

Hodnocení rizik při zřizování nového víceúčelového fitness centra

Bc. Karolína Dusbabová

Diplomová práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Karolína Dusbabová
Osobní číslo:	L22644
Studijní program:	N1032A020002 Bezpečnost společnosti
Specializace:	Rizikové inženýrství
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Hodnocení rizik při zřizování nového víceúčelového fitness centra

Zásady pro vypracování

- Zpracujte teoretické pojednání k problematice zvoleného tématu diplomové práce.
- Charakterizujte současný stav vybraného víceúčelového fitness centra.
- Posuďte rizika související se zřizováním daného víceúčelového fitness centra pomocí vybraných metod.
- Na základě výsledků analýz zpracujte metodickou příručku pro snížení identifikovaných rizik.

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

1. DOLEŽAL, Jan. *Projektový management*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3619-3.
2. HUČKA, Miroslav; ČVANČAROVÁ, Zuzana a FRANEK, Jiří. *Základy podnikání a podnikatelský proces*. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-3041-2.
3. RAUSAND, Marvin a HAUGEN, Stein. *Risk Assessment: Theory, Methods, and Applications*. 2nd Edition. Hoboken: John Wiley, 2020. ISBN 978-1-119-37723-8.
4. SINEK, Simon. *The Infinite Game*. London: Penguin Business, 2019. ISBN 978-0-241-29559-5.
5. SRPOVÁ, Jitka. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2253-0.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucí diplomové práce.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Eva Hoke, Ph.D.**
Ústav krizového řízení

Datum zadání diplomové práce: **2. prosince 2024**

Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2025**

L.S.

prof. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2024

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Prohlašuji, že

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

V Uherském Hradišti, dne 25. 4. 2025

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá hodnocením rizik při zřizování nového víceúčelového fitness centra. Teoretická východiska jsou zaměřena na pojem riziko a jeho klasifikaci, proces řízení rizik, oblast podnikání a specifika fitness sektoru. Data byla získána prostřednictvím strukturovaných rozhovorů s majiteli vybraných fitness center a doplněna o vlastní zkušenosti autorky. Na základě PESTLE analýzy byly identifikovány klíčové makroekonomické faktory ovlivňující podnikání ve fitness odvětví. Následně byla aplikována komparativní metoda, pomocí které jsou porovnávána dvě zkoumaná fitness centra. K analýze rizik byla použita metoda FMEA, která umožnila identifikovat hlavní rizika v celém procesu zřizování nového fitness centra. Výstupem diplomové práce je metodická příručka, která slouží jako praktický nástroj při hodnocení a řízení podnikatelských rizik. Příručka je určena pro začínající podnikatele v oblasti fitness.

Klíčová slova: hodnocení rizik, fitness centrum, PESTLE analýza, metoda FMEA, komparativní metoda, metodická příručka

ABSTRACT

This diploma thesis focuses on risk assessment related to the establishment of a new multifunctional fitness center. The theoretical framework is devoted to the concept of risk and its classification, the risk management process, entrepreneurship, and the specific characteristics of the fitness sector. The data were obtained through structured interviews with owners of selected fitness centers and supplemented by the author's own experience. Based on a PESTLE analysis, key macroeconomic factors influencing entrepreneurship in the fitness industry were identified. Subsequently, a comparative method was applied to analyze and compare the approaches of two examined fitness centers. For risk analysis, the FMEA method was used, which enabled the identification of key risks throughout the entire process of establishing a new fitness center. The outcome of the thesis is a methodological guide that serves as a practical tool for risk assessment and management. The guide is intended for aspiring entrepreneurs in the fitness sector.

Keywords: risk assessment, fitness center, PESTLE analysis, FMEA method, comparative method, methodological guide

Velké poděkování patří mé vedoucí práce, Ing. Evě Hoke, Ph.D., za její cenné rady, odbornou pomoc a trpělivost během celého procesu psaní této diplomové práce. Poděkování patří taktéž Mgr. Janu Cahovi, Ph.D. za jeho cennou a odbornou pomoc při tvorbě praktické části této diplomové práce.

V neposlední řadě bych ráda vyjádřila vděčnost celé své rodně, partnerovi a blízkým přátelům za jejich podporu, pochopení a povzbuzování v průběhu celého šestiletého kombinovaného studia. Bez jejich trpělivosti a motivace, by tato diplomová práce nevznikla.

Ráda bych také vzpomněla na svou zesnulou maminku a babičku, které si vždy přály, abych jednoho dne úspěšně dokončila vysokou školu. Tuto diplomovou práci věnuji i jim, jako projev vzpomínky a vděčnosti za jejich lásku a podporu.

**„Jediným způsobem, jak škodit svému tělu, je nepoužívat jej. Neaktivita je zabiják,
a tak si pamatujte – nikdy není příliš pozdě začít.“**

Jack LaLanne

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

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍL PRÁCE A POUŽITÉ METODY.....	12
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 RIZIKO	14
1.1 KLASIFIKACE RIZIK	15
1.1.1 Podnikatelská a strategická rizika	16
1.1.2 Rizika ve fázi přípravy a realizace projektu.....	17
1.1.3 Technicko-technologická a provozní rizika	18
1.1.4 Tržní a ekonomická rizika.....	19
1.1.5 Právní a legislativní rizika.....	19
1.2 ROZHODOVÁNÍ O RIZIKU A STRATEGIE 4T	20
1.2.1 Strategie „Take“ (převzít)	20
1.2.2 Strategie „Treat“ (ošetřit).....	21
1.2.3 Strategie „Transfer“ (přenést)	21
1.2.4 Strategie „Terminate“ (ukončit).....	22
1.3 SOUVISEJÍCÍ POJMY	23
2 PROCES ŘÍZENÍ RIZIK DLE ČSN ISO 31000.....	24
2.1 PROCES MANAGEMENTU RIZIK DLE ČSN ISO 31000.....	24
2.1.1 Stanovení kontextu.....	25
2.1.2 Posuzování rizik	25
2.1.3 Ošetření rizik.....	26
2.1.4 Monitorování a přezkoumávání	26
2.1.5 Komunikace a konzultace	26
2.2 METODY ANALÝZY RIZIK	27
2.2.1 Kvantitativní metoda	27
2.2.2 Kvalitativní metoda	28
2.2.3 Kombinovaná metoda	29
2.3 VYBRANÉ METODY POUŽITÉ V PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	29
2.3.1 Strukturovaný rozhovor	30
2.3.2 PESTLE analýza	30
2.3.3 Metoda komparace	31
2.3.4 Metoda FMEA	32
3 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ PODNIKÁNÍ.....	33
3.1 PODNIKÁNÍ, PODNIKATEL, PODNIK	33
3.1.1 Podnikání fyzických osob	35
3.1.2 Podnikání právnických osob	37
3.2 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR	40
3.2.2 Stanovování cílů a finanční plán	42
3.2.3 Marketingová a obchodní strategie	44

4	VYMEZENÍ OBLASTI FITNESS.....	45
4.1	CO JE TO FITNESS.....	45
4.2	HISTORIE FITNESS A VÝVOJ FITNESS AŽ PO SOUČASNOST	46
4.3	CHARAKTERISTIKA VÍCEÚČELOVÉHO FITNESS CENTRA.....	47
4.4	POHYB JAKO ŽIVOTNÍ POTŘEBA	48
4.5	DĚLENÍ POHYBOVÝCH SCHOPNOSTÍ	51
	DÍLČÍ ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI.....	54
II	PRAKTICKÁ ČÁST	55
5	PROCES ZŘIZOVÁNÍ VÍCEÚČELOVÉHO FITNESS CENTRA	56
6	PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO FITNESS CENTRA – SOUKROMÁ POSILOVNA KŘENOVICE.....	58
6.1	PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR – STANOVENÍ CÍLE A FINANČNÍ PLÁN.....	63
6.2	PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR – MARKETINGOVÁ A OBCHODNÍ STRATEGIE	65
7	PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO FITNESS CENTRA – FITNESS INSTITUT GYM	67
7.1	PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR – STANOVENÍ CÍLE A FINANČNÍ PLÁN.....	73
7.2	PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR – MARKETINGOVÁ A OBCHODNÍ STRATEGIE	75
8	STRUKTUROVANÉ ROZHOVORY	77
8.1	STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR S MAJITELKOU SOUKROMÉ POSILOVNY V KŘENOVICÍCH	77
8.2	STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR S MAJITELEM FITNESS INSTITUT GYM.....	79
9	PESTLE ANALÝZA	81
10	METODA KOMPARACE.....	84
11	METODA FMEA	87
11.1	STANOVENÍ KOEFICIENTŮ PRO METODU FMEA.....	87
11.2	METODA FMEA U SOUKROMÉ POSILOVNY V KŘENOVICÍCH.....	88
11.3	METODA FMEA U FITNESS INSTITUT GYM V HUSTOPEČÍCH	91
11.4	VYHODNOCENÍ METODY FMEA U OBOU SUBJEKTŮ	94
12	VYTVOŘENÍ METODIČKÉ PŘÍRUČKY PRO BUDOUCÍ ZŘIZOVATELE FITNESS CENTER	96
	ZÁVĚR.....	101
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	103
	SEZNAM OBRÁZKŮ	109
	SEZNAM TABULEK.....	110
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	111
	SEZNAM PŘÍLOH.....	114

ÚVOD

Rozhodnutí o založení víceúčelového fitness centra je složitý proces, který vyžaduje důkladné plánování a efektivní strategické řízení. Úspěšná realizace takového podnikatelského záměru závisí na mnoha faktorech, včetně ekonomické stability, konkurenceschopnosti, právních a regulačních podmínek či smysluplného marketingu. Mezi největší výzvy patří také identifikace a řízení rizik, která mohou negativně ovlivnit nejen počáteční fázi podnikání, ale i jeho dlouhodobou udržitelnost. Správná analýza rizik umožňuje podnikatelům předcházet potenciálním problémům a optimalizovat rozhodovací procesy tak, aby minimalizovali hrozby a maximalizovali příležitosti.

Riziko je pojem, který lze definovat různými způsoby, přičemž v kontextu zřizování fitness centra se jedná především o rizika spojená s investicemi, výběrem vhodné lokality, nastavením cenové politiky, řízením lidských zdrojů, legislativními povinnostmi a konkurencí na trhu. Každý z těchto faktorů může mít různou míru závažnosti, pravděpodobnosti výskytu a schopnosti detekce, což činí nezbytným aplikovat systematický přístup k jejich hodnocení a řízení. V této souvislosti je vhodné využít normu ČSN ISO 31000, která poskytuje rámec pro efektivní řízení rizik a jeho implementaci v podnikatelském prostředí.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou definovány klíčové pojmy související s rizikem, jeho klasifikace a jednotlivé strategie řízení, včetně strategie řízení rizik. Následující kapitoly jsou zaměřeny na metody analýzy rizik, podnikání a význam fitness. Praktická část se zaměřuje na představení vybraných fitness center, jejich podnikatelský záměr a následně jejich hodnocení prostřednictvím různých analytických metod, jako jsou strukturované rozhovory, PESTLE analýza, metoda komparace a metoda FMEA. Výsledkem práce je identifikace klíčových rizik, která mohou ovlivnit úspěšnost nového fitness centra, a formulace doporučení pro jejich minimalizaci v metodické příručce.

Závěry této práce mohou posloužit nejen budoucím podnikatelům v oblasti fitness, ale také investorům a manažerům, kteří plánují vstoupit na trh se sportovními a volnočasovými službami, potažmo novým fitness centrem.

CÍL PRÁCE A POUŽITÉ METODY

Hlavním cílem diplomové práce je návrh metodické příručky, která by mohla pomoci začínajícím podnikatelům při řízení rizik ve specifickém odvětví fitness. Podpůrnými cíli práce je zpracování literární rešerše týkající se dané problematiky. Na základě teoretických východisek je zpracována analýza a posouzení rizik spojených se zřizováním nového fitness centra a navržen efektivní postup pro jejich minimalizaci.

Pro zajištění komplexního hodnocení rizik a návrhu účinných řešení byly použity následující metody:

- **Strukturované rozhovory** s majiteli fitness center, poskytující praktické zkušenosti a názory na klíčová rizika spojená s tímto podnikáním.
- **PESTLE analýza**, která hodnotí makroekonomické a externí faktory ovlivňující podnikání.
- **Metoda komparace**, sloužící k porovnání dvou fitness center a analýze jejich hlavních rozdílů.
- **Metoda FMEA** (Failure Modes and Effects Analysis), která umožňuje detailní analýzu potenciálních rizik a jejich dopadů na úspěch fitness centra.

Použití těchto metod umožňuje detailní analýzu rizik spojených se zřizováním fitness centra a návrh efektivních strategií pro jejich řízení a minimalizaci.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 RIZIKO

První kapitola diplomové práce se zaměřuje na definici rizika a jeho klasifikaci v kontextu zřizování nového fitness centra. Budou zde popsány jednotlivé typy rizik, včetně strategických, podnikatelských, provozních, finančních, právních, technologických a dalších rizik. Dále následuje představení modelu čtyř strategií řízení rizik (4T), který zahrnuje možnosti převzetí, ošetření, přenesení a ukončení rizik.

Podle Fotra a Součka (2011) je riziko chápáno jako možnost vzniku ztráty nebo pravděpodobnost, že nastane událost ohrožující dosažení stanovených cílů jednotlivce, investičního projektu či organizace. Riziko zahrnuje nebezpečí negativních odchylek od plánovaných výsledků, které mohou ovlivnit úspěšnost daného subjektu. Riziko může vyplívat z různých faktorů, jako jsou nejistoty v odhadech, proměnlivost tržního prostředí, technologická složitost nebo vnější vlivy, například ekonomické a politické změny.

Dvorský a kol. (2021) uvádí, že riziko v podnikání zahrnuje faktory, které mohou vést k neúspěchu firmy, včetně finanční nejistoty, změn na trhu a manažerských rozhodnutí. Správné řízení rizik pak může zlepšit dlouhodobou stabilitu a růst firmy.

Čermák (2013) riziko představuje jako pravděpodobnost, že určitá hrozba využije existující zranitelnost a způsobí narušení důvěrnosti, integrity nebo dostupnosti.

Podle Smejkal a Ráise (2013) lze riziko definovat jako míru ohrožení aktiva a pravděpodobnost, že nastane událost, která se odchýlí od očekávaného vývoje. Stručně řečeno, riziko představuje pravděpodobnost nebo možnost vzniku ztráty. Jeho velikost je určena hodnotou aktiva, jeho zranitelností a úrovní hrozby. Pro minimalizaci rizika je nezbytné zavádět adekvátní protipatření, která snižují jeho dopad.

Šefčík (2015) uvádí, že riziko lze chápat jako očekávanou hodnotu škody. Jinými slovy, jedná se o dopad určitého nebezpečí, který vede k negativním důsledkům nebo ztrátám. Riziko se proto vyjadřuje mírou a stupněm ohrožení daného aktiva.

Významným aspektem je také pravděpodobnost výskytu rizika a rozsah jeho dopadů na projekt. V rámci řízení rizik je nutné identifikovat a analyzovat faktory, které jej způsobují, a následně implementovat opatření k jeho minimalizaci nebo efektivnímu řízení (Fotr a Souček, 2011). Správná analýza rizika pomáhá rozhodovacím procesům a umožňuje efektivnější řízení projektů s ohledem na jejich dlouhodobou úspěšnost. Klasifikace rizik se obvykle opírá o jejich původ a dopady, viz následující kapitola.

1.1 Klasifikace rizik

Rizika lze klasifikovat dle různých hledisek. Fotr a Souček (2011) je rozděluje na:

- **Podnikatelská rizika** – viz následující podkapitola.
- **Systematická a nesystematická rizika** – systematická rizika ovlivňují celou ekonomiku (např. inflace, změny zákonů), nesystematická rizika jsou specifická pro daný podnik (např. nová konkurence).
- **Vnitřní a vnější rizika** – vnitřní rizika souvisí s chodem firmy (např. chyby pracovníků), vnější pramení z okolního prostředí (např. legislativní změny, konkurence).
- **Ovlivnitelná a neovlivnitelná rizika** – ovlivnitelná rizika lze minimalizovat (např. školením zaměstnanců), druhá rizika jsou mimo kontrolu firmy (např. přírodní katastrofy – povodně, požáry způsobené suchem, měnové výkyvy).
- **Sekundární a primární rizika** – primární rizika vyplývají z běžného podnikání, sekundární rizika jsou důsledkem opatření proti primárním rizikům.
- **Rizika spojená s přípravou a realizací projektu** – viz následující podkapitola.
- **Technicko-technologická rizika** – viz následující podkapitola.
- **Výrobní rizika** – zahrnují nedostatek surovin, energií, či pracovní síly, což může ovlivnit produkci daného podniku.
- **Ekonomická rizika** – souvisejí s růstem cen surovin, materiálů, energií a služeb.
- **Tržní, prodejní, cenová finanční a kreditní rizika** – viz následující podkapitola.
- **Legislativní rizika** – zahrnují změny daňových zákonů, cenové regulace apod. (viz podkapitola 1.1.2).
- **Politická rizika** – mohou vyplývat ze změn vládní politiky, válečných konfliktů či teroristických hrozeb.
- **Environmentální rizika** – souvisejí s dodržováním ekologických předpisů.
- **Rizika spojená s lidským činitelem** – např. odchod klíčových zaměstnanců, podvody, stávkové nebo sabotáže.
- **Informační rizika** – zahrnují kybernetické útoky, poruchy IT systémů, únik dat aj.

Vedle zmíněných rizik existuje ještě tzv. čisté riziko, které zahrnuje pouze negativní dopady. Jedná se o rizika, která mohou vést k poškození majetku, újmě na zdraví či ztrátám na životech. Čisté riziko souvisí s přírodními katastrofami, jako jsou požáry či povodně, technickými selháními výrobních zařízení nebo lidskými faktory, například krádežemi či podvody. Vzhledem k tomu, že čisté riziko přináší pouze negativní důsledky, je nutné jej efektivně řídit prostřednictvím preventivních opatření a pojištění (Fotr a Souček, 2011).

V následujících podkapitolách jsou podrobněji charakterizována rizika, související s kontextem diplomové práce. Některé druhy rizik byly pro lepší přehlednost sloučeny.

1.1.1 Podnikatelská a strategická rizika

Tato kapitola spojuje podnikatelská a strategická rizika, protože obě ovlivňují rozhodovací proces při zřizování fitness centra.

Podnikatelská rizika představují významný faktor ovlivňující rozhodovací procesy podnikatele, přičemž většina rozhodnutí je učiněna v podmínkách nejistoty. Tato rizika lze klasifikovat jako interní a externí. Interní rizika zahrnují aspekty související s vnitřním prostředím podniku, jako jsou provozní procesy, finanční řízení či personální otázky. Podnikatel je schopen je do určité míry řídit a minimalizovat jejich dopad. Externí rizika jsou spojena s faktory mimo přímou kontrolu podniku, například legislativními změnami, tržními výkyvy či celkovým stavem ekonomiky. Efektivní řízení rizik vyžaduje implementaci vhodných strategií, jako je například pojištění proti vybraným podnikatelským rizikům (Veber a Srpová, 2012).

Mezi hlavní podnikatelská a strategická rizika patří:

- **Nedostatečný průzkum trhu** – neznalost poptávky a konkurence může vést k neúspěchu daného podniku na trhu.
- **Špatně zvolená lokalita** – špatný výběr místa snižuje dostupnost pro zákazníky.
- **Nedostatečný marketing** – slabá propagace nebo neefektivní reklama mohou omezit přísun nových klientů.
- **Nedostatečná firemní strategie** – špatně určená vize podniku.
- **Chybný finanční plán** – podcenění provozních nákladů či investic.
- **Nevhodně nastavený obchodní model** – špatně definovaná cenová politika nebo nabídka služeb.

1.1.2 Rizika ve fázi přípravy a realizace projektu

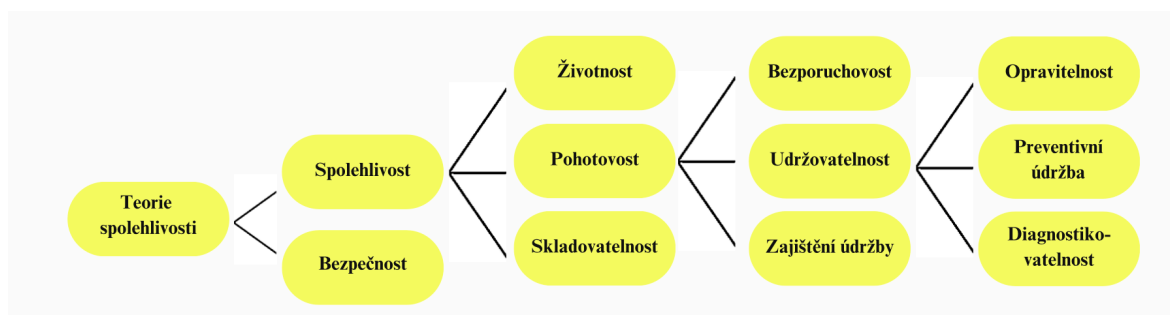
Tato fáze zahrnuje legislativní, finanční a organizační rizika, která mohou ohrozit úspěšné zahájení podnikání.

Mezi klíčová rizika této podkapitoly spadají:

- **Získání povolení** – stavební, hygienická a bezpečnostní legislativa (včetně požární ochrany) může zpomalit zahájení provozu.
- **Finanční plánování** – nesprávný odhad nákladů může vést k překročení rozpočtu.
- **Výběr dodavatelů** – nevhodní dodavatelé mohou ovlivnit jak kvalitu, tak včasnost dodávek.
- **Organizační řízení** – neefektivní koordinace zaměstnanců může způsobit provozní problémy.
- **Spolehlivost strojů** – špatný výběr zařízení může vést k častým poruchám, což ovlivňuje kvalitu poskytovaných služeb.

Spolehlivost můžeme charakterizovat jako schopnost technických zařízení a strojů fungovat bez nečekaných poruch co nejdéle (Valenčík a Stejskal, 2015). V kontextu práce je nutné zajistit pravidelnou kontrolu a údržbu vybavení tak, aby se předešlo výpadkům služeb a snížení spokojenosti zákazníků. Udržovatelnost označuje způsobilost strojů k předcházení poruch prostřednictvím pravidelné údržby. Opravitelnost se vztahuje k možnosti rychlé detekce závady, identifikace její příčiny a provedení opravy s minimálními náklady a časovou ztrátou. Bezporuchovost se soustředí na dlouhodobé fungování bez výpadků, přičemž je úzce spjatá s udržovatelností a diagnostikovatelností (Valenčík a Stejskal, 2015).

Přehled těchto vztahů poskytuje teoretický model spolehlivosti na obrázku 1.



Obrázek 1 Teorie spolehlivosti (Valenčík a Stejskal, 2015, upraveno autorem)

1.1.3 Technicko-technologická a provozní rizika

Do této podkapitoly můžeme zařadit všechno, co se týká fungování fitness centra, tedy techniky, bezpečnosti, technologií a celkového provozu. Tato rizika ovlivňují jak infrastrukturu, tak efektivitu a kvalitu poskytovaných služeb.

Provozní fáze je spojena s řadou rizik, která je třeba zohlednit jak z krátkodobého, tak z dlouhodobého hlediska (Fotr a Souček, 2011). **Krátkodobá provozní rizika** se vztahují zejména k zahájení provozu a adaptační fázi nového fitness centra. Mezi nejčastější problémy patří:

- **Nekvalifikovaní trenéři** – nedostatek odborně vyškoleného personálu může negativně ovlivnit spokojenost a bezpečnost klientů.
- **Neprofesionální personál na recepci** – negativní a nevhodné chování zaměstnanců na recepci, které může ovlivnit spokojenost klientů a taktéž poškodit jméno firmy.
- **Technické závady a nesprávná kalibrace vybavení (strojů)** – nesprávné nastavení fitness strojů zvyšuje riziko zranění a snižuje efektivitu tréninků.
- **Nevhodný výběr fitness doplňků a doplňků stravy** – špatná volba a nekvalitní výběr doplňků např. nekvalitní odporové gumičky, nedobrá protein aj., může negativně ovlivnit spokojenost klientů.

Dlouhodobá provozní rizika souvisejí se strategickými rozhodnutími, která byla učiněna již ve fázi plánování. Pokud nebyla správně odhadnuta, může fitness centrum čelit následujícím problémům:

- **Vysoké provozní náklady** – špatně nastavené smlouvy s dodavateli energie a služeb, zvyšující se nájem nebo neefektivní hospodaření s financemi.
- **Zastaralé či nevhodné vybavení a jeho nevhodné rozmístění** – absence modernizace nebo pořízení zařízení nízké kvality může vést ke zvýšeným nákladům na údržbu. Špatné uspořádání prostorů může vést k neefektivnímu využití kapacity fitness centra a nepohodlí klientů.
- **Absence provozního řádu** – nedostatečně definovaná pravidla pro provoz fitness centra mohou vést k nejednotným standardům služeb a organizačním problémům.
- **Nedodržování hygienických standardů** – může vést k problémům s inspekčními orgány.

1.1.4 Tržní a ekonomická rizika

Tato podkapitola spojuje tržní, cenová, finanční a ekonomická rizika. Zmíněná rizika ovlivňují dlouhodobou stabilitu fitness centra a jeho schopnost konkurovat na trhu.

Mezi klíčová rizika této podkapitoly patří:

- **Pokles poptávky** – změny v trendech zdravého životního stylu, rostoucí konkurence nebo nedostatečný marketing mohou snížit počet klientů.
- **Cenová konkurence** – tlak na snížení cen může ovlivnit ziskovost a udržitelnost podnikání.
- **Nedostatek kapitálu** – nedostatečně naplánované finanční rezervy mohou způsobit problémy s cash flow, zejména v počátečních fázích podnikání.
- **Zvyšující se provozní náklady** – růst cen energií, nájmu a mezd může vést ke snížení zisku, pokud nejsou náklady efektivně řízeny.
- **Překročení rozpočtu** – neefektivní hospodaření s rozpočtem může způsobit potíže s cash flow, zejména v počátečních fázích podnikání.

1.1.5 Právní a legislativní rizika

Právní a legislativní rizika souvisí s nutností dodržovat platné zákony a regulace, které mohou ovlivnit provoz fitness centra. Mezi hlavní oblasti patří:

- **Soulad s legislativou** – nutnost dodržovat hygienické, bezpečnostní a pracovní normy, jejichž porušení může vést k sankcím.
- **Získání potřebných povolení** – stavební, hygienická či provozní schválení jsou klíčová pro legální fungování fitness centra.
- **Pracovněprávní předpisy** – nesprávné uzavření pracovních smluv a nedodržení pracovního práva může vést k pracovním sporům.
- **Pojištění a odpovědnost za bezpečnost klientů** – provozovatel je odpovědný za bezpečné prostředí, včetně pravidelné údržby vybavení a prevence úrazů.
- **Ochrana osobních údajů (GDPR)** – správné nakládání s osobními údaji klientů a zaměstnanců je nezbytné k zajištění souladu s předpisy.

Pro minimalizaci těchto rizik je nutné průběžné sledování legislativních směn a pravidelná spolupráce s odborníky na právo a daně.

1.2 Rozhodování o riziku a strategie 4T

Rozhodování o riziku je klíčovým procesem v řízení podnikání, který vychází z dostupných zdrojů, zkušeností podniku a schopností managementu efektivně řídit provoz. Existují různé přístupy k řešení rizik, přičemž jedním z nejpoužívanějších je strategie 4T, jenž zahrnuje čtyři základní strategie nakládání s riziky. Mezi tyto strategie patří převzetí rizika (Take), ošetření rizika (Treat), přenesení rizika na jiný subjekt (Transfer) nebo jeho úplné odstranění (Terminate). Každá z těchto strategií má specifické využití v závislosti na povaze rizika a kontextu provozu daného fitness centra. Správná volba strategie umožňuje minimalizovat dopady rizik a optimalizovat dlouhodobou udržitelnost podnikání (Smejkal a Rais, 2013).

Úspěšná aplikace strategie 4T vyžaduje důkladnou analýzu rizik, která pomáhá určit pravděpodobnost výskytu rizik a jeho možné dopady (Smejkal a Rais, 2013).

V kontextu práce to znamená, že podnikatelé ve fitness sektoru musí nejen správně identifikovat rizika, ale také vybrat nejvhodnější strategii jejich řízení tak, aby neomezili své podnikání a současně minimalizovali možné ztráty.

Jednotlivé strategie budou podrobněji rozebrány v následujících podkapitolách.

1.2.1 Strategie „Take“ (převzít)

Tato strategie spočívá v přijetí rizika bez zásadních změn nebo dodatečných opatření. Podnik akceptuje možnost jeho výskytu a je připraven se s jeho důsledky vyrovnat (Smejkal a Rais, 2013).

V kontextu fitness centra může převzetí rizika zahrnovat například:

- Rozhodnutí neuzavřít speciální pojištění proti vandalismu nebo krádežím, čímž fitness centrum vědomě nese finanční riziko případných škod.
- Rozšíření nabídky o nové služby, například skupinové lekce s méně zkušenými instruktory, kdy podnik přijímá riziko nižší kvality služeb a možného odlivu zákazníků.
- Zajištění provozu s minimálním personálním obsazením, což snižuje náklady, ale zároveň může vést k nižší úrovni zákaznického servisu.

Strategie převzetí rizika se často využívá v případech, kdy je riziko nízké nebo kdy by jeho eliminace byla příliš nákladná.

1.2.2 Strategie „Treat“ (ošetřit)

Ošetření rizika znamená zavedení opatření, která snižují pravděpodobnost výskytu rizika nebo zmírňují jeho dopad. Cílem této strategie je minimalizovat riziko, aniž by bylo nutné se dané činnosti vzdát (Smejkal a Rais, 2013).

V kontextu fitness centra může ošetření rizika zahrnovat například:

- Instalaci kamerového systému a zabezpečení vstupu čipovými kartami, čímž se snižuje riziko krádeží a vandalizmu.
- Pravidelná údržba fitness strojů a kontrola technického stavu zařízení, aby se minimalizovalo riziko úrazu klientů.
- Zavedení školení pro personál a instruktory, jejichž cílem je zvýšení bezpečnosti cvičení a prevence zranění.
- Nastavení hygienických protokolů, například povinné čištění strojů po použití nebo pravidelná dezinfekce prostorů, tak, aby se minimalizovalo riziko šíření nemocí.
- Zavedení krizového plánu pro nečekané situace, například výpadky elektřiny nebo poruchy strojů, aby byl provoz fitness centra co nejméně narušen.

Ošetření rizika je nejčastěji využívanou strategií, protože není tak nákladné jako jeho eliminace, ale zároveň poskytuje vysokou úroveň ochrany.

1.2.3 Strategie „Transfer“ (přenést)

Přenesení rizika znamená delegování odpovědnosti na jiný subjekt, čímž podnik snižuje své přímé finanční nebo právní závazky. Nejčastěji se tento přístup využívá prostřednictvím pojištění nebo outsourcingu, tedy delegováním činností na externí specializovanou firmu (Smejkal a Rais, 2013).

V kontextu fitness centra může přenesení rizika zahrnovat například:

- Uzavření pojištění odpovědnosti za škodu v případě úrazu klienta na cvičebním zařízení.
- Externí správa úklidu a hygieny (outsourcing), čímž fitness centrum přenáší odpovědnost za dodržování hygienických standardů na specializovanou firmu.
- Uzavření smlouvy s leasingovou společností na pronájem fitness strojů namísto jejich přímého nákupu, což snižuje investiční riziko.

- Sjednání externí právní podpory pro řešení pracovněprávních sporů nebo vyřizování legislativních náležitostí, čímž se snižuje riziko právních komplikací.
- Outsourcing správy IT systémů a zabezpečení dat, čímž fitness centrum minimalizuje riziko kybernetických hrozeb a poruch v IT.

Tato strategie je vhodná zejména tehdy, pokud je riziko finančně náročné nebo právně komplikované, a podnik jej raději svěří specializovanému subjektu, který disponuje lepšími předpoklady pro jeho řízení.

1.2.4 Strategie „Terminate“ (ukončit)

Tato strategie představuje nejradikálnější přístup k řízení rizik a spočívá v úplném odstranění rizikové aktivity. Volí se v případech, kdy je riziko neúnosně vysoké, nebo pokud by náklady na zmírnění rizika přesahovaly přínosy dané činnosti (Smejkal a Rais, 2013).

V kontextu fitness centra může ukončení (tedy eliminace) rizika zahrnovat například:

- Rozhodnutí neotevřít provoz v lokalitě s nízkou poptávkou a silnou konkurencí, kde by riziko neúspěchu bylo příliš vysoké.
- Ukončení služby solária kvůli zvýšeným legislativním požadavkům a nákladům na provoz, které neodpovídají očekávanému zisku.
- Vyřazení zastaralých nebo nebezpečných cvičebních strojů z provozu namísto jejich drahých oprav.
- Zrušení provozu večerních hodin kvůli zvýšenému bezpečnostnímu riziku a vyšším provozním nákladům, které neodpovídají přínosům.

Ačkoliv je ukončení rizika nejúčinnější strategií, bývá často spojena s finančními ztrátami nebo omezením růstového potenciálu podniku. Proto je důležité tuto strategii volit pouze v případech, kdy jiné strategie nejsou ekonomicky nebo provozně udržitelné.

Efektivní řízení rizik je nezbytným prvkem dlouhodobě úspěšného podnikání, zejména ve specifických sektorech jako je fitness centrum. Každá ze strategií řízení rizik má své opodstatnění a může být aplikována v závislosti na konkrétní situaci a dostupných zdrojích. Správná kombinace strategií 4T umožňuje podnikatelům minimalizovat hrozby, optimalizovat náklady a zároveň tak zajistit bezpečnost a spokojenost zákazníků. Klíčovým faktorem je pravidelná analýza rizik a flexibilní přístup k jejich řízení, který reflektuje aktuální tržní podmínky a měnící se legislativní požadavky.

1.3 Související pojmy

Aktiva – představují jakýkoliv prvek, který má pro organizaci určitou hodnotu a měl by být odpovídajícím způsobem chráněn (Čermák, 2013). Smejkal a Rais (2013) charakterizují aktivum jako cokoli, co má pro firmu určitou hodnotu. Dělí aktiva na hmotná (např. nemovitosti, stroje, vozidla) a nehmotná (např. softwary, licence).

Pasiva – závazky nebo povinnosti, které představují finanční nebo provozní zátěž podniku. Jedná se například o úvěry, náklady na provoz, smluvní závazky vůči dodavatelům aj. (Veber a Srpová, 2012).

Hrozba – označuje jakoukoliv událost či faktor, který může negativně ovlivnit důvěrnost, integritu nebo dostupnost aktiva (Čermák, 2013). Může mít podobu faktoru, události nebo osoby, která způsobí podniku škodu nebo ohrozí jeho aktiva. Hrozby se dělí na úmyslné, například krádež, a náhodné, jako je požár (Smejkal a Rais, 2013).

Nebezpečí – představuje potencionální hrozbu způsobující škodu nebo újmu. Může se jednat o situaci, činnost, faktor nebo zdroj, který zvyšuje riziko negativních následků (Neugebauer, 2018).

Opatření – stanovená logická nebo administrativní činnost pro větší bezpečnost, která snižuje zranitelnost a chrání aktivum před danou hrozbou (Čermák, 2013).

Protiopatření – je cílená reakce na hrozbu, která slouží k omezení jejího dopadu, snížení zranitelnosti a k prevenci škod. Uplatňuje se ve fázi ošetřování rizik, kde pomáhá minimalizovat jejich dopad (Smejkal a Rais, 2013).

Zranitelnost – je charakteristika aktiva nebo jeho slabiny v oblasti fyzické, logické či administrativní bezpečnosti, která může být potencionální hrozbou (Čermák, 2013).

Prevence – zahrnuje opatření zaměřená na předcházení rizikům a minimalizaci jejich dopadů. Ve fitness centru zahrnuje například pravidelnou údržbu zařízení nebo školení zaměstnanců (Smejkal a Rais, 2013).

Bezpečnostní opatření – slouží k ochraně podniku, zaměstnanců a zákazníků před riziky. Může jít o zabezpečení vstupů, kamerové systémy či nouzové evakuační plány (Procházková, 2011).

Odolnost podniku – označuje schopnost podniku (fitness centra) reagovat na rizika a obnovit provoz po krizové situaci. Ve fitness centru zahrnuje například krizovou komunikaci či zvládání ekonomických výkyvů (Fotr a Souček, 2011).

2 PROCES ŘÍZENÍ RIZIK DLE ČSN ISO 31000

Řízení rizik je nezbytným prvkem efektivního fungování podniku, jelikož pomáhá vytvářet stabilní prostředí pro správné řízení a provoz. Tento proces umožňuje identifikovat hrozby, analyzovat jejich příčiny a určit míru jejich závažnosti. Díky analýze rizik lze navrhnout vhodné kroky k minimalizaci negativních dopadů. V kontextu zřizování fitness centra je klíčové identifikovat a analyzovat rizika spojená s výstavbou, legislativními požadavky, bezpečností provozu a dlouhodobou finanční udržitelností. Proces řízení rizik umožňuje předvídat hrozby, hodnotit jejich pravděpodobnost a dopad a navrhnout opatření k jejich minimalizaci.

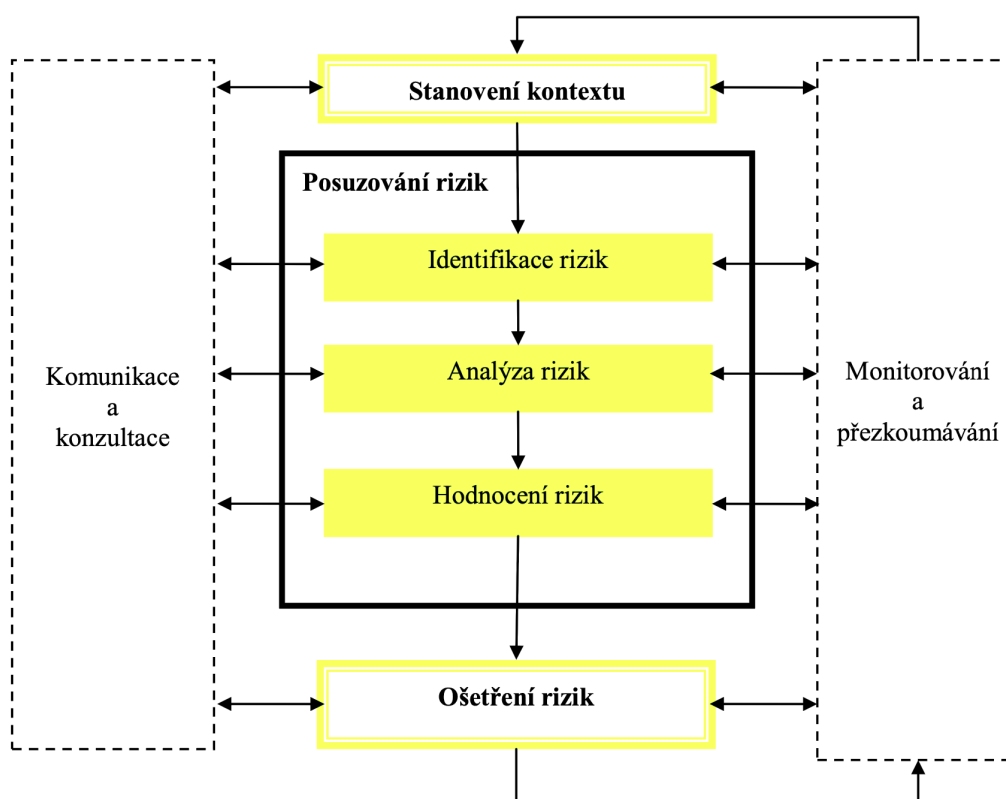
Svozilová (2016) definuje řízení rizik jako „*sled aktivit, kterými jsou použitím preventivních nebo korektivních zásahů odvráceny události a odstraňovány vlivy, jež by mohly ohrozit říditelnost plánovaných procesů nebo by mohly vést k jiným nechtěným výsledkům*“.

Proces lze chápat jako soubor činností vedoucích k dosažení konkrétního cíle v omezeném čase a s danými zdroji. V případě fitness centra zahrnuje projekt plánování, výstavbu, vybavení a následné uvedení do provozu. Klíčovým aspektem je efektivní řízení rizik v jednotlivých fázích projektu včetně ekonomických, technických a provozních faktorů. Srpová (2020) zdůrazňuje, že správná identifikace a minimalizace rizik je zásadní pro úspěšnou realizaci projektu a jeho dlouhodobou udržitelnost.

Řízení rizik je dynamický proces, který neustále reaguje na nové podmínky a vnější i vnitřní nejistoty. Plamínek (2018) uvádí, že tento proces zahrnuje kontinuální sledování a hodnocení účinnosti opatření, což umožňuje pružně reagovat na vznikající hrozby a zajistit stabilitu podniku. V oblasti fitness centra je nezbytné nejen identifikovat rizika spojená s jeho založením, ale i s jeho provozem, jako jsou bezpečnost klientů, technický stav vybavení a ekonomická rentabilita.

2.1 Proces managementu rizik dle ČSN ISO 31000

Řízení rizik systematický proces zahrnující komunikaci a konzultaci, stanovení kontextu, posuzování a ošetření rizik. Nezbytnou součástí je průběžná komunikace, monitorování a přehodnocování analyzovaných rizik (Procházková, 2011). Proces umožňuje identifikovat a minimalizovat potenciální hrozby, čímž přispívá k vyšší stabilitě podniku. Celý proces řízení rizik je znázorněn na obrázku 2.



Obrázek 2 Proces managementu rizik (ČSN ISO 31000, upraveno autorem)

2.1.1 Stanovení kontextu

Stanovení kontextu znamená definování všech vnějších i vnitřních faktorů, které mohou mít vliv na proces řízení rizik. Je nezbytné vymezit hranice řízení, určit kritéria hodnocení rizik a stanovit všechny souvislosti, které mohou rizika ovlivnit. Klíčovou roli v tomto kroku hraje sestavení odborného týmu, který přispívá k objektivnějšímu hodnocení situace a efektivnímu řízení rizik ve firmě (Smejkal a Rais, 2013).

2.1.2 Posuzování rizik

Posuzování rizik je jádrem celého procesu managementu rizik a zahrnuje tři klíčové fáze, kterými jsou identifikace, analýza a následné hodnocení rizik (Rausand a Haugen, 2020).

Identifikace rizik

Prvním krokem je identifikace rizik, což zahrnuje stanovení hodnoty aktiv a jejich ohrožení. Proces identifikace umožňuje sestavit seznam rizik, která mohou ohrozit dosažení podnikových cílů. Neidentifikovatelná rizika nemohou být dále analyzována, proto je tento krok zásadní pro celý proces řízení rizik (Grasseová a kol., 2010).

Analýza rizik

Analýza rizik spočívá v určení příčin identifikovaných hrozeb a jejich pravděpodobnosti. Hodnotí se dopad těchto hrozeb na organizaci, přičemž lze využít kvalitativní, kvantitativní nebo kombinované metody (viz kapitola 2.2). Správná analýza umožňuje lépe porozumět rizikům a jejich potenciálním následkům (Grasseová a kol., 2010).

Hodnocení rizik

Poslední částí posuzování rizik je jejich hodnocení. Zde se stanovuje úroveň závažnosti jednotlivých rizik a určují se prioritní hrozby, které je nutné neprodleně řešit. Hodnocení rizik umožňuje určit, jaké kroky jsou nutné k jejich efektivnímu zvládnutí (Smejkal a Rais, 2013).

2.1.3 Ošetření rizik

Po posouzení rizik následuje jejich ošetření, což znamená výběr vhodných opatření k minimalizaci dopadů identifikovaných hrozeb. Tento krok zahrnuje stanovení přijatelných a nepřijatelných rizik a následné rozhodnutí o implementaci opatření. Pokud je riziko nepřijatelné, je třeba navrhnout nové strategie a znovu posoudit jejich účinnost. K řízení rizik lze využít strategii 4T, která je podrobněji popsána v kapitole 1.2 (Grasseová a kol., 2010). Implementace těchto opatření vyžaduje důslednost, časový harmonogram a jasně definované odpovědnosti (Smejkal a Rais, 2013).

2.1.4 Monitorování a přezkoumávání

Monitorování a přezkoumávání rizik je klíčovým prvkem celého procesu řízení rizik. Tato fáze zahrnuje pravidelné vyhodnocování účinnosti zavedených opatření a sledování změn v prostředí organizace. Proces lze provádět formou kontinuálního dohledu nebo pravidelných kontrol, přičemž veškeré zjištěné změny je nutné řádně dokumentovat. Hlavním cílem této fáze je zajistit, že podnik bude schopen pružně reagovat na nové hrozby (Grasseová a kol., 2010).

2.1.5 Komunikace a konzultace

Efektivní řízení rizik začíná i končí komunikací a konzultací mezi klíčovými aktéry. Tento krok pomáhá identifikovat a správně pochopit rizika, čímž podporuje efektivní rozhodování v celém procesu řízení rizik (Grasseová a kol., 2010).

2.2 Metody analýzy rizik

Existují tři hlavní přístupy k analýze rizik – kvantitativní, kvalitativní a kombinovaná metoda. Každý z těchto přístupů se liší způsobem vyjádření rizik, úrovní přesnosti a vhodností pro konkrétní situace. Výběr vhodné metody závisí na dostupnosti dat, požadované míře přesnosti a účelu analýzy (Smejkal a Rais, 2013).

2.2.1 Kvantitativní metoda

Kvantitativní analýza rizik je založena na číselném vyjádření pravděpodobnosti výskytu hrozeb a jejich dopadů. Tento přístup využívá matematické modely, statistické výpočty a ekonomické metriky, které umožňují přesně kvantifikovat riziko a jeho finanční důsledky. Díky přesné a datově podložené analýze lze stanovit očekávané ztráty a hodnotit efektivitu opatření, což je klíčové například při řízení investic nebo hodnocení bezpečnostních hrozeb (Rausand a Haugen, 2020; Smejkal a Rais, 2013).

Nevýhodou je velká závislost na vstupní data, která musí být přesná a snadno dostupná. Další komplikací je časová náročnost analýzy a riziko zkreslení výsledků, ke kterému může dojít kvůli nedostatku historických dat nebo přílišnému spoléhání na modelové předpoklady (Procházková, 2011).

Kvantitativní metody se uplatňují především v oblastech finančního řízení, analýzy investičních rizik nebo řízení bezpečnostních hrozeb, kde je nezbytné přesné ekonomické vyčíslení dopadů (Fotr a Souček, 2011).

Mezi nejčastěji využívané metody této kategorie patří:

- Analýza spolehlivosti lidského činitele (Human Reliability Analysis – HRA)
- Analýza kvantitativních rizik procesu (Quantitative Risk Analysis – QRA)
 - Simulace Monte Carlo
 - Analýza stromu poruchových stavů (FTA)
 - Analýza očekávané roční ztráty (ALE)

Přestože kvantitativní metody nebudou v praktické části použity, jejich znalost je důležitá pro komplexní pochopení řízení rizik nejen při zřizování fitness centra.

2.2.2 Kvalitativní metoda

Kvalitativní metody se zaměřují na subjektivní hodnocení rizik na základě odborného posudku, často s využitím bodového ohodnocení (např. nízké, střední, vysoké). Tyto metody jsou rychlé, flexibilní a umožňují identifikovat rizika i bez přesných číselných údajů, což je výhodné v situacích, kde není možné získat detailní kvantitativní data (Rausand a Haugen, 2020; Smejkal a Rais, 2013).

Hlavní nevýhodou kvalitativního přístupu je subjektivní hodnocení, které může být ovlivněno rozdílnými názory hodnotitelů nebo jejich zkušenostmi. Nepřítomnost přesného finančního vyjádření rizik může komplikovat rozhodování, zejména pokud je nutné ekonomicky zdůvodnit přijatá opatření (Procházková, 2011).

Kvalitativní metody se často využívají ve strategickém řízení, hrozbách v počátečních fázích projektů nebo při hodnocení bezpečnostních a provozních rizik, kde je důležitá rychlost a jednoduchost analýzy.

Mezi nejčastěji využívané metody této kategorie patří:

- SWOT analýza
- Brainstorming
- Metoda DELPHI (Metoda pro stanovení odborného odhadu budoucího vývoje)
- Metoda komparace
- Strukturované rozhovory
- Metoda 5 PROČ? (5 WHY'S)
- Kontrolní seznam (Check List)
- Hodnotová analýza (Value Analysis)
- Metoda RIPRAN (Risk Project Analysis)
- Analýza příčin a následků (Root Cause Analysis – RCA)

Kvalitativní metody, jako je brainstorming, strukturované rozhovory a metoda komparace jsou užitečné zejména pro identifikaci a porovnávání rizik v různých kontextech. V praktické části budou vybrané metody použity pro sběr dat a následnou srovnávací analýzu vybraných fitness center.

2.2.3 Kombinovaná metoda

Kombinované metody propojují výhody kvantitativního a kvalitativního přístupu, což umožňuje vyváženější hodnocení rizik s ohledem na dostupná data a konkrétní situaci. Tento přístup umožňuje zkombinovat číselná data s expertním posouzením, což zvyšuje přesnost výsledků a zároveň zachovává jejich interpretovatelnost (Fotr a Souček, 2011).

Nevýhodou kombinovaných metod je jejich vyšší analytická a časová náročnost. Sjednocením různých typů informací do jednoho hodnotícího rámce může být komplikované, zejména pokud se jedná o heterogenní rizika s rozdílnou povahou (Smejkal a Rais, 2013).

Tyto metody jsou vhodné zejména tam, kde je třeba provázat ekonomické, technické a bezpečnostní aspekty rizika, například v hodnocení projektových rizik, technologických procesů nebo investičních záměrů.

Mezi nejčastěji využívané metody této kategorie patří:

- Matice rizik
- Diagram rybí kosti (Ishikawa diagram)
- Motýlková analýza (Bow-Tie Analysis)
- Metoda PHN (P = pravděpodobnost, N = následek, H = hrozba)
- Analýza selhání a jejich dopadů (Failure Mode and Effects Analysis – FMEA)
- Analýza nebezpečí a provozuschopnosti (Hazard and Operability Study – HAZOP)

Metoda FMEA, která bude aplikována v praktické části, umožňuje systematicky hodnotit potenciální selhání provozu fitness centra a jejich důsledky. Tato metoda bude podrobněji rozebrána v kapitole 2.3.4.

2.3 VYBRANÉ METODY POUŽITÉ V PRAKTICKÉ ČÁSTI

Pro hodnocení rizik při zřizování fitness centra byly v této práci využity čtyři analytické metody, které umožní komplexní pohled na klíčová rizika. Strukturovaný rozhovor slouží k získání odborných názorů a zkušeností majitelů fitness center. PESTLE analýza se zaměřuje na zkoumání vnějších faktorů, jako jsou politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a environmentální vlivy, které mohou ovlivnit podnikatelské prostředí. Metoda komparace slouží k objektivnímu porovnání různých variant řešení,

například výběru vhodné lokality nebo optimalizace nabídky služeb v konkurenčním prostředí. Metoda FMEA (Failure Mode and Effects Analysis) umožňuje identifikovat možné selhání procesů, analyzovat jejich příčiny a následky, čímž přispívá k efektivnějšímu řízení provozních rizik. Kombinace těchto metod poskytuje ucelený přístup k analýze a hodnocení rizik spojených s zřizováním a následným provozem fitness centra.

2.3.1 Strukturovaný rozhovor

Strukturovaný rozhovor je metoda sběru dat, při které jsou všechny otázky předem pevně stanoveny, a to jak z hlediska formulace, tak i pořadí. Tento přístup zajišťuje jednotnou strukturu, což umožňuje snadnější srovnávání odpovědí a efektivnější analýzu dat. Díky jasně definovaným otázkám se minimalizuje vliv tazatele na průběh rozhovoru, což zvyšuje objektivitu výsledků. Na druhou stranu může vysoká míra formalizace omezit spontánnost odpovědí a snížit možnost hlubšího pochopení postojů a zkušeností respondenta. Strukturované rozhovory se často využívají v kvantitativním výzkumu, kde je důležitá konzistence a porovnatelnost získaných informací. V některých případech mohou být odpovědi respondenta předem definovány jako výběr z možností, což ještě více zpřesňuje vyhodnocení dat. I když tento typ rozhovoru přináší vysokou míru přehlednosti a srovnatelnosti, není vždy ideální pro situace, kde je klíčové hlubší porozumění kontextu a osobních zkušeností respondentů (Reichel, 2009).

Podle Bláhy (2019) se jedná o výzkumnou metodu, při níž tazatel klade předem připravené otázky v přesně stanoveném pořadí, aniž by k nim přidával vlastní komentáře. Odpovědi respondentů jsou pečlivě zaznamenávány, což umožňuje snadnější zpracování a srovnání dat. Tento přístup však omezuje hloubku poznání a může vést k získání neúplných či nepřesných informací kvůli jeho šablonovitému charakteru. Strukturované rozhovory se využívají především k identifikaci obecných vzorců v rámci zkoumaného jevu.

2.3.2 PESTLE analýza

PESTLE analýza je metoda strategického řízení, která se zaměřuje na hodnocení vnějšího prostředí podniku. Název analýzy pochází z počátečních písmen klíčových faktorů, které ovlivňují podnikání: politické (Political), ekonomické (Economic), sociální (Social), technologické (Technological), legislativní (Legal) a ekologické (Environmental). Tento přístup umožňuje podnikům identifikovat příležitosti a hrozby vycházející z okolního prostředí a přizpůsobit jim své strategie (Srpková, 2020).

Politické faktory zahrnují vliv vládních politik, stabilitu politického systému a regulační rámec (Srpová, 2020). V kontextu práce se jedná například o změny v oblasti veřejného zdraví nebo daňové úlevy na podporu aktivního životního stylu.

Ekonomické faktory ovlivňují poptávku po službách a schopnost podniků generovat zisk. Patří sem například inflace, nezaměstnanost, růst HDP nebo dostupnost úvěrů (Srpová, 2020). V kontextu práce se jedná např. o změny v příjmech obyvatel a ochota investovat do volnočasových aktivit.

Sociální faktory souvisejí s demografickým vývojem, změnami životního stylu a preferencemi zákazníků (Srpová, 2020). Rostoucí důraz na zdraví, stárnutí populace nebo rostoucí obliba skupinových lekcí může ovlivnit nabídku služeb fitness centra.

Technologické faktory zahrnují inovace ve fitness vybavení, digitální aplikace pro sledování výkonu nebo rozvoj online tréninkových platforem (Srpová, 2020). Adaptace na technologické trendy může být pro fitness centrum konkurenční výhodou.

Legislativní faktory se týkají právních předpisů, které mohou ovlivnit provoz podnikání (Srpová, 2020). Například hygienické normy nebo regulace pro provozování sportovišť.

Ekologické faktory reflektují rostoucí důraz na udržitelnost a ochranu životního prostředí (Srpová, 2020). Fitness centra mohou čelit tlakům na snižování energetické náročnosti provozu, využívání ekologických materiálů nebo opatření pro minimalizaci odpadu.

PESTLE analýza je klíčovým nástrojem pro hodnocení vnějších vlivů, které mohou ovlivnit úspěch fitness centra. Díky této metodě lze předvídat změny v podnikatelském prostředí a připravit strategie pro efektivní řízení rizik.

2.3.3 Metoda komparace

Srovnávací metoda, známá také jako komparativní či komparační, je výzkumný přístup založený na principu porovnávání. Používá se v různých vědních oborech – například v sociologii, antropologii či demografii a může sloužit jak k popisu, tak ke klasifikaci, nebo hledání příčin a souvislostí mezi zkoumanými jevy. V rámci výzkumného postupu se obvykle určuje předmět srovnání, vybírají se srovnávané znaky a volí se vhodné techniky a formy vyhodnocení. Srovnávací metoda může být využita například ke zjišťování rozdílů mezi sociálními skupinami nebo k hledání obecných rysů v různých společnostech. Využití metody vyžaduje pečlivou teoretickou i metodologickou přípravu, protože správné srovnání závisí na přesném vymezení kontextu (Linhart a Vodáková, 2017).

Základní podmínkou komparace je existence společných charakteristik sledovaných dat. Pokud společné znaky chybí, je nutné data rozdělit na jednotlivé části a porovnávat je samostatně. Podle Hendla (2009) je komparační postup jednoduchý. Nejprve je třeba přesně určit, co se má srovnávat, poté stanovit cíl srovnávání a následně určit kritéria, podle kterých bude analýza probíhat. Pro kvalitní srovnání je vhodné vytvořit plán, tedy výzkumný rámec, který určuje, jak budou jednotlivé vlastnosti vybraných případů porovnávány.

Metoda komparace bude v praktické části využita k analytickému porovnání malého soukromého fitness centra s velkým komerčně orientovaným fitness centrem.

2.3.4 Metoda FMEA

Metoda Analýza selhání a jejich dopadů neboli Failure Mode and Effects Analysis (FMEA) je kvalitativní nástroj sloužící k analýze spolehlivosti, který pomáhá identifikovat možné způsoby selhání systémů, jejich příčiny a dopady. Tato metoda je využitelná ve všech fázích životního cyklu produktu – od návrhu přes výrobu až po provoz. Umožňuje systematicky zkoumat a předcházet potenciálním poruchám tím, že se zaměřuje na kritická místa v procesech (Česká agentura pro standardizaci, 2020).

FMEA je efektivní při odhalování rizik a navrhování opatření k jejich minimalizaci. Už ve fázi vývoje, respektive v kontextu práce při zřizování, umožňuje eliminovat slabá místa a zvýšit bezpečnost i spolehlivost produktu nebo výrobního procesu. Analýza je obvykle prováděna týmem odborníků, kteří během brainstormingových sezení vytvářejí seznam možných selhání a navrhují preventivní opatření (Česká agentura pro standardizaci, 2020).

Klíčovým prvkem FMEA je výpočet indexu RPN (Risk Priority Number), který vyjadřuje kritičnost rizika na základě tří parametrů:

- **Závažnost** důsledku (**Z**),
- **Pravděpodobnost** výskytu (**P**),
- **Odhalitelnost** rizika (**O**) (Kruliš, 2011).

Hodnota RPN se vypočítává jako součin tří klíčových faktorů a slouží k určení priorit mezi jednotlivými riziky. Tento ukazatel pomáhá identifikovat nejzávažnější hrozby, kterým je nutné věnovat zvýšenou pozornost, a tím usnadňuje efektivní plánování opatření ke snížení rizik (Kruliš, 2011). Aby však byla metoda FMEA dlouhodobě efektivní, je důležité její výsledky pravidelně analyzovat a přizpůsobovat aktuálním podmínkám.

3 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ PODNIKÁNÍ

Než s podnikáním začneme, je nutné vzít v potaz hned několik nutných kroků. Je zcela nutné posoudit naše osobní předpoklady pro podnikání, případně to, zda chceme podnikat sami, nebo chceme podnikat se společníkem.

V jedenadvacátém století můžeme zaznamenávat daleko více podnikatelských aktivit, než kdy v historii bylo. Hlavním důvodem je daleko lehčí vstup do oboru podnikání, a to jak v rámci peněžních prostředků, kterých je víc a víc, tak v rámci internetu, kde dominují sociální sítě. Podnikatelé si tak mohou vybudovat jméno, případně firmu, daleko rychleji, než tomu bylo dříve (Srpová, 2020).

Motivace autorky k zahájení podnikatelské činnosti vycházela především z potřeby nezávislosti (být pánem svého času) a potřeby seberealizace (touha po vlastnictví). Klíčovými faktory při výběru podnikatelské cesty byly zejména autonomie v rozhodování (pracovní doba, vize firmy, marketing apod.) a možnost budování vlastního podnikatelského záměru (vlastní fitness centrum).

Podnikání není pro každého, jelikož vyžaduje odvahu riskovat, motivaci a taktéž podnikatelského ducha.

3.1 Podnikání, podnikatel, podnik

V souladu s právními předpisy je **podnikání** definováno jako „*soustavná činnost provozována samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem*“ (§ 2, zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání).

Dle Srpové (2020) existují dvě hlavní definice podnikání. První definicí je nahlížet na podnikání jako na činnost, kterou provozuje jakýkoliv podnikatel, který vede podnik nebo má založenou živnost. Druhou definicí je, chápat podnikání ve smyslu něčeho, co nám přináší nějakou novou jedinečnou hodnotu, co je inovativní. Podnikání nejčastěji zakládají jedinci ve věkové kategorii 24–34 let. Mladší podnikatelé mají větší drive, ale na rozdíl od starších začínajících podnikatelů nemají tolik zkušeností (Lukeš a kol., 2013).

Propojení strategické vize, společenské odpovědnosti a ekonomické stability představuje dle Sinka (2019) základní předpoklad pro dlouhodobě udržitelné podnikání.

Primárním cílem podnikání je generování zisku, což je předurčeno třemi základními předpoklady: zdravím, zázemím a uspokojením z práce. Úroveň a ochota podstupovat riziko hraje v podnikatelském prostředí rovněž významnou roli (Zemánek a Lacina, 2011).

U pojmu **podnikatel** existuje opět řada definicí. Jedna z nich zní, že podnikatel je osoba, která investuje své finanční prostředky, strávený čas, úsilí a svoje jméno. Taktéž přebírá odpovědnost a nese riziko neúspěchu. Podnikatele charakterizujeme dle těchto rysů:

- Sebedůvěra, dlouhodobá vize, chuť neustále se vzdělávat,
- Schopnost podstupovat riziko,
- Schopnost organizovat podnikání a podnikatelské činnosti,
- Způsobilost stanovovat nové cíle (Hučka a kol., 2021; Veber a Srpová, 2012).

Tabulka 1 Srovnání počtu podnikatelů v ČR (MPO, © 2024, vlastní zpracování)

Kategorie	Rok 2024	Rok 2014
Fyzické osoby	1 927 275	1 982 757
Právnícké osoby	557 643	418 188
Celkový počet podnikatelů	2 484 918	2 400 945

Tabulka 1 představuje srovnání počtu podnikatelů v České republice v roce 2014 a v roce 2024. Data jsou rozdělena do dvou hlavních kategorií – fyzické osoby (živnostníci) a právnické osoby (firmy). Celkový počet podnikatelů v roce 2024 dosáhl 2 484 918, což představuje nárůst o více než 80 000 podnikatelů oproti roku 2014, kdy bylo evidováno 2 400 945 podnikatelů.

Počet živnostníků oproti roku 2014 mírně klesl, což může naznačovat postupný odklon od individuálního podnikání. Naopak počet právnických osob, tedy počet společností, vzrostl téměř o 140 000, a to z 418 188 v roce 2014 na 557 643 v roce 2024. To může signalizovat rostoucí oblibu zakládání kapitálových společností (zejména s.r.o.) oproti živnostenské činnosti.

Celkově tedy lze konstatovat, že přestože celkový počet podnikatelů stále roste, podnikání se přesouvá spíše do formy právnických osob, což může být způsobeno legislativními změnami, daňovými výhodami nebo vyšší ochranou majetku společníků.

V odborné literatuře se častěji místo termínu **podnik** používají výrazy firma nebo společnost. „*Název, pod kterým podnikatel vystupuje, je firma*“ (Srpová, 2020). Bez ohledu na terminologii se jedná o subjekt, v němž probíhá transformace vstupů na výstupy. Podnik představuje soubor prostředků, zdrojů, práv a dalších majetkových aktiv, které podnikatel využívá k realizaci své podnikatelské činnosti (Veber a Srpová, 2012).

3.1.1 Podnikání fyzických osob

Podnikání fyzických osob je nejčastější formou podnikání v České republice. Fyzickou osobou rozumíme jednotlivce, který činnost vykonává samostatně, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost. Podle Vebera a Srpové (2012) lze podnikající fyzické osoby rozdělit do několika kategorií:

- A) Osoba zapsaná v obchodním rejstříku** – například podnikatelé, kteří se do rejstříku zapisují dobrovolně nebo na základě zákona.
- B) Živnostník podnikající na základě živnostenského oprávnění** (dříve živnostenského listu) – nejrozšířenější forma podnikání.
- C) Odborník podnikající na základě zvláštních předpisů** – například lékaři, advokáti, auditoři.
- D) Zemědělec provozující zemědělskou výrobu** – evidováni podle zvláštního zákona.

Nejčastější formou podnikání fyzických osob je získání živnostenské oprávnění, které se řídí zákonem č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon).

Živnosti a jejich náležitosti

Živnost definujeme jako soustavnou činnost provozovanou samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a za účelem dosažení zisku. Tuto činnost vymezuje živnostenský zákon (Srpová, 2020). Pro získání živnostenského oprávnění musí podnikatel splnit následující základní podmínky:

- dosažení věku 18 let,
- právní způsobilost k vykonávání podnikatelské činnosti,
- bezúhonnost, která se dokládá výpisem z rejstříku trestů (Srpová, 2020).

Podnikatel se po splnění těchto podmínek zaregistruje na živnostenském úřadě a následně obdrží výpis z živnostenského rejstříku.

Druhy živností

Živnosti se podle požadavků na odbornou způsobilost dělí do dvou hlavních kategorií na ohlašovací a koncesované (Srpová, 2020).

A) Ohlašovací živnosti

Ohlašovací živnosti stačí pouze ohlásit na živnostenském úřadě, přičemž jejich rozdělení vychází ze zákona č. 445/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Dále se pak dělí na:

- **Řemeslné živnosti** – vyžadují odbornou způsobilost (např. truhlářství, kadeřnictví, zámečnictví, hodinářství, kominictví).
- **Vázané živnosti** – podmíněné speciální kvalifikací nebo praxí (např. **trenérství**, provozování autoškoly, účetní služby, provoz solárií, psychologické poradenství, ostraha majetku a osob).
- **Volné živnosti** – nevyžadují odbornou způsobilost (např. maloobchod, marketing, poradenství, fotografické služby, správa nemovitostí, provozování solárií, psychologické poradenství, aj.)

B) Koncesované živnosti

Koncesované živnosti patří mezi nejpřísněji regulované formy podnikání, protože jejich provozování může mít významný vliv na bezpečnost, zdraví nebo jiné chráněné zájmy společnosti. K získání koncese je nutné splnit podmínky, které se liší podle konkrétní činnosti – například doložení odborné způsobilosti, praxe, bezúhonnosti nebo technického vybavení (Srpová, 2020).

Typickými příklady koncesovaných živností jsou:

- **Taxislužba** – podmínkou je platná licence řidiče taxislužby a splnění technických požadavků na vozidlo.
- **Provozování cestovní kanceláře** – nutná garance pojištění proti úpadku.
- **Ostraha majetku a osob** – vyžaduje odbornou způsobilost a praxi v oboru.
- **Výroba a distribuce alkoholu** – podléhá daňové regulaci a hygienickým normám.

Koncesi uděluje příslušný správní orgán, který může její vydání podmínit splněním dalších požadavků, například prozkouškou spolehlivosti podnikatele. Proces získání koncese je proto administrativně i časově náročnější než u ohlašovacích živností (Srpová, 2020).

Fitness trenérství a výživové poradenství jako podnikání

V případě trenérství je nutné absolvovat odborný kurz akreditovaný Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT). Po úspěšném absolvování kurzu trenér získá licenci odpovídající kvalifikační úrovni, například *Fitness trenér – licence C, B nebo A* (MŠMT, © 2025). Tato kvalifikace je nezbytná pro vykonávání trenérské činnosti jako vázané živnosti.

Živnost v oblasti výživového poradenství

Výživové poradenství spadá pod volnou živnost, což znamená, že k jeho provozování není nutné prokazovat odbornou způsobilost (MPO, © 2025). Každý, kdo splní základní podmínky pro podnikání, si může volnou živnost „*Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků*“ zaregistrovat na živnostenském úřadě.

I když volná živnost nevyžaduje povinnou kvalifikaci, v praxi se doporučuje absolvovat odborné kurzy nebo certifikované vzdělání a to například:

- Kurz výživového poradce akreditovaný MŠMT,
- Vysokoškolské vzdělání v oblasti výživy, dietologie nebo zdravotnictví,
- Certifikace soukromých institutů (např. Česká asociace výživových poradců, Precision Nutrition, apod.).

Výživoví poradci nesmí poskytovat zdravotní služby jako jsou diagnostika nemocí, léčba nebo předepisování diet. Tyto služby mohou provádět pouze nutriční terapeuti nebo lékaři se specializací v oboru. Nutriční terapie patří mezi regulované zdravotnické profese, jejichž výkon je vázán na vysokoškolské vzdělání v souladu se zákonem č. 96/2004 Sb., o nelékařských zdravotnických povoláních (Národní zdravotnický informační portál, © 2025).

Výživové poradenství je tedy volnou živností, kde není nutné odborné vzdělání, ale doporučuje se. Naopak nutriční terapie je regulovaná zdravotnická profese, u které je nutné vysokoškolské vzdělání. Proto je opravdu nutné věnovat výběru výživového poradce náležitou pozornost.

3.1.2 Podnikání právnických osob

Podnikat můžeme i prostřednictvím právnické osoby, což přináší výhody, ale i náročnější administrativní povinnosti. Právnické osoby musí být zapsány do obchodního rejstříku

a musí se řídit příslušnou legislativou. Mezi nejčastější formy patří obchodní společnosti a korporace, přičemž každá s těchto forem má své specifické právní a kapitálové požadavky. Výběr vhodné právní formy vždy závisí na konkrétní firmě a její strategii (Srpová, 2020).

Právní osoby jsou vymezeny zákonem č. 90/2012 Sb., občanským zákoníkem, jako organizované útvary, kterým zákon přiznává právní osobnost nebo jejichž právní osobnost zákon uznává (Müllerová a Šindelář, 2016). Tyto subjekty mají právní subjektivitu, což znamená, že mohou vlastním jménem nabývat práva a zavazovat se k povinnostem.

Právní osoby se dělí do tří hlavních skupin:

- **Korporace** – obchodní společnosti (osobní a kapitálové) a družstva.
- **Fundace** – nadace, nadační fondy.
- **Ústavy** – často v oblasti vzdělávání či zdravotnictví.

Mezi nejvýznamnější formy podnikajících právnických osob patří obchodní společnosti a družstva, jejichž právní úprava je stanovena zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. Tyto subjekty umožňují sdružení kapitálu i odbornost více osob za účelem podnikání, přičemž každá z forem má svá specifická pravidla pro vznik, řízení i odpovědnost společníků (Josková a kol., 2021).

Obchodní společnosti se dále dělí na:

- **Osobní společnosti** – vyznačují se tím, že společníci ručí neomezeně za závazky společnosti celým svým majetkem. Zároveň se aktivně podílejí na řízení společnosti. Zákon nestanovuje minimální základní kapitál, což usnadňuje jejich založení. Nevýhodou je však vyšší podnikatelské riziko pro společníky, protože ručí osobním majetkem (Josková a kol., 2021).
- **Kapitálové společnosti** – od osobních se liší tím, že společníci ručí pouze do výše svého vkladu. Mají kapitálovou strukturu a hierarchické řízení prostřednictvím statutárních orgánů (Josková a kol., 2021).
- **Družstva** – specifická právní osoba založená za účelem podnikání nebo zajištění potřeb členů. Družstva mají oproti kapitálovým společnostem vyšší míru stability, protože členové mají většinou dlouhodobý zájem na jejich fungování. Nevýhodou může být komplikovanější rozhodovací proces a nižší možnost získání kapitálu z externích zdrojů (Josková a kol., 2021).

Druhy osobních společností:

- **Veřejná obchodní společnost (v.o.s.)** – Musí ji tvořit minimálně dva společníci, kteří ručí celým svým majetkem a podílejí se na řízení. Zisk se obvykle dělí rovným dílem (Müllerová a Šindelář, 2016).
- **Komanditní společnost (k.s.)** – Spojuje dvě skupiny společníků: komplementáře, který ručí celým majetkem, a komandisty, který ručí pouze do výše svého nesplaceného vkladu, ale nemá právo řídit společnost (Müllerová a Šindelář, 2016).

Druhy kapitálových společností:

- **Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)** – Nejčastější forma podnikání v České republice. Může ji založit jedna nebo více osob, přičemž počet společníků nesmí přesáhnout 50. Společníci ručí pouze do výše svého vkladu. Minimální vklad jednoho společníka je 1 Kč, ale běžně se stanovuje vyšší částka. Statutárním orgánem je jednatel nebo více jednatelů. Rozhodování probíhá na úrovni valné hromady (Müllerová a Šindelář, 2016).
- **Akciová společnost (a.s.)** – Kapitál společnosti je rozdělen na akcie, které mohou být veřejně obchodovatelné. Základní kapitál činí minimálně 2 000 000 Kč, pokud se nejedná o veřejnou společnost, kde je minimum 80 000 000 Kč. Statutárním orgánem je představenstvo, které řídí společnost, a dozorčí rada, která vykonává dohled nad její činností. Společníci ručí do výše vkladu (Josková a kol., 2021).

Fitness centra v ČR nejčastěji fungují jako s.r.o. Mezi největší fitness síť patří například Form Factory s.r.o., které provozuje několik poboček jak v ČR, tak i na Slovensku.

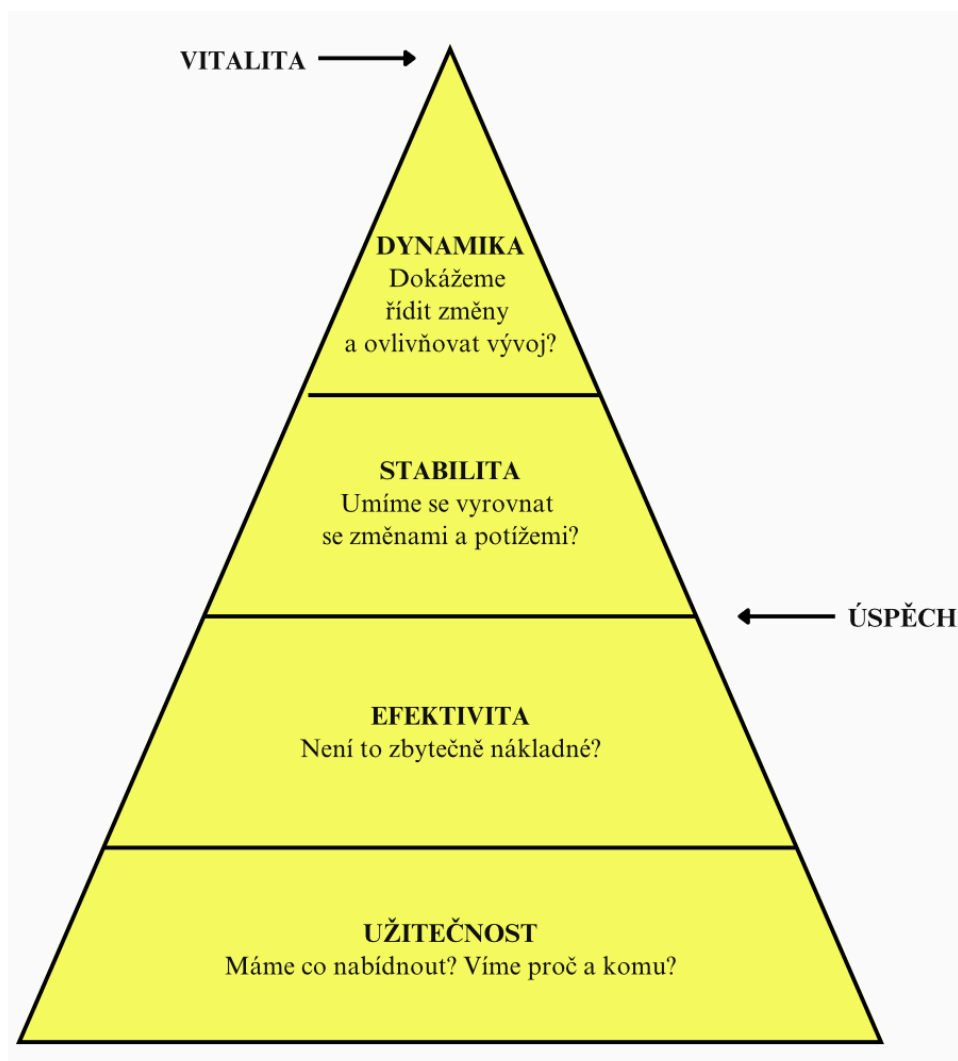
Družstva jsou specifickou formou právnické osoby, která vzniká za účelem podnikání nebo zajištění potřeb svých členů. Podle zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, musí mít družstvo alespoň pět členů (fyzických osob) nebo dvě právnické osoby. Nemá pevně stanovený maximální počet členů. Základní kapitál činí minimálně 50 000 Kč. Družstva jsou řízena členskou schůzí a statutárním orgánem je představenstvo.

Hlavní rozdíl družstev oproti obchodním společnostem spočívá v tom, že hlasovací právo není vázáno na výši vkladu, ale na členský princip – každý člen má jeden hlas bez ohledu na svůj podíl (Müllerová a Šindelář, 2016). Typické formy družstev zahrnují bytová družstva, která spravují nemovitosti pro své členy, zemědělská družstva, zaměřená na společnou výrobu a prodej zemědělských produktů a spotřební družstva.

3.2 Podnikatelský záměr

Úspěšný podnikatelský záměr by neměl být zaměřen jen na krátkodobý zisk, ale především na dlouhodobou **udržitelnost** a **stabilitu**. Dosáhnout počátečního úspěchu nestačí. Klíčové je budovat firmu tak, aby byla schopná se přizpůsobovat změnám a efektivně fungovat i v budoucnosti. Záměr by měl být realistický, ale zároveň dostatečně ambiciózní, aby umožnil firmě růst a rozvíjet se (Plamínek, 2018).

Aby byl podnik úspěšný, musí jeho činnost přinášet hodnotu a být **efektivní** – tedy nabízet kvalitní produkty či služby s optimálním využitím zdrojů. Stabilita je důležitá pro udržení rovnováhy, ale nestačí, pokud firma nereaguje na vývoj trhu. Klíčem k dlouhodobému úspěchu je kombinace efektivity, stability a schopnosti inovace, což umožňuje podnikatelskému záměru nejen uspět, ale i udržet konkurenceschopnost v **dynamickém** prostředí (Plamínek, 2018). Popsanou problematiku znázorňuje Obrázek 3.



Obrázek 3 Pyramida vitality (Plamínek, 2018, upraveno autorem)

3.2.1 Definice a struktura

Podnikatelský záměr neboli plán, je klíčovým nástrojem pro realizaci podnikatelského nápadu. Než začneme plán uvádět do praxe, je důležité ověřit jeho realizovatelnost a životaschopnost. Podnikatelé, zejména ti začínající, potřebují častokrát získat finanční prostředky, najít obchodní partnery nebo informovat svého zaměstnavatele. Pomocí podnikatelského plánu si podnikatel zjistí celkovou potřebu finančních prostředků a možnosti jejich zajištění, což mu umožní oslovit investory (Srpová a kol., 2011).

„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů“ (Orlík, 2011).

Struktura a obsah podnikatelského plánu není pevně daný. Investor nebo banka si může stanovit různé požadavky na jeho formu a rozsah (Srpová a kol., 2011). Podle Hučky a kol. (2021) představuje podnikatelský plán časově náročný proces, avšak klíčový nástroj, který slouží jako základ pro získání finančních zdrojů, oslovení investorů aj.

Mezi klíčové body podnikatelského záměru podle Srpové a kol. (2011) patří:

- **Titulní list** – název a logo firmy, název plánu, jména autorů i zakladatelů, datum založení, případně prohlášení o důvěrnosti informací.
- **Obsah** – stručný, aby umožnil rychlé vyhledávání informací.
- **Úvod, cíl a pozice dokumentu** – objasnění účelu, rozsahu a detailů dokumentu.
- **Shrnutí** – popis obsahu dokumentu, který by měl zaujmout a povzbudit ke čtení.
- **Popis podnikatelské příležitosti** – identifikace příležitosti, tržní mezery.
- **Cíle firmy a vlastník** – schopnost firmy úspěšně realizovat projekt.
- **Potenciální trhy a analýza konkurence** – zkoumání trhu a růstový potenciál.
- **Marketingová a obchodní strategie** – popis marketingových nástrojů.
- **Realizační projektový plán** – uvádíme kroky pro úspěšnou realizaci záměru.
- **Finanční plán** – detailní přehled o finančních aspektech, vč. nákladů a výnosů.
- **Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu** – faktory úspěchu.
- **Přílohy** – doplňující materiály, např. výpočty, analýzy a grafy.

3.2.2 Stanovování cílů a finanční plán

Pro **efektivní stanovování cílů** se často využívá metoda SMART, která zajišťuje jejich jasnost a dosažitelnost (Doležal, 2023). Tento přístup se opírá o pět základních kritérií, které vystihují první písmena z anglického názvosloví:

- **Specific** (specifický) – cíl musí být jasně definovaný a konkrétní.
- **Measurable** (měřitelný) – umožňuje sledovat pokrok a hodnotit úspěch.
- **Achievable** (dosažitelný) – měl by být realistický s ohledem na dostupné zdroje a schopnosti.
- **Relevant** (relevantní) – měl by odpovídat širším strategiím a přinášet skutečnou hodnotu.
- **Time-bound** (časově ohraničený) – měl by mít jasně stanovený termín splnění.

Dodržování těchto principů pomáhá nejen efektivně plánovat a řídit procesy, ale také zvyšuje motivaci a pravděpodobnost úspěchu při dosahování cílů v různých oblastech, od osobního rozvoje po podnikání (Srpová, 2020).

Finanční plán je klíčovým prvkem podnikatelského plánu, který převádí teoretické části do konkrétních čísel. Plán zahrnuje náklady, výnosy, peněžní toky, analýzu zisků a ztrát, a také plány financování, které slouží k určení výdajů na zahájení podnikání, včetně nákladů na pořízení majetku a rozběhnutí aktivit firmy. Finanční plán dokládá reálnost podnikatelského záměru a ukazuje, jak budou prostředky alokovány během různých fází projektu (Doležal, 2023; Srpová a kol., 2011).

Mezi klíčové položky dle Srpové a kol. (2011) patří i plánování výnosů a příjmů. Výnosy jsou prostředky, které firma získává prodejem svých produktů nebo služeb. Příjmy jsou peníze, které firma skutečně obdrží, a mohou souviset s prodejem nebo s jinými aktivitami, jako je změna stavu zásob nebo prodeje investičního majetku. Výnosy a příjmy je tedy nutné pečlivě odlišovat a zahrnout je do správné kategorie pro vyhodnocení efektivity podnikání.

Mezi hlavní výstupy finančního plánu patří zejména finanční analýza, plánovaný výkaz zisků a ztrát, zahajovací rozvaha podniku (viz Tabulka 2), vstupní náklady, finanční analýza, hodnocení efektivnosti investic a další (Srpová a kol., 2011).

Tabulka 2 Rozvaha podniku (Čižinská, 2018, upraveno autorem)

Aktiva	Pasiva
Dlouhodobý majetek	Vlastní kapitál
• Hmotný (budovy, stroje, vozidla)	• Základní kapitál
• Nehmotný (software, licence)	• Hospodářský výsledek (zisk, ztráty)
• Finanční investice (akcie, dluhopisy)	• Rezervy (např. na opravy, odpisy)
Oběžná aktiva	Cizí zdroje
• Zásoby (materiál, výrobky)	• Dlouhodobé závazky (bankovní úvěry)
• Pohledávky (vydané neuhrazené faktury)	• Krátkodobé závazky (dodavatelé, daně)
• Finanční prostředky (hotovost, peníze na účtech v bankách)	• Krátkodobé úvěry a půjčky
= celková aktiva	= celková pasiva
Celková aktiva + celková pasiva = účetní rovnováha	

Rozvaha podniku je účetní výkaz, který poskytuje přehled o majetku podniku a jeho zdrojích k určitému datu. Tento výkaz je rozdělen na dvě hlavní části – aktiva a pasiva. Aktiva představují majetek podniku, který je rozdělen na dlouhodobý majetek (stálá aktiva) a oběžná aktiva. Stálá aktiva zahrnují dlouhodobý majetek (nemovitosti, stroje, finanční investice), zatímco oběžná aktiva zahrnují položky, které jsou v podniku na krátkodobé bázi, např. zásoby, pohledávky a peněžní prostředky (Čižinská, 2018).

Pasiva nám ukazují, jakým způsobem je majetek financován, tedy jaké zdroje byly použity, pro získání majetku (aktiv). Pasiva se dělí na vlastní kapitál (např. základní kapitál a zisky) a cizí zdroje. Mezi cizí zdroje patří rezervy a krátkodobé či dlouhodobé závazky. Základní princip rozvahy je bilance, což znamená, že celkový součet aktiv musí být roven součtu pasiv. Rozvaha nám tedy pomáhá zhodnotit finanční stabilitu podniku a jeho schopnost řídit a financovat majetek (Čižinská, 2018).

3.2.3 Marketingová a obchodní strategie

Marketingová strategie a obchodní strategie jsou klíčové pro úspěšné nastavení a realizaci podnikatelského záměru. Nejen v kontextu práce je nutné správně nastavit marketingovou strategii, která se zaměřuje na několik hlavních oblastí. Prvním krokem je výběr cílového trhu, tedy určení, kdo budou naši zákazníci. Segregace trhu pomůže identifikovat různé skupiny, jako například lidí, hledající zlepšení fyzické kondice, fitness nadšenci nebo lidé zaměření na prevenci zdravotních onemocnění (Srpová a kol., 2011).

Jako další faktor bychom měli určit tržní pozici, tedy to, jak naše služby budou vnímat zákazníci a jak se odlišíme od konkurence. Důležité je, vybudovat si pevné jméno, respektive značku (Srpová a kol., 2011). Značka by měla být jedním z nejdůležitějších pilířů marketingové komunikace. Začínající podnikatel by si měl určit přibližně pět vlastností, které by měly být se značkou spojeny (Srpová, 2020).

Tabulka 3 Porovnání tradičního a podnikatelského marketingu
(Srpová, 2020, upraveno autorem)

Tradiční marketing	Podnikatelský marketing
Vysoké finanční investice	Investice času, energie a kreativity
Pozornost má produkt	Pozornost má zákazník
Krátkodobý vztah se zákazníkem	Dlouhodobý vztah se zákazníkem
Komunikační sdělení formou monologu	Komunikační sdělení formou dialogů

Dále je nezbytné vybrat a aplikovat marketingový mix, což jsou konkrétní nástroje, které slouží k ovlivnění zákazníka a k zaujmutí cílové skupiny (Srpová, 2020). Základní složky marketingového mixu jsou:

- **Produkt** – zahrnuje specifika a rozmanitost nabízených služeb (např. samostatné vstupy do fitness, individuální tréninky, párové či skupinové tréninky).
- **Cena** – měla by odpovídat hodnotě nabízených služeb a být konkurenceschopná.
- **Distribuce** – zajištění dobré dostupnosti, což zahrnuje výběr vhodné lokality fitness centra a zajištění parkovacích míst pro klienty.
- **Propagace** – komunikace výhod fitness centra prostřednictvím reklamy, podpory prodeje a přímého marketingu.

4 VYMEZENÍ OBLASTI FITNESS

Jelikož se tato diplomová práce věnuje oblasti fitness a sama autorka se této problematice aktivně věnuje, je důležité nejprve jasně vymezit, co pojem fitness znamená a co všechno zahrnuje. Fitness dnes nepředstavuje pouze zlepšování fyzické kondice, ale zahrnuje komplexní přístup ke zdravému životnímu stylu – pravidelný pohyb, vyváženou stravu, duševní rovnováhu a dostatečnou regeneraci včetně kvalitního spánku.

Tato kapitola se zaměřuje na vymezení pojmu fitness, jeho vývoj, charakteristiku fitness centra, pohyb jako základní životní potřebu a základní dělení pohybových schopností.

4.1 Co je to fitness

Pojem fitness lze obecně definovat jako schopnost organismu efektivně vykonávat fyzickou aktivitu, udržovat si optimální zdravotní stav a odolávat únavě. Tento koncept zahrnuje fyzickou kondici, vytrvalost, sílu, flexibilitu a celkovou pohybovou zdatnost (Weinberg a Gould, 2015). Sharkey a Gaskill (2013) uvádí, že fitness lze chápat nejen jako výkonové měřítko, ale také jako životní styl podporující dlouhověkost, duševní pohodu a prevenci civilizačních onemocnění.

Podle American College of Sports Medicine se fitness rozděluje na:

- A) Zdravotně orientovaný fitness** – zaměřený na prevenci nemocí, udržení fyzické kondice a celkovou pohodu.
- B) Výkonnostní fitness** – specializovaný na sportovní výkonnost, často zahrnuje pokročilé tréninkové metody a techniky (Thompson, © 2021).

Weinberg a Gould (2015) uvádějí, že psychologické faktory, jako je motivace, odolnost vůči stresu a sebedůvěra, hrají při dlouhodobém udržení zdravého životního stylu klíčovou roli.

Wellness fitness

Slovo wellness je spojením anglických slov well-being, což v překladu znamená „být fit“ nebo „být v pohodě“. Pojem *wellness fitness* se momentálně začíná dostávat do popředí. Wellness fitness představuje komplexní přístup ke zdraví, který propojuje fyzickou aktivitu s psychickou pohodou, zdravou výživou a regenerací. Na rozdíl od klasického fitness, které se zaměřuje především na fyzický výkon, wellness fitness klade důraz na celkovou kvalitu života, harmonii těla a mysli a dlouhodobou udržitelnost životního stylu (Corbin et al., 2022).

4.2 Historie fitness a vývoj fitness až po současnost

Již 2000 let př. n. l. zvedali Egypťané pytle s pískem, čímž zvyšovali svoji svalovou sílu, kterou potřebovali pro lov zvěře. V rámci vojenského výcviku byl silový trénink používán i Číňany. Nejvíce historie se však pojí se Starověkým Řeckem, zejména v souvislosti s antickými olympijskými hrami. Řekové kladli velký důraz na fyzickou kondici a harmonický rozvoj těla i ducha. Cvičení bylo nejen prostředkem ke zlepšení fyzické výkonnosti, ale také součástí výchovy a filozofie (Stoppani, 2016).

Popularita ve fitness v 80. a 90. letech

V 80. a 90. letech došlo k výraznému rozmachu fitness a kulturistiky, a to zejména díky vlivu médií a popkultury. Aerobik se stal masovým fenoménem, zejména díky popularizaci skrze Jane Fonda, která v roce 1982 vydala svou první cvičební kazetu Jane Fonda's Workout (Fonda, © 2025). Tento trend podpořil zájem o skupinová cvičení a zdravý životní styl, což vedlo ke vzniku moderních fitness center, kde se kromě silového tréninku nabízely i různé formy aerobního cvičení.

V oblasti kulturistiky se do popředí dostali sportovci jako **Arnold Schwarzenegger**, který svou knihou *The New Encyclopedia of Modern Bodybuilding* výrazně ovlivnil tréninkové postupy a rozšířil povědomí o tomto sportu. Everson v roce 1995 uváděl procvičování všech svalových partií v rámci jednoho tréninku, zatímco systém děleného tréninku, který je dnes běžný, nebyl tehdy ještě rozšířený (Schwarzenegger a Dobbins, 2018).

Popularita fitness od roku 2000 po současnost

Po roce 2000 došlo k dalšímu rozvoji fitness průmyslu, především díky technologickým inovacím, vzestupu sociálních sítí a rozšíření nových tréninkových metod. Například CrossFit, založený v roce 2000 Gregem Glassmanem, se stal jedním z nejvýznamnějších trendů, který kombinoval funkční trénink, vzpírání a vysokou intenzitu (Glassman, 2003).

Dalším milníkem bylo rozšíření fitness aplikací a nositelných technologií, jako jsou chytré hodinky nebo fitness trackery, které umožňují detailně sledovat výkon a motivovat uživatele k dosažení svých cílů (Statista, © 2025).

Oblibu si získala i funkční a kruhová cvičení, stejně jako nové přístupy ke zdraví a wellness, které zahrnují prvky mindfulness, jógy a regenerace (Thompson, © 2021). Popularita fitness dnes nespočívá pouze ve fyzickém výkonu, ale i ve vyváženém životním stylu, který zahrnuje správnou výživu a duševní pohodu.

Vývoj fitness a aktuální trendy v České republice

Fitness začalo v Česku získávat popularitu po roce 1989, kdy došlo k otevření trhu a přílivu zahraničních trendů. V 90. letech vznikaly první moderní fitness centra, inspirovaná západním stylem tréninku. Jedním z průkopníků byl například fitklub Olgy Šípkové, který pomohl popularizovat aerobik a skupinové lekce (Studničková Šípková a Kubáňová, 1999). V dalších letech se v Česku rozšířila také kulturistika a silový trénink, přičemž hlavní roli hrály soutěže jako *Mistrovství České republiky v kulturistice*.

V současnosti je fitness v Česku velmi rozšířenou volnočasovou aktivitou, přičemž vzrostla popularita crossfitu, silového trojboje a funkčního tréninku. Rovněž se rozšířilo používání fitness aplikací a online tréninkových programů. Mezi současné trendy ve fitness patří přizpůsobení tréninků na míru (osobní tréninky) a hybridní tréninkové programy (spojení silového a vytrvalostního tréninku). Dále online platformy jako jsou Peloton nebo Apple Fitness+ umožňují cvičit pod vedením profesionálních trenérů z pohodlí domova (Forbes, © 2023). Zároveň roste důraz na regeneraci a prevenci zranění prostřednictvím mobility, používání masážních válců, masážních pistolí a technologií jako kryoterapie.

4.3 Charakteristika víceúčelového fitness centra

Víceúčelové fitness centrum je moderní zařízení nabízející širokou škálu sportovních a rekreačních aktivit zaměřených na rozvoj fyzické kondice, zdraví a pohody. Víceúčelové fitness centra poskytují komplexní přístup k pohybu, zahrnující kardio zónu, funkční trénink, skupinové lekce a výživové poradenství (Forbes, © 2023).

Typické součásti víceúčelového fitness centra:

- A) Kardio zóna** – vybavená běžeckými pásy, rotopedy, eliptickými trenažéry a veslovacími stroji pro zlepšení vytrvalosti.
- B) Silová zóna** – obsahuje jednoruční činky a posilovací stroje pro budování svalů.
- C) Funkční tréninková zóna** – zahrnuje TRX, kettlebells, medicinbaly a další pomůcky pro komplexní pohybový rozvoj.
- D) Skupinové lekce** – od klasického aerobiku a spinningu po moderní formy cvičení jako HIIT, CrossFit nebo jógu.
- E) Výživové poradenství** – možnost konzultací s odborníky na výživu a sestavení individuálního jídelníčku.

Posilovnu můžeme charakterizovat jako zařízení zaměřené především na silový trénink a rozvoj svalové hmoty. Tradičně se skládá z vybavení, jako jsou činky, posilovací stroje a volné závaží jako jsou kettlebells, jednoruční činky, expandéry a další pomůcky. Hlavním cílem posiloven není pouze zlepšení síly, ale i vytrvalosti a celkové tělesné kondice.

Závěrem lze konstatovat, že fitness centra již dávno nepředstavují pouze prostory určené k posilování. Díky široké nabídce cvičebních zón, skupinových lekcí a odborného poradenství v oblasti výživy se víceúčelová fitness centra stávají komplexními zařízeními podporujícími zdravý životní styl. Vybavení posiloven je dnes často srovnatelné s víceúčelovými fitness centry, tudíž rozdíl mezi posilovnou a víceúčelovým fitness centrem tak bývá mnohdy pouze terminologický. Současný trh je převážně orientován na víceúčelové pojetí, které reflektuje potřeby a očekávání širokého spektra klientů.

4.4 Pohyb jako životní potřeba

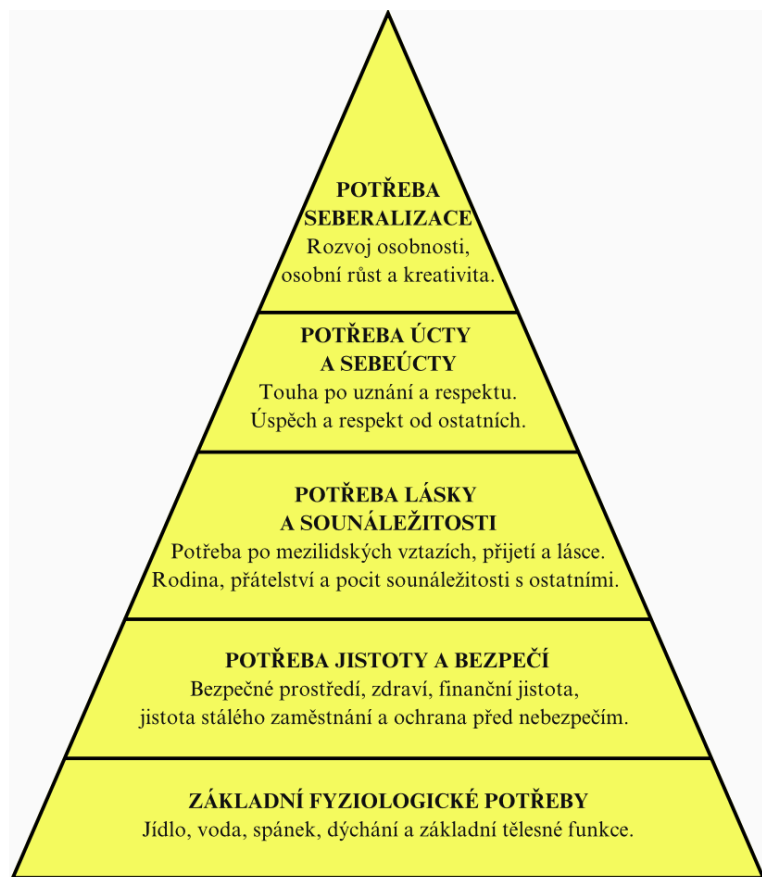
Pohyb je jedním z klíčových faktorů ovlivňujících zdraví a kvalitu našeho života. Jakákoliv pravidelná fyzická aktivita nám přináší širokou škálu zdravotních, ale i psychických benefitů. Proto bychom měli pohyb vnímat nejen jako prostředek ke zlepšení kondice, ale především jako životní potřebu, která je nezbytná pro správné fungování našeho organismu.

Význam pohybu pro zdraví

Z fyziologického hlediska je lidské tělo uzpůsobeno k pohybu a jeho nedostatek vede k řadě zdravotních komplikací. Pravidelná pohybová aktivita má pozitivní vliv na:

- A) **Tělesnou hmotnost** – podporuje spalování kalorií, reguluje hladinu cukru v krvi, slouží jako prevence obezity.
- B) **Kardiovaskulární systém** – snižuje riziko srdečních onemocnění, vysokého krevního tlaku a cévních chorob.
- C) **Metabolismu** – pravidelný pohyb pomáhá udržovat metabolismus aktivní a taktéž zabráňuje zpomalování bazálního metabolismu, což je častý problém při pasivním životním stylu nebo drastických dietách.
- D) **Pohybový aparát** – zvyšuje svalovou sílu, pružnost a kostní hustotu, čímž lze předcházet osteoporóze a bolesti zad.
- E) **Psychické zdraví** – pohyb přispívá ke snížení stresu, úzkosti a depresivních stavů díky uvolňování endorfinů.

Maslow v roce 1943 zdůraznil, že základní fyziologické potřeby jsou stavební kámen pro naplnění dalších úrovní pyramidy. Tento model je znázorněn na Obrázku 4, kde je zobrazen postupný rozvoj potřeb od základních po nejvyšší.



Obrázek 4 Maslowa pyramida potřeb
(Vysekalová, 2011, upraveno autorem)

První úroveň zahrnuje nezbytné podmínky pro přežití, jako je jídlo, voda a základní tělesné funkce. Jakmile jsou tyto fyziologické potřeby uspokojeny, následuje touha po jistotě a bezpečí. Třetí úroveň se zaměřuje na mezilidské vztahy, jakou jsou rodinné vazby, láska a pocit sounáležitosti. Předposlední úroveň zahrnuje potřebu sebeúcty a úcty, respektive respektu od ostatních. Na vrcholku pyramidy se nachází potřeba seberealizace, tedy naplnění vlastního potenciálu a osobního růstu (Vysekalová, 2011).

Pohyb by rozhodně neměl být vnímán pouze jako kompenzace sedavého způsobu života nebo jako nástroj ke snižování tělesné hmotnosti. Pohyb by měl být vnímán jako přirozená součást každodenního režimu. Lidé, kteří si vytvoří pravidelný návyk k jakékoliv pohybové aktivitě, mají lepší imunitní systém, pozitivnější přístup k životu, vyšší míru vitality a jsou celkově méně úzkostliví.

Nedostatek pohybu sice není vnímán tak intenzivně jako například hlad či žízeň, avšak pravidelná pohybová aktivita je nezbytná pro správný vývoj a funkci lidského organismu. Již od narození přispívají přirozené pohyby, jako je plazení či lezení, k posilování svalového aparátu, který hraje klíčovou roli při vývoji kosterní soustavy a správném držení těla při základních pohybových aktivitách, jako jsou sed, stoj, chůze či běh.

Pohyb není jen volnočasová aktivita, ale základní životní potřeba, která má zásadní vliv na fyzické i psychické zdraví člověka. Jeho pravidelné zařazování do běžného dne přispívá k dlouhověkosti, vyšší kvalitě života a prevenci mnoha civilizačních onemocnění. Fitness centra by proto měla podporovat pohyb a vytvářet podmínky pro snadnou dostupnost cvičení pro všechny věkové i výkonnostní skupiny.

Jak najít motivaci k pohybu a vytvořit si návyk

K nejčastějším důvodům nízké pohybové aktivity patří zejména nedostatek času a slabá motivace. Klíčové je stanovit si priority, ať už na denní, týdenní či měsíční, a znát své odpovědi na tyto otázky: Proč? Proč se chci více hýbat? Proč chci pravidelně navštěvovat fitness centrum? Proč mi chybí motivace? Hledání odpovědí na tyto otázky pomáhá posílit vnitřní motivaci a zvýšit šanci na dlouhodobé udržení aktivního životního stylu.

Motivace je důležitou součástí, ale daleko důležitější je, vytvořit si návyk k pravidelné fyzické aktivitě. Návyk je dobré si zatraktivnit, např. začnu chodit s kamarádkou, oslovím nějakého kvalifikovaného osobního trenéra. Pomocí závazku a příjemného prostředí si tak vytvoříte zcela nový návyk, který bude mít daleko delší životnost než motivace, která bývá většinou pouze krátkodobá a nárazová. Další zpříjemnění si jakékoliv fyzické aktivity bývá udělat si ji dostupnější. Například při rozhodování se, do jaké posilovny začnu chodit, si vyberu místo, které je v blízké vzdálenosti od mého domova, případně pracoviště. Čím blíže máte posilovnu, tím spíše si do ní zajdete. Obecně platí, čím méně úsilí nás to bude stát, tím spíše se daná aktivita uskuteční (Clear, 2020).

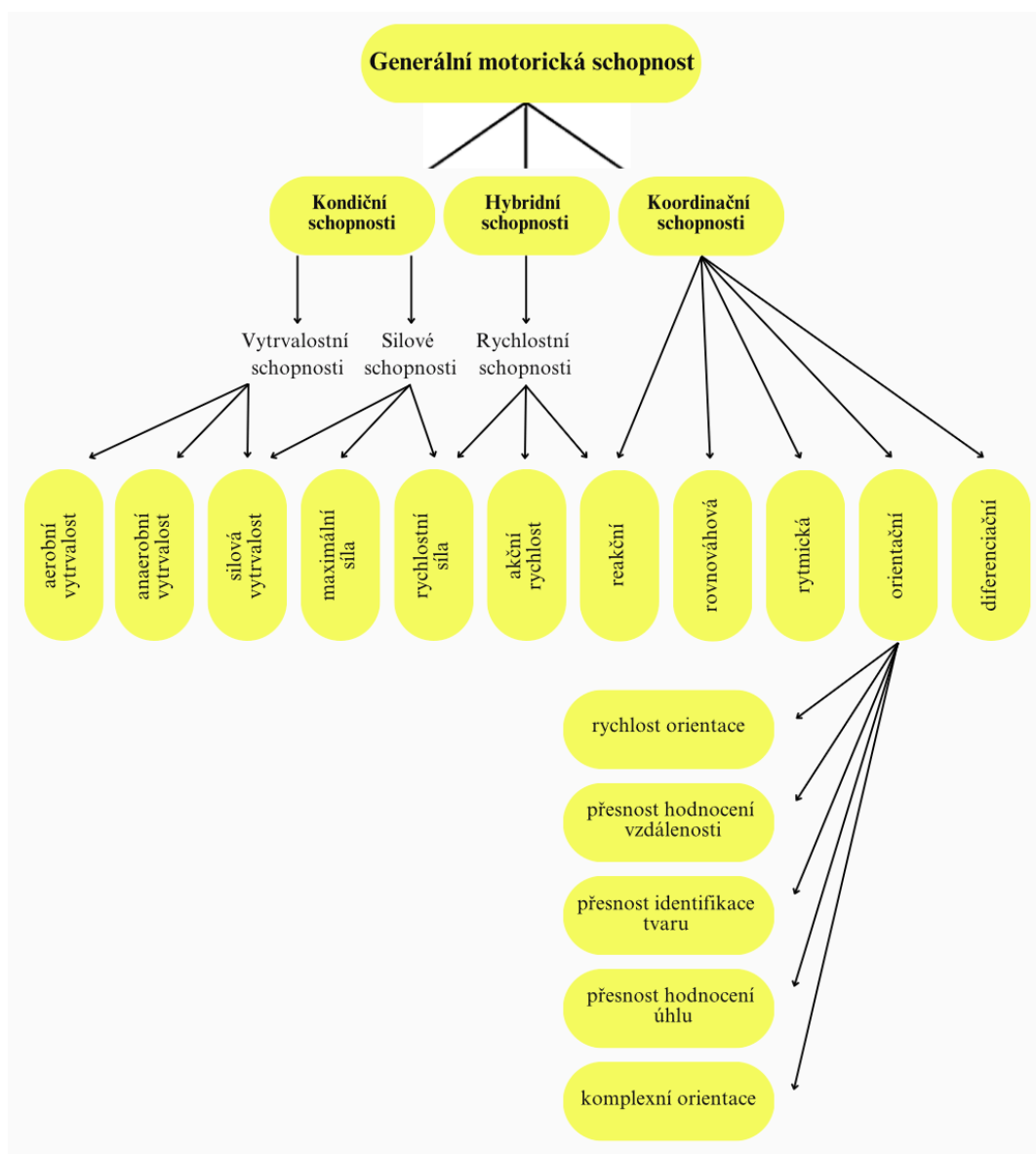
Výživa

Pohyb a vyvážená strava spolu úzce souvisejí. Správná výživa poskytuje tělu nezbytné živiny, které jsou klíčové pro jeho fungování, zdraví a růst. Strava tedy neslouží pouze k utišení hladu, ale dodává organismu různé živiny, které tělo využívá jako zdroj energie. Základní složky potravy zahrnují sacharidy, bílkoviny, tuky, vlákninu, vitamíny, minerály a v neposlední řadě vodu. Je důležité dbát na zásady zdravé výživy, které zahrnují střídmost, vyváženost a pestrost jednotlivých jídel (Blahušová, 2005).

4.5 Dělení pohybových schopností

Fitness trénink může mít mnoho podob v závislosti na cílech klienta, jeho fyzické kondici a preferovaném stylu cvičení. Někdo se zaměřuje na budování svalové hmoty a síly, jiný preferuje vytrvalostní aktivity, skupinové lekce nebo cvičení pro zlepšení mobility. Moderní fitness centra nabízejí širokou škálu možností, které umožňují individuální přístup k pohybu.

V této podkapitole je v první řadě vysvětleno dělení motorických schopností a následně jsou popsány nejčastější typy tréninků, které se liší nejen svou intenzitou a zaměřením, ale i metodami a využitím různých pomůcek. Každý typ tréninku má své specifické přínosy a je vhodný pro jinou skupinu cvičenců.



Obrázek 5 Model hierarchické struktury pohybových schopností (Měkota a Novosad 2005, upraveno autorem)

Na Obrázku 5 je znázorněna struktura generálních motorických schopností podle Měkoty a Novosada (2005), která se dělí na tři hlavní oblasti:

- **Kondiční schopnosti** – zahrnují vytrvalost a silové i rychlostní schopnosti, které zlepšují celkovou výkonost.
- **Hybridní schopnosti** – kombinují rychlostní a silové schopnosti.
- **Koordinační schopnosti** – zahrnují rovnováhu, rytmus, orientaci a diferenciaci pohybů, které jsou klíčové pro efektivní v různých situacích.

Tyto schopnosti tvoří základ pro celkový rozvoj motoriky a výkonnost jednotlivce. Motorické schopnosti se vyvíjejí postupně hned po narození a poté se dále specializují. U sportovně aktivních jedinců jsou tyto schopnosti vyvinutější než u neaktivních. Pravidelná pohybová činnost, zejména v období dětství a puberty, má na vývoj klíčový vliv. Naopak nedostatek pohybu může vývoj výrazně zpomalit. Rozvoj motorických schopností je cílem tréninku, který zvyšuje fyzické kapacity, jako vytrvalost a sílu (Měkota a Novosad, 2005).

Mezi nejčastější druhy tréninků, které rozvíjejí různé motorické funkce patří:

- **Silový trénink** – tento typ tréninku je zaměřen na rozvoj maximální síly a svalové hmoty. Využívá se především činek a posilovacích strojů. Pomáhá zlepšit fyzickou výkonost a slouží jako prevence proti možnému zranění (Měkota a Novosad, 2005).
- **Kondiční trénink** – tento trénink je zaměřen na zlepšení celkové fyzické kondice, zejména vytrvalosti, rychlosti a kardiovaskulárních funkcí. Využívá různé formy cvičení jako například běh, cyklistiku, plavání nebo intervalový trénink, který pomáhá zlepšit aerobní kapacitu i efektivitu metabolismu (Měkota a Novosad, 2005).
- **Funkční trénink** – zaměřuje se na komplexní pohybové vzorce, které napodobují přirozené pohyby těla a stimuluje každodenní aktivity. Cílem je zlepšení stability, mobility, koordinace a síly při provádění přirozených pohybů. Často se využívají pomůcky jako jsou kettlebell, TRX nebo balanční podložky (Šimůnková, 2014).
- **Koordinační trénink** – rozvíjí koordinaci, rovnováhu, rytmus a prostorovou orientaci, což je klíčové pro vykonávání složitých pohybů, které vyžadují precizní kontrolu a synchronizaci pohybů těla (Měkota a Novosad, 2005).

- **Intervalový trénink (HIIT)** – trénink střídá krátké intenzivní fáze s nízkou intenzitou nebo úplným odpočinem. HIIT je efektivní pro spalování tuků, zlepšení kardiovaskulárního zdraví a zvýšení celkové vytrvalosti (Měkota a Novosad, 2005).

Tato práce se nezaměřuje na všechny pohybové schopnosti, ale je důležité je zmínit pro komplexní pohled na tuto problematiku. Porozumění tělu a jeho roli v pohybových aktivitách je klíčové pro analýzu procesů spojených se zřizováním fitness centra a jeho vlivu na zdraví a výkonnost.

Podle studie Světové zdravotní organizace WHO (© 2025) se nedostatek pohybové aktivity stal celosvětovou zdravotní hrozbou. Až 31 % dospělých nespĺňuje minimální úroveň fyzické aktivity a tento problém se nustále zhoršuje, přičemž se očekává, že do roku 2030 bude postihovat až 35 % dospělé populace. Studie také ukazuje, že ženy jsou obecně méně aktivní než muži. Světová zdravotní organizace doporučuje dospělým alespoň 150 až 300 minut středně intenzivní aktivity týdně nebo 75 až 150 minut intenzivní aktivity jako součást prevence chronických onemocnění (Benešová, 2024).



Obrázek 6 Doporučení pohybové aktivity (WHO, © 2025)

DÍLČÍ ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové práce se zaměřila na problematiku spojenou se zřizováním nového fitness centra.

V první kapitole je definováno riziko a jeho klasifikace v kontextu zřizování nového fitness centra. Byly představeny různé typy rizik, včetně podnikatelských, provozních, ekonomických a legislativních. Dále je zde definováno řízení pomocí modelu 4T, který zahrnuje převzetí, ošetření, přenesení a ukončení rizik.

Druhá kapitola specifikuje proces řízení rizik dle ČSN ISO 31000, který zahrnuje identifikaci, analýzu, hodnocení, ošetření rizik a jejich následné monitorování a přezkoumávání. Podrobně jsou popsány jednotlivé kroky tohoto procesu, který je nezbytný pro efektivní fungování každého podniku, včetně fitness center.

Ve třetí kapitole nazvané „Vymezení základních pojmů podnikání“ jsou definovány klíčové pojmy související s podnikáním, jako je podnikatel, podnikání, právní formy podnikání a podnikatelský záměr. Tato kapitola se zaměřuje na teorii i praxi podnikání a podnikatelského plánování, což je základní rámec pro zřizování fitness centra.

Čtvrtá kapitola popisuje oblast fitness, historii, vývoj a aktuální trendy v České republice. Definuje pojem fitness a wellness, objasňuje význam pohybu pro zdraví a kvalitu života a také charakterizuje pojem víceúčelové fitness centrum.

Teoretická východiska jsou nyní platformou pro analytickou část, kde již bude hodnocení rizik probíhat v praxi.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PROCES ZŘIZOVÁNÍ VÍCEÚČELOVÉHO FITNESS CENTRA

Zřizování fitness centra je komplexní proces, který zahrnuje několik klíčových fází, od počáteční přípravy až po zahájení provozu. V první fázi je nezbytné provést důkladnou přípravu a plánování, včetně definování podnikatelského záměru, který slouží jako základ pro rozhodování a další kroky. Následuje výběr vhodné lokality a prostor, což je klíčové pro zajištění dostupnosti pro cílovou skupinu klientů. Poté se zajišťuje projektová dokumentace a případná rekonstrukce objektu tak, aby odpovídal specifikacím pro fitness centrum.



Obrázek 7 Proces zřizování víceúčelového fitness centra
(vlastní zpracování)

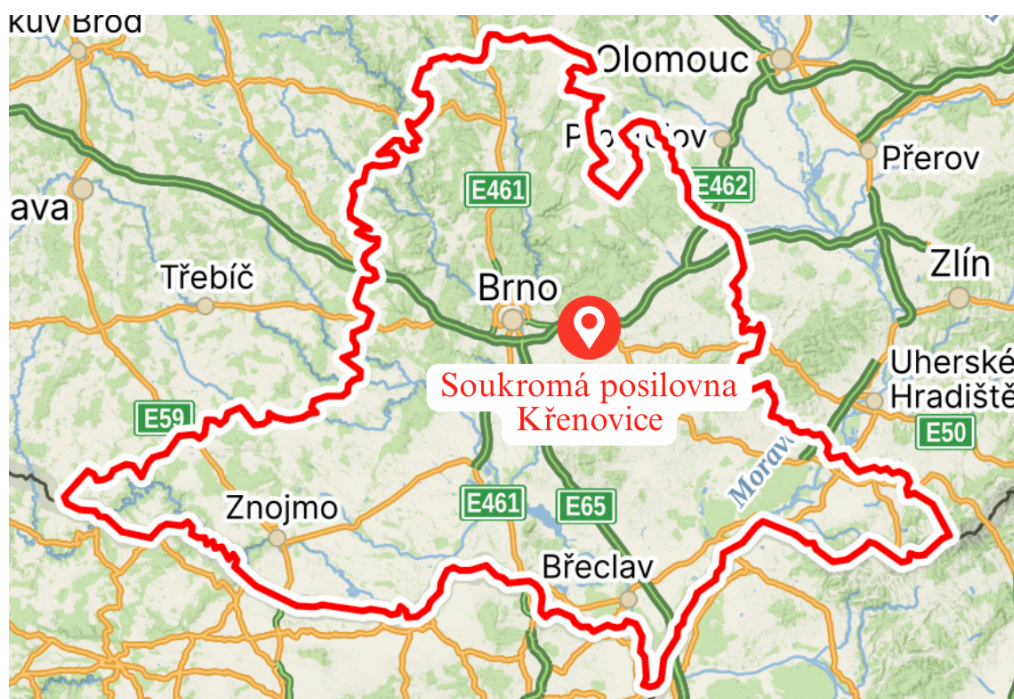
Další kroky zahrnují zajištění financování a rozpočtování, což umožní pořízení potřebného vybavení a zařízení. Důležitou součástí procesu je také zajištění personálu a případně jeho proškolení, které zajistí kvalitní a bezpečné služby pro klienty. Marketingová a propagační kampaň následně pomůže přilákat první zákazníky a vybudovat povědomí o novém fitness centru v okolí. Celý proces vyvrcholí otevřením a zahájením provozu, kdy je fitness centrum připraveno nabídnout svým zákazníkům komplexní služby pro zlepšení jejich fyzické kondice a zdraví. Některé kroky se v praxi mohou překrývat nebo mohou probíhat paralelně.

Rizika spojená s jednotlivými kroky při zřizování víceúčelového fitness centra:

- **Podnikatelský záměr** – Riziko nedostatečné analýzy trhu a špatného pochopení cílové skupiny může vést k nízké poptávce po službách.
- **Příprava a plánování:** Riziko nedostatečně definovaného cíle a plánu může vést k nejasným prioritám, ztrátě času a finančních prostředků.
- **Výběr lokality a prostor:** Riziko neodpovídající volby místa, které nebude snadno dostupné pro cílovou skupinu nebo bude mít nedostatečnou kapacitu, může ovlivnit provoz a výnosy fitness centra.
- **Projektová dokumentace, rekonstrukce:** Riziko špatně navržené projektové dokumentace a rekonstrukce může vést k vyšším nákladům, zpožděním a nevyhovujícím prostorům pro zákazníky.
- **Zajištění financování a rozpočtování:** Riziko nedostatečného rozpočtu nebo neefektivního financování může vést k problémům s realizací projektu nebo k neudržitelnému provozu v prvních měsících.
- **Nákup vybavení a zařízení:** Riziko špatného výběru vybavení, které nebude vyhovovat potřebám zákazníků nebo bude technicky nevhodné, může ovlivnit kvalitu služeb a spokojenost klientů.
- **Zajištění personálu, školení:** Riziko nedostatečně kvalifikovaného personálu a jeho špatné nebo žádné školení může vést k nízké úrovni služeb a nespokojenosti klientů.
- **Marketing a propagace:** Riziko neefektivní marketingové strategie může vést k nízké viditelnosti fitness centra a nedostatečné přitažlivosti pro cílovou skupinu.
- **Otevření a zahájení provozu:** Riziko neúspěšného otevření kvůli špatné koordinaci nebo nedostatečné propagaci může vést k nízké návštěvnosti a neefektivnímu startu provozu.

6 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO FITNESS CENTRA – SOUKROMÁ POSILOVNA KŘENOVICE

Prvním analyzovaných subjektem je soukromá posilovna v Křenovicích u Slavkova, která byla oficiálně otevřena na začátku roku 2024. Nachází se přibližně 4 km od Slavkova u Brna, města známého především Bitvou tří císařů a 15 km od Brna, viz Obrázek 8. Posilovna je součástí místní sportovní haly (viz Obrázek 9) a nachází se ve druhém nadzemním podlaží s přístupem z tribuny. Nabízí moderní vybavení s celoročním provozem. Hlavní službou posilovny jsou osobní tréninky, sekundární službou jsou samostatné pronájmy na bázi jednotlivých vstupů (Obec Křenovice, © 2025).



Obrázek 8 Soukromá posilovna Křenovice (vlastní zpracování)

Malebná vesnice Křenovice se nachází v srdci Jihomoravského kraje. V obci žije 2057 obyvatel (ČSÚ, © 2025), přičemž převládají mladší rodiny a lidé ve středním věku. Díky pravidelnému dopravnímu spojení s Brnem a okolními městy, ji činí atraktivní i pro návštěvníky s širšího okolí. Vzhledem k dobré dopravní dostupnosti je vesnice atraktivní i pro obyvatele blízkého a širšího okolí. V obci je silný zájem o aktivní životní styl, což se odráží i v pořádání místních sportovních i kulturních akcí. Křenovice tak představují ideální místo jak pro žití, tak pro podnikání, a to nejen pro fitness centrum, ale i pro další aktivity zaměřené na zdraví a duševní pohodu (Obec Křenovice, © 2025).

Veškerý následující text uvedený v této kapitole vychází z vlastních zdrojů.



Obrázek 9 Sportovní hala Křenovice (Obec Křenovice, © 2025)

Posilovna nabízí moderní vybavení a disponuje prostorem o velikosti přibližně 80–100 m², který zahrnuje i šatny. Parkování je zdarma přímo před sportovní halou. Posilovně se přezdívá #KŘENDAGYM. Klienti mohou využívat širokou nabídku moderních tréninkových zařízení, která pokrývají různé aspekty tréninku. Mezi hlavní vybavení patří:

- **Kardio a funkční zóna**

- **Běžecský pás** – pro zlepšení kardiovaskulární kondice a pro rozehtání organismu před samotným tréninkem.
- **AirBike** – intenzivní stroj, kombinující pohyb horní i dolní části těla, sloužící také pro rozehtání organismu.
- **Step lavička** – pro kardio a funkční trénink, ideální pro zpevnění nohou a zlepšení výdrže.
- **Balanční podložka** – pro lepší zlepšení stability, koordinace a posílení hlubokého stabilizačního systému.
- **Různé druhy odporových gumiček** – pro zajištění progresivního odporu a doplnění tréninkových metod pro flexibilitu a sílu.
- **TRX** – závesný systém, který k posilování využívá vlastní hmotnost.
- **Ostatní pomůcky** – závaží na zápěstí a kotníky, posilovací kolečko a další.

- **Tréninková zóna**

- **Multifunkční multipress** – vybaven závažím do 300 kg, umožňuje cvičení zaměřené na sílu a hypertrofii, ideální rozvoj svalové hmoty.
- **Kombinovaná horní a dolní kladka** – součástí jsou různé adaptéry.
- **Olympijská osa** – pro provádění provádět náročných silových cviků jako jsou dřepy, rumunské mrtvé tahy, tlaky na ramena, mrtvé tahy apod. Osa disponuje samostatným závažím (olympijské kotouče) až do 220 kg.
- **Hyperextenze** – pro posilování spodní částí zad, pro lepší držení těla.
- **Šestihranné jednoruční činky HEXA** – pro izolované cviky zaměřené na jednotlivé svalové partie.
- **Kettlebely** – pro funkční trénink zaměřený na sílu, vytrvalost, stabilitu a koordinaci.

Tato rozmanitost vybavení (viz Obrázek 10) poskytuje klientům širokou škálu možností pro různé druhy tréninků i na vesnici a umožňuje přizpůsobit cvičení individuálním potřebám. Posilovna tak uspokojuje jak začátečníky, tak pokročilé sportovce, kteří chtějí dosahovat lepších výsledků v různých oblastech, jako je síla, vytrvalost či flexibilita. Posilovna poskytuje komplexní tréninkové prostředí, které je vhodné nejen pro začátečníky, ale i pro pokročilé sportovce, což přispívá k rozvoji zdravého životního stylu v rámci místní komunity a podporuje zájem o fitness a aktivní způsob života.



Obrázek 10 Vybavení Soukromé posilovny v Křenovicích (vlastní zdroj)

Tabulka 4 zobrazuje cenovou nabídku a délky jednolitých tréninkových služeb poskytovaných v Soukromé posilovně v Křenovicích. V nabídce jsou jak individuální, tak párové tréninky, a to buď jednorázově, nebo v rámci tréninkového balíčku 10+1 zdarma. Sekundární službou jsou jednorázové vstupy do posilovny bez osobního trenéra.

Tabulka 4 Nabízené služby a ceník Soukromé posilovny Křenovice
(vlastní zpracování)

Služba	Cena	Délka	Poznámka
Osobní trénink (včetně vstupu do posilovny)	650 Kč	50 + 10 minut	Individuální trénink s osobním trenérem
Párový trénink (včetně vstupu do posilovny)	850 Kč	50 + 10 minut	Párový trénink s osobním trenérem
Balíček osobních tréninků 10+1	6 500 Kč	Platnost 2 měsíce 11x (50 + 10 minut)	11x individuální trénink s osobním trenérem
Balíček párový tréninků 10+1	8 500 Kč	Platnost 2 měsíce 11x (50 + 10 minut)	11x párový trénink s osobním trenérem
Skupinové lekce	150 Kč	60 minut /1 lekce	Venkovní lekce
Jednorázový vstup do posilovny	200 Kč	60 minut	Vstup do posilovny pro 1–3 osoby
Balíček vstupů do posilovny 10+1	2 000 Kč	Platnost 2 měsíce 11x (60 minut)	11x vstup do posilovny pro 1–3 osoby
Výživové poradenství – konzultace	1 000 Kč	60 minut konzultace	Osobní nebo on-line konzultace
Výživové poradenství – jídelníček na míru	3 500 Kč	60 minut konzultace + jídelníček na míru	Vytvoření jídelníčku na míru, vč. konzultace

Tabulka 5 zobrazuje měsíční přehled návštěvnosti soukromé posilovny v Křenovicích v roce 2024. Tento přehled ukazuje počet návštěvníků v jednotlivých měsících a poskytuje lepší pochopení sezónní trend návštěvnosti. Sledování počtu návštěvníků pomáhá identifikovat vrcholové měsíce a možné období nižší návštěvnosti, což je užitečné pro plánování kapacity, marketingových strategií a pro zajištění efektivního provozu fitness centra.

Tabulka 5 Počet návštěvníků Soukromé posilovny Křenovice za rok 2024
(vlastní zpracování)

Měsíc	Počet návštěvníků	Poznámka
Leden	225	Začátek roku, předsevzetí, vysoká návštěvnost a zájem o služby
Únor	216	Stabilní návštěvnost, kratší ale aktivní měsíc, standartní zájem o služby
Březen	222	Stabilní návštěvnost, aktivní měsíc, standartní zájem o služby
Duben	210	Začátek jara, motivace letních měsíců, vyšší návštěvnost, nárůst zájmu o služby
Květen	195	Motivace letních měsíců, vysoká návštěvnost a zájem o služby
Červen	203	Stabilní návštěvnost, aktivní měsíc, standartní zájem o služby
Červenec	153	Prázdninový režim – letní období, prázdniny, dovolené, nejnižší návštěvnost
Srpen	149	Prázdninový režim – letní období, prázdniny, dovolené, nejnižší návštěvnost
Září	211	Postupný poprázninový návrat k vysoké návštěvnosti a zájmu o služby
Říjen	230	Stabilní návštěvnost, aktivní měsíc, standartní zájem o služby
Listopad	196	Počasí a depresivní měsíce ovlivňují návštěvnost, menší/standartní návštěvnost
Prosinec	168	Menší/standartní návštěvnost, snížení návštěvnosti kvůli svátkům
Celkem	2 378	Celkový počet návštěvníků za rok 2024

6.1 Podnikatelský záměr – stanovení cíle a finanční plán

Při sestavování podnikatelského záměru je vhodné poskytnout obecný přehled o daném subjektu. Tento přehled by měl zahrnovat informace o poslání a cílech posilovny, cílovou skupinu zákazníků, analýzu konkurence a případně diferenciaci, tedy odlišení se posilovny od konkurence (např. specializace na fitness pro ženy, privátní fitness apod.).

Cíl posilovny: Posilovna se bude soustředit na poskytování kvalitních služeb, přátelskou atmosféru a individuální přístup ke každému klientovi. Jak již název napovídá, hlavním zaměřením posilovny jsou privátní a párové osobní tréninky. Hlavním cílem je poskytnout klientům individuální přístup a prostor pro tréninky bez rušivých vlivů.

Soukromá posilovna v Křenovicích, jak již bylo řečeno, spadá do okresu Vyškov. Tabulka 6 zobrazuje složení obyvatelstva v okrese Vyškov k 31. 12. 2023 dle věkových skupin. Žlutě označené řádky reprezentují primární cílovou skupinu klientů (cca 2/3), která zahrnuje osoby ve věku 20–49 let, jež tvoří **hlavní cílovou skupinu** pro fitness služby. Oranžově označené řádky pak označují sekundární cílovou skupinu (cca 1/3), kterou tvoří osoby ve věkových skupinách 15–19 let a 50–59 let, které mohou rovněž vykazovat zájem o fitness aktivity, i když v menší míře. Celkový počet obyvatelstva v okrese Vyškov činí 95 077.

Tabulka 6 Počet a složení obyvatelstva v okrese Vyškov k 31. 12. 2023
(ČSÚ, © 2025; vlastní zpracování)

Věková skupina	Celkem	Muži	Ženy
0–14	16 427	8 350	8 077
15–19	4 967	2 598	2 369
20–29	8 567	4 281	4 286
30–39	13 393	6 838	6 555
40–49	15 419	7 993	7 426
50–59	12 292	6 299	5 993
60–69	10 869	5 274	5 595
70+	13 143	5 346	7 797
Celkem	95 077	46 979	48 098

Finanční plán zahrnuje detailní rozbor počátečních nákladů a zahajovací rozvahu.

Rozpočet pro zahájení provozu Soukromé posilovny v Křenovicích zahrnuje detailní rozbor nákladů na rekonstrukci prostor, nákup vybavení, marketingové aktivity, školení personálu a právní administrativní náklady spojené se založením provozovny. Celkový rozpočet na zahájení činí 450 000 Kč. Tento rozpočet je rozdělen do několik klíčových kategorií, které jsou uvedeny v Tabulce 7. Některá čísla jsou orientační, protože některé činnosti, jako například tvorba webových stránek, byly provedeny na vlastní náklady majitelky.

Tabulka 7 Zahajovací náklady pro Soukromou posilovnu v Křenovicích
(vlastní zpracování)

Kategorie	Náklady	Popis
Rekonstrukce prostor	130 000 Kč	Úpravy a rekonstrukce prostor (podlaha, elektrika, malování, zrcadla)
Vybavení a zařízení	220 000 Kč	Fitness vybavení (posilovací stroje, jednoruční činky, běžecký pás, airbike)
Počáteční náklady na marketing a propagaci	45 000 Kč	Tvorba webových stránek, marketingové letáčky a vizitky
Vzdělání, know-how	50 000 Kč	Kurzy a školení specializované pro trenéry a výživové poradce
Právní a administrativní náklady	5 000 Kč	Založení provozovny (případně živnosti), poplatky za právní služby
Celkem	450 000 Kč	Součet nákladů na zahájení provozu

Tabulka 8 zobrazuje zahajovací rozvahu, která zohledňuje všechny důležité výdaje spojené s přípravou a spuštěním fitness centra. V první řadě jsou započínány náklady na rekonstrukci prostor, které zahrnují novou gumovou podlahu, vhodnou do fitness centra, elektrické rozvody, malování prostor a koupi zrcadel včetně instalace. Další významnou částí je majetek, jakožto pořízení vybavení a zařízení. Rozvaha nám poskytuje přehled o finančním stavu podniku na začátku jeho činnosti, zahrnující aktiva (dlouhodobý a oběžný majetek) a pasiva (vlastní kapitál a cizí zdroje) a byla sestavena k datu 1. 1. 2024.

Tabulka 8 Zahajovací rozvaha Soukromé posilovny Křenovice
(vlastní zpracování)

Rozvaha k 1. 1. 2024			
Aktiva	Kč	Pasiva	Kč
Dlouhodobá aktiva	450 000 Kč	Vlastní kapitál	400 000 Kč
Dlouhodobý hmotný majetek	430 000 Kč	Základní kapitál	400 000 Kč
Dlouhodobý nehmotný majetek	20 000 Kč	Hospodářský výsledek z minulých let	0 Kč
Dlouhodobý finanční majetek	0 Kč	Rezervní fondy	0 Kč
Oběžná aktiva	50 000 Kč	Cizí zdroje	100 000 Kč
Zásoby	0 Kč	Dlouhodobé závazky	0 Kč
Pohledávky	0 Kč	Krátkodobé závazky	0 Kč
Finanční prostředky	50 000 Kč	Krátkodobé půjčky	100 000 Kč
Aktiva celkem	500 000 Kč	Pasiva celkem	500 000 Kč
Celková aktiva + celková pasiva = 500 000 Kč → účetní rovnováha			

6.2 Podnikatelský záměr – marketingová a obchodní strategie

Marketingové aktivity budou zahrnovat online propagaci (webové stránky, sociální sítě) a tradiční reklamu (letáčky, vizitky). K tomu budou k dispozici slevy na balíčky tréninků, tematické tréninky aj. Posilovna je zaměřena na privátní přístup a kvalitu služeb, čímž je zajištěna její jedinečnost na trhu. Důležitou součástí **obchodní strategie** bude i pravidelný feedback od klientů pro neustálé zlepšování služeb.

Součástí marketingové strategie bude i spolupráce s většími firmami, konkrétně s Fitness Institutem, a to v rámci měření na přístroji *InBody*, které klientům poskytne přehled o jejich tělesné kompozici a pomůže při nastavování tréninkových i výživových plánů. Dále bude k dispozici "kancelář" pro výživové poradenství v Brně. Tato spolupráce bude přínosná pro obě strany a zároveň nabídne klientům komplexní služby, které zvýší atraktivitu posilovny.

V rámci analýzy konkurence byla zmapována fitness centra v okolí Křenovic, zejména ve Slavkově u Brna, který spadá do spádové oblasti plánovaného podnikatelského záměru. Z Tabulky 9 vyplývá, že konkurenční zařízení nabízejí pestrou škálu služeb, přičemž ceny se pohybují v poměrně širokém rozmezí v závislosti na typu služeb a rozsahu nabídky.

Většina konkurence se zaměřuje především na skupinové lekce, a komplexní nabídka služeb na jednom místě tak bývá spíše výjimkou. V tomto ohledu představuje posilovna v Křenovicích konkurenční výhodu díky propojení hned několika služeb na jednom místě. Navíc oproti BEAST GYM nabízí osobní tréninky včetně zahrnutého vstupu do fitness centra, což může být pro zákazníky výrazným benefitem.

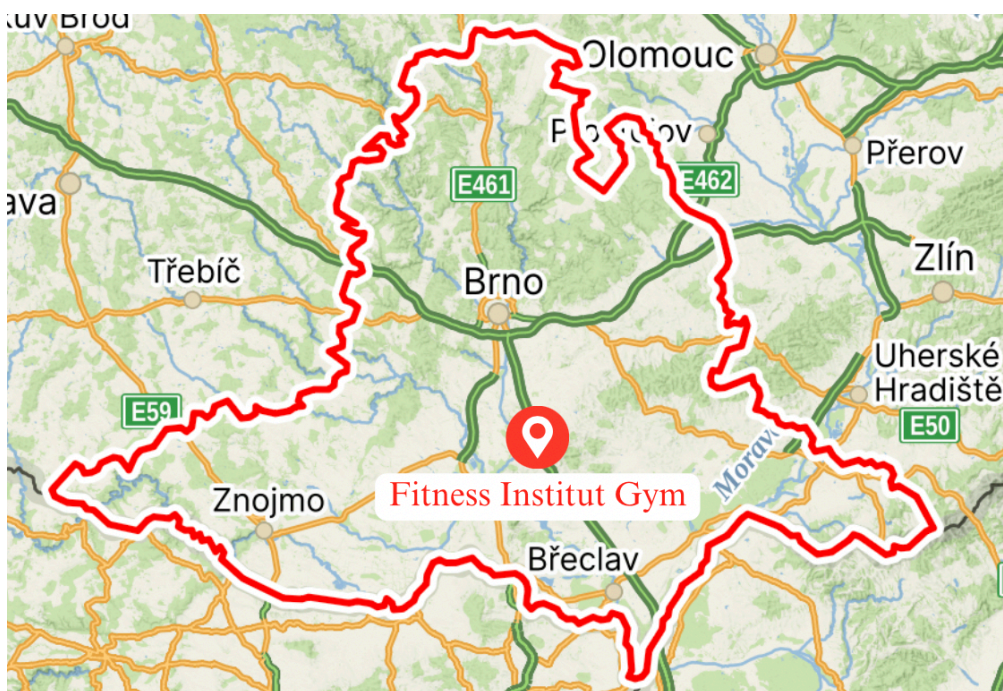
Údaje o jednotlivých subjektech byly získány z jejich oficiálních webových stránek (BEAST GYM, © 2025; FitStudio Slavkov, © 2025; Master Fitness, © 2025; Yogiam, © 2025).

Tabulka 9 Konkurence a postavení na trhu v okolí Soukromé posilovny Křenovice (vlastní zpracování)

Název a lokalita fitness centra	Služby	Ceny
Soukromá posilovna Křenovice	Fitness (posilovna) Osobní tréninky Skupinové a párové tréninky Výživové poradenství	200 Kč / 1–3 osoby / vstup *650 Kč (600 Kč v balíčku) *850 Kč (800 Kč v balíčku) *včetně vstupu do posilovny
BEAST GYM Slavkov u Brna	Fitness (posilovna) Osobní tréninky Bojové sporty Solárium, Power Plate	145 Kč (120 Kč studenti) / vstup *670 Kč (*470 Kč v balíčku) 550 Kč (130 Kč / osoba) *bez vstupu do posilovny
Master Fitness Slavkov u Brna	Skupinové lekce (jumping, alpinning, TRX, funkční trénink)	140–160 Kč / lekce 120 Kč / lekce studenti
YOGIAM Slavkov u Brna	Skupinové lekce (jóga, pilates, relaxační cvičení)	150–200 Kč / lekce
Fit Studio Slavkov u Brna	Skupinové lekce (jumping, alpinning, TRX, funkční trénink)	200 Kč / lekce 160 Kč / lekce studenti do 26 let členství od 790 Kč / měsíc

7 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO FITNESS CENTRA – FITNESS INSTITUT GYM

Druhým analyzovaným subjektem je Fitness Institut gym (ex. Fitness Club Freedom), který se nachází v Hustopečích u Brna a je známý pro své moderní prostředí a širokou nabídku fitness služeb. Nachází se přibližně 15 km od Brna a 10 km od města Břeclav (viz Obrázek 11). Fitness centrum je situováno v moderní zástavbě, která je snadno přístupná jak autem, tak veřejnou dopravou. Doprava z okolí je zajištěna pravidelnými linkami, což je výhodné i pro klienty z širšího okolí.



Obrázek 11 Poloha – Fitness Institut gym (vlastní zpracování)

Toto centrum bylo původně otevřeno již v roce 2007. V roce 2016 se přestěhovalo do nově vybudovaných prostor na Vinařské ulici a v roce 2022 došlo k revitalizaci a změně majitele (viz Obrázek 12). Fitness Institut Gym nabízí moderní vybavení, skupinové lekce ve dvou sálech, osobní tréninky, masáže i doplňky výživy. Důraz klade na kvalitní služby, individuální přístup a profesionálně školený tým. Fitness Institut gym je příkladem moderního a kvalitního fitness centra, které se soustředí na individuální přístup k zákazníkovi a širokou nabídku různých aktivit.

Veškeré informace uvedené v této kapitole vycházejí z vlastních zdrojů autorky, konkrétně ze strukturovaného rozhovoru, následné diskuze a z informací dostupných na oficiálních webových stránkách představovaného subjektu (Fitness Club Freedom, © 2025).



Obrázek 12 Hlavní budova Fitness Institut gym
(Fitness Club Freedom, © 2025)

Fitness centrum nabízí moderní vybavení a disponuje prostorem o velikosti 1 200 m², který zahrnuje cvičicí plochu, dva sály, zázemí (3x masérna, 1x kadeřnice), a šatny.

- **Tréninková/silová zóna** je vybavena širokou škálou zařízení pro komplexní posilování:
 - **Volné váhy:** různé typy činek a kotoučů pro individuální trénink.
 - **Posilovací stroje značky Hammer Strenght:** zařízení s nastavitelnou zátěží pro izolované posilování jednotlivých svalových skupin.
 - **Multipress a bench press lavice:** pro bezpečné provádění základních cviků.
 - **Stojany na dřepy a hrazdy:** umožňující provádění komplexních cviků s vlastní vahou i s činkami.
 - **Olympijské osy a trap bar:** pro různé typy silového tréninku.

- **Kardio zóna** disponuje přibližně 15 stroji určenými pro rozvoj vytrvalosti a spalování kalorií:
 - Běžecské pásy, fitness schody
 - Veslovací a lyžařské trenažery
 - Orbitreky a cyklotrenažery
- **Funkční zóna** je zaměřena na zlepšení celkové fyzické kondice a funkčního tréninku:
 - TRX závěsné systémy: pro cvičení s vlastní vahou těla.
 - Kettlebells a medicinbaly: pro dynamické a výbušné cviky.
 - BOSU a balanční pomůcky: pro zlepšení stability a koordinace.
 - Lana, švihadla a expandéry: pro kardiovaskulární trénink a zvyšování vytrvalosti.

Součástí fitness centra je také samostatná dámská zóna, která poskytuje pohodlné a diskrétní prostředí pro cvičení. Dále jsou k dispozici dvě oddělené cvičební místnosti (sál I a sál II), které slouží zejména pro skupinové lekce, pronájmy sportovních klubů či uzavřené tréninky.



Obrázek 13 Silová zóna Fitness Institut gym
(Fitness Club Freedom, © 2025)

Tabulka 10 Nabízené služby a ceník Fitness Institut gym
(Fitness Club Freedom, © 2025; vlastní zpracování)

Služba	Cena		Délka	Poznámka
	Studenti a senioři	Dospělí		
Členství fitness	1 150 Kč	1 250 Kč	1 měsíc	/
Členství fitness	3 000 Kč	3 300 Kč	3 měsíce	/
Jednorázový vstup do posilovny (člen)	120 Kč	140 Kč	neomezeno	/
Jednorázový vstup do posilovny (člen)	100 Kč		neomezeno	10:00–14:00 <i>happy hours</i>
Jednorázový vstup do posilovny (bez členství)	200 Kč		neomezeno	/
Osobní trénink	*550 Kč		60 minut	Individuální trénink s osobním trenérem
Párový trénink	*600 Kč (300 Kč / osoba)		60 minut	Párový trénink s osobním trenérem
Skupinový trénink pro 3 až 6 osob	*750 Kč (250 Kč / osoba)		60 minut	Individuální trénink s osobním trenérem
Muay Thai (box)	160 Kč	180 Kč	60 minut / 1 lekce	Skupinová lekce
Skupinová lekce	160 Kč		60 minut / 1 lekce	Viz následující strana
Pronájem sálu č. 1	3 500 Kč		60 minut	Sál až pro 20 osob
Pronájem sálu č. 2	3 500 Kč		60 minut	Sál až pro 15 osob
Zapůjčení ručníku	25 Kč		/	Jednorázově

* cena nezahrnuje vstup do fitness centra

Tabulka 10 zobrazuje cenovou nabídku a délky jednolitých tréninkových služeb poskytovaných fitness centrem Fitness Institut gym. Vzhledem k tomu, že se jedná o komerční fitness centrum, mezi hlavní nabízené služby patří zejména jednorázové vstupy a měsíční členství. Nabídku dále doplňují skupinové lekce, osobní tréninky a další doplňkové služby. Skupinové lekce (Fitness Club Freedom, © 2025) zahrnují různorodá cvičení a to zejména:

- **Thai Box** – dynamické lekce zaměřené na rozvoj kondice, síly a bojových dovedností.
- **Tabata** – intervalový trénink s vysokou intenzitou, vhodný pro spalování tuků a zlepšení výkonnosti.
- **Indoor Cycling** – kardio trénink na stacionárních kolech, podporující spalování a zvyšování kondice.
- **BOSU** – lekce zaměřené na rovnováhu, stabilitu a posílení hlubokého svalstva.
- **Bodyforming** – komplexní trénink pro formování postavy a posílení celého těla.
- **Jóga** – zaměřená na uvolnění, flexibilitu a duševní pohodu.
- **Kondiční cvičení pro ženy** – lekce šité na míru ženám, zaměřené na zpevnění a celkové zlepšení kondice.
- **Pilates** – lekce pro posílení středu těla, zlepšení držení těla a prevenci bolesti zad.

Tabulka 11, na následující straně, zobrazuje měsíční přehled návštěvnosti Fitness Institut gymu v roce 2024. Tento přehled ukazuje počet návštěvníků v jednotlivých měsících a poskytuje lepší pochopení sezónní trend návštěvnosti. Sledování počtu návštěvníků pomáhá identifikovat vrcholové měsíce a možné období nižší návštěvnosti, což je užitečné pro plánování kapacity, marketingových strategií a pro zajištění efektivního provozu fitness centra.

Průměrný denní počet návštěvníků za rok 2024 činí 129 lidí. V tabulce můžeme vidět, že leden–květen představuje vyšší návštěvnost než například návštěvnost v letních měsících v období prázdnin.

Tabulka 11 Počet návštěvníků Fitness Institut gymu za rok 2024
(vlastní zpracování)

Měsíc	Počet návštěvníků	Poznámka
Leden	4 642	Začátek roku, předsevzetí, vysoká návštěvnost a zájem o služby
Únor	4 584	Stabilní návštěvnost, kratší ale aktivní měsíc, standartní zájem o služby
Březen	4 536	Stabilní návštěvnost, aktivní měsíc, standartní zájem o služby
Duben	4 304	Začátek jara, motivace letních měsíců, vyšší návštěvnost, nárůst zájmu o služby
Květen	4 175	Motivace letních měsíců, vysoká návštěvnost a zájem o služby
Červen	3 593	Stabilní návštěvnost, aktivní měsíc, standartní zájem o služby
Červenec	3 198	Prázdninový režim – letní období, prázdniny, dovolené, nejnižší návštěvnost
Srpen	3 092	Prázdninový režim – letní období, prázdniny, dovolené, nejnižší návštěvnost
Září	3 781	Postupný poprázninový návrat k vysoké návštěvnosti a zájmu o služby
Říjen	3 444	Stabilní návštěvnost, aktivní měsíc, standartní zájem o služby
Listopad	3 955	Počasí a depresivní měsíce ovlivňují návštěvnost, menší/standartní návštěvnost
Prosinec	3 656	Menší/standartní návštěvnost, snížení návštěvnosti kvůli svátkům
Celkem	46 960	Celkový počet návštěvníků za rok 2024

7.1 Podnikatelský záměr – stanovení cíle a finanční plán

Při sestavování podnikatelského záměru je vhodné poskytnout obecný přehled o daném subjektu, jako je poslání a cíl posilovny, cílová skupina zákazníků, analýza konkurence a případně diferenciaci, tedy odlišení se posilovny od konkurence.

Cíl posilovny: Cílem fitness centra je poskytovat profesionální a dostupné služby široké veřejnosti v moderním a přívětivém prostředí. Přechodem z původního členského klubu na komerční usiluje fitness centrum o rozšíření klientely, zkvalitnění služeb a zajištění individuálního přístupu ke každému návštěvníkovi. Důraz je kladen na kvalitu trenérského týmu, pestrou nabídku skupinových lekcí a špičkové vybavení.

Fitness Institut gym, jak již bylo řečeno, spadá do okresu Břeclav. Tabulka 12 zobrazuje složení obyvatelstva v okrese Břeclav k 31. 12. 2023 dle věkových skupin. Žlutě označené řádky reprezentují primární cílovou skupinu klientů (cca 2/3), která zahrnuje osoby ve věku 20–49 let, jež tvoří hlavní cílovou skupinu pro fitness služby. Oranžově označené řádky pak označují sekundární cílovou skupinu (cca 1/3), kterou tvoří osoby ve věkových skupinách 0–19 let a 50–69 let, což je zapříčiněno hlavně nabídkou služeb – fit školka, všeobecná sportovní příprava a zvýhodněné vstupy pro studenty a seniory. Celkový počet obyvatelstva v okrese Břeclav činí 118 828.

Tabulka 12 Počet a složení obyvatelstva v okrese Břeclav k 31. 12. 2023
(ČSÚ, © 2025; vlastní zpracování)

Věková skupina	Celkem	Muži	Ženy
0–14	18 354	9 457	8 897
15–19	5 979	2 971	3 008
20–29	10 931	5 602	5 329
30–39	15 675	7 921	7 754
40–49	19 069	9 590	9 479
50–59	16 837	8 450	8 387
60–69	14 588	6 983	7 605
70+	17 395	6 962	10 433
Celkem	118 828	57 936	60 892

Finanční plán zahrnuje detailní rozbor počátečních nákladů a zahajovací rozvahu.

Rozpočet pro zahájení provozu Fitness Institut gym zahrnuje podrobný přehled nákladů na úpravu a rekonstrukci prostor, nákup vybavení, marketingové aktivity, školení personálu a právní administrativní náklady spojené se založením společnosti. Celkový rozpočet pro zahájení provozu činí 500 000 Kč. Tento rozpočet je rozdělen do několik klíčových kategorií, které jsou uvedeny v Tabulce 13.

Tabulka 13 Zahajovací náklady pro Fitness Institut gym v Hustopečích
(vlastní zpracování)

Kategorie	Náklady	Popis
Úprava a rekonstrukce prostor	160 000 Kč	Úpravy a rekonstrukce stávajících prostor (výmalba, oprava podlah)
Vybavení a zřízení	210 000 Kč	Doplnění stávajícího převzatého vybavení (kardio stroje, podložky aj.)
Marketing a propagace	45 000 Kč	Sociální síť, reklamní bannery, letáčky a vizitky
Školení personálu a know-how	60 000 Kč	Kurzy trenérů, školení o BOZP, výživová poradna, licencovaný program
Právní a administrativní náklady	25 000 Kč	Založení s.r.o. (notář, soudní poplatky), právní služby, smluvní agenda
Celkem	500 000 Kč	Součet nákladů na zahájení provozu

Tabulka 14 znázorňuje zahajovací rozvahu společnosti Fitness Institut gym, která byla sestavena k 1. 8. 2022. Rozvaha zohledňuje všechny klíčové složky majetku (dlouhodobého i oběžného) a zároveň strukturu financování prostřednictvím vlastního kapitálu. Největší položkou aktiv je dlouhodobý hmotný majetek v podobě vybavení fitness centra a investic do rekonstrukce prostor. Oběžná aktiva zahrnují zůstatek na bankovním účtu určený pro provozní potřeby v prvních měsících provozu. Celková aktiva jsou ve výši 500 000 Kč a odpovídají pasivům, čímž je zajištěna účetní rovnováha.

Tabulka 14 Zahajovací rozvaha Fitness Institut gym (vlastní zpracování)

Rozvaha k 1. 8. 2022			
Aktiva	Kč	Pasiva	Kč
Dlouhodobá aktiva	400 000 Kč	Vlastní kapitál	500 000 Kč
Dlouhodobý hmotný majetek	370 000 Kč	Základní kapitál	500 000 Kč
Dlouhodobý nehmotný majetek	30 000 Kč	Hospodářský výsledek z minulých let	0 Kč
Dlouhodobý finanční majetek	0 Kč	Rezervní fondy	0 Kč
Oběžná aktiva	100 000 Kč	Cizí zdroje	0 Kč
Zásoby	0 Kč	Dlouhodobé závazky	0 Kč
Pohledávky	0 Kč	Krátkodobé závazky	0 Kč
Finanční prostředky	100 000 Kč	Krátkodobé půjčky	0 Kč
Aktiva celkem	500 000 Kč	Pasiva celkem	500 000 Kč
Celková aktiva + celková pasiva = 500 000 Kč → účetní rovnováha			

7.2 Podnikatelský záměr – marketingová a obchodní strategie

Marketingové aktivity budou zaměřeny především na online propagaci prostřednictvím sociálních sítí a webových stránek. Fitness Institut gym se orientuje na vysokou kvalitu nabízených služeb, což má za cíl odlišit jej od konkurenčních zařízení a zajistit jeho jedinečnost na trhu. Důležitou součástí **obchodní strategie** bude také pravidelné získávání zpětné vazby od klientů (recepce fitness centra), které bude sloužit jako nástroj pro zlepšování poskytovaných služeb.

V rámci analýzy konkurence byla provedena srovnávací analýza fitness centra působících v okolí Hustopečí. Konkrétně se jednalo o fitness centrum Vinařství u Kapličky a zařízení EB Fit v Židlochovicích. Na základě provedeného srovnání, viz Tabulka 15, lze konstatovat, že konkurenční zařízení nabízejí široké spektrum služeb, jejichž struktura a rozsah se liší v závislostech na typu centra.

Údaje o jednotlivých subjektech byly získány z jejich oficiálních webových stránek (EB Fit Židlochovice, © 2025; Fitness Club Freedom, © 2025; Vinařství U Kapličky, © 2020).

Tabulka 15 Konkurence a postavení na trhu v okolí Fitness Institut gym
(vlastní zpracování)

Název a lokalita fitness centra	Služby	Ceny
Fitness Institut Gym	Fitness (posilovna) Osobní tréninky Párové a skupinové tréninky Pronájem sálů, Muay Thai	200 Kč (bez členství), 120–140 Kč *550 Kč *600 Kč nebo 750 Kč 3 500 Kč / sál / 60 minut
FITNESS Vinařství U Kapličky	Fitness (posilovna) Osobní tréninky Skupinové lekce Masáže	130 Kč / dospělí *550–600 Kč 160 Kč / lekce od 590 Kč
EB Fit Židlochovice	Fitness (posilovna) Osobní trénink Párový osobní trénink Skupinové lekce	140–150 Kč / vstup *550 Kč (495 Kč v balíčku) *800 Kč 150 Kč / lekce

**bez vstupu do posilovny*

8 STRUKTUROVANÉ ROZHOVORY

Tato kapitola prezentuje výsledky strukturovaných rozhovorů, které byly součástí praktické části diplomové práce. Rozhovory, které obsahovaly celkem 12 otázek, byly navrženy tak, aby pokryly všechny klíčové aspekty spojené se zřizováním a provozováním víceúčelových fitness center. Cílem bylo získat konkrétní informace o možných rizicích při zakládání fitness centra, a to jak v oblasti výstavby a legislativních požadavků, tak v oblasti bezpečnosti provozu a dlouhodobé finanční udržitelnosti.

Kompletní strukturované rozhovory s majiteli fitness center jsou uvedeny v přílohách této práce (Příloha P I a Příloha P II).

8.1 Strukturovaný rozhovor s majitelkou Soukromé posilovny v Křenovicích

Tato podkapitola se zaměřuje na analýzu a vyhodnocení klíčových informací získaných ze strukturovaného rozhovoru s majitelkou Soukromé posilovny v Křenovicích. Rozhovor poskytuje cenné postřehy o rizicích, výzvách a finančních aspektech při zakládání a provozování vybraného fitness centra. Níže jsou shrnuty nejdůležitější poznatky a rizika vyplývající z tohoto rozhovoru, které mohou být relevantní pro hodnocení rizik při zřizování nového víceúčelového fitness centra. Kompletní rozhovor je uložen v Příloze P I.

Nejdůležitější poznatky z rozhovoru

Soukromé fitness centrum v Křenovicích bylo oficiálně otevřeno 1. ledna 2024 s cílem nabídnout chybějící fitness a trenérské služby v dané lokalitě. Impulsem k jeho založení byla osobní vášeň majitelky pro fitness a zdravý životní styl a také snaha vytvořit místo s individuálním přístupem ke klientům. Největší výzvou při vzniku fitness centra bylo nalezení vhodných prostor a financování potřebné rekonstrukce, která probíhala z velké části svépomocí a vyžadovala výrazné časové i fyzické nasazení. Provoz byl zahájen po zápisu do živnostenského rejstříku v listopadu 2023, a to formou podnikání jakožto fyzická osoba.

Počáteční investice dosáhly 450 000 Kč a měsíční náklady se pohybují mezi 10 000 až 20 000 Kč. Stabilní cash flow je zajišťováno především prostřednictvím nabízených služeb, zejména tréninkových balíčků, výhodnějších jednorázových vstupů a postupně budované základny stálých klientů. Klientelu se daří získávat díky osobnímu přístupu a doporučení stávajících klientů. Do budoucna majitelka plánuje zavedení online rezervačního systému a rozšíření nabídky služeb.

Hlavní rizika vyplývající z rozhovoru

- A) Zajištění stabilní klientely:** Nejdůležitější riziko představuje správné nastavení nabídky služeb a ceníku pro zajištění stabilního příjmu. Pro udržení klientů je klíčové pravidelně přizpůsobovat nabídku, sledovat kvalitu poskytovaných služeb a optimalizovat cenovou politiku.
- B) Riziko při hledání vhodného prostoru a financování:** Výběr nevhodného prostoru nebo neadekvátní financování může vést k problémům při rozjezdu a provozování fitness centra.
- C) Nízké právní a odborné zkušenosti:** Neznalost právních a administrativních požadavků může vést k problémům se zajištěním právní ochrany a dodržováním všech legislativních předpisů, včetně zajištění provozního řádu a požární bezpečnosti.
- D) Závislost na majiteli:** Vzhledem k tomu, že vše v současnosti závisí na jedné osobě, představuje nenahraditelnost majitele riziko pro dlouhodobou stabilitu a plynulost provozu.
- E) Finanční tlak při zakládání fitness centra:** Počáteční investice, které mohou být vyšší než očekávané, spolu s řízením měsíčních nákladů představují výzvu pro stabilitu cash flow.
- F) Neefektivní marketingová strategie:** Spoléhání na osobní doporučení bez širší propagace (online marketing, sociální sítě) může omezit získávání nových klientů.
- G) Přetížení majitelky:** Provoz závisí na jediné osobě, což zvyšuje riziko přetížení, vyhoření a omezené flexibility.

Na základě informací získaných prostřednictvím strukturovaného rozhovoru s majitelkou Soukromé posilovny v Křenovicích bylo možné identifikovat klíčová rizika a faktory ovlivňující úspěšné zřízení a provoz víceúčelového fitness centra v menší obci. Rozhovor potvrdil význam důkladné přípravy v oblasti finančního plánování, právních náležitostí a výběru vhodných prostor. Zásadním aspektem se ukázala být schopnost budovat stabilní klientelu prostřednictvím kvalitních a cíleně nastavených služeb, správné cenové politiky a individuálního přístupu. Zjištění z rozhovoru tvoří podklad pro následné zpracování PESTLE analýzy a komparace, které umožní hlubší identifikaci externích a interních rizik při zřizování nového víceúčelového fitness centra.

8.2 Strukturovaný rozhovor s majitelem Fitness Institut Gym

Kapitola se zaměřuje na analýzu a vyhodnocení klíčových informací získaných ze strukturovaného rozhovoru s Mgr. Janem Cahou, Ph.D., majitelem Fitness Institut gym. Tento rozhovor poskytuje cenné postřehy o rizicích, výzvách a finančních aspektech při zakládání a provozování vybraného fitness centra. Níže jsou shrnuty hlavní východiska a rizika vyplývající z tohoto rozhovoru, které mohou být relevantní pro hodnocení rizik při zřizování nového víceúčelového fitness centra. Kompletní rozhovor je uložen v Příloze P II.

Nejdůležitější poznatky z rozhovoru

Fitness Institut gym byl otevřen na začátku roku 2022 jako rozšíření společnosti Fitness Institut s cílem působit v lokalitě mimo Brno. Jako právní forma byla zvolena společnost s ručením omezeným se dvěma majiteli a počátečním kapitálem 1 000 Kč. Fitness centrum bylo přebráno včetně stávající klientely, což s sebou neslo riziko jejího udržení po změně konceptu z klubového na komerční. Při přechodu sehrály významnou roli nejen cenové strategie, ale i kvalita nabízených služeb. Kvůli nízkým právním a odborným zkušenostem v oblasti fitness byla nutná spolupráce s právníkem a bývalým manažerem fitness centra. Kromě toho byla zapojena externí pomoc specialistů na marketing a komunikaci.

Počáteční investice činily zhruba 0,5 milionu korun, přičemž měsíční provozní náklady se pohybují mezi 500 000 až 700 000 Kč, kdy hlavními položkami jsou mzdy zaměstnanců a náklady na energie. Fitness centrum sídlí v Hustopečích (okres Břeclav), kde je nízká konkurence, což zajišťuje stabilní zákaznickou základnu. Pro udržení klientů jsou využívány marketingové nástroje jako jsou akce na permanentky, slevy pro členy, věrnostní programy nebo zvýhodněné vstupy v rámci *happy hours* (10:00-14:00).

Hlavní rizika vyplývající z rozhovoru

- A) Zajištění stability klientely po změně konceptu:** Přebírání fitness centra včetně stávající klientely s následným přechodem z klubového na komerční koncept představuje riziko ztráty zákazníků. Klientela může být náchylná k odchodu, pokud nebudou správně komunikovány změny ve službách.
- B) Nízké právní a odborné zkušenosti majitelů:** Právní neznalost a nedostatek zkušeností v oblasti fitness mohou vést k problémům při zajišťování právního rámce a dodržování legislativy. Je nezbytné využít odborné poradenství, aby byla zajištěna právní ochrana a správnost všech smluv a podmínek.

- C) Finanční tlak při zakládání fitness centra:** Počáteční investice mohou být vyšší než očekávané, kdy zajištění financování a správné rozdělení nákladů na vybavení a provoz může představovat významné riziko pro cash flow. Je třeba věnovat pozornost návratnosti investice a řízení měsíčních nákladů.
- D) Vysoké měsíční náklady:** Provozní náklady, zejména mzdy, nájem a energie, mohou výrazně ovlivnit finanční stabilitu fitness centra, pokud se nepodaří udržet stabilní klientelu a příjmy.
- E) Rizika v oblasti konkurence:** Přestože je konkurence v oblasti nízká, i tak může být potřeba se vyrovnat s potenciálními novými konkurenty, kteří mohou změnit tržní dynamiku.
- F) Změny v legislativě:** Pravidelné změny v právních předpisech (např. v oblasti pracovního práva nebo hygieny) mohou mít vliv na provoz a mohou způsobit nutnost častých úprav a dodatečných nákladů.

Na základě informací získaných ze strukturovaného rozhovoru se ukázalo, že klíčovými faktory pro úspěšné založení a provozování fitness centra jsou především efektivní řízení nákladů, důkladně promyšlené marketingové strategie, zajištění právní podpory a minimalizace rizik spojených s udržením stávající klientely. Zásadní roli hraje i schopnost pružně reagovat na tržní podmínky a udržet stabilní cash flow. Vhodné řízení financí a průběžná adaptace na změny v poptávce jsou nezbytné pro dlouhodobou stabilitu a růst fitness centra.

Následně proběhla diskuse (neformální brainstorming), během níž byla posouzena další potenciální rizika, která mohou ovlivnit úspěšné zřízení víceúčelového fitness centra. Mezi tato rizika patří například:

- **Riziko technologických problémů** – např. rezervační systémy, webové stránky.
- **Požadavky na prostory fitness centra:** stavební předpisy, požární bezpečnost, únikové cesty, hygienické podmínky aj.
- **Sezónní výkyvy v poptávce:** Fitness centra mohou čelit sezonním změnám, např. vyšší poptávce v lednu a po prázdninách a menší poptávce v letních měsících.

Tato kapitola shrnuje nejdůležitější zjištění vyplývající ze strukturovaných rozhovorů obou majiteli dvou fitness center, která poskytla cenné postřehy o klíčových faktorech, jež ovlivňují úspěšné založení a provozování fitness center.

9 PESTLE ANALÝZA

Následující kapitola umožňuje pomocí PESTLE analýzy systematicky zhodnotit všechny vnější faktory, které mohou ovlivnit úspěšnost zřizování fitness centra. Na základě poznatků ze strukturovaných rozhovorů byly identifikovány klíčové aspekty každé oblasti PESTLE analýzy (politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a environmentální), které jsou dále rozpracovány do jednotlivých tabulek této části práce.

Prvním hodnoceným subjektem v rámci PESTLE analýzy je Soukromá posilovna v Křenovicích, jejíž výstupy jsou uvedeny v Tabulce 16.

Tabulka 16 PESTLE analýza – Soukromá posilovna Křenovice (vlastní zpracování)

Politické	Ekonomické
• výhoda podpory ze strany obce • stabilní legislativa pro podnikatele v oblasti služeb • podpora podnikání prostřednictvím dotačních programů • možné změny daňové politiky (zvýšení či snížení odvodů na zdravotní a sociální pojištění)	• citlivost klientely na cenu (vesnice) • nárůst inflace (snížení poptávky) • nárůst cen energií a pronájmu prostor (vyšší náklady na provoz) • nízká nezaměstnanost (menší dostupnost externích firem) • sezónnost poptávky (kolísání zájmu)
Sociální	Technologické
• menší vesnice s výraznými sousedskými vazbami – osobní přístup, důvěra a loajalita klientů • nízká míra anonymity, lokální recenze tak mají větší váhu • růst zájmu o fitness a personalizované služby (osobní/párové tréninky) • spolupráce s místními podnikateli • zvýšený zájem o fitness po pandemii	• možnost využití digitálního prostředí pro práci s klienty (sdílené tabulky) • možnost měření na přístroji <i>InBody</i> ve spolupráci s Fitness Institutem • rostoucí trendy digitalizace ve fitness sektoru (online tréninky, mobilní aplikace, hodinky a <i>fitness trackery</i>) • vývoj nových typů tréninkových zařízení (EMS tréninky, novější <i>InBody</i> přístroje apod.)

Legislativní	Environmentální
• povinnost získat živnostenské oprávnění (vázaná živnost, IČO) • povinnost nahlášení provozovny (IČP = identifikační číslo provozovny) • povinnost provozního řádu, směrnice BOZP a PO • nutnost řešit hygienické požadavky (úklid, dezinfekce) • povinnost zajištění ochrany osobních údajů (GDPR)	• tlak na snižování ekologické stopy (energetická náročnost provozoven) • podpora třídění odpadu ze strany vesnice (možnost využití recyklovaných košů) • možnost získání dotací při ekologickém provozu (např. LED osvětlení, úsporné spotřebiče) • využití denního světla jako přirozené úspory energie (2/3 provozní doby)

PESTLE analýza Soukromé posilovny v Křenovicích ukazuje, že nejvýznamnějšími vnějšími faktory jsou místní podpora, cenová citlivost klientely, sezónní poptávka a možnosti digitalizace. Důležitou roli hrají i legislativní požadavky a rostoucí důraz na ekologii a udržitelnost provozu.

Druhým hodnoceným subjektem v rámci PESTLE analýzy je Fitness Institut gym v Hustopečích, jehož výstupy jsou uvedeny v Tabulce 17.

Tabulka 17 PESTLE analýza – Fitness Institut gym (vlastní zpracování)

Politické	Ekonomické
• stabilní podmínky pro podnikání v rámci města • stabilní legislativa pro podnikatele v oblasti služeb • podpora podnikání prostřednictvím dotačních programů • možné změny daňové politiky (zvýšení či snížení odvodů na zdravotní a sociální pojištění)	• nízká konkurence v okolí (pouze dva větší konkurenti v okruhu 15 km) • nárůst inflace (snížení poptávky) • nárůst cen energií a pronájmu prostor (vyšší náklady na provoz) • nízká nezaměstnanost (horší dostupnost kvalitních zaměstnanců) • sezónnost poptávky (kolísání zájmu)

Sociální	Technologické
• větší město s vyšší koncentrací cílové skupiny obyvatel • změny životního stylu populace → vyšší důraz na prevenci zdraví • růst zájmu o fitness a personalizované služby (osobní/párové tréninky) • rostoucí zájem o rehabilitační a zdravotní cvičení u starší populace • zvýšený zájem o fitness po pandemii	• rozvoj a dostupnost digitálního prostředí (např. sociální sítě, e-mail marketing, rezervační systémy) • zajištění kybernetické bezpečnosti • rostoucí trendy digitalizace ve fitness sektoru (online tréninky, mobilní aplikace, hodinky a <i>fitness trackery</i>) • vývoj nových typů tréninkových zařízení (např. modernější přístroje, EMS tréninky apod.)
Legislativní	Environmentální
• povinnost založení přes notáře a zápis do obchodního rejstříku (právní forma podnikání – s.r.o.) • povinnost nahlášení provozovny (IČP = identifikační číslo provozovny) • povinnost provozního řádu, směrnice BOZP a PO • nutnost řešit hygienické požadavky (úklid, dezinfekce) • povinnost zajištění ochrany osobních údajů (GDPR)	• tlak na snižování ekologické stopy (energetická náročnost provozoven) • rostoucí očekávání zákazníků ohledně udržitelnosti ve větších městech • možnost získání dotací při ekologickém provozu (např. LED osvětlení, úsporné spotřebiče) • povinnost správné likvidace odpadu a využívání ekologických materiálů • vyšší spotřeba energií → tlak na efektivní provoz

PESTLE analýza subjektu Fitness Institutg gym ukazuje, že provoz fitness centra ovlivňují především ekonomické výkyvy, legislativní požadavky a rostoucí nároky klientů na kvalitu a individualizaci služeb. Technologický faktor zároveň přináší nové příležitosti pro neustále zlepšování. Vnější prostředí vyžaduje aktivní sledování trendů a flexibilní přizpůsobení strategie centra.

10 METODA KOMPARACE

Kapitola se zaměřuje na aplikaci komparativní metody k porovnání dvou vybraných fitness center: Fitness Institut gym a Soukromá posilovna Křenovice. Cílem této metody je analyzovat a srovnat klíčové aspekty těchto fitness center, jako jsou jejich velikost, investice, náklady na provoz, právní formu podnikání, legislativní podmínky, daňové povinnosti a další provozní faktory. Tato komparace poskytne důležitý přehled o rozdílech a podobnostech mezi těmito dvěma typy fitness center, přičemž se zaměří na specifika jejich rozdílnosti – velkého komerčního fitness centra a malého soukromého fitness centra.

Tabulka 18 představuje přehledné porovnání dvou fitness center odlišné velikosti. Komparace umožňuje identifikovat rozdíly i shody ve vybraných oblastech, přičemž srovnávací kritéria byla volena na základě logické návaznosti kroků při zřizování a provozu fitness centra. Struktura tabulky vychází z procesní mapy uvedené v kapitole 5.

Tabulka 18 Metoda komparace fitness center (vlastní zpracování)

Kritéria	Soukromá posilovna Křenovice	Fitness Institut gym Hustopeče
Lokalita fitness centra	Křenovice u Slavkova	Hustopeče
Okres a počet obyvatel	Vyškov, 95 077 obyvatel	Břeclav, 118 828 obyvatel
Cílová skupina (viz Tabulka 6 a 12)	20–49 let (2/3), 15–19 let + 50–59 let (1/3)	20–49 let (2/3), 0–19 let + 50–69 let (1/3)
Počet konkurence v okolí (viz Tabulka 9 a 15)	4	2
Stav prostor při převzetí	Nevybavené, nutno kompletně vybavit	Vybavené prostory, pouze drobnější úpravy prostor
Vybavení	Převzato bez vybavení, nutno kompletně vybavit	Včetně vybavení, cena zahrnuta v nájmu
Počáteční investice (viz Tabulka 7, 8 a 13, 14)	450 000 Kč	500 000 Kč
Rozloha fitness centra	80–100 m ²	1 200 m ²

Kritéria	Soukromá posilovna Křenovice	Fitness Institut gym Hustopeče
Právní forma podnikání	Fyzická osoba (vázaná živnost)	Právnícká osoba (s.r.o., základní kapitál 1 000 Kč)
Majitel / jednatel	1 majitelka	2 jednatele
Odpovědnost	Celým svým majetkem	Do výše svého vkladu
Zahájení podnikání	Založení získáním živnostenského oprávnění (IČO)	Založení prostřednictvím notáře a zápisu do obchodního rejstříku
Legislativní povinnosti provozovny	IČP, provozní řád, BOZP, požární ochrana	IČP, provozní řád, BOZP, požární ochrana
Rok otevření fitness centra	2024	2022
Typ nabízených služeb	Osobní/párové tréninky, samostatné pronájmy, výživové poradenství	Jednorázové vstupy, členství, skupinové lekce, osobní/párové tréninky aj.
Hlavní měsíční náklady	10 000–20 000 Kč (2/3 nájem a energie, 1/3 marketing a administrativa)	500 000–700 000 Kč (2/3 mzdy, 1/3 nájem a energie, ostatní)
Hlavní měsíční výnosy	50 000–90 000 Kč (osobní/párové tréninky, pronájem prostor, spolupráce s externími trenéry, výživové poradenství)	100 000–200 000 Kč (měsíční členství, jednorázové vstupy, skupinové lekce, osobní tréninky, pronájem prostor, prodej doplňků)
Počet zaměstnanců	1 (OSVČ)	3 HPP, 24 DPP/DPČ
Počet externích spoluprací	3 (úklid, účetnictví, administrativa)	2 (právnícké služby, účetnictví)

Kritéria	Soukromá posilovna Křenovice	Fitness Institut gym Hustopeče
Účetnictví	Daňová evidence	Podvojně účetnictví
Daňové povinnosti v průběhu roku	Zálohy na daň z příjmu, sociální a zdravotní odvody (<i>nebo paušální daň</i>)	Zálohy na daň z příjmů, přiznání a kontrolní hlášení k DPH, odvody pojistného zaměstnanců, srážková daň
Daňové povinnosti na konci roku	Daňové přiznání (DPFO), přehledy OSSZ a ZP	Daňové přiznání (DPPO), roční účetní uzávěrka, daňová přiznání zaměstnanců

Výsledná komparace ukázala několik zásadních rozdílů mezi oběma podnikatelskými subjekty. Soukromá posilovna v Křenovicích funguje jako menší provozovna, která je vedena fyzickou osobou v režimu vázané živnosti, s jednodušší strukturou nákladů, nižší investicí a omezeným personálním zajištěním. Oproti tomu Fitness Institut gym v Hustopečích je rozsáhlejší provozovnou s právní formou s.r.o., výrazně větší plochou, vyššími náklady i výnosy a komplexnější správou (včetně podvojněho účetnictví a rozsáhlého zaměstnaneckého týmu).

Zatímco menší subjekt spoléhá na osobní přístup, komunitní vazby a flexibilitu, větší fitness centrum těží z rozsahu služeb, silnějšího personálního zajištění a širší klientely. Tato odlišnost se významně promítne i do následného hodnocení rizik pomocí metody FMEA.

11 METODA FMEA

Tato kapitola představuje klíčovou část praktické části této práce, jelikož se zaměřuje na hodnocení rizik pomocí metody FMEA. V rámci této metody budou systematicky posouzena jednotlivá rizika identifikovaná v předchozích částech diplomové práce – konkrétně na základě informací získaných z představení jednotlivých fitness center, strukturovaných rozhovorů, PESTLE analýz a metody komparace.

Předloha metody FMEA byla pro účely této práce částečně upravena. Sloupec „*Odpovědná osoba*“ nebyl aplikován, jelikož ve všech případech šlo o jednu a tutéž osobu. Rovněž byl odstraněn sloupec „*Byla provedena doporučená opatření*“, neboť metoda v tomto případě slouží k analýzy rizik a návrhu doporučených opatření, nikoliv k jejich zpětnému hodnocení.

U obou subjektů byla metoda FMEA rozdělena na dvě fáze: rizika, která mohou nastat před zřízením fitness centra a rizika, která mohou nastat v prvním roce provozu fitness centra.

11.1 Stanovení koeficientů pro metodu FMEA

Každé riziko bude hodnoceno pomocí tří kritérií: závažnosti dopadu (Z), pravděpodobnosti výskytu (P) a odhalitelnosti (O). Na základě těchto hodnot bude vypočtena výsledná hodnota pomocí RPN (Risk Priority Number), které slouží k určení priorit při řízení rizik.

Pro klasifikaci závažnosti (Z) byla vytvořena Tabulka 19 se stupnicí 1–10, kdy hodnota 10 představuje kritický význam a hodnota 1 zanedbatelný význam rizika.

Pro klasifikaci pravděpodobnosti (P) byla vytvořena Tabulka 20 se stupnicí 1–10, kdy hodnota 10 představuje téměř jistou pravděpodobnost a hodnota 1 zanedbatelnou.

Pro klasifikaci odhalitelnosti (O) byla vytvořena Tabulka 21 se stupnicí 1–10, kdy hodnota 10 představuje téměř nemožné odhalení rizika a hodnota 1 představuje téměř jisté odhalení.

Poslední tabulka, konkrétně Tabulka 22, stanovuje výsledné RPN, tedy číslo sloužící pro vyhodnocení rizik. Všechna rizika, která spadají do červené kategorie, tedy s výsledným součinem 201 a víc, jsou považována za velmi vysoká a měla by se řešit obratem. Rizika v oranžové kategorii, tedy střední rizika s výsledným součinem v rozmezí 51–200, by měla být taktéž řešena. Za přijatelná rizika jsou považována ta v zelené kategorii se součinem 1–50 pro které není nutné řešit nějaká opatření.

Všechny zmíněné tabulky (Tabulka 19, Tabulka 20, Tabulka 21 a Tabulka 22) jsou uloženy v Příloze P III.

11.2 Metoda FMEA u Soukromé posilovny v Křenovicích

Tato podkapitola obsahuje výslednou analýzu metodou FMEA u prvního analyzovaného subjektu, tedy u Soukromé posilovny v Křenovicích.

Jednotlivá rizika byla ohodnocena pomocí ukazatele RPN, přičemž výsledné hodnoty jsou rozděleny do tří barevně označených kategorií – červené, žluté a zelené. Tyto kategorie odrážejí míru naléhavosti navržených opatření, a tedy i potřebu jejich prioritního řešení.

FMEA protokol

Metoda FMEA									
FMEA tým dle kontextu práce: majitel Fitness Institut Gym, majitelka Soukromé posilovny v Křenovicích									
Proces	Číslování	Možné riziko/chyba	Možný důsledek	Příčina	Z	P	O	RPN	Doporučená opatření
A) Soukromá posilovna Křenovice – rizika, která mohou nastat před zřízením	1	Nedostatečný průzkum trhu	nedostatek poptávky	neprovedení důkladné analýzy trhu	7	6	5	210	provést hloubkovou analýzu trhu, identifikovat konkurenci, zhodnotit kupní sílu obyvatel a zjistit poptávku po fitness službách v daném regionu (např. prostřednictvím dotazníkového šetření)
			ohrožení návratnosti investice						
			chybná volba lokality	ignorování konkurence					
			podcenění konkurence						
	2	Zamítnutí podnikatelského úvěru	chybné finanční plánování	neznalost trhu					
			zabránění/zpoždění zahájení podnikání	nerealistický podnikatelský záměr	10	5	3	150	vytvořit realistický a přehledný podnikatelský záměr (včetně nákladů, výnosů a cash flow), posílit bonitu žadatele (např. spolugarantem nebo doložením historie příjmů), připravit záložní variantu financování
				špatně sestavený podnikatelský záměr					
				nízká bonita					
ztráta příležitosti	ztráta prostorů, vstup konkurence								

Obrázek 14 Metoda FMEA u Soukromé posilovny 1/4 (vlastní zpracování)

Jednotlivá rizika byla pro lepší přehlednost očíslována. Celkový počet analyzovaných rizik je 15. Na tvorbě se podíleli dva zástupci z praxe – majitelka Soukromé posilovny v Křenovicích a majitel většího komerčního fitness centra Fitness Institut gym. Zapojení obou subjektů umožnilo širší pohled na problematiku. Vlastní zkušenosti z malého soukromého fitness centra, byly doplněny o cenné poznatky z provozu velkého fitness centra.

Proces	Číslování	Možné riziko/chyba	Možný důsledek	Příčina	Z	P	O	RPN	Doporučená opatření
A) Soukromá posilovna Křenovice – rizika, která mohou nastat před zřízením	3	Podcenění výše počáteční investice	neuskutečnění podnikatelského záměru	nepřesný nebo nerealistický rozpočet přehlédnutí nákladů nárůst/nezohlednění inflace	8	7	7	392	vypracovat detailní rozpočet včetně 10–20% finanční rezervy, zahrnout náklady na doplňkové vybavení a poradit se s odborníky (např. účetní, architekt, majitel jiného fitness centra)
			nedostatek vybavení prostor	neznalost aktuálních cen na trhu opomenutí nákladů na doplňkové vybavení (akustika, osvětlení)					
	4	Nesprávný výběr lokality	nízká zájem	nevhodná poloha	6	3	2	36	zvážit demografickou strukturu a dopravní dostupnost, prověřit konkurenci a poptávku (např. prostřednictvím dotazníkového šetření)
			horší dostupnost	špatná spádová oblast					
			ohrožení návratnosti investice	nedostatečný příjem pro pokrytí nákladů					
	5	Nesoulad s legislativními požadavky	zabránění/zpoždění zahájení podnikání	chybějící stavební povolení	9	5	2	90	konzultace s právníkem nebo specialistou na podnikání, sledování legislativních změn, zajištění všech potřebných povolení a pravidelné technické revize
			pozastavení/ukončení provozu	neznalost legislativy absence právního poradenství					
			pokuty / sankce						
			poškození reputace	nesplněné revize					

Obrázek 15 Metoda FMEA u Soukromé posilovny 2/4 (vlastní zpracování)

Proces	Číslování	Možné riziko/chyba	Možný důsledek	Příčina	Z	P	O	RPN	Doporučená opatření
A) Soukromá posilovna Křenovice – rizika, která mohou nastat v prvním roce provozu	6	Malá propagace fitness centra	nízká návštěvnost	nedostatečná mark. strategie před otevřením centra	7	2	2	28	vytvořit marketingový plán, aktivity na sociálních sítích, spolupráce s místními firmami, oslovení cílové skupiny prostřednictvím letáků, doporučení (referral program)
			nízké povědomí potenciálních klientů						
			nízké tržby	slabý marketing					
			nedostatečný zájem	absence sociálních sítí					
	7	Riziko jednoho provozovatele / nedostupnost klíčové osoby	narušení provozu	ztráta klientů	9	7	8	504	zajistit zastupitelnost (např. spolupráce s dalším trenérem/trenérkou), delegování určitých činností
			ohrožení návratnosti investice	nevyřešená zastupitelnost					
			omezení služeb	úpadek služeb					
	8	Nedostatečná klientská základna	nízké tržby	nedostatečná marketingová strategie, malá obec, špatná demografická struktura	8	1	3	24	aktivní marketing, retenční programy, budování komunity klientů
			ohrožení návratnosti investice						
	9	Odchod zákazníků ke konkurenci / pokles klientely	snížení příjmů	nízká spokojenost	7	4	3	84	aktivní sledování konkurence, pravidelné vyhodnocování spokojenosti klientů, přizpůsobení nabídky, retenční programy
			ztráta loajality	blízkost atraktivnějších fitness center					
			zhoršení reputace						
			zvýšení nákladů na marketing	demografická struktura					

Obrázek 16 Metoda FMEA u Soukromé posilovny 3/4 (vlastní zpracování)

Proces	Číslování	Možné riziko/chyba	Možný důsledek	Příčina	Z	P	O	RPN	Doporučená opatření
A) Soukromá posilovna Křenovice – rizika, která mohou nastat v prvním roce provozu	10	Sezónní výkyvy poptávky	kolísání příjmů	nižší zájem klientů, letní měsíce, více přirozeného pohybu, více aktivit venku (kolo, brusle, běh)	7	8	5	280	zavedení akcí mimo sezónu (letní vekovní lekce), marketingové kampaně podle ročních období, pružná nabídka
			nevyužitá kapacita						
			snížení příjmů						
			zvýšení nákladů na marketing						
	11	Úraz nebo zdravotní incident klienta	ohrožení zdraví	nedodržení bezpečnostních pravidel, neinformovatelnost	10	5	2	100	proškolení a seznámení klientů s provozním řádem, bezpečnostní pokyny na viditelných mstech, školení první pomoci
			zhoršení reputace						
			náhrady škody (zvýšené náklady na pojištění)						
	12	Porucha nebo poškození vybavení	omezení služeb	opotřebení, špatná údržba	7	4	5	140	pravidelný servis, plán údržby, záložní vybavení, evidence životnosti strojů
			náklady na opravy						
			riziko úrazu						
	13	Finannčí obtíže během provozu	snížení příjmů	chybějící finanční rezerva	7	3	2	42	vytvoření finanční rezervy v sezónních měsících (leden, únor), tvorba měsíčních přehledů příjmů a výdajů, konzultace s účetním
			zvýšení výdajů	sezónní výkyvy příjmů					
			ohrožení návratnosti investice						
			zadlužení	špatné řízení financí					
14	Mimořádné události – pandemie	uzavření prozovny	vnější neovlivnitelná, pandemie	10	5	5	250	vytvoření krizového plánu, pojištění, flexibilní model služeb (např. přechod na online tréninky)	
		finanční ztráty							
15	Mimořádné události – přírodní katastrofy	uzavření prozovny	vnější neovlivnitelná, povodně, požáry	9	3	4	108		
		finanční ztrátv							

Obrázek 17 Metoda FMEA u Soukromé posilovny 4/4 (vlastní zpracování)

Výsledné hodnoty ukazatele RPN rozřadily jednotlivá rizika do následujících kategorií:

- **Rizika s velkou/naléhavou prioritou (červená kategorie, RPN nad 201)**
 - Riziko 7: Riziko jednoho provozovatele / nedostupnost klíčové osoby (RPN = 504)
 - Riziko 3: Podcenění výše počáteční investice (RPN = 392)
 - Riziko 10: Sezónní výkyvy poptávky (RPN = 280)
 - Riziko 14: Mimořádné události – pandemie (RPN = 250)
 - Riziko 1: Nedostatečný průzkum trhu (RPN = 210)
- **Rizika se střední prioritou (žlutá kategorie, RPN 51–200)**
 - Riziko 2: Zamítnutí podnikatelského úvěru (RPN = 150)
 - Riziko 12: Porucha nebo poškození vybavení (RPN = 140)
 - Riziko 11: Úraz nebo zdravotní incident klienta (RPN = 100)
 - Riziko 15: Mimořádné události – přírodní katastrofy (RPN = 108)
 - Riziko 5: Nesoulad s legislativními požadavky (RPN = 90)
 - Riziko 9: Odchod zákazníků ke konkurenci (RPN = 84)

- **Rizika se střední prioritou (žlutá kategorie, RPN 51–200)**
 - Riziko 13: Finanční obtíže během provozu (RPN = 42)
 - Riziko 4: Nesprávný výběr lokality (RPN = 36)
 - Riziko 6: Malá propagace fitness centra (RPN = 28)
 - Riziko 8: Nedostatečná klientská základna (RPN = 24)

Vybraná rizika s naléhavou a střední prioritou budou dále řešeny v metodické příručce.

11.3 Metoda FMEA u Fitness Institut gym v Hustopečích

Tato podkapitola obsahuje výslednou analýzu metodou FMEA u druhého analyzovaného subjektu, tedy u Fitness Institut gymu. Jednotlivá rizika byla ohodnocena stejně jako u prvního subjektu, tedy podle ukazatele RPN.

FMEA protokol

Metoda FMEA									
FMEA tým dle kontextu práce: majitel Fitness Institut Gym, majitelka Soukromé posilovny v Křenovicích									
Proces	Číslování	Možné riziko/chyba	Možný důsledek	Příčina	Z	P	O	RPN	Doporučená opatření
B) Fitness Institut gym – rizika, která mohou nastat před zřízením	1	Nedostatečný průzkum trhu	špatné nastavení služeb	orientace na trendy místo na reálnou poptávku	7	4	4	112	provést hloubkovou analýzu trhu, identifikovat konkurenci, zhodnotit kupní sílu obyvatel a zjistit poptávku po fitness službách v daném regionu (např. prostřednictvím dotazníkového šetření)
			nízký zájem						
			nenaplnění kapacit	absence testování/dotazníku služeb					
			finanční ztráty						
	2	Převzaté vybavení neodpovídá požadované kvalitě	chybné zacílení nabídky	přecenění značky	8	3	4	96	provést odbornou technickou inspekci každého stroje před převzetím, vyžadovat servisní historii a technické listy vybavení, zvážit kombinaci nového a repasovaného vybavení s ohledem na kvalitu a záruku
			zabránění/zpoždění zahájení podnikání	chybějící dokumentace k zařízení					
			vyšší náklady						
			zabránění/zpoždění zahájení podnikání	nedostatečná technická znalost při převzetí					
			nutné opravy/revize						

Obrázek 18 Metoda FMEA u Fitness Institut gym 1/4 (vlastní zpracování)

Celkový počet analyzovaných rizik je, stejně jako u prvního subjektu, 15. Některá z nich byla shodně identifikována i u prvního subjektu. Na tvorbě se podíleli dva zástupci z praxe – majitel fitness centra Fitness Institut gym a majitelka menší posilovny, tedy Soukromé posilovny v Křenovicích. Zapojení obou subjektů umožnilo širší pohled na problematiku.

Proces	Číslování	Možné riziko/chyba	Možný důsledek	Příčina	Z	P	O	RPN	Doporučená opatření
B) Fitness Institut gym – rizika, která mohou nastat před zřízením	3	Podcenění výše počáteční investice	zpoždění otevření	nepřesný nebo nerealistický rozpočet nárůst/nezohlednění inflace opomenutí nákladů na doplňkové vybavení (např. akustika, osvětlení)	8	7	7	392	vypracovat detailní rozpočet včetně 20% finanční rezervy, zahrnout náklady na doplňkové vybavení a poradit se s odborníky (např. účetní, architekt, majitel jiného fitness centra)
			potřeba externího financování v časovém presu						
			ústupky v kvalitě vybavení a materiálů						
	4	Nesprávný výběr lokality	nízká zájem	nevhodná poloha	5	2	2	20	zvážit demografickou strukturu a dopravní dostupnost, prověřit konkurenci a poptávku (např. prostřednictvím dotazníkového šetření)
			neefektivní marketing	opomenutí demografické struktury					
			vysoké fixní náklady s nízkou návratností	detailní analýza území (MHD, konkurence)					
	5	Nesoulad s legislativními požadavky	zabránění/zpoždění zahájení podnikání	nezohlednění požadavků BOZP	9	5	2	90	pravidelné konzultace s právníkem a manažerem fitness centra, vytvořit seznam všech nutných povolení a zajistit jejich včasné schválení, včasná spolupráce s hygienou a stavebním úřadem
			pozastavení/ukončení provozu	výběr nevhodného právního zástupce					
			pokuty / sankce						
			poškození reputace	opomenutí pravidelných revizí					

Obrázek 19 Metoda FMEA u Fitness Institut gym 2/4 (vlastní zpracování)

Proces	Číslování	Možné riziko/chyba	Možný důsledek	Příčina	Z	P	O	RPN	Doporučená opatření
B) Fitness Institut gym – rizika, která mohou nastat v prvním roce provozu	6	Špatně nastavená marketingová strategie	nízká návštěvnost	nedostatečná mark. strategie před znovu otevřením centra slabý marketing špatně určená cílová skupina	7	2	2	28	vytvořit marketingový plán, aktivita na sociálních sítích, spolupráce s místními firmami, oslovení cílové skupiny prostřednictvím letáků, doporučení (referral program)
			nízké povědomí o změně fitness centra						
			nižší tržby						
			nedostatečný zájem						
	7	Riziko nedostatečného řízení týmu nebo slabého managementu	nespokojenost zaměstnanců (výpověď)	nejasné rozdělení kompetencí	9	7	8	504	zavést interní organizační strukturu s jasně stanovenými odpovědnostmi, posílit roli provozního manažera a jeho kompetence, pravidelné porady
			zmatek v provozu (špatná komunikace se zákazníkem, zpoždění úklidu)	nedostatečně zkušeny nebo přetížený manažer					
				chybějící motivace zam.					
	8	Nedostatečné zaplnění kapacity fitness centra	nízké tržby, tlak na vedení	špatně zvolená cenová politika, konkurence, nedostatečná marketingová strategie	8	2	3	48	revize marketingu, retenční programy, budování komunity klientů
			nevyužitá kapacita						
			nevyužitý personál						
	9	Odchod zákazníků ke konkurenci / pokles klientely	snížení příjmů	nízká spokojenost	7	3	3	63	aktivní sledování konkurence, pravidelné vyhodnocování spokojenosti klientů, přizpůsobení nabídky, retenční programy
			ztráta loajality	blízkost atraktivnějších fitness center					
			zhoršení reputace	demografická struktura					

Obrázek 20 Metoda FMEA u Fitness Institut gym 3/4 (vlastní zpracování)

Proces	Číslování	Možné riziko/chyba	Možný důsledek	Příčina	Z	P	O	RPN	Doporučená opatření
B) Fitness Institut gym – rizika, která mohou nastat v prvním roce provozu	10	Sezónní výkyvy poptávky	pokles obrátů	nižší zájem klientů, letní měsíce, více přirozeného pohybu, více aktivit venku (kolo, brusle, běh)	7	8	5	280	využití méně frekventovaného období na školení personálu či servis fitness centra, marketingové kampaně podle ročních období, věrnostní akce "přiveď kamaráda zdarma"
			nevyužitá kapacita						
			snížení příjmů						
			zvýšení nákladů na marketing						
	11	Úraz nebo zdravotní incident klienta	ohrožení zdraví	nezohlednění zdravotního stavu klienta, nedostatečná pozornost personálu, nedodržování pravidel	10	5	7	350	proškolení a seznámení klientů s provozním řádem, bezpečnostní pokyny na viditelných místech, školení první pomoci
			zhoršení reputace						
			interní vyšetřování a zpřesnění postupů						
	12	Porucha/poškození vybavení, výpadek klíčového vybavení	omezení služeb	opotřebení, nedostatečná/špatná údržba, chybný výběr dodavatele/značky	7	6	8	336	pravidelný servis, plán údržby, záložní vybavení, evidence životnosti strojů, servisní smlouvy, náhradní díly
			náklady na opravy						
			riziko úrazu						
	13	Zvýšené provozní náklady – personál (2/3 nákladů), nájem, energie	snížení příjmů	nárůst mzdových nákladů (více zaměst.)	8	5	4	160	pravidelně sledovat náklady a vyhodnocovat jejich vývoj, vyjednat výhodnější smlouvy na energie, úklid apod., využívat úsporné LED technologie, optimalizovat obsazení personálu
			zvýšení výdajů						
			omezení investic do rozvoje fitness centra	změny v legislativě					
			ohrožení ziskovosti	inflace – zvyšování mezd					
	14	Mimořádné události – pandemie	uzavření provozu	vnější neovlivnitelná, pandemie	10	5	5	250	vytvoření krizového plánu, pojištění, v případě pandemie přechod alespoň skupinových lekcí na online lekce
			finanční ztráty						
	15	Mimořádné události – přírodní katastrofy	uzavření provozu	vnější neovlivnitelná, povodně, požáry	9	2	4	72	
			finanční ztráty						

Obrázek 21 Metoda FMEA u Fitness Institut gym 4/4 (vlastní zpracování)

Výsledné hodnoty ukazatele RPN rozřadily jednotlivá rizika do následujících kategorií:

- **Rizika s velkou/naléhavou prioritou (červená kategorie, RPN nad 201)**
 - Riziko 7: Riziko nedostatečného řízení týmu (RPN = 504)
 - Riziko 3: Podcenění výše počáteční investice (RPN = 392)
 - Riziko 11: Úraz nebo zdravotní incident klienta (RPN = 350)
 - Riziko 12: Porucha/výpadek/poškození (klíčového) vybavení (RPN = 336)
 - Riziko 10: Sezónní výkyvy poptávky (RPN = 280)
 - Riziko 14: Mimořádné události – pandemie (RPN = 250)
- **Rizika se střední prioritou (žlutá kategorie, RPN 51–200)**
 - Riziko 13: Zvýšené provozní náklady – personál (2/3), atd. (RPN = 160)
 - Riziko 1: Nedostatečný průzkum trhu (RPN = 112)
 - Riziko 2: Převzaté vybavení neodpovídá požadované kvalitě (RPN = 96)
 - Riziko 5: Nesoulad s legislativními požadavky (RPN = 90)
 - Riziko 15: Mimořádné události – přírodní katastrofy (RPN = 72)

- Riziko 9: Odchod zákazníků ke konkurenci / pokles klientely (RPN = 63)
- **Rizika s nízkou prioritou (zelená kategorie, RPN do 50)**
 - Riziko 8: Nedostatečné zaplnění kapacity fitness centra (RPN = 48)
 - Riziko 6: Špatně nastavená marketingová strategie (RPN = 28)
 - Riziko 4: Nesprávný výběr lokality (RPN = 20)

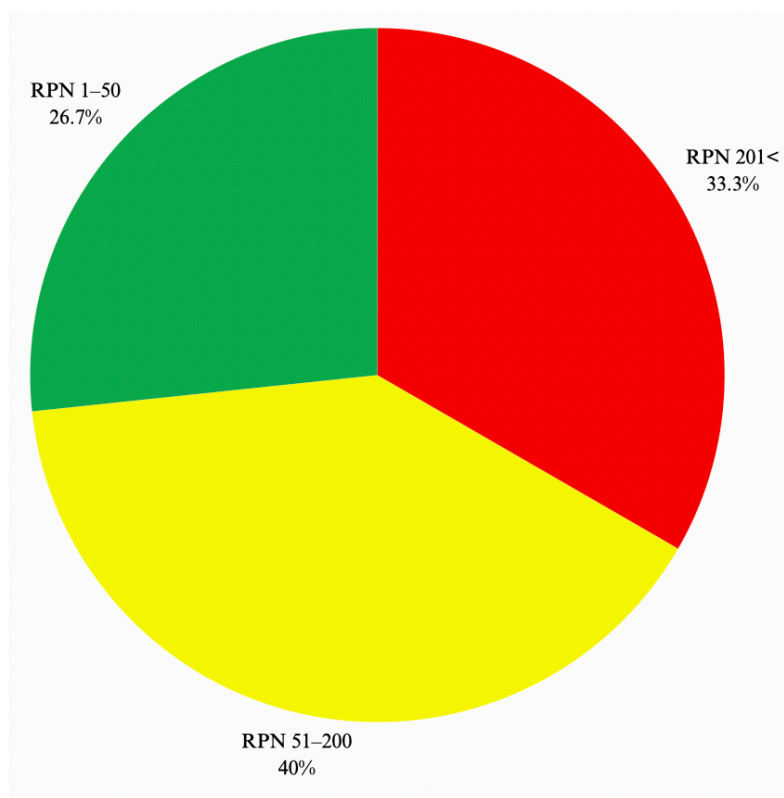
Vybraná rizika s naléhavou a střední prioritou budou dále řešeny v metodické příručce.

11.4 Vyhodnocení metody FMEA u obou subjektů

Pro vizuální srovnání výsledků analýzy FMEA byla vytvořena dvojice koláčových grafů, které znázorňují rozložení rizik podle hodnot ukazatele RPN u obou subjektů.

V případě Soukromé posilovny v Křenovicích, viz Obrázek 22, bylo zjištěno:

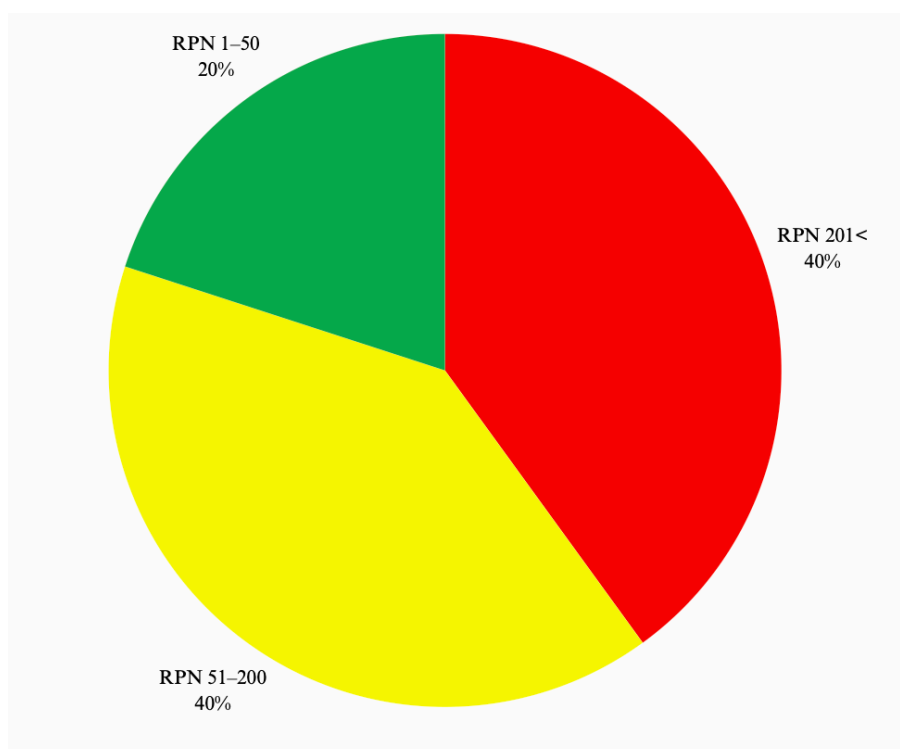
- 33,3 % rizik spadá do velmi vysoké (červené) kategorie.
- 40 % spadá do střední (žluté) kategorie.
- 26,7 % spadá do nízké (zelené) kategorie.



Obrázek 22 Výsledný graf rozložení rizik – Soukromá posilovna (vlastní zpracování)

Naopak Fitness Institut gym, tedy většího fitness centra viz Obrázek 23, bylo zjištěno:

- 40 % rizik ve velmi vysoké kategorii, tedy v červené zóně.
- 40 % ve střední, tedy žluté kategorii.
- 20 % v nízké, tedy zelené kategorii.



Obrázek 23 Výsledný graf rozložení rizik – Fitness Institut gym
(vlastní zpracování)

Z porovnání vyplývá, že vyšší rizikovitost se obecně vyskytuje u většího komerčního subjektu (celkové RPN pro zajímavost 2 801). Nicméně rozdíl mezi oběma subjekty není nijak zásadní – i menší soukromé fitness centrum čelí závažným rizikům, která mohou ohrozit zahájení nebo stabilitu provozu (celkové RPN pro zajímavost 2 438).

Oba grafy slouží jako přehledné shrnutí analytické části a zároveň zdůvodňují nutnost navržené metodické příručky, která bude zaměřena především na rizika červené a částečně i žluté zóny.

Přestože metoda FMEA poskytla cenný vhled do struktury rizik, v rámci zpětné reflexe se autorka domnívá, že pro účely této práce by mohla být alternativně vhodná také aplikace matice rizik, která nabízí přehlednější kategorizaci na základě pravděpodobnosti a dopadu.

12 VYTVOŘENÍ METODICKÉ PŘÍRUČKY PRO BUDOUCÍ ZŘIZOVATELE FITNESS CENTER

Na základě výsledků provedené analýzy rizik metodou FMEA bylo možné identifikovat skupinu nejzávažnějších rizik, které se pravidelně objevovaly napříč oběma typy fitness center – jak u Soukromé posilovny v Křenovicích, tak u velkého komerčního subjektu Fitness Institut gym. Vzhledem k tomu, že právě tato rizika mohou výrazně ovlivnit úspěšnost či vůbec realizovatelnost podnikatelského záměru, byla vytvořena metodická příručka, která má sloužit jako podpora pro budoucí zakladatele fitness center.

Cíl a přínos metodické příručky

Příručka má za cíl:

- zjednodušit orientaci v počátečních krocích podnikání ve fitness sektoru,
- poskytnout praktická doporučení, odkazy a kontakty,
- zvýšit šanci na úspěšné zvládnutí rizikových momentů při zahájení provozu.

Je rozdělena do několika tematických částí, které reflektují nejčastější chyby z praxe, které přímo navazují na výstupy z FMEA analýzy.

Obsah metodické příručky

A) Nejzávažnější rizika podle metody FMEA a doporučení k jejich zvládnutí

- riziko jednoho provozovatele, nedostatečné řízení týmu
- špatný průzkum trhu, podcenění počáteční investice

B) Nejčastější rizika a jak se jim vyhnout

- právní minimum: BOZP, hygiena, revize, označení provozovny
- tipy a odkazy na konzultační služby (živnostenský úřad, odborníci)
- přehled konkrétních rizik (legislativa, finance, poptávka, vybavení)

C) Krok za krokem: Jak založit fitness centrum

- registrace provozovny, povinnosti vůči úřadům
- návod na založení živnosti (fyzická osoba / s.r.o.)
- přehled dokumentů a úkonů (evidenční list, oznámení krajské hygieně apod.)

D) Doporučení z praxe: Co (ne)podcenit

- živnostenský úřad, web MPO, HZS, hygienická stanice
- finanční rezerva – kalkulátor výdajů
- příklady z praxe – co se „nevyplatilo“
- vizuální značení provozovny (doplněno ilustrační fotografií cedule)

E) Mentor nebo síť podpory

- podnikatelské inkubátory, franchisingová sdružení
- role mentora při rozjezdu provozu
- možnost konzultací s majiteli jiných fitness center

Praktická část metodické příručky**A) Nejzávažnější rizika podle metody FMEA a doporučení k jejich zvládnutí:**

Označení rizik (např. A1, B11) vychází ze struktury metody FMEA, kde „A“ označuje rizika identifikovaná u prvního subjektu (soukromá posilovna) a „B“ rizika u druhého identifikovaného subjektu (komerční fitness centrum). Číslo pak odpovídá konkrétnímu riziku uvedenému v tabulce.

Zde je přehled nejzávažnějších rizik dle zpracované metody FMEA z kapitoly 11:

- A7 – riziko jednoho provozovatele / nedostupnost klíčové osoby (RPN = 504)

Doporučení:

Zajistěte zastupitelnost provozovatele. Delegujte vybrané činnosti, spolupracujte s externím trenérem/trenérkou, připravte si scénář pro případ nepřítomnosti klíčové osoby. Dlouhodobá závislost na jedné osobě může ohrozit nejen provoz, ale i samotnou udržitelnost celého podnikání.

- B7 – nedostatečné řízení týmu nebo slabý management (RPN = 504)

Doporučení:

Zaveďte ve fitness centru jasnou organizační strukturu, stanovte role, odpovědnost jednotlivých pracovníků a pravidelné porady týmu. Pravidelně vzdělávejte provozního manažera a vyhodnocujte spokojenost týmu.

- A3 + B3 – finanční plánování a podcenění výše počáteční investice (RPN = 392)

Doporučení:

Sestavte si finanční plán s 20% rezervou, zahrňte i doplňkové vybavení (podlaha, náhradní díly, akustika, osvětlení, software). Konzultujte s odborníky – účetním, architektem a zkušeným provozovatelem.

- A1 + B1 – nedostatečný průzkum trhu (RPN = 210 a 112)

Doporučení:

Neotvírejte fitness centrum, dokud nevíte, kdo je Váš zákazník. Proved'te podrobné dotazníkové šetření, zanalyzujte konkurenci v okolí (Google, Seznam.cz), ověřte kupní sílu a věkové složení obyvatel. Nespoléhejte jen na „pocitový“ zájem okolí.

- A11 + B11 – úraz nebo zdravotní incident klienta (RPN = 350 a 100)

Doporučení:

Zajistěte školení personálu v první pomoci, zaveďte viditelné bezpečnostní instrukce a sleduj stav vybavení i klientů. Vypracuj krizový plán a evidenci nehod.

- A12 + B12 – poškození nebo porucha vybavení (RPN = 336 a 140)

Doporučení:

Uzavřete servisní smlouvy, pravidelně provádějte údržbu, evidujte životnost zařízení. Při nákupu repasovaného vybavení požadujte servisní historii a záruční list.

- A10 + B10 sezónní výkyvy poptávky (RPN = 280)

Doporučení:

Přizpůsobte nabídku ročním obdobím – např. akce „přiveď kamaráda zdarma“, věrnostní programy, cenové zvýhodnění ve slabších měsících.

B) Nejčastější rizika a jak se jim vyhnout

Například:

Chybějící kolaudace prostor k provozování fitness centra

⇒ Řešení: konzultace se stavebním úřadem, konzultace s odborníkem z oboru.

Nevyřešené BOZP a PO povinnosti

⇒ Řešení: kontaktujte místně příslušného bezpečnostního technika, zkontrolujte PO v celém objektu.

Hygienické požadavky na šatny a WC

⇒ Řešení: řídit se vyhláškou č. 410/2005 Sb. – prostorové a hygienické požadavky.

Doporučení:

Nevíte si rady? Obratě se na místně příslušný živnostenský úřad nebo využijte online poradenství prostřednictvím právníka či odborníka v oboru.

C) Krok za krokem: Jak založit fitness centrum

Lze postupovat tímto doporučovaným způsobem:

- I.** Výběr právní formy podnikání (živnost nebo s.r.o.)
- II.** Založení živnosti – živnost vázaná: „*Poskytování tělovýchovných a sportovních služeb*“ nebo založení společnosti s.r.o. a zápis do obchodního rejstříku (notář)
- III.** Ohlášení provozovny – typ provozovny, nájemní smlouva, kolaudační dokumentace

Dále má provozovatel povinnosti vůči:

- České správě sociálního zabezpečení (ČSSZ), zdravotní pojišťovně
- Hygieně a hasičskému záchrannému sboru (u větších prostor)
- Pojištění odpovědnosti provozovatele a majetku
- Finančnímu úřadu

Doporučení:

Podrobný přehled požadavků najdete na portálu *JedenPortál.cz* nebo přímo u svého živnostenského úřadu.

D) Doporučení z praxe: Co (ne)podcenit

Například:

Marketing začíná dřív než provoz

⇒ Spusťte sociální sítě, web, připravte promo akci – například první týden zdarma nebo soutěž o permanentku.

Pojištění je klíčové.

⇒ Sjednejte pojištění odpovědnosti za škodu dřív, než přijde první klient.

Provozovnu označte jasně a správně.

⇒ Název, IČO, adresa, provozní doba – povinné prvky u vstupu (viz Příloha P IV)

Doporučení:

Z praxe vyplývá, že právě nedostatek peněžních prostředků během prvních měsíců je nejčastějším důvodem selhání nově otevřených fitness center. Měj připravený fond alespoň na 3–6 měsíců provozu – nájem, energie, mzdy, marketing.

E) Mentor nebo síť podpory

Mentor šetří čas, nervy i peníze. Pomůže se strategiemi, doporučí dodavatele, a především vás upozorní na slepé uličky.

Kde ho najít? FB skupiny („Podnikání ve fitness“), LinkedIn, podnikatelské inkubátory (např. CzechInvest, Impact Hub).

Doporučení:

Pokud váháte, stačí se zeptat – kontaktujte jiné provozovatele, oslovte někoho na LinkedInu nebo oslovte rovnou živnostenský úřad.

Závěr

Metodická příručka vznikla jako odpověď na identifikované slabiny při hodnocení rizik spojených se zřizováním nového fitness centra. Jejím cílem je nabídnout srozumitelný, praktický a strukturovaný přehled všech zásadních oblastí, které je nutné zvládnout po odborné stránce, legislativní i provozní stránce.

Příručka je primárně určena začínajícím podnikatelům v oblasti fitness, ale díky své přehlednosti může sloužit také jako check-list pro stávající provozovatele. V ideálním případě přispěje k úspěšné realizaci nového fitness centra a minimalizaci zbytečných chyb či rizik v počáteční fázi podnikání.

ZÁVĚR

Diplomová práce si kladla za cíl identifikovat a analyzovat klíčová rizika spojená se zřizováním nového víceúčelového fitness centra, a následně na základě těchto zjištění vytvořit praktickou metodickou příručku pro budoucí zřizovatele nových fitness center. Celý proces vycházel z kombinace teoretických východisek a praktických vstupů získaných prostřednictvím rozhovorů se dvěma reálnými provozovateli fitness center – majitelkou menší posilovny v Křenovicích a majitelem komerčního fitness centra v Hustopečích.

Na základě analýzy makroprostředí (konkrétně PESTLE analýzy) byly identifikovány faktory, které mohou ovlivnit podnikání ve fitness sektoru z hlediska legislativy, ekonomiky, technologií nebo společenských trendů. Dále byla uplatněna komparativní metoda, která umožnila srovnání přístupů obou subjektů. Stěžejním nástrojem pro hlubší analýzu se však stala metoda FMEA (Failure Mode and Effects Analysis), která umožnila kvantifikovat rizika na základě jejich závažnosti, pravděpodobnosti a odhalitelnosti. Výstupem byla klasifikace rizik do tří prioritních kategorií – velmi vysoká, střední a nízká.

Výsledky ukázaly, že jak menší soukromé, tak větší komerční fitness centrum čelí podobným výzvám, zejména v oblastech finančního plánování, legislativního zabezpečení a řízení provozních rizik. U komerčního subjektu byla navíc patrná vyšší míra rizika v oblastech personálního řízení a provozních nákladů, zatímco u menšího subjektu převažovala hrozba ztráty klíčové osoby nebo nízké klientské základny.

Jako reakce na tato zjištění byla vytvořena metodická příručka, která shrnuje nejčastější rizika a zároveň poskytuje doporučení pro jejich zvládnutí. Příručka je doplněna o praktické tipy pro založení provozovny, kontakty na podpůrné instituce aj. Důraz je kladen na přehlednost, stručnost, praktičnost a využitelnost pro začínající podnikatele.

Přínos této práce spočívá v propojení teoretického rámce řízení rizik s reálnými zkušenostmi z praxe, což umožňuje čtenáři pochopit nejen celý komplex zřizování fitness centra, ale především získat konkrétní návod, jak se na tuto cestu lépe připravit. Výsledky této práce mohou posloužit nejen novým podnikatelům v oblasti fitness, ale také stávajícím majitelům fitness center, kteří usilují o zlepšení řízení rizik, zvýšení stability provozu a udržení konkurenceschopnosti na stále náročnějším trhu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BEAST GYM, © 2025. *Služby. Posilovna.* Online. Dostupné z: <https://www.beastgym.cz/sluzby/posilovna/>. [cit. 2025-04-20].
- BENEŠOVÁ, Klára, 2024. *Nová studie WHO: Nedostatek pohybu představuje celosvětovou zdravotní hrozbu.* Online. Česká komora fitness. Dostupné z: <https://komorafitness.cz/nova-studie-who-nepohyb-predstavuje-celosvetovou-zdravotni-hrozbu/>. [cit. 2025-03-23].
- BLAHUŠOVÁ, Jitka, 2005. *Výživa člověka.* Online. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0936-2. Dostupné z: <https://dnnt.mzk.cz/uuid/uuid:c6055570-8160-11e5-a715-005056827e52>. [cit. 2025-03-23].
- CLEAR, James, 2020. *Atomové návyky: jak si budovat dobré návyky a zbavovat se těch špatných.* Online. Brno: Jan Melvil Publishing. ISBN 978-80-7555-098-9. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/atomove-navyky-6930/>. [cit. 2025-03-23].
- CORBIN, Charles B.; WELK, Gregory J. and CORBIN, William R., 2022. *Corbin's Concepts of Fitness and Wellness: A Comprehensive Lifestyle Approach* (ISE). McGraw-Hill Education. ISBN 978-1-265-18771-2.
- ČERMÁK, Miroslav, 2013. *Analýza rizik: Jemný úvod do analýzy rizik.* Online. Clever and smart. Dostupné z: <https://www.cleverandsmart.cz/analyza-rizik-jemny-uvod-do-analyzy-rizik/>. [cit. 2025-03-23].
- ČESKÁ AGENTURA PRO STANDARDIZACI, 2020. ČSN EN 31010, *Management rizik – techniky posuzování rizik.* Ed. 2. Praha: Česká agentura pro standardizaci.
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD (ČSÚ), © 2025. In: *Statistiky. Lidé.* Praha: Český statistický úřad. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/statistiky>. [cit. 2025-04-01].
- ČIŽINSKÁ, Romana, 2018. *Základy finančního řízení podniku.* Online. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0194-8. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/zaklady-financniho-rizeni-podniku-4630/>.
- DOLEŽAL, Jan, 2023. *Projektový management.* Online. 2. vydání. Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 978-80-271-3619-3. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/projektovy-management-11286/>.
- DVORSKÝ, Jan; BELÁŠ, Jaroslav; GAVUROVÁ Beáta a BRABENEC, Tomáš, 2021. *Business risk management in the context of small and medium-sized*

enterprises. Online. Economic Research. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1331677X.2020.1844588#abstract>. [cit. 2025-04-20].

EB FIT ŽIDLOCHOVICE, © 2025. *Ceník*. Online. Dostupné z: <https://www.ebfit.cz/cenik/>. [cit. 2025-04-20].

FITSTUDIO SLAVKOV, © 2025. *Ceník*. Online. Dostupné z: <https://www.fitstudioslavkov.cz/cenik.html>. [cit. 2025-04-20].

FITNESS CLUB FREEDOM, © 2025. *Fitness*. Online. Dostupné z: <https://www.fitnessfreedom.cz/fitness>. [cit. 2025-04-20].

FONDA, Jane, © 2025. *Jane Fonda's Workout*. Online, videokazeta. Reddit. Dostupné z: https://www.reddit.com/r/nostalgia/comments/12tpqn6/jane_fondas_original_workout_1982/?utm_source=chatgpt.com.

FORBES, © 2023. In: *Inovation. Fit For The Future: 10 Trends That Will Transform The Fitness Industry*. Online. *Forbes*. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2023/04/05/fit-for-the-future-10-trends-that-will-transform-the-fitness-industry>. [cit. 2025-03-12].

FORBES, © 2023. In: *Money. Digital Fitness: A New Framework For Accelerating Technology Transformation*. Online. *Forbes*. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/chris-perry/2023/05/11/digital-fitness-a-new-framework-for-accelerating-technology-transformation/>. [cit. 2025-03-12].

FOTR, Jiří a SOUČEK Ivan, 2011. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3293-0.

GLASSMAN, Greg, 2003. *Foundations of CrossFit*. CrossFit Journal. Online. Dostupné z: https://library.crossfit.com/free/pdf/06_03_CF_Template.pdf. [cit. 2025-03-12].

GRASSEOVÁ, Monika; DUBEC, Radek a ŘEHÁK, David, 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2621-9.

HENDL, Jan, 2009. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat. 3., přepracované vydání*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-482-3.

HUČKA, Miroslav, ČVANČAROVÁ, Zuzana a FRANEK, Jiří, 2021. *Základy podnikání a podnikatelský proces*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3041-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/zaklady-podnikani-a-podnikatelsky-proces-7788/>.

JOSKOVÁ, Lucie; PRAVDOVÁ, Markéta a DVOŘÁKOVÁ, Eva, 2021. *Nová společnost s ručením omezeným - 4. aktualizované vydání: právo - účetnictví - daně*. Grada. ISBN 978-80-271-4116-6. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/nova-spolecnost-s-rucenim-omezenym-4-aktualizovane-vydani-7264/>.

KRULIŠ, Jiří, 2011. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-835-2.

LINHART, Jiří a VODÁKOVÁ, Alena, 2017. *Metoda srovnávací*. Online. Sociologická encyklopedie. Sociologický ústav AV ČR. Dostupné z: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Metoda_srovn%C3%A1vac%C3%AD. [cit. 2025-03-23].

LUKEŠ, Martin; ZOUHAR, Jan; JAKL, Martin a OČKO, Petr, 2013. *Faktory ovlivňující vstup do podnikání: začínající podnikatelé v České republice*. Online. Praha: Politická ekonomie. Dostupné z: <https://polek.vse.cz/pdfs/pol/2013/02/05.pdf>. [cit. 2025-03-18].

MASTER FITNESS, © 2025. *Ceník*. Online. Dostupné z: <https://www.master-fitness.eu/cenik/>. [cit. 2025-04-20].

MĚKOTA, Karel a NOVOSAD, Jiří, 2005. *Motorické schopnosti*. Olomouc: Fakulta tělesné kultury Univerzity Palackého. Učebnice. ISBN 80-244-0981-X. Dostupné z: <http://krameriusndk.nkp.cz/search/handle/uuid:eb056e20-8bb2-11e6-88c5-005056827e52>.

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ A MLÁDEŽE (MŠMT), © 2025. In: *Vzdělávání*. Online. Praha. Dostupné z: <https://msmt.gov.cz>. [cit. 2025-02-16].

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU (MPO), © 2024. *Roční přehled podnikatelů a živností 2014–2024*. Online, datový soubor. Praha. Dostupné z: <https://mpo.gov.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/statisticke-udaje-o-podnikatelich/rocní-prehled-podnikatelu-a-zivnosti--222295/>. [cit. 2025-02-16].

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU (MPO), © 2025. *Seznam volných živností*. Online. Dostupné z: <https://www.mpo.cz>. [cit. 2025-02-26].

NÁRODNÍ ZDRAVOTNICKÝ INFORMAČNÍ PORTÁL, © 2025. In: *Prevence a zdraví životní styl – Výživové poradenství a nutriční terapie*. Online. Dostupné z:

<https://www.nzip.cz/clanek/1500-vyzivove-poradenstvi-a-nutricni-terapie>. [cit. 2025-02-26].

MÜLLEROVÁ, Libuše a ŠINDELÁŘ Michal, 2016. *Účetnictví, daně a audit v obchodních korporacích*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5806-0. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/ucetnictvi-dane-a-audit-v-obchodnich-korporacich-1359/>.

NEUGEBAUER, Tomáš, 2018. *Vyhledávání a vyhodnocení rizik v praxi*. 3. vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-072-2.

OBEC KŘENOVICE, © 2025. In: *Obec Křenovice. Základní informace*. Oficiální stránky obce Křenovice. Dostupné z <https://www.obec-krenovice.cz>. [cit. 2025-04-01].

PLAMÍNEK, Jiří, 2018. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0629-5. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/vedeni-lidi-tymu-a-firem-4525/>.

PROCHÁZKOVÁ, Dana, 2011. *Strategické řízení bezpečnosti území a organizace*. V Praze: České vysoké učení technické. ISBN 978-80-01-04844-3.

RAUSAND, Marvin a HAUGEN, Stein, 2020. *Risk assessment: theory, methods, and applications*. Second edition. Hoboken: John Wiley. Wiley series in statistics in practice. ISBN 978-1-119-37723-8.

REICHEL, Jiří, 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada. Sociologie. ISBN 978-80-247-3006-6. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/kapitoly-metodologie-socialnich-vyzkumu-395/>.

SCHWARZENEGGER, Arnold a DOBBINS, Bill, 2018. *Encyklopedie moderní kulturistiky*. Druhé, upravené a doplněné vydání. Praha: Beta-Dobrovský. ISBN 978-80-7306-863-9.

SHARKEY, Brian J. a GASKILL Steven E., 2013. *Fitness & health*. 7th ed. Champaign, Ill.: Human Kinetics. ISBN 978-0-7360-9937-0.

SINEK, Simon, 2019. *The infinite game*. London: Penguin Business. ISBN 978-0-241-29559-5.

SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualizované a rozšířené vydání. Grada. ISBN 978-80-247-8787-9. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/rizeni-rizik-ve-firmach-a-jinych-organizacich-2254>.

SRPOVÁ, Jitka; SVOBODOVÁ, Ivana; SKOPAL, Pavel a ORLÍK Tomáš, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Grada. ISBN 978-80-247-7076-5. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/podnikatelsky-plan-a-strategie-823/>.

SRPOVÁ, Jitka, 2020. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 978-80-271-2253-0. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/zaciname-podnikat-6713/>.

STATISTA, © 2025. In: *Market Insight. Health. Digital Health*. Dostupné z: <https://www.statista.com/outlook/hmo/digital-health/worldwide>. [cit. 2025-03-12].

STOPPANI, Jim, 2016. *Velká kniha posilování: Druhé, přepracované a rozšířené vydání*. Grada. ISBN 978-80-271-9176-5. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/velka-kniha-posilovani-1377/>.

SVOZILOVÁ, Alena, 2016. *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů - 3., aktualizované a rozšířené vydání*. Grada. ISBN 978-80-271-9473-5. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/projektovy-management-2918/>.

ŠEFČÍK, Vladimír, 2009. *Analýza rizik*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-696-8.

STUDNIČKOVÁ ŠÍPKOVÁ, Olga a KUBÁŇOVÁ, Eva, 1999. *Olga Šípková: láska jménem aerobik*. Praha: HAK. ISBN 80-85910-23-3.

THOMPSON, Walter, © 2021. *Worldwide Survey of Fitness Trends for 2022*. ACSM's Health & Fitness Journal. Dostupné z: https://www.swi-sportdata.com/medias/File/AAA%20Worldwide_Survey_of_Fitness_Trends_for_2022_6.pdf. [cit. 2025-03-12].

VALENČÍK, Štefan a STEJSKAL, Tomáš, 2015. *Údržba, diagnostika a opravy strojov*. Košice: Technická univerzita v Košiciach. ISBN 978-80-553-2249-0.

VEBER, Jaromír a SRPOVÁ, Jitka, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 978-80-247-4520-6. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/podnikani-male-a-stredni-firmy-2136/>.

VINAŘSTVÍ U KAPLIČKY, © 2020. *Fitness*. Online. Dostupné z: <https://vinarstviukaplicky.cz/fitness/>. [cit. 2025-04-20].

VYSEKALOVÁ, Jitka, 2011. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3528-3.

WEINBERG, Robert S. a GOULD, Daniel, 2015. *Foundations of sport and exercise psychology*. 6th ed. Champaign, Ill.: Human Kinetics. ISBN 978-1-4504-6981-4.

WORLD HEALTH ORGANIZATION, © 2025. In: *Health Topics. Publications*. Geneva: World Health Organization. Dostupné z: <https://www.who.int/publications> [cit. 2025-03-12].

YOGIAM, © 2025. *Služby. Jóga*. Online. Dostupné z: <https://www.yogiam.cz/sluzby/joga-yoga/>. [cit. 2025-04-20].

ZEMÁNEK, Josef a LACINA Jiří, 2011. *Příručka pro začínající podnikatele*. Kralice na Hané: Computer Media. ISBN 978-80-7402-109-1.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Teorie spolehlivosti (Valenčík a Stejskal, 2015, upraveno autorem)	17
Obrázek 2 Proces managementu rizik (ČSN ISO 31000, upraveno autorem).....	25
Obrázek 3 Pyramida vitality (Plamínek, 2018, upraveno autorem)	40
Obrázek 4 Maslowa pyramida potřeb (Vysekalová, 2011, upraveno autorem)	49
Obrázek 5 Model hierarchické struktury pohybových schopností (Měkota a Novosad 2005, upraveno autorem)	51
Obrázek 6 Doporučení pohybové aktivity (WHO, © 2025).....	53
Obrázek 7 Proces zřizování víceúčelového fitness centra (vlastní zpracování)	56
Obrázek 8 Soukromá posilovna Křenovice (vlastní zpracování)	58
Obrázek 9 Sportovní hala Křenovice (Obec Křenovice, © 2025).....	59
Obrázek 10 Vybavení Soukromé posilovny v Křenovicích (vlastní zdroj).....	60
Obrázek 11 Poloha – Fitness Institut gym (vlastní zpracování)	67
Obrázek 12 Hlavní budova Fitness Institut gym (Fitness Club Freedom, © 2025)	68
Obrázek 13 Silová zóna Fitness Institut gym (Fitness Club Freedom, © 2025)	69
Obrázek 14 Metoda FMEA u Soukromé posilovny 1/4 (vlastní zpracování)	88
Obrázek 15 Metoda FMEA u Soukromé posilovny 2/4 (vlastní zpracování)	89
Obrázek 16 Metoda FMEA u Soukromé posilovny 3/4 (vlastní zpracování)	89
Obrázek 17 Metoda FMEA u Soukromé posilovny 4/4 (vlastní zpracování)	90
Obrázek 18 Metoda FMEA u Fitness Institut gym 1/4 (vlastní zpracování).....	91
Obrázek 19 Metoda FMEA u Fitness Institut gym 2/4 (vlastní zpracování).....	92
Obrázek 20 Metoda FMEA u Fitness Institut gym 3/4 (vlastní zpracování).....	92
Obrázek 21 Metoda FMEA u Fitness Institut gym 4/4 (vlastní zpracování).....	93
Obrázek 22 Výsledný graf rozložení rizik – Soukromá posilovna (vlastní zpracování)	94
Obrázek 23 Výsledný graf rozložení rizik – Fitness Institut gym (vlastní zpracování)	95
Obrázek 24 Označení provozovny – Soukromá posilovna Křenovice (vlastní zdroj)	124

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Srovnání počtu podnikatelů v ČR (MPO, © 2024, vlastní zpracování)	34
Tabulka 2 Rozvaha podniku (Čížinská, 2018, upraveno autorem).....	43
Tabulka 3 Porovnání tradičního a podnikatelského marketingu (Srpová, 2020, upraveno autorem)	44
Tabulka 4 Nabízené služby a ceník Soukromé posilovny Křenovice (vlastní zpracování).61	
Tabulka 5 Počet návštěvníků Soukromé posilovny Křenovice za rok 2024 (vlastní zpracování).....	62
Tabulka 6 Počet a složení obyvatelstva v okrese Vyškov k 31. 12. 2023 (ČSÚ, © 2025; vlastní zpracování)	63
Tabulka 7 Zahajovací náklady pro Soukromou posilovnu v Křenovicích (vlastní zpracování).....	64
Tabulka 8 Zahajovací rozvaha Soukromé posilovny Křenovice (vlastní zpracování)	65
Tabulka 9 Konkurence a postavení na trhu v okolí Soukromé posilovny Křenovice (vlastní zpracování).....	66
Tabulka 10 Nabízené služby a ceník Fitness Institut gym (Fitness Club Freedom, © 2025; vlastní zpracování)	70
Tabulka 11 Počet návštěvníků Fitness Institut gymu za rok 2024 (vlastní zpracování).....	72
Tabulka 12 Počet a složení obyvatelstva v okrese Břeclav k 31. 12. 2023 (ČSÚ, © 2025; vlastní zpracování)	73
Tabulka 13 Zahajovací náklady pro Fitness Institut gym v Hustopečích (vlastní zpracování).....	74
Tabulka 14 Zahajovací rozvaha Fitness Institut gym (vlastní zpracování)	75
Tabulka 15 Konkurence a postavení na trhu v okolí Fitness Institut gym (vlastní zpracování).....	76
Tabulka 16 PESTLE analýza – Soukromá posilovna Křenovice (vlastní zpracování).....	81
Tabulka 17 PESTLE analýza – Fitness Institut gym (vlastní zpracování)	82
Tabulka 18 Metoda komparace fitness center (vlastní zpracování).....	84
Tabulka 19 Stanovení koeficientů závažnosti (Z) rizika (vlastní zpracování).....	120
Tabulka 20 Stanovení koeficientů pravděpodobnosti (P) rizika (vlastní zpracování)	121
Tabulka 21 Stanovení koeficientů odhalitelnosti (O) rizika (vlastní zpracování)	122
Tabulka 22 Hodnocení RPN – kritéria závažnosti rizik (vlastní zpracování).....	123

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

*	hvězdička (<i>odkazuje na dodatečné informace</i>)
%	procento
=	rovná se
aj.	a jiné
ALE	Annual Loss Expectancy (Analýza očekávané roční ztráty)
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
a.s.	akciová společnost
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
č.	číslo
ČR	Česká republika
ČSN	Česká státní norma
ČSSZ	Česká správa sociálního zabezpečení
DELPHI	Metoda pro stanovení odborného odhadu budoucího vývoje
DPČ	dohoda o pracovní činnosti
DPH	daň z přidané hodnoty
DPP	dohoda o provedení práce
DPFO	daň z příjmu fyzických osob
DPPO	daň z příjmu právnických osob
EC	European Community (Evropské společenství)
EN	označení pro Evropskou normu
FMEA	Failure Modes and Effects Analysis (Analýza selhání a jejich dopadů)
FTA	Fault Tree Analysis (Analýza stromu poruchových stavů)
GDPR	General Data Protection Regulation (Obecné nařízení o ochraně osobních údajů)

HAZOP	Metoda Hazard and Operability Analysis (Analýza nebezpečí a provozuschopnosti)
HIIT	High Intensity Interval Training (trénink s vysokou intenzitou v intervalech)
HPP	hlavní pracovní poměr
HRA	Human Reliability Analysis (Analýza spolehlivosti lidského činitele)
IČO	identifikační číslo osoby
IČP	identifikační číslo provozovny
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)
IT	Information Technology (Informační technologie)
k.s.	komanditní společnost
LED	Light Emitting Diode (světelná dioda)
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
O	odhalitelnost
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
OSSZ	Okresní správa sociálního zabezpečení
P	pravděpodobnost
PESTLE	Political, Economic, Social, Technological, Legal,, Environmental
PO	požární ochrana
př. n. l.	před našim letopočtem
QRA	Quantitative Risk Analysis (Analýza kvantitativních rizik procesu)
RCA	Root Cause Analysis (Analýza příčin a následků)
RIPRAN	Risk Project Analysis (Analýza rizik projektů)
RPN	Risk Priority Number (Číslo priority rizika)
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
Sb.	Sbírka zákonů

SMART Specific (specifický), Measurable (měřitelný), Achievable (dosažitelný), Relevant (relevantní), Time-bound (časově vymezený)

SWOT Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby)

TRX Total Resistance Exercises (cvičení s váhou vlastního odporu)

vč. včetně

v.o.s. veřejná obchodní společnost

WHO World Health Organization (Světová zdravotnická organizace)

Z závažnost

ZP zdravotní pojišťovna

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Strukturovaný rozhovor s majitelkou Soukromé posilovny v Křenovicích

Příloha P II: Strukturovaný rozhovor s majitelem Fitness Institut gym

Příloha P III: Stanovení koeficientů pro metodu FMEA

Příloha P IV: Ukázka označení provozovny – Soukromá posilovna v Křenovicích

PŘÍLOHA P I: STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR S MAJITELKOU SOUKROMÉ POSILOVNY V KŘENOVICÍCH

Obecné otázky

1) Jak dlouho provozujete své fitness centrum a proč jste se rozhodla vstoupit do tohoto odvětví?

Soukromou posilovnu v Křenovicích jsem začala provozovat na začátku roku 2024. K rozhodnutí otevřít si vlastní posilovnu mě vedl můj dlouhodobý zájem o fitness a zdravý životní styl, ale také fakt, že v této lokalitě chyběla jak nabídka posilovny, tak trenérských služeb. Cílem bylo vyplnit tuto mezeru a nabídnout lidem kvalitní tréninkové služby i na vesnici, tedy v místě, kde žiji. Zároveň mít vlastní fitness centrum, byl mým splněným snem.

2) Jaké byly největší výzvy při jeho zakládání? Jakou právní formu podnikání jste si zvolila?

Nejdůležitější výzvou bylo najít vhodné prostory, které by splňovaly všechny požadavky pro fitness centrum. Další klíčovou záležitostí zajistit financování na rekonstrukci prostor, nákup vybavení a pokrytí vstupních provozních nákladů. Zvolila jsem formu podnikání jako fyzická osoba, protože jsem se rozhodla podnikat samostatně. Oficiální zápis do živnostenského rejstříku proběhl 20. listopadu 2023, přičemž samotný provoz fitness centra byl zahájen 1. ledna 2024.

Rizika a jejich řízení

3) S jakými hlavními riziky jste se setkali při zakládání fitness centra?

Hlavním rizikem správně nastavit nabídku služeb a ceníku, aby bylo možné pokrýt počáteční investice a provozní náklady. Důležité bylo najít rovnováhu mezi cenovou dostupností pro klienty a zajištěním finanční stability. Dalším rizikem bylo získání prvotních klientů, což zahrnovalo marketingové strategie a zvýšení povědomí o novém fitness centru v této lokalitě. Získání dlouhodobých klientů, kteří se stali pravidelnými klienty, bylo klíčové pro dlouhodobou udržitelnost a rozvoj.

4) Jak jste řešila otázky legislativy a bezpečnosti provozu?

Pro řešení otázek ohledně legislativy a bezpečnosti provozu jsem využila externí odborné poradenství, které mi pomohlo připravit veškeré potřebné dokumenty a smlouvy. Nejdůležitější informace jsem však získala přímo na živnostenském úřadě při zakládání provozovny pro fyzickou osobu, kde jsem se seznámila s konkrétními požadavky pro provoz fitness centra. Co se týče bezpečnosti, všechny stroje a zařízení pravidelně procházejí kontrolami a revizemi, čímž je zajištěna bezpečnost a funkčnost pro klienty.

5) Použili jste nějaké strategie pro minimalizaci provozních rizik? Jestli ano, jaké?

Pro minimalizaci provozních rizik se pravidelně školím v oblasti BOZP a neustále se vzdělávám v oblasti fitness, abych zajistila bezpečný a efektivní provoz a kvalitu osobních tréninků. Plánuji implementovat online systém pro správu rezervací a ceníků, což by výrazně zefektivnilo celý proces, snížilo riziko lidské chyby a přispělo k lepšímu řízení celého chodu fitness centra. Soustředím se i na svou zastupitelnost, protože moje momentální nenahraditelnost může ohrozit stabilitu provozu, jelikož odpovídám za vše.

Finanční a provozní otázky

6) Jaké byly vaše počáteční investice a s jakými náklady bylo třeba počítat?

Počáteční investice činily přibližně 450 tisíc korun, protože převzaté prostory byly zcela nevhodné pro moderní posilovnu. Hlavní místnost měla pouze jednu zásuvku, byla vybavena starým kobercem, který rozhodně nebyl vhodný jako podlaha do posilovny a v celém prostoru nebyly žádná zrcadla, natož tak vybavení. Měsíční náklady se pohybují kolem 10 000–20 000 Kč, zahrnující pronájem prostor, nákladů na energie a faktury.

7) Jaké finanční strategie jste zvolili pro udržení cash flow a návratnost investice?

Pro stabilní cash flow jsem se rozhodla poskytovat klientům výhodné tréninkové balíčky s vyšší jednorázovou částkou. Tento přístup mi zajišťuje stabilní příjem a zároveň motivuje klienty k dlouhodobým závazkům. Stejný princip platí i pro jednorázové vstupy, které jsou rovněž nabízeny za výhodnější podmínky. Návratnost investice je zajištěna stabilním příjmem generovaným prostřednictvím dlouhodobých klientů (2/3) a jednorázových vstupů (1/3), které poskytují dlouhodobé závazky od klientů.

8) Jaké jsou hlavní provozní náklady fitness centra?

Hlavními provozními náklady jsou pronájem prostor, náklady na energie (elektřina, voda, plyn) a faktury firmám za vykonané práce (úklid, administrativa, účetní, marketing).

Konkurence a tržní prostředí

9) Jak jste zvolila lokalitu pro fitness centrum a jak hodnotíte konkurenci?

Lokalitu jsem si vybrala především na základě dostupnosti pro místní obyvatele a návštěvníky z okolních vesnic a měst. Křenovice se nacházejí v ideální poloze mezi Brnem a Slavkovem u Brna, což zajišťuje skvělou přístupnost i lidem z okolí. Co se týče konkurence, v okolí se nachází pouze několik menších fitness center, což znamená, že konkurence v této oblasti není příliš silná.

10) Jaké strategie využíváte pro získání a udržení klientů?

Pro získání a udržení klientů v současnosti využívám fixaci tréninkových hodin na specifické dny, což pomáhá zajistit pravidelnost a stabilitu. V tomto ohledu však vnímám určité rezervy... Do budoucna plánuji zavedení online rezervačního systému a rozšíření nabídky o nové tréninkové bloky, které by umožnily širší škálu časových možností pro všechny zájemce. Dále zvažuji pořádání tematických akcí, víkendových pobytů a letních skupinových tréninků lekce apod.

Závěrečné otázky

11) Co byste doporučila novým podnikatelům, kteří si chtějí otevřít fitness centrum?

Doporučuji pečlivě vytvořit realistický podnikatelský plán, který zohlední nejen náklady na vybavení, ale také náklady na marketing a první měsíce provozu. Pokud bych začínala znovu, hledala bych spolumajitele s obdobnými zkušenostmi v oboru, který by mohl přinést další odborné znalosti a cenné zkušenosti v tomto směru.

12) Jaké činnosti plánujete do budoucna pro zajištění dlouhodobé stability fitness centra?

Plánuji přidání dalšího specializovaného trenéra, investice do nového vybavení a v neposlední řadě vyšší investici do nových technologií, které mi pomohou optimalizovat správu klientů a provozu. Dále se zaměřím na zlepšení prostorového designu a propagaci pro potenciální investory. Kromě toho jsem navázala spolupráci s Fitness Institutem a v budoucnu bych ráda realizovala společné projekty, které společně chystáme.

PŘÍLOHA P II: STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR MAJITELEM FITNESS INSTITUT GYM

Obecné otázky

1) Jak dlouho provozujete své fitness centrum a proč jste se rozhodl(a) vstoupit do tohoto odvětví?

Fitness centrum provozujeme již třetím rokem. Oficiální datum vzniku a zápisu do obchodního rejstříku proběhlo 9. srpna 2019. Otevření fitness centra veřejnosti pak proběhlo 1. srpna 2022. Rozhodnutí vstoupit do tohoto odvětví bylo přirozeným doplňkem našeho vzdělání a vybrali jsme si záměrně lokalitu mimo Brno, která je nám blízká.

2) Jaké byly největší výzvy při jeho zakládání? Jakou právní formu podnikání jste si zvolili?

Zvolili jsme právní formu společnosti s ručením omezeným (s.r.o.), s počátečním kapitálem 1 000 Kč. Jedná se o firmu Fitness assistant s.r.o., IČO: 08397996. Hlavní výzvou bylo najít rovnováhu mezi investicemi do nového vybavení a redesignu a zároveň udržení co nejnižšího zadlužení společnosti hned na začátku.

Rizika a jejich řízení

3) S jakými hlavními riziky jste se setkali při zakládání fitness centra?

Fitness centrum jsme přebírali včetně vybavení a stávající klientely. Riziko spočívalo zejména v tom, zda se nám podaří udržet tuto klientelu i po změně konceptu, přechodu z klubového na běžné komerční fitness centrum, což se i podařilo.

4) Jak jste řešili otázky legislativy a bezpečnosti provozu?

Vzhledem k tomu, že ani jeden z nás jako majitelů neměl právní základ v tomto odvětví, využili jsme služby právníka a předchozího manažera fitness centra. Připravili jsme si tedy legislativu na míru našemu typu podnikání.

5) Použili jste nějaké strategie pro minimalizaci provozních rizik? Jestli ano, jaké?

Pro minimalizaci rizik jsme využili zkušeností právníka v oblasti právního rámce podnikání, zkušeností manažera fitness centra z dané lokality a jeho odborných znalostí o provozu fitness, a také silného týmu s marketingovými, komunikačními a manažerskými zkušenostmi.

Finanční a provozní otázky

6) Jaké byly vaše počáteční investice a s jakými náklady bylo třeba počítat?

Naše počáteční investice činily přibližně 0,5 milionu korun, jelikož jsme převzali stávající vybavení, které jsme následně upravili a obnovili. Měsíční náklady se pohybují mezi 500 000–700 000 Kč, přičemž tyto náklady zahrnují nájem, energie a mzdy (3 zaměstnanci na HPP, 24 brigádníků na DPP nebo DPČ).

7) Jaké finanční strategie jste zvolili pro udržení cash flow a návratnost investice?

Pro zajištění cash flow jsme každý měsíc vraceli dosažený zisk zpět do podnikání. Snažili jsme se rozložit platby klientů na více měsíců, čímž jsme zajistili stabilitu příjmů.

8) Jaké jsou hlavní provozní náklady fitness centra?

Mezi největší provozní náklady patří mzdy (2/3), nájem (70 000 Kč měsíčně bez energií) a energie (přibližně 35 000 Kč za plyn, 25 000 Kč za elektřinu a 10 000 Kč za vodu).

Konkurence a tržní prostředí

9) Jak jste zvolili lokalitu pro fitness centrum a jak hodnotíte konkurenci?

Naše fitness centrum se nachází v jižní Moravě, konkrétně ve městě Hustopeče (okres Břeclav). Konkurence v okolí je velmi malá, do vzdálenosti 20 km se nachází pouze dvě menší fitness centra (v Židlochovicích a Zaječí), která mají omezenou kapacitu.

10) Jaké strategie využíváte pro získání a udržení klientů?

Pro získání a udržení klientů využíváme různé marketingové strategie, jako jsou akce na permanentky, slevy pro členy a držitele věrnostních karet, zvýhodněné vstupy v *happy hours* (tj. v časovém horizontu 10:00–14:00).

Závěrečné otázky

11) Co byste doporučili novým podnikatelům, kteří si chtějí otevřít fitness centrum?

Doporučuji mít dostatečný kapitál pro pokrytí počátečních investic a zvážení zapojení mentora, který má zkušenosti se založením fitness centra a rozumí specifikům tohoto trhu.

12) Jaké činnosti plánujete do budoucna pro zajištění dlouhodobé stability fitness centra?

Plánujeme rozšíření služeb, otevření dalších sportovišť pod stejnou značkou, modernizaci vybavení, redesign prostoru a celkové zlepšení nabídky sportovních aktivit.

PŘÍLOHA P III: STANOVENÍ KOEFICIENTŮ PRO METODU FMEA

Tabulka 19 Stanovení koeficientů závažnosti (Z) rizika
(vlastní zpracování)

Klasifikace	Závažnost (Z)	Popis závažnosti
10	Kritická	Ohrožení zřízení či provozu fitness centra
9	Velmi vysoká	Významné ohrožení zřízení/provozu fitness centra
8	Vysoká	Významné narušení zřízení/provozu fitness centra
7	Středně vysoká	Výrazný negativní dopad, ale řešitelný opatřeními
6	Střední	Dopad, který vyžaduje pozornost a částečné úpravy plánů
5	Středně nízký	Menší narušení procesů, které neohrozí chod/zřízení podniku
4	Nízký	Dopad bez vážných následků, řešitelný běžnými postupy
3	Velmi nízký	Minimální dopad, který nezpůsobí komplikace
2	Nevýznamný	Dopad téměř bez vlivu na zřízení/provoz fitness centra
1	Zanedbatelný	Bez dopadu na zřízení/provoz fitness centra

Tabulka 20 Stanovení koeficientů pravděpodobnosti (P) rizika
(vlastní zpracování)

Klasifikace	Pravděpodobnost (P)	Popis pravděpodobnosti
10	Téměř jistá	Riziko se při zřizování/provozu fitness centra vyskytne téměř vždy
9	Velmi vysoká	Riziko se při zřizování/provozu fitness centra objevuje často
8	Vysoká	Riziko je běžné a jeho výskyt je vysoce pravděpodobné
7	Středně vysoká	Riziko lze částečně eliminovat správným přístupem
6	Střední	Riziko se může objevit při nedostatečné kontrole nebo nepozornosti
5	Středně nízká	Riziko se může vyskytnout v případě negativních vlivů
4	Nízká	Riziko se při zřizování/provozu objevuje výjimečně
3	Velmi nízká	Riziko je málo pravděpodobné
2	Nepravděpodobná	Riziko se téměř nevyskytuje
1	Zanedbatelná	Riziko je v praxi zanedbatelné

Tabulka 21 Stanovení koeficientů odhalitelnosti (O) rizika
(vlastní zpracování)

Klasifikace	Odhalitelnost (O)	Popis odhalitelnosti
10	Téměř nemožná	Riziko nelze včas odhalit
9	Velmi obtížná	Odhalení je možné jen náhodou, případně cílenou kontrolou
8	Obtížná	Riziko lze odhalit až v pokročilé fázi, např. po otevření centra
7	Nízká	Odhalení vyžaduje důkladnou analýzu více faktorů
6	Středně nízká	Riziko lze zjistit při kontrolních procesech a inspekcích
5	Střední	Riziko lze odhalit rutinní kontrolou nebo monitoringem
4	Středně vysoká	Riziko lze dobře identifikovat, např. díky předchozí zkušenosti
3	Vysoká	Riziko je snadno zjistitelné při plánování nebo v přípravě podnik. záměru
2	Velmi vysoká	Riziko je preventivně sledováno a je dobře odhalitelné
1	Téměř jistá	Riziko je vždy ihned odhaleno

Tabulka 22 Hodnocení RPN – kritéria závažnosti rizik
(vlastní zpracování)

Stupnice	Hodnocení RPN	Kritéria
201 a více	Velmi vysoké	Riziko je velice kritické, vyžaduje okamžité řešení a preventivní opatření ještě před zahájením
51–200	Střední	Riziko je středně kritické, doporučuje se pravidelný monitoring a nápravné opatření
1–50	Nízké	Riziko má nízkou kritičnost, není nutný zásah, ale doporučuje se dlouhodobé sledování

**PŘÍLOHA P IV: UKÁZKA OZNAČENÍ PROVOZOVNY –
SOUKROMÁ POSILOVNA V KŘENOVICÍCH**



Obrázek 24 Označení provozovny – Soukromá posilovna Křenovice
(vlastní zdroj)