samostatně vykonávanou činnost, uskutečňovanou pod vlastním jménem a na vlastní odpovědnost, přičemž jejím hlavním cílem je dosažení zisku.

Podle Šimana a spol. (2010) je podnikání definováno jako soustavná činnost, která je podnikatelem samostatně prováděna pod jeho vlastním jménem a na jeho vlastní

odpovědnost za účelem dosažení zisku. Hnacím motorem podnikatele je nejčastěji jeho touha vyniknout, seberealizovat se, získat vyšší postavení ve společnosti nebo žít na vyšší úrovni než dříve. V dnešní době je termín podnikání označován jako jeden z výrobních faktorů. Vyznačuje se zpravidla:

- vložením vlastního, případně cizího, kapitálu při zahájení podnikatelské činnosti,
- postupným zvyšováním tržní hodnoty podniku pomocí tvorby zisku,
- dosahováním zisku tvořeného prodejem vlastní výroby,
- existencí podnikatelského rizika.

V současné právní úpravě nového občanského zákoníku je pojem podnikatele vymezen v ustanovení § 420 odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb., kde se píše: „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“ (Zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník)

Nicméně s touto definicí úplně tak nesouhlasí Šafrová (2019). Podle ní je realita mnohem barvitější a komplikovanější, než definuje legislativa, která nepřipouští, že v podnikání je jakákoli jiná motivace kromě zisku. Ovšem jednotlivec může mít naprosto odlišné důvody začít podnikat, od osobních až po předchozí zkušenosti.

Jak píše Srpová a spol. (2010), není možné budovat určitou soustavu poznatků bez nějakého definičního vymezení. Díky tomu se zformovaly tři základní pojetí podnikání:

- Podnikání jako proces (činnost). Podstatou tohoto podnikání je vytvoření něčeho navíc, nové hodnoty. Vytvořená hodnota může být jak ve finanční podobě, tak i v podobě nefinanční (například sociální podnikání). Podnikatelská činnost spočívá v uplatnění podnikatelského přístupu v praxi, přičemž profese podnikatele má různou podobu – od živnostníků až po podnikatele střední velikosti.
- Podnikání jako přístup (metoda). Tento přístup je charakteristický svojí kompetencí. Znaky podnikavého přístupu: snaha o vytvoření přidané hodnoty, schopnost samostatně vyhledávat příležitosti k realizaci stanoveného cíle, efektivní využívání vlastních zdrojů, dobrovolné převzetí vlastní odpovědnosti, sklizení výsledků svého úsilí až na závěr celého procesu, tedy až po uspokojení potřeb zákazníků a ostatních zainteresovaných subjektů.

- Podnikání jako hodnotová orientace. Podnikání je možné vnímat také jako hodnotovou orientaci, která odráží určité postoje a strukturu hodnot charakteristickou pro podnikatelské prostředí. Hodnotová orientace podnikatele má dva rozměry – společenský a individuální. Společenský rozměr reflektuje vztah společnosti k podnikatelům a podnikání obecně, zatímco individuální rozměr se týká osobních postojů podnikatele. Spočívá v preferenci nezávislosti, odpovědnosti za vlastní rozhodnutí a ochotě podstupovat riziko.

Martinovičová et al. (2019) píše, že do pojmu podnikání patří hledání, objevování a využívání nových příležitostí k tomu, aby byly vyplněny mezery na trhu.

1.2 Charakteristické znaky podnikání

Podle Vebera a spol. (2012) patří k obecným rysům podnikání:

- cílevědomá činnost,
- iniciativní, kreativní přístupy,
- organizování a řízení transformačních procesů,
- praktický přínos, užitek a přidaná hodnota,
- převzetí a zakalkulování rizika neúspěchu,
- opakování, cyklický proces.

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole v ustanovení § 420 odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb., pojem podnikání má následující znaky (Zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník):

- Soustavnost – stálý výkon určité činnosti trvající určité časové období nebo pravidelně opakovaný.
- Samostatnost – činnost prováděná samostatně. Sám rozhoduje o své činnosti, organizuje a zajišťuje práci v právním i ekonomickém smyslu.
- Vlastní jméno – podnikatel provozuje svoji podnikatelskou činnost pod svou obchodní firmou, pod svým názvem nebo pod svým jménem a příjmením.
- Vlastní odpovědnost – podnikatel nese odpovědnost za dodržování právních předpisů a převzatých závazků a odpovědnost za výsledky celým svým majetkem (u fyzických osob i osobním majetkem, u právnických osob obchodním majetkem).

- Dosažení zisku – účelem podnikání je dosažení zisku.

O tuto definici se opírá i Veber a spol. (2012), který píše, že charakteristickým prvkem podnikání je jeho soustavnost. Není to ani činnost jednorázová, ani náhodná, ba naopak, podmínkou je, že musí být vykonáváno pravidelně, dlouhodobě a systematicky. Pouze nahodilé, nesoustavné poskytování výrobků nebo služeb nenaplnuje definici podnikání.

1.3 Motivy podnikání

Termín „motivace“ vyjadřuje vnitřní stavy jednotlivce, jež výrazně ovlivňují činnosti, které jednotlivec provádí. Stejně tak ovlivňuje intenzitu těchto činností společně s vytrvalostí a disciplínou. (Bedrnová a spol., 2007)

Motivace povzbuzuje psychiku a fyzickou aktivitu jednotlivce a pomáhá mu dosáhnout jeho vytčeného cíle. Pokud člověk nemá žádnou motivaci, respektive motivaci být úspěšný, nepomohou mu v jeho cestě za svým snem ani jeho brilantní znalosti, ani obrovský finanční kapitál, který vloží do své podnikatelské činnosti. Důležitým aspektem podnikatelů je iniciativa. Je nezbytné, aby podnikatelé při dosahování svých cílů drželi krok s novodobě se vyvíjejícími technologiemi. (Šiman a spol., 2010)

Startování podnikatelské činnosti je zpravidla podmíněno vnitřním zájmem podnikatele a jeho dostatečnou motivací se do tohoto rozjezdu pustit a realizovat ho. Motivy podnikatelské aktivity jsou většinou rozdělovány do dvou hlavních skupin (Srpová, 2020):

- Pull motivy: představují takové podněty, které podnikatele k zahájení podnikání táhnou. Pojí se zejména s touhou po nezávislosti, potřebou seberealizace a možností dosáhnout vyšších příjmů či jinými pozitivními výstupy z takové činnosti. Dle výsledků výzkumu společnosti Global Entrepreneurship Monitor (GEM) se navíc zjistilo, že v zemích, kde podnikatelé vstupují do podnikání především z důvodu vnímané podnikatelské příležitosti, je zaznamenána nižší míra zániku nově vzniklých podniků.
- Push motivy: oproti tomu push motivy označují situace, kdy je podnikatelská činnost zvolena spíše z nutnosti. Spadají zde například případy, kdy jednotlivci zahajují podnikání v důsledku nezaměstnanosti, nízkého příjmu nebo celkové nespokojenosti se stávajícím pracovním uplatněním.

Jako další Srpová (2020) uvádí nejčastější motivy podnikání:

- **Potřeba nezávislosti:** důležitým motivem vstupu do podnikání je právě potřeba nezávislosti, touha po autonomii a touha být svým vlastním pánem. Zároveň tyto motivy odlišují podnikatele od nepodnikatelů. Na druhou stranu platí, že dosažení nezávislosti není automatické, nýbrž je potřeba vyvinout úsilí, aby jí bylo dosaženo. Ovšem i tato nezávislost může být omezena, a to potřebami a přáními důležitých zákazníků.
- **Potřeba výkonu:** mezi další časté motivy patří potřeba výkonu a dosažení úspěchu. V případě vysoké výkonové motivace se jednotlivec snaží podávat co nejlepší výsledky i v podmínkách nejistoty. Je typické, že podnikatelé nesou odpovědnost za výsledky vlastní práce, přijímají rizika a získávají zpětnou vazbu.
- **Potřeba jistoty:** Na rozdíl od zaměstnanců podnikatelé mají menší potřebu jistoty. Znamená to, že nemají takovou touhu po potřebě jistoty a stability. Ovšem nové výzkumy naznačují, že se tyto potřeby podnikatelů odvíjejí od konkrétní situace. V období vysoké nezaměstnanosti je potřeba jistoty aktivována především u živnostníků.
- **Finanční příjem:** zvýšení finančního příjmu je uváděno jako jeden z nejčastějších důvodů, proč se jednotlivci rozhodují začít podnikat. Výzkumy konzistentně uvádějí, že příjem většiny podnikatelů je v průměru nižší než příjem zaměstnanců na srovnatelných pozicích v placeném zaměstnání.

V některých výzkumech jsou zmiňovány i méně časté motivy podnikání, mezi nimiž se objevují i negativní, například nadměrné pracovní zaujetí. (Srpková, 2020)

Při podnikání je motivace zásadním faktorem, který ovlivňuje chování podnikatele a jeho úsilí dosáhnout stanovených cílů. Motivory vycházejí z vnitřních podnětů člověka a představují impuls k podnikatelské aktivitě. Klíčovou roli hraje rovněž schopnost rozpoznat podnikatelskou příležitost a rozhodnout o jejím využití. Ovšem příležitosti nejsou trvalé a jejich realizace je zpravidla spojena s určitou mírou rizika. Úspěšný podnikatel by proto měl být schopen tyto příležitosti identifikovat, vyhodnotit jejich potenciál a správně načasovat jejich využití. (Veber a spol., 2012)

1.4 Předpoklady podnikatele

Podnikatelská činnost je kromě právních a ekonomických podmínek podmíněna rovněž osobními předpoklady podnikatele. Tyto osobní předpoklady zahrnují jak duševní, tak

fyzické dispozice, které umožňují podnikateli efektivně posuzovat situaci na trhu, rozpoznávat příležitosti a hrozby, mobilizovat dostupné zdroje a přijímat rozhodnutí směřující k úspěchu podniku. Je žádoucí, aby podnikatel disponoval následujícími osobními předpoklady (Škodová, 2020):

- Vytřvalost. Schopnost nevzdávat se při překonávání překážek a schopnost učit se z předchozích neúspěchů, aniž by to podnikatele odradilo od dalších aktivit.
- Podnikavost. Důležité určité dispozice (schopnosti, dovednosti, vědomosti) a osobní vlastnosti (specifické: cílevědomost, vztah k lidem, rozhodnost; nespecifické: poctivost, zdvořilost, bezúhonnost, přesnost).
- Odpovědnost. Podnikatel je zodpovědný za plnění závazků nejen vůči svým obchodním partnerům a zákazníkům, ale také vůči svým zaměstnancům a státním institucím. Součástí odpovědnosti je i dodržování právních předpisů a daňových povinností.
- Iniciativa. Ochota aktivně vyhledávat nové příležitosti na trhu, sledovat trendy a reagovat na potřeby zákazníků, a to jak v oblasti inovací výrobků a služeb, tak i v oblasti nových technologií.
- Sebedůvěra. Schopnost věřit ve vlastní rozhodnutí a podnikatelské kroky, schopnost zhodnotit a přijímat rizika a být připraven čelit případným komplikacím.
- Rozhodnost. Schopnost činit důležitá rozhodnutí bez zbytečného váhání a obav z odpovědnosti, která je s podnikáním spojena. V opačném případě pro něj není podnikání vhodné.
- Znalost profese. Je nezbytné, aby podnikatel disponoval dostatečnými znalostmi a dovednostmi v odvětví, ve kterém podniká, včetně povědomí o aktuálním vývoji na trhu a v regionu, kde působí.
- Zdravotní stav. Toto hledisko je taktéž důležité zohlednit, neboť podnikání je časově i psychicky náročné a často je spojeno s vyšší mírou stresu a pracovního zatížení. (Střítecký, 2000)

Nicméně Šiman a spol. (2010) definuje ještě pár osobnostních předpokladů podnikatele navíc:

- Ochota a schopnost podstoupit podnikatelské riziko. Podnikatel musí umět respektovat i možnosti, kdy bude značný rozdíl mezi plánovanými a skutečnými výsledky jeho činnosti. Riziko není možné stoprocentně eliminovat, avšak lze jej řídit a minimalizovat.
- Inteligence. Patří sem například schopnost zpracovávat informace, formálně-logického myšlení a úsudku. Pro podnikatele je taktéž důležitá schopnost racionálně se rozhodovat, nápaditost a analytické uvažování.
- Emoční inteligence. Podnikatel musí znát své vlastní emoce a sám je zvládat, stejně jako se sám namotivovat, být empatický a umět řídit vztahy mezi lidmi.
- Sociální inteligence. Dovednost zvládat sociální situace a problémy, které vznikají interakcemi mezi lidmi. Je velmi ovlivňována zkušenostmi.
- Komunikační dovednosti. Schopnost efektivní komunikace, včetně asertivního jednání, schopnost vyjádřit vlastní názory a přesvědčit ostatní.
- Manažerské dovednosti. Zahrnují zejména plánování, organizování, řízení lidských zdrojů, zadávání úkolů a následnou kontrolu plnění zadaných úkolů.

1.5 Živnosti

Jednou z nejběžnějších forem podnikatelské činnosti v České republice je podnikání na základě živnostenského oprávnění. Podnikatelskou činnost může na území České republiky vykonávat jakákoliv fyzická či právnická osoba pouze tehdy, pokud disponuje příslušným oprávněním, koncesí či registrací, které jsou vydávány živnostenským úřadem, profesní komorou nebo jiným orgánem zákonem pověřeným. (Veber a spol., 2012)

V ustanovení § 2 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, se píše: „*Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.*“ Živnost tedy odpovídá obecné definici podnikání, jak ji vymezuje občanský zákoník, přičemž se jedná o konkrétní právní formu podnikatelské činnosti, která je dostupná zejména fyzickým osobám. (Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání)

Dle ustanovení §5 odst. 1 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, může provozovat živnost fyzická či právnická osoba, a to za předpokladu, že splní podmínky tímto zákonem stanovené. (Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání)

Podle ustanovení § 9 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, v aktuálním znění, jsou živnosti rozděleny na ohlašovací a koncesované. (Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání)

Pro živnosti ohlašovací platí, že subjekt může začít se svou činností dnem ohlášení živnosti. Dále se tyto živnosti dělí na (Šimková, 2014):

- Řemeslné. Nutnou podmínkou k provozování řemeslné živnosti je prokázání odborné způsobilosti. Mezi tyto živnosti patří: řeznictví, pekařství, kadeřnictví, pedikúra, manikúra atd.
- Vázané. U této živnosti je popsána odborná způsobilost. Patří sem: provozování autoškoly, psychologické poradenství, vedení účetnictví, průvodcovská činnost horská atd.
- Volné. Pro volné živnosti není potřeba prokazovat žádnou způsobilost. Rozlišují pouze jednu volnou živnost: „Výroba, obchod a služby“. Do volných živností se řadí: ubytovací služby, zprostředkování obchodu a služeb, školení, mimoškolní výchova a vzdělávání atd.

Naopak pro koncesované živnosti platí, že mohou být provozovány jen na základě koncese, jejíž získání je podmíněno požadovanou odbornou a zvláštní způsobilostí. Tyto způsobilosti jsou dány u každého oboru koncesované živnosti. Mezi koncesované živnosti patří: taxislužba, provozování cestovní kanceláře, provozování krematoria, směnářská činnost, pohřební služba atd. (Šimková, 2014)

Štěpánová (2007) vymezuje následující podmínky provozování živnosti:

- dosažení věku 18 let,
- způsobilost k právním úkonům,
- bezúhonnost – dle Šimkové (2014) se prokazuje u občanů České republiky výpisem z evidence Rejstříku trestů,
- nedoplatky,
- zvláštní podmínky – dle Šimkové (2014) je zvláštními podmínkami myšlena odborná nebo jiná způsobilost, pokud je živnostenský zákon nebo zvláštní předpisy vyžadují.

Důvodem zániku živnostenského oprávnění může být podle Štěpánové (2007) například:

- smrt podnikatele,

- zánik právnické osoby,
- uplynutí doby,
- výmaz zahraniční osoby,
- zánik dle zvláštního právního předpisu,
- rozhodnutí živnostenského úřadu.

1.6 Rizika podnikání

Podnikání nelze považovat za jednoduchou ani bezstarostnou činnost. To právě naopak, jde o proces, který je pro podnikatele časově i psychicky náročný a často vyžaduje dlouhodobé soustředění a maximální nasazení. Mnohdy člověka na několik let zcela pohltí. Tento způsob života s sebou přináší zvýšenou psychickou zátěž a klade vysoké nároky na schopnost podnikatele udržet rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Před zahájením podnikatelské činnosti by měl podnikatel důkladně zvážit nejen obor, ve které plánuje působit, ale také své vlastní očekávání a cíle, které si se svým podnikáním spojuje. Úspěch firmy velmi závisí na počátečním úsilí zakladatelského týmu v počáteční fázi podnikání. Přestože podnikatel věnuje rozvoji firmy maximální pozornost a úsilí, nikde není psáno, že úspěch musí být zaručen. Výsledky podnikatelské činnosti totiž závisí rovněž na faktorech, které podnikatel nemůže přímo ovlivnit a které mají nemalý vliv na budoucí úspěch firmy. (Srpová, 2020)

Začátky podnikání mohou být komplikovány celou řadou faktorů, mezi které patří například situace na trhu práce. V podmínkách nízké nezaměstnanosti se podnikatelé často potýkají s nedostatkem kvalifikovaných pracovních sil. Pro nově vznikající podniky bývá obtížné konkurovat již rozjetým firmám, zejména tedy zahraničním společnostem, které disponují násobně většími finančními zdroji a jsou schopny nabídnout zaměstnancům vyšší mzdu. Což poukazuje na fakt, že zakladatelé podniků musí při získávání kvalitních pracovníků uplatňovat i jiné motivační faktory než pouze finanční ohodnocení. (Srpová, 2020)

Podle Martinovičové et al. (2019) mohou být zisky z podnikatelské činnosti ovlivněny značným počtem faktorů, jelikož není přesně znám jejich budoucí vývoj. Úspěch činnosti může být ovlivněn různými změnami:

- poptávky vedoucí k poklesu prodeje,
- prodejní ceny produktů a ceny jejich vstupů,

- devizové kurzy,
- technologie a technologické procesy,
- makroekonomická a hospodářská politika,
- mezinárodní ekonomické a politické okolí.

Srpová (2020) dále uvádí, že v dnešní době mnoho vzdělaných lidí hledá zaměstnání, které pro ně má hlubší smysl a umožňuje jim se realizovat. Právě začínající podniky a startupy mohou tuto potřebu naplňovat a představovat atraktivní alternativu ke kariéře v korporátním prostředí.

Kromě ekonomických rizik je však nezbytné zohlednit také psychologickou náročnost podnikání. Rozjezd nového podnikání bývá spojen se zvýšenou mírou stresu, která pramení z vysoké pracovní zátěže a z nutnosti rychle a správně reagovat na nové a často nepředvídatelné situace. Zakladatel podniku musí zároveň zvládat řadu odlišných rolí a udržovat celkový přehled o fungování podniku. Oproti velké firmě se nemůže specializovat pouze na konkrétní odbornost a činnosti, ale musí být schopen propojovat různé role a určovat celkové směřování firmy. (Srpová, 2020)

Nicméně v současnosti je stále více používán komplexní přístup v řízení rizik. Analýzy budoucího vývoje podniku a jeho rizik a jejich strategické řízení musí být nedílnou součástí řízení podniku. V praxi se k tomuto řízení rizik najímají různé specializované skupiny, jejichž úkolem je právě risk management. (Martinovičová et al., 2019)

1.7 Činnosti podniku

Podnik dosahuje svých předem stanovených cílů prostřednictvím realizace určitých činností. Tyto činnosti podniku zahrnují vstupy a výstupy, věcnou a peněžní stránku, a ještě se dále rozdělují na více dílčích činností. Stěžejním cílem podnikového řízení je zajistit vzájemný soulad a optimalizaci průběhu činností podniku. (Šiman a spol., 2010)

Podle Šimana a spol. (2010) záleží především na odvětví, ve kterém podnik působí, stejně jako na samotné velikosti podniku. Za hlavní činnosti podniku se považuje:

- Nákup zabezpečující vstupy, jež jsou nezbytné pro bezproblémový průběh výrobního procesu. Součástí tohoto procesu je i správa zásob a jejich skladování. Navzdory tomu pořizování jiných výrobních faktorů, jako je například dlouhodobý majetek, pracovní síla či kapitál, mají v kompetenci jiné útvary podniku.

- Prodej zahrnující aktivity, které směřují k uzavírání obchodních smluv na dodávku výrobků a služeb, uskutečnění samotného prodeje a následnému inkasu peněžních prostředků.
- Výroba zajišťující cílenou přeměnu vstupů na výstupy, tedy na finální produkty a služby. Zásadní faktorem je zde optimální kombinace výrobních faktorů. Výroba je úzce spjata s prodejem.
- Péče o lidské zdroje zaměřující se na zajištění převládajícího výrobního faktoru, kterým je lidská práce, a to jak na výkonné úrovni, tak i na úrovni řídicí. Součástí této činnosti je především nábor a výběr zaměstnanců, jejich hodnocení, systém odměňování a péče o zaměstnance v rámci zvyšování jejich kvalifikace.
- Investiční činnost zaměřující se na majetkovou správu, na jeho dlouhodobé udržování, modernizaci a rozvoj. Podporuje také možný růst podniku podmíněný efektivním nakládáním s investičním kapitálem.
- Vývojová a výzkumná činnost, včetně inovace výrobků a služeb konstrukční a technologické přípravy výroby, představují důležité nástroje pro udržování a posilování konkurenceschopnosti podniku.
- Celopodnikové činnosti, jako je například management, plánování, účetnictví, kalkulace nákladů, interní audit, zajišťují efektivní chod podniku jako celku.

1.8 Cíle podnikání

Podniky existují z jednoho prostého, hlavní důvodu: vyrábění výrobků a zboží, poskytování služeb pro své zákazníky a konečné spotřebitele, a uspokojování potřeb všech subjektů, které jsou s daným podnikáním provázané. Od počátku času se podniky zakládaly z toho důvodu, aby vytvářely zisk pro své vlastníky. Z čehož vyplývá, že podniky sledují jasně definovaný cíl. Tímto cílem je maximalizace hodnoty podniku společně s maximalizací hodnoty majetku vlastníků. Ovšem pojmout podnik jako prostředek, skrze který se zhodnocuje vložený kapitál, a zároveň respektovat jeho sociální funkce ve vztahu k jeho zájmovým skupinám by v důsledku mohlo vyústit do dvou zdánlivě protikladných tezí (Martinovičová et al., 2019):

1. primárním cílem je dosahovat zisk na základě uspokojování koupěschopné poptávky,

2. primárním cílem podniku je uspokojovat koupěschopnou poptávku a oprávněné požadavky okolí, tedy „sloužit“, a tím dosahovat zisk.

Začít podnikat může mít mnoho příčin – od seberealizace přes uspokojování určitých potřeb po uplatnění vědeckého pokroku. V případě, že mají být tyto snahy uskutečněny, je třeba promítnout je do cílů podnikatelské činnosti. (Srpová a spol., 2010)

Existuje mnoho různých nástrojů používaných pro jasnou formulaci cílů, například metoda SMART. K tomu, aby byl cíl správně definovaný, musí být (Šafrová, 2019):

1. Specifický (specific). Cíl musí být specifický, jasný, konkrétní a také srozumitelný.
2. Měřitelný (measurable). Měl by být nastaven tak, aby bylo možné změřit jeho dosažení, případně nedosažení.
3. Akceptovaný (accepted). V případě, že se na dosahování cíle podílí více jednotlivců, měl by být cíl akceptovaný všemi bez výhrad a všichni by s ním měli být vnitřně ztotožnění.
4. Realistický (realistic). Především důležitý je také fakt, že cíl musí být realistický a dosažitelný. Pokud by byl určený cíl nedosažitelný, bylo by to značně demotivující a hlavně zbytečné.
5. Termínovaný (time specific). V neposlední řadě musí být cíl časově specifický, časově vymezený. Pokud cíl není časově ohraničený, lidé mají tendence prokrastinovat nebo se různě vymlouvat.

1.8.1 Zisk jako ekonomický cíl podnikání

Srpová a spol. (2010) píše, že jedním ze základních cílů podnikání je dosažení zisku, což vyplývá z legislativního vymezení podnikání, kdy je právě podnikání činnost vykonávaná za účelem dosažení zisku. Zisk představuje výsledek podnikatelských aktivit a je odrazem činnosti společnosti. Ovšem dosažení zisku nezávisí jen na podnikateli, nýbrž i na zaměstnancích, zdrojích a zákaznících.

Hospodářský výsledek (zisk) obecně představuje rozdíl mezi celkovými výnosy podniku za určité období a celkovými náklady podniku za určité období. Šimková (2014) vymezuje dvě situace, které mohou nastat:

- Pokud výnosy převyšují náklady – vzniká zisk.
- Pokud náklady převyšují výnosy – vzniká ztráta.

Dále Šimková (2014) uvádí, že hospodářský výsledek se zjišťuje z výkazu zisku a ztráty. Jedná se o účetní výkaz, ve kterém jsou samostatně vykazovány a následně sledovány náklady a výnosy podniku za určité období. Výkaz zisku a ztráty je sestavován měsíčně a hospodářský výsledek se zde zapisuje kumulativně od počátku určitého roku. Zjednodušené členění výkazu zisku a ztráty je znázorněno v tabulce (viz Tabulka 1).

Tabulka 1 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty	
Náklady	Výnosy
• Provozní (materiál, mzdy, odpisy) • Finanční (úroky, pojistné) • Mimořádné (manka, škody)	• Provozní (tržby za výrobky, služby) • Finanční (úroky, podíly na zisku) • Mimořádné (manka, škody)
Hospodářský výsledek (zisk, ztráta)	

Zdroj: Šimková (2014)

Při dosahování zisku je stěžejní schopnost nabídnout na trhu produkty či služby, které zákazníci požadují a za které jsou ochotni zaplatit. Z toho vyplývá, že zisk není tvořen samostatně, ale je výsledkem spolupráce všech zúčastněných subjektů. Pozor: snaha o maximalizaci zisku za každou cenu může vést k narušení rovnováhy mezi zájmy podnikatele a dalších subjektů trhu. (Srpová a spol., 2010)

Jenže podnikání nesleduje jen jediný cíl. Cílů je více a mohou se postupně v čase měnit, dokonce mohou být protichůdné. (Srpová a spol., 2010)

Podle Srpové a spol. (2010) je v odborných literaturách diskutováno, zda je zisk hlavním měřítkem efektivity podnikání. Na toto téma se snaží odpovědět následující příklady:

- Podnik může dosahovat zisku prodejem vlastního majetku, nemusí při tom uspokojovat potřeby zákazníků.
- Krátkodobého zisku lze dosáhnout i v důsledku inflačního vývoje, například prodejem předzásobeného materiálu za vyšší ceny.
- Zisk může být taktéž výsledkem spekulací na finančních trzích, které nejsou spojeny s hlavní činností podniku.

- Účetní zisk může být ovlivněn použitými účetními metodami, jako je oceňování zásob nebo tvorba rezerv, nemusí tak odpovídat skutečné výkonnosti podniku.

Srpová a spol. (2010) uvádí, že zisk v současnosti není považován za základní cíl podnikání.

1.8.2 Tržní hodnota podniku jako ekonomický cíl podnikání

Z dlouhodobého hlediska je kromě zisku dalším podstatným cílem také tržní hodnota podniku. Tato hodnota představuje cenu, za kterou by bylo potenciálně možné podnik na trhu prodat. Snahou podnikatele je tedy zpravidla tuto hodnotu maximalizovat. (Srpová a spol., 2010)

1.8.3 Maximalizace hodnoty podniku a respektování zájmů stakeholderů

Tržní hodnota podniku není dána jen součtem hodnoty jeho majetku, ale představuje funkční celek založený na činnosti zaměstnanců a na schopnosti podniku dlouhodobě vytvářet užitek jeho vlastníkům. Tento užitek přináší podnik všem subjektům, které se podílejí na reprodukčním procesu firmy, tj. stakeholderům. Jednotlivé subjekty mají od podniku různá očekávání (Srpová a spol., 2010):

- Zaměstnanci očekávají jistotu zaměstnání a odpovídající odměnu za svou práci.
- Zákazníci požadují kvalitní produkty nebo služby za přiměřenou cenu s odpovídajícími podmínkami.
- Dodavatelé mají zájem na co nejvyšší ceně za dodávané produkty nebo služby a na rychlé platbě.
- Věřitelé očekávají od podniku návratnost poskytnutých finančních prostředků a požadují omezení investičního rizika.
- Stát vyžaduje od podniků co možná nejvyšší odvody daní.
- Vlastníci usilují o maximalizaci hodnoty podniku a dosažení vysokého výnosu ze svého kapitálu.

Tím vznikají odlišné zájmy jednotlivých subjektů vedoucí ke vzniku konfliktů, jež je nutné zohlednit při formulaci strategických cílů podniku. Z tohoto důvodu se dnes prosazuje přístup, který zdůrazňuje, že cílem podnikání je maximalizace hodnoty podniku pro vlastníky při respektování zájmů všech subjektů účastnících se podnikání (stakeholderů). (Srpová a spol., 2010)

2 PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ

Při zahájení podnikání je důležité věnovat pozornost analýze faktorů, jenž mají potenciál ovlivňovat budoucí fungování podniku. Podnikání bez toho, aniž by bylo známo okolní prostředí, by bylo podobné cestě na otevřeném moři bez znalosti podmínek, stejně jako bez vhodného vybavení, kdy úspěch podniku záleží spíše na náhodě. A tudíž je jedním z počátečních kroků podnikání důkladná analýza okolí podniku. (Šafrová, 2019)

Z praktických důvodů je okolí podniku povětšinou rozděleno do tří základních úrovní (Šafrová, 2019):

- megatrendy,
- makroprostředí,
- mikroprostředí.

Dá se říct, že čím méně má podnikatel zkušeností s podnikáním nebo s daným oborem, tím více pozornosti musí dané analýze věnovat. (Šafrová, 2019)

Podnikatelské prostředí z velké části ovlivňuje rozhodování řídicích pracovníků bez ohledu na právní formu, velikost, obor a předmět podnikání, nebo fázi životního cyklu podniku. Ačkoli je schopnost podniku ovlivnit okolí minimální, podnik musí být schopen umět se změnám v podnikatelském prostředí přizpůsobit. Nicméně při pravidelném a důkladném sledování vlivů okolí podniku jej změny nepřekvapí, ba naopak, má možnost se jim přizpůsobit, a dokonce je využít ve svůj prospěch. Včasné nezaregistrování signálů ohrožení či nevyužití příležitostí může vyvodit podniku vážné důsledky. (Šíman a spol., 2010)

Podle Šímana a spol. (2010) je možné vliv prostředí přirovnávat ke vlivu počasí. Všichni čelí naprosto stejným podmínkám. Ovšem kdo má rychlejší a kvalitnější informace a dokáže se včas přizpůsobit, může minimalizovat negativní dopady a maximalizovat výhody.

Šíman a spol. (2010) definuje jako hlavní složky okolí podniku:

- průmyslové odvětví, ve kterém podnik působí,
- politické okolí,
- ekonomické okolí,
- sociální okolí,
- demografické okolí,

- technologické okolí,
- legislativní okolí,
- geografické okolí,
- environmentální okolí.

2.1 Vymezení pojmu podnikatelské prostředí

Prostředí podniku je tvořeno velkou škálou legislativních, infrastrukturních a tržních podmínek. Podnikatelské prostředí vytváří především orgány státní správy, ministerstva, soudy, vzdělávací zařízení, ale i potenciální konkurence apod. K analýzám tohoto prostředí slouží zejména analýzy STEP (sociální, technické, ekologické a politicko-legislativní faktory), Porterův model pěti sil a matice SWOT. (Škodová, 2020)

Dle Dvořáčka a spol. (2012) je okolím podniku takřka vše, co se nachází mimo podnik jako organizaci. Podniky jsou otevřené systémy, které mají určité vztahy s okolím, ve které vykonávají svoji funkci. Vnější faktory, kterými jsou například příležitosti nebo hrozby, ve velké míře ovlivňují výsledky podniku. Je důležité znát podnikové okolí především kvůli:

- pochopení vztahů s okolím,
- schopnosti přizpůsobit se okolí,
- využití možností pro ovlivňování okolí.

Toto okolí je možné rozdělit na okolí vnitřní a okolí vnější. Vnitřním okolím se rozumí síly působící uvnitř podniku, kdežto vnějším okolím se rozumí síly působící vně podniku, tj. mikrookolí a makrookolí podniku. Mezi mikrookolím a makrookolím existují určité rozdíly. Hlavním rozdílem je především fakt, že na mikrookolí může mít podnik určitý vliv. Na druhou stranu na makrookolí působí faktory, které podnik nemůže ovlivňovat, ačkoli mohou mít na podnik značný vliv. Tyto faktory existují nezávisle na působení podniku. (Dvořáček a spol., 2012)

2.2 Změny v podnikatelském prostředí

Šafrová (2019) definuje megatrendy jako globální faktory, které ovlivňují široké spektrum odvětví a podnikatelských aktivit. Charakteristická je jejich obecnost a jejich konkrétní dopad se liší v závislosti na odvětví nebo regionu. Tyto trendy působí nejen na makroprostředí, ale ovlivňují i oborové okolí a podniky samotné.

Megatrendy jsou zpravidla střednědobé až dlouhodobé a je obtížné jejich vývoj ovlivnit. Na tyto trendy mohou vlády i podniky jen reagovat a využít je ve svůj prospěch, jelikož jakékoli pokusy o jejich změnu vedou k neočekávaným a často negativním výsledkům. Mohou být identifikovány v různých oblastech, jako jsou společenské vztahy, demografický vývoj, technologický pokrok nebo stav životního prostředí. (Šafrová, 2019)

Jako příklad megatrendů Šafrová (2019) uvádí například digitalizaci a automatizaci výroby (Průmysl 4.0), přechod k informační společnosti, globální klimatické změny, stárnutí populace, rozvoj vysokorychlostního internetu, propojení podniků do sítí nebo snahy o omezení spotřeby plastů v důsledku kontaminace oceánů.

Menší podniky mají oproti velkým korporacím tu výhodu, že dokážou rychleji reagovat na okolní změny, a tedy i na trendy globálního charakteru. Jejich flexibilita a plánování na krátkou dobu jim umožňuje přizpůsobení se novým podmínkám, jelikož nepřizpůsobení by mohlo ohrozit existenci tohoto podniku. Na druhou stranu, pouhé přizpůsobení se ovšem představuje spíše pasivní strategii. Efektivnější je aktivně sledovat vývoj těchto megatrendů a využívat je ve svůj prospěch, tedy jako příležitost k dalšímu rozvoji podniku a případnému získání konkurenční výhody. Podnik, jenž dokáže reagovat rychleji než konkurence, může nad konkurencí získat patrný náskok. (Šafrová, 2019)

2.3 Externí podnikatelské prostředí

Externí podnikatelské prostředí se ještě dále dělí na podnikové makroprostředí a mikroprostředí. (Šafrová, 2019)

2.3.1 Makroprostředí

Pojmem makroprostředí je na základě Šafrové (2019) myšleno nejširší podnikové prostředí. Podnik toto prostředí nemůže svojí činností nijak ovlivnit ani změnit. Toto prostředí má ovšem na úspěchy celého podniku značný vliv. Nicméně pojem makroprostředí má pro různé podniky různé významy. Pro některé podniky může makroprostředí reprezentovat pouze oblast jednoho města, pro jiné podniky to mohou být dokonce světadíly.

Pro prvopočátky podnikání je na místě brát v potaz identifikaci a vyhodnocení všech oblastí, které podnik nemůže ovlivnit, a to kvůli potenciálnímu dopadu těchto oblastí na daný podnik. Žádná z oblastí nesmí být opomenuta. Postupem let bylo právě na toto téma vytvořeno mnoho různých analytických nástrojů, jenž de facto napovídají, co se v analýze

makroprostředí nesmí zapomenout ani vynechat a co by při této analýze mělo přijít v potaz. (Šafrová, 2019)

Nejčastější analýzou podnikového makroprostředí je analýza PEST. Často se uvádí jako nejjednodušší analýza a zároveň je dostačující. Dle ní jsou vlivy makroprostředí rozděleny podle počátečních písmen názvu této analýzy na (Šafrová, 2019):

1. Politicko-legislativní faktory. Zde patří právní rámec, jenž musí vzít podnik v potaz, jeho stabilita, provázanost oboru podnikání s politikou, daňové regulace, vliv legislativy Evropské Unie, omezení nebo podpora zahraničního obchodu apod.
2. Ekonomické faktory. Faktory ekonomické zahrnují stav ekonomiky, které jsou znázorněny souhrnnými ukazateli, například inflace, HDP, nezaměstnanost, úroková sazba, průměrná mzda, minimální mzda apod.
3. Sociokulturní faktory. Sem se řadí různé demografické trendy, jako je stárnutí obyvatel, nízká porodnost. Dále také hodnoty, priority, životní styl, náboženství, úroveň a charakter vzdělání obyvatel apod.
4. Technologické faktory. Hodnotí se obecné technologické trendy, jako je úroveň ochrany duševního vlastnictví, rychlost přenosu technologií z výzkumu do praxe, stav energetické, dopravní a komunikační infrastruktury apod.

Nicméně existují i doplněné a modifikované verze analytického modelu PEST o další oblasti (Grasseová a spol., 2013):

- analýza STEP (faktory jsou pouze přeházeny),
- analýza PESTLE/STEEPL (PEST analýza + legislativní faktory a faktory ekologické),
- analýza STEEPLD (PEST analýza + legislativní, ekologické a demografické faktory),
- analýza STEER (faktory sociokulturní, technologické, ekonomické, ekologické a regulující).

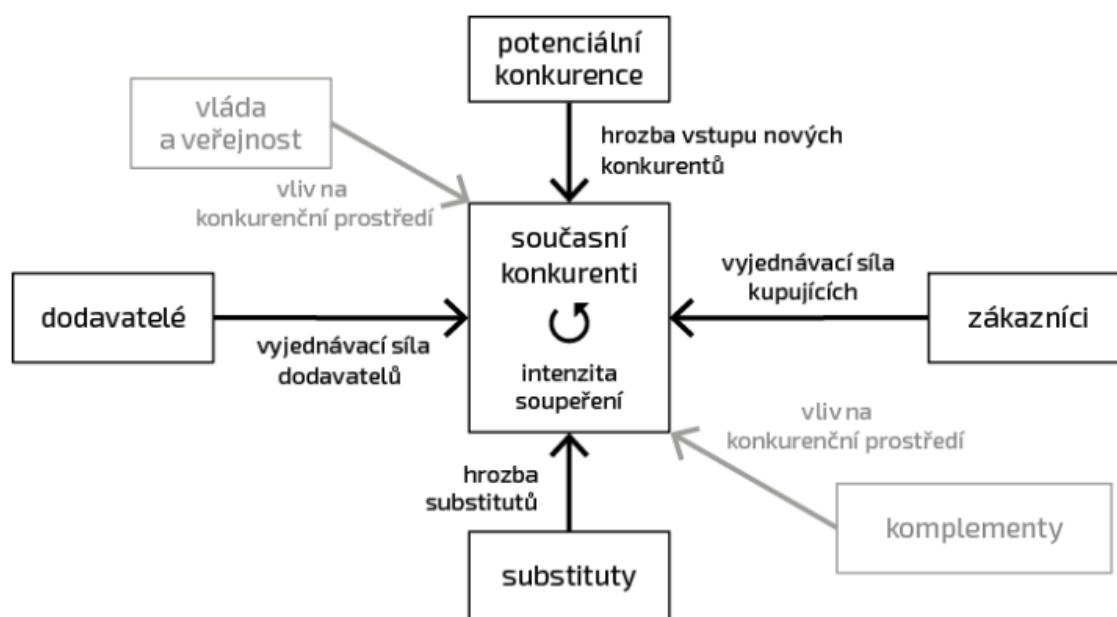
2.3.2 Mikroprostředí

Mikroprostředí, tj. bezprostřední prostředí podniku, se často označuje jako oborové okolí či mikrookolí. Mikrookolí se, stejně jako makrookolí, řadí do vnějšího prostředí, nicméně na

rozdíl od makrookolí, na mikrookolí má již podnik určitý vliv. I přesto toto okolí není zcela schopen ovládat a přizpůsobovat si jej podle svých vlastních představ. (Šafrová, 2019)

Stejně jako makrookolí, i mikrookolí používá různé nástroje a často není ani tolik stěžejní, který nástroj se právě použije. Samozřejmě, žádný z důležitých faktorů, který by mohl podnik výrazným způsobem ovlivnit, nesmí být vynechán. Nejčastější nástroje při analýze mikrookolí jsou Porterův model pěti konkurenčních sil a analýza 4C (Grasseová a spol., 2013). Tyto dva nástroje se nepoužívají zároveň, neboť jsou značně podobné.

Jak již bylo zmíněno, jedním z nejčastěji používaných nástrojů při analýze podnikového mikroprostředí je Porterova analýza pěti konkurenčních sil se silami zobrazenými na následujícím obrázku (viz Obrázek 1). Analýza spočívá v tom, že tržní konkurence záleží na pěti základních skupinách a působení mezi nimi. (Grasseová a spol., 2013)



Obrázek 1 Porterova analýza pěti sil

(Zdroj: Grasseová a spol., 2013)

Na základě Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil je hodnocen vliv jednotlivých skupin na prostředí trhu a intenzitu hrozby, kterou skupiny pro podnik představují (Šafrová, 2019):

1. Současná konkurence. Pointa je v tom, že na trhu již nějaká konkurence je, má stejný problém, který řeší mnohdy totožným či podobným způsobem. Vztahy mezi konkurenty mohou být jakékoliv od vzájemné úcty a kooperace až po rivalitu bez

lítosti a boje. V případě, že je konkurenční prostředí nepřátelské, nachází se zde velké riziko nepřijmeností při vstupu na trh. Tak jako tak, důležité je zjistit:

- kdo je naše konkurence a jejich zákazníci,
 - kolik jich je a jakou mají moc,
 - jak spolu vzájemně vychází,
 - co jim jde a v čem zaostávají apod.
2. Potenciální konkurence. Tento druh konkurence na trhu ještě není, ale v blízké době mohou na tento trh vstoupit, již to plánují nebo je na trh naláká úspěch jiného podniku. Je nutné provést analýzu bariér vstupu na trh. Bariéry mohou být:
- investiční náročnost,
 - nutnost vlastnit určitou znalost nebo know-how,
 - státní regulace apod.
3. Poskytovatelé substitutů. Substitutem se rozumí produkt, který má totožný problém, ale řeší jej odlišným způsobem. Substituty jsou nesmírně důležité, často ale přehlížené. Podnikatelé si myslí, že jejich produkt je ojedinělý, nemá na trhu konkurenci. Ovšem často zapomínají, že konečného zákazníka nezajímá samotný produkt, nýbrž řešení jeho problému.
4. Dodavatelé. Žádné podniky nemohou přežít bez dodavatelů. I prosté podnikatelské záměry musí počítat s potřebou dodavatelů. Čím je podnikatelský záměr složitější, tím je složitější i struktura dodavatelů. Situace není riziková, dokud je k dispozici široké spektrum dodavatelů. Nicméně problém se vyskytuje ve chvíli, kdy:
- dodavatelů je málo nebo jen jeden, což znamená, že si může diktovat podmínky,
 - vynakládá se až příliš nákladů na spolupráci s dodavatelem,
 - náklady na to, co od dodavatele kupujeme, se vysoce odráží v ceně finálního produktu.
5. Zákazníci. Porterova analýza se soustředí výrazně na vyjednávací sílu zákazníků. Když je zákazníků mnoho, je situace bezproblémová s nízkým rizikem. Ovšem riziko nastává, když je zákazníků málo nebo mohou snadno odejít ke konkurenci.

2.4 Interní podnikatelské prostředí

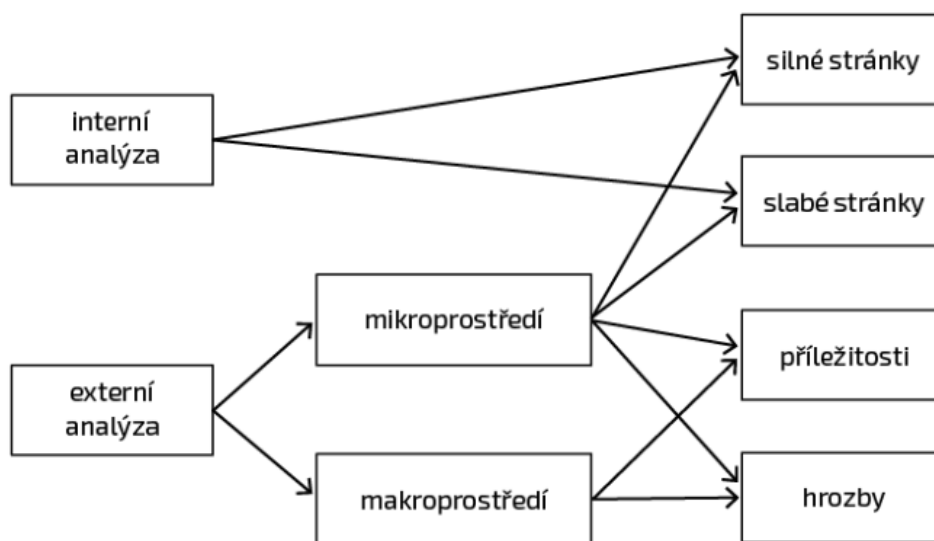
Cílem analýzy vnitřního (interního) prostředí podniku je uvědomění si podnikových silných a slabých stránek. Tyto stránky se rozřazují mezi silné a slabé podle jejich srovnání s konkurencí a celkovým trhem. Pokud je řeč o založení nového podniku, není možné použít stávající nástroje pro analýzu vnitřního prostředí, doporučuje se tedy začít u nástroje Lean Canvas, kde je třeba podívat se na položky řešení, existující alternativy a neférová výhoda. (Šafrová, 2019)

Podle Šafrové (2019) by hledání silných stránek podniku mělo spočívat v porovnání produktu se všemi potenciálními alternativami stejného problému. Silnou stránkou je neférová výhoda, jež popisuje něco, co nemá konkurenční projekt k dispozici. Avšak silnou stránkou mohou být i například kontakty a předchozí zkušenosti.

Na druhou stranu slabými stránkami jsou, jak píše Šafrová (2019), nezkušenost a neznalost. I když je možné se na trh různými způsoby připravit, zkušenosti z praxe nenahradí takřka nic. Další slabou stránkou podniku může být například nedostatek finančních prostředků. Ale především je to fakt, že nově zavedený podnik nikdo nezná, nemá žádnou image, žádnou zákaznickou základnu. Tento podnik se musí mezi konkurencí prosadit.

2.5 SWOT analýza

Analýza SWOT neboli také SWOT matice se často používá k provázání faktorů externího prostředí podniku s interním prostředím. Analýza je rozdělena do čtyř segmentů: silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Jak zobrazuje obrázek níže (viz Obrázek 2), silné a slabé stránky popisují situaci v oborovém okolí podniku, zatímco příležitosti a hrozby popisují situaci v podnikovém okolí. (Šafrová, 2019)



Obrázek 2 Zdroje SWOT analýzy

(Zdroj: Šafrová, 2019)

Matice SWOT musí být zpracována kvalitně, srozumitelně, správně a přehledně. Perfektně sestavenou SWOT matici lze poznat podle toho, že obsahuje jen důležité, klíčové, a především relevantní faktory, je založená na faktech a je jasné, proč jsou faktory zařazené tam, kde jsou zařazené. Nejdůležitějším, ovšem i nejvíce opomínaným, krokem je vyhodnocení, které spočívá ve vzájemném provázání silných a slabých stránek s příležitostmi a hrozbami. Z těchto provázání v konečném důsledku vyplývají čtyři základní situace: nejvýhodnější situace (S-O), zapracování na odstranění slabých stránek (W-O), využití silných stránek k zažehnání hrozeb (S-T), nebo odstranění slabých stránek kvůli snížení rizika plynoucího z hrozeb (W-T). Tyto vazby přehledněji naznačuje následující obrázek (viz Obrázek 3). (Šafrová, 2019)

		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí analýza	Příležitosti	S-O strategie: Díky silným stránkám využijeme příležitost.	W-O strategie: Odstraněním slabé stránky budeme mít možnost využít příležitost.
	Hrozby	S-T strategie: Silnou stránku využijeme pro snížení rizika nebo dopadu hrozby.	W-T strategie: Odstraněním slabé stránky snížíme riziko nebo dopad hrozby.

Obrázek 3 SWOT Matice

(Zdroj: Grasseová a spol., 2013)

3 BUSINESS MODEL

Dle Osterwaldera a spol. (2012) je možné pojem „business model“ definovat následovně: Business model popisuje logiku toho, jak organizace vytváří, poskytuje a zachycuje hodnotu.

O tuto definici se opírá i Hill et al. (2020), který ještě dodává, že business model lze chápat jako představu řídicích pracovníků o tom, jak spolu jednotlivé strategie uplatňované podnikem vzájemně souvisejí a tvoří smysluplný a jednotný celek. A právě tato provázanost jednotlivých strategií má tendenci podniku získat konkurenční výhodu a dosahovat nadprůměrné ziskovosti i růstu. Dá se říct, že se jedná o takový mentální rámec, jenž propojuje jednotlivé strategické přístupy a kapitálové investice takovým způsobem, aby společně přispívaly k lepšímu výkonu podniku v delším časovém horizontu.

Abrams (2019) píše, že pojem „business model“ popisuje, jakým způsobem podnik vytváří hodnotu a generuje zisk. Zahrnuje nejen to, co podnik nabízí, ale i to, jakým způsobem své produkty nebo služby vytváří, distribuuje a prodává. Služby je možné také prodávat za paušální poplatky nebo na hodinovém základě. Výběr vhodného business modelu má potenciál přinést podniku podstatnou konkurenční výhodu.

Existuje celá řada různých business modelů, od jednorázového prodeje výrobků přes poskytování služeb za pevně stanovenou cenu až po opakované platební systémy. Příkladem může být model freemium, též známý jako bezplatná verze, jenž využívají především softwarové společnosti založené na cloudu. Tato bezplatná verze spočívá v nabídce základní verze zdarma a poté rozšířené verze na pravidelný poplatek. Právě bezplatná varianta přitáhne nové uživatele, kteří si produkt mohou bez rizika vyzkoušet. Pokud časem zjistí, že jim bezplatná verze nestačí, mohou přejít na verzi placenou. Tímto způsobem se navyšuje pravděpodobnost zákaznické loajality. (Abrams, 2019)

Celkově business model zahrnuje komplexní rámec toho, jak bude podnik (Hill et al., 2020):

- vybírat cílové zákazníky,
- definovat a odslišovat nabídku výrobků nebo služeb,
- vytvářet hodnotu pro zákazníky,
- dosahovat ziskovosti a ziskovost udržovat apod.

Promyšlený business model je stěžejním předpokladem pro dlouhodobou životaschopnost podniku. I sebevíc inovativní podnikatelský nápad může nakonec selhat, pokud není

podpořen vhodným modelem, který jasně určuje, jak bude podnik vytvářet zisk. Business model ovlivňuje nejen provozní činnosti podniku, ale také určování cílových zákazníků, nastavování cenové politiky, plánovanou výši marže a úroveň poskytovaných služeb. (Abrams, 2019)

Hill et al. (2020) uvádí příklad business modelu prodejen s levným zbožím, kterým je Wal-Mart. Business model této společnosti je postaven na základě snižování nákladů prostřednictvím nahrazení tradičního formátu s plným servisem formátem samoobslužným. K tomu je tento princip podpořen širokým sortimentem produktů, které jsou nabízeny ve velkoplošných prodejnách s minimálním vybavením. Tento princip generuje značné úspory, které jsou přenášeny na zákazníky ve formě nižších cen, což přispívá ke zvýšení tržeb. Model se tak v praxi ukázal jako efektivnější než model tradičních menších obchodů, které mají vysokou míru obsluhy, i než model klasických obchodních domů, které poskytují rozsáhlé zákaznické služby, například společnost Sears.

Business modely využívají nejen podnikatelé, kteří čerpají z již osvědčených postupů, ale i podnikatelé, kteří přicházejí s novými inovativními nástroji a postupy. Právě pro ně jsou modely cenným prostředkem, jak ověřit realizovatelnost svého projektu a nápadů, identifikovat rizika a jejich efektivitu ještě před samotnou realizací. (Papula, 2017)

3.1 Podnikatelský plán

Podle Papuly (2017) podnikatelský plán představuje důležitý nástroj v rané fázi podnikání, neboť slouží k rozpracování podnikatelského záměru do konkrétních cílů a dílčích kroků. Umožňuje podniku účinně reagovat na podmínky související s touto fází vývoje podniku. Zároveň poskytuje rámec pro rozhodování o časovém rozvržení jednotlivých aktivit uskutečňovaných uvnitř i vně podniku. Jeho propojení s krátkodobými plány z něj činí flexibilní nástroj managementu, jenž napomáhá adaptovat se na změny a průběžně aktualizovat směřování podniku dle aktuální situace v podnikatelském prostředí.

V kontextu s podnikatelským plánem se pojí následující otázky (Papula, 2017):

- otázka „co?“ se týká produktů a trhů,
- otázka „kam?“ se týká toho, na které trhy se směřuje,
- otázka „kdo?“ se týká účastníků a partnerství,
- otázka „kde?“ se týká místa, na kterém podnik bude působit,

- otázka „kdy?“ se týká časového aspektu realizace podnikových činností,
- otázka „jak?“ se týká postupů a způsobů,
- otázka „kolik?“ se týká výsledků a zdrojů.

3.2 Strategický management

Strategický management představuje soubor činností zaměřených na plánování a řízení dlouhodobého rozvoje podniku. Jeho podstatou je udržovat soulad mezi dlouhodobými cíli podniku a dostupnými zdroji, včetně lidských zdrojů, a zároveň zajišťovat soulad podniku s okolním prostředím, ve kterém podnik působí. Hlavním úkolem strategického managementu je formulace strategií podniku a následná kontrola jejich realizace. Na tuto úroveň managementu potom navazují dvě další úrovně – taktická a operativní. (Červený, 2014)

Rothaermel (2019) chápe strategické řízení jako efektivní proces vytvářející základ pro dosažení a udržení konkurenční výhody. Strategičtí lídři navrhuji systematické přístupy k formulaci a realizaci strategií. Jedná se o samostatný proces, prostřednictvím kterého strategičtí lídři strategii vytvářejí a uvádějí do praxe.

Při nastavování strategického řízení mohou lídři využít tři základní přístupy (Rothaermel, 2019):

1. Strategické plánování
2. Plánování scénářů
3. Strategie jako řízeně vznikající proces.

Pořadí uvedených přístupů zároveň odráží jejich historický vývoj. Nejprve se rozvíjelo strategické plánování, následovalo plánování scénářů a poté přístup označovaný jako strategie řízeně vznikajícího charakteru. První dva přístupy představují relativně formální metody plánování, třetí přístup vychází sice z úvodního strategického plánu, ale umožňuje větší flexibilitu a méně stylizovanou strukturu. Všechny tyto přístupy mají jak své výhody, tak i své nevýhody, které se projevují v závislosti na konkrétním kontextu a podmínkách, za nichž je daná strategie uplatňována. (Rothaermel, 2019)

Je možné rozpoznat na těchto úrovních jisté manažerské činnosti, mezi které patří plánování, organizování, vedení a kontrola. Poměr, v němž jsou zastoupeny tyto činnosti, společně

s mírou jejich formalizace, se může v určitých podnicích lišit v závislosti na jejich velikosti a podmínkách. (Červený, 2014)

Strategický management také představuje vrcholovou formu řízení společnosti, jež navazuje na hierarchii operativního a taktického řízení. Koncept strategického řízení je zaměřen převážně na dlouhodobé cíle podniku a na rozhodování o směru dalšího vývoje podniku. Na rozdíl od nižších úrovní řízení je pro strategický management typické, že zahrnuje celistvé a těžko předvídatelné situace, jež mají dopad na budoucí existenci podniku. Tato rozhodnutí jsou založena jak na analýze dat, tak i na intuici, znalostech a zkušenostech. (Červený, 2014)

Toto řízení je zpravidla řízeno shora dolů, tedy vedením podniku. Nicméně i tak vyžaduje zpětnou vazbu od nižších úrovní. Tento proces zahrnuje logickou posloupnost následujících kroků (Červený, 2014):

1. Stanovení poslání
2. Analýzu externího a interního prostředí
3. Strategickou analýzu
4. Generování možných řešení
5. Optimalizaci řešení a výběr strategie
6. Implementaci strategie
7. Hodnocení realizace strategie.

Tento proces je kontinuální a vyžaduje sledování změn v podnikovém okolí, stejně tak jako jeho vnitřních podmínek. Cílem tohoto procesu je dosažení stability a konkurenceschopnosti podniku pomocí efektivního využití zdrojů. (Červený, 2014)

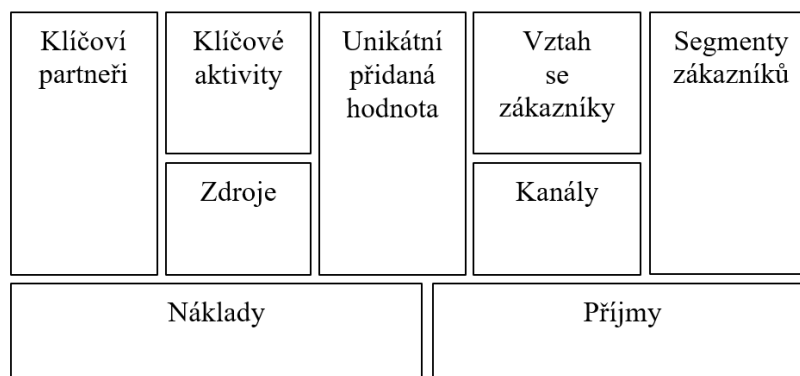
3.3 Model Canvas

Podle Osterwaldera a spol. (2012) je Canvas business model nástrojem vizuálně zobrazujícím právě business model. Tento nástroj usnadňuje identifikaci klíčových komponent podnikání a umožňuje zachytit jejich vzájemné propojení. Rovněž poskytuje společný rámec pro efektivní týmovou spolupráci. Canvas business model se skládá z devíti základních složek, jako jsou zákaznické segmenty, distribuční kanály, vztahy se zákazníky, klíčové zdroje a v neposlední řadě také struktura nákladů. Všechny tyto složky utvářející business model Canvas jsou znázorněny společně v jednom obrazci, což pomáhá

jednotlivcům lépe pochopit, navrhnout a vypracovat takový business model, který bude dlouhodobě efektivní.

Jak již bylo zmíněno, následující obrázek (viz Obrázek 4) zobrazuje Canvas business model se skládá z devíti následujících hlavních složek (Osterwalder a spol., 2012):

1. Zákaznické segmenty. Organizace obsluhuje jeden nebo několik zákaznických segmentů.
2. Hodnotové nabídky. Snaží se řešit problémy zákazníků a uspokojovat jejich potřeby prostřednictvím hodnotových nabídek.
3. Distribuční kanály. Hodnotové nabídky jsou zákazníkům doručovány prostřednictvím komunikačních, distribučních a prodejních kanálů.
4. Vztahy se zákazníky. Zákaznické vztahy jsou navazovány a udržovány s jednotlivými segmenty zákazníků.
5. Příjmy. Příjmy vznikají na základě úspěšně nabídnutých hodnotových nabídek zákazníkům.
6. Klíčové zdroje. Klíčové zdroje jsou aktiva nezbytná k tomu, aby bylo možné nabídnout a doručit předešlé popsané prvky.
7. Klíčové činnosti. Prostřednictvím realizace řady klíčových činností.
8. Klíčová partnerství. Některé činnosti jsou outsourcovány a některé zdroje jsou získávány mimo podnik.
9. Nákladová struktura. Prvky business modelu vedou k vytvoření nákladové struktury.



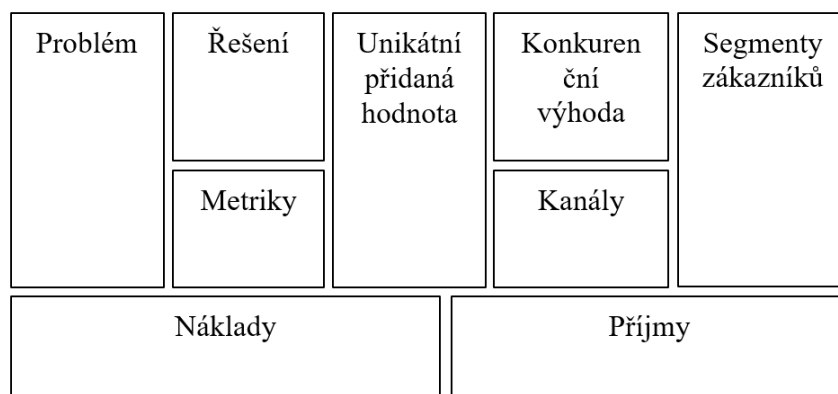
Obrázek 4 Canvas business model

(Zdroj: vlastní zpracování dle Osterwaldera a spol., 2012)

3.3.1 Canvas vs Lean Canvas

Lean Canvas je nástroj, který slouží k rychlému, strukturovanému a přehlednému zachycení podnikatelského modelu. Vyvinul se z klasického Business Model Canvas jako jednodušší varianta, jelikož právě tento model Osterwaldera a spol. označil Maurya za model, který je určený pro již rozjeté podniky. Business model Lean Canvas je přizpůsoben zejména potřebám začínajících podnikatelů, různých startupových projektů a rozjíždějících se firem. Hlavním cílem Lean Canvas modelu je identifikace hlavních rizik podnikání již v počáteční fázi a umožnění jejich efektivního řízení. (Maurya, 2016)

Z devíti hlavních složek Canvas business modelu se čtyři z nich transformovaly na jiné složky (viz Obrázek 5). Transformovali se tedy klíčoví partneři na problém, klíčové aktivity na řešení, zdroje na metriky a vztah se zákazníky na konkurenční výhodu. (Maurya, 2016)



Obrázek 5 Model Lean Canvas

(Zdroj: vlastní zpracování dle Maurya, 2016)

4 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST

V současných podmínkách je konkurence nedílnou součástí podnikání. Podniky se v tržním prostředí potýkají s jinými podniky, které mají podobné, ne-li totožné cíle: snaží se získat stejné zákazníky a zákaznické segmenty, podíl na trhu nebo dostupnost zdrojů. Právě tento nátlak směřuje podniky k neustálému zlepšování, inovacím výrobků i služeb a zlepšování výrobků a služeb po kvalitativní stránce.

Konkurenceschopnost podniku závisí na tom, jak si podnik v takovém konkurenčním prostředí počíná. Podnik musí být schopný vydržet nátlak konkurence a mít z dlouhodobého časového horizontu lepší výsledky. Nicméně lepší výsledky neznamenaají mít nejnižší cenu na trhu, důležitým a nedílným aspektem konkurenceschopnosti je také kvalita produktů a služeb, využívání technologií, strategie podniku a přístup k zákazníkům.

Podle Abrams (2019) jednou z nejhorších věť, kterou může podnikatel říct, je, že nemá žádnou konkurenci. Toto prohlášení by zkušený investor ihned zpochybnil, jelikož naznačuje právě dvě věci. Zaprvé podnikatel nepochopil realitu trhu, ve kterém plánuje působit. Zadruhé je podnikatelův podnikatelský záměr takřka bez skutečného tržního potenciálu.

Dvořáček a spol. (2012) píše, že na konkurenceschopnost podniku a přežití podniku má vliv mnoho faktorů, jako je například neustálý rozvoj informačních a komunikačních technologií, zvětšující se trhy a nárůst podnikatelských subjektů. V podmínkách globalizace probíhá snaha o posilování konkurenceschopnosti prostřednictvím různých opatření, a to jak na úrovni jednotlivých podniků, tak i na celostátní ekonomické úrovni.

4.1 Pojem konkurence

Manažeři nepřijímají strategická rozhodnutí v naprostém vzduchoprázdnu, ba naopak, každá firma působí v konkurenčním prostředí, ve kterém soupeří s ostatními podniky o zákazníky. Konkurence je neustálý a dynamický proces, v němž dlouhodobě přežívají jen podniky, které dokážou být efektivní, účelné a přizpůsobivé. Pro dosažení a udržení konkurenční výhody musí podniky formulovat a realizovat strategie, které jim umožní dosahovat lepších výsledků než jejich konkurenti, což jim poskytne konkurenční výhodu. (Hill et al., 2020)

Šimková (2014) vymezuje konkurenci jako určitou formu soutěže mezi různými účastníky trhu, například mezi zákazníky, výrobci, obchodníky a zprostředkovateli. V samotné

podstatě se jedná o střet různých zájmů těchto účastníků, což vytváří síť vzájemných ekonomických procesů a vztahů, které mezi těmito účastníky trhu neustále probíhají.

Dohnalová (2011) rozděluje tržní konkurenci na:

- Konkurenci napříč trhem. U tohoto typu konkurence jde o konkurence mezi nabídkou a poptávkou, kde dochází ke střetu jejich opačných zájmů. Znamená to, že výrobci se na trhu snaží prodat vše a s co největším možným ziskem, nicméně zákazníci se snaží nakupovat co možná nejlevněji.
- Konkurenci na straně poptávky. U konkurence na straně poptávky dochází ke střetu zájmů spotřebitelů na trhu. Tito spotřebitelé se snaží nakoupit co nejvíce zboží, výrobků a služeb za nejlepší možnou cenu.
- Konkurenci na straně nabídky. Naopak u konkurence na straně nabídky dochází ke střetu zájmů výrobců, kteří chtějí prodat co nejvíce svých výrobků za co nejvyšší cenu. Zároveň se výrobci snaží oslabit pozice svých konkurentů, ne-li je zcela vyřadit.

4.1.1 Totální konkurence

Podle Košturiaka a spol. (2008) mají změny na trhu a v odvětvích velké následky pro podniky, příkladem může být právě totální konkurence, která může být často příčinou poklesu výkonnosti podnikání. Totální konkurence znamená, že výsledkem všech změn a chaosu je pro podniky čím dál větší výzvou vydělat peníze. Čím je mechanismus kapitalismu efektivnější, tím může podnik očekávat menší zisky. Totální konkurence je tedy nepřetržitá soutěž se všemi a všemi potenciálními prostředky.

Velký počet podniků s homogenním výrobkem, všichni prodejci i kupující mají přístup k informacím, mají svobodu vstupu a výstupu – to je totální konkurence. Tyto podmínky znamenají, že podniky musí přijmout takovou cenu, kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit. Na trhu je obrovské množství přímé konkurence, čímž vzniká přebytek nabídky a svoboda zákaznickova výběru. Podniky soutěží jak na trhu práce, tak i na trhu finančním. (Košturiak a spol., 2008)

Na dnešních trzích dominují následující typy konkurence (Košturiak a spol., 2008):

- Přímá a alternativní.
- Vůči zákazníkovi.

- Uvnitř firmy. Jedná se o konkurenci ve větších podnicích, které jsou vlastněny více značkami. V těchto podnicích dochází k situacím, kdy spolu soupeří dceřiné firmy o investice od majitelů pro jejich budoucí rozvoj.
- Na trhu práce. Pod pojmem konkurence na trhu práce si lze představit, že z pohledu zaměstnanců jde o konkurenci v podobě nabídky hodnoty od naprosto odlišných podniků, které se je snaží svojí nabídkou nalákat k sobě do podniku. Z tohoto důvodu je patrné, že musí podniky vytvářet přidanou hodnotu nejen pro své zákazníky, ale i pro své zaměstnance. V konečném důsledku jde o to, jakou novou, odlišnou nebo vyšší hodnotu je třeba pro zaměstnance nabídnout.
- Legální a nelegální.

4.2 Konkurenční výhoda

Podle Hilla et al. (2020) se o konkurenční výhodu jedná tehdy, když podnik dosahuje vyšší ziskovosti a patrně rychlejšího nárůstu zisku ve srovnání s průměrem s ostatními podniky působícími ve stejném tržním segmentu. Čím výrazněji překonává podnik svoji konkurenci v těchto ukazatelích, tím větší a silnější je jeho konkurenční výhoda. Za předpokladu, že se podniku tyto výsledky daří držet dlouhodobě, jedná se o udržitelnou konkurenční výhodu. Tato konkurenční výhoda vzniká tehdy, když strategie podniku vedou ke stabilnímu nadprůměrnému výkonu v delším časovém horizontu.

Hlavním faktorem k pochopení konkurenční výhody je uvědomění si, že různé strategie, které podnik postupem času využívá, mohou vést k souboru vzájemně provázaných činností. Právě jejich sladěnost a jedinečná kombinace umožňují podniku dlouhodobě dosahovat lepších výsledků než konkurence. (Hill et al., 2020)

Konkurenceschopnost je v dlouhodobém časovém horizontu silně ovlivněna konkurenční výhodou. V případě méně rozvinutých zemí je cenově nákladová konkurenceschopnost podporována nízkými mzdami a podhodnocenými měnami. V případě růstu životní úrovně obyvatel je podstatná produktivita, která je vyjadřována hodnotou, kterou mají výrobky a služby na jednotku vstupů, jež je určována dle ceny dosažitelné na trhu. Z toho pohledu je možné rozlišit konkurenční výhodu na cenově nákladovou, která se týká podnikových nákladů, a kvalitativně založenou, jejímž předpokladem je zvyšování technologické úrovně ekonomických činností, jež je značně ovlivněna úrovní rozvinuté národní ekonomiky. (Dvořáček a spol., 2012)

5 FINANCOVÁNÍ PODNIKU

Režňáková (2012) píše, že základním a důležitým předpokladem pro vznik podniku je existence životaschopného podnikatelského záměru. Realizace tohoto záměru většinou vyžaduje jistou míru finančních prostředků, přičemž v počáteční fázi vytváření podniku se často spoléhá z velké části na kapitál vlastní. Právě v této fázi totiž bývá náročné získat externí financování, jelikož přesvědčit okolí a investory o tom, že daný podnikatelský záměr bude mít v budoucnosti úspěch, je velice obtížné.

Formálním prostředkem pro vyjádření podnikatelského nápadu je podnikatelský plán, který zahrnuje několik dílčích plánů, jako je například plán prodeje a tržeb, plán majetku, se kterým se produkty vyrábí, plán nákladů potřebných k výrobě produktů a jejich prodeji, a plán zdrojů financování. Potenciální investoři posuzují při hodnocení podnikatelského plánu míru rizika, které je s realizací daného projektu spojené. V případě uskutečněné investice požadují výnos, který v poměru odpovídá jejich vložené investiční částce, a záruku, která jim poskytne návratnost jejich vloženého kapitálu. (Režňáková, 2012)

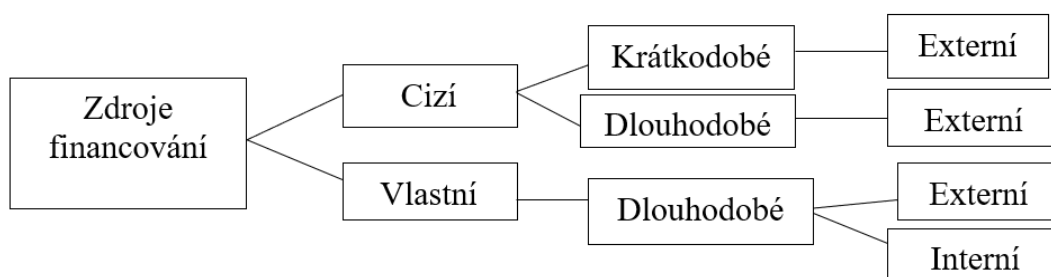
Z obecného hlediska každý podnik čelí dvěma základními skupinám problémů. První skupina se týká zajišťování finančních prostředků, které jsou nezbytné pro provoz a rozvoj podniku. Tato skupina nese název finanční rozhodování. Ve druhé skupině se jedná o rozhodování, do jakých aktiv by finanční prostředky měly být investovány, v jakém množství by měly být investovány a za jakých podmínek by měly být investovány. Druhou skupinu je možné označit jako investiční neboli kapitálové rozhodování. Obě skupiny jsou spolu vzájemně úzce propojeny. (Růčková a spol., 2012)

5.1 Zdroje financování podniku

Podle Režňákové (2012) nejdůležitější zdroj financování podniku zaujímají vlastní zdroje. Tyto zdroje podnikatel vkládá do svého podnikání. Pro životaschopnost podnikatelského nápadu je nesmírně důležité, aby podnikatel do svého podnikání vložil vlastní finanční prostředky, většinou své úspory. Pokud by do podnikání své naspořené finanční prostředky nevložil lidově řečeno ze své vlastní kapsy, mohl by se vyskytnout problém v tom, že by jeho nápad nemusely finanční formou podpořit i jiné osoby. V počátečních fázích podnikání se uvažuje jen o podpoře podnikatelem osobně známých subjektů, které jsou přesvědčeny o schopnostech a vlastnostech podnikatele. S podporou subjektů věnujících se investování kapitálu na profesionální úrovni lze počítat pouze v ojedinělých případech, a to z toho

důvodu, že investoři požadují záruku, jako je například hodnota vlastněného majetku nebo perspektiva rozvoje podnikání, a zhodnocení jimi investovaného kapitálu.

Na což navazuje Růčková a spol. (2012), která píše, že uvnitř i vně podniku dochází k nepřetržitému finančnímu koloběhu. Při založení podniku musí existovat dostatečné množství finančních prostředků pro nákup, provoz a udržování aktiv potřebných pro výkonovou činnost podniku. Financování aktiv je stěžejní z jednoho prostého důvodu, a to pro generování dalších finančních prostředků, tj. zisku. Vygenerované finanční prostředky jsou poté buď využity na udržování aktiv, k nákupu dalších aktiv, investovány nebo případně rozděleny mezi vlastníky. V případě větších společností je za finanční chod společnosti odpovědný finanční manažer, který rozhoduje o finančních operacích společnosti a který dá se říct dělá prostředníka mezi společností a finančním trhem. Členění finančních zdrojů zobrazuje následující obrázek (viz Obrázek 6).



Obrázek 6 Členění finančních zdrojů

(Zdroj: Růčková a spol., 2012)

Existuje spousta hledisek v kontextu zdrojů financování. Nejčastějším hlediskem dělení zdrojů financování je dělení na vlastní zdroje a cizí zdroje, jenž vychází z právního postavení poskytovatele zdrojů. Toto dělení odpovídá i vykazování zdrojů financování v rozvaze podniku a v mnoha ohledech je považováno za dostatečné. (Režňáková, 2012)

5.1.1 Vlastní zdroje financování

Do vlastních zdrojů financování se řadí vklad podnikatele, případně podnikatelů, dary a dotace, případné vklady investorů, emise akcií, jež mají charakter dodatečného vkladu a jsou označovány jako externí vlastní zdroje financování. (Režňáková, 2012)

Spoluvlastníkem podílu je osoba, která má nějaký podíl na vlastním kapitálu, z čehož jí plynou legislativně či smluvně stanovená práva, jako je například (Režňáková, 2012):

- právo podílet se na managementu podniku (hlasovací právo na valné hromadě),
- právo na podílu zisku,
- právo na podíl na likvidačním zůstatku.

Mezi vlastní zdroje financování podniku patří kromě externích vlastních zdrojů i interně vytvořené zdroje financování. Mezi interní vlastní zdroje financování patří nerozdělený zisk minulých období, fondy tvořené ze zisku, zisk běžného období, rezervy a odpisy. Zisky vygenerované podnikem se rozdělují mezi vlastníky, kteří do podniku vložili kapitál. Tento zisk se rozděljuje podle poměru podílení se na základním kapitálu podniku, pokud není smluvně určeno jinak. (Režňáková, 2012)

Mezi vlastní zdroje ovšem podle Režňákové (2012) patří i některé druhy smíšeného (hybridního) financování. To ovšem závisí na právní úpravě poskytovatele kapitálu. Kapitál získaných emisí prioritních akcií a vklad tichého společníka má také charakter vlastního kapitálu. Takoví investoři získávají právo na jistý výnos výměnou za vzdání se některých práv, jako je většinou vzdání se práva podílet se na řízení podniku.

5.1.2 Cizí zdroje financování

Za předpokladu, že je podnik financovaný cizími zdroji financování, mají ty subjekty, které kapitál poskytují, charakter věřitele, tudíž má získaný kapitál pro podnik charakter dluhu. Financování cizími zdroji svým charakterem připomíná externí zdroje financování. Nicméně takto získané zdroje může podnik využívat pouze po určitou dobu, která je ovšem omezená časem na předem dohodnutou dobu. Mnohdy se tento typ financování označuje také jako dluhové financování. Dluhové financování má následující společné znaky (Režňáková, 2012):

- věřitelé mají právo za poskytnutí finančních prostředků obdržet odměnu ve formě úroku z výše nesplaceného dluhu,
- věřitelé nenesou podnikatelské riziko, nepodílí se na řízení podniku,
- věřitelům musí být nejpozději ke dni splatnosti splacen sjednaný dluh.

Do cizích zdrojů financování podniku se řadí jak obchodní, tak i bankovní úvěry, faktoring a forfaiting, provozní leasing, finanční leasing, dluhopisy apod. (Režňáková, 2012)

Režňáková (2012) píše, že obchodní úvěry mají charakter krátkodobých zdrojů financování, ovšem v ojedinělých případech mohou nabývat charakteru dlouhodobých zdrojů. Jenže

obchodní úvěry nenaplnují parametry typických znaků cizích zdrojů financování. Jsou poskytovány ve věcné podobě na principu vztahů odběratelsko-dodavatelských. Příčinou vzniku tohoto typu úvěru je časový nesoulad mezi předáním výrobků či služeb a jejich zaplacením. Na straně odběratele se tento časový nesoulad označuje jako závazek z obchodního styku, na straně dodavatele se označuje jako pohledávka z obchodního styku. Obchodní úvěr je dodavatelem poskytován za účelem zvýšení prodeje a následného zvýšení tržeb, kdežto odběratelům poskytuje možnost nakoupit výrobky nebo služby i v případě nynějšího nedostatku finančních zdrojů. Tyto úvěry se považují za bezplatný finanční zdroj, jelikož nejsou explicitně úročeny, kvůli čemuž tedy neodpovídají charakteristikám zdrojů financování.

Režňáková (2012) píše, že rezervy patří mezi interní vlastní zdroje financování podniku, kdežto dle českých účetních standardů rezervy patří mezi cizí zdroje. Pod pojmem rezervy si lze představit zdroje tvořené záměrně, a to ke krytí budoucích výdajů, jejichž doba vzniku není předem zřejmá. Rezervy se v účetnictví zahrnují do nákladů, což znamená, že snižují vytvořený zisk v tom období, ve kterém jsou tvořeny. Podnikem vytvořené rezervy jsou evidovány jako podnikové budoucí závazky za provedení určitých činností nebo výkonů dodavateli. Z tohoto důvodu se z účetního hlediska řadí mezi cizí zdroje financování. Ovšem z pohledu manažerského se v rámci rezerv jedná o vlastní interně vytvořené zdroje financování.

5.2 Další druhy financování

Existuje několik druhů financování podniku pomocí externích zdrojů v případě nedostatku vlastních (interních) zdrojů. Mezi tyto druhy financování patří zejména kapitálové financování, dluhové financování a dotace (Hučka, 2021). Všechny tyto zdroje patří do cizích zdrojů financování (viz. podkapitola 5.1.2.), ovšem v této kapitole budou blíže vysvětleny a detailněji rozebrány.

5.2.1 Kapitálové financování

Hučka (2021) uvádí jednu z forem financování z externích zdrojů, a tou je financování kapitálové, které představuje takové získávání finančních prostředků, při kterém dochází k převodu části vlastnictví podniku na investora. Takový přístup je využíván především v podmínkách nejistoty či informační asymetrie mezi podnikatelem a investorem. Investoři mohou takto lépe dohlížet na podnikatelská rozhodnutí, čímž se snižuje riziko morálního

hazardu. Morální hazard je situace, kdy podnikatel nese menší zodpovědnost za výsledky při využívání cizích zdrojů.

Existuje mnoho různých podob kapitálového financování (Hučka, 2021):

- Převoditelné cenné papíry umožňují investorovi, aby vlastnil prioritní akcie. Tyto akcie mají likvidační přednost, navíc mohou být převedeny na běžné akcie. Jejich využití omezuje rizikové chování podnikatele a zajišťuje investorům přednostní postavení při případné likvidaci podniku před ostatními stakeholdery.
- Rizikový kapitál, který je poskytovaný specializovanými investory výměnou za podíl na vlastním kapitálu podniku. Nicméně kromě finančních prostředků přináší i nefinanční výhody, jako jsou třeba sociální sítě nebo kvalitní lidské zdroje.
- Obchodní andělé, kterými jsou soukromé osoby s velkým kapitálem, které investují do začínajících firem převážně z osobních důvodů, nejspíše pro vlastní uspokojení, jelikož nepožadují takovou návratnost investic ani vysoký podíl vlastnický podíl.
- Korporace mohou být do financování také zapojené. Dělají to obvykle kvůli přístupu k novým technologiím. Korporace často na oplátku novým podnikům mohou nabízet marketingovou či jinou podporu kvůli důvěryhodnosti nového podniku. Ovšem nakonec to může skončit koupí celého nového podniku.

5.2.2 Dluhové financování

Hučka (2021) píše o dluhovém financování jako o získávání kapitálu formou úvěrů či půjček. Podnik si vypůjčuje finanční či jiné prostředky, čímž se z něj stává dlužník a zavazuje se k jejich splacení spolu s daným úrokem. Dluhové financování může nabývat dlouhodobého i krátkodobého charakteru.

Jako hlavní formy financování považují dluhové financování (Hučka, 2021):

- Banky poskytující podnikům komerční půjčky či bankovní úvěry umožňující podnikatelům čerpat peněžní prostředky do určitého množství s úrokovou sazbou. U začínajících podniků je však tato forma vysoce riziková.
- Mikrofinance, využívané především drobnými podnikateli v nerozvinutých zemích, kteří nemají přístup ke klasickým bankovním službám. Existují ale organizace, které poskytují mikropůjčky v řádech set až tisíců dolarů právě těmto podnikatelům.

- Vládní programy poskytující zpravidla záruky za úvěry či dotují část úrokových nákladů komerčním bankám. Tyto programy podporují zejména sektory malých a středních podniků.

5.2.3 Dotace

Dotace představují takovou formu externího financování, při které podnik získává finanční prostředky z veřejných zdrojů. Děje se tak bez jakékoli povinnosti jejich vrácení. Jde v podstatě o takový přerozdělovací nástroj, kdy stát nebo jiný subjekt směřuje vybrané finanční prostředky na podporu podnikatelů podle stanovených pravidel. Zejména díky široké nabídce různých dotačních programů zůstávají dotace i nadále atraktivní možností financování, i přes jejich administrativní náročnost a limity. V případě, že má podnikatel možnost čerpat dotace, je povětšinou rozumné ji přinejmenším zvážit. (Hučka, 2021)

Na toto téma dále navazuje i Šafrová (2019), která píše, že by dotace neměly být brány jako hlavní zdroj finančních prostředků podniku. Důvodem je výrok, že podpora soukromého podnikání z veřejných prostředků bývá často morálně diskutabilní téma, přičemž s sebou nese i značnou řadu praktických komplikací. Hlavní nevýhodou je především již zmiňovaná administrativní náročnost při získání dotace, i při plnění podmínek a kontrol. Velká část programů také vyžaduje doložení hospodaření v minulosti spolu s účetní historií, což je velkou překážkou pro teprve začínající podniky.

5.3 Financování dle pravidelnosti

Mimo jiné existuje i rozdělení financování podle pravidelnosti financování. Do tohoto rozdělení patří financování běžné a financování mimořádné. (Synek, 2011)

5.3.1 Běžné financování

Běžné financování podniku zajišťuje krytí každodenních provozních výdajů podniku, jako jsou například nákup materiálů, energie, mzdy, nájmy, daně či splácení krátkodobých závazků. Tato oblast financování se z velké části týká především oběžných aktiv, která dohromady tvoří hrubý pracovní kapitál, se kterou se následně pojí řízení pracovního kapitálu. (Synek, 2011)

5.3.2 Mimořádné financování

Mimořádné financování podniku je určeno ke krytí výjimečných potřeb podniku, které přesahují rámec běžného provozu. Mimořádným financováním je na základě Synka (2011) zejména:

- financování při zakládání podniku (pořízení pozemků, budov, zásob atd.),
- financování rozvoje (při rozšiřování podniku),
- financování při spojování nebo sanaci,
- financování při likvidaci podniku (vyrovnání dluhů),
- projektové financování.

II PRAKTICKÁ ČÁST

6 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Při analyzování vnějšího prostředí fitness centra budou analyzovány vnější faktory, tedy takové faktory, které fitness centrum nemá možnost jakkoliv přímo ovlivnit, nicméně má možnost je analyzovat a pomocí jasně vymezených strategií se jim přizpůsobit.

V této kapitole bude podrobně popsána analýza vnějšího prostředí litovelského fitness centra. V rámci analýzy vnějšího prostředí bude jako první rozebrán Porterův model pěti konkurenčních sil, ve kterém rozeberu v kontextu nového fitness centra dodavatele, zákazníky, potenciální novou konkurenci, substituty a konkurenci v odvětví, a následně bude rozebrána PESTEL analýza, ve které budu zkoumat politické, ekonomické, socio-kulturní, technologické, ekologické a legislativní faktory.

6.1 Porterův model pěti sil

V této kapitole aplikuji Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil na nové fitness centrum v Litovli. Tento model bude klíčovým nástrojem pro detailnější porozumění konkurenci a konkurenčnímu prostředí, ve kterém se podnik bude pohybovat a ve kterém bude působit.

Na základě analýzy bude tedy zjištěno, jakým konkrétním konkurenčním nátlakům bude nově založené fitness centrum nuceno čelit. Do Porterova modelu pěti konkurenčních sil patří vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla zákazníků, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů a konkurence v odvětví. Intenzita sil na škále 1-5, kdy hodnota 1 značí nejméně intenzivní a hodnota 5 značí nejvíce intenzivní, bude následně vyhodnocena a přehledně zobrazena v grafu na konci této kapitoly.

6.1.1 Dodavatelé

V rámci vyjednávací síly dodavatelů jsem identifikoval několik hlavních dodavatelů, kteří zahrnují:

- Výrobce nebo přepravce fitness vybavení, strojů a zařízení (např. Insportline nebo Hammer Strength).
- Dodavatele zdravé výživy, hygienických potřeb a doplňků stravy a občerstvení.
- Firmy specializující se na software (např. na rezervační systém).

Trh fitness služeb a zdravého životního stylu je poměrně konkurenční a odběratelé, jako je právě nové fitness centrum, si mohou vybírat dle svých představ a finančních možností. Dodavatelé tedy nemají nikterak výraznou vyjednávací sílu.

Na trhu je vysoký počet alternativ v oblasti dodavatelů fitness vybavení a suplementů ke cvičení s nízkou vyjednávací silou. Oproti tomu počet alternativ dodavatelů hygienických služeb a informačních systémů je střední i se střední vyjednávací silou. Tuto typologii dodavatelů přehledněji zobrazuje následující tabulka (viz Tabulka 2).

Tabulka 2 Typologie dodavatelů

Oblast dodavatelů	Počet alternativ	Vyjednávací síla
Suplementy	vysoký	nízká
Fitness vybavení	vysoký	nízká
Hygienické služby	střední	střední
Informační systémy	střední	střední

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě analýzy dodavatelů je možné říci, že vyjednávací síla dodavatelů je relativně nízká s průměrným stupněm intenzity 2 z 5. Nové fitness centrum bude mít značný prostor pro vyjednávání s dodavateli a s tím spojenou optimalizaci nákladů.

6.1.2 Zákazníci

Zákazníci mají v Litovli na výběr z několika zařízení zaměřených na fitness a zdravý životní styl, nicméně ve většině případech jsou jejich preference nastaveny na kombinaci přijatelné ceny, komfortního prostředí a příjemné a přátelské atmosféry. Přístup zákazníků ke službě (např. rezervační systém a možnost platby online) a podnikovému prostředí (např. estetika, čistota a komfort) značným způsobem ovlivňují loajalitu zákazníků, jejich spokojenost a s tím spojenou retenci.

Zásadní faktory:

- Velkou váhu zákazníci přisuzují zejména ceně a čistému prostředí.
- Zákazníci mohou snadno a rychle přejít ke konkurenci.
- Stěžejním diferencujícím prvkem je nabídka skupinových lekcí, osobní přístup a moderní digitální systém.

V následující tabulce (viz Tabulka 3) jsou identifikovány jednotlivé hlavní požadavky zákazníků aplikované na nové fitness centrum spolu s jejich významem na škále 1-5, kdy hodnota 1 je takřka bezvýznamná a hodnota 5 je nejvýznamnější. Tyto požadavky a jejich hodnocený význam následně doprovází komentář vysvětlující, proč byla požadavku udělena právě taková hodnota. Nejvýznamnějším požadavkem zákazníků je cena s hodnotou 5, ale také atmosféra a přístup a dostupnost online s hodnotami 4. Kvalita fitness a ostatního vybavení je taktéž důležitá, ale není klíčovým požadavkem.

Tabulka 3 Požadavky zákazníků a jejich hodnocení

Požadavek	Význam	Komentář
Cena	5	Region citlivý na cenu
Kvalita vybavení	3	Důležitá, ovšem ne klíčová
Atmosféra a přístup	4	Přátelský tým je konkurenční výhodou
Dostupnost online	4	Klienti požadují online rezervace

Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k detailní analýze zákazníků jsem dospěl k závěru, že vyjednávací síla zákazníků v tomto regionu je relativně vysoká s průměrným stupněm intenzity 4 z 5. Klíčovou výzvou pro nově založené fitness centrum bude získání a následné udržení loajality zákazníků a členů.

6.1.3 Potenciální nová konkurence

Město Litovel je menší město s přibližně 10 000 obyvateli. Ačkoli v tomto městě není trh v oblasti fitness služeb a zdravého životního stylu nijak přesycen, vstup nových hráčů na tento trh je relativně snadný. Celkově je tedy vstup nových konkurentů na trh fitness služeb a zdravého životního stylu jednou z nejvýznamnějších hrozeb, která může negativně, ale i pozitivně ovlivnit úspěch nového fitness centra. Náklady na otevření a provozování fitness centra jsou patrně nižší, než je tomu v jiných odvětvích a bariéry vstupu na trh nejsou nijak výrazné. Navíc rostoucí zájem o posilování, cvičení a zdravý životní styl může vést k tomu, že se na trhu objeví nové podniky právě s takovým zaměřením.

Bariérami vstupu nových konkurentů zde mohou být:

- Omezený trh. Velikost města a počet jeho obyvatel limituje počet aktivních zákazníků a členů a tím i možnost, aby více fitness center výrazně prosperovalo současně.
- Široká možnost pronájmu prostor ve městě.
- Nízké legislativní překážky společně s volnou živností, na kterou nejsou kladeny žádné speciální požadavky.
- Široké spektrum dostupnosti fitness vybavení, zařízení a strojů přes e-shopy i kamenné prodejny.
- Možnost zahájit provoz fitness centra i s nízkým či žádným počtem zaměstnanců.

Všechny zmiňované bariéry zobrazuje následující tabulka (viz Tabulka 4) včetně jejich stupně intenzity na škále 1-5 a poznámek neboli vysvětlivek, proč je dané bariéře přiřazen právě takový stupeň intenzity.

Tabulka 4 Hodnocení bariér vstupu

Bariéra	Intenzita	Poznámka
Omezený trh	4	Trh pro omezený počet subjektů
Možnost pronájmu	4	Několik vhodných lokalit k pronájmu
Legislativa	1	Živnost volná, jednoduché spuštění
Fitness vybavení	3	Střední, záleží na kvalitě vybavení
Počet zaměstnanců	4	Nízký nebo žádný

Zdroj: vlastní zpracování

Po analýze potenciální nové konkurence lze tedy říci, že hrozba vstupu nových konkurentů na trh fitness a zdravého životního stylu je vysoká s průměrným stupněm intenzity 4 z 5. Zásadním klíčem k udržení pozice na tomto trhu bude především diferenciací spolu s kvalitní značkou, službami a zázemím.

6.1.4 Substituty

Substituty se myslí různé alternativy k novému fitness centru. V rámci Litovle se může jednat o:

- Venkovní, veřejně dostupná workoutová hřiště.
- Sportovní kluby, např. Sokol, Tělovýchovná jednota, Tatran, fotbal, házená, stolní tenis.
- Domácí trénink s různými aplikacemi soustředujícími se na různé části těla, pohyb apod.
- Online cvičení přes webové stránky podle trenérů, např. prostřednictvím YouTube.

Níže uvedená tabulka (viz Tabulka 5) zobrazuje hlavní substituty. Workoutová hřiště mají pro obyvatele vyšší dostupnost, nevyžadují žádná členství, jejich atraktivita je vysoká, jsou ovšem závislé na aktuálním počasí, postrádají vybavení a jsou zaměřeny pouze na cvičení s vlastní váhou. Oproti tomu sportovní kluby mají pro obyvatele často menší dostupnost, jejich atraktivita je na střední úrovni a ocitá se zde nutnost poplatků či nutnosti být členem daného klubu. Domácí tréninky jsou vysoce dostupné, atraktivita je u nich vyšší, jenže lidem chybí dostatek motivace a postrádají kontakt s lidmi. U cvičení online prostřednictvím videí je dostupnost vysoká, nicméně atraktivita je nízká, a to především z toho důvodu, že postrádají dohled, rady a vysvětlení.

Tabulka 5 Přehled hlavních substitutů

Substitut	Dostupnost	Atraktivita	Omezení
Workoutová hřiště	vyšší	vysoká	Závislost na počasí, bez vybavení
Sportovní kluby	nižší	střední	Poplatky, nutnost členství v klubu
Domácí trénink	vysoká	vyšší	Nedostatek motivace
Online cvičení	vysoká	nízká	Bez dohledu a rad

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě analýzy substitutů jsem dospěl k závěru, že hrozba substitutů je u nového fitness centra střední s průměrným stupněm intenzity 3 z 5. Hlavními výhodami, které bude mít mé fitness centrum, jsou především přátelské, čisté a estetické prostředí, přátelská komunita a profesionální vedení.

6.1.5 Konkurence v odvětví

Důležité je neopomenout ani konkurenci v daném odvětví fitness služeb a zdravého životního stylu. V Litovli aktuálně působí:

- Cca 3 posilovny (fitness centra), nicméně pouze dvě z nich jsou dostupné pro širokou veřejnost. Z těchto dvou fitness center dostupných široké veřejnosti žádné z nich nenabízí kompletní služby spojené s oblastí fitness pod jednou střechou.
- Sportovní haly, tělocvičny a kluby s omezeným zaměřením na oblast fitness.
- Jak již bylo zmíněno, nepůsobí zde žádné zařízení s plnohodnotnou kombinací silového tréninku, kardio tréninku, skupinových lekcí a online rezervačního systému.

Následující tabulka (viz Tabulka 6) zobrazuje čtyři stěžejní kritéria hodnocení při srovnání nového fitness centra s konkurujícími fitness centry. Mezi hlavní kritéria jsem nezařadil kritérium cenové, jelikož jsou jednotlivé ceny u všech fitness center víceméně stejné. Nové fitness centrum vyšlo ve všech kritériích nejpříznivěji na škále 1-5.

Tabulka 6 Srovnání s konkurencí

Kritérium	Konkurence A (fit+)	Konkurence B (Rogitka)	Nové fitness centrum
Moderní vybavení	4	3	5
Otevírací doba	5	3	5
Rezervační systém	2	0	5
Skupinové lekce	1	1	4

Zdroj: vlastní zpracování

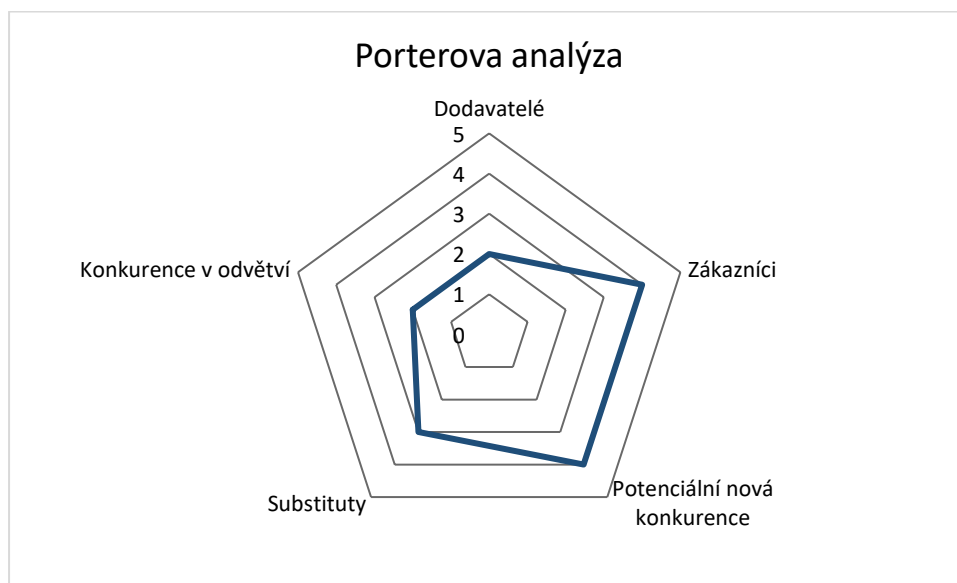
Po analýze konkurence, respektive dvou fitness center dostupných pro širokou veřejnost v porovnání s modelem mého nového fitness centra, v odvětví jsem dospěl k závěru, že intenzita konkurence v oblasti fitness služeb v Litovli je relativně nízká s průměrným stupněm intenzity 2 z 5. Je tomu tak především z důvodu neexistence komplexní nabídky

služeb a absence moderního vybavení spolu s využitím moderních technologií u konkurenčních litovelských fitness center.

6.1.6 Závěr

Model plánovaného nového fitness centra v Litovli vstoupí do prostředí, kde je aktuálně relativně nízká přímá konkurence, avšak dlouhodobě čelí hrozbě vstupu nových konkurentů a značně vysokým nárokům ze strany zákazníků. Stěžejním prvkem úspěchu bude zejména moderní vybavení a prostředí, technologická dostupnost, kvalitní zákaznický servis a služby a postupně vybudovaná silná značka se silnou komunitou a loajalitou zákazníků. Opatrně a správně nastavený business model nového fitness centra má vysoký potenciál stát se dominantním hráčem na místním trhu v oblasti fitness.

Následující graf (viz Graf 1) přehledně zachycuje výsledné hodnoty intenzity jednotlivých konkurenčních sil Porterovy analýzy.



Graf 1 Porterova analýza

(Zdroj: vlastní zpracování)

6.2 PESTEL analýza

Analýza PESTEL mi umožní identifikovat faktory, které ovlivňují vnější podnikatelské prostředí. V této kapitole jsou v rámci Litovli zkoumány jednotlivé faktory PESTEL analýzy, tedy politické, ekonomické, socio-kulturní, technologické, ekologické a legislativní faktory. Tyto faktory jsou následně konkrétně aplikovány na můj podnikatelský záměr

v podobě nového fitness centra. Každý z těchto faktorů je posléze analyzován s ohledem na místní podmínky a aktuální trendy v této oblasti.

6.2.1 Politické faktory

Město Litovel spadá pod správu Olomouckého kraje. Je součástí různých dotačních a rozvojových programů zaměřujících se na rozvoj malého i středního podnikání.

Zásadní vlivy:

- Důraz na volnočasové aktivity místních obyvatel i turistů – město podporuje různá sportovní zařízení a spolky, např. Sokolovna Litovel či workoutové hřiště nedaleko městského biotopu.
- Stabilní místní samospráva podporující sportovní aktivity a aktivity s tím spojené.
- Podpora živnostníků a menších podniků prostřednictvím lokálních programů, např. dotace.

Následující tabulka (viz Tabulka 7) popisuje tři různé politické aspekty, které jsou následně vyhodnoceny na škále od 1 do 5, kdy 1 je hodnocení nejhorší a 5 je hodnocení nejlepší. Podporu živnostníků a menších podniků jsem vyhodnotil jako velmi dobré s hodnocením 4, jelikož jsou v Litovli různé aktivní programy a poskytování dotací. Litovel má vskutku kvalitní podporu sportovní infrastruktury, která byla vyhodnocena jako nejlepší, tedy hodnocení 5, protože Litovle aktivně podporuje Tělovýchovnou jednotu, Sokol, Tatran a různé další komunitní aktivity. Posledním aspektem je stabilita městské samosprávy s hodnocením 4 z důvodu kontinuity rozvojových plánů města.

Tabulka 7 Politická stabilita a podpora podnikání

Aspekt	Hodnocení	Poznámka
Podpora živnostníků	4	Aktivní programy, dotace
Sportovní infrastruktura	5	Podpora TJ, Sokola
Stabilita městské samosprávy	4	Rozvojové plány

Zdroj: vlastní zpracování

Litovelské politické prostředí je příznivé, co se týče vzniku nového fitness centra, především díky otevřenosti radnice a angažovanému starostovi Viktoru Kohoutovi vůči rozvoji sportovních aktivit a zvyšujícímu se zájmu o zdravý životní styl.

6.2.2 Ekonomické faktory

Ekonomická základna města Litovle je založena z velké části na potravinářském průmyslu, ale také na průmyslu strojírenském. Vysoké množství obyvatel Litovle je zaměstnáno v několika velkých či větších firmách, což poskytuje obyvatelům města Litovel a jeho okolí relativně stabilní příjmy. Příkladem těchto firem je firma Gran Moravia vyrábějící sýry a mléčné produkty, Europasta SE (divize Adriana) vyrábějící těstoviny a Litovelský pivovar s celorepublikově proslulou značkou piva Litovel (Moravan, Černý citron, Gustav).

Litovel se navíc umístila na prvním místě v kontextu kvality života v Olomouckém kraji.

Zásadní vlivy:

- Kupní síla je zde na průměrné až podprůměrné hodnotě.
- Vysoký potenciál rozvoje služeb s aktuálně nedostatečně rozvinutým sektorem v oblasti fitness.
- Nízká nezaměstnanost v regionu, která byla pro rok 2024 pod celostátním průměrem.

Níže uvedená tabulka (viz Tabulka 8) zobrazuje základní ekonomické ukazatele města Litovel. Mezi základní ukazatele jsem zařadil průměrnou mzdu v tomto regionu, celkový počet podniků v oblasti služeb v tomto regionu a nezaměstnanost obyvatel tohoto města. Průměrná hrubá mzda obyvatel Litovle se pro rok 2025 pohybuje okolo 34 000 Kč, což je pod celostátním průměrem, který je 46 000 Kč. Počet podniků v oblasti služeb ve městě vykazuje podprůměrnou hodnotu, což je pro mě ovšem pozitivní stanovisko, neboť to má potenciál pro nově založené podniky v této oblasti. Nezaměstnanost pro rok 2024 byla na 2,8 %, což je obecně pod celostátním průměrem, který byl na 3,8 %.

Tabulka 8 Ekonomické ukazatele města Litovel

Ukazatel	Hodnota	Interpretace
Průměrná mzda	cca 34 000 Kč	nižší než průměr v ČR
Počet podniků v oblasti služeb	podprůměrný	potenciál pro nové podniky

Nezaměstnanost (2024)	2,8 %	pod celostátním průměrem
-----------------------	-------	--------------------------

Zdroj: vlastní zpracování

Ekonomické podmínky tedy ve městě umožňují rozvoj nového podnikání, i přes to je ale nutné opatrně nastavit cenovou politiku kvůli dostupnosti pro širokou veřejnost.

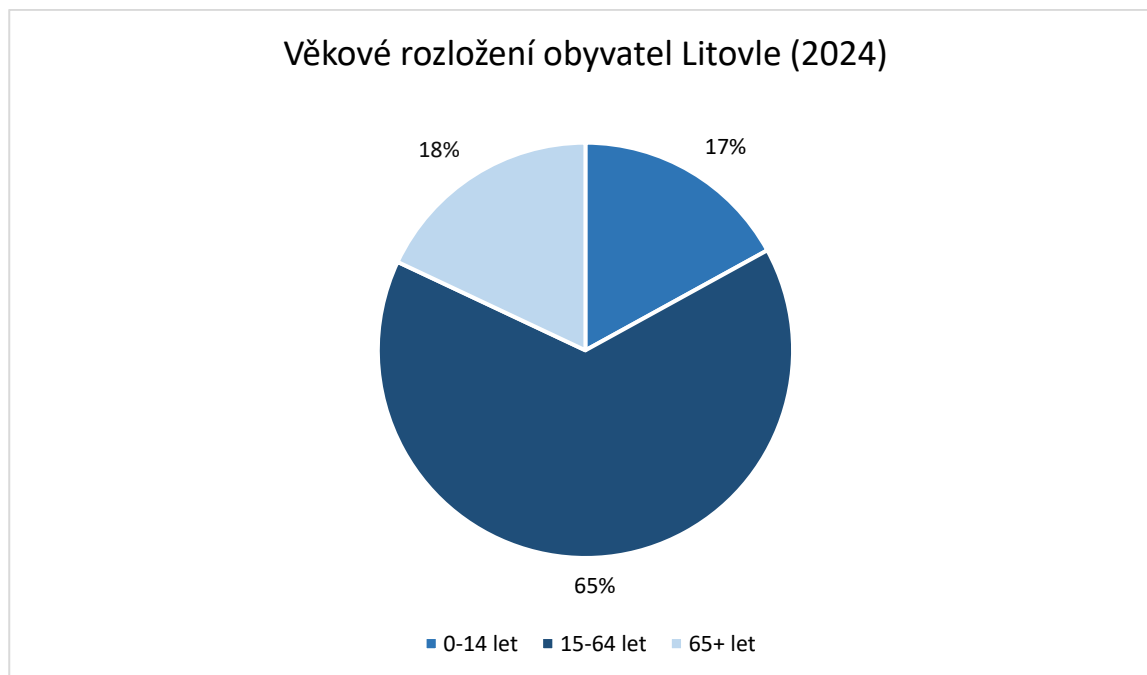
6.2.3 Socio-kulturní faktory

Litovel má stabilní demografickou strukturu a klade podstatně silný důraz na místní identitu a komunitní život. Faktory socio-kulturní hrají podstatnou roli při vytváření poptávky po službách v oblasti fitness a zdravého životního stylu, trávení volného času a pohybu. Značná část litovelských obyvatel se vyznačuje sportovními návyky, návyky spojené s aktivní komunitou a kulturními akcemi. Tento fakt vyváří příznivé prostředí pro realizaci mého záměru fitness centra.

Zásadní vlivy:

- Zájem o aktivní životní styl, pohyb, zdravou výživu a všeobecně o zdraví, a to především u mladších a středních generací.
- Obyvatelé poptávají přátelskou atmosféru a přímý osobní kontakt.
- V Litovli je silné sportovní postavení – Tatran Litovel, Tělovýchovná jednota, Sokol, házená a fotbal.

Následující graf (viz Graf 2) zobrazuje věkové rozložení obyvatel Litovle pro rok 2024. Tento graf ukazuje, že největší část populace tvoří aktivní věková skupina ve věku od 15 do 64 let s podílem 65 %, která je hlavní cílovou skupinou mého fitness centra.



Graf 2 Věkové rozložení obyvatel Litovle (2024)

(Zdroj: vlastní zpracování)

Následující tabulka (viz Tabulka 9) zobrazuje jednotlivé socio-kulturní charakteristiky obyvatel Litovle s odhadovaným dopadem na podnikání. Mezi základní charakteristiky jsem zařadil značný podíl produktivních obyvatel, který bude podkladem pro stabilní základnu pravidelných návštěvníků a členů. Dále blízkost škol, díky čemuž je zde příležitost k širokému oslovení studentů. Sportovní návyky mají silný potenciál pro komunitní tréninky. Jako poslední je na místě zmínit aktivitu seniorů, pro něž by byla možnost dopoledních lekcí nebo skupinových tréninků.

Tabulka 9 Socio-kulturní charakteristiky obyvatel Litovle

Charakteristika	Dopad na podnikání
Značný podíl produktivních obyvatel	Stabilní základna pravidelných členů
Blízkost škol	Příležitost k oslovení studentů
Sportovní návyky	Silný potenciál pro komunitní tréninky
Aktivita seniorů	Možnost dopoledních lekcí pro seniory

Zdroj: vlastní zpracování

Ze všech zmíněných faktorů vyplývá, že Litovel je město s kvalitními socio-kulturními předpoklady pro provozování fitness centra. Sportovní kultura, stále více rostoucí zájem o

fitness a zdravý životní styl a společenský charakter obyvatel jsou faktory posilujícími poptávku po profesionálně vedeném prostoru ke cvičení a posilování.

6.2.4 Technologické faktory

V současném podnikání hrají technologické faktory důležitou roli. Díky automatizaci, digitalizaci a celkové technologické vyspělosti je možné podstatně zvýšit zákaznickou zkušenost, efektivitu celkového provozu a odlišnost od konkurence. V Litovli je velmi vyspělá infrastruktura, jelikož je napojena na optickou síť s vysokorychlostním připojením, což umožňuje využívat moderní technologická řešení. Technologická zdatnost obyvatel je taktéž na vysoké úrovni, což podporuje využívání mobilních aplikací, online rezervací a digitálního marketingu.

Technologické příležitosti pro fitness centrum:

1. Členský systém

- Elektronické vedení členství
- Automatické prodlužování členství

2. Mobilní aplikace

- Rezervace vstupů přes aplikaci, tréninkový plán
- Věrnostní program, např. odměny za 10 vstupů

3. Online rezervační systém

- Rezervace vstupů přes webové stránky
- Předvídatelnost kapacit a lepší organizace

4. Marketingové technologie

- Reklama na Facebooku, Instagramu, Tik Toku
- Analýza návštěvnosti webových stránek a chování zákazníků

Zavedení zmiňovaných technologických příležitostí zajistí efektivní správu kapacit a zákaznického komfortu, propracovanou evidenci docházky, vysokou loajalitu a zapojení zákazníků, lepší kvalitu cílení reklamy a optimalizaci nákladů.

Na závěr je nezbytné podotknout, že technologie nejsou vnímány pouze jako nějaký doplněk, ale spíše jako v dnešní době nepostradatelný nástroj provozování fitness centra.

Umožňují také konkurenční výhodu spojenou s technologickým využitím. Fitness centrum by mělo již od svého prvopočátku využívat moderní technologie jako nezbytnou součást dlouhodobé konkurenční strategie. Tím se odliší od jiných stávajících zařízení v Litovli, která jsou často technologicky zaostalá.

6.2.5 Ekologické faktory

Litovel se nachází nedaleko CHKO Litovelské Pomoraví, je tedy všeobecně kladen důraz především na šetrný přístup k životnímu prostředí, což může hrát mnohdy stěžejní roli v kontextu konkurenční výhody, nýbrž novodobí zákazníci stále více oceňují ekologicky odpovědné podniky.

Zásadní vlivy:

- Snaha o třídění odpadu a využívání recyklovatelných obalů.
- Zapojení do různých ekologických projektů.
- Kladení důrazu na energetickou úspornost zařízení a budov.

Následující tabulka (viz Tabulka 10) zobrazuje základní ekologická opatření pro fitness centrum a dopad těchto opatření na jeho image. Mezi ekologická opatření fitness centra jsem zařadil třídění odpadu (plastů, papírů atd.) a jejich recyklace, do něž by se mohli teoreticky zapojit i zákazníci a klienti. Dále je na místě uvést bezpapírovou administrativu, která bude sloužit jako podklad pro moderní a dlouhodobě udržitelný provoz. Posledním opatřením jsou úsporné sprchy a LED osvětlení, což by mohlo dobře posloužit pro pozitivní ekologické vnímání okolí.

Tabulka 10 Ekologická opatření pro fitness centrum

Ekologická opatření	Dopad na image fitness centra
Třídění odpadu a recyklace	Možnost zapojení zákazníků, klientů
Bezpapírová administrativa	Moderní a dlouhodobě udržitelný provoz
Úsporné sprchy, LED osvětlení	Pozitivní ekologické vnímání

Zdroj: vlastní zpracování

Na závěr lze konstatovat, že ekologické faktory mohou být klíčovým prvkem při snaze odlišit se od konkurence a zvýšit podnikovou důvěryhodnost.

6.2.6 Legislativní faktory

Provozování fitness centra v Litovli spadá pod volnou živnost a je ovlivněno základními bezpečnostními, hygienickými a daňovými předpisy. V této oblasti je legislativa poněkud stabilní, nicméně je žádoucí dodržovat některá důležitá pravidla, jako je BOZP, GDPR a mít správně nastaveny členské podmínky a předpisy.

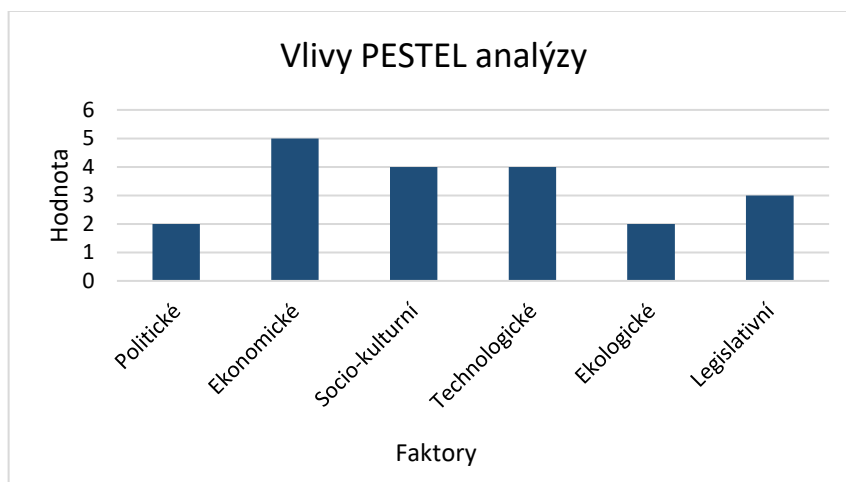
Zásadní vlivy:

- Zřetel je brán na nutnou registraci živnosti a dodržování základních hygienických norem.
- Existuje zde možnost výběru mezi využitím paušální daně či skutečných výdajů.
- Ocítají se zde povinnosti spojené s ochranou osobních údajů (např. členství).

Právní a legislativní rámec tedy není nějak zásadní překážkou, nicméně všechny procesy musí být odpovědně a správně nastaveny.

6.2.7 Vyhodnocení

Po důkladném vyhodnocení PESTEL analýzy jsem dospěl k závěru, že prostředí Litovle je celkově velice příznivé pro vstup nového fitness centra na trh. Nejvýznamnějšími vlivy jsou ekonomické, socio-kulturní a technologické faktory, zatímco politické, legislativní a ekologické faktory tvoří spíše podpůrné zázemí. Výsledné vlivy PESTEL analýzy na škále 1-5, kdy hodnota 1 připadá nejmenšímu vlivu a hodnota 5 vlivu největšímu, přehledně zobrazuje následující graf (viz Graf 3).



Graf 3 Vlivy PESTEL analýzy

(Zdroj: vlastní zpracování)

7 LEAN CANVAS

Tato kapitola přehledně mapuje devět základních bloků Lean Canvasu prakticky aplikovaných přímo na nové fitness centrum. Tento model tedy slouží jako výchozí rámec spuštění tohoto podnikatelského záměru a také jako flexibilní nástroj pro strategická rozhodování a management provozu v prvních letech fungování fitness centra.

7.1 Základní informace

- **Název fitness centra:** BeGod. Tento název jsem vymyslel prostým sloučením dvou anglických slovíček „Be“ a „God“ s vypuštěním členu, což v překladu znamená „Buď Bůh“ a je tím na mysli to, aby zákazníci a členové cvičili do doby, než budou vypadat jako Bůh, tedy než budou mít velké svaly.
- **Základní kapitál:** Základní kapitál fitness centra je stanoven ve výši 1 700 000 Kč.
- **Lokalita:** Fitness centrum BeGod bude provozovat svoji činnost ve městě Litovel, které se nachází v Olomouckém kraji.
- **Počet společníků:** Počet společníků neboli vlastníků fitness centra jsou 2. Jedním budu já, Tomáš Grmela, a druhým bude můj blízký přítel Michael Boxan.
- **Financování:** Nové litovelské fitness centrum bude financováno ze základního kapitálu. V základním kapitálu je započítán můj počáteční vklad ve výši 300 000 Kč, počáteční vklad mého spoluvlastníka ve výši 500 000 Kč a finanční dar ve výši 900 000 Kč poskytnutý mým otcem jako finanční podpora do zahájení provozování našeho nového fitness centra.
- **Právní forma:** Právní formou bude živnostenské podnikání fyzických osob, konkrétně to bude živnost volná.

7.2 9 stavebních prvků

Nyní se zaměřím na 9 základních stavebních prvků Lean Canvasu včetně jejich detailnějšího popisu:

1. Problém

Litovel momentálně postrádá moderní fitness centrum, které by nabízelo komplexní služby v oblasti fitness a zdravého životního stylu pod jednou střechou. Aktuální fitness centra

v Litovli jsou technologicky a technicky zastaralá, prostorově velmi omezená a neposkytují zákazníkům možnost rezervovat si své vstupy online z pohodlí domova.

Obecně zákazníci postrádají především:

- Čisté a moderní prostředí se společenskou a přátelskou atmosférou.
- Jednoduchou správu vstupů a členství online prostřednictvím aplikace nebo webových stránek.
- Možnost jak individuálního, tak i skupinového cvičení ve skupinových lekcích na kvalitní úrovni.

2. Zákaznické segmenty

Mezi hlavní cílové skupiny zákazníků budou patřit:

- Studenti základních, středních a vysokých škol z Litovle a jejího okolí. Studenti jsou sice patrně citliví na cenu, ale za to jsou ke cvičení motivováni.
- Aktivní dospělí ve věku od 18 do 55 let, kteří mají zálibu ve cvičení a chodí do fitness centra před nebo po práci.
- Senioři, kteří hledají ne tolik náročné pohybové aktivity, např. skupinové lekce, strečink a zdravotně zaměřená cvičení.
- Děti, kteří mají už v brzkém věku zájem o zdravý životní styl a pohyb, ovšem mohou navštěvovat fitness centrum až do 15. roku věku či s doprovodem odpovědné osoby.
- Hobby sportovci a lidé na mateřské dovolené, kteří mají volná dopoledne a zájem o zdraví a pohyb.

3. Unikátní přidaná hodnota

Nové fitness centrum nabídne obyvatelům Litovle a všem návštěvníkům i to, co zde dosud stále chybí:

- Online rezervační systém a aplikaci prostřednictvím které si budou moci zákazníci nebo členové naplánovat svoji rezervaci nebo si zarezervovat svůj vstup přes online rezervační systém na webových stránkách fitness centra.
- Osobní a přátelský přístup s komunitní atmosférou.
- Moderní a čisté prostředí a široké spektrum služeb pod jednou střechou.

- Doplnkové služby, jako jsou osobní trenéři a výživoví poradci.

4. Řešení

Fitness centrum nabídne:

- Čisté, moderní a estetické prostředí s motivující hudbou a přátelskou atmosférou.
- Odborné poradenství související se zdravou výživou a tvorbou tréninkových plánů zaměřených jak na silový trénink, tak i na kardio (vytrvalostní) trénink, a různé věrnostní programy.
- Kvalitní, a ne tolik poruchové vybavení pro silový i kardio trénink.
- Skupinové lekce, jako je například jóga a kruhový trénink.

5. Distribuční kanály

Cílové skupiny zákazníků budou osloveny prostřednictvím:

- Sociálních sítí, např. Instagramu, Facebooku a Tik Toku, s lokálním dosahem.
- Webových stránek s online rezervačním systémem, odkazem na mobilní aplikaci, ceníkem a otevírací dobou.
- Reklamy v místních médiích prostřednictvím plakátů, letáků a billboardů.
- Spolupráce s většími i menšími firmami, např. Gran Moravia v obci Tři Dvory, které jsou částí města Litovle, a možnosti různých slev a akcí.
- Promo akce uskutečněné při otevření fitness centra.
- Doporučení v budoucnosti stávajících členů a zákazníků.

6. Příjmové toky

Zdroje příjmů fitness centra budou pramenit z následujících uskutečňovaných aktivit a poskytovaných služeb:

- Jednorázové vstupy s jednorázovým poplatkem za vstup s neomezenou dobou pobytu ve fitness centru v ten samý den.
- Členství s možností výběru třech typů členství: měsíční, čtvrtletní a roční členství.
- Prodej doplňků a občerstvení.
- Pronájem nevyužitých prostor po domluvě s majitelem sklepních prostor.

- Skupinové lekce pořádané několikrát měsíčně, např. jóga, kruhový trénink, kalistenika a tabata.

7. Struktura nákladů

Mezi klíčové náklady fitness centra budou zahrnuty:

- Nájem a energie, např. voda, elektřina a plyn.
- Mzdové náklady, např. recepční a administrativní pracovníci, osobní trenéři a výživoví poradci a pracovníci úklidu. Nicméně tyto náklady slouží pouze jako teoretické východisko, jelikož nově vzniklé fitness centrum nebude mít ve svých počátečních letech provozu žádné zaměstnance, pouze dva manažery, kterými budou zároveň vlastníci tohoto fitness centra.
- Marketing, reklama, reklamní předměty a propagace, např. webové stránky, letáky, plakáty, billboardy a reklama na sociálních sítích.
- Software, např. rezervační systém.
- Údržba zařízení, strojů a vybavení, pojištění a vedení účetnictví.

Celkové náklady a jejich struktura budou podrobněji definovány a rozepsány v kapitole 8.2.

8. Klíčové metriky

Abych mohl sledovat, analyzovat a hodnotit úspěšnost a výkonnost nového fitness centra, je nutné definovat konkrétní měřitelné ukazatele. Díky těmto metrikám mohu lépe identifikovat silné i slabé stránky provozu a včasné reagovat na vývoj poptávky.

Následující tabulka (viz Tabulka 11) zobrazuje základní ukazatele výkonnosti fitness centra včetně jednotek měření spolu s vytyčeným cílem, kterého bych chtěl v rámci fitness centra po jeho spuštění dosáhnout. Cílem ukazatele denní návštěvnosti je v průměru alespoň 40 osob denně pro první čtvrtletí po spuštění provozu. Cílem počtu aktivních členství je, aby alespoň 100 klientů mělo do 6 měsíců zakoupené členství. Dalším cílem je, aby alespoň 70 % členů obnovilo po vypršení doby platnosti své členství za první rok. V kontextu prodeje doplňků a občerstvení je měřítkem výkonnosti prodej alespoň za 8 000 Kč za měsíc. Dalším důležitým aspektem je hodnocení spokojenosti klientů a členů na škále 1-5, u kterého je cíl nastaven na celkový průměr nejméně na známku 4,1 za první rok. Jako poslední ukazatel jsem definoval podíl skupinových lekcí na celkové návštěvnosti, kde je cílená hranice 5 % z celkové roční návštěvnosti.

Tabulka 11 Hlavní ukazatele výkonnosti (KPI)

Ukazatel	Jednotka měření	Cíl
Denní návštěvnost	osoba/den	40 osob denně
Počet aktivních členství	členství/pololetí	100 členů do 6 měsíců
Retence členství	% návratnosti	70 % členů obnoví členství
Prodej doplňků/občerstvení	Kč/měsíc	8 000 Kč měsíčně
Hodnocení spokojenosti	hodnocení známkou 1-5	průměr alespoň 4,1
Podíl skupinových lekcí na návštěvnosti	% z celkové návštěvnosti	5 % jako cílená hranice

Zdroj: vlastní zpracování

Zmiňované metriky je možné měřit pomocí jednoduché CRM databáze, online rezervačního systému a pravidelného poskytování zpětné vazby. Cílem je sledovat, měřit a zaznamenávat nejen kvantitativní aspekty, jako je např. počet klientů, ale také aspekty kvalitativní, jako je např. spokojenost, a provozní výkonnost fitness centra, jako je prodej doplňků a občerstvení.

Prostřednictvím těchto ukazatelů může fitness centrum efektivně řídit svůj rozvoj, včas se adaptovat na změny v poptávce a optimalizovat svoji nabídku.

9. Nefér výhoda

Neférovou výhodou je taková výhoda, kterou konkurence nemůže snadno okopírovat ani duplikovat. Patří sem:

- Komunitní a přátelské vztahy se zákazníky a členy prostřednictvím osobního přístupu a vstřícného a ochotného chování.
- Estetika spolu s příjemnou a přátelskou atmosférou, např. čistota, hudba, styl a barevné LED osvětlení.
- Kombinace služeb a aktivit pod jednou střechou spolu s potenciální budoucí silnou značkou a image v regionu.
- Moderní zařízení a stroje spolu s moderním digitálním systémem, což bude pohodlné pro členy, zákazníky, ale i manažery, a také pro samotný provoz fitness centra.

Závěrečné shrnutí Lean Canvasu

Aplikace metody Lean Canvas mi ukázala, že podnikatelský záměr založení a provozování nového fitness centra má vsutku silný vnitřní potenciál i reálný tržní základ. Nejtěžším aspektem, a tedy i největší výzvou pro mě a mého spoluvlastníka Michaela, bude oslovit cílové skupiny zákazníků a po jejich potenciálně úspěšném oslovení také udržet jejich loajalitu v současném prostředí s patrně rostoucími očekáváními ohledně kvality služeb a zákaznického komfortu. Nicméně díky výraznému zaměření se na moderní digitální technologie, komunitní a přátelský přístup a jasné definovanou hodnotovou nabídku však bude mít fitness centrum značnou konkurenční výhodu nad ostatními fitness centry.

Důkladné a jasné promyšlení všech základních stavebních prvků Lean Canvasu mi tedy pomůže zvýšit šanci na zdařilé převedení mého podnikatelského záměru do praxe a současně mi poskytne zřetelný a jasný podklad pro rozhodování v budoucím období, jeho postupný rozvoj a strategický management fitness centra.

8 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ MODELU

Důležitou součástí tvorby business modelu nového fitness centra, které bude mít svoji provozovnu v Litovli, je ekonomické zhodnocení tohoto modelu. Ekonomické zhodnocení mi napomůže odhadnout, jak vysoké budou počáteční investiční výdaje v rámci tohoto projektu, fixní a variabilní náklady pravidelně uskutečňované v souvislosti s tímto projektem, potenciální výnosy, kterých by fitness centrum mohlo v budoucnosti dosáhnout, a odhady, jako je celkový roční zisk po zdanění, doba návratnosti investice, rentabilita tržeb a rentabilita investice. V této kapitole tedy budou podrobně rozebrány a odhadnuty výdaje, náklady, výnosy a odhady v počátečních letech provozu nového fitness centra. V případě tohoto fitness centra je tedy nezbytné brát v potaz jak reálné ceny, tak i odhady, aby bylo možné následně vyhodnotit efektivnost a udržitelnost tohoto projektu z jeho dlouhodobého hlediska.

Vzhledem k tomu, že majiteli tohoto fitness centra budou autor této práce, Tomáš Grmela, a Michael Boxan, kteří budou současně i jeho manažery, budou provádět střídavě recepční a úklidové práce společně s pracemi spojenými s údržbou, nebudou v nákladech uvedeny mzdové náklady. Mezi těmito majiteli bude rozdělen zisk v budoucích ziskových obdobích tohoto projektu.

8.1 Výdaje

Nejprve je třeba definovat místo, ve kterém se bude fitness centrum nacházet. Teoreticky by byly k dispozici dvě varianty míst. Může být umístěno buď ve sklepních prostorech, které jsou k dispozici k pronájmu, nebo může mít svoji provozovnu v jedné, již po dlouhou dobu opuštěné, budově, která je taktéž k dispozici k pronájmu. Sklepní prostory jsou ovšem větší rozlohy než zmiňovaná opuštěná budova. Tudíž bude kvůli větší rozloze fitness centrum umístěno ve sklepních prostorech, které se rozprostírají na rozloze cca 570 m². Tyto prostory bude ovšem nutné nejprve za vlastní finanční prostředky rekonstruovat. Rekonstrukce vlastními finančními prostředky je myšlena tak, že finanční prostředky spojené s rekonstrukcí nebude vynakládat majitel sklepních prostor, ale my, kteří si tyto prostory budeme pronajímat.

Spuštění provozu nového fitness centra v Litovli vyžaduje svědomité a strukturované počáteční investiční výdaje. V této kapitole budou jednotlivé kategorie pořizovacích investičních výdajů podrobně popsány a rozebrány, a to jak po finanční stránce, tak i po stránce věcné.

V následujících tabulkách této kapitoly budou uvedeny vždy tři varianty výdajů. Varianta A bude cenově nejúspornější a nejpříjemnější, ale za to nejméně kvalitní s neznámou značkou výrobce, varianta B bude středně úsporná a varianta C bude cenově nejméně úsporná, ale zároveň budou u této varianty produkty, vybavení a služby nejkvalitnější se známou značkou výrobce.

Ve všech výdajích jsou již započítány výdaje spojené s dopravou vybavení, strojů apod.

Výdaje na rekonstrukci a úpravu prostor

Prvním výdajem spojeným s realizací a provozem nového fitness centra budou výdaje na rekonstrukci a úpravu prostor (viz Tabulka 12). V těchto výdajích bude zahrnuto kompletní vymalování sklepních prostor, neboť nyní je tam omítka ve špatném stavu, dále zavedení nového osvětlení včetně barevného LED osvětlení pro pocit komfortu a estetiky. Nesmí chybět ani elektroinstalace a dostatečný počet klimatizací pro ochlazení a osvěžení vzduchu ve všech místnostech. Nezbytnou součástí pořizovacích výdajů bude i oprava plesnivých sprch, toalet a šaten, a pokládka sportovní podlahy, která se nerozbije v případě, že na ni bude hozena činka. Na jednu stranu zdí se po celém jejím obsahu umístí zrcadla. V poslední řadě je třeba předvídat i výdaje na jiné neočekávané stavební úpravy, které by se mohly naskytnout.

Tabulka 12 Výdaje na rekonstrukci a úpravu prostor

Položka	Cena (Kč)		
	Varianta A	Varianta B	Varianta C
Kompletní vymalování prostor	25 000	40 000	50 000
Osvětlení, LED osvětlení, elektroinstalace	30 000	35 000	45 000
Klimatizace	70 000	85 000	100 000
Oprava sprch, toalet a šaten	50 000	70 000	80 000
Sportovní podlaha	55 000	80 000	110 000
Umístění zrcadel	35 000	40 000	50 000

Jiné stavební úpravy	30 000	45 000	60 000
Celkem	295 000	395 000	495 000

Zdroj: vlastní zpracování

Po sečtení všech výdajů na rekonstrukci a úpravu prostor je výše těchto výdajů 295 000 Kč u varianty A, 395 000 Kč u varianty B a 495 000 Kč u varianty C.

Výdaje na pořízení fitness vybavení a ostatního vybavení

Jako další pořizovací výdaje je třeba zmínit výdaje na pořízení fitness vybavení. Mezi tyto výdaje jsou zahrnuty stroje na posilování bicepsových svalů, stroje na posilování tricepsových svalů, stroje na posilování ramen, stroje na posilování prsních svalů, stroje na posilování zádočných svalů, stroje na posilování stehenních a lýtkových svalů a stroje na posilování břišních svalů. Dále jsou zde zahrnuty dvě multifunkční věže sloužící k možnosti posilování vícero druhů svalů na jednom multifunkčním zařízení. Pro zlepšování fyzické kondice bude třeba pořídit čtyři běžecké pásy, které simulují běh, a čtyři rotopedy, které simulují jízdu na kole. Nezbytnou součástí veškerého fitness vybavení jsou také posilovací lavice a klece. Co nesmí v žádném fitness centru chybět, jsou jak nastavitelné, tak i nenastavitelné činky různých hmotností od půl kilogramu až do šedesáti kilogramů, osy různých velikostí a hmotností a také kotouče od jednoho kilogramu do dvaceti kilogramů. Posledním výdajem vynaloženým na fitness vybavení budou náklady na válce, podložky a příslušenství sloužící k protažení před samotným tréninkem a ke strečinku po tréninku.

Bude potřeba vynaložit výdaje i na pořízení nezbytného ostatního standardního vybavení mimo oblast fitness vybavení. Do těchto výdajů tedy budou patřit výdaje na pořízení lavic do mužských i ženských šaten, věšáky do šaten na bundy a čepice, případně mikiny. Také se bude muset pořídit recepční pult se židlí a nábytek, včetně polic na doplňky a občerstvení, spojený s recepčním pultem. Do výdajů spojených s ručníky jsou započítány ručníky na toaletách, ale také ručníky sloužící na osušení těla při posilování a z hygienických důvodů pokládané na posilovací stroje a lavice, které bude potřeba pořídit na zapůjčení zákazníkům, kteří si svůj ručník zapomenou vzít.

Počáteční výdaje uskutečněné na pořízení fitness vybavení a ostatního vybavení přehledněji znázorňuje následující tabulka (viz Tabulka 13).

Tabulka 13 Výdaje na pořízení fitness vybavení a ostatního vybavení

Vybavení	Položka	Cena (Kč)		
		Varianta A	Varianta B	Varianta C
Fitness	Stroje na biceps	40 000	50 000	60 000
	Stroje na triceps	30 000	35 000	45 000
	Stroje na ramena	60 000	80 000	100 000
	Stroje na prsa	60 000	70 000	75 000
	Stroje na záda	30 000	40 000	45 000
	Stroje na nohy	80 000	95 000	110 000
	Stroje na břicho	25 000	40 000	50 000
	Multifunkční věže	45 000	65 000	90 000
	Běžecské pásy	42 000	64 000	100 000
	Rotopedy	24 000	34 000	54 000
	Lavice a klece	35 000	50 000	60 000
	Činky, osy a kotouče	52 000	74 000	87 000
	Podložky, válce, příslušenství	9 000	14 000	18 000
Ostatní	Lavice do šaten	12 000	18 000	25 000
	Recepční pult a židle	15 000	20 000	25 000
	Nábytek a police	22 000	26 000	33 000
	Věšáky	3 500	5 000	6 000
	Ručníky	4 000	4 500	5 200
Celkem		588 500	784 500	988 200

Zdroj: vlastní zpracování

Po sečtení všech výdajů na fitness vybavení a ostatní vybavení je výše těchto výdajů 588 500 Kč u varianty A, 784 500 Kč u varianty B a 988 200 Kč u varianty C.

Výdaje na IT a rezervační systém

Důležité je neopomenout pořizovací výdaje na informační technologie a rezervační systém fitness centra (viz Tabulka 14). Bude nezbytné pořídit počítač kvůli různým aspektům, jako je například software využívaný pro měsíční nebo roční členství zákazníků, software pro rezervace zákazníků a také pro možnost sledovat jednotlivé kamery na monitoru. Dále jsou zde započítány výdaje na pořízení pokladny pro platby v hotovosti a platební terminál pro případné bezhotovostní platby. V úvahu připadá také tiskárna pro tisk různých dokumentů, případně smluv. Posledním výdajem spojeným s IT a rezervačním systémem je pořízení webových stránek fitness centra, na kterých budou moci zákazníci najít např. otevírací dobu, mobilní aplikaci pro rezervace ke stažení, online rezervační systém apod.

Je důležité zmínit, že výdaj za položky software pro členství a rezervace a webové stránky je výdajem pořizovacím k počátečnímu zakoupení těchto položek, nicméně se tyto výdajové položky promítnou i jako fixní náklad vzhledem k nutnosti pravidelných měsíčních nebo ročních poplatků za tyto služby.

Tabulka 14 Výdaje na IT a rezervační systém

Položka	Cena (Kč)		
	Varianta A	Varianta B	Varianta C
Počítač	20 000	30 000	50 000
Pokladna	5 000	8 000	12 000
Tiskárna	2 000	4 000	7 000
Platební terminál	500	2 500	6 500
Software pro členství a rezervace	5 000	5 000	7 500
Kameryový systém	5 000	10 000	20 000
Webové stránky	20 000	40 000	65 000
Celkem	57 500	99 500	168 000

Zdroj: vlastní zpracování

Po sečtení všech výdajů na IT a rezervační systém je výše těchto výdajů 57 500 Kč u varianty A, 99 500 Kč u varianty B a 168 000 Kč u varianty C.

Výdaje na právní a administrativní služby

Mezi výdaje na právní a administrativní služby (viz Tabulka 15) bude na základě potřeby a rozhodnutí o založení ohlašovací živnosti volné pro provozování fitness centra nutné vynaložit výdaje na poplatky spojené se založením této živnosti. Nutným výdajem budou taktéž zejména výdaje na účetní služby při prvotním nastavení tohoto systému, registrování loga včetně ochranné známky a různé poplatky spojené s právními službami. Dále nutné výdaje spojené s vypracováním obchodních podmínek a GDPR zásad, zpracování provozního řádu fitness centra, který je u sportovních zařízení zákonnou povinností. V poslední řadě výdaje spojené se založením bankovního účtu pro podnikání a konzultace s daňovým poradcem ohledně následného výběru mezi paušální daní a skutečnými výdaji a registrace k DPH.

Tabulka 15 Výdaje na právní a administrativní služby

Položka	Cena (Kč)		
	Varianta A	Varianta B	Varianta C
Založení živnosti	1 000	1 000	1 000
Účetní služby	3 000	3 000	3 000
Registrace loga	5 000	5 000	5 000
Právní služby	5 000	7 500	10 000
Obchodní podmínky, GDPR	3 000	3 000	3 000
Provozní řád	2 000	2 000	2 000
Založení účtu	1 000	1 000	1 000
Daňová konzultace	2 000	3 000	4 000
Celkem	22 000	25 500	29 000

Zdroj: vlastní zpracování

Po sečtení všech výdajů na právní a administrativní služby je výše těchto výdajů 22 000 Kč u varianty A, 25 500 Kč u varianty B a 29 000 Kč u varianty C.

Celkové výdaje

Mezi celkové počáteční výdaje budou tedy započítány výdaje na rekonstrukci a úpravu prostor, výdaje na pořízení fitness vybavení a ostatního vybavení, výdaje na informační technologie a rezervační systém a výdaje na právní a administrativní služby, které přehledně zobrazuje následující tabulka (viz Tabulka 16).

Tabulka 16 Celkové výdaje

Výdaj	Cena (Kč)		
	Varianta A	Varianta B	Varianta C
Rekonstrukce/úprava prostor	295 000	395 000	495 000
Fitness/ostatní vybavení	588 500	784 500	988 200
IT a rezervační systém	57 500	99 500	168 000
Právní/administrativní služby	22 000	25 500	29 000
Celkem	963 000	1 304 500	1 680 200

Zdroj: vlastní zpracování

Po sečtení všech jednotlivých kategorií počátečních výdajů nového fitness centra je výše celkových výdajů 963 000 Kč u varianty A, 1 304 500 Kč u varianty B a 1 680 200 Kč u varianty C.

Počáteční rozvaha

Jednotlivé počáteční investiční výdaje, jako jsou počáteční výdaje na rekonstrukci a úpravu sklepních prostor, výdaje na fitness vybavení a ostatní vybavení, výdaje na IT a rezervační systém a výdaje na právní a administrativní služby musí být bezesporu něčím financovány.

Zdroji financování počátečních výdajů bude můj vklad (vklad 1) ve výši 300 000 Kč a vklad mého spoluvlastníka (vklad 2) bude 500 000 Kč. Dalším zdrojem financování bude finanční dar ve výši 900 000 Kč od mého otce jako podpora do začátku provozování plánovaného fitness centra. Zdroje krytí tedy budou v celkové výši 1 700 000 Kč. Výdaje spojené

s dlouhodobým majetkem budou v celkové výši 1 680 000 Kč a zbývajících 20 000 Kč bude vloženo na bankovní účet podniku.

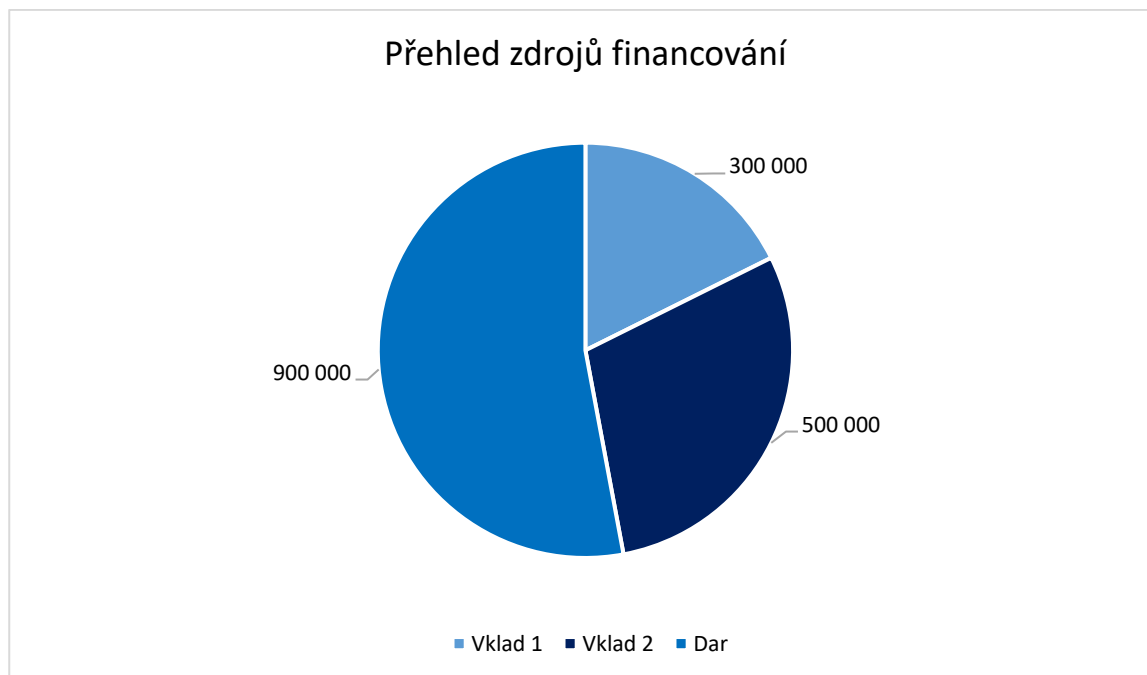
Počáteční rozvahu fitness centra znázorňuje následující obrázek (viz Obrázek 7).

AKTIVA		PASIVA	
DM	1 680 200	VK	1 700 000
Rekonstrukce	495 000	Vklad 1	300 000
Vybavení	988 200	Vklad 2	500 000
IT	168 000	Dar	900 000
Právní služby	29 000		
OA	19 800	CZ	0
Banka	19 800		
Celkem	1 700 000	Celkem	1 700 000

Obrázek 7 Počáteční rozvaha

(Zdroj: vlastní zpracování)

Přehled poměru zdrojů financování plánovaného fitness centra přehledněji zobrazuje následující graf (viz Graf 4).



Graf 4 Přehled zdrojů financování

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu lze vidět, že více než polovinu zdrojů financování tvoří dar poskytnutý mým otcem ve výši 900 000 Kč. Nemalé části taktéž tvoří vklady vlastníků, tedy vklad 1 ve výši 300 000 Kč a vklad 2 ve výši 500 000 Kč.

8.2 Náklady

Prvopočátky nového fitness centra a jeho následný provoz jsou spojeny s celou škálou nákladů, jichž je důležité pravidelně sledovat, plánovat, řídit a optimalizovat. Náklady jsou v této kapitole členěny z hlediska vztahu k objemu výkonů, tedy na složku fixní, která vzniká bez ohledu na počet zákazníků a členů, a variabilní, která vzniká v závislosti na počtu zákazníků a členů a která tedy přímo souvisí s návštěvností a využíváním služeb fitness centra.

Dále jsou náklady rozděleny podle kalkulačního členění nákladů, tedy na přímé náklady, které lze přiřadit konkrétnímu výkonu, a nepřímé, které jsou společné a nelze je přímo přiřadit konkrétnímu výkonu.

Pro co největší úsporu finančních prostředků v počátečních letech provozování tohoto fitness centra nejsou brány v potaz mzdové náklady. Je tomu tak zejména z důvodu, že manažeři fitness centra, kteří jsou současně i jeho majiteli, budou vykonávat všechny práce

spojené s provozováním, tudíž bude fitness centrum zcela bez zaměstnanců, respektive tedy alespoň první dva až tři roky od otevření. Těmito pracemi je myšlena zejména práce u recepčního pultu, administrativní práce, úklidové a hygienické práce a údržbářské práce spojené se servisem jednotlivých posilovacích strojů a zařízení.

Podstatné je také uvést, že u nákladů již nebude mít fitness centrum na výběr ze tří variant, jako tomu bylo u výdajů. Bude tomu tak z důvodu nízké diferenciací cen u jednotlivých nákladových položek.

Fixní náklady

Fixními náklady jsou takové náklady, které bude fitness centrum pravidelně hradit nezávisle na počtu zákazníků a členů. Pro správné fungování a provoz celého nového fitness centra jsou stěžejní a tvoří stabilní, neměnnou část rozpočtu.

Do fixních nákladů pravidelně vynakládaných novým fitness centrem jsem zařadil pronájem sklepních prostor s měsíčním nákladem 25 000 Kč, energie (elektrina, voda a plyn) s měsíčním nákladem 12 000 Kč. Mzdy, u kterých již bylo zmíněno, že jsou pro první roky provozu nulové. Dále náklady na marketing a celkovou propagaci fitness centra, které jsou v měsíční výši 14 000 Kč a tvoří je: náklady na jeden billboard umístěný na začátku města Litovle při jízdě z Olomouce ve výši 6 000 Kč, náklady na plakáty a letáky umístěvané různé po Litovli a vhažované do schránek obyvatel ve výši 3 000 Kč a náklady na online reklamy na Facebooku, Instagramu a Tik Toku ve výši 5 000 Kč. Internet (Wi-Fi) spolu s mobilními tarify je ve výši 1 200 Kč za měsíc, pravidelné poplatky za provoz softwaru pro členství a rezervace stojí 700 Kč měsíčně, měsíčnímu provozu webových stránek centra připadá částka 550 Kč, poplatkům za vedení mobilní aplikace 2 500 Kč měsíčně. Dále je pro podnik nezbytné vynakládat náklady ve spojitosti s pojištěním majetku a odpovědnosti ve výši 1 000 Kč měsíčně, poplatky za vedení účetnictví a daňové služby ve výši 1 300 Kč měsíčně, pravidelné poplatky za vedení bankovního účtu ve výši 100 Kč měsíčně a jako poslední jsou měsíční poplatky za vedení MS Office, do kterého patří např. Word, Excel, PowerPoint, OneDrive. Po vynásobení jednotlivých měsíčních cen položek fixních nákladů hodnotou 12 (počet měsíců v roce) byly zjištěny následující roční fixní náklady. Veškeré plánované fixní náklady fitness centra přehledněji zobrazuje následující tabulka (viz Tabulka 17).

Tabulka 17 Fixní náklady

Položka	Cena (Kč)	
	Měsíčně	Ročně
Pronájem prostor	25 000	300 000
Energie (elektrina, voda, plyn)	12 000	144 000
Mzdy	0	0
Marketing a propagace	14 000	168 000
Internet, mobilní tarify	1 200	14 400
Software pro členství a rezervace	700	8 400
Webové stránky	550	6 600
Mobilní aplikace	2 500	30 000
Pojištění majetku a odpovědnosti	1 000	12 000
Vedení účetnictví, daňové služby	1 300	15 600
Poplatky za vedení účtu	100	1 200
Licence (MS Office)	290	3 480
Celkem	58 640	703 680

Zdroj: vlastní zpracování

Celková měsíční výše fixních nákladů fitness centra byla vykalkulována na 58 640 Kč a celková roční výše fixních nákladů byla vykalkulována na 703 680 Kč.

Variabilní náklady

Variabilními náklady jsou takové náklady, které se v rámci fitness centra budou měnit v závislosti na počtu zákazníků a členů a také v závislosti na rozsahu využití služeb fitness centra. Nárůst taktéž zvyšuje spotřebu jednotlivých položek, jako je spotřeba čistících a hygienických prostředků, doplňků stravy a občerstvení a spotřeba ručníků, tj. pravidelné

praní ručníků v závislosti na návštěvnosti. Dále je variabilním nákladem také spotřeba papíru a inkoustových tonerů sloužících k barevnému tisku dokumentů a náklady na údržbu.

Následující tabulka (viz Tabulka 18) přehledně zobrazuje variabilní náklady vynakládané novým fitness centrem, které se mění v závislosti na počtu zákazníků a členů a mění se i v závislosti na rozsahu využití služeb poskytovaných fitness centrem. Variabilní náklady na doplňky stravy a občerstvení, jako jsou např. proteinové tyčinky, iontové a energetické nápoje, kreatin, protein, pre-workout, BCAA aminokyseliny a sacharidy, jsou v odhadované výši 6 000 Kč měsíčně. Dalšími variabilními náklady je spotřeba ručníků, která se bude měnit v závislosti na počtu návštěvníků využívajících služby zapůjčení ručníků a praní těchto ručníků. Spotřeba čistících a hygienických prostředků, jako jsou např. mýdla, tekutá mýdla, toaletní papíry, kapesníky, dezinfekční prostředky, čistící prostředky na stroje a vybavení apod., se bude měnit v závislosti na počtu zákazníků a v závislosti na míře znečištění prostor fitness centra. Spotřeba papíru se bude měnit v závislosti na míře využívání papíru k různým účelům, jako např. provozní řád, smlouvy, účtenky apod. Náklady na údržbu strojů a vybavení se budou měnit v závislosti na frekvenci a intenzitě poruchovosti strojů a vybavení. Všechny položky variabilních nákladů jsou přepočteny pro předpoklad průměrných 900 návštěvníků fitness centra měsíčně (30 návštěvníků denně) s tím, že většina těchto služeb a nabídek nevyužije.

Tabulka 18 Variabilní náklady

Položka	Cena (Kč)	
	Měsíčně	Ročně
Doplňky stravy a občerstvení	6 000	72 000
Spotřeba ručníků (praní)	500	6 000
Spotřeba čistících a hygienických prostředků	1 200	14 400
Spotřeba papíru a inkoustové tonery	600	7 200
Údržba strojů, vybavení	1 300	15 600
Celkem	9 600	115 200

Zdroj: vlastní zpracování

Po odhadu jednotlivých položek byla celková průměrná měsíční výše variabilních nákladů vykalkulována na 9 600 Kč a celková průměrná roční výše variabilních nákladů byla vykalkulována na 115 200 Kč.

Přímé náklady

Přímými náklady fitness centra jsou takové náklady, které lze přiřadit konkrétnímu výkonu a které vznikají zejména v souvislosti se službou pro zákazníka a jeho obsluhou. Do přímých nákladů budou tedy zařazeny například tyto náklady:

- Spotřeba papíru např. díky účtenkám, které se vydávají konkrétním zákazníkům a členům.
- Doplnky stravy a občerstvení, jejichž spotřeba je dána prodejem konkrétním zákazníkům a členům.
- Spotřeba čistících a hygienických prostředků, která má přímou vazbu na využívání prostor fitness centra.

Nepřímé náklady

Oproti tomu nepřímými náklady jsou takové náklady, které nemohou být jednoznačně přiřazeny konkrétnímu výkonu, tedy zákazníkovi nebo službě. Tyto náklady slouží k udržení provozu a jsou rozpočítávány mezi různé činnosti a aktivity. Do nepřímých nákladů budou tedy zařazeny například tyto náklady:

- Energie (elektřina, voda, plyn) mají společný náklad pro celou plochu fitness centra.
- Pronájem prostor, který nemůže být přiřazen konkrétnímu výkonu.
- Marketing a propagace, jež neovlivňují pouze konkrétního zákazníka, ale ovlivňují určitým způsobem fitness centrum jako celek.

8.3 Výnosy

Kromě uskutečněných výdajů a nákladů vynakládaných novým fitness centrem v Litovli, respektive jeho majiteli, přichází v potaz také výnosy. Tyto výnosy jsou rozděleny do několika základních kategorií. Každý jednotlivý výnos je zásadní pro ekonomickou stabilitu podniku, jeho prosperitu v dlouhodobém časovém horizontu a návratnost prostředků v jeho

budoucím období. Současně umožňuje reagovat na měnící se poptávku a kolísavé zákaznické potřeby. V této kapitole budou jednotlivé výnosy podrobně rozebrány.

Ceny jednotlivých variant se odvíjí od kvality zařízení, strojů a služeb. Jednotlivé varianty (A, B, C) jsou významově stejných kritérií jako jednotlivé varianty v kapitole výdajů. Varianta A je tedy propočítána při nejméně kvalitních zařízeních, strojích a službách, a nejméně známé značce výrobce. Varianta B je takový zlatý střed, ani nízká, ani vysoká kvalita. Varianta C je nejméně úsporná alternativa, která se soustředí na co nejkvalitnější zařízení, stroje a služby s velmi známou značkou výrobce. Z tohoto důvodu jsou i jednotlivé ceny u této varianty nejdražší.

Důležité je zmínit, že jednotlivé vstupy jsou časově neomezené, což znamená, že zákazníci i členové mohou ve fitness centru strávit 20 minut nebo klidně 5 hodin.

Jednorázové vstupné

Jednorázové vstupné nabízí flexibilitu pro nové návštěvníky a turisty. Cena základního vstupného pro dospělé je při jednotlivých variantách stanovena od 80 do 120 Kč. Ačkoli je posilovna přístupná samostatně dětem až při dovršení 15. roku věku, je zde dítě uvedeno od 1-17 let z důvodu možnosti navštívit fitness centrum s doprovodem svého rodiče, odpovědného zástupce či osobního trenéra. Studenti od 18 do 26 let mají možnost uplatnit studentskou slevu na jednorázovém vstupném prostřednictvím doložení jakéhokoliv dokladu dosvědčujícího studium. Senioři a ZTP na jednorázovém vstupném zaplatí pouze od 50 do 80 Kč z důvodu předpokládaného krátkodobého pobytu v prostorech fitness centra. Ceník jednorázového vstupného podrobněji reprezentuje níže uvedená tabulka (viz Tabulka 19).

Možnost jednorázového vstupného je atraktivní zejména pro pracovníky z blízkého okolí nebo pro studenty, kteří nejsou ochotni vázat se na členství a neradi platí vysoké poplatky najednou, ale zaplatí si raději několik menších poplatků za jednorázové vstupy.

Tabulka 19 Jednorázové vstupné (ceník)

Jednorázové vstupné	Cena (Kč)		
	Varianta A	Varianta B	Varianta C
Dospělý	80	100	120
Dítě (1-17 let)	50	60	80
Student (18-26 let)	60	70	90

Senior/ZTP	50	60	80
------------	----	----	----

Zdroj: vlastní zpracování

Pro účely této práce se předpokládá, že fitness centrum na základě jednorázových vstupů navštíví denně 10 dospělých, 8 dětí, 15 studentů a 2 senioři/ZTP. Po vynásobení počtu jednotlivých zákazníků s cenami jednotlivých variant jsou tedy výnosy za jednorázové vstupné znázorněny v následující tabulce, které jsou následně pomocí přímé úměry rovnou přepočítány na měsíční a roční výnos (viz Tabulka 20).

Tabulka 20 Výnosy z jednorázového vstupného

Jednorázové vstupné	Návštěvnost za 1 den	Varianta A (tis. Kč)		Varianta B (tis. Kč)		Varianta C (tis. Kč)	
		Měsíční výnos	Roční výnos	Měsíční výnos	Roční výnos	Měsíční výnos	Roční výnos
Dospělý	10	24	288	30	360	36	432
Dítě (1-17 let)	8	12	144	14,4	172,8	19,2	230,4
Student (18-26 let)	15	27	324	31,5	378	40,5	486
Senior/ZTP	2	3	36	3,6	43,2	4,8	57,6
Celkem	52	66	792	79,5	954	100,5	1 206

Zdroj: vlastní zpracování

Měsíční výnosy budou tedy 66 000 Kč u varianty A, 79 500 Kč u varianty B a 100 500 Kč u varianty C. Roční výnosy budou po přepočtu činit u varianty A 792 000 Kč, u varianty B 954 000 Kč a u varianty C 1 206 000 Kč.

Členství

Jedním z hlavních zdrojů výnosů fitness centra je očekáváno členství. Poplatek za členství se zaplatí jednorázově na zákazníkem preferovanou dobu trvání a poté se postupně čerpá. Členství společně se jmény jednotlivých členů bude evidováno v softwaru pro členství a rezervace a bude zde přehledně vidět, na jak dlouho si zákazník, teď už spíše člen, své členství zaplatil, jak dlouho již trvá a jak dlouho ještě trvat bude.

Zákazníci si budou moci vybrat ze tří základních nabídek variant členství: měsíční členství, které bude trvat 30 dnů od zaplacení, čtvrtletní členství, které bude trvat 90 dnů od zaplacení, a roční členství, které bude trvat 360 dnů od zaplacení. Z důvodu proaktivity, zájmu a snahy o zdravý životní styl obyvatel Litovle se očekává, že nejvýdělečnějším výnosem z jednotlivých členství bude členství roční, zejména tedy u mladších generací, resp. studentů.

Ceník měsíčního členství (viz Tabulka 21) bude v porovnání s cenami jednorázových vstupů v poměru levnější. Například když se dospělý jedinec rozhodne, že si zajde do fitness centra dvacetkrát za měsíc, na jednorázových vstupech by při variantě A zaplatil 20 x 80 Kč, což odpovídá celkové měsíční částce 1 600 Kč. Kdežto při měsíčním členství zaplatí pouhých 900 Kč, což je skoro dvakrát nižší částka. Ovšem zda si místo jednorázových vstupů koupí raději toto členství, závisí jen a pouze na jeho motivaci a disciplíně.

Tabulka 21 Měsíční členství (ceník)

Měsíční členství	Cena (Kč)		
	Varianta A	Varianta B	Varianta C
Dospělý	900	1 200	1 500
Dítě (1-17 let)	600	800	900
Student (18-26 let)	700	900	1 100
Senior/ZTP	600	800	900

Zdroj: vlastní zpracování

V následující tabulce (viz Tabulka 22) lze vidět ceník členství pro čtvrtletní období, tj. 90 dnů od zaplacení poplatku za členství. Po přepočtu je zřejmé, že čtvrtletní členství je v poměru ještě levnější než měsíční členství a jednorázové vstupy.

Tabulka 22 Čtvrtletní členství (ceník)

Čtvrtletní členství	Cena (Kč)		
	Varianta A	Varianta B	Varianta C
Dospělý	2 000	2 600	3 000
Dítě (1-17 let)	1 400	1 800	2 000
Student (18-26 let)	1 600	2 000	2 400

Senior/ZTP	1 400	1 800	2 000
------------	-------	-------	-------

Zdroj: vlastní zpracování

V poslední tabulce v souvislosti se členstvím jsou uvedeny základní ceny ročního členství (viz Tabulka 23). Při porovnání s ostatními variantami, jako jsou jednorázové vstupy, měsíční členství a čtvrtletní členství, je roční členství pro zákazníky výrazně nejlevnější variantou. Ovšem zakoupení ročního členství již přímo závisí na zákazníkovi, na jeho motivaci, disciplíně a odhodlání. Poplatky za žádný typ členství se nevrací.

Tabulka 23 Roční členství (ceník)

Roční členství	Cena (Kč)		
	Varianta A	Varianta B	Varianta C
Dospělý	6 000	8 000	10 000
Dítě (1-17 let)	4 500	5 500	7 000
Student (18-26 let)	5 500	6 500	8 000
Senior/ZTP	4 500	5 500	7 000

Zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivé typy členství, stejně jako jednorázové vstupy, zahrnují neomezený vstup do všech prostor fitness centra, využití všech zařízení a strojů, šaten, sprch a toalet.

Pro účely této práce se předpokládá, že fitness centrum prodá (stejný prodej při všech variantách):

- Měsíčních členství (průměr): dospělým 4, dětem 4, studentům 5 a seniorům/ZTP 1.
- Čtvrtletních členství (průměr): dospělým 2, dětem 2, studentům 3 a seniorům/ZTP 0.
- Ročních členství (průměr): dospělým 3, dětem 2, studentům 4 a seniorům/ZTP 0.

Celkové výnosy z jednotlivých variant členství uvádí podrobněji následující tabulka (viz Tabulka 24).

Tabulka 24 Výnosy z členství

Členství	Zákazníci		Roční výnos (Kč)
----------	-----------	--	------------------

		Prodaná členství	Varianta A	Varianta B	Varianta C
Měsíční	Dospělý	4	43 200	57 600	72 000
	Dítě	4	28 800	38 400	43 200
	Student	5	42 000	54 000	66 000
	Senior/ZTP	1	7 200	9 600	10 800
Čtvrtletní	Dospělý	2	16 000	20 800	24 000
	Dítě	2	11 200	14 400	16 000
	Student	3	19 200	24 000	28 800
	Senior/ZTP	0	0	0	0
Roční	Dospělý	3	18 000	24 000	30 000
	Dítě	2	9 000	11 000	14 000
	Student	4	22 000	26 000	32 000
	Senior/ZTP	0	0	0	0
Celkem	-	-	216 600	279 800	336 800

Zdroj: vlastní zpracování

Prodaná členství byla vynásobena cenami jednotlivých typů členství u různých věkových kategorií zákazníků (členů) a poté byla vynásobena číslicí 12, která tento měsíční výnos převedla na výnos roční. Tímto způsobem byla zjištěna celková výše předpokládaných výnosů z členství. U varianty A je roční výnos plynoucí ze všech typů členství v součtu 216 600 Kč, u varianty B je výnos ve výši 279 800 Kč a u varianty C je výnos ve výši 336 800 Kč.

Skupinové lekce

Další zdroj výnosů budou tvořit skupinové lekce, jako je například kruhový trénink, jóga, kalistenika a tabata. Tyto lekce budou tvořit samostatnou službu, která sice bude zčásti zahrnuta v poplatku za členství, ale zčásti bude i samostatně zpoplatněna.

Pro členy bude poplatek za účast na skupinových lekcích zvýhodněn procentuální slevou u všech variant. Ovšem pro nečleny, tzn. pro jednotlivce, kteří při vstupu do fitness centra platí za jednorázový vstup, bude cena plná bez jakýchkoliv zvýhodnění (viz Tabulka 25).

Tabulka 25 Skupinové lekce (ceník)

Skupinové lekce	Cena (Kč)		
	Varianta A	Varianta B	Varianta C
Pro členy	50 Kč/lekce	75 Kč/lekce	100 Kč/lekce
Pro nečleny	100 Kč/lekce	125 Kč/lekce	150 Kč/lekce

Zdroj: vlastní zpracování

Předpokládaná účast na skupinových lekcích bude 30 členů měsíčně a 40 nečlenů měsíčně, tedy 70 zúčastněných za měsíc. Po přepočtu u jednotlivých variant jsou měsíční výnosy plynoucí ze skupinových lekcí pro variantu A 5 500 Kč, pro variantu B 7 250 Kč a pro variantu C 9 000 Kč. Po vynásobení měsíčních výnosů číslicí 12 byly vykalkulovány odhadované roční výnosy pro variantu A 66 000 Kč, pro variantu B 87 000 Kč a pro variantu C 108 000 Kč.

Pronájem prostor

Fitness centrum bude mít možnost pronajmout část prostor provozovny k jednorázovému krátkodobému či k pravidelnému pronájmu. Jednotlivé varianty pronájmů se vzájemně liší kvalitou tréninku, kvalitou trenéra a zkušenostmi, a tedy i cenou za jednu hodinu těchto akcí. Část prostor bude pronajímána osobnímu trenérovi, ale také pro účely klubových tréninků. V prostorech fitness centra se budou jednou měsíčně po dobu tří hodin uskutečňovat různé workshopy a také komunitní akce.

Výnosy z pronájmu prostor jsou však závislé na poptávce a marketingové komunikaci s komunitou lidí, jak se zákazníci, tak s externími spolupracovníky, např. osobními trenéry. Výhodou tohoto zdroje výnosu jsou nízké náklady a možnost maximálního využití prostor.

U varianty A (viz Tabulka 26) jsou celkové výnosy z pronájmu prostor nejnižší vzhledem k ne tolik známým a zkušeným trenérům a kvalitě jejich lekcí.

Tabulka 26 Pronájem prostor (varianta A)

	Varianta A
--	------------

Typ pronájmu	Doba trvání (hod.)	Frekvence (měsíčně)	Cena za 1 hodinu (Kč)	Počet hodin (měsíčně)	Měsíční výnos	Roční výnos
Osobní trenér	1	7	200	7	1 400	16 800
Klubový trénink	1,5	4	300	6	1 800	21 600
Workshop	3	1	400	3	1 200	14 400
Komunitní akce	3	1	400	3	1 200	14 400
Celkem	-	-	-	-	5 600	67 200

Zdroj: vlastní zpracování

Varianta B (viz Tabulka 27) počítá s kvalitnějšími trenéry s většími zkušenostmi a lepší reputací. Z tohoto důvodu jsou měsíční i roční výnosy z pronájmu prostor vyšší než u varianty předcházející.

Tabulka 27 Pronájem prostor (varianta B)

Typ pronájmu	Varianta B					
	Doba trvání (hod.)	Frekvence (měsíčně)	Cena za 1 hodinu (Kč)	Počet hodin (měsíčně)	Měsíční výnos	Roční výnos
Osobní trenér	1	7	300	7	2 100	25 200
Klubový trénink	1,5	4	400	6	2 400	28 800
Workshop	3	1	500	3	1 500	18 000
Komunitní akce	3	1	500	3	1 500	18 000
Celkem	-	-	-	-	7 500	90 000

Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem ke skvělé reputaci a dlouholetým zkušenostem trenérů jsou ze všech variant u varianty C celkové měsíční i roční výnosy nejvyšší (viz Tabulka 28).

Tabulka 28 Pronájem prostor (varianta C)

Typ pronájmu	Varianta C					
	Doba trvání (hod.)	Frekvence (měsíčně)	Cena za 1 hodinu (Kč)	Počet hodin (měsíčně)	Měsíční výnos	Roční výnos
Osobní trenér	1	7	500	7	3 500	42 000
Klubový trénink	1,5	4	600	6	3 600	43 200
Workshop	3	1	700	3	2 100	25 200
Komunitní akce	3	1	700	3	2 100	25 200
Celkem	-	-	-	-	11 300	135 600

Zdroj: vlastní zpracování

Výše zmiňované akce spojené s pronájmem prostor budou pro mé fitness centrum nízkonákladové a mohou přilákat široké spektrum potenciálních zákazníků. Vzhledem k těmto skutečnostem a jejich výnosovému potenciálu se očekává, že výnosy z pronájmu prostor budou mít nemalý podíl na celkových výnosech fitness centra.

Prodej doplňků a občerstvení

Recepční pult bude zároveň zčásti využíván i jako prodejní pult, kde se zákazníkům budou prodávat doplňky stravy a občerstvení, jako je protein, kreatin, pre-workout, proteinové tyčinky, iontové nápoje a BCAA aminokyseliny. Následující tabulka (viz Tabulka 29) uvádí ceny jednotlivých suplementů přepočtené na jednu dávku, která se mírně liší u jednotlivých suplementů, např. v hmotnosti či objemu tekutin.

Ceny jednotlivých položek doplňků a občerstvení jsou přepočítány poměrově dle celkové hmotnosti a objemu jednotlivých balení suplementů a nápojů ke hmotnosti a objemu jedné dávky. K ceně přepočítané jedné dávky je připočítána také procentuální zisková marže u všech suplementů a nápojů.

Tabulka 29 Prodej doplňků a občerstvení (ceník)

Položka	Cena/1 dávka (Kč)		
	Varianta A	Varianta B	Varianta C
Protein	50	60	70
Kreatin	60	70	80
Pre-workout	50	60	70
Proteinové tyčinky	35	45	60
Iontové nápoje	40	45	55
BCAA aminokyseliny	30	35	40

Zdroj: vlastní zpracování

Nové fitness centrum musí počítat s tím, že některé z doplňků stravy a občerstvení si v průměru zakoupí pouze třeba každý osmý návštěvník. Při měsíčním předpokládaném prodeji 41 dávek proteinu, 37 dávek kreatinu, 46 dávek pre-workoutu, 25 proteinových tyčinek, 31 iontových nápojů a 28 dávek BCAA aminokyselin budou odhadované měsíční výnosy z prodeje doplňků a občerstvení pro variantu A 9 525 Kč, pro variantu B 11 310 Kč a pro variantu C 13 375 Kč. Po přepočtu na roční výnosy budou výnosy pro variantu A 114 300 Kč, pro variantu B 135 720 Kč a pro variantu C 160 500 Kč. Výnosy z prodeje doplňků a občerstvení tedy budou nezanedbatelnou součástí celkových výnosů tohoto fitness centra.

Celkové výnosy

Následující tabulka (viz Tabulka 30) zobrazuje výčet všech jmenovaných výnosů fitness centra při třech rozdílných variantách v jejich celkovém měsíčním a ročním součtu.

Tabulka 30 Celkové výnosy

Zdroj výnosu	Výnos (Kč)					
	Varianta A		Varianta B		Varianta C	
	Měsíc	Rok	Měsíc	Rok	Měsíc	Rok

Jednorázové vstupné	66 000	792 000	79 500	954 000	100 500	1 206 000
Členství	18 050	216 600	23 317	279 800	28 067	336 800
Skupinové lekce	5 500	66 000	7 250	87 000	9 000	108 000
Pronájem prostor	5 600	67 200	7 500	90 000	11 300	135 600
Prodej doplňků a občerstvení	9 525	114 300	11 310	135 720	13 375	160 500
Celkem	104 675	1 256 100	128 877	1 546 520	162 242	1 946 900

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové měsíční výnosy byly vypočítány na 104 675 Kč pro variantu A, 128 877 Kč pro variantu B a 162 242 Kč pro variantu C. Následně byly, pomocí jednoduchého vynásobení celkových měsíčních výnosů počtem měsíců v roce, zjištěny celkové roční výnosy, které vyšly pro variantu A 1 256 100 Kč, pro variantu B 1 546 520 Kč a pro variantu C 1 946 900 Kč.

8.4 Odhady

V této podkapitole bude věnována pozornost základním ekonomickým ukazatelům mého podnikatelského záměru tvorby nového fitness centra v Litovli. Hlavním cílem této podkapitoly je zhodnotit, zda je tento projekt vůbec proveditelný a životaschopný z dlouhodobého hlediska. Všechny uvedené výpočty jsou založeny na konkrétních, již v minulých kapitolách vypočtených, údajích, především tedy na očekávaných výnosech, předpokládaných fixních a variabilních nákladech a počátečních investičních výdajích.

Nejprve budou vypočteny a znázorněny základní ekonomické ukazatele, jako jsou celkové roční náklady a výnosy, zisk před zdaněním, daň z příjmů a zisk po zdanění. Tyto hodnoty jsou stěžejní pro následné výpočty zaměřené na dobu návratnosti investice, rentabilitu tržeb a rentabilitu investice.

Na konci podkapitoly bude celkové shrnutí ekonomického zhodnocení modelu vycházející z jednotlivých výpočtů. Toto shrnutí poslouží jako podklad pro finální rozhodnutí o výběru

jedné z variant (A, B nebo C) s přihlédnutím na roční zisk po zdanění, dobu návratnosti investice, rentabilitu tržeb a rentabilitu investice.

Základní ekonomické ukazatele

Následující tabulka (viz Tabulka 31) zobrazuje základní ekonomické ukazatele, které mi poskytnou rámec pro následné zhodnocení ekonomického modelu. V tabulce lze vidět (ve třech variantách) počáteční investiční výdaje, výčet a součet ročních fixních a variabilních nákladů udávajících celkové roční náklady, roční výnosy a vypočítaný roční zisk před zdaněním. Daň z příjmu FO (u živnostníků) je stanovena ve výši 15 %, z čehož je následně vypočítán roční zisk po zdanění.

Tabulka 31 Základní ekonomické ukazatele

Ekonomické ukazatele	Celkem (Kč)		
	Varianta A	Varianta B	Varianta C
Počáteční investice (výdaje)	963 000	1 304 500	1 680 200
Roční fixní náklady	703 680	703 680	703 680
Roční variabilní náklady	115 200	115 200	115 200
Celkové náklady	818 880	818 880	818 880
Roční výnosy	1 256 100	1 546 520	1 946 900
Roční zisk před zdaněním	437 220	727 640	1 128 020
Daň ze zisku (15 %)	65 583	109 146	169 203
Roční zisk po zdanění	371 637	618 494	958 817

Zdroj: vlastní zpracování

Celkový roční zisk po zdanění byl vykalkulován na 371 637 Kč pro variantu A, 618 494 Kč pro variantu B a 958 817 Kč pro variantu C.

Doba návratnosti investice

Tabulka níže (viz Tabulka 32) zobrazuje dobu návratnosti investice pro jednotlivé varianty. Doba návratnosti mi v zásadě pomůže určit, za jak dlouhou dobu se mi navrátí počáteční kapitálový výdaj, který byl do fitness centra investován. Výpočet doby návratnosti vychází z poměru mezi počátečními investovanými výdaji a ročním ziskem po zdanění.

Tabulka 32 Doba návratnosti investice

Ukazatele	Varianta A	Varianta B	Varianta C
Počáteční investice (výdaje) v Kč	963 000	1 304 500	1 680 200
Roční zisk po zdanění v Kč	371 637	618 494	958 817
Doba návratnosti (počet let)	2,59	2,11	1,75

Zdroj: vlastní zpracování

Bylo zjištěno, že nejdelší doby návratnosti dosahuje varianta A s předpokládanou dobou návratnosti 2,59 let, varianta B dosahuje střední doby návratnosti s předpokládanou dobou návratnosti 2,11 let a nejkratší doby návratnosti dosahuje varianta C, která také generuje největší roční zisk po zdanění, s předpokládanou dobou návratnosti 1,75 let. I přes mírně rozdílné doby návratnosti u jednotlivých variant, všechny tyto varianty dosahují poměrně krátké doby návratnosti, což ratifikuje ekonomickou efektivitu projektu fitness centra.

Rentabilita tržeb

V následující tabulce (viz Tabulka 33) lze spatřit rentabilitu tržeb, která mi pomůže odhadnout, kolik korun zisku po zdanění připadá na jednu korunu tržeb. Výpočet rentability tržeb vychází z poměru mezi ročním ziskem po zdanění a ročními výnosy a tento výsledek se pro procentuální určení následně vynásobí stem. Rentabilita tržeb mi také napomůže posoudit efektivitu provozování fitness centra.

Tabulka 33 Rentabilita tržeb

Ukazatele	Varianta A	Varianta B	Varianta C
Roční zisk po zdanění v Kč	371 637	618 494	958 817

Roční výnosy v Kč	1 256 100	1 546 520	1 946 900
Rentabilita tržeb (%)	29,59	40,00	49,25

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvyšší procentuální hodnoty rentability tržeb dosáhla varianta C se 49,25 %, varianta B dosáhla 40,00 % a nejhůře na tom byla varianta A s 29,59 %.

Rentabilita investice

Následující tabulka (viz Tabulka 34) ukazuje rentabilitu investice, která udává zisk v procentech utracené částky (počátečních výdajů) nebo která udává, kolik procent z počátečních investičních výdajů se ročně vrátí v podobě čistého zisku po zdanění. Výpočet rentability investice vychází z poměru mezi ročním ziskem po zdanění a počátečními investičními výdaji a tento výsledek se pro procentuální určení následně vynásobí stem.

Tabulka 34 Rentabilita investice

Ukazatele	Varianta A	Varianta B	Varianta C
Roční zisk po zdanění v Kč	371 637	618 494	958 817
Počáteční investice (výdaje) v Kč	963 000	1 304 500	1 680 200
Rentabilita investice (%)	38,59	47,41	57,07

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvyšší procentuální hodnoty rentability investice dosahuje varianta C s 57,07 %, varianta B dosahuje 47,41 % a nejmenšího procenta dosahuje varianta A se 38,59 %.

Celkové shrnutí

Po celkových propočtech předpokládaných počátečních investičních výdajů pro jednotlivé varianty, ročních fixních nákladů, ročních variabilních nákladů a ročních výnosů pro jednotlivé varianty společně s následným propočtem zisku po zdanění, doby návratnosti investice, rentability tržeb a rentability investice vyšly následující hodnoty, které jsou výchozím kritériem pro následné rozhodnutí o výběru optimální, nejvhodnější varianty při výběru z variant A, B a C.

Stručné shrnutí jednotlivých variant pro následný výběr nejvhodnější varianty:

- Varianta A: roční zisk po zdanění ve výši 371 637 Kč; doba návratnosti 2,59 let; rentabilita tržeb 29,59 %; rentabilita investice 38,59 %.
- Varianta B: roční zisk po zdanění ve výši 618 494 Kč; doba návratnosti 2,11 let; rentabilita tržeb 40,00 %; rentabilita investice 47,41 %.
- Varianta C: roční zisk po zdanění ve výši 958 817 Kč; doba návratnosti 1,75 let; rentabilita tržeb 49,25 %; rentabilita investice 57,07 %.

Ačkoli jsou všechny jednotlivé varianty realizovatelné a rentabilní, rozhodl jsem se pro **výběr varianty C**. Tato varianta má sice z nabízených variant nejvyšší počáteční výdaje a bude tedy zapotřebí největšího počátečního kapitálu, na druhou stranu má také nejvyšší celkové roční výnosy, nejvyšší roční zisk po zdanění, tudíž po uplynutí doby návratnosti, která je u této varianty pouze 1 rok a 9 měsíců (1,75 let), bude fitness centrum výrazně ziskové a bude prosperovat. U této varianty je i nejvyšší rentabilita tržeb (49,25 %) a nejvyšší rentabilita investice (57,07 %). Vzhledem k těmto aspektům bude varianta C finančně nejefektivnější.

9 RIZIKOVÁ ANALÝZA

Pro úspěšné založení, spuštění a fungování fitness centra v Litovli v dlouhodobém časovém horizontu je žádoucí soustředit se nejen na perfektně a kvalitně vypracovaný podnikatelský plán, ale také na schopnosti identifikovat, analyzovat a řídit rizika a hrozby plynoucí z kompletní tvorby a provozu tohoto modelu nového fitness centra.

Riziková analýza pomáhá identifikovat, ohodnotit a minimalizovat hrozby plynoucí z rizik, která by mohla ohrozit realizaci mého podnikatelského záměru nebo samotný dlouhodobý provoz podniku.

V této kapitole tedy budu cílit na prvky spojené s rizikem, které by mohlo jakýmkoliv způsobem ovlivnit tuto podnikatelskou činnost. Přesněji řečeno, budou zde uvedeny konkrétní typy rizik, která by se mohla naskytnout v průběhu provozování fitness centra. V tomto spojení bude brán zřetel také na pravděpodobnost výskytu těchto rizik, jejich možné dopady a návrhy na jejich řešení.

9.1 Identifikace klíčových rizik

Všechny podnikatelské záměry, nezávisle na svém oboru či lokalitě, jsou vystaveny různým typům rizik, která ovlivňují úspěšnost, dlouhodobou udržitelnost a stabilitu podnikání. V případě vzniku nového fitness centra v Litovli jsem identifikoval osm nejzásadnějších rizik, která dle mého názoru mohou ovlivnit jak samotné spuštění provozu, tak i jeho dlouhodobý chod.

Následně budou vyjmenovány nejčastější, konkrétní typy potenciálně (v některých jistě) se vyskytnutých rizik včetně jejich příčin, faktorů a příkladů pro bližší nastínění.

1. Nedostatek klientů

Mezi nejzásadnější riziko patří nedostatek klientů, jelikož bez dostatečné zákaznické klientely není možné pokrýt náklady, a tedy ani generovat zisk. Toto riziko spočívá ve skutečnosti, že v Litovli v současné době žije přibližně 10 tisíc obyvatel, což je relativně omezený trh, co se týče klientely v kontextu fitness centra a zdravého životního stylu. Pokud se nepodaří správně a účinně zacílit na jednotlivé zákaznické segmenty, naskytne se zde riziko nízkého zájmu o využívání a služby našeho fitness centra.

Jako faktory ovlivňující riziko nedostatku klientů je možné označit:

- nízkou znalost značky (fitness centra),

- omezenou kupní sílu obyvatel Litovle,
- absenci odlišující nabídky, např. komunitní akce a skupinové lekce.

2. Negativní recenze a reputace

V dnešní době je velká část podniků závislá na online reputaci. Negativní recenze na různých webových platformách, jako je Google, Seznam nebo Facebook, mohou vskutku rychle poškodit vnímání značky a odradit nové potenciální klienty. Často se stává, že stačí jediný sebemenší incident ze strany personálu a hned začnou být různé špatné ohlasy.

Mezi nejčastější příčiny negativních recenzí a špatné reputace patří:

- nepřívětivý přístup ze strany personálu,
- nečistota nebo zápach v šatnách a sprchách,

nedodržení rezervace ze strany podniku nebo rapidně přetížené časy.

3. Růst konkurence v okolí

V kontextu nízkých bariér vstupu na trh může dojít k rychlému nárůstu nových subjektů, ať už v rámci Litovle, nebo blízkých měst jako Olomouc, Šternberk nebo Uničov, které mohou lákat zákazníky lepší cenou nebo nabídkou. Fitness centra nově vznikající, která mají investiční zázemí, mohou rychle získat významný podíl na trhu.

Mezi hrozby konkurence v okolí by se mohl zařadit:

- konkurent s patrně nižšími cenami,
- konkurent s prémiovým servisem a známými trenéry,
- řetězcové fitness centrum s rozsáhlým marketingovým rozpočtem.

4. Sezónní výkyvy návštěvnosti

Všechna provozovaná fitness centra zažívají největší nárůst zákaznické klientely především v lednu, kdy si lidé dávají novoroční předsevzetí, poté před létem kvůli tomu, aby vypadali dobře do plavek, a v září, aby se vrátili do režimu po skončení léta. Naopak během letních prázdnin a svátků bývá návštěvnost nižší. Riziko sezónních výkyvů tedy spočívá v tom, že pokles tržeb během těchto období může ohrozit schopnost fitness centra pokrýt pořizovací a provozní náklady.

Následky těchto výkyvů mohou být:

- snížení cash flow v létě,
- složitější plánování kapacit,
- lednový nárůst stížností při přeplnění prostor.

Tato podrobná identifikace klíčových rizik vytváří základ pro jejich kvantitativní vyhodnocení a návrh konkrétních preventivních opatření.

5. Porucha vybavení

Provoz fitness centra je závislý především na správném fungování posilovacích strojů a zařízení, rotopedů, běžeckých pásů a ostatního vybavení. Jakékoliv poruchy mohou narušit provozní kapacitu, způsobit nespokojenost klientů nebo přímou ztrátu příjmů. Výpadky a poruchy zařízení navíc mohou zvyšovat náklady na opravy a snižovat důvěryhodnost podniku.

Mezi běžné případy poruch vybavení patří zejména:

- selhání elektroniky, např. u běžeckých pásů,
- poškozené kladky a ložiska u strojů,
- poruchy bezhotovostního platebního systému.

6. Zpoždění rekonstrukce

Ještě před tím, než bude zahájen provoz fitness centra, bude nutné provést rozsáhlou rekonstrukci sklepních prostor. Riziko toho, že se stavební práce zpozdí, může způsobit odklad otevření a tím i odložení příjmů z veškeré činnosti. Následkem toho může být poté vyšší nátlak na cash flow a dodatečné nepředvídané vynaložení dalších nákladů. Tento typ rizika je častý při závislosti na externích dodavatelích stavebních prací, která je právě při snaze o provoz fitness centra na místě.

Možnými příčinami zpoždění mohou být často:

- změny v projektové dokumentaci,
- nedostatek stavebního materiálu,
- ostatní nedostatky ze strany dodavatele.

7. Zvýšení provozních nákladů

Velmi častým jevem v oblasti podnikání je nárůst nákladů, a to především v současné době, kdy se potýkáme s inflací a se změnami cen energií. Bude energeticky náročné provozovat fitness centrum, například kvůli osvětlení, klimatizaci, sprchám atd., tudíž se i sebemenší změna cenových podmínek může promítnout do struktury nákladů. V případě, že růst nákladů nebude stabilně kompenzován růstem příjmů, naskytne se zde riziko ztráty rentability.

Jako hlavní rizikové faktory spojené se zvýšením provozních nákladů je možné považovat:

- růst cen doplňků stravy a hygieny,
- nárůst cen energií (elektriny a vody),
- potřebu vyššího rozpočtu z marketingových důvodů při poklesu poptávky.

8. Právní a legislativní problémy

Ačkoli je podnikání v živnostenské formě volné administrativně nenáročné, může dojít k problémům například s hygienickými normami, bezpečností práce nebo nedodržením oznamovacích povinností vůči úřadům. V některých krajních případech může nesprávné nastavení právního rámce ohrozit samotné fungování podniku.

Možné scénáře z hlediska právního a administrativního:

- porušení GDPR při zpracování údajů klientů,
- nedodržení BOZP při provozu zařízení,
- špatně vedená evidence členství.

9.2 Hodnocení rizik

V následující tabulce (viz Tabulka 35) jsou shrnuta hlavní rizika sloučených podle oblastí (marketingová a klientská, provozní a technická, finanční a právní a legislativní oblast), která byla identifikována a mohla by se vyskytnout při plánování a realizaci fitness centra.

Pro každé z uvedených klíčových rizik jsem stanovil dva faktory: pravděpodobnost výskytu rizika a jeho následný dopad na fitness centrum. Oba tyto faktory jsem hodnotil na škále od 1 do 5, přičemž váha 1 implikuje velmi nízkou pravděpodobnost výskytu rizika a jeho dopad na fitness centrum a váha 5 implikuje velmi vysokou pravděpodobnost výskytu rizika a jeho dopad na fitness centrum. Výsledkem je součin těchto dvou hodnot, tzv. rizikové skóre, které mi pomůže určit prioritu řešení výsledných rizik.

Tabulka 35 Důležitost rizik

Oblast	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnocení	Priorita
Marketingová a klientská	Nedostatek klientů	3	5	15	Vysoká
	Negativní recenze	3	4	12	Střední
	Konkurence v okolí	3	3	9	Střední
	Sezónní výkyvy	4	3	12	Střední
Provozní a technická	Porucha vybavení	2	4	8	Střední
	Zpoždění rekonstrukce	3	4	12	Střední
Finanční	Zvýšení provozních nákladů	4	5	20	Vysoká
Právní a legislativní	Právní a legislativní problémy	2	4	8	Střední

Zdroj: vlastní zpracování

Dle výsledného hodnocení, tedy rizikového skóre, a následné prioritizace bylo zjištěno, že mezi nejdůležitější a nejzávažnější typy rizik patří zvýšení provozních nákladů s dosaženým skóre 20 a nedostatek klientů s dosaženým skóre 15. Na tyto dva typy rizik tedy bude brán největší zřetel. Ostatní typy rizik dosáhly výsledného hodnocení na bodové škále od 8 do 12, všechna tato rizika jsem tedy zařadil jako střední prioritu, na kterou bude brán zřetel až po vytvoření preventivních opatření či naprosté eliminaci rizik s vysokou prioritou.

Vysvětlení hodnocení pravděpodobností u jednotlivých rizik

1. Nedostatek klientů (pravděpodobnost 3): Vzhledem k faktu, že v Litovli žije v současné době přibližně 10 tisíc obyvatel a konkurence ve formě jiných fitness center zde existuje, i

tak není nijak mimořádně veliká. Zejména kvůli rostoucímu zájmu zdejších obyvatel o zdravý životní styl je pravděpodobnost tohoto rizika na středním stupni hodnocení, tedy 3. Při zpracované marketingové strategii lze efektivně část trhu oslovit.

2. Negativní recenze (pravděpodobnost 3): V dnešním světě může i sebemenší problém okamžitě vyústit v negativní zpětnou vazbu, ne-li v něco více. Nicméně s rostoucím počtem konkurentů v souvislosti se zákaznickým očekáváním je pravděpodobnost střední, tedy 3.

3. Konkurence v okolí (pravděpodobnost 3): Litovel není nijak zvlášť velkým městem, jako je třeba nedaleký Uničov či krajské město Olomouc, ve kterých existují etablovaná fitness centra. Konkurence je pravděpodobná, fitness centrum bude čelit okolnímu nátlaku, ale ne ustavičně, pravděpodobnost tohoto rizika je střední, tedy 3.

4. Sezónní výkyvy (pravděpodobnost 4): Skoro každé fitness centrum prožívá značný útlum v létě a největší rozmach v lednu vzhledem k novoročním předsevzetím. Především chování zákazníků a obecně sociální faktory tento pravidelně se vyskytující trend ovlivňují. Pravděpodobnost rizika je zde vyšší, tedy 4.

5. Porucha vybavení (pravděpodobnost 2): Za předpokladu, že bude nové fitness centrum vybaveno novým kvalitním vybavením s pravidelně provádějí se údržbou, poruchy nebudou příliš pravděpodobné. Jde tedy o riziko s pravděpodobností nižší, tedy 2.

6. Zpoždění rekonstrukce (pravděpodobnost 3): Díky špatnému naplánování a časové náročnosti bývají rekonstrukční práce často zpožděné, především kvůli dodavatelům, dlouho trvajícím stavebním povolením a deficitu pracovníků vykonávajících tyto práce. Pravděpodobnost je tedy odhadnuta jako střední, tedy 3.

7. Zvýšení provozních nákladů (pravděpodobnost 4): Vzhledem k současné ekonomické situaci v ČR, např. postupnému nárůstu cen energií a služeb a inflace, se významně zvyšuje riziko neplánovaného růstu nákladů. Kromě toho mají veškerá fitness centra docela vysoké náklady na vodu, elektřinu a personál. Nicméně mé nové fitness centrum nebude vynakládat peněžní prostředky na personál z důvodu absence jakýchkoliv pracovníků. Vlivem působení těchto ekonomických faktorů je pravděpodobnost tohoto rizika vysoká, tedy 4.

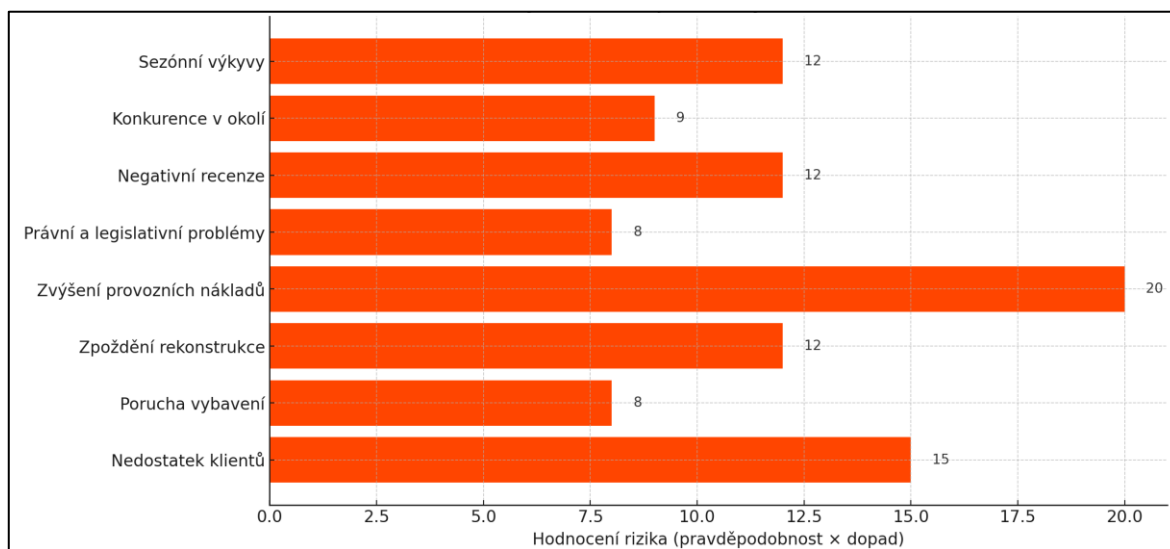
8. Právní a legislativní problémy (pravděpodobnost 2): V případě, že bude fitness centrum dodržovat aktuální zákony a předpisy (např. BOZP, GDPR, živnostenský zákon), problémy se nebudou často vyskytovat. Tato rizika mohou vznikat, dá se říci, pouze z neznalosti nebo změny zákona, pravděpodobnost tohoto rizika je proto nižší, tedy 2.

9.3 Znázornění rizik

Následující graf (viz Graf 5) zobrazuje osm klíčových rizik, která jsem identifikoval v rámci svého podnikatelského záměru otevření nového fitness centra v Litovli.

Graf ukazuje, že nejvýznamnějším rizikem pravděpodobně bude zvýšení provozních nákladů (skóre 20), což je vzhledem k energetické a materiální náročnosti provozu takřka logické. Druhým největším rizikem bude nedostatek zákaznické klientely (skóre 15), které ovšem může být ošetřeno propracovanou akviziční a marketingovou strategickou činností.

Střední závažnost rizik byla identifikována např. u negativních recenzí, sezónních výkyvů, konkurence v okolí či zpoždění rekonstrukce, kdy všechna tato rizika skončila s výsledným hodnocením 9 až 12. Rizika jako jsou právní a legislativní problémy spolu s poruchami vybavení byla vyhodnocena taktéž jako střední, ovšem dobře řiditelná za předpokladu odpovědného provozu.



Graf 5 Znázornění rizik

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tento přehled umožňuje rychlou orientaci v prioritách rizikového managementu a slouží jako zásadní podklad pro vytvoření konkrétních preventivních i reaktivních opatření, která budou identifikována v následující kapitole.

9.4 Snižování rizik

Na základě předešlých identifikací a hodnocení klíčových rizik se pokusím navrhnout různá konkrétní opatření, jejichž cílem bude snížit pravděpodobnost výskytu těchto rizik nebo

následně minimalizovat dopad, pokud riziková situace i přesto nastane. Tato opatření jsem rozdělil na dvě důležité části: preventivní část, která snižuje pravděpodobnost výskytu konkrétních rizik, a reaktivní část, která řeší dopady a následné škody v případě, že riziko i přes to nastane.

1. Nedostatek klientů

Preventivní opatření:

- Spuštění marketingové kampaně pár týdnů před otevřením (Facebook, Instagram, Tik Tok, billboard, letáky do schránek), cenově zvýhodněné členství při koupi v předprodeji (tzv. early bird nabídky), navázání spolupráce s místními školami (např. Gymnázium Jana Opletala) a firmami (např. Gran Moravia, Europasta SE, Hopax).

Reaktivní opatření:

- Sezónní slevy a balíčky (např. akce s názvem „Zpátky do lavic“), zavedení nových produktů (vedený strečink, trénink pro seniory s názvem „Buď fit v každém věku“), přímá zpětná vazba klientů formou anonymních dotazníků a následná adaptace nabídky.

2. Negativní recenze

Preventivní opatření:

- Zavedení různých pravidelných školení zaměřených na oblast komunikace a krizového managementu, velký důraz na čistotu, komunikaci a přístup k zákazníkům, sledování a proaktivní řízení sociálních sítí.

Reaktivní opatření:

- Osobní kontakt se stěžujícími si klienty a nabídka adekvátní kompenzace, interní analýza incidentu a systémové opatření k nápravě, odpovídání na většinu negativních recenzí s omluvou a případnou nabídkou možného řešení.

3. Konkurence v okolí

Preventivní opatření:

- Nabízení i takových služeb, které nenabízí konkurence (např. rezervace, mobilní aplikace a pitný režim zdarma – pitná voda), zaměření se na konkrétní cílové

segmenty (např. studenti, senioři, ženy), silné budování značky a image (workshopy, sociální sítě).

Reaktivní opatření:

- Uzavření partnerství s místními podniky, např. Kavárna Ječmínek v Litovli, bleskové reakce na konkurenční změny a nabídky ve formě vylepšování vlastních služeb, dočasné cenové akce nebo věrnostní programy při příchodu nové konkurence do okolí.

4. Sezónní výkyvy

Preventivní opatření:

- Slevové akce a výzvy během slabších měsíců (např. akce s názvem „Letní forma“), pravidelná propagace dárkových poukazů na svátky, Vánoce, narozeniny apod.

Reaktivní opatření:

- Proaktivní přístup k práci se členy (např. motivační výzvy, individuální přístup k zákazníkům), změna marketingové struktury se zaměřením na letní aktivity a outdoorové tréninky, úpravy otevírací doby v krátkodobém časovém horizontu nebo optimalizace personálního rozvrhu.

5. Porucha vybavení

Preventivní opatření:

- Pravidelné kontroly zařízení a plánované periodické technické kontroly, školení majitelů na správné zacházení s technikou, technické školení, uzavření smlouvy s dodavatelem vybavení s garantovanou reakcí do 72 hodin.

Reaktivní opatření:

- Dočasné přesunutí klientů na alternativní stroje nebo na skupinové lekce, přednostní řešení oprav na základě vztahů s dodavateli, zajištění náhradních dílů a příslušenství přímo na místě (např. adaptéry a hřídele).

6. Zpoždění rekonstrukce

Preventivní opatření:

- Nutnost rezervy v časovém harmonogramu a zahájení všech prací s předstihem, pravidelné kontrolní schůzky s dodavateli, jasná a detailní smlouva se stavební firmou včetně penalizací v případě zpoždění.

Reaktivní opatření:

- Nabídka různých voucherů pro udržení zájmu potenciálních nových zákazníků, např. vouchery „před otevřením“, přesun otevření a dočasné spuštění online aktivit (např. rezervační systém, různé lekce jógy, pilates formou online videí), komunikace zdržení.

7. Zvýšení provozních nákladů

Preventivní opatření:

- Nákup úsporných přístrojů a zařízení (LED osvětlení, úsporné sprchy), vedení podrobného rozpočtu a kontrola měsíčních výdajů, uzavření smluv s fixními tarify na elektřinu a vodu na období nejméně 2 roky.

Reaktivní opatření:

- Vyjednání slev u dodavatelů nebo celková změna některých dodavatelů produktů a služeb, úprava ceníku (např. lehké navýšení členství s přidanou hodnotou).

8. Právní a legislativní problémy

Preventivní opatření:

- Zavedení interních směrnic (GDPR, bezpečnost, BOZP), pravidelná školení pro majitele, respektive i pro případné brigádníky, konzultace s právníkem při zakládání fitness centra i při zpracování smluv a obchodních podmínek.

Reaktivní opatření:

- Uzavření pojištění odpovědnosti za škodu, spolupráce s odborníky v případě správních a soudních řízení, včasné přiznání a oprava nedostatků při kontrole z úřadů.

Veškerá tato opatření mají potenciál významně snížit dopad jmenovaných a možná i nejmenovaných a neidentifikovaných potenciálních rizik nebo výskyt těchto rizik naprosto eliminovat. Nicméně k tomu je zapotřebí, aby byl vypracovaný a správně nastavený plán řízení rizik, který bude nejen ochranným nástrojem, ale také v podstatě také konkurenční výhodou, která přispěje k důvěryhodnosti a stabilitě celého podnikání.

9.5 Závěrečné shrnutí rizikové analýzy

Riziková analýza je stěžejním nástrojem sloužícím k rozpoznání a hodnocení potenciálních rizik, tedy hrozeb, které mohou negativně ovlivnit provozování tohoto fitness centra. Identifikoval jsem osm klíčových rizik, u kterých jsem následně stanovil pravděpodobnost jejich výskytu, dopad na podnikání a rizikové skóre.

Výsledky hodnocení identifikovaly jako největší hrozbu zvýšení provozních nákladů a nedostatek zákaznické klientely. Tato dvě rizika tudíž vyžadují prioritní preventivní opatření. Zbývajících šest identifikovaných rizik patří do středně významných rizik, jejichž dopady bude možné při důkladném řízení efektivně zmírnit.

K vizualizaci výsledků hodnocení jsem vytvořil obrázkový graf zobrazující srovnání významnosti rizik, který mi umožnil přehledněji vyobrazit prioritu jednotlivých rizik. Na základě vyhodnocení jsem v další části kapitoly navrhnul jak preventivní opatření sloužící ke zmírnění dopadů, tak i opatření reaktivní řešící dopady naskytnutých rizik.

V souvislosti s celkovým hodnocením rizikové analýzy je možné říci, že business model nového fitness centra bude vystaven hned několika hrozbám, které jsou však jednoduše identifikovatelné, měřitelné a v některých případech při precizním plánování i říditelné. Nekompromisní řízení rizik tedy reprezentuje významný nástroj, co se týče stability, přežití a konkurenceschopnosti nového fitness centra na trhu.

ZÁVĚR

Hlavními cíli této bakalářské práce bylo navrhnout a vypracovat business model nového fitness centra v Litovli a následně vytvořit a vypracovat analýzu trhu a tržního prostředí umožňujících vyhodnocení ekonomické aktivity tohoto business modelu. Díky využití PESTEL analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil byly identifikovány a vysvětleny stěžejní faktory v rámci vnějšího podnikového prostředí, které mají potenciál ovlivnit efektivnost celého projektu. Analýzy také ukázaly, že v litovelském tržním prostředí existuje výrazný prostor pro vznik nového, v Litovli a blízkém okolí jediného, moderního fitness centra s kvalitním zázemím, vyspělým digitálním systémem, příjemnou atmosférou a širokým spektrem služeb, stručněji tedy jediného fitness centra, které nabízí komplexní služby pod jednou střechou.

Na základě využití modelu Lean Canvas byl sestaven business model nového fitness centra, který zahrnuje všech devět základních staveních prvků společně se základními informacemi, jako je základní kapitál, název fitness centra, počet společníků atd. Zhodnocení modelu potvrdilo, že projekt je po finanční stránce realizovatelný. Nejlépe z posuzovaných variant vyšla varianta C, na kterou je sice zapotřebí největší počáteční investice, ale za to z ní plyne nejvyšší roční zisk po zdanění, nejkratší dobu návratnosti, nejvyšší rentabilitu tržeb a investice. Počáteční hypotéza o realizovatelnosti a životaschopnosti nového fitness centra byla stvrzena.

Tato bakalářská práce přinesla nejen teoretický, ale i praktický přínos pro mě jakožto autora této práce, ale i pro mého potenciálního spoluvlastníka. Taktéž může zčásti posloužit k inspiraci i jiným podnikatelům v oblasti těchto nebo podobných služeb. Vypracovaný business model by měl být i nadále strategicky rozvíjen, zejména po digitální a marketingové stránce.

Prospěšným krokem do budoucna by mohly být hypotézy vytvořené na základě sběru dat formou dotazníkových šetření potenciálních klientů, čímž by se umožnilo další zpestření nabídky služeb a s tím spojené zvýšení konkurenceschopnosti fitness centra v rámci Litovle.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ABRAMS, Rhonda. *Successful business plan: secrets & strategies*. 7th edition. Palo Alto, California: PlanningShop, 2019. ISBN 978-19-338-9584-0.

BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-726-1169-0.

ČERVENÝ, Radim. *Business plán: krok za krokem*. C.H. Beck pro praxi. V Praze: C.H. Beck, 2014. ISBN 978-80-740-0511-4.

ČESKO. Zákon z roku 1991, o živnostenském podnikání. Online. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455> [cit. 2025-03-17].

ČESKO. Zákon z roku 2012, nový občanský zákoník. Online. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89> [cit. 2025-03-16].

DOHNALOVÁ, Zuzana. *Základy ekonomie*. Knihovnicka.cz. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2011. ISBN 978-80-745-4014-1.

DVOŘÁČEK, Jiří a SLUNČÍK, Peter. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-740-0224-3.

GRASSEOVÁ, Monika a BRECHTA Bohumil. *Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0179-1.

HILL, Charles W. L.; SCHILLING, Melissa A. a JONES, Gareth R. *Strategic management: an integrated approach: theory & cases*. 13e. Australia: Cengage, 2020. ISBN 978-03-570-3384-5.

HUČKA, Miroslav. *Základy podnikání a podnikatelský proces*. Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3041-2.

KOŠTURIÁK, Ján a CHAL, Ján. *Inovace: vaše konkurenční výhoda!*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1929-7.

MARTINOVIČOVÁ, Dana; KONEČNÝ, Miloš a VAVŘINA, Jan. *Úvod do podnikové ekonomiky: 2., aktualizované vydání*. Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2034-5.

MAURYA, Ash. *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. Brno: BizBooks, 2016. ISBN 978-80-265-0506-8.

OSTERWALDER, Alexander a PIGNEUR, Yves. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. V Brně: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0025-4.

PAPULA, Jozef. *Podnikanie a manažment: korene, podstata, súvislosti a trendy*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-755-2579-6.

REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Grada, 2012. ISBN 978-80-247-1835-4.

ROTHAERMEL, Frank T. *Strategic management*. Fourth edition. New York: McGraw-Hill Education, 2019. ISBN 978-12-600-9237-0.

RŮČKOVÁ, Petra a ROUBÍČKOVÁ, Michaela. *Finanční management*. Finance. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4047-8.

SRPOVÁ, Jitka a ŘEHOŘ, Václav. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

SRPOVÁ, Jitka. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2253-0.

STRÍTECKÝ, J.: *Globalizace – nebezpečí i příležitosti pro malé a střední podniky*. Economia Praha, 2000. ISSN 0026-8720.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika: 5., aktualizované a doplněné vydání*. Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2182-3.

ŠIMAN, Josef a PETERA, Petr. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. C.H. Beck pro praxi. V Praze: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-740-0117-8.

ŠIMKOVÁ, Eva. *Základy ekonomie a drobného podnikání: systematický přehled základní ekonomické problematiky*. Vyd. 3., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus, 2014. ISBN 978-80-743-5358-1.

ŠKODOVÁ PARMOVÁ, Dagmar. *Malé a střední podnikání*. 2020. ISBN 978-80-739-4807-8.

ŠTĚPÁNOVÁ, Silvie. *Zakládáme a provozujeme živnost: podnikání podle živnostenského zákona*. Právo pro denní praxi. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1735-4.

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

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Porterova analýza pěti sil.....	36
Obrázek 2 Zdroje SWOT analýzy.....	39
Obrázek 3 SWOT Matice.....	40
Obrázek 4 Canvas business model.....	45
Obrázek 5 Model Lean Canvas.....	46
Obrázek 6 Členění finančních zdrojů.....	51
Obrázek 7 Počáteční rozvaha.....	85

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Výkaz zisku a ztráty.....	30
Tabulka 2 Typologie dodavatelů	59
Tabulka 3 Požadavky zákazníků a jejich hodnocení	60
Tabulka 4 Hodnocení bariér vstupu.....	61
Tabulka 5 Přehled hlavních substitutů.....	62
Tabulka 6 Srovnání s konkurencí	63
Tabulka 7 Politická stabilita a podpora podnikání.....	65
Tabulka 8 Ekonomické ukazatele města Litovel	66
Tabulka 9 Socio-kulturní charakteristiky obyvatel Litovle	68
Tabulka 10 Ekologická opatření pro fitness centrum	70
Tabulka 11 Hlavní ukazatele výkonnosti (KPI)	76
Tabulka 12 Výdaje na rekonstrukci a úpravu prostor.....	79
Tabulka 13 Výdaje na pořízení fitness vybavení a ostatního vybavení.....	80
Tabulka 14 Výdaje na IT a rezervační systém.....	82
Tabulka 15 Výdaje na právní a administrativní služby	83
Tabulka 16 Celkové výdaje	84
Tabulka 17 Fixní náklady	87
Tabulka 18 Variabilní náklady	89
Tabulka 19 Jednorázové vstupné (ceník).....	91
Tabulka 20 Výnosy z jednorázového vstupného	92
Tabulka 21 Měsíční členství (ceník).....	93
Tabulka 22 Čtvrtletní členství (ceník)	93
Tabulka 23 Roční členství (ceník)	94
Tabulka 24 Výnosy z členství.....	94
Tabulka 25 Skupinové lekce (ceník)	96
Tabulka 26 Pronájem prostor (varianta A)	96
Tabulka 27 Pronájem prostor (varianta B)	97
Tabulka 28 Pronájem prostor (varianta C)	98
Tabulka 29 Prodej doplňků a občerstvení (ceník)	99
Tabulka 30 Celkové výnosy	99
Tabulka 31 Základní ekonomické ukazatele	101
Tabulka 32 Doba návratnosti investice.....	102
Tabulka 33 Rentabilita tržeb.....	102
Tabulka 34 Rentabilita investice.....	103

Tabulka 35 Důležitost rizik.....	109
----------------------------------	-----

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Porterova analýza	64
Graf 2 Věkové rozložení obyvatel Litovle (2024).....	68
Graf 3 Vlivy PESTEL analýzy	71
Graf 4 Přehled zdrojů financování.....	86
Graf 5 Znázornění rizik.....	111

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BCAA – Branched Chain Amino Acids [Větvené aminokyseliny]

CRM – Customer Relationship Management [Řízení vztahů se zákazníky]

GDPR – General Data Protection Regulation [Obecné nařízení o ochraně osobních údajů]

KPI – Key Performance Indicators [Klíčové ukazatele výkonnosti]