

Tvorba business modelu fitness centra

Bc. Filip Jakub

Diplomová práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Filip Jakub**
Osobní číslo: **M210046**
Studijní program: **N0413A050031 Management a marketing**
Specializace: **Marketing management**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Tvorba business modelu fitness centra**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte literární rešerši vztahující se k podnikání a tvorbě business modelů.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav podnikatelského prostředí fitness center.
- Vyhodnoťte výsledky analýzy.
- Vypracujte business model pro založení fitness centra.
- Proveďte ekonomické a rizikové zhodnocení projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- MAURYA, Ash a Lukáš DUŠEK. *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. V Brně: BizBooks, 2016, 230 s. ISBN 9788026505068.
- OSTERWALDER, Alexander et al. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 2. vydání. V Brně: BizBooks, 2015, 278 s. ISBN 9788026504252.
- RICKMAN, Cheryl. *How to Start Your Own Business and Make It Work*. 6. vydání. London: Dorling Kindersley, 2021, 223 s. ISBN 9780241437452.
- SHANK, Matthew D. a Mark R. LYBERGER. *Sports Marketing: a Strategic Perspective*. London: Routledge, 2022, 795 s. ISBN 9780367141646.
- ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 2019, 246 s. ISBN 9788027121823.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Karel Slinták, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2023**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2023**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2023

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/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,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je vytvoření business modelu nového fitness centra v Novém Jičíně. Záměr tvorby tohoto business modelu vychází ze stále se zvyšujícího zájmu o zdravý životní styl, a z růstu významu volnočasových aktivit. Práce je složená z části teoretické, praktické a projektové. Podkladem pro vypracování modelu jsou analýzy prostředí PESTE, Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT. Pro ověření hypotézy hodnoty je využito kvantitativního výzkumu. Návrh hodnotové nabídky je stanoven s pomocí nástroje Value Proposition Canvas, který pojímá profil zákazníka a hodnotovou mapu.

V projektové části je zhotoven business model fitness centra reflektující zjištění získaná v analytické části včetně ekonomického a rizikového zhodnocení tohoto podnikání. Projektová část poskytuje informace potřebné při rozhodování o realizaci podnikání. Práce je souborem hypotéz autora a jejich ověření je možné pouze testem reality. Cíle práce bylo dosaženo a byla potvrzena domněnka tržní příležitosti.

Klíčová slova: fitness centrum, business model, podnikání, Lean Canvas, Value Proposition Canvas, kvantitativní výzkum, hodnotová nabídka, analýza rizik, nákladová analýza

ABSTRACT

The aim of the thesis is to create a business model of a new fitness centre in Nový Jičín. The intention of creating this business model is based on the increasing interest in healthy lifestyle and the growing importance of leisure activities. The thesis consists of theoretical, practical and project parts. The basis for the development of the model is the PESTE environmental analysis, Porter's five competitive forces model and SWOT. Quantitative research is used to test the value hypothesis. The value proposition is established using the Value Proposition Canvas tool, which conceives a customer profile and a value map.

In the design part, a business model of the fitness center is constructed reflecting the findings obtained in the analytical part including the economic and risk assessment of this business. The project part provides the information needed to make decisions about the implementation of the business. The work is a set of hypotheses of the author and their verification is possible only by reality test. The objective of the thesis has been achieved and the hypothesis of a market opportunity has been confirmed.

Keywords: Fitness Center, Business Model, Entrepreneurship, Lean Canvas, Value Proposition Canvas, Quantitative Research, Value Proposition, Risk Analysis, Cost Analysis

Rád bych poděkoval panu Ing. Karlu Slintákovi, PhD. za obětavou pomoc, cenné rady a vstřícný přístup při vypracování mé diplomové práce. Velké poděkování patří též mé rodině, která stále při mně během doby studia a zvláště pak mé sestře Mgr. Žanetě Jakubové.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	11
METODY A CÍLE PRÁCE	12
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 VYMEZENÍ PODNIKATELSKÝCH POJMŮ	14
1.1 PODNIKÁNÍ.....	14
1.2 PODNIK	14
1.4 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ	16
1.5 ŽIVNOST.....	18
1.6 CÍLE PODNIKÁNÍ.....	19
1.7 RIZIKA PODNIKÁNÍ	19
1.8 BARIÉRY PODNIKÁNÍ	20
2 HOSPODÁŘSKÉ SEKTORY	21
2.1 SLUŽBY	21
2.2 FITNESS PRŮMYSL	23
3 MARKETING VE SLUŽBÁCH	26
3.1 MARKETINGOVÝ MIX	26
3.2 MARKETING VE SPORTU	27
4 ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ	29
4.1 PESTLE ANALÝZA.....	29
4.2 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	31
4.3 SWOT ANALÝZA	33
5 BUSINESS MODELY	35
5.1 BUSINESS PLÁN VS. BUSINESS MODEL	36
5.2 CANVAS	37
5.2.1 Zákaznické segmenty	38
5.2.2 Hodnotové nabídky	39
5.2.3 Kanály	40
5.2.4 Vztahy se zákazníky.....	41
5.2.5 Zdroje příjmů	42
5.2.6 Klíčové zdroje	42
5.2.7 Klíčové činnosti	43
5.2.8 Klíčová partnerství	43
5.2.9 Struktura nákladů	44
5.3 LEAN CANVAS.....	44
6 ŠTÍHLÉ PODNIKÁNÍ	47
6.1 SPOLUVYTVÁŘENÍ SE ZÁKAZNÍKY	47

6.2	BOOTSTRAPPING	47
6.3	LEAN STARTUP METODOLOGIE.....	48
6.3.1	Neověřené předpoklady	48
6.3.2	Minimální životaschopný produkt	48
6.3.3	Ověřené zjištění.....	48
6.3.4	Cyklus učení.....	49
7	SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI.....	50
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	52
8	ANALYTICKÁ ČÁST PRÁCE	53
9.1	PESTE ANALÝZA	55
9.1.1	Politicko-legislativní faktory.....	56
9.1.2	Ekonomické faktory	57
9.1.3	Socio-kulturní faktory	61
9.1.4	Technologické faktory	64
9.1.5	Environmentální faktory	66
9.2	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	66
9.2.1	Současná konkurence	66
9.2.2	Potenciální konkurence	73
9.2.3	Poskytovatelé substitutů.....	73
9.2.4	Dodavatelé.....	75
9.2.5	Zákazníci	75
9.3	SWOT ANALÝZA	77
9.3.1	Matrice SWOT	78
9.3.2	Silné stránky	78
9.3.3	Slabé stránky	80
9.3.4	Příležitosti	81
9.3.5	Hrozby.....	82
10	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	83
10.1	STANOVENÍ HYPOTÉZ	83
10.2	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	84
10.2.1	Identifikační otázky.....	84
10.2.2	Zdravý životní styl	85
10.2.3	Preference ve fitness centru	87
10.2.4	Atraktivita služeb	90
10.2.5	Konkurence	95
10.3	OVĚŘENÍ HYPOTÉZ	96
10.4	SHRnutí DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	97
11	SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI	99
III	PROJEKTOVÁ ČÁST	101
12	TVORBA BUSINESS MODELU.....	102
12.1	TRŽNÍ PŘÍLEŽITOST.....	102

12.2	NÁVRH HODNOTOVÉ NABÍDKY	103
12.2.1	Profil zákazníka.....	103
12.2.2	Hodnotová mapa	104
12.3	NÁVRH BUSINESS MODELU	106
12.3.1	Segmenty zákazníků.....	107
12.3.2	Problémy a potřeby	108
12.3.3	Řešení.....	109
12.3.4	Unikátní hodnotová nabídka	111
12.3.5	Neférová výhoda	111
12.3.6	Cesty k zákazníkům	112
12.3.7	Klíčové metriky.....	112
12.3.8	Zdroje příjmů	112
12.3.9	Struktura nákladů	113
13	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ BUSINESS MODELU	114
13.1	VÝNOSY	114
13.2	NÁKLADY.....	117
13.3	PREDIKCE ZISKU	120
14	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	121
14.1	RIZIKA PODNIKÁNÍ	121
14.2	ANALÝZA RIZIK.....	123
14.3	OPATŘENÍ.....	126
15	SHRUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	128
	ZÁVĚR	129
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	130
	SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	132
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	141
	SEZNAM OBRÁZKŮ	142
	SEZNAM TABULEK.....	144
	SEZNAM PŘÍLOH.....	145

ÚVOD

Jednadvacáté století přináší lidem do života mnohem více možností a příležitostí, než tomu bývalo v minulosti. Ve všeobecnosti lze konstatovat, že globálně roste životní úroveň a lidé se začínají houfně věnovat různým volnočasovým aktivitám. Z toho důvodu lze považovat sektor volného času jako atraktivní a rozvíjející se tržní prostředí vhodné pro podnikání. Mezi významné trendy současné doby patří i zájem žít zdravě, například v podobě fitness životního stylu. Malé posilovny s omezeným vybavením a ve skrze mužskou zákaznickou základnou se v průběhu času vyvíjely až do podoby dnešních moderních a multifunkčních fitness center, které navštěvuje široká paleta zákazníků i čím dál tím více žen. Je však správné domnívat se, že trh s fitness centry je nasycený a zákazníci jsou ve všeobecnosti spokojení?

Jsem přesvědčen o existenci tržní příležitosti a jakožto aktivní sportovec i zákazník mnoha posiloven vnímám nedostatky na trhu včetně šance vytvořit a nabídnout zákazníkům kvalitní alternativu v podobě nového fitness centra. Cílem práce je vytvořit business model fitness centra, který bude reflektovat potřeby zákazníků a zhodnotí funkčnost zamýšleného podnikání.

Problematika podnikání zahrnující obecné výrazy včetně postupu tvorby business modelu bude formulována v první části práce jako výsledek literární rešerše. V návaznosti na teoretickou část následuje část analytická, která se bude věnovat detailní analýze tržního prostředí pomocí analýz PESTE, Porterova modelu pěti konkurenčních sil a SWOT. Na tyto zmíněné analýzy naváže dotazníkové šetření, které bude užito pro charakteristiku i pochopení preferencí zákazníků včetně ověření hodnotové nabídky.

Zjištění nabitá z provedených analýz a výsledků kvantitativního výzkumu poslouží při formulování části teoretické, kde hlavním východiskem je vytvoření návrhu business modelu fitness centra včetně ekonomického a rizikového zhodnocení zamýšleného podnikatelského záměru. V závěru diplomové práce shrnu zjištění získaná výzkumem, která se stala východiskem pro tvorbu business modelu a zhodnotím reálnost podnikání.

METODY A CÍLE PRÁCE

Cílem diplomové práce je vypracovat business model nového fitness centra. Dílčími cíli jsou následné ekonomické zhodnocení modelu a riziková analýza pro usnadnění rozhodování o realizaci podnikání.

Práce bude zahrnovat část teoretickou, která bude výsledkem rešerše odborné literatury zaměřené na podnikatelské prostředí, analytické nástroje pro zkoumání trhu a tvorbu business modelů. Součástí teoretické části bude i náhled na sektor služeb a fitness průmysl včetně trendů současné doby.

Část praktická bude následně detailně analyzovat podnikatelské prostředí pomocí několika analytických nástrojů. PESTE analýza bude využita pro analýzu makroprostředí a tudíž k odhalení faktorů, kterým by se zamýšlené podnikání muselo přizpůsobit. Porterova modelu pěti konkurenčních sil bude poté použito pro odhalení a hodnotovou komparaci stávající konkurence včetně analýzy substitutů a zjištění vlivu dodavatelů a zákazníků. Využitím SWOT analýzy bude dosaženo formulace příležitostí a hrozeb navazujících i na předchozí kapitoly a silných i slabých stránek zamýšleného fitness centra. Součástí praktické části bude rovněž dotazníkové šetření spočívající v ověření stanovených hypotéz a pochopení preferencí budoucích zákazníků jako východisko pro část praktickou a tvorbu business modelu.

V praktické části této práce bude formulována vzniklá tržní příležitost navazující na zjištění analytických nástrojů. Ke tvorbě hodnotové nabídky následně zahrnuté v business modelu bude užito nástroje Value Proposition Canvas zahrnující profil zákazníka a hodnotovou mapu. Následně bude vytvořeno grafické plátno prostřednictvím nástroje Lean Canvas. Business model fitness centra bude také podrobně rozepsán v textové formě. Na vzniklý model bude navazovat jeho ekonomické zhodnocení sledující výnosy i náklady za určené časové období. Poslední částí práce bude riziková analýza zamýšleného podnikání pro odhalení rizik a možného aspektu spočívající v rozhodnutí fitness centrum realizovat či ne.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ PODNIKATELSKÝCH POJMŮ

Úvodní kapitoly diplomové práce se zabývají vymezením základních podnikatelských pojmů. Tvorba business modelů spadá do podnikatelských záměrů či aktivit a obeznámení se s těmito pojmy je branou k úspěšnému pochopení zkoumané problematiky a následného zjištění, která tato práce přináší.

V akademické rovině se setkáváme s velkou řadou definic a různých teoretických pohledů pro jednotlivé pojmy, které jsou klíčové pro oblast podnikání i doprovodného marketingu. Pro účely diplomové práce byly vybrány definice s jádrem, na nichž panuje akceptovaná shoda na poli akademické a teoretické sféry.

1.1 Podnikání

Stěžejní pojem podnikání definuje nový občanský zákoník (zákon č. 89/2012 Sb.), kde v § 420 odst. 1 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.*“ Nicméně podle Šafrové (2019) je tato legislativní definice nedostatečná, neboť nepřipouští i jinou motivaci než zisk. Autorka tímto poukazuje na rozdílné motivace k podnikání, které tato definice neobsahuje. Příkladem může být sociální podnikání, kdy podle Šafrové (2019) „*Sociální podnikání spočívá v tom, že existující společenský problém řeší ekonomicky udržitelnou cestu a vygenerovaný zisk vrací zpět do podniku.*“ či charita a nevládní neziskové organizace. Jinými slovy motivace k podnikání nemusí být pouze zisk ale i získání pocitu uspokojení na základě hlubšího smyslu, společenské hodnoty. Obdobný pohled sledujeme u Košturiaka a spol. (2015), který vnímá podnikání jako možnost zdokonalovat své nadání ve formě tvorby užitku pro společnost a tím nesledovat pouze zisk, ale také poslání.

1.2 Podnik

Úpravu podniku, jako takového nalezneme v § 5 Obchodního zákoníku 513/1991 Sb., kde české právo označuje podnik jako věc hromadnou, tedy věc a nikoliv subjekt. V rámci evropského práva, konkrétně přílohy 1 Nařízení (2014) Komise Evropské Unie č. 651/2014 je podnik definován: „*Podnikem se rozumí každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na svou právní formu. K těmto subjektům patří zejména osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, která pravidelně vykonávají hospodářskou činnost.*“

(Definice podniku, 2020) Ostatně podnik jako subjekt označuje například Veber a spol. (2015), kde se vstupy přeměňují na výstupy. V širším pojetí je podnik obsažen uspořádanými zdroji, právy, prostředky a dalšími majetkovými hodnotami, díky nimž může podnikatel vyvíjet podnikatelské aktivity. Podnik lze podle Synka (2011) identifikovat jako instituci, kdy účelem jejího vzniku je výkon podnikatelské činnosti. V moderní terminologii se setkáváme s výrazem „Start-up“, což označuje firmu, která se nachází ve svých začátcích a svými službami či produkty přináší na trh inovativní a jedinečné řešení. Její růst je velmi rychlý a dynamický a svými podnikatelskými aktivitami se snaží prospívat společnosti. Dalším znakem startupu je malý počet pracujících, kteří v rámci firmy často mění pozice v důsledku změn způsobených dynamickým růstem. Startupy mají snahu udržet co možná nejnižší náklady a získat návratnost investic v co nejkratší době. Z praxe však vyplývá, že většina těchto firem končí neúspěchem. Nejúspěšnější startupy, u kterých tržní hodnota přesáhla miliardu amerických dolarů, se poté neformálně označují jako „unicorns“, tedy jednorožci. (Startupjobs, 2023) Maurya (2016) ve své publikaci píše, že úspěšný start-up se nemusí nutně lišit od neúspěšného tím způsobem, že by měl lepší počáteční plán, ale tím spíše, že úspěšné podniky „naleznou plán, který funguje, dříve, než jim dojdou zdroje.“

1.3 Profil podnikatele

Pojmy podnikání a podnikatel v legislativním rámci upravuje stejný paragraf a skutečně, jedná se o dva neoddelitelné pojmy. Podnikatel vykonává podnikatelské činnosti, jinak řečeno, podniká a je vlastníkem podniku. Mezi společné znaky podnikatelů můžeme zařadit (Veber a spol., 2012):

- Podnikavost – podnikavostí se rozumí jisté vlohy například pro organizační schopnosti, cílevědomost, znalosti, odolnost vůči stresu a další, které jsou nezbytné pro vykonávání podnikání.
- Motivace – podnikatel, který se profiluje jako tvůrčí osobnost a má vnitřní touhu dosáhnout svých cílů.
- Podstupování rizika – vlastnost, která je při podnikání nezbytná kvůli vysoké míře přijímaných rizik v nejistotě.
- Iniciativa – značí schopnost proaktivního přístupu k podnikání. Tento faktor znamená úsilí vynaložené na dosahování stanovených cílů, mezi které může

patřit například udržení kroku s konkurencí či snahy rychlého řešení nastalých problémů.

- Aspekt dlouhodobosti – cílené vědomí motivace zabývat se oblastí podnikání z dlouhodobého časového horizontu.
- Ucházející zdravotní stav – který umožňuje podnikateli vykonávat činnosti spjaté s podnikáním. Zejména ku příkladu psychická odolnost.

V prozaickém vyjádření definuje Košturiak a spol. (2015) podnikatele, jako osobu s danou představou o svém vlastním životě, kdy cestou podnikání onu představu realizuje. V zásadě můžeme podnikatele považovat nejen za osoby, jejichž hlavním cílem je dosažení zisku, nýbrž vytvoření produktu, služby nebo i dokonce kultury, která bude prospěšná pro společnost. Na druhé straně spektra však stojí podnikatelé pochybného charakteru, jejichž v zásadě jedinou motivací je zisk, kterého dosahují nemorálními prostředky. Díky těmto podnikatelům se ve společnosti celého světa objevují názory, že být podnikatelem je snad něco špatného a nemorálního.

1.4 Právní formy podnikání

Startu podnikání v České republice předchází zvolení formy podnikání. Základní rozdělení forem je na fyzické a právnické osoby. Právní úprava těchto forem je zanesena v zákoně č. 89/2012 Sb. Nejběžnějšími znaky rozlišující fyzické a právnické osoby jsou: výše počátečního kapitálu, počet zakládacích osob, míra ručení za závazky nebo způsob vedení účetnictví. (Josková a spol., 2021, Zákon č. 89/2012 Sb.)

Fyzické osoby jsou nejběžnější a nejjednodušší formou podnikání. Jednotlivec podniká pod vlastním jménem, nejčastěji označený též jako živnostník a ručí celým svým majetkem. Tuto formu volí převážně malí nebo začínající podnikatelé. Živnostenské podnikání je detailněji popsáno v následující kapitole. (Josková a spol., 2021)

Právnické osoby jsou usneseny v zákoně č. 89/2012 Sb., takto: „*Organizovaný útvar, o kterém zákon stanoví, že má právní osobnost, nebo jehož právní osobnost zákon uzná.*“ Tyto útvary mají právní subjektivitu. Rozhodování právnické osoby je v díci statutárního orgánu, který je tvořen osobami daných v souladu se zákonem. Právnické osoby se dělí na korporace, fundace a ústavy. Korporace jsou posléze členěny na obchodní osobní společnost a obchodní kapitálové společnosti. Rozdělení se dále rozšiřuje o evropské společnosti a družstva. (Josková a spol., 2021, Müllerová a spol., 2016)

- Osobní společnosti – jsou takové společnosti, kde všichni společníci se podílejí na řízení společnosti a rovněž ručí za závazky neomezeně. Není zde upravován potřebný kapitálový vklad společníků.
 - Veřejná obchodní společnost (v.o.s.) – jedná se o společnost s alespoň 2 společníky a zisk je dělen rovným dílem.
 - Komanditní společnost (k.s.) – označuje sdružení minimálně dvou společníků. Komandista je společník, který ručí jen do výše svého nesplaceného vkladu, který je zapsán v obchodním rejstříku. Zatímco komplementář se zaručuje za závazky celým svým majetkem, avšak nemá povinnost podílet se na tvorbě základního kapitálu.
- Kapitálové společnosti – se vyznačují tím, že společníci se musejí podílet na vytvoření základního kapitálu, avšak zákon jim neukládá nutnost podílet se osobně na podnikání. Řízení kapitálové společnosti má na starost valná hromada. Míra potencionálního rizika spjatá se společníky dosahuje limitu výše kapitálového vkladu.
 - Společnost s ručením omezeným (s.r.o.) – je vyznačována tím, že k založení je zapotřebí pouze jedna fyzická nebo právnická osoba, avšak počet společníků nesmí přesáhnout padesát. Ručení má společný charakter do výše společníků upsaných nesplacených povinností při vkladu. Tyto kapitálové vklady však mohou mít i nepeněžitou formu, nicméně zákon stanoví jako minimální výši vkladu jednoho samotného společníka jednu korunu. Jedná se o nejrozšířenější typ spadající do obchodních společností.
 - Akciová společnost (a.s.) – je specifická tím, že kapitál je v základu tvořen počtem akcií, které mají jmenovitou hodnotu v celkovém součtu dvou milionů korun. Za tyto závazky ručí akcionáři (minimálně jedna právnická osoba a dvě fyzické osoby) a také společnost ve výši svého celého majetku. Statutárním orgánem je představenstvo.
- Družstva – jsou vytvářena společenstvím neuzavřeného počtu osob (minimálně pěti či alespoň dvěma právnickými osobami) s cílem podnikání a hospodaření. Výše základního kapitálu představuje částku 50 tisíc korun s ručením veškerého majetku družstva.

1.5 Živnost

Definovat podnikatele lze z mnoha úhlů pohledů avšak další důležitou charakteristikou je zapotřebí umět rozlišit podnikatele a živnostníka. Rozdíl je v tom, že podnikání je vymezení obecné a z něj posléze za podmínek daných v živnostenském zákoně (Zákon č. 455/1991 Sb.) se stává živností. Podmínky splňující formulování živnosti jsou:

- Jedná se o činnost soustavnou
- Činnost je vykonávána podnikatelem pod vlastním jménem
- Činnost je provozována samostatně
- Podnikatel tuto činnost vykonává na svou vlastní zodpovědnost
- Cílem nebo úmyslem je dosažení zisku
- Živnostník splňuje podmínky stanovené v živnostenském zákoně

Samotné znění živnostenského zákona podle § 2 je: *„Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“* (Zákon č. 455/1991 Sb., Doleček, 2023, MPO 2018)

Dělení živností

- Ohlašovací – právo vykonávat tuto živnost nabývá dnem ohlášení na živnostenském úřadě. Živnosti ohlašovací dělíme na:
 - Řemeslné – podmínkou je vzdělání a vykonaná praxe
 - Vázané – podmínkou je odborná způsobilost
 - Volné – podmínka k provozování není stanovena
- Koncesované – právo vykonávat tuto živnost nabývá od chvíle nabytí právní moci rozhodnutím o udělení koncese

Živnostník bývá označován zkratkou OSVČ (Osoba samostatně výdělečně činná). Podmínky pro to, aby se osoba stala živnostníkem jsou: dovršení věku 18 let, způsobilost k právním úkonům a bezúhonnost. Založení živnosti skrze daných podmínek a podáním jednotného registračního formuláře vyřizuje živnostenský úřad. Největšími benefity podnikání skrze živnostenské oprávnění jsou nízké počáteční vklady a možnost výběru metody v daňovém systému – tedy platit paušální daň nebo si vést účetnictví. Jistým rizikem

je naopak ručení živnostníka celým svým majetkem a provozování podnikatelské činnosti pouze na vlastní odpovědnost. (Zákon č. 455/1991 Sb., Doleček 2023, MPO 2018)

1.6 Cíle podnikání

Z legislativního rámce je hlavním cílem podnikání dosažení zisku. Ve výsledném zisku se odráží veškeré podnikové aktivity, které probíhají v podniku. Nezpochybnitelným cílem podnikání je vytváření tržní hodnoty podniku, jinak také ceny, jakou by měl podnik v případě prodeje. Oba tyto cíle jsou vytvářeny za pomoci produktu či služby, o který zákazníci projevují zájem a jsou ochotni za něj zaplatit. Úspěšná realizace pak stojí na kvalitních a odpovědných zaměstnancích. Omezování cíle podnikání pouze na zisk nemůže dlouhodobě samo osobě vydržet, protože k realizaci úspěšného podnikání je zapotřebí firemní kultury a cílů, které akceptují spokojenost zákazníků, zaměstnanců a dalších forem v rámci podnikatelských aktivit. Tuto skutečnost lze nejlépe pozorovat při snaze o vytváření tržní hodnoty, neboť úspěch podniku jako celku se odráží na úspěchu jak zaměstnanců, zákazníků tak i u věřitelů, dodavatelů, státu a samozřejmě vlastníků. (Srpková a spol., 2010) Cílem podnikání je posléze sociální, environmentální či zkrátka hodnotový prospěch.

1.7 Rizika podnikání

Rizika spjatá s podnikáním se odráží při rozhodování podnikatele v rámci jeho podnikatelských aktivit. Ve většině případů dochází k rozhodování za nejistoty a v malé míře pak podnikatel rozhoduje za stavu jistoty nebo také, že dokáže s jistotou odhadnout důsledky svého rozhodování. Rizika v podnikání souvisí především se změnami vnitřního prostředí podniku a s vlivy vnějšími. (Veber a spol., 2012)

Interní rizika

Rizika podnikání interního charakteru jsou kupříkladu provozní činnosti, výdaje, personální stránka podniku atd. Tyto rizika může podnikatel řídit či uvědoměle jim předcházet. (Veber a spol., 2012)

Externí rizika

Rizika podnikání externího charakteru jsou kupříkladu změny v legislativě, situace na trhu či změny v ekonomice jako celku atd. Tyto rizika podnikatel nemůže ovlivňovat a musí přijmout potřebné rozhodnutí na základě dané situace. Jedním z možných obraných manévřů je například pojištění proti určitým rizikům. (Veber a spol., 2012)

1.8 Bariéry podnikání

Stejně tak, jak existují motivace k podnikání, existují i bariéry k podnikání. Být podnikatelem a podnikat znamená plnit jisté očekávání a mít nejen motivaci ale i případné dovednosti a odvalu. Podnikání tedy není a nebude vhodný způsob obživy pro každého. Slovy Šafrové (2019) „*Kdybychom všichni podnikali, neměli bychom koho ve svých podnicích zaměstnávat, a naopak.*“ Bariéry podnikání opět rozlišujeme na hlediska charakteru na interní a externí. (Veber a spol., 2012)

Interní bariéry

Interní bariéry souvisí s osobou konkrétního člověka, který nechce nebo kterému nedovoluje strach začít s podnikáním. Tím, že osoba nechce podnikat může být způsobeno například jeho spokojeností v zaměstnání nebo jiný osobní důvod. Zatímco strach z podnikání pramení především například z neznalosti podnikatelského segmentu, absence vhodných vlastností užitečných pro podnikání nebo nízké sebedůvěry. Velkou bariérou k podnikání je neschopnost zajištění investičního kapitálu. (Veber a spol., 2012)

Externí bariéry

Externí bariéry jsou v zásadě dané vnějším prostředím, které osoba nemůže ovlivnit. Mezi příklady těchto bariér patří legislativní rámce, ekonomické prostředí, veřejné mínění a podnikatelská infrastruktura. (Veber a spol., 2012)

2 HOSPODÁŘSKÉ SEKTORY

Ekonomiku lze rozdělit na tzv. ekonomické sektory, kde spadají ekonomické subjekty na základě jejich činnosti. Původní třísektorový model bývá dnes nahrazován čtyř sektorovým. Tento model zahrnuje následující sektory:

- Primární sektor – zahrnuje ekonomické subjekty zabývající se získáváním surovin z přírody. Kupříkladu těžba nerostných surovin, rybolov a zemědělství.
- Sekundární sektor – jedná se o odvětví zpracovatelského průmyslu, jinými slovy zpracování získaných surovin. Kupříkladu průmyslová výroba.
- Terciální sektor – označuje odvětví služeb. Kupříkladu cestovní ruch, finančnictví atd.
- Kvartérní sektor – zahrnuje vědu, vzdělávání a výzkum.

Některé publikace akceptují i pátý sektor – kvartér, kde se řadí nejvyspělejší technologie a know-how. Sektory odrážejí na ekonomice státu jeho rozvoj a vyspělost. Nejrozvinutější státy disponují dominancí terciálního sektoru, kdežto u rozvojových států převládají v ekonomice primární a sekundární sektor. (Edisco, 2023)

2.1 Služby

Sektor služeb se začal ve vyspělých státech v osmdesátých letech minulého století profilovat rychlejším tempem růstu než průmyslová výroba a tento trend můžeme vidět i dnes. Poptávka po službách roste díky mnoha faktorům, mezi které řadíme mimo jiné nárůst bohatství spotřebitelů, navyšující se volný čas spotřebitelů a vyšší spotřebu rozvinutých technologií v domácnostech. Tyto faktory vedou k rozvoji a poptávce po službách zajišťujících komfort (úklid, opatrovnictví atd.), volnočasové a sportovní aktivity, instalační a servisní služby. Mezi sekundární faktory můžeme zařadit také změny životního stylu, standardu či zaměstnanost žen. Sektor služeb je velmi široká oblast, kde operují organizace ziskové, neziskové, soukromé, ale i stát, který zajišťuje služby veřejného sektoru (vzdělávání, zdravotní a sociální služby atd.). (Vašítková, 2014)

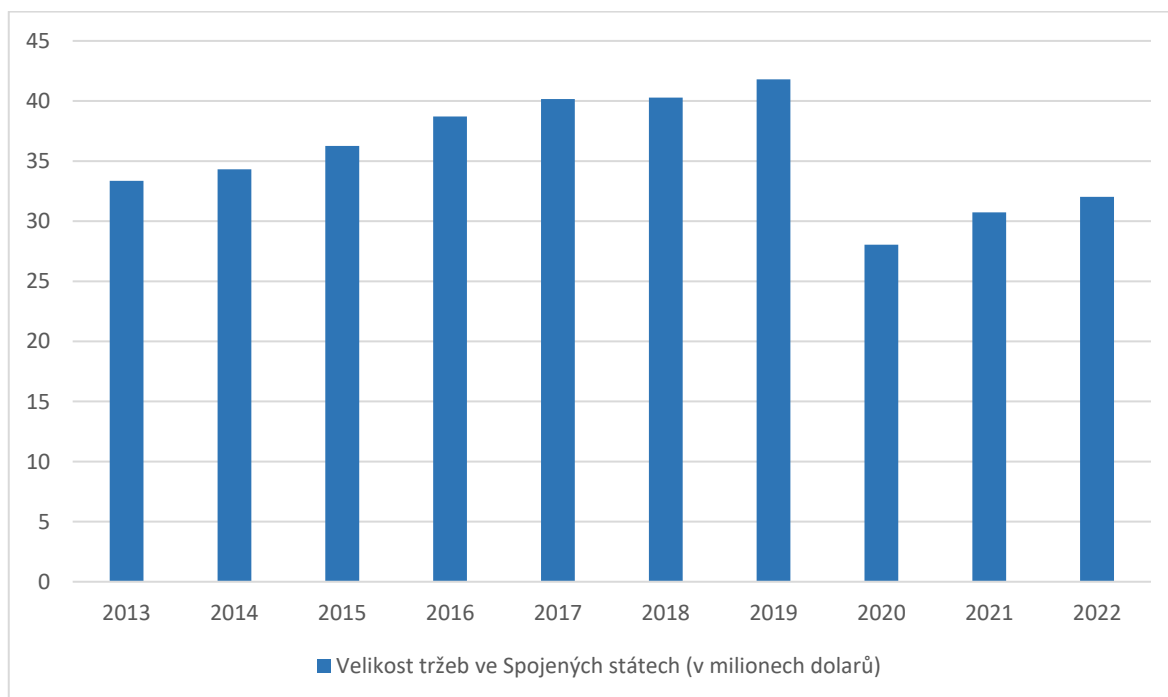
Služba je charakterizována tím, že jako činnost poskytuje uspokojení potřeb spotřebitelů. Produkci služby může, ale nemusí doprovázet užití hmotného zboží, to však nepřechází

k transferu vlastnictví. Spíše než pevnou definici označuje služby několik charakteristických vlastností, mezi které se podle Vašítkové (2014) řadí:

- Neoddělitelnost – produkci služby a její spotřebu nelze od sebe oddělit. Zákazník je vnímán jako spolu producent služby. Je však zapotřebí mít na paměti, že zákazník nemusí být přítomen po celou dobu poskytování služby (např. oprava automobilu v autoservisu). Tato vlastnost se často pojí se vznikem lokálních monopolů poskytovatelů služeb zapříčiněná tím, že poskytovatel je něčím jedinečný. Vzniklý monopol obvykle vede ke stanovení vyšší marže.
- Nehmotnost – službu nelze vnímat jinak, než ji využít a zhodnotit až po jejím poskytnutí. Toto má za následek, že zákazník podstupuje riziko nejistoty při výběru poskytovatele služby. Ztížený výběr pro zákazníka se snaží vyřešit marketing služeb s apelem na marketingový mix – tedy vytváření silné značky, poukázání na materiální vybavenost atd. Jinými slovy, pokud služba samotná nemůže ovlivnit fyzické smysly, ostatní prvky už ano. Jedná se o tzv. zhmotnění nabízené služby.
- Heterogenita – též jiným slovem proměnlivost je spjata se standardem poskytované kvality služby. Tato vlastnost je spojena s lidmi účinkujícími ve službách. Nikdy nelze předem stanovit lidské chování nebo reakci, a proto je obtížné stanovit normy chování a zvláště pak u zákazníků. Může docházet k situacím, že jedna a týž osoba dokáže v jeden den podat různou kvalitu nabízené služby například v dopoledních a posléze odpoledních hodinách.
- Vlastnictví – službu není možné vlastnit, zákazník si pouze kupuje právo na poskytnutí služby. Tento dočasný přístup k vlastnictví trvá jen do okamžiku spotřebování služby.
- Zničitelnost – vlastnost úzce související s nehmotností a neoddělitelností. Službu nelze uchovávat – skladovat či vracet. Spotřebitel nevyhovující nebo nekvalitní službu může reklamovat. Nicméně existují služby, u kterých plnohodnotná náhrada není možná a zde patří například prohrané soudní spory nebo nespokojenost s ostříháním vlasů apod.

2.2 Fitness průmysl

Fitness průmysl poskytuje zákazníkům sportovní i zdravotní služby a v posledních dekádách zažívá opravdový boom. Jedná se o oblast činnosti, která zahrnuje fitness centra, sportovní střediska, kluby, výbavu a nejrůznější sortiment pro podporu zdravého životního stylu. Postupem času se toto odvětví vypracovalo od několika nadšených vzpěračů vystupujících například v cirkusu až k mnohamiliardovému odvětví, které souvisí s měnícím se životním stylem lidí na celé planetě. Ať už díky éře sociálních sítí a motivování se svými idoly pouhým dotykem telefonu či zkrátka holdování zdravému životnímu stylu nebo soutěžními ambicemi, fitness odvětví je již nedílnou součástí 21. století. Tržní hodnota celosvětového fitness průmyslu činí více než 95 miliard amerických dolarů. Stinnou stránkou na růstu těchto služeb se stala pandemie způsobená nemocí COVID-19. Nemoc a následné opatření, například nucené uzavření posiloven vedlo k citelné ekonomické ráně pro tento segment služeb. Pro představu využijeme data ze Spojených států amerických, kde z grafu číslo 1 můžeme vyčíst, že velikost tržeb ve fitness trhu činily v roce 2019 přes 41 miliard amerických dolarů, zatímco v prvním roce pandemie 2020 se tržby pohybovaly okolo 30 miliard. (Statista, 2023)



Obrázek 1 - Velikost trhu ve fitness průmyslu ve Spojených státech (v milionech dolarů)
(Statista, 2023)

V České republice v roce 2021 činily výnosy fitness sektoru přes 2,6 miliardy korun což byl pokles o 40 % oproti roku 2020, kde výnosy dosahovaly 4,2 miliardy korun. Průměrný počet

návštěv v jedné posilovně za jeden kalendářní měsíc činil v roce 2020–843 osob a v roce 2021–624. V této souvislosti je zapotřebí zmínit, že největší restriktce zažíval fitness průmysl v roce 2021 a v roce 2022 a 2023 je téměř s jistotou možné predikovat pozitivnější hodnoty výnosů i počet návštěvníků blížící se údajům z roku 2020 a dřívějších let. (Benešová, 2022)

Celosvětově by podle analýzy Zippia měly tržby odvětví fitness do roku 2028 růst o více než 170 % a toho roku by tento segment měl dosáhnout příjmů hodnoty přes 430 miliard dolarů. (Kolmar, 2022)

Trend je neúprosný a to, že spotřebitelé jsou stále více ochotní kupovat členství do fitness center. Ve spojených státech má členství v posilovnách zakoupeno 64 milionů Američanů a necelá polovina poté navštěvuje posilovnu alespoň dvakrát do týdne. Druhým nejvyšším členstvím se v této době pyšní s necelými 12 miliony Německo. Z globálního hlediska je předpokládáno, že do roku 2030 bude mít členství v posilovnách na 230 milionů lidí z nich největší zastoupení budou mít Američané. (Kolmar, 2022)

Hlavní překážky negativně ovlivňující toto odvětví jsou globálně vysoká konkurence a snadný vstup na trh. Velikostně rozsáhlejší a široce vybavená centra zdraví a fitness si konkurují s malými a často specializovanými posilovnami, které si umějí vytvořit velmi stálou klientelu. Hrozba největší konkurence pro tyto kluby však představují online a digitální fitness platformy. (Kolmar, 2022)

V souvislosti s pandemií se zvýšila poptávka po fitness průmyslu online a jeho predikce růstu na příští roky je přes 33 % ročně. V roce 2019, tedy v době ještě před pandemií činila hodnota online fitness průmyslu přes 6 miliard dolarů. Jedná se nejrychleji rozvíjející se částí fitness odvětví. Tato skutečnost je dána i tím, že mnozí lidé dávají přednost virtuálnímu fitness faktoru pohodlí spočívající v cvičení z domova. (Kolmar, 2022)

I přes vzrůstající tendence fitness průmyslu online, se počet klasických posiloven zvyšuje. Nejvyšší tempo výstavby je v současnosti zaznamenáváno v Brazílii, která udává na 30 000 posiloven. Nejvíce fitness a zdravotnických center mají v USA¹, přes 41 000. (Kolmar, 2022)

V otázce pracovních míst se předpokládá nárůst počtu fitness trenérů a instruktorů do roku 2028 o 13 %. (Kolmar, 2022)

¹ Spojené státy americké

Mezi přední trend v oboru fitness pro rok 2023 patří nositelné technologie. Zde řadíme chytré hodinky, fitness trackery – zařízení monitorující srdeční tep, kalorie, spánek a další. Druhým hlavním trendem je silový trénink s volnými váhami a třetím je trénink s vlastní váhou. Za zmínku stojí i čtvrtý trend, kterým jsou fitness programy pro starší dospělé. Řadíme zde generaci baby boomu a starších, kteří jsou ochotni investovat do svého zdraví mnohdy i více než podstatně mladší jedinci. Tyto trendy ovlivňují strategie vedení komerčních fitness center. Například vzhledem k poslednímu zmíněnému trendu je na místě vytvořit přátelštější prostředí fitness pro tuto generaci třeba formou osvětlení a výběru hudby. Prezidentka České komory fitness Jana Havrdová dodává: „*V České republice očekáváme i v letošním roce vysokou oblíbenost klidnějších typů cvičení jako jóga, Pilates nebo zdravotní cvičení. Po covidu se postupně vrací i návštěvnost skupinových lekcí, stále však mírně zaostává za individuálními typy cvičení.*“ (Benešová, 2023a)

Na základě výše konstatovaných faktů můžeme jasně říct, že potenciál podnikání v oblasti fitness průmyslu je vysoký. Lidé v současnosti dbají na své zdraví více než kdy před tím a dokonce ani pandemie nedokáže na dlouhou dobu negativně ovlivnit tento sektor služeb.

3 MARKETING VE SLUŽBÁCH

Pro účely této diplomové práce je nezbytné obsáhnout teoretické základy marketingu. Marketing jakožto proces řízení identifikuje, předvídá a uspokojuje lidské a společenské potřeby. Jeden z nejvýznamnějších expertů v oboru marketingu Kotler a spol. (2013) definuje marketing těmito slovy: „*Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními.*“ Kotler uvádí i o něco stručnější definici marketingu ve své publikaci jako: „*Uspokojování potřeb ziskově*“. Peter Drucker (2002) posléze definuje účel marketingu takto: „*Výsledkem marketingu by ideálně měl být zákazník připravený koupit.*“

Cílem marketingových aktivit je poznávání a uspokojování potřeb zákazníků což přispívá k cílům organizace, které jsou o vytvoření, získání a udržení zákazníka samozřejmě s cílem zisku. Je skutečně zapotřebí zdůraznit, že orientace na zákazníka, znát svého zákazníka, je esence marketingu ve službách. Neméně důležitým úkolem organizace v konkurenčním prostředí je i orientace na konkurenci, tedy rozpoznání a analyzování konkurence. (Vašítková, 2014)

3.1 Marketingový mix

Marketingový mix lze označit jako soubor nástrojů pomocí nichž marketingoví pracovníci propagují a prodávají své výrobky nebo služby s cílem uspokojení potřeb zákazníků a následného zisku. Tyto nástroje jsou vzájemně provázané, ovlivňují sebe navzájem. Jejich užívání v různém poměru a pořadí je spjato se strategií, nastavenými cíli a taktickými rozhodnutími. V základu je marketingový mix označován z pohledu prodávajícího zkratkou „4P“ a je tvořen následujícími prvky:

- Product – nabízený produkt či služba
- Price – cena produktu nebo služby
- Place – distribuce, označuje místo, kde službu nebo produkt lze získat
- Promotion – propagace, marketingová komunikace

Na tuto základní formu marketingového mixu lze nahlížet i z pohledu kupujícího pod označením „4C“. Zde je poté zkratka složená z těchto prvků:

- Customer needs and wants – přání a potřeby zákazníka

- Cost to the customer – náklady na straně zákazníka
- Convenience – dostupnost
- Communication – komunikace

Základní forma se v průběhu času dočkala rozšíření o další prvky a tak vzniklo označení „7P“. Zde ke 4P řadíme:

- Physical evidence – materiální prostředí pomáhající dotvářet nehmotnou službu
- People – lidé v kontaktu se zákazníkem
- Processes – procesy nabízející službu zákazníkům

Jeden z nejdůležitějších nástrojů marketingové komunikace je „Promotion“ nebo marketingová komunikace. Díky správnému využití nástroje dokáže organizace rychle, cíleně a srozumitelně komunikovat se zákazníky i jejím okolím. V moderní éře se dá předpokládat, že úspěšnému podniku nebude stačit pouze reklama ústním předáním mezi zákazníky, nýbrž bude zapotřebí využít tradičních nástrojů komunikačního mixu, kterými jsou: reklama, podpora prodeje, osobní prodej a public relations (vytvoření pozitivního vztahu se zákazníky) a nových nástrojů využitelných ve službách, například: komunikace na sociálních sítích, přímý marketing (direct marketing), marketing událostí (event marketing), guerilla marketing atd. Volba vhodného mixu komunikačních nástrojů posléze závisí na zvoleném komunikačním cíli a pochopením cílové skupiny zákazníků. Například pokud uvažujeme o založení fitness centra a chceme zvýšit návštěvnost, lze předpokládat že zákazníci budou mladší věkové kategorie, a proto se už laicky dá odvodit, že nebude vhodné zhotovit letáky nýbrž propagovat fitness centrum na sociálních sítích a budovat image posilovny. Obecně uznávanou metodou pro účinné stanovení cílů marketingové komunikace je SMART. Metoda, jejíž název v překladu znamená „chytrý“ je složena z klíčových pojmů pro stanovení cílů, tedy aby cíle byly: specifické, měřitelné, akceptovatelné, realizovatelné a termínované. (Vašítková, 2014, Karlíček, 2018, Rickman, 2021)

3.2 Marketing ve sportu

Marketing ve sportu tvoří specifickou aplikaci marketingových principů a procesů na sportovní produkty i na marketing nespportovních produktů, které jsou ve spojení se sportem. Počátky tohoto marketingu sahají až do období více než 700 před Kristem, kde skupina

obchodníků ve starověkém Řecku vydělávala na pořádání Olympijských her. Moderní marketing ve sportu má své počátky v polovině 19. století a největší explozi zažil s rozšířením rádií, kde diváci kromě komentovaného průběhu zápasu slyšely například i celou řadu reklamních spotů a s rozvojem televizního vysílání. V 70. letech na scénu vstupují značky jako jsou Nike, Adidas, Puma a marketing je obohacen o sponzorství. Sportovní sponzoring znamená činnosti organizace vedoucí k získání obchodního partnera, kterému poskytují finanční nebo materiální a další prostředky výměnou za protislužbu, zejména reklamu. Ikonická jména spojená se sponzoringem ve sportu jsou například Michael Jordan, Roger Federer, LeBron James, Cristiano Ronaldo a další. Globální sponzorské výdaje přesáhly už v roce 2018 přes 65 miliard amerických dolarů a predikce hovoří o 89 miliardách v roce 2024. Ze sedmdesátými roky minulého století se pojí „Pumping Iron“ což je kulturistický snímek, který dokumentuje tzv. Zlatou éru fitness a kulturistiky. Film je neodmyslitelně spojen s Arnoldem Schwarzeneggerem a s odstupem času se dá považovat za jeden z hlavních momentů propagace fitness průmyslu, který od té doby neuvěřitelně narostl. (Shank a spol., 2022)

Sportovní průmysl globálně směřuje k celkové hodnotě přes 500 miliard amerických dolarů v roce 2023 a má stabilně rostoucí trend. (Thebusinessresearchcompany, 2023) Odvětví sportovního průmyslu se skládá ze tří hlavních částí a těmi jsou: spotřebitelé sportu – zjednodušeně se jedná o diváky a sponzory, sportovní produkty – zahrnující sportovní zboží a širokou paletu služeb (samotná sportovní událost, oblečení atd.) a dodavatelé sportovních produktů – tedy výrobci sportovních produktů (majitelé klubů, stadionů atd.) a zprostředkovatelé sportu (médiá, marketéři, agenti, ...) Marketéři ve sportu musejí mít důkladné znalosti o sportovním odvětví a využívat nástroj sportovního marketingového mixu. Tento mix je definován jako soubor koordinovaných prvků, které sportovní organizace využívají k dosažení svých cílů a uspokojování potřeb spotřebitelů. Mezi jednotlivé prvky sportovního marketingového mixu se řadí sportovní produkty, distribuce, cena, propagace a proces výměny, kde kupující dává něco hmotného prodávajícímu s výměnou za službu nebo zboží. Jednotlivé prvky vycházejí ze strategického sportovního marketingového procesu, který je složen z: plánování, realizace a kontroly. Ústředím faktorem je posléze pochopení potřeb spotřebitele. (Shank a spol., 2022)

4 ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ

Součástí tvorby business modelů je analýza podnikatelského prostředí, ve kterém se budoucí podnik má nacházet. Analýza tohoto prostředí a specifického trhu, kde spadá daný podnik je nezbytným předpokladem pro vytvoření úspěšného podnikání. Následující analýzy detailně zkoumají makro i mikro okolí prostředí organizace a také megatrendy, tedy globálně působící faktory. (Šafrová, 2019)

4.1 PESTLE analýza

Nejužívanější nástroj pro analyzování makroprostředí podniku je PEST analýza. Za pomoci tohoto nástroje zkoumáme příležitosti a především možná rizika, která se skrývají v makrookolí podniku. Princip nástroje tkví v rozdělení faktorů makrookolí do tematických částí a pomáhá uživatelům neobejít žádnou oblast, kterou je potřeba prozkoumat. Za pomoci PEST analýzy identifikujeme vlivy, které působí na podnikání firmy na trhu, zhodnotíme a vybereme významné faktory, odhadneme trendy a intenzitu působení těchto vlivů a posoudíme časový rámec. Nástroj tedy zkoumá faktory minulosti a predikuje možné trendy, kterou budou mít na působení podniku vliv. (Nagyová, 2014)

PEST analýza je jindy též rozšiřována na PESTE či PESTLE analýzu a to proto, že název je akronymem z počátečních písmen několika anglických slov, které znázorňují faktory této analýzy. Základní rozdělení vlivů makroprostředí dělíme na:

- Politické vlivy – zkoumá se provázanost politiky národní i Evropské unie s oborem podnikání. Analyzují se politické trendy, lobbistické podmínky, dotační a daňová politika, místní vyhlášky i regulace anebo také omezení a podpora obchodu apod. Politické vlivy někteří autoři spojují s legislativními faktory a jiní je oddělují.
- Ekonomické vlivy – v ekonomických faktorech se odráží celkový stav ekonomiky, který je odrážen na základě různých souhrnných ukazatelů, mezi které často řadíme hrubý domácí produkt (HDP), inflaci, nezaměstnanost, úrokové sazby, průměrnou i minimální mzdu, vývoj cen energií, dostupnost investičních pobídek a další. Je analyzována kupní síla spotřebitelů a jejich nákupní zvyky.
- Sociokulturní vlivy – analýza sociokulturních vlivů přináší informace o demografických trendech, které jsou obecně spjaté s věkovým rozložením

obyvatel, porodností, úrovní vzdělání obyvatel, jejich zvyků a kulturních specifíků, vyznání víry atd. Informace získané analýzou poskytují obrázek o společnosti, které se podnikatelské aktivity mohou přizpůsobit a to vede k větší konkurenceschopnosti v získávání zákazníků.

- Technologické a technické vlivy – důležitými faktory ovlivňující makroprostředí podniku jsou technologické trendy, inovace a technická vyspělost oblasti podnikání. Je zapotřebí znát stav energetické, komunikační i dopravní infrastruktury a rychlost zastarávání technologií. Současné jsou analyzovány vládní i soukromé investice do vědy a výzkumu s následným propojením s praxí. Odhalováním těchto vlivů mohou podniky najít možnosti pro snížení svých nákladů v procesu nebo i zvýšení konkurenceschopnosti využitím nových technologií. Právě v této oblasti se objevují inovační potenciály.
- Legislativní vlivy – ovlivňují podnik z hlediska právních nařízení, vyhlášek a zákonů. V rámci legislativních faktorů obdobně jako u politických rozhodnutí je zapotřebí v České republice brát v potaz, jak české zákony, tak faktory legislativního rámce Evropské unie.
- Environmentální vlivy – sledují vliv ekologických faktorů. S rostoucím důrazem na ochranu životního prostředí a tlaku spotřebitelů na ekologii tyto vlivy mnozí akademici řadí do speciální oblasti. Rovněž platí, že některé firmy otázku životního prostředí musejí řešit více a jiné méně. Podniky, které se pyšní určitými certifikáty, že jsou šetrné k přírodě bývají některými spotřebiteli upřednostňovány a tedy kromě ochrany prostředí je zde například i tento faktor posilnění konkurenceschopnosti.

V odborné literatuře se můžeme setkat s označeními STEP – zpřeházená témata, STEEPLED – PESTLE analýza včetně demografických faktorů zvlášť nebo STEER – PEST analýza včetně regulujících faktorů. Rozdíl mezi těmito dalšími variantami již nejsou příliš velké a jejich volba podléhá tomu, jaké vlivy musí jednotlivé podniky analyzovat vzhledem ke své podnikatelské činnosti. (Nagyová, 2014)

4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Zatímco v mikroprostředí může podnik mít určitý vliv na vztahy a události, faktorům makroprostředí a megatrendům se lze pouze přizpůsobit a akceptovat je. Toto oborové okolí lze analyzovat pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil, který spočívá podle Šafrové (2019) v tom, „... že intenzita konkurence na trhu závisí na charakteru pěti základních skupin subjektů a jejich vzájemném působení.“ Mezi tyto skupiny řadíme:

- Současná konkurence – jedná se o skupinu stávajících konkurentů, kteří řeší problémy či situace podobným způsobem. Vztahy mezi těmito konkurenty do jisté míry definují trh například tím, že zde existuje spolupráce a respekt nebo nevraživost a rivalita. Primárním cílem je zjistit, kdo jsou současní konkurenti a jejich zákazníci. Konkrétně sledujeme velikost konkurentů, jejich podíl na trhu, jejich vztahy s ostatními podnikatelskými subjekty, silné a slabé stránky konkurence, jejich vize atd. Odhalení těchto faktorů je vodítkem pro zvýšení konkurenceschopnosti.
- Potenciální konkurence – tito konkurenti ještě nevstoupili na trh nicméně buď tento krok plánují nebo vstoupí v budoucnu, jakmile zaznamenají úspěch jiných podniků. Odhalit potenciální konkurenty, kteří mají v úmyslu vstoupit na trh lze přes informovanost či všeobecný rozhled v daném odvětví včetně sledování různých veřejných prohlášení, prezentací, soutěží apod. U potenciální konkurence, která ještě neví, že chce vstoupit na trh je vhodné udělat analýzu bariéry pro vstup na trh (investiční náročnost, know-how, regulace od státu, infrastruktura atd.) a analýzu motivace vstupu na trh (zisk, dynamický růst, ...).
- Poskytovatelé substitutů – mnohdy opomíjená skupina ze strany podnikatelů, neboť poskytovatelé substitutů sice nenabízejí stejný produkt, nicméně jejich produkt dokáže řešit tentýž problém zákazníka, pouze jiným způsobem. Zákazníka nezajímají konkrétní produkty, ale pouze uspokojení potřeby či vyřešení jeho vlastního problému. Určení substitutů tedy předchází správným formulováním problému, který zákazník potřebuje vyřešit. Úspěšně analyzovat substituty není vždy snadné a v praxi se zřejmě nejčastěji využívá Lean Canvas, který je detailněji obsažen v páté kapitole.

- Dodavatelé – klíčová složka podnikání neboť žádný podnik se bez dodavatelů nemůže obejít a to i v případě nejjednodušších podnikatelských záměrů, které vyžadují byť i třeba jen mobilní telefon, ale také kancelářské vybavení, služby (internet, účetnictví, ...) nebo další spotřební materiály. V praxi se můžeme setkat s tím, že podnik má možnost vybrat si z řady dodavatelů a to může být spojeno s menšími náklady a nízkým rizikem v této skupině. Na druhou stranu rizika spojená s dodavateli se vyskytují v případě, že na trhu existuje málo nebo dokonce jediný dodavatel, který si může bez potíží diktovat cenu a další podmínky. Tento faktor může mít výrazný vliv i na cenu finálního produktu. Vyšší míra rizika je přítomná i ve spolupráci s dodavatelem, který vyrábí nebo testuje požadovaný materiál přímo na míru, což zvyšuje náklady.
- Zákazníci – ve skupině zákazníků se sleduje především vyjednávací síla. Intenzita konkurence je nízkoriziková až bezproblémová ve chvíli, pokud se na trhu vyskytuje značné množství zákazníků a tím, že jejich podíl na celkových tržbách je malý. V takovéto situaci musí zákazník akceptovat podmínky, za kterých jsou produkty nabízeny a případný odchod jednotlivců, podnik nijak neohrožuje. Riziko spojené se skupinou zákazníků roste v moment, kdy je na trhu málo zákazníků ba dokonce jeden a tedy jeho podíl na celkových tržbách je velký. Tito zákazníci mohou snadno přejít ke konkurenci, pokud podnik nebude vnímat jejich nároky.

Některé vědecké publikace rozšiřují těchto pět základních skupin o další dva doplňkové faktory. Toto rozšíření bere do úvahy některé odvětví, které pocítují vliv od:

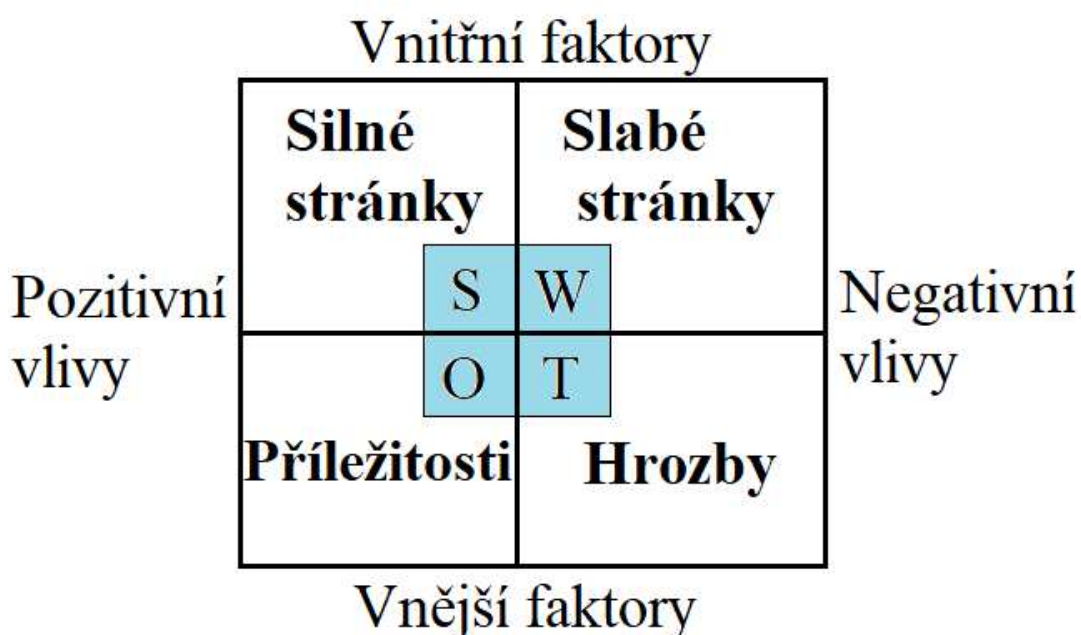
- Vlády a veřejnosti – ovlivnění konkurenčního prostředí pramení z veřejných vyjádření nebo reakcí na různé situace. Kupříkladu kritika některých podniků politickými reprezentanty může mít určitý vliv v konkurenceschopnosti na trhu, samozřejmě v opačném tedy pochvalném formátu. To platí i z řad odborné i laické veřejnosti (novináři, odborníci na odvětví, aktivisté atd.)
- Dodavatelé komplementů – skupina nepřímo ovlivňující konkurenční prostředí tím, že zákazník si kupuje komplement, proto aby mohl užívat náš produkt s ním současně. Například jde o auto a pohonné hmoty, pračka a prací prostředek atd. Nedostatek komplementu může způsobit ztrátu našemu

produktu. Podniky, k jejímž produktům existují právě takové komplementy musejí tento faktor sledovat a včasné reagovat.

Porterův model zkoumá sílu těchto jednotlivých skupin, které mají na tržní prostředí a dále intenzitu hrozby, kterou pro organizaci znamenají.

4.3 SWOT analýza

Cíl analýzy vnitřního prostředí podniku je odhalit zejména silné a slabé stránky podnikatelského subjektu. Veškeré tyto faktory jsou označovány za silné nebo slabé až po jejich srovnání s konkurencí. Jako vhodný nástroj pro analýzu provázání vnitřního a vnějšího okolí podniku nejlépe poslouží analytický nástroj SWOT analýza. Název je zkratkou z anglického *Analysis of the Strengths and Weaknesses of an Organization and the Opportunities and Threats facing*. Strengths značí silné stránky podniku a Weaknesses označují slabé faktory podniku. Opportunities překládáme jako příležitosti a Threats jsou hrozby. Analýzu lze rozdělit na dvě a to konkrétně na SW reprezentující vnitřní faktory organizace a OT sledující vnější faktory pocházející z mikro a makro okolí podniku. Informace získané pomocí této analýzy slouží ke strategickému plánování a činnostem, jež vedou k uskutečňování příležitostí a minimalizaci potenciálních hrozeb. Nejčastější vyobrazení SWOT analýzy je v podobě kvadrantu či matice. Při vytváření toho nástroje je zapotřebí brát na zřetel údaje, které musejí mít reálný základ a nesmí se jevit jako pouhé domněnky. (Rickman, 2021, Zemánek, 2011, Koráb a spol., 2007)



Obrázek 2 - SWOT matice (podle Zemánek, 2011)

Silné stránky v rámci SWOT analýzy poukazují na jedinečnost, ale především na jakousi konkurenční výhodu, kterou má podnik oproti jiným konkurentům. Mezi časté faktory, které řadíme do této analýzy patří například: patenty, technologie, finanční stabilita, lokalita, licence a další. (Rickman, 2021, Zemánek, 2011, Koráb a spol., 2007)

Slabé stránky v opačném pohledu od silných uvádějí, kde jsou místa v podnikatelské činnosti možná definovat jako slabá oproti konkurenci. Cílem organizací by mělo být tyto slabiny rychle odhalit a pokusit se je odstranit nebo se připravit na jejich případný negativní dopad. Obecné příklady: malé množství zákaznického segmentu, málo dodavatelských subjektů, vysoké náklady, technologická nevybavenost atd. (Rickman, 2021, Zemánek, 2011, Koráb a spol., 2007)

Příležitosti lze vnímat jako impulz k budoucímu rozvoji podnikání. Odhalováním a plněním těchto příležitostí může organizace zvednout konkurenceschopnost, zisk, podvědomí o společnosti a další benefity. Podnik musí sledovat trendy, nové technologie, možnosti spolupráce nebo kupříkladu přemýšlet o expanzi na nové trhy. (Rickman, 2021, Zemánek, 2011, Koráb a spol., 2007)

Hrozby mohou pro organizace znamenat značné ekonomické potíže, které mohou vést ke ztrátě reputace a dokonce až k zániku. Některé hrozby nelze předvídat a ani se na ně připravit (například válka) avšak pro úspěšné podnikání je nezbytné věnovat úsilí rizikovým faktorům a vyhodnocovat je včetně jejich dopadů. Mezi hrozby patří změna legislativy, zvyšující se náklady, problémy s komplementy, nekvalifikovaná pracovní síla, ztráta zaměstnanců atd. (Rickman, 2021, Zemánek, 2011, Koráb a spol., 2007)

V praxi se lze setkat i se vzájemnou kombinací těchto faktorů, kde vznikají 4 strategické varianty SWOT analýzy. Strategie SO znamená, že podnik dokáže využívat příležitostí za pomoci svých silných stránek a tím vzniká ofenzivní, růstová někdy až agresivní strategie. Strategie ST předpokládá posílení silných stránek a minimalizaci hrozeb, které tyto silné stránky ohrožují. Strategie OW znamená důslednou eliminaci slabých stránek a rozvíjení tržních příležitostí. Strategie WT je strategií ryze obrannou, která se snaží o zmírnění a minimalizaci slabých stránek a hrozeb. (Srpová a spol. 2010)

5 BUSINESS MODELY

V této kapitole je zahrnuta teoretická úprava strategie k vytvoření a vedení podnikatelského záměru. Následující podkapitoly se zabývají konceptem business modelu včetně komparace mezi dílčími modely Canvas a Lean Canvas. Popisu business modelů předchází kapitola o vymezení business plánu.

Business model reprezentuje podstatu, jakým způsobem firma tvoří, dává a nabývá svou hodnotu. Formulování definice business modelů se může lišit v závislosti na autorovi, ve svém principu však zůstávají jednotné. Business model můžeme považovat za podrobný nárys strategie, která se uskuteční pomocí organizační skladby, systémů a postupů. Hovořit lze o koncepci, která má sloužit k objasnění myšlení a idejí. Smyslem nástroje je praktické a jednoduché užívání při práci s nejdůležitějšími body během plánování podnikatelského konání. (Osterwalder, 2015, Scarborough a spol. 2016)

Účel nástroje lze vyjádřit tím, že business model formuluje, jakým způsobem podnik vytváří hodnotu pro zákazníky, jak jim tuto hodnotu dodává a jak převádí platby na zisky. Základní prvky mimo jiné, které definují business model je tvorba hodnoty, orientace na zákazníka a cíle ziskovosti. V souvislosti s obchodním modelem se setkáváme se základním rámcem s jehož pomocí lze utvářet business model. Rámec bývá využíván před zahájením podnikání pro ujasnění si hlavních stavebních bloků pro podnikání. Těmito stavebními bloky jsou dle Adámka a spol. (2022):

- Hodnotová nabídka – sleduje jaké výhody spatřují zákazníci v daných produktech nebo službách podniku.
- Zákaznické segmenty – sleduje jakým skupinám zákazníků je nabízená hodnotová nabídka a kdo jsou samotní zákazníci.
- Nákladově-příjmový model – sleduje jak identifikaci toku a zdroje příjmů, které pocházejí od zákaznických segmentů, tak i strukturu nákladů, které jsou využívány na zdroje pro tvorbu produktu nebo služby.
- Růstový model – sleduje činnosti podniku, aby vedly k ziskovému růstu zvyšováním prodeje na současných trzích, expanzí na nové trhy či kombinací obou způsobů.
- Zdroje – značně ovlivňují předešlé bloky, např: financování, značku, vybavení atd.

Jednotlivé části lze v praxi užít i na důkladný popis činností, které jsou v organizaci prováděny. Základní rámec je posléze v modelu Canvas rozšířen o další důležité aspekty.

Mezi benefity náležící k vytváření modelů patří možnost jejich kontroly, měření a uvědomění si potenciálních nástrah, které by jinak zůstaly nepovšimnuty. Zasazení podnikatelské koncepce do modelu přináší i možnost replikace a s tím je spojená taková výhoda, že lze vytvářený business model srovnat s již úspěšně fungujícími podnikatelskými záměry. Toto zjištění je vhodné kupříkladu při snaze získání investic při startu nového podnikání. Tvorba business modelů má tedy velmi široké opodstatnění a může hrát klíčovou úlohu v životaschopnosti každého podnikání. (Foss a spol., 2015)

5.1 Business plán vs. Business model

Jednou z důležitých součástí při formulování podnikání je umět správně vymezit business model od business plánu a vědět, jak je úspěšně využít. Podnikatelský plán můžeme definovat jako písemně sepsaný dokument, ve kterém jsou uvedeny vnější i vnitřní okolnosti spojené s podnikáním. Business plán se zhotovuje před začátkem podnikání, během podnikatelské činnosti s rozhodnutím o zásadních změnách, při růstu organizace, při vstupu nového vlastníka nebo při dalších specifických záměrech. Mezi důvody, které vedou podnikatele k vytvoření podnikatelského plánu jsou investiční pobídky, predikování budoucích příjmů a výdajů, ověření si funkčnosti podnikatelského záměru, zjištění kapacitních možností, získávání dotací a další. Vytvoření business plánu by však mělo být nejvíce klíčové pro podnikatele samotného, neboť mu přinese odpovědi na otázky, které formulovala Svobodová a spol. (2017):

- Kde se nyní nacházím?
- Kam se chci dostat?
- Jak toho chci dosáhnout?

Struktura podnikatelského plánu není nijak závazně formulována. Obsah plánu je tvořen především na základě jeho účelu. Například struktura business plánu pro banku s cílem získání úvěru obvykle obsahuje navíc i splátkový kalendář. Nejčastěji užívaná struktura business plánu je tvořena zejména popisem produktů/služeb a vlastníka, analýzou trhů a zákaznického segmentu, analýzou konkurentů a dodavatelů, popisem zajištění kvalifikovaných pracovníků, využitím marketingu, představením finančního plánu, vyhodnocením možných rizik a závěrem. Vytvoření business plánu obdobně jako u business

modelu vyžaduje uvádění ověřených a srozumitelných údajů postavených na reálném základě. (Rickman, 2021, Svobodová a spol., 2017)

Cílem podnikatelského plánu je co nejvíce věcně ověřit uskutečnitelnost podnikatelského nápadu. V mnoha případech se však predikované odhady nemusejí setkat se skutečností a právě z tohoto důvodu se mnozí autoři staví k podnikatelskému plánu jako základnímu kameni před startem podnikání poněkud skepticky. Například Blank (2013) se vyjadřuje ve smyslu, že podnikatelský plán není vůbec schopen přežít po prvním kontaktu se zákazníkem. Business plán můžeme vnímat jako finální souhrn, se kterým již nepracujeme a nepřepisujeme ho. Naopak business model lze považovat oproti plánu jako pružný soubor s informacemi, které můžeme snadno měnit a transformovat podle požadavků a zjištění. Podnikatelský plán můžeme považovat za podrobnou koncepci zahrnující veškeré okolnosti, kdežto model reprezentuje hlavní myšlenku podnikání s popisem fungování. I když tedy můžeme hovořit o business plánu jako o nepostradatelném souboru pro podnikání, lze konstatovat, že prvotním cílem podnikatele by mělo být zhotovení business modelu, na kterém si defacto můžeme ověřit podnikatelské záměry.

Další výhodou, kterou lze přičíst business modelu na úkor plánu je časová náročnost, kdy v rychle měnícím se podnikatelském prostředí je výhodou využití srozumitelného nástroje jakým je například Canvas nebo Lean Canvas pro tvorbu business modelů, které dokážou rychle a pružně reagovat na změny a nastalé potřeby. (Svobodová a spol., 2017) Tyto nástroje lze vytvořit v přehledném formátu na jednu stranu, kdežto podnikatelský plán vyžaduje vytvoření mnohostránkové dokumentace. (Maurya 2016)

5.2 Canvas

Již zmíněným a často využívaným analytickým nástrojem pro tvorbu business modelů uvedený Osterwalderem a Pigneurem je model Canvas. Též bývá někdy označován jako podnikatelský či obchodní model. Plátno modelu Canvas zahrnuje devět primárních stavebních bloků, které jsou obsazeny ve čtyřech klíčových sférách podniku a to konkrétně: nabídky, zákazníci, infrastruktura a finanční tok. Sestavením modelu do těchto bloků lidem pomáhá v orientaci a pochopení podnikatelského záměru i systému jakým způsobem podnik vydělává peníze skrze hodnotovou nabídku. V grafické podobě lze snadno pozorovat základní podstatu a průběh procesů v navrženém modelu. Z obrázku č. 2 je zřejmá snaha o jednoduchost a přehlednost. Za povšimnutí stojí znázorněná vzájemná provázanost mezi sobě blízkými bloky. Klíčovým segmentem modelu je hodnotová nabídka znázorněná

v samém středu modelu. Od ní jsou na pravé straně bloky související se zákazníky a na levé straně plátna můžeme pozorovat náklady a infrastrukturu. (Osterwalder, 2015, Adámek a spol., 2022)



Obrázek 3 - Business model Canvas (Osterwalder, 2015)

5.2.1 Zákaznické segmenty

Modelový blok segmenty zákazníků formulují různé skupiny lidí nebo subjektů, které má podnik za cíl oslovit a obsluhovat. Tento stavební prvek definuje odpověď na otázku „Kdo je naším zákazníkem?“ Osterwalder považuje zákazníky za samotné jádro všech business modelů a skutečně, podnik nemůže bez zákazníků existovat. Ujasněním si toho, kdo je zákazníkem našeho podnikání pomůže snáze formulovat další podnikatelské činnosti a především si podnik vymezí účel své práce. Jakákoliv hodnota, kterou podnik produkuje ať už ve formě výrobků nebo služeb musí řešit tužbu či problém zákazníků. Z tohoto důvodu je naprosto zásadní, aby podnik měl podrobné a kvalitní informace o zákaznicích, aby snáze mohl naplňovat jejich potřeby a očekávání. Přidanou hodnotou modelu je seskupování zákazníků do jasně definovaných segmentů pro zvýšení nabízených služeb. Primární snahou musí být identifikace zákaznického segmentu, na který podnik zaměří svou pozornost. Model poté může definovat malé či velké segmenty nebo hned několik najednou. Segmenty se odlišují nejen potřebami zákazníků, ale také na základě ziskovosti, přístupů skrze různé distribuční kanály, typů vztahů a další. Dále lze uvést typy zákaznických segmentů, kterými jsou (Osterwalder, 2015):

- Masový trh – soustředění se na velkou skupinu zákazníků s totožnými problémy nebo potřebami. Neprobíhá rozlišování zákaznických segmentů.

- Nikový trh – orientace na specifické a specializované segmenty, kde hodnotové nabídky, vztahy i distribuční kanály jsou přizpůsobené konkrétním požadavkům.
- Segmentace – potřeba rozlišit tržní segmenty s lehce odlišnými potřebami nebo problémy.
- Diverzifikace – orientace na dva velmi odlišné zákaznické segmenty se značně odlišnými problémy či potřebami.
- Vícestranné trhy – orientace na alespoň dva a více zákaznických segmentů, které jsou daným způsobem provázané. Funkčnost business modelu je poté podmíněna zapojením obou/všech těchto segmentů do procesu.

5.2.2 Hodnotové nabídky

Neméně významným stavebním prvkem modelu Canvas jsou hodnotové nabídky. Jedná se o soubor služeb a produktů vytvářející určitou hodnotu pro daný segment zákazníků. Klíčové otázky jsou zde „*Jakou hodnotu podnik může nabídnout svým zákazníkům?*“ nebo „*Jak můžeme zákazníkovi pomoci?*“ Hodnotové nabídky podniku pomáhají řešit ať už problémy nebo potřeby a další přání zákazníků. Ti posléze platí za poskytnutí služeb nebo výrobků, které tyto problémy či potřeby vyřeší. Každou hodnotovou nabídku lze spojit s definovaným zákaznickým segmentem. V praxi poté existuje vztah, kde podnikatel sleduje zákaznický segment, pro který se snaží vytvořit hodnotovou nabídku nebo v opačném případě, podnikatel vytvořil unikátní výrobek nebo službu a hledá pro ni vhodný zákaznický segment. Hodnotové nabídky mohou mít takové formy, že se jedná buď o zcela nové nabídky nebo již stávající vylepšené nabídky. K vytvoření určité hodnoty přispívají podle Osterwalda (2015) mimo jiné i tyto prvky:

- Novost – zcela nové nabídky uspokojující potřeby, o kterých zákazník nevěděl a nemohl je pocítovat.
- Přizpůsobení – uspokojení potřeb na základě konkrétních a specifických požadavků.
- Výkon – zvyšování výkonu nebo produktivity daných produktů a služeb.
- Cena – obdobná nabídka nabízená jako u konkurence avšak s přijatelnější a výhodnější cenou pro zákazníka.
- Snižování nákladů – způsob pomoci zákazníkům se snížením nebo odstraněním určitých nákladů

- Využitelnost – úsilí o tvorbu snadného používání a vytváření pohodlí během využívání produktu nebo služby.
- Brand – vytvoření úspěšné image konkrétní značky může mít pocitové benefity pro zákazníky, kteří se mohou produkty od této značky například pochlubit.
- Design – způsob prezentace produktů nebo služeb tak, aby vynikly a zaujali.
- Zvládnutí úkolů – iniciativa pomoci zákazníkovi s konkrétními úkoly.
- Dostupnost – úsilí k co nejsnazšímu zajištění služeb a produktů.
- Snižování rizika – prvek spojený se snížením rizika pro zákazníky během nákupu podnikových služeb nebo produktů.

Typické nástroje užívané při tvorbě hodnot pro zákazníky jsou Value Proposition Canvas (VPC) a Environment Map (Mapa prostředí). VPC tvoří hodnotová mapa popisující jakým způsobem podnik hodlá tvořit hodnotu a profil zákazníka formulující zákaznický segment. Mapa prostředí poté slouží k analýze okolí podniku z hlediska trendů, makroekonomických vlivů, sektorové síly a další. (Osterwalder, 2015)

5.2.3 Kanály

Propojení mezi zákaznickými segmenty a nabízenými hodnotami zajišťují distribuční nebo též marketingové kanály. Podnik může disponovat sebekvalitnější službou nebo produktem, avšak dokud nedojde k propojení se zákazníkem, nebude se jednat o úspěšné podnikání. Tento stavební prvek hledá uskutečnění na otázky: „*Jaké kanály mohou naši zákazníci preferovat?*“ nebo „*Jakým způsobem můžeme zákazníkovi dodat vytvořenou hodnotu?*“ a „*Jak bychom měli se zákazníky komunikovat?*“ Typy kanálů lze rozdělit podle Osterwalda (2015) na vlastní nebo partnerské a ty posléze i na přímé a nepřímé. Mezi přímé typy kanálů náleží jednak prodej přes web tak i prodejci. Nepřímé typy se vyznačují jako vlastní prodejny. Do nepřímých typů řadíme partnerské prodejny a velkoobchodní sítě. Jedná se o pouhé rozhodnutí organizace, kterému typu dá přednost. Distribuční kanály se týkají především snahy podle Adámka a spol. (2022) o:

- Podvědomí – nebo též rozšíření informovanosti veřejnosti o produktech či službách nebo o podniku (značce) samotné.
- Nákup – distribuční kanál hledá způsob, díky kterému by si zákazníci mohli nakoupit specifické služby a výrobky.

- Hodnocení – jak může podnik umožnit zákazníkům hodnocení hodnotové nabídky.
- Předání – kanál popisující předání hodnotové nabídky zákazníkům.
- Po prodeji – jakým způsobem zajišťuje podnik zákaznickou podporu pro předání nabídky.

5.2.4 Vztahy se zákazníky

V rámci komunikace podniku je vyčleněn důležitý stavební prvek modelu Canvas, kterým jsou vztahy se zákazníky. Zvláštní důležitost tomuto faktoru dodává motivace o udržení si stávající klientely a vybudování si věrných zákazníků, kteří se rádi vrací, nakupují a pozitivně hodnotí podnik a jeho výrobky nebo služby. Budování vztahů se zákazníky posiluje i zpětnou vazbu, kterou nakupující sdělují podniku, který posléze může zkvalitnit své nabízené hodnotové nabídky. Jelikož existují různé zákaznické segmenty, organizace by si měla zvolit strategii či způsob jak chce tyto vztahy vést. Jedná se o stavební prvek, který zajišťuje vztahy se zákazníky na základě otázek: „*Jaký typ vztahu by od nás mohl daný zákaznický segment očekávat?*“ nebo „*Jakým způsobem se můžeme přiblížit k zákazníkům a kolik nás to bude stát?*“ V praxi se posléze můžeme setkat s pojmy jako jsou: zákaznické slevy, partnerství, benefitní karty a mnohé další, které vznikly z podnětu uspokojení zákazníků, kteří nakupují pravidelně. Podle autora modelu existují tyto primární typy vztahů se zákazníky (Osterwalder, 2015):

- Samoobsluha – typ vztahu, ve kterém podnik zařizuje prostředky nutné k tomu, aby zákazník nakoupil bez další pomoci či asistence.
- Automatizované služby – typ propojující samoobsluhu s procesy automatizovaného charakteru, které poskytují informace zákazníkům podle daných specifik – např. objednávky.
- Osobní asistence – typ založen na komunikaci zákazníka se zástupcem podniku během i následně po provedení nákupu.
- Individualizovaná osobní asistence – typ vztahu založen na důvěrné komunikaci mezi zákazníkem a zástupcem firmy s charakterem dlouhodobosti.
- Komunity – uživatelská komunita vzájemně sdělující si informace, novinky a další.
- Spolutvorba – využití zákazníků do procesu tvorby hodnoty.

5.2.5 Zdroje příjmů

Zdroje příjmů „uzavírají“ pravou stranu vyobrazeného plátna business modelu Canvas, která je zaměřená na perspektivu ze strany zákazníků. Jak už název vypovídá, tento stavební prvek identifikuje příjmy podniku pocházející od každého zákaznického segmentu. V rámci analýzy tohoto prvku sledujeme otázku: „*Jsou zákazníci ochotni platit za námi propagovanou přidanou hodnotu?*“ Zdroje příjmů obsahují informace o tom, jaké způsoby jsou využívány pro přísun platby, z jakého časového rámce a od jakých segmentů dané příjmy pocházejí. Různé zdroje příjmů mohou využívat odlišné mechanismy tvorby cen a stejně tak se může jednat o příjmy jednorázové nebo opakující se. Mezi přední cenotvorné mechanismy řadíme podle Adámka a spol. (2022):

- Dynamická cenotvorba – v tomto případě je cena odvíjena podle situace na trhu.
- Fixní cenotvorba – ceny jsou určovány předem založené na statických proměnných.

Generování příjmů jde posléze podle Osterwalda (2015) rozdělit mezi tyto způsoby:

- Předplatné – prodej umožňující kupujícímu stálou dostupnost konkrétní služby.
- Poplatek za užití – příjem pramenící z možnosti užívání dané služby zákazníkem.
- Prodej aktiv – prodej vlastnických práv vztahujících se k fyzickému produktu.
- Poskytování licencí – příjem pocházející z licenčních poplatků, které jsou účtovány z užívání majetku, na který se vztahují autorská práva.
- Pronájem/půjčování – zdroj příjmu z poskytnutí práva na užívání jistého aktiva za poplatek v určitém čase.
- Reklama – příjem z poplatků účtovaných za reklamy na určité produkty nebo služby.
- Brokerage fees – zdroj příjmu pocházející ze zprostředkování služeb mezi alespoň dvěma nebo více stranami.

5.2.6 Klíčové zdroje

Levou stranu modelu Canvas tvoří podniková perspektiva a tedy zdroje, aktivity a další vnitřní procesy vedoucí k zajištění výše uvedených stavebních prvků. Velmi důležitým prvkem jsou klíčové zdroje, které jsou nepostradatelné pro jakýkoliv podnikatelský návrh. Můžeme se ptát: „*Jaké hlavní zdroje potřebujeme pro vytvoření hodnotové nabídky?*“ Cílem prvku však není identifikace veškerých zdrojů, jak by se mohlo zdát. Klíčové zdroje by měly

uvádět opravdu ty zdroje, které jsou nezbytné pro zásadní aktivity podílející se na tvorbě podnikem nabízené hodnoty. Forma těchto zdrojů může být různorodá. Může se jednat o zdroje (Adámek a spol., 2022):

- Finanční – finance, záruky, hotovost atd.
- Fyzické – zařízení, stroje, prostory atd.
- Pracovní síla – lidské zdroje kvalifikované práce.
- Duševní – know-how, image, patenty atd.

Tyto zdroje může podnik vlastnit nebo si je pronajímat.

5.2.7 Klíčové činnosti

Obdobně jako u klíčových zdrojů je důležité identifikovat i klíčové činnosti, které se podílejí na tvorbě hodnoty. Analýza nejdůležitějších podnikových aktivit a soustředění se na jejich efektivitu do značné míry ovlivňuje fungování podnikání a funkčnost business modelu. Ptáme se: „*Jaké jsou nejdůležitější aktivity v podniku pro jeho úspěšné fungování?*“ Kromě tvorby hodnoty tyto činnosti umožňují pronikání na nové trhy, generovat příjmy, vylepšovat celkovou efektivitu a dále i vytvářet image nebo budovat vztahy se zákazníky. V různých podnicích budou mít klíčové zdroje odlišný charakter v závislosti na daném podnikání. Podle Osterwalda (2015) můžeme tyto činnosti rozdělit do následujících tří kategorií:

- Výroba – klíčové činnosti pro podniky z výrobního zaměření.
- Platforma/síť – zásadní pro business modely postavené na platformách nebo sítích.
- Řešení problémů – klíčové činnosti pro sektor služeb.

5.2.8 Klíčová partnerství

V podnikání kromě budování vztahů se zákazníky je nezbytné vést i spolupráci s dodavateli či jinými partnery pro správné fungování business modelu. U tohoto prvku vyvstává otázka: „*Kdo jsou klíčoví partneři podniku?*“ Identifikací těchto partnerů nebo dodavatelů může podnik předejít například různým krizovým situacím. Vybudování transparentního obchodního vztahu s dodavateli je klíčem úspěšné a dlouhodobé spolupráce. Podniky vytvářejí tyto partnerství zejména na základě této motivace (Adámek a spol., 2022):

- Získání specifických zdrojů nebo činností – zajištění různých zdrojů nutných pro běžný chod podniku nebo také získání licencí, přístupu k zákaznické síti a další.
- Optimalizace – optimální rozdělení zdrojů a činností vede firmy především ke snížení nákladů.
- Snížení rizika – vytváření strategického spojení z hlediska odolnosti vůči konkurenčním rizikům.

5.2.9 Struktura nákladů

Posledním prvkem doplňující pravou stranu a celkově business model Canvas jsou náklady a konkrétně jejich struktura. Struktura pojímá veškeré náklady spojené s fungováním tohoto modelu. Otázka související s náklady může znít: „*Které náklady spojené s podnikáním jsou klíčové?*“ Tyto náklady jsou spojené s nejdůležitějšími zdroji nebo činnostmi podniku. Pochopením struktury nákladů a následnou optimalizací lze minimalizovat náklady. V praxi je možné se setkat i s business modely, které však svou funkčnost stavějí přímo na vytvoření podnikání na nízkých nákladech. Z tohoto důvodu lze dělit business modely mezi dvě struktury a to: model motivovaný náklady nebo model motivovaný hodnotou. (Osterwalder, 2015, Adámek a spol., 2022)

5.3 Lean Canvas

Business model Canvas zažil v oblasti podnikání skutečný úspěch a není překvapením, že struktura modelu se stala v průběhu času velmi diskutovaným tématem, která vedla k modifikacím modelu jinými akademiky. Maurya (2016) ve své práci publikoval modifikovanou metodiku Lean Canvas, která stojí na principech štíhlého podnikání. Lean podnikání se běžně vyznačuje rychlostí, kvalitou, flexibilitou a bez zbytečného plýtvání. Business model pojímá koloběh hodnoty v podniku stejně jako v předešlém modelu, ale s tím rozdílem, že smyslem je adaptace tohoto modelu pro menší organizace či startupy pro maximalizaci jejich reakce na možné změny. Jádrem modelu zůstává přehledné shrnutí nejdůležitějších prvků podnikatelského úmyslu v diagramu na jedné straně. V praxi tedy můžeme hovořit o schopnosti rychle vytvořit model, který lze snadno pozměňovat a sdílet. Podstata modelu, jednoduše vyjádřená vztahem: problém → řešení, vychází z autorova přesvědčení o tom, že ve skutečnosti největším rizikem podniků, které jsou na začátku své cesty jsou přílišné investice času i finančního kapitálu do produktů, o které nikdo nejeví zájem a nepotřebuje je. Zpočátku je zapotřebí usilovně pochopit a odhalit problém

zákaznického segmentu, který se v dalším kroku snažíme vyřešit vytvořením hodnoty. Původní plátno modelu Canvas Osterwalda bylo modifikováno ve 4 stavebních prvcích, které jsou v obrázku č. 3 vyznačené červenou barvou písma a podoba modelu v případě Lean Canvas je tedy následující: (Adámek a spol., 2022, Svobodová a spol., 2017, Maurya, 2016)



Obrázek 4 - Lean Canvas model (Maurya, 2016)

Toto aktualizované plátno Canvas má umožnit tvorbu business modelu před i během celého života podniku. Ostatně důležitou myšlenkou kromě Lean principů bylo pro Maurya vytvoření takového modelu, který by byl nápomocen i před startem podnikání. Původní verze modelu Osterwalda je podle vyjádření Maurya lépe aplikovatelná na již fungující podnikání. Při vyplnění diagramu je opět nezbytné dbát na pravdivost údajů a orientaci na zákazníka. Postup pro vypracování business modelu Lean Canvas (Maurya, 2016):

- 1) Definování **zákaznického segmentu** – vymezení zákazníků a uživatelů, kde zákazníci jsou osoby, které naše produkty nebo služby nakupují a uživatelé je užívají. Častokrát je zákazník i samotným uživatelem, nicméně existují odvětví, kde toto rozdělení může hrát zásadní roli.
- 2) Určení hlavního **problému**, který tento segment řeší – existuje-li skupina zákazníků, kteří jsou si vědomi důležitého problému a podnik přichází s řešením, můžeme tyto zákazníky označit jako tzv. první vlašťovky. Jedná se o skupinu zákazníků, kteří jsou nadšení z řešení, jsou ochotni akceptovat nedokonalosti hodnotové nabídky a rádi poskytnou zpětnou vazbu. Tento stavební blok nahradil původní klíčová partnerství, neboť začínající podnik takovými ještě nedisponuje.

- 3) Poskytnutí **řešení** problému zákaznického segmentu. Řešení v novém plátně střídá klíčové činnosti, které lze uplatnit spíše v zaběhnutém podniku.
- 4) Představení jedinečné **nabídky hodnoty** zákazníkovi. Řešení na daný problém lze většinou pojmut z více podob. Podstatou hodnotové nabídky je přitažlivost právě našeho řešení, které zákazníky zaujme.
- 5) Stanovení **zdrojů příjmů** – někdy označované jako cenový model ukazující hlavní zdroje.
- 6) Vymezení komunikačních nebo marketingových **kanálů** – komunikace se zákazníky.
- 7) Tvorba **klíčových metrik** – nalezení zásadních ukazatelů, které poskytují informace v reálném čase o úspěchu a postupu podnikání.
- 8) Vytvoření **struktury nákladů** – stanovení klíčových nákladů.
- 9) Definování **neférové výhody** – identifikace konkurenční výhody, která podniku poslouží v boji o zákazníka. Hledání neférové výhody podporuje iniciativu a motivaci v běžné činnosti podnikání. Neférová výhoda na plátně Lean Canvasu vystřídala vztahy se zákazníky, neboť podnik teprve sleduje výhody, kterými si posléze oddané zákazníky může vybudovat.

6 ŠTÍHLÉ PODNIKÁNÍ

Štíhlé podnikání je výsledné spojení několika metodologií a přístupů jejich autorů ke zjednodušení a zefektivnění podnikatelského plánování a realizace samotné podnikatelské činnosti. Jedná se o metodologii Lean Startup, v rámci které se lze dále setkat s koncepty Canvas, Lean Canvas, minimálním životaschopným produktem, smyčkou učení, modelem vývoje zákazníka a dalšími. Ries (2011) označuje štíhlé podnikání jako souhrn praktik, které mají vést podnikatele k vytvoření úspěšného startupu. Jedna z předních myšlenek, která vedla až k vytvoření principů štíhlého podnikání byla polemika o schopnosti definovat klíčové aspekty, které rozhodují o úspěšných a neúspěšných podnikatelských záměrech. V tomto směru se právě setkáváme s Lean principy, které byly úspěšně aplikovány řadou organizací a lze je tudíž považovat za soubor poznatků vhodných pro podnikání. Tyto tři nejdůležitější metodologie jsou uvedeny v následujících podkapitolách a dokreslují funkčnost business modelu Lean Canvas. (Blank, 2013, Ries 2019) Maurya (2016) vytvořil čtyři kroky potřebné k aplikaci štíhlého podnikání na jakýkoliv produkt takto:

- 1) Zdokumentování plánu A
- 2) Identifikace nejrizikovějších částí plánu
- 3) Systematické testování plánu

6.1 Spoluvytváření se zákazníky

Blank (2013) formuloval ve své publikaci *The Four Steps to the Epiphany* myšlenku tzv. spoluvytváření se zákazníky. V zásadě se jedná o stálý postup vytváření nepřetržité zpětné vazby od zákazníků a uživatelů během celého vývoje produktu nebo služby. Myšlení zapojení zákazníků přímo do tvorby hodnoty se jeví jako velmi moderní přístup posilující kreativní charakter tvorby produktu. Klíčovým prvkem je komunikace se zákazníky. (Maurya 2016)

6.2 Bootstrapping

Jedná se o souhrn technik jejímž účelem je minimalizace potřeb finančních prostředků pocházejících ze strany bankovních institucí, investorů apod. Podle tohoto principu by financování startupu mělo pocházet ze zisku od zákazníků. Maurya (2016) tuto formulaci doplňuje vyjádřením nutnosti činit zásadní kroky ve správný čas a nepodstatné kroky přehlížet.

6.3 Lean Startup metodologie

Autorem Lean Startup je Eric Riese (2011) a původ tohoto slovního spojení je spojen s konceptem Toyota Motors, kde vytvořili principy štíhlé výroby – tzv. Toyota Production System. V zásadě se jedná o snížení plýtvání a efektivního nakládání se zdroji v pravý čas. Ries tyto původní myšlenky štíhlé výroby přetransformoval do podoby štíhlého podnikání, kde podstatou je soustředění se na klíčové aktivity, eliminace plýtvání času, peněz a cíle pro vytvoření kapitálově silného podniku. Nástroje a procesy využívané v metodice Lean Startup budou popsány v následujících kapitolách.

6.3.1 Neověřené předpoklady

Před zhotovením produktu a pro fungování nástroje Lean Startup je zapotřebí stanovení hypotéz, které bývají jinak označovány termínem: neověřené předpoklady. Hypotézy lze rozdělit na typy, které mají za cíl ověřit zájem o produkt mezi zákazníky a typy sledující nárůst dosahu produktu. Určení správnosti těchto hypotéz předchází co možná nejvíce jejich přesná formulace.

Ověření pravdivosti předpokladů lze činit ve skrze dvěma způsoby. Jedná se o experiment, ve kterém zkoumáme preference a chování zákazníků jejich pozorováním. Tento způsob se jeví jako nejhodnotnější. Alternativou je posléze dotazování a rozhovory. (Ries 2019)

6.3.2 Minimální životaschopný produkt

Zkratka MVP označuje minimální životaschopný produkt, anglicky *Minimum Viable Product*. Ries označuje tento produkt jako proces zajišťující maximální množství ověřených zjištění od zákazníků. Principem je kontinuální zpětná vazba poskytnutá prvními vlastovkami a cílem ověření podnikatelských hypotéz. K vytvoření minimálního životaschopného produktu je využíváno chodu smyčky zpětné vazby a snahy minimalizace jejího trvání. Jinými slovy výsledkem procesu je vytvoření zdařilého, prvotního produktu s co nejmenším úsilím, kterého je dále možné zdokonalovat. (Blank, 2013, Ries 2011, Ries 2019)

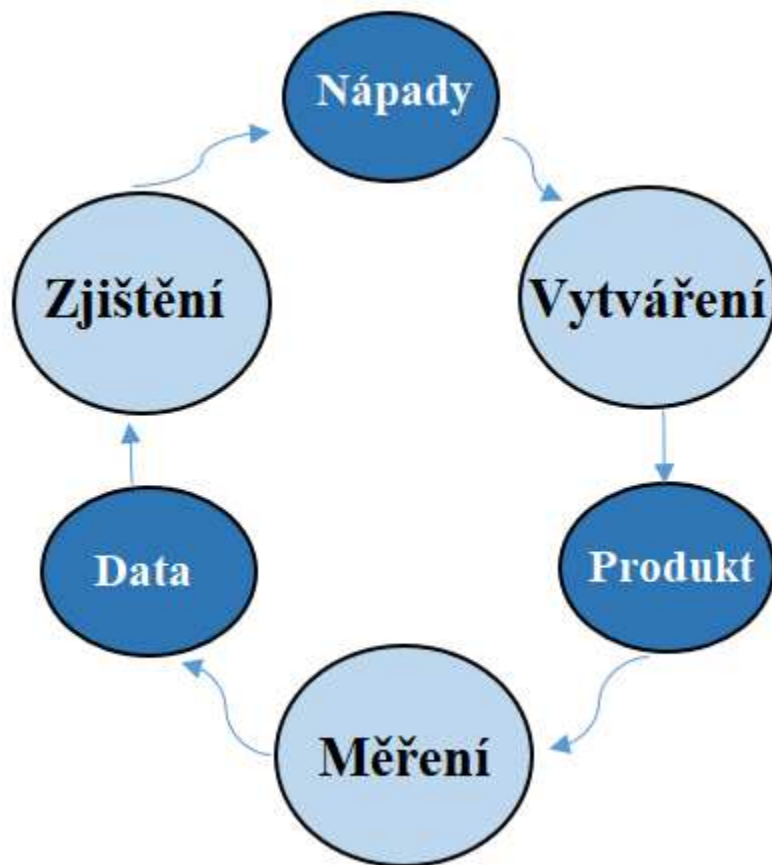
6.3.3 Ověřené zjištění

Ověřené zjištění odráží úspěšnou formulaci o potřebách a problémech zákazníků. Produkt se stává minimálně životaschopným právě ve chvíli zdárného ověření. Ze zjištění vyjadřujeme metriky potřebné k hodnocení úspěchu podnikatelského záměru. Data, která

vedla ke zjištění musejí věrohodně pojímat příčiny i následky spojené s produktem a měly by být dostupné pro další účely tvorby úspěšného produktu. (Ries, 2019)

6.3.4 Cyklus učení

Prvkem Lean Startupu je učící smyčka zpětné vazby jejímž smyslem je maximalizace učení získaného během procesu tak, aby pozitivně ovlivnila další tvorbu. Efektivita podniku a jeho členů je odrážena vytvářením nápadů, ze kterých jsou utvářené minimální životaschopné produkty a jejich následného měření na trhu s učením se z této smyčky procesu. Ze smyčky by dále mělo být vyvozeno rozhodnutí o pokračování ve stávající strategii nebo vytvoření pivotu a tedy změna směru a odchýlení se od původně zvolené strategie. Cílem organizace by mělo být co největší urychlení této smyčky. (Blank, 2013, Ries, 2011)



Obrázek 5 - Smyčka zpětné vazby (Ries, 2011)

7 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Předcházející kapitoly jsou shrnutím nejdůležitějších teoretických základů nutných pro porozumění a úspěšnou tvorbu business modelu fitness centra. Vypracování teoretické části předcházela literární rešerše mnoha knižních publikací a internetových zdrojů. Teoretická část obsahuje celkem šest hlavních kapitol.

První kapitola vymezuje oblast podnikání. Tato kapitola nabízí několik teoretických pohledů na tuto oblast včetně běžně nejvíce užívaných podnikatelských pojmů a legislativního rámce. Nalezneme zde nejčastější důvody, které vedou lidi ke startu podnikání. Jedná se především o motivaci zisku, procesu vytváření hodnoty, poslání nebo také sociální a ekologickou odpovědnost. Kapitola také poukazuje na několik klíčových vlastností, které by měly profilovat podnikatele. Vlastnosti jako podnikavost, schopnost podstupování rizika nebo být iniciativní lze chápat jako nezbytné vlohy k podnikání. Úvodní kapitola pojímá právní formy podnikání pro zařazení podnikatelských subjektů z hlediska legislativy a povinností, které z toho plynou. Jsou zde obsaženy způsoby, jestliže podnikatel podniká sám na vlastní odpovědnost nebo se společníky. Kapitulu uzavírají podkapitoly, které se věnují rizikům a bariérám spojených s podnikatelskou činností.

Druhá kapitola pojednává o hospodářských sektorech a následující podkapitola konkrétně o terciálním sektoru – službách. Právě služby jsou hospodářským sektorem, kde řadíme fitness centrum. Kapitola popisuje vývoj i charakteristické vlastnosti služeb, kterými jsou neoddělitelnost, nehmotnost, heterogenita, vlastnictví a zničitelnost. Poslední část druhé kapitoly se věnuje trendu fitness průmyslu a dopadu vládních restrikcí spojených s nemocí COVID-19.

Třetí kapitola vymezuje oblast marketingu ve službách, tedy především účel a poslání, které by se dalo zjednodušeně formulovat jako poznávání a uspokojování potřeb zákazníků. Tohoto cíle bývá dosahováno pomocí tzv. marketingového mixu a jeho základními prvky, kterými jsou produkt, cena, distribuce a propagace. Kvůli zaměření diplomové práce na fitness centrum kapitola pojímá zvlášť specifičnost marketingu ve sportu s charakterovými vlastnostmi pro toto rostoucí odvětví.

Čtvrtá kapitola se zabývá analytickými nástroji pro rozbor makro a mikro okolí podniku a jejich provázanost. Blíže se jedná o PESTLE analýzu, která zkoumá makroprostředí, konkrétně politické, ekonomické, sociokulturní, technologické, legislativní a environmentální vlivy. Dále kapitola uvádí oborové okolí, které je analyzováno pomocí Porterova modelu

pěti konkurenčních sil. Poslední částí kapitoly je rozbor SWOT analýzy, konkrétně silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí, které analyzují vnitřní prostředí podniku.

Pátá kapitola se věnuje tvorbě business modelů a jejich vymezení na podrobném podnikatelském plánu. Kapitola poukazuje na výhody, které mají modely oproti plánu. Řadíme zde možnost snadných změn, přehledné vizualizace nebo také snadného sdílení a ověřování si funkčnosti modelů. Jádrem kapitoly je popis nejběžněji užívaných business modelů, kterými jsou Canvas od Osterwalda a Lean Canvas od Maurya včetně jednotlivých stovebních prvků, které mají modely společné i rozdílné. V kapitole je zdůrazněn význam těchto modelů pro podnikání v dnešní době a schopnosti, jejich snadné adaptace na jakýkoliv podnikatelský záměr.

Poslední kapitola obsahuje informace o štíhlém podnikání a lean principech. Jsou zde obsaženy základní myšlenky autorů Maurya, Osterwalda, Blanky i Riese. Šestá kapitola se věnuje lean startup metodologii s bližší formulací důležitosti komunikace se zákazníky, vytvářením hypotéz a jejich následným ověřováním se snahou o vytvoření minimálního životaschopného produktu a cyklu učení.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 ANALYTICKÁ ČÁST PRÁCE

Stěžejním cílem praktické části diplomové práce je analýza tržního prostředí. Zjištění získané v analytické části budou následně východiskem pro tvorbu projektové části a business modelu. Trh bude analyzován pomocí rozličných analýz, které se specializují na konkrétní faktory prostředí.

Zamýšlený podnikatelský model v této diplomové práci se týká založení komerčního fitness centra v Novém Jičíně. Svět fitness a zdravého životního stylu se stává čím dál tím populárnější a přináší nové podnikatelské příležitosti. Účelem analytické části je proto průzkum těchto byznysových možností v tomto městě včetně vlivů a jiných globálních trendů. Primárním důvodem tvorby tohoto modelu je autorova nespokojenost se stávajícími fitness centry v okolí města a snahou pochopit preference zákazníků pro nabídnutí vlastní alternativy.

Pomocí PESTE analýzy bude autor zkoumat širokou oblast vnějšího prostředí podniku, kterou ovlivňují jednak globální tak evropské i národní faktory. PESTE analýza přispěje k tvorbě business modelu odhalením klíčových politicko-legislativních faktorů přijímaných na půdě Evropské unie a České republiky. Další částí bude popis současné ekonomické situace v ČR a Moravskoslezském kraji a jejího dopadu na fungování zamýšleného modelu v sektoru služeb. Socio-kulturní faktory následně pomohou pochopit demografický trend a tedy strukturu zákazníků na Novojičínsku. Z hlediska globálních trendů budou zkoumány trendy zdravého životního stylu a zájmu o volnočasové aktivity. PESTE analýzu uzavře průzkum technologických inovací i otázky šetrnosti k životnímu prostředí.

Porterův model pěti konkurenčních sil bude využit jako nástroj terénní analýzy pro zkoumání současných konkurentů nabízející fitness služby v Novém Jičíně a jeho okolí. Následně bude analyzována a vyhodnocena hrozba potenciální konkurence a substitutů. Vzhledem k významnosti poznání konkurence bude vytvořena hodnotová analýza pro maximální porovnání a pochopení stávajících konkurentů s cílem přinést vlastní unikátní nabídku. V poslední fázi Porterova modelu bude autor analyzovat dodavatele pro fitness centrum s jejich možným dopadem na jeho fungování a dále definuje kdo je naším zákazníkem.

Základní analýzy doplní SWOT analýza, kde autor vyprofiluje nejdůležitější příležitosti na trhu fitness průmyslu včetně nástrah, které by mohly podnikání negativně ovlivnit.

Pozorováním, predikcí i stanovením hypotéz, které budou následně ověřeny i formou dotazníkového šetření budou stanovené silné a slabé stránky zamýšlené posilovny.

Hypotézy vytvořené na základě dat zjištěných analytickou činností budou v předposlední fázi této části diplomové práce ověřeny nebo vyvráceny kvantitativním výzkumem. Autorovým cílem bude ověření globálních trendů i jím vytvořených hodnot pro zákazníka mezi respondenty dotazníkového šetření.

Závěrem analytické části bude shrnutí zjištěných informací, které se stanou základem pro tvorbu business modelu v projektové části práce.

9 ANALYTICKÉ ŠETŘENÍ

Kapitola analytického šetření je zaměřena na rozbor vnějšího i vnitřního prostředí zamýšleného fitness centra. PESTLE analýza bude využita pro analýzu makroprostředí. Porterův model pěti konkurenčních sil zanalyzuje oborové okolí podniku a vlivy vnitřního charakteru budou sledovány za pomoci SWOT analýzy.

9.1 PESTE analýza

Analýzu využíváme pro identifikování faktorů, které podnik nemůže ovlivnit, ale s vědomím o jejich existenci může činit kroky vedoucí alespoň ke zmírnění jejich dopadů na fitness centrum. Faktorům, u kterých to jejich charakter umožňuje je nejlepším řešením přizpůsobení se ze strany podniku. PESTLE analýza se zabývá vlivy z politické, ekonomické, socio-kulturní, technologické, legislativní a environmentální oblasti. Jelikož založení fitness centra nepotřebuje zásadně rozlišovat legislativní a politická rozhodnutí, oboje vlivy jsou popsány v jedné podkapitole. Metodikou získání hodnotových faktorů je průzkum, sběr a deskripce dat z věrohodných informačních portálů jako je například Český statistický úřad, ministerstva ČR a další instituce pro ucelený popis všech částí PESTE analýzy. Následující tabulka obsahuje výčet faktorů všech částí analýzy, které rozvedeme do detailu níže.

Tabulka 1 - PESTE analýza (vlastní zpracování)

Politicko-legislativní faktory (P)	Ekonomické faktory (E)
<ul style="list-style-type: none"> - Protipandemické restrikce - Ukončení EET - Zavedení datových schránek pro OSVČ - Novelizace paušální daně 	<ul style="list-style-type: none"> - Vliv energetické krize - Predikce nízkého růstu HDP - Růst míry inflace - Stagnující nezaměstnanost - Pokles reálných mezd
Socio-kulturní faktory (S)	Technologické faktory (T)
<ul style="list-style-type: none"> - Demografický vývoj - Generace ve fitness - Stárnutí populace - Trend zdravého životního stylu - Trend volnočasových aktivit 	<ul style="list-style-type: none"> - Moderní výbava posilovny - Nositelné technologie - Akustika - Vzduchotechnika - Tvorba obsahu pro sociální sítě
Environmetální faktory (E)	
<ul style="list-style-type: none"> - Konkurenční výhoda - Úspora energie - Fotovoltaické články - Spinningová kola - Ekologické vybavení 	

9.1.1 Politicko-legislativní faktory

Vliv na provozování fitness center měly ještě do nedávné doby politická a hygienická rozhodnutí spojená s omezením šíření nemoci COVID-19. Jednalo se o omezení otevírací doby, počtu návštěvníků za určitých podmínek nebo mimořádné způsoby zajištění hygieny. V současné době žádné nařízení v této souvislosti neplatí, nicméně epidemiologický stav je neustále monitorován a nelze vyloučit další budoucí restriktce.

Mezi aktuální faktory ovlivňující sektor služeb patří ukončení elektronické evidence tržeb (EET) k 1. 1. 2023 na základě zákona č. 458/2022 Sb. Jedná se o úplné ukončení systému elektronického evidování tržeb. (Etrzby, 2022)

Významný faktor ovlivňující podnikání v České republice je zřizování datových schránek od 1. 1. 2023 podle zákona č. 300/2008 Sb., o elektronických úkonech a autorizované konverzi dokumentů. Datové schránky jsou zřizovány automatickou formou a právníkům a fyzickým osobám jsou dopisem rozesílány přístupové údaje. Nejvíce nových uživatelů je z řad živnostníků. Datová schránka je zřízena i právníkům osobám, které zatím touto schránkou nedisponovali a patří zde například nadace, spolky a další. Zřízení datových schránek je prvkem digitalizace pro komunikaci s úřady v online prostředí. (Etrzby, 2022, Info.mojedatovaschranka, 2023, Dlubalová, 2023)

Provozování fitness center je upraveno mnoha českými zákony včetně směrnicemi nařízenými z Evropské unie. Některé z nejčastěji využívaných právních forem upravující segment fitness průmyslu jsou vypsány v následující řádcích. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník upravuje především právní vztahy, kde patří například obchodní podmínky, mezi zákazníkem a provozovatelem fitness centra. (Zákon č. 89/2012 Sb.) Hygienické normy a provozní řád pro provozování posilovny upravuje zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví. (Zákon č. 258/2000 Sb.) Zákon č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu je legislativním rámcem podporující rozvoj sportu například i formou dotací. (Zákon č. 115/2001 Sb.) Významnou legislativní formou pocházející z EU² je Nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 2016/679, obecné nařízení o ochraně osobních údajů. Ve veřejném prostoru se značně rozšířila zkratka udávající tento termín jako tzv. GDPR. Nařízení je užíváno v posilovnách zejména v souvislosti se zpracováním osobních údajů. GDPR často doprovází zákon č. 480/2004 Sb., zákon o některých službách informační společnosti především ve smyslu šíření obchodních sdělení. (MVCR, 2023, Zákon č. 480/2004 Sb.) Pro

² Evropská unie

provozování fitness centra je důležitý zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, který zahrnuje i mnoho směrnic Evropské unie. Posilovny v případě užívání rozhlasového nebo televizního přijímače jsou nuceny platit poplatky autorům a umělcům. (Zákon č. 121/2000 Sb.) Dále následují poměrně běžné zákony např. zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce, zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, zákon č. 277/2009 Sb., o pojištění, zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů a další.

Z hlediska daňových povinností je stále poměrnou novou možností využití paušální daně, která vešla v platnost od roku 2021. Paušální režim znamená odvádění stejné částky v každém měsíci správci daně za účelem snížení administrativy pro poplatníky v souvislosti s daní z příjmů a s veřejnými pojistnými zahrnující důchodové pojištění s příspěvkem na státní politiku zaměstnanosti a pojistné na veřejné pojištění zdravotní. Podmínkami pro vstup do paušálního režimu jsou osoby samostatně výdělečně činné, které nejsou plátcí daně, společníky ani dlužníky. Se platností od 1. 1. 2023 došlo k významným změnám v institutu této daně. Donedávna platil limit příjmů ze samostatné činnosti pro možnost vstoupit poplatníkům do paušálního režimu v částce 1 milion korun. V tomto roce se limit zvýšil na 2 miliony korun. S navýšením této hranice byly zavedeny tři pásma paušálního režimu, a to v závislosti na příjmech poplatníka. Do prvního pásma automaticky spadají příjmy ze samostatné činnosti do výše 1 milionu korun, do druhého pásma 1,5 milionu korun a třetí pásmo sahá po hranici 2 milionů korun. Poplatníci se však mohou dobrovolně rozmyslet o vstupu do vyššího pásma. Paušální režim přináší snížení administrativy a šetří čas, nicméně nevýhoda spojená s tímto institutem je nemožnost uplatňování slev na dani a jiných výhod. (Financnisprava, 2023)

Politicko-legislativní faktory, které dále mohou ovlivnit zakládání a fungování fitness centra jsou dotace jak od Ministerstva školství tak z programů rozvoje EU. Nutno dodat, že proces získávání těchto dotací není snadný. Výhodou přinášející změnu bylo založení České komory fitness v roce 2011, která má za cíl reprezentovat fitness sektor v ČR³. Členové této komory mohou získat podnětné informace k žádosti o různé dotace. (Komorafitness, 2023)

9.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomika v České republice zažívá v posledních letech bouřlivou atmosféru. Pandemická krize, která započala s protipandemickými opatřeními v roce 2020 měla silný vliv na většinu segmentů ekonomiky a zvláště pak velmi negativní dopad měla na celý sektor služeb. Během

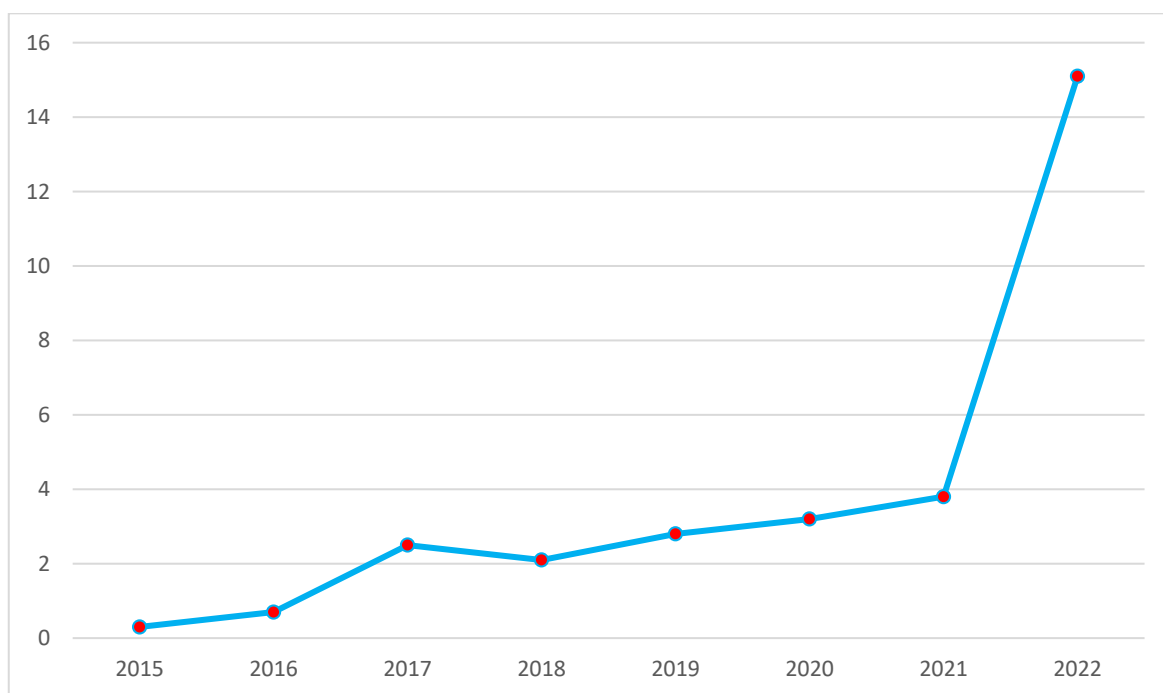
³ Česká republika

dvou let provozovatelé posiloven zažívali střídavé nucené uzavírání fitness center a jejich znovu otevírání častokrát v omezeném režimu za specifických podmínek. Řada provozoven fitness musela kvůli své ekonomické situaci ukončit svou činnost. Pandemickou krizi vzápětí vystřídala stále přetrvávající energetická krize. Tato krize má za následek zdražování cen za energie a tento faktor se nejvíce podílí na růstu rekordní inflace v ČR. Koncová cena elektřiny je především určována provozními náklady elektráren podílející se na uspokojení poptávky. Mimo energie z obnovitelných zdrojů a jaderných elektráren jsou elektrárny zatížené nástrojem EU pro snížení emisí skleníkových plynů, tzv. emisními povolenkami. Cena těchto povolenek roste a tlak Evropské unie na tzv. zelenou politiku sílí. Dalším vlivem je rostoucí cena paliv pro tyto elektrárny, zejména plynu. Tento faktor je do značné míry ovlivněn přijatými sankcemi EU vůči Ruské federaci nebo také sabotáží plynovodu Nord Stream 2. Současná vláda ČR v roce 2022 zastropovala ceny energií, čímž alespoň do jisté míry pomohla snížit negativní vliv této krize na ekonomiku. (Dvořák, 2022, Consilium.europa 2022) Některé segmenty navíc v současnosti pociťují výpadky v dodávkách komponentů, zejména pak automobilový průmysl kvůli absenci čipů do aut. Nutno zmínit i přetrvávající problémy s dostupností léků nebo neočekávané vládní výdaje různého charakteru v souvislosti s konfliktem ve Východní Evropě.

Na základě výše zmíněných krizí, které postihují Českou republiku se ekonomika dostává do mírné recese. Během minulého roku se hrubý domácí produkt (HDP) zvýšil o 2,4 % oproti roku 2021. (CZSO, 2023a) Podle predikce ministerstva financí by v roce 2023 mohlo HDP klesnout o 0,5 %. Vliv vysoké inflace, jinak též růst cenové hladiny znamená pro domácnosti snižování jejich reálné spotřeby. Pozitivně vyvíjejícím se faktorem však zůstává zahraniční poptávka po českých produktech a službách. Klíčovou roli v českém hospodářství zaujímá průmysl, který musí čelit především růstu cen komodit i nedostatku pracovní síly. (MFCR, 2023a, MFCR, 2023b)

Ekonomický růst zpomaluje především vysoká inflace, která v loňském roce dosáhla průměru 15,1 %. Jedná se o zápornou odchylku od osmnácti procentní prognózy, kterou představila Česká národní banka (ČNB) z důvodu zastropování cen. Sama ČNB na inflaci reagovala zvýšením úrokových sazeb. Ministerstvo financí odhaduje průměrnou inflaci pro tento rok 10,4 % a její postupné navrácení do inflačního cíle centrální banky, kterým jsou 2 %. Mimo energie dochází ke zvyšování cen potravin, pohonných hmot, nájemného, zboží a služeb. Běžní provozovatelé fitness center musejí počítat především se zvýšením cen za

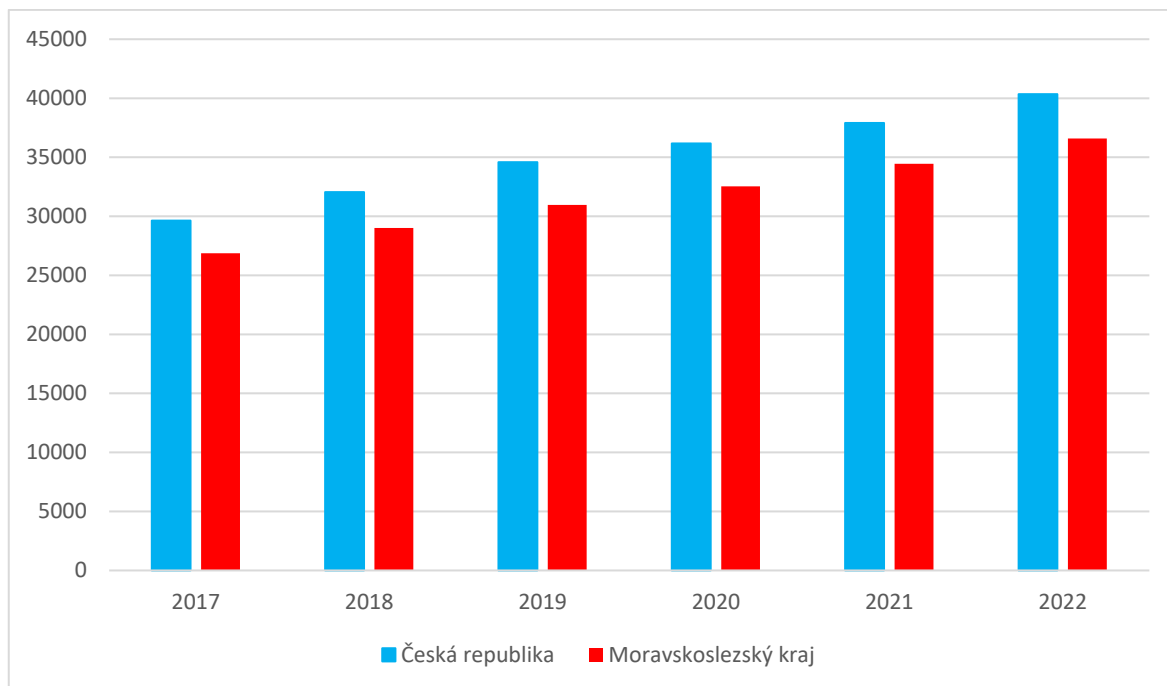
energie a popřípadě nájmu. Tyto náklady se nejčastěji promítnou do ceníku služeb a zvláště pak do ceny vstupů posilovny. (MFCR, 2023a, MFCR, 2023b, Kurzy, 2023a, CZSO, 2023b)



Obrázek 6 – Průměrná míra inflace v České republice (%), 2015–2022 (vlastní zpracování podle czso.cz, 2023b)

Nezaměstnanost se v ČR pohybuje již několik let mezi 2,5 % – 4 %. K lednu 2023 dosáhla nezaměstnanost 3,9 %. Volných pracovních míst bylo v posledních letech více než uchazečů o práci. Růst ekonomiky tak již dlouhodobě brzdí nedostatek pracovní síly. V Moravskoslezském kraji k 31. 12. 2022 činil počet nezaměstnaných přes 41 000 lidí což představuje 5,12 %. Počet lidí bez práce v tomto kraji nadále klesá. Oproti předešlému konci roku 2021 klesl počet nezaměstnaných o 0,6 %. Konkrétně v okrese Nový Jičín je celkový počet nezaměstnaných k poslednímu dni předešlého roku 3272, což představuje 7,8 % z celkové nezaměstnanosti v kraji. (CZSO, 2023b, CZSO, 2023c, CZSO, 2023d, Kurzy, 2023b)

Průměrná mzda v Česku ve 4. čtvrtletí roku 2022 vzrostla na 43 412 Kč. Jedná se o 7,9 % nárůst oproti předchozímu roku stejného období. Nicméně kvůli vysoké inflaci a růstu spotřebitelských cen reálná mzda klesla popáté za sebou. K poslednímu čtvrtletí je tento pokles o 6,7 %. Celková průměrná mzda se v loňském roce vyšplhala na 40 353 Kč. V kraji Moravskoslezském vzrostla hrubá průměrná mzda v roce 2022 o 2151 Kč a za poslední čtvrtletí činila 36 596 Kč. (CZSO, 2023e, Kurzy, 2023c, CZSO, 2023f, CZSO, 2023g, CZSO, 2023h)



Obrázek 7 - Průměrná hrubá měsíční mzda (v Kč) v České republice a Moravskosleském kraji (vlastní zpracování podle CZSO, 2023f, Kurzy, 2023c)

Minimální mzda v České republice činí 17 300 Kč měsíčně. V tomto případě mzda rostla o 1100 Kč. (MPSV, 2023)

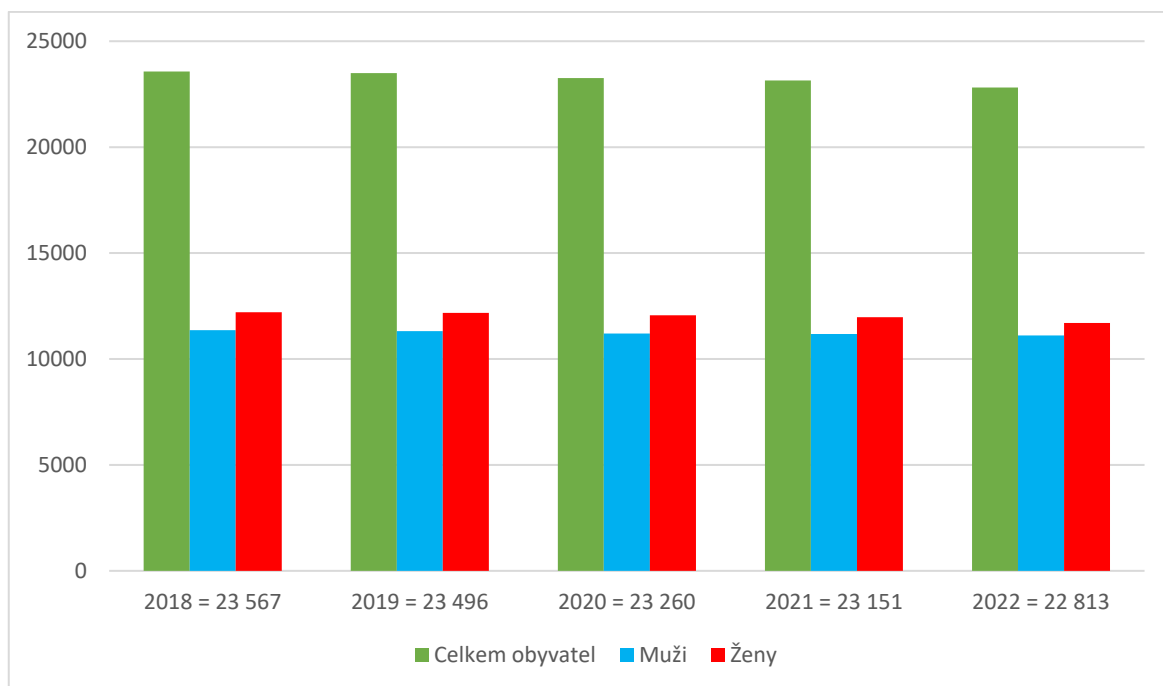
V polovině února tohoto roku představila Česká komora fitness tzv. barometr fitness sektoru s údaji za loňský rok. Z šetření vyplynulo že 70 % respondentů zaměstnává nanejvýš 10 zaměstnanců, přičemž většina lidí pracujících ve fitness jsou živnostníci. Celkový obrat v druhém pololetí roku 2022 se zvýšil u 64,7 % respondentů a u dalších 14,7 % zůstal stejný. Z výzkumu je tedy jasně patrné, že i přes negativní ekonomický vývoj v Česku se po pandemické krizi začíná fitness sektoru dařit. Tomuto tvrzení napovídá i to, že pouze 29,4 % respondentů plánuje zvýšit své prodejní ceny v rozmezí 10 %-20 % a dalších 20,6 % chce navýšit ceny maximálně do 10 % stávajících cen. Celých 47,1 % respondentů posléze nebude ceny měnit vůbec. Bylo zjištěno, že největší investice směřovaly do lidských zdrojů ve smyslu vzdělávání a získávání odborných dovedností. Další nejčastější investice byly do energetických úspor nebo expanze na nové trhy. V roce 2023 plánuje investovat podobné částky polovina dotazovaných, 23,5 % respondentů poté plánuje investovat více a 26,5 % rozsah svých investic hodlá omezit. Jinými slovy díky návratu zákazníků do fitness center nemusí velká část posiloven zvedat ceny za své služby, nicméně můžeme pozorovat opatrnost při investování. Pozitivní trend těchto služeb se odrazil na výsledcích dotazování, kdy 52,9 % dotazovaných očekává v tomto roce nárůst po službách a pouze 11,8 % očekává jejich pokles. (Benešová, 2023b)

9.1.3 Socio-kulturní faktory

Demografické údaje poskytují informace, se kterými lze pracovat několika způsoby. Výhodou může být kupříkladu přizpůsobení se zjištěným informacím nebo vytvoření a poskytování speciálních služeb vzhledem k charakteristice obyvatel. V Moravskoslezském kraji podle údajů czso.cz k 30. 6. minulého roku žilo 1 175 150 obyvatel z toho 49,1 % tvořili muži. Za první půlku roku 2022 se snížil počet obyvatel o 2,8 tisíce. V kraji dochází k mírnému úbytku, a to především kvůli přirozené obměně obyvatel. Na počet 5,3 tisíce živě narozených dětí připadlo v první polovině předešlého roku 7,5 zemřelých. (CZOS, 2023i)

Okres Nový Jičín v téže době vykazoval počet obyvatel necelých 150 000, přičemž i zde dochází k lehkému úbytku obyvatel. Okres je druhý nejméně obydlený z Moravskoslezského kraje, nicméně z celorepublikového srovnání je 18. nejlidnatější z 76 okresů. Nejlidnatějším městem s necelými 23 tisíci obyvatel je Nový Jičín následovaný nedalekou Kopřivnicí, kde žije přes 21 tisíc obyvatel. (CZSO, 2023j, CZSO, 2023k)

Nutno dodat, že v minulých letech se počet obyvatel Nového Jičína snížil o několik tisíc z důvodu oddělení několika městských částí na samostatné obce. Vhodný výběr pro založení fitness centra v tomto městě je i fakt, že v Kopřivnici je provozováno vzhledem k Novému Jičínu jen velmi málo posiloven. V okolních obcích i městech jako například Příboře je obdobná situace jako v Kopřivnici. Z tohoto hlediska je vhodné nesoustřeďovat se pouze na Nový Jičín ale sledovat sociální faktory celého okresu. Mezi další výhody Nového Jičína se dá zařadit množství firem a státních institucí, které zaměstnávají lidi ze širokého okolí. Významnými zaměstnavateli jsou například Tonak a.s., Varroc Lighting System, s.r.o. nebo Nemocnice Nový Jičín a Laboratoře Agel a.s. Vyskytuje se zde řada nákupních center a profesionálních sportovních klubů.



Obrázek 8 - Vývoj počtu obyvatel v Novém Jičíně, 2018-2022 (vlastní zpracování podle czso, 2023j)

Mimo to se v Novém Jičíně vyskytuje přes 10 základních a středních škol s několika specializovanými. Z tohoto důvodu lze očekávat zájem o cvičení v nové posilovně i mezi mladou generací od 15 let. Analýza globální asociace pro zdraví a fitness (IHRSA) pro americký trh uvedla, že návštěvníci s největším členstvím ve fitness centrech pocházejí z generace Y, narozenými mezi rokem 1980-1997. V USA se jedná o více než 33 % všech zakoupených členství. Nejčastěji a pravidelně přicházejí do posiloven lidé z generace X, narození mezi 1965-1979. Tito lidé navštíví posilovnu v průměru 131 x ročně. Na celkovém prodeji členství se podílejí z 24 %. Dále nejvíce členství patří generaci baby boomers (1946-1964) a generaci Z s lidmi narozenými od 1997. Je zapotřebí si uvědomit, že průzkumy prováděné ve Spojených státech však nemusejí zcela odrážet situaci i v Evropě. (Williams, 2022, Statista, 2019) Fitness průmysl je nejrozšířenější v USA a má zde dlouholetou tradici, jenže v České republice se éra fitness začala rozvíjet mnohem později až od 90. let a začátku nového století. Člověku stačí vstoupit do kterékoliv posilovny v Česku a hned je mu patrné, že vedle dominantní generace Y, mladší generace Z značně převyšuje v počtu návštěvníků generaci X a starší. Zjevný trend u mladých lidí v ČR je takový, že u generace Y, Z se zvyšuje snaha o to žít v duchu zdravého životního stylu a posilovny se stávají místem, kde schází čím dál více mladých lidí. (Lesmills, 2023, Příhodová, 2021, Vysokolesky, 2015, Pešek, 2013)

Mimo sledování věkové skupiny, která navštěvuje posilovnu je vhodné zaměřit se i na typy cvičení, které se v závislosti na věkové skupině mohou v průměru lehce odlišovat. Mnoho žen ve středním věku vítá v posilovnách možnost skupinových lekcí kdežto muži preferují strojové zařízení a základní cvičení s volnými váhami. U mladších návštěvníků potom vedle klasického cvičení s činkami jsou ve značné oblibě kardio stroje jako je například klasický běžící pás nebo trampolína. (Lesmills, 2023, Vimcojim, 2023, Halamová, 2019) Nový Jičín obdobně jako většina republiky musí čelit celkovému stárnutí obyvatel. I když můžeme hovořit, že primární skupinou zákazníků v posilovně budou lidé z mladé generace, bylo by velice vhodné na základě níže zjištěných dat o vývoji průměrného věku ve městě zařadit v posilovně například i služby v podobě skupinových lekcí pro přilákání zákazníků ze starší věkové skupiny.

Tabulka 2 – Vývoj průměrného věku v Novém Jičíně, 2018–2022 (vlastní zpracování podle czso, 2023j)

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
Průměrný věk	42,1	42,4	42,7	42,8	43,2

Zdravý životní styl zahrnuje především aktivní pohyb, zdravou a vyváženou stravu, dostatečný spánek a klidný stav mysli. S nástupem sociálních sítí se mnoho influencerů⁴ začalo věnovat právě těmto složkám zdravého životního stylu a tento faktor vedl k tomu, že lidé doposud nevěnovali svému zdraví takovou pozornost jako se tomu děje v dnešní době. (Halamová, 2019, Ceskonoviny, 2023, Hlavatá, 2023)

Žijeme v době s největším počtem vegetariánů a veganů, kteří se tak dobrovolně rozhodli poměrně zásadně změnit své stravovací návyky. V současnosti je v ČR 1-2 % vegetariánů a trend nabírá síle. Země západní Evropy čítají mezi 2-9 % vegetariánů v celkové populaci. (Luňáček, 2019)

Mezi aktuální trend zcela jistě patří i zvyšování poptávky po doplňcích stravy, a to nejen mezi sportovci. Můžeme pozorovat, že lidé jsou i ochotní utrácet za doplňky stravy větší sumu peněz než tomu bylo v minulosti. (Ceskenoviny, 2023, Žák, 2018)

⁴ Influenceri jsou veřejně známé osobnosti působící na sociálních sítích, kde se pokoušejí ovlivnit ať už chování nebo názory velkého množství lidí.

Podporu sportování i vedení aktivního zdravého životního stylu můžeme sledovat i v rámci mnohých společností, kteří svým zaměstnancům nabízejí benefit například ve formě multisport karty, která umožní lidem zvýhodněné vstupy do různých sportovišť. (Multisport, 2023) Ministerstvo školství vede aktivní programy, například Hodina pohybu navíc, které mají za cíl vybudovat naopak u dětí pozitivní vztah ke sportování a zdraví. (MSMT, 2023)

Aktuálně významný trend je zvyšující se zájem lidí o volnočasové aktivity a s tím spojené podnikatelské příležitosti v sektoru služeb zaměřených na volný čas. Růst a rozvoj volnočasových aktivit ovlivňují faktory zejména politického a technologického charakteru včetně aktuálních trendů ve společnosti a dostupnosti služeb. A právě dnešní doba představuje nejvíce možností pro rozvoj volnočasových aktivit. Lidé mají relativně snadný přístup ke službám, disponují automobily, telefony, internetem a všechny tyto faktory ve výsledku lidem šetří čas, který následně věnují volnočasovým aktivitám. (svetvolnehocasu.cz, 2023) Rostoucí významnost i směrem do budoucna pro tento sektor vyplývá z postupné změny pracovního režimu, kdy mnohé státy a firmy zavádějí 4 denní pracovní týden. Česká republika sice nepatří mezi průkopníky této změny, avšak lze předpokládat, že tento trend bude v brzké době v našem státě více a více přítomný. (Farná, 2023) Volnočasové aktivity mohou nabývat nesčetně mnoho podob od poslechu hudby, přes počítačové hry, kulturní akce, četbu až ke sportování. Růst konkrétně fitness průmyslu poté reflektuje již kapitola 2.2 této práce. Tento trend je zjevný a podnikání v této oblasti je příležitostí pro začínající podnikatele.

Faktorů pomocí, kterých můžeme sledovat stále rozšiřující se trendy o zdravém životním stylu je nespočet. S jistotou můžeme hovořit o rozvíjející se fitness kultuře v České republice. Z výše uvedeného je tedy zřejmé, že fitness centrum najde své uplatnění, jak prostory pro cvičení, tak i třeba znalostí a informací pocházejících od kvalifikovaných zaměstnanců takovéto posilovny.

9.1.4 Technologické faktory

Klíčovým prvkem moderní posilovny je zejména vhodná technologická výbava kvalitními stroji a příslušenstvím, které splňují nároky pro komerční provoz dnešní doby a umožňují zákazníkům fitness centra širokou škálu pro variabilitu cvičení. Z hlediska konkurenceschopnosti je zásadní, aby posilovna obsahovala základní strojové vybavení jako např. lavice, lavice benchpress, konstrukce na provedení dřepů, leg press, Smith machine, Scottovu lavici, peck deck, kladkové stroje, hrazdy a další. Rozhodně ve fitness centru nesmí

chybět kvalitní činky, kotouče, osy pro posilování a další nespočet cvičebních pomůcek. Firmy vyrábějící vybavení do posiloven se neustále snaží vytvořit nové výrobky, které mají za cíl zatraktivnit cvičení a pomoci lidem k jejich cílům. Fitness centrum pro zvýšení konkurenceschopnosti musí dbát na kvalitní a co nejvíce širokou výbavu. Čím více možností, tím více návštěvníků. Vyjma cvičení na strojích je důležitá výbava v podobě kardio zóny, prostranství pro cvičení s vlastním tělem nebo vybavení pro styly tréninku jako je Powerlifting nebo CrossFit. Jednotlivé části vyžadují rozdílné vybavení a to doslova od podlahy. Na trhu se dokonce začínají objevovat i chytré stroje, které počítají cvičícím lidem například počet provedení opakování, míru zátěže a další.

Významným technologickým aspektem jsou hojně využívaná nositelná technologie, kde řadíme chytré fitness náramky, hodinky, trackery, monitory srdečního tepu a další. Lidé si s nástupem chytrých telefonů oblíbili celou řadu aplikací pro cvičení i včetně hudby. Pro vybavení posilovny to znamená při nejmenším zajistit kvalitní internetové připojení pomocí Wi-Fi (Wireless Fidelity). Zákazníkům by rovněž mělo být umožněno platit za služby a produkty bezhotovostně. Ve fitness centru je dále zapotřebí vytvoření vhodné akustiky a instalace kvalitních reproduktorů. I když lze pozorovat, že mnozí cvičenci dávají přednost hudbě v podobě vlastních sluchátek. Hudba je již prakticky neoddelitelným prvkem každé posilovny. Rovněž výběr správné hudby ovlivňuje emoce zákazníků a tím i do jisté míry třeba jejich ochotu navštěvovat právě fitness centrum, kde se cítí komfortně. Pro celkovou atmosféru, ale i pro usnadnění nebo kontroly cvičení je vhodné sledovat i nové technologické poznatky v oblasti osvětlení, sociálního zařízení, zrcadel, vůně, barev a designu.

Fitness centrum je místo velké koncentrace sportujících lidí a je zapotřebí, aby ve své výbavě byla výkonná vzduchotechnika, především pak klimatizace.

Přiblížení se nebo také komunikace a informování zákazníků fitness centra je i podle současných trendů vhodné skrze sociální sítě. Cílené a propracované marketingové sdělení mohou oslovovat různé skupiny zákazníků a vytvářet další přidanou hodnotu. Aktivita posilovny na sociálních sítích by se měla soustřeďovat především na nejvíce populární sítě kterými jsou Facebook, Instagram, YouTube a podstatné by mělo být vytvoření vlastní internetové domény fitness centra. (Černovský, 2021)

9.1.5 Environmentální faktory

Principy ochrany životního prostředí, udržitelnosti nebo šetrnosti pronikají v současnosti do řady oborů a fitness svět nevyjímaje. Představovat svůj podnik jako ten, který je šetrný k životnímu prostředí umožňuje jistou konkurenční výhodu zejména pro zákazníky, kteří se snaží chovat co nejvíce ekologicky. Posilovna však nemusí v tomto ohledu dbát pouze na jakousi image, ale reálně může aplikovat ekologické technologie, které povedou například k úspoře nákladů za energie a další. Ke snížení nákladů za energie mohou přispět fotovoltaické články, na které navíc v dnešní době existuje celá řada dotačních programů. V zahraničí se však můžeme setkat s mnohem odvážnějšími metodami pro úsporu energie. Jednou z nich jsou například spinningová kola, která jsou připojena k síti a člověk, který na nich jezdí zároveň produkuje energii. Principem je přeměna kinetické energie na elektřinu s tím, že kupříkladu 6 lidí, kteří jezdí 50 minut dokážou vyprodukovat až 3300 wattů. V posilovně je také možné využít travnaté střechy či fasády pro mnoho účelů, například zachytávání dešťové vody. Do interiéru je možné zakomponovat třeba bambusovou podlahu, která je jednak ekologická, tak i poměrně odolná. V neposlední řadě by se měla posilovna vyvarovat jednorázovým plastovým nádobám a nahradit je eko nádobami. Prostředí dále mohou obohatit rostliny a další zeleň, která zároveň produkuje kyslík tolik potřebný v takovém fitness centru. (Bradová, 2020, Koření, 2018)

9.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Pomocí analytického nástroje Porterova modelu pěti konkurenčních sil je analyzováno oborové okolí (tj. Nový Jičín) zamýšleného byznysového modelu. Kapitola má cíl určit faktory ovlivňující fitness centrum z hlediska konkurence, dodavatelů a zákazníků. Metodikou Porterova modelu pěti sil je terénní analýza konkurenčních posiloven a jejich následná hodnotová komparace. Jednotlivé zjištění jsou dále definovány pozorováním i dotazováním při popisu potenciální konkurence, substitutů, dodavatelů a formulace zákazníků.

9.2.1 Současná konkurence

Stávajícími konkurenty byznysového modelu pro založení fitness centra jsou v první řadě posilovny nacházející se v blízkosti lokace fitness centra, tedy ve městě Nový Jičín. Druhou kategorií současné konkurence jsou fitness centra v relativní blízkosti města, tedy v okolních obcích jako je Kopřivnice, Příbor a další. Třetí kategorií jsou nejruznější online fitness

programy, které vedou cvičence ke cvičení mimo prostory kterékoliv posilovny, nejčasněji doma.

V Novém Jičíně se nacházejí čtyři komerční posilovny. Každá z těchto posiloven je analyzována jednotlivě.

- **AS FITNESS**

Významným konkurentem pro potenciální fitness centrum je AS FITNESS, které bylo otevřeno na konci roku 2018 ve výhodné lokalitě 400 metrů od centra města na okraji jednoho z městských sídlišť. Dostupnost je tedy na vysoké úrovni. Určitým problémem může být parkování, neboť v nejbližším prostoru fitness centra se nachází poměrně málo možností pro zaparkování automobilu. Velkou přidanou hodnotou je moderní výbava strojů a dalších pomůcek pro cvičení. Množstvím strojů toto fitness centrum předčí posilovny se základním vybavením. Značnou výhodu představuje funkční zóna i prostorný multifunkční sál. Celkově fitness centrum působí velmi profesionálním dojmem s propracovaným designem i vzduchotechnikou. Důležité pozitivum tohoto konkurenta je dětský koutek, který většina posiloven postrádá. V otázce vybavení zde nalezneme i přidanou službu v podobě solária. Mezi pozitivní stránky fitness centra patří určitě množství lekcí, které si návštěvníci mohou vybrat. Posilovna nabízí více než 13 různých lekcí, a to včetně zaměření pro maminky s dětmi. Do jisté míry překvapení vzbuzuje i možnost letních kempů pro dospělé a příměstského tábora pro děti. Z dostupných informací vyplývá, že v AS FITNESS je k dispozici pro zákazníky minimálně 8 trenérů, výživová poradkyně a fyzioterapeutka. Všechno toto vybavení, lekce a péče však něco stojí. Jednorázový vstup vyjde pro cvičence na 120 Kč s 20 korunovou slevou pro studenty a seniory. Měsíční neomezený vstup vyjde posléze na 1100 Kč (900 Kč) a roční permanentka na 9600 Kč (7600 Kč). Osobní trénink s trenérem vychází na 500 Kč na hodinu. Každá hodinová lekce vychází na 130 Kč. Základní cena v soláriu za jednu minutu činí 20 Kč nebo s využitím slevy 18 Kč. V průměru lze konstatovat, že ceny jsou vyšší oproti jiným posilovnám. Dalším benefitem fitness centra je jejich aktivita na sociálních sítích, vlastních webových stránkách a dokonce návštěvníci mají možnost stáhnout si jejich aplikaci pro informace na jednom místě. Poslední důležitý bod je otevírací doba, která je velmi uspokojivá, po-pá 6:30-21:30 a o víkendy od 8:00 do 20:00 nebo 21:00. Jedná se o vysoce kvalitní a moderní fitness centrum, za které si však návštěvníci musejí připlatit.

- **Sport Abácie**

Co do velikosti fitness centra za AS FITNESS nemá daleko ani posilovna v rámci komplexu Wellness hotel Abácie. Abácie je čtyřhvězdičkový hotel, poskytující nejrůznější služby od ubytování, restaurace, masáže, saun až po zmíněné fitness centrum a další sportovní aktivity. Veškeré tyto služby jsou benefitem i pro zákazníky, jejichž hlavním účelem je návštěva posilovny. Abácie se nachází jeden kilometr od centra vedle zimního stadionu s velkým parkovištěm. V blízkém okolí nalezneme část města zvanou Loučka, což je největší sídliště Nového Jičina. Posilovna je rozdělená na dvě části. Obě jsou poměrně prostorné a obsahují vedle základního vybavení celou další řadu specializovaných strojů. Velká část vybavení je však v provozu už řadu let a design není tolik propracovaný jako u AS FITNESS. Na fungování posilovny to sice nic nemění, nicméně může na některé zákazníky působit dojmem postaršího rázu. Na druhou stranu benefitem je zcela jistě vzduchotechnika, dětský koutek v rámci hotelu nebo ceník. I když služby v roce 2022 podražily, vstup vychází na 100 Kč, měsíční permanentka stojí 950 Kč a roční 6250 Kč. Hodinový pobyt v sauně návštěvníky vyjde na 390 Kč. Abácie uvádí 2 trenéry, kteří poskytují i další služby jako například masáže. Lidé se zhoršenou mobilitou ocení bezbariérový přístup do prostor posilovny. Pozitivní ohlas vzbuzují i webové stránky. Na sociálních sítích však není evidována vysoká aktivita. Otevírací doba je od 9:00 do 21:00 po celý týden. Fitness centrum v hotelu Abácie lze také považovat na přímého konkurenta.

- **Lu-Ka fitness club**

Lu-Ka fitness club se řadí mezi zkušené hráče na poli fitness v Novém Jičíně. Club je v provozu už řadu let. Hned při vstupu do posilovny je doslova cítit pravý účel zařízení. Jedná se o typickou posilovnu, která sice nedisponuje širokými prostory za to svými oddanými a dlouhodobými cvičenci. Zákaznický segment lze profilovat jako menší, za to věrný. Posilovna se snaží vdechnout svému designu jakýsi americký styl jenž má zřejmě připomínat tzv. „Pumping Iron“. Lu-Ka fitness club se nachází 400 metrů od centra Nového Jičina v okolí bazénu a několika škol. Velkým problémem je zde parkování a návštěvníci musejí parkovat často v delší vzdálenosti. Otevírací doba je od 9:00 ráno do 21:00 večer. O víkendech je zkrácená otevírací doba od 9:00 do 13:00. Cena je jednou z hlavních konkurenčních výhod posilovny a činí 90 Kč za jednorázový vstup. Měsíční permanentka vychází na 750 Kč. Vybava

posilovny v určitém ohledu zaostává za předešlymi konkurenty, nicméně i zde se jedná o velkou výbavu a snahu postupné modernizace. Slabou stránkou fitness klubu je absence webových stránek. Posilovna se profiluje pouze na Facebooku, kde orientace v aktuálním ceníku či aktualitách a nabízených službách je složitá. Hodnotu klubu přinášejí sportovci, kteří se v jeho jméno úspěšně účastní zejména kulturistických soutěží a působí zde jako trenéři. Pro zamýšlený model posilovna představuje konkurenci především v ceně vstupů.

- **Sportovní centrum Caesar**

Fitness centrum Caesar prošlo v poslední době změnou v podobě přesunutí se do nových prostor v samém centru města vedle Masarykova náměstí. Jistou potíží je parkování, ač návštěvníci mohou využít blízkého placeného parkování, v určitých hodinách během dne zřejmě budou pociťovat vyčerpání dopravy v centru. Jedná se o posilovnu menšího charakteru podobnou Lu-Ka fitness. Vybavení posilovny je starší, stále však v kvalitním stavu a nalezneme zde i zónu pro boxování. Je patrné, že majitelé se snaží o postupné modernizování vybavení a záměrem je vytvořit stálou fitness značku v Novém Jičíně. Aktuální otevírací doba je po-pá od 6:00 do 21:00 a o víkendech od 14:00 do 21:00. Otevírací doba v brzkých ranních hodinách je konkurenční výhodou oproti dalším posilovnám, neboť tímto krokem cílí na segment zákazníků, kteří preferují cvičení ráno. Cena základního vstupu je 100 Kč s možností studentské slevy ve výši 15 Kč. Neomezený měsíční vstup zákazníky vychází na 900 Kč (800 Kč studenty) a roční permanentka na 8400 Kč popřípadě pro studenty na 7500 Kč. Webové stránky mají pěkný design a jsou přehledné, nicméně zde zákazníci stále nenajdou informace například o trenérech, službách atd. Sportovní centrum Caesar je dále k dispozici na sociálních sítích, zejména Facebooku a Instagramu.

Mezi konkurenty řadící se do blízkého okolí města, ve vzdálenosti do 10 km od Nového Jičína patří posilovny zejména z Kopřivnice a Příbora. Předním konkurentem z okolí je jistě **SpalGym**.

Jedná se o moderní fitness centrum z Kopřivnice, které je v provozu pouze pár let. SpalGym je známý pro své široké vybavení a prostory nabízející různé možnosti cvičení od klasického posilování až po profesionální vzpírání a funkční zónu. Posilovna má velmi propracovaný design, který dokáže probudit ty správné emoce. Fitness centrum uvádí 3 stále trenéry včetně wellness, infrasauny. Hodinová sazba infrasauny je 140 Kč, základní vstup vyjde

návštěvníka na 100 Kč a pro studenty na 80 Kč. Měsíční permanentka vychází na 925 Kč (800 Kč). Otevírací doba je od 8:00 – 20:00 přes týden a o víkendu 8:00-12:00 a 14:00-19:00. Vysokou kvalitou se SpalGym může pyšnit i v otázce sociálních sítích a svých internetových stránek.

Druhým významným konkurentem je rovněž posilovna z Kopřivnice, konkrétně **Star Fit Kopřivnice**. Tato posilovna disponuje kvalitní výbavou strojů včetně několika zón pro rozličné typy cvičení. Konkurenční výhodou fitness centra je především cena za základní vstup, který činí 95 Kč. Měsíční permanentka vychází na 799 Kč a roční na 7749 Kč. Pozitivem je dlouhá otevírací doba. Pondělí až pátek má posilovna otevřeno od 7:00 do 22:00. O víkendu je otevírací doba zkrácena od 8:00 do 16:00 nebo v sobotu do 18:00.

Za zmínku v blízkém okolí Nového Jičina stojí i posilovna s názvem **Fitness Příbor**. Jedná se o starší a co do velikosti menší posilovnu. O víkendech bývá zavřená a přes týden je jí možné navštěvovat od 9:00 do 21:00.

Třetí kategorií současné konkurence jsou nejrůznější typy aplikací, které vedou cvičence k posilování nebo jinému druhu cvičení mimo prostory fitness center. Nejčastěji se zde můžeme setkat s aplikacemi či programy, podle kterých lidé cvičí doma nebo venku a nejčastěji s vlastní vahou. Během období pandemie nemoci COVID-19 se ve fitness světě rozmohlo cvičení s trenérem na dálku a tento trend byl částečně uchován do dnešních dnů. Lidé tento způsob cvičení využívají zejména kvůli pohodlí, kdy nemusejí docházet do posiloven a cvičí kdekoliv jinde. Jedním z takových to online konkurentů je například **onlinefitness.cz**.

Hodnotová analýza

Pro přehledné zhodnocení předních konkurentů zamýšleného modelu jsou určena kritéria, která jsou autorem diplomové práce na základě terénního průzkumu zahrnující také neformální rozhovory se zákazníky těchto posiloven ohodnocena na škále 0-10 bodů. Body určují míru aplikace faktorů do struktury podnikání posilovny. Absence bodového hodnocení u některých kritérií značí, že daná posilovna faktorem nedisponuje. Hodnotové srovnání je k dispozici v tabulce č. 3 a na dalším obrázku je poté znázorněná hodnotová křivka.

Mezi analyzovaná kritéria patří především materiálová vybavenost stroji a dalšími pomůckami pro cvičení a prostornost. Lze konstatovat, že čím je větší výbava posilovny, tím se poskytují zákazníkům větší možnosti pro sportování včetně snížení možné doby na čekání

uvolnění některého stroje zákazníkem pro druhého. Hodnoceny jsou dále faktory jako možnost parkování pro zákazníky, délka otevírací doby, rozsah nabídky trenérských služeb, ceník z pohledu zákazníků, ale i design, aktivita a tvorba hodnoty a informací na sociálních sítích či možnost členství a velikost nabídky wellness služeb.

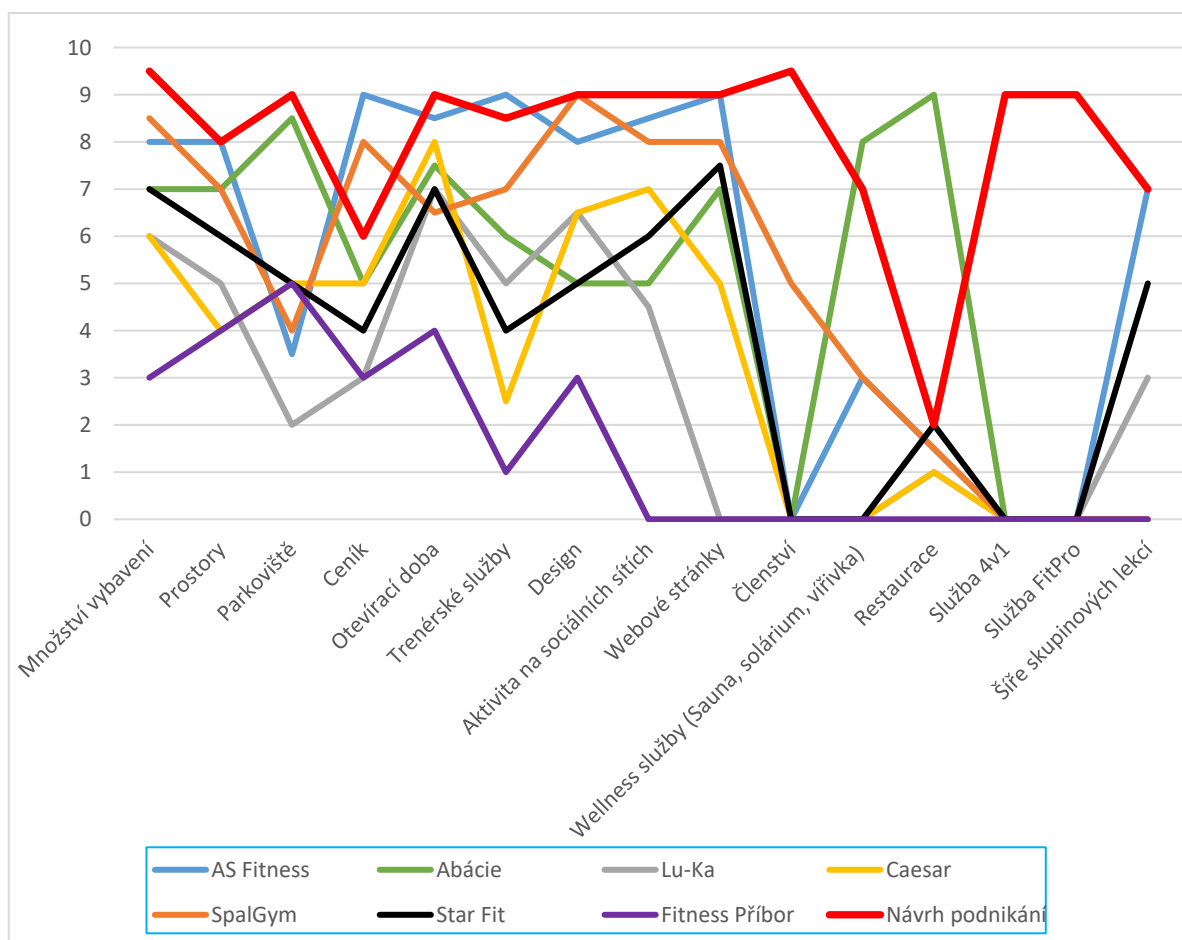
Maximální možný počet získaných bodů ve srovnání vybraných hodnot je 110. Nejhodnotnější nabídku služeb fitness centra představují AS FITNESS a SpalGym, které získaly přes 70 bodů. Obě fitness centra disponují velmi kvalitním zázemím a lze je označit za přední konkurenty zamýšlené posilovny. Není však možné přehlížet i posilovnu Abácie, která svou konkurenční výhodu staví například na nabídce wellness služeb.

Tabulka 3 - Srovnání klíčových hodnot mezi konkurencí (vlastní zpracování)

	AS Fitness	Abácie	Lu-Ka	Caesar	SpalGym	StarFit	Příbor
Množství vybavení	8	7	6	6	8,5	7	3
Prostornost	8	7	5	4	7	6	4
Parkoviště	3,5	8,5	2	5	4	5	5
Ceník služeb	9	5	3	5	9	4	3
Otevírací doba	8,5	7,5	7	8	6,5	7	4
Trenérské služby	9	6	5	2,5	7	4	1
Design	8	5	6,5	6,5	9	5	3
Aktivita na soc. sítích	8,5	5	4,5	7	8	6	0
Webové stránky	9	7	0	5	8	7,5	0
Členství	0	0	0	0	5	0	0
Wellness služby	3	8	0	0	3	0	0
Celkem	74,5	66	39	49	75	51,5	23

Následující hodnotová křivka obsahuje mimo srovnání konkurenčních posiloven zároveň i komparaci se zkoumaným podnikatelským záměrem, který je graficky vyobrazen červenou barvou. Cílem tvorby unikátní hodnotové křivky je dosahováno pomocí několika faktorů. Nové fitness centrum by přinášelo širší vybavenost cvičebními pomůckami zahrnující celou

řadu strojů, činek, os a dalšího materiálu než stávající posilovny. Benefitem pro zákazníky by mělo být dostupné parkoviště. Přitažlivost fitness centra lze dále přičíst relativně nízkým cenám za služby. Tento zprvu negativní faktor pro posilovnu však může být kompenzován prodejem členství se zvýhodněnými nabídkami trenérských služeb a tedy ve skutečnosti větší útratou zákazníků než při klasickém prodeji permanentek. Členství se navíc pojí s budováním oddané komunity a tím tedy i předejití riziku odchodu zákazníků ke konkurenci. Unikátnost nabízené hodnoty pramení zvláště z nabízených služeb 4v1 a službě FitPro, které budou detailně popsány v následujících kapitolách včetně šíře nabízených skupinových lekcí. Klíčové hodnoty doplňuje tvorba na sociálních sítích a poskytování wellness služeb, přičemž mnohé posilovny jsou v těchto faktorech hodnoceny velmi malým počtem bodů. Omezení určitých služeb možných jako doplněk k posilovně se týká restaurace zahrnující prodej jídla. Zamýšlené fitness centrum by mělo k dispozici pouze možnost objednávky krabičkové stravy přes externího dodavatele. Vzhledem k náročnosti přípravy jídla i současných cen surovin není této službě přikládán v záměru podnikání velký důraz.



Obrázek 9 - Hodnotová křivka (Vlastní zpracování)

9.2.2 Potenciální konkurence

Mezi potenciální formu konkurence, která nicméně nepředstavuje silnou hrozbu patří cvičení a sportování v různých venkovních fitness parcích, cyklostezkách nebo věnování se parkuru, běhání venku či wellness programy pro snižování stresu a studia speciálně zaměřená na jógu, pilates a další.

Potenciální konkurenci lze vnímat především z online prostředí. Jedná se totiž o snadnou alternativu, která je pro množství cvičenců pohodlná. Z dat, které jsou shromažďovány jednoznačně vyplývá rostoucí trend fitness online. Tato část fitness rovněž nemá hranice okresu ani státu a tak se může stát konkurencí i platforma například ze zámoří. Určitou obranou může být vlastní iniciativa trenérů z fitness centra pořádat lekce online ze zamýšlené posilovny.

Zatímco online fitness se neustále rozvíjí, otevírání nových komerčních posiloven by zřejmě neměl v příštím období představovat vážný problém. Předními důvody je především současná ekonomická situace s vysokou inflací a velmi těžko přístupnými půjčkami či hypotékami. Mnohé stávající posilovny zažívaly potíže se splácením svých závazků již během proti pandemických omezení a současná doba, ač se návštěvníci postupně navracejí a přicházejí noví, nemůže přinášet takové ziskové uspokojení, jaké by si majitelé fitness představovali. Z analýzy cen jednotlivých posiloven rovněž vyplynulo, že museli v nedávné době podražít a některé svou činnosti během pandemie uzavřely. I z toho důvodu lze předpokládat, že na trhu v Novém Jičíně je prostor pro fitness centrum, které se vyhnulo těmto několika letům ekonomické krize a nestability a s přispěním atraktivních služeb, vybavení, image, čerstvými silami a kapitálem najde své uplatnění.

9.2.3 Poskytovatelé substitutů

Obdobně jako v některých případech potenciálních konkurentů je klíčem k odhalení poskytovatelů substitutů důvod nebo problém, který se zákazníci snaží vyřešit. Substituty posiloven se liší v závislosti na konkrétních cílech a potřebách jednotlivců. Jinými slovy lze říct, že existuje nepřeborné množství důvodů, proč lidé navštěvují fitness centra a z toho důvodu může být substitutů rovněž velké množství. Nejčastějšími důvody však zůstává snaha o zhubnutí podkožního tuku nebo zvětšování objemu svalové hmoty s růstem síly či udržení nebo zvýšení své fyzické kondice. V tomto případě jsou substituty cvičení venku, které může zahrnovat cvičení s vlastním tělem, běhání, jízdu na kole, chůzi, plavání, aerobik, posilování na workoutových hřištích a další. V Novém Jičíně se nachází workoutové hřiště

600 metrů od centra. Takovéto hřiště nedokáže nabídnout celou řadu služeb, nástrojů, vybavení jako komerční fitness centrum a rovněž nenabízí i takové pohodlí a komfort, nicméně existuje zákaznický segment cvičenců, kteří toto venkovní hřiště mohou preferovat. Hřiště je volně přístupné bez potřeby jakékoliv platby. Workoutová hřiště bývají nejčastěji využívána v letních měsících a v závislosti na počasí. Alternativou je i cvičení doma s vlastní vahou, zakoupeným posilovacím nebo kardio vybavením či jinými snadno dostupnými pomůckami. Mezi kuriózní substituty lze zařadit i specifické doplňky stravy, které si lidé kupují v domnění, že jim pomohou vybudovat skvělou postavu i bez potřeby cvičení.

Dalšími důvody návštěv fitness center je odbourávání stresu a uvolnění. Vedle poskytovatelů wellness služeb lidé mohou uvolňovat napětí například i formou meditace, jógy a dalších cvičení. Veškeré doposud zmíněné substituty spojuje snaha různých trenérů o vybudování online tréninkových programů nebo tréninků. Jedná se o substitut nahrazující cvičení v posilovně jiným cvičením za odlišných podmínek, který má cvičence vést k podobným výsledkům.

Častým důvodem, proč lidé navštěvují fitness centra je zkrátka jejich potřeba věnování se sportu s cílem ať už posílení svého zdraví nebo zkrátka soutěživost. Substitutů v takové formě je celá řada od skupinových sportů (kopaná, košíková, hokej, ...) přes tancování, horolezectví, tenis až k individuálním sportům jako jsou například atletické sporty. Zvláštní důležitost je zapotřebí přiřadit bojovým sportům, jejichž popularita je nejen v České republice značně na vzestupu.

Ve fitness světě se však setkáme i s důvody návštěvy posiloven jakými je i jakási společenská image a prestiž jednotlivce spočívající v chození do fitness center a zaznamenávání své účasti (fotografie, videa). Substitutem může být jakákoliv jiná forma osobní prezentace jednotlivce mimo posilovnu. V praxi je možné se setkat i s lidmi, kteří se cvičením v posilovně snaží přestat myslet na své osobní potíže a nelehké období jejich života. Případným substitutem v tomto případě je odborná pomoc ze strany psychologa.

Po přečtení této podkapitoly je zřejmé, že existuje značné množství substitutů, kteří by teoreticky mohli odlákat zákazníky pryč. Substituty jsou vyhledávané především ve chvíli, kdy zákazník není ochoten platit stanovené ceny za dané služby. Formou obrany a udržení si zákazníků jsou v zásadě dva aspekty. Posilovna by se měla snažit nabídnout co největší množství možných aktivit, lekcí a programů, které by znamenaly atraktivitu fitness centra a přinášely by lidem značnou hodnotu. Druhým aspektem by mělo být vytváření přátelské atmosféry a budování image pro přitažlivost posilovny.

9.2.4 Dodavatelé

Výhodou zřízení fitness centra je dodavatelská síť, která nepředstavuje v současných podmínkách větší rizika. Běžný provoz posilovny není ani tak ovlivněný dodavateli jakožto prvotní investicí během zřizování fitness centra. Velká část vybavení zahrnující nejrůznější stroje a pomůcky tvoří jádro podnikání ve fitness a v dnešní době existuje celá řada jak tuzemských tak zahraničních dodavatelů vybavení. Životnost většiny vybavení lze počítat na více než 10 let. Mezi nejznámější dodavatele fitness vybavení na českém trhu patří například Fitham, 360globalfitness nebo Gorilla sports. Cílem posilovny by však i nadále mělo být sledování trhu a nových cvičebních pomůcek pro udržení si konkurenceschopnosti.

Důležitými dodavateli pro fitness centrum během jeho provozu jsou firmy specializující se na výrobu a distribuci doplňků stravy, které bývá možné zakoupit na recepcích posiloven. Tento trh je skutečně obrovský a jenom českém trhu jsme schopni nalézt stovky a tisíce produktů stejně jako firem, které stojí za jejich vznikem. V tomto ohledu je možné vyjednat s některými dodavateli lepší velkoobchodní ceny v případě, že posilovna bude nabízet suplementy pouze od jednoho výrobce nebo jednoho překupníka s doplňky od různých společností. Velké množství těchto dodavatelů dává možnost posilovně vybrat si opravdu kvalitní značky, jejichž výrobky bude nabízet koncovým zákazníkům.

Vzhledem k poslednímu období nelze nezmínit významnost dodavatelů energií. Majitelé zamýšleného fitness centra nesmí brát otázku dodavatelů energií na lehkou váhu. Jisté řešení, které by předcházelo případným problémům ze strany poskytovatelů energií je vytvoření si vlastních zdrojů například formou fotovoltaických článků.

9.2.5 Zákazníci

Zákazníci, kteří mohou navštěvovat posilovnu se mohou lišit v mnoha faktorech jimiž jsou motivace, cíle, věk, pohlaví, příjmové stránky atd. Pro účely práce byly definovány tyto zákaznické typologie:

- Začátečníci – zákazníci začínající navštěvovat fitness centrum a věnovat se zdravému životnímu stylu. Očekávaná hodnota tohoto segmentu je odborná pomoc při dosahování jejich cílů.
- Pokročilí – zákazníci, kteří se sportování věnují již nějakou dobu a začínají klást specifické požadavky ohledně vybavení pro zkvalitnění tréninku, wellness služeb pro zvýšení efektu regenerace atd.

- Ženy středního věku – zákaznice, které jsou specifické tím, že upřednostňují skupinové lekce před individuálním cvičením ve fitness centru. Mimo motiv sportování je cílem segmentu odbourání stresu, navýšení sebevědomí a pocit podpory v týmovém cvičení.

Formulované segmenty budou dále rozpracovány v praktické části diplomové práci při tvorbě business modelu. Faktem však zůstává, že kvůli pestrému okruhu návštěvníků nelze nahlížet na vyjednávací sílu zákazníka jako na vysokou. Vliv jednotlivých zákazníků je malý, nicméně pro úspěšné podnikání fitness centra je zapotřebí naslouchat pokud možno všem zákazníkům a odběratelům. Majitelé posilovny a personál musí dávat jasně najevo, že jí na názorech, podnětech a výhradách svých zákazníků záleží a nejsou jim lhostejné. Cílem zamýšleného podnikání není pouze představení dalšího komerčního fitness centra, nicméně snahy vybudovat opravdové komunitní centrum prospěšné pro širokou oblast. Fitness centrum si těmito kroky může vytvořit prestiž i díky následným pozitivním hodnocením ze strany zákazníků.

Následující tabulka obsahuje porovnání užitné hodnoty klíčových nabízených služeb fitness centra s náklady, které zákazníci musejí podstoupit. Pro každý zákaznický segment je důležité jiné kritérium. Autorem práce bylo podle neformálních rozhovorů se zákazníky uskutečněných ve stávajících posilovnách a na základě subjektivního názoru přiřazena důležitost jednotlivých faktorů pro určitý segment na škále 0-5 bodů. Faktor užitku vykazující hodnotu získanou podílem užitků a nákladů větší než 1 značí přidanou hodnotu pro daný segment. V případě, že faktor užitku však nabývá hodnot menších než 1, poté náklady převažují užitek a nelze očekávat přijetí hodnotové nabídky zákazníky.

Tabulka 4 - Preference hodnotových faktorů tržními segmenty (vlastní zpracování)

	Začátečníci	Pokročilí	Ženy středního věku
UŽITEK			
Množství vybavení	3	5	3
Kardio zóna	4	3	5
Služba 4v1	5	1	4
Služba FitPro	2	5	2
Skupinové lekce	4	1	5
Suplementy	3	5	1
Wellness služby	2	4	4
Odbornost trenérů	4	4	4
NÁKLADY			
Vstupné	3	2	3
Cena trenérských služeb	4	2	4
Cena dojezdu	1	0	1
Cvičební pomůcky	2	0	2
Cena suplementů	4	1	4
Cena wellness služeb	2	1	1
Faktor užítka fitness centra	27/16 = 1,69	29/6 = 4,83	28/15 = 1,87

Výsledné porovnání užítka a nákladů přesahuje ve všech případech hodnotu 1 a lze tedy konstatovat, že zamýšlené fitness centrum je vhodné pro všechny tyto definované segmenty. Nejvyšší užitná hodnota je vykazována u pokročilých cvičenců a jedná se tedy o klíčový segment, pro který by zamýšlené fitness centrum bylo určeno.

9.3 SWOT analýza

Adekvátním nástrojem pro analyzování vnitřních faktorů podniku a vlivů z vnějšího prostředí je SWOT analýza. Sestavení konečné matice SWOT předchází sběr a vyhodnocení reálných dat získaných mimo jiné i z předešlých analýz. V následujících podkapitolách jsou definovány silné i slabé stránky zamýšleného fitness centra stejně tak jako příležitosti a hrozby, které mohou ať už pozitivně nebo negativně ovlivnit další směřování podnikání.

9.3.1 Matice SWOT

V následující tabulce jsou uvedené silné a slabé stránky posilovny a příležitosti i hrozby pocházející z vnějšího prostředí.

Tabulka 5 Tabulka 4 - SWOT analýza fitness centra (vlastní zpracování)

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<ul style="list-style-type: none"> • Odborný trenérský tým a kvalitní péče o zákazníka • Služba 4v1 • Služba FitPro • Otevírací doba • Ceník služeb a produktů • Možnost koupě členství 	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoké zřizovací náklady • Novost posilovny s absencí stálé zákaznické základny • Potřeba vytvoření odborného týmu zaměstnanců
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Zvyšující se zájem o zdravý životní styl • Rostoucí zájem o volnočasové aktivity • Touha lidí sdružovat se v komunitě • Nabídky úzké spolupráce s novými dodavateli • Účast sportovců fitness centra na sportovních událostech 	<ul style="list-style-type: none"> • Energetická krize a její dopad na provozní náklady • Nízký zájem zákazníků o novou posilovnu • Růst online fitness průmyslu

Nad výše uvedené klíčové faktory SWOT analýzy dále pracujeme s dílčími vlivy, které jsou společně s těmito faktory uvedenými v tabulce popsány i v následujících kapitolách.

9.3.2 Silné stránky

Zamýšlenému fitness centru lze přiřadit hned několik významných silných stránek. Tou hlavní pozitivní stránkou je samotný koncept posilovny spočívající v nabídce širokého spektra nabízených služeb. Nejdůležitějšími službami jsou:

- Služba 4v1 – jedná se o výhodnou službu určenou především pro segment zákazníků, kteří se dají označit jako začátečníci. Služba nabízí jedinečný balíček složený ze 4 jindy oddělených služeb – cvičení, strava, konzultace a relax. Tímto je novým zákazníkům nabídnuto využití unikátní služby společně se zvýhodněným členstvím. Služba odstraňuje riziko, že zákazník si koupí jen několik jednorázových vstupů a

kvůli nedostatečné informovanosti například přestane cvičit a navštěvovat posilovnu. Cílem fitness centra je tím to způsobem nabídnuta zákazníkům možnost koupě profesionální služeb pro dlouhodobou spolupráci. Detailní rozbor služby je následně uveden při tvorbě business modelu.

- Služba FitPro – druhou významnou službou je program určený pro pokročilé cvičence ať už na amatérské či profesionální úrovni. Služba FitPro v sobě zahrnuje opět výhodnější členství do posilovny včetně služeb trenérů, kteří poskytnou zákazníkům náročnější a specializované tréninkové programy pro budování svalové hmoty, síly a fyzické kondice. Balíček umožňuje být součástí soutěže Pro, která nabízí řadu soutěžních disciplín v rámci komunity posilovny s možností výher například suplementace. Závodění mezi členy posilovny může mít řadu benefitů, ať už se jedná o se zlepšení výkonů jednotlivců, soudružnost mezi členy atd. Součástí služby zůstávají konzultace, jídelníček i relax s tím rozdílem, že oproti Službě 4v1, která nabízí vstupy do wellness v ceně balíčku, zde zákazník získá i další odborné informace o wellness službách.

Silnou, nikoliv však unikátní službou nabízenou fitness centrem jsou dále skupinové lekce nejdůležitější především pro zákaznický segment žen ve středním věku. Jak již prokázala jiná studia (Pešek, 2013), existuje velká skupina převážně zázaznic, které preferují před individuálním cvičením sportování ve skupině z mnoha důvodů, ať už se jedná o finanční úsporu oproti soukromé lekci s trenérem či pocit týmové spolupráce a další.

Všechny tyto nabízené služby se musejí opřít o kvalitní a certifikovaný tým trenérů, kteří budou ochotni dopřát zákazníkům tu nejlepší možnou péči a odborný i přátelský přístup. Toto vystupování je proaktivně prezentováno především majitelem posilovny.

Možnost koupě členství do fitness centra tento koncept podporuje a pomáhá budovat oddanou komunitu zázazníků.

Silnou stránku představuje otevírací doba od 6:00 až do 23:00, kterou se může pyšnit jako suverénně nejdelsí v širokém okolí. Náklady spojené s delší provozní dobou by měly být bez potíží pokryté vyšším počtem návštěvníků právě v čase brzkých nebo pozdně večerních hodin. Posilovna s tímto krokem získává nejen zázazníky, kteří se rádi vyhnou přeplněnému fitness centru v obvyklý čas, ale rovněž třeba mladou generaci, která často vede noční život.

Velkým plusem je nastavený ceník, který garantuje ceny nižší než u většiny konkurence včetně zvýhodněného členství při koupi služeb trenérů. Důvod je prostý a to ten, že vytvoření

úspěšného fitness centra a stálé zákaznické základny je postupný proces s dlouhodobým charakterem s vidinou zisku nabírajícího na velikosti s postupem času. Nižší ceny zaručují, zvláště v období krizí, větší počet návštěvníků a tedy v konečném důsledku stále uspokojivý zisk i v prvopočátku.

V samotném městě a okolí existují posilovny, které podle subjektivního názoru autora nabízejí zákazníkům jen značně omezený počet možností činností ve fitness centru včetně nevyhovujících prostor. Tato posilovna nejen eliminuje nedostatek služeb, ale rovněž nabízí nové a moderní prostředí s plnohodnotným vybavením v propracovaném a líbivém designu a specifickými zónami včetně wellness.

Vybraní zákazníci takové posilovny musí pozitivně vnímat i zamýšlený dětský koutek nebo soukromé parkoviště, neboť naprostá většina konkurence nedisponuje ani jedním. Fitness centru rovněž přispívá na hodnotě adekvátní vzduchotechnika zajišťující příjemný vzduch během cvičení. Silnou stránkou tvořeného modelu je zakomponování prvků šetrných k životnímu prostředí počínaje využitím fotovoltaických článků šetřící výdaje za energie, přes bambusové podlahy či zachytávání dešťovky až recyklovatelnému nábytku a jinému vybavení.

Budování image a významné značky podporuje vysoká aktivita na sociálních sítích s hodnotnou tematikou pro veřejnost. Jedná se o další důležitý krok a silnou stránku, kterou jiné posilovny nedisponují.

9.3.3 Slabé stránky

Začátek podnikání provází vysoká finanční náročnost prvotní investice při budování takového rozměrného fitness centra. Realizace posilovny se nemůže obejít bez financování pocházejícího z externích zdrojů, nejčastěji bank. V současné době je nastavená velká část půjček na vysoký úrok a majitelé posilovny hrozí podnikatelské riziko ve formě nemožnosti splácení svých závazků a propadnutí svého majetku, kterým ručí.

Slabou stránkou v počátku podnikání je novost posilovny a její neznámost mezi zákazníky. Neexistuje stálá zákaznická základna a fitness centrum svým vybavením a aktivitou zaměstnanců musí přilákat zákazníky cvičící u konkurence nebo potenciální zákazníky, kteří doposud fitness centrum nenavštěvují či volí jinou formou uspokojení svých potřeb pomocí substitutů.

Jedním z klíčových faktorů, které v začátcích musí posilovna řešit je vhodný výběr zaměstnanců. Jelikož se majitelé častokrát teprve poznávají s uchazeči o práci, nelze zatím hodnotit jejich možnou úspěšnost a může určitý čas trvat, než fitness zaměstná opravdu ty správné zaměstnance nebo než získají potřebné a odborné zkušenosti.

9.3.4 Příležitosti

Velmi pozitivní příležitostí je stále více rostoucí popularita fitness odvětví stejně tak jako zvyšující se zájem lidí vést zdravý životní styl. Jedná se o trend, který se s postupem času zvyšuje globálně i kvůli zvyšující se životní úrovni obyvatel. Fitness centra v České republice lákají čím dál tím více lidí z mladé generace, a tím do odvětví pravidelně již řadu let vstupují stále noví a noví zákazníci. Vytvoření zamýšleného fitness centra je odpovědí na stále zvyšující se poptávku trhu po službách ve fitness průmyslu.

Příležitosti pro zamýšlené podnikání plynou i z trendu rostoucího zájmu lidí o volnočasové aktivity. Jak již bylo zmíněno, lidé v současné době mají pro sebe více času než kdykoliv jindy v historii a sektoru volnočasových aktivit se daří. S nástupem nových technologií je čím dál tím více práce delegováno na roboty a umělou inteligenci, čímž se šetří čas a lidé mají více možností pro věnování se svým zálibám.

Motiv lidí ke sdružování se do komunit je další příležitostí pro fitness centrum. Lidé chtějí mít pocit, že někam patří a že jsou něčeho součástí. Tuto neutuchající touhu lze pozorovat například mezi zákazníky, kteří oddaně kupují určitou značku mobilního telefonu, hrdě nakupují svou oblíbenou módní značku, navštěvují výhradně obchody šetrné k životnímu prostředí či fandí v komunitě jednomu sportovnímu týmu. Vybudování oddané komunity zákazníků je klíčem k dlouhodobému i úspěšnému podnikání a tento fakt by neměl být přehlížen.

Díky růstu firem v odvětví přicházejí i pobídky na spolupráci s různými dodavateli a nejčastějšími výrobci nejrůznějších doplňků stravy. Tyto spojení otevírají možnosti rozšíření nabídky sortimentu v posilovně stejně tak jako rozšíření vzájemného povědomí spolupracujících stran mezi zákazníky.

Příležitostí na trhu jsou stále častější a populárnější nejrůznější sportovní události, na kterých závodí sportovci z fitness centra a i v jeho jménu jej reprezentují. Úspěšnost sportovců může přilákat do fitness centra celou řadu zákazníků včetně dalších sponzorů.

Důležitou příležitostí současnosti je ukončení podnikatelské činnosti konkurenčních fitness center v průběhu pandemické nebo energetické krize. Zákazníci těchto uzavřených zařízení se mohou rychle stát zákazníky nově vzniklé posilovny. Tomuto tvrzení napomáhá fakt, že v Novém Jičíně a jeho přilehlém okolí nelze najít mnoho silných konkurentů v rozsahu zamýšleného podnikatelského konceptu.

Trh přináší příležitosti i ve formě nejrůznějších dotací ať už ve směru ekologicky šetrného provozování fitness centra nebo ve věci podpory sportu u veřejnosti či rozvoje služeb měst. Dotační programy lze získat především z fondu Evropské Unie přerozdělované ministerstvy České republiky či finanční pomoci získané od kraje, města nebo jiných dobrovolných dárců.

9.3.5 Hrozby

Stěžejní hrozbou, kterou je nutné brát na zřetel je pokračující energetická krize s možnými dopady na provozní náklady fitness centra. Nejlepší volbou pro zmírnění tohoto rizika představují vlastní zdroje energie například užití fotovoltaických článků. Stále rovněž není dobré zapomínat na možné hrozby způsobené povinným uzavřením posilovny z důvodu protipandemických opatření. Uzavření fitness centra by mohlo způsobit například potíže se splácením svých finančních závazků.

Hrozbu představuje nízký zájem zákazníků, kteří budou věrní stávající konkurenci. Majitel i zaměstnanci posilovny se musí snažit předcházet této hrozbě snahou o zatraktivnění posilovny mimo jiné i s využitím efektivních marketingových nástrojů.

Budování atraktivity posilovny je nezbytné i vstříc hrozbě konkurence pocházející zejména z prostředí online fitness nebo ze strany substitutů. Online fitness průmyslu je v současnosti považován za jeden z nejrychleji rostoucích částí oblasti fitness a může znamenat určité riziko odlivu zákazníků mimo prostory fitness centra.

Posilovna se musí snažit vyvarovat hrozbě škození dobrého jména fitness centra. Pošramocená image může vzniknout mnoha způsoby a velmi těžce se napravuje. Především zaměstnanci s majitelem posilovny proto musejí dbát na profesionalitu a přátelský přístup pro zamezení této hrozby.

Mírná hrozba, která může zkomplikovat finanční plánování je zamítnutí dotačních žádostí. Větší hrozbu poté představuje i vznik nových konkurenčních posiloven, které mohou podobně jako autor vycítit tržní příležitost na stále zvětšujícím se trhu.

10 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Účelem kvantitativního výzkumu je získání a analyzování zákaznických preferencí včetně ověření předem stanovených hypotéz autora. Dotazníkové šetření je zaměřené na zjištění zákaznického chování ve fitness trhu a vztahu respondentů ke zdravému životnímu stylu. Záměrem dotazníku je získání informací od širokého spektra lidí, nesoustředíc se pouze na určité věkové kategorie. Sběr dat získaných anonymním dotazníkovým šetřením následně určených k vyhodnocení výzkumu byl proveden pomocí aplikace Google Forms. Ke zpracování těchto dat bylo užito popisné statistiky. Anonymní dotazníkové šetření v elektronické podobě bylo následně adresně distribuováno mezi fitness komunitu i běžné obyvatele města Nový Jičín a jeho nejbližšího okolí skrze využití sociálních sítí. V následujících podkapitolách jsou okomentovány výsledky kvantitativního výzkumu včetně prověření stanovených hypotéz. Kompletní dotazník je možné nalézt v příloze PI této diplomové práce.

10.1 Stanovení hypotéz

Následující hypotézy jsou vytvořeny autorem práce pro ověření trendů a správnosti zamýšleného podnikatelského záměru. Celkem bylo stanoveno šest hypotéz a jejich potvrzení či vyvrácení je vztahováno k výsledkům dotazníkového šetření v následující kapitole. Ověření stanovených hypotéz podpoří formulování stavebních bloků business modelu.

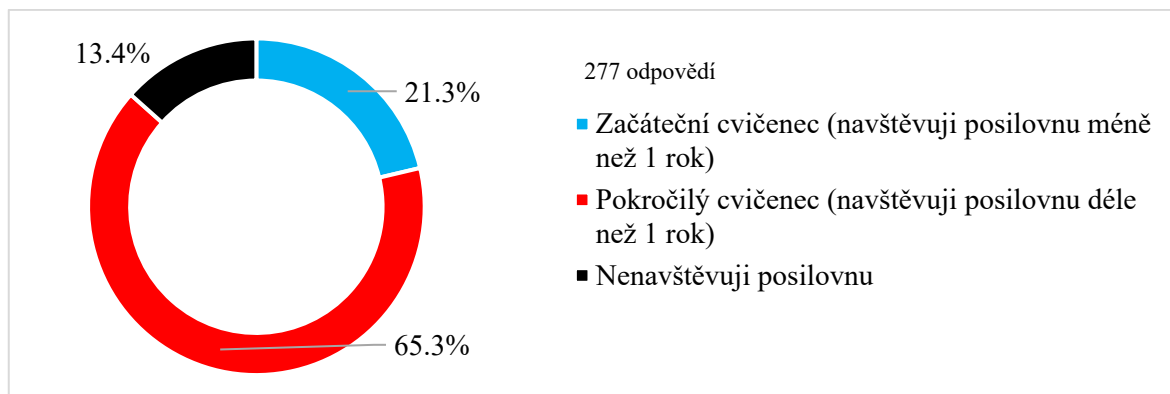
1. Více než 70 % respondentů má zájem vést zdravý životní styl.
2. Více než 60 % respondentů se věnuje jakékoliv cvičební aktivitě alespoň 2krát do týdne.
3. Více než 50 % respondentů uvítá možnost zakoupení zvýhodněných balíčků služeb společně se členstvím do fitness centra.
4. Více než 50 % respondentů uvede, že by ve fitness centru ocenili jako doplňkovou službu skupinové lekce.
5. Více než 40 % respondentů by se zúčastnilo soutěží ve fitness centru o hodnotné ceny.
6. Více než 50 % respondentů nepovažuje cenu vstupu a služeb při výběru fitness centra za klíčový faktor.

10.2 Výsledky dotazníkového šetření

Respondenti odpovídali celkově na 23 otázek, z toho 4 měli segmentační charakter a vyskytovaly se na konci dotazníku, aby kvůli své obecné neatraktivitě neovlivnily postoje či pocity respondentů během vyplňování dalších, již tematických otázek. V těchto otázkách byla zkoumána pravdivost fitness trendu, preference zákazníků při výběru fitness centra, ověřování charakteristik zákazníka i hypotézy hodnoty včetně hodnocení současné konkurence. Otázky mají převážně formu uzavřených a polootevřených odpovědí. Dotazník byl adresně distribuován respondentům v několika internetových skupinách s fitness tématikou i veřejného fóra města Nový Jičín. Cílem šetření bylo získat data od aktivních i příležitostných sportovců, ale také od lidí, kteří prozatím nebo již služby fitness center nevyužívají a pochopit jejich preference pro účinnou tvorbu business modelu. Snahou dotazníkového šetření bylo získat odpovědi od alespoň 250 respondentů, přičemž toho cíle bylo dosaženo ziskem 277 odpovědí.

10.2.1 Identifikační otázky

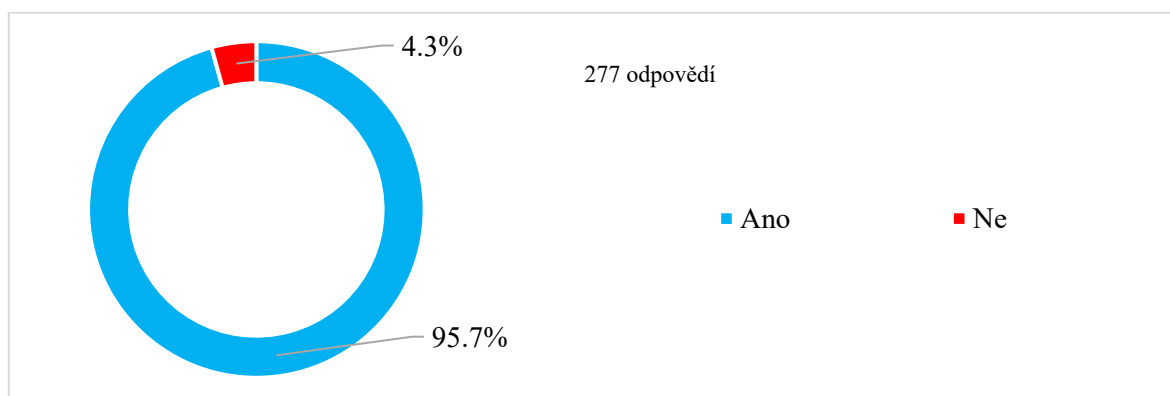
Cílem otázek č. 20-23 bylo zjistit, kdo jsou daní respondenti. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkově 43 % žen a 57 % mužů. Největší část respondentů poté pochází z věkové kategorie 18-29 let, která tvoří 52,7 % všech respondentů. Druhou nejvýznamnější věkovou kategorií jsou lidé produktivního věku 30-39 let, kteří tvoří 40,1 % respondentů. Zde spadá i jeden konkrétní cílový segment pro zamýšlený business model, tedy ženy ve středním věku. Dotazníkové šetření dále zjistilo, že mezi respondenty převládají lidé v zaměstnání s 56 % a studenti s 29,6 %. Šetření se také zúčastnilo 29 podnikatelů a 8 žen na mateřské dovolené. Specifickou identifikační otázkou byla otázka č. 20, která zjišťovala, zdali se respondenti považují za začínající nebo pokročilé cvičence. Na obrázku č. 10 lze vidět, že mezi respondenty převládají pokročilí cvičenci a příjemné je pozorovat relativně vysoký počet začátečníků, což podtrhává růst fitness průmyslu.



Obrázek 10 – Rozřazení respondentů mezi začátečníky a pokročilé cvičence (vlastní zpracování)

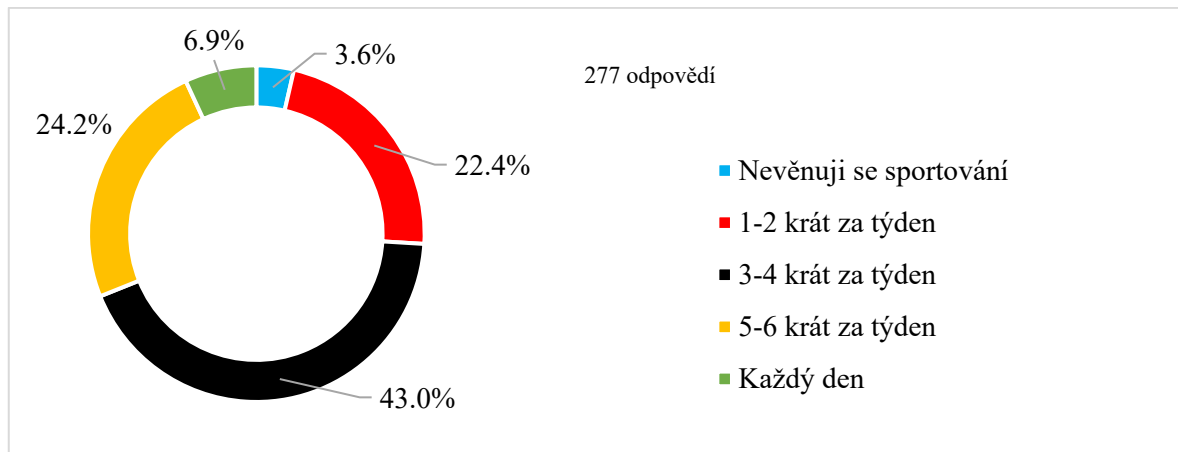
10.2.2 Zdravý životní styl

Úvodní otázkou dotazníkového šetření bylo cílem odhalit zájem současné populace o vedení zdravého životního stylu. Jedná se o základní koncept myšlenky tvorby služby zaměřené právě na úsilí vést životosprávu, sportovat a starat se o sebe. Výsledky první otázky jednoznačně potvrzují současný trend, ve kterém se lidé snaží nebo chtějí žít zdravě. Celkem 95,7 % respondentů vede či usiluje o zdravý životní styl a pouze 4,3 % respondentů tak nečiní.



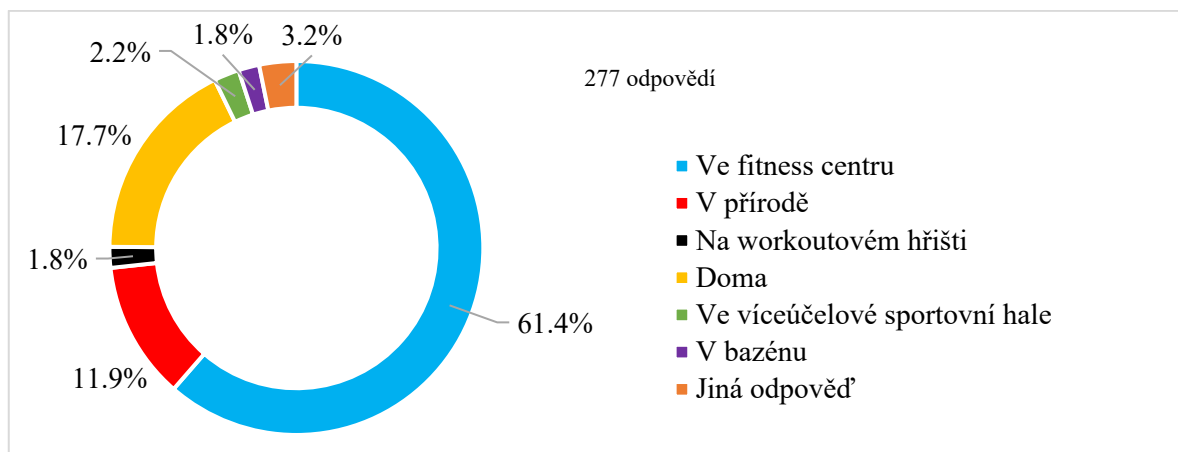
Obrázek 11 – Vedete nebo usilujete o vedení zdravého životního stylu? (vlastní zpracování podle výsledků šetření)

Druhá otázka šetření byla zaměřená na frekvenci respondentů s jakou se věnují jakékoliv sportovní aktivitě během týdne. Pozitivním zjištěním je, že většina, konkrétně přes 74,1 % respondentů se věnuje sportování 3 a více krát za dobu jednoho týdne. Nejčastěji respondenti sportují v průměru 3-4 krát za týden. Devatenáct respondentů poté sportuje 5-6 krát za týden a šedesát dva alespoň 1 nebo 2 krát v týdnu. Další deset respondentů poté uvedlo že sportují každý den.



Obrázek 12 – Jak často se věnujete jakékoliv sportovní aktivitě během týdne? (vlastní zpracování)

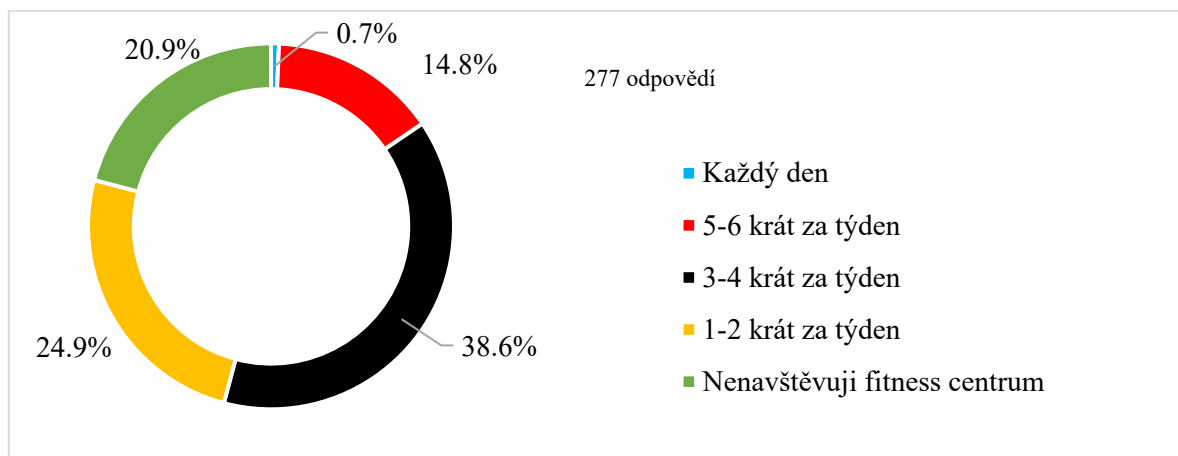
Třetí otázka již konkrétněji zkoumala preference respondentů, a to konkrétně, kde se nejčastěji věnují sportovním aktivitám. Celkově 170 respondentů, kteří tvoří 61,4 % odpovědělo, že nejčastěji preferují prostory fitness centra. Touto odpovědí sledujeme dominanci posiloven v rámci míst ke cvičení. Nepřekvapivou druhou nejčastěji zmiňovanou odpovědí bylo cvičení doma, které jednak navazuje na rostoucí trend online cvičení i dobu pandemickou. Cvičení doma preferuje 49 respondentů. Mezi dále nejčastěji volená místa pro cvičení patřila příroda, kterou upřednostňuje 33 respondentů, víceúčelová sportovní hala, bazén, workoutové hřiště či různá kombinace.



Obrázek 13 - Kde se nejčastěji věnujete sportovním aktivitám? (vlastní zpracování)

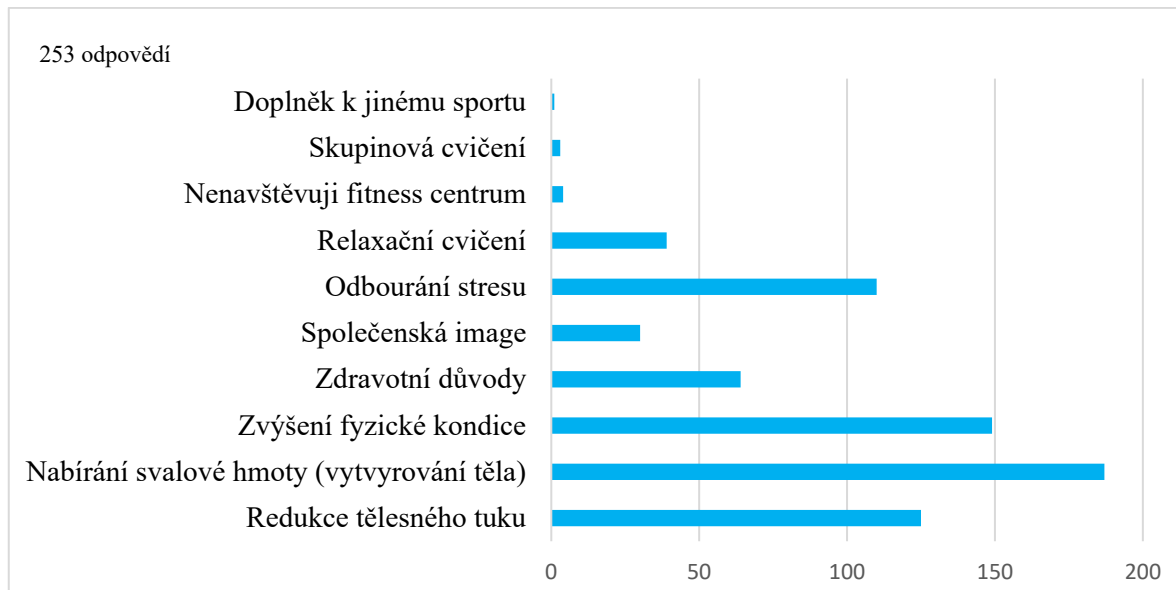
10.2.3 Preference ve fitness centru

Otázka číslo 4 se zaměřila na frekvenci respondentů, během které navštěvují fitness centrum. Nejčastěji respondenti odpovídali, že navštěvují provozovny fitness 3-4 krát za týden. Takto odpovědělo 107 respondentů. Frekvenci 1 až 2 návštěvy zvolilo 24,9 % respondentů, což odpovídá 69 lidem. Padesát osm respondentů nenavštěvuje fitness centrum vůbec, čtyřicet jedna ve frekvenci 5-6 krát za týden a dva uvedli, že navštěvují posilovnu každý den. Pro zamýšlený business model je pozitivním zjištěním, že pokud se lidé rozhodnou navštěvovat fitness centrum tak ve většině případů činí 3 a vícekrát za týden.



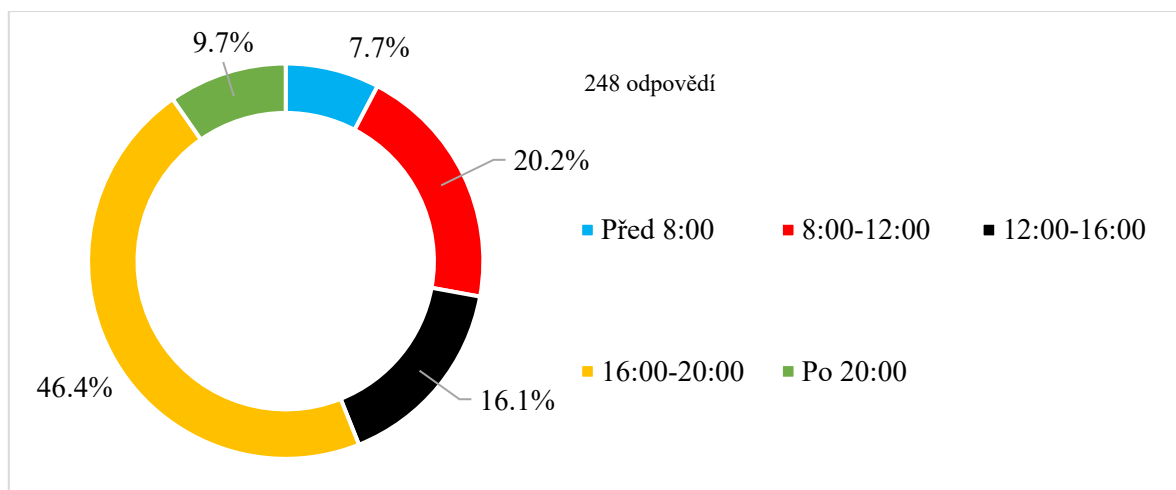
Obrázek 14 - Jak často navštěvujete fitness centrum? (vlastní zpracování)

V páté otázce byl u respondentů zjišťován účel, kvůli kterému tráví svůj čas ve fitness centru. Na základě odpovědí na tuto otázku je dále možné formulovat specifické služby či přizpůsobovat vybavení v posilovně. Tato otázka byla nepovinná z toho důvodu, že někteří respondenti fitness centrum nenavštěvují. Na tuto otázku odpovědělo celkem 253 respondentů. Nejvíce zmiňovaným důvodem proč respondenti navštěvují fitness centrum je nabírání svalové hmoty nebo též vytvarování těla. Tento účel zvolilo na 187 respondentů. Druhý nejvíce zmiňovaný účel je zvyšování fyzické kondice a třetí nejčastější důvod je redukce tělesného tuku.



Obrázek 15 – Za jakým účelem trávíte svůj čas ve fitness centru? (vlastní zpracování)

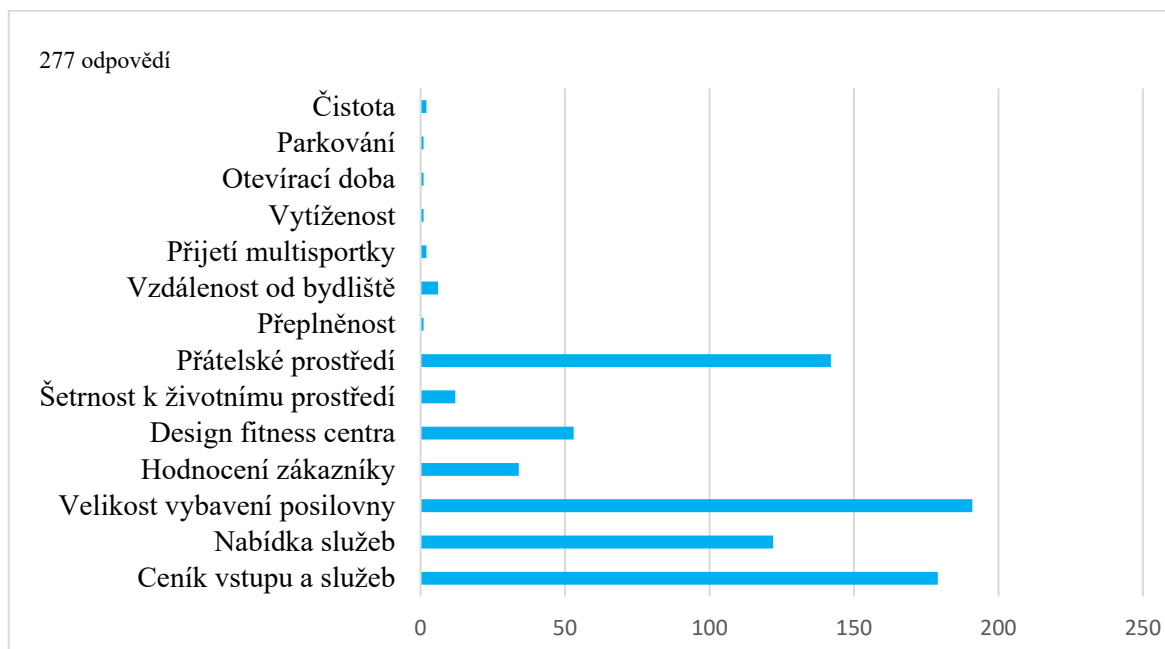
Šestá otázka měla za cíl zjistit preference zákazníků co se týče doby, ve které nejčastěji navštěvuji fitness centrum a tedy i ověřit správnost teorie spočívající ve snaze zakomponovat do zamýšleného podnikání dlouhou otevírací dobu. Celkově 46,4 % z 248 respondentů, kteří na tuto otázku odpověděli, tak uvedli, že nejčastěji navštěvuji fitness centrum v nejvytíženější čas mezi 16-20 hod. Druhý nejvíce preferovaný čas byl 8-12 hod., který zvolilo 50 respondentů. Přes 16 % respondentů pak nejčastěji chodí do posilovny mezi 12-16 hod. a pro zamýšlený model jsou vhodné výsledky spočívající i v počtu respondentů, kteří navštěvuji provozovny před 8 hod. ranní (7,7 %) a po 20 hod. večerní (9,7 %).



Obrázek 16 - V jaký čas nejčastěji navštěvujete fitness centrum? (vlastní zpracování)

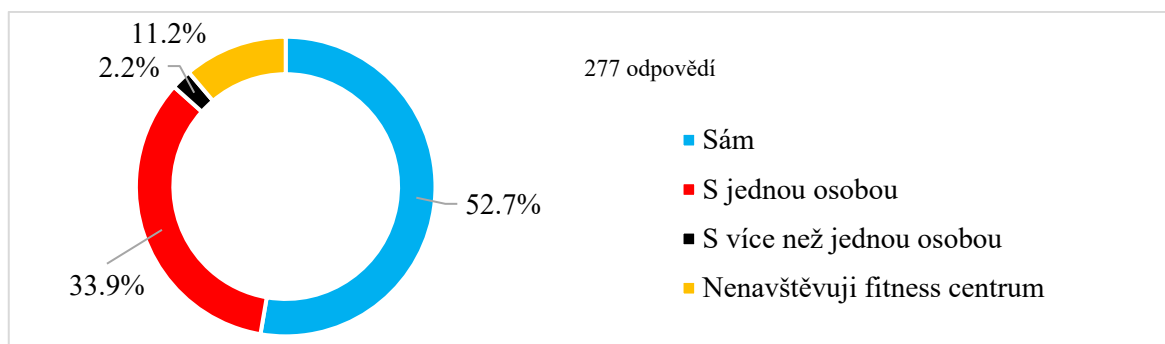
V rámci sedmé otázky byli respondenti dotazováni na tři pro ně klíčové faktory při výběru fitness centra. Dílčí hypotéza autora o nutnosti široké výbavy posilovny byla potvrzena nejčastěji preferovanou odpovědí, kterou byla právě vybavenost posilovny. Jako klíčový

faktor označilo velikost vybavení celkem 191 respondentů. Druhým zásadním faktorem pro 179 respondentů jsou ceny vstupu a služeb. Často zmiňovanými faktory jsou dále nabídka služeb a očekávání přátelské atmosféry. Jedná se o důležitou otázku šetření a business model musí odrážet zjištění této otázky ve svém plátnu.



Obrázek 17 - Které z těchto faktorů jsou pro Vás při výběru fitness centra klíčové? (vlastní zpracování)

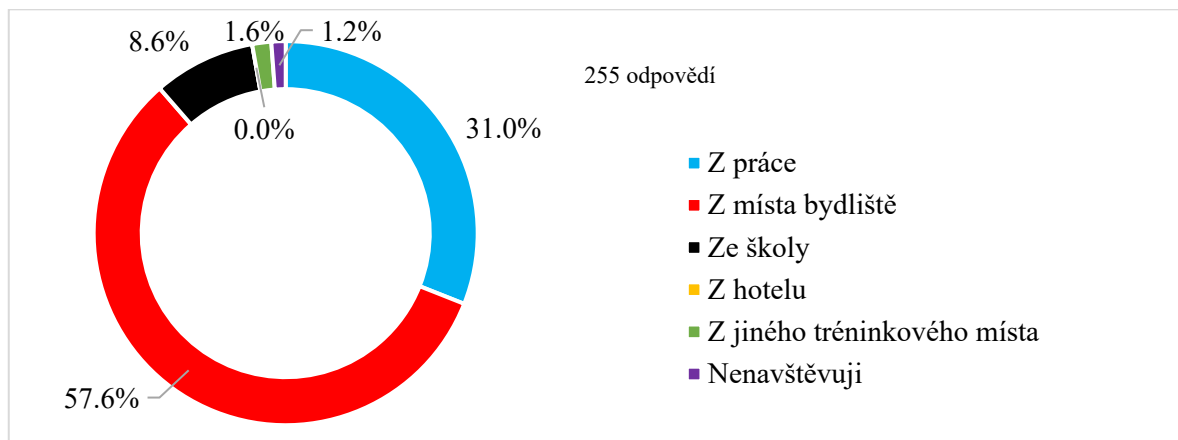
Osmá otázka zkoumala s kým nejčastěji respondenti navštěvují fitness centrum. Tato otázka je zaměřená i na možnost rozvíjení služeb spočívajících ve skupinových lekcích nebo soutěžích. Sami posilovnu navštěvuje 146 respondentů a 94 jich poté navštěvuje posilovnu ve dvojici.



Obrázek 18 - S kým nejčastěji navštěvujete fitness centrum? (vlastní zpracování)

Otázka č. 9 se dotazovala respondentů na to, odkud nejčastěji směřují do fitness centra. Touto otázkou byla sledována lokace, ze které navštěvují posilovnu. Z 255 odpovědí od

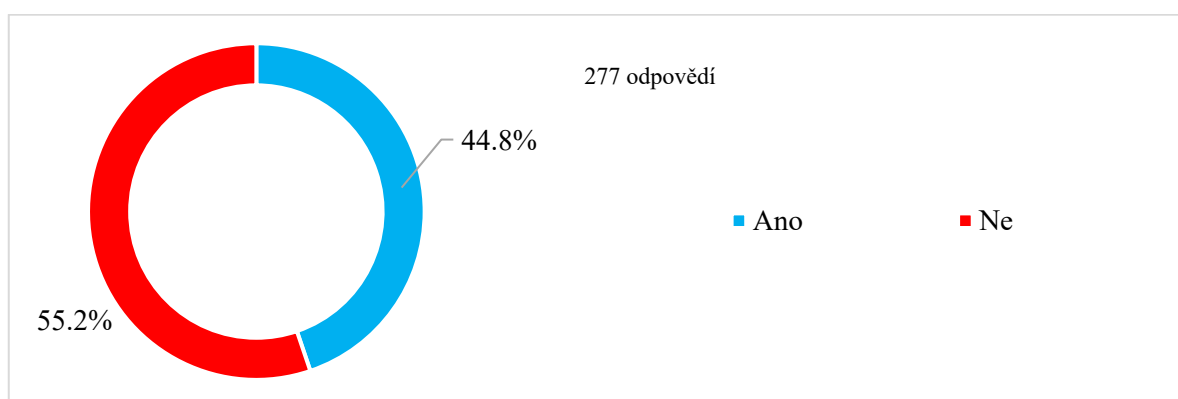
respondentů 57,6 % z nich uvedlo, že do posilovny chodí z místa bydliště. Dalších 31 % respondentů míří do fitness centra z práce a 8,6 % ze školy.



Obrázek 19 – Odkud nejčastěji směřujete do fitness centra? (vlastní zpracování)

10.2.4 Atraktivita služeb

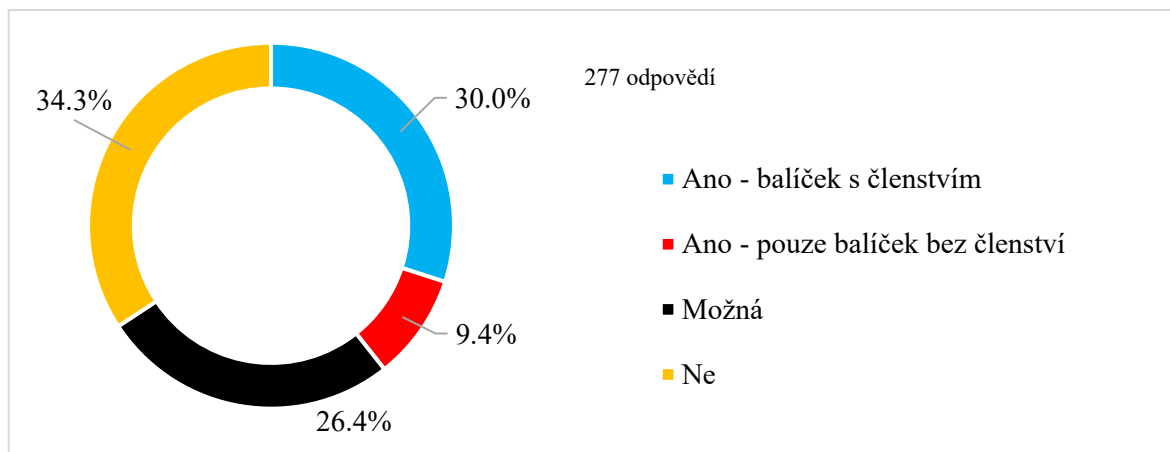
Desátá otázka dotazníkového šetření zkoumala to, zdali respondenti využili nebo mají v plánu využít služeb osobního trenéra v posilovně. Jednalo se o uzavřenou otázku s dvěma možnostmi. Lehká většina 153 respondentů uvedla, že tyto služby v plánu využít nemají. Nicméně k tomuto zjištění je nutné brát v potaz respondenty, kteří fitness centrum vůbec nenavštěvují a respondenty, kteří se řídí pomocí aplikací a online fitness průmyslu či navštěvují skupinové lekce. Z tohoto úhlu pohledu je tedy počet 124 respondentů, kteří služeb osobního trenéra využili nebo chtějí využít za uspokojivé zjištění podporující služby fitness instruktorů v zamýšleném podnikání.



Obrázek 20 - Využil/a jste nebo máte v plánu využít služeb osobního trenéra v posilovně? (vlastní zpracování)

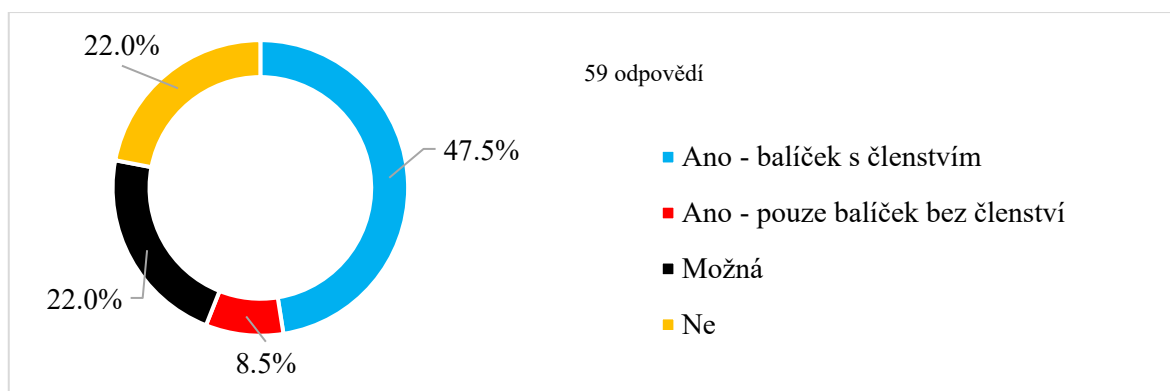
V rámci otázky č. 11 byla zkoumána hodnotová nabídka v podobě cenově zvýhodněného balíčku Služby 4v1 zahrnující osobní tréninky, jídelníček, wellness služby i dlouhodobou konzultaci společně s možností členství do posilovny na jeden rok. Dohromady 95

respondentů uvedlo, že by tuto službu nevyužili. Toto zjištění není překvapující, neboť je zaměřené především na začínající cvičence a ty zákazníky, kteří chtějí navštěvovat fitness centrum. Přesto však šetření potvrdilo atraktivitu této služby, protože 83 respondentů by takovou službu využilo ač ani neznají detaily či cenu za tuto službu. Možné využití nepopírá dalších 73 respondentů a bez členství by o službu projevilo zájem 26 respondentů.



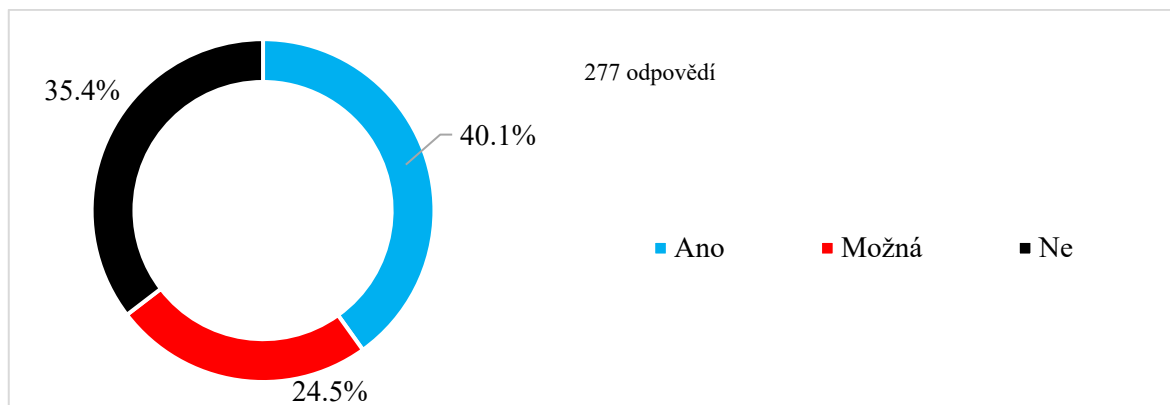
Obrázek 21 - Uvítal/a byste možnost zakoupení služby 4 v 1 v jednom výhodném balíčku spojeném s koupi členství do posilovny na jeden rok? (vlastní zpracování)

Při pohledu pouze na odpovědi 59 začátečníků je možné sledovat procentuálně větší zájem o tuto službu. Celkem 28 respondentů by si zakoupilo kompletní balíček a dalších 5 pouze službu 4v1. I v tomto případě lze pozorovat množství nerozhodnutých respondentů v počtu 13.



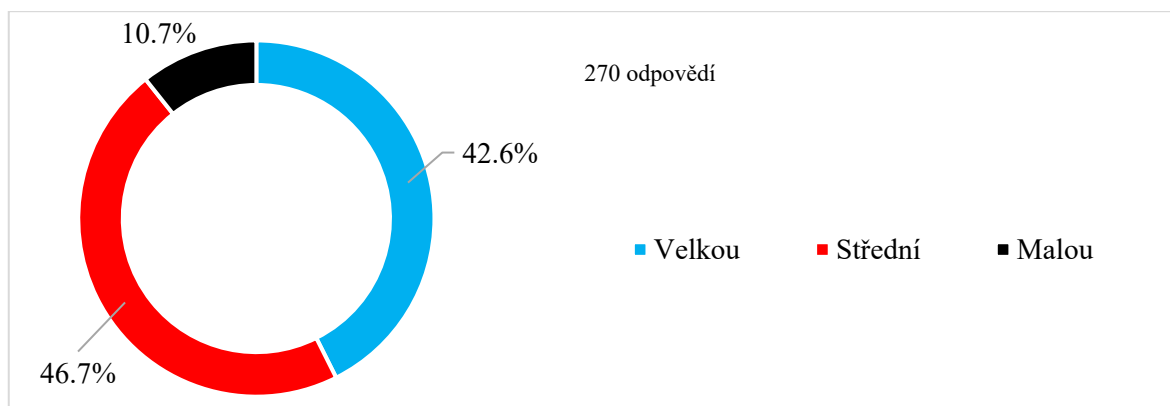
Obrázek 22 - Odpovědi respondentů začátečníků na otázku č. 11 (vlastní zpracování)

Otázka č. 12 se zabývala ověřením hodnotové nabídky soutěží ve fitness centru související se službou FitPro určenou zejména pro pokročilé sportovce. Atraktivita soutěží spočívajících v silových nebo vytrvalostních disciplínách dokonce předčí kompletní službu 4v1, protože pro účast se vyslovilo na 111 respondentů a dalších 68 by o tom uvažovalo. Toto zjištění tedy potvrzuje správnost i zamýšlené služby FitPro.



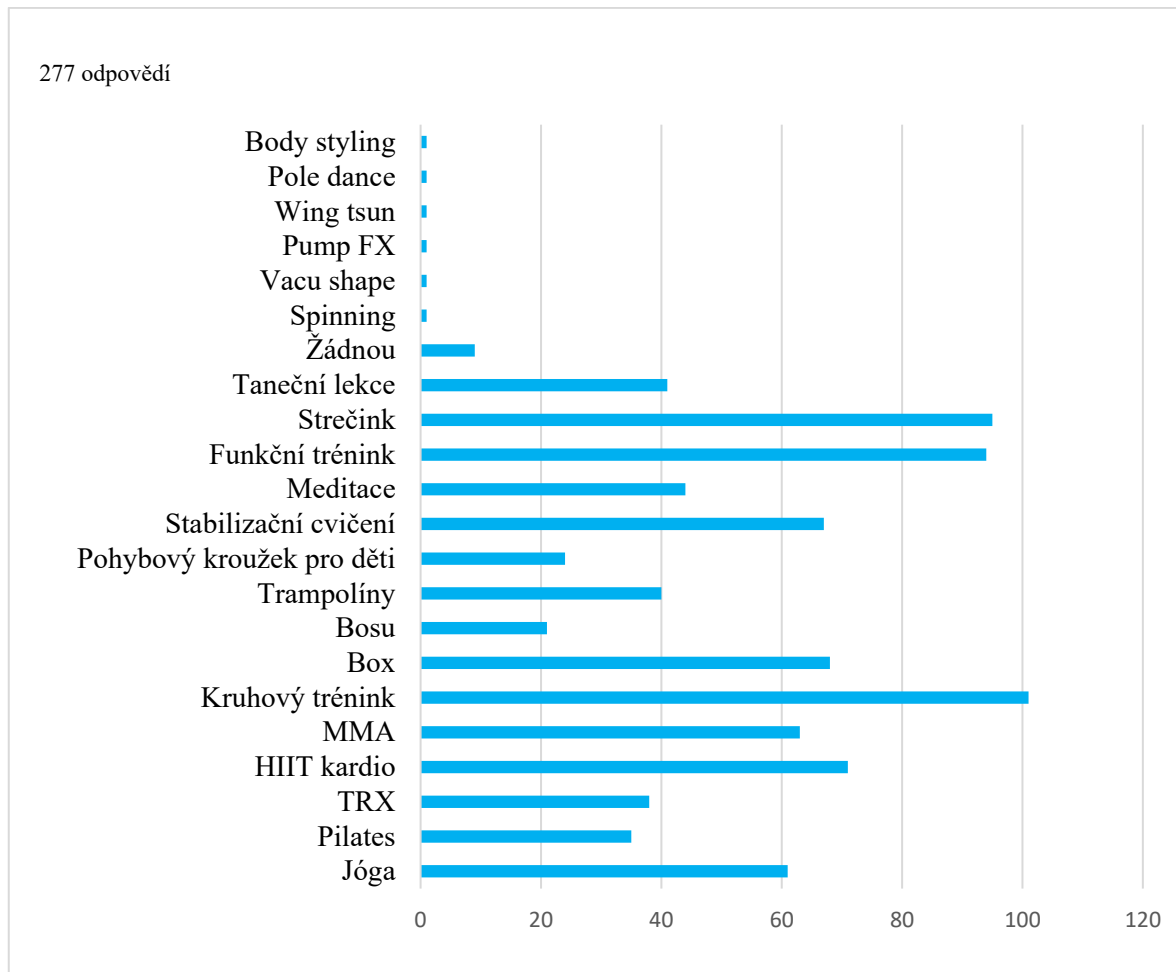
Obrázek 23 - Bylo by pro vás atraktivní účastnit se malých soutěží v rámci fitness centra o hodnotné ceny? (vlastní zpracování)

Ve třinácté otázce autor ověřoval, jakou důležitost přikládají respondenti modernizaci vybavení posilovny. Celkem 42,6 % respondentů uvedlo, že velmi dbají na modernizované vybavení posilovny a dalších 46,7 % poté tomuto faktoru přikládá střední důležitost. Odpověďmi na tuto otázku lze potvrdit i domněnku autora, že preferencí zákazníků je moderní posilovna před posilovnami staršího rázu a vybavení.



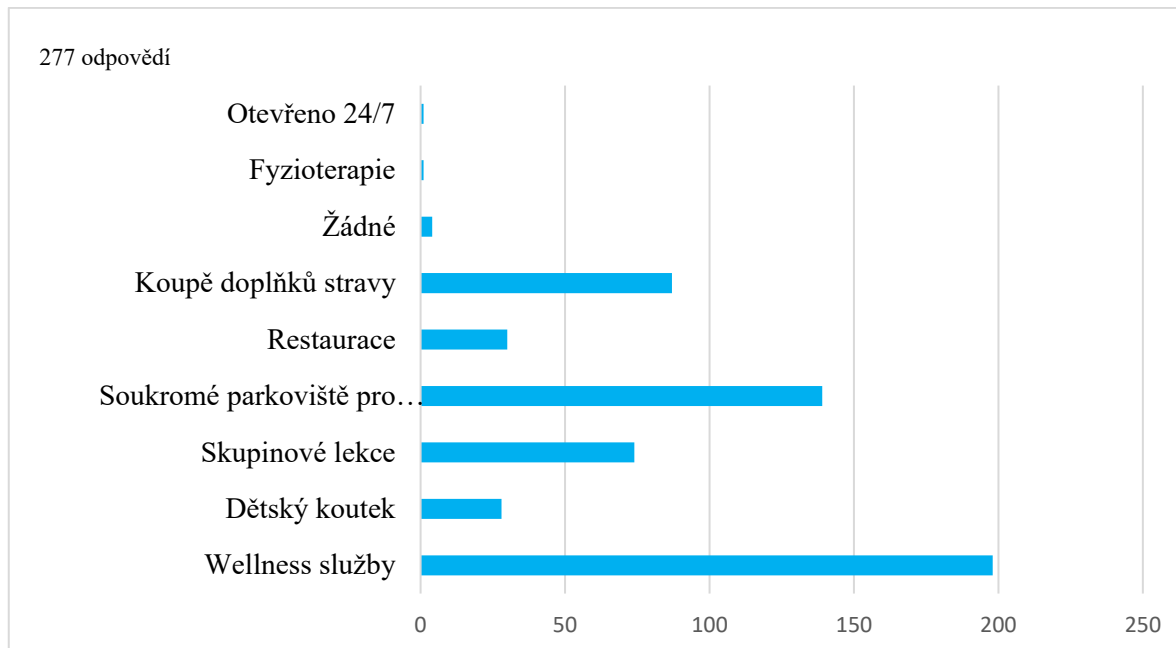
Obrázek 24 - Jakou důležitost přikládáte modernizaci vybavení posilovny? (vlastní zpracování)

Čtrnáctá otázka dotazníkového šetření zkoumala preference respondentů týkající se lekcí, které budoucí posilovna může nabídnout. Nejčastěji volenou lekcí byl kruhový trénink, který oslovil 101 respondentů. Významnou atraktivitu lze přičíst i funkčnímu tréninku a lekci zaměřenou na strečink, kterou by uvítalo přes 90 respondentů. Odpovědi respondentů na tuto otázku umožňují tvořit nabídku lekcí přesně podle očekávání respondentů a je tedy zřejmé, kterým lekcím vyhradit ve fitness centru větší prostor než jiným. Touto otázkou byl také zjišťován zájem o skupinové lekce.

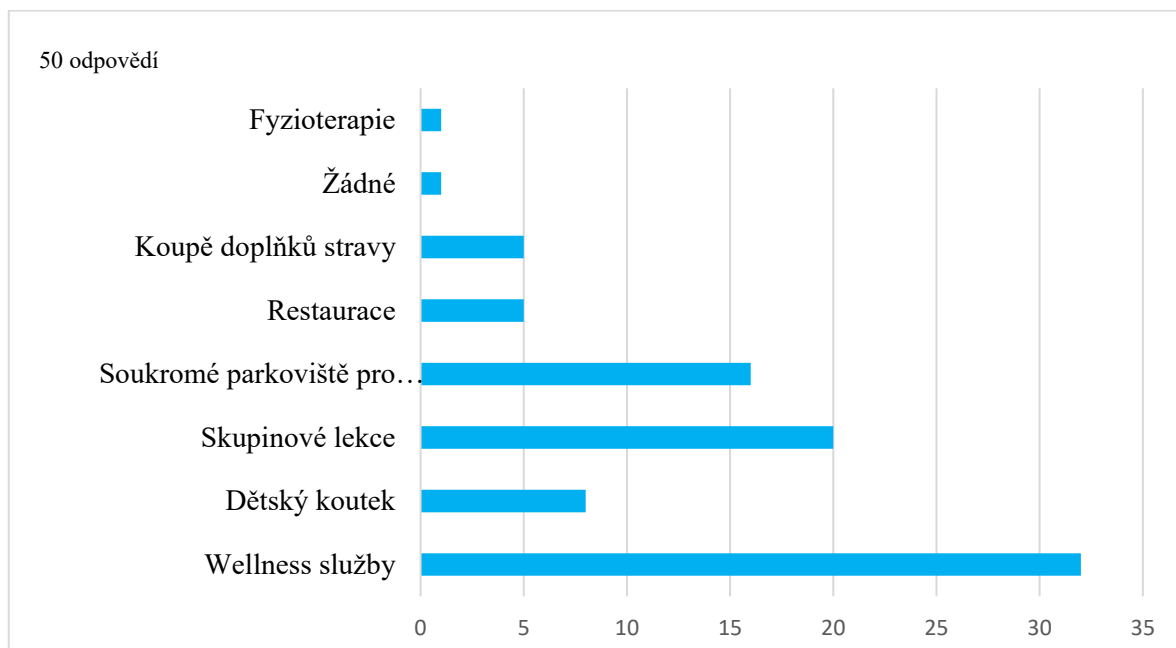


Obrázek 25 - Která z níže uvedených lekcí Vás zajímá a ocenil/a byste ji ve fitness centru?
(vlastní zpracování)

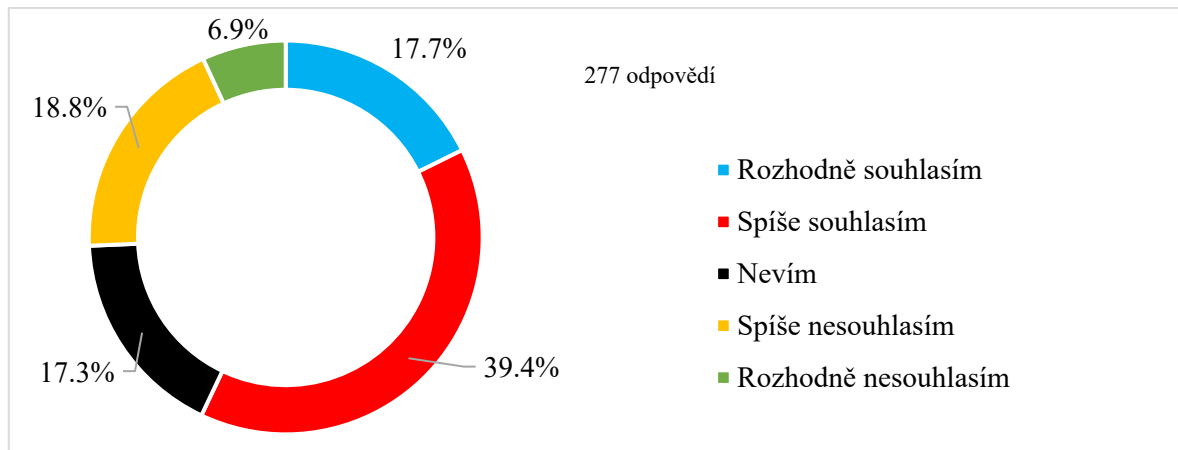
Patnáctá otázka již přímo zkoumala zájem nejen o skupinové lekce ale i další služby, které by zákazníci rádi ocenili. Celkem 198 respondentů, nebo též 71,5 % všech odpovídajících by nejvíce ocenili wellness služby. Jedná se tedy o další potvrzenou domněnku autora, že fitness centrum spojené se službami wellness může přispět k jisté konkurenční výhodě a rychlejšímu zisku zákazníků. Polovina respondentů by dále ocenila možnost parkování na soukromém parkovišti fitness centra vyhrazeného pro návštěvníky, 87 respondentů by uvítalo možnost koupě doplňků stravy a 74 by chtělo skupinové lekce. Poslední zmiňovaná služba byla detailněji prozkoumána z hlediska cíleného zákaznického segmentu žen ve středním věku čítající 50 respondentek. V tomto případě by službu skupinových lekcí ocenilo 20 respondentek a tím se i potvrzuje relativní zájem tohoto segmentu o tuto nabídku. Nutné je podotknout, že mnohé z těchto respondentek prozatím nemusí vědět, že službu skupinových lekcí vyžadují, dokud ji nezkusí nebo jim ji nedoporučí známá osoba. Při tomto segmentu však dominuje potřeba wellness služeb.



Obrázek 26 - Jaké doplňkové služby ve fitness centru nejvíce oceníte? (vlastní zpracování)
Grafické zobrazení zachycující preference konkrétního zákaznického segmentu.



Obrázek 27 – Odpovědi žen ve středním věku na otázku č. 15 (vlastní zpracování)
Otázka č. 16 zkoumala možnou účinnost tvorby hodnoty na sociálních sítích s možností přilákání nových zákazníků do fitness centra tímto způsobem. I v tomto případě bylo zjištěno, že tvorba hodnotného obsahu má své místo v metodách pro oslovení zákazníka. Hodnotný obsah pro navštívení fitness centra by určitě oslovil 49 a spíše oslovil 109 respondentů. Pouze 25,7 % si naopak myslí, že taková tvorba by je nepřiměla navštívit fitness centrum.

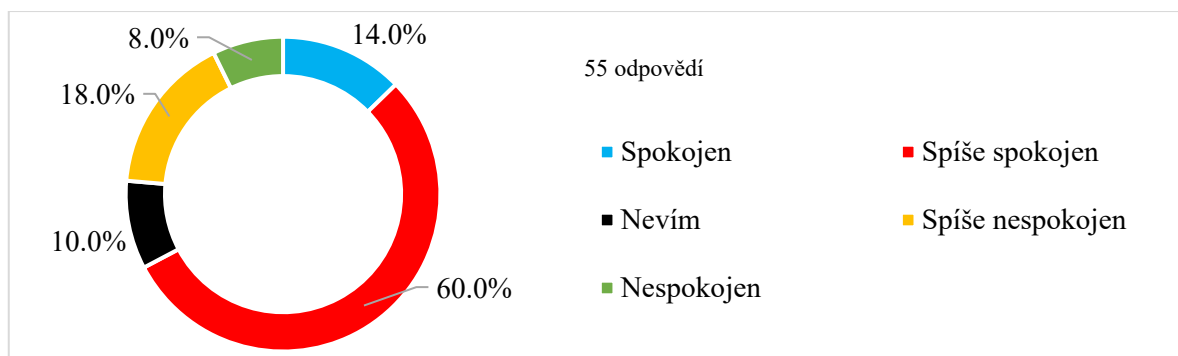


Obrázek 28 - K návštěvě posilovny by mě přesvědčil hodnotný obsah na sociálních sítích (vlastní zpracování)

10.2.5 Konkurence

Při otázce č. 17 autor zjišťoval, zda respondenti navštěvují některou z předem analyzovaných konkurenčních posiloven v Novém Jičíně. Celkový počet těch respondentů, kteří fitness centra ve městě navštěvují je 55 což představuje 19,9 % všech dotazovaných.

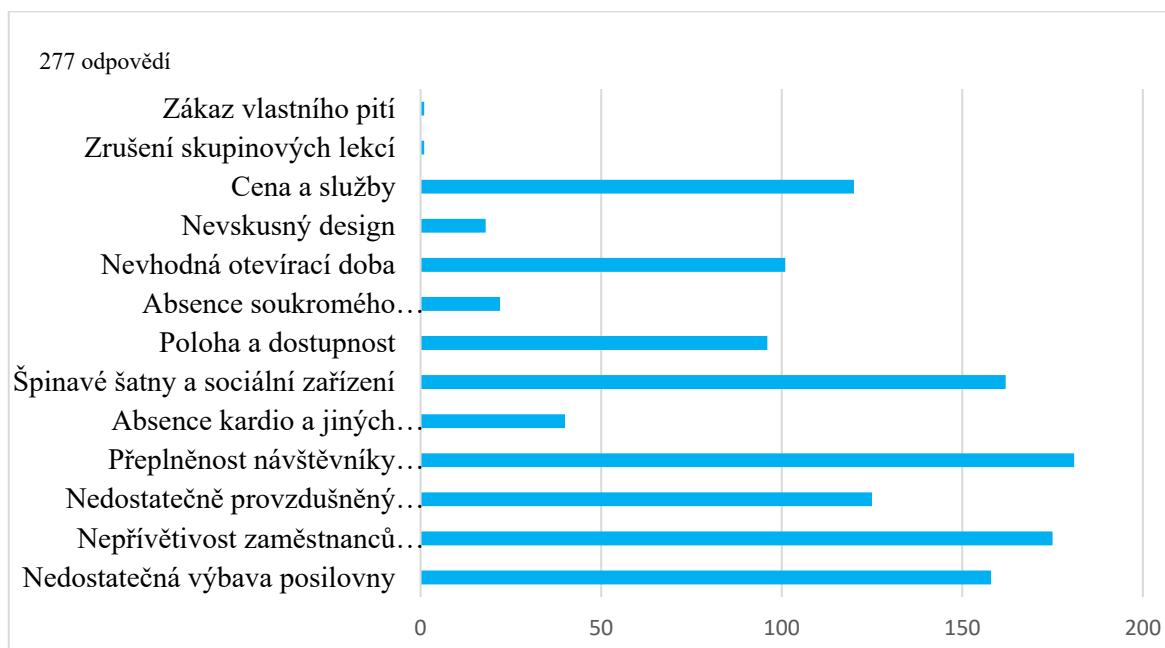
Osmnáctá otázka poté navazuje na předchozí otázku a zkoumá spokojenost respondentů s aktuální nabídkou fitness center ve městě. V následujícím grafickém zobrazení je jasně patrné, že existuje prostor pro zlepšení nabídky fitness služeb ve městě neboť nespokojenost panuje mezi 13 respondenty a rozhodnout se nedokázalo dalších 5 respondentů. Spíše spokojenost zvolilo 30 respondentů a velkou spokojenost zvolilo pouze 7 respondentů.



Obrázek 29 - V případě, že Vaše odpověď na předchozí otázku byla ano, jste spokojen se stávající nabídkou fitness center v Novém Jičíně a okolí? (vlastní zpracování)

Poslední otázka dotazníkového šetření zkoumala hlavní příčiny toho, proč by respondenti opět nenavštívili fitness centrum. Cílem bylo zjistit, na které faktory si dát během provozování fitness centra pozor a čemu přikládat důležitost. Respondenti nejčastěji zmiňovali přeplněnost posilovny a nepřívětivost zaměstnanců. Pozadu nezůstávaly ani

příčiny týkající se špinavých šaten či sociálního zařízení a také nedostatečná výbava posiloven.



Obrázek 30 - Jaké jsou hlavní příčiny toho, že byste opět nenavštívil/a fitness centrum?
(vlastní zpracování)

10.3 Ověření hypotéz

Dotazníkové šetření mělo za cíl ověřit 6 hlavních hypotéz stanovenými autorem. Celkem 3 hypotézy byly potvrzeny a 3 zamítnuty. Potvrzení či zamítnutí hypotéz je stanoveno na základě relativní četnosti.

1. Více než 70 % respondentů má zájem vést zdravý životní styl.

Ze získaných odpovědí od 277 respondentů, kteří vyplnili dotazník vyplývá, že 95,7 % dotazovaných vede nebo má zájem vést zdravý životní styl. **První hypotéza je potvrzena.**

2. Více než 60 % respondentů se věnuje jakékoliv cvičební aktivitě alespoň 2krát do týdne.

Celkem 205 respondentů, což odpovídá z celkového počtu 74,1 % uvedlo, že se věnují jakékoliv sportovní aktivitě 3 a více krát během týdne. **Druhá hypotéza je potvrzena.**

3. Více než 50 % respondentů uvítá možnost zakoupení zvýhodněných balíčků služeb společně se členstvím do fitness centra.

Možnost koupě služby 4v1 zahrnující osobní tréninky, jídelníček na míru, wellness služby a dlouhodobou konzultaci v jednom zvýhodněném balíčku oslovila celkem 30 % respondentů.

Dalších 9,4 % respondentů by projevilo zájem pouze o službu bez členství a 26,4 % by se rozhodovalo. **Třetí hypotéza je zamítnuta**, nicméně atraktivita a potenciál služby byla potvrzena.

4. Více než 50 % respondentů uvede, že by ve fitness centru ocenili jako doplňkovou službu skupinové lekce.

Počet respondentů, kteří by ocenili ve fitness centru službu skupinových lekcí je 74. Z celkového počtu respondentů se jedná o 26,7 %. **Čtvrtá hypotéza je zamítnuta**. Nicméně z pohledu cílového segmentu žen ve středním věku tento zájem o službu dosahuje uspokojivých 40 % a je vhodné se službou dále pracovat.

5. Více než 40 % respondentů by se zúčastnilo soutěží ve fitness centru o hodnotné ceny.

Pro účast a zájem se účastnit malých soutěží v rámci fitness centra o hodnotné ceny bylo 111 respondentů z 277. Atraktivita navrhovaných soutěží tak dosahuje 40,1 % mezi respondenty a dalších 24,5 % dotazovaných by tyto soutěže zvažovalo. **Pátá hypotéza je potvrzena**.

6. Více než 50 % respondentů nepovažuje cenu vstupu a služeb při výběru fitness centra za klíčový faktor.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 179 respondentů považuje cenu vstupu a služeb za klíčový faktor. V procentuálním vyjádření se jedná o 64,6 % dotazovaných. **Šestá hypotéza je zamítnuta**.

10.4 Shrnutí dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření mělo za cíl ověřit 6 hypotéz včetně dalších dílčích hypotéz a domněnek autora mezi respondenty vzhledem k následné tvorbě business modelu. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 3 hypotézy byly potvrzeny a 3 zamítnuty. Z výsledků šetření se prokázal současný silný trend zdravého životního stylu i důležitosti jakou v tomto ohledu hraje posilovna. Z celkového hodnocení většina zjištěných dat potvrdila autorův přístup ke koncepci zamýšleného podnikání spočívající ve velkém fitness centru s širokým a moderním vybavením doprovázený službami wellness, 4v1, FitPro, možností koupě doplňků stravy i důležitost soukromého parkoviště pro návštěvníky posilovny a nutnost klimatizovaného prostoru. Byly zjištěny preference respondentů týkající se otevírací doby i typu skupinových lekcí, které by dotazování ve fitness centru nejvíce ocenili. Z výsledků šetření také vyplývá potřeba tvorby hodnotného obsahu na sociálních sítích jako jeden

z možných klíčových kanálů k zákazníkům. Dotazníkové šetření potvrdilo i poměrnou nespokojenost zákazníků se současnou konkurenční nabídkou fitness center v Novém Jičíně.

11 SHRNU TÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Analytická část diplomové práce se zabírala vnějšími i vnitřními faktory ovlivňující zamýšlený business model pro založení fitness centra. Koncept tvorby tohoto podnikání je utvářen na základě dílčích analýz a jeho celkové zpracování je posléze předmětem projektové části této práce.

Faktory makrookolí byly analyzovány pomocí PESTE analýzy, která odhalila, že v současnosti největší výzvou pro provoz komerčního fitness centra představuje energetická krize a s ní spojená inflace, která může neblaze ovlivnit provozní náklady posilovny i odliv zákazníků. Není také od věci zapomínat při tvorbě posilovny na nedávné omezení provozoven kvůli opatřením přijatých v souvislosti s protipandemickými opatřeními. Analýza dále zkoumala nové politicko-legislativní faktory, mezi které řadíme povinnost datových schránek pro živnostníky a změny daňové struktury spočívající ve zrušení EET a rozšíření možností pro uplatnění paušální daně. V další části analýzy byl zkoumán demografický vývoj a současné stárnutí populace s bližším zaměřením na Nový Jičín, kde je byznysový model zamýšlen. Z hlediska národního i globálního byly posléze analyzovány trendy zvyšujícího se zájmu lidí o zdravý životní styl, růst sektoru volného času a generačního složení zákazníků fitness center. PESTE analýza také zkoumala nejaktuálnější technologické trendy ve fitness průmyslu, mezi které patří zejména nositelné technologie. Mezi technologickými faktory mající vliv na provoz fitness centra byla dále uvedena významnost kvalitního vybavení posilovny, akustika, design, vzduchotechnika i potřeba angažovanosti na sociálních sítích. Poslední část analýzy představuje významnost šetrnosti k životnímu prostředí z hlediska konkurenční výhody i úspore energií díky využití fotovoltaických článků či jiných netradičních způsobů získávání energie.

Současná i potenciální konkurence byla terénním zkoumáním analyzována pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Stávající konkurenti byli rozděleni do tří kategorií a následně bylo provedeno srovnání klíčových hodnot mezi konkurenty pro zjištění nejdůležitějších konkurentů. Následovalo vytvoření hodnotové křivky, ve které autor práce navrhl unikátní hodnotovou křivku pro vytvoření vhodné podnikatelské alternativy ke stávajícím konkurentům komerčních posiloven. Analýza definovala potenciální konkurenci, z nichž nejvýznamnější představuje hrozba v podobě online fitness průmyslu. Vzhledem k zamýšlenému podnikání byly dále analyzovány substituty, které by dokázaly nahradit některé potřeby zákazníků získané ve fitness centru, zejména pak wellness služby a alternativní cvičení mimo posilovnu. V další části analýzy byl zkoumán vliv dodavatelů i

zákazníků na fitness centrum, který se ukázal jako malý. Součástí analýzy zákazníků bylo i definování tří typických zákaznických segmentů, kterými jsou začátečníci, pokročilí a ženy středního věku s určením hodnotového faktoru pro tyto zákazníky.

Dalším analytickým nástrojem byla SWOT analýza, odkazující se na zjištění předchozích analýz s cílem formulovat přední silné a slabé stránky zamýšleného fitness centra včetně příležitostí a hrozeb z okolí. Silnými stránkami business modelu jsou především unikátní nabídky služeb včetně výhodného členství pro definované zákaznické segmenty s profesionálním trenérským týmem. Vytvářený byznysový model rovněž disponuje nejdelší otevírací dobou oproti stávajícím konkurentům. Mezi slabé stránky byly přiřazeny vysoké zřizovací náklady fitness centra a počáteční absence stálé zákaznické základny včetně velkého odborného týmu trenérů. Příležitostmi pro fitness centrum je zvyšující se zájem zákazníků o zdravý životní styl a s tím spjaté nové obchodní spojení s dodavateli. Dalšími významnými příležitostmi pro fitness centrum je rostoucí zájem o volnočasové aktivity a touha lidí sdružovat se v komunitě. Začínající fitness centrum rovněž může těžit z neúspěchu konkurence pramenící ze současných krizí. SWOT analýza také formulovala přední hrozby, který mi jsou energetická krize, růst online fitness průmyslu, ale i možnost nízkého zájmu o novou posilovnu ze strany zákazníků.

Analytickou část uzavírá kvantitativní výzkum, kterého se zúčastnilo na 277 respondentů. V rámci dotazníkového šetření autor vytvořil celkem 23 otázek týkající se ověření hypotézy hodnoty i charakteristiky budoucích zákazníků. Vyhodnocením dotazníku bylo zjištěno, že celkem ze 6 stanovených hypotéz byly ověřeny 3 a stejný počet byl zamítnut. Nicméně i v případě zamítnutých hypotéz týkající se Služby 4v1 i skupinových lekcí byla zjištěna relativní atraktivita těchto služeb a pro další účely diplomové práce s nimi bude i nadále pracováno. Kvantitativní výzkum dále potvrdil dílčí hypotézy autora, kterou byla například vysoká významnost zákazníků přikládána k širce vybavení posilovny, spojení posilovny i wellness služeb pod jednou střechou, benefit v podobě soukromého parkoviště pro zákazníky nebo dílčí nespokojenost respondentů se současnou konkurencí v Novém Jičíně. Dotazníkové šetření odhalilo preference zákazníků týkající se kupříkladu otevírací doby nebo skupinových lekcí a pomohlo odhalit klíčové faktory, které mohou rozhodovat o získání či ztrátě návštěvníků.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

12 TVORBA BUSINESS MODELU

Projektovou částí práce je vytvoření business modelu pro založení fitness centra včetně ekonomického zhodnocení modelu a analýzy rizik. Tvorbě modelu předchází objasnění tržní příležitosti a návrh hodnotové nabídky vytvářený pomocí nástroje Value Proposition Canvas.

12.1 Tržní příležitost

Žijeme v moderní době, která poskytuje lidem řadu příležitostí a zálib. Globálně roste úroveň života a lidé se čím dál více zajímají sami o sebe. Mezi trendy poslední doby určitě řadíme zvyšující se zájem o zdravý životní styl a sním spojený růst fitness průmyslu. Jedná se tak o přímý důsledek stále se rozšiřujícího zájmu o volnočasové aktivity, které setrvale nabývají na zřetelu již od minulého století. Mnohé zaměstnanecké benefity se také týkají volnočasových aktivit a zaznamenáváme i měnící se poměr pracovního života lidí ve prospěch jejich volného času. Zájem o zdravý životní styl i vysoká četnost sportování byla odhalena ve většině odpovědí z dotazníkového šetření. Navíc v rámci fitness tržního segmentu již dávno neplatí, že posilovny jsou malé, špinavé sklepní prostory vyhrazeny pouze pro muže. Naopak, do posiloven přicházejí nejrůznější zákazníci s nejrůznějšími potřebami a preferencemi. Faktem však zůstává, že tento, poněkud moderní trend se do naší země dostává postupně a stále zde chybí velká fitness centra, která by zákazníkům mohla poskytnout širokou paletu služeb a vybavení nejrůznějšího rázu. Častokrát v praxi sledujeme, že zákazníci fitness centra střídají, protože nemohou používat velkou zátěž z důvodu nevyhovujících, často i stísněných a nevětraných prostor, krátkou otevírací dobu, nezajímavé služby nebo pociťují nedostatek trenérů. Analýzy provedené v této práci potvrzují, že na trhu existuje prostor pro vytvoření moderní posilovny, která dokáže vyřešit problémy a potřeby zákazníků a vynahradit ty služby nebo možnosti, které jiné posilovny postrádají. Business model se opírá o nové způsoby řešení problémů a potřeby zákazníků v podobě komplexního řešení vytvořených balíčků služeb a bude reflektovat přání respondentů i na doplňkové služby jako jsou wellness, soukromé parkoviště a další. Snahou je přinést na trh moderní fitness centrum, které bude přinášet i jakousi strategii tvorby komunity s entuziasmem pro cvičení. Zamýšlený byznys model je zasazen do segmentu trhu v Novém Jičíně a svým vznikem může pozitivně ovlivnit atraktivitu města a vybudovat komunitu zaměřenou na zdravý životní styl. Přidaná hodnota navrhovaného podnikatelského

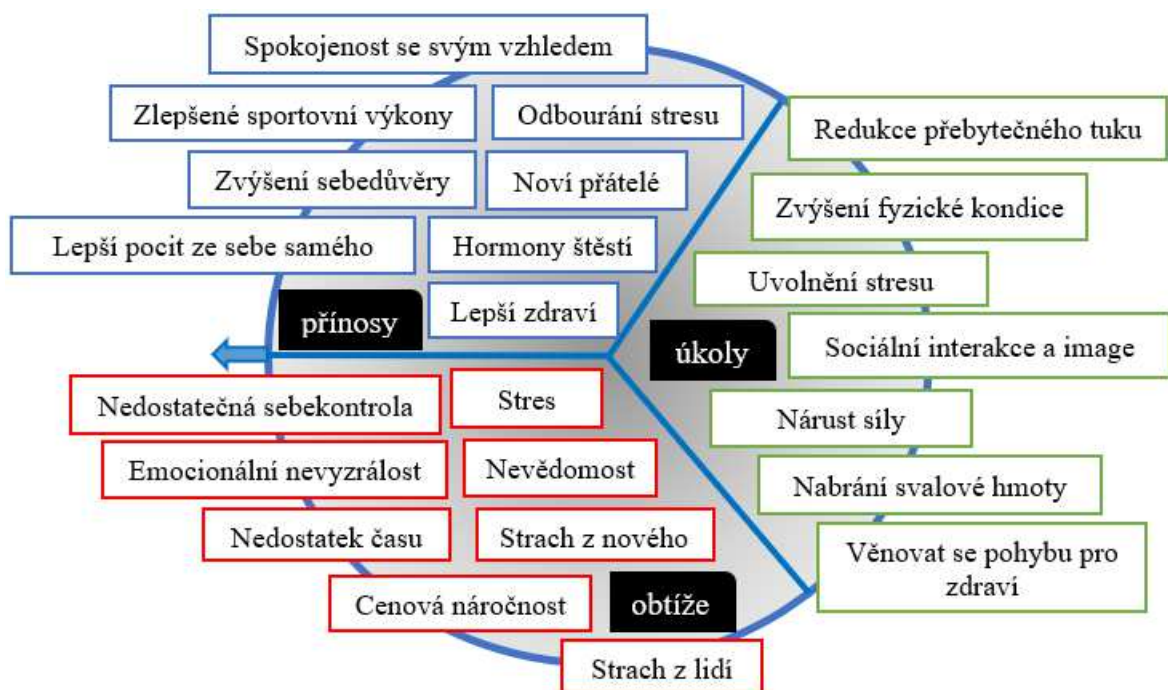
řešení byla potvrzena výpočtem faktoru užitku i výsledky plynoucími z kvantitativního výzkumu.

12.2 Návrh hodnotové nabídky

Kapitola předcházející tvorbě zamýšleného modelu popisuje návrh hodnotové nabídky, jejímž cílem je odhalení shody klientských potřeb s určenými segmenty zákazníků a schopnostmi podniku, jakým způsobem tyto potřeby uskutečnit. Nástrojem pro vytvoření návrhu hodnotové nabídky je Value Proposition Canvas, který je složen z profilu zákazníka a hodnotové mapy.

12.2.1 Profil zákazníka

Utváření profilu zákazníka slouží pro pochopení úkolů, potřeb včetně přínosů a obtíží, kterým zákazník čelí. Vznik profilu zákazníka následně umožní lépe cílit tvorbu hodnotové nabídky. Následný obrázek obsahuje vyplněné plátno profilu zákazníka.



Obrázek 31 - Profil zákazníka (vlastní zpracování)

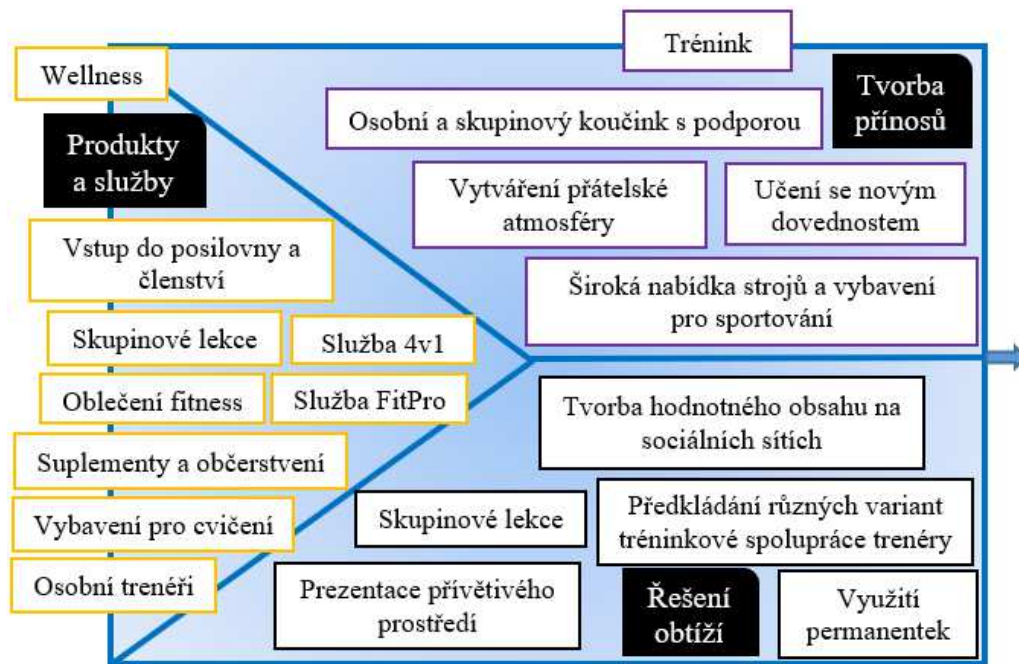
- **Úkoly** zákazníka – klíčové úkoly nebo též potřeby zákazníka se velmi často pojí s redukcí přebytečného tuku a nabírání svalové hmoty. S rozšiřující se fitness scénou se čím dál více lidí zajímá o svůj zevnějšek a touží po krásné postavě. Neméně častou potřebou zákazníků je ochota věnovat se zdraví a tedy snaze zvýšení své fyzické kondice pohybem i nárůstem silových výkonů. Bohužel, v současné době také

mnoho lidí trpí velkým množstvím stresu a úkolem zákazníka je uvolnění stresu a dopřát si odpočinek. Naštěstí fitness centrum s wellness službami přesně tyto potřeby dokáže plnit. Významnou potřebou člověka je i sociální interakce či image a posilovna je tím správným místem. Ostatně, kde jinde může být lepší setkání s přáteli, než v rámci sportovní aktivity se vzájemným úsilím a povzbuzováním.

- **Obtíže** zákazníka – jenž se vztahují k zákaznickým úkolům a potřebám představující potíže při jejich vykonávání mohou nabývat různých forem. Typickou překážkou zákazníka v moderní době může být pocit nedostatku času nebo nedostatečné sebekontroly při plnění stanovených cílů. Obtížemi jsou také velká míra stresu a emocionální nevyzrálost, která může bránit lidem věnovat se sami sobě i ze strachu „Co si o mě pomyslí?“ Překážku lze definovat také jako strach z něčeho nového, což pramení z nedostatečné vědomosti či informovanosti. Někteří jedinci si mohou tedy myslet, že vést zdravý životní styl znamená až příliš velké úsilí a nemalé finanční částky aniž by se pokusily tyto irelevantní domněnky ověřit.
- **Přínosy** zákazníkovi – plynou po uspokojení jeho úkolu a potřeb. Řada z výše uvedených potřeb přináší zákazníkovi lepší pocit ze sebe samého. Navštěvovat fitness centrum a vidět výsledky znamená pro člověka spokojenost se svým vzhledem, zlepšení se v různých sportovních výkonech, kondici a především zákazník získá vyšší sebedůvěru. Lidem se při plnění úkolů vyplavují v těle tzv. hormony štěstí, které mimo jiné úspěšně pomáhají odbourávat stres a zlepšují náladu člověka, čímž pozitivně ovlivňují celou řadu oblastí života a především zdraví. Důležitým přínosem při sportování a wellness aktivitách je i navazování přátelství.

12.2.2 Hodnotová mapa

Druhou částí nástroje Value Proposition Canvas je hodnotová mapa, která poskytuje popis tvorby hodnotové nabídky pro zákazníky vzhledem k předešlé formulaci profilu zákazníka. Existují tři části hodnotové mapy, mezi které patří: produkty a služby, díky nimž se uspokojují úkoly a potřeby zákazníka. Řešení obtíží poté předkládá možnosti předejití překážek u klientů a tvorba přínosů objasňuje způsoby, kterými služby a produkty vytvářejí přínosy zákazníkům. Následující obrázek pojímá vytvořenou hodnotovou mapu.



Obrázek 32 - Hodnotová mapa (vlastní zpracování)

- Produkty a služby** – klíčovou službou fitness centra je prodej vstupů do samotné posilovny, které umožní zákazníkům dále cvičit a užívat vybavení podle svých preferencí a cílů. V rámci platby za vstup je možné si zvláště zakoupit vstup do solária, sauny či vířivky pro podporu regenerace a zdraví. Pro zákazníky jsou k dispozici i výhodné unikátní balíčky služeb (služba 4v1 a FitPro), které je možné kombinovat s koupí členství. Zákazníkovi je tímto způsobem poskytnutá profesionálními trenéry maximální péče, ať už je jeho hlavním cílem redukce tuku, vytvarování těla, zvýšení kondice, ovládnutí pokročilých cvičebních metod atd. Navazující služby jsou poté skupinové lekce, které opět vede zkušený instruktor jen s tím rozdílem, že se většinu času nevěnuje pouze jedinému klientovi a tyto lekce mohou u některých zákazníků odbourávat různé formy stresu a navodit pocit, že někam patří. Služby takového charakteru mají mnoho podob od relaxačních přes kondiční, taneční nebo bojové formy lekcí. Dále mezi nabízené produkty řadíme suplementy, které jsou už téměř nedílnou součástí každého sportovce usilujícího o zlepšení v jakémkoliv směru. Se suplementy úzce souvisí i prodej občerstvení a nápojů. Zákazníci by si dále mohli nakoupit i vybavení pro cvičení zahrnující například švihadla, trhačky, bandáže a další. Vzhledem i k tvorbě image fitness centra a budování si oddané komunity zákazníků, kteří mají mezi sebou přátelské vztahy by měli klienti mít k dispozici koupit tematického oblečení spojeného s posilovnou.

- **Řešení obtíží** – představuje způsoby zahrnující řešení překážek a jedním z klíčových je tvorba hodnotného obsahu na sociálních sítích, která by jednak mohla odbourat některé milné představy určitých zákazníků, například o nutnosti velkého obětování se pro sportování pro získání vytoužených výsledků apod. Hodnotný obsah může vyvracet domněnky stejně tak dobře, jako vytvářet atraktivitu sportování i důležitost wellness služeb na zdraví. Rovněž nedostatek času a nízkou sebedůvěru může vyřešit předkládání různých variant tréninkové spolupráce trenéry pro specifické možnosti a přání zákazníka. Strach z neznámého či nových lidí může být vyřešen pomocí skupinových lekcí, kde zákazník může nabít dojem, že se ztratí v davu a nebude mít takové psychické zábrany. Mnohé z obtíží odstraní vytváření přátelské atmosféry zaměstnanci posilovny. A pro některé klienty, jejichž obtíží je cenová náročnost vstupu do fitness centra, může být řešením využití permanentního vstupného, které vychází v přepočtu na jeden vstup pro zákazníka výhodněji.
- **Tvorba přínosů** – základní tvorbu přínosu zákazníkovi přináší jeho samotný trénink. To o jakou kvalitu tréninku se bude jednat určuje i široká nabídka strojů a dalšího vybavení nutného pro cvičení. Velkou mírou při tvorbě přínosů znamená trenér nebo jiný profesionál starající se o maximální spokojenost zákazníků během osobního nebo skupinového tréninku či v případě poskytování wellness služeb. Trenér a další profesionální personál posilovny vytvářejí přátelské prostředí a poskytují svou podporu včetně mnohých informací vedoucích k zisku dovedností.

12.3 Návrh business modelu

Pro tvorbu modelu je užito nástroje Lean Canvas, který účinně pomáhá při tvorbě zcela nového podnikání. Finální plátno business modelu Lean Canvas pro fitness centrum je k dispozici níže. Předchozí plátna modelu, která byla aktualizována jsou uvedena v příloze PII, PIII a PIV. Výchozí tvorbou business modelu se stala zjištění získaná v analytické části a postup tvorby plátna popsány v části teoretické.

12. 4. 2023		Verze 4 – finální plátno		Bc. Filip Jakub
PROBLÉMY A POTŘEBY	ŘEŠENÍ	UNIKÁTNÍ HODNOTOVÁ NABÍDKA	NEFÉROVÁ VÝHODA	SEGMENTY ZÁKAZNÍKŮ
- Neznalost cvičebních postupů a dalších metod při sportování - Potřeba služeb a vybavení uspokojujících pokročilé cvičence - Absence komunity motivující ke cvičení	- Služba 4v1 - Služba FitPro s multifunkčním vybavením - Skupinové tréninky	- Komplexní řešení všech potřeb začínajících cvičenců - Specifické programy a vybavení pro pokročilé cvičence - Připojení se k podporující komunitě, se ziskem většího sebevědomí	- Propojení služeb do cenově výhodného řešení - Proaktivní přístup při řešení specifických problémů zákazníků - Strategie tvorby komunity	- Začínající cvičenci - Pokročilí cvičenci - Ženy ve středním věku
	KLÍČOVÉ METRIKY		CESTY K ZÁKAZNÍKŮM	
	- Průměrná měsíční tržba - Průměrný počet návštěvníků posilovny za 1 den		- Webové stránky - Sociální sítě (fb, Instagram, YouTube, TikTok) - Sponzoring	PRVNÍ VLAŠTOVKY - Nároční zákazníci
STRUKTURA NÁKLADŮ		ZDROJE PŘÍJMŮ		
- Investiční náklady na zřízení posilovny - Fixní náklady na provoz (energie, voda, ...) - Platy zaměstnanců a daně - Pojištění - Nákup suplementů a dalších surovin u dodavatelů		- Prodej vstupenek, permanentek a členství - Prodej balíčků služeb - Prodej specializovaných lekcí - Podíl na zisku osobních trenérů - Prodej suplementů a občerstvení - Prodej vybavení pro cvičení a oblečení		

Obrázek 33 - Business model Lean Canvas (vlastní zpracování)

12.3.1 Segmenty zákazníků

Služby fitness center využívá celé spektrum zákazníků s rozličnými motivy pro návštěvu takového zařízení. Zákazníky spojuje především ochota věnovat se svému zdraví a sportovat. Každý takový člověk má k dispozici časový úsek, ve kterém tráví čas v posilovně a má možnost platit za vstup či případně za doplňkové služby jako je trenér, občerstvení, suplementy, saunu a solárium. Rozdílovými faktory jsou poté specifické potřeby jednotlivých zákaznických segmentů.

- **Začínající cvičenci** – jedná se o zákaznický segment, který je specifický tím, že nedokáže přesně formulovat požadavky, které by mělo fitness centrum naplňovat.

Tito cvičenci se buďto rozhodují navštěvovat posilovnu nebo tak činí méně než 1 rok. Zákazníci, kteří se řadí do tohoto segmentu znají pouze svůj účel a očekávají, že návštěva posilovny je k tomuto cíli povede. Těmito cíli bývá nejčastěji snaha o redukci tělesného tuku, vytvarování postavy, zvýšení kondice nebo zkrátka žít zdravě. Samozřejmě, každý takový zákazník má určité očekávání a subjektivní názory či postoje týkající se služeb, vybavení, designu atd., které však mohou být nepodstatné či dokonce překážkou pro uspokojení potřeb.

- **Pokročilí cvičenci** – jedná se o zákazníky, kteří dokáží mnohem konkrétněji vyjádřit své potřeby a problémy oproti začátečním cvičencům. Jedná se o zkušené cvičence bez rozdílu pohlaví, věku nebo příjmu, kteří navštěvují posilovny dobu delší než jeden rok. Pokročilí cvičenci ovládají základy minimálně redukce přebytečného tuku, nabírání svalové hmoty, zvyšování kondice a síly. Tito zákazníci často využívají i doplňkové služby jako je prodej suplementů, občerstvení a především wellness služby.
- **Ženy ve středním věku** – specifickým segmentem zákazníků, který bývá často přehlížen jsou ženy ve středním věku 30-49 let. Formulování tohoto segmentu pramení ze začínajících cvičenců, kvůli i možným negativním neopodstatněným domněnkám o fitness centru včetně úsilí nutného pro sportování. Tato specifická část zákaznic produktivního věku však disponuje rozdílnými potřebami a problémy popsány v další kapitole.

První vlašťovky, nebo také zákazníci, kteří by měli využít nového fitness centra jako první jsou nároční zákazníci, kteří vyžadují specializované vybavení posilovny, které konkurenční fitness centra nenabízejí.

12.3.2 Problémy a potřeby

Definování problémů je spjato s již definovanými zákaznickými segmenty, které fitness centra navštěvují. Lidé, kteří se rozhodli navštěvovat posilovnu nevědí, jak cvičit a neznají cvičební postupy ani další metody pro účinné sportování. Začínající cvičenci ať už vědomě či nevědomě tedy potřebují služby profesionálního trenéra, který těmto zákazníkům bude nápomocen pro dosažení jejich požadavků a celkového rozšíření znalostí o fitness. V praxi mnozí začátečníci nemají odvalu zažádat o služby osobního trenéra, ať už je k tomu důvod finanční, ostych nebo jakýkoliv jiný. V tomto případě jsou zákazníci v posilovně potenciální hrozbou pro sebe i pro druhé zákazníky, protože neumí správně cvičit a může docházet ke

zraněním. V případě, že však zákazník z toho segmentu skutečně projeví zájem o služby instruktora, mnohdy nemá přehled o tom, jaké služby si vybrat (tréninkový plán, osobní trénink, jídelníček na míru, kruhový trénink, ...) a jestli je jejich cena přijatelná. Tyto překážky jsou dalšími faktory způsobující demotivaci zákazníků a nakonec jejich ztrátu.

Problém, který segment pokročilých cvičenců pociťuje, nebo také důvod, proč mění fitness centrum za jiné je vybavenost posilovny a její multifunkčnost. Mnohé ze stávajících konkurenčních posiloven vznikly v prostorách, které nebyly zamýšlené pro sportovní účely nebo jsou zkrátka malé a nepojmou množství strojů a jiné techniky. Toto způsobuje značnou omezenost například v podobě variability tréninkových metod. Potřebou těchto zákazníků je poté zdokonalování se v nejrůznějších pokročilých tréninkových metodách. Nicméně velká část trenérů je zaměřených pouze na začínající cvičence a najít trenéra, který ovládá další specifické fitness může být problém. Obdobně jako u segmentu začínajících cvičenců, i zde problémy a potřeby defacto tvoří jeden celek.

Potřebou žen ve středním věku jsou sportovní a volnočasové aktivity, které je odvedou od běžných starostí všedního dne. Tyto zákaznice mají často stejné cíle jako začínající cvičenci, tedy redukci přebytečného tělesného tuku atd. Velká část žen ve středním věku nicméně není ochotna přijít do fitness centra sama nebo cvičit pouze s osobním trenérem. Problém, se kterým se tento segment setkává je absence komunity, která by jednotlivé zákaznice motivovala ke cvičení a odbourala jejich stres z neznámého či sportování. Ženy středního věku proto spíše preferují skupinové lekce, do kterých chodí ve společnosti svých kamarádek z důvodu většího komfortu. Tento tržní segment má zájem i o specifické služby jako jsou wellness pro relaxování a dětský koutek pro odložení dětí. Obě služby opět velká část stávající konkurence postrádá.

12.3.3 Řešení

Řešením pro potřeby a problémy začínajících cvičenců je Služba 4v1, která velmi usnadňuje novým zákazníkům vstup do světa fitness. Služba poskytuje komplexní řešení pro zákazníky, ať už je jejich cílem cokoli a to v cenově zvýhodněném balení. Oproti možnosti, kde zákazník si objedná pouze jídelníček nebo tréninkový plán na míru, avšak zjistí, že nemá výsledky, protože třeba nevědomky dělá chyby v jiných oblastech a následně přestane cvičit, protože se mu nedaří dosahovat jeho cílů, zde má jistotu, že k cíli bude opravdu směřovat. Toto přináší pozitivum jak pro zákazníka, tak i trenéra a fitness centrum, neboť je pravděpodobné, že takový zákazník bude zařízení navštěvovat dlouhodobě. Cenově

zvýhodněné balíčky služeb tedy z dlouhodobého hlediska mohou představovat velký úspěch. Služba 4v1 obsahuje kategorii cvičení, což představuje osobní tréninky s vysvětlením techniky a sepsáním tréninkového plánu na míru. Další kategorií je strava zahrnující jídelníček na míru včetně podrobného vysvětlení suplementace. Kategorie konzultace poté představuje úzkou spolupráci s klientem po dobu tří měsíců a další kontroly v průběhu celého roku. Poslední službou, která je součástí balíčku je kategorie relax, která zpřístupňuje zákazníkům praktické informace o relaxačních cvičeních s možností účasti na skupinových lekcích jako je jóga a další. Daná služba by mohla být k dispozici k zakoupení samostatně nebo společně se zvýhodněným členstvím do fitness centra v délce jednoho roku.

Pro problémy a potřeby zákaznického segmentu pokročilých cvičenců zamýšlená posilovna nabízí možnost koupě Služby FitPro. Jedná se o službu, kterou může využít kdokoliv, kdo má pocit, že dostatečně ovládá základy cvičení a cítí potřebu rozvíjet se v pokročilých metodách cvičení zaměřených primárně na rozvoj síly, kondice a nárůst svalové hmoty. Zákazníci mají opět k dispozici kvalifikované služby trenérů pro sestavení a seznámení se v novými tréninkovými programy i novinkami z řady vědeckých studií. Služba dále nabízí možnost účastnit se malých soutěží Pro v rámci fitness centra o hodnotné ceny, například zdarma suplementaci. Soutěžít by bylo možné samostatně i v týmech. Příkladem může být několik týmů, kteří se během jedné hodiny snaží nazvedat dohromady co největší množství závaží. Tyto soutěže mají za cíl stmelovat komunitu ve fitness centru a zatraktivnit je pro zákazníky. Je zřejmé, že takoví účastníci budou ochotni dostatečně trénovat pro vítězství a tudíž hojně využívat služeb posilovny. Součástí služby zůstávají konzultace jídelníčku a služba také rozšiřuje kategorii relax o další odborné znalosti z této oblasti včetně zvýhodněných vstupů do wellness fitness centra. Službu lze opět zakoupit samostatně či se zvýhodněným členstvím. Nová posilovna rovněž odbourává bariéry spojené s nevyhovujícími prostory a vybavením a nabízí i pro účely této služby moderní a multifunkční zázemí.

Pro segment zákazníků ve středním věku by byla k dispozici velmi široká nabídka čítající přes 15 skupinových lekcí včetně wellness služeb i dětského koutku. Při zakoupení permanentky by rovněž platila možnost jí uplatňovat na kteroukoliv z nabízených lekcí. Tento způsob umožňuje vyzkoušet si další lekce a oblíbit si jich třeba hned několik. Lekce se zaměřují na různé formy od tanečních lekcí, přes meditační, relaxační až po kardio a bojové lekce.

12.3.4 Unikátní hodnotová nabídka

Zákazník si kupuje vstup do posilovny či účast na lekci nebo tréninku. Jedná se o nehmotný charakter a jediný důvod, proč tak zákazník činí, je jeho uspokojení. V rámci této služby lze dojít k uspokojení zákazníka zřejmě snáz, než kdekoliv jinde, a to díky hormonům štěstí, které jsou při sportování vyplavovány.

Přidané hodnoty, které začínající zákazníci získají využitím Služby 4v1 včetně navštěvování tohoto zamyšleného fitness centra je uspokojení primárního cíle, který zákazníka do fitness centra přivádí. V druhé řadě se jedná o uspokojení všech potřeb a problémů, které z cesty k hlavnímu cíli vyvstávají. Ať už se jedná o službu 4v1, FitPro nebo kteroukoliv lekci, zákazníkům odpadá stres z nevědomosti či pocitu nekomfortnosti ve vlastním těle. Pokročilí cvičenci ocení nové rady a tipy pro zvýšení jejich šancí k dosahování vytyčených cílů včetně možnosti výhry hodnotných cen a ušetření svých peněz. Uspokojení tohoto segmentu je dosaženo i možností výběru cvičebních metod jako důsledku širokého vybavení. Využitím služeb zákazníci předcházejí i možným rizikům jako jsou úrazy a nehody při sportování. Ženy středního věku a pokročilí cvičenci uvítají wellness služby kvůli odpočinku, odbourání stresu a celkového snížení napětí. Segment zákaznic především pak musí docenit širokou paletu skupinových lekcí, které nemusí navštěvovat samostatně a tedy odbourání zábran, který by jim jinak bránily sportovat. Se skupinovými lekce se pojí připojení se k podporující komunitě a lepšího cítění se ze sebe sama.

Nezávisle na daném segmentu, lidé věnující se sportování a zdravému životnímu stylu si zlepšují své zdraví, v konečném důsledku šetří své peníze a stávají se šťastnějšími lidmi. Z dlouhodobého hlediska zákazník získává sebedůvěru a nové přátele.

12.3.5 Neférová výhoda

Neférová výhoda takového fitness centra začíná tam, kde končí možnosti ostatních konkurenčních posiloven. Jednoznačná výhoda je projekce prostor speciálně za účelem posilovny. V praxi to znamená promyšlené a vyhovující prostory s klimatizací, designem, osvětlením, dětským koutkem a především se specifickými potřebami k jednotlivým sportovním aktivitám včetně soukromého parkoviště fitness centra. Přidanou hodnotou je posilovna propojená s wellness pod jedinou střechou. Vhodné technické vybavení představuje část neférové výhody, kterou můžeme označit jako multifunkčnost. Významnou neférovou výhodou je unikátní propojení služeb do cenově výhodného řešení pro všechny zúčastněné strany. Služby 4v1 a FitPro poskytují zákazníkům jedinečnou možnost nabídky,

kteřou konkurence postrádá. Cílem nového fitness centra je proaktivní přístup pro řešení specifických problémů a potřeb zákazníků do co nejmenších detailů. Příkladem může být cílení na přehlížený segment žen středního věku nebo i preferenci zákazníků týkající se otevírací doby, kterou zamýšlené fitness centrum rozšiřuje na 16 hodin denně. Neférovou výhodou je strategie tvorby komunity přes možnost zakoupení unikátních služeb a lekcí s členstvím do fitness centra. Členství v sobě nese více než možnost neomezeného vstupu. Být členem jakékoliv organizace a komunity je hodnota, která se cení a ve většině současných posiloven není běžná. Zákazník může takto vnímat, že je na něj pohlíženo jiným a pozitivním způsobem nežli pouze jako na dalšího zákazníka platícího obyčejné vstupy.

12.3.6 Cesty k zákazníkům

Pro službu v moderní době je naprostý základ pro svou propagaci být aktivní na webových stránkách. Zejména pak na sociálních sítích, kde pomocí videí, fotografií a speciálních nabídek lze oslovit širokou škálu potenciálních zákazníků. Rovněž trenéři posilovny by měli skrze sociálně sítě sdílet hodnotný obsah související se zdravým životním stylem, který by lidé ocenili a přimělo by je to navštívit fitness centrum a využít služeb profesionálů. Jednou z významných možností by mohla být videa, ve kterých by byly krátké ochutnávky z lekcí prováděných v posilovně. Za zvážení stojí i zpoplatněné online lekce pro domácí cvičení. V určité míře lze zvažovat i reklamní bannery. Marketing by doplňovala stránka informační. Dalším distribučním kanálem by byl sponzoring a především osobní reklama, tedy sdílení pozitivních reakcí na návštěvu fitness centra jak formou internetového hodnocení, tak i v rámci ústního podání.

12.3.7 Klíčové metriky

Klíčovou metrikou by byla průměrná měsíční tržba. Výpočet by byl proveden vydělením celkové tržby za sledované období (počet dnů) počtem dnů. Další zásadní metrikou by byl průměrný počet zákazníků během jednoho dne. Podíl průměrného počtu zákazníků za den a průměrné tržby za jeden den nám udává průměrnou útratu jednoho zákazníka.

12.3.8 Zdroje příjmů

Primárním zdrojem fitness centra by byl prodej vstupů a permanentek do posilovny, kde lidé sportují individuálně stejně tak i prodej vstupů do wellness služeb. Významný zdroj by samozřejmě představoval také prodej balíčků služeb spojených se členstvím. Důležitými zdroji by byly posléze částečný zisk z prodeje specializovaných lekcí vedených zkušenými

instruktory a podíl ze zisku od osobních trenérů účinkujících ve fitness centru jako OSVČ. Vedlejšími zdroji příjmů jsou prodej suplementů všeho druhu a jiného drobného občerstvení jako je káva, ovoce a další. Variantou je i prodej sportovního vybavení jako jsou švihadla, boxerské rukavice, klubové oblečení, posilovací pásky atd.

12.3.9 Struktura nákladů

Náklady lze rozdělit mezi jednorázové a pravidelné. Při zřizování fitness centra vznikají investiční náklady, které směřují na výstavbu posilovny, design, vybavení – posilovacích strojů a další nezbytných materiálových požadavků. Za pravidelné náklady lze označit platby za energie, vodu, pojištění, nájem, platy zaměstnancům či externím spolupracovníkům a reklamu. Mezi náklady se musí započítat i velkoobchodní ceny posilovnou nabízených suplementů a doplňkového zboží našim dodavatelům.

13 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ BUSINESS MODELU

Nynější kapitola se věnuje ekonomickému zhodnocení představeného business modelu pro založení fitness centra. Vyčíslení a vyhodnocení výnosů i nákladů odpovídá analýze dat pozorovaných u konkurenčních fitness center a wellness služeb na trhu. Závěrem kapitoly je shrnutí ekonomického zhodnocení v podobě predikce zisku.

13.1 Výnosy

Vzhledem k širokému sortimentu nabízených služeb i produktů bylo pro zjednodušení výpočtu výnosů počítáno pouze s primárními zdroji příjmů, kterými jsou prodej vstupů do posilovny, wellness, vstupy na skupinové lekce a nabídka balíčků služeb s možností členství. Nutno poznamenat, že jeden z dalších hlavních výnosů je podíl na zisku osobních trenérů, kteří vystupují jako živnostníci. Tento podíl je nastaven jako 20 % z platby, kterou člověk platí trenérovi za službu osobního tréninku v posilovně. Ač tedy tento výnos může tvořit významnou část výnosů fitness centra, vzhledem k počáteční fázi tvorby posilovny a variabilitě tohoto zisku v průběhu jejího fungování však nebude pro účely této práce počítán. Totéž platí pro vedlejší zdroje příjmů fitness centra, kterými jsou prodej občerstvení, nápojů, oblečení a doplňků stravy.

Základní vstupné do posilovny pro individuální cvičení je stanovené částkou 99 Kč s možností uplatnění slevy na studenta a seniora nebo možností zakoupení permanentního vstupného v různém rozsahu. Tabulka č. 6 obsahuje celkem tři predikované varianty tržeb v různých časových sledech. Průměrný počet zákazníků za den je odhadován v pesimistické variantě na 69 při celkové roční tržbě necelých 2,3 milionu korun. Optimistická varianta predikuje průměrný počet návštěvníků posilovny na 91 za den s roční tržbou přesahující 3 milionu korun a realistická verze počítá s 82 zákazníky a 2,7 miliony korun roční tržby.

Tabulka 6 - Varianty výnosů základního vstupného do posilovny (vlastní zpracování)

Varianta	Průměrný počet zákazníků za den	Průměrná denní Tržba	Průměrná týdenní tržba	Průměrná měsíční tržba	Průměrná roční tržba
Pesimistická	69	6 831 Kč	47 817 Kč	191 268 Kč	2 295 216 Kč
Realistická	82	8 118 Kč	56 826 Kč	227 304 Kč	2 727 648 Kč
Optimistická	91	9 009 Kč	63 063 Kč	252 252 Kč	3 027 024 Kč

Průměrný počet zákazníků během dne byl stanoven na základě vyzkoumaných dat České komory fitness (Benešová, 2022) a terénního dotazování a pozorování současné konkurence. Tabulka č. 7 poté poskytuje predikce zisku z prodeje speciálních balíčků služeb 4v1 a FitPro včetně zvýhodněného členství na jeden rok do fitness centra. Služba 4v1 se členstvím vychází celkem na 11 000 Kč. Zákazník zaplatí 8 000 Kč za členství a 3000 Kč za tuto službu. Zkušební cvičenci poté zaplatí souhrnně 9 700 Kč, z toho 8 200 Kč za členství a 1 500 Kč za službu FitPro. Uvedené částky platí pro běžné zákazníky bez slevy.

Tabulka 7 – Varianty výnosů z klíčových služeb a členství (vlastní zpracování)

Varianta	Průměrný počet prodané varianty za týden	Průměrná týdenní tržba	Průměrná měsíční tržba	Průměrná roční tržba
4v1 + členství				
Pesimistická	1	11 000 Kč	44 000 Kč	528 000 Kč
Realistická	3	33 000 Kč	132 000 Kč	1 584 000 Kč
Optimistická	5	55 000 Kč	220 000 Kč	2 640 000 Kč
FitPro + členství				
Pesimistická	1	9 700 Kč	38 800 Kč	465 600 Kč
Realistická	2	19 400 Kč	77 600 Kč	931 200 Kč
Optimistická	3	29 100 Kč	116 400 Kč	1 396 800 Kč

Tabulka č. 8 obsahuje varianty výnosů z prodeje 10 vstupů na specializované lekce ve fitness centru. Rozhodnutí pro výpočet 10 vstupové permanentky namísto jednorázového vstupu na skupinovou lekci je takový, že lze predikovat častější zájem o permanentku. Praxe uvádí, že pravidelné věnování se oblíbenému cvičení například jógy a dalších v horizontu alespoň 10 lekcí je preferováno před jednorázovým vstupem na lekci. Veškeré lekce ve fitness centru jsou stanové na 120 Kč a v rámci 10 vstupů vychází tržba na vstup 109 Kč.

Tabulka 8 - Varianty výnosů základního vstupného z prodeje 10 vstupů na skupinové lekce (vlastní zpracování)

Varianta	Průměrný počet prodaných lekcí za týden	Průměrná týdenní tržba	Průměrná měsíční tržba	Průměrná roční tržba
Pesimistická	11	1 199 Kč	4 796 Kč	57 552 Kč
Realistická	18	1 962 Kč	7 848 Kč	94 176 Kč
Optimistická	23	2 507 Kč	10 028 Kč	120 336 Kč

Tabulka s wellness službami zaznamenává rovněž 3 varianty tržeb v jednotlivém časovém horizontu. Pro solárium, kde je stanovena základní cena 18 Kč za jednu strávenou minutu je pesimistická predikce roční tržby přes 90 tisíc korun s průměrným počtem zákazníků 15 za jeden den. Optimistická verze predikuje roční tržby ve výši 157 248 Kč při 26 zákaznících za den a realistická varianta s 20 zákazníky předpovídá průměrnou roční tržbu 120 960 Kč.

Základní vstup umožňující vstup do sauny a vířivky byl vyhodnocen na 249 Kč, kde pesimistická varianta predikuje průměrný denní počet návštěvníků na 14 s průměrnou roční tržbou přes 1,1 milionu korun. Optimistická verze předpovídá tento počet zákazníků na 30 s tržbou přes 2,5 milionu korun a realistická varianta vyhodnocuje průměrný roční zisk přes 1,8 milionu korun při průměrné denní návštěvě 22 zákazníků.

Tabulka 9 - Varianty výnosů základního vstupného do wellness (vlastní zpracování)

Služba a Varianta	Průměrný počet zákazníků za den	Průměrná denní tržba	Průměrná týdenní tržba	Průměrná měsíční tržba	Průměrná roční tržba
Solárium					
Pesimistická	15	270 Kč	1 890 Kč	7 560 Kč	90 720 Kč
Realistická	20	360 Kč	2 520 Kč	10 080 Kč	120 960 Kč
Optimistická	26	468 Kč	3 276 Kč	13 104 Kč	157 248 Kč
Sauna a vířivka					
Pesimistická	14	3 486 Kč	24 402 Kč	97 608 Kč	1 171 296 Kč
Realistická	22	5 478 Kč	38 346 Kč	153 384 Kč	1 840 608 Kč
Optimistická	30	7 470 Kč	52 290 Kč	209 160 Kč	2 509 920 Kč

V příloze P V této práce jsou k dispozici už jednotlivé ceníky pro primární zdroje fitness centra. První tabulka obsahuje ceník za služby umožňující vstup do posilovny a na skupinové lekce. Druhá tabulka obsahuje ceník za wellness služby umožňující vstup do solária a sauny s vířivkou, pro které platí jedno vstupné.

Závěrečná tabulka výnosů se věnuje souhrnu měsíčních a ročních tržeb plynoucích z primárních zdrojů zamýšleného podnikání. Pesimistická roční varianta tržeb dosahuje výše přes 4,6 milionu korun. Optimistická verze činí výše přesahující 9,8 milionu korun a realistická varianta nabývá částky necelých 7,3 milionu korun.

Tabulka 10 - Souhrn měsíčních a ročních výnosů zamýšleného podnikání (Kč)
(vlastní zpracování)

Tržby	Varianta		
	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Za prodej vstupů do posilovny	191 268 Kč	227 304 Kč	252 252 Kč
	2 295 216 Kč	2 727 648 Kč	3 027 024 Kč
Za prodej služby 4v1 se členstvím	44 000 Kč	132 000 Kč	220 000 Kč
	528 000 Kč	1 584 000 Kč	2 640 000 Kč
Za prodej služby FitPro se členstvím	38 800 Kč	77 600 Kč	116 400 Kč
	465 600 Kč	931 200 Kč	1 396 800 Kč
Za prodej 10 vstupů na skupinové lekce	4 796 Kč	7 848 Kč	10 028 Kč
	57 552 Kč	94 176 Kč	120 336 Kč
Za prodej vstupů do solária	7 560 Kč	10 080 Kč	13 104 Kč
	90 720 Kč	120 960 Kč	157 248 Kč
Za prodej vstupů do sauny a vířivky	97 608 Kč	153 384 Kč	209 160 Kč
	1 171 296 Kč	1 840 608 Kč	2 509 920 Kč
Celkem měsíčně	384 032 Kč	608 216 Kč	820 944 Kč
Celkem ročně	4 608 384 Kč	7 298 592 Kč	9 851 328 Kč

13.2 Náklady

Úskalím pro realizaci business modelu fitness centra mohou být zejména investiční náklady spojené s veškerým vybavením, které si provozovna žádá. Vzhledem k nutnosti zajištění velkého prostoru umožňující plnit multifunkčnost fitness centra lze očekávat vysoké investice nejen do strojů, činek a dalšího vybavení, které bude tvořit nejvyšší částku investičních nákladů, ale také nelze opomenout významnou část prvotních nákladů spojenou s realizací exteriéru a především interiéru nutného uzpůsobit pro specifčnost podnikání.

Vstupní náklady, které popisuje tabulka č. 11, je nutné uhradit před startem provozování fitness centra. Ceny byly stanové na základě cíleného průzkumu trhu vyhledáváním a dotazováním se. Tyto náklady nebude možné financovat bez finanční pomoci pocházející z externích zdrojů. Vstupní náklady fitness centra byly vyčísleny na 3 776 000 Kč.

Tabulka 11 - Vstupní náklady fitness centra (vlastní zpracování)

Vybavení posilovny	Pořizovací cena	Zázemí interiéru	Pořizovací cena
Specializované stroje na cvičení	823 000 Kč	Klimatizace	80 000 Kč
Činky	140 000 Kč	Osvětlení	90 000 Kč
Konstrukce	480 000 Kč	Recepce	50 000 Kč
Stojan na jednoručky	40 000 Kč	Výmalba	65 000 Kč
Kardio stroje	139 000 Kč	Šatny	110 000 Kč
Osy	30 000 Kč	Hygienické zařízení	285 000 Kč
Zrcadla	100 000 Kč	Vybavení dětského koutku	15 000 Kč
Bambusová podlaha	220 000 Kč	Eko nábytek	23 000 Kč
Pogumovaná podlaha	115 000 Kč	Platební terminál	8 000 Kč
Wellness		Počítač	25 000 Kč
Vířivka	80 000 Kč	Barové vybavení	29 000 Kč
Solárium	100 000 Kč	Prvotní nákup suplementů pro prodej	30 000 Kč
Finská sauna	70 000 Kč	Dekorace a květiny	48 000 Kč
-	-	Připojení k internetu	3 000 Kč
-	-	Ostatní	
-	-	Poplatek pro založení živnosti	1 000 Kč
-	-	Tvorba webu	17 000 Kč
-	-	Software – aplikace	10 000 Kč
-	-	Solární panely	300 000 Kč
-	-	Parkoviště a prostranství	250 000 Kč
Celkem	3 776 000 Kč		

Pravidelně se opakující náklady spojené s provozováním fitness centra jsou k dispozici v tabulce č. 12. Výhodou podnikání v této službě jsou převažující fixní náklady a tím tedy snazší možnost plánování investic a výdajů. Mezi významné položky fixních nákladů patří výdaje spojené se zaměstnanci, úvěr, nájem a energie.

Větší částku spojenou s variabilními náklady nese potřeba koupě surovin určených pro prodej občerstvení. Mezi variabilní náklady dále řadíme i podíl z prodeje skupinových lekcí.

V rámci 10 vstupů, kde vychází jeden vstup na 109 Kč obdrží instruktor 55 % z této tržby, což odpovídá 60 Kč. Významnou položkou variabilních nákladů tvoří vyplácení podílů trenérům z prodaných lekcí 4v1 a FitPro, což představuje 80 % z částky služby. Za jednu prodanou lekci 4v1 trenér obdrží 2 400 Kč a za jednu prodanou službu FitPro 1 200 Kč. Výpočet variabilních nákladů vzhledem k jednotlivým variantám se vztahuje k tabulkám č. 7 a 8 zaznamenávající predikci tržby.

Tabulka 12 - Pravidelně se opakující měsíční a roční náklady (vlastní zpracování)

Fixní náklady	Částka	Variabilní náklady	Částka realistické varianty	Částka pesimistické varianty	Částka optimistické varianty
Úklidová agentura	5 000 Kč	Podíl instruktorům	4 320 Kč	2 640 Kč	5 520 Kč
Zálohy za energie	24 000 Kč	Podíl trenérům za služby	38 400 Kč	14 400 Kč	62 400 Kč
Mzdové náklady	55 000 Kč	Suroviny pro občerstvení	12 000 Kč	9 000 Kč	14 000 Kč
Pojištění	4 000 Kč	Hygienické potřeby	1 100 Kč	1 000 Kč	1 500 Kč
Sociální a zdravotní pojištění za zaměstnance	23 000 Kč	Vodné	4 000 Kč	3 900 Kč	4 400 Kč
Účetní služby	1 500 Kč	Stočné	8 000 Kč	7 000 Kč	9 500 Kč
Internetové připojení	900 Kč	-	-	-	-
Správa webu	500 Kč	-	-	-	-
Marketing	5 000 Kč	-	-	-	-
Úvěr na vybavení	27 500 Kč	-	-	-	-
Paušální daň	6 208 Kč	-	-	-	-
Pronájem	120 000 Kč	-	-	-	-
Celkem fixní a variabilní náklady měsíčně			340 428 Kč	310 548 Kč	369 928 Kč
Celkem fixní a variabilní náklady ročně			4 085 136 Kč	3 726 576 Kč	4 439 136 Kč

13.3 Predikce zisku

Analyzování predikce zisku se uskutečnilo na základě kalkulace tří variant tržeb zamýšleného podnikání a odečtení počáteční výše investice včetně fixních a variabilních nákladů. Tabulka níže počítá také s počátečním vkladem majitele provozovny do záměru podnikání v hodnotě 1 000 000 Kč. Predikce je vypočítána za časový horizont jednoho roku. Při započítání pesimistické varianty tržeb a nákladů podnikání dosahuje ztráty v prvním roce více než 1,8 mil. korun. Realistická varianta posléze počítá s ročním ziskem ve výši přes 400 tis. Kč a optimistická varianta s 2,6 mil. Kč.

Tabulka 13 – Predikce zisku zamýšleného podnikání na horizont 1 roku
(vlastní zpracování)

Varianta	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Počáteční vklad	1 000 000 Kč	1 000 000 Kč	1 000 000 Kč
Roční tržby	4 608 384 Kč	7 298 592 Kč	9 851 328 Kč
Počáteční investice	3 776 000 Kč	3 776 000 Kč	3 776 000 Kč
Roční výdaje	3 726 576 Kč	4 085 136 Kč	4 439 136 Kč
Cash flow	-1 894 192 Kč	437 456 Kč	2 636 192 Kč

Doba návratnosti investice v pesimistické variantě činí období 9 let. Při započítání realistických částek je návratnost ve třetím roce podnikání a při optimistické variantě v druhém roce podnikání. V rámci ekonomické kapitoly je počítáno ve většině případů se základními sazbami bez započítání pravděpodobnosti využití slev zákazníky při výpočtu výnosů z podnikání. V nákladech se promítají analyzované ceny za stroje a služby vzhledem k počátku roku 2023, které však kvůli vysoké inflaci brzy nemusí být aktuální. Predikce zisku byla tedy stanovena nejzazším způsobem vhodným pro účely této práce.

14 RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

Závěrečná kapitola projektové části diplomové práce se zabývá potenciálními riziky spojenými se zamýšleným podnikatelským záměrem. Včasné odhalení možných rizik a přijetí patřičných opatření je dalším nezbytným faktorem pro úspěšné fungování podnikání. Stanovená rizika projektu jsou hypotézy vytvořené autorem a jejich ověření je v zásadě možné pouze testem reality.

14.1 Rizika podnikání

Významný podíl na zmírnění dopadu rizik pro podnikání představuje již samotná identifikace rizikových faktorů. Pouhé vědomí o existenci rizik, které mohou doprovázet fitness centrum může vést k větší obezřetnosti v rozhodování se v určitých případech podnikání. Následující řádky se podrobně věnují identifikovaným rizikům a následkům, které přinášejí včetně jejich zařazení do oblasti jejich věcné náplně. Tabulka obsahující seznam analyzovaných rizik je k dispozici v příloze práce P VI.

- **Politická rizika** – mezi rizika spojená s politickými rozhodnutí patří zejména možné nařízení, které bude spojené s povinným uzavřením fitness centra z důvodů omezení šíření nemoci. Následkem takového rizika je pozastavení činnosti provozovny s určitou státní náhradou.
- **Finanční rizika** – významná rizika pro zamýšlené fitness centrum představují rizika spojená se zvyšováním cen za energie způsobené dopadem energetické krize a nárůst nájemného z důvodu vysoké inflace a špatné hospodářské situace. Obě tato rizika lze považovat za seriózní hrozby, které se mohou podepsat na celkových nákladech provozovny i zdražování služeb, což by vedlo ke ztrátě některých zákazníků ba i dokonce vážným problémům udržitelnosti podnikání. Dalšími riziky finančního charakteru je neposkytnutí úvěru kvůli nesplnění podmínek stanovenými bankou pro získání úvěru nebo neschopnost splácet úvěr kvůli malým výnosům z podnikání či jiným špatným rozhodnutím, která negativně ovlivní financování. Zatímco neschopnost splácet své závazky může vést k úpadku fitness centra, zamítnutí žádosti o úvěr neumožní projekt ani realizovat.
- **Ekonomická rizika** – rizikem, se kterým se podnikatelský záměr může setkat je nucené zvýšení vstupného pro zákazníky kvůli zvyšující se inflaci a špatné hospodářské situaci. Následkem takového rizika je ztráta některých stávajících i

potenciálních zákazníků. Zvýšení nákladů poté může pramenit z rizika spojeného se špatně nastaveným marketingovým mixem, který bude neúčelový a způsobený chybami či nedodržením nastaveného plánu.

- **Provozní rizika** – určité provozní riziko je spojené se ztrátou dodavatele, který například opouští trh nebo ukončuje svou činnost. Důsledek tohoto rizika se může podepsat na dočasném omezení nabídky a služeb pro zákazníky. Rovněž v řízení takového fitness centra může docházet k chybným rozhodnutím ze strany majitele kvůli nedostatečným zkušenostem či jiným vlivům. Hlavní následkem těchto chyb by byly zvýšené náklady spojené s charakterem chyby.
- **Tržní rizika** – rizikem na trhu může být vznik nové konkurence, která taktéž vycítí tržní příležitost. Příchod nové konkurence na trh by posléze znamenal zvýšený konkurenční boj. Z dlouhodobého hlediska nelze přehlížet i měnící se trendy a možnost sníženého zájmu lidí o zdravý životní styl, což by automaticky znamenalo snížený počet zákazníků a zisků s nimi spojený. Aktuálnější riziko však představuje nízký zájem zákazníků o nové fitness centrum například z důvodu spokojenosti zákazníků se stávajícími konkurenty. Toto riziko představuje velkou potenciální hrozbu, protože by mohlo vést k nízkým tržbám a celkovému úpadku fitness centra. Mírnější variantou tohoto rizika je nízký zájem zákazníků pouze o konkrétní služby, kterými jsou služba 4v1, FitPro, skupinové lekce, wellness služby a prodej doplňků stravy. Příčinou nezájmu o tyto služby může být jejich neatraktivita či vysoká cena z pohledu zákazníků. Následkem rizika by sice nemusel být úpadek fitness centra jako takového, nýbrž pokles konkurenční výhody. Posledním tržním rizikem je nárůst konkurence z online prostředí, zejména kvůli pohodlí lidí s tím spojeného. Důsledkem rizika je nižší zájem zákazníků navštěvovat fitness centrum, což vede ke sníženým tržbám.
- **Technicko-technologická rizika** – kvůli špatnému zacházení či vadě může docházet k rizikům spojenými s poruchou zejména klimatizace nebo strojového vybavení. Pokud ve fitness centru nebude správně fungovat klimatizace, dají se očekávat stížnosti a celková nespokojenost zákazníků. Porucha stroje poté znamená omezení nabídky služeb. Obě rizika také mohou přinášet posilovně neočekávané výdaje.
- **Personální rizika** – základní riziko spojené s personálem fitness centra je chybějící pracovní síla zejména z důvodu nedostatku kvalifikovaných uchazečů o práci.

Následkem takového rizika je nucené omezení nabídky služeb. Dalším rizikem může být i nespokojenost zákazníků s trenéry zejména kvůli neprofesionálnímu přístupu. Toto riziko nejde brát na lehkou váhu a majitel musí dbát na správný výběr členů trenérského týmu, aby předešel ztrátě dobrého jména fitness centra i zákazníků.

- **Bezpečnostní** – posledním analyzovaným rizikem bude riziko spjaté se zdravotní nezpůsobilostí majitele. Příčinou zdravotních potíží může být celá řada, zvláště pak nedodržení bezpečnostních pravidel ve fitness centru. Důsledkem rizika je následné omezené řízení provozovny.

14.2 Analýza rizik

Cílem analýzy stanovených rizik je určení jejich významu. Stanovení závažnosti těchto hrozeb se odvíjí o pravděpodobnosti vyskytnutí jednotlivých rizik a jejich důsledků. Pro efektivní hodnocení je stanovena stupnice čítající 1 až 5 bodů. Významnost je posléze určena vynásobením těchto faktorů.

Tabulka 14 – Systém hodnocení rizik (vlastní zpracování podle Svobodová a spol., 2017)

Úroveň rizika	Pravděpodobnost vyskytnutí	Důsledky rizika
1	Zanedbatelná pravděpodobnost	Riziko neovlivní chod provozovny
2	Nízká pravděpodobnost	Riziko mírně komplikuje chod provozovny
3	Teoretická pravděpodobnost	Riziko komplikuje chod provozovny
4	Vysoká pravděpodobnost	Riziko zásadně komplikuje chod provozovny
5	Významná pravděpodobnost	Riziko vedoucí k uzavření provozovny

Následující tabulka č. 15 poté vyobrazuje metodu semaforu vyznačující významnost rizika do úrovní, reprezentovány barvou zelenou jsou přijatelná rizika ve škále 1-4 body, oranžovou barvou znázorňující nežádoucí rizika ve škále 5-12 a červenou barvou rizika, která jsou neakceptovatelná ve škále 15 až 25 bodů. Rizika oranžové a červené barvy se poté vyznačují jako největší hrozby podnikatelského záměru a musejí se činit kroky pro zmírnění jejich možného dopadu.

Tabulka 15 - Matice pro analýzu rizik (vlastní zpracování)

		Důsledky rizika				
		1	2	3	4	5
Pravděpodobnost vyskytnutí	1	1	2	3	4	5
	2	2	4	6	8	10
	3	3	6	9	12	15
	4	4	8	12	16	20
	5	5	10	15	20	25

Konečnou analýzu rizik zpřístupňuje tabulka č. 16. Všechna tři významná identifikovaná rizika, označená červenou barvou, která mohou mít pro podnikání fatální následky mají svůj základ ve finanční oblasti. Konkrétně se jedná o rizika spojená se současnou energetickou krizí a jejími dílčími dopady na celou ekonomiku, zvláště pak na zvyšující se inflaci. Jedná se o rizika nárůstu cen za energie a nárůstu nájemného. Pravděpodobnost vyskytnutí potíží spojených s dopady této krize je vysoká a její možné důsledky jsou ještě větší. Významnost rizika nicméně zaujímá spodní hranici červené úrovně kvůli vrcholící krizi a přijatým opatřením ze strany státu. Třetím významným rizikem je neposkytnutí úvěru s devastujícími důsledky na realizaci fitness centra. Do oranžové barvy střední významnosti rizika patří 8 analyzovaných rizik, které se vyplatí sledovat a rovněž, stejně jako u červených rizik, je zapotřebí navrhnout opatření do snížení jejich následků na podnikání. Nejvyšší významnosti rizika v této úrovni je přikládáno nízkému zájmu zákazníků o nové fitness centrum s vysokým dopadem na fungování posilovny a dále navýšení vstupného pro zákazníky a vstup nové konkurence na trh. Pozitivním zjištěním je, že polovina analyzovaných rizik spadá mezi přijatelná rizika.

Tabulka 16 - Analýza rizik zamýšleného podnikání (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost vyskytnutí	Důsledky rizika	Významnost rizika
Nařízené uzavření provozovny z protipandemických důvodů	2	4	8
Nárůst cen za energie	3	5	15
Nárůst nájemného	4	4	16
Neposkytnutí úvěru	3	5	15
Neschopnost splácení úvěru	2	3	6
Navýšení vstupného pro zákazníky	3	3	9
Špatně nastavený marketingový mix	2	2	4
Ztráta dodavatele	2	1	2
Chyby v řízení fitness centra	1	2	2
Nová konkurence	3	3	9
Snížení zájmu lidí o zdravý životní styl	1	3	3
Nízký zájem o nové fitness centrum	3	4	12
Nezájem zákazníků o službu 4v1	2	1	2
Nezájem zákazníků o službu FitPro	3	1	3
Nezájem zákazníků o skupinové lekce	2	2	4
Nezájem zákazníků o wellness služby	1	3	3
Nezájem zákazníků o koupi doplňků stravy	1	1	1
Nárůst konkurence online fitness	2	2	4
Porucha klimatizace	2	3	6
Porucha stroje	1	3	3
Chybějící pracovní síla	2	3	6
Nespokojenost zákazníků s trenéry	2	4	8
Zdravotní nezpůsobilost majitele	2	2	4

14.3 Opatření

Následující opatření jsou zhotovená pro snížení důsledků rizik analyzovaných jako nežádoucí a neakceptovatelná. Navrhovaná opatření jsou popisována sestupně od rizika s největší významností.

Zásadním rizikem je růst nájemného. Tomuto riziku lze za určitých podmínek předejít na základě jednání s pronajímatelem, ze kterého vzejde dohoda o cíli dlouhodobé spolupráce. Majitel posilovny by měl trvat na zanesení bodů dohody do smlouvy. Nájemní smlouva by měla být koncipovaná tím způsobem, že by měla uspokojovat obě strany bez možnosti rychlých změn její účinnosti.

Riziko nárůstu cen energií a jejich dopad na fitness centrum lze ponížít několika způsoby. První možností je posečkat, než energetická krize přestane mít takový vliv na ekonomiku a poté za dobrých podmínek podepsat výhodné smlouvy s poskytovatelem energie. Druhou možností jsou ekologické a především vlastní zdroje energie z aplikování fotovoltaických článků či využitím spinningových kol. Tato možnost by měla být vyjednaná s majitelem objektu. Třetí variantou je vést jednání s dodavatelem energií a vyjednat si výhodné smlouvy.

Neposkytnutí úvěru uzavírá přední rizika projektu. Opatření pro odstranění tohoto rizika spočívá ve zvýšení základního kapitálu majitele a tím i vylepšení podmínek pro dosažení úvěru. Jistou možností je hledání jiných externích zdrojů financí, například formou sbírky na nové fitness centrum. V případě zamítnutí poskytnutí úvěru zde existuje také možnost vybavit fitness centrum postupně. Například v první fázi by mohla vzniknout posilovna a v další fázi i zařízení pro wellness.

Opatření proti nízkému zájmu o fitness centrum představuje aplikování zjištění, získané touto prací zejména pak dodržением faktorů pravé strany business modelu, fitness centra obsahující unikátní nabídku, neférové výhody a především cesty k zákazníkům.

Předejít navyšování cen zákazníkům lze rovněž aplikováním výsledků této práce včetně přijetí opatření určených pro ostatní analyzovaná rizika. Navyšování cen zákazníkům je vždy až reakcí na způsobené jiné problémy.

Opatření vůči nové konkurenci spočívá v rychlosti otevření zamýšleného fitness centra. Čím dříve fitness centrum vznikne a vybuduje si svou oddanou zákaznickou základnu s širokou paletou služeb a vybavení, tím méně pro něj budou v budoucnu představovat hrozbu nové

posilovny v okolí. Tvorbou fitness centra se také zmenšuje tržní příležitost pro další případné konkurenty a tedy jejich odrazení od realizace jejich podnikatelského záměru.

Opatření proti nespokojenosti zákazníků s trenéry spočívá především v kvalitním výběru trenérů do fitness centra včetně následného dohledu majitele na profesionalitu těchto fitness instruktorů. Jisté opatření představuje i hodnocení zákazníky, které pomůže rychle odhalit slabé stránky trenérů.

Problémové riziko představuje uzavření provozovny kvůli rozhodnutí spojenými s protipandemickými opatřeními. Příprava na možnost takové situace spočívá v tvorbě online kurzů, kdy by zákazníci zůstali věrní svým trenérům, avšak cvičili jinde. Možností je také okamžitě zveřejnit sbírku na podporu fitness centra v době, kdy jeho příjmy nahrazují pouze příspěvky od státu. Variantou je dále tvorba rezerv.

Neschopnost splácení úvěru je další riziko, které ač má malou pravděpodobnost, mělo by dalekosáhlý dopad na celé fitness centrum. I zde platí možnost tvorby rezerv, ale také okamžitě navrhnout splátkový kalendář tak, aby měl majitel větší pravděpodobnost, že bude závazky schopen splácet.

Opatření proti chybějícímu personálu může spočívat v marketingové strategii s cílem zatraktivnění fitness centra včetně vysvětlování pozitivních aspektů potenciálním uchazečům o spolupráci a pracovní poměr například ve smyslu garance zákazníků i férové podíly na zisku.

Poslední opatření navržené autorem práce se zaměřuje na možné poruchy klimatizace. Tomuto riziku lze nejlépe přejít výběrem kvalitního dodavatele a následným dodržením všech pokynů o zacházení se zařízením.

15 SHRUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

V projektové části byla objasněna tržní příležitost vzniklá na poli fitness center v Novém Jičíně s oporou o výsledky předešlých analýz. Dále byl formulován profil zákazníka zamýšleného fitness centra a k němu navržená hodnotová mapa pro uspokojení jeho potřeb a problémů.

Následovala tvorba návrhu business modelu. Konečné 4. plátno zamýšleného fitness centra je zároveň finální úprava předešlých tří vylepšených pláten. Business model znázorňuje tři hlavní zákaznické segmenty s jejich problémy souvisejícími s neznalostí cvičebních postupů, metod či absencí komunity motivující ke cvičení a potřebami služeb i vybavení pro uspokojení náročných cvičenců. Řešení na tyto problémy poskytuje business model formou jedinečných nabídek služeb 4v1 a FitPro doplněné o skupinové tréninky. Unikátní hodnotová nabídka spočívá v komplexním řešení potřeb těchto zákaznických segmentů a zvláště pak v příležitosti připojení se k podporující komunitě, kde zákazník získá kromě přátel a vysněné postavy i větší sebevědomí. Neférovou výhodou je propojení služeb do cenově atraktivního řešení, strategie tvorby komunity a samotný princip řešení specifických problémů zákazníků pro jejich maximální spokojenost. Business model také dále obsahuje kanály k zákazníkům, klíčové metriky a formulované náklady a příjmy, které se staly východiskem pro další kapitoly.

Projektovou část doplňuje ekonomické zhodnocení business modelu spočívající v propočtu výnosů ve třech variantách – pesimistické, realistické, optimistické a v kalkulaci nákladů zřizovacích, fixních i variabilních. Výsledkem predikce zisku je pro pesimistickou variantu ztráta z podnikání v prvním roce 1,8 milion korun, v optimistické variantě zisk 2,6 milionu korun a v realistické verzi zisk přes 400 tis. korun.

Poslední fází projektové práce je analýza rizikových faktorů podle zařazení jejich věcné náplně s následnými opatřeními pro zmírnění možného dopadu těchto rizik. Největšími riziky zamýšleného podnikání je nárůst nájemného, cen za energie a neposkytnutí úvěru, na kterém stojí i padá myšlenka tvorby fitness centra.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala vytvořením business modelu fitness centra zasazeného do města Nový Jičín. Motivem k vypracování business modelu předcházelo moje přesvědčení o tržní příležitosti a nespokojenost se stávající nabídkou fitness center. Účelem práce bylo zjistit, zdali dokáží navrhnout hodnotnou alternativu v podobě posilovny, která bude mít potenciál a šanci na trhu uspět. Práci tvoří část teoretická jako výsledek literární rešerše, část analytická a část projektová.

Navržený business model reflektuje zjištění získaná v analytické části při využití analytických nástrojů PESTE, Porterova modelu pěti konkurenčních sil a SWOT analýzy. První zmiňovaný nástroj posloužil pro odhalení faktorů a jejich vlivů z makroprostředí, druhý nástroj byl využit pro analýzu konkurence včetně vlivu substitutů, dodavatelů i zákazníků a pomocí třetího nástroje byly formulovány silné a slabé stránky zamýšleného podnikání včetně příležitostí a hrozeb. Následoval kvantitativní výzkum, ve kterém bylo ověřováno šest hypotéz týkající se vytvořené hodnotové nabídky i preference zákazníků.

V projektové části jsem i za pomoci informací získaných během analytické části představil tržní příležitost a vypracoval plátno business modelu fitness centra. Vytvoření modelu předcházela formulace profilu zákazníka a hodnotové mapy. Součástí představení business modelu bylo v poslední fázi práce i jeho ekonomické a rizikové zhodnocení.

Je zapotřebí zmínit celkový charakter práce i jeho výsledky, které se opírají o soubor hypotéz, které je však reálně možné ověřit pouze prostřednictvím skutečného podnikání.

Diplomová práce potvrdila reálnost tržní příležitosti a doposud neuspokojené problémy a potřeby zákazníků, které by fitness centrum mohlo naplnit s odkazem na vytvořené plátno business modelu Lean Canvas této práce. Realizovat fitness centrum nicméně v brzké době nehodlám v návaznosti na aktuální vysoké ceny úvěru a stále se zvyšující se inflaci, která může negativně ovlivnit skutečnou investiční cenu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele. 2019. Praha: Grada, 2019, 246 s. ISBN 9788027121823.

KOŠTURIÁK, Ján a Richard VOCEL. O podnikání s nadhledem. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2015, 159 s. ISBN 9788071958628.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 2012. Praha: Grada, 2012, 332 s. ISBN 9788024783109.

SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. Praha: Grada. 5. aktualiz. a dopl. vyd. 2011, 480 s. ISBN 9788024775289.

MAURYA, Ash a Lukáš DUŠEK. Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje. V Brně: BizBooks, 2016, 230 s. ISBN 9788026505068.

JOSKOVÁ, Lucie, Markéta PRAVDOVÁ a Dvořáková EVA. Nová společnost s ručením omezeným - 4. aktualizované vydání právo – účetnictví – daně. 2021. Grada, 288 s. ISBN 9788027141166.

MÜLLEROVÁ, Libuše a Michal ŠINDELÁŘ. Účetnictví, daně a audit v obchodních korporacích. Praha: Grada, 2016, 207 s. ISBN 9788024758060.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 9788024733395.

VAŠTIKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2014, 268 s. ISBN 9788024750378.

KOTLER, Philip a KEVIN KELLER LANE. Marketing Management. 14. vydání. Grada, 2013, 814 s. ISBN 9788024741505.

DRUCKER, Peter Ferdinand a Pavel MEDEK. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Praha: Management Press, 2002, 300 s. ISBN 807261066X.

KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. 2., přepracované a rozšířené vydání. Grada, 2018, 288 s. ISBN 9788024758695.

RICKMAN, Cheryl. How to Start Your Own Business and Make It Work. London: Dorling Kindersley, 2021, 223 s. ISBN 9780241437452.

SHANK, Matthew D. a Mark R. LYBERGER. Sports marketing: a Strategic Perspective. London: Routledge, 2022, 795 s. ISBN 9780367141646.

NAGYOVÁ, Ľudmila. Marketing. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2014, 459 s. ISBN 9788055212692.

ZEMÁNEK, Josef a Jiří LACINA. Příručka pro začínající podnikatele. Computer Media, 2011, 96 s. ISBN 9788074021091.

KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, c2007, 216 s. ISBN 9788025116050

OSTERWALDER, Alexander et al. Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev - 2. vydání. V Brně: BizBooks, 2015, 278 s. ISBN 9788026504252.

SCARBOROUGH, Norman M., Jeffrey R. CORNWALL a Thomas ZIMMERER. Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management. 8th edition. Boston: Pearson, 2016, 720 s. ISBN 978-0-13-384962-2.

ADÁMEK, Pavel a Lucie MEIXNEROVÁ. Business modelování: Jak na business modely v digitálním prostředí. Grada, 2022, 272 s. ISBN 9788027133567.

FOSS, Nicolai J. a Tina SAEBI. Business Model Innovation: the Organizational Dimension. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press, 2015, 308 s. ISBN 9780198701873.

SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. Od nápadu k podnikatelskému plánu: Jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti. Grada, 2017, 232 s. ISBN 9788027104079.

BLANK, Steven G. The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win. Fifth edition. California: Steve Blank, 2013, 370 s. ISBN 9780989200509.

RIES, Eric. The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses. London: Portfolio Penguin, 2011, 320 s. ISBN 9780670921607.

RIES, Eric. Startup jako princip podnikání: jak dosáhnout dlouhodobého růstu v moderní firmě. Praha: Management Press, 2019, 360 s. ISBN 9788072615735.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

- NAŘÍZENÍ KOMISE (EU) č. 651/2014 [online], 2014. [cit. 2023-02-06]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014R0651&from=LV>
- DEFINICE PODNIKU [online], 2020. [cit. 2023-02-06]. Dostupné z: https://www.tacr.cz/dokums_raw/definice_podniku.pdf
- Co je startup?, 2023. <https://www.startupjobs.cz/> [online]. [cit. 2023-03-01]. Dostupné z: <https://www.startupjobs.cz/co-je-startup>
- Zákon č. 89/2012 Sb.: Zákon občanský zákoník. [Zakonyprolidi.cz](http://zakonyprolidi.cz) [online]. [cit. 2023-02-08]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>
- Zákon č. 455/1991 Sb.: Zákon o živnostenském podnikání. [Zakonyprolidi.cz](http://zakonyprolidi.cz) [online]. [cit. 2023-02-07]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>
- DOLEČEK, Marek, 2023. Živnosti. [Businessinfo.cz](http://businessinfo.cz) [online]. [cit. 2023-02-07]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/zivnosti-ppbi/2/>
- Rádce (nejen pro začínající) podnikatele, 2018. [Mpo.cz](http://mpo.cz) [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 2023-03-01]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/pruvodce-zivnostenskym-podnikanim/radce-nejen-pro-zacinajici-podnikatele--225510/?fbclid=IwAR3yHIIzvef4qb7g-0mxwIUvviP4zBgUqP2FdBW4JMwdJ_encQK0RaG-cPU
- Ekonomické sektory, 2023. [Edisco.cz](http://edisco.cz) [online]. [cit. 2023-02-08]. Dostupné z: <https://edisco.cz/zsv/ekonomicke-sektory.php>
- Revenue of the fitness, health and gym club industry in the United States from 2012 to 2022, 2023. [Statista.com](http://statista.com) [online]. [cit. 2023-03-01]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/605223/us-fitness-health-club-market-size-2007-2021/?fbclid=IwAR1Av-gEKP1ALMoAeCOrDWRPNxTdhu4c8DJHtanxVVqzzeBBC4d498-j1I>
- BENEŠOVÁ, Klára, 2022. Průzkum: V roce 2021 fitka zaznamenala 40% pokles obrátu, ale i rostoucí zájem o zdravotní cvičení. [Komorafitness.cz](http://komorafitness.cz) [online]. [cit. 2023-03-01]. Dostupné z: https://komorafitness.cz/pruzkum-2021/?fbclid=IwAR3v_m1KdrRUmYmNsO1Fg2M7nN0QmRxi001VvXiYBA87z8rNMtnHEMr14H0

KOLMAR, Chris, 2022. 22 FULFILLING FITNESS INDUSTRY STATISTICS [2023]: HOME WORKOUT AND GYM STATISTICS. Zippia.com [online]. [cit. 2023-03-01]. Dostupné z: <https://www.zippia.com/advice/fitness-industry-statistics/?fbclid=IwAR1VgU5SpovwOnRdLGosSIluAwXhvmZEslDeZWxTKd6SmcT1UJPW0HRBMBA>

BENEŠOVÁ, Klára, 2023a. Jaké jsou fitness trendy pro rok 2023?. Komorafitness.cz [online]. [cit. 2023-03-01]. Dostupné z: https://komorafitness.cz/fitness-trendy-2023/?fbclid=IwAR1UrzwQUwbMP3p_8Bj50gfnM_EYSGIjy49WN2HI5c0VtoAD-fFWUslvOfs

Sports Global Market Report 2023 – By Type (Spectator Sports, Participatory Sports), By Revenue Source (Media Rights, Merchandising, Tickets, Sponsorship), By Ownership (Chained, Standalone) – Market Size, Trends, And Global Forecast 2023-2032, 2023. Thebusinessresearchcompany.com [online]. [cit. 2023-03-01]. Dostupné z: <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/sports-global-market-report?fbclid=IwAR39xefLvZwuQL0WzdsIXS1NIPwsa1XKTMEAtgdYhqOO0eTi7jEXEZ9gNjk>

Novinky, 2022. Etrzby.cz [online]. [cit. 2023-03-01]. Dostupné z: https://www.etrzby.cz/cs/novinky?fbclid=IwAR0W9aNuhlOgox28nNdEKrJCAVP_c1EUzyMRFigyHvRuOgDjn0C3lj7SS14

Od 1. 1. 2023 dochází na základě změny zákona k automatickému zřízení datových schránek živnostníkům, spolkům, nadacím a některým fyzickým osobám, 2023. Info.mojedatovaschranka.cz/ [online]. [cit. 2023-03-22]. Dostupné z: https://info.mojedatovaschranka.cz/info/cs/2005.html?fbclid=IwAR1s2-Kk_oOaZIIWqXQBR5zHtwqgt-J4ehs782v9qSSIVvglCvduS2gXsGM

DLUBALOVÁ, Klára, 2023. Bliží se automatické zřízení datových schránek pro OSVČ, spolky, nadace nebo sdružení. Mvcr.cz [online]. 2023 [cit. 2023-03-22]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/blizi-se-automaticke-zrizeni-datovych-schranek-pro-osvc-spolky-nadace-nebo-sdruzeni.aspx?fbclid=IwAR2PqLF1y8D0wpVouX0wTaaZxwWZt3gU7V-Ma1f1ZLVQwTo0YoyzCQXMk50>

Zákon č. 258/2000 Sb.: Zákon o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů. Zakonyprolidi.cz [online]. [cit. 2023-03-12]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-258?fbclid=IwAR1OMViZTsvHDjL1Fk0rsWVU4IcZs1I3veOtC3BhWupCA__C1JwecR Raxm8

Zákon č. 115/2001 Sb.: Zákon o podpoře sportu. Zakonyprolidi.cz [online]. [cit. 2023-03-12]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-115?fbclid=IwAR1oxnm5nWUj_GYA0vS6ZwBngwZ5NuHKnX6w1JmHO5UXbMtsKfx Ck-Fpn7M

Co je GDPR, 2023. Mvcr.cz [online]. [cit. 2023-02-08]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/gdpr/clanek/co-je-gdpr.aspx?fbclid=IwAR1D4zQev33pYD7is7s6b9un9THFuGXOS68SNKkJLfvql68T5fgIg 6Pv-v8>

Zákon č. 480/2004 Sb.: Zákon o některých službách informační společnosti a o změně některých zákonů (zákon o některých službách informační společnosti). Zakonyprolidi.cz [online]. [cit. 2023-03-12]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-480?fbclid=IwAR3usjC6AjSpdvTYo2Hvm9fecAVte_zPpv7JM-bbHgZJsKCRWWuELu9bCnc

Zákon č. 121/2000 Sb.: Zákon o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon). Zakonyprolidi.cz [online]. [cit. 2023-03-12]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-121?fbclid=IwAR08f10MOAPLClHMSXEZ_pf8wQqYHizkeSfLqMwHnx_cTVfzoB5ps4 d9JY#f2022411

Obecné informace, 2023. Financnisprava.cz [online]. [cit. 2023-02-08]. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/cs/dane/dane/dan-z-prijmu/pausalni-dan/obecne-informace?fbclid=IwAR06AaKsbQyHq9RRlqmgK9nGWaPCFcgVGqqhaBAmlwJHBqhQ qvCv1uOIjsQ>

ZPRACOVÁNÍ OSOBNÍCH ÚDAJŮ, 2023. Komorafitness.cz [online]. [cit. 2023-02-08]. Dostupné z: https://komorafitness.cz/zpracovani-osobnich-udaju/?fbclid=IwAR1s2-Kk_oOaZIIWqXQbR5zHtwqgt-J4ehs782v9qSSIVvglCvduS2gXsGM

DVOŘÁK, Tomáš, 2022. Energetická krize a její příčiny, projevy a možnosti řešení. Epravo.cz [online]. [cit. 2023-02-08]. Dostupné z: https://www.epravo.cz/top/aktualne/energeticka-krize-a-jeji-priciny-projevy-a-moznosti-reseni-115367.html?fbclid=IwAR3u__X1Yty8_grkrJAHzrglMiozggZ9PdPY-OeFP13eDK8tXfraSgx8sA

Infografika – Energetická krize: tři koordinovaná opatření EU ke snížení účtů za energii, 2022. Consilium.europa.eu [online]. [cit. 2023-02-08]. Dostupné z: https://www.epravo.cz/top/akhttps://www.consilium.europa.eu/cs/infographics/eu-measures-to-cut-down-energy-bills/?fbclid=IwAR23__kK-7FRlKxW4PaXOIQ8BUSDP1naqfKwTQuVQxawHVSArF0kyGQXkes tualne/energeticka-krize-a-jeji-priciny-projevy-a-moznosti-reseni-115367.html?fbclid=IwAR3u__X1Yty8_grkrJAHzrglMiozggZ9PdPY-OeFP13eDK8tXfraSgx8sA

Tvorba a užití HDP - 4. čtvrtletí 2022, 2023a. Czso.cz [online]. [cit. 2023-02-08]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cri/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2022?fbclid=IwAR1OMViZTsvHDjL1Fk0rsWVU4IcZs1I3veOtC3BhWupCA__C1JwecR Raxm8

Lednová predikce MF: Ekonomika letos mírně poklesne a inflace výrazně zvolní, 2023a. Mfcr.cz [online]. [cit. 2023-02-08]. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2023/lednova-predikce-mf-ekonomika-letos-mirn-50129?fbclid=IwAR1oxnm5nWUj_GYA0vS6ZwBngwZ5NuHKnX6w1JmHO5UXbMtsK fxCk-Fpn7M

Lednová predikce MF: Ekonomika letos mírně poklesne a inflace výrazně zvolní, 2023b. Mfcr.cz [online]. [cit. 2023-02-08]. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/2023-01-26_Makroekonomicka-predikce-leden-2023.pdf?fbclid=IwAR395Rq4gFT-n98mFUWzHkxpr2rB4nd9iGfHoobPCR0iIZ8i-OpN4YmlrDo

Inflace - 2023, míra inflace a její vývoj v ČR, 2023a. Kurzy.cz [online]. [cit. 2023-02-08]. Dostupné z: https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/?fbclid=IwAR3u__X1Yty8_grkrJAHzrglMiozggZ9PdPY-OeFP13eDK8tXfraSgx8sA

Průměrná roční míra inflace v ČR v roce 2021 byla 3,8 %, 2023b. Czso.cz [online]. [cit. 2023-02-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xe/prumerna-rocni-mira-inflace-v-cr-v-roce-2021-byla-38-?fbclid=IwAR3g-EmFk-FiB78hqG6PoPXAn4CghsFEEH6Cl-AizWfi2iAPmdiBLAReBWA>

Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2023, 2023b. Kurzy.cz [online]. [cit. 2023-02-08]. Dostupné z:

https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/?fbclid=IwAR1oxnm5nWUj_GY A0vS6ZwBngwZ5NuHKnX6w1JmHO5UXbMtsKfxCk-Fpn7M

Nezaměstnanost v Moravskoslezském kraji k 31. 12. 2022, 2023c. Czso.cz [online]. [cit. 2023-02-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xt/nezamestnanost-v-moravskoslezskem-kraji-k-31-12-2022?fbclid=IwAR3XRdQZYRmujiiPclNBWThrSaX4Ssn5Ze6XPVc5aqAOdmmGFSspbExq5GQ>

Nezaměstnanost v obcích vybraného SO ORP, 2023d. Czso.cz [online]. [cit. 2023-02-08]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_U~501_null_&katalog=30853&pvo=ZAMD004&pvokc=65&pvoch=8115&c=v3~2__RP2023MP01DPPDM&fbclid=IwAR2PqLF1y8D0wpVouX0wTaaZxwWZt3gU7V-Ma1f1ZLVQwTo0YoyzCQXMk50

Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2022, 2023e. Czso.cz [online]. [cit. 2023-02-08]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cr/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2022?fbclid=IwAR3ZW-ulZYj5H8kzRmKk_cChfh4B_-l9LLvJgTI5CVM-JfyAjdAW6l1ZRQo

Průměrná mzda v Moravskoslezském kraji v roce 2022 vzrostla o 2 151 korun, 2023c. Kurzy.cz [online]. [cit. 2023-03-22]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/701307-prumerna-mzda-v-moravskoslezskem-kraji-v-roce-2022-vzrostla-o-2-151-korun/>

Průměrná mzda v Moravskoslezském kraji v 1. až 4. čtvrtletí 2022, 2023f. Czso.cz [online]. [cit. 2023-02-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xt/prumerna-mzda-v-moravskoslezskem-kraji-v-1-az-4-ctvrtleti-2022?fbclid=IwAR3mxibJPGgoFUlwhKAWBZP44nmPsSq-vQpk1hoHIDRZrU2nfaR6DZqYpbA>

Počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy, 2023g. Czso.cz [online]. [cit. 2023-02-08]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-vyhledavani&pvo=MZD01-A&vyhltext=Po%25C4%258Det%2Bzam%25C4%259Bstnanc%25C5%25AF%2Ba%2Bmzdy&bkvt=UG_EjWV0IHphbcSbc3RuYW5jxa8gYSBtemR5&z=T&f=TABULKA&skupId=855&katalog=all&evo=v208!_MZD-LEG4_1&fbclid=IwAR0YqLfE2PJvs1rfsswRw4ZCUZL4Q9HxP7zDTYSJo8nWVmWhFN6LpvDTuLg#w=

Počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy, 2023h. Czso.cz [online]. [cit. 2023-02-08]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-vyhledavani&vyhltext=Po%25C4%258Det%2Bzam%25C4%259Bstnanc%25C5%25AF%2Ba%2Bmzdy&bkvt=UG_EjWV0IHphbcSbc3RuYW5jxa8gYSBtemR5&z=T&f=TABULKA&skupId=855&katalog=all&pvo=MZD01-C&evo=v208!_MZD-KUM-ABS-od2011_1&u=v159_VUZEMI__100__3140&fbclid=IwAR1uAjuSFdWwYGP01ApEhxZ8xMhdvFPjYmb80Sm4FUxUa-ze71G5zJLYIE

Minimální mzda: Informace o minimální mzdě od 1. ledna 2023, 2023. Mpsv.cz [online]. [cit. 2023-02-08]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/minimalni-mzda?fbclid=IwAR3XRdQZYRmujiiPclNBWThrSaX4Ssn5Ze6XPVc5aqAOdmmGFSspbExq5GQ>

BENEŠOVÁ, Klára, 2023b. Pozitivní podnikatelská nálada v sektoru fitness bez plánů na zdražování služeb. Komorafitness.cz [online]. [cit. 2023-02-08]. Dostupné z: https://komorafitness.cz/fitness-barometr/?fbclid=IwAR0LmLovF6efyr21LPILkBdTiW9o_eWhy2OloHydT86NmnjTP117MoMyvDI

Obyvatelstvo v Moravskoslezském kraji v 1. pololetí 2022, 2023i. Czso.cz [online]. [cit. 2023-02-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xt/obyvatelstvo-v-moravskoslezskem-kraji-v-1-pololeti-2022?fbclid=IwAR0YqLfE2PJvs1rfsswRw4ZCUZL4Q9HxP7zDTYSJo8nWVmWhFN6LpvDTuLg>

Počet obyvatel v obcích - k 1. 1. 2022, 2023j. Czso.cz [online]. [cit. 2023-02-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-obyvatel-v-obcich-k>

112022?fbclid=IwAR2PqLF1y8D0wpVouX0wTaaZxwWZt3gU7V-
Ma1f1ZLVQwTo0YoyzCQXMk50

Charakteristika okresu Nový Jičín, 2023k. Czso.cz [online]. [cit. 2023-02-08]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xt/charakteristika_okresu_novy_jicin?fbclid=IwAR1StjETOOwNCfd9391GPIUVfP65_bCPLFf4MiILbj11AeC-xFpKoxA-554Q

WILLIAMS, Blue, 2022. WHAT AGE GROUP USES THE GYM THE MOST?. Exercise.com [online]. [cit. 2023-03-22]. Dostupné z: <https://www.exercise.com/learn/average-age-of-gym-goers/?fbclid=IwAR395Rq4gFT-n98mFUWzHkxpr2rB4nd9iGfHoobPCR0iIZ8i-OpN4YmlrDo>

Revenue of the health club industry in European countries in 2019, 2019. Statista.com [online]. [cit. 2023-02-08]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/308822/revenue-of-the-health-club-industry-european-countries/?fbclid=IwAR3ShpRgQB3fAOir7tcpVNe9t382tc8y0b3toHw2-5dUiozDi74jjxkGX0w>

Generation Active: The 80% clubs can't afford to ignore, 2023. Lesmills.com [online]. [cit. 2023-02-08]. Dostupné z: https://www.lesmills.com/nordic/clubs-and-facilities/research-insights/audience-insights/generation-active-the-80-your-club-cant-ignore/?fbclid=IwAR3usjC6AjSpdvTYo2Hvm9fecAVte_zPpv7JM-bbHgZJsKCRWWuELu9bCnc

PŘÍHODOVÁ, Anna, 2021. Střídá generace Z: mladí lidé moc nepijí a svůj život mají pod kontrolou. Prazsky.denik.cz [online]. [cit. 2023-02-08]. Dostupné z: <https://prazsky.denik.cz/spolecnost/stridma-generace-z-mladi-lide-moc-nepiji-a-svuj-zivot-maji-pod-kontrolou-8021021.html?fbclid=IwAR2B6iRNbIF1TXEMXwaaEBLK9aOU5KNE2pZZYig8rjMl4I DzInVEngg6CVk>

Mladí lidé jsou šťastnější a zdravější než dříve, tvrdí studie, 2015. Vysokeskoly.cz [online]. [cit. 2023-02-08]. Dostupné z: <https://www.vysokeskoly.cz/clanek/mladi-jsou-stastnejsi?fbclid=IwAR0cwmQ-L-wecv-9zmn1TwFvcQxyb9H5xllGwdwz97eF8QgJtd5nZ8G7Id4>

Skupinové cvičení může být skvělou motivací k lepším výkonům, 2023. Vimcojim.cz [online]. [cit. 2023-02-08]. Dostupné z: <https://www.vimcojim.cz/magazin/clanky/o-pohybu/Skupinove-cviceni-muze-byt-skvelou->

motivaci-k-lepsim-

vykonum__s10011x11255.html?fbclid=IwAR1NRqggjReHMz802vHTpNKAjKG9CwLm
MFXamxV51JgWdd_WxXxfmGbH5qc

HALAMOVÁ, Alžběta, 2019. Češi a zdravý životní styl. Zdrave.cz [online]. [cit. 2023-02-08]. Dostupné z: <https://www.zdrave.cz/hubnuti-dieta-a-zdrava-strava/cesi-a-zdravy-zivotni-styl/>

Hlavní světové trendy v oblasti zdravého životního stylu pro rok 2023 od společnosti iHerb, 2023. Ceskenoviny.cz [online]. [cit. 2023-02-08]. Dostupné z: https://www.ceskenoviny.cz/tiskove/zpravy/hlavni-svetove-trendy-v-oblasti-zdraveho-zivotniho-stylu-pro-rok-2023-od-spolecnosti-iherb-/2307371?fbclid=IwAR23__kK-7FRlKxW4PaXOIQ8BUSDPLnaqfKwTQuVQxawHVSArF0kyGQXkcs

HLAVATÁ, Karolína, 2023. Jak jsou na tom Češi se zdravím? Výsledky průzkumu. Vimcojim.cz [online]. [cit. 2023-02-08]. Dostupné z: https://www.vimcojim.cz/magazin/clanky/o-zdravi/Jak-jsou-na-tom-Cesi-se-zdravim-Vysledky-pruzkumu__s10012x19250.html

LUŇÁČEK, Zbyněk, 2019. Co je vegetariánství?. Csvv.cz [online]. [cit. 2023-02-08]. Dostupné z: https://www.csvv.cz/index.php/component/content/article?id=820&fbclid=IwAR2_0wZK5KXkVcH8ptisgQaEoSdI5TzIwFI4zo4xji28Bu2Csbj-c4n9FJY

ŽÁK, Lukáš, 2018. Používání doplňků stravy ve sportu dříve a dnes. Is.muni.cz [online]. [cit. 2023-02-08]. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/vpatn/Bakalarska_prace-_Pouzivani_DS_drive_a_dnes.pdf?fbclid=IwAR0BZJ98yCw-aNIFIy3z6xtmfW7ZTFjCx8ehPcxg2pEs7pGfL9sZs_b1tmQ

Na co se nás často ptáte?, 2023. Multisport.cz [online]. [cit. 2023-02-08]. Dostupné z: https://multisport.cz/na-co-se-nas-casto-ptate/pro-zamestnance/?fbclid=IwAR2lcSGAZ9FNCS4Op_Zs6KaOn5xNsiQ05vINg-tbaMQxycyOIWvE0MCo1P-w

PODPORA PROGRAMU HODINA POHYBU NAVÍC ZAMÍŘÍ DO 350 ŠKOL, 2023. Msmt.cz [online]. [cit. 2023-02-08]. Dostupné z: https://www.msmt.cz/ministerstvo/novinar/podpora-programu-hodina-pohybu-navic-zamiri-do-350-skol?fbclid=IwAR0ivIqmq2sp2wXTUNYDBJiIQ6_uwp6uSgvbdAcZ7hK3AzU_8fhOSyP

Práce čtyři dny v týdnu? Pro mnohé i v Česku každodenní realita, 2023. Svetvolnehocasu.cz [online]. [cit. 2023-04-13]. Dostupné z: <https://svetvolnehocasu.com/vyvoj-trendu.html>

FARNÁ, Karolína, 2023. Práce čtyři dny v týdnu? Pro mnohé i v Česku každodenní realita. Club.coolpeople.cz [online]. [cit. 2023-04-13]. Dostupné z: <https://club.coolpeople.cz/prace-ctyri-dny-v-tydnu-pro-mnohe-i-v-cesku-kazdodenni-realita/2021.html>

ČERNOVSKÝ, Tomáš, 2021. TOP 10 SOCIÁLNÍ SÍTĚ: KDO JE POUŽÍVÁ A PROČ NA NICH PROPAGOVAT SVŮJ BYZNYS?. Msmt.cz [online]. [cit. 2023-02-08]. Dostupné z: https://www.cernovsky.cz/marketing/top-10-socialni-site/?fbclid=IwAR1KjJIUQU4SX68Apyr-9Fb_CpyMbIrN2fGGgx3nTmfv37VeZhhRvbrzNdE

BRADOVÁ, Michala, 2020. Ekologické posilovny nemyslí jen na vytuněná těla a místo kalorií počítají watty. Whatnews.cz [online]. [cit. 2023-02-08]. Dostupné z: https://www.whatnews.cz/love/ekologicke-posilovny-nemysli-jen-na-vytunena-tela-a-misto-kalorii-pocitaji-watty/?fbclid=IwAR1_LITT_QcRMPyl34KK8RYGuWX0Kqu3tmLYQEIoYoqRjT31Y0TrpKyWNME

KOŘENÍ: Takhle funguje nové eko fitness centrum, 2018. Tn.nova.cz [online]. [cit. 2023-02-08]. Dostupné z: https://tn.nova.cz/zpravodajstvi/clanek/369306-koreni-takhle-funguje-nove-eko-fitness-centrum?fbclid=IwAR0zB49rfpJAfwW0YIVM65uqWA_mgJ__jo3fJriZ5wsHWrGigpZrWHAZ6F0

PEŠEK, Ondřej. Typologie zákazníka pražských fitness center. Cuni.cz [online]. 2013 [cit. 2023-03-26]. Dostupné z: <https://dspace.cuni.cz/bitstream/handle/20.500.11956/60796/120120625.pdf?sequence=1>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
a.s.	akciová společnost
v.o.s.	veřejná obchodní společnost
k.s.	komanditní společnost
USA	Spojené státy americké
VPC	Value Proposition Canvas
MVP	Minimum Viable Product
EU	Evropská unie
ČR	Česká republika
EET	elektronická evidence tržeb
GDPR	General Data Protection Regulation
HDP	hrubý domácí produkt
ČNB	Česká národní banka
IHRSA	International Health Racquet a Sportsclub Association
Wi-Fi	Wireless Fidelity

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 - Velikost trhu ve fitness průmyslu ve Spojených státech (v milionech dolarů) (Statista, 2023).....</i>	<i>23</i>
<i>Obrázek 2 - SWOT matice (podle Zemánek, 2011)</i>	<i>33</i>
<i>Obrázek 3 - Business model Canvas (Osterwalder, 2015)</i>	<i>38</i>
<i>Obrázek 4 - Lean Canvas model (Maurya, 2016)</i>	<i>45</i>
<i>Obrázek 5 - Smyčka zpětné vazby (Ries, 2011)</i>	<i>49</i>
<i>Obrázek 6 – Průměrná míra inflace v České republice (%), 2015–2022 (vlastní zpracování podle czso.cz, 2023b)</i>	<i>59</i>
<i>Obrázek 7 - Průměrná hrubá měsíční mzda (v Kč) v České republice a Moravskoslezském kraji (vlastní zpracování podle CZSO, 2023f, Kurzy, 2023c).....</i>	<i>60</i>
<i>Obrázek 8 - Vývoj počtu obyvatel v Novém Jičíně, 2018-2022 (vlastní zpracování podle czso, 2023j)</i>	<i>62</i>
<i>Obrázek 9 - Hodnotová křivka (Vlastní zpracování)</i>	<i>72</i>
<i>Obrázek 10 – Rozřazení respondentů mezi začátečníky a pokročilé cvičence (vlastní zpracování)</i>	<i>85</i>
<i>Obrázek 11 – Vedete nebo usilujete o vedení zdravého životního stylu? (vlastní zpracování podle výsledků šetření).....</i>	<i>85</i>
<i>Obrázek 12 – Jak často se věnujete jakékoliv sportovní aktivitě během týdne? (vlastní zpracování)</i>	<i>86</i>
<i>Obrázek 13 - Kde se nejčastěji věnujete sportovním aktivitám? (vlastní zpracování)</i>	<i>86</i>
<i>Obrázek 14 - Jak často navštěvujete fitness centrum? (vlastní zpracování)</i>	<i>87</i>
<i>Obrázek 15 – Za jakým účelem trávíte svůj čas ve fitness centru? (vlastní zpracování)</i>	<i>88</i>
<i>Obrázek 16 - V jaký čas nejčastěji navštěvujete fitness centrum? (vlastní zpracování).....</i>	<i>88</i>
<i>Obrázek 17 - Které z těchto faktorů jsou pro Vás při výběru fitness centra klíčové? (vlastní zpracování)</i>	<i>89</i>
<i>Obrázek 18 - S kým nejčastěji navštěvujete fitness centrum? (vlastní zpracování).....</i>	<i>89</i>
<i>Obrázek 19 – Odkud nejčastěji směřujete do fitness centra? (vlastní zpracování).....</i>	<i>90</i>
<i>Obrázek 20 - Využil/a jste nebo máte v plánu využít služeb osobního trenéra v posilovně? (vlastní zpracování)</i>	<i>90</i>
<i>Obrázek 21 - Uvítal/a byste možnost zakoupení služby 4 v1 v jednom výhodném balíčku spojeném s koupi členství do posilovny na jeden rok? (vlastní zpracování)</i>	<i>91</i>
<i>Obrázek 22 - Odpovědi respondentů začátečníků na otázku č. 11 (vlastní zpracování)</i>	<i>91</i>
<i>Obrázek 23 - Bylo by pro vás atraktivní účastnit se malých soutěží v rámci fitness centra o hodnotné ceny? (vlastní zpracování)</i>	<i>92</i>
<i>Obrázek 24 - Jakou důležitost přikládáte modernizaci vybavení posilovny? (vlastní zpracování)</i>	<i>92</i>
<i>Obrázek 25 - Která z níže uvedených lekcí Vás zajímá a ocenil/a byste ji ve fitness centru? (vlastní zpracování)</i>	<i>93</i>

<i>Obrázek 26 - Jaké doplňkové služby ve fitness centru nejvíce oceníte? (vlastní zpracování)</i>	94
<i>Obrázek 27 – Odpovědi žen ve středním věku na otázku č. 15 (vlastní zpracování)</i>	94
<i>Obrázek 28 - K návštěvě posilovny by mě přesvědčil hodnotný obsah na sociálních sítích (vlastní zpracování)</i>	95
<i>Obrázek 29 - V případě, že Vaše odpověď na předchozí otázku byla ano, jste spokojen se stávající nabídkou fitness center v Novém Jičíně a okolí? (vlastní zpracování)</i>	95
<i>Obrázek 30 - Jaké jsou hlavní příčiny toho, že byste opět nenavštívil/a fitness centrum? (vlastní zpracování)</i>	96
<i>Obrázek 31 - Profil zákazníka (vlastní zpracování)</i>	103
<i>Obrázek 32 - Hodnotová mapa (vlastní zpracování)</i>	105
<i>Obrázek 33 - Business model Lean Canvas (vlastní zpracování)</i>	107

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - PESTE analýza (vlastní zpracování)	55
Tabulka 2 – Vývoj průměrného věku v Novém Jičíně, 2018–2022 (vlastní zpracování podle czso, 2023j).....	63
Tabulka 3 - Srovnání klíčových hodnot mezi konkurencí (vlastní zpracování)	71
Tabulka 4 - Preference hodnotových faktorů tržními segmenty (vlastní zpracování).....	77
Tabulka 5 Tabulka 4 - SWOT analýza fitness centra (vlastní zpracování)	78
Tabulka 6 - Varianty výnosů základního vstupného do posilovny (vlastní zpracování)...	114
Tabulka 7 – Varianty výnosů z klíčových služeb a členství (vlastní zpracování).....	115
Tabulka 8 - Varianty výnosů základního vstupného z prodeje 10 vstupů na skupinové lekce (vlastní zpracování).....	116
Tabulka 9 - Varianty výnosů základního vstupného do wellness (vlastní zpracování).....	116
Tabulka 10 - Souhrn měsíčních a ročních výnosů zamýšleného podnikání (Kč) (vlastní zpracování).....	117
Tabulka 11 - Vstupní náklady fitness centra (vlastní zpracování).....	118
Tabulka 12 - Pravidelně se opakující měsíční a roční náklady (vlastní zpracování).....	119
Tabulka 13 – Predikce zisku zamýšleného podnikání na horizont 1 roku.....	120
Tabulka 14 – Systém hodnocení rizik (vlastní zpracování podle Svobodová a spol., 2017)	123
Tabulka 15 - Matice pro analýzu rizik (vlastní zpracování).....	124
Tabulka 16 - Analýza rizik zamýšleného podnikání (vlastní zpracování).....	125
Tabulka 17 - Identifikace rizik fitness centra (vlastní zpracování)	158

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: DOTAZNÍK

Příloha P II: PLÁTNO BUSINESS MODELU Č. 1

Příloha P III: PLÁTNO BUSINESS MODELU Č. 2

Příloha P IV: PLÁTNO BUSINESS MODELU Č. 3

Příloha P V: CENÍKY

Příloha P VI: IDENTIFIKACE RIZIK

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dobrý den, jmenuji se Filip Jakub a jsem studentem 2. ročníku magisterského studia na Fakultě managementu a ekonomiky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který je zcela anonymní a bude využit pro účely diplomové práce, jejímž cílem je tvorba business modelu fitness centra.

Velice si vážím Vašeho času a děkuji Vám za jeho vyplnění.

1. Vedete nebo usilujete o vedení zdravého životního stylu?

- Ano
- Ne

2. Jak často se věnujete jakékoliv sportovní aktivitě během týdne?

- Nevěnuji se sportování
- 1-2 krát za týden
- 3-4 krát za týden
- 5-6 krát za týden
- Každý den

3. Kde se nejčastěji věnujete sportovním aktivitám?

- Ve fitness centru
- V přírodě
- Na workoutovém hřišti
- Doma
- Ve víceúčelové sportovní hale
- V bazénu
- Na atletickém stadioně
- Jiná odpověď

4. Jak často navštěvujete fitness centrum?

- Každý den
- 5-6 krát za týden
- 3-4 krát za týden
- 1-2 krát za týden
- Nenavštěvuji fitness centrum

5. Za jakým účelem trávíte svůj čas ve fitness centru? (můžete zvolit více odpovědí)

- Redukce tělesného tuku
- Nabírání svalové hmoty (vytvarování těla)
- Zvýšení fyzické kondice
- Zdravotní důvody
- Společenská image
- Odbourání stresu
- Relaxační cvičení
- Jiná odpověď

6. V jaký čas nejčastěji navštěvujete fitness centrum?

- Před 8:00
- 8:00-12:00
- 12:00-16:00
- 16:00-20:00
- Po 20:00

7. Které z těchto faktorů jsou pro Vás při výběru fitness centra klíčové? Zakroužkujte 3 Vámi preferované faktory.

- Ceník vstupu a služeb
- Nabídka služeb
- Velikost vybavení posilovny
- Hodnocení zákazníky
- Design fitness centra
- Šetrnost k životnímu prostředí
- Přátelské prostředí
- Jiná odpověď

8. S kým nejčastěji navštěvujete fitness centrum?

- Sám
- S jednou osobou
- S více než jednou osobou
- Nenavštěvuji fitness centrum

9. Odkud nejčastěji směřujete do fitness centra?

- Z práce
- Z místa bydliště
- Ze školy
- Z hotelu
- Z jiného tréninkového místa
- Jiná odpověď

10. Využil/a jste nebo máte v plánu využít služeb osobního trenéra v posilovně?

- Ano
- Ne

11. Uvítal/a byste možnost zakoupení služby 4 v1 (osobní tréninky, jídelníček na míru, wellness služby a dlouhodobá konzultace) v jednom výhodném balíčku spojeném s koupi členství do posilovny na jeden rok?

- Ano – balíček s členstvím
- Ano – pouze balíček bez členství
- Možná
- Ne

12. Bylo by pro vás atraktivní účastnit se malých soutěží (silové a vytrvalostní výkony) v rámci fitness centra o hodnotné ceny zahrnující např. zdarma suplementy, vstupy do wellness atd.?

- Ano
- Možná
- Ne

13. Jakou důležitost přikládáte modernizaci vybavení posilovny? (stroje, osy, hrazdy, ...)

- Velkou
- Střední
- Malou

14. Která z níže uvedených lekcí Vás zajímá a ocenil/a byste ji ve fitness centru? (můžete zvolit více odpovědí)

- Jóga
- Pilates
- TRX
- HIIT kardio
- MMA
- Kruhový trénink
- Box
- Bosu
- Trampolíny
- Pohybový kroužek pro děti do 15 let
- Stabilizační cvičení
- Meditace
- Funkční trénink
- Strečink
- Taneční lekce
- Jiná odpověď

15. Jaké doplňkové služby ve fitness centru nejvíce oceníte? (můžete zvolit více odpovědí)

- Wellness služby (sauna, solárium, masáže, vířivka atd.)
- Dětský koutek
- Skupinové lekce
- Soukromé parkoviště vyhrazené pro návštěvníky posilovny
- Restaurace
- Koupě doplňků stravy
- Jiná odpověď

16. K návštěvě posilovny by mě přesvědčil hodnotný obsah na sociálních sítích

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

17. Navštěvujete některou posilovnu v Novém Jičíně nebo jeho blízkém okolí?

- Ano
- Ne

18. V případě, že Vaše odpověď na předchozí otázku byla ano, jste spokojen se stávající nabídkou fitness center v Novém Jičíně a okolí?

- Spokojen
- Spíše spokojen
- Nevím
- Spíše nespokojen
- Nespokojen

19. Jaké jsou hlavní příčiny toho, že byste opět nenavštívil/a fitness centrum? (můžete zvolit více odpovědí)

- Nedostatečná výbava posilovny
- Nepřívětivost zaměstnanců fitness centra
- Nedostatečně provzdušněný prostor
- Přehlnutost návštěvníky fitness centra
- Absence kardio a jiných funkčních zón
- Špinavé šatny a sociální zařízení
- Poloha a dostupnost
- Absence soukromého parkoviště pro zákazníky
- Nevhodná otevírací doba
- Nevkusný design
- Cena a služby
- Jiná odpověď

20. Považujete se za:

- Začátečnického cvičence (navštěvují posilovnu méně než 1 rok)
- Pokročilého cvičence (navštěvují posilovnu déle než 1 rok)
- Nenavštěvují posilovnu

21. Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

22. Jaký je Váš věk?

- Méně než 15
- 15-17
- 18-29
- 30-49
- 50-60
- 61 a více

23. Jaká je Vaše role?

- Student
- Senior
- Zaměstnaný
- Nezaměstnaný
- Žena na mateřské dovolené
- Podnikatel

PŘÍLOHA P II: PLÁTNO BUSINESS MODELU Č. 1

20. 2. 2023		Verze 1		Bc. Filip Jakub		
PROBLÉMY A POTŘEBY	ŘEŠENÍ	UNIKÁTNÍ HODNOTOVÁ NABÍDKA	NEFÉROVÁ VÝHODA	SEGMENTY ZÁKAZNÍKŮ		
<ul style="list-style-type: none"> - Nedostatečná multifunkčnost většiny posiloven - Nedostatečná výbava pro cvičení - Špatně uzpůsobené prostory pro sportování - Absence kvalifikovaného personálu - Rodičovské potíže - Chybějící znalosti o cvičení - Absence parkovišť pro zákazníky - Potřeba spojení wellness a fitness 	<ul style="list-style-type: none"> - Multifunkční propracované fitness centrum - Špičkové vybavení a odborný personál - Široká nabídka lekcí a vzdělávání 	<ul style="list-style-type: none"> - Variabilita prováděných cvičení - Získání pozitivních benefitů, které sportování nabízí - Pocit, že návštěvní patří do klubu - Nové zkušenosti, kontakty a přátelství 	<ul style="list-style-type: none"> - Účelové prostory a výbava - Množství nabízených lekcí - Dětské koutky a programy - Soukromé parkoviště 	<ul style="list-style-type: none"> - Osoby, které se chtějí věnovat sportování - Začátečníci, pokročilí i profesionální sportovci - Rodiče s dětmi - Lidé s vysokou mírou stresu 		
	KLÍČOVÉ METRIKY		<ul style="list-style-type: none"> - Průměrná denní tržba - Průměrný počet návštěvníků posilovny za 1 den 	CESTY K ZÁKAZNÍKŮM	<ul style="list-style-type: none"> - Webové stránky - Sociální sítě (fb, Instagram, YouTube, TikTok) - Sponzoring 	PRVNÍ VLAŠTOVKY
						<ul style="list-style-type: none"> - Bývalí sportovci uzavřených posiloven - Maminky s malými dětmi - Nároční zákazníci
STRUKTURA NÁKLADŮ		ZDROJE PŘÍJMŮ				
<ul style="list-style-type: none"> - Investiční náklady na zřízení posilovny - Fixní náklady na provoz (energie, voda, ...) - Platy zaměstnanců a daně - Pojištění - Nákup suplementů a dalších surovin u dodavatelů 		<ul style="list-style-type: none"> - Prodej vstupenek, permanentek a členství - Prodej specializovaných lekcí - Podíl na zisku osobních trenérů - Prodej suplementů a občerstvení - Prodej vybavení pro cvičení a oblečení 				

PŘÍLOHA P III: PLÁTNO BUSINESS MODELU Č. 2

6. 3. 2023		Verze 2		Bc. Filip Jakub	
PROBLÉMY A POTŘEBY	ŘEŠENÍ	UNIKÁTNÍ HODNOTOVÁ NABÍDKA	NEFÉROVÁ VÝHODA	SEGMENTY ZÁKAZNÍKŮ	
<ul style="list-style-type: none"> - Potřeba základních služeb v jednom zvýhodněném balíčku - Potřeba služeb uspokojujících pokročilé cvičence - Potřeba lákavých a společných lekcí - Nedostatečná multifunkčnost a výbava většiny posiloven - Absence kvalifikovaného personálu - Rodičovské potíže - Absence parkovišť pro zákazníky - Potřeba spojení wellness a fitness 	<ul style="list-style-type: none"> - Služba 4v1 - Služba FitPro - Soutěže fitness centra - Nejširší nabídka skupinových lekcí - Multifunkční propracované fitness centrum - Odborný personál - Dětský koutek - Parkoviště pro zákazníky - Wellness služby 	<ul style="list-style-type: none"> - Komplexní řešení všech potřeb zákazníků/ začínajících cvičenců - Specifické programy pro pokročilé zákazníky/ cvičence - Odbourání bariér pro rozhodnutí sportovat - Ocenění cvičenců pro možnost variability tréninkových metod - Šance konzultace s profesionály - sportování bez výčitek odložení dítěte - Jistota dostupnosti fitness centra autem - Možnost relaxování a cvičení pod jednou střechou 	<ul style="list-style-type: none"> - Propojení služeb do cenově výhodného řešení - Účelové moderní prostory a výbava - Profesionální tým trenérů - Tvorba komunity - Cílení na segment zákazníků žen středního věku - Členství - Dětský koutek - Soukromé parkoviště 	<ul style="list-style-type: none"> - Začínající cvičenci - Pokročilí cvičenci - Ženy ve středním věku 	
		KLÍČOVÉ METRIKY		CESTY K ZÁKAZNÍKŮM	
		<ul style="list-style-type: none"> - Průměrná denní tržba - Průměrný počet návštěvníků posilovny za 1 den 		<ul style="list-style-type: none"> - Webové stránky - Sociální sítě (fb, Instagram, YouTube, TikTok) - Sponzoring 	PRVNÍ VLAŠTOVKY
STRUKTURA NÁKLADŮ		ZDROJE PŘÍJMŮ			
<ul style="list-style-type: none"> - Investiční náklady na zřízení posilovny - Fixní náklady na provoz (energie, voda, ...) - Platy zaměstnanců a daně - Pojištění - Nákup suplementů a dalších surovin u dodavatelů 		<ul style="list-style-type: none"> - Prodej vstupenek, permanentek a členství - Prodej specializovaných lekcí - Podíl na zisku osobních trenérů - Prodej suplementů a občerstvení - Prodej vybavení pro cvičení a oblečení 			

PŘÍLOHA P IV: PLÁTNO BUSINESS MODELU Č. 3

3. 4. 2023		Verze 3		Bc. Filip Jakub	
PROBLÉMY A POTŘEBY	ŘEŠENÍ	UNIKÁTNÍ HODNOTOVÁ NABÍDKA	NEFÉROVÁ VÝHODA	SEGMENTY ZÁKAZNÍKŮ	
<ul style="list-style-type: none"> - Potřeba základních služeb v jednom zvýhodněném balíčku - Potřeba služeb a vybavení uspokojujících pokročilé cvičence - Potřeba lákavých a společných lekcí 	<ul style="list-style-type: none"> - Služba 4v1 - Služba FitPro s multifunkčním vybavením - Nejširší nabídka skupinových lekcí 	<ul style="list-style-type: none"> - Komplexní řešení všech potřeb začínajících cvičenců - Specifické programy a vybavení pro pokročilé cvičence - Odbourání bariér pro rozhodnutí sportovat 	<ul style="list-style-type: none"> - Propojení služeb do cenově výhodného řešení - Účelové moderní prostory a vybava včetně wellness - Strategie tvorby komunity - Cílení na segment zákazníků žen středního věku - Délka otevírací doby 	<ul style="list-style-type: none"> - Začínající cvičenci - Pokročilí cvičenci - Ženy ve středním věku 	
	KLÍČOVÉ METRIKY		CESTY K ZÁKAZNÍKŮM	<ul style="list-style-type: none"> - Webové stránky - Sociální sítě (fb, Instagram, YouTube, TikTok) - Sponzoring 	PRVNÍ VLAŠTOVKY
	<ul style="list-style-type: none"> - Průměrná denní tržba - Průměrný počet návštěvníků posilovny za 1 den 		<ul style="list-style-type: none"> - Bývalí sportovci uzavřených posiloven - Maminky s malými dětmi - Nároční zákazníci 		
STRUKTURA NÁKLADŮ		ZDROJE PŘÍJMŮ			
<ul style="list-style-type: none"> - Investiční náklady na zřízení posilovny - Fixní náklady na provoz (energie, voda, ...) - Platy zaměstnanců a daně - Pojištění - Nákup suplementů a dalších surovin u dodavatelů 		<ul style="list-style-type: none"> - Prodej vstupenek, permanentek a členství - Prodej balíčků služeb - Prodej specializovaných lekcí - Podíl na zisku osobních trenérů - Prodej suplementů a občerstvení - Prodej vybavení pro cvičení a oblečení 			

PŘÍLOHA P V: CENÍKY

Ceník vstupů do posilovny (vlastní zpracování)

	Základní vstupné	Studenti a senioři
Vstupné – posilovna		
Jednorázový vstup	99 Kč	89 Kč
10 vstupů	900 Kč	800 Kč
20 vstupů	1 700 Kč	1 549 Kč
30 vstupů	1 500 Kč	1 200 Kč
Měsíční neomezený vstup	1099 Kč	899 Kč
Tříměsíční neomezený vstup	2 700 Kč	2 299 Kč
Půlroční neomezený vstup	4 900 Kč	4 199 Kč
Roční neomezený vstup	9 500 Kč	7 599 Kč
Členství pro neomezený vstup do posilovny i wellness	10 200 Kč	8 200 Kč
Prodej skupinových lekcí		
Jednorázová cena lekce	120 Kč	120 Kč
10 vstupů	1 090 Kč	990 Kč
Prodej speciálních lekcí		
Služba 4v1	3 999 Kč	3 499 Kč
4v1 + členství	11 000 Kč	9 500 Kč
Služba FitPro	2 199 Kč	1 499 Kč
FitPro + členství	9 700 Kč	8 300 Kč

Ceník Wellness služeb (vlastní zpracování)

	Základní vstupné	Studenti a senioři
Vstupné – solárium		
Jedna minuta	18 Kč	17 Kč
Padesát minut	800 Kč	750 Kč
Sto minut	1 500 Kč	1 400 Kč
Tři sta minut	3 300 Kč	3 000 Kč
Vstupné – sauna a vířivka		
Jednorázový vstup	249 Kč	219 Kč
10 vstupů	2 399 Kč	2 099 Kč

PŘÍLOHA P VI: IDENTIFIKACE RIZIK

Tabulka 17 - Identifikace rizik fitness centra (vlastní zpracování)

Oblast rizika	Rizikový faktor	Možná příčina	Následek rizika
Politická	Narízené uzavření provozovny	Pandemická situace	Pozastavení činnosti
Finanční	Narůst cen za energie	Energetická krize	Vyšší provozní náklady a zdražování
	Nárůst nájemného	Inflace, špatná hospodářská situace	
	Neposkytnutí úvěru	Nesplnění podmínek pro získání úvěru	Nedostatek finančních prostředků pro realizaci
	Neschopnost splácení úvěru	Malé výnosy z podnikání, chybné rozhodnutí	Úpadek fitness centra
Ekonomická	Navýšení vstupného pro zákazníky	Inflace, špatná hospodářská situace	Ztráta zákazníků
	Špatně nastavený marketingový mix	Nedodržení plánu, chyba	Zvýšení nákladů
Provozní	Ztráta dodavatele	Krach společnosti	Omezení nabídky služeb
	Chyby v řízení fitness centra	Nedostatek zkušeností s vedením provozovny	Zvýšené náklady
Tržní	Nová konkurence	Tržní příležitost	Zvýšený konkurenční boj
	Snížený zájem lidí o zdravý životní styl	Nástup jiných trendů	Nízký zájem zákazníků
	Nízký zájem zákazníků o nové fitness centrum	Spokojenost se stávající konkurencí	Malé tržby a úpadek fitness centra
	Nezájem zákazníků o konkrétní službu	Neatraktivita služeb, vysoká cena	Pokles konkurenční výhody
	Nárůst konkurence online fitness	Pohodlí zákazníků	Nížší zájem zákazníků a snížené tržby
Technicko-technologická	Porucha klimatizace	Vada	Nespokojenost zákazníků, náklady
	Porucha stroje	Vada, špatné zacházení	Omezení nabídky služeb
Personální	Chybějící pracovní síla	Nedostatek kvalifikovaných uchazečů	Omezení nabídky služeb
	Nespokojenost zákazníků s trenéry	Neprofesionální přístup	Ztráta dobrého jména a zákazníků
Bezpečnostní	Zdravotní nezpůsobilost majitele	Nedodržení BOZP	Omezené řízení provozovny