

# Vytvoření business modelu fitness prodejny

Zdeněk Malina

---

Bakalářská práce  
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

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

Akademický rok: 2023/2024

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Zdeněk Malina**  
Osobní číslo: **M200145**  
Studijní program: **B0413A050024 Ekonomika a management**  
Specializace: **Ekonomika a management podniku**  
Forma studia: **Kombinovaná**  
Téma práce: **Vytvoření business modelu fitness prodejny**

## Zásady pro vypracování

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Na základě dostupné literatury zpracujte teoretická východiska vztahující se k zadanému tématu.

#### II. Praktická část

- Analyzujte vnitřní a vnější prostředí firmy, konkurenci a potenciálního zákazníka.
- Vyhodnotte výsledky této analýzy.
- Vytvořte návrh business modelu firmy.

### Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

HANZELKOVÁ, Alena; KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. Praha: C. H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.  
MAURYA, Ash. *Lean podnikání: Přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. Brno: BizBooks, 2016. ISBN 978-80-265-0506-8.  
OSTERWALDER, Alexander a PIGNEUR, Yves. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken: John Wiley&Sons, 2010. ISBN 978-0470-87641-1.  
OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves; BERNARDA, Greg a SMITH, Alan. *Vydělávejte svými nápady: Vytvářejte produkty a služby, po kterých zákazníci touží*. Brno: BizBooks, 2016. ISBN 978-80-265-0452-8.

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

Datum zadání bakalářské práce: **5. února 2024**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **17. května 2024**

L.S.

---

**prof. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

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

Ve Zlíně dne 5. února 2024

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: .....

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce se zaměřuje na tvorbu business modelu pro fitness prodejnu v Uherském Brodě. Teoretická část zkoumá literaturu týkající se podnikání a business modelů, zatímco praktická část zahrnuje tržní analýzu a dotazníkové šetření. Na základě získaných poznatků je vytvořen konkrétní business model pro fitness prodejnu. Práce také obsahuje ekonomické vyhodnocení vytvořeného business modelu.

**Klíčová slova:** podnikání, business model, Canvas, Lean Canvas, fitness prodejna, tržní analýza

## **ABSTRACT**

This bachelor's thesis focuses on creating a business model for a fitness store in Uherský Brod. The theoretical part examines literature related to entrepreneurship and business models, while the practical part includes market analysis and questionnaire survey. Based on the acquired knowledge, a specific business model for the fitness store is created. The thesis also includes an economic evaluation of the created business model.

**Keywords:** entrepreneurship, business model, Canvas, Lean Canvas, fitness shop, market analysis

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Karlu Slintákovi Ph.D., že jsem pod jeho vedením tuto bakalářskou práci mohl psát.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ</b> .....	<b>12</b>
1.1    PODNIKÁNÍ.....	12
1.2    PODNIKATEL.....	13
1.3    PODNIK.....	14
<b>2 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ</b> .....	<b>15</b>
2.1    ROZDÍLY MEZI PODNIKÁNÍM FYZICKÝCH OSOB A PRÁVNICKÝCH OSOB.....	15
2.2    PODNIKÁNÍ FYZICKÝCH OSOB.....	15
2.2.1    Ohlašovací živnost.....	16
2.2.2    Koncesovaná živnost.....	16
2.3    PODNIKÁNÍ PRÁVNICKÝCH OSOB.....	17
2.3.1    Osobní společnosti.....	17
2.3.2    Kapitálové společnosti.....	17
2.3.3    Družstvo.....	18
<b>3 ANALÝZA TRHU</b> .....	<b>19</b>
3.1    PORTERŮV MODEL 5F.....	19
3.2    PEST ANALÝZA.....	21
3.3    SWOT ANALÝZA.....	22
<b>4 PODNIKATELSKÝ PLÁN</b> .....	<b>24</b>
<b>5 BUSINESS MODEL</b> .....	<b>26</b>
5.1    DEFINICE BUSINESS MODELU.....	26
5.2    PODNIKATELSKÝ PLÁN VS BUSINESS MODEL.....	26
<b>6 BUSINESS MODEL CANVAS</b> .....	<b>28</b>
<b>7 LEAN CANVAS</b> .....	<b>32</b>
<b>8 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>34</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>35</b>
<b>9 ANALÝZA TRŽNÍHO PROSTŘEDÍ</b> .....	<b>36</b>
9.1    PEST ANALÝZA.....	36
9.2    PORTERŮV MODEL 5F.....	41
9.3    SWOT ANALÝZA.....	46
<b>10 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ</b> .....	<b>49</b>
10.1    STANOVENÍ HYPOTÉZ.....	49

10.2	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	49
10.3	OVĚŘENÍ HYPOTÉZ .....	60
10.4	SHRnutí DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	60
<b>11</b>	<b>BUSINESS MODEL FITNESS PRODEJNY .....</b>	<b>62</b>
<b>12</b>	<b>EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ .....</b>	<b>66</b>
12.1	HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK .....	69
12.2	BOD ZVRATU .....	70
12.3	ZHODNOCENÍ BUSINESS MODELU A DOPORUČENÍ .....	70
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>72</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>73</b>
	<b>SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>75</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>78</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>79</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>80</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>81</b>



## ÚVOD

Business model by měl být vytvořen ještě před zahájením podnikatelské činnosti, aby pomohl podnikateli utřídit si své myšlenky a pomohl vidět věci v kontextu, a podnikatel tak dokázal lépe vytvořit tu správnou hodnotu pro své zákazníky.

V současné době se zvyšuje zájem o zdravý životní styl, lidé se o sebe více starají, navštěvují fitness centra či dělají jiný sport, aby se ve svém těle cítili lépe. Proto je pro ně nezbytné, aby svému tělu poskytovali ty správné živiny. Z toho důvodu vyhledávají specializované prodejny, kde by si mohli koupit doplňky výživy, vitamíny nebo různé zdravé dobroty, které si bez výčitek budou moci dopřát. Ve fitness prodejně najdou vše, co potřebují.

Jelikož se už od mala věnuji sportu, mám k tomuto odvětví velmi kladný vztah. Věděl jsem, že svou bakalářskou práci budu psát o něčem, co je mi blízké. A z důvodu, že v budoucnu se chci sám věnovat podnikání, měl jsem v tom tedy jasno. Mým cílem v této práci bude, abych vytvořil business model fitness prodejny, která se bude nacházet v mém rodném městě. Zároveň si díky této práci ověřím, zda by takový projekt mohl do budoucna uspět.

Práce bude rozdělena na dvě části, nejdříve bude rozebrána teorie z oblasti podnikání a problematiky business modelů, budou zde přiblíženy i nástroje pro analýzu prostředí podniku, závěr teoretické části práce bude věnován procesu tvorby business modelů. Následně v praktické části práce proběhne důkladná analýza prostředí, do kterého bude fitness prodejna zasazena, dále se zde bude nacházet i dotazníkové šetření, na jehož základě bude poté sestaven výsledný business model fitness prodejny v Uherském Brodě. Na konci práce proběhne finální vyhodnocení business modelu z ekonomického hlediska, zda je realizovatelný nebo není.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Ústředním cílem této bakalářské práce je vypracování business modelu pro fitness prodejnu, která se bude nacházet v Uherském Brodě a zjistit, zda by tento projekt měl šanci na úspěch.

Teoretická část práce bude obsahovat klíčové pojmy z oblasti podnikání, které byly získány z dostupné odborné literatury, která se soustředí na danou problematiku. V této kapitole budou shrnuty také metody pro analýzu vnitřního a vnějšího prostředí. V závěru teoretické části budou blíže popsány dva druhy business modelů – Business Model Canvas a Lean Canvas.

Praktická část bude zahájena analýzou prostředí, kde se prodejna bude nacházet. Budou zde použity celkem tři metody analýzy prostředí – PEST analýza, Porterův model pěti sil a SWOT analýza. Současně zde budou stanoveny hypotézy a vyhodnoceno dotazníkové šetření. Na základě získaných informací bude vytvořen business model, který bude reflektovat potřeby a přání daných respondentů. Ke zjištění zda, má vytvořený business model šanci prorazit na trhu, pomůže ekonomické vyhodnocení, které se bude nacházet v samém závěru práce.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Existuje řada různých definic ať už samotného podnikání, osoby podnikatele nebo podniku. Následující kapitola je věnována seznámení se s těmito základními pojmy z pohledu různých autorů, kteří se zabývají danou problematikou.

Podnikání je dnes již velmi rozšířený pojem, proto se v praxi setkáváme s nespočetným množstvím různých definic. V následující kapitole si ukážeme několik pojmů, které s podnikáním velmi úzce souvisí. Definujeme si samotný pojem podnikání, ale také si charakterizujeme osobu podnikatele nebo podnik samotný.

### 1.1 Podnikání

Podle Vebera a kol. (2012, s. 14) můžeme podnikání definovat z ekonomického, psychologického, sociologického a právního pojetí. V ekonomickém pojetí jde převážně o tvorbu hodnot. K tvorbě hodnot zde dochází účelným zapojením zdrojů a dalších aktivit, to přispívá ke zvýšení jejich původní hodnoty. V psychologickém pojetí se setkáváme s lidskou potřebou něco dokázat, najít prostředek seberealizace. Ze sociologického pojetí vyplývá, že snahou podniku je zajistit prosperitu všem jeho zainteresovaným stranám a efektivnější využívání svých zdrojů. V právním pojetí jde o činnost, kterou podnikatel vykonává, aby dosáhl zisku. Nese odpovědnost za své chování a podniká pod vlastním jménem.

Srpová a Řehoř (2010, s. 19-20) uvádějí, že smyslem podnikání je tvorba hodnoty, která může mít jak finanční, tak nefinanční podobu. Podnikatel musí mít správný tzv. „podnikatelský přístup“. Mezi charakteristické znaky podnikatelského přístupu neodmyslitelně patří snaha vytvořit něco navíc, účelné využívání zdrojů, přebírání odpovědnosti, nesení rizika.

Srpová a kol. (2020, s. 17) zmiňují dva hlavní přístupy k podnikání. Na podnikání je možno nahlížet jakožto na něco nového, jedinečného, na něco, co přináší hodnotu. Tento pohled je úzce spojen s využíváním tržních příležitostí, se zapojením investorů, s rychlým růstem nově založených firem. Z druhého pohledu je za podnikatele možno považovat kohokoli, kdo vlastní podnik či provozuje živnost. V tomto pohledu je jakákoli snaha o inovativnost či růst naprosto bezvýznamná.

S definicí podnikání se setkáváme i v živnostenském zákoně. Zde je podnikání neboli živnost vymezena takto: „*Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním*

*jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.*“ (Zákon č.455/1991 Sb.)

Srpová a Řehoř (2010, s. 20) blíže vysvětlují pojmy, které se objevují v definici živnostenského zákona o podnikání.

- **Soustavnost** – jedná se o pravidelnou, opakující se činnost, nikoli o činnost příležitostnou.
- **Samostatnost** – pokud podnikatel vykonává svou činnost jako fyzická osoba, jedná osobně, zatímco právnické osoby jednájí prostřednictvím svých statutárních orgánů.
- **Vlastní jméno** – fyzické osoby podnikají pod svým jménem a příjmením, právnické osoby využívá k podnikání svůj obchodní název.
- **Vlastní odpovědnost** – podnikatelé nesou veškeré riziko spojeno s jejich činností.
- **Dosažení zisku** – za vykonáváním činnosti se musí skrývat úmysl dosáhnout zisk, ten však ve skutečnosti vůbec nemusí být dosažen.

### Proč je podnikání důležité?

Podnikání je nezbytným prvkem v naší společnosti. Přispívá k ekonomickému růstu, vytváří nová pracovní místa čímž snižuje nezaměstnanost, dává zákazníkům větší manipulační prostor se rozhodnout. Díky podnikání dochází také k rozvoji a využívání intelektuálního kapitálu. (Srpová a kol., 2020, s. 30)

## 1.2 Podnikatel

Veber a kol. (2012, s. 14) zmiňují roli podnikatele v historickém kontextu, výraz podnikatel je původně francouzské slovo „*entrepreneur*“, kdy daný výraz je možno volně přeložit do češtiny jako zprostředkovatel. V minulosti se podnikatelé věnovali převážně zprostředkovávání obchodů. Až ve 20. století se na podnikatele začalo nahlížet jakožto na člověka inovátora.

V současné době můžeme podnikatele charakterizovat jako cílevědomou osobu, která nachází nové příležitosti, organizuje podnikatelské aktivity, nese riziko. Podnikatel musí být ochoten učit se novým věcem, být vytrvalý a mít dávku sebedůvěry. (Veber a kol., 2012, s. 14)

Občanský zákoník § 420 definuje podnikatele tímto způsobem: „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem*

*se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“ (Zákon č. 89/2012 Sb.)*

### **1.3 Podnik**

Dle Vebera a kol. (2012, s. 15) lze podnik charakterizovat několika způsoby. Nejsnáze však je možno podnik definovat jako subjekt, který se zabývá transformačním procesem neboli přeměnou vstupů na výstupy.

Ze zákona vyplývající definice podniku zní následovně: *„Podnikem se pro účely tohoto zákona rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.“ (Zákon č. 513/1991 Sb.)*

Z výše uvedeného vyplývá, že podnik je tvořen jak hmotnými, tak nehmotnými prvky, které využívá ke své podnikatelské činnosti, díky tomu dochází k transformaci vstupů na statky či služby.

## 2 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ

Před začátkem své podnikatelské činnosti je nezbytné vybrat správnou formu podnikání.

Rozhodnutí podnikatele budou ovlivňovat faktory jako počet zakládajících členů, způsob ručení, nároky na počáteční kapitál, kdo je oprávněn k řízení, jaká je administrativní náročnost zvolené formy nebo jaká daňová sazba je s konkrétní právní formou podnikání spojena. (Srpová a Řehoř, 2010, s. 56)

Provést později změnu v právní formě podnikání je možné, podnikatel však musí počítat s náklady, které se s tímto rozhodnutím pojí. Proto by měl dobře zvážit, jakou právní formu si zvolí už na začátku svého podnikání.

Jak uvádí Srpová a Řehoř (2010, s. 67), rozlišujeme podnikání fyzických a podnikání právnických osob.

### 2.1 Rozdíly mezi podnikáním fyzických osob a právnických osob

Hlavním rozdílem mezi fyzickou a právnickou osobou je v tom, že fyzická osoba je reálný člověk, zatímco právnická osoba je buď obchodní společnost nebo jiná organizace, kterou určuje zákon. Další klíčové rozdíly, kterými se fyzické osoby odlišují od těch právnických se týkají výše daně z příjmu, formy ručení a náležitostí na vedení účetnictví.

- Daň z příjmů u fyzických osob je 15 %, zatímco právnické osoby jsou zdaněny vyšší sazbou, a to 21 %. (bdo.cz, 2024)
- Fyzická osoba ručí za své podnikání neomezeně, celým svým majetkem, právnické osoby na druhou stranu ručí pouze omezeně.
- Fyzická osoba využívá pro své podnikání daňovou evidenci nebo může také uplatňovat paušální daně, právnická osoba je povinna vést podvojně účetnictví. (simplyoffice.cz, 2022)

### 2.2 Podnikání fyzických osob

Tuto formu podnikání lze považovat za nejjednodušší, je tedy vhodná pro nové začínající podnikatele, jelikož není tak administrativně náročná a není k ní potřebný vysoký kapitál.

*Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.*“ (Zákon č.455/1991 Sb.)

Srpová a Řehoř (2010, s. 67) uvádějí, že pro získání živnostenského oprávnění musíme splňovat následující podmínky:

- věk minimálně 18 let;
- způsobilost k právním úkonům;
- bezúhonnost.

Pokud si to daná živnost vyžaduje, musíme splňovat také zvláštní podmínky, kde se musí prokázat odborná či jiná způsobilost. (Srpová a Řehoř, 2010, s. 67)

Dle Staňkové (2007, s. 81) je živnostník povinen ručit za své závazky celým svým majetkem. Pro živnostníky není ukládána jako povinnost při jejich vzniku základní kapitál. Veškeré údaje o živnostnících jsou uvedeny v živnostenském rejstříku.

### 2.2.1 Ohlašovací živnost

Tato živnost vzniká na základě ohlášení a je možno ji provozovat v případě, že splňujeme všeobecné podmínky. Jak uvádějí Srpová a Řehoř (2010, s. 67), dělí se dále na:

- **řemeslné živnosti** – podmínkou provozování je výuční list, nebo vzdělání či praxe v daném oboru po dobu minimálně šesti let. Příkladem řemeslných živností mohou být například klempířství, řeznictví, montáže...
- **vázané živnosti** – je nutno prokázat odbornou způsobilost. Do vázaných živností řadíme například masérské služby, provádění staveb, vedení účetnictví...
- **volné živnosti** – tyto živnosti nevyžadují žádnou speciální způsobilost. V příloze živnostenského zákona je uveden seznam činností, které spadají do kategorie volných živností. Patří sem například vedení maloobchodu, fotografování či poskytování ubytování...

### 2.2.2 Koncesovaná živnost

Vznikají na základě správního rozhodnutí. K provozování této živnosti je nezbytná tzv. koncese neboli povolení provozování této živnosti. Žadatel o tuto živnost musí prokázat jak odbornou způsobilost, tak musí mít také kladné vyjádření orgánu státní správy. Řadíme sem živnosti jako pohřební služby nebo cestovní kanceláře. (Srpová a Řehoř, 2010, s. 67)



## 2.3 Podnikání právnických osob

Veber a kol. (2012, 69) zmiňují, že všechny právnické osoby musí být zapsány v obchodním rejstříku. A dle zákona rozlišujeme tyto typy právnických osob:

- osobní společnosti;
- kapitálové společnosti;
- družstva.

### 2.3.1 Osobní společnosti

Dle Vebera a kol. (2012, s. 69) je podmínkou osobní účast společníků na řízení společnosti. Také zde většinou bývá neomezené ručení společníků za závazky společnosti.

- **Veřejná obchodní společnost (v.o.s.)** – jedná se, jak uvádí Staňková (2007, s. 79), o společnost, kterou tvoří minimálně dva společníci. Všichni společníci mají stejné podmínky ručení za závazky společnosti, a to celým svým majetkem bez rozdílu. Zisk i ztráta se dělí mezi společníky rovnoměrně. Minimální výše kapitálu není u této formy podnikání nijak stanovena.
- **Komanditní společnost (k.s.)** – v této formě podnikání figurují alespoň dva společníci tzv. komandista a komplementář. Hlavním rozdílem mezi komandistou a komplementářem je převážně ve způsobu ručení. Zatímco komandista ručí za závazky dané společnosti pouze do výše svého nesplaceného vkladu, který je zapsán v obchodním rejstříku. Komplementář ručí celým svým majetkem a nesou rovným dílem ztrátu. Ve společenské smlouvě je stanoven poměr, kterým si komplementáři dělí svou část zisku, druhá část zisku poté připadne společnosti, po jejímž zdanění se dělí mezi komandisty. (Staňková, 2007, s. 79)

### 2.3.2 Kapitálové společnosti

Veber a kol. (2012, s. 69) tvrdí, že jedinou povinností společníků je vnést vklad, způsob, jakým společníci v kapitálových společnostech ručí, je buď omezený nebo žádný.

- **Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)** – je společnost, na jejíž založení stačí jediná osoba, tato společnost může být založena i za jinými účely, než jsou ty podnikatelské. Do společnosti s ručením omezeným lze vložit jak peněžité, tak nepeněžité vklady. (Srpková a Řehoř, 2010, s. 78). Za závazky společnosti ručí společníci jen do výše svých nesplacených vkladů, které jsou zapsány v obchodním

rejstříku. Zatímco společnost ručí neomezeně. (Staňková (2007, s. 80). Výše základního kapitálu činila, až do roku 2014, 200 000 Kč, avšak dnes, k založení společnosti s ručením omezeným postačí pouhá 1 Kč. (idoklad.cz, 2021)

- **Akciová společnost (a.s.)** – je z pohledu veřejnosti, jak uvádí Srpová a Řehoř (2010, s. 81) velmi solidně vnímána, ze statutu akciové společnosti číší jakási stabilita firmy. Podle Staňkové (2007, s. 80) se jedná o společnost, jejíž kapitál je rozdělen na akcie, jejichž hodnota musí být minimálně 2 000 000 Kč. Společnost, stejně jako tomu bylo u společnosti s ručením omezeným, ručí za své závazky celým svým majetkem, na rozdíl od společníků, kteří u akciové společnosti neručí za její závazky vůbec. Ze všech společností, je to právě akciová společnost, která má nejkomplikovanější právní strukturu. K založení akciové společnosti je zapotřebí minimálně jedné právnické osoby nebo dvou osob fyzických. Nevýhodou akciové společnosti jsou vysoké zřizovací náklady, složitá byrokracie, nebo také množství formálních právních dokumentů. (Staňková, 2007, s. 80)

### 2.3.3 Družstvo

Jak uvádí Srpová a Řehoř (2010, s. 81), družstva jsou právnické osoby, které mají jisté charakteristické rysy, kterými se podobají obchodním společnostem. Hlavní rozdíl mezi družstvy a obchodními společnostmi se skrývá v jejich rozlišném účelu. Účel družstva spočívá v podpoře zájmů svých členů. Oproti tomu, obchodní společnosti jsou zakládány za účelem dosahování co nejvyššího zisku. Obecně lze družstvo charakterizovat jako společenství osob, kde všichni členové jsou si rovni dle zásad demokracie. K založení družstva je zapotřebí minimálně dvou právnických osob nebo pěti osob fyzických.

### 3 ANALÝZA TRHU

Aby byl podnik životaschopný, mohl se vyrovnat své již zaběhlé konkurenci, je nutné věnovat patřičnou pozornost analýze jeho vnějšího i vnitřního prostředí. K dané analýze existuje množství metod, jednotlivé metody se liší v závislosti, jestli jsou potřebné k analýze vnějšího či vnitřního prostředí. V následující kapitole budou v krátkosti představeny jedny z nejpoužívanějších metod analýzy tržního prostředí.

#### 3.1 Porterův model 5F

Podle Portera (1994, s. 3-4), který stojí za vytvořením této teorie, podstatou formulování konkurenční strategie je vztah podniku k jeho prostředí. Podnik musí být schopen určit atraktivitu konkrétních odvětví a zaujmout silnou pozici na trhu, díky které bude dobře zvládat případné hrozby, které se mohou na trhu objevit. Model napomáhá identifikovat síly, které mají klíčový dopad na podnik. Důkladná analýza těchto sil pomůže podniku lépe porozumět prostředí, ve kterém podniká a bude snáz formulovat své strategie.

Podle Srpové a Řehoře (2010, s. 131) je pro firmu nezbytné, aby uměla správně rozpoznat tyto síly, vyrovnat se s nimi a pružně na ně reagovat a pokusit se je co nejvíce využít ve svůj prospěch.

Porter (1994, s. 7-33) definoval těchto pět sil, se kterými se podniky musí vyrovnávat:

##### **Stávající konkurenti**

Zde je prostor pro stávající firmy, aby ukázaly, jak dobře se na daném trhu umějí pohybovat, jak jsou schopny si udržet své zákazníky. Mezi metody, které firmy v oblíbenosti používají řadíme například konkurenci pomocí snižování cen, různé reklamní kampaně, či zlepšení zákaznického servisu, který je pro zákazníky čím dál více velmi důležitý. Společnosti mezi sebou svádějí boje, která z nich bude mít lepší tržní podíl a silnější pozici.

##### **Nově vstupující konkurenti**

S příchodem nových konkurentů na trh se ostatní firmy musí potýkat s řadou problémů, které s sebou nové firmy přinášejí. Příchod nových hráčů na trh totiž mnohdy vede ke snižování cen nebo k růstu nákladů, to zapříčiní také nižší zisky. Velikost hrozby vstupu nových firem na trh se odvíjí od již existujících bariér vstupu, jistým způsobem danou situaci může také ovlivnit i reakce stávajících konkurentů. Čím lépe jsou ostatní účastníci na potenciální vstup nových firem připraveni, tím nižší je šance, že na trh pronikne někdo nový. To samé platí i

u bariery na trhu, pokud jsou dané bariery vysoké, noví konkurenti si zpravidla vstup na daný trh spíše rozmyslí.

Pro vstup do odvětví evidujeme šest hlavních překážek:

- *Úspory z rozsahu* – nové firmy jsou nuceny na trh vstoupit se značným rozsahem výroby, tím jsou ale ohroženi silnou reakcí ze strany současných firem. Dále na trh mohou vstoupit naopak s malým rozsahem produkce, což ale vede k cenovému znevýhodnění. Neboť s větším rozsahem produkce je možné snížit jednotkové ceny produktu.
- *Diferenciace produktu* – zde je překážkou pro nové firmy velká oddanost zákazníků k již zaběhnutým firmám. Nově vstupující firmy jsou tedy nuceny vynaložit velké množství výdajů, aby tuto věrnost zákazníků překonali.
- *Kapitálová náročnost* – nové firmy musí vynaložit značné částky do prvotní reklamy, na podporu výzkumu, na nákup nových zařízení nebo také, aby si pomohly získat důvěru u zákazníků.
- *Přechodové náklady* – jsou spojené s přechodem k novému dodavateli. Nový dodavatel musí poskytnout vyšší kvalitu či nižší cenu, jinak by podnik nebyl ochoten tyto náklady podstupovat.
- *Přístup k distribučním kanálům* – množství distribučních kanálů je omezené, proto se stávající firmy snaží, aby tyto kanály zabraly celé pro sebe a nebyla tak šance, že je bude využívat i někdo jiný. Někdy se stane, že je tato překážka příliš vysoká, to donutí nové firmy k vytvoření zcela nových distribučních kanálů.
- *Vládní politika* – tato politika hraje velmi důležitou roli při vstupu nových firem na trh. Vláda má totiž pravomoc limitovat či dokonce zcela uzavřít vstup na trh.

### **Alternativní výrobky**

Alternativní výrobky neboli substituty mají schopnost určovat nové limity cen. Čím zajímavější je tato nabízená alternativa, tím pevnější je také cenový strop. Analytici se věnují hledání nových produktů, které by mohly ty stávající nahradit. V některých případech toto hledání dovede analytika až do velice vzdáleného odvětví, než bylo to původní. Ohrožení ze strany substitutů může být jak nižší cena za nabízené produkty, tak také lepší kvalita substitutu v porovnání se stávajícím produktem. Substitut je pro zákazníku ideální alternativou za stávající produkt, tudíž náhrada stávajícímu produktu mu nepřinese nějaké významné zvýšení nákladů.

### **Odběratelé**

Odběratelé mají velký vliv na odvětví tím, že tlačí ceny v tom odvětví dolů, taktéž jejich snahou je zlepšení kvality nabízených produktů či zkvalitnění zákaznického servisu. Tím staví konkurenci proti sobě. Síla vlivu odběratelů roste s odebíraným množstvím.

### **Dodavatelé**

Síla dodavatelů tkví v hrozbě zvýšení cen dodávaných produktů nebo v nabízení horší kvality zboží. Zvýšení cen za zboží znamená pro firmu snížení jejího zisku.

## **3.2 PEST analýza**

PEST analýza se věnuje zkoumání makroprostředí podniku, jinými slovy jeho vnějšímu okolí. Analýzu nazýváme PEST podle počátečních písmen jednotlivých prostředí, které jsou zde zkoumány – politicko-právní, ekonomické, sociální a technologické. Účelem této analýzy je především zjišťování trendů, díky kterým jsme následně schopni predikovat budoucí vývoj. (Kozel, 2011, s. 45)

Nagyová (2014, s. 67) uvádí, že v PEST analýze se zkoumají faktory, které mají na podnik nejzásadnější vliv a ovlivňují rozhodnutí manažerů.

Kozel (2011, s. 45) dále tvrdí, že v rámci této analýzy se snažíme především o analýzu faktorů, které mohou působit na úspěšnost naší firmy. Ať už se jedná o legislativní novinky, ekonomickou situaci, trendy na trhu nebo lidské zdroje.

Kozel (2011, s. 25-31) definuje vlivy prostředí následovně:

#### **Politicko-právní prostředí**

Politika státu se promítá do chování firmy. Činí tak prostřednictvím různých norem, nařízení či zvýšení sazby daní. Těmito regulemi se stát snaží všechny subjekty na trhu chránit. Politické regule se však netýkají pouze firem na území republiky, politika se dotýká i zahraničního obchodu, kdy prostřednictvím celních nařízení je schopna regulovat množství dovozu či vývozu. Taktéž Evropská unie může zasahovat do podnikatelského prostředí pomocí svých nařízení a regulací, ty pak mají na podniky velký vliv.

#### **Ekonomické prostředí**

Jedná se o makroekonomické faktory, které jsou ukazateli aktuální ekonomické situace. Řeší se zde problematika inflace, měnového kurzu, důchodů či daňové zátěže. Tyto faktory ovlivňují nejenom podnikatele, ale také všechny lidi okolo, tedy spotřebitele. Zvýšením daní či snížením důchodu se spotřebitelé dostávají do tíživých situací a jejich kupní síla se tím radikálně sníží.

### **Sociální prostředí**

Sociální vlivy se výrazně podílí na charakteru spotřebitelského chování, projevují se především v poptávce či spotřebě zákazníků. Analýza tohoto prostředí přináší podnikům řadu cenných informací o potenciálním trhu. Pomůže jim definovat potřeby zákazníků, jejich hodnoty či problémy, se kterými se musí potýkat. Důkladné studium těchto vlivů může přinést značnou výhodu nad konkurencí. Řeší se zde prvky jako vzdělanost, zvyky, sociální komunity, životní styl, terorismus, kriminalita...

### **Technologické prostředí**

V tomto prostředí jde převážně o inovace, které jsou nositelem pokroku nejenom firem, ale celé společnosti. Řádné zanalyzování tohoto prostředí s sebou nese obrovskou konkurenční výhodu. Firmy si zaváděním nových technologií můžou znatelně snížit náklady, mohou lépe využívat své stroje, nebo mohou přinést svým zákazníkům lepší servis prostřednictvím zavedení nové aplikace.

## **3.3 SWOT analýza**

Dle Nagyové (2014, s. 62) je podstatou SWOT analýzy, identifikovat do jaké míry je aktuální strategie schopna vyrovnat se změnami, které mohou v jejím prostředí nastat. Toto tvrzení podporuje také Jakubíková (2008, s. 103)

Nagyová (2014, s. 62) dále uvádí, co SWOT analýza v překladu znamená. Jedná se o analýzu silných a slabých stránek uvnitř firmy, dále také příležitostí a hrozeb, které k podniku přicházejí zvenčí, těmi je doporučováno i začínat při aplikování této analýzy.

Dle Gattise (2010, s. 40) ovládnutím svých silných stránek a využitím příležitostí můžeme získat značnou konkurenční výhodu, a tím pádem i obsadit lepší místo na trhu.

Blažková (2007, s. 156) definuje jednotlivé části SWOT analýzy následovně:

- **Silné stránky** reprezentují oblasti, ve kterých firma dominuje, díky kterým může získat převahu nad konkurencí. Každý podnik by se měl neustále snažit své schopnosti vylepšovat, aby se tak dále rozvíjel a mohl své postavení upevňovat.
- **Slabé stránky** brání efektivnímu fungování firmy. Firma v nějakých aspektech zaostává za konkurencí. Je tedy nutné slabé stránky, pokud možno co nejvíce eliminovat, aby mohla firma lépe prosperovat.
- **Příležitosti** přicházejí zvenčí firmy a zvýhodňují ji tím oproti konkurenci. Prvním krokem je identifikace příležitostí, které dané okolí podniku nabízí, teprve potom je možno je využít ve svůj prospěch.
- **Hrozby** musí podnik zavčas identifikovat a okamžitě na ně reagovat, jinak tak může zamezit velkým ztrátám. Snahou podniku musí být úplné odstranění nebo alespoň minimalizování hrozeb, které jej ohrožují. Tyto hrozby totiž představují pro podnik překážky, kvůli kterým není schopen efektivně fungovat.

Jak uvádí Hanzelková a kol. (2017, s. 126-127), aby mohla být SWOT analýza považována za relevantní, musí být zpracována s ohledem na účel, pro který byla zpracovávána. Do SWOT analýzy, stejně tak jako do všech výše zmiňovaných by měla vstupovat pouze pravdivá data, aby analýza poskytla objektivní pohled na skutečnost a mohla tak být podniku užitečná.

## 4 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Jak tvrdí Koráb a kol. (2007, s. 9), plánování provází podnikatele po celou dobu jejich činnosti, dokonce ještě před samotným začátkem je pečlivá příprava a promyšlený postup nezbytným úkonem. Plánování se dokonce provádí hned na několika úrovních, v závislosti na důležitosti dané situace.

Podnikatelský plán, jak uvádějí Srpová a Řehoř (2010, s. 59), pomáhá k posouzení životaschopnosti naší podnikatelské vize. Jedná se o písemný dokument, v němž najdeme všechny podstatné faktory, které souvisí s našim podnikáním.

Svobodová a Andera (2017, s. 69) zmiňují důvody, proč je výhodné podnikatelský plán sestavit:

- Abychom zjistili, kolik budeme potřebovat finančních prostředků pro zahájení podnikání.
- Abychom byli schopni porovnat potenciální výdaje s potenciálními příjmy.
- Abychom odhadli, jaké investice budou do budoucna potřebné.
- Abychom se ujistili, že podnikání zvládneme sami, nebo bude výhodnější se do toho vrhnout v týmu.
- Abychom si ověřili, že naše vize je pro současný trh atraktivní.

Podnikatelský plán, dle Svobodové a Andery (2017, s. 70) sestavujeme hned pro řadu subjektů, nikoli jen pro sebe samého. Náš podnikatelský plán bude zajímat také potenciální investory, poskytovatele dotací či banky, u kterých budeme žádat o úvěr.

Svobodová a Andera (2017, s. 70) dále uvádějí, že podnikatelský plán by nám měl poskytnout odpovědi na otázky typu: Kde jsem nyní? Kam se chci dostat? Jak toho chci dosáhnout?

### **Struktura podnikatelského plánu**

Žádná pevně daná struktura podnikatelského plánu neexistuje. V praxi se můžeme setkat s různými formami podnikatelských plánu, je tedy na konkrétním podnikateli, jak se rozhodne, že svůj podnikatelský plán pojme, a co všechno bude plán obsahovat.

Podle Svobodové a Andery (2017, s. 71) se nejběžněji setkáváme s následující strukturou podnikatelského plánu:



1. Shrnutí
2. Popis produktu a podnikatele
3. Analýza trhu a zákazníků
4. Analýza konkurence
5. Analýza dodavatelů
6. Personální část
7. Marketing
8. Finanční plán
9. Analýza rizik
10. Vyhodnocení projektu
11. Přílohy

Obecně platí, že podnikatelský plán by měl být srozumitelný, reálný, obsahovat fakta, brát v potaz rizika.

## 5 BUSINESS MODEL

Tématikou business modelů se zabývá velké množství autorů, jak českých, tak i zahraničních, avšak doposud nebyla vytvořena jedna univerzální definice, jak business model popsat. Daní autoři se na některých stěžejních částech business modelu shodují, avšak v jiných částech se jejich názory rozcházejí. Teorii business modelů je třeba věnovat patřičnou pozornost, detailněji business modely s prostudovat z perspektivy různých autorů, abychom si našli tu naši pravou definici business modelu.

Autoři se shodují převážně na otázkách jako například: Kdo je tím zákazníkem, pro kterého tvoříme hodnotu? Jaká je ta hodnota, kterou tvoříme? Řeší nějak náš produkt problém, se kterým se zákazník potýká? Z jakých činností podniku plynout příjmy a jaké má výdaje?

V následující kapitole si ukážeme několik interpretací business modelu z pohledu různých autorů.

### 5.1 Definice business modelu

Dle Fosse (2015, s. 5-6) byl termín business modelu představen poprvé už v roce 1950, ale tehdy mu ještě nebyla věnována patřičná pozornost. Zlom přišel až s používáním internetu, někdy okolo roku 2000.

Osterwalder (2010, s. 14) ve zkratce vysvětluje, že business model popisuje hlavní principy, jakými podnik tvoří a předává hodnotu.

Dále Osterwalder (2010, s. 15) udává, že business model je velmi dopodrobna zachycená strategie podniku a lze jej logicky rozdělit do devíti stavebních bloků, které graficky znázornil, tyto stavební bloky popisují, jak podnik získává peníze.

Svobodová a Andera (2017, s. 61) také udávají, že pokud je business model nastaven správně, je zárukou životaschopného podnikání a také vede ke spokojenosti všech zúčastněných subjektů, od zákazníků až po majitele podniku.

### 5.2 Podnikatelský plán vs business model

Dle Srpová a Řehoře (2010, s. 59) sestavujeme podnikatelský plán, abychom posoudili životaschopnost našeho podniku. Dokument, který nám může sloužit jako takový průvodce plánovaným podnikáním.

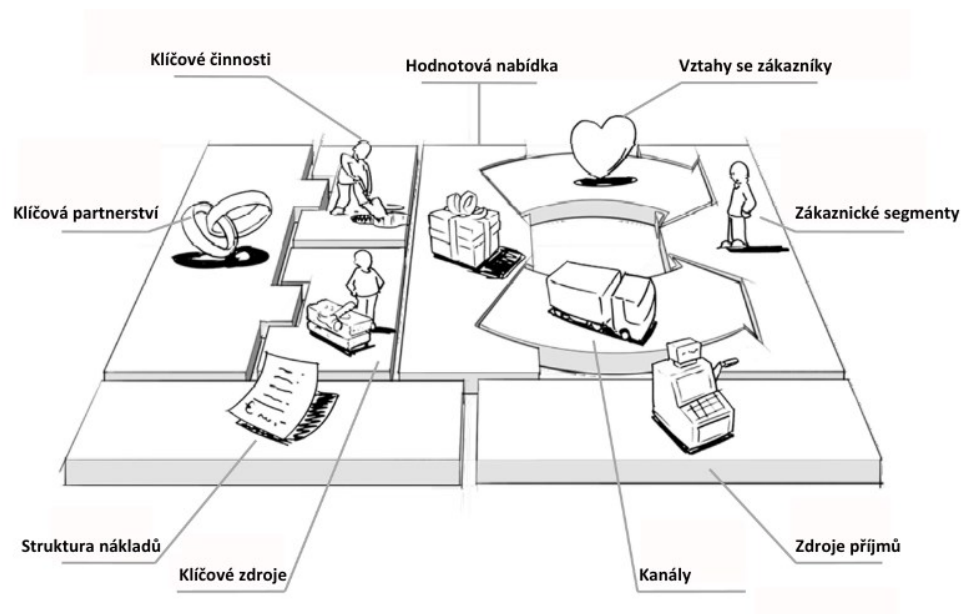
Jak uvádí Osterwalder (2010, s. 268), správný podnikatelský plán by v sobě měl obsahovat i právě business model, který se zabývá právě hodnotami, které podnik tvoří pro své

zákazníky a zkoumá, jak je daným zákazníkům jejich hodnota vytvořena a následně doručena.

Podnikatelský plán je konkrétní dokument, který obsahuje přesné plány a kroky k podnikání, zatímco business model je abstraktní model, který popisuje, jakým způsobem podnik vytváří hodnotu a předává ji svým zákazníkům.

## 6 BUSINESS MODEL CANVAS

Za business modelem Canvas stojí podnikatel Alexander Osterwalder. Jehož úmyslem bylo zjednodušení práce s business modely ve firmách. Canvas slouží jako jednotný univerzální jazyk, kterému všichni rozumí. Je jasný a srozumitelný, zároveň ale nijak nedegraduje složitost podnikání. Canvas má své typické grafické znázornění, je rozdělen do devíti bloků, které pokrývají nejdůležitější oblasti v podniku. Tyto bloky mají za úkol vysvětlit, jakým způsobem firma získává peníze. (Osterwalder, 2010, s. 15)



Obrázek 1 Business model Canvas (Osterwalder, 2010, s. 18)

### Zákaznické segmenty

Drucker (2006, s. 78) ve své publikaci zmiňuje, že každý podnik si musí jasně určit, kdo je jeho zákazníkem. Díky tomu je možno vymezit účel a poslání podniku.

V tomto segmentu je vydefinován subjekt, na který by podnik měl zaměřit své působení. Zákazníci představují klíčový prvek každého podniku, firma bez svých zákazníků nemůže existovat. Rozčleněním zákazníků do specifických skupin na základě jejich potřeb může podniku přinést značné zlepšení v péči o zákazníky. Firma musí učinit rozhodnutí, které zákaznické segmenty jsou pro její činnost důležité, a které může vyřadit. Na základě této filtrace může následně přejít k tvorbě business modelu. (Osterwalder, 2010, s. 20)

### **Hodnotové nabídky**

Dle Druckera (2006, s. 79), pro podnik je velmi důležité zjistit, co zákazník považuje za hodnotu a jak si ji interpretuje.

Osterwalder (2010, s. 22) uvádí, že hodnotová nabídka udává důvod, proč zákazník upřednostní jednu firmu před druhou. Hodnotová nabídka totiž řeší problémy zákazníků či uspokojuje jejich potřeby.

Jedná se o soubor benefitů, které jsou zákazníkovi poskytovány prostřednictvím výrobků či služeb. Právě tyto benefity mají za úkol přilákání zákazníků. (Osterwalder, 2016, s. 32)

K tvorbě hodnoty, jak dále uvádí Osterwalder (2010, s. 23-25), může pomoci například snadno zapamatovatelný nadčasový design, zlepšování použitých technologií, nové možnosti uspokojování potřeb zákazníků, jednotné vystupování značky, snižování cen nebo důraz na komfort zákazníků.

### **Kanály**

Dle Osterwaldera (2010, s. 26-27) kanály slouží ke komunikaci se zákazníky a k předávání hodnoty. Klíčem k úspěchu je najít takový mix kanálů, který by uspokojil potřeby zákazníků. Firma si může vybrat, jestli bude ke svému podnikání využívat vlastní kanály, partnerské nebo kombinaci obou. Vlastní kanály mohou být přímé, což jsou například webové stránky, nebo nepřímé, kam se řadí například podniková prodejna. Výhodou vlastních kanálů jsou vyšší marže na produktech, ale s jejich zavedením či provozem jsou obvykle spojeny vyšší náklady. Partnerské kanály jsou nepřímé, firma, která využívá partnerské kanály musí počítat s nižšími maržemi, ale díky síle svého partnera dokáže oslovit daleko větší skupinu potenciálních zákazníků, jedná se tak například o maloobchod či velkoobchod.

### **Vztahy se zákazníky**

Osterwalder (2010, s. 28-29) popisuje jednotlivé typy vztahů, které si firma za dobu svého působení se svými zákazníky buduje. Tento prvek má velký vliv na konečnou spokojenost zákazníků. Existuje řada kategorií vztahů se zákazníky.

- Osobní asistence – jedná se o osobní komunikaci zástupce firmy se zákazníkem, kterému je poskytován servis během samotného nákupu, ale i po jeho dokončení. Tato forma vztahu vzniká prostřednictvím call centra či e-mailu.
- Individualizovaná osobní asistence – jedná se o hlubší propojení mezi zákazníkem a zástupcem firmy, tato forma vztahu je využívána především při komunikaci s klíčovými zákazníky.

- Samoobsluha – zde se nejedná o přímý vztah. Zákazníkům je nabídnuto vše potřebné, aby se o své potřeby postarali sami.
- Automatizované služby – jedná se o sofistikovanější verzi samoobsluhy, kde automatizované služby rozpoznají jednotlivé zákazníky a nabídnou jim personalizované služby.
- Komunity – firmy využívají komunity k lepší komunikaci se svými zákazníky, v těchto komunitách je mnohdy možné, aby si zákazníci mezi sebou vyměňovali zkušenosti s jednotlivými produkty.
- Spolutvorba – jedná se o opuštění tradičního vztahu mezi firmou a zákazníkem, firmy nabízejí zákazníkům, aby se zapojili při vytváření hodnot.

### **Zdroje příjmů**

Jak uvádí Osterwalder (2010, s. 30-31), jedná se o hotovost, která firmě plyne od jejich zákazníků. Firma musí zjistit, jakou má vytvořit hodnotu, aby byl zákazník ochotný si danou hodnotu koupit, poté pro ni bude mnohem snazší dosahovat zisků. Příjmy může firma získávat různými formami. Nejběžnější formou je prodej, zákazník, který si produkt koupí je oprávněn jej užívat či dále prodat. Další zdrojem příjmů je předplatné, kdy zákazník kupuje přístup k danému produktu či službě. Pronájem, jakožto zdroj příjmů, je také velmi oblíbený. Pro firmu z toho plynou pravidelné příjmy a nájemce nemusí hradit celou sumu za produkt.

### **Klíčové zdroje**

Prvek klíčové zdroje, jak popisuje Osterwalder (2010, s. 34-35), obsahuje zdroje, které jsou potřebné pro správné fungování business modelu. Zdroje jsou nezbytnou součástí každého podnikání, díky zdrojům je firma schopna tvořit produkt, předávat hodnotu, zaujímat dobré tržní postavení, vytvářet vztahy se zákazníky a tvořit zisky. Zdroje, mohou být fyzické, lidské, finanční nebo duševní.

### **Klíčové činnosti**

Klíčové činnosti dle Osterwaldera (2010, s. 36-37) popisují aktivity potřebné ke správnému fungování firmy. Bez klíčových činností by firma nebyla schopna tvořit a prodávat svou nabídku. Výsledné činnosti se mohou lišit v závislosti na konkrétním business modelu, který firma využívá. Tyto činnosti je možné rozdělit do tří kategorií – výroba, řešení problémů a platforma, což jsou například webové stránky firmy.

### **Klíčová partnerství**

Tento prvek se zabývá, jak uvádí Osterwalder (2010, s. 38-39), sítí partnerských subjektů, které firmě pomáhají k tvorbě a doručování její hodnoty. Firmy navazují spojení z různých důvodů. Pro většinu firem za navázáním spolupráce stojí jednoduše fakt, že žádná firma nemůže vlastnit všechny zdroje. Je to až nelogické, aby jedna firma vlastnila vše, co je potřeba k tvorbě produktu. Proto naváže partnerství s jinou firmou, která disponuje statky, co daná firma nemá. Partnerství vznikají i mezi konkurenty, například v oblastech, kde je vysoké riziko či nejistota, dochází ke kooperaci mezi konkurenčními subjekty, které v této jedné oblasti spolu spolupracují a v těch jiných jsou i nadále běžnými konkurenty.

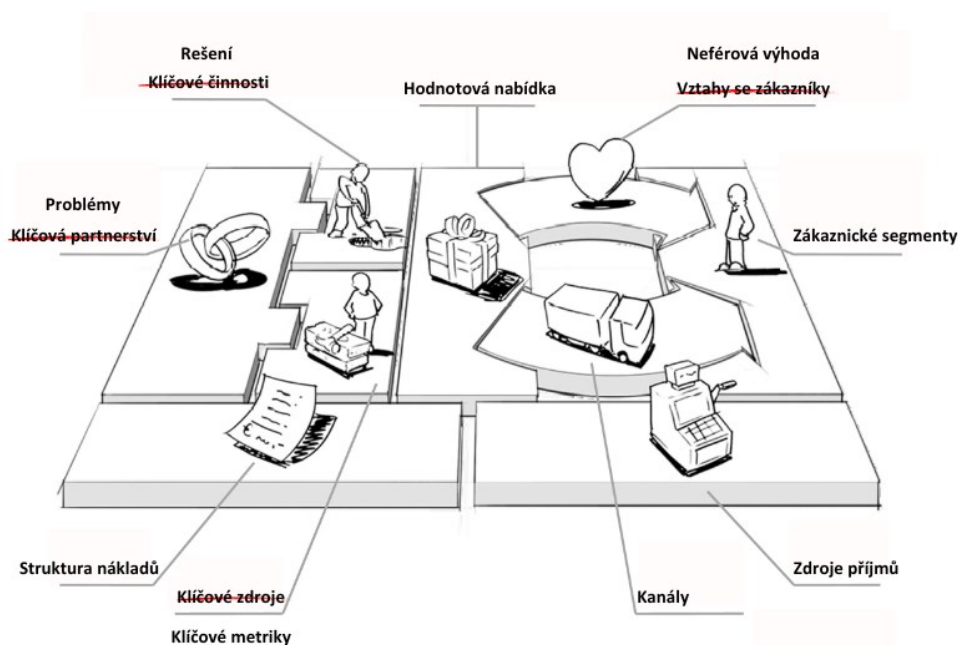
### **Struktura nákladů**

Osterwalder (2010, s. 40-41) zmiňuje poslední prvek a tím jsou náklady, které jsou uspořádány ve struktuře tak, aby byly zachyceny veškeré náklady spojené s činností firmy. Jsou zde zaznamenány ty náklady, kterých firma dosahuje při tvorbě produktu a hodnoty, při komunikaci se zákazníky či při doručování hodnoty zákazníkům. Tyto náklady lze snadno vyčíslit, jakmile má firma jasno ve svých klíčových činnostech, zdrojích a partnerství. Snahou každého modelu je dosahovat co možná nejnižších nákladů, ty se však odvíjí od konkrétního typu business modelu. Business model, jehož snahou je minimalizovat veškeré náklady se nazývá model motivovaný náklady. Oproti němu stojí model, který je motivován hodnotou, firmy, které se zaměřují spíše na hodnotu se vyznačují vysokou personalizací služeb či prvotřídní nabídkou služeb.

## 7 LEAN CANVAS

Business model Lean Canvas je také nástroj, který napomáhá tvorbě business modelů. Lean Canvas je považován za jednodušší model, jeho tvorba je rychlejší. Pokud podnikatel nemá přílišné zkušenosti s podnikáním nebo hledá rychlé řešení, je pro něj Lean Canvas vhodnou volbou. Lean Canvas představuje štíhlost, to znamená, že s podnikovými zdroji by mělo být zacházeno efektivně a nemělo by docházet k přílišnému bezúčelnému plýtvání daných zdrojů.

Maurya (2016, s. 47-63) nahradil čtyři z devíti stavebních prvků – klíčová partnerství, klíčové činnosti, vztahy se zákazníky a klíčové zdroje, které blíže rozebral ve své publikaci:



Obrázek 2 Canvas vs Lean Canvas (Maurya, 2016, s. 25)

### **Problémy (klíčová partnerství)**

Je důležité si uvědomit, že v případě podniku, který s podnikáním teprve začíná, není možné mluvit o partnerstvích, protože ty ještě nestihl navázat. Je tedy klíčové v první řadě definovat, jaké problémy potenciální zákazníci aktuálně řeší a jakým způsobem je řeší. To umožní podniku lépe zacílit svou strategii.



**Řešení** (*klíčové činnosti*)

Řešení odpovídá na problém, se kterým se zákazník potýká. Klíčem je poskytnout zákazníkům správná řešení jejich problémů, aby potřeby zákazníka byly co nejlépe uspokojeny. Jelikož se problémy zákazníků neustále vyvíjí, musí být podnik schopen flexibilních reakcí.

**Neférová výhoda** (*vztahy se zákazníky*)

Místo toho, aby se firma soustředila na zákazníky, které zpočátku nemá, je strategičtější soustředit se na nalezení výhody, která ji posune napřed před konkurenci. Tento blok možná ze začátku zůstane prázdný, protože konkurenční výhodu není vůbec snadné najít, ale pokud se podniku podaří ji najít, získá a upevní si tak své postavení na trhu.

**Klíčové metriky** (*klíčové zdroje*)

V začátcích každého podnikání je chaos, je tedy důležité do toho chaosu vnést řád. Cílem je najít takové ukazatele, které budou reflektovat aktuální hospodářskou situaci podniku. Tento systém je mnohem efektivnější než vyčítání dat z prodejních statistik.

## 8 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část práce byla vytvořena po důkladném studiu odborné literatury, která se věnuje problematice podnikání. Poznatky, z teoretické části budou dále více rozvinuty v praktické části, která bude následovat.

V první a druhé kapitole byly vymezeny základní pojmy z oblasti podnikání a specifikovány právní formy, které si podnikatel pro své podnikání může vybrat. Každá právní forma má svá specifika, která je nezbytná dopředu znát a zvážit, která právní forma bude na daný typ podnikání nejvíc sedět.

Třetí kapitola byla věnována metodám analýzy tržního prostředí, protože podnikání by vždy měla předcházet důkladná analýza prostředí, ve kterém bude firma operovat. Firma nebude na trhu nikdy sama, budou na ni působit vnější vlivy – jako regulace ze strany státu, konkurenční tlaky nebo aktuální ekonomické dění a hospodářská situace ve společnosti, ale bude se také potýkat se soubojem sama se sebou – bude muset přijít na to, v čem je dobrá, aby se této činnosti mohla více věnovat, a zvyšovat tak své šance na úspěch, bude muset také identifikovat své slabé stránky, aby se i v nich mohla zlepšit nebo zkrátka jen, aby poznala, že bude prospěšnější se zaměřit spíše na jiné činnosti, ve kterých by mohla dosáhnout konkurenční výhody. Metody, které zde byly rozebrány budou použity i v další části práce.

Další kapitoly se pak už zaměřovaly na problematiku business modelů. Byl zde v krátkosti vysvětlen rozdíl mezi dvěma často používanými nástroji – Business modelem Canvas a Lean Canvas. Každému z nich byla poté věnována samostatná kapitola, kde byly blíže rozebrány jednotlivé bloky, ze kterých se tyto nástroje skládají.

Podnikání zkrátka není lehkou záležitostí a je nezbytné, aby si podnikatel celý proces do detailu promyslel a naplánoval. Znalost teorie je nedílnou součástí podnikatelské praxe. Když má podnikatel teoretické znalosti, snáz se mu implementují v praxi. Nezbytné také je, aby podnikatel věděl, jakou hodnotu chce tvořit a předávat ji svým zákazníkům, neboť podnikání není jen o tom, aby firma maximalizovala svůj zisk, ale převážně by na podnikání mělo být nahlíženo ze sociálního hlediska, jako na službu společnosti. Podnikatel by měl chtít řešit problémy svých zákazníků, nabídnout jim produkty či služby, které uspokojí jejich potřeby. Zákazník si totiž nekupuje jen samotný produkt, ale kupuje si především uspokojení, které mu produkt přinese.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 9 ANALÝZA TRŽNÍHO PROSTŘEDÍ

V této kapitole bude provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí fitness prodejny. Použitými analytickými nástroji jsou PEST analýza, Porterův model 5F a SWOT analýza. Jelikož analýza trhu patří mezi klíčové činnosti před zahájením podnikání, probíhaly týdny sběru dat.

### 9.1 PEST analýza

PEST analýza se zabývá analýzou politicko-právních, ekonomických, sociálních a technologických faktorů.

#### Politicko-právní faktory

Nově byly zrušeny dvě snížené sazby daně – 10 % a 15 %, namísto nich se zavádí pouze jedna snížená sazba, a to 12 %. Základní sazba 21 % zůstává beze změny.

Druhá změna, ke které v letošním roce došlo se týká právnických osob, kdy došlo ke zvýšení sazby korporátní daně z původních 19 % na 21 %. Daňové změny se týkají také podnikajících fyzických osob, kdy jim bylo zrušeno například školkovná sleva na studenta, či omezení slevy na manželku pouze do 3 let věku dítěte. Změny se týkají také vyměřovacího základu pro sociální pojistné OSVČ, který se zvýšil z 50 % na současných 55 %. (mpo.cz, 2023)

Došlo také ke snížení hranice, která zařazuje více ziskové podnikatele do daňové sazby 23 %. Původně se tato daňová sazba dotýkala podnikatelů s příjmy přesahující 48násobek průměrné mzdy, nově byla tato hranice snížena na 36násobek průměrné mzdy. Tato změna se tedy dotkne všech podnikatelů, jejichž příjmy přesahují 1 582 812 Kč.

Stejně tak dochází také ke zvýšení paušální daně, v nejčastěji využívaném I. pásmu nově podnikatelé zaplatí místo 6 208 Kč o 1290 Kč více, tedy 7498 Kč. Nicméně podmínky pro přihlášení k paušální dani zůstávají stejné. (moneta.cz, 2024)

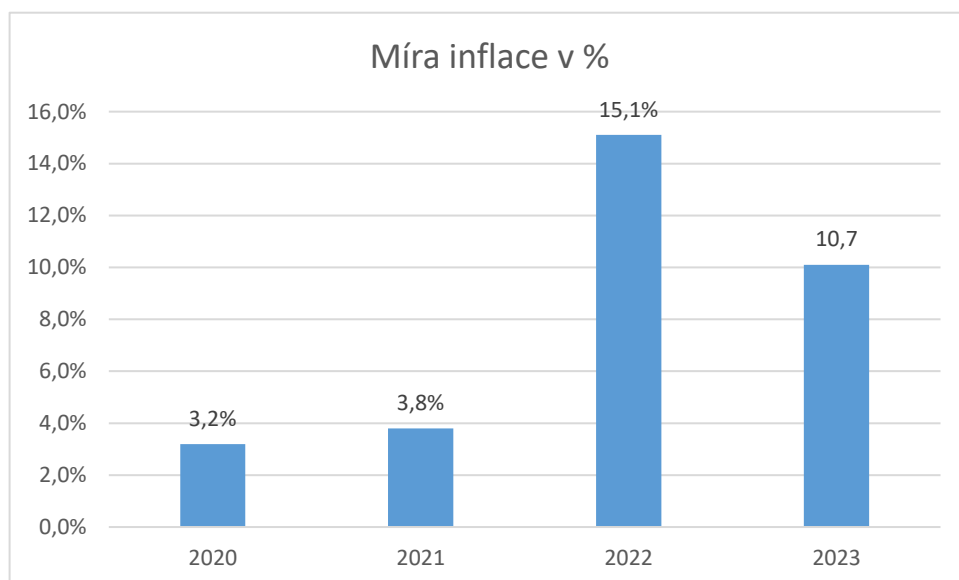
#### Ekonomické faktory

Existuje řada ekonomických faktorů, které mají na životaschopnost podniku velmi silný vliv, spadá sem například HDP, inflace, výše mezd či nezaměstnanost. Ekonomika aktuálně čelí nejen dopadům energetické krize, ale také vysoké inflaci, která má negativní dopad na HDP země.

### Míra inflace

Inflaci se rozumí růst cenové hladiny neboli snižování kupní síly peněz. Cílem je inflaci držet v tzv. „tolerančním pásmu“ tedy mezi 1-3 %. Vysoká inflace se podílí na zpomalení ekonomického růstu a snižuje životní úroveň obyvatel.

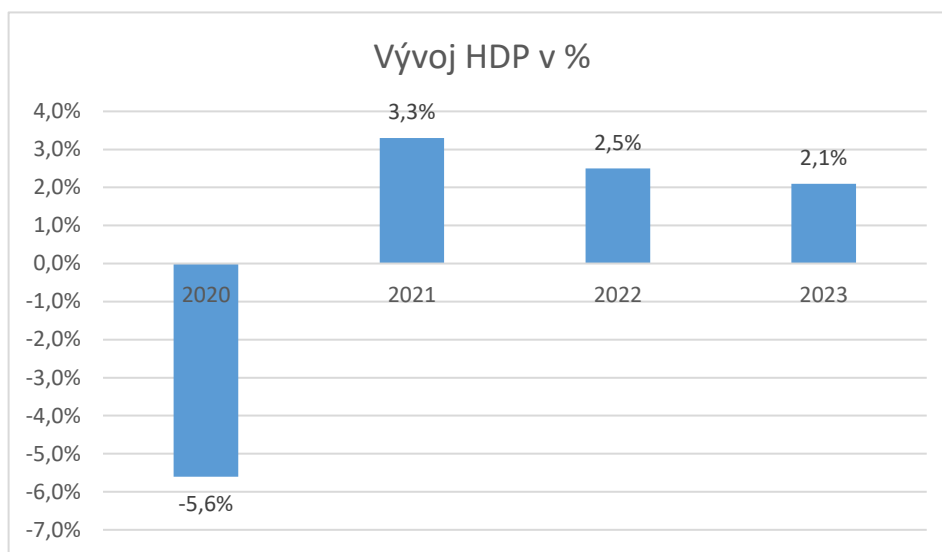
V České republice dosahovala průměrná inflace za loňský rok 10,7 %. Což je mnohem vyšší procento, než o jaké by měla ekonomika usilovat. Avšak největší inflační šok zažila ekonomika v roce 2022, kdy v lednu vzrostla cenová hladina meziročně o 17,5 %. (czso.cz, 2023) Průměrná míra inflace za rok 2022 byla 15,1 %. (cnb.cz, 2022) V porovnání s předešlými dvěma roky se jedná o obrovský nárůst. V roce 2021 průměrná roční inflace dosahovala totiž jen 3,8 %. (cnb.cz, 2022) V roce 2020 byla ještě nižší, a to konkrétně 3,2 %. (czso.cz, 2023)



Obrázek 3 Míra inflace v % (Vlastní zpracování)

### HDP

Podle údajů z czso HDP za rok 2023 klesl oproti loňskému roku o 0,4 %, roční HDP dosahovalo 2,1 % oproti loňským 2,5 %. (czso.cz, 2023) Ve sledovaných letech bylo nejvyšší HDP v roce 2021, kdy dosahoval hodnot 3,3 %. (czso.cz, 2021) Nejhorší situace byla v roce 2020, kdy HDP dosahoval záporných hodnot -5,6 %.

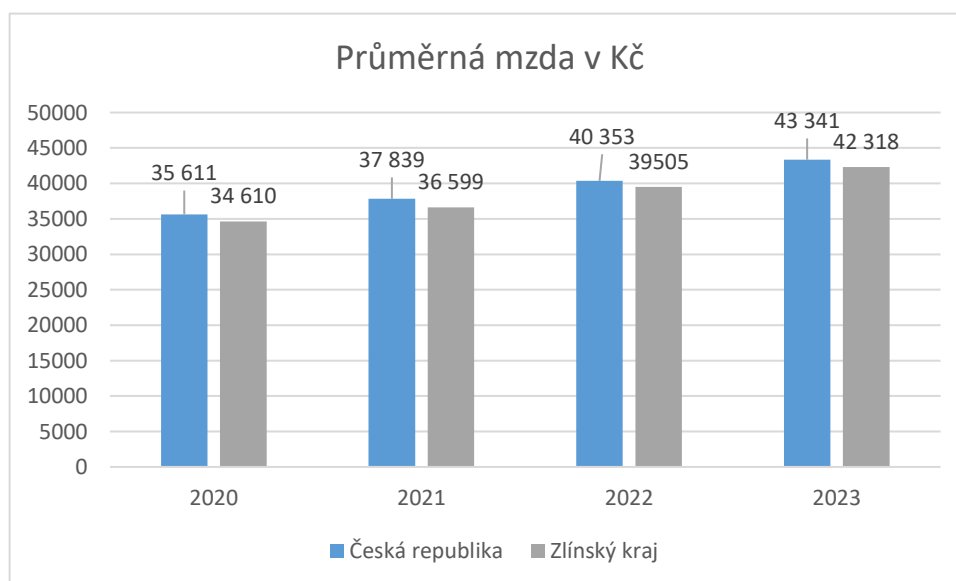


Obrázek 4 Vývoj HDP v % (Vlastní zpracování)

### Průměrná mzda

Průměrná se za poslední roky neustále zvyšuje. Za poslední čtyři roky došlo k nárůstu celkem o 7 730 Kč, mezi roky 2020 a 2021 byl přírůstek 2 177 Kč, mezi roky 2021 a 2022 byl přírůstek 2 450 Kč a mezi roky 2022 a 2023 byl přírůstek 2 988 Kč, průměrná mzda v roce 2023 dosahovala 43 341 Kč. (czso.cz)

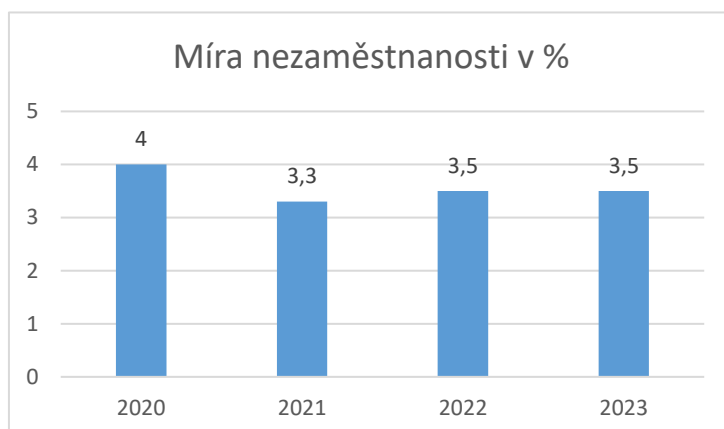
Zlínský kraj dosahuje každým rokem nižší průměrné mzdy, než je celkový průměr v ČR. Mezi roky 2022 a 2023 byl přírůstek 2 813 Kč, kdy průměrná mzda ve Zlínském kraji v roce 2023 dosahovala 42 318 Kč. (kurzy.cz, 2024)



Obrázek 5 Průměrná mzda v Kč (Vlastní zpracování)

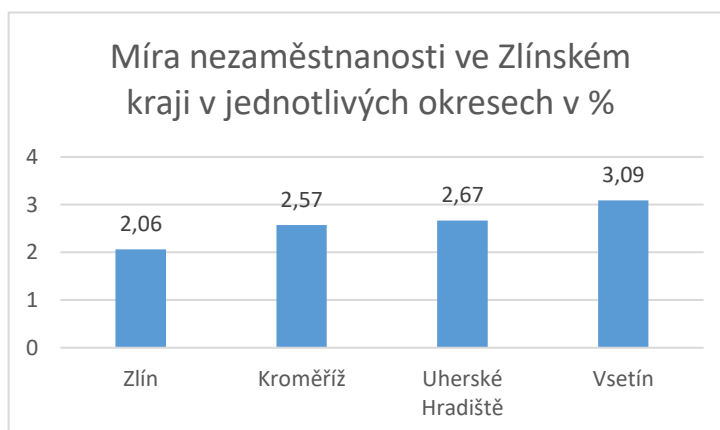
### Nezaměstnanost

Za poslední dva roky byla v České republice 3,5% nezaměstnanost. V rámci evropského srovnání je nezaměstnanost v České republice třetí nejnížší z celé Evropské unie. (uradprace.cz, 2023) V roce 2021 byla nezaměstnanost o 0,2 % nižší, tedy 3,3 %. (uradprace.cz, 2021) Nejvyšší nezaměstnanost byla zaznamenána v roce 2020, kdy dosahovala 4 %. (uradprace.cz, 2021)



Obrázek 6 Míra nezaměstnanosti v %  
(Vlastní zpracování)

Nezaměstnanost v jednotlivých okresech Zlínského kraje v říjnu roku 2023 byla následovná: Nejlépe si vedl okres Zlín, nezaměstnanost zde byla 2,06 %, na druhém místě byl okres Kroměříž, zde byla nezaměstnanost 2,57 %, na třetím místě byl okres Uherské Hradiště s nezaměstnaností 2,67 %, nejhůře v kraji si vedl okres Vsetín, kde nezaměstnanost dosahovala 3,09 %. (czso.cz, 2023)



Obrázek 7 Míra nezaměstnanosti ve Zlínském kraji  
v jednotlivých okresech v % (Vlastní zpracování)

### **Sociální faktory**

Město Uherský Brod se nachází ve Zlínském kraji, 14 km od okresního města Uherské Hradiště. V roce 2022 zde bylo registrováno k trvalému pobytu 16 206 obyvatel. (obyvateleceska.cz, 2022)

Město se skládá z několika částí, neodmyslitelně sem spadá samo město Uherský Brod, dále také městská část Havříce, Těšov, Újezdec a Maršov. Uherský Brod se nachází na strategicky významném místě, okolo něj leží velké množství přilehlých vesnic, tudíž potenciální trh pro fitness prodejnu je veliký. V blízkosti se nachází Hradčovice, Drslavice, Prakšice, Pašovice, Bánov, Nivnice a další.

V Uherském Brodě se také nachází dva významní zaměstnavatelé, oba zaměstnávají přes 1 000 zaměstnanců. Jedním z nich je Česká zbrojovka UB, druhým jsou Slovácké strojírný, obě tyto firmy se neustále rozvíjí a následují trh, který jde také neustále dopředu. Právě tyto dvě firmy mohou do budoucna být velkým lákadlem pro nové zaměstnance. Práce je zde převážně manuální, zaměstnanci se proto musí udržovat v dobré kondici, mohli by tím pádem využít služby fitness prodejny, aby si zde koupili něco zdravého s vysokým obsahem bílkovin.

Ve městě se také nachází 4 fitness centra, z toho jedno je jen pro ženy. Zájem o využívání posiloven se každým rokem zvyšuje, lidé do svého zdraví a vizáže investují čím dál větší peněžní prostředky. Proto by příznivci zdravého životního stylu jistě v Uherském Brodě uvítali fitness prodejnu, která zde zcela jistě chybí.

### **Technologické faktory**

V dnešní době moderních technologií je nezbytné zajistit možnost bezkontaktní platby pro zákazníky prodejny. Tato forma placení je čím dál více vyhledávaná převážně u mladší generace, která bude tvořit většinu zákazníků prodejny. Dále je také potřeba mít k dispozici počítač či notebook, aby mohl personál řešit záležitosti se zákazníky případně vyhledávat, naskladňovat či vyskladňovat produkty. V horkých letních měsících by zákazníci jistě ocenili, pokud by prodejna disponovala také klimatizací, avšak záleží na konkrétních prostorech, jestli by byla klimatizace nutností. Nezbytností každé fitness prodejny jsou zcela jistě regály, ve kterých bude zboží vystaveno případně uskladněno. Jelikož se nebude jednat jen o klasickou prodejnu sportovní výživy, ale bude zde také možnost zakoupit si pečené či



nepečené zdravé dezerty, musí mít prodejna k dispozici i vitrínu, kde tyto dezerty budou vystaveny.

## 9.2 Porterův model 5F

Díky této analýze můžeme lépe odhadnout chování subjektů na trhu, na kterém chceme působit. Detailně si zde zanalyzujeme konkurenci, jak tu současnou, tak tu, která do odvětví může nově přijít, a podíváme se také blíže na dodavatele a odběratele.

### Stávající konkurenti

Nejprve se zaměříme na konkurenci, které bude čelit kamenná prodejna, jelikož se jedná o podniky, které se přímo nachází v Uherském Brodě nebo v dojezdové vzdálenosti 15 kilometrů.

#### *Natur Life*

Natur Life je prodejna zdravé výživy, která se nachází u hlavního náměstí v Uherském Brodě. Jejich sortiment, co se zdravé výživy týče, je opravdu obsáhlý, najdeme zde BIO potraviny a vína, ovocné šťávy, potraviny pro diabetiky, obiloviny, luštěniny, těstoviny, otruby, sušené ovoce, ořechy, oleje, sladidla. V nabídce mají uvedenou i sportovní výživu, nicméně například proteinový prášek mají v nabídce jen velmi zřídka, prodávají převážně kaše a směsi na palačinky, a to buď od značky Nutrend nebo Scitec.

Interiér prodejny je velmi příjemný, kombinace moderny a farmářského stylu. Paní, která prodejnu vede je velmi milá, ke svým zákazníkům je vždy vstřícná a snaží se pomoci.

Ceny za jednotlivé výrobky se pohybují více méně na stejno jako v jiných konkurenčních prodejnách zdravé výživy. Zákazník, který si tento sortiment výrobků chce zakoupit, musí počítat s o něco vyšší cenou, než když jde na nákup do supermarketu. Důvodem vyšších cen je právě kvalita nabízeného sortimentu, řada výrobků disponuje také známkou BIO.

#### *Zdravá výživa Kopretina*

Zdravá výživa Kopretina se nachází vedle hotelu Monde, jen pár desítek metrů od konkurenční prodejny Natur Life. Kopretina se zabývá do značné míry problematikou celiakie neboli intoleranci lepku, proto zde najdeme velké množství právě bezlepkových potravin. Dále zde najdeme obdobný sortiment jako v Natur Life, přes čaje, šťávy, koření, dochucovadla až po tinktury a mastičky.

Na rozdíl od Natur Life, Kopretina nemá tak promyšlený design, nicméně zde člověk jistě koupí vše, co bude potřebovat, protože jejich nabídka je také rozsáhlá a obsluha ochotná poradit.

#### *FITNESS4U*

FITNESS4U je jedinou specializovanou prodejnou pro sportovce v okrese Uherské Hradiště. Jejich sortiment je opravdu rozsáhlý, nabízí jak sportovní výživu, tak velké množství zdravé výživy, ale také doplňky a vybavení pro různé druhy sportů a oblečení pro fitness.

Tento obchod nicméně nedávno prošel změnou majitele, to vedlo k menšímu pozměnění sortimentu a navýšení cen u jednotlivých výrobků. Stejně tak zásobování prodejny je omezenější, a to z důvodu zrušení centrálního skladu, který se nacházel ve městě Hluk, které je jen pár kilometrů vzdálené od Uherského Hradiště. V současné době se sklad nachází v Brně, s tím je spojené nedodržení termínů doručení, které slibují na svých webových stránkách.

Za celou dobu působení této prodejny má obsluhu zákazníků na starosti jedna paní, která se v nabízeném sortimentu vyzná, je ochotná poradit s výběrem, pokud si někdo neví rady, co má koupit.

Další hrozbou ze strany konkurence budou ale také velké, již roky fungující fitness e-shopy, které si za dobu své existence již stihly vybudovat poměrně rozsáhlou fanouškovskou základnu. Nejedná se jen o pouhé e-shopy, ale také jistým způsobem firmy, které se věnují influencingu na sociálních sítích. Všechny níže zmiňované e-shopy mají propracovaný marketingový systém na sociálních sítích. Aktivně se věnují péči o své zákazníky a fanoušky. Přidávají edukativní příspěvky, či dokonce videa na své youtubové kanály.

#### *Fitness007*

E-shop Fitness007 disponuje opravdu rozsáhlým sortimentem, kde se dají vybrané suplementy či jiné produkty zakoupit v různých setech či dárkových baleních. Pro registrované zákazníky nabízí slevové akce. Fitness007 má také jednu kamennou prodejnu, která se nachází na pražském Újezdě. Personál prodejny ochotně pomůže s výběrem produktů. Velkou výhodou je také umístění kamenné prodejny, která se nachází hned u tramvajové zastávky.

Fitness007 se již více než pět let věnuje tvorbě výukových videí z oblasti fitness a zdravého životního stylu, která jsou ke shlédnutí na platformě YouTube. Za dobu svého působení na YouTube natočili přes 540 videí a získali 73 tisíc odběratelů.

#### *Kulturistika.com*

Dalším známým e-shopem ze světa fitness je Kulturistika.com, tento e-shop také nabízí obrovské množství nejrůznějších suplementů, zdravé výživy, ale také fitness vybavení jako například běžecké pásy, stojany, klece či posilovací stroje. Na e-shopu je opět možné uplatnit cenové zvýhodnění plynoucí z registrace. Kamenná prodejna se nachází ve městě Borek u Českých Budějovic, její umístění je poměrně nešťastně zvoleno uprostřed zástavby rodinných domů.

Kulturistika.com se také věnuje tvorbě videí, podobně jako Fitness007 i Kulturistika.com má na svém youtubovém kanálu přes více než 500 videí, avšak jejich tvorba se ani zdaleka neteší z takového dosahu. Počet odběratelů činí necelých 25 tisíc, což je v porovnání s Fitness007 1/3.

Jak Fitness007, tak i Kulturistika.com jsou velmi silné a známé e-shopy, které na trhu kulturistiky a fitness fungují již přes více než 20 let. Obstát v tak silné konkurenci bude obzvlášť těžké, proto je nesmírně důležité mít do detailu propracovanou marketingovou a prodejní strategii podniku.

#### *Aktin*

Posledním zmíněným velkým konkurenčním e-shopem je Aktin, který je na trhu od roku 2011. Na jejich e-shopových stránkách je možné zakoupit velké množství produktů od několika desítek různých značek. Avšak v posledních letech se výrazně věnují propagaci své vlastní značky – Vilgain. Aktin má hned dvě kamenné prodejny, první prodejna se nachází na pražském Karlíně, druhá prodejna se přidala po pár letech v Brně, kde je umístěna v obchodním centru OC Letmo, což je velmi dobře zvolené místo z důvodu velké návštěvnosti obchodního centra. Aktin na svých webových stránkách nabízí sekci Poradna – kde se zákazníci mohou ptát, na otázky ohledně suplementace, správného výběru produktů nebo klidně i jen doporučení. Na tyto otázky odpovídá nutriční specialista Mgr. Kristýna Dvořáková.

Stejně tak jako ostatní e-shopy, i Aktin nabízí atraktivní slevy, kde si na své mimo jiné přijdou i studenti, kteří mohou čerpat výhody díky studentským kartám. I Aktin se aktivně věnuje tvorbě videí, kde si stojí podobně jako Fitness007, s počtem odběratelů přes 23 tisíc.

Abych mohl objektivně ohodnotit užitnou hodnotu jednotlivých konkurenčních prodejen, osobně jsem je navštívil a provedl objednávku přes e-shop, pokud touto možností disponují. Při osobní návštěvě jsem se věnoval pozorování – jak zaměstnanci komunikují se zákazníky, jak vypadá design prodejny, jaká je dostupnost produktů. Dále jsem vedl neformální rozhovory s personálem, abych zjistil, jestli umí poradit s výběrem vhodných doplňků a jakým stylem jednájí se zákazníky. V případě objednávky přes e-shop mě zajímal samotný proces objednávky – přehlednost webových stránek, možnosti platby, dopravy a samozřejmě rychlost dodání. Zjištěné informace jsem poté použil v tabulce níže, kde jsou zachyceny faktory, které jsem při své analýze použil. K jednotlivým faktorům jsem přiřadil bodové hodnocení od 0 do 10, kdy hodnocení 0 jsem udělil tehdy, když ta daná prodejna vůbec neposkytovala danou možnost – například doručení přes e-shop. Hodnocení 10 jsem udělil, pokud jsem byl s danou službou maximálně spokojený. Následně jsem všechny body sečetl a vyhodnotil, který podnik si z mého úhlu pohledu vedl nejlépe.

Tabulka 1 Srovnání užité hodnoty konkurenčních prodejen (Vlastní zpracování)

	Natur Life	Zdravá výživa kopretina	FITNESS4U	Fitness007	Kulturistika.com	Aktin
Rozsah sortimentu	6	5	8	9	9	8
Cena sortimentu	5	4	7	9	9	9
Marketing	3	2	6	8	8	9
Dostupnost	7	6	6	8	6	9
Design prodejny	7	1	6	6	6	8
Přehlednost webu	6	0	7	8	9	9
Rychlost doručení	8	0	4	8	8	9
Obsluha	8	7	8	8	7	9
Poradenská činnost	8	7	9	9	8	9
<b>Celkem</b>	<b>58</b>	<b>32</b>	<b>61</b>	<b>73</b>	<b>70</b>	<b>79</b>

### **Nově vstupující konkurenti**

Bereme-li v potaz stále větší oblibu fitness mezi lidmi a rozšiřování poboček fitness center, plus fakt, že v Uherském Brodě se doposud žádná prodejna, která by se specializovala na fitness výživu, nenachází, je zde celkem velká mezera na trhu, kterou by se nově vstupující firmy mohly pokusit do budoucna zaplnit. S tímto aspektem musíme tedy počítat a věnovat velkou pozornost marketingu prodejny, aby se co nejrychleji dostala do povědomí lidí a nebyla potenciálním konkurentem ohrožena. Nezbytné také je, abychom si vytvořili dobrý vztah se zákazníky. Pokud budou zákazníci s našimi službami spokojenější, bude míň pravděpodobné, že přejdou k případné nové konkurenci.

### **Alternativní výrobky**

Když si zákazníci uvědomí, že cena výrobku, který obvykle kupují je příliš vysoká nebo jejich kvalita neodpovídá očekávání, začnou se poohlížet po alternativních výrobcích, které by uspokojily jejich potřeby za nižší náklady nebo vyšší kvalitou.

Pokud se člověk dostatečně zaměří na kvalitní stravu, bude z ní čerpat veškeré potřebné živiny, ztratí v jeho očích smysl nakupovat doplňky stravy, protože vše potřebné bude mít už obsaženo ve své stravě. Nicméně substituování kvalitními potravinami by při dnešních cenách mohlo vyjít nakonec i draž než pořízení doplňků.

Designové značkové fitness oblečení se dá snadno nahradit na levných čínských e-shopech. V dnešní době existuje řada e-shopů, která vyrábí levné a designové oblečení na cvičení. Pokud bude cena za oblečení nabízené v prodejně příliš vysoká, většina zákazníků upřednostní právě výše zmiňované e-shopy i za cenu, že se nebude jednat o značkové produkty.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

V případě, pokud bychom se rozhodli zboží odebírat pouze od jednoho odběratele, byla by jeho vyjednávací síla opravdu velká. Nicméně v současnosti se na trhu nachází řada dodavatelů, od kterých je možné odebírat identický sortiment za obdobných obchodních podmínek. Jednotliví dodavatelé nabízejí velké množství produktů, do fitness prodejny bychom odebírali známé značky, které má v portfoliu každý jeden z nich. Ceny u jednotlivých dodavatelů se nijak markantně neliší. V nákladech prodejny by se potenciální změna dodavatele nějak zvlášť nepromítla. Velká výhoda tkví v tom, že v naprosté většině

se jedná o trvanlivé produkty, které v případě výpadku výroby či dodavatele, je možné dlouhodobě skladovat a mít tak patřičné zásoby.

### **Vyjednávací síla odběratelů**

Jelikož se jedná o specializovanou prodejnu na zdravou stravu a doplňky výživy, nepříjde si zde na své úplně každý spotřebitel. Proto musíme brát v potaz, že zákazníci fitness prodejny budou mít na své straně jistou vyjednávací sílu. Pokud by se jednalo pouze o kamennou prodejnu v Uherském Brodě, jejich síla by byla značná, ale prodejna bude disponovat i e-shopem, tím se rozšiřuje trh potenciálních zákazníků, což snižuje i jejich vyjednávací sílu. Stále však platí: „Náš zákazník – náš pán“. Je nezbytné o zákazníky pečovat, protože nebýt zákazníků, firma nebude mít tržby, a to povede ke krachu. Cílem je poskytnout zákazníkům kvalitní produkty za přijatelnou cenu a umět jim poradit s výběrem vhodných produktů, aby zde opětovně chtěli udělat své nákupy.

## **9.3 SWOT analýza**

K vytvoření SWOT analýzy, která se věnuje analýze jak vnitřního, tak vnějšího prostředí podniku, použijeme informace, které byly zjištěny v předešlých dvou analýzách. Určíme si zde, jaké má podnik silné a slabé stránky, jaké příležitosti může využít a s jakými hrozbami se může potkat.

### **Silné stránky – nabízený sortiment, profesionalita obsluhy a poradenské služby, zakoupení nové značky oblečení, zdravé dezerty**

Mezi silné stránky fitness prodejny se neodmyslitelně řadí nabízený sortiment, který potěší jak sportovní nadšence, kteří si chtějí koupit kvalitní protein či jiné suplementy, tak lidi, kteří se zajímají o zdravý životní styl a chtějí si koupit nějakou zdravější alternativu svého oblíbeného produktu, například různá ořechová másla nebo müsli. Velkou výhodou bude také profesionální obsluha, která bude mít patřičné znalosti v oboru a bude tak zákazníkům moci poradit s jejich výběrem a doporučit vhodné produkty. Nesmíme zapomenout také zmínit fakt, že v prodejně si zákazníci budou moci zakoupit také fitness oblečení od nové sportovní značky Bear It, naše prodejna tak bude jedinou kamennou prodejnu v republice, kde si toto zbrusu nové a designové oblečení budou moci vyzkoušet. Silnou stránkou bude zcela jistě také to, že k dostání budou i čerstvé fitness dezerty, které si budou zákazníci moci

dopřát bez jakýkoliv výčitek, protože se bude jednat o zdravé dezerty s vyváženým obsahem bílkovin, sacharidů a tuků.

**Slabé stránky – nedostatek praxe v podnikatelském prostředí, nestálá klientela, nemožnost predikce zásob, nemožnost garance tržeb**

Slabou stránkou bude sám fakt, že prodejna bude nová, nebude mít ještě stálou klientelu. Co se předzásobení týče, v počátku můžeme vycházet jen z odhadu či různých predikcí prodeje, v případě většího zájmu se prodejna může dostat do situace, kdy se určité zboží vyprodá a potenciální zákazníci, tak budou muset čekat, než se dané zboží znovu naskladní. Také začínající podnikatel nedisponuje tolika zkušenostmi jak podnikatelé, kteří se svému oboru už nějaké roky věnují. Za slabou stránku je možné považovat i to, že zpočátku je nutné vynaložit velké výdaje, aby mohl být zahájen provoz, avšak příjmy, které by vynaložené výdaje aspoň trochu vyrovnaly, nemůže nikdo garantovat. Musíme tedy počítat i s možností, že nedojde k návratnosti vynaložených prostředků.

**Příležitosti – jedinečnost v oblasti podnikání, osobní odběr, větší důvěryhodnost, možnost porady s personálem**

Prodejna má obrovskou příležitost se prosadit z důvodu, že zkrátka v dané oblasti žádná jiná taková prodejna není. Hodně spotřebitelů stále preferuje osobní odběr, mají rádi kamenné prodejny, kde se na nabízené zboží mohou přijít osobně podívat, můžou si nechat poradit od zkušeného personálu nebo se jim zkrátka jen nechce čekat na doručení z e-shopu. Existence kamenné prodejny může u zákazníků zvyšovat důvěryhodnost podniku, což je velmi důležitý faktor převážně pro nový podnik na trhu. Při správně cílené reklamě a kvalitním rozmanitém sortimentu je zde velká šance na úspěch u zákazníků.

**Hrozby – nízká návratnost, silná konkurence, nárůst nákladů domácností, zvyšování cen nájemného**

Nový podnik na trhu vždy musí počítat s nízkou nebo pomalou návratností vložených prostředků. Chvíli bude trvat, než do prodejny začnou pravidelně chodit zákazníci a také se do ní vracet. Hrozbou pro nově začínající malé podniky jsou vždy také velké už zaběhlé firmy, které již mají své zákazníky a mohou si dovolit stanovit nižší ceny z důvodu velkých pravidelných nákupů u dodavatelů nebo spolupráce přímo s výrobcí. V dnešní nejisté ekonomické situaci, kdy rostou ceny potravin a energií je také možné, že lidi jednoduše

nebudou mít peníze navíc a nebudou si tak moct koupit suplementy či sportovní oblečení. Stejně tak se zdražují ceny za pronájem, což může také způsobit potíže pro prodejnu.

Tabulka 2 SWOT analýza (Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"><li>• Nabízený sortiment</li><li>• Profesionalita obsluhy</li><li>• Nová značka fitness oblečení</li><li>• Zdravé čerstvé dezerty</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nedostatek praxe v podnikání</li><li>• Nevybudovaná klientela</li><li>• Nemožnost predikce zásob</li><li>• Nemožnost garance tržeb</li></ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"><li>• Jedinečnost prodejny v dané oblasti</li><li>• Osobní odběr na prodejně</li><li>• Větší důvěryhodnost</li><li>• Pomoc personálu s výběrem</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nízká návratnost</li><li>• Silná konkurence</li><li>• Nárůst nákladů domácností</li><li>• Zvyšování cen nájemného</li></ul>



## 10 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

V rámci této kapitoly byly zjišťovány preference a přání potenciálních zákazníků pro prodejnu, na základě vyhodnocení těchto dotazníků byl následně sestaven business model, který reflektuje potřeby respondentů. Cílem bylo zjistit převážně to, zda by obyvatelé Uherského Brodu a okolí měli zájem o fitness prodejnu zbudovanou ve městě, dále bylo zjišťováno také, jaké produkty či značky zákazníci nejčastěji kupují nebo jaká je průměrná útrata za jeden nákup. V neposlední řadě byli respondenti dotázáni, zdali by měli zájem o nabídku čerstvých fitness dezertů.

K vytvoření dotazníku byl použit nástroj Google Forms, kde byl dotazník uveřejněn. Jelikož fitness prodejna se bude nacházet v Uherském Brodě, byl dotazník nasdílen prostřednictvím mého instagramového profilu a také byl umístěn i na facebookové skupině zabývající se fitness, kde však byl požadavek, aby se dotazníkového šetření zúčastnili pouze lidé z okolí Uherského Brodu, aby byly jejich odpovědi relevantní.

Po nasbírání dostatečného množství odpovědí byl dotazník ukončen a jeho vyhodnocení proběhlo pomocí MS Excel, kde byly jednotlivé odpovědi zaznamenány do grafů.

### 10.1 Stanovení hypotéz

1. Existuje závislost mezi návštěvností fitness prodejny a pohlavím respondentů.
2. Alespoň 1/2 respondentů navštěvuje fitness prodejny 1 a vícekrát v měsíci.
3. Alespoň 3/4 respondentů by uvítalo fitness prodejnu v Uherském Brodě.
4. Mezi tři nejčastěji kupované produkty řadíme protein, nakopávač a ořechová másla či jiné pomazánky.
5. Alespoň 2/3 respondentů by ocenilo možnost osobního odběru na prodejně.
6. Alespoň 1/2 respondentů by ocenila prodej čerstvých fitness dezertů.

### 10.2 Dotazníkové šetření

Hned na úvod dotazníku byly připraveny dvě segmentační otázky. První otázka byla na pohlaví respondentů, zdali se jedná o muže či ženu. Druhá otázka zjišťovala věkovou strukturu respondentů.

Následně byli respondenti dotázáni, jestli navštěvují fitness prodejny. Dotazník se poté dále lišil v závislosti na konkrétní odpovědi.

Dotazník obsahoval celkem 17 otázek, všechny otázky byly pro respondenty povinné, tudíž na všechny byli nuceni odpovědět. Jelikož byl dotazník směřován na respondenty, které tato

problematika zajímá, dostalo se 100% návratnosti dotazníků, mohly tak být použity všechny odpovědi od respondentů na následné vyhodnocení.

Svět fitness je stále více mužskou záležitostí, byla zde očekávána výrazná převaha mužských respondentů, těch se zúčastnilo 55 %, ženy tvořily 45 % z respondentů. Otázkou je, zdali bude návštěvnost prodejny závislá na pohlaví respondentů. Ke zjištění závislosti poslouží níže provedený výpočet pomocí chí-square testu.

### Výpočet závislosti mezi pohlavím respondentů a návštěvností prodejny:

H<sub>0</sub>: Návštěvnost fitness prodejny nezávisí na pohlaví

H<sub>A</sub>: Návštěvnost fitness prodejny závisí na pohlaví

Hladina významnosti = 0,05

Tabulka 3 Chí-square test (Vlastní zpracování)

<b>EMPIRICKÉ</b>	<b>Ne</b>	<b>Ano</b>	<b>Součet</b>
Muž	3	42	45
Žena	9	28	37
<b>Celkový součet</b>	<b>12</b>	<b>70</b>	<b>82</b>

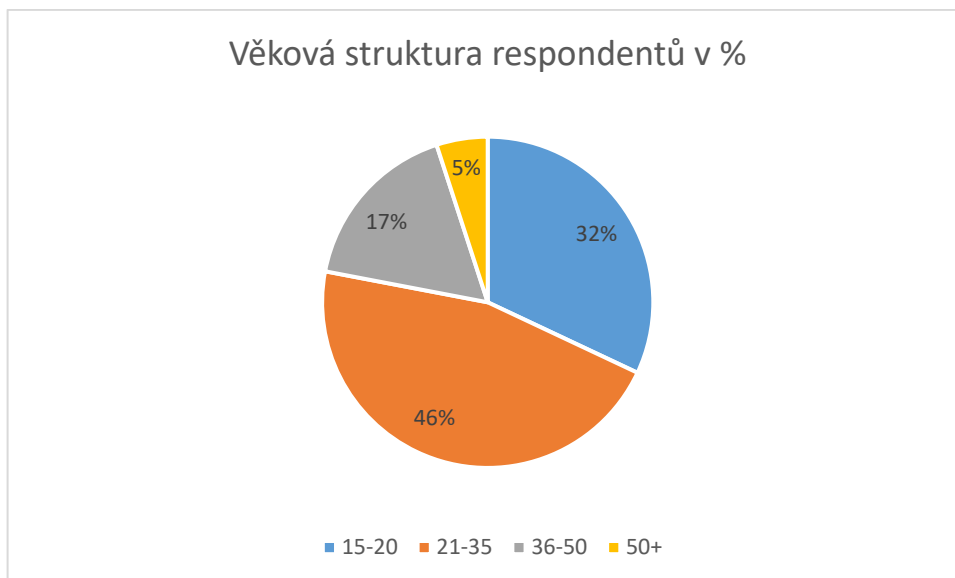
<b>OČEKÁVANÉ</b>	<b>Ne</b>	<b>Ano</b>	<b>Součet</b>
Muž	6,585365854	38	45
Žena	5,414634146	32	37
<b>Celkový součet</b>	<b>12</b>	<b>70</b>	<b>82</b>

P hodnota = 0,024375034 < Hladina významnosti

Závěr: Zamítáme H<sub>0</sub> → návštěvnost fitness prodejny závisí na pohlaví respondentů.

### Věková struktura respondentů

Do dotazníkového šetření se zapojili respondenti různého věku, procentní složení věku respondentů je možné vidět v následujícím grafu. Z dat vyplývá, že největší zájem dané téma vyvolává u mladší generace od 15 do 35 let. Ale najdou se zde i lidé staršího věku, kteří se zajímají o fitness a zdravý životní styl.

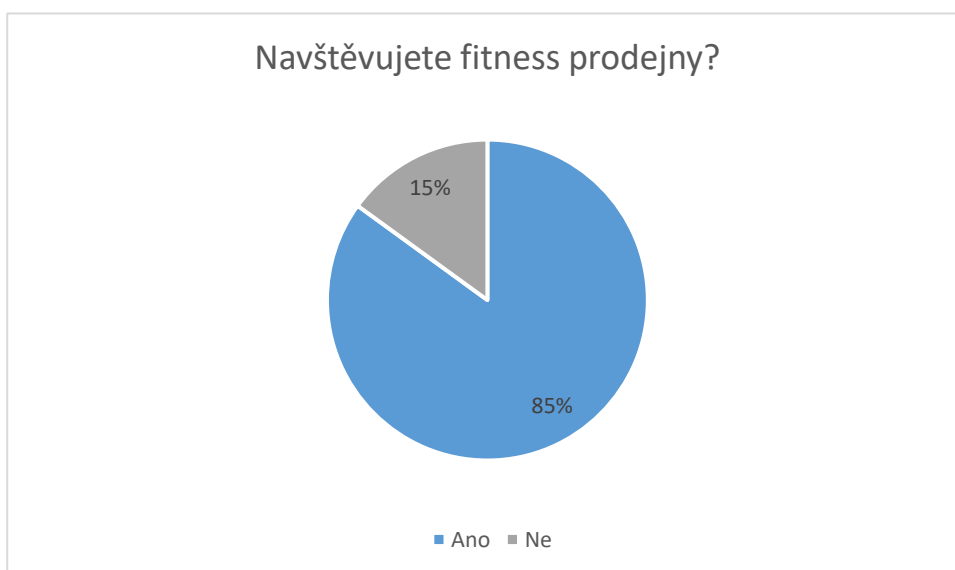


Obrázek 8 Věková struktura respondentů v % (Vlastní zpracování)

### Sekce 1 – Návštěvnost

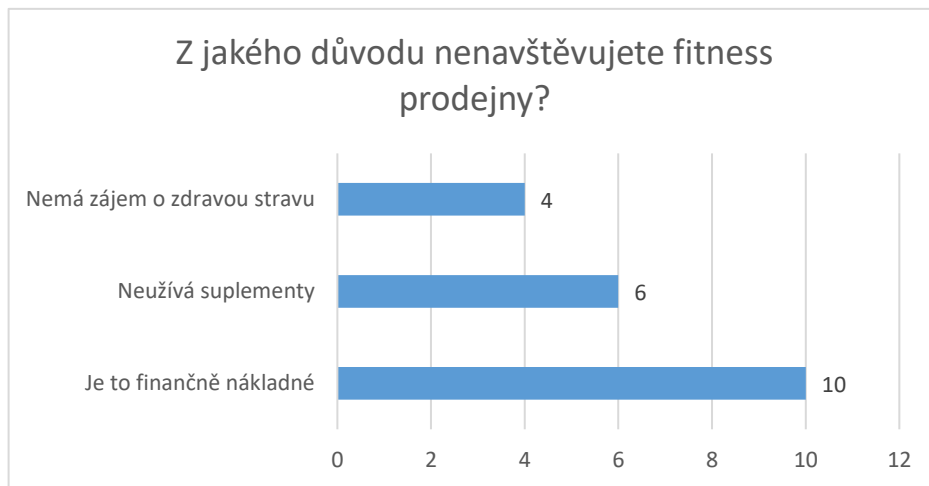
První otázky, na které respondenti odpovídaly se týkaly návštěvnosti fitness prodejen.

Úvodem dostali respondenti otázku, zda navštěvují fitness prodejny. Zde měli výběr zcela jasný, buď ano nebo ne. Pokud respondent odpověděl ne, byl automaticky přesměrován k otázce, která zjišťovala, z jakého důvodu fitness prodejny nenavštěvuje, poté pro něj byl dotazník ukončen. V případě, že zvolil odpověď ano, pokračoval dále k doplňujícím otázkám. Odpověď ano zvolilo celkem 85 % respondentů, odpověď ne zahrlo 15 % respondentů.



Obrázek 9 Navštěvujete fitness prodejny (Vlastní zpracování)

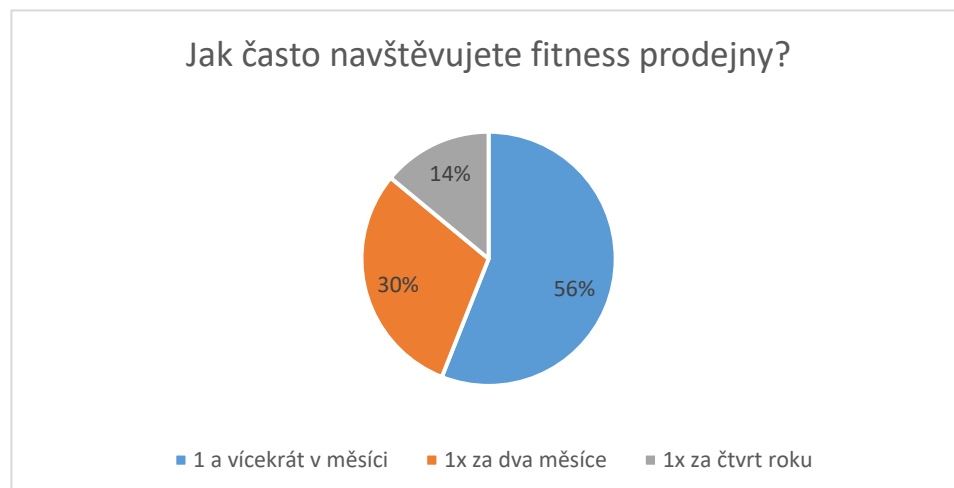
Na druhou otázku byli přesměrováni respondenti, kteří uvedli, že fitness prodejny nenavštěvují. Celkový počet respondentů, který zvolil, že fitness prodejny nenavštěvuje byl 12, což odpovídá necelým 15 %. Bylo zde zjišťováno, z jakých důvodů je nenavštěvují. Deset respondentů uvedlo, že jsou pro ně nákupy ve fitness prodejnách příliš finančně nákladné, dalším důvodem, který uvedlo 6 respondentů, bylo, že neužívají suplementy, jako třetí důvod uvedli 4 respondenti, že se nezajímají o zdravou stravu.



Obrázek 10 Z jakého důvodu nenavštěvujete fitness prodejny  
(Vlastní zpracování)

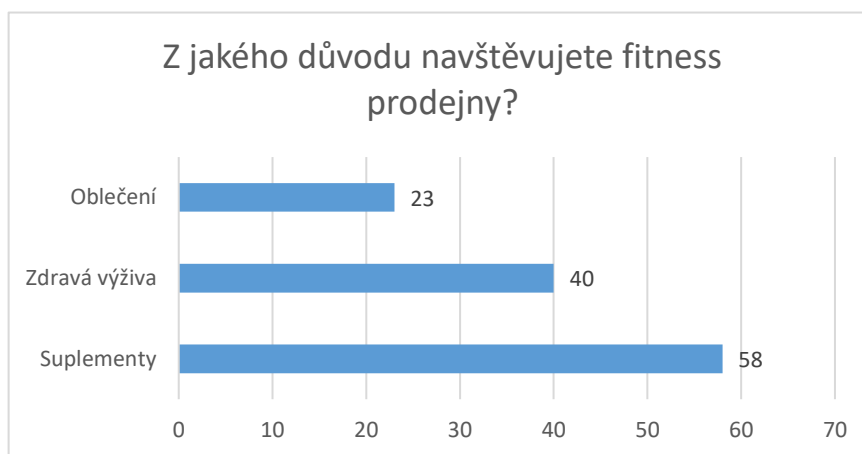
Třetí otázka byla zpřístupněna respondentům, kteří na otázku, zdali navštěvují fitness prodejny, odpověděli ano. Byli tedy dotázáni, jak často navštěvují fitness prodejny. 56 % respondentů uvedlo, že do fitness prodejny zavítá jednou či vícekrát v měsíci, 30 % jednou za dva měsíce a 14 % jednou za čtvrt roku.

Tento výsledek je pro prodejnu velmi pozitivní, jelikož pravidelný přísun zákazníků je velmi důležitý



Obrázek 11 Jak často navštěvujete fitness prodejny (Vlastní zpracování)

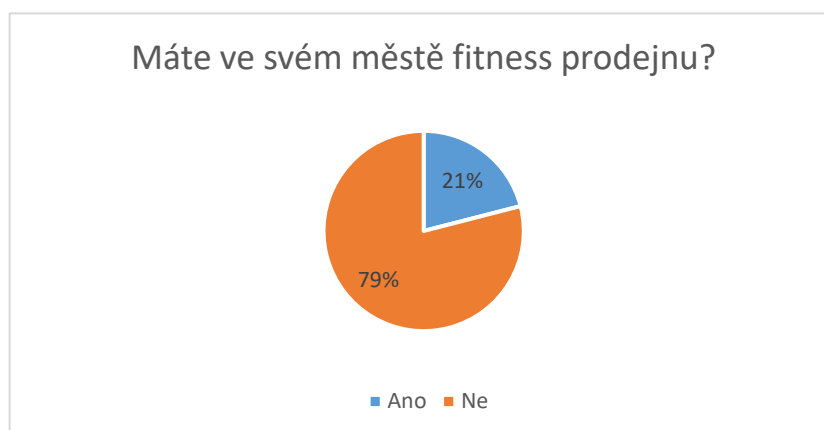
Čtvrtá otázka zjišťovala motivy respondentů k návštěvě fitness prodejny. Na základě odpovědí jsme schopni lépe určit, o jakou skupinu sortimentu mají respondenti největší zájem. Respondenti zde mohli zakliknout více odpovědí. Nejvíce respondentů do fitness prodejen chodí za účelem koupě suplementů – 58 respondentů (83 %), 40 respondentů (57 %) uvedlo, že nakupují zdravou výživu. Nejméně respondentů uvedlo, že si nakupují i oblečení. Tuto možnost zvolilo 23 respondentů (33 %).



Obrázek 12 Z jakého důvodu navštěvujete fitness prodejny  
(Vlastní zpracování)

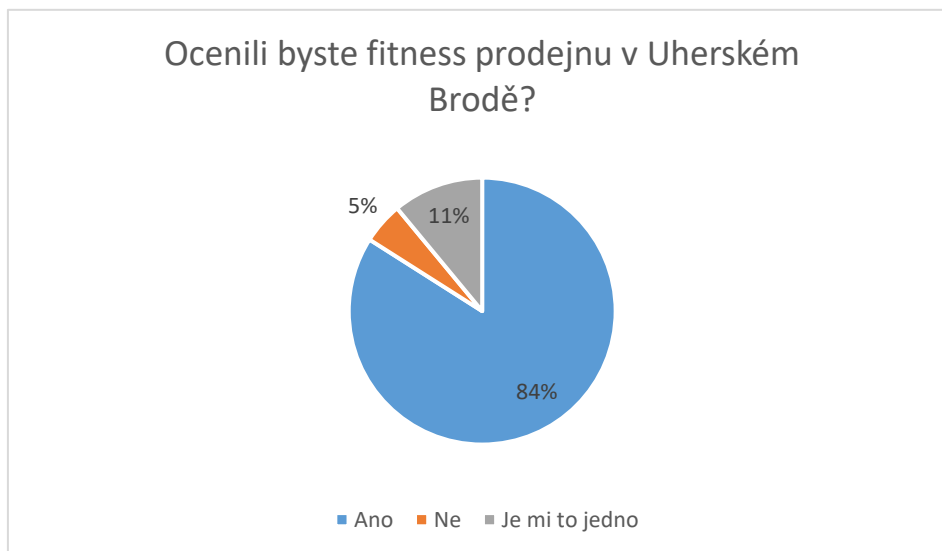
## Sekce 2 – Kamenná prodejna

V první otázce z druhé sekce byli respondenti dotázáni, jestli se v jejich městě nachází fitness prodejna. Vzhledem k rozšíření dotazníku mezi respondenty z okolí Uherského Brodu, je zde jasná převaha negativních odpovědí. Pouze 21 % respondentů uvedlo, že bydlí ve městě, kde se fitness prodejna, již nachází.



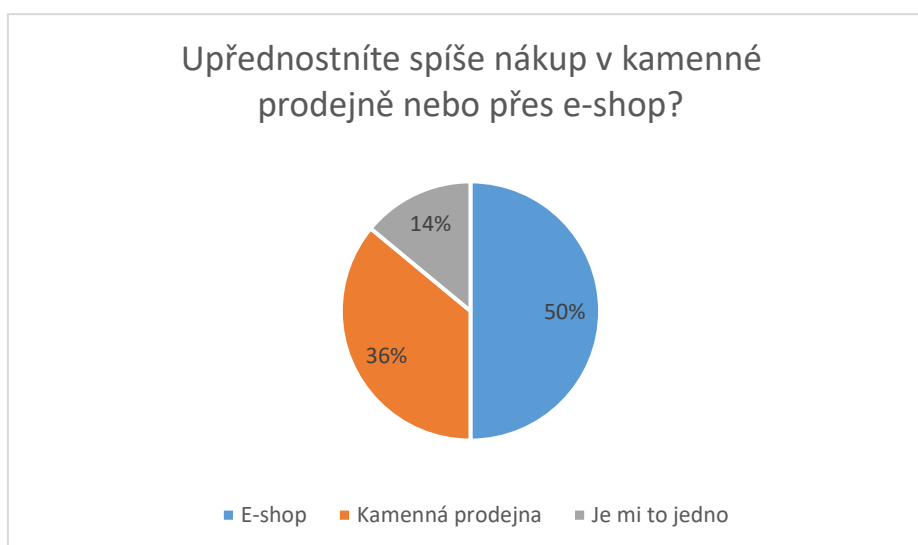
Obrázek 13 Máte ve svém městě fitness prodejnu  
(Vlastní zpracování)

Druhá otázka zjišťovala, jestli by respondenti ocenili, kdyby byla v Uherském Brodě zbudována nová fitness prodejna. Jelikož se ve městě ani v těsné blízkosti podobná prodejna nenachází, převažuje zde kladná odpověď, odpovědělo tak 84 % dotázaných, 11 % zaujalo neutrální stanovisko a jen 5 % respondentů by fitness prodejnu v Uherském Brodě neocenili. Těchto 5 % tvoří ti respondenti, kteří ve svém městě již fitness prodejnu mají.



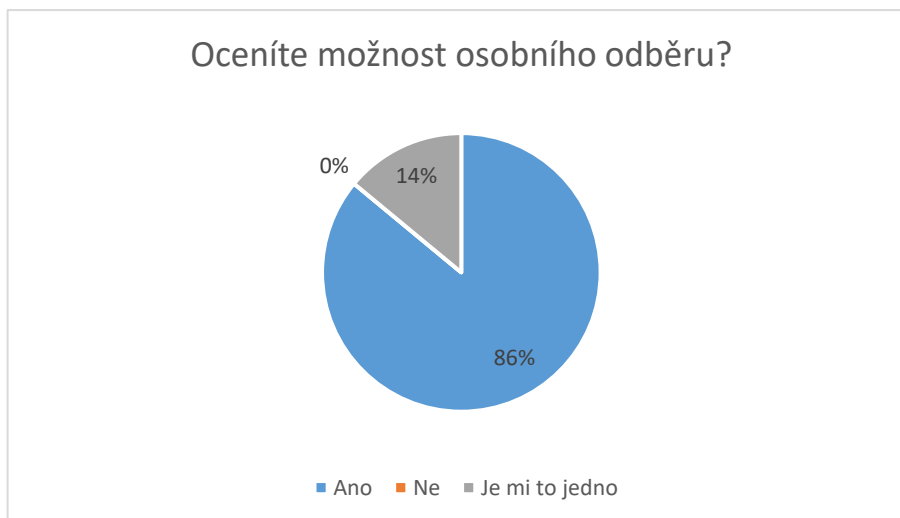
Obrázek 14 Ocenili byste fitness prodejnu v Uherském Brodě  
(Vlastní zpracování)

Třetí otázkou bylo, jaký způsob nákupu respondenti preferují, jestli přes e-shop či v kamenné prodejně. 50 % respondentů se vyjádřilo neutrálně, že je jim jedno, kde svůj nákup uskuteční. Pro kamennou prodejnu pak dále hlasovalo 36 % respondentů, pro e-shop jen 14 %.



Obrázek 15 Upřednostníte spíše nákup v kamenné prodejně nebo přes e-shop (Vlastní zpracování)

Čtvrtá otázka se zabývala tím, zda respondenti ocení možnost osobního odběru na prodejně. Na výběr zde měli respondenti tři možnosti – ano, ne a neutrální postoj. K velkému překvapení žádný z respondentů na tuto otázku neodpověděl negativně. 86 % respondentů možnost osobního odběru uvítá, zbytku je to jedno.



Obrázek 16 Oceníte možnost osobního odběru (Vlastní zpracování)

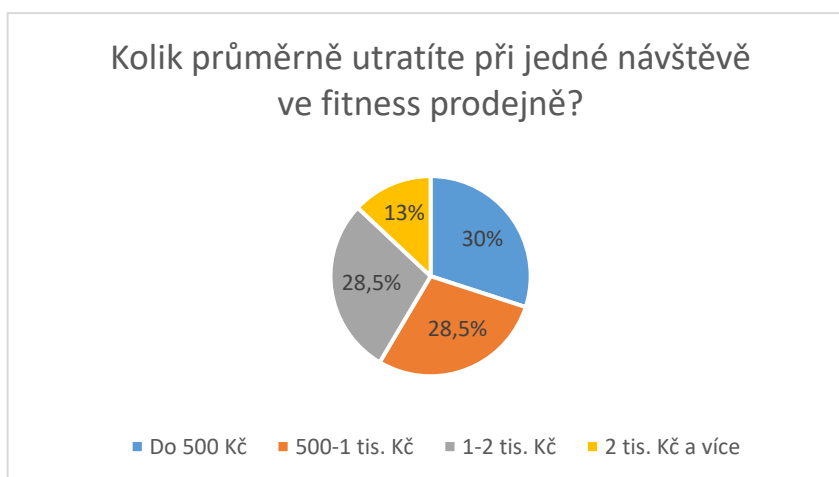
Pátá otázka zkoumala, jestli by u respondentů měly úspěch čerstvé fitness dezerty, které by se prodávaly na prodejně. Jelikož se v žádné konkurenční prodejně v kraji čerstvé fitness dezerty koupit nedají, mohlo by se tak jednat o výhodu pro tuto prodejnu. 66 % respondentů by tuto možnost rádo uvítalo, 24 % se vyjádřilo neutrálně a jen 10 % zaznačilo, že by nabídku čerstvých fitness dezertů neocenilo, zpravidla se jednalo o ty respondenty, kteří žijí ve městě, kde již fitness prodejnu mají, a nejezdili by tak do prodejny v Uherském Brodě.



Obrázek 17 Ocenili byste na prodejně fitness dezerty (Vlastní zpracování)

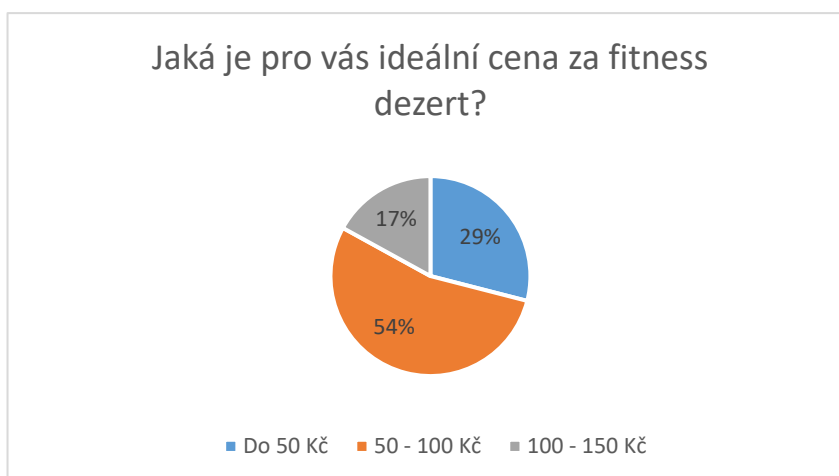
### Sekce 3 – Cenové možnosti respondentů

V první otázce byli respondenti dotázáni na průměrnou útratu ve fitness prodejnách, ať už přes e-shop či v kamenných prodejnách. 30 % respondentů uvedlo, že při jednom nákupu neutratí za nákup ve fitness prodejně více než 500 Kč. 28,5 % utratí 500-1 tis. Kč, druhých 28,5 % uvedlo, že jejich útrata činí 1-2 tis. Kč, jen 13 % respondentů utratí ve fitness měsíčně více než 2 tis. Kč.



Obrázek 18 Kolik průměrně utratíte při jedné návštěvě fitness prodejně (Vlastní zpracování)

Druhá otázka směřovala na adekvátní cenu, jakou by respondenti byli ochotní za dezert zaplatit. Proteinové věci bývají zpravidla dražší než obyčejné, 17 % respondentů uvedlo, že za takový dezert by byli ochotni zaplatit mezi 100 a 150 Kč. Nejvíce respondentů se shodlo, že by dezert měl stát mezi 50 a 100 Kč, celkem tak odpovědělo 54 % respondentů. 29 % respondentů pak hlasovalo pro maximální cenu ne vyšší než 50 Kč.

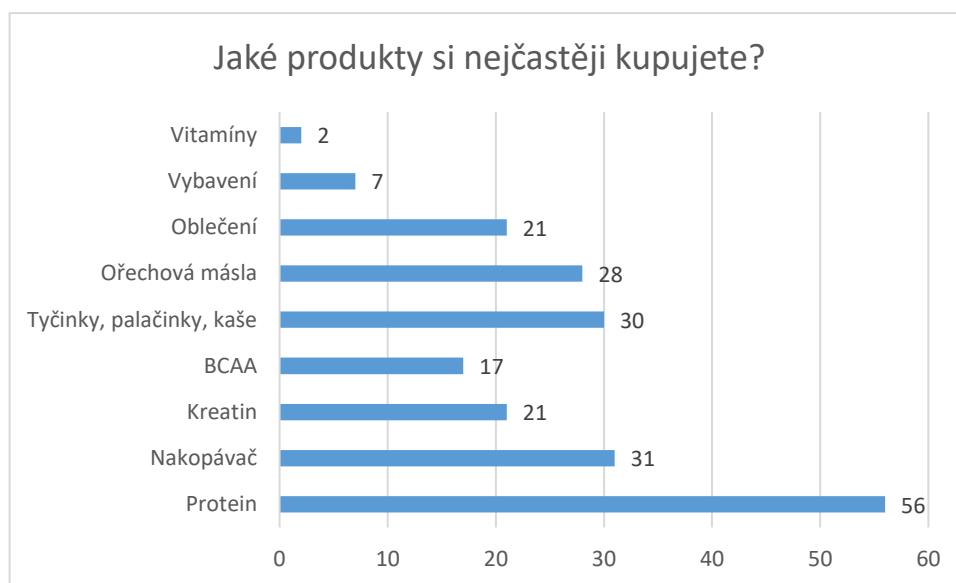


Obrázek 19 Jaká je pro vás ideální cena za fitness dezert (Vlastní zpracování)



#### Sekce 4 – Preference respondentů

V první otázce respondenti uváděli, jaké produkty si ve fitness prodejnách kupují. Nejčastější odpovědí byl protein, ten si kupuje 56 z 82 respondentů, druhé místo obsadil tzv. nakopávač, který si kupuje 31 respondentů, 30 respondentů uvedlo, že si kupuje zdravé dobroty jako tyčinky, směsi na palačinky a kaše. Ořechová másla označilo 28 respondentů, 21 respondentů uvedlo, že si kupuje oblečení a kreatin, BCAA neboli amino kyseliny označilo 17 respondentů, jen 7 respondentů uvedlo, že si kupuje ve fitness prodejnách i nějaké vybavení a na posledním místě skončily vitamíny, které uvedli jen dva respondenti.



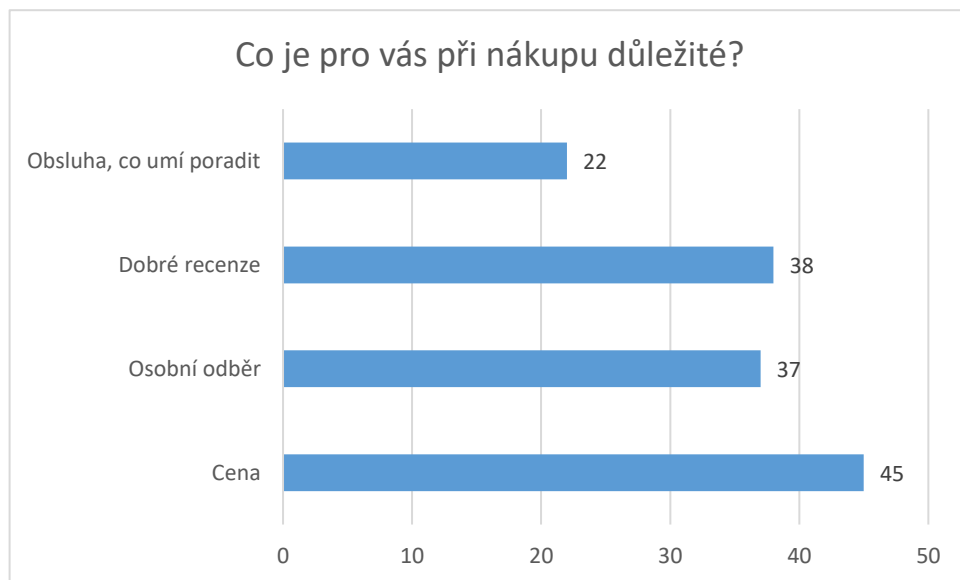
Obrázek 20 Jaké produkty si nejčastěji kupujete (Vlastní zpracování)

Ve druhé otázce byli respondenti dotázáni, jaké jsou jejich oblíbené značky. Nejoblíbenější značkou se u respondentů stal Nutrend, který si získal hlasy 42 respondentů, dále pak následoval Extrifit s 37 hlasy a Gym Beam se 30 hlasy, další pozice obsadil Czech Virus, Prom-in a Scitec. Nejméně hlasovali respondenti pro Amix a Biotech USA, obě značky získaly po 13 hlasech.



Obrázek 21 Jaké jsou vaše oblíbené značky (Vlastní zpracování)

Třetí otázka se zabývala tím, co je pro respondenty při nákupu důležité. Nejvíce respondentů (64 %) odpovědělo, že je pro ně důležitá cena produktů. Důležitá pro respondenty poté byla možnost osobního odběru a také dobré recenze prodejny. 1/3 respondentů uvedla, že ocení obsluhu, která umí zákazníkům poradit s jejich výběrem.



Obrázek 22 Co je pro vás při nákupu důležité (Vlastní zpracování)

Čtvrtá otázka zjišťovala, jaké způsoby placení využívají respondenti při svých nákupech. 97 % respondentů uvedlo, že využívají platební karty či Apple Pay, 33 % uvedlo hotovost a jen 7 % využívá bankovní převod.



Obrázek 23 Jaký způsob placení využíváte (Vlastní zpracování)

### Doplňující otázka

Poslední byla segmentační a zjišťovala odkud jednotliví respondenti pochází, případně, kde pobývají, aby tak mohly přicházet do úvahy jen odpovědi respondentů, kteří se nachází poblíž Uherského Brodu. Z celkového počtu dotázaných právě 35 % respondentů pochází přímo z Uherského Brodu. Dále pak z Uherského Hradiště, Drslavic a Nivnice.



Obrázek 24 Z jakého jste města? (Vlastní zpracování)

### 10.3 Ověření hypotéz

K ověření hypotéz byla použita popisná statistika. Jednotlivé hypotézy byly potvrzeny či vyvráceny na základě jednotlivých odpovědí respondentů v dotazníku.

1. Existuje závislost mezi návštěvností fitness prodejny a pohlavím respondentů – **hypotéza potvrzena**
2. Alespoň 1/2 respondentů navštěvuje fitness prodejny 1 a vícekrát v měsíci – **hypotéza potvrzena**
3. Alespoň 3/4 respondentů by uvítalo fitness prodejnu v Uherském Brodě – **hypotéza potvrzena**
4. Mezi tři nejčastěji kupované produkty řadíme protein, nakopávač a ořechová másla či jiné pomazánky – **hypotéza vyvrácena**
5. Alespoň 2/3 respondentů by ocenilo možnost osobního odběru na prodejně – **hypotéza potvrzena**
6. Alespoň 1/2 respondentů by ocenilo prodej čerstvých fitness dezertů – **hypotéza potvrzena**

### 10.4 Shrnutí dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 82 respondentů, kteří se pohybují v okolí Uherského Brodu a zajímají se o zdravý životní styl, protože právě takoví lidé by se mohli stát zákazníky fitness prodejny. Jejich zájem o toto odvětví reflektuje i fakt, že každý jeden z nich svůj dotazník dokončil a neuváděl zde žádné chybné informace. Tento výběr okruhu respondentů lze považovat za kvalitní reprezentativní vzorek. Dotazníku se zúčastnilo pestré věkové spektrum respondentů i četné zastoupení obou pohlaví. V příloze II, je možné nahlédnout na kompletní dotazník, tak jak jej viděli i respondenti.

Na základě výsledků z dotazníkové šetření usuzujeme, že zákazníci prodejny budou tvořit z větší části muži než ženy, což je ale pro toto odvětví běžnou záležitostí. Naopak výsledek, že 45 % z dotazovaných respondentů byly ženy, ukazuje, že fitness branže se pomalu ale jistě dostává do oblíbenosti i mezi ženy.

Z dotazovaných naprostá většina uvedla, že ve fitness prodejnách nakupuje. Ukázalo se, že i přes zvýšenou inflaci lidé stále své nákupy ve fitness prodejnách neomezili, většina z nich uvedla, že nákup ve fitness prodejně provádí minimálně jednou v měsíci, což je pro novou

fitness prodejnu nesmírně důležité, že se z velké části nebude jednat jen o jednorázové nákupy, ale že zákazníci mají v plánu se do prodejny vracet.

Jelikož v Uherském Brodě se fitness prodejna nenachází, naprostá většina dotazovaných uvedla, že by zde takovou prodejnu ocenila. Což je velmi příjemné zjištění, že by se prodejna mohla těšit z tak velkého zájmu.

Co se zásobování produkty týče, nejčastěji respondenti uvedli, že nakupují protein, nakopávač, tyčinky, palačinky, kaše a ořechová másla. Z toho důvodu by bylo vhodné mít tento sortiment na skladě ve větší míře než ostatní produkty. Zatímco vybavení by si zakoupil pouze malý vzorek respondentů, z toho důvodu není nezbytně nutné dělat velké zásoby. Co se oblíbených značek týče, nejvíce respondentů by si vybralo produkty od Nutrendu, Extrifitu, Gym Beamu, Czech Virusu a Prom-inu, proto by bylo výhodné, aby měla prodejna naskladněné produkty převážně v těchto pěti značkách.

V dnešní době nakupuje velká část zákazníků přes e-shopy, z průzkumu ale vyplývá, že co se fitness prodejen týče, 35 % respondentů nakupuje v kamenných prodejnách a celých 85 % respondentů ocení, pokud e-shop poskytuje i možnost osobního vyzvednutí právě na kamenné prodejně. Z toho důvodu můžeme usuzovat, že kamenná fitness prodejna je vhodnou podporou pro dobře propracovaný e-shop.

Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že by byl zájem o prodej čerstvých fitness dezertů na prodejně. Což je pro fitness prodejny nezvyklé, tudíž by se z toho mohla stát přednost nové brodské prodejny a mohli by tak do ní zavítat i lidé, kteří zvykle do fitness prodejen nechodí, neboť je mají spojené výhradně s prodejem suplementů pro sportovce.

## 11 BUSINESS MODEL FITNESS PRODEJNY

Nástroj Lean Canvas je navržen pro začínající podniky, tudíž pro návrh tohoto projektu se jedná o vhodnější variantu, než je například klasický Business model Canvas. Ten se více soustředí na již zaběhlé podniky a neřeší fakt, že začínající podnik ještě nemá vybudovanou svou zákaznickou základnu.

Aby podnik mohl úspěšně fungovat a dosahovat zisků, je zcela nezbytné umět správně definovat problémy, se kterými se potenciální zákazníci potýkají. A následně jim nabídnout takové řešení, které uspokojí jejich potřeby a vyřeší jejich problémy.

Na následujícím obrázku je možné vidět plátno business modelu fitness prodejny. Daná podoba se může postupem času měnit, s ohledem na proměnlivé potřeby zákazníků.

Problémy	Řešení	Hodnotová nabídka	Neférová výhoda	Zákaznické segmenty
<ul style="list-style-type: none"> <li>žádná podobná prodejna v Uherském Brodě</li> <li>dlouhá dodací doba z e-shopu</li> <li>vracení zboží z důvodu koupení špatné velikosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kamenná fitness prodejna s možností osobního odběru</li> <li>možnost vyzkoušet oblečení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kvalitní sortiment za příznivou cenu</li> <li>pohodlí a rychlost nákupu díky umístění prodejny v centru města hned naproti fitness centra</li> <li>příjemný personál, který poradí s výběrem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>jedinečnost prodejny ve městě</li> <li>profesionální přístup obsluhy</li> <li>těsná blízkost fitness centra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>lidé, kteří se zajímají o zdravý životní styl</li> <li>pravidelní návštěvníci fitness center</li> <li>muži i ženy</li> </ul>
	<p><b>Klíčové metriky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>denní tržby</li> <li>průměrné denní nebo měsíční tržby</li> <li>průměrná tržba na zákazníka</li> </ul>		<p><b>Kanály</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>kamenná prodejna</li> <li>e-shop</li> <li>sociální sítě</li> </ul>	
<p><b>Struktura nákladů</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>počáteční náklady na vybavení prodejny</li> <li>nákup zboží</li> <li>dezerty</li> <li>nájem</li> </ul>		<p><b>Zdroje příjmů</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>prodej supplementů</li> <li>prodej zdravé výživy</li> <li>prodej sportovního oblečení Bear It</li> <li>prodej fitness dezertů</li> </ul>		

Obrázek 25 Business model Lean Canvas (Vlastní zpracování)

### Zákazníci

Hlavní cílovou skupinou fitness prodejny, jsou lidé, kteří se aktivně zajímají o zdravý životní styl, starají se o svůj zevnějšek, věnují se nějaké pohybové aktivitě. Lidé, kteří pravidelně navštěvují fitness centra jsou ideálním zákaznickým segmentem, který splňuje všechny výše uvedené body. Tito lidé se snaží své sportovní výkony podpořit užíváním doplňků stravy. Většinou se jedná spíše o mladší generaci, nicméně stále více se svět fitness dostává do obliby i u starší generace. Očekává se, že větší procento zákazníků budou tvořit muži, ale z dotazníkového šetření vyplynulo, že i ženy jeví o tento typ prodejen zájem. Je nezbytné, aby nabídka sortimentu byla taková, aby si z ní vybrali jak muži, tak i ženy.

### **Problémy**

Problém, který potenciální zákazníci řeší je ten, že v dané lokalitě se zkrátka jiná podobná prodejna nebo obchod nenachází, a tak jsou nuceni buď dojíždět do Uherského Hradiště, což při dnešních cenách benzínu nejsou tyto cesty zrovna laciné, ale taky přichází o čas, který jsou nuceni na cestě strávit. V případě, že tuto cestu nejsou ochotni absolvovat, musí si své zboží objednat z e-shopu. Problémem však může být dodací doba, která se může vyšplhat až na řadu dní. Další věcí, která zde hrozí je například zničení či ztráta balíčku.

Co se sportovního oblečení týče, tak je mnohdy těžké odhadnout správnou velikost, tudíž dochází často k objednání velikosti, která zákazníkům nesedí a musí tedy koupené zboží vracet zpět obchodníkovi.

### **Řešení**

Vybudování kamenné prodejny v centru Uherského Brodu je tak ideálním řešením daného problému. Zákazníci tak dostanou možnost koupit si své oblíbené produkty okamžitě, bez nutnosti čekání. V nabídce budou kvalitní suplementy, které pomůžou fitness nadšencům snáze dosahovat jejich cílů v budování svalové hmoty, redukci tuku nebo k doplnění potřebných mikronutrientů. Také v prodejně bude proškolená obsluha, která se v nabízeném sortimentu dokonale vyzná, tak jim bude schopna poradit s jejich výběrem, což jistě jedinci, kteří se v dané problematice tolik neorientují, ocení.

Také zde bude možnost osobního vyzkoušení nového oblečení, které vstupuje na český trh, jedná se o značku Bear It, která cílí speciálně na ženy, které se při cvičení chtějí cítit příjemně, sebevědomě a žensky. Z důvodu, aby si zákaznice vybraly správnou velikost svého setu na cvičení, bude v prodejně možnost si jednotlivé modely vyzkoušet a vybrat si tak velikost, která jim přesně sedne.

### **Hodnotová nabídka**

Hodnota, kterou fitness prodejna bude předávat svým zákazníkům tkví v kvalitě nabízeného sortimentu za příznivou cenu, který bude podporovat nejen zdraví, ale i psychickou pohodu a umožní vést aktivní životní styl.

Pohodlí a rychlost nákupu nebo vyzvednutí objednávky zajistí dobré umístění fitness prodejny, která se bude nacházet přímo v centru města hned naproti jednoho z nejvíce navštěvovaných fitness center v Uherském Brodě, takže po cestě do posilovny si můžou odskočit koupit protein nebo jiný suplement dle jejich výběru.

Aby byl zážitek z návštěvy fitness prodejny ještě lepší, vždy bude přítomný příjemný personál, který zákazníkům ochotně a s úsměvem pomůže a poradí vybrat produkt, který by přesně splňoval jejich požadavky a posunul je blíže k jejich cíli.

### **Metriky**

K měření výkonu budou pravidelně počítány denní tržby, ze kterých je možné následně určit průměrnou denní tržbu. Stejným způsobem určíme průměrnou měsíční tržbu. Další možností, co jsme schopni určit je průměrná tržba na zákazníka, kdy se celková tržba vydělí počtem uskutečněných obchodů. Avšak tato metoda nebude v prodejně užívána příliš často. Stěžejní bude měřit průměrnou ať už denní či měsíční tržbu podniku.

### **Neférová výhoda**

Největší výhodou, kterou bude prodejna na své straně mít, je nepochybně to, že se v okolí nenachází žádná jiná konkurenční prodejna, která by prodávala stejný sortiment. Prozatím bude mít tak prodejna v Uherském Brodě značnou výhodu.

Silnou stránkou bude také profesionální přístup obsluhy, jejím hlavním úkolem bude poskytnout kvalitní odborný servis zákazníkovi, aby zákazník dostal přesně to, co bude chtít. Dalším faktem, který hraje ve prospěch prodejny je její výhodná pozice. Jelikož bude prodejna umístěna přímo naproti fitness centra, nebude tak těžké ji dostat do povědomí lidí, kteří toto fitness centrum navštěvují. Ti zároveň určitě ocení blízkost prodejny, protože si sem budou moct zajít ať už před nebo po tréninku zakoupit doplňky, které potřebují.

### **Distribuční kanály**

Prodejna bude mít dva stěžejní distribuční kanály, jedním z nich bude neodmyslitelně kamenná prodejna, která se bude nacházet v centru města v nově zrekonstruovaných moderních prostorách. Sem si budou zákazníci moct osobně přijít vybrat své produkty. Druhým kanálem, který bude prodejna využívat, a v dnešní době se bez něj neobejde, je bezpochyby e-shop, který bude postaven na platformě Shoptet. E-shop bude přehledně rozdělen do kategorií podle druhu produktu, aby se v něm zákazníci rychle a snadno zorientovali. Zákazníkům, kteří budou přes e-shop objednávat budou nabídnuty tyto možnosti distribuce, první z nich je doručení na adresu, dále si budou moci vybrat doručení na pobočku Zásilkovny nebo Balíkovny, případně budou moci zvolit možnost osobního odběru.



V rámci propagace bude mít prodejna reklamu na oblíbených sociálních sítích – Facebooku a Instagramu. Do budoucna je v plánu navázat spolupráci i s různými influencery, kteří by prodejnu propagovali na svých profilech v příspěvcích i příbězích.

### **Příjmy**

Příjmy fitness prodejny budou plynout ze čtyř zdrojů, primárními zdroji budou prodej doplňků stravy pro sportovce a prodej zdravé výživy. Další příjem bude prodejna dosahovat díky prodeji dámského fitness oblečení značky Bear It. V neposlední řadě se na příjmech prodejny budou podílet také zdravé fitness dezerty, které budou v prodejně k zakoupení.

### **Náklady**

Jednorázově bude nezbytné investovat do pořízení potřebného vybavení, aby prodejna mohla fungovat, jako jsou regály, počítač, pokladna... V pravidelných nákladech se promítne nákup zboží, které se bude objednávat dle potřeby, orientačně jednou týdně. Jednou za dva dny se také budou vyrábět zdravé dezerty, které musí být vždy čerstvé. Velkou položkou na straně nákladů bude také nájem za prostory prodejny a zálohy za energie. V pravidelných nákladech se dále promítne také pojištění prodejny, internetové připojení a reklama.

## 12 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ

Daná kapitola se zaměřuje na ekonomické zhodnocení vytvořeného business modelu fitness prodejny. Jsou zde vypočítány možné výnosy, kterých bude prodejna dosahovat, ale také náklady, se kterými se bude potýkat, ať už před zahájením své podnikatelské činnosti, tak i následně v průběhu podnikání. Závěrem je zde také spočítán bod zvratu a vyhodnocený celý vytvořený business model.

### Výnosy

Výnosy vždy závisí na tom, kolik lidí do prodejny zavítá či učiní objednávku přes její e-shop, dále také bude záležet na tom, jaké značky budou pro prodej zákazníkům zvoleny, protože každá značka má jiné pořizovací náklady na jejich produkty.

### *Dezerty:*

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření jsme dospěli k tomu, že lidé projevíli zájem o prodej čerstvých proteinových dezertů, musí být stanovena cena, za jakou se tyto dezerty budou prodávat. Cena za dezerty se bude odvíjet od nákladů na jejich výrobu. K nákladům připočteme požadovanou marži. Udává se, že náklady by měly tvořit průměrně třetinu z ceny výrobku, tímto způsobem byla stanovena i cena za dezerty.

Na prodejně budou vždy nabízeny dva dezerty, ty se budou různě střídat dle oblíbenosti.

Tabulka 4 Výpočet ceny jednotlivých dezertů (Vlastní zpracování)

Druh dezertu	Náklady	Prodejní cena
Tvarohový míša řez	21 Kč	63 Kč
Fazolové brownies	18 Kč	54 Kč
Rýžová kaše s ovocem	25 Kč	75 Kč
Chia pudink	18 Kč	54 Kč
Proteinový makovec	23 Kč	69 Kč

V průměru bude jeden dezert stát 63 Kč, z toho průměrné náklady budou 21 Kč.

### *Suplementy:*

Odběratel, od kterého bude fitness prodejna své zboží objednávat nabízí 40% slevu z maloobchodních cen v rámci jejich programu B2B. V dotazníkovém šetření byly

identifikovány oblíbené značky respondentů, u těchto značek byly stanoveny průměrné náklady na 1 produkt.

Průměrné ceny byly stanoveny na základě konkurenčních cen, výsledná cena se bude lišit v závislosti na značce a množství produktu.

Tabulka 5 Výpočet ceny suplementů (Vlastní zpracování)

Druh suplementu	Průměrné náklady	Průměrná prodejní cena
Protein (1000 g)	449 Kč	749 Kč
Nakopávač (500 g)	449 Kč	789 Kč
Kreatin (500 g)	443 Kč	749 Kč
BCAA (500 g)	280 Kč	489 Kč

Průměrná cena jednoho produktu z kategorie suplementů bude 694 Kč, průměrné náklady na daný produkt budou 405 Kč.

#### *Zdravá výživa:*

Dle predikcí, ze zdravé výživy budou mezi nejoblíbenější produkty patřit ořechová másla, proteinové tyčinky, kaše a směsi na palačinky.

Tabulka 6 Výpočet ceny zdravé výživy (Vlastní zpracování)

Produkt	Průměrné náklady	Průměrná prodejní cena
Ořechové máslo (500 g)	108 Kč	250 Kč
Proteinová tyčinka (50 g)	30 Kč	63 Kč
Kaše (500 g)	105 Kč	195 Kč
Směs na palačinky (500 g)	150 Kč	300 Kč

Jeden produkt z výše uvedených bude průměrně stát 202 Kč, průměrné náklady budou činit 98 Kč.

#### *Oblečení:*

Oblečení nabízené na fitness prodejně bude od značky Bear It, prodejna bude jedinou prodejnou v republice, která tuto novou českou značku bude nabízet. Marže bude činit cca

40 %, cena jednotlivých produktů se odvíjí od prodejní ceny značky Bear It, která bude uvedena na jejich e-shopu.

Tabulka 7 Cena oblečení (Vlastní zpracování)

Druh oblečení	Náklady	Prodejní cena
Sportovní podprsenka	385 Kč	540 Kč
Crop Top	455 Kč	640 Kč
Šortky	385 Kč	540 Kč
Legíny	553 Kč	775 Kč

Průměrná cena sportovního oblečení bude 624 Kč, z toho průměrné náklady budou 444 Kč.

V níže uvedené tabulce je možné vidět predikci tržeb, která byla stanovena po konzultaci se zaměstnankyní konkurenční fitness prodejny, která se ochotně podělila o své zkušenosti krátce po otevření dané fitness prodejny. V tabulce jsou obsaženy tři možné varianty, které mohou nastat – optimistická, realistická a pesimistická. Ve všech třech variantách je vždy kalkulováno s průměrnou cenou za kategorie produktů, což je v případě dezertu 63 Kč, v případě suplementů 694 Kč, v případě zdravé výživy 223 Kč a v případě oblečení 635 Kč. Celkové tržby jsou zde poté uvedeny za jeden měsíc, což v případě prodejny činí 20 dní, jelikož bude otevřena od pondělí do pátku.

Tabulka 8 Predikce tržeb (Vlastní zpracování)

Kategorie produktu	Pesimistická varianta	Realistická varianta	Optimistická varianta
Dezert	6x	10x	14x
Suplementy	4x	8x	12x
Zdravá výživa	10x	12x	16x
Oblečení	1x	2x	4x
<b>Celkem Kč</b>	<b>115 960 Kč/měsíčně</b>	<b>197 080 Kč/měsíčně</b>	<b>298 760 Kč/měsíčně</b>

## Náklady

### Vstupní náklady

Vstupní náklady budou hrazeny jednorázově, dříve, než se zahájí samotná podnikatelská činnost. Jsou to náklady, které pokryjí investice do vybavení prodejny. Tyto náklady jsou blíže rozepsány v tabulce 9, která se nachází níže v této práci.

### Pravidelné náklady

Pravidelné náklady se dělí na fixní a variabilní, tyto náklady bude muset prodejna hradit každý měsíc. U fixních nákladů nezáleží na množství prodaného sortimentu, tyto náklady musí být zkrátka povinně hrazeny, ať už firma dosáhne zisku či nikoli. Ve variabilních nákladech se promítne množství prodaného zboží, jelikož se jedná o náklady, které se mění v závislosti na objemu prodaného sortimentu, sem řadíme především náklady za zboží. Pro výpočet pravidelných nákladů byla použita realistická varianta.

Tabulka 9 Rozpis vstupních nákladů (Vlastní zpracování)

Položka	Pořizovací cena
Notebook	13 899 Kč
Platební terminál	3 599 Kč
Tiskárna	3 999 Kč
Regály	36 000 Kč
Stůl	9 200 Kč
Židle	1 799 Kč
Vitrína	2 739 Kč
Zkušební kabinka	2 199 Kč
Věšák	299 Kč
<b>Celkem</b>	<b>89 632 Kč</b>

Tabulka 10 Rozpis pravidelných nákladů (Vlastní zpracování)

Fixní náklady	Částka	Variabilní náklady	Částka
Nájem prostor	11 000 Kč	Náklady na zboží	110 280 Kč
Energie	1 800 Kč	Obalový materiál	8 540 Kč
Pojistka	1 500 Kč	Štítky	2 152 Kč
Internetové připojení	399 Kč	Papír	100 Kč
E-shop	1 370 Kč		
Marketing	1 500 Kč		
<b>Celkem měsíčně</b>			<b>138 641 Kč</b>

## 12.1 Hospodářský výsledek

K výpočtu hospodářského výsledku byla použita realistická varianta. Dle odhadu měsíční tržby prodejny budou činit 197 080 Kč, na základě toho byly vypočítány náklady, které

budou činit 138 641 Kč. Po odečtení nákladů od tržeb vychází hospodářský výsledek na 58 439 Kč měsíčně. Roční zisk fitness prodejny bude v takovém případě 701 268 Kč.

Tabulka 11 hospodářský výsledek (Vlastní zpracování)

HV/měsíc	Částka	HV/rok	Částka
Realistická predikce tržeb	197 080 Kč	Realistická predikce tržeb	2 364 960 Kč
Realistická predikce nákladů	138 641 Kč	Realistická predikce nákladů	1 663 692 Kč
<b>Celkem měsíčně</b>	<b>58 439 Kč</b>	<b>Celkem ročně</b>	<b>701 268 Kč</b>

## 12.2 Bod zvratu

Na základě odhadu tržeb a nákladů je možné určit bod zvratu, což je situace, kdy se náklady rovnají výnosům. V tomto případě bude počítáno, jaké množství suplementů musí být prodáno, aby se prodejna přehoupala do zóny ziskovosti.

Proměnné, které jsou zde využity jsou: fixní náklady = 17 569 Kč, průměrná cena suplementů = 694 Kč, průměrné variabilní náklady na 1 ks suplementů = 405 Kč.

Bod zvratu se počítá jako: fixní náklady / (cena – variabilní náklady na 1 ks).

$BZ = 17\,569 / (694 - 405) = 61$  Ks prodaných suplementů za měsíc je bodem zvratu tohoto business modelu, je to hranice od které již prodejna bude tvořit zisk.

## 12.3 Zhodnocení business modelu a doporučení

V dnešní době je poměrně složité v podnikání uspět. Trh je přesycen, nároky zákazníků se stále zvyšují, konkurence je silná. Aby podnik mohl na trhu podnikání uspět, musí přinést něco, co zákazníky přesvědčí, aby si pro své nákupy vybrali právě tento podnik. Možností je více, podnik může nabídnout nižší cenu, avšak to si zpravidla mohou dovolit velké firmy, které se nemusí bát, že o jejich zboží nebude zájem, musí totiž nízkou marži vyvážit velkým objemem prodeje. Další možností je přinést na trh něco, co na něm chybí, zaplnit tu mezeru, avšak přijít na něco zcela nového není vůbec jednoduché. Jinou možností může být také obrovský důraz na kvalitu, případně customizaci, avšak tyto věci s sebou přináší větší náklady, což pro začínající podnik nemusí být vůbec dosažitelné.

V případě tohoto business modelu bylo navrženo prodávání zdravých chutných dezertů přímo ve fitness prodejně, což je něco neobvyklého a mohlo by to tak zákazníky zaujat.

Avšak na základě pouhých predikcí a analýz není možné určit, zda by tento projekt byl opravdu úspěšný, to by se ukázalo až jeho realizací v praxi.

Fitness prodejna je něco, co jistě potenciál má. A jak ukázal Porterův model 5F a následně i dotazníkové šetření, fitness prodejna je něco, co v Uherském Brodě chybí. Což je dobrým impulsem pro to, aby tam prodejna mohla vzniknout. Ve prospěch otevření fitness prodejny v Uherském Brodě hraje i fakt, že se fitness centra za poslední roky těší stále větší oblibě, takže trh potenciálních zákazníků se stále rozšiřuje.

Pokud by skutečně došlo k realizaci tohoto projektu, musí se, jako v každém podnikání, počítat i s tím, že věci nebudou probíhat, jak bylo odhadováno a podnik se může dostat do ztráty, na kterou musí být připraven a mít rezervy, ze které tuto ztrátu pokryje, než se prodejna dostane do podvědomí lidí a vybuduje si tak stálou klientelu.

Jelikož se nejedná pouze o kamennou prodejnu, ale bude také podpořena e-shopem, v nejhorším případě by se kamenná prodejna mohla zrušit a zůstal by fungovat pouze e-shop, to by značně snížilo náklady a pomohlo minimalizovat případnou ztrátu. Po překonání krize by se případně mohla prodejna znovu otevřít.

V současnosti hraje velkou roli marketing, čím lépe se na této stránce zapracuje, tím snáz by prodejna dosáhla úspěchu a tím rychleji by si vybuodovala svou klientelu. Tento model reflektuje výsledky dotazníkového šetření respondentů, kteří se pohybují ve fitness světě a jsou z okolí Uherského Brodu. Na základě výsledků, kterých dotazníkové šetření dosáhlo, se zdá, že by zrealizování tohoto projektu mohlo mít úspěch.

Pokud by se tento projekt i v praxi osvědčil jako úspěšný, bylo by do budoucna jistě prospěšné dohodnout spolupráci s fitness centry. Ty by mohly odebírat produkty či mít věrnostní slevy pro majitele permanentek. Tak by se opět rozšířila zákaznická základna a tržby prodejny by se zvedly.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo vypracování business modelu fitness prodejny v Uherském Brodě. Dalším cílem bylo také zjistit, zda se z ekonomického hlediska vyplatí takový projekt podpořit, tudíž celý business model byl následně vyhodnocen. Business model byl vytvořen po předchozím důkladném prostudování příslušných literárních zdrojů, které se danými tématy zabývají.

V úvodu praktické části byla provedena důkladná analýza tržního prostředí fitness prodejny, byly použity tři analytické nástroje, nejprve, pomocí PEST analýzy byly určeny politicko-právní, ekonomické, sociální a technologické faktory, které mohou případnou činnost fitness prodejny do značné míry v budoucnu ovlivnit. Druhým použitým nástrojem byl Porterův model 5F, díky kterému byla zanalyzována konkurence, možní dodavatelé a zákazníci prodejny. Posledním nástrojem, který byl v této práci použit, byla SWOT analýza, která se věnuje jak vnitřnímu, tak vnějšímu prostředí firmy, identifikuje silné a slabé stránky fitness prodejny a jaké příležitosti a hrozby mohou nastat. Další část byla věnována dotazníkovému šetření, kterého se účastnili respondenti z okolí Uherského Brodu, poté, co bylo dotazníkové šetření vyhodnoceno, byl vytvořen business model, který byl založen na preferencích respondentů. V samotném závěru této práce byl daný business model vyhodnocen z ekonomického hlediska, za předpokladu, že by se fitness prodejně povedlo dosáhnout predikovaného vývoje tržeb.

Celkově tento projekt hodnotím jako zajímavý a domnívám se, že by mohl mít šanci na úspěch. Avšak výše předkládaný business model je zapotřebí ověřit, jak se osvědčí v praxi. Neboť v tuto chvíli se jedná o pouhý soupis odhadů.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024715353.

DRUCKER, Peter Ferdinand a Joseph MACIARIELLO. *Drucker na každý den: 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 8072611402.

FOSS, Nicolai J. a Tina SAEBI. *Business model innovation : the organizational dimension*. Oxford: Oxford University Press, 2015. ISBN 9780198701873.

GATTIS, Chris. *Business plan template : [how to write a business plan]*. Huntsville, Alabama: Blue Point Publishers, c2010. ISBN 9781466424227 1-4664-2422-2.

HANZELKOVÁ, Alena; Miloslav KERŤKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení : teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2017. ISBN 9788074006371.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. ISBN 9788024726908.

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

KOZEL, Roman; Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 9788024735276.

MAURYA, Ash. *Lean podnikání : přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. Brno: BizBooks, 2016. ISBN 9788026505068.

NAGYOVÁ, Ludmila. *Marketing*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2014. ISBN 9788055212692.

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. *Business model generation : a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley, 2010. ISBN 9780470876411.

OSTERWALDER, Alexander; Yves PIGNEUR, Greg BERNARDA a Alan SMITH. *Vydělávejte svými nápady : vytvářejte produkty a služby, po kterých zákazníci touží*. Brno: BizBooks, 2016. ISBN 9788026504528.

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie : metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 8085605112.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání : teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978802473339

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

STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 9788071799269

SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu : jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada, 2017. ISBN 9788027104079.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 9788024745206.

## SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

Co jako budoucí majitel s. r. o. musíte vědět o základním kapitálu. *Idoklad* [online]. 2021 [cit. 2023-04-11]. Dostupné z: (<https://www.idoklad.cz/blog/co-jako-budouci-majitel-s-r-o-musite-vedet-o-zakladnim-kapitalu>)

*Daňové novinky pro podnikatele a firmy v roce 2024*. Online. Moneta.cz. 2024. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/blog/danov%C3%A9-novinky-pro-podnikatele-a-firmy-v-roce-2024>. [cit. 2024-03-17].

*Indexy spotřebitelských cen - inflace - prosinec 2023*. Online. Český statistický úřad. 2023. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/indexy-spotrebitelskych-cen-inflace-prosinec-2023>. [cit. 2024-03-17].

Inflace, spotřebitelské ceny. *Český statistický úřad* [online]. 2023 [cit. 2023-04-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/inflace-spotrebitelske-ceny>

*Inflace v prosinci 2021 výrazně nad prognózou ČNB a vysoko nad horní hranicí tolerančního pásma cíle*. Online. Cnb.cz. 2022. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/verejnost/servis-pro-media/komentare-cnb-ke-zverejnenym-statistickym-udajum-o-inflaci-a-hdp/Inflace-v-prosinci-2021-vyrazne-nad-prognozou-CNB-a-vysoko-nad-horni-hranici-tolerancniho-pasma-cile/>. [cit. 2024-03-17].

Inflace v prosinci 2022 zpomalila. *Česká národní banka* [online]. 2023 [cit. 2023-04-11]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/verejnost/servis-pro-media/komentare-cnb-ke-zverejnenym-statistickym-udajum-o-inflaci-a-hdp/Inflace-v-prosinci-2022-zpomalila/>

Měsíční statistická zpráva srpen 2022. *Úřad práce ČR* [online]. 2022 [cit. 2023-04-11]. Dostupné z: [https://www.uradprace.cz/documents/37855/2602605/Mesicni\\_ZLK\\_08\\_2022.pdf/088f7ee0-555d-5e74-b77c-bc8de115c55a](https://www.uradprace.cz/documents/37855/2602605/Mesicni_ZLK_08_2022.pdf/088f7ee0-555d-5e74-b77c-bc8de115c55a)

*Nezaměstnanost ve Zlínském kraji k 31. 10. 2023*. Online. Czso.cz. 2023. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/nezamestnanost-ve-zlinskem-kraji-k-31-10-2023>. [cit. 2024-03-17].

Míra inflace v České republice v roce 2020. *Český statistický úřad* [online]. 2023 [cit. 2023-04-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xp/mira-inflace-20-v-ceske-republice>

*Nezaměstnanost v prosinci vzrostla na 4 %*. Online. Uradprace.cz. 2021. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/-/nezamestnanost-v-prosinci-vzrostla-na-4->. [cit. 2024-03-17].

*Nezaměstnanost zůstala v listopadu na říjnových 3,5 %, z evidence odešlo přes 36 tisíc lidí.* Online. Uradprace.cz. 2022. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/-/nezamestnanost-zustala-v-listopadu-na-rijnovych-3-5-z-evidence-odeslo-pres-36-tisic-lidi>. [cit. 2024-03-17].

*Nezaměstnanost v listopadu klesla na 3,3 %.* Online. Uradprace.cz. 2021. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/web/cz/-/nezamestnanost-v-listopadu-klesla-na-3-3->. [cit. 2024-03-17].

*Počet obyvatel v obci Uherský Brod, Uherské Hradiště* [online]. [2023] [cit. 2023-04-11]. Dostupné z: <https://obyvateleceska.cz/uherske-hradiste/uhersky-brod/592731>

*Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2023.* Online. Český statistický úřad. 2023. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2023>. [cit. 2024-03-17].

*Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2023.* Online. Kurzy.cz. 2024. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/760145-prumerna-mzda-ve-zlinskem-kraji-vzrostla-ve-4-ctvrtleti-2023-o-2-614-kc-na-42-318-kc-prumerna/>. [cit. 2024-03-17].

*PŘEHLEDNĚ: Které změny přinese rok 2024 nejen pro občany.* Online. Bdo.cz. 2024. Dostupné z: <https://www.bdo.cz/cs-cz/temata/dane/prehled-legislativnich-zmen-v-roce-2024>. [cit. 2024-03-22].

*Předběžný odhad HDP - 4. čtvrtletí 2020.* Online. Český statistický úřad. 2020. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/predbezny-odhad-hdp-4-ctvrtleti-2020>. [cit. 2024-03-17].

*Předběžný odhad HDP - 4. čtvrtletí 2022.* Český statistický úřad [online]. 2023 [cit. 2023-04-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/predbezny-odhad-hdp-4-ctvrtleti-2022>

*Zákon č. 455/1991 Sb. Zákony pro lidi* [online]. 1991-455 [cit. 2023-04-11]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

*Zákon č. 513/1991 Sb. Zákony pro lidi* [online]. 1991-513 [cit. 2023-04-11]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-513>

*Zákon č. 89/2012 Sb. Zákony pro lidi* [online]. 2012-89 [cit. 2023-04-11]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

Zjistěte, jaký je rozdíl mezi fyzickou a právnickou osobou. *Simply Office* [online]. 2022 [cit. 2023-04-11]. Dostupné z: <https://www.simplyoffice.cz/clanky/fyzicka-versus-pravnicka-osoba-znate-rozdily>

*Změny pro podnikatele od 1. 1. 2024.* Online. Mpo.cz. 2023. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/regulace-podnikani-a-snizovani-administrativni-zateze/zmeny-pro-podnikatele-od-1--1--2024--278909/>. [cit. 2024-03-17].

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a.s. Akciová společnost

BZ Bod zvratu

czso Český statistický úřad

k.s. Komanditní společnost

OSVČ Osoba samostatně výdělečně činná

s.r.o. Společnost s ručením omezeným

v.o.s. Veřejná obchodní společnost

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Business model Canvas (Osterwalder, 2010, s. 18) .....	28
Obrázek 2 Canvas vs Lean Canvas (Maurya, 2016, s. 25) .....	32
Obrázek 3 Míra inflace v % (Vlastní zpracování) .....	37
Obrázek 4 Vývoj HDP v % (Vlastní zpracování) .....	38
Obrázek 5 Průměrná mzda v Kč (Vlastní zpracování) .....	38
Obrázek 6 Míra nezaměstnanosti v % (Vlastní zpracování) .....	39
Obrázek 7 Míra nezaměstnanosti ve Zlínském kraji (Vlastní zpracování) .....	39
Obrázek 8 Věková struktura respondentů (Vlastní zpracování) .....	51
Obrázek 9 Navštívíte fitness prodejny (Vlastní zpracování) .....	51
Obrázek 10 Z jakého důvodu nenavštívíte fitness prodejny (Vlastní zpracování) .....	52
Obrázek 11 Jak často navštívíte fitness prodejny (Vlastní zpracování) .....	52
Obrázek 12 Z jakého důvodu navštívíte fitness prodejny (Vlastní zpracování) .....	53
Obrázek 13 Máte ve svém městě fitness prodejnu (Vlastní zpracování) .....	53
Obrázek 14 Ocenili byste fitness prodejnu v Uherském Brodě (Vlastní zpracování) .....	54
Obrázek 15 Upřednostníte spíše nákup v kamenné prodejně nebo (Vlastní zpracování) ...	54
Obrázek 16 Oceníte možnost osobního odběru (Vlastní zpracování) .....	55
Obrázek 17 Ocenili byste na prodejně fitness dezerty (Vlastní zpracování) .....	55
Obrázek 18 Kolik průměrně utratíte při jedné návštěvě fitness (Vlastní zpracování) .....	56
Obrázek 19 Jaká je pro vás ideální cena za fitness dezert (Vlastní zpracování) .....	56
Obrázek 20 Jaké produkty si nejčastěji kupujete (Vlastní zpracování) .....	57
Obrázek 21 Jaké jsou vaše oblíbené značky (Vlastní zpracování) .....	58
Obrázek 22 Co je pro vás při nákupu důležité (Vlastní zpracování) .....	58
Obrázek 23 Jaký způsob placení využíváte (Vlastní zpracování) .....	59
Obrázek 24 Z jakého jste města? (Vlastní zpracování) .....	59
Obrázek 25 Business model Lean Canvas (Vlastní zpracování) .....	62

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Srovnání užité hodnoty konkurenčních prodejen (Vlastní zpracování) .....	44
Tabulka 2 SWOT analýza (Vlastní zpracování) .....	48
Tabulka 3 Chi-square test (Vlastní zpracování) .....	50
Tabulka 4 Výpočet ceny jednotlivých dezertů (Vlastní zpracování).....	66
Tabulka 5 Výpočet ceny suplementů (Vlastní zpracování) .....	67
Tabulka 6 Výpočet ceny zdravé výživy (Vlastní zpracování) .....	67
Tabulka 7 Cena oblečení (Vlastní zpracování).....	68
Tabulka 8 Predikce tržeb (Vlastní zpracování).....	68
Tabulka 9 Rozpis vstupních nákladů (Vlastní zpracování) .....	69
Tabulka 10 Rozpis pravidelných nákladů (Vlastní zpracování).....	69
Tabulka 11 hospodářský výsledek (Vlastní zpracování) .....	70

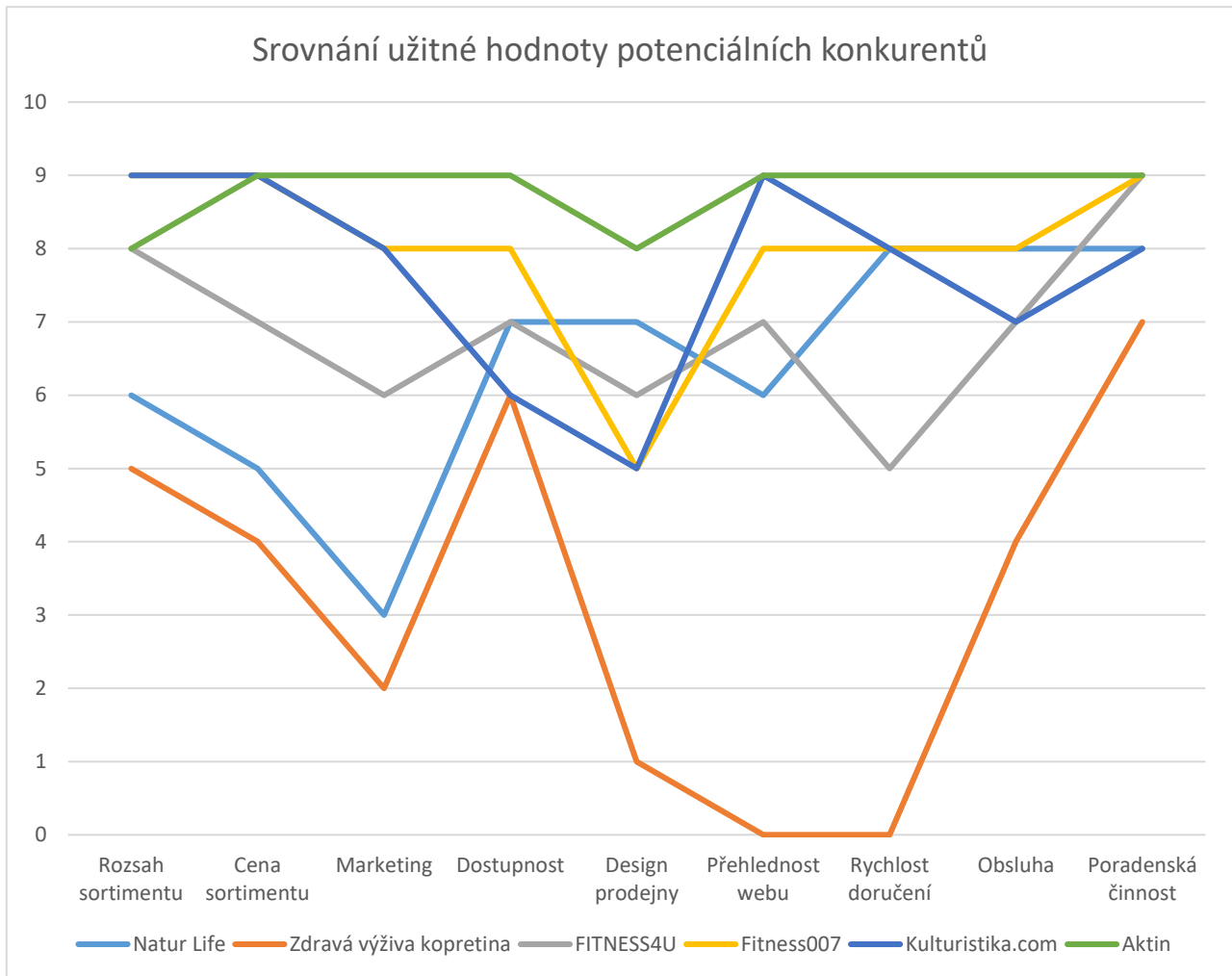


## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I: Srovnání užité hodnoty potenciálních konkurentů

Příloha II: Dotazníkové šetření

## PŘÍLOHA I: SROVNÁNÍ UŽITNÉ HODNOTY POTENCIÁLNÍCH KONKURENTŮ



## **PŘÍLOHA II: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ**

### **1. Z jakého jste města?**

- Uherský Brod
- Bánov
- Nivnice
- Drslavice
- Hradčovice
- Luhačovice
- Uherské Hradiště
- Zlín
- Jiná...

### **2. Navštěvujete fitness prodejny?**

- Ano
- Ne

### **3. Pokud fitness prodejny nenavštěvujete, tak z jakého důvodu?**

- Nemám zájem o zdravou stravu
- Neužívám suplementy
- Je to finančně nákladné

### **4. Jak často fitness prodejny navštěvujete?**

- 1 a vícekrát v měsíci
- 1x za dva měsíce
- 1x za čtvrt roku

### **5. Z jakého důvodu navštěvujete fitness prodejny?**

- Oblečení
- Zdravá výživa

- Suplementy

**6. Máte ve svém městě fitness prodejnu?**

- Ano
- Ne

**7. Ocenili byste fitness prodejnu v Uherském Brodě?**

- Ano
- Ne
- Je mi to jedno

**8. Upřednostníte spíše nákup v kamenné prodejně nebo přes e-shop?**

- E-shop
- Kamenná prodejna
- Je mi to jedno

**9. Oceníte možnost osobního oděru?**

- Ano
- Ne
- Je mi to jedno

**10. Ocenili byste na prodejně čerstvé fitness dezerty?**

- Ano
- Ne
- Je mi to jedno

**11. Kolik průměrně utratíte při jedné návštěvě ve fitness prodejně?**

- Do 500 Kč
- 500-1 tis. Kč
- 1-2 tis. Kč
- 2 tis. Kč a více

**12. Jaká je pro vás ideální cena za fitness dezert?**

- Do 50 Kč
- 50-100 Kč
- 100-150 Kč

**13. Jaké produkty nakupujete nejčastěji?**

- Vitamíny
- Vybavení
- Oblečení
- Ořechová másla
- Tyčinky, palačinky, kaše
- BCAA
- Kreatin
- Nakopávač
- Protein

**14. Jaké jsou vaše oblíbené značky?**

- Scitec
- Biotech USA
- Gym Beam
- Amix
- Czech Virus
- Prom-in
- Extrifit
- Nutrend
- Jiná...

**15. Co je pro vás při nákupu důležité?**

- Obsluha, co umí poradit

- Dobré recenze
- Osobní odběr
- Cena

**16. Jaký způsob placení využíváte?**

- Platební karta, Apple pay
- Hotovost
- Bankovní převod

**17. Jaké je vaše pohlaví?**

- Žena
- Muž

**18. Kolik máte roků?**

- 15-20
- 21-35
- 36-50
- 50+