

Návrh na rozšíření služeb Obezitologického centra

Bc. Klára Kaiserová

Diplomová práce
2021

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Klára Kaiserová**
Osobní číslo: **M18727**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management ve zdravotnictví**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Návrh na rozšíření služeb obezitologického centra**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše zpracujte teoretické poznatky týkající se obezitologické péče a podnikatelského plánu.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu výchozích podmínek pro rozšíření služeb obezitologického centra.
- Vytvořte návrh podnikatelského plánu na rozšíření služeb obezitologického centra.
- Zhodnoťte návrh z hlediska implementace v praxi.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁČHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2012, 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5.
- SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie.* Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- STEPHARD, Roy J. *Physical activity and the abdominal viscera, responses in health and disease.* London: Routledge, 2017, 342 s. ISBN 978-1-138-74138-5.
- TURNER, Paul. *Talent Management in Healthcare: Exploring How the World's Health Service Organisations Attract, Manage and Develop Talent.* Switzerland: Palgrave Macmillan, 2018, 359 s. ISBN 978-3-319-57887-3.
- WADDEN, Thomas A. a George A. BRAY. *Handbook of Obesity Treatment. Second Edition.* New York: Guilford Press, 2018, 724 s. ISBN 978-1-462-53536-9.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zuzana Crhová, Ph.D.**
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **20. dubna 2021**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

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 připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně 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 pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala. V případě publikace výsledků budu uvedena jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Bc.Klára Kaiserová

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá návrhem na rozšíření služeb ve vybraném obezitologickém centru. Jedná se o soukromé zdravotnické zařízení, kde lékař přímo spolupracuje s nutriční terapeutkou.

Obezitologické centrum poskytuje klientům služby obezitologické, diabetologické, lipidové ambulance a nutriční poradny. V rámci efektivní léčby obezity je důležitá nejenom péče lékaře a správné nastavení jídelníčku, ale také pravidelná pohybová aktivita. Cílem diplomové práce je navrhnout podnikatelský plán, který rozšíří služby centra o prostory s možností realizace cvičení a pohybových aktivit.

Klíčová slova: obezitologická ambulance, nutriční poradna, podnikatelský záměr, pohybové aktivity, zdravotnické zařízení

ABSTRACT

This thesis deals with a proposal for extension of services in a selected obesitological center. It is a private medical facility where the doctor directly cooperates with a nutritional therapist.

The Obesitology Center provides clients with obesitological, diabetological, lipid ambulance and nutritional counseling services. In terms of effective treatment of obesity, it is important not only the care of the physician and correct diet settings, but also regular physical activity. The aim of the thesis is to propose a business plan that would extend the services of the center with premises with the possibility of realization of exercises and physical activities.

Keywords: obesitology clinic, nutritional counseling, business plan, physical activities, medical facility

Ráda bych poděkovala Ing. Zuzaně Crhové, Ph.D. za trpělivost, cenné rady a vedení této diplomové práce. Také bych chtěla poděkovat celému týmu obezitologického centra za umožnění podmínek pro studium.

Velké poděkování patří mému příteli a rodině za oporu a podporu, která mi pomohla překonat těžké chvíle v průběhu studia.

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

OBSAH

ÚVOD	5
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	6
I TEORETICKÁ ČÁST	7
1 SLUŽBY VE ZDRAVOTNICTVÍ	8
1.1 OBEZITOLOGICKÁ A NUTRIČNÍ PÉČE V ČR.....	8
1.1.1 Obezita	9
1.1.2 Vliv obezity na diabetes a metabolický syndrom.....	10
1.2 NUTRIČNÍ PORADENSTVÍ V ČR.....	10
1.2.1 Legislativa	10
1.2.2 Nutriční terapie u osob s nadváhou a obezitou	11
1.3 VLIV POHYBOVÉ AKTIVITY PŘI LÉČBĚ OBEZITY	14
2 DRUHY PODNIKÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE	16
2.1 PRÁVNÍ FORMA PODNIKŮ.....	17
2.1.1 Fyzická osoba.....	17
2.1.2 Právní osoba.....	18
3 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ	19
4 MARKETING	22
4.1 SPECIFIKA MANAGEMENTU A MARKETINGU VE ZDRAVOTNICTVÍ.....	22
4.2 MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	23
4.3 MARKETINGOVÁ STRATEGIE	23
4.4 MARKETINGOVÝ MIX	24
4.5 MARKETINGOVÉ ANALÝZY.....	25
4.5.1 SWOT analýza	25
4.5.2 PEST analýza	25
4.5.3 Porterův model konkurenčních sil.....	26
5 PODNIKATELSKÝ PLÁN	27
5.1 OBSAH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	27
5.2 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	28
5.2.1 Shrnutí	29
5.2.2 Popis podnikatelské příležitosti.....	29
5.2.3 Analýza trhu zákazníků.....	29
5.2.4 Analýza konkurence.....	30
5.2.5 Marketingová strategie.....	31
5.2.6 Personální zabezpečení	31
5.2.7 Finanční plán	31
5.2.8 Analýza rizik	32
5.2.9 Časový harmonogram a implementace projektu.....	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
6 CHARAKTERISTIKA A SLUŽBY OBEZITOLOGICKÉHO CENTRA	34
6.1 POSLÁNÍ A CÍLE SPOLEČNOSTI	35
6.2 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ	35
6.2.1 Politicko – právní faktory.....	36
6.2.2 Ekonomické faktory	37

6.2.3	Demografické a sociální faktory	40
6.2.4	Technologické faktory.....	43
6.3	ANALÝZA MEZOPROSTŘEDÍ	45
6.3.1	Stávající konkurence	45
6.3.2	Potenciální konkurence	48
6.3.3	Odběratelé	49
6.3.4	Dodavatelé.....	50
6.3.5	Substituty.....	51
7	SWOT ANALÝZA OBEZITOLOGICKÉHO CENTRA.....	52
7.1	SILNÉ STRÁNKY	53
7.2	SLABÉ STRÁNKY.....	53
7.3	PŘÍLEŽITOSTI.....	53
7.4	HROZBY	53
8	DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM.....	54
8.1	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO PRŮZKUMU	54
9	NÁVRH NA ROZŠÍŘENÍ SLUŽEB OBEZITOLOGICKÉHO CENTRA.....	63
9.1	PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	63
9.2	CÍL PODNIKÁNÍ.....	63
9.3	LEGISLATIVA.....	63
9.4	UMÍSTĚNÍ A VYBAVENÍ PROSTORU	64
9.4.1	Vybavení prostoru	66
9.4.2	Personální zajištění.....	67
9.5	MARKETINGOVÁ STRATEGIE	68
9.5.1	Marketingový mix služeb.....	68
9.5.2	Marketingové cíle.....	69
9.5.3	Kroky vedoucí k naplnění cíle	69
9.6	FINANČNÍ PLÁN	70
9.6.1	Plán nákladů	70
9.6.2	Plán výnosů	72
9.7	RIZIKOVÁ ANALÝZA	75
9.7.1	Vyhodnocení analýzy.....	75
9.8	ČASOVÝ HARMONOGRAM A IMPLEMENTACE PROJEKTU	76
	ZÁVĚR	78
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	79
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	84
	SEZNAM OBRÁZKŮ	86
	SEZNAM TABULEK.....	87
	SEZNAM GRAFŮ	89
	SEZNAM PŘÍLOH.....	90

ÚVOD

Problematika obezity je aktuálně celospolečensky řešeným tématem, kterým se zabývají klinická a výzkumná pracoviště jak v České republice, tak po celém světě. Je nutné si uvědomit, že jde o závažné onemocnění, s nímž souvisí řada přidružených zdravotních komplikací, které pacientům výrazně omezují kvalitu života.

Obezita byla prohlášena Světovou zdravotnickou organizací v roce 1997 za závažnou epidemii 21. století. Státní zdravotní ústav (SZÚ) v České republice uvádí, že polovina dospělých Čechů má vyšší hmotnost, než je klasifikovaná norma. Vzrůstající tendence obezity není jen v populaci dospělých, ale také u dětí a dospívajících, kde se zvyšuje riziko nadváhy a obezity přetrvávající i v dospělosti. Konzumní způsob života, sedavé zaměstnání, nedostatek pohybu a rozvoj technologií patří k hlavním faktorům, které mají negativní dopad na vzrůstající BMI (Hlúbik, 2002).

Správná léčba obezity by měla být prováděna ve spolupráci skupiny odborníků, do které patří obezitolog a diabetolog, internista, nutriční terapeut, chirurg, gastroenterolog a také psycholog. Na základě multidisciplinárního přístupu a aktivní spolupráce pacienta bývá léčba obezity nejúspěšnější.

Nastavení léčby, edukace ohledně výživy, vhodná úprava jídelníčku a pohybová aktivita jsou klíčové. Cílem této diplomové práce bude rozšířit pro klienty obezitologického centra stávající služby o možnost provádění pohybových lekcí. Tím budou zajištěny odborné komplexní služby lékaře, poradenství a pohybu na jednom místě. V diplomové práci bude vytvořen projekt, který by měl být jak funkční, tak přínosný.

V diplomové práci budou zúročeny mé praktické zkušenosti, které jsem získala při vykonávání profese nutriční terapeutky, spolupráce s lékařem a také primárně s obezními pacienty.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je návrh na rozšíření služeb obezitologického centra o možnosti provádění pohybových aktivit a zajištění komplexních služeb pro léčbu obezity na jednom místě.

V teoretické části budou na základě odborné literatury popsána teoretická východiska, která souvisejí a jsou úzce spojena s praktickou částí. Do kapitoly služby ve zdravotnictví bude zahrnuta charakteristika obezitologické a nutriční péče v České republice. Dále budou zpracovány kapitoly zahrnující informace o právní formě podniků a marketingu. Samostatná kapitola bude věnována také podnikatelskému plánu.

Součástí analytické části práce bude PEST analýza, Porterův model konkurenčních sil a SWOT analýza.

Dále bude proveden kvantitativní výzkum pomocí dotazníkového šetření u 48 klientů. Počet 48 respondentů byl vybrán záměrně na základě totožného počtu měsíčního průchodu nových klientů obezitologickým centrem. Cílem výzkumu dotazníkového šetření bude zjistit zájem klientů o rozšíření služeb obezitologického centra prostřednictvím skupinových lekcí cvičení.

V praktické části bude na základě informací získaných z analýz zpracován podnikatelský plán již konkrétně na službu skupinových pohybových lekcí.

V závěru praktické části bude předveden finanční plán projektu s vyhodnocením výsledku hospodaření, rizikové analýzy a časového harmonogramu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SLUŽBY VE ZDRAVOTNICTVÍ

Služby ve zdravotnictví jsou poskytovány ve zdravotnických zařízeních pracovníky, kteří jsou způsobilí k výkonu zdravotnického povolání, které souvisí s poskytováním zdravotnických služeb (Arnoldová, 2012, s.282).

Dle Staňkové (2013, s.41-42) jsou zdravotnické organizace členěny do typologie podle účelu, ke kterému budou využity 1) posloupnost kontaktů, 2) naléhavost, 3) místo poskytování a 4) činnost instituce.

První typologie posloupnosti kontaktů je rozdělena na péči primární, sekundární a terciální. U péče primární přichází pacient do prvotního kontaktu s lékařem. K sekundární péči dochází na specializovaných pracovištích na základě doporučení péče primární. Terciální péče je zajišťována odbornými a vysoce specializovanými pracovišti (Staňková, 2013, s.41-42).

Druhá skupina zdravotní péče dle naléhavosti je rozdělena na péči urgentní, akutní, následnou a chronickou. Rozdělení těchto služeb závisí na stavu pacienta v souvislosti s ohrožením jeho života (Staňková, 2013, s.24).

Místa poskytování zdravotní péče jsou rozdělována na odborné léčebné ústavy, domácí zdravotní péči, dále nemocnice a ambulance (Staňková, 2013, s.24).

Poslední skupinou je typologie dle činnosti instituce, která je rozdělena na činnosti řídicí, správní, podpůrné a pomocné. Dále je do ní zahrnována i péče preventivní, diagnostická a léčebná (Staňková, 2013, s.24)

1.1 Obezitologická a nutriční péče v ČR

V rámci České republiky působí v oblasti obezitologie Česká obezitologická společnost (ČOS). Dělí se na sekci bariatricko – metabolické chirurgie, psychologie, pediatrické obezitologie a sekci nutriční. Jedním z cílů je zejména sdružování a zastupování odborných zájmů kvalifikovaných odborníků, jako jsou lékaři, nutriční terapeuti, zdravotní sestry a psychologové, kteří se zabývají léčbou obezity. Dále zajišťuje výzkum, vypracovává doporučení diagnostiky a léčby obezity. Pod záštitou České obezitologické společnosti vznikla v roce 2017 i sekce nutričních terapeutů. Podmínkou pro přijetí do sekce je členství v ČOS a vzdělání nutričního terapeuta dle platné legislativy (Sekce nutričních terapeutů).

1.1.1 Obezita

Obezita je definována jako nadměrná přítomnost tuku v organismu. Možností, jak obezitu diagnostikovat je v současné době několik. Klasifikace tělesné hmotnosti dle BMI, tzv. body mass index: $\text{hmotnost v kg}/(\text{výška v m})^2$, dříve označována jako Queteletův index, slouží jako celosvětově uznávané měřítko pro stanovení obezity (Svačina, 2013, s. 20).

Tab. 1 Klasifikace tělesné hmotnosti (Svačina, 2013)

Kategorie	BMI
Podvýživa	Do 18,4
Normální hmotnost	18,5 - 24,9
Nadváha	25 - 29,9
Obezita I. stupně	30 - 34,9
Obezita II. stupně	35 - 39,9
Obezita III. stupně	Nad 40

Svačina (2013, s.18) uvádí, že mezi nejčastější metody měření podílu tělesného tuku v praxi patří měření kožních řas a měření vodivosti těla neboli impedance (Tanita, InBody). Nejen, že tyto metody umožňují stanovení váhy a podílu tělesného tuku, ale také množství a podíl svalové hmoty, vody a beztukové tělesné hmoty.

Významná je i klasifikace kvalitativní, která určuje, zda jde o genoidní či androidní typ obezity. Pro tuto klasifikaci je využíváno měření obvodu pasu.

Androidní typ obezity s vyšším obvodem pasu, je vysoce rizikový a přispívá ke vzniku diabetu, aterosklerózy a dalších metabolických komplikací. U genoidního typu obezity se naopak metabolické komplikace nevyskytují (Svačina, 2013, s. 21).

Kasper (2015, s. 246-248) a Wadden a Bray (2018, s. 4-6) se shodují, že počty obézních se v posledních letech neustále zvyšují. Přírůstek obezity v USA v průběhu jedné dekády byl 8 %, v Německu pak došlo k přírůstku o 7 %. Rizikové věkové rozmezí při výskytu nadváhy nastává mezi 35. a 65 rokem. Za neustálé navyšování obézních pacientů může nadbytek a neustálá dostupnost potravin, sedavý způsob života a nedostatek běžného i aktivního pohybu.

1.1.2 Vliv obezity na diabetes a metabolický syndrom

Obezita a diabetes 2. typu spolu úzce souvisejí. Nadváhou či obezitou trpí až 85 % diabetických pacientů. (Karen a Svačina, 2014, s. 204).

Vliv obezity na diabetes 2. typu je ovlivněn zejména nahromaděním tělesného tuku v břišní oblasti (tzv. androidní typ obezity). Rozdíly v rozložení tuku a podtypy tukové tkáně odlišně ovlivňují homeostázu glukózy. Obezita může vyvolávat metabolické změny, které zapříčiňují zvýšené uvolňování mastných kyselin, glycerolu a také cytokinů a dalších faktorů, které se mohou podílet na vzniku inzulínové rezistence (Obezita a její vliv na cukrovku, 2018).

V případě metabolického syndromu obezita přímou či nepřímou cestou negativně ovlivňuje zejména orgánové systémy. Nejvíce je zasažen zejména systém pohybový a kardiiovaskulární (Karen et al., c2019, s.5).

1.2 Nutriční poradenství v ČR

Nutriční terapeuti jsou zdravotnickými odborníky na výživu a významně přispívají ke zlepšení nutričního stavu české populace. Jsou členy terapeutických a jiných odborných týmů, v praxi aplikují vědecky podložené poznatky a také se mohou podílet na výzkumech (Česká asociace nutričních terapeutů, 2019).

1.2.1 Legislativa

Nutriční terapeut je dle zákona č. 96/2004 Sb., o nelékařských zdravotních povoláních nelékařský zdravotnický pracovník. Česká asociace nutričních terapeutů (2019) uvádí široké možnosti uplatnění ve státních i v soukromých zařízeních. Nutriční terapeut může vykonávat profesi jak na lůžkovém oddělení, tak i ve specializovaných ambulancích, stravovacím provozu zdravotnických i sociálních zařízení, dále ve školním stravovacím zařízení a v lázeňství. Může pracovat i v nepřímé péči, a to ve Státním zdravotním ústavu, případně Krajské hygienické stanici (Česká asociace nutričních terapeutů, 2019).

Nutriční terapeut má vysokoškolské nebo vyšší odborné vzdělání. Studium nutriční terapie zahrnuje několik oblastí: anatomii, biochemii, farmakologii, vnitřní lékařství. Dále léčebnou a klinickou výživu, výživu v ochraně veřejného zdraví, technologii potravin, obecnou a nutriční toxikologii (Česká asociace nutričních terapeutů, 2019).

Nutriční specialista je absolvent navazujícího studijního programu. Nutriční terapeuti, kteří jej absolvují, získávají specializaci v souladu s nařízením vlády č.31/2010 Sb.

Oblast výživových poradců, nutričních poradců, případně výživových specialistů atd. je skupina provádějící živnost volnou, která není podmíněna žádným adekvátním vzděláním. Někteří výživoví poradci absolvují kurz v rozmezí několika dní. Kvalita těchto kurzů je sporná a často pochybná, rozhodně ji nelze považovat za adekvátní náhradu několikaletého vzdělání kvalifikovaného nutričního terapeuta. Výživový poradce by na rozdíl od nutričního terapeuta měl pracovat výhradně se zdravými lidmi (Česká asociace nutričních terapeutů, 2019).

1.2.2 Nutriční terapie u osob s nadváhou a obezitou

Kasper (2015, s.258) definuje cíle terapie u obézních pacientů. Jedná se primárně o dlouhodobé snížení tělesné hmotnosti, snížení rizikových faktorů a onemocnění souvisejících s obezitou, dále zlepšení zdravotních, stravovacích a pohybových návyků, zlepšení psychického stavu a zvýšení kvality života.

Léčba dietoterapií v kombinaci s pohybem je založena na navození negativní energetické bilance, kdy je příjem energie menší než výdej. Cílem moderní terapie obezity je stanovení reálných cílů, které nebudou pacienta odrazovat. Za reálný cíl je považována redukce o 5-10% hmotnosti a poté udržení této hmotnosti. Bylo prokázáno, že pokles hmotnosti o 10 % vede k poklesu výskytu cukrovky, nádorů vázaných na obezitu a také poklesu kardiovaskulárních onemocnění (Svačina, 2008 s.98-99).

Dieta pro obézní pacienty a obézní diabetiky I a II. typu se nazývá redukční, v dietním systému je uvedena pod číslem 8. Hodnoty redukční diety jsou následující: energie: 5300 KJ/1250 Kcal, bílkoviny 75 g, tuky 40 g a sacharidy 150 g (Svačina, 2008, s.66).

Bílkoviny by měly tvořit 25 % z celkového denního příjmu v dávce 0,8 – 1,1 g/1 kg tělesné hmotnosti. Mezi kvalitní zdroje bílkovin řadíme maso, vejce a mléčné výrobky, z rostlinných zdrojů zejména luštěniny. Tuky jsou zdrojem energie, jejich množství je vhodné omezovat na 25-30 % z celkového denního energetického příjmu. Vybíráme tuky kvalitní, zejména nenasycené, naopak omezujeme nasycené tuky a transformy mastných kyselin v podobě tučných mléčných výrobků, nekvalitních a ztužených tuků v čokoládových polevách. Sacharidy v zastoupení 50 % z celkového denního příjmu by měly být zejména z komplexních zdrojů, jako jsou přílohy a celozrnné pečivo. Jednoduché sachari-

dy v podobě cukrovinek, medu a ovoce je nutné regulovat na maximální hodnotu 30 g/den (Svačina, 2008, s.103).

Při indikaci redukční diety je nezbytné také dbát na vysoký podíl potravin bohatých na vlákninu. Energetický obsah vlákniny je zanedbatelný – čím více obsahuje strava vlákniny, tím se snižuje její energetická hodnota, dochází i k většímu pocitu zasyčení.

Ke každému pacientovi je vždy nezbytné přistupovat při nastavení jeho redukčního plánu individuálně, ovšem Svačina (2008, s.100-102), uvádí obecné efektivní dietní zásady:

- *Pravidelnost v jídlu – jídelníček by měl být rozdělen do 3–6 denních jídel v rozmezí cca 3 - 4 hodin. Při zachování svačin a druhé večeře složené z nízkokalorických potravin nepřicházejí velké pocity hladu, tím se značně zamezí přejídání. Poslední jídlo je vhodné konzumovat nejpozději 2 hodiny před spánkem.*
- *Rovnoměrné rozdělení energie – je nezbytné, aby nedocházelo k hladovění a velkým výkyvům glykémie.*
- *Zásady racionální výživy – ta splňuje dostatečné množství vlákniny, vitamínů a minerálních látek. Díky každodenní konzumaci ovoce a zeleniny, luštěnin a celozrnných výrobků.*
- *Snížení obsahu tuků – patří k nejzásadnějším opatřením při redukční dietě. Tuk má nejvyšší kalorickou hodnotu ze všech živin, 1 g = 9 Kcal.*
- *Omezení soli – ta povzbuzuje chuť k jídlu, způsobuje zadržování vody a následně otoky.*
- *Změna životního stylu a zapojení pohybu – aby byla změna efektivní, musí být i komplexní. Zařazení pohybové aktivity, změna způsobu trávení volného času je nejvhodnější kombinací.*
- *Porušení diety je nutné korigovat a v dietě vytrvat – je zcela běžné, že pacient dietu poruší a představa, že je vše ztraceno, je mylná.*
- *Dostatečný příjem neslazených tekutin (1,5 – 2 l denně)*

Tab. 2 Příklad rámcového jídelníčku 5000KJ/12000Kcal (Svačina, 2008)

Jídelníček		kj/kcal
Snídaně	225ml mléka (bílá káva, kakao, čaj s mlékem)	462/110
	60g chleba (40g knäckebrotu, 50g dalamánku)	567/135
	50g bílkovinného přídatku nebo alternativa:	399/95
	50g netučného taveného sýra	
	50g krájeného sýra	
	50g šunky	
	100g tvarohu	
	150ml jogurtu - obsahuje 10g S	
	Celkem	1428/340
Přesnídávka	100-150g ovoce (200g zeleniny)	210/50
Oběd	90g masa (libové hovězí, vepřové, 150g kuřecích prsou, 150g ryb)	567/135
	5g oleje	147/35
	5g mouky	84/20
	110g brambor	399/95
	250g zeleniny (150g dia kompotu)	294/70
	Celkem	1491/355
Svačina	200g zeleniny (80g ovoce)	210/50
Večeře	Maso jako na oběd, nebo alternativa:	567/135
	85g drůbežích párků	
	80g aspiku	
	90g šunky	
	145g měkkého tvarohu	
	75g tuňáka	
	55g sýr Hermelín	
	40g sýr Niva	
	50g sýr Lučina	
	30g salámu Poličan	
	5g oleje	147/35
	5g mouky	84/20
110g brambor nebo 50g chleba	399/95	
250g zeleniny (150g dia kompotu)	294/70	
	Celkem	1491/355
2. Večeře	100-150g ovoce (200g zeleniny)	210/50
Celkem za den		5040/1200

Nízkokalorické diety a radikální omezení přísunu energie se z dlouhodobého hlediska z vlastní zkušenosti u klientů neosvědčily. Je vhodné nastavit takový racionální jídelníček dle individuální energetické potřeby klienta (výsledky Bioimpedance) s optimálním zastoupením živin, který bude v mírném kalorickém deficitu max. 500 Kcal/denně. Při vstupní návštěvě je nutné, aby si pacient přinesl zapsaný záznam jídelníčku minimálně za 5dní zpětně. Pomocí záznamu dochází k přesnější analýze stravovacích návyků, případně nedostatků ve výživě a následně vhodnějšímu stanovení kalorického deficitu.

1.3 Vliv pohybové aktivity při léčbě obezity

Při léčbě obezity je nezbytné snížit celkovou tělesnou hmotnost. Pohybová aktivita zajišťuje vyšší energetický výdej a výrazně napomáhá při trvalé redukci hmotnosti (Karen et al., c2019, s.5).

Při pravidelné pohybové aktivitě dochází také ke zlepšení metabolických komplikací, které obezitu doprovází. U obézních diabetiků je prokázán vliv pohybové aktivity na inzulinovou rezistenci a pozitivní vliv na toleranci glukózy (Hainer, 2011, s.222).

Štich (2016, s.116) uvádí, že pokud je dieta doprovázena pravidelnou pohybovou aktivitou, dochází u pacientů ke zvýšení klidového energetického výdeje. Tím je proces spalování tuků vyšší i po vykonané fyzické aktivitě. Dochází k pozitivním změnám na složení těla, a to navýšení svalové hmoty a poklesu tukové tkáně.

Při stanovení vhodné pohybové aktivity je nutné zohlednit přidružená onemocnění a kondici pacienta (Karen et al., c2019, s.5).

Dle České diabetologické společnosti je doporučována vytrvalostní aktivita aerobního charakteru ve střední intenzitě a době trvání nejméně 150 minut/týdně s rozložením do 3 až 4 dnů v týdnu. U silového cvičení v anaerobním pásmu je oproti vytrvalostní aerobní aktivitě sníženo žádoucí spalování tuků. Postupně může být aerobní aktivita doplněna o silové cvičení, a to v poměru 3:1(Kunešová, 2016, s.113).

Hainer (2011, s. 222) uvádí, že při silovém dynamickém tréninku, který je nejčastěji prováděn v rámci skupinových lekcí ve fitness centru, dochází zejména k vzestupu aktivní svalové hmoty a pouze mírné až žádné redukci hmotnosti.

U trénovaných jedinců a sportovců studie zabývající se chronickými účinky mírné vytrvalostní aktivity na metabolismus sacharidů uvádí, že díky pravidelným náročnějším vytrvalostním aktivitám dochází k vyšší a rychlejší výkonnosti s pozdějším nástupem únavy.

Jedním z faktorů je zlepšená schopnost udržovat hladinu glukózy v krvi během tréninku. To je dáno z části také důsledkem zvýšené kapacity kosterního svalu ukládat glykogen a oxidovat tuky na úkor glukózy (Stephard, 2017, s.22).

Dle Sekoty (2015, s.8-9), je nutné definovat následující pojmy:

- Pohybová aktivita představuje tělesný pohyb, který vyžaduje výdej energie a přináší pozitivní zdravotní účinky. Je vykonávána zpravidla ve střední či nízké aktivitě, což odpovídá běžným domácím pracím, výstupu do schodů atd. Pravidelná pohybová aktivita je pro zdraví benefitní, pokud dochází k minimálnímu dennímu energetickému výdeji 150 Kcal a je zachován limit minimálně 10000 kroků/den.
- Cvičení je charakterizováno jako uspořádané, plánované a opakované pohyby těla za účelem zlepšení či udržování tělesného zdraví.
- Pojem fyzické zdatnosti obsahuje soubor zdravotních kritérií a výkon vázaný na schopnost provádět pohybové aktivity. Vyrovnávat se s běžnými či mimořádnými fyzickými úkony bez pocitu vyčerpání.

Svačina (2008, s.284) tvrdí, že kardiovaskulární prognóza u obézních s pravidelnou fyzickou aktivitou je lepší než u štíhlých jedinců, kteří necvičí.

2 DRUHY PODNIKÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE

Dle Srpové a Řehoře (2010, s.20) je podnikání definováno jako „*soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku.*“

V zákoně živnostenském je definováno následovně: „*Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.*“

Vznik podnikatelské činnosti je legislativně řízen zákonem č.89/2012 Sb., občanský zákoník („NOZ“), který vymezuje základní pojmy podnikání. Jde o základní právní předpis, používá se vždy, pokud zvláštní zákon neobsahuje jinou vlastní právní úpravu (Začátek podnikání, © 1997-2019).

Jakubíková (2013, s.26) uvádí, že základním cílem podnikání je dosažení zisku. Podnikatel uspokojuje potřeby zákazníka pomocí výrobků a služeb, které nabízí na trhu. Je nutné zvolit strategii, která co nejvíce sníží podnikatelské riziko na trhu a zhodnotí kapitál firmy. Podnikatelé jsou považováni za hnací sílu tržní ekonomiky díky tomu, že poskytují produkty a služby zákazníkům, nabízejí pracovní příležitosti a tím rozvíjejí blahobyt společnosti.

Jakubíková (2013, s.30) dále uvádí čtyři kroky potřebné k zahájení podnikání:

- *Rozhodnutí o tom, v čem podnikat*
(zahrnuje stanovení osobních a podnikatelských cílů, sebehodnocení, výběr způsobu zahájení podnikání)
- *Shromažďování informací a plánování podnikání*
(marketing, výroba, finance, legislativa, organizační struktura)
- *Založení podniku*
(registrace jména, obdržení patřičných dokumentů, otevření účtu, vložení kapitálu, uzavření smluv s dodavateli, stanovení priorit, výběr a nástup zaměstnanců, doručení zboží od dodavatelů, reklamní kampaň)
- *Zahájení vlastního podnikání*
(výroba produktů, nabídka služeb, kontakt se zákazníky, zaznamenávání prodejů, nové zakázky)

2.1 Právní forma podniků

Před začátkem podnikání je nutné se rozhodnout, zda budeme podnikat jako osoba fyzická či právnická.

2.1.1 Fyzická osoba

Za fyzickou osobu je považována osoba, která je:

- zapsaná v obchodním rejstříku
- podnikající na základě živnostenského oprávnění
- podnikající na základě zvláštních předpisů
- provozující výrobu zemědělskou, která je zapsaná do evidence dle zvláštního zákona (Srpová, Řehoř, 2010, s.30).

Definice podnikatele je stanovena v občanském zákoníku, zákon č. 89/2010 Sb. ve znění 420. V souvislosti s podnikáním fyzických osob je využíván pojem osoba samostatně výdělečně činná - zkr. OSVČ (Srpová, 2020, s.165).

Dle Zemánka (2011, s.30) je jako nejrozšířenější způsob podnikání uvedeno podnikání jednotlivce na živnost, která je provozována na základě živnostenského listu. Jednotlivé typy živnosti, podmínky pro vznik a zánik živnostenského oprávnění dále práva a povinnosti živnostníků jsou definovány zákonem o živnostenském podnikání č. 455/1991 Sb.

Srpová (2020, s.165-166) uvádí, že dle požadavků na odbornou způsobilost dělíme živnosti na ohlašovací a koncesované.

Živnosti ohlašovací vznikají a jsou provozovány na základě ohlášení a jsou osvědčeny výpisem ze živnostenského listu a dělí na živnosti řemeslné, vázané a volné.

K získání a provozování řemeslné živnosti je podmínkou vlastnit výuční list, případně mít maturitu nebo diplom v oboru, případně šestiletá praxe.

Vázané živnosti jsou specifické tím, že pro jejich provozování je podmínkou prokázat odbornou způsobilost dle přílohy č.2 živnostenského zákona.

Živnost volná není podmíněna prokázáním žádné odborné způsobilosti. Je nutné ovšem splnit všeobecné podmínky k získání živnostenského oprávnění. Rozsah a vymezení živnosti najdeme v příloze č.4 živnostenského zákona.

Poslední skupina je definována jako živnost koncesovaná, která je prováděna na základě správního rozhodnutí. Jde o obory, u kterých je zvýšené riziko ohrožení bezpečnosti, zdraví nebo majetku, a jsou tak pod kontrolou státu. Je nutné splnění všeobecných podmínek, odborné způsobilosti a kladné vyjádření příslušného orgánu státní správy (Srpková, 2020, s.166).

2.1.2 Právnícká osoba

Srpková (2020, s. 176) uvádí, že zahájení podnikatelské činnosti jako právnícká osoba je administrativně náročnější. Je nutné, aby všechny typy právníckých osob byly zapsány v obchodním rejstříku. Podnikání právníckých osob legislativně definuje zákon č.92/2012 Sb. O obchodních korporacích. Dle zákona jsou stanoveny společnosti a družstva jako obchodní korporace. Jako obchodní společnosti jsou definovány veřejná obchodní společnost a komanditní společnost. Společnost s ručeným omezeným a akciová společnost jsou dle zákona definovány jako společnosti kapitálové. K této skupině je zařazena i evropská společnost, evropské hospodářské zájmové sdružení, které umožňují přeshraniční podnikání v rámci Evropské unie.

Společnost s ručeným omezeným (s.r.o.) je nejčastěji zakládanou právníckou formou u právníckých osob. V roce 2014 došlo k upravení zákona o obchodních korporacích, kde došlo k odstranění požadavku na vytvoření základního kapitálu, který musel dosahovat minimální výše 200 tisíc korun, se splatností kapitálu do 5 let. Dle zákona č.90/2012 o obchodních korporacích je stanovena minimální výše vkladu 1 Kč bez limitu horní hranice. Proces založení s.r.o. je možno shrnout do následujících bodů:

- Sepsání společenské smlouvy, která musí mít formu veřejné listiny.
- Založení bankovního účtu, pro složení základního kapitálu.
- Ohlášení na živnostenském úřadě.
- Zápis do obchodního rejstříku (podání žádosti o zanesení do obchodního rejstříku do 90 dnů od založení společnosti).

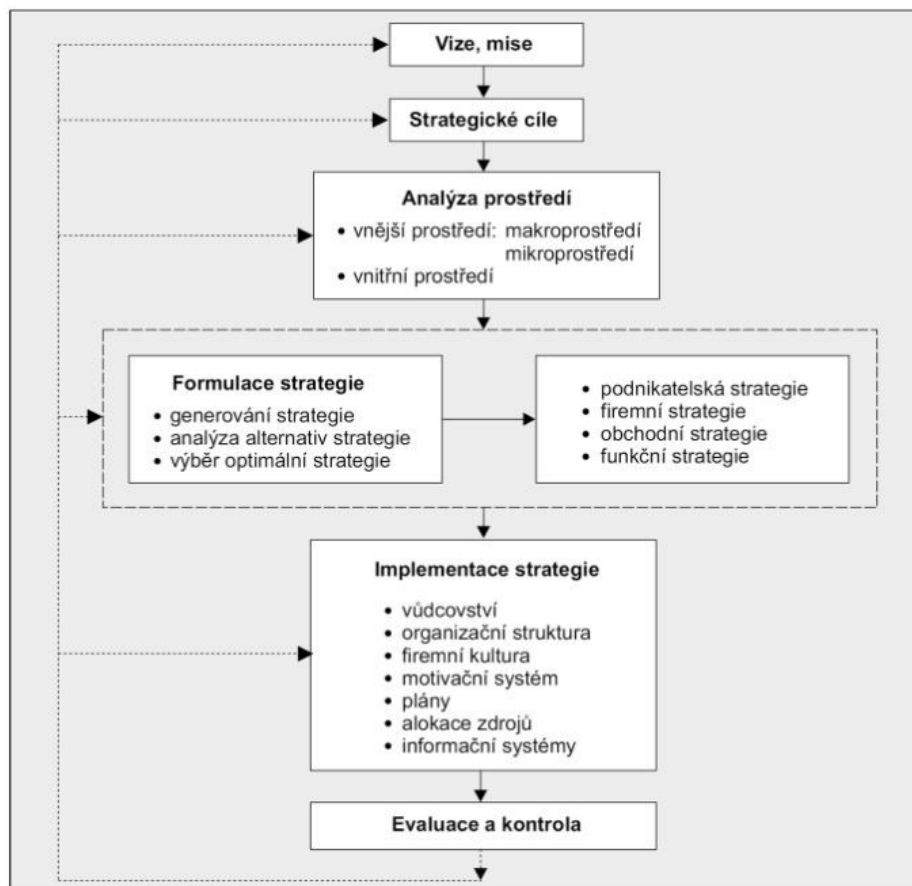
Cena při založení s.r.o. se pohybuje v rozmezí 5–6 tisíc korun v případě jednoduchého s.r.o., které splňuje vkladovou povinnost v penězích. Zápis tzv. s.r.o. jednoduchého je osvobozen od soudních poplatků, zatímco v ostatních případech jsou náklady na založení vyšší (Herz, 2021).

3 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

Slouka (2017, s.118) uvádí, že strategické řízení je dlouhodobé plánování a směřování organizace prostřednictvím stanovení mise, vize, hodnoty a cílů organizace. Definováním vize, mise a hodnot organizace, napomáhá k vytvoření představy cílů a následnému sdílení mezi zaměstnance. Informovanost pracovníků je nezbytná pro správné směřování firemní strategie.

Charvát (2006, s.29) tvrdí, že strategie pomocí strategického řízení slouží ke stanovení toho, jakým způsobem chceme dosáhnout cíle, na rozdíl od cílů, které určují a definují, čeho chceme dosáhnout.

„Strategické řízení firmy je definováno jako dynamický proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají vliv na rozvoj firmy. Zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, dlouhodobými cíli a zdroji mezi firmou a prostředím, v němž se firma nachází, a to prostřednictvím vize, mise, firemních cílů, růstových strategií a portfolia firmy“ (Jakubíková, 2013, s.32).



Obr. 1 Proces strategického řízení (Jakubíková, 2013)

Mise neboli poslání organizace definuje její smysl, posiluje týmovou soudržnost a rozlišuje firmu od ostatních pracovišť. Mise spolu s vizí jsou považovány za vrchol strategického řízení firmy. Za ideál tržního prostředí se považuje podnikání odlišné od ostatních konkurenčních firem. Ve zdravotnictví nelze tento ideál plně aplikovat, mise pracovišť může být podobná, ale náplň odlišná. Za účinné je považováno zpracování mise firmy písemnou formou, díky kterému se stává veřejným posláním i vůči pacientům (Slouka, 2017, s.119).

Čevelová (2015, s.15) uvádí, že firemní poslání by mělo být snadno zapamatovatelné. Takové, jaké si zákazník vybaví a spojí ho se jménem firmy. Jedinečné a přesvědčivé, které se může stát součástí reklamní kampaně.

Poslání představuje hlavní důvod existence firmy a mělo by být shodné s vnitřním i vnějším prostředím. Prezentuje smysl firmy, její vztah k subjektům na trhu, normy chování a hodnoty firmy (Jakubíková, 2013 s.57).

Vize je charakterizována jako vize budoucnosti; měla by být smysluplná, jednoznačná, přitažlivá a uskutečnitelná. Je doporučováno rozpracovat vizi do jednotlivých strategických cílů, jejichž dosažení bude součástí časového plánu. Hodnoty jsou definovány jako pravidla či zásady společnosti; souvisejí s komunikací, vzájemným chováním v týmu a vytvářejí mantinely. (Slouka, 2017, s.119).

Dle Jakubíkové (2013, s.51) vize zahrnuje základní principy, které jsou neměnné bez ohledu na vývoj okolních podmínek. Kombinuje dlouhodobé zásady, strategie a postupy. Má za cíl vyjasnit obecný směr, motivovat, koordinovat úsilí zaměstnanců.

Doležal, Máchal a Lacko (2012, s.60) uvádějí, že v souvislosti se strategií a cílem projektu nebývá mise příliš konkrétní, jde o vytyčení směru či smyslu existence. Vize je definována konkrétněji a uvádí stav, ke kterému by měla organizace po daném časovém úseku dostat. Jakým způsobem bude dosaženo vize, je dáno strategií, která je konkrétnější v časovém horizontu 5 let.

Stanovení strategického cíle je nutné k tomu, aby dosažený cíl byl v budoucnosti jak kvantitativně, tak kvalitativně měřitelný. Mohou vyplynout přímo z formulace poslání, případně mohou být považovány jako pomocné při naplnění poslání firmy.

Cíle lze třídit dle následujících kritérií:

- Pořadí jejich významů
- Velikosti
- Časového hlediska
- Vztahu mezi nimi
- Podle obsahu

(Jakubíková, 2013, s.82)

Čevelová (2015, s.38) uvádí, že hlavním cílem by měla být stanovena konkrétní finanční částka, případně celkový zisk.

Součástí strategického systému řízení je strategické myšlení, které slouží k vyšší efektivnosti, produktivitě, zlepšení týmové práce a rychlejšímu dosažení zisků (Jakubíková 2013, s.42).

Strategické řízení je úzce propojeno s marketingovým řízením. Strategický marketingový řídicí proces se zaměřuje na dlouhodobé usměrňování činnosti podniků tak, aby bylo naplněno poslání a zajištěno splnění podnikových cílů. Marketingové řízení může být definováno jako řízení poptávky. Ovlivňuje úroveň, načasování a složení poptávky způsobem, který pomáhá firmě k dosažení cílů. Strategický marketing se zaměřuje na přípravu podkladů pro strategická rozhodnutí prostřednictvím zpracovávání informací o trzích, konkurenci a formuluje nároky na funkcionální strategie. Je nezbytné, aby ve strategickém řízení firem byl uplatňován marketing, jelikož je svou koncepcí orientován na trh, jehož součástí je každá firma. (Jakubíková, 2013, s.169-173).

4 MARKETING

Jakubíková (2013, s.213-219) uvádí, že posláním marketingu je vytváření odlišné nabídky od konkurenčních firem, které jsou pro zákazníka podstatné. Je založen na vztazích se zákazníky a představuje vedení a organizaci firmy, které je orientováno na trh. Zahrnuje komplex činností jako je výzkum trhu, analýzu prostředí, průzkum potřeb i přání u zákazníků, dále také tvorbu produktu a cenovou politiku. Marketingový cíl je prováděn pomocí směny uspokojující přání, potřeby a poptávku zákazníků, aby bylo zabezpečeno naplnění daných cílů organizace nebo firmy.

4.1 Specifika managementu a marketingu ve zdravotnictví

Blažek (2014, s.12) tvrdí, že pojem management je chápán jako proces řízení pracovníků a také je souborem poznatků o řízení. Management je definován mnoha definicemi, jelikož jde o obtížně uchopitelný a složitý proces.

Management dle Donnellyho Gibsona je definován jako „*proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací*“ (Blažek, 2014, s.12).

Moderní management poukazuje na rozdíl mezi řízením a vedením. Řízení se zaměřuje na dosahování výsledků pomocí získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů (lidí, peněz, zařízení, budov, vybavení, znalostí a informací (Vochozka, Váchal, s. 27).

Trendem posledních let v oblasti managementu zdravotnictví je zaměřit se na prezentaci a řízení procesů, které budou efektivně zlepšovat úroveň a kvalitu nabízené péče (Combi, 2018, s.4)

Turner (2018, s.15) charakterizuje poskytování zdravotní péče v 21. století jako globalizaci, složitost, nerovnováhu mezi poptávkou a nabídkou a organizační transformace.

Účastníci procesu zdravotní péče jsou lékaři, zdravotní sestry, pomocný zdravotnický i nezdravotnický personál. Péče o pacienta je proto výsledkem komplexní spolupráce jednotlivých pracovníků (Combi, 2018, s.6).

Marketing ve zdravotnictví vychází z obecných pravidel marketingu, která jsou specificky upravena pro zdravotnictví. Posláním zdravotnických pracovníků je pomoc pacientům a

péče o ně, o kvalitu a záchranu jejich životů. Sektor zdravotnictví se odlišuje od jiných ekonomických sektorů tím, že ho výrazně ovlivňují etická pravidla (Slouka, 2017, s.28).

Zlámal (2009, s.28) uvádí, že základním cílem soukromého i státního zdravotnického zařízení je naplnění zdravotních potřeb obyvatel. Míra spokojenosti pacientů se službami se následně odráží na počtu klientů a také prosperitě zdravotnického zařízení. Potřeba marketingového trhu se objevila se vznikem konkurenčního prostředí. Pro kliniky a ambulantní zařízení je nezbytné efektivně informovat potencionální klienty o kvalitě a rozsahu svých služeb (Slouka, 2017, s. 28–29).

Jakubíková (2013, s.23) uvádí nejčastější definice marketingu. Formální: *„Marketing je aktivitou, souborem institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou širokou veřejnost.“* A definici společenskou: *„Marketing je společenským procesem, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny získávají, co potřebují a chtějí, cestou vytváření, nabízení a volné směny výrobků a služeb s ostatními“.*

4.2 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum dle Vašítkové (2014, s.39) je nezbytnou součástí marketingového řízení podniku.

Nejčastěji se využívají tři hlavní nástroje sběru dat: formou dotazníků, kvalitativních metod a pomocí technologických zařízení. Dotazník je jednoduchá, flexibilní a přehledná metoda sběru dat, z toho důvodu je hojně využívána. Skládá se z otázek uzavřených, kde respondent vybírá z předem uvedených odpovědí, nebo formy otevřených otázek, kde je prostor pro vlastní názor respondentů (Kotler a Keller, 2013, s.138). Základní pravidla pro tvorbu dotazníku jsou jednoduché a nezaujatě formulované otázky, instrukce k vyplnění a vysvětlení účelu dotazníku, nakonec poděkování respondentům (Vašítková, 2014, s.41).

4.3 Marketingová strategie

Základní pojmy vymezené v marketingu jsou dle Charváta (2006, s.68) následující:

- Lidské potřeby – lidé daný produkt poptávají a chtějí ho získat
- Produkt, výrobek či služba – nástroj, kterým firma uspokojí potřebu zákazníka
- Užitek – důležitý prvek při rozhodování zákazníka o koupi produktu
- Transakce – směna, dojde k uspokojení užítku zákazníka a firma vydělá peníze

- Trh – místo, kde dochází k transakci

Srpová (2011 s. 60-63) uvádí, že marketing a následně i prodej mají velký vliv na budoucí úspěch firmy. Je vhodné mít dobře stanovenou marketingovou a obchodní strategii.

Marketingová strategie se zabývá následujícími problémy:

- *Výběr cílového trhu*
- *Určení tržní pozice produktu*
- *Rozhodnutí o marketingovém mixu*

Výběr cílového trhu firmy je určen pomocí segmentace trhu. Při výběru segmentu je zvažována kupní síla a velikost, která tvoří hodnotu segmentu, po výběru cílového trhu je nutné zvážit, jakou pozici chceme zaujmout ve vybraných segmentech. Cílem je dosažení specifického vnímání daného produktu v očích zákazníků a odlišení se od konkurence (Srpová, 2011, s. 62-65).

Určení tržní pozice produktu vyjadřuje postavení produktu mezi ostatními konkurenčními produkty na trhu. Určení tržní pozice produktu probíhá na základě postupu ve třech krocích. Nejprve dochází k identifikaci možné konkurenční výhody daného produktu, dále výběru optimální konkurenční výhody, která je shodná s marketingovým posláním firmy, ale je důležitá i pro spotřebitele, a nakonec dochází ke zvolení způsobu komunikace a propagování této výhody (Srpová, 2011, s. 62-65).

4.4 Marketingový mix

Čevelová (2015, s.66-67) označuje marketingový mix jako nejčastější nástroj využívaný při nastavení správné marketingové strategie. Skládá se ze čtyř P:

- *Produkt (Product)*
- *Cena (Price)*
- *Distribuce (Place)*
- *Propagace (Promotion)*

S rozvojem marketingu dochází k různým obměnám marketingového mixu přidáním dalších prvků, jako je například politicko – společenské rozhodnutí (*politics*), veřejné mínění (*public opinion*) a lidské zdroje (*people*) (Srpová, 2011, s.64-66).

Marketingový mix je popisován jako soubor marketingových proměnných, které jsou připraveny k tomu, aby výrobní program firmy byl nejbliže potřebám cílového trhu.

Slavík (2014, s.31-52) uvádí, že produkt, kterým může být zboží nebo služba, má tři rozměry: vlastní přínos, hmotný rozměr a psychologický rozměr. Cena produktu může být stanovena několika způsoby – na základě nákladů, poptávky nebo konkurence. Propagace je prostředkem, který komunikuje mezi trhem a dodavateli o produktu nebo službě, dělí se do tří skupin – na propagaci informativní, přesvědčovací a připomínající.

4.5 Marketingové analýzy

4.5.1 SWOT analýza

SWOT analýza je využívána taktéž při přípravě marketingové strategie, zejména v malých a středních firmách. Je jednoduchá, srozumitelná, efektivní a slouží k posouzení vnitřních i vnějších faktorů organizace nebo firmy. Název je odvozený od počátečních písmen anglických názvů:

- *Strenghts (silné stránky)*
- *Weaknesses (slabé stránky)*
- *Opportunities (příležitosti)*
- *Threats (hrozby)* (Čevelová, 2015, s.67-68)

Kozel, Mynářová a Svobodová (2011, s.46) uvádějí, že silné a slabé stránky vyhodnocují zdroje firmy, jejich využití a plnění cílů firmy a vztahují se k vnitřní situaci firmy; naopak příležitosti a hrozby vycházejí z vnějšího prostředí, které danou firmu obklopuje. Praktické provedení SWOT analýzy je prováděno pomocí tabulky rozdělené do čtyř kvadrantů. Do každé skupiny je zapisováno co nejvíce faktorů.

Tab. 3 SWOT analýza (Kozel, Mlynářová a Svobodová, 2011)

SWOT analýza		
Vnitřní	Silné stránky (strenghts)	Slabé stránky (weaknesses)
Vnější	Příležitosti (opportunities)	Hrozby (threats)

4.5.2 PEST analýza

Principem PEST analýzy je zejména identifikace všech vlivů, které působí na podnikání firmy na trhu, dále jejich zhodnocení a výběr významných vlivů. Odhad trendů jejich působení a posouzení časového horizontu (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011 s.45).

Staňková (2013, s. 80-81) řadí prostředí do následujících skupin:

- *Politické a legislativní*
- *Ekonomické*
- *Sociální a demografické*
- *Technologické*

4.5.3 Porterův model konkurenčních sil

Představuje způsob analýzy odvětví a jeho rizik na základě odhadu vývoje konkurenční situace v daném odvětví, odhadu chování subjektů konkurence a následnému riziku, které hrozí. Řadí se mezi základní nástroje pro pochopení konkurence. Model pěti konkurenčních sil se dělí na následující:

- *Stávající konkurence*
- *Potencionální konkurence*
- *Dodavatelé*
- *Odběratelé*
- *Dodavatelsko – odběratelské vztahy*

5 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Podnikatelský plán je písemný dokument zpracovaný podnikatelem, který popisuje vnitřní i vnější faktory, jež souvisejí s danou podnikatelskou činností. Slouží k reálnému posouzení funkčnosti podnikatelského nápadu (Srpková, Řehoř, 2010, s.59).

Dalším účelem podnikatelského plánu je odhalení potenciálního rizika, možnosti připravit se na ně a reálně zvážit, jaká je šance na úspěch u daného projektu. Díky podnikatelskému plánu v psané formě se stává z myšlenek provázaný a ucelený dokument ovlivňující se činností (Šafrová Drážilová, 2019, s. 166-168).

Mezi přínosy podnikatelského plánu řadí Veber a Srpková (2012, s.96) získání analýz vnitřního a vnějšího prostředí, poznatků o legislativě, politické situaci a možnostech domácí ekonomiky, ale rovněž i včasné odhalení slabin a rizik, dále odhad a zjištění potřeby a tvorby finančních prostředků. Kvalitně zpracovaný plán napomáhá k získání finančního kapitálu od externích subjektů, které na jeho základě analyzují, zda má šanci na úspěch.

5.1 Obsah podnikatelského plánu

Srpková (2020, s.844) uvádí, že při zpracování podnikatelského plánu je vhodné se řídit klíčovými body, které by měl obsahovat, i když nejsou nikde přímo stanoveny závaznými definicemi.

Inovativní, jelikož je nutné ukázat, že daný produkt či služba uspokojí potřeby zákazníků lépe než konkurence.

Srozumitelný a stručný, bez zbytečného přidávání přídavných jmen; formulování myšlenek a závěrů by mělo být výstižné a věcné.

Logický a přehledný podnikatelský plán by měl být v návaznosti doplněn o podložená fakta; pro lepší přehlednost je vhodné využívat grafy a tabulky.

Pravdivý a reálný ve všech uvedených údajích.

Respektující rizika, jejich identifikaci a návrh na opatření, případně eliminaci rizika.

Před zpracováním podnikatelského plánu je vhodné si správně stanovit vlastní podnikatelský cíl. K formulaci cílů slouží metoda SMART, která má mnoho variant a obměn, ovšem základní myšlenka je u všech přístupů stejná. (Šafrová Drážilová, 2019, s. 125-127).

Správně nastavený cíl je:

- a) specifický – jasný, konkrétní a srozumitelný bez možnosti více interpretací.
- b) měřitelný – abychom dokázali stanovit, zda se cíle podařilo či nepodařilo dosáhnout případně do jaké míry
- c) akceptovatelný, odsouhlasený – zejména pokud se na plnění cíle podílí více lidí; osobní vztah lidí, případně jednotlivce k cíli je velmi důležitý a všichni zúčastnění by s ním měli být vnitřně ztotožnění
- d) realistický
- e) termínovaný – pokud není cíl časově ohraničen, může často docházet při jeho plnění k odkládání (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s.65-66.)

Rozsah a propracování podnikatelského plánu závisí na jeho účelu a velikosti firmy.

5.2 Struktura podnikatelského plánu

Struktura podnikatelského plánu může mít různé formy a liší se zejména dle účelu, pro který je podnikatelský plán sestaven. Pro vlastní účely je možné podnikatelský plán upravovat a aktualizovat. Závazné struktury podnikatelského plánu jsou nejčastěji uvedeny v metodikách žádostí o úvěr, případně projektových příručkách dotačních žádostí (Svobodová a Andera, 2017, s.279-282).

Srpová (2020, s.209-219) uvádí nejčastější strukturu podnikatelského plánu, která obsahuje následující body:

1. *Shrnutí*
2. *Popis podnikatelské příležitosti*
3. *Analýza trhu zákazníků*
4. *Analýza konkurence*
5. *Marketingová strategie*
6. *Analýza dodavatelů*
7. *Personální zabezpečení*
8. *Realizační projektový plán*
9. *Finanční plán*
10. *Analýza rizik*

5.2.1 Shrnutí

Srpová a Řehoř (2011, s.60) uvádějí, že shrnutí by mělo obsahovat všechny podstatné informace o tom, co najdeme v podnikatelském plánu, pro koho je určen a také vzbudit zájem o přečtení. Mělo by být zpracováno až na závěr, když je celý podnikatelský plán hotový. Shrnutí by mělo být přehledné a strukturované v rozsahu jedné strany velikosti A4.

5.2.2 Popis podnikatelské příležitosti

Při popisu podnikatelské příležitosti je podstatné uvést užitek pro zákazníky, čímž se liší od konkurenční nabídky. Koncepce by měla být co nejzajímavější a originální, aby zaujala čtenáře i zákazníka. Dále by měla obsahovat objasnění podnikatelské příležitosti, jako je mezera na trhu či nové technologické postupy. Je vhodné definovat popis produktu, výrobu či služby, konkurenční výhodu daného produktu a jeho užitek pro zákazníka (Veber a Srpová, 2012, s.99).

Srpová (2020, s.213) uvádí, že u popisu produktu je nutné zmínit fyzický vzhled a v případě služby její vlastnosti. Dále také uvést, zda se jedná o nový výrobek, případně výrobek, který už je na trhu nabízen. Pokud je nabízena služba, mělo by být objasněno, v čem spočívá, jak funguje, kde bude prováděna, jaké vybavení je potřebné. Při popisu není vhodné používat odborné výrazy ani zdlouhavý technický popis. Text by být srozumitelný pro čtenáře, investory a laiky.

5.2.3 Analýza trhu zákazníků

Zákazníkem je osoba, která platí za zboží nebo služby, aby jejich vlastnictvím či spotřebou získala užitek. Může jím být jednotlivec, domácnost, firma nebo stát. Spokojený zákazník je nezbytný pro budoucnost firmy a je považován za nejdůležitější osobu, která tzv. firmu živí. V literatuře je uváděno, že 20 % zákazníků přináší firmě 80 % zisku. Pokud chce firma obstát na trhu, měla by pravidelně zajišťovat jeho výzkum a zabývat se chováním zákazníků a jejich motivací ke koupi produktu či služby (Jakubíková, 2013, s.215).

Cílem analýzy trhu zákazníků je vymezit tržní okruh zákazníků a znát okruh cílových zákazníků, kterým bude produkt či služba nabízena. Předpokladem pro správný výběr těchto segmentů je znalost potřeb či požadavků budoucího zákazníka.

Správně provedená analýza by měla obsahovat níže uvedené okruhy:

- *Jaké produkty budou poskytovány kterým zákazníkům*
- *Kde budou produkty poskytovány; zohlednění grafického hlediska*
- *Jaký okruh zákazníků může být v dané oblasti získán a na jaké zákazníky se zaměřit*
- *Jaké motivy přimějí zákazníka ke koupi*
- *Jaké má zákazník nákupní zvyklosti*

(Srpková, Řehoř, 2011, s.62)

Dle Součka (2018) je důvodem k definování cílové skupiny pomocí níže uvedených parametrů efektivní vynakládání prostředků, nastavení správné cenové politiky a rovněž stanovení způsobu distribuce a propagace produktu či služby. Kvantifikace vybrané cílové skupiny pak slouží k určení množství zákazníků a napomáhá k odhadu potencionálních výnosů a nákladů. Parametry definující cílovou skupinu jsou:

- *demografické*
- *geografické*
- *socio – ekonomické*
- *behaviorální*
- *psychologické*

5.2.4 Analýza konkurence

Srpková (2020, s.215) uvádí, že každá firma má své konkurenty, proto je nutné prozkoumat jejich silné a slabé stránky. Prvním bodem je vyhledání konkurence, která prodává, případně plánuje prodávat srovnatelné výrobky či služby, a vytvořit tak analýzu makrookolí. Jako nástroj je využívána PESTLE analýza, jejíž název je odvozen od počátečních písmen vnějších faktorů, které zahrnují:

- *Politické faktory*
- *Ekonomické faktory*
- *Sociální faktory*
- *Technologické faktory*
- *Legislativní faktory*
- *Ekologické faktory*

5.2.5 Marketingová strategie

Dle Srpové (2020, s.216-217) řeší marketingová strategie tři okruhy problémů:

- *Výběr cílového trhu*
- *Určení tržní pozice produktu*
- *Rozhodnutí o marketingovém mixu*

Čím lépe je vybrán cílový trh, tím dochází k lepšímu zacílení a přizpůsobení výrobku či služby potřebám zákazníků. Určení tržní pozice slouží k vyjádření daného produktu mezi ostatními konkurenty na trhu. Rozhodnutí o marketingovém mixu již pracuje se zvoleným tržním segmentem a tržní pozicí.

Marketingový mix 4P byl již podrobněji popsán v kapitole 2.3.1.

5.2.6 Personální zabezpečení

Plán lidských zdrojů by měl poskytovat přehled o současném počtu a kvalifikaci zaměstnanců a vymezení nároků na personál, které budou vyžadovány na základě podnikatelského záměru. V soupisu je vhodné zmínit i hrubou mzdu či plat a blíže je popsat ve finančním plánu (Veber, Srpová 2012, s.103).

5.2.7 Finanční plán

Veber a Srpová (2012, s.104) uvádí, že finanční plán přemění podnikatelský plán do finanční podoby, tím prokazuje jeho reálnost. Výstupy jsou tvořeny z plánového výkazu zisku a ztráty, plánové rozvahy a plánu peněžních toků neboli cash flow.

Dle Srpové (2020, s.219) výdaje potřebné k zahájení podnikatelské činnosti můžeme rozdělit na výdaje zřizovací, investiční a provozní. Při sestavování rozpočtu je vhodné vytvořit rezervu i na nepředpokládané výdaje.

Je nutné přesvědčit externí subjekty o dlouhodobé rentabilitě podnikatelského plánu, a to na základě doložení příznivého vývoje finanční situace firmy pomocí ukazatelů rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Jsou označovány jako poměrové finanční ukazatele. Rentabilita informuje poskytovatele kapitálu o schopnosti tvořit zisk a zhodnocovat vložený kapitál. Likvidita uvádí krátkodobou stabilitu firmy, vypovídá o schopnosti splácet včas krátkodobé závazky firmy, naopak zadluženost informuje o dlouhodobé nestabilitě firmy. Ukazatel aktivity hodnotí intenzitu využití jednotlivých složek majetku. Finanční plán by měl obsahovat výpočet bodu zvratu, který umožňuje zjistit potřebné množství produkce,

aby nedocházelo ke ztrátě. U projektů investičních by mělo být provedeno hodnocení efektivnosti investic. Poslední částí je návrh na financování projektu; pokud žádáme o zdroje cizí, je vhodné uvést jejich výši, dobu splácení a podmínky poskytnutí (Veber a Srpová, 2012, s. 104-106).

5.2.8 Analýza rizik

Smejkal a Rais (2013, s.90-93) uvádějí, že pojem riziko může být definován mnoha způsoby. Je to pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, dále také variabilita možných výsledků či nejistota jejich dosažení nebo odchýlení skutečných a očekávaných výsledků. Analýza rizik slouží jako definování hrozeb, pravděpodobnost jejich uskutečnění, dopad a stanovení jejich závažnosti. „Analýza rizik zahrnuje:

- *Identifikaci aktiv – vymezení posuzovaného subjektu a popis aktiv, které vlastní*
- *Stanovení hodnoty aktiv – určení hodnoty aktiv a jejich význam pro subjekt, ohodnocení možného dopadu jejich ztráty, změny či poškození na existenci či chování subjektu*
- *Identifikaci hrozeb a slabin – určení druhů událostí a akcí, které mohou ovlivnit negativně hodnotu aktiv, určení slabých míst subjektu, která mohou umožnit působení hrozeb*
- *Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti – určení pravděpodobnosti výskytu hrozby a míry zranitelnosti subjektu vůči dané hrozbě“*

Srpová (2020, s.221) uvádí, že analýza rizik je v podnikatelském plánu často opomíjena, jelikož se jedná o negativní odchylku od cíle s nepříznivými dopady na firmu. Poskytovatele kapitálu je nutné ujistit, že známe rizika podnikatelského plánu. Analýza může také sloužit jako příprava opatření, které bude nutné realizovat, pokud nastane riziková situace.

Obecný postup při stanovení rizik se skládá z následujících kroků: Stanovení hranice analýzy rizik stanovuje aktiva, která zůstanou uvnitř a mimo hranici; následuje identifikace aktiv, stanovení hodnoty a seskupování aktiv, identifikace hrozeb, analýza hrozeb a zranitelností a zhodnotí se pravděpodobnost jevu (Smejkal a Rais, 2013, s.99-100).

5.2.9 Časový harmonogram a implementace projektu

Plánování času patří ke klíčovým součástem projektu. Časový harmonogram projektu slouží k určení časového plánování jednotlivých činností. Vhodným nástrojem je Ganttův graf, ve kterém jsou doplněny vazby a milníky mezi činnostmi.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 CHARAKTERISTIKA A SLUŽBY OBEZITOLOGICKÉHO CENTRA

Obezitologické centrum Obezita-Ormiga, s.r.o. sídlí ve Zlíně. Nachází se v lékařském domě Ormiga ve druhém nadzemním podlaží. Nabízí komplexní služby obezitologické, diabetologické, lipidové a nutriční ambulance. Jedná se o soukromé zdravotnické zařízení, kde nutriční terapeutka přímo spolupracuje s lékařem. Tato propojení mezi nutriční poradnou a lékařem internistou, který disponuje dlouholetou praxí v oboru je v ČR ojedinělé a nabízí obézním pacientům komplexní a odbornou péči na jednom místě.

System spolupráce funguje následovně. Pacient se objedná k lékaři do obezitologické ambulance. Absolvuje vyšetření u lékaře a následně přechází do nutriční poradny, kde se s ohledem na přidružená onemocnění a interní výsledky pacienta na míru nastaví režimové opatření, redukční či jiná vhodná dieta. Dále je pacientovi provedeno bioimpedanční vyšetření na přístroji IN-Body, kde se zjišťují konkrétní hodnoty podílu tělesného i viscerálního tuku a rovněž množství i rozložení svalové hmoty.

Tato vstupní návštěva v nutriční poradně probíhá vzájemně nejen na bázi spolupráce s lékařem, ale také s pacientem. Veškeré informace jsou uvedeny na webových stránkách centra (www.obezita-vyziva.cz). Vzhledem k organizaci a množství informací o jednotlivých úkonech a vyšetřeních v obezitologickém centru mohou být webové stránky u klientů obtížněji uchopitelné na orientaci.

Klíčová je vzájemná důvěra a informovanost pacienta, proto je každý pacient před návštěvou telefonicky kontaktován a jsou mu poskytnuty podrobné informace o průběhu návštěvy. Má tak možnost a dostatek času, aby si sepsal záznam svého stávajícího jídelníčku a připravil si případné dotazy ohledně výživy. Na základě toho probíhá následná nutriční anamnéza a zhodnocení stravovacích návyků daleko efektivněji. Vstupní 60minutová konzultace v nutriční poradně je poskytována zdarma. Pokud má pacient zájem o průběžné návštěvy v nutriční poradně, hradí si je samostatně. Služby v nutriční poradně nejsou hrazeny pojišťovnou narozdíl od obezitologického vyšetření u lékaře, které spadá pod hrazené úkony smluvních pojišťoven. To, pro některé klienty může být překážkou v cestě za redukcí hmotnosti a pravidelnému docházení na konzultace v nutriční poradně.

U klientů se setkáváme s hledáním tzv. zkratk a nejrychlejších cest, jak by bylo možno dosáhnout redukce hmotnosti. Často zvolí cestu redukce pomocí doplňků stravy, které jsou finančně nákladné, ale po užívání kůry či balíčků se kila vrátí zpět; s politováním lze kon-

statovat, že často je váha vyšší než před začátkem redukce. Teprve tehdy si tito lidé uvědomují, že žádné zázračné recepty nefungují, a vyhledají odborníky; někdy dokonce jako poslední záchranu, až po všech neúspěšných pokusech. Tato specifická skupina klientů potom přichází i s velmi špatnými interními výsledky právě z důvodu dlouhodobě nevhodně nastavených redukčních programů, výrazných kalorických restrikcí a následného dojdání se. U těchto klientů je práce na cestě za redukcí a zlepšením případných onemocnění daleko náročnější a zdlouhavější.

Budova lékařského domu se nachází téměř v centru Zlína, ovšem umístění budovy je hůře specifikovatelné, zejména pro klienty z jiných krajů. Vedle lékařského domu Ormiga bezprostředně sídlí další lékařský dům. Kapacita parkovacích míst není velká a na takové množství pacientů z obou středisek nestačí. Zejména v dopoledních hodinách jsou parkoviště plně vytížena.

Služby nutriční poradny mohou využívat nejen pacienti s nadváhou, obezitou, metabolickým syndromem a cukrovkou, ale i ostatní klienti, kteří mají specifickou potravinovou alergii či intoleranci, klienti trpící malnutricí a podvýživou, popřípadě mohou využít poradenství ohledně sportovní výživy.

Do návrhů budoucího rozvoje obezitologického centra lze zahrnout nutriční poradenství, které by probíhalo on-line. Mezi další možnosti patří organizace seminářů a přednášek z oblasti obezitologie, stravování a pohybu. Námětem může být také propojení nebo rozšíření o chirurgické výkony bariatric, které by mohly probíhat přímo pod záštitou obezitologického centra.

6.1 Poslání a cíle společnosti

Posláním obezitologického centra je pomoci klientům najít nový způsob stravování a životního stylu. Cílem je stanovit cestu, která povede k dlouhodobě udržitelné optimální tělesné hmotnosti. Dále si klade za cíl zlepšení zdravotního stavu, prevenci civilizačních onemocnění a pomoc u klientů se specifickými požadavky na výživu v rámci potravinových alergií či intolerancí.

6.2 Analýza makroprostředí

Pomocí níže uvedené PEST analýzy jsou zjišťovány faktory ovlivňující obezitologické centrum Obezita-Ormiga, s.r.o.

6.2.1 Politicko – právní faktory

Jednotlivé státy by měly poskytovat preventivní programy a aktivity, které zlepší a zajistí větší fyzickou aktivitu občanů, ale projevit i snahu o zvýšení cenové dostupnosti zdravých potravin a nutričně vyváženého spotřebního koše. Dále je nutné zapojit nejen vládní sektor daných zemí, ale také sektory soukromé, které s touto problematikou mohou pomoci.

V roce 2006 uspořádala WHO ve dnech 15. – 17. listopadu v tureckém Istanbulu evropskou ministerskou konferenci WHO o boji proti obezitě s cílem usnadnění činnosti v zemích Evropské unie. Na konferenci přijaly členské státy Evropskou chartu boje proti obezitě (WHO Europe approaches to obesity, 2021).

Jak již bylo zmíněno, jedním z hlavních rizikových faktorů pro kardiovaskulární onemocnění, cukrovku a rakovinu je obezita. To je také primárním zaměřením současného celosvětového úsilí o řešení rostoucích přidružených onemocnění spojených s obezitou. V září 2011 uspořádala Organizace spojených národů teprve druhé setkání svého druhu, které se kdy konalo a zabývalo se problematikou přidružených onemocnění spojených s obezitou.

V červenci 2013 přijali ministři zdravotnictví evropských členských států WHO Vídeňskou deklaraci o výživě a přidružených onemocnění v kontextu zdraví 2020. Tato deklarace uznala vysokou zátěž onemocněními způsobenou nezdravou stravou v mnoha zemích a vyjádřila zejména obavy z nárůstu nadváhy a obezity u dětí (WHO Europe approaches to obesity, 2021).

Byl vyvinut regionální model nutričního profilu jako společný nástroj pro použití nebo přizpůsobení členskými státy v celé Evropě (na dobrovolném základě a s přihlédnutím k jednotlivým národním okolnostem) a od té doby byl identifikován jako klíčová aktivita v rámci Evropské organizace ohledně výživy dle WHO. Akční plán na období 2015–2020 byl navržen speciálně za účelem omezení prodeje nezdravých potravin dětem v rámci boje proti epidemii obezity (WHO Europe approaches to obesity, 2021).

Akční plán proti obezitě (APPO) byl vytvořen za účelem spolupráce a vytváření podmínek, které umožňují zdraví protektivní chování se specifickým zaměřením na udržení tělesné hmotnosti pro občany ČR. U obézních pacientů to znamená zajistit lepší dostupnost léčebné péče a předcházet rozvoji dalších přidružených onemocnění. Mezi klíčové priority APPO byla stanovena tvorba antiobezitogenního prostředí, podpora výživové gramotnosti u obyvatel a osvojení si lepšího vzorce chování zaměřeného na prevenci obezity v průběhu života. Dále APPO zdůrazňuje zajištění systematického monitoringu výskytu, hodnocení a

výzkumu jak obezity, tak přidružených onemocnění. Současně zahrnuje požadavek posilování zdravotního systému vedoucí k adekvátní léčbě obezity a posílení aktivit státní správy i soukromého sektoru v oblasti prevence obezity. Ústředním orgánem kompetentním při řízení APPO v rámci Národní strategie Zdraví 2020 je Ministerstvo zdravotnictví ČR, které rozčlenilo klíčové aktivity do jednotlivých oblastí.

V oblasti správné výživy jde o tvorbu prostředí s nutričně vhodnějšími potravinami a nápoji, podporu a edukaci správných vzorců chování zejména u dětí od útlého věku a jiných zranitelných skupin obyvatelstva a rovněž o posílení a podporu správné výživy, sledování a hodnocení nutričního stavu obyvatelstva.

V oblasti pohybové aktivity byly stanoveny klíčové aktivity ve formě podpory aktivní mobility, sportu a aktivního využívání volného času, podpory pohybových aktivit ve zdravotnickém prostředí, sociálních službách i podpory pohybové aktivity u zaměstnavatelů.

Záměr APPO bylo zabránit do roku 2020 navýšení nadváhy a obezity u dětí a dospělých, zastavit nárůst komplikací spojených s obezitou a navýšit roky života u obyvatel ČR o 1 rok (MZČR 2015, Zdraví 2020).

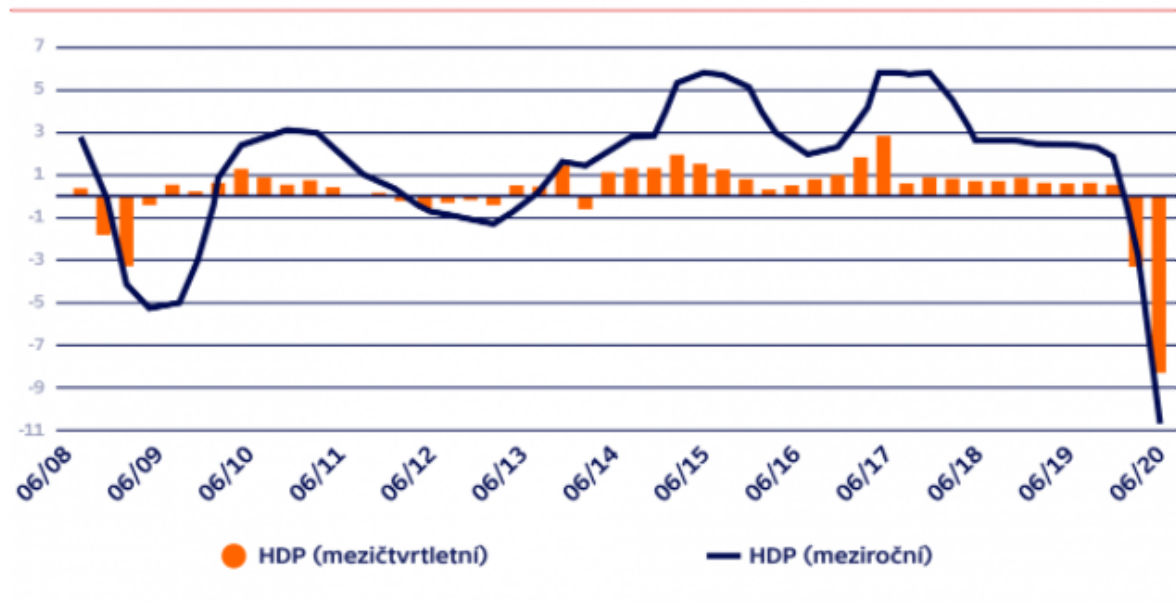
V České republice je konkrétní legislativa upravující poskytování pohybových aktivit, kterou se provozovatelé fitness center, prostoru pro pohybové aktivity a skupinových lekcí musí řídit:

- Zákon č. 258/2000 Sb., *Zákon o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů*
- Zákona č. 455/1991 Sb., *Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)* ve znění zákona č.130/2008 Sb., v souladu s předloženými doklady o odborné způsobilosti
- Zákon č. 179/2006 Sb., *Zákon o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a o změně některých zákonů (zákon o uznávání výsledků dalšího vzdělávání)* ve znění pozdějších předpisů

6.2.2 Ekonomické faktory

Z předběžného odhadu hrubého domácího produktu, který byl zveřejněn v roce 2020 ČSÚ (Obr. 2), vyplývá, že česká ekonomika klesla v druhém čtvrtletí meziročně o 10,7 % a mezičtvrtletně o 8,4 procenta. Negativní vliv na nejvyšší propad HDP v historii ČR měla restriktivní opatření proti šíření koronaviru, v důsledku kterých došlo k uzavření provozů a

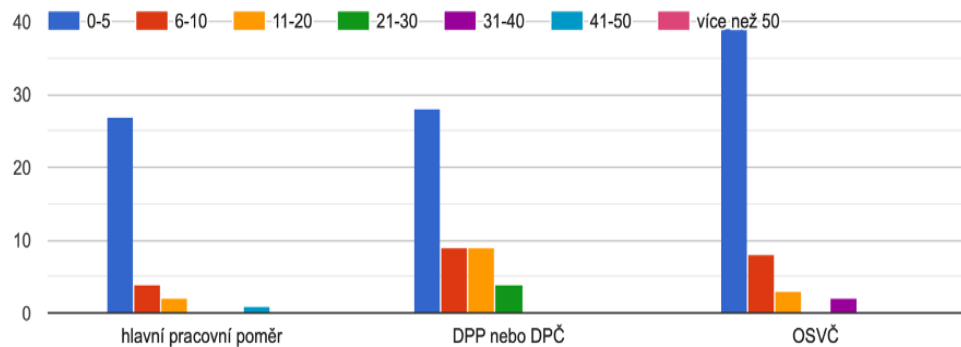
podniků. Analytici se shodují, že vzhledem k takto mimořádné situaci tento propad není nejhorší možný a jasnější prognóza vývoje bude definována v průběhu dalších let (ČT24.cz, ©2020). Vývoj HDP a mimořádná situace spojená s koronavirem není nejvýhodnější pozicí pro nové rozšíření služeb.



Obr. 2 Procentuální vývoj HDP v České republice (ČT24.cz, ©2020)

V roce 2019 byl proveden Českou komorou fitness rozsáhlý průzkum fitness trhu, který byl zaměřen na obrat fitness v ČR, dále struktury nabídky služeb, způsobu zaměstnání i očekávání do budoucna. Průzkumu se zúčastnilo 7 % fitness trhu. V ČR je celkem provozováno aktuálně okolo 10000-12000 fitness center. Přesné údaje o velikosti českého trhu fitness nejsou uvedeny, jelikož k provozování tělovýchovných služeb a sportovních zařízení se váže také provoz na základě volné živnosti vázané a tyto subjekty nemusejí být součástí fitness sektoru. Z celkového počtu dotazovaných uvedlo 91 % zúčastněných fitness center, že nejsou součástí řetězce a nefungují formou klubového členství (Benešová, 2019).

Obrázek (Obr. 3) zachycuje strukturu zaměstnanců ve fitness centru, kde obecně převažuje forma OSVČ. Touto formou pracují zejména osobní trenéři, zatímco u instruktorů skupinových lekcí je využívána dohoda o provedení práce/činnosti případně forma OSVČ. Hlavní pracovní poměr je využíván nejčastěji u obsluhy baru nebo pracovníků na recepci, případně managementu.



Obr. 3 Struktura zaměstnanců fitness center nebo jejich spolupracujících subjektů v ČR (Benešová, 2019)

Na základě dat porovnání meziročního příjmu fitness center mezi rokem 2018 a 2019 (Obr. 4) nezaznamenalo žádné větší změny nejvíce z dotazovaných 42,6 % a 36,1 % procent eviduje zvýšení příjmů v rozmezí od 2,5-7,5 %. Tento výsledek je relativně pozitivní prognózou a dá se předpokládat, že zájem o cvičení mezi klienty přetrvává i navzdory ekonomické krizi.

Jak se Vaše běžné příjmy změnily v roce 2019 v porovnání s rokem 2018

61 odpovědí



Obr. 4 Porovnání příjmů fitness center v ČR 2018-2019 (Benešová, 2019)

Na základě dat SZÚ trpí v České republice nadváhou celkem 56 % dospělých osob, z toho 17 % se klasifikuje do kategorie obezity, to znamená, že BMI u nich přesahuje hranici 30. Část obézních pacientů podstupuje operaci žaludku neboli bariatrickou operaci. Z toho vyplývá, že potencionální růst pacientů a klientů, kteří přijdou řešit problém s obezitou, jež jim způsobuje zdravotní komplikace, je i nadále vysoký.

Z údajů Zdravotní pojišťovny ministerstva vnitra České republiky (ZP MV ČR) je zřejmé, že ročně podstoupí bariatrickou operaci kolem 100 klientů pojišťovny ministerstva vnitra, která vynaložila za poslední dva roky na tyto zákroky více než 16 milionů korun.

Mezi další podstatné ekonomické problémy spojené s obezitou patří přidružená onemocnění osob s nadváhou a obezitou. Nejčastější je diabetes, onemocnění pohybového aparátu, (zejména nosných kloubů) a také kardiovaskulární choroby. Díky přidruženým onemocněním náklady pojišťoven na léčbu exponenciálně stoupají. Pro příklad ZP MV ČR udává jako vynaloženou roční částku na léčbu diabetu více než jednu miliardu korun. (ZPMVCR.cz, 2021)

Další údaje o nákladech na léčbu pojištěnců trpících obezitou uvádí Česká průmyslová zdravotní pojišťovna (Tab. 4), která v roce 2020 uvedla tyto náklady ve výši 51 milionů korun (zdravezpravy.cz, ©2021).

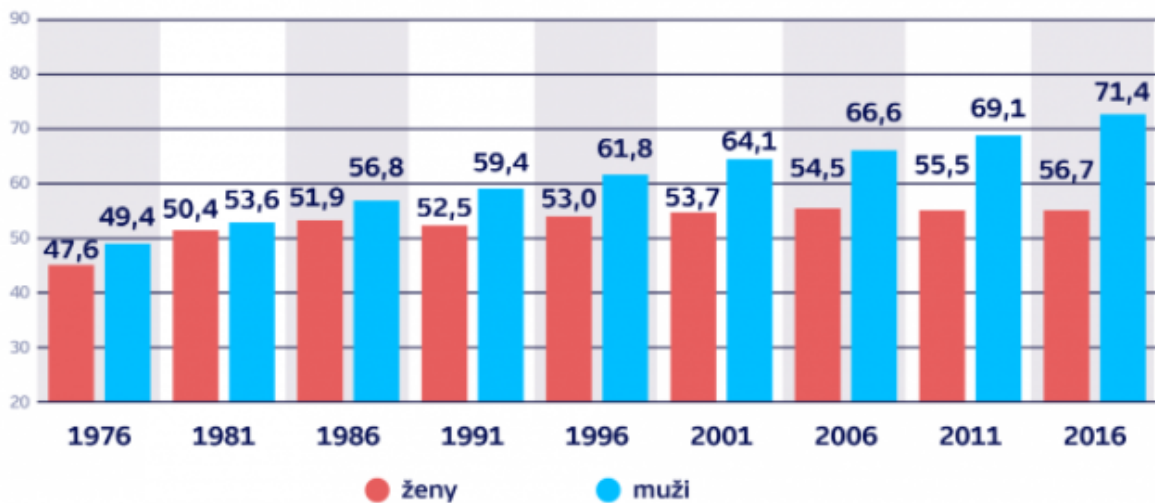
Tab. 4 ČPZP náklady na léčbu obézních (zdravezpravy.cz, ©2021)

Rok	Počet pojištěnců	Náklady	Počet pojištěnců do 18 let	Náklady do 18 let
2016	6 940	42 077 014	2 538	16 074 708
2019	7 619	45 811 233	2 597	17 661 248
2020	7 611	51 023 778	3 237	19 128 045

6.2.3 Demografické a sociální faktory

Obezita je jednou z největších hrozeb v oblasti veřejného zdraví 21. století. Jeho prevalence se v mnoha zemích Evropy WHO od 80. let ztrojnásobila a počet postižených nadále alarmujícím způsobem stoupá nejenom u dospělých, ale také u dětí. Kromě toho, že nadváha způsobuje různá tělesná postižení a psychologické problémy, drasticky zvyšuje riziko vzniku řady přidružených onemocnění, včetně kardiovaskulárních chorob, rakoviny a cukrovky. Riziko rozvoje více než jednoho z těchto přidružených onemocnění (komorbidita) výrazně stoupá se zvyšujícím se indexem tělesné hmotnosti. Obezita je v současné době zodpovědná za 2–8 % veškerých zdravotních nákladů a 10–13 % úmrtí v různých zemích

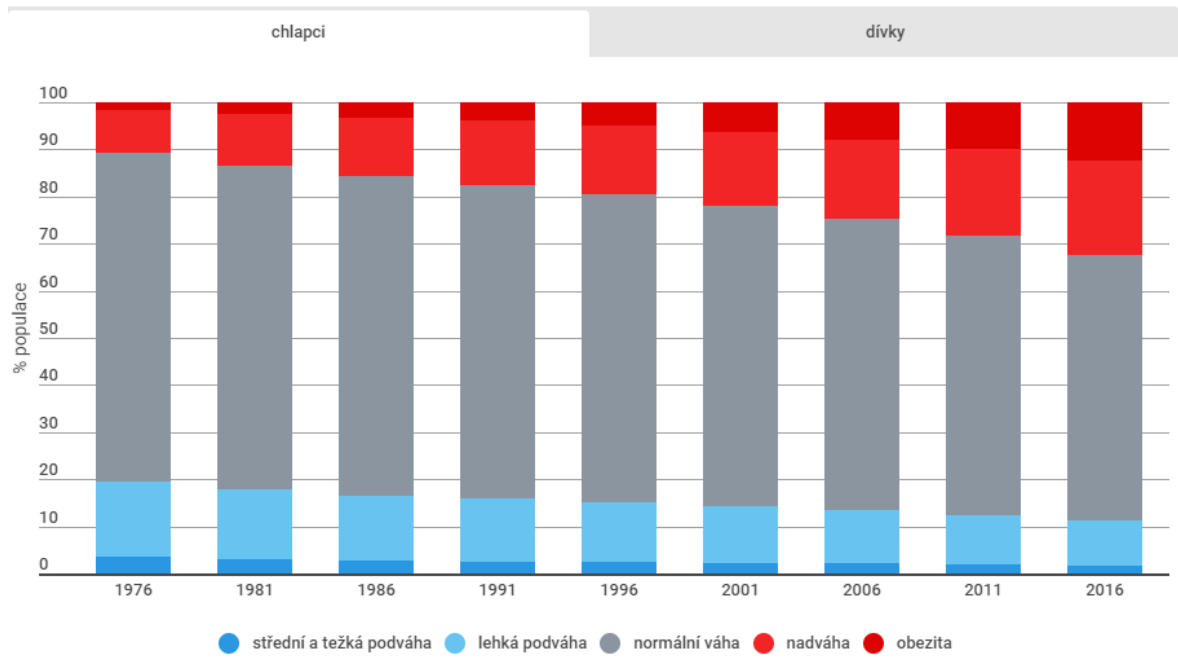
(WHO Europe approaches to obesity, 2021). V České republice se na základě odhadů dat světové sítě shromažďující údaje ze zdravotnictví (Obr. 5) ukázalo od roku 1996, že se během čtyřiceti let zvedl počet obézních mužů v klasifikaci I. stupně obezity více jak dvakrát, II. stupně téměř pětkrát a obezitou III. stupně čtrnáctkrát. Ženy měly nejvyšší nárůst u kategorie III. stupně obezity, který vzrostl třikrát (Česko v datech, © 2021).



Obr. 5 Procentuální zastoupení vývoje obezity a nadváhy v české populaci

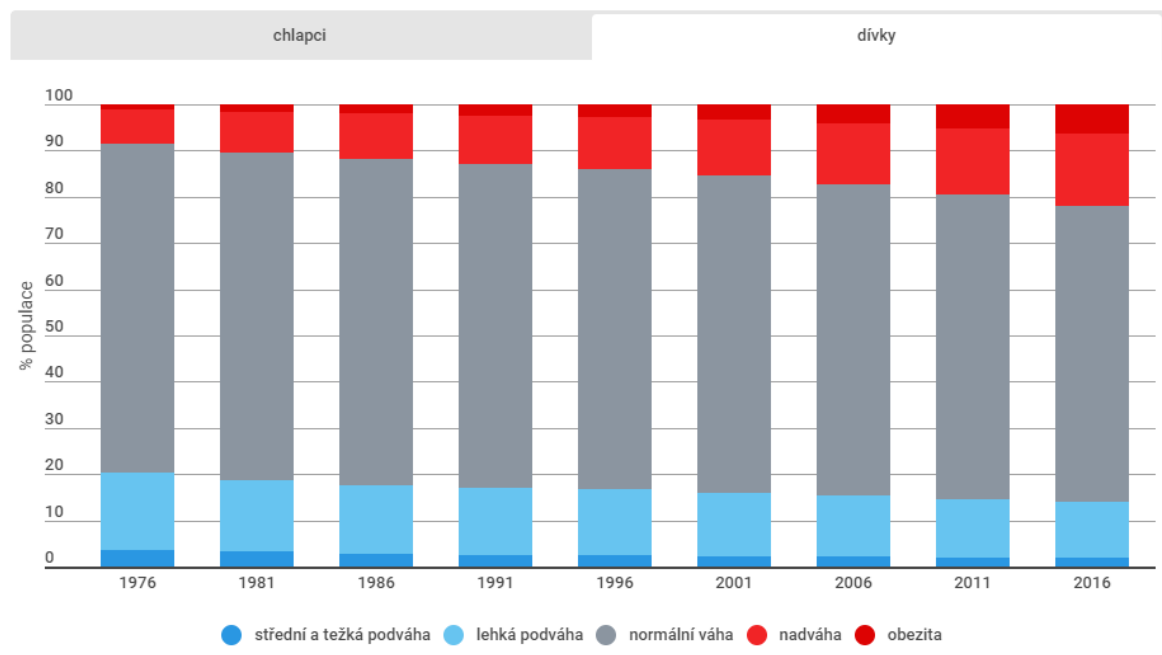
(© Česká televize 1996 – 2021)

U dětí a adolescentů v české republice je také zaznamenána vzrůstající tendence obezity Obr. 6 a 7 proto poukazují na vývoj hmotnosti u chlapců a dívek v čase.



Obr. 6 Vývoj hmotnosti v čase u chlapců v ČR (Česko v datech, © 2021)

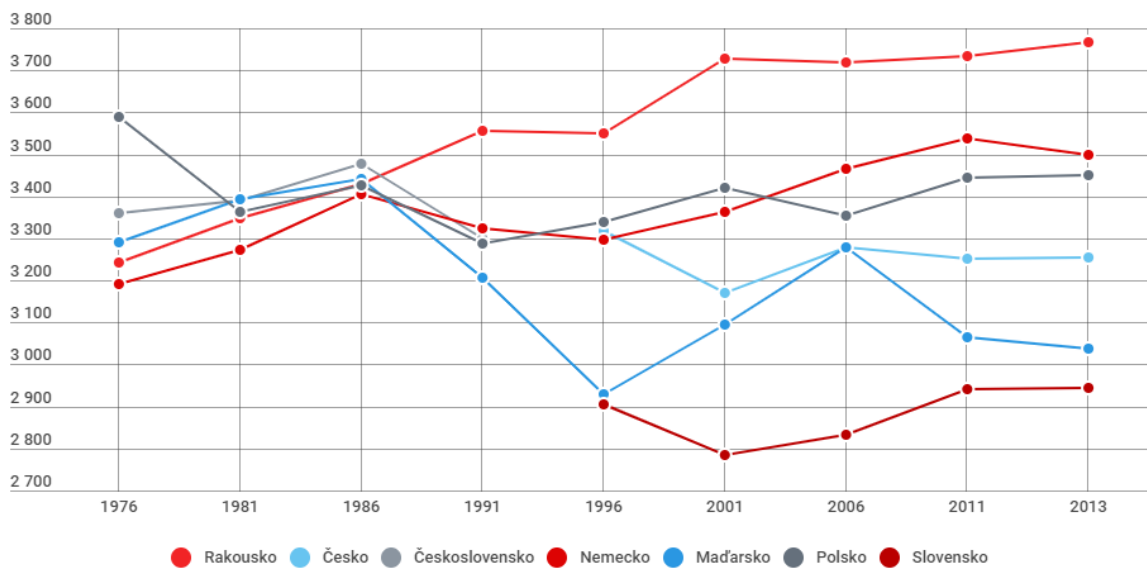
V roce 1976 se počet chlapců s nadváhou pohyboval okolo 9 %, v klasifikaci obezity 1,6 %. Do roku 2016 se počet v kategorii nadváhy vyšplhal k 19,9 % a v kategorii obezity 12,3 %.



Obr. 7 Vývoj hmotnosti v čase u dívek v ČR (Česko v datech, © 2021)

Mezi sociálně kulturní faktory, které do značné míry ovlivňují vznik obezity, řadíme jak nízkou výživovou gramotnost populace, tak i fakt, že na našem trhu nejsou stanovena v oblasti nákupu méně vhodných potravin žádná omezení ani restrikce. Přestože trend zdravého stravování, zájmu o informace týkající se složení potravin a prospěšnosti pro lidské zdraví se postupně zvyšuje, je akceptována i konzumace nezdravých potravin a konzumace větších porcí (WHO Europe approaches to obesity, 2021).

Česká republika je specifická v oblasti tradiční české kuchyně, která obsahuje mnoho energeticky bohatých potravin. Ovšem dle průzkumu se denní energetický příjem Čechů (Obr. 8) v porovnání s ostatními státy nijak výrazně neliší. Jako jedna z hlavních příčin vzrůstající tendence obezích v české populaci je tedy dle odborníků nedostatečná pohybová aktivita (Česko v datech, ©2021).



Obr. 8 Průměrný denní energetický příjem kcal/osobu/den v čase u jednotlivých států (Česko v datech, ©2021)

6.2.4 Technologické faktory

Technické faktory a technologické změny hrají hlavní roli zejména v odvětvích založených na vědeckých poznacích. Jsou zdrojem podnikatelských příležitostí, přinášejí nová řešení, efektivnější a produktivnější způsoby výroby, které mohou vést k růstu tvorby nových firem, zdokonalování výrobních metod, materiálů a konstrukcí (Hučka, Čvančarová a Franek, 2021, s.53). V souvislosti s poskytováním kvalitních služeb je nutné sledovat trendy a vývoj přístrojového vybavení v oblasti cvičení a analýzy tělesného složení, která pomůže

stanovit efektivní plán redukce a kontrolu výsledků. Jelikož v případě rozšíření služeb se jedná o klienty obézní, je nutné přihlídnout na specifika a dle nich se řídit. Výrobci posilovacích strojů na trhu nabízejí již běžně stroje s nosností nad 150-170 kg. V posledních letech se výrazně posunul i vývoj v oblasti analýzy tělesného složení.

Nejčastěji využívanou technikou je bioimpedanční měření přístrojem InBody, které za pomoci slabého elektrického proudu a rozdílu odporu tukové a beztukové hmoty dokáže zjistit množství svalové hmoty, vody a tuků v těle. Tato metoda je rychlá, efektivní a dostupná. Vývoj InBody přístrojů se stále vylepšuje a na trhu je několik modelů.



Obr. 9 Měření analýzy tělesného složení

(obezita-vyziva.cz, ©2012-2021)

Mezi novinky v oblasti analýzy patří stanovení klidového metabolismu – z toho podíl základních živin – přístroji provádějícími nepřímou kalorimetrii. Princip funguje na základě analýzy výdeje energie při dýchání a rozdílem mezi množstvím vdechovaného kyslíku a vydechovaného oxidu uhličitého.

6.3 Analýza mezoprostředí

6.3.1 Stávající konkurence

V představení společnosti již bylo zmíněno, že obezitologických center, kde je propojena spolupráce lékaře obezitologa a nutriční terapeutky, není mnoho a jsou spíše ojedinělou záležitost. Ve Zlínském kraji se jedná o jediné obezitologické centrum nabízející tuto formu péče. V České republice se nachází pět obezitologických center se sídlem v Praze, Brně a Plzni.

Možnost provádění praktické pohybové aktivity ovšem nabízí pouze Obezitologické centrum VFN 1.LFUK v Praze, které spolupracuje s VŠTJ MEDICINA Praha, o.s. VŠTJ MEDICINA Praha je rekondiční centrum pro pacienty s obezitou a nadváhou, které nabízí i pobytové zájezdy zaměřené na pohyb a rekreaci. V rámci zohlednění stávající konkurence bylo zařazeno do tabulky (Tab. 5) i ORP centrum, které sídlí v Praze a nabízí multioborovou komplexní péči o pohybový aparát. Jako doplňkovou službu nabízí i nutriční poradenství a speciální skupinové cvičební lekce pro obézní klienty.

Tab. 5 Přehled konkurenčních poskytovatelů nutričního poradenství a pohybových aktivit (vlastní zpracování)

Název	Vzdělání personálu	Lekce cvičení	Cena
VŠTJ MEDICINA Praha	Obezitolog, zdravotní sestra a nutriční terapeutka	ANO	Není uvedeno
ORP centrum Praha	Nutriční specialista s odbornou praxí	ANO	Konzultace 790 Kč Skupinová lekce pro obézní 55 min/ 240 Kč

V oblasti stávající konkurence v Tab. 6 byli srovnáni poskytovatelé, kteří nabízejí poradenství v oblasti výživy ve Zlíně.

Tab. 6 Přehled konkurenčních poskytovatelů nutričního poradenství a pohybových aktivit ve Zlíně (vlastní zpracování)

Název	Vzdělání personálu	Lekce cvičení	Cena
Natur House Zlín	Výživový poradce – prodej doplňků a produktů	NE	Konzultace zdarma Redukční program Intensive 2150 Kč
Mgr. Pífková Dagmar	Nutriční specialista s odbornou praxí	NE	Konzultace 650 Kč Program Standart 6 konzultací 4500 Kč
Petra Drobná	Výživový poradce, kouč	ANO	Konzultace 600 Kč Nutriční plán 4300 Kč
It's my life	Výživový poradce – prodej doplňků stravy (keto diet)	NE	Cena balíčku za produkty keto diet na 1 týden 3149 Kč
Gabriela Belková	Trenér	ANO	Kurz redukce hmotnosti a formování postavy 1790 Kč
Nutriadapt (Svět zdraví)	Nutriční terapeut, výživový poradce – Metabolické a krevní testy, doplňky stravy	NE	Konzultace 750 Kč Osobní výživový plán 6000 Kč
Obezitologické centrum	Obezitolog, zdravotní sestra a nutriční terapeutka	NE	Konzultace 400 Kč Program redukce hmotnosti (5 měsíců 1500 Kč)

V tabulce došlo k zohlednění následujících parametrů, a to: vzdělání poskytovatelů nutričního poradenství, jelikož to – dle mého názoru – do značné míry určuje kvalitu poskytovaných služeb; dále možnost, zda jsou nabízeny skupinové lekce, individuální lekce, případně další pohybové aktivity při redukčních programech a nakonec byly do tabulky zařazeny

přehledy cen za jednorázovou konzultaci a cena za nabízený program či kurz. Z přehledu je zřejmé, že nutriční poradenství s odbornou kvalifikací a bez prodeje doplňků stravy provádí pouze nutriční specialista Mgr. Pífková Dagmar. Cenové rozmezí se u jednorázových (vstupních) konzultací se pohybuje od 600–750 Kč. Cena balíčků a nutričních plánů je rozdílná na základě služeb, které balíček obsahuje. Komplexní služby výživového poradenství a tréninku nabízí Petra Drobná. Další možnost pohybových aktivit je poskytována v dámském fitcentru Gabriely Belkové, kde kurz redukce hmotnosti zahrnuje převážně trénink a cvičení. Na webu (www.fitness-zlin.com/kurzy-hubnuti/) je uvedeno, že v ceně je zahrnutý i výživový plán. Zbylé konkurenční firmy jsou založeny zejména na nutričním poradenství na základě prodeje doplňků stravy.

Hlavní výhodou obezitologického centra je zejména odbornost nabízených služeb, kde lékař může dle odběrů sledovat efektivnost redukčního programu, kterou nastaví nutriční terapeutka. Dochází pak ke zpětné vazbě nejenom díky váhovému úbytku, ale zejména díky pravidelné kontrole interních výsledků, kde dochází u pacientů ke zlepšení například hladiny cholesterolu, kyseliny močové a cukru v krvi. Další výhodou je cena za nabízené služby, která je vůči konkurenčním poradnám nejnižší. Sestavované jídelníčky a edukace o výživě je nastavena tak, aby byla redukce váhy dlouhodobě udržitelná. Obezitologické centrum nenabízí a ani do jídelníčků pacientům nezařazuje doplňky stravy, jelikož právě touto cestou nejčastěji dochází ke krátkodobým výsledkům redukce a následnému jojo-efektu.

Jelikož se jedná o rozšíření služeb o pohybové aktivity, byly mezi stávající konkurenty zařazeny i fitness centra a prostory nabízející možnost provádění skupinových lekcí ve Zlíně.

V Tab. 7 došlo k zohlednění nabídky služeb skupinových lekcí, nabídky lekcí pro obézní klienty a stanovené ceny. Z přehledu je patrné, že ze sedmi fitness center ve Zlíně poskytuje nabídku skupinových lekcí pět. Druhy skupinových lekcí jsou u všech poskytovatelů obdobně zaměřeny, a to na posilovací cvičení (např. Full body, body pump, TRX, kruhový trénink) a intervalové či kardio tréninky (Alpinning, fitbox, dance fit, jumping). Ceny za jednorázovou lekci ve sportcentru Maty a Malenovice se pohybují v rozmezí 100-140 Kč. Infitness a Fitness hala neuvádějí cenu za lekci, ale pouze jednorázový vstup do fitness centra. Fitness Contours je zaměřeno na cvičení pouze pro ženy s nabídkou balíčku skupinových lekcí na 3 měsíce v ceně 3190 Kč a jednorázového členského aktivačního poplatku.

Zbývající Vitasana club a Fitness Relax neuvádějí cenu za služby. Ani jeden z poskytovatelů nenabízí skupinové lekce a cvičení zaměřené pro obézní klienty.

Tab. 7 Přehled konkurenčních poskytovatelů fitness a pohybových aktivit Zlín (vlastní zpracování)

Název	Lekce skupinového cvičení	Lekce skupinového cvičení pro obézní	Cena
Infitness Zlín	NE	NE	Jednorázový vstup 90 Kč
Fitness centrum Relax	NE	NE	Není zveřejněno
Fitness hala	ANO	NE	Cena uvedena pouze za jednorázový vstup 89 Kč
Vitasana club	ANO	NE	Na základě členství Není zveřejněno
Fitness Contours	ANO Pouze pro ženy	NE	Cena skupinových lekcí na 3 měsíce 3190 Kč + aktivační poplatek za členství 250 Kč
Sportcentrum Maty	ANO	NE	Cena za lekci v rozmezí 120-140 Kč
Sportcentrum Malenovice	ANO	NE	Cena za lekci v rozmezí 100-120 Kč

6.3.2 Potenciální konkurence

Vzhledem k převládajícímu trendu štíhlosti, zdravého a fitness životního stylu atraktivita a poptávka o poradenství v oblasti výživy stoupá. Dalším faktorem jsou vzrůstající počty pacientů s obezitou, nadváhou a metabolickým onemocněním, u kterých je nutná potřeba nutriční péče a edukace v oblasti výživy. Bariéry vstupu na trh jsou finanční náklady spo-

jené se zařízením prostor pro nutriční poradnu, dále přístrojové vybavení, zejména pořízení bioimpedančního přístroje na měření tělesného složení. V případě propojení nutriční poradny s pohybovou aktivitou je nutno zajistit také prostory, vybavení a odbornou způsobilost pracovníků k vedení jak individuálních, tak skupinových lekcí.

6.3.3 Odběratelé

Odběratelé jsou klienti / pacienti buď v plném zdraví, nebo případně trpící onemocněním, kteří vyhledávají či potřebují pomoc s poradenstvím ohledně výživy. Zejména jde o redukci hmotnosti, nastavení diety jak redukční, tak léčebné u přidružených onemocnění i v případě potravinové intolerance.

Nutriční poradna je zaměřena na dospělé a adolescentní pacienty, proto je možné stanovit horní věkovou hranici odběratelů od 15 let.

Počet klientů, kteří navštěvují obezitologické centrum, se v čase nijak výrazně nemění a je stabilní. Měsíční průchod nových vstupních konzultací a kontrol u stávajících pacientů obezitologického centra je blíže popsán v Tab.8.

Tab. 8 Průchod nových a stávajících klientů obezitologického centra za týden/měsíc (vlastní zpracování)

Dny v týdnu	Počet nových klientů (vstupní konzultace)	Počet stávajících klientů (kontrolní konzultace)
Pondělí	-	4-6
Úterý	4	4-6
Středa	-	6-8
Čtvrtek	4	4-6
Pátek	4	4-6
Celkem za týden	12 klientů	22 - 32 klientů
Celkem za měsíc	48 klientů	88 - 128 klientů

Z celkového měsíčního průchodu 88-128 klientů většina tvrdí, že přišla na základě vlastního rozhodnutí, pouze 1-2 klienti měsíčně přijdou na základě doporučení svého praktického lékaře, a nikoliv z vlastní vůle.

Z celkového měsíčního počtu klientů je u 5-7 důvod pro redukci váhy kosmetický, zbytek klientů přichází z důvodu zlepšení jejich zdravotního stavu.

Vyjednávací síla odběratelů za ceny nutričního poradenství je malá, jelikož se ceny odvíjejí mimo jiné od nabízených služeb konkurence ve Zlíně, kde nejsou výrazné cenové výkyvy.

Je nutné, aby se nutriční terapeut pravidelně zajímal o trendy v oblasti výživy i nové léčebné postupy. Pokud budou u pacientů pozitivní výsledky při redukci hmotnosti a zlepšení zdravotních výsledků, případně kompenzace jejich onemocnění, je to pro nutriční poradnu hlavní zárukou jejich spokojenosti a také pozitivních referencí.

6.3.4 Dodavatelé

Práce nutričního terapeuta je podmíněna zejména jeho vzděláním v oboru. Pokud se nejedná o prodej doplňků stravy, pak není nutné spolupracovat s dodavateli poskytujícími výživové doplňky. Na trhu je velká nabídka prodejců fitness přístrojů. Vybavení cvičebního prostoru a výběr dodavatele přístrojového vybavení se odvíjí od ceny a případných následně poskytovaných služeb, například pravidelné údržba stojů. Poptávka po posilovacích strojích – zejména na domácí použití – v období pandemie rapidně vzrostla. Tím se prodloužily čekací lhůty u dodání zboží. Jelikož se jedná o jednorázový nákup strojů, a ne o pravidelné dodávky, není nutné mít smluvní vztah s dodavatelem. Je vhodné před nákupem zohlednit čekací lhůtu, cenu zboží a také fakt, zda a jak je zajištěn servis strojů konkrétních dodavatelů.

Obezitologické centrum je na Moravě svými službami ojedinělé a jeho existence je již rozšířena do povědomí širšího okruhu praktických lékařů. Na základě toho doporučují lékaři své pacienty na obezitologické vyšetření. Přestože se nejedná o oficiální smluvní spolupráci s praktickými lékaři, dají se okrajově zahrnout do dodavatelů klientů.

Do dodavatelů jsou zahrnuty i smluvní pojišťovny (VZP, VoZP, ČPZP, OZP, ZPMVCR, RBP). Vstupní vyšetření v obezitologické ambulanci u lékaře spadající do klasifikace interní či diabetologické vyšetření (www.obezita-vyziva.cz/smluvni-pojistovny) je hrazeno smluvními pojišťovnami.

Navazující služby nutriční poradny u nutriční terapeutky – jako bioimpedanční vyšetření, edukační materiál, konzultace, úprava jídelníčku, dlouhodobý program redukce – si klienti

hradí samostatně dle platného ceníku služeb (www.obezita-vyziva.cz/vyzivova-poradna/cenik-vyzivova-poradna.htm).

6.3.5 Substituty

Mezi substituty v oblasti nutričního poradenství patří zejména prodej doplňků a výživových preparátů přes internetové obchody. Dále také prodej farmakologických doplňků souvisejících s redukcí hmotnosti.

Substitutem jsou i nabízené jídelníčky, případně výživové poradenství od trenérů, které je nabízeno v rámci služeb fitness center.

Z vlastní zkušenosti vnímám jako největší substitut jídelní plány nabízené v rámci sociálních sítí od fitness influencerů, případně skupin zabývajících se různými specifickými výživovými směry jako je low-carb dieta, keto dieta, paleo dieta atd.

Mezi substituty v rámci pohybových aktivit je možné zařadit jak různé pohybové aktivity probíhající venku a venkovní fitness hřiště, ale také redukční a rekondiční pobytové zájezdy.

7 SWOT ANALÝZA OBEZITOLOGICKÉHO CENTRA

SWOT analýza byla sestavena na základě výsledků výše uvedených analýz. Je zaměřena na silné a slabé stránky obezitologického centra, dále na příležitosti a jeho hrozby. V tabulce (Tab. 9) jsou uvedeny hlavní faktory, jimž byla přiřazena důležitost a hodnocení, které na základě součtu hodnotí výsledek SWOT celkem u jednotlivých kvadrantů.

Tab. 9 SWOT analýza obezitologického centra (vlastní zpracování)

Pozitivní			Negativní/Škodlivé				
Silné stránky - STRENGTHS			Slabé stránky - WEAKNESSES				
	důležitost	hodnocení		důležitost	hodnocení		
1	Odborná kvalifikace pracovníků	0,4	5	1	Malá kapacita parkovacích míst	0,4	5
2	Ojedinelý koncept (lékař + nutriční terapeut)	0,3	4	2	Poloha budovy	0,3	4
3	Dlouholetá praxe	0,2	3	3	Vzhled webových stránek	0,2	3
4	Malá konkurence	0,1	3	4	Pouze částečně hrazení služeb pojišťovnamí	0,1	1
5	-	-	-	5	-	-	-
Součet (Σ - důležitost * hodnocení)			4,1	Součet (Σ - důležitost * hodnocení)			3,9
Příležitosti - OPPORTUNITIES			Hrozby - THREATS				
	důležitost	hodnocení		důležitost	hodnocení		
1	On-line poradenství	0,4	4	1	Pokles kvality služeb	0,4	3
2	Přednášky, semináře	0,3	3	2	Rozšíření služeb konkurence o cvičení pro obézní	0,3	3
3	Propojení s bariatrickou chirurgií	0,1	2	3	Jídelní plány od poradců bez kvalifikace	0,3	3
4	Příspěvky od pojišťovny pro klienty	0,2	2	4	-	-	-
5	-	-	-	5	-	-	-
Součet (Σ - důležitost * hodnocení)			3,1	Součet (Σ - důležitost * hodnocení)			3

Výsledek SWOT	CELKEM
Silné stránky	4,1
Slabé stránky	3,9
Celkem interní	0,2
Příležitosti	3,1
Hrozby	3
Celkem externí	0,1

7.1 Silné stránky

Mezi silné stránky patří zejména odbornost všech pracovníků a koncept v léčbě obezity s přímou spoluprací mezi lékařem a nutriční terapeutkou, který není velmi rozšířený. Do silných stránek byla zahrnuta i dlouholetá praxe centra a zejména lékaře, který se věnuje internímu lékařství a obezitologii více jak 30 let. V neposlední řadě také malá konkurence ve Zlínském kraji.

7.2 Slabé stránky

Do slabých stránek byla zahrnuta malá kapacita parkovacích míst u obezitologického centra, kde bývá zejména v dopoledních hodinách jejich kapacita velmi vyčerpána. Dalším faktorem je poloha budovy, kterou klienti někdy obtížně vyhledávají, zejména pokud jde o návštěvu klientů z jiných krajů.

7.3 Příležitosti

Příležitosti pro rozvoj obezitologického centra jsou zejména v rozvoji on-line poradenství, případně rozšíření o semináře a přednášky na téma výživa a pohybová aktivita. Jako další příležitostí je možnost rozšíření o bariatrickou chirurgii. Významnou příležitostí je pak změna v oblasti plně hrazených příspěvků od pojišťoven na kompletní služby nutričního poradenství a cvičebních lekcí pro obézní klienty.

7.4 Hrozby

Hrozbou může být pokles kvality služeb a s ním spojená negativní reklama. Dalším faktorem, který vyplývá z analýzy, je rozšíření služeb u stávajících konkurentů ve Zlínském kraji o cvičební programy a lekce specificky zaměřené na obézní klienty.

8 DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM

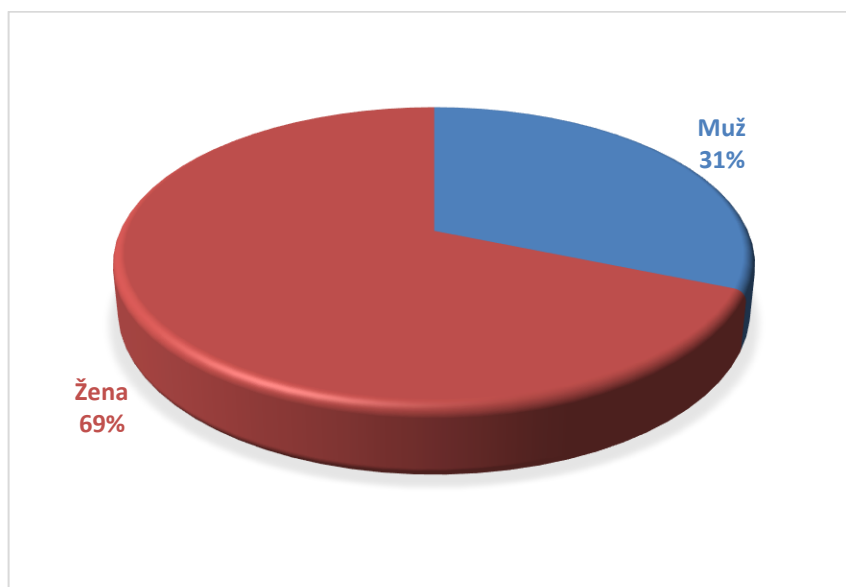
Hlavním cílem dotazníkového průzkumu, který je popsán v následující kapitole, mělo být zjištění zájmu ze strany klientů obezitologického centra o rozšíření služeb, konkrétně o skupinové lekce cvičení; dále získání informace, kolik by byli klienti ochotni za cvičební lekce zaplatit a zda je pro ně přijatelná forma předplatného měsíčního kurzu. Jako doplňující podotázky byly do dotazníku zahrnuty časové preference a představa respondentů o četnosti kurzů.

K metodě směru dat bylo využito kvantitativního výzkumu, a to formou vyplnění dotazníku (příloha PI), který obsahoval 6 uzavřených otázek. Pro zpracování údajů byla využita metoda analýzy, která zahrnuje grafické znázornění výsledků a tabulku s absolutní a relativní četností.

8.1 Vyhodnocení dotazníkového průzkumu

V úvodu bylo uvedeno, že dotazník je dobrovolný, anonymní a za jakým účelem je šetření prováděno. Celkový počet respondentů, který se dotazníkového šetření zúčastnil, byl 48 klientů obezitologického centra, z něhož bylo 15 mužů a 33 žen viz Graf 1.

Graf 1 Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)

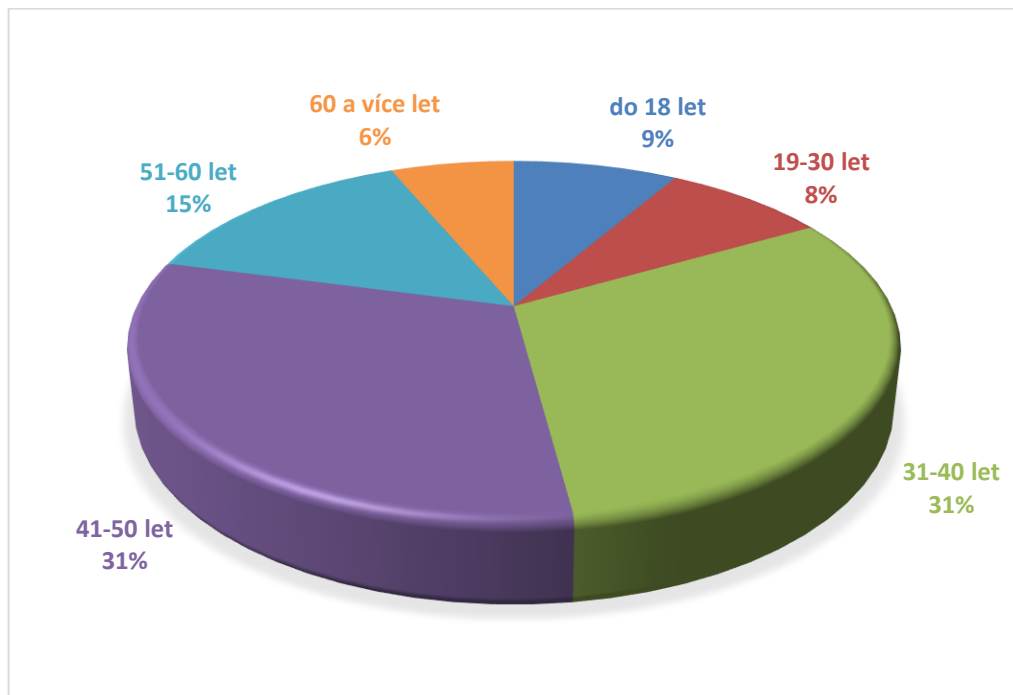


Tab. 10 Četnost pohlaví respondentů

Pohlaví	Muž	Žena
Četnost absolutní	15	33
Četnost relativní	31%	69%

Spodní věková hranice respondentů byla do 18 let a horní nad 60 let. Nejpočetnější skupinou byla kategorie 31–40 let a 41–50 let, kde bylo u každé z kategorií nejvíce respondentů v počtu 15. Další kategorií je věk 51-60 let, kde se zúčastnilo 7 respondentů. U kategorie 18 let a 19-30 let v obou skupinách byli 4 respondenti a nejméně početnou skupinou byli 3 respondenti ve věkové kategorii 60 let a více.

Graf 2 Věk respondentů (vlastní zpracování)

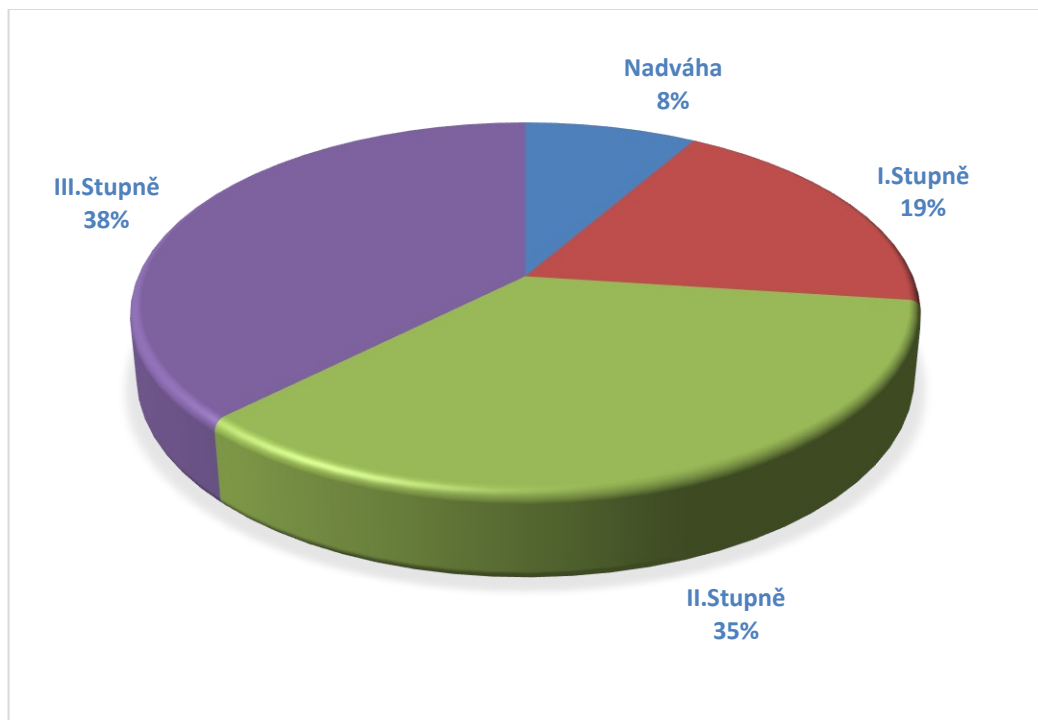


Tab. 11 Četnost podle věku respondentů

Věk	do 18 let	19-30 let	31-40 let	41-50 let	51-60 let	60 a více let
Četnost absolutní	4	4	15	15	7	3
Četnost relativní	9%	8%	31%	31%	15%	6%

Otázka, která se týkala klasifikace obezity, ukázala na nejpočetnější skupinu 18 respondentů v kategorii III. stupně obezity. Následně 17 respondentů uvedlo, že spadají do II. stupně pásma obezity. Počet 9 respondentů spadal do skupiny I. stupně obezity a nejmenší zastoupení měli 4 respondenti s nadváhou.

Graf 3 Stupeň obezity u respondentů (vlastní zpracování)

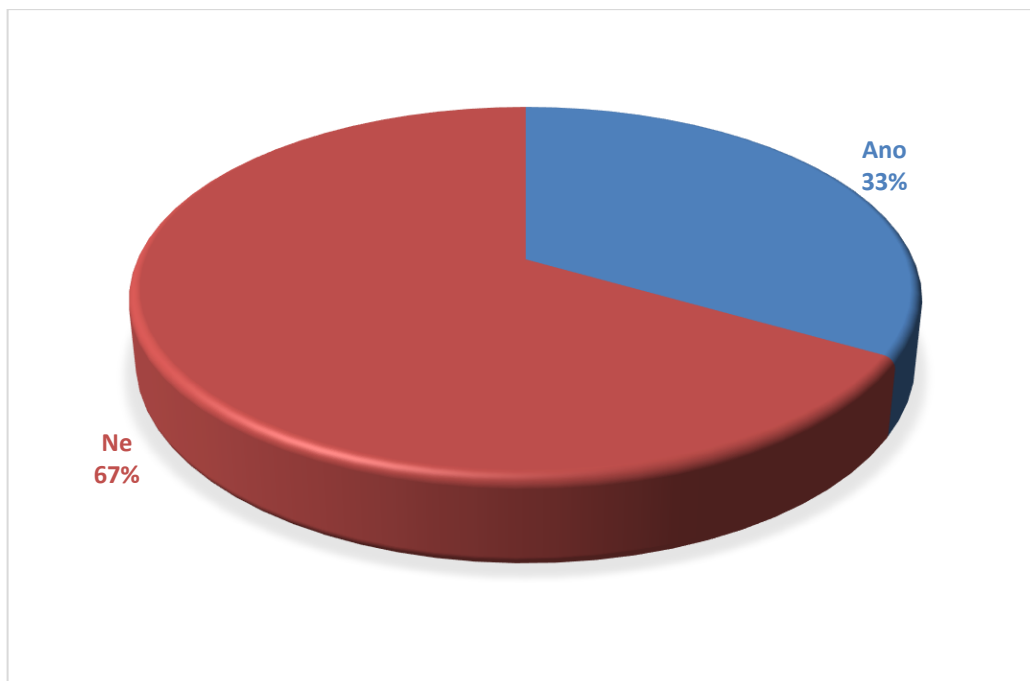


Tab. 12 Četnost podle stupně obezity u respondentů

Obezita	Nadváha	I. Stupně	II. Stupně	III. Stupně
Četnost absolutní	4	9	17	18
Četnost relativní	8%	19%	35%	38%

U otázky související s návštěvou stávajícího dlouhodobého programu redukce hmotnosti, které nabízí obezitologické centrum, převažuje odpověď ne a to u 32 respondentů, zbylých 16 respondentů uvedlo, že navštěvují stávající dlouhodobý program redukce hmotnosti, který nabízí nutriční poradna.

Graf 4 Respondenti navštěvující stávající dlouhodobým programem redukce (vlastní zpracování)

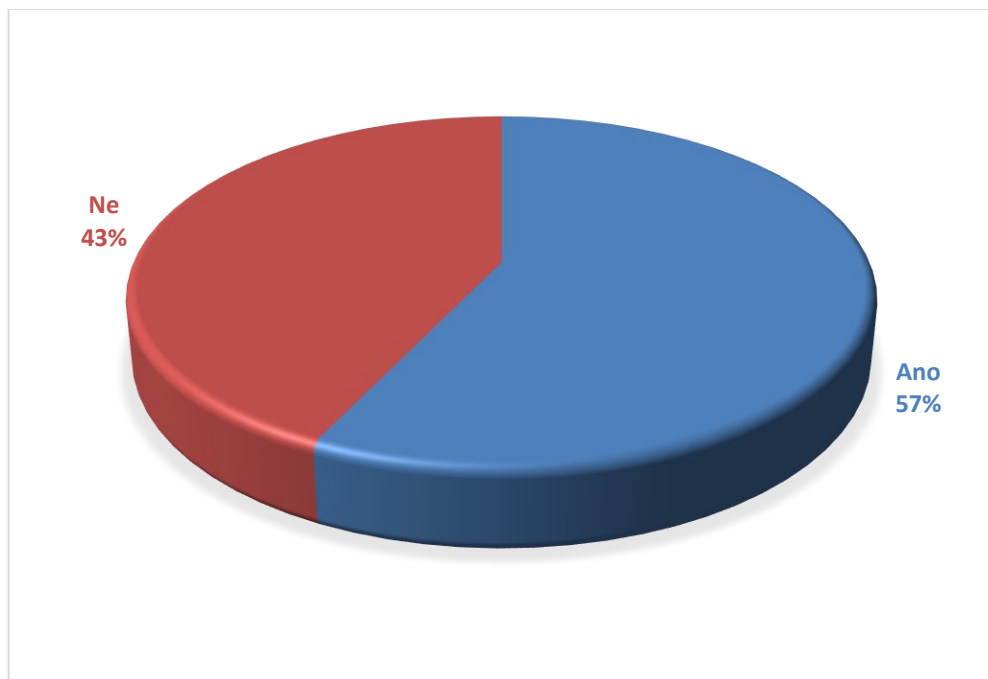


Tab. 13 Četnost respondentů navštěvujících stávající dlouhodobý program redukce

Zakoupení stávajícího dlouhodobého programu	Ano	Ne
Četnost absolutní	16	32
Četnost relativní	33%	67%

Hlavním účelem dotazníku bylo zjistit, zda mají klienti zájem o skupinové lekce cvičení. Vyhodnocení této otázky bylo u 34 respondentů kladné, záporné u zbývajících 14 respondentů. Převažují kladné odpovědi, dá se tedy předpokládat, že o novou službu bude mezi klienty zájem.

Graf 5 Respondenti se zájmem o skupinové lekce cvičení (vlastní zpracování)



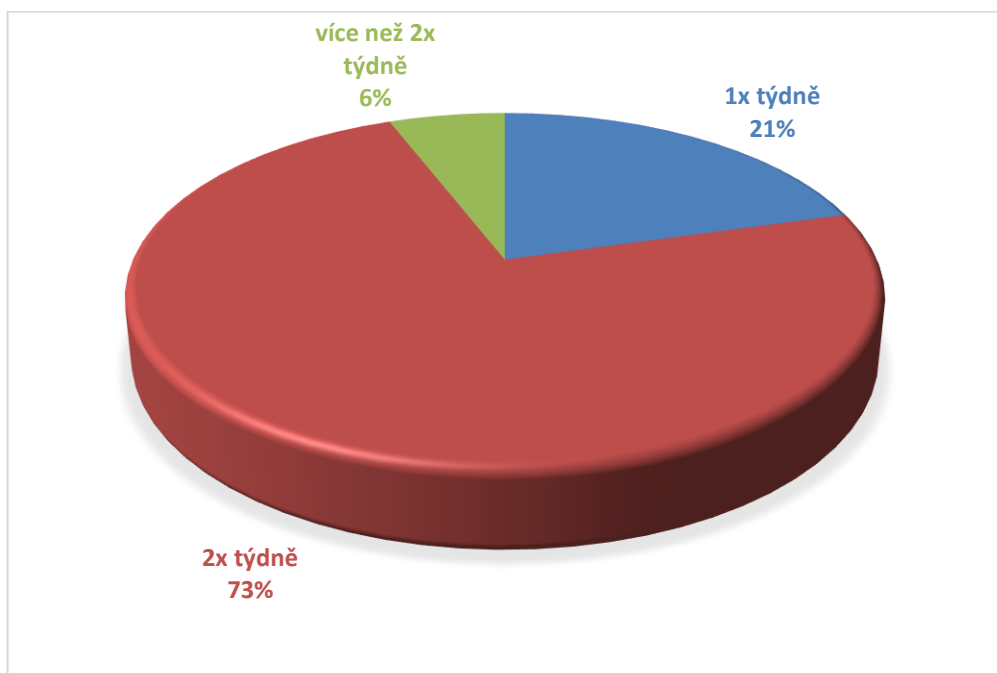
Tab. 14 Četnost respondentů se zájmem o skupinové lekce cvičení

Zájem o skupinové lekce	Ano	Ne
Četnost absolutní	34	14
Četnost relativní	71%	29%

Další doplňující otázky již byly cíleny pouze na respondenty, kteří odpověděli kladně na otázku, zda mají zájem navštěvovat skupinové lekce. Tudíž se zúžil cílový počet respondentů na 34.

Otázka se zabývala četností kurzu, tedy jakou mají respondenti představu o tom, jak často by měly jednotlivé lekce probíhat. Nejvíce respondentů (25) uvedlo preferenci 2x týdně. Zbylých sedm mělo zájem navštěvovat lekce pouze 1x týdně a 2 respondenti uvedli preferenci u návštěvy lekcí více jak 2x týdně.

Graf 6 Preference respondentů o četnosti lekcí za týden (vlastní zpracování)

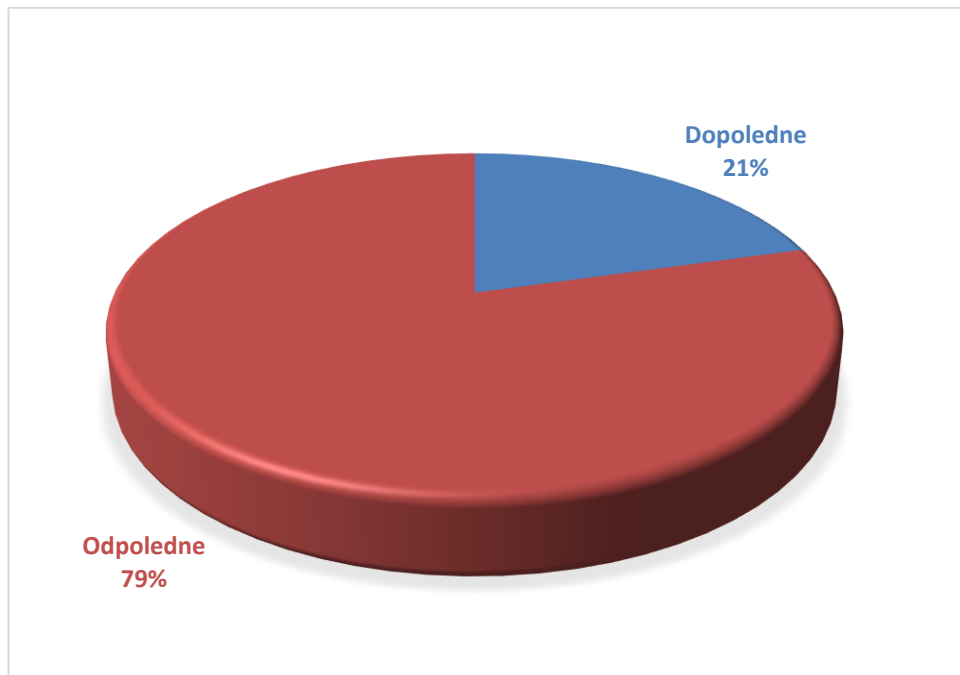


Tab. 15 Četnost preference respondentů o množství týdenních lekcí

Četnost kurzů	1x týdně	2x týdně	více než 2x týdně
Četnost absolutní	7	25	2
Četnost relativní	21%	73%	6%

V otázce zabývající se preferencí dopoledního či odpoledního času lekce uvedlo preferenci odpoledního času celkem 27 respondentů. Pouze 7 respondentů uvedlo zájem o lekce v dopoledních hodinách.

Graf 7 Preference respondentů týkající se času lekcí (vlastní zpracování)

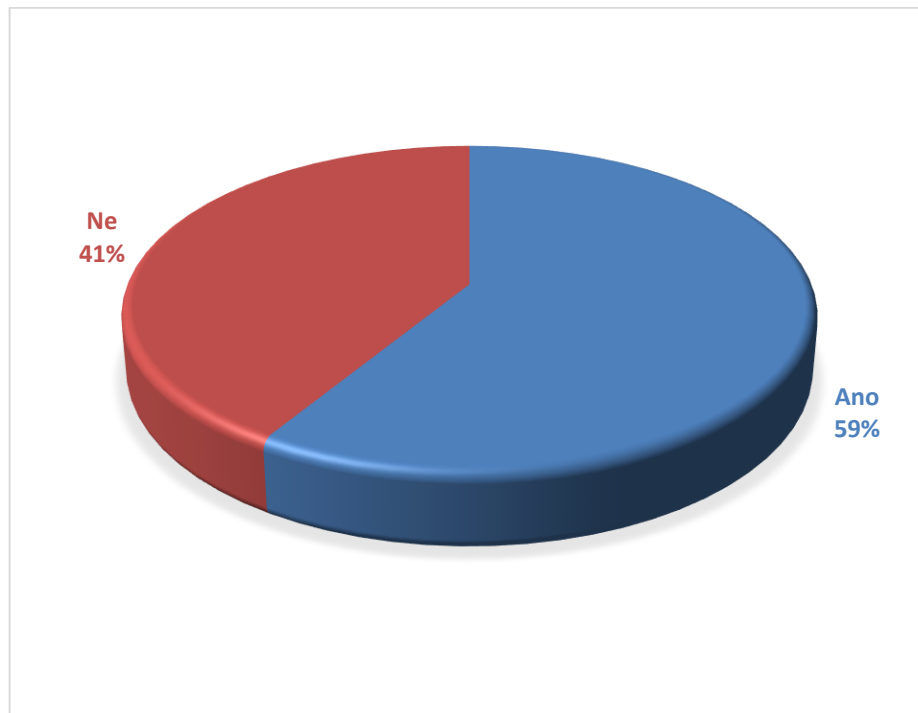


Tab. 16 Četnost preference respondentů týkající se času lekcí

Čas kurzů	Dopoledne	Odpoledne
Četnost absolutní	7	27
Četnost relativní	21%	79%

Následující otázka se zabývala ochotou klientů zaplatit za skupinovou lekci v trvání 55 minut cenu 250 Kč. Převažují odpovědi kladné a to u 20 respondentů, zbylých 14 uvedlo, jako odpověď ne.

Graf 8 Ochota respondentů zaplatit za lekci 250 Kč (vlastní zpracování)

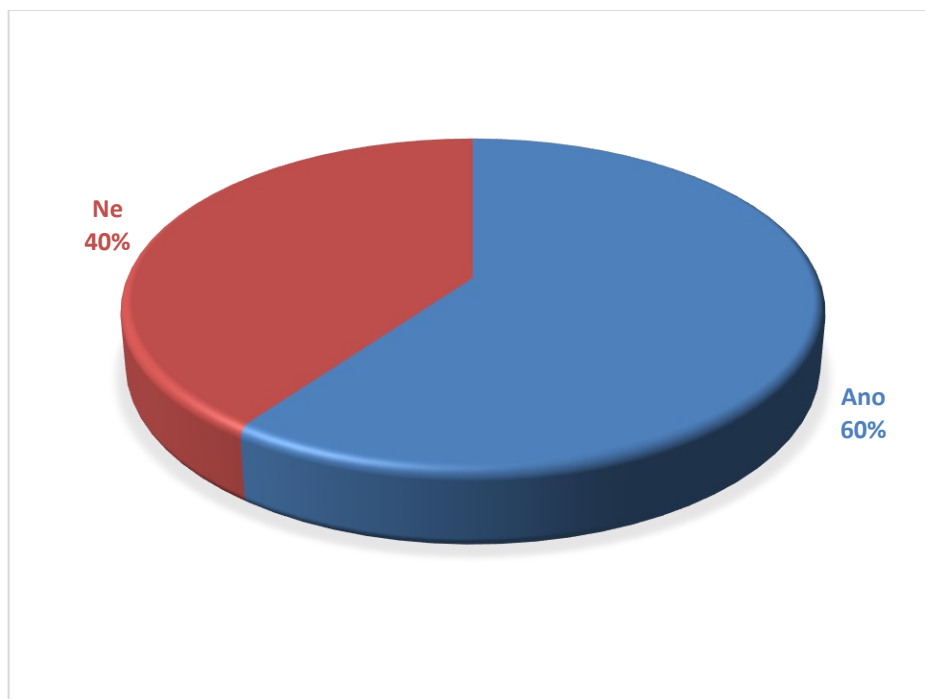


Tab. 17 Četnost respondentů ochotných zaplatit 250 Kč za lekci

Cena kurzu 250Kč	Ano	Ne
Četnost absolutní	14	20
Četnost relativní	41%	59%

Jako poslední byla položena otázka, zda je pro klienty přijatelná forma lekcí cvičení v podobě předplatného měsíčního kurzu. U 12 respondentů převažuje odpověď kladná, 8 respondentů uvedlo nezájem o tuto formu kurzu.

*Graf 9 Zájem o lekce formou měsíčního předplatného kurzu
(vlastní zpracování)*



Tab. 18 Četnost zájmu o lekce formou měsíčního předplatného kurzu

Zájem o lekce cvičení formou měsíčního předplatného	Ano	Ne
Četnost absolutní	12	8
Četnost relativní	60%	40%

9 NÁVRH NA ROZŠÍŘENÍ SLUŽEB OBEZITOLOGICKÉHO CENTRA

9.1 Předmět podnikání

Hlavním předmětem podnikání je ke stávajícím službám Obezitologického centra připojit možnost provádění pohybových aktivit pomocí skupinových lekcí pod odborným vedením.

Cvičební lekce budou probíhat po dobu jednoho měsíce 2x v týdnu. Při nastavení redukčního programu a změně životního stylu je první měsíc klíčový k tomu, aby došlo ke správnému a udržitelnému vytvoření pohybových návyků. Obsazenost měsíčního kurzu je stanovena na 12 osob. Lekce budou probíhat 2x týdně ve vyhrazených časech po skupinách s obsazeností maximálně čtyř osob v prostorách lékařského domu, kde sídlí obezitologické centrum.

9.2 Cíl podnikání

Cílem je zajistit klientům obezitologického centra komplexní služby při redukci hmotnosti. V rámci nastavení správného jídelního plánu je nutné zajistit i pravidelnou pohybovou aktivitu. Odborník, který lekce povede, bude schopen klientům určit druh i tempo vhodné aktivity na míru, stanovit aktuální kondiční stav a navrhnout řešení k jeho zlepšení, nastavit v rámci měsíčního předplatného programu vhodnou edukaci v oblasti pohybu a dopomoci k vytvoření udržitelných pohybových návyků do budoucna.

Pokud se jedná o změnu účelu užívání již existujících prostor pro pohybové aktivity, je nutná konzultace s příslušným stavebním úřadem, který poskytne podrobné informace v závislosti na daném individuálním případě.

K samotnému provozu je nutné vypracovat provozní řád, který stanovuje konkrétní podmínky užívání. Jeho dodržování slouží jako ochrana jak klientů, tak trenéra a majitele. Je podmíněn legislativou; vychází ze zákona o ochraně veřejného zdraví č.258/2000 Sb., a zákona o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci č.309/2006.

9.3 Legislativa

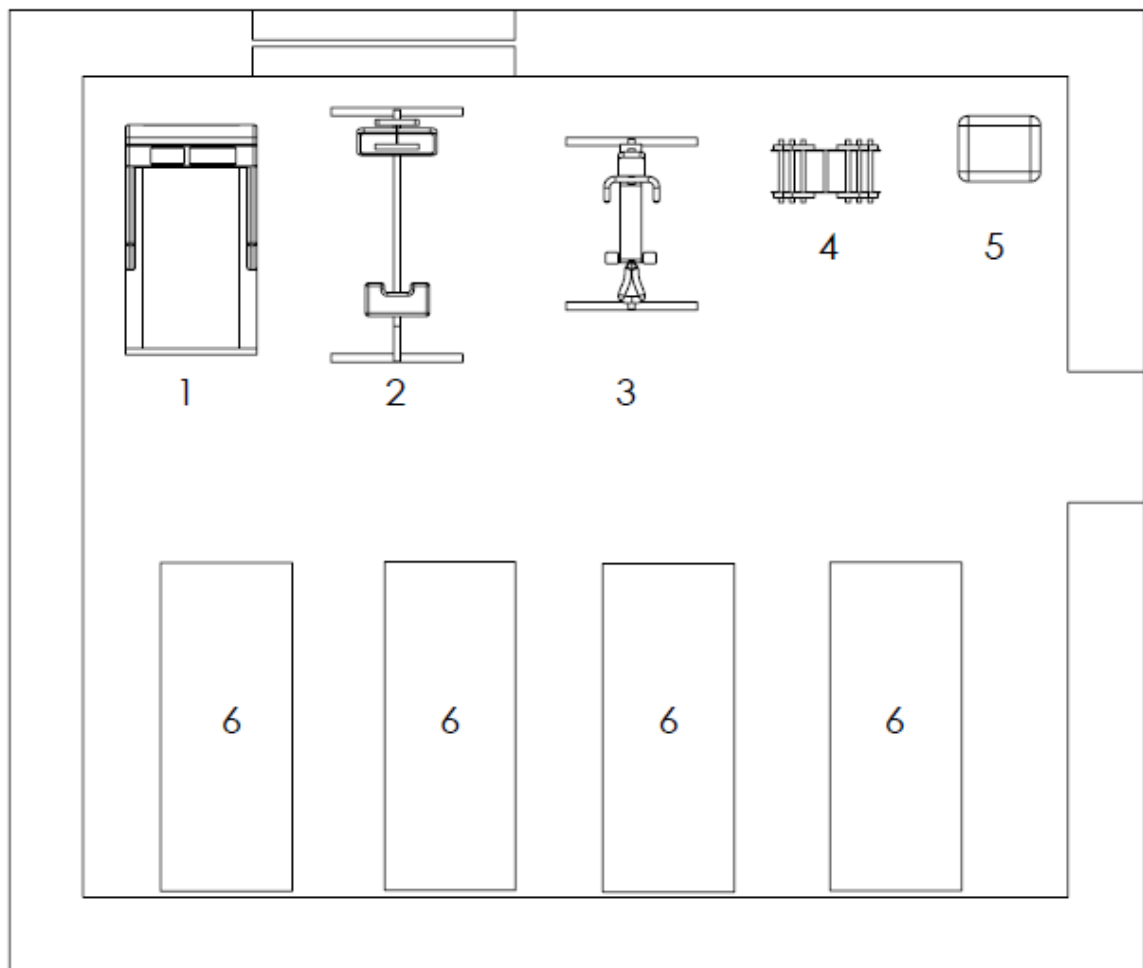
Poskytování skupinových lekcí cvičení spadá pod kategorii poskytování tělovýchovných a sportovních služeb do živnosti vázané ohlašovací dle živnostenského zákona 455/1991 Sb. Podmínkou pro provozování podnikatelské činnosti v tomto odvětví je vzdělání vysoko-

školské ve studijním programu zaměřeném na tělesnou výchovu a sport nebo vzdělání vyšší odborné, případně osvědčení o rekvalifikaci nebo odborné kvalifikaci pro příslušnou pracovní činnost vydané zařízením akreditovaným dle zákona č. 179/2006 Sb. K rozšíření předmětu podnikání u s.r.o. je nutné podat návrh na změnu společenské smlouvy na živnostenský úřad. Za odpovědnou osobu s odbornou způsobilostí, která bude zodpovědná za provozování cvičebních lekcí, by byl stanoven trenér lekcí s odbornou kvalifikací výše uvedeným zákonem.

9.4 Umístění a vybavení prostoru

Prostor pro pohybové aktivity se nachází přímo v budově lékařského domu v prvním nadzemním podlaží, kde byly poskytovány masáže a rehabilitační cvičení. Součástí patra je moderně vybavená čekárna s WC a sprchovým koutem, která zároveň slouží i pacientům sousedící ordinace kardiologie. Místnost disponuje rozměrem 30 m². Pronájem tohoto konkrétního prostoru v lékařském domě vychází na 6000 Kč, včetně podílu nájmu za čekárnu, úklid ostatních prostor a výtah.

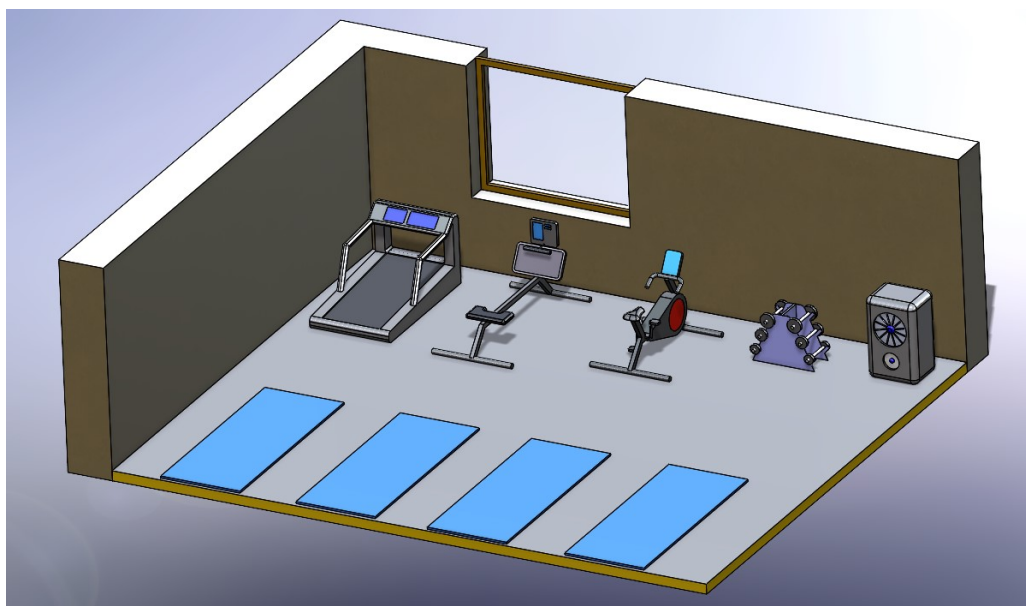
Na obrázku (Obr. 10), je zachycen návrh půdorysu místnosti i s rozmístěním a popisem kompletního vybavení, které je blíže rozepsáno v kapitole 9.4.1.



- 1 - Běžecký trenážér
- 2 - Veslařský trenážér
- 3 - Rotoped
- 4 - Činky 6ks
- 5 - Reproduktor
- 6 - Podložka

Obr. 10 Návrh půdorysu místnosti pro pohybové aktivity (vlastní zpracování)

3D návrh slouží k reálné představě a zachycuje podobu místnosti po jejím vybavení a rozmístění posilovacích strojů.



Obr. 11 3D návrh místnosti pro pohybové aktivity (vlastní zpracování)

9.4.1 Vybavení prostoru

Pro zabezpečení ideálních podmínek cvičení je nutné zakoupení přístrojového vybavení. Konkrétně běžecího pásu, rotopedu a veslařského trenažéru, který splňuje kritéria pro nosnost do 175 kg - 200 kg. Další doplňkové pomůcky pro cvičení jsou činky, cvičební podložka, protahovací gumy a přenosný reproduktor.

Tab. 19 Rozpočet na vybavení (vlastní zpracování)

Název zařízení	Nosnost [kg]	Cena [Kč]
Běžecí trenažér	175 kg	35 000 Kč
Rotoped	200 Kg	22 500 Kč
Veslařský trenažér	170 Kg	9 000 Kč
Činky 6 ks	-	1 600 Kč
Podložka 4 ks	-	800 Kč
Sada posilovacích gum	-	400 Kč
Přenosný reproduktor	-	900 Kč
Celkem	-	70 200 Kč

9.4.2 Personální zajištění

Aby byla zajištěna odbornost všech pracovníků v obezitologickém centru, zodpovědný pracovník by měl být absolventem bakalářského studijního programu obor osobní a kondiční trenér. Jeho kompetence dále může být prohloubena kurzy se zaměřením na specifika optimálních tréninkových postupů pro klienty s obezitou.

Zajištění provozu bude provádět jeden osobní trenér/lektor. Předplacené lekce budou probíhat po dobu 1 měsíce 2x týdně se třemi skupinami klientů (Tab. 20). Kapacita jedné skupiny jsou 4 osoby, celkem bude obsazenost 12 osob.

Tab. 20 Rozvrh lekcí v měsíčním kurzu (vlastní zpracování)

Den v týdnu	Čas lekce	Kapacita
Úterý	16:00 – 16:55 (skupina 1)	4 osoby
	17:00 – 17:55 (skupina 2)	4 osoby
	18:00 – 18:55 (skupina 3)	4 osoby
Čtvrtek	16:00 – 16:55 (skupina 1)	4 osoby
	17:00 – 17:55 (skupina 2)	4 osoby
	18:00 – 18:55 (skupina 3)	4 osoby

Dle výše uvedeného harmonogramu by byla stanovena pracovní doba lektora na 6 hod/týdně a 24 hod/za měsíc. Úvazek tedy nepřesáhne více jak 300 hod/ za kalendářní rok.

Mzda lektora je stanovena v sazbě 300 Kč/lekce. Měsíční mzda činí 7200 Kč.

Úvazek lektora by spadal do kategorie DPP – dohoda o provedení práce. Maximální mzda lektora bude činit 7200 Kč a tuto částku v návaznosti na rozvrh lekcí nepřesáhne.

V případě menší obsazenosti nebo zrušení cvičení bude částka snížena na základě odcvičených hodin.

Dohoda o provedení práce (DPP) je pro příležitostná zaměstnání nejvyužívanějším pracovním - právním vztahem. Pro odvod sociálního a zdravotního pojištění platí v tomto případě, že do výdělku 10000 Kč/měsíčně neodvádí odvody jak zaměstnanec, tak ani zaměstnavatel.

9.5 Marketingová strategie

9.5.1 Marketingový mix služeb

Marketingový mix je definován jako soubor nástrojů, který pomáhá k dosažení stanovených marketingových cílů. Skládá se ze 7P:

- *Produkt (Product)*
- *Cena (Price)*
- *Distribuce (Place)*
- *Propagace (Promotion)*
- *Lidé (People)*
- *Procesy (Process)*
- *Materiální prostředí (Physical environment)*

Produkt je v rámci projektu definován jako služba, jedná se o možnosti rozšíření pohybových aktivit (viz kap. 9.2.)

Cena za skupinové lekce je stanovena na 250 Kč. Cena celého měsíčního programu cvičení tedy vychází na 2 000 Kč. Stanovení cen se odráží od cen konkurence, která nabízí totožnou službu pohybových lekcí specializovanou pro obézní klienty v jiném regionu (Tab. 5). Dále byla zohledněna cenová nabídka konkurence pohybových lekcí přímo ve Zlíně. V neposlední řadě byla úroveň cen stanovena tak, aby byla pro klienty přijatelná. Je nutné vycházet i z nákladů na provoz a počátečních investic do vybavení.

Stávající ceny služeb za nutriční poradenství v obezitologickém centru jsou následující:

- úvodní konzultace (30 – 45 minut): zdarma
- vstupní analýza InBody: 400 Kč (v ceně edukační materiály STOB)
- kontrolní jednorázová konzultace (30 minut) + kontrolní analýza InBody: 400 Kč
- dlouhodobý program (5x jednorázová konzultace + 5x kontrolní analýza InBody): 1500 Kč
- edukační materiály STOB: 100 Kč
- samostatná analýza InBody bez konzultace: 350 Kč
- rámcový jídelníček: 600 Kč
- individuální jídelníček na 1 týden: 1650 Kč

Distribuce – konkrétně místo, kde budou pohybové lekce prováděny – je stávající budova obezitologického centra, kde je hlavní výhodou nabídka komplexních služeb obezitologického centra na jednom místě, konkrétně v jedné budově.

Propagace je klíčová k tomu, aby se povědomí o nové službě dostalo jak ke stávajícím, tak i k potencionálním klientům obezitologického centra. Jelikož obezitologické centrum má dobrou základnu stávajících klientů, není nutné vynakládat další náklady spojené s propagací. Hlavním propagátorem je nutriční terapeutka, která bude informovat klienty o nabídce měsíčních pohybových kurzů. Dalším bodem je vytváření událostí na sociálních sítích centra, případně aktualizované dopředu avizované termíny měsíčních kurzů a aktualizace webových stránek.

Personál zodpovědný za vedení skupinových lekcí bude vysokoškolsky vzdělaný trenér (viz kap. 9.4.2 Personální zajištění).

Do materiálního prostředí spadá prostor a vybavení, tak aby bylo možné provozovat službu.

9.5.2 Marketingové cíle

Na základě výše uvedených analýz byl stanoven hlavní marketingový cíl.

Cíl č. 1 Rozšíření služeb obezitologického centra o možnost provádění pohybových aktivit a zajištění tak komplexních služeb pro redukci hmotnosti na jednom místě.

Prostředkem, který povede k naplnění tohoto cíle, bude zařízení místnosti pro pohybové aktivity, dále personál s odbornou kvalifikací, který bude lekce provádět. Následujícím krokem bude aktualizace webu o rozšíření měsíčních cvičebních lekcí do stávající nabídky služeb v nutričním centru.

9.5.3 Kroky vedoucí k naplnění cíle

V rámci propagace by mělo dojít k aktualizaci webových stránek informací o rozšíření nové služby, aktualizaci a sdílení na sociálních sítích. Dále je nutné, aby byla provedena aktualizace ceníku o cenu za měsíční kurz skupinových lekcí.

Hlavním propagátorem bude v tomto případě nutriční terapeutka, která by měla být schopna klienta dostatečně motivovat k zakoupení cvičebního programu.

Vedení lekcí bude provádět pracovník s odbornou kvalifikací, který bude docházet na vedení lekcí 2x týdně v předem určených časech (Tab. 20 Rozvrh lekcí). Lekce bude probíhat

v časovém intervalu 55 minut. Celková kapacita 12 osob/měsíc bude rozdělena do 3 skupin. Každá skupina bude docházet na lekce 2x týdně.

9.6 Finanční plán

Finanční plán je klíčový a slouží k zjištění potřeby finančních prostředků, která bude nutná na rozšíření služeb obezitologického centra.

Společnost Obezita-Ormiga s.r.o. je zapsána v obchodním rejstříku se základním kapitálem, který činí 200 000 Kč.

Financování projektu bude zajištěno z vlastních úspor s.r.o., tudíž nebude využito cizích zdrojů ani bankovního úvěru.

9.6.1 Plán nákladů

Počáteční investice

Náklady budou tvořeny počáteční investicí do dlouhodobého hmotného i nehmotného majetku nutného pro provoz, tedy kategorie vstupní investiční náklady (Tab. 21), a to zejména přístrojovým vybavením cvičební místnosti. Další položkou budou měsíční náklady spojené s pronájmem prostoru tzv. provozní náklady (Tab. 22).

Tab. 21 Počáteční investice na vybavení (vlastní zpracování)

Počáteční investice	Množství [ks]	Cena [Kč]
Běžecský trenažér	1	35 000 Kč
Rotoped	1	22 500 Kč
Veslařský trenažér	1	9 000 Kč
Činka	6	1 600 Kč
Podložka	4	800 Kč
Sada posilovacích gum	1	400 Kč
Přenosný reproduktor	1	900 Kč
Celkem	-	70 200 Kč

Fixní náklady

Další položku fixních nákladů tvoří pravidelná měsíční platba nájemného, do které je zahrnutý podíl nájmu za čekárnu, výtah a úklid ostatních prostor. Ubrousky a dezinfekční prostředky na čištění strojů mezi jednotlivými lekcemi budou zahrnuty do kategorie spotřební materiál

Tab. 22 Provozní náklady (vlastní zpracování)

Položka	Měsíčně [Kč]	Ročně [Kč]
Nájemné vč. energie a vody	6 000 Kč	72 000 Kč
Spotřební materiál	300 Kč	3600 Kč

Variabilní náklady

Do variabilních nákladů bude zahrnuta mzda lektora, která činí 300 Kč/hod. Předpokládaný rozsah odpracovaných hodin je 24 h/měsíc dle rozvrhu hodin měsíčního kurzu (Tab. 23). Může ovšem nastat situace, kdy dojde ke zrušení lekce, případně nedojde k plnému obsazení všemi účastníky. V tomto případě by byla měsíční mzda nižší. Jelikož jde o pracovní smluvní vztah na DPP, není nutné zahrnovat do tabulky odvody na sociální a zdravotní pojištění.

Tab. 23 Náklady na mzdu lektora (vlastní zpracování)

Hodinová sazba [Kč]	Odpracované hodiny	Výplata [Kč]
300 Kč	24 h/měsíc	7 200 Kč/měsíc
	288 h/rok	86 400 Kč/rok

Dle výše uvedených údajů je možné určit předpokládané měsíční náklady na provoz.

Tab. 24 Předpokládané měsíční/roční náklady na provoz (vlastní zpracování)

Náklady na provoz	Měsíčně [Kč]	Ročně [Kč]
Nájemné vč. energií a vody	6 000 Kč	72 000 Kč
Spotřební materiál	300 Kč	3 600 Kč
Mzda lektora	7 200 Kč	86 400 Kč
Celkem	13 500 Kč	162 000 Kč

9.6.2 Plán výnosů

Cena měsíčního kurzu byla stanovena na 2 000 Kč, a to s ohledem na výše uvedené údaje v přehledu cen u stávajících konkurentů ve Zlíně, ale také na základě nabídky cen za skupinové lekce specializované pro obézní klienty. Cena jedné lekce trvající 55 minut činí 250 Kč/osobu, lekce budou probíhat 2x v týdnu. Úhrada za kurz proběhne formou předplatného, klient uhradí částku v nutriční poradně, kde bude proveden konkrétní zápis do časového rozvrhu. Celková kapacita měsíčního kurzu byla stanovena na 12 osob. Odvození kapacity kurzu je provedeno na základě analýzy stanovené z objednávacího systému pro nové klienty obezitologického centra.

Tab. 25 Objednávací týdenní kapacita pro nové klienty (vlastní zpracování)

Dny v týdnu	Vyhrazené termíny pro nově objednané klienty vstupní konzultace do obezitologického centra
Pondělí	Ne (pouze kontroly a konzultace stávajících klientů)
Úterý	Ano – 4 klienti
Středa	Ne (pouze kontroly a konzultace stávajících klientů)
Čtvrtek	Ano – 4 klienti
Pátek	Ano – 4 klienti
Celkem za týden	12 klientů

Dle výše uvedené tabulky je objednáno 12 nových klientů obezitologického centra za týden, měsíčně jde o 48 nových klientů. Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření v analytické části bylo prokázáno, že klienti mají o skupinové lekce zájem.

Do výpočtu, který bude počítat s obsazeností pouze čtyřmi klienty z celkově stanovených 12 míst (Tab. 26), je zahrnuta varianta pesimistická.

Dále následuje reálný odhad výnosů (Tab. 27), který předpokládá obsazenost 10 míst.

Odhad pozitivní (Tab. 28), zahrnuje variantu výnosů, pokud bude kapacita kurzu zcela naplněna.

Tab. 26 Pesimistický plán (vlastní zpracování)

Měsíc	Výnosy	Vstupní náklady	Provozní náklady variabilní	Provozní náklady fixní	Celkem náklady	Hospodářský výsledek
Leden	8 000 Kč	70 200 Kč	2 400 Kč	6 300 Kč	78 600 Kč	-70 600 Kč
Únor	8 000 Kč		2 400 Kč	6 300 Kč	8 400 Kč	-400 Kč
Březen	8 000 Kč		2 400 Kč	6 300 Kč	8 400 Kč	-400 Kč
Duben	8 000 Kč		2 400 Kč	6 300 Kč	8 400 Kč	-400 Kč
Květen	8 000 Kč		2 400 Kč	6 300 Kč	8 400 Kč	-400 Kč
Červen	8 000 Kč		2 400 Kč	6 300 Kč	8 400 Kč	-400 Kč
Červenec	8 000 Kč		2 400 Kč	6 300 Kč	8 400 Kč	-400 Kč
Srpen	8 000 Kč		2 400 Kč	6 300 Kč	8 400 Kč	-400 Kč
Září	8 000 Kč		2 400 Kč	6 300 Kč	8 400 Kč	-400 Kč
Říjen	8 000 Kč		2 400 Kč	6 300 Kč	8 400 Kč	-400 Kč
Listopad	8 000 Kč		2 400 Kč	6 300 Kč	8 400 Kč	-400 Kč
Prosinec	8 000 Kč		2 400 Kč	6 300 Kč	8 400 Kč	-400 Kč
Celkem [Kč]	96 000 Kč	70 200 Kč	28 800 Kč	75600 Kč	174600 Kč	-78600 Kč

V pesimistické variantě plánu ročních výnosů (Tab. 26) činí částka 96 000 Kč. Náklady tvoří celkem částku 174 600 Kč. Předpokládaný hospodářský výsledek je tedy v záporných číslech – 78 600 Kč.

Tab. 27 Realistický plán (vlastní zpracování)

Měsíc	Výnosy	Vstupní náklady	Provozní náklady variabilní	Provozní náklady fixní	Celkem náklady	Hospodářský výsledek
Leden	20 000 Kč	70 200 Kč	7 200 Kč	6 300 Kč	81 000 Kč	-65 000 Kč
Únor	20 000 Kč		7 200 Kč	6 300 Kč	10 800 Kč	5 200 Kč
Březen	20 000 Kč		7 200 Kč	6 300 Kč	10 800 Kč	5 200 Kč
Duben	20 000 Kč		7 200 Kč	6 300 Kč	10 800 Kč	5 200 Kč
Květen	20 000 Kč		7 200 Kč	6 300 Kč	10 800 Kč	5 200 Kč
Červen	20 000 Kč		7 200 Kč	6 300 Kč	10 800 Kč	5 200 Kč
Červenec	20 000 Kč		7 200 Kč	6 300 Kč	10 800 Kč	5 200 Kč
Srpen	20 000 Kč		7 200 Kč	6 300 Kč	10 800 Kč	5 200 Kč
Září	20 000 Kč		7 200 Kč	6 300 Kč	10 800 Kč	5 200 Kč
Říjen	20 000 Kč		7 200 Kč	6 300 Kč	10 800 Kč	5 200 Kč
Listopad	20 000 Kč		7 200 Kč	6 300 Kč	10 800 Kč	5 200 Kč
Prosinec	20 000 Kč		7 200 Kč	6 300 Kč	10 800 Kč	5 200 Kč
Celkem [Kč]	240 000 Kč	70 200 Kč	86 400 Kč	75600 Kč	232200 Kč	7800 Kč

Realistická varianta ukazuje v Tab. 27 výnosy 240 000 Kč v případě, že byla obsazenost lekcí 10 klientů za měsíc. Celkové náklady vycházejí na částku 232 200 Kč. Předpokládaný hospodářský výsledek dosahuje kladného zisku 7 800 Kč. V následujících letech by byl předpokládán zisk v realistické variantě vyšší, jelikož dojde k ponížení o vstupní náklady vynaložené na zahájení provozu. Vstupní investice vzhledem k výši ocenění bude vstupovat do nákladů období.

Tab. 28 Optimistický plán (vlastní zpracování)

Měsíc	Výnosy	Vstupní náklady	Provozní náklady variabilní	Provozní náklady fixní	Celkem náklady	Hospodářský výsledek
Leden	24 000 Kč	70 200 Kč	7 200 Kč	6 300 Kč	83 400 Kč	-59 400 Kč
Únor	24 000 Kč		7 200 Kč	6 300 Kč	13 200 Kč	10 800 Kč
Březen	24 000 Kč		7 200 Kč	6 300 Kč	13 200 Kč	10 800 Kč
Duben	24 000 Kč		7 200 Kč	6 300 Kč	13 200 Kč	10 800 Kč
Květen	24 000 Kč		7 200 Kč	6 300 Kč	13 200 Kč	10 800 Kč
Červen	24 000 Kč		7 200 Kč	6 300 Kč	13 200 Kč	10 800 Kč
Červenec	24 000 Kč		7 200 Kč	6 300 Kč	13 200 Kč	10 800 Kč
Srpen	24 000 Kč		7 200 Kč	6 300 Kč	13 200 Kč	10 800 Kč
Září	24 000 Kč		7 200 Kč	6 300 Kč	13 200 Kč	10 800 Kč
Říjen	24 000 Kč		7 200 Kč	6 300 Kč	13 200 Kč	10 800 Kč
Listopad	24 000 Kč		7 200 Kč	6 300 Kč	13 200 Kč	10 800 Kč
Prosinec	24 000 Kč		7 200 Kč	6 300 Kč	13 200 Kč	10 800 Kč
Celkem [Kč]	288 000 Kč	70 200 Kč	86 400 Kč	75 600 Kč	232 200 Kč	55 800 Kč

Optimistická varianta (Tab. 28) zobrazuje plán výnosů při plné obsazenosti lekce. Výnosy činí 288 000 Kč a celkové náklady 232 200 Kč. Předpokládaný hospodářský výsledek je kladný a činí 55 800 Kč.

9.7 Riziková analýza

Fotr a Hnilica (2014, s.23) uvádějí, že analýza rizik má mnoho pojetí. Nejčastěji je chápána jako proces identifikace rizik. Do kategorie identifikace rizik spadají události, jevy nebo faktory, které mohou mít jak pozitivní, tak negativní dopady na výsledek společnosti. Do této kategorie také spadá stanovení jejich významu a velikosti neboli měření rizika z hlediska dopadů na aktivity firmy. Další kategorií je fáze hodnocení rizika, které znázorňuje informace, které slouží k efektivnější přípravě preventivních opatření na snížení rizika.

Stanovení rizik bylo zpracováno pomocí Matice rizik, která slučuje informace na základě výše provedených analýz. Pravděpodobnost výskytu rizika je hodnocena procenty. Dopad je vyhodnocen škálou od 1 do 5. 1 značí nejnižší dopad na chod projektu a 5 nejvyšší závažnost dopadu.

Tab. 29 Matice rizik (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost výskytu (%)	Dopad (1-5)	Závažnost dopadu
Neinformování klienta o novém rozšíření služeb během konzultací	25	5	Velmi vysoká
Nízký zájem klientů o měsíční pohybové kurzy	50	5	Vysoká
Nezajištění odborného pracovníka pro vedené lekce	50	5	Vysoká
Nedostatečné marketingové zviditelnění	25	3	Střední

9.7.1 Vyhodnocení analýzy

Pro úspěšnou návštěvnost lekcí je klíčové, aby byli klienti obezitologického centra o nové službě informováni buď přímo při vyšetření, nebo při konzultacích, případně prostřednictvím sociálních sítí. Jelikož obézních pacientů přibývá a docházení klientů do obezitologického centra má vzrůstající tendenci, předpokládám, že doplňkové služby pohybových lekcí uvítají. Na základě vlastní zkušenosti a poptávky od klientů vím, jak obtížné je pro obézního člověka - a to nejenom v pokročilém stádiu obezity - najít vhodné aktivity, pří-

padně i kolektiv, kde by se při jejich provozování necítil diskomfortně. Úskalí by mohlo nastat rovněž při hledání odborného personálu, konkrétně kvalifikovaného lektora. Vysokoškolsky vzdělaných trenérů není na trhu dostatek, primárně na trhu práce jsou k dispozici trenéři s kvalifikací na základě absolvování kurzu. Posledním bodem, který může ovlivnit zájem ze strany klientů je nedostatečné marketingové zviditelnění. Nejeftivnější a ekonomicky nejméně nákladné je pravidelná aktualizace informací na sociálních sítích a webových stránkách.

9.8 Časový harmonogram a implementace projektu

Časový harmonogram je nutný ke správné implementaci projektu. V níže uvedené tabulce je vytvořen časový harmonogram činností, které jsou nutné k tomu, aby byly služby obezitologického centra efektivně a rychle rozšířeny.

Vybavení prostoru může být ovlivněno prodlevou ze strany dodavatelů.

Tab. 30 Časový harmonogram činností (vlastní zpracování)

Činnost	Časové období	Délka trvání
Vybavení prostoru	září 2021	4 týdny
Aktualizace ceníku služeb	září 2021	1 týden
Provozní řád	září 2021	1 týden
Harmonogram pro zápis klientů do měsíčních kurzů	říjen 2021	1 týden
Aktualizace webu a sociálních sítích	září - říjen 2021	2 týdny
Personální zajištění	září – říjen 2021	9 týdnů
Zahájení činnosti	září – říjen 2021	1 týden

Graf 10 Ganttův diagram (vlastní zpracování)

KT/2021	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
Vybavení prostoru										
Aktualizace ceníku služeb										
Provozní řád										
Harmonogram pro zápis klientů do měsíčních kurzů										
Aktualizace na webu a sociálních sítích										
Personální zajištění										
Zahájení činnosti										

Z harmonogramu činností je patrné, že rozšíření služeb z časového hlediska není náročné a dá se zvládnout v rámci jednoho až dvou měsíců. Největší úskalí nastává v bodě personálního zajištění. Nabídka na trhu práce v oboru vysokoškolsky vzdělaných lektorů není velká, obzvláště se specifikační ve Zlínském kraji. Z toho důvodu si myslím, že personální zajištění bude největší úskalí a z časového hlediska také jedinou překážkou, která by mohla stát v cestě zahájení činnosti v měsíci září. Z tohoto důvodu se zahájení činnosti nedá konkrétněji specifikovat a odhaduje se v rámci rozmezí měsíce září a října 2021.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo vytvořit návrh na rozšíření služeb obezitologického centra o možnost provádění pohybových aktivit pod odborným vedením. Důvodem bylo zajištění komplexní péče o obézní klienty, jak v oblasti lékařského vyšetření a nutričního poradenství, tak i pohybových aktivit.

Práce byla rozdělena na část teoretickou, která se zabývá službami ve zdravotnictví, specifiky obezitologické a nutriční péče v České republice, marketingem a jeho analýzami (konkrétně PEST analýza, Porterova konkurenční analýza a SWOT analýza). Zmiňuje i strukturu a obsah podnikatelského plánu.

V praktické části byl za pomoci analytických metod PEST analýzy, Porterovy konkurenční analýzy, SWOT analýzy a dotazníkového šetření vypracován návrh na rozšíření služeb obezitologického centra tak, aby dosahoval kladného hospodářského výsledku.

Návrh na rozšíření služeb může být přínosem nejen pro Obezitologické centrum, ale také pro potenciální zkvalitnění služeb v oblasti obezitologie ve Zlínském kraji.

Vzhledem k neustále narůstajícímu počtu lidí trpících obezitou v České republice má tento projekt své opodstatnění a byl navržen tak, aby byl realizovatelný a přínosný zejména pro klienty s diagnózou obezity.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARNOLDOVÁ, Anna, 2012. *Sociální zabezpečení I: sociální zabezpečení v České republice, lékařská posudková služba, pojistné, systémy sociálního zabezpečení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3724-9.

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4429-2.

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: GRADA Publishing. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.

ČEVELOVÁ, Magdalena, 2015. *Marketingový plán na pivním tácku*. Lukáš Vik. ISBN 978-80-7536-059-5.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO, 2012. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

HAINER, Vojtěch, 2011. *Základy klinické obezitologie*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3252-7.

CHARVÁT, Jaroslav, 2006. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-1389-6.

KAREN, Igor a Štěpán SVAČINA, 2014. *Diabetes mellitus v primární péči*. 2., rozš. vyd. Praha: Axonite CZ. Asclepius. ISBN 978-80-904899-8-1.

KAREN, Igor et al., 2019. *Metabolický syndrom: doporučený diagnostický a terapeutický postup pro všeobecné praktické lékaře 2019*. Praha: Centrum doporučených postupů pro praktické lékaře, Společnost všeobecného lékařství. Doporučené diagnostické a terapeutické postupy pro všeobecné praktické lékaře. ISBN 978-80-88280-13-2.

KASPER, Heinrich, 2015. *Výživa v medicíně a dietetika*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4533-6.

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

- SEKOT, Aleš, 2015. *Pohybové aktivity pohledem sociologie*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-7918-2.
- SLOUKA, David, 2017. *Vedení a marketing malých zdravotnických zařízení: příručka pro praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0469-7.
- SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 978-80-247-3339-5.
- SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 978-80-247-4103-1.
- SRPOVÁ, Jitka, 2020. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2253-0.
- STAŇKOVÁ, Pavla, 2013. *Marketingové řízení nemocnic*. Žilina: Georg. ISBN 978-80-7454-253-4.
- SVAČINA, Štěpán, 2008. *Klinická dietologie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2256-6.
- SVAČINA, Štěpán, 2013. *Obezitologie a teorie metabolického syndromu*. Praha: Triton. Lékařské repetitorium. ISBN 978-80-7387-678-4.
- SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0407-9.
- ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2182-3.
- TURNER, Paul, 2018. *Talent Management in Healthcare: Exploring How the World's Health Service Organisations Attract, Manage and Develop Talent*. ISBN 9783319578873.
- VAŠTIKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: GRADA Publishing. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktual. a dopln. vyd. Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 978-80-247-4520-6.
- WADDEN, Thomas A. a George A. BRAY, 2018. *Handbook of Obesity Treatment*. Second Edition. New York: Guilford Press. ISBN 978-1-462-53536-9.

Zákony

ČESKO. § 2 odst. 1 zákona č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách). In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2021 [cit. 20. 7. 2021]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-372#p2-1>

ČESKO. § 3 odst. 2 zákona č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách). In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2021 [cit. 20. 7. 2021]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-372#p3-2>

ČESKO. § 4 odst. 1 zákona č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách). In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2021 [cit. 20. 7. 2021]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-372#p4-1>

ČESKO. § 1 odst. 1 zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2021 [cit. 9. 8. 2021]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-258#p1-1>

ČESKO. § 1 odst. 1 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2021 [cit. 9. 8. 2021]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455#p1-1>

Internetové zdroje

BENEŠOVÁ, Klára, 2019. Máme pro vás výsledky z průzkumu fitness trhu 2019! *www.komorafitness.cz* [online]. [cit.2021-8-3]. Dostupné z: <https://komorafitness.cz/vysledky-pruzkumu-fitness-trhu-2019/>

COMBI, Carlo, Giuseppe POZZI a Pierangelo VELTRI, 2018. *Process modeling and management forhealthcare*. BocaRaton: CRC, 1 online zdroj. Chapman &Hall/CRC healthcareinformaticsseries. ISBN 9781315299945. Dostupné také z: <https://proxy.k.utb.cz/login?url=https://www.taylorfrancis.com/books/9781315299952>

Česká asociace nutričních terapeutů [online], 2019. [cit. 2021-01-10]. Dostupné z: <https://www.cant.cz/>

ČEVELOVÁ, Magdalena, 2015. *Marketingový plán na pivním tácku*. Lukáš Vik. ISBN 978-80-7536-059-5 (ePub).

HERZ, Václav, 2021. ZALOŽENÍ S. R. O. JE V ČESKU STÁLE RELATIVNĚ OBTÍŽNÉ. NA VINĚ JE BYROKRACIE. <https://www.euro.cz/> [online]. Redakce euro.cz [cit. 2021-8-2]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/byznys/zalozeni-sro-cena-postup-podminky-1417153#>

HLÚBIK, Pavel, 2002. *Obezita - závažný problém současnosti. Interní Med.*, vol. 4, ISS 7, p. 314-317.

HUČKA, Miroslav, Zuzana ČVANČAROVÁ a Jiří FRANEK, 2021. *Základy podnikání a podnikatelský proces* [online]. Praha: Grada Publishing [cit. 2021-7-25]. ISBN 978-80-271-4098-5. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/zaklady-podnikani-a-podnikatelsky-proces-559278/>

KOTLER, Philip a Kevin KELLER, 2013. *Marketing management* [online]. 14. vydání. Praha: Grada Publishing [cit. 2021-8-2]. ISBN 978-80-247-8570-7. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/marketing-management-369904>

Léčba obezity vyšla loni ČPZP na 51 milionů korun [online], 2021. zdravezpravy.cz [cit. 2021-8-3]. Dostupné z: <https://www.zdravezpravy.cz/2021/03/04/lecba-obezity-vysla-loni-cpzp-na-51-milionu-korun/>

Nejhorší propad v historii samostatné České republiky. Ekonomika klesla o více než desetinu [online]. 2020 © Česká televize 1996 – 2021 [cit. 2021-8-3]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/ekonomika/3151893-ceska-ekonomika-ve-druhem-ctvrtleti-klesla-mezirocne-o-107-procenta>

Obezita a její vliv na cukrovku, 2018. www.jaklecitcukrovku.cz [online]. [cit. 2021-01-17]. Dostupné z: <https://jaklecitcukrovku.cz/obezita-a-jeji-vliv-na-cukrovku>

Polovina Čechů trpí nadváhou. Operace žaludku kvůli obezitě stojí pojišťovnu desítky milionů Kč [online]. 2020 [cit. 2021-7-11]. Dostupné z: <https://www.zpmvcr.cz/o-nas/aktuality/polovina-cechu-trpi-nadvahou.-operace-zaludku-kvuli-obezite-stoji-pojistovnu-desitky-milionu-kc>

Povolujeme opasky [online], 2018. © 2021, Česko v datech [cit. 2021-8-2]. Dostupné z: <https://www.ceskovdatech.cz/clanek/85-povolujeme-opasky-cechu-s-nadvahou-vyrazne-pribyva/>

Sekce nutričních terapeutů. [Http://www.obesitas.cz/](http://www.obesitas.cz/) [online]. [cit. 2020-12-21]. Dostupné z: <http://www.obesitas.cz/?pg=sekce&co=nutricni-sekce>

SOUČEK, Martin, 2018. Jak udělat průzkum trhu a analýzu konkurence. *Bridge* [online]. [cit. 2021-01-11]. Dostupné z: <https://www.ecommercebridge.cz/jak-provest-pruzkum-trhu-a-analyzu-konkurence/>.

STEPHARD, Roy J., 2017. *Physical activity and the abdominal viscera : responses in health and disease* [online]. London: Routledge [cit. 2019-11-02]. ISBN 978-1-138-74138-5.

Zdraví 2020 Národní strategie ochrany a podpory zdraví a prevence nemocí. Akční plán č. 2: Správná výživa a stravovací návyky populace na období 2015–2020 b) Prevence obezity [Health 2020: ActionPlan 2: nutrition and eatinghabits 2015-2020] [online], 2015. MZČR [cit. 2021-8-2]. Dostupné z: <https://extranet.who.int/nutrition/gina/en/node/25747>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BMI	Body mass index, Index tělesné hmotnosti
ČOS	Česká obezitologická společnost
ČR	Česká republika
ČPZP	Česká průmyslová zdravotní pojišťovna
DPP	Dohoda o provedení práce
EU	Evropská unie
FC	Fixní náklady
Kcal	Kilokalorie
Kč	korun českých
Kg	Kilogram
KJ	Kilojoule
L	Litr
Obr.	Obrázek
o.s.	Občanské sdružení
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
P	cena produktu
s.r.o.	společnost s ručeným omezeným
Sb.	sbírky
SZÚ	Státní zdravotní ústav
Tab.	tabulka
TC	celkové náklady
TR	celkové výnosy
USA	Spojené státy americké
VC	variabilní náklady

VFN 1.LFUK	Všeobecná fakultní nemocnice 1. lékařské fakulty Univerzity Karlovy
VH	výsledek hospodaření
VŠTJ MEDICINA Praha	rekondiční centrum
WHO	Světová zdravotnická organizace
ZP MV ČR	Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra České republiky

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Proces strategického řízení	19
Obr. 2 Procentuální vývoj HDP v České republice	38
Obr. 3 Struktura zaměstnanců fitness center nebo jejich spolupracujících	39
Obr. 4 Porovnání příjmů fitness center v ČR 2018-2019	39
Obr. 5 Procentuální zastoupení vývoje obezity a nadváhy v české populaci	41
Obr. 6 Vývoj hmotnosti v čase u chlapců v ČR	42
Obr. 7 Vývoj hmotnosti v čase u dívek v ČR	42
Obr. 8 Průměrný denní energetický příjem kcal/osobu/den v čase u jednotlivých států.....	43
Obr. 9 Měření analýzy tělesného složení.....	44
Obr. 10 Návrh půdorysu místnosti pro pohybové aktivity	65
Obr. 11 3D návrh místnosti pro pohybové aktivity	66

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Klasifikace tělesné hmotnosti.....	9
Tab. 2 Příklad rámcového jídelníčku 5000KJ/12000Kcal.....	13
Tab. 3 SWOT analýza.....	25
Tab. 4 Počet pojištěnců ČPZP s diagnózou obezity a náklady na jejich léčbu.....	40
Tab. 5 Přehled konkurenčních poskytovatelů nutričního poradenství a pohybových aktivit.....	45
Tab. 6 Přehled konkurenčních poskytovatelů nutričního poradenství a pohybových aktivit ve Zlíně.....	46
Tab. 7 Přehled konkurenčních poskytovatelů fitness služeb a pohybových aktivit ve Zlíně.....	48
Tab. 8 Průchod nových a stávajících klientů obezitologického centra.....	49
Tab. 9 SWOT analýza obezitologického centra	52
Tab. 10 Četnost pohlaví respondentů	55
Tab. 11 Četnost podle věku respondentů.....	55
Tab. 12 Četnost podle stupně obezity u respondentů	56
Tab. 13 Četnost respondentů navštěvujících stávající	57
Tab. 14 Četnost respondentů se zájmem o skupinové lekce cvičení	58
Tab. 15 Četnost preference respondentů o množství týdenních lekcí	59
Tab. 16 Četnost preference respondentů týkající se času lekcí	60
Tab. 17 Četnost respondentů ochotných zaplatit 250 Kč za lekci	61
Tab. 18 Četnost zájmu o lekce formou měsíčního předplatného kurzu.....	62
Tab. 19 Rozpočet na vybavení.....	66
Tab. 20 Rozvrh lekcí v měsíčním kurzu	67
Tab. 21 Počáteční investice na vybavení	70
Tab. 22 Provozní náklady	71
Tab. 23 Náklady na mzdu lektora	71
Tab. 24 Předpokládané měsíční/roční náklady na provoz	71
Tab. 25 Objednávací týdenní kapacita pro nové klienty.....	72
Tab. 26 Pesimistický plán.....	73
Tab. 27 Realistický plán	73
Tab. 28 Optimistický plán	74
Tab. 29 Matice rizik.....	75

Tab. 30 Časový harmonogram činností 76

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Pohlaví respondentů	54
Graf 2 Věk respondentů	55
Graf 3 Stupeň obezity u respondentů	56
Graf 4 Respondenti navštěvující stávající dlouhodobým programem.....	57
Graf 5 Respondenti se zájmem o skupinové lekce cvičení	58
Graf 6 Preference respondentů o četnosti lekcí za týden	59
Graf 7 Preference respondentů týkající se času lekcí	60
Graf 8 Ochota respondentů zaplatit za lekci 250 Kč	61
Graf 9 Zájem o lekce formou měsíčního předplatného kurzu	62
Graf 10 Ganttův diagram	77

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I Dotazník pro klienty obezitologického centra

Příloha II Provozní řád

PŘÍLOHA I:

DOTAZNÍK PRO KLIENTY OBEZITOLOGICKÉHO CENTRA

DOTAZNÍK PRO KLIENTY OBEZITOLOGICKÉHO CENTRA

Milí klienti/pacienti,

mé jméno je Klára Kaiserová a jsem Vaší nutriční terapeutkou v obezitologickém centru. Zároveň také studentkou magisterského oboru Management ve zdravotnictví na Univerzitě Tomáše Bati.

Ráda bych Vás požádala o vyplnění následujícího stručného dotazníku, který se týká rozšíření služeb obezitologického centra o nabídku skupinových lekcí cvičení pro obézní klienty. Cílem dotazníku je zjistit, zda byste měli o tuto novou službu zájem a využili ji. Dotazník je dobrovolný a jeho výsledky budou anonymně použity ke zpracování mé diplomové práce na téma „Návrh na rozšíření služeb Obezitologického centra“.

Děkuji za vyplnění a spolupráci.

Klára Kaiserová, nutriční terapeut

1. Vaše pohlaví:

- Žena**
- Muž**

2. Váš věk:

- Do 18 let**
- 19-30 let**
- 31-40 let**
- 41-50 let**
- 51-60 let**
- 60 a více let**

3. Stupeň obezity:

- Nadváha**
- Obezita 1.stupně**
- Obezita 2.stupně**
- Obezita 3.stupně**

4. Máte zakoupený dlouhodobý program redukce hmotnosti v našem centru?

- Ano**
- Ne**

5. Využil/a byste nabídku skupinových lekcí cvičení v našem centru?

- Ano (pokud zvolíte možnost ano, zakroužkujte podotázky)**

Kolikrát týdně preferujete odpolední nebo dopolední čas lekce?

- 1x týdně – dopoledne/odpoledne
- 2x týdně – dopoledne/odpoledne
- Více než 2x týdně – dopoledne/odpoledne

Jste ochotný/á zaplatit za skupinovou lekci trvající 55 min. částku 250 Kč?

- Ano
- Ne
- Ne**

6. Využil/a byste nabídku skupinových lekcí ve formě předplaceného měsíčního kurzu?

- Ano**
- Ne**

PŘÍLOHA II: PROVOZNÍ ŘÁD

Provozní řád Skupinové lekce cvičení

Obezita-Ormiga s.r.o.
Lékařský dům ORMIGA, Kotěrova 5546, Zlín 760 01
IČO: 28328302
DIČ: CZ28328302

Provozní doba:

Úterý: 16:00 – 19:00

Čtvrtek: 16:00 – 19:00

- Provozní řád je zpracovaný v souladu se zákonem č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících předpisů.
- Každý klient se musí s provozním řádem seznámit a zavazuje se tento provozní řád dodržovat.
- Osoby se zdravotními obtížemi musí před návštěvou lekcí konzultovat svůj zdravotní stav se svým lékařem, který určí případná omezení.
- Je zákaz vstupu osobám pod vlivem alkoholu nebo jiných návykových látek, nemocným osobám trpícím přenosným onemocněním.
- V místnosti platí zákaz kouření.
- Za cenné předměty nese klient vlastní zodpovědnost.
- Po každé lekci jsou použité stroje a nástroje personálem dezinfikovány certifikovaným dezinfekčním prostředkem.
- Při práci s úklidovými a dezinfekčními prostředky musí být dodržena BOZP, personál se musí seznámit s návodem a obsahem.
- Klient musí být na lekci přezutý do čisté sportovní obuvi, při samotném cvičení musí používat vlastní čistý ručník.
- Po absolvování své cvičební lekce se nesmí klient zbytečně zdržovat v prostorách.
- Pokud klient během návštěvy zjistí poruchu na stroji nebo pomůckách, musí to oznámit personálu, který provede patřičná opatření.
- Klient konzultuje vhodné nastavení pohybové aktivity se svým lékařem, na základě toho se stanoví intenzita pohybové aktivity.