



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení konkurenceschopnosti malého podniku  
Evaluation of the Competitiveness of a Small Business

Student: Bc. Jolana Chrenková  
Vedoucí diplomové práce: Ing. Blanka Poczatková, Ph. D., MBA

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jolana Chrenková**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku

Téma: **Zhodnocení konkurenceschopnosti malého podniku**  
**Evaluation of the Competitiveness of a Small Business**

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska problematiky konkurenceschopnosti
  3. Metody hodnocení konkurenceschopnosti
  4. Charakteristika podniku
  5. Aplikace vybraných metod v konkrétním podniku
  6. Syntéza a doporučení
  7. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 2004. 396 p. ISBN 07-432-6088-0.
- TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Blanka Poczatková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016



Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem celou práci včetně příloh vypracovala samostatně, pod vedením Ing. Blanky Poczatkové, Ph. D., MBA a uvedla v ní všechny použité zdroje.

V Ostravě dne 22. dubna 2016



.....

Bc. Jolana Chrenková

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Blance Poczatkové, Ph.D., MBA za cenné rady a odborné vedení, kterými přispěla k vypracování diplomové práce. Také bych ráda poděkovala společnosti FIT CLUB JANA, s.r.o., za poskytnuté informace na konzultacích. Děkuji i své rodině a příteli za nesmírnou podporu při psaní diplomové práce.

# Obsah

1. Úvod .....	5
2. Teoretická východiska problematiky konkurenceschopnosti .....	6
2.1 Podnik a podnikání .....	6
2.2 Pojmy konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční prostředí a konkurenční výhoda .....	6
2.2.1 Konkurence .....	6
2.2.2 Konkurenceschopnost .....	7
2.2.3 Konkurenční prostředí .....	7
2.2.4 Konkurenční výhoda .....	7
2.3 Odvětví .....	8
2.3.1 Životní cyklus odvětví .....	8
2.4 Malé a střední podniky .....	8
2.4.1 Definice MSP dle EU .....	8
2.4.2 Výhody a nevýhody MSP .....	9
3. Metody hodnocení konkurenceschopnosti .....	10
3.1 PEST analýza .....	10
3.1.1 Politické faktory .....	10
3.1.2 Ekonomické faktory .....	11
3.1.3 Společenské a demografické faktory .....	11
3.1.4 Technologické faktory .....	12
3.2 Porterova teorie konkurenčních sil .....	13
3.2.1 Potenciální konkurence .....	13
3.2.2 Substituty .....	15
3.2.3 Zákazníci .....	16
3.2.4 Dodavatelé .....	17
3.2.5 Konkurence v odvětví .....	18
3.3 Hodnocení spokojenosti zákazníků .....	20
3.3.1 Měření spokojenosti zákazníků .....	21
3.4 Metoda párového srovnání kritérií .....	22
3.5 SWOT analýza .....	23
4. Charakteristika podniku .....	27
4.1 Představení podniku .....	27
4.2 Historie podniku .....	28

4.3 Nabídka služeb .....	29
4.3.1 Skupinové lekce ve Valašském Meziříčí.....	29
4.3.2 Skupinové lekce v Rožnově pod Radhoštěm .....	31
4.3.3 Ceník nabídky služeb .....	31
4.3.4 Provozní doba .....	32
4.4 Podnikatelské prostředí.....	33
4.4.1 Česká republika .....	33
4.4.2 Zlínský kraj .....	34
4.4.3 Valašské Meziříčí .....	35
5. Aplikace vybraných metod v konkrétním podniku.....	36
5.1 PEST analýza .....	36
5.1.1 Politické faktory.....	36
5.1.2 Ekonomické faktory.....	37
5.1.3 Společenské a demografické faktory.....	41
5.1.4 Technologické faktory .....	44
5.2 Porterova teorie konkurenčních sil .....	44
5.2.1 Potenciální konkurence .....	45
5.2.2 Substituty.....	45
5.2.3 Zákazníci .....	48
5.2.4 Dodavatelé .....	49
5.2.5 Konkurence v odvětví .....	50
5.3 Hodnocení spokojenosti zákazníků .....	57
5.4 Metoda párového srovnání kritérií .....	71
5.5 SWOT analýza .....	76
5.5.1 Příležitosti .....	76
5.5.2 Ohrožení .....	77
5.5.3 Silné stránky .....	78
5.5.4 Slabé stránky .....	79
6. Syntéza a doporučení .....	82
7. Závěr .....	85
Seznam použité literatury .....	87
Seznam zkratk.....	91
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....	
Seznam příloh.....	



# 1. Úvod

Tématem diplomové práce je zhodnocení konkurenceschopnosti malého podniku. V teoretické části budou vymezeny základní pojmy, které souvisí s danou problematikou, popsáno také bude pět vybraných metod hodnocení, pomocí nichž je analyzováno, jak si podnik na trhu vede.

Třetí kapitola tedy bude věnována PEST analýze, ve které budou rozebrány politické, ekonomické, sociální a demografické, technologické faktory, jež na podnik nějakým způsobem působí.

V rámci této kapitoly bude také charakterizována Porterova teorie konkurenčních sil, definováno bude 5 sil ovlivňujících podnik, jimiž jsou potenciální konkurenti, hrozba v podobě substitutů, vyjednávací vliv zákazníků a dodavatelů, existující konkurence v odvětví.

Dále bude teoreticky objasněna metoda hodnocení spokojenosti zákazníků a její měření dle kvantitativní analýzy, metoda párového srovnání kritérií a nakonec SWOT analýza.

V praktické části budou zmíněné metody aplikovány na konkrétní podnik FIT CLUB JANA ve městě Valašské Meziříčí, který byl vybrán z důvodu předešlých zkušeností a zájmu o tento druh podnikání. Analyzováno bude vnější i vnitřní prostředí firmy, vyhotoven bude dotazník pro potenciální i stávající zákazníky, jehož předmětem bude pohyb, fitness centra a konkrétně pak analyzovaný podnik, především za účelem zjištění jejich spokojenosti. Výsledky dotazníkového šetření budou taktéž sloužit jako podklad pro další metody hodnocení konkurenceschopnosti z pohledu zákazníků. Na základě výsledků vyjmenovaných metod bude provedeno shrnutí a vyhodnocení výsledků, podány také budou návrhy pro zlepšení stávající situace.

V přílohách budou umístěny především fotografie sálu a provozovny včetně mapy, rozvrh lekcí, náhled internetových stránek firmy, vzor letáčku s různými akcemi pořádanými fit centrem a vzor dotazníku použitého v praktické části.

Zdroje pro vypracování práce budou čerpány z odborných publikací, internetových stránek, konkrétně pak ze stránek společnosti a interních informací získaných ze schůzek s majitelkou podniku.

Cílem práce je analýza a zhodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku FIT CLUB JANA, s.r.o. pomocí zvolených metod a navrhnout možná zlepšení.

## **2. Teoretická východiska problematiky konkurenceschopnosti**

V kapitole budou vymezeny základní teoretické pojmy související s konkurenceschopností malého podniku, na němž bude následně aplikovaná praktická část práce. Upřesněna bude definice podniku a podnikání, konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční prostředí a konkurenční výhoda, pojem odvětví a bude objasněn jeho životní cyklus, klasifikace malých a středních podniků, jejich výhody a nevýhody.

### **2.1 Podnik a podnikání**

Obecnou definicí je, že podnik je místo, kde je uskutečňována přeměna vstupů na výstupy, rozsáhlejší verzí je charakterizována firma jako veškeré prostředky, zdroje, práva a jiného majetku sloužícího k vykonávání podnikatelské činnosti. Z právního hlediska je to soubor hmotných, nehmotných a osobních složek podnikání.

Definice pojmu podnikání je řada, mimo jiné jsou vyjádřeny z hlediska ekonomického, psychologického, sociologického a právního. Ekonomickým pohledem je navýšení původní hodnoty při začlenění ekonomických zdrojů. Z psychologického pohledu je podnikání aktivita stimulována tím, že podnikatel chce něčeho dosáhnout, něco dokázat. V každém z pohledu jsou obecně důležité charakteristické rysy podnikání, jako je přidávání hodnoty, organizace a řízení procesů, kreativita, cílevědomost, počítat s rizikem neúspěchu, opakující se činnost. (Veber, 2012)

### **2.2 Pojmy konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční prostředí a konkurenční výhoda**

V této podkapitole budou definovány základní pojmy, které jsou úzce vázány na termín konkurenceschopnost včetně samotné definice konkurenceschopnosti. Bude objasněno pojetí konkurence, konkurenční prostředí a následně i konkurenční výhoda, kterou konkrétní podniky disponují.

#### **2.2.1 Konkurence**

Konkurence je široký pojem zahrnující ekonomickou, sociální, kulturní, etickou a politickou oblast. Pro podnik je nejdůležitější ekonomický pohled na konkurenci, ale nesmí být zanedbána žádná z uvedených oblastí. Konkurencí je vzájemné působení dvou a více

podniků. Aby si firmy mohly konkurovat, musí být konkurenceschopné a musí mít zájem vstoupit do konkurenčního prostředí. (Mikoláš, 2005)

### **2.2.2 Konkurenceschopnost**

Pojmem konkurenceschopnost lze vyjádřit jako způsobilost podniku produkovat a následně poskytovat odběratelům svůj daný výrobek nebo službu a přitom udržovat ziskovost.

Konkurenceschopnost podniku se může projevit v tom, že dokáže poskytnout své výrobky a služby levněji a s vyšší jakostí, než poskytují konkurenční organizace, pokud je to situací vyžadováno.

Úspěšný podnik v konkurenčním prostředí je ten, který dokáže vyrábět s menší hodnotou nákladových položek, než je cena konkrétního produktu na trhu. Současně by měl umět vyrábět levněji, než to dokážou konkurenční firmy. (Marinič, 2008)

### **2.2.3 Konkurenční prostředí**

Území, na kterém v určitém čase na sebe navzájem působí dva a více konkurenčních firem, které usilují o uskutečnění téže nebo obdobné aktivity s totožnými či obdobnými cíli a za užití shodných nebo analogických způsobů pro jejich získání. (Čichovský, 2002)

Dle publikace Čichovský (2002, s. 12) „*V ekonomickém pojetí konkurenční prostředí vytváří umělé mantinely hřiště, kde se v čase a prostoru s maximální vytrvalostí soutěží a bojují podnikatelské subjekty o dosažení co nejvyšší efektivity a úspěšnosti při realizaci ekonomických, obchodních a jiných operací, směřujících k dosažení jednak zisku a jednak uspokojení z podnikatelských či jiných aktivit.*“

### **2.2.4 Konkurenční výhoda**

Konkurenční výhoda z pohledu zákazníka znamená hodnocení podniku, podle plnění jeho zájmů. Zákazníky je preferována nízká cena, vysoká kvalita, co nejkratší doba dodávky, míra prodejních, ale i poprodejních služeb a dlouhá záruka. (Hučka, 2005)

## 2.3 Odvětví

Odvětví je tvořeno organizacemi s velmi podobným předmětem podnikání. Analýza konkurenceschopnosti úzce souvisí s analýzou odvětví, ve kterém podnik působí. Je složeno z ekonomických aktivit rozčleněných podle CZ - NACE.

### 2.3.1 Životní cyklus odvětví

Fáze životního cyklu jsou obdobné jako u biologického. Délka životního cyklu odvětví může být prodloužena inovacemi podniků. Jednotlivými fázemi jsou vznik, růst, dospělost a úpadek.

- Vznik - velký počet inovací výrobků a služeb podniků, investice, nejistá poptávka, nízké bariéry vstupu, nezbytná nutnost finančních prostředků firem pro nové výrobky a jejich vývoj.
- Růst - realizace konkrétních inovací, podniky se začínají od sebe odlišovat, věrnost zákazníků své značce, hrozba neúspěchu nových firem, odvětví se stává atraktivnějším a hodnotnějším.
- Dospělost - vznik konkurenčních výhod, velké množství konkurenčních podniků, ohrožení podniků substitučními produkty, zahájen cenový boj a spolupráce, větší pravděpodobnost přechodu i do zahraničních zemí v rámci udržení své konkurenceschopnosti.
- Úpadek - boj firem mezi sebou, uspokojení poptávky, odchod dodavatelů.  
(Dvořáček, 2012)

## 2.4 Malé a střední podniky

Existence malých a středních firem je pro ekonomiku nezbytně nutná, neboť jsou zastoupeny ve vysokém počtu a snižují nezaměstnanost a zajišťují sociální stabilitu. Z těchto důvodů Evropská Unie se o MSP velmi zajímá a poskytuje jim svou podporu.

### 2.4.1 Definice MSP dle EU

Podle Evropské Unie se člení malé a střední podniky dle počtu zaměstnanců, ročního obrátu a bilanční hodnoty jejich majetku.

- Mikropodniky - méně než 10 zaměstnanců, roční obrat nebo bilanční hodnota není větší, než 2 000 000 EUR.

- Malé podniky - méně než 50 zaměstnanců, roční obrat nebo bilanční hodnota je maximálně 10 000 000 EUR.
- Střední podniky - podniky s počtem zaměstnanců 50 - 250, roční obrat je maximálně 50 000 000 EUR nebo bilanční hodnota není větší než 43 000 000 EUR. (Vodáček, 2004)

#### **2.4.2 Výhody a nevýhody MSP**

Pro malé a střední podniky jsou největší výhodou oproti velkým podnikům jejich nízká náročnost řízení, organizační flexibilita, kreativní inovativní chování firmy i jejich vedoucích zaměstnanců.

Naopak velké podniky převažují ty malé a střední především svou profesionalitou, kapitálovou silou, snadnou dostupností zdrojů a účinnosti hospodářských procesů. (Vodáček, 2004)

### 3. Metody hodnocení konkurenceschopnosti

Zvolenými metodami pro hodnocení konkurenceschopnosti je PEST analýza, která je zaměřena na vnější okolí podniku, dále pak bude provedena Porterova teorie pěti konkurenčních sil, ve které bude zkoumáno, jaké konkrétní síly z řad konkurentů v daném odvětví, dodavatelů, zákazníků, substitutů a potenciálních konkurentů, na určitý podnik působí. Objasněna bude také metoda analýzy spokojenosti zákazníků, kde bude mimo jiné vysvětleno, jakým způsobem se analýza provádí, jaké má výhody, nevýhody apod. Vysvětlena bude rovněž metoda párového srovnání pro posouzení konkrétního podniku oproti jiné podobné organizaci. Jako poslední metoda bude teoreticky vymezena SWOT analýza, která shrnuje a využívá výsledky všech předešlých analýz.

#### 3.1 PEST analýza

Analýza vnějšího prostředí podniku, někdy také nazývána jako SLEPT nebo STEP analýza. PEST analýza je tvořena počátečními písmeny anglických slov, v nichž jsou zahrnuty čtyři faktory:

- P (political) - politické,
- E (economic) - ekonomické,
- S (social) společenské a demografické,
- T (technological) - technologické. (Hanzelková, 2013)

##### 3.1.1 Politické faktory

Politickými faktory mohou být například politická a vládní stabilita, zákon, působení politické strany, sociální a fiskální politika apod. (Jakubíková, 2013)

Politické faktory jsou součástí všech firem, neboť podniky jsou ovlivňovány:

- daňovými zákony,
- protimonopolními zákony,
- regulacemi dovozu a vývozu,
- cenovou politikou,
- ochranou ŽP,
- jednáním na ochranu pracovníků,
- jednáním na ochranu zákazníků apod.

Určení podnikání a jeho volnosti je upraveno právě v různých zákonech, právních normách a vyhláškách ministerstev. Tyto činitele mohou mít podstatný vliv na rozhodnutí, kam bude podnik dále směřovat v budoucím období. (Sedláčková, 2006)

### **3.1.2 Ekonomické faktory**

V rámci ekonomických faktorů je možné analyzovat změnu hrubého domácího produktu, ekonomický cyklus, ekonomický růst, úroky, kurzy měn, nezaměstnanost, inflaci, průměrný příjem občanů, sociální dávky od státu, daně apod. (Jakubíková, 2013)

*„Míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost podniku na trhu tím, že přímo vyvolává rozsah i obsah příležitostí, ale současně i hrozeb, před které jsou podniky postaveny.“*  
Publikuje ve své knize Sedláčková (2006, s. 17)

Při ekonomickém poklesu je snižována spotřeba, snižovány jsou také příležitosti na trhu. Při ekonomickém růstu dochází naopak k navyšování těchto dvou faktorů.

Výše úroků má vliv na složení využitých zdrojů financování, investiční činnost firmy (neboť úroková míra stanovuje cenu kapitálu). Pokud bude výše úroků příliš vysoká, hrozí, že podniky nebudou uskutečňovat své podnikatelské plány. Dále pak úroková míra ovlivňuje to, jak bude firma výnosná.

Podobné důsledky plynoucí z úrovně úrokové míry, jsou také zahrnuty ve výši inflace. Při nízké inflaci mohou být podniky více aktivní v investování a naopak.

Působení měnového kurzu je stěžejní zejména pro firmy činné na trzích v zahraničí. (Sedláčková, 2006)

### **3.1.3 Společenské a demografické faktory**

Faktory zaměřené na občany. K demografickým faktorům lze zařadit počet obyvatel, věk, průměrná délka života, míra porodnosti, skladba národnosti a ras, sňatkovost, rozvodovost, počet dětí v rodinách apod. (Jakubíková, 2013)

Informace o věku populace jsou významné pro řadu firem vyrábějící například krémy, léčiva a poskytující služby pro penzisty. Způsob života, tedy jak lidé tráví svůj volný čas, jaké nosí oblečení a další zvyklosti obyvatel patří také do užitečných informací, jejichž znalost posiluje konkurenceschopnost podniku. (Sedláčková, 2006)

Věk a pohlaví v určité oblasti je zaznamenán ve věkové pyramidě. Pro porovnání mezi zeměmi je nejlépe sestrojeno v relativních číslech, tzn. poměr daného věku k celkovému počtu

obyvatel. Pro použití uvnitř jednoho státu postačí absolutní hodnoty. V České republice je typická stárnoucí populace a tím pádem i přítěž pro všechny obyvatele z pohledu ekonomického.

Míra porodnosti je zjišťována součtem dětí, které byly narozeny v poměru k celkovému počtu obyvatel dané země v daném období. Míra plodnosti je taktéž zjišťována součtem dětí, které byly narozeny, ale k poměru žen v plodném věku 15 až 49 let. (Dvořáček, 2012)

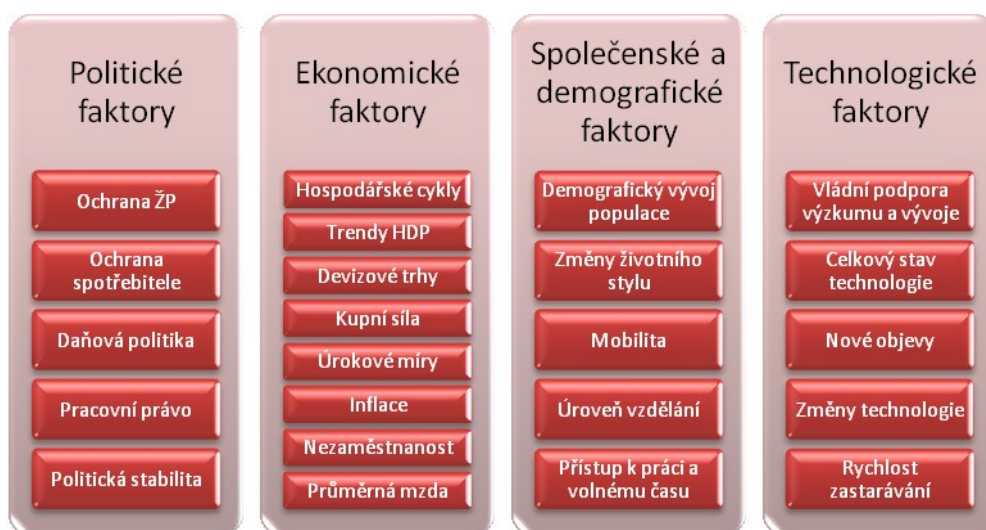
### 3.1.4 Technologické faktory

Mezi technologickými faktory patří především inovace v technologiích v úseku výroby, dopravy, skladování, komunikací, informačním aj. (Jakubíková, 2013)

Pro úspěch podniku je stěžejní prognóza technologického a technického vývoje. Jak tvrdí Sedláčková (2006, s. 18) „Klíč k úspěšnému předvídaní v této oblasti spočívá v přesném předvídaní budoucích schopností a pravděpodobných vlivů. Souhrnná analýza vlivů technických a technologických změn představuje studie očekávaných vlivů nových technologií jak na stav okolí, tak na konkurenční pozice.“ Například firmy jsou povinny vynaložit peněžní prostředky na technologie pro ochranu ŽP. (Sedláčková, 2006)

Pro dosažení správných výsledků z PEST analýzy je nutné analyzovat faktory, které jsou pro danou firmu významné a zabývat se tím, jak další vývoj těchto faktorů může mít vliv na podnik. (Jakubíková, 2013)

Obr. 3.1: Příklady faktorů PEST



Zdroj: vlastní zpracování dle Sedláčková (2006, s. 19)



## 3.2 Porterova teorie konkurenčních sil

Podle Porterovy teorie je chování konkurujících si firem zdůvodněno tržními faktory. Předpokladem dosažení zisku je vliv pěti konkurenčních sil, jejichž působení je v každém odvětví odlišné. Do uvedených pěti sil je zařazena potenciální konkurence, substituty, zákazníci, dodavatelé a konkurence v odvětví. (Mikoláš, 2005)

Firma nacházející se ve značně lákavém oboru podnikání se může snadno dostat do problémů, neboť na ni působí konkurence, která se jí snaží porazit.

Pomocí Porterovy teorie konkurenčních sil by měl podnik poznat, jaké konkurenční síly v daném odvětví existují, které jsou pro něj nejvýznamnější z pohledu rozvoje podniku v budoucnosti a které je možné ovlivnit prostřednictvím podnikových rozhodnutí.

Pro úspěšný chod podniku je důležité objevit konkurenční síly, dokázat se s nimi vyrovnat, umět na ně zareagovat, a je-li to proveditelné obrátit jejich vliv ve svůj vlastní užitek. (Sedláčková, 2006)

### 3.2.1 Potenciální konkurence

Do potenciální konkurence jsou zahrnovány firmy, které ještě nejsou vzájemnými konkurenty, ale mohou se rozhodnout do konkurenčního vztahu vstoupit. (Dedouchová, 2001)

Hrozba nově vstupujících firem nastává, když se podnikům v určité oblasti podnikání daří velmi dobře, dosahují vysokých zisků a jsou nízké bariéry pro vstup do odvětví. (Mikoláš, 2005)

Podle toho, jak jsou dané bariéry vstupu vysoké, se odvíjí velikost nákladů, které jsou pro jejich zdolání nutné.

Základní bariéry pro vstup jsou:

- loajalita zákazníků - Podniky si mohou udržet věrnost svých zákazníků pomocí reklam, dobrého jména firmy, svou péčí, patentů, vysoké jakosti svých výrobků a služeb, rozvojem podniku prostřednictvím inovací jeho výrobků a kvalitních poprodejních služeb. Loajalita zákazníků může tedy snížit odchod nových firem vstoupit do odvětví, neboť překonání této bariéry by neslo vysoké náklady (kvalitní reklama a služby, nízká cena apod.) a složité získávání tržního podílu.
- absolutní nákladové výhody - Absolutní nákladová výhoda vychází z lepší technologie výroby, ke které došlo na základě předešlých zkušeností, patentů, použitých materiálů,

poskytnuté levnější finanční zdroje, z důvodu vyšší důvěry bank v zavedené podniky než v podniky nové. (Dedouchová, 2001)

- Dalšími nákladovými výhodami by mohla být dostupnost materiálů a surovin, které jsou nejvýhodnější z pohledu ceny nebo kvality, lokalizace podniku poblíž spotřebitelů nebo dodavatelů. (Sedláčková, 2006)
- míra hospodárnosti - Poměr mezi nákladovými výhodami a velikostí tržního podílu firmy. Nákladových výhod může podnik dosáhnout například těmito způsoby: nákup materiálů a polotovarů za zvýhodněných podmínek, manipulace s větším množstvím výrobků a tím snížené fixní náklady, efektivní reklama a inzerce.

Pokud je loajalita zákazníků stávajících podniků vysoká, mají absolutní nákladové výhody oproti potenciálním konkurentům nebo vysokou míru hospodárnosti, hrozba vstupu nových firem do odvětví se stává zřetelně nižší. V tomto případě mají firmy v odvětví možnost zvýšit své ceny pro dosažení zisku, kterého by v jiné situaci nebylo možno dosáhnout. Každý podnik by měl ve svém vlastním zájmu usilovat o dosažení a udržení zmíněných výhod. (Dedouchová, 2001)

Dalšími bariérami pro vstup mohou být:

- úspory z rozsahu a zkušenosti - Pozoruhodné úspory nákladů mohou být způsobeny velkými objemy a spoustu zkušeností, které jsou dosaženy díky neustálému opakování postupu výroby. Firmy v daném oboru podnikání se budou chránit prostřednictvím velkým objemů své výroby a konkurenti uvažující o vstupu do odvětví budou muset přijmout skutečnost, že by měli vysoké náklady a tedy i nižší ziskovost.
- technologie a know-how - Spousta oborů (například farmacie) je postaveno na patentovaných technologiích a know-how, které představují velkou překážku pro vstup. Je nezbytné, aby s danými technologiemi zacházela pracovní síla k tomu způsobilá, které nemusí být dostačující množství, což by znamenalo taktéž vstupní bariéru.
- kapitálová náročnost - Vstup nové konkurence na trh je ovlivněn také množstvím investic, které musí nová firma vynaložit pro zahájení podnikání v daném odvětví. Pokud je součet těchto investic vysoký, je větší pravděpodobnost, že počet nových firem bude omezený. Investiční náročnost je největší zejména u podniků těžebního, energetického, leteckého a automobilového průmyslu. Velmi náročné jsou také investice do stavby výrobních podniků, potřebného vybavení a technologií pro výrobu, zahajujících reklam a financování počáteční ztráty.

- dostupnost distribučních kanálů - Mnoho nových konkurentů vstoupilo do odvětví akvizicí firmy, která již na trhu působí a má rozlehlé distribuční kanály. Například akvizice podniku CeWe s Fotolabem, k níž pravděpodobně došlo kvůli rozlehlým distribučním kanálům fotosběren firmy Fotolab. Další příklad, proč je pro potenciální konkurenci významný faktor dostupnost distribučních kanálů je ze zemí Německa, Velké Británie a Francie. Pivovary zde investovaly nemalé finance do vývoje hospodských zařízení, neboť tak dosáhly jistoty, že budou mít komu prodávat své produkty.
- zákonodárství a zásahy státu - Jedná se o závažné bariéry vstupu nových podniků do vybraných oborů podnikání.
  - Licence
  - Tarifní bariéry
  - Netarifní bariéry

Počáteční náklady mohou být podstatně navýšeny zavedením zákonů s přísnými podmínkami na ochranu ŽP a zákazníka. (Sedláčková, 2006)

### 3.2.2 Substituty

Riziko spojené se substitučními výrobky nebo službami, jímž jsou ohroženi současní výrobci. Substituty se rozumí podobné výrobky, které lze nahradit, neboť disponují stejnými funkcemi. (Mikoláš, 2005)

Před analýzou substitučních výrobků nebo služeb je potřeba si uvědomit důvody, proč si spotřebitelé dané výrobky a služby kupují. Neboli, jakým svým potřebám, koupí daného produktu vyhoví (splnění požadované funkce, estetičnost, trend aj.). Analýzu substitutů je potřeba rozšířit i na podniky působící v odlišném odvětví, neboť poskytují produkty a služby, které lze snadno nahradit těmi, které nabízí zkoumaný podnik.

Činitele určující sílu konkurence:

- Ceny substitučních výrobků - Stanovení cen, při kterých by nemělo dojít k hrozbě odchodu zákazníků k firmám s podobnými produkty. Nízké ceny, ale mohou znamenat nižší zisky pro podnik a ten je poté donucen najít cesty pro snížení nákladů.
- Odlišení substitučních výrobků - Díky substitučním výrobkům je kupujícím umožněno porovnávání jakosti, schopnosti i ceny jednotlivých produktů a služeb. Je nezbytná

snaha podniků o odlišení se od konkurenčních substitutů pomocí kombinování vyšší jakosti výrobků a služeb, nižších cen a dalších výhod.

- Náklady kupujících na přechod k substitučním výrobkům - Jak tvrdí Sedláčková (2006, s. 51) „Mezi typické náklady přechodu patří pořízení dodatečného vybavení pro zpracování substitutů (např. automobilů na propan-butan namísto tradičního benzínu), technická pomoc a seřízení strojů, školení zaměstnanců, čas a náklady na testování kvality a spolehlivosti substitutů, psychické náklady spojené s ukončením spolupráce se starým dodavatelem a navázáním nových vztahů.“

V tomto případě je síla konkurentů větší, pokud je stanovena nízká cena substitutů, vysoká jakost a nízké náklady kupujících na přechod k substitučním výrobkům. Odhad je možné provést zejména pozorováním změn objemu prodeje konkurence a srovnáním se změnou objemu prodeje našeho analyzovaného podniku. (Sedláčková, 2006)

Obrana proti substitučním výrobkům je možná lepší propagací a jedinečností svého výrobku nebo služby. (Dvořáček, 2012)

Pokud firma disponuje výrobky a služby, které mají málo substitutů, může navýšit své ceny. Navýšením cen se jim pak zvýší i konečný zisk. Naopak při výskytu substitutů by měl podnik snížit ceny svých výrobků i na úkor nižšího výsledného zisku. (Dedouchová, 2001)

### **3.2.3 Zákazníci**

Vyjednávací vliv zákazníků je odvozen z toho, kolik je zákazníků na trhu (čím méně zákazníků, tím větší je jejich vyjednávací síla), jaká je jejich míra koncentrace (málo zákazníků, ale s velkými objemy nákupů, znamená velkou vyjednávací sílu týkající se cen a jiných podmínek), hrozba zpětné integrace, míra diferenciací výrobku nebo služby (čím více konkurence na trhu, tím je vyjednávací síla zákazníka větší, protože si může vybrat od koho bude nakupovat) a jaká je citlivost na jakost výrobku (pokud se zákazník rozhoduje podle kvality, vybere si podnik, jehož výrobky jsou kvalitnější). (Mikoláš, 2005)

Nakupující jsou silní, když:

- Jsou koncentrování nebo nakupují velké objemy vzhledem k prodeji prodejce. Zakázka přijatá od velkoodběratele je velmi důležitá.

- Nakupované výrobky z odvětví jsou významnou částí nákladů kupujícího nebo významnou částí jeho nákupů. Pokud výrobky představují nevýznamnou část nákladů nakupujícího, jsou odběratelé obvykle o moc méně citliví na cenu.
- Nakupované výrobky z odvětví jsou standardní nebo nediferencované.
- Čelí nízkým nákladům na přechod.
- Vydělávají nízké zisky. Odběratelé jsou citlivější na ceny.
- Kupující představují věrohodnou hrozbu zpětné integrace. Některé firmy mohou pohrozit, že si určité komponenty budou vyrábět sami.
- Výrobek z odvětví není důležitý, co se týče kvality zákaznických produktů nebo služeb. Pokud je kvalita nakupovaného produktu důležitá, tím způsobem, že může negativně ovlivnit zákaznickou vlastní výrobu, je odběratel méně citlivý na cenu.
- Nakupující má úplné informace. Plná informovanost o poptávce, aktuálních tržních cenách a nákladech podniku často vede k větší vyjednávací síle zákazníka, než když moc informací nemá. (Porter, 2004)

Zákazníci jsou pro firmy hrozbou v případě, kdy vyvíjí tlak na snižování cen, vyžadují lepší služby a kvalitu. Tím je způsoben růst nákladů na výrobu. (Dedouchová, 2001)

Málokdy se může stát, že odlišná kategorie kupujících má totožné postavení prosadit svou sílu pro vyjednávání, jejich citlivost vůči ceně, jakosti a kvality služeb se může různit. (Sedláčková, 2006)

### 3.2.4 Dodavatelé

Členění dodavatelů:

- Dodavatel dodávající vstupy do výroby, například materiály, polotovary, zaměstnanci, technologie apod.
- Dodavatel, který poskytuje služby, například pojišťovna, právník, banka, aj.
- Ostatní dodavatelé, například pro zařízení kanceláří, dílen. (Jakubíková, 2013)

Vyjednávací vliv dodavatelů je založen na stejných faktorech, které jsou uvedeny u zákazníků s tím rozdílem, že dodavatelé mají větší vliv na stanovení podmínek.

Dodavatelé mohou zvýšit svůj stupeň konkurence, zjednodušit a sladit zpětnou integraci, dodávat jedinečné výrobky, dodávat polotovary významné pro jakost výsledného výrobku a zajistit, aby zákazník nemohl dodavatele vyměnit bez investování svých prostředků. (Mikoláš, 2005)

Dodavatelé se stávají pro podnik hrozbou, když navýší své ceny a firma nemá jinou možnost, než na tuto novou cenu přistoupit nebo se spokojit s koupí výrobků s nižší kvalitou. Pro podnik to znamená nižší zisk.

Velká smluvní síla dodavatelů:

- Existence malého množství substitutů výrobků, které dodavatel poskytuje.
- Závislost podniku na určitém dodavateli. (Dodavatelé jsou rozdílní a je drahé vyměnit stávajícího za nového).
- Mohou se stát pro firmu konkurenty. (Dedouchová, 2001)

*„Firmy obvykle při analýze dodavatelů zajímá jejich postavení na trhu, úroveň kvality, komplexnost, certifikace, včasnost a spolehlivost dodávek, zkušenosti, finanční zajištění, ceny a kontrakční podmínky, inovační potenciál, technologická pružnost, aj.“* Jak uvádí Jakubíková (2013, s. 104)

### **3.2.5 Konkurence v odvětví**

Soupeření podniků působících v totožném odvětví. Konkurence je ovlivněna mírou koncentrace (počet firem a jejich podíl na trhu), diferenciací produktů (čím je diferenciace výrobků menší, tím je konkurence větší), změnou velikosti trhu (při zvětšování trhu se konkurence oslabuje), skladbou nákladů, zvětšující se výrobní kapacitou (vznik silné konkurence, pokud navýšení trhu bude menší než navýšení výrobních kapacit) a bariéry vstupu. (Mikoláš, 2005)

Konkurenti vzájemně mohou soupeřit v cenách, propagaci, zajištění více nových zákazníků, prostřednictvím nových výrobků nebo služeb nebo serióznímu přístupu k zákazníkům, záručním lhůtám a další kvalitou poprodejních služeb. Soutěžení mezi konkurenty je vyvoláno tlakem ostatních firem, který na sobě cítí či touhu o zlepšení svého dosavadního postavení na trhu. (Dvořáček, 2012)

Na míru soutěžení má tedy nejvíce vliv:

- množství a velikost konkurence na trhu - Jestliže je na trhu spousta konkurenčních firem, tak je pravděpodobné, že přibude více tvořivých strategií. Pravděpodobnost, že některý podnik vyhraje a stane se vůdcem na trhu, je nižší, pokud ještě navíc neexistují odlišnosti, co se týče kvality schopností firem a objemů zdrojů. Na trhu konkurujících si firem, tak nastává řada akcí, která následně spouští další akce, jak na sebe podniky v konkurenčním boji neustále reagují. Klidnější prostředí je v odvětví,

kde vystupuje firma s vůdčí pozicí a žádná jiná nemá prostředky, aby tuto situaci nějakým způsobem změnila.

- tempo růstu trhu - Čím je růst trhu rychlejší, tím je obvykle menší míra soupeření mezi podniky, neboť mají možnost docílit růstových cílů pomocí přibývajících poptávek po svých produktech. V opačném případě, kdy dochází k pomalému růstu poptávky a firma usiluje o zvětšování svého TP, je potřeba ho získat na újmu konkurenčních podniků, z čehož plyne například cenový boj.
- výše FN - Je-li obor, ve kterém podnik působí investičně náročný a výše jeho fixních nákladů, jejichž začlenění je nezbytné, je vysoká a jestliže je nutné zcela využít jeho kapacitu, dochází mnohdy k velkému soupeření mezi konkurenty. Zvláště klesá-li poptávka, je nutno, aby firmy poskytovali levnější výrobky a služby a další možné způsoby vedoucí k většímu nakupování zákazníků a pro větší využití kapacity. Kupříkladu ceny letenek zřetelně klesají pro dosažení plné obsazenosti posledních volných sedadel v dopravním prostředku.
- odlišnost výrobků - Nedostatečná odlišnost výrobků vede k jednoduché výměně 1 podniku za jiný. Válka mezi konkurenty je poté intenzivnější. Malá diferenciací produktů je typická především u komodit (elektrická energie, ropa, pšenice, zemní plyn, kovy).
- překážky pro výstup z odvětví - Jsou-li překážky pro výstup z odvětví příliš velké, pak jsou vytvořeny především, když klesá poptávka přebytečné kapacity a firmy nemohou odejít z odvětví, i když to pro ně znamená v krátkém období ztráty. Tato situace směřuje k cenovému boji. Překážkami pro výstup jsou mimo jiné finanční prostředky vynaložené pro nákup zařízení, které nelze jinak využít, velikost FN spojených s výstupem je nezanedbatelně vysoká (mzdy a výše odstupného pro pracovníky, které podnik už nepotřebuje) a pokuty plynoucí ze závazků dlouhodobého charakteru, jež nebyly splněny.
- převzetí méně silných firem - Přejde-li tímto způsobem nová firma na trh, je pravděpodobné, že bude mít schopnosti a prostředky, aby se agresivním způsobem prosadila a stala se dominantní firmou ve svém oboru podnikání.
- globální kupující - Existují-li v odvětví globální zákazníci, dochází k většímu soupeření firem usilujících o konkurenceschopnost v globálním měřítku. Zřetelný příklad je u podniků vyrábějících nealkoholické kolové nápoje, auta, elektrické spotřebiče.

Výhodou Porterova modelu je, že poskytuje vodítko pro analyzování konkurenčních sil působících v daném odvětví, jejichž velikost má vliv na zisk přinášený do již zmíněného odvětví. Nevýhodou je sklon člověka provádějícího analýzu k podceňování různých elementů, firem, produktů, trendů, a tím zmenšovat volbu faktorů, další chybou je nedostatek kreativního pojetí a fantazie. Nicméně konkurenční firmy dělají taktéž ty samé omyly, a tím pádem jsou na trhu vytvářeny nové možnosti. Dle knihy Sedláčková (2006, s. 59) „*Další nevýhodou většiny pohledů je statický pohled, mapování současného stavu a nedostatečné zohlednění dynamiky vývoje.*“ Dále mezi nedostatky lze zahrnout to, že dnes je často nemožné jasně definovat, kdo je v odvětví dodavatel, konkurent a zákazník. (Sedláčková, 2006)

Obr. 3.2: Konkurenční síly v odvětví



Zdroj: vlastní zpracování dle Mikoláš (2005, s. 69)

### 3.3 Hodnocení spokojenosti zákazníků

Spokojenost zákazníků je důležitá pro každou firmu, neboť ovlivňuje její chod. Je potřeba pochopit zákaznickou potřebu, a jakou míru a kvalitu služeb očekává. Pro podnik je nejdůležitější stálý zákazník, kterého má firma v současnosti, než zákazník potenciální, protože jeho získání vyžaduje pět krát více finančních prostředků. Z hlediska konkurenceschopnosti je nezbytné mít široké spektrum spokojených nakupujících oproti



konkurenčním podnikům. Je téměř jisté, že spokojený nakupující se stane věrným klientem. (Kislingerová, 2008)

Věrnost nakupujícího je charakterizována:

- samovolnou loajalitou k podniku,
- nepřetržitým vztahem s podnikem,
- citovou vazbou k podniku,
- odhodlaností při veřejném hájení podniku. (Tomek, 2009)

### **3.3.1 Měření spokojenosti zákazníků**

Firmy měří spokojenost svých zákazníků různými způsoby. Nejvíce však využívají záznamů, kde evidují veškeré záporné odezvy, pomocí kontaktů s nakupujícím především prostřednictvím osobních rozhovorů, kvalitativní analýzy ve formě rozhovoru v určité skupině, který je řízen psychologem a kvantitativní analýzu. (Kislingerová, 2008)

V rámci diplomové práce bude blíže specifikována kvantitativní analýza, pomocí které bude provedena i praktická část práce.

Pokud se podnik rozhodne měřit spokojenost svých zákazníků, měl by si nejprve umět stanovit, kdo je vlastně zákazníkem, a tím pádem koho se měření bude týkat především. Zjištění, co nakupující může požadovat, jakou potřebu chce koupit produktu nebo služby uspokojit a jaké bude pravděpodobně jeho očekávání.

### **Kvantitativní analýza**

Kvantitativní analýza je nejspolehlivější a nejvyužívanější metodou pro hodnocení spokojenosti zákazníků. Metoda je prováděna ve firmách nejčastěji pomocí pokládání otázek buď telefonickým kontaktem (CATI) nebo osobně (CAPI). Vyskytuje se i v písemné formě prostřednictvím dotazníku umístěného na internetu. (Kislingerová, 2008)

Písemný dotazník patří mezi první metody, které byly používány v průzkumu. Vyhotoven byl už v období mezi rokem 1920 a 1930. Existuje velké množství způsobů, jak lze položit dotazy v dotazníku, proto se jedná o flexibilní metodu. Nejsložitější je správné sestavení. Dotazník musí být systematický, jasný, musí obsahovat správnou volbu dotazů a ve správném pořadí. (Malý, 2008)

Dotazníky je možno respondentům doručit prostřednictvím služeb pošty, po internetu nebo také osobně. Neosobní předání dotazníku je výhodné z hlediska jistějšího doručení,

nemusíme respondenta nikde hledat, pokud není doma, a také mají účastníci dojem, že jsou více v anonymitě. Při osobním doručení je nutné dotazovaného umět přemluvit k jeho vyplnění. Nevýhodou je nízká návratnost dotazníků. Pokud se podaří 10 až 30 procentní navrácení, je to vnímáno jako velmi dobrý výsledek. (Foret, 2003)

Zásady při tvoření dotazníku jsou použití co nejméně dotazů, jednoduchost a pochopitelnost. Zahrnuty by měly být otázky vypovídající o tom, jak je respondent spokojen celkově s firmou, jak je spokojen s konkrétními prvky (určité služby, prostory, personál, přístup, cena apod.), neměly by také chybět dotazy, které přinesou základní informace o dotazovaném (věková kategorie, pohlaví, aj.). (Nenadál, 2001)

### 3.4 Metoda párového srovnání kritérií

Metoda párového srovnání je zařazena do technik vícekritériálního rozhodování, které znamená vytváření různých stavů pro rozhodování, v nichž je určena množina variant a soubor kritérií, na základě kterých se jednotlivé varianty klasifikují.

Velmi významná je rovněž formulace preference, tedy důležitost jednotlivých kritérií pro uživatele v porovnání s jinými kritérii.

Pro realizaci téměř všech metod je zapotřebí znát, jak jsou daná kritéria pro uživatele důležitá, k tomu slouží stanovení váhy. Čím méně je kritérium významné, tím nižší je pak hodnota jeho váhy. Je takřka nemožné zjistit konkrétní čísla od uživatelů. Proto je možné využít techniky, pomocí kterých lze realizovat odhadnutí daných vah podle údajů, jež jsou subjektivní.

V párovém srovnání jsou váhy odhadovány na základě údajů, pomocí nichž je specifikováno, které ze 2 kritérií je významnější. Analyzátor popořadě porovnává vzájemně vždy 2 kritéria. Celková suma porovnávání se potom vypočítá dle následujícího vzorce.

$$N = \binom{k}{2} = \frac{k(k-1)}{2}$$

Pro porovnávání je možné použít Fullerův trojúhelník. Postup provedení metody je následující.

- Číslování jednotlivých kritérií postupně od 1 po x čísel dle počtu kritérií nebo jiné označení jednotlivých kritérií.

- Tabulka ve tvaru trojúhelníku je poskytnuta účastníkovi. Trojúhelník, „jehož dvojřádky tvoří dvojice pořadových čísel uspořádaných tak, že se každá dvojice kritérií vyskytne právě jedenkrát.“ Jak tvrdí Fiala (1994, s. 35)
- Účastník by poté měl nějakým způsobem, například kroužkem označit u všech dvojic pro něj více významné kritérium.

Váha je vypočtena podle následujícího vzorce, kde písmeny  $n_i$  je vyjádřena suma označení  $i$  - tého kritéria a písmeno  $i = 1, 2, \dots, x$ .

$$v_i = \frac{n_i}{N}$$

Přednosti párového srovnání jsou snadné údaje, které je potřeba znát od účastníka, mohou nastat i případy, kdy je totožná významnost různých kritérií, anebo je nelze mezi sebou porovnat. Pokud je žádáno vyřadit váhy, jejichž hodnota se rovná 0, „zvyšuje se v případě potřeby každý počet zakroužkovaných čísel o jedničku a musí se odpovídajícím způsobem zvýšit i hodnota jmenovatele ve vzorci.“ Dle publikace Fiala (1994, s. 36)

Nedostatkem je potom hrozba toho, že se mohou odhady vah stát nepřesnými. (Fiala, 1994)

Obr. 3.3: Podoba Fullerova trojúhelníku

Zdroj: Fiala (1994, s. 36)

### 3.5 SWOT analýza

V rámci SWOT analýzy jsou identifikovány silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a ohrožení. Jednotlivé faktory jsou zařazeny do čtyř kvadrantů, S,W,O,T, podle toho zda jejich působení může (S,W), nebo nemůže (O,T) daný podnik ovlivnit. Součástí

SWOT analýzy je slovní nebo bodové hodnocení faktorů dle jejich významnosti. (Hanzelková, 2013)

Do silných stránek je zařazeno vše, co skýtá pro zákazníky a podnik výhodu. Ve slabých stránkách je uvedeno to, co podnik dělá špatně, nebo to, co jiné firmy dělají lépe. Příležitostmi mohou být věci, které zvyšují poptávku či dokážou více uspokojit požadavky zákazníků. Naopak v hrozbách mohou být zahrnuty věci, které snižují poptávku nebo způsobují to, že zákazníci nejsou spokojeni. (Jakubíková, 2013)

Postupem času se může stát, že to, co dřív pro podnik znamenalo hrozbu, se může za jistých podmínek přeměnit na příležitost, anebo daná příležitost se časem může stát pro podnik hrozbou.

Nedostatkem SWOT analýzy je nesnadné posouzení, znamená-li konkrétní skutečnost pro podnik nějakou příležitost nebo ho naopak ohrožuje. Dále pak, jestli daný charakteristický znak firmy je pro ní silnou stránkou nebo právě naopak slabinou.

Hlavní cíl metody je postaven na podpoře silných stránek podniku a útlumu jeho slabých stránek a zároveň na připravenosti na možné příležitosti a ohrožení, které organizaci může nastat. Jak tvrdí Sedláčková (2006, s. 91) „*Cílem SWOT analýzy není v žádném případě zpracování seznamu potenciálních příležitostí a hrozeb a silných a slabých stránek, ale především idea hluboce strukturované analýzy poskytující užitečné poznatky. Má-li SWOT analýza plnit v procesu tvorby strategie určitou roli, musí její aplikace směřovat k identifikaci, nalezení a posouzení vlivů, k predikci vývojových trendů faktorů vnějšího okolí a vnitřní situace podniku a jejich vzájemných souvislostí.*“

Začlenění jevů, které patří do příležitostí, a které do hrozeb je ovlivňováno tím, jaké má podnik silné a slabé místa. SWOT analýza je subjektivní metodou, proto je účelné do identifikace silných a slabých stránek zahrnout i názory a pohled dalších účastníků, například zákazníků. Důležité je také hodnotit, jak je firma schopna se vypořádat prostřednictvím svých silných a slabých míst s potenciálními příležitostmi a hrozbami.

Analýza se skládá ze tří po sobě následujících kroků.

- Poznání a prognóza důležitých skutečností poblíž firmy, které se změnily. Maximálně sedm až osm charakteristických znaků.
- Určení silných a slabých stránek. Rovněž maximálně sedm až osm charakteristických znaků.

- Zhodnotit jakou mají mezi sebou souvislost dané silné a slabé stránky a důležité změněné skutečnosti v blízkosti organizace. To je možné vyobrazit prostřednictvím grafu.

Vytvoření grafu může pomoci podniku se rozhodnout, kterou strategii má zvolit, neboť je přehledně uspořádaný. Graf je rozdělen na 4 kvadranty.

1. Kvadrant - Nejvíce přívětivý kvadrant. V blízkosti organizace se nachází dost příležitostí a současně podnik vykazuje spoustu silných stránek, které pomáhají dané příležitosti použít ve svůj prospěch. V této situaci je doporučeno zvolit strategii agresivní růstově orientovanou neboli „max - max“. Jedná se o ofenzivní strategii, o kterou stojí téměř všechny firmy.

2. Kvadrant - Podnik disponuje silnými stránkami, ale ty jsou bohužel ovlivněny hrozbami, které na firmu působí. Jedná se o strategii označovanou diverzifikační strategii, neboli „min - max“, ve které se očekává úsilí o zvětšení počtu silných stránek a zmenšení počtu hrozeb. Je nutné, co nejdříve poznat vlivy, které mohou podnik ohrozit a změnit je prostřednictvím podnikových silných stránek na potenciální příležitosti.

3. Kvadrant - Firma nacházející se v tomto úseku má ve svém odvětví spoustu příležitostí, ale je omezována velkým počtem slabých stránek, jimiž disponuje. Obvykle je strategie označována jako turnaround nebo také „max - min“. Je potřeba maximalizovat příležitosti proto, aby firma mohla zvládnout svá slabá místa. Důležité je tedy výrazně snížit počet slabých míst a také snaha o to, aby organizace lépe využívala příležitosti trhu.

4. Kvadrant - Nejvíce nepřívětivý kvadrant. V organizaci převládají její slabé místa a zároveň je v blízkosti ní spousta faktorů ohrožujících podnik. Jde o strategii nazývanou „min - min“ nebo také obranná strategie, která je zaměřována na zmenšení počtu ohrožení a slabých míst firmy. Obvykle dochází ke vzájemné dohodě s ústupkem a k odchodu z jistých postavení. (Sedláčková, 2006)

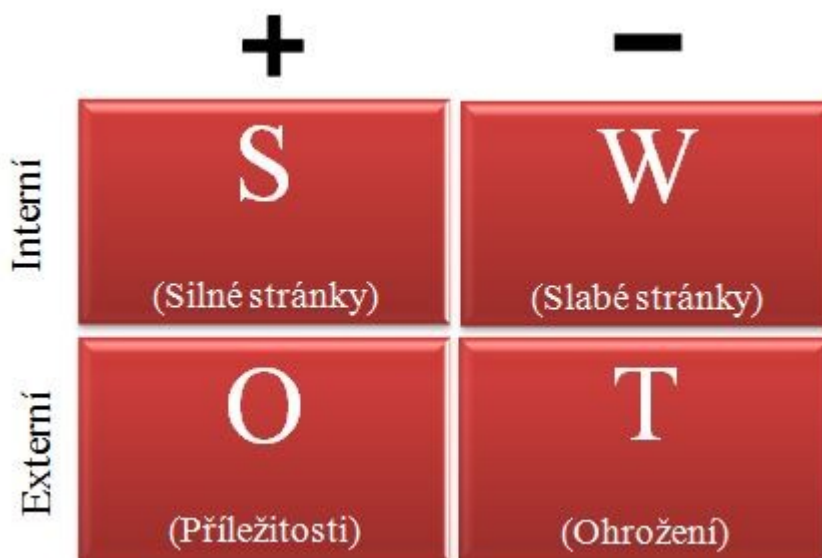
Obr. 3.4: Graf SWOT analýzy



Zdroj: vlastní zpracování dle Sedláčková (2006, s. 92)

Závěry z analýzy by měly odpovídat účelu, pro něž byla zpracována. Měla by být pravdivá, podložená fakty a objektivní. (Hanzelková, 2013)

Obr. 3.5: SWOT analýza



Zdroj: vlastní zpracování

## 4. Charakteristika podniku

V kapitole bude blíže seznámena firma FIT CLUB JANA s.r.o., jejíž pobočky se nachází ve městech Valašské Meziříčí a Rožnov pod Radhoštěm. Uvedeny budou její základní informace, historie, nabídka služeb, ceník služeb a provozní doba a další základní informace.

### 4.1 Představení podniku

Název organizace:	FIT CLUB JANA
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Datum vzniku:	28. 6. 2010
Identifikační číslo:	286 29 485
Internetové stránky:	<a href="http://www.fitclubjana.cz">www.fitclubjana.cz</a>
Adresa provozovny Valašské Meziříčí:	Žerotínova 226
Adresa provozovny Rožnov pod Radhoštěm:	Kulturní 1790
Logo organizace:	

Obr. 4.1: Logo podniku



Zdroj: interní dokument

Předmětem podnikání je zejména poskytování sportovních služeb v oblasti aerobiku a další služby týkající se kosmetiky, masáže a regenerace. Jednatel společnosti je Jana Šnajdrová.

Ve firmě je zaměstnáno dohromady 11 instruktorů zaměřených na své konkrétní lekce. Tým instruktorů je tvořen pouze ženami.

Mimo základní činnost podniku, a to je pořádání skupinových lekcí v sálech, FIT CLUB JANA také organizuje různé akce:

- příměstské tábory pro děti - pořádány jsou v období letních prázdnin, ve vybraném konkrétním dni od 8 hodin do 15:30, v ceně je program (převážně sportovní) a strava.

Téma je pokaždé jiné, proběhly již dny sportovní, cesta kolem světa, lesní, pole dance, turistický a všestranný, v rámci dne se vyrábí různé věci, cvičí, chodí ven, na výlety apod. Vzor letáčku bude poskytnut v příloze č. 4.

- víkendové pobyty - organizovány minimálně dvakrát do roka, na základě předešlých pozitivních zkušeností převážně na Sepetné na Ostravici v horském hotelu Sepetná, kde je využívána tělocvična, bazén a prostory na spinning. V ceně je také domluvená plná penze pro účastníky. S těmito pobyty má paní majitelka zkušenosti již 15 let.
- letní cvičení - pod Hradem Buchlov s ubytováním na hotelu Buchlov.
- zájezdy do termálních lázní do Maďarska.
- semináře - například v Rožnově pod Radhoštěm je na 2. 4. 2016 připravován seminář na téma pánevní dno.
- plesy - sportovní ples v Rožnově pod Radhoštěm.
- speciální lekce - drums alive - bubnování na gymnastické míče
- den otevřených dveří ve Valašském Meziříčí (plánováno i pro pobočku v Rožnově pod Radhoštěm) - akce proběhla naposledy v listopadu 2015, účastníci si mohou zdarma po 30 minutách vyzkoušet všechny lekce, které jsou ve Valašském Meziříčí dostupné. Na tomto cvičení je vždy plná účast.

V létě roku 2015 byl také uspořádán zájezd do Itálie. Ubytování bylo v rozsáhlém kempu Mare Pineta v mobilních domech. Účastníky byly ženy i muži v různých věkových kategoriích. V ceně bylo ranní cvičení jógy na hřišti u pláže, dva organizované výlety na kole s italským průvodcem, cvičení zumbly a latinských tanců večer u pláže, aqua aerobik v bazénu patřícího pod kemp a další program. Účastníci se mohli také podle svých možností přihlásit na řadu dalších celodenních výletů do okolních měst.

## **4.2 Historie podniku**

Historie firmy není tolik rozsáhlá, neboť samotné založení a provoz činnosti fitness centra v trvale pronajatých sálech trvá pouze pár let.

Podnik FIT CLUB JANA s.r.o. byl založen Janou Šnajdrovou v roce 2010. Ze začátku podnikání v oboru fitness byly pouze pronajímány prostory tělocvičen v obcích Dolní Bečva, Vigantice, Hutisko, Rožnov pod Radhoštěm, což bylo náročné na čas a cestování. Majitelka se proto rozhodla trvale si pronajmout sál ve Sportcentru LAZY v Rožnově pod Radhoštěm s týmem několika instruktorů. Přibližně o dva roky později si pronajala celý komplex



Sportcentrum LAZY čítající dva sály, prostory pro ricochet, chodbu s posezením a recepcí, kuchyňku a sociální zázemí.

Ve městě Valašské Meziříčí funguje FIT CLUB JANA, s.r.o. od roku 2014. Majitelka podniku se rozhodla pronajmout si i v tomto městě sál, který dříve byl využíván Petrou Helešicovou rovněž pro fitness účely.

V současné době probíhá kolektivní cvičení nepřetržitě v obou městech, v RpR jsou již jednotlivé hodiny více známé a je zde i vybudovaná širší nabídka. Ve městě Valašské Meziříčí je dnes na výběr méně lekcí a podnik ještě není veřejností tolik znám.

### **4.3 Nabídka služeb**

Hlavní nabídkou služeb jsou pro pobočky Valašské Meziříčí i Rožnov pod Radhoštěm různé skupinové lekce či kurzy. Na jednotlivé hodiny se lze dopředu přihlásit pomocí rezervačního systému dostupného na webových stránkách společnosti.

#### **4.3.1 Skupinové lekce ve Valašském Meziříčí**

Nabídka skupinových lekcí ve VM je o dost menší než v RpR, můžou za to především menší prostory, které lze využít. Sál se nachází ve 3. patře v budově restaurace Manský Dvůr a na jednotlivých lekcích se střídá celkem 9 instruktorů.

V současnosti jsou v této pobočce k dispozici lekce trampolínky, břicho, hýždě, stehna, flow jóga, power jóga, jóga pro zdravá záda, funkční trénink TRX, TAEBO, piloxing, total body workout a bosu fitness.

#### **Trampolínky**

Cvičení je vhodné pro všechny věkové kategorie. Již přes 20 let je využíváno pro rehabilitační účely. Je u něj nižší pravděpodobnost úrazů, než u jiných aerobních cvičení, neboť se jedná o druh cvičení bez nárazů. Jedná se o zábavné, snadné a velice účinné kardiovaskulární cvičení, při kterém je možné spálit 100 až 280 kalorií za 30 minut. Cviky jsou zaměřeny na celé tělo, souběžně pracují všechny svalové skupiny.

#### **Břicho, hýždě, stehna**

Hodina je zaměřena především na posilování problémových partií těla. K tomu jsou využívány různé cvičební pomůcky nebo také vlastní váha těla.

## **Flow jóga**

Cvičení pro citlivé a účinné propojení pohybu těla s dechem. V hodině je zapojeno provedení statických i dynamických póz, při kterých je věnována největší pozornost na místa působení cviku. Díky relaxaci na začátku i konci hodiny dojde ke zklidnění a přílivu nové energie. Nejdůležitější je naučit se správně dýchat a vnímat své tělo pomocí přirozených a na sebe plynule navazujících pohybů.

## **Power jóga**

V této hodině se jednotlivé jógové pózy střídají rychleji, než v klasické józe. Toto cvičení je zaměřeno hlavně na sílu a ohebnost těla. Pomocí power jógy jsou procvičeny hluboko uložené stabilizační svaly. Je to náročnější cvičení než běžná jóga. Napomáhá udržet svou váhu anebo také zhubnout.

## **Jóga pro zdravá záda**

Zaměřeno na posilování a protáhnutí zádočných svalů a středu těla s použitím cvičebních pomůcek i váhy vlastního těla. Relaxační cvičení na začátku i na konci hodiny.

## **Funkční trénink TRX**

V průběhu této hodiny se účastníci přesouvají po určitých stanovištích a střídavě tak procvičují všechny části svého těla pod dohledem profesionálního instruktora.

## **TAEBO**

Cvičení propojené prvky z bojových sportů a bojového umění. Slouží pro zlepšení fyzické výkonnosti, hubnutí, rýsování postavy. Mottem je GET FIT - LOSE WEIGHT - HAVE FUN - BE STRONG.

## **Piloxing**

Piloxing je spojení dvou druhů cvičení, a to pilates a boxu. Z obou těchto sportů jsou vybrány ty nejlepší prvky vhodné pro ženy. Piloxing je možné cvičit se speciálními rukavičkami s malou zátěží pro větší efekt nebo i bez nich.

## **Total body workout**

Jak již z názvu vyplývá, cvičení zahrnuje silové posilování celého těla. V hodině se využívá váha vlastního těla i cvičební pomůcky. Cílem je vytvarovat postavu a snížit váhu.

## **Bosu fitness**

Cviky v této skupinové lekci jsou aplikovány na balančních pomůckách, které napomáhají stabilizaci a posílení celého těla.

### 4.3.2 Skupinové lekce v Rožnově pod Radhoštěm

Skupinovou lekci v této provozovně je možné si vybrat z velké nabídky, díky dvou sálům, které jsou k dispozici v prostorech Sportcentru LAZY. Jednotlivé lekce a probíhající kurzy jsou rozděleny do wellness sálu a fitness sálu. Nenajdeme tady ale cvičení všechno cvičení, které je dostupné ve VM. Chybí tady například flow jóga, jóga pro zdravá záda, TAEB0, piloxing a total body workout. Navíc je tady ovšem řada dalších cvičení a kurzů, které ve druhé provozovně realizovány nejsou. Jedná se o hodiny dynamic jóga, klasická jóga, bosu cardio, cvičení s dětmi v šátku, body styling, strollering indoor, tabata, kola schwinn, zumba a alpinning. K dispozici jsou také kurzy jógy pro začátečníky i pokročilé, core training a kurz pole dance 1. a 2. level a také pole dance pro děti 8 - 13 let.

V provozovně v Rožnově pod Radhoštěm je tak na výběr celkem z 15 druhů lekcí a 6 kurzů různé obtížnosti.

Do nabídky služeb v komplexu provozovny v RpR patří také možnost zahrát si ricochet. Pro tento sport je možné si zapůjčit raketu a míček. Zákazníkům je také umožněno provést analýzu jejich těla na přístroji InBody, které měří poměr, svalů a tuků v těle, množství vody a další tělesné hodnoty.

### 4.3.3 Ceník nabídky služeb

Hodina cvičení v sále ve Valašském Meziříčí stojí 75 Kč.

V provozovně v Rožnově pod Radhoštěm je cena stanovena také na 75 Kč, až na lekce alpinningu a 90 minutové power jógy, jejichž cena je 100 Kč. Cena ricochetu je taktéž 75 Kč za 30 minut hry. Raketa je k zapůjčení za 20 Kč za kus a míček za 10 Kč za kus. Kurz pole dance obsahuje 12 lekcí za 1550 Kč.

Tab. 4.1: Ceník nabídky služeb

Jednotlivé lekce	75 Kč
Alpinning, power jóga 90 min	100 Kč
Kurz pole dance (12 lekcí)	1550 Kč
Ricochet (30 min)	75 Kč
Analýza těla InBody	200 Kč

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních informací

#### 4.3.4 Provozní doba

Cvičení ve Valašském Meziříčí probíhá od pondělí do čtvrtka v různých časech ve večerních hodinách. Začíná se vždy kolem 16 a 17 hodiny a končí se kolem 20 hodiny. V pondělí probíhají po sobě dvě lekce a v ostatní dny 3 lekce. Otevřeno pouze na jednu lekci je také v neděli v 9 hodin.

Tab. 4.2: Provozní doba ve Valašském Meziříčí

Pondělí	17:30 - 19:45
Úterý	16:30 - 20:00
Středa	16:15 - 19:45
Čtvrtek	16:50 - 20:05
Pátek	ZAVŘENO
Sobota	ZAVŘENO
Neděle	9:00 - 10:00

Zdroj: vlastní zpracování dle FIT CLUB JANA. *Pravidelné cvičení ve Valašském Meziříčí* [online]. [17. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.fitclubjana.cz/cviceni-valasske-mezirici>

Otevírací doba v provozovně LAZY je až na sobotu, kdy je zavřeno každý den od 16 hodin. V pondělí až ve středu je otevřeno do 20:30, ve čtvrtek do 21, v pátek do 19 a v neděli do 20 hodin.

Tab. 4.3: Provozní doba v Rožnově pod Radhoštěm

Pondělí	16:00 - 20:30
Úterý	16:00 - 20:30
Středa	16:00 - 20:30
Čtvrtek	16:00 - 21:00
Pátek	16:00 - 19:00
Sobota	ZAVŘENO
Neděle	16:00 - 20:00

Zdroj: vlastní zpracování dle FIT CLUB JANA. *Pravidelné cvičení v Rožnově p. R* [online]. [17. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.fitclubjana.cz/pravidelne-cviceni>

## 4.4 Podnikatelské prostředí

V této kapitole bude zkoumáno podnikatelské prostředí v České republice, Zlínského kraje a konkrétně pak města Valašské Meziříčí, kde se provozovna, již bude věnována praktická část práce, nachází.

### 4.4.1 Česká republika

Kvalita podnikatelského prostředí v České republice neustále stoupá. Podle světového žebříčku sestavovaného Světovou bankou byla v roce 2013 na 75. pozici, v roce 2014 se pak umístila mezi padesáti nejlepšími zeměmi, konkrétně na 44. pozici ze 189.

Hodnocení Světové banky je založeno na informacích, jak velká a složitá je administrativa v analyzovaných zemích, která je nutná k podnikání, například počet dní, které uplynou, než dojde ke vzniku firmy. Dalšími sledovanými oblastmi jsou vyřízení stavebního povolení, jaký je přístup k elektrické energii, registrování staveb a pozemků, podmínky k dosažení půjčky, jakým způsobem jsou investoři chráněni, platba daní, mezinárodní obchod, jak se v zemích řeší neschopnost platit.

Důvody, které v České republice odrazují od podnikání, mohou být například, že PP není stabilní z příčiny změn daně z přidané hodnoty spojené s krátkým obdobím na to, aby se firmy mohly na obměnu připravit, dále pak častá změna různých zákonů a daňového přiznání.

Snaha o nápravu pak zahrnuje zjednodušení v podobě potřeby nižších finančních prostředků, pokud si podnikatel vybere právní formu s.r.o., tak již nemusí vložit 200 000 Kč do základního kapitálu, ale zaplatí pouze 1 Kč.<sup>1</sup>

Podnikatelské prostředí v České republice i nadále vzkvétá, v současnosti je jí obsazeno 36. místo. Země je na tom lépe především díky usnadnění startu nových firem, jednodušší získání půjčky a efektivní soudy sporů týkajících se obchodu. MPO si klade za cíl neustále po žebříčku stoupat a tím také posílit konkurenceschopnost a také atraktivnost České republiky pro investory ze zahraničních zemí.

---

<sup>1</sup> ČESKÁ TELEVIZE. *Podnikatelské prostředí v Česku se zlepšuje, Singapur je stále nejlepší* [online]. [18. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1007841-podnikatelske-prostredi-v-cesku-se-zlepsuje-singapur-je-stale-nejlepsi>

Nedostatkem je ještě stále doba trvání procesů na úřadech, málo využitá elektronická komunikace, také chybí možnost vyřizování více věcí od různých úřadů na jednom místě.<sup>2</sup>

#### 4.4.2 Zlínský kraj

Z celkem čtrnácti krajů v České republice je Zlínský kraj, co do velikosti na 4. místě od konce se svými 3 963 km<sup>2</sup>. Tvoří tak 5 procentní část území. Krajina je tvořena zejména nerovným terénem zahrnujícím vrchoviny a kopce. Na tomto území jsou Beskydy a Bílé Karpaty, jež patří do CHKO. Zlínským krajem protéká řeka Morava, která je zároveň největší řekou v této oblasti. Půda kraje je zhruba z 50 procent zemědělská a ze 40 procent lesní. Výjimkou je však vsetínský okres, jehož povrch je z 55 procent lesní.<sup>3</sup>

Počet obyvatel k 11. 9. 2014 je 584 750, což je oproti roku 2012 úbytek o 3 593 lidí. Z celkového počtu obyvatel České republiky, který je k 30. 9. 2015 10 546 120 je to přibližně 5,5 procent.<sup>4</sup>

Zlínský kraj je tvořen 30 městy a 277 vesnicemi, z nichž nejvíce významné jsou seskupení měst Zlín, Otrokovice, Napajedla, kde je více než 100 000 obyvatel, dále pak seskupení měst Uherské Hradiště, Kunovice a Staré město, kde se nachází 40 000 obyvatel, poté města Kroměříž, Vsetín a Valašské Meziříčí, kde je usídleno 25 000 až 30 000 lidí v každém z nich. Území je velmi atraktivní turistickou oblastí čítající spoustu památek, ať z oblasti kultury, přírody, či historie.

Dominantními firmami jsou zejména charakteru zpracovatelského, a to v oblasti zpracování kovu, dřeva, textilie, elektrotechniky, kůže, gumy, a také v oblasti chemie, potravin a obuvi. Lidé v kraji pracují především v odvětví průmyslovém, stavebním, dopravním, obchodním, pohostinném a realitním, opraven motorových vozidel, ubytovacím.

Zlínský kraj mívá velmi dobrou ekonomickou situaci. Na jeho území se nacházelo mnoho velkých firem. V současné době je však tvorba regionálního HDP vnímána jako pod průměrem.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Doing Business 2016: Podnikatelské prostředí v ČR se zlepšuje* [online]. [18. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument167580.html>

<sup>3</sup> ZLÍNSKÝ KRAJ. *O kraji* [online]. [18. 3. 2016]. Dostupné z: <https://www.kr-zlinsky.cz/o-kraji-cl-17.html>

<sup>4</sup> ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Krajská správa ČSÚ ve Zlíně* [online]. [18. 3. 2016]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/1-xz>

#### 4.4.3 Valašské Meziříčí

Valašské Meziříčí vzniklo v roce 1924. Na území města protéká řeka Bečva. Počet obyvatel k roku 2014 je pouze 22 855, což znamená výrazný pokles oproti předešlým rokům. Rozloha města čítá 35,2 km<sup>2</sup>. Město je rozděleno na osm katastrálních území obsahujících Brňov, Byninu, Hrachovec, Juřinku, Krásno nad Bečvou, Křivé, Lhota u Choryně a Valašské Meziříčí - město.<sup>5</sup>

Kvalita podnikatelského prostředí je však ve městě významná. Na základě výsledku průzkumu pod názvem Město pro byznys Zlínského kraje 2013, se umístilo na 6. pozici ze 13 obcí, které mají rozšířenou působnost a nachází se ve Zlínském kraji. Motto znělo „Radnice s podnikateli na jedné lodi“. Tento výzkum byl uskutečněn organizací Datank. Hodnoceny byly podmínky v jednotlivých městech pro podnikání. Celkem se jednalo o 42 různých kritérií, které byly zahrnuty ve 2 oblastech, a to podnikatelské prostředí a postoj veřejné správy.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> MĚSTO VALAŠSKÉ MEZIŘÍČÍ. *O městě* [online]. [18. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.valasskemezirici.cz/doc/1046>

<sup>6</sup> MĚSTO VALAŠSKÉ MEZIŘÍČÍ. *Nejlepší město pro byznys? Valašské Meziříčí skončilo šesté* [online]. [18. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.valasskemezirici.cz/doc/40004>

## 5. Aplikace vybraných metod v konkrétním podniku

V páté kapitole diplomové práce bude zahrnuta praktická část, ve které budou jednotlivé vybrané metody z teoretické části, aplikované na konkrétní podnik FIT CLUB JANA s.r.o. Pomocí metod bude provedena vnější i vnitřní analýza firmy. Provedena bude nejprve PEST analýza, poté Porterova teorie konkurenčních sil, vyhodnocena bude spokojenost zákazníků, dále bude aplikována metoda párového srovnání kritérií a v poslední řadě bude sestrojena SWOT analýza. Podle výsledků zmíněných metod bude vyhodnocena situace firmy v konkurenčním prostředí.

### 5.1 PEST analýza

V rámci metody PEST analýzy dojde k rozebrání faktorů, jež mají vliv na fungování daného podniku. Pozornost bude zaměřena na politické, ekonomické, společenské a demografické a technologické faktory.

#### 5.1.1 Politické faktory

Z politického hlediska na podnik působí různé změny zákonů. Mohou to být změny, týkající se sazeb daní, ať už je to daň z příjmu právnických osob nebo také daň z přidané hodnoty a ostatních zákonů, kterými je podnikání ovlivněno. V České republice probíhá těchto změn mnoho a pro podnikatele je nezbytné, co nejrychleji se těmto změnám přizpůsobit.

Daň z příjmu právnických osob je již 6 let stanovena na 19 %. Nejvyšší byla v roce 1999, v tomto roce byla výše sazby na vysokých 35 %. Od tohoto roku pak jen neustále klesala. V roce 2004 již byla o 4 % nižší.<sup>7</sup>

Vývoj sazeb daně z přidané hodnoty je poměrně stabilní. V současnosti je výše základní sazby 21 %, snížená sazba činí 15 % a druhá snížená 10 %. Minulý rok byly sazby daně z přidané hodnoty totožné. Změnou oproti roku 2014 jsou však dvě snížené sazby. Od roku 2013 do roku 2016 zůstaly výše sazby stejné jak základní, tak i snížená. V roce 2012 byly obě

---

<sup>7</sup> DAŇAŘI ONLINE. *Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob* [online]. [23. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/sazby--vzory--tabulky/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob>



nižší o 1 %. Nejnižší sazby byly zaznamenány v letech 2005 až 2007, kdy základní sazba činila 19 % a snížená 5 %.<sup>8</sup>

Změnou z konce roku 2015 je způsob ukončení pracovní smlouvy DPP. Tento pracovní vztah je možné snadněji zrušit aniž by to muselo být odůvodněno. Výpovědní lhůta je stanovena na 15 dnů. To pro firmy představuje významnou výhodu.<sup>9</sup>

Začátkem roku 2014 přestala platit povinnost základního kapitálu pro společnosti s ručením omezeným v hodnotě minimálně 200 000 Kč. Založení tohoto typu společnosti v současnosti podnikatele stojí 1 Kč. Tato změna zákona může znamenat příliv konkurenčních firem do odvětví, neboť založení podniku pro ně bude snadnější z pohledu financí.<sup>10</sup>

### 5.1.2 Ekonomické faktory

Podnik je také významně ovlivňován ekonomickými faktory. V rámci diplomové práce budou zkoumány ty nezákladnější, které na podnik působí, jako jsou hrubý domácí produkt, míra inflace a obecná míra nezaměstnanosti.

Pomocí makroekonomického ukazatele hrubého domácího produktu je vyobrazeno, jak si vede ekonomika státu ČR. V posledním čtvrtletí roku 2015 vzrostl hrubý domácí produkt České republiky o 4 %. Podle statistických údajů čtvrtletně poklesla o 0,5 %, meziročně však stoupla o více než 2 %. V roce 2012 docházelo dokonce k poklesu HDP o zhruba 1 %. Přesný vývoj HDP v jednotlivých čtvrtletích roku 2009 až 2015 je zakreslen v grafu 5.1.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> DAŇAŘI ONLINE. *Sazby daně z přidané hodnoty* [online]. [23. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/sazby--vzory--tabulky/sazby-dani-cestovni-nahrady/sazby-dane-z-pridane-hodnoty>

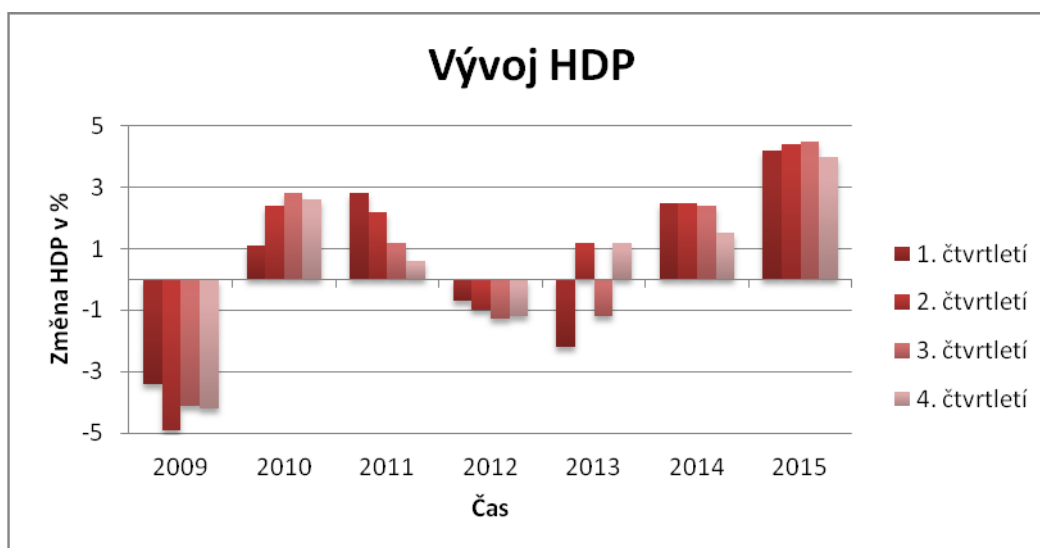
<sup>9</sup> PODNIKATEL.CZ. *Dohodu o provedení práce budete moct zrušit bez udání důvodů* [online]. [23. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/dohodu-o-provedeni-prace-budete-moct-zrusit-bez-udani-duvodu/#ic=serial-box&icc=text-title>

<sup>10</sup> ČESKÁ TELEVIZE. *Od ledna 2014 už žádný základní kapitál u s.r.o. - stačit bude koruna* [online]. [23. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1079069-od-ledna-2014-uz-zadny-zakladni-kapital-u-sro-stacit-bude-koruna>

<sup>11</sup> KURZYCZ. *HDP 2016, vývoj hdp v ČR* [online]. [23. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?G=3&A=2&page=1>

Z následujícího grafu je patrné, že vývoj HDP v České republice byl nejpříznivější v roce 2015, kdy průměrně hodnoty dosahovaly 4 procent a byly poměrně stabilními. Naopak nejhůře si na tom vedla v roce 2009, kdy je zaznamenán pokles hodnot až kolem 5 %. Méně kritickým pak byl rok 2012. Nejvíce kolísavým byl rok 2013, v jehož jednotlivých čtvrtletích HDP střídavě klesalo a rostlo. Roku 2015 byly nejvíce přiblíženy roky 2010 a 2014, kde se změny HDP pohybovaly kolem 3 %.

Graf 5.1: Čtvrtletní vývoj HDP v České republice v %

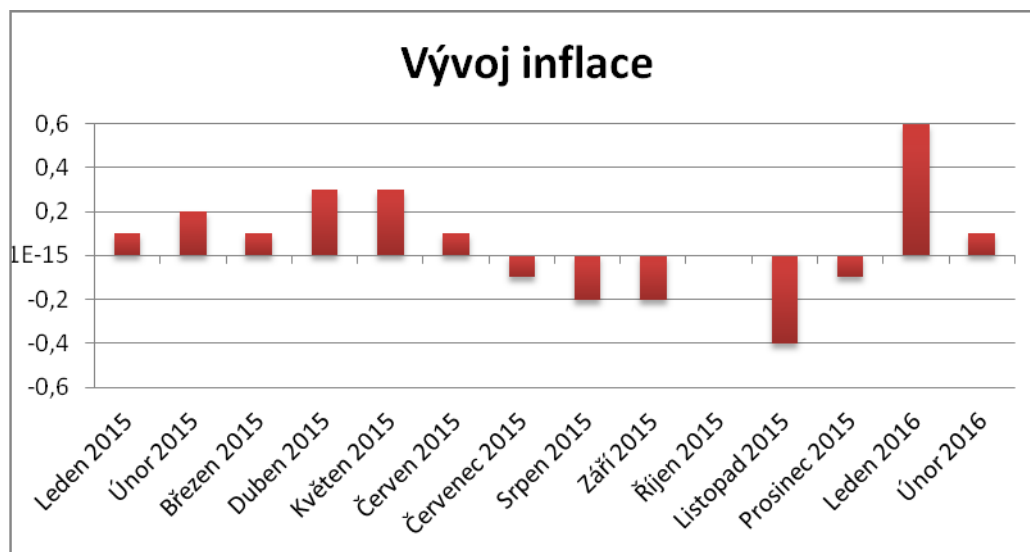


Zdroj: vlastní zpracování dle KURZYCZ. *HDP 2016, vývoj hdp v ČR* [online]. [23. 3. 2016].  
Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?G=3&A=2&page=1>

Od únoru roku 2011 byla nejvyšší míra inflace zaznamenána letos v lednu, a to ve výši 0,6 %. Příčinou růstu cenové hladiny bylo zvyšování cen zejména v oblasti potravin a nápojů alkoholického i nealkoholického typu. V tabulce 5.2 budou zaznamenány konkrétní hodnoty vývoje inflace od začátku roku 2015 do února roku 2016.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> KURZYCZ. *Inflace - 2016, míra inflace a její vývoj v ČR*. [online]. [17. 3. 2016].  
Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/?G=4&A=2&page=1>

Graf 5.2: Meziměsíční vývoj inflace v České republice v %



Zdroj: vlastní zpracování dle KURZYCZ. *Inflace - 2016, míra inflace a její vývoj v ČR*. [online]. [17. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace>

Na základě hodnot v grafu lze vyčíst, že míra inflace v České republice mezi jednotlivými měsíci kolísá o desetiny procent. Záporných hodnot dosahovala v roce 2015, a to v měsících červenec až září, v říjnu byla nulová a potom opět záporná v listopadu a prosinci téhož roku. V listopadu byla míra inflace rovna - 0,4 % a během dvou měsíců se změnila o 1 procento.

Data o obecné míře nezaměstnanosti lze získat ze ČSÚ. Informace o nezaměstnanosti jsou pro FIT CLUB JANA důležité, zejména kvůli návštěvnosti. Pokud je počet nezaměstnaných lidí příliš vysokým, část zákazníků mohou přestat navštěvovat fitness centra a nahradit ho jinou pohybovou aktivitou, která je finančně nezatíží.

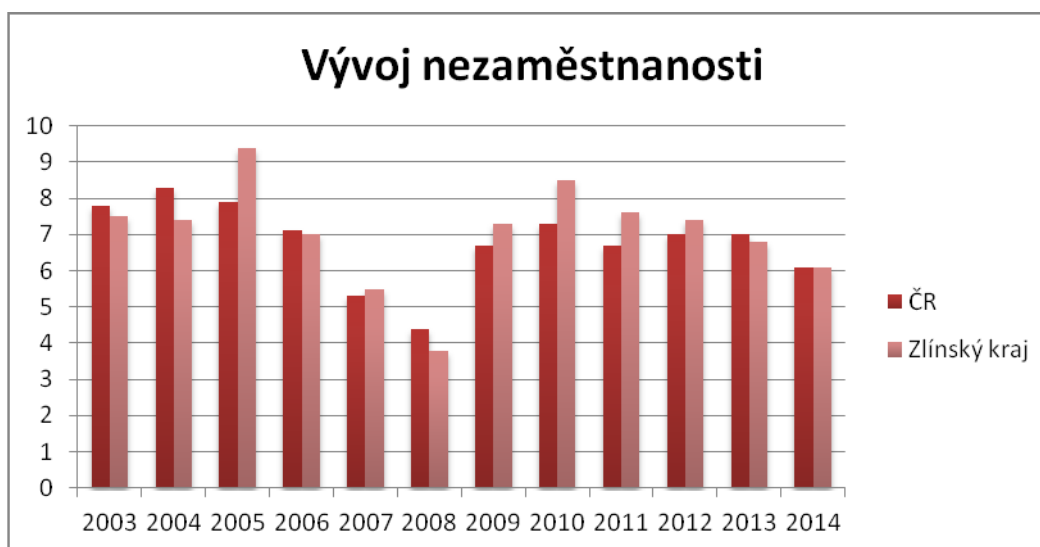
Nejnovější údaj o míře nezaměstnanosti v ČR je podle statistik z roku 2014. Procento nezaměstnaných činí 6,1, což je přibližně 323 000 osob z cca 5 miliónů ekonomicky aktivních obyvatel. Oproti rokům 2012 a 2013 však poklesla o 0,9 procent. Již od roku 2010, kdy byla míra nezaměstnanosti 7,3 %, začal její klesající trend. Nejvyšší nezaměstnanost od roku 2003 po rok 2014 byla v roce 2004, neboť činila 8,3 %, což znamenalo cca 425 000 nezaměstnaných obyvatel.

Ve Zlínském kraji byla rovněž v roce 2014 míra nezaměstnanosti 6,1 %, v závislosti na počtu obyvatel Zlínského kraje se jedná o přibližně 17 800 nezaměstnaných lidí. Oproti roku 2013 poklesla o 0,7 % a rovněž byla zaznamenána míra nezaměstnanosti klesajícího charakteru od roku 2010. Nejvyšší byla v roce 2005, a to 9,4 %. Nejnižší byla naopak v roce

2008, a to pouze 3,8 %. Pro přehlednost jsou data o míře nezaměstnanosti v ČR a Zlínském kraji vykresleny v následujícím grafu 5.3.

Konkrétně ve Valašském Meziříčí je k roku 2016 podíl nezaměstnaných osob 7,3 %, zaznamenáno je 1 100 uchazečů o práci ve věku 15 - 65 let a evidováno je 826 volných pracovních míst. Nezaměstnanost v obci je tedy poměrně vysoká vzhledem k tomu, že je k dispozici více než polovina pracovních míst pro žadatele o práci.

Graf 5.3: Obecná míra nezaměstnanosti v ČR a Zlínském kraji v %



Zdroj: vlastní zpracování dle ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let* [online]. [18. 3. 2016]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&vyhltext=&pvo=ZAM01-B&pvoch=&zo=N&krok=5&z=T&f=TABULKA&verze=-1&nahled=N&sp=N&nuid=&zs=&skupId=426&filtr=G~F\\_M~F\\_Z~F\\_R~F\\_P~S~\\_null\\_nul1\\_&katalog=30853&u=v413\\_\\_VUZEMI\\_\\_97\\_\\_19&&c=v3~8\\_\\_RP2014&str=v467&routka=true&clsp=null](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&vyhltext=&pvo=ZAM01-B&pvoch=&zo=N&krok=5&z=T&f=TABULKA&verze=-1&nahled=N&sp=N&nuid=&zs=&skupId=426&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~S~_null_nul1_&katalog=30853&u=v413__VUZEMI__97__19&&c=v3~8__RP2014&str=v467&routka=true&clsp=null)

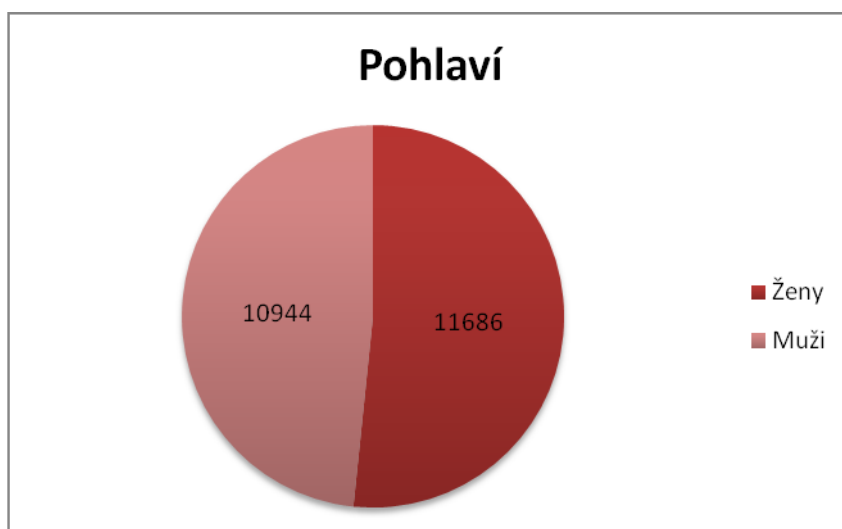
Z grafu lze vyčíst, že obecná míra nezaměstnanosti Zlínského kraje přesahovala ČR v letech 2005, 2007, 2009 až 2012. Nejvýrazněji však v roce 2005 a 2010, kdy rozdíl činil přibližně 1 procento.

### 5.1.3 Společenské a demografické faktory

Podle Českého statistického úřadu počet obyvatel České republiky k 31.12. 2015 bylo 10 553 843, z toho je zaznamenáno v jednotlivých letech od roku 2005 do 2014, vždy o něco málo více žen než mužů.

Počet obyvatel ve Valašském Meziříčí k 31. 12. 2014 bylo 22 630, z toho 10 944 mužů a 11 686 žen. V průběhu posledních let došlo k úbytku obyvatel od standardního počtu, který byl v minulosti charakterizován 25 000 až 30 000 lidmi. Složení obyvatel z hlediska pohlaví je vyobrazeno v následujícím grafu 5.4. Věková struktura města je znázorněna v grafu 5.5. Průměrný věk v této obci je 42,4 let. Dochází spíše ke stárnutí obyvatel města.

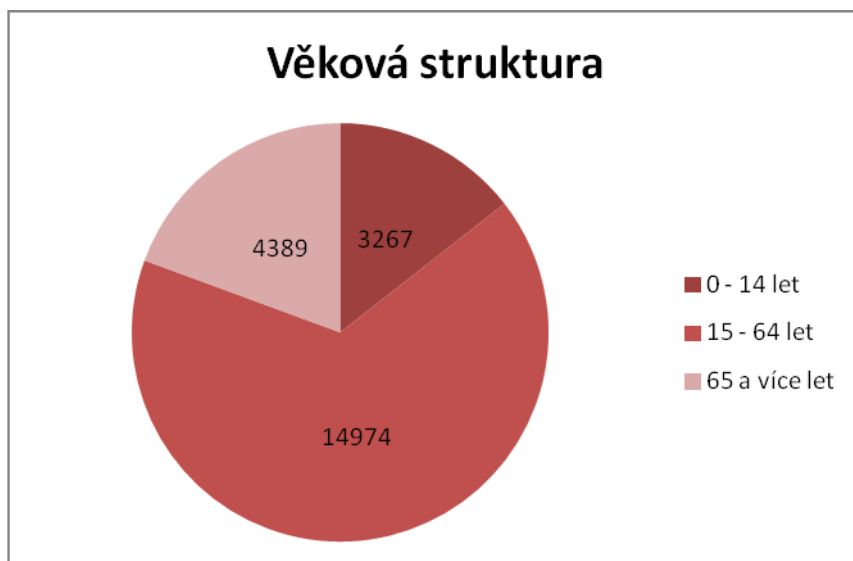
Graf 5.4: Složení obyvatel města Valašské Meziříčí podle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování dle ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Valašské Meziříčí* [online]. [18. 3. 2016]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=profil\\_uzemi&uzemiprofil=31588&u=\\_\\_VUZEMI\\_\\_43\\_\\_545058#](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=profil_uzemi&uzemiprofil=31588&u=__VUZEMI__43__545058#)

Na grafu 5.4 je zobrazena nepatrná převaha žen ve městě. Z grafu 5.5 je znát, že v obci je nejvíce zastoupena věková kategorie od 15 do 64 let, druhou největší skupinou jsou obyvatelé ve věku 65 let a vyšším, nejméně zastoupen je věk v intervalu od 0 do 14 let, což je o více než 1 000 obyvatel méně než těch v důchodovém věku.

Graf 5.5: Věková struktura města Valašské Meziříčí

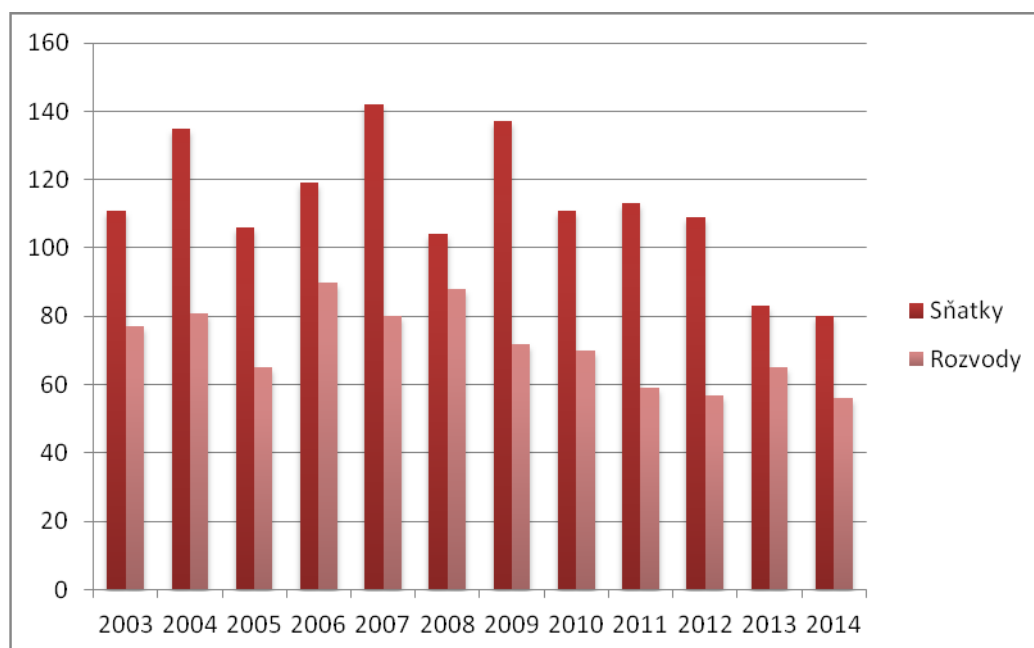


Zdroj: vlastní zpracování dle ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Valašské Meziříčí* [online]. [18. 3. 2016]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=profil\\_uzemi&uzemiprofil=31588&u=\\_\\_VUZEMI\\_\\_43\\_\\_545058#](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=profil_uzemi&uzemiprofil=31588&u=__VUZEMI__43__545058#)

Děti narozených v roce 2014 na území města bylo 224, z toho o 4 více chlapců než dívek. V témže roce došlo k 242 úmrtím, a to patnácti mužů a třech žen. Celkový přirozený přírůstek je tedy - 18 obyvatel. Z důvodu stěhování také došlo k úbytku 85 obyvatel, odstěhovalo se téměř o dvacet více žen než mužů. Konkrétně se do města přistěhovalo 360 lidí a odstěhovalo se jich 445. Celková mobilita obyvatel z pohledu narození, úmrtí a stěhování je tedy úbytek 103 lidí.

V roce 2014 došlo k celkem 80 sňatkům a 56 rozvodům. V minulém roce bylo o 3 sňatky více, ale také o 9 více rozvodů. Příznivější statistika byla v roce 2012, kdy došlo k 109 sňatkům a 57 rozvodům. Sňatkovost a rozvodovost obyvatel města bude pro přehlednost detailněji vykreslena v grafu 5.6 níže.

Graf 5.6: Sňatky a rozvody ve Valašském Meziříčí



Zdroj: vlastní zpracování dle ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Valašské Meziříčí* [online]. [18. 3. 2016]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=profil\\_uzemi&uzemiprofil=31588&u=\\_\\_VUZEMI\\_\\_43\\_\\_545058#](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=profil_uzemi&uzemiprofil=31588&u=__VUZEMI__43__545058#)

Na základě grafu lze určit, že v průběhu let 2003 až 2014 byl nejmenší počet rozvodů v roce 2012, nejvyšší pak v roce 2006. Nejvíce sňatků proběhlo v roce 2007 a nejméně jich bylo uskutečněno v nejaktuálnějším roce 2014, který byl ČSÚ analyzován. Je zřejmé, že od roku 2009 sňatkovost klesá a v posledních dvou letech vykazuje nejmenší čísla. Nicméně klesá i rozvodovost, ale poměr mezi uzavřenými sňatky a rozvody se začíná oproti minulým letům, kdy byl rozdíl daleko znatelnější, vyrovnávat.

Důležitým faktorem pro provoz fitness centra je zejména životní styl obyvatel města Valašské Meziříčí a jeho nejbližšího okolí a způsob trávení jejich volného času. Hodnoty lidí a jejich způsob života se v čase mění. V současné době, především díky dostupným moderním technologiím se životní styl obyvatel oproti předešlým letům dost změnil. A to zejména u dětí a mládeže. Stále více a častěji se lze setkat s těmi, co drží v ruce elektroniku než s hrajícími si na hřišti nebo v sportovním zařízení. U této věkové kategorie záleží na výchově a ambicích rodičů, kteří mohou své děti k pohybové aktivitě vést. U dospělých jedinců se lze často setkat s nárazovým nadšením pro aktivní životní styl, který trvá po nějaké omezené období a pak většinou v důsledku nedostatku času či netrpělivosti toto nadšení opadá. Existují i takoví, kteří jsou vytrvalí nebo ti, kteří mají pohyb jako koníček, ale těch je spíše menší množství. Starší

populace bude spíše upřednostňovat aktivity týkající se zdraví, v oblasti cvičení pak rehabilitační a relaxační cviky. Vzhledem k tomu, že preference lidí a okolnosti se neustále mění, vždy je nějaké množství lidí, kteří se sportováním zabývají a plní kapacity fitness center. Okolnostmi vedoucími ke změně životního stylu mohou být nový partner, obezita a jiné zdravotní problémy, změna volného času, dostupnost, nové sportovní zařízení, nový trend apod.

#### **5.1.4 Technologické faktory**

Vývoj technologie ve fitness centrech je poměrně značný. Časté jsou změny v přístrojích a stále se vyvíjejí nové způsoby cvičení, ať již s využitím pouze vlastní váhy těla nebo s novými pomůckami. To znamená vysoké výdaje pro majitele sportovišť, neboť pořizovací ceny těchto zařízení jsou poměrně velké, nehledě na opadající návštěvnost po vyvinutí nového způsobu cvičení, což představuje další vynaložení finančních prostředků a hledání nových specializovaných instruktorů.

Technologické prostředí tedy nutí k neustálé obměně vybavení, instruktorů a programů cvičení, neboť na tento druh podnikání nepůsobí pouze nový trend, ale také zastarávání strojů. Na trhu existují stále dokonalejší stroje s více funkcemi, snadnějším, pohodlnějším užíváním, příjemnějším designem a dalšími inovativními parametry a zákazníci si i podle toho, které je v daném středisku k dispozici budou vybírat, jaké fitness centrum navštíví.

Také je potřeba nepřetržitě doplňovat vzdělávání instruktorů v oblasti fitness, aby se dokázali častým novinkám přizpůsobit a uměli je správně aplikovat v praxi.

Technologický pokrok nelze zastavit a při budování fitness centra a pro jeho úspěšné fungování, je třeba na něho neustále pamatovat a přizpůsobovat se moderní době.

## **5.2 Porterova teorie konkurenčních sil**

V této metodě bude pozornost věnována konkurenčním silám, které na podnik mohou působit a nějakým způsobem ho ovlivnit. Analyzována bude potenciální konkurence fitness centra, hrozba substitutů, vyjednávací síla zákazníků i dodavatelů a v poslední řadě monitoring existujících konkurentů v odvětví ve městě Valašské Meziříčí a jeho blízkého okolí.



### **5.2.1 Potenciální konkurence**

Přímo ve městě Valašské Meziříčí nepůsobí příliš firem zabývajících se kolektivním cvičením, z tohoto pohledu je pravděpodobné, že mohou na trh vstoupit nové firmy, které poskytnou tyto služby, neboť se jim může zdát, že tu neexistují firmy, které by jim mohly nějak zvlášť konkurovat. FIT CLUB JANA navíc nemá vybudovanou velkou stálou klientelu, tak pro nově začínající firmy nebude tolik obtížné získat zákazníky a nemusí pro to vynakládat příliš velké finanční prostředky na marketing.

Ke vstupu nové konkurence do odvětví může také napomocet změna zákona o „zrušení“ povinného základního kapitálu u společnosti s ručením omezeným. Tato změna může přilákat podnikatele, které dříve o této právní formě pouze uvažovali, avšak z finančního hlediska od tohoto ustoupili.

Naopak odradit možné budoucí konkurenty můžou poměrně vysoké počáteční náklady spojené s pronájmem velkých sálů, drahých cvičebních pomůcek a posilovacích strojů, které je potřeba neustále obměňovat a kvalifikovaných instruktorů. Avšak cena úvěru v současné době je nízká a dále klesá, což může být impulsem ke zpracování kvalitního podnikatelského záměru a následným požádáním banky o úvěr.

Jednotlivé druhy cvičení provází poměrně krátký životní cyklus, tak je potřeba, aby se majitel a management neustále o problematiku zajímal a pružně reagoval na změny. Včasné uvědomění si nedostatku času a chuti se těmito věcmi neustále zabývat může být také překážkou vstupu potenciálního konkurenta.

Podstatný je také přístup možné budoucí organizace k riziku a ochota investovat stále do něčeho nového. Pokud se podnikání nebude jevit jako úspěšné je téměř nemožné nebo těžce zvládnutelné inovovat a vynakládat další prostředky pro žádoucí budoucí provoz fitness centra.

Novou přímou konkurencí se mohou stát také podniky, které se doposud zabývali pouze wellness službami, provozovny posiloven nebo také noví certifikovaní osobní trenéři, jež si pronajmou k této činnosti sály.

### **5.2.2 Substituty**

Hrozba substitutů ve městě a jeho okolí je poměrně značná. Zejména v jarních, letních a podzimních měsících mohou být fitness centra nahrazeny poměrně využívanou cyklostezkou vedoucí ze Vsetína, přes Valašské Meziříčí, až po Rožnov pod Radhoštěm.

Potenciální zákazníci tedy mohou návštěvu sportovního zařízení nahradit jízdou na kole, kolečkových bruslích, či během na čerstvém vzduchu a zcela zdarma.

Dalšími substituty čítajícími nulové výdaje mohou být venkovní sportovní hřiště, na kterých lze hrát fotbal, basketbal, nohejbal, volejbal, tenis apod., to je ovšem omezeno kapacitou a taktéž příznivým počasím. Významným substitutem může být i turistika, především pro ty, co rádi poznávají nová místa a pohybují se v terénu. Na tomto území existuje také řada naučných stezek. Lidé, kteří vlastní psa, mohou mít aktivní styl života prostřednictvím například agility nebo dogtrekkingu, což jsou přibližně 100 kilometrové závody.

V dnešní době je stále více možností a variant cvičení z domova. Lekce jsou dostupné na internetu a uživatelé si mohou každý den vybrat v jakou hodinu, jaký typ aktivity zrovna chtějí dělat a na jakou část svého těla se chtějí zaměřit. Video jsou volně dostupné na kanálu YouTube nebo si lze zakoupit DVD. Výhodou je, že k tomuto druhu aktivity stačí pouze internet a počítač, popřípadě nějaké cvičící pomůcky, také soukromí pro lidi, kteří se bojí nebo je jim nepříjemné cvičit v kolektivu a není třeba za cvičením dojíždět, tak jsou ušetřeny další finance a volný čas. Mezi největší nevýhodu se dá považovat nepřítomnost trenéra, která může vyústit ke špatnému provádění techniky některých cviků. Pro některé může být také obtížné se k aktivitě doma přinutit a mohou to pořád odkládat, až nakonec nedělají nic.

Řešením může být další způsob a tím je cvičení online za poplatek, například na [www.onlinefitness.cz](http://www.onlinefitness.cz), kde se nachází každý den nejrůznější nová videa. Tato náhrada fyzických fitness center má stejné výhody a nevýhody jako cvičení z domova zdarma. Zpoplatnění může být nevýhodou navíc, ale pro někoho se to může jevit spíše jako výhoda, že budou opravdu cvičit často, když už si to zaplatili a budou mít další motivaci k dosažení svého cíle. Jednotlivě stojí jeden kredit, který se následně smění za zvolenou lekci 39 Kč, pokud je jich zakoupeno rovnou 10, tak potom jedna lekce vychází na 29 Kč. Pro aktivní jedince se vyplatí zakoupení měsíčního členství za 249 Kč nebo čtvrtletního za 599 Kč, pro sportovní nadšence je možností také roční členství za 1 990 Kč.

Fitness centra je také možno nahradit v letních měsících letním koupalištěm a v zimních krytými bazény a bruslením veřejnosti na zimním stadionu nebo také na zamrzlých rybnících. Konkrétně v analyzovaném městě se nachází krytý aquapark, který v současné době nabízí aqua aerobic a cvičení ve vodě pro seniory. Tento styl cvičení je nabízen za 95 Kč na 70 minut, s permanentkou to pak vychází na 85 Kč. Vstup do bazénu představuje výdaj 126 Kč na hodinu, existují tu však zvýhodněné vstupy pro skupiny, klesající vstupné s delší dobou

pobytu, vstup na permanentku vycházející na 93 Kč na hodinu, podpora zdravotních pojišťoven na zlevněný vstup nebo zdarma a další podobné lákající výhody. Na zimním stadionu je přístupné bruslení veřejnosti za 40 Kč na hodinu, což představuje pro vlastníky bruslí a milovníky zimních sportů poměrně levnou variantu pohybové aktivity. Celodenní vstup na koupaliště pro dospělé osobu činí 75 Kč s možností pronajmutí hřiště na volejbal, nohejbal a basketbal za 55 Kč na hodinu.

Ve Valašském Meziříčí také působí Tenisový klub DEZA, ve kterém je možné hrát tenis venku i v hale, ceny se pak různí dle časového horizontu, ve kterém je klub navštíven a kurty v hale jsou téměř vždy o 20 Kč dražší, než venku. Tenis venku i v hale od 13 do 20 hodin je za cenu 160 Kč/hodinu. V čase od 7 do 13 a od 20 do 22 hodin je cena venkovního tenisu 120 Kč a tenisu v hale 140 Kč. V nedaleké Jarcové je možné si zahrát tenis na venkovním kurtu již za 120 Kč/hodinu. Badminton je v Tenisovém klubu DEZA k dispozici za 80 Kč, v čase od 13 do 20 hodin za 100 Kč. Badminton je dostupný také v dalších firmách, například Hotel Abácie & Wellness & Fitness, v podniku Sportovní Centrum Kasárna, kde je místnost také pro squash a bowling v průměru za 220 Kč na hodinu.

V zimním období lze považovat za substitut běžky nebo lyžování, které je umožněno ve vesnici Jarcová, jež je vzdálená 5 kilometrů od Valašského Meziříčí, na zdejší sjezdovce vybavené 300 metrovým lyžařským vlekem. Tento substitut, ale v současnosti firmě nehrozí, neboť momentálně není v provozu, protože chybí správce, který by se o to staral, to však může být dočasné. Necelých 6 km od Valašského Meziříčí se však nachází Ski Areál Veselá s 390 metrovou sjezdovkou. Dvou hodinová jízda vychází v tomto středisku na 130 Kč pro dospělé osobu.

Překážky, které mohou odradit zákazníky od využívání těchto substitutů jsou zejména peněžní prostředky, jež je nutné vynaložit pro pořízení potřebných pomůcek k provozování aktivity (jízdni kolo, kolečkové brusle, zimní brusle, lyže, běžky, rakety, míče, aj.) a následně pak riziko, že je to přestane bavit nebo mohou nastat jiné okolnosti a zůstanou po pár použití nevyužity. Také čas vynaložený na učení se pravidel těchto sportů, popřípadě zaplacení si trenéra. Ceny jednotlivých náhrad v základních sazbách budou pro přehlednost uvedeny v tabulce 5.1.

Tab. 5.1: Ceník základního vstupného substitučních služeb

Jedna lekce na www.onlinefitness.cz	39 Kč
Aqua aerobic, cvičení ve vodě pro seniory	95 Kč/70 min
Krytý bazén	126 Kč/hod.
Koupaliště	75 Kč/den
• pronájem hřiště na koupališti	55 Kč/hod.
Tenis Valašské Meziříčí	160 Kč/hod.
Tenis Jarcová	120 Kč/hod.
Badminton	100 Kč/hod.
Bowlingová dráha	220 Kč/hod.
Lyžařský vlek Veselá	65 Kč/hod.

Zdroj: vlastní zpracování

Všechny tyto vyjmenované aktivity mohou nahradit uspokojení potřeby potenciálních zákazníků fitness center a tou je pohyb. Po výčtu všech variant lze podotknout, že fitness centra mají poměrně hodně konkurenčních položek, kterými je možné je nahradit. Náhrady jsou pak většinou buď levnější, nebo zcela zdarma. Přestože se může podle tabulky 5.1 zdát, že jsou ceny vyšší, po uplatnění spousty výhod, které tato stanoviště nabízí, anebo také rozdělení nákladů mezi více osob (kurty, bowling) se stávají atraktivnějšími.

### 5.2.3 Zákazníci

Zákazníci FIT CLUBU JANA jsou tvořeni zejména ženami, výskyt mužů je v tomto fitness centru ojedinělý, pouze pár jich chodí na lekci trampolínek. Dalšími zákazníky mohou být školy, které se pronajmou sál pro účely hodiny tělesné výchovy. Střední uměleckoprůmyslová škola sklářská Valašské Meziříčí využívá této nabídky fitness centra.

Podle statistik je ve Valašském Meziříčí 7 473 žen ve věku 15 až 64 let, z toho je 7,2 % nezaměstnaných, tedy potenciálních zákaznic je zhruba 6 934.

Průměrný věk současných klientů je však přibližně 40 let. Fitness centrum navštěvují také studentky, ale v menší míře, navíc tento typ zákaznic není moc loajální vzhledem k proměnnému množství volného času a ubytování mimo město Valašské Meziříčí, z důvodu studií. Zejména mladší generace také často dojíždí za prací, proto jejich volný čas může být více omezený.

Množství zákazníků na trhu je poměrně velké, jen konkrétně ve FIT CLUBU JANA je počet zákazníků mnohdy docela slabý, což může být zapříčiněno neatraktivním programem, nedostatkem času v průběhu provozní doby, neefektivním marketingem, zejména pak reklamy.

Vyjednávací síla zákazníků by tedy podle všeho měla být docela silná, neboť existuje spousta substitutů a také firem, jež se fitness činnostmi zabývají. Zákazníci si tedy mohou vybrat, jaké pohybové aktivity a od jakého poskytovatele dají přednost, podle toho, jak daný podnik splňuje jejich požadavky a s jakou kvalitou uspokojí jejich potřeby. Jelikož cena v porovnání s přímou konkurencí je nejnižší, dá se předpokládat, že zákazníci mohou vyvíjet tlak zejména na kvalitu a množství nabízených služeb.

#### **5.2.4 Dodavatelé**

Do podniku jsou dodávány nealkoholické nápoje, iontové nápoje, proteinové tyčinky a další sportovní výživa. Významnější dodavatelé jsou tedy firma Nutrend a velkoobchod Hážovský Dvůr.

#### **Nutrend**

Firma Nutrend vznikla v roce 1993 a dnes patří mezi nejznámější a nejdůležitější výrobce sportovní výživy v České republice. V současnosti má svých vlastních 11 prodejen na území ČR, z toho čtyři v Praze, dvě v Olomouci, dvě v Ostravě, jednu v Brně, Pardubicích a Teplicích. Do FIT CLUBU JANA jsou dodávány především iontové nápoje a proteinové tyčinky této společnosti. Ten je však zásobován v menším měřítku, protože o tyto druhy výrobků pro sport není příliš velký zájem. Nákup od podniku Nutrend je spíše tedy občasný a postupně více polevuje.

#### **Hážovský Dvůr**

Hážovský Dvůr je velkosklad alkoholických a nealkoholických nápojů v Hážovicích v Rožnově pod Radhoštěm. Mimo tyto hlavní produkty jsou dodávány také cukrovinky, slané pečiva a tabákové výrobky. Od této firmy jsou FIT CLUBEM JANA odebírány perlivé vody, neperlivé vody a Vitamínátory. Vitamínátorem se rozumí 100 procentní přírodní šťáva, která je vylisována z ovoce a zeleniny. Do tohoto produktu se nepřidávají žádné jiné složky včetně vody a kvůli udržení čerstvosti se nic nevyrábí na sklad. Cena za 3 litry se pohybuje od 136 do 196 Kč, podle složení daného výrobku. Nejlevnějším výrobkem je 100 procentní jablko, nejdražší pak jablko s rakytníkem.

Větší perspektivu do budoucna má pro analyzované fitness centrum dodávka nápojů, z toho důvodu, že její potřeba bude za všech okolností důležitá. Z tohoto pohledu má tedy větší vyjednávací sílu dodavatel velkoobchodu Hážovský Dvůr než společnost Nutrend, jejíž produkty více méně nejsou pro chod firmy podstatné. Na druhou stranu dodavatelů nealkoholických nápojů je v České republice nesčetné množství, z čehož plyne docela snadné nahrazení za jiného dodavatele v případě nutnosti. V konečném důsledku je tedy vyjednávací síla dodavatelů pro FIT CLUB JANA poměrně slabšího charakteru.

### **5.2.5 Konkurence v odvětví**

Konkurenti v odvětví fitness jsou ve Valašském Meziříčí v menším měřítku. Za největšího konkurenta lze považovat nově otevřené Rfitness s nabídkou skupinových lekcí, dále to jsou pak fitness centra Infitness, FITCENTRUM - Podlesí, Hotel Abácie & Wellness & Fitness a Studio Siluetka.

#### **Rfitness**

Fitness centrum bylo založeno na konci roku 2015 a skupinové cvičení bylo odstartováno teprve na konci února roku 2016. Nachází se na ulici Palackého vedle firmy Robe, která je zároveň majitelem. K dispozici je sportovní výživa značky EXTRIFIT a možnost parkování přímo u budovy. V podniku je veškeré cvičící zařízení značky Panatta z Itálie charakteristické vysokou jakostí a neustálým vylepšováním. Společnost je prezentována na stránkách v sociální síti Facebook, do kterých vkládá pravidelně příspěvky a je na nich velmi aktivní. Rfitness bylo otevřeno i o Velikonočních svátcích, což byl pro nový podnik chytrý tah. Na internetových stránkách lze provést online rezervaci na jednotlivé lekce s nutností kreditu na svém účtu, v ceně vstupného je také ručníkový servis.

Nabídka služeb Rfitness je

- osobní trenér - po předchozí domluvě je ve fitness centru možno cvičit pod dohledem osobního trenéra,
- posilovna,
- skupinové cvičení - Aerobic, Kruhový trénink, Dětská jóga, Jumping, Bosu, TRX a Cross trénink,
- pronájem sálu,

- analýza těla na přístroji InBody 230.

#### Provozní doba Rfitness

- Pondělí - pátek 7:00 - 21:00
- Sobota - neděle 14:00 - 20:00

#### Ceny nabídky služeb

Vstup do posilovny je 95 Kč, zvýhodněný vstup (studenti, senioři) je za 80 Kč. Pro vstup do posilovny i na skupinové lekce je možné zakoupení klubové karty na jeden měsíc za 880 Kč zvýhodněně pak za 750 Kč.

Ceny skupinových lekcí se různí dle typu cvičení následovně

- Dětská jóga - 75 Kč,
- Cross trénink - 90 Kč,
- Kruhový trénink - 90 Kč,
- Jumping - 90 Kč,
- TRX - 100 Kč.

Pronajmout si sál lze za 60 Kč na hodinu za jednu osobu, podmínkou rezervace je účast minimálně 4 osob, maximálně pak 12 osob.

Analýza složení těla je pro osoby vlastníci klubovou kartu za 150 Kč, jinak za 250 Kč v základním provedení s menším množstvím zkoumaných parametrů. Detailnější analýza je pak pro zákazníky s kartou za 250 Kč, bez karty za 400 Kč.<sup>13</sup>

#### **Infitness**

Infitness má mimo VM na ulici Sokolská pobočky v Uherském Hradišti, Hodoníně, Prostějově a Zlíně. Podnik představuje poměrně slabší konkurenci pro FIT CLUB JANA, co se týče nabídky cvičení. Jedinou skupinovou lekcí nabízenou ve Valašském Meziříčí je Alpinning. Na druhou stranu se jedná o jedinou firmu nabízející tento druh cvičení v blízkém okolí. Cvičení probíhá na stroji značky Alpitrack, který se vyrábí v ČR.

---

<sup>13</sup> RFITNESS. [online]. [2. 4. 2016]. Dostupné z: <http://www.rfitness.cz>

Rezervace lekce lze provést online přes internetové stránky společnosti, ale je nutné mít na svém účtu kredit v hodnotě alespoň jedné lekce.

Nabídka služeb Infitness zahrnuje

- Alpinnig,
- Analýza složení těla na přístroji InBody 230.

Provozní doba Alpiningu je proměnlivá, plánovaná dva týdny dopředu. Typicky probíhá cvičení od pondělí do pátku, jen množství lekcí a časy cvičení v jednotlivých dnech se liší. Většinou se to pohybuje od dvou až čtyř lekcí denně s různými instruktory. V sobotu obvykle cvičení neprobíhá vůbec a v neděli bývá uskutečněno jedno cvičení. Na měření těla je třeba se dopředu objednat.

Ceník nabídky služeb

- Alpinning - 90 Kč, student 80 Kč
- Alpinning s posilováním - 120 Kč/85 min.

Pro pravidelné klienty je výhodné zakoupení klubové karty za 50 Kč, na kterou si lze následně nahrávat kredit. Podle výše vkladu je pak návštěvníkům poskytnuta sleva.

- 5 % při vkladu 300 až 699 Kč,
- 10 % při vkladu 700 až 1 999 Kč,
- 15 % při vkladu 2 000 - 4 999 Kč,
- 20 % při vkladu nad 5 000 Kč.

Analýza složení těla se pak provádí s interpretací výsledků nebo bez interpretace. Základní parametry bez interpretace vychází na 150 Kč, pro držitele klubové karty je to 100 Kč. S interpretací je to 250 Kč, s kartou pak 200 Kč. Pro změření více položek je cena 550 Kč, s kartou 450 Kč. <sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> INFITNESS. [online]. [2. 4. 2016]. Dostupné z: <http://infitness.cz/kluby/valasske-mezirici>



## **FITCENTRUM - Podlesí**

Další fitness centrum se nachází v místní části města Valašské Meziříčí v Podlesí. Jedná se o konkurenci v oblasti fitness, avšak neprovozuje žádné skupinové lekce jako předešlé dvě firmy a FIT CLUB JANA. Patří tedy mezi méně konkurující podnik. Fit centrum je vybaveno bezdrátovým připojením wifi. Podnik se může pyšnit návštěvami profesionálních kulturistů, kteří se zde připravují na soutěže.

Nabídka služeb FITCENTRUM - Podlesí je složena z

- posilovny - rozměry posilovny jsou přibližně 150 m<sup>2</sup>, vybavena je 35 stroji a fitness pomůcek značky GRÜN SPORT a LIFE FITNESS,
- Ricochetu - po předchozí domluvě možnost ukázky hry mistra České republiky nebo také samotné hry s ním a osobního trenérství.
- relaxačních služeb - hydromasážní vana, jejíž kapacita jsou 2 osoby a infrasauna s kapacitou 3 osob,
- cukrárny - zde je umístěna recepce, kde je umožněno zapůjčení nebo zakoupení sportovního vybavení, ručníků a publikací se sportovní tematikou,
- Sportbaru.

Provozní doba pro posilovnu, Ricochet, hydromasážní vanu, infrasaunu a cukrárnu je každý den včetně víkendu od 9:00 do 21:00 hodin. Sportbar je otevřen od pondělí do pátku v čase 14:00 - 23:00, o víkendu je otevírací doba prodloužena, a to již od 10:00 do 23:00 hodin.

Ceny nabídky fitness centra budou rozepsány pouze na posilovnu a Ricochet, neboť relaxací analyzovanému podniku nijak přímo nekonkuruje.

- Posilovna - 1 vstup 60 Kč, 10 vstupů 540 Kč, permanentka měsíční 650 Kč, na čtvrt roku 1 600 Kč, na půl roku 3 200 Kč.
- Ricochet - cena za 30 min je odlišná dle časového pásma, kdy se hraje, přes týden za 60 Kč od 10:00 do 14:00, za 80 Kč v čase od 14:00 do 17:00 a za cenu 100 Kč je to

pro časový interval od 17:00 do 22:00 hodin, o víkendech a svátcích je cena 60 Kč v odpoledních hodinách, ve večerních hodinách se platí 100 Kč.<sup>15</sup>

### **Hotel Abácie & Wellness & Fitness**

Podnik byl založen na začátku dubna v roce 2005 jako společnost s ručením omezeným. V prostorech hotelu na kraji města Valašské Meziříčí v ulici U Abácie se nachází služby v oblasti, ubytování, pohostinství, wellness a fitness centrum. Co se týče sportu je tu k dispozici široká škála služeb, do kterých patří fitness, bowling, squash, badminton, aj. Ve fitness centru jsou přijímány poukázky Sodexo pass a Ticket Benefits.

Služby nabízeny v oblasti sportu a relaxace jsou

- posilovna,
- kolektivní lekce Indoor cycling,
- služby osobních trenérů a výživových poradců,
- Power Plate - cvičení na vibrační plošině,
- BodySpace VacuTherm - cvičení v podtlakovém zařízení s infračerveným zářením, přispívá k efektivnějšímu cvičení s větším spalováním za kratší dobu,
- dvě bowlingové dráhy,
- squash,
- badminton,
- infrasauna a finská sauna,
- solárium,
- lekce golfu,
- vyjížďka nebo lekce jízdy na koni.

Provozní doba fitness centra

Pondělí až pátek 8:00 - 22:00

Sobota až neděle 8:00 - 20:00

---

<sup>15</sup> FITCENTRUM - PODLESÍ. [online]. [3. 4. 2016]. Dostupné z: <http://www.fitpodlesi.com/>

Lekce Indoor cyclingu probíhají každý den kromě čtvrtku a soboty. V pondělí a ve středu probíhají dvě lekce po sobě od 17:30 do 20:00 hodin. V úterý je k dispozici jedna lekce od 19:30 do 20:30 hodin. V pátek a neděli probíhá vždy jedna lekce ve večerních hodinách, a to cca od 17:00 do 18:00 hodin. Na cvičení Power Plate a BodySpace VacuTherm se dochází dle objednávek.

Ceny nabízených služeb v oblasti fitness jsou následující

- vstup do posilovny je od 11 do 16 hodin za 70 Kč, v ostatních hodinách stojí 75 Kč, cena permanentky je 640 Kč na 10 vstupů, na měsíc 850 Kč,
- Indoor cycling - 90 Kč za lekci, 10 vstupů je za 800 Kč, 20 vstupů stojí 1 550 Kč,
- Power Plate - cena 1 lekce (30 minut) je 150 Kč, 4 lekce vychází na 560 Kč, 8 lekcí stojí 900 Kč a 14 lekcí je za 1 260 Kč, možnost příplatku trenéra za 100 Kč,
- BodySpace VacuTherm - jedna lekce je za cenu 150 Kč, 10 lekcí vychází na 1 200 Kč.

16

### **Studio Siluetka**

Podnik se nachází v centru města Valašské Meziříčí na ulici Kraiczova. Studio Siluetka je umístěno v prvním podlaží budovy, segmentem zákazníků firmy jsou pouze ženy. Studio nabízí širokou škálu služeb od výživového poradce přes fitness, relaxační služby a výklad karet.

Nabídka služeb Studia Siluetka je následující

- posilovna - menší prostory pro maximální počet dvou osob vybavené stroji na posilování problémových partií, dvěma běžeckými pásy, orbitrekem a steperem,
- pilates - cvičení probíhá v maximální kapacitě dvou osob,
- VacuFit - cvičení na běžícím páse v podtlaku,
- Vibro - Power Plate,
- Rolletic - masážní stroj s válečky,
- Pneuven - lymfodrenáž,

---

<sup>16</sup> HOTEL ABÁCIE & WELLNESS & FITNESS. [online]. [3. 4. 2016]. Dostupné z: <http://www.hotel-abacie.cz/cz/kategorie/fitness.aspx>

- infrasauna - s maximální kapacitou dvou osob, v samostatné místnosti se sprchou a toaletou,
- solárium,
- lipolýza - laserová liposukce,
- rekondiční masážní stoly,
- široký výběr masáží - například Havajská, Indonéska, Indická, Thajská, Dornova, anticelulitidová, lymfatické, teplé (Lávové kameny, bambusová, rýžovo-bylinná, horké mušle, medová, aj.),
- výživový poradce a analýza složení těla na přístroji InBody R20,
- věštění budoucnosti prostřednictvím tarotových karet.

Provozní doba se liší podle druhu služeb, jednotlivé časy budou pro přehlednost zobrazeny v tabulce 5.2.

Tab. 5.2: Provozní doba fitness služeb Studio Siluetka

Posilovna	Pondělí - neděle, podle objednávek
VacuFit	Podle objednávek
Power Plate	Pondělí - pátek v čase od 17:00 - 20:00, dle objednávek
Pilates	Odpolední hodiny, dle objednávek

Zdroj: vlastní zpracování dle STUDIO SILUETKA. [online]. [3. 4. 2016]. Dostupné z: <http://www.siluetka.cz/>

Ceny konkurujících služeb Studia Siluetka jsou

- posilovna - 50 Kč/60 min., permanentka s 10 vstupy je za cenu 400 Kč,
- VacuFit - 150 Kč/ 30 min., cena 10 vstupů je 1 200 Kč,
- Power Plate - 180 Kč/30 min., 10 vstupů 1 500 Kč,
- pilates - 150 Kč/hod.<sup>17</sup>

<sup>17</sup> STUDIO SILUETKA. [online]. [3. 4. 2016]. Dostupné z: <http://www.siluetka.cz/>

### 5.3 Hodnocení spokojenosti zákazníků

Metoda hodnocení spokojenosti zákazníků byla provedena na základě realizovaného dotazníkového šetření, které probíhalo od začátku února do 8. dubna 2016. Pro tuto příležitost byl vytvořen dotazník zahrnující úvodní otázky pro základní charakteristiku respondentů, týkající se věku, pohlaví a sociálního statusu, v další části byly dotazy směřovány na sportování, fitness centra a poslední část pak zahrnovala otázky o konkrétním podniku FIT CLUB JANA. Dotazník byl tedy tvořen 22 otázkami rozdělenými do 5 sekcí. Na začátku dotazníku nechyběl úvodní proslov o charakteru dotazníku a jeho účelu.

Po předchozí konzultaci s majitelkou analyzovaného fitness centra byl dotazník vytvořen v dokumentu Microsoft Office Word a následně vytištěn a předložen respondentům. Část vytištěných dotazníků byla ponechána na recepci FIT CLUBU JANA s žádostí o vyplnění odcházejících klientů, jež navštívili kolektivní lekce. Dotazníky byly také osobně předány po lekci cvičení s možností případného dotázání a upřesnění vyplnění otázek.

Dotazník byl také vyhotoven online prostřednictvím aplikace Google Forms. Pomocí tohoto způsobu realizace mohly být dotazníky rozeslány přes email a sociální sítě kamarádům, rodině a známým. Respondenti byli z větší části vybíráni podle bydliště (zejména Valašské Meziříčí, popřípadě nejbližší okolí) nebo také ti, kteří žijí aktivním způsobem života nebo přímo znají tuto firmu.

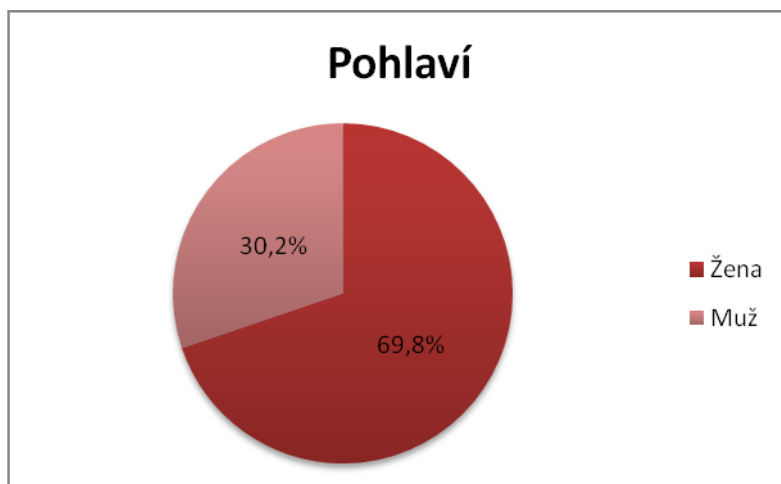
Pro získání většího počtu respondentů byla taky podána prosba na majitelku podniku, aby odkaz na dotazník vyvěsila na webové stránky fitness centra a na sociální síti Facebook.

Cílem bylo zjištění spokojenosti zákazníků s FIT CLUBEM JANA, také povědomí o firmě a získání informací o preferovaných aktivitách obyvatel. Dotazník bude sloužit také jako podklad pro další metodu párového srovnání a SWOT analýzu, pomocí hlasu zákazníků a potenciálních zákazníků bude snížena subjektivita názoru na podnik.

Dotazníkového šetření se účastnilo celkem 106 respondentů. Výsledky jednotlivých otázek budou včetně grafů uvedeny níže.

První sekce byla tvořena následujícími 6 základními otázkami.

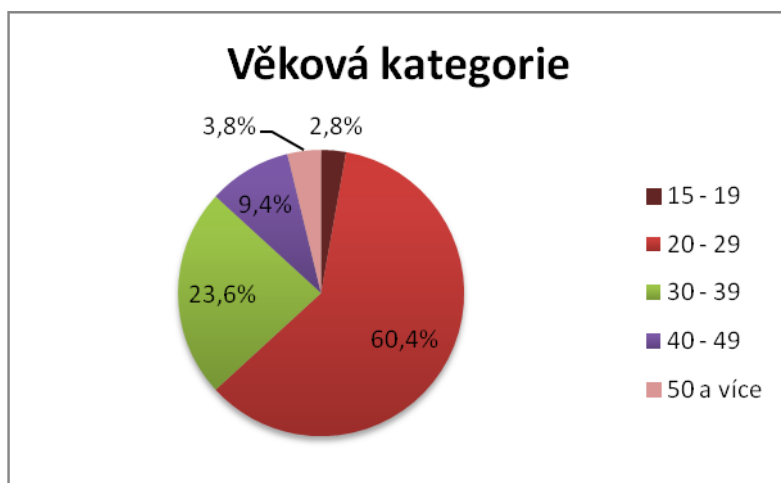
Graf 5.7: Otázka č. 1 - Pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

První otázka se týkala pohlaví respondenta, z grafu je zřejmé, že dotazníkového šetření se účastnilo téměř 70 % žen. V přepočtu je to pak 74 žen a 32 mužů.

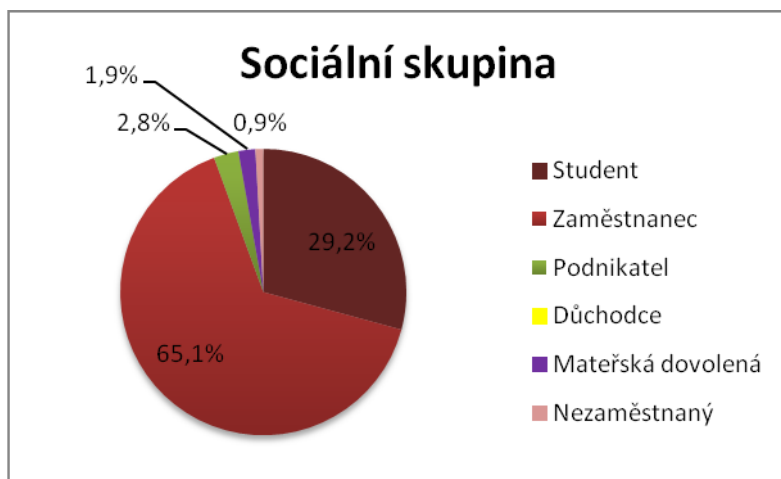
Graf 5.8: Otázka č. 2 - Věková kategorie



Zdroj: vlastní zpracování

Převážná většina respondentů byla ve věku 20 - 29 let (60,4 %), více jak o polovinu méně jich bylo v rozmezí 30 - 39 let (23,6 %). Třetí nejpočetnější skupinkou byli respondenti věkové kategorie 40 - 49 let (9,4 %). Nejméně zastoupeni byli ve věku 15 - 19 let (2,8 % respondentů) a 50 a více let (3,8 % respondentů).

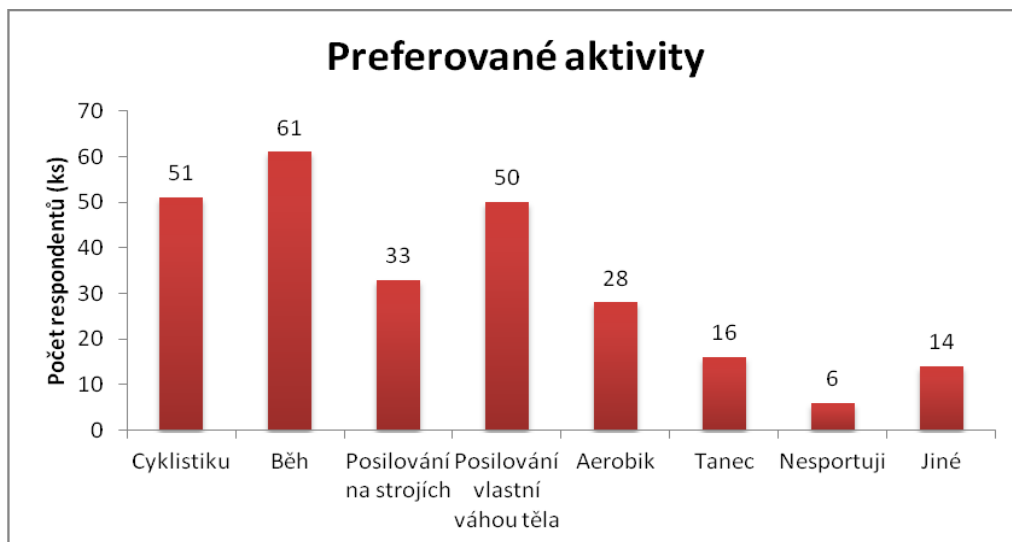
Graf 5.9: Otázka č. 3 - Sociální skupina



Zdroj: vlastní zpracování

Podle grafu 5.9 se dotazníkového šetření účastnilo 65,1 % zaměstnaných osob, přibližně o polovinu méně studentů, nejmenší část tvořili podnikatelé (2,8 %), matky na mateřské dovolené (1,9 %) a nezaměstnaní (0,9 %). Důchodci nebyli součástí šetření.

Graf 5.10: Otázka č. 4 - Jaké aktivity preferujete?

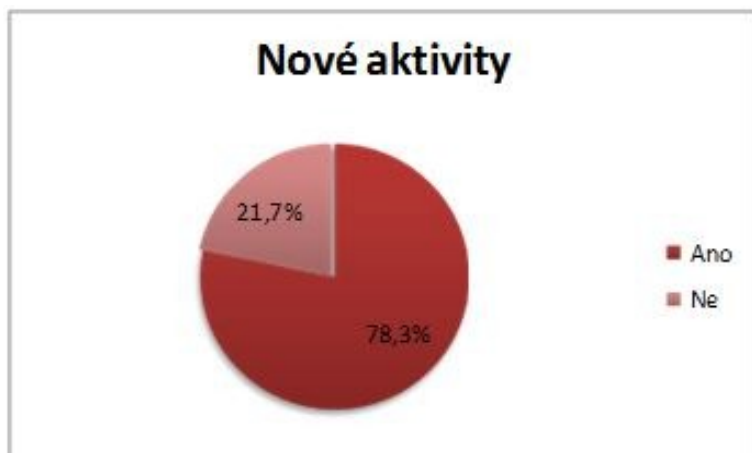


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 5.10 lze vyhodnotit, že respondenty nejvíce láká běh (57,5 %), další velmi oblíbenou aktivitou je cyklistika (48,1 %) a posilování vlastní váhou těla (47,2 %). Preferována je také často aktivita posilování na strojích (31,1 %). Aerobik (26,4 %) a tanec (15,1 %) jsou nejméně zaznamenanými aktivitami. 6 respondentů uvedlo, že dokonce

nesportují vůbec. Zaznamenáno bylo 14 jiných aktivit, které nejsou zahrnuty v otázce. Jednalo se zejména o plavání, badminton, kolečkové brusle, turistika, lyžování, kolektivní sporty, Kung -fu, cvičení doma podle DVD nebo na youtube.com, Power Plate, Alpinning a Tabata.

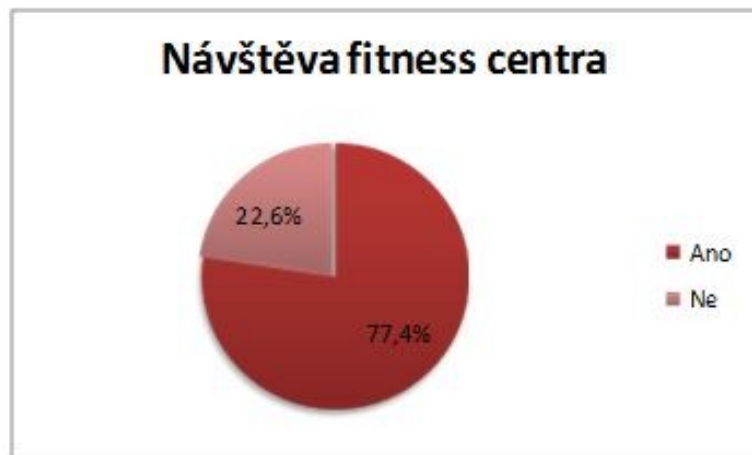
Graf 5.11: Otázka č. 5 - Zkoušíte rádi něco nového?



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka byla položena z důvodu zjištění, zda lidé v okolí Valašského Meziříčí by byli ochotni dát šanci nějaké nové aktivitě, či uspořádané akci. Nebo jestli jsou spíše konzervativní a do ničeho nového a nevyzkoušeného se nepouští. Pro tyto účely dopadl výsledek pozitivně, 78,3 % respondentů rádi zkusí něco nového, což znamená 83 lidí ze 106 dotazovaných.

Graf 5.12: Otázka č. 6 - Byli jste někdy ve fitness centru?



Zdroj: vlastní zpracování

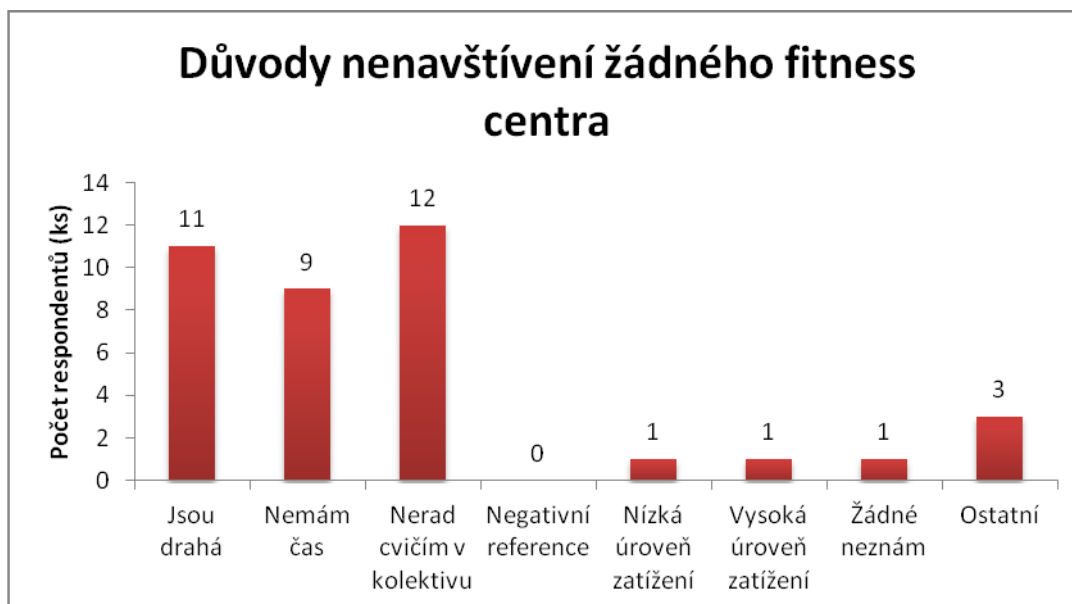


Z grafu 5.12 je zřejmé, že převážná většina čítající 77,4 % (82 respondentů) některé fitness centrum navštívila, 22,6 % (24 respondentů) ještě doposud v žádném fitness centru nebyla.

Sekce druhá, jejíž název zněl Nenavštívení fitness centra byla tvořena pouze dvěma otázkami (otázka č.7 a otázka č. 8), na ty byli odkázáni respondenti, jež doposud nenavštívili žádné fitness centrum. Odpovědělo na ně tedy celkem 24 respondentů.

Respondenti, jejichž odpověď na otázku č. 6 zněla ano, byli dále přesměrováni do sekce 3, pod názvem Fitness centra, která obsahovala taktéž pouze dvě otázky (otázka č. 9 a otázka č.10). Na tuto otázku bylo tedy zaznamenáno celkem 82 odpovědí.

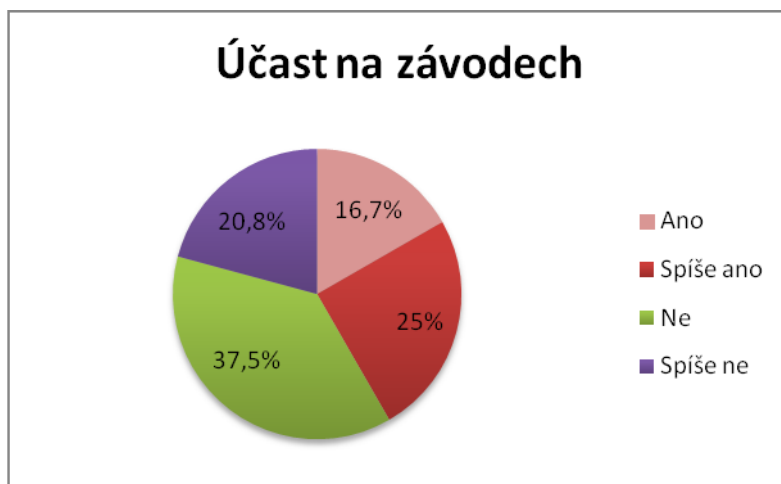
Graf 5.13: Otázka č. 7 - Jaký jste k tomu měli důvod(y)?



Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastější odpovědi na otázku č. 7 byla neobliba cvičení v kolektivu, vysoká cena služeb fitness center a nedostatek času, pouze jednou byla zaznamenána nízká úroveň zatížení, vysoká úroveň zatížení a neznalost existence fitness centra v okolí. Jiné důvody byly označeny celkem 3 krát.

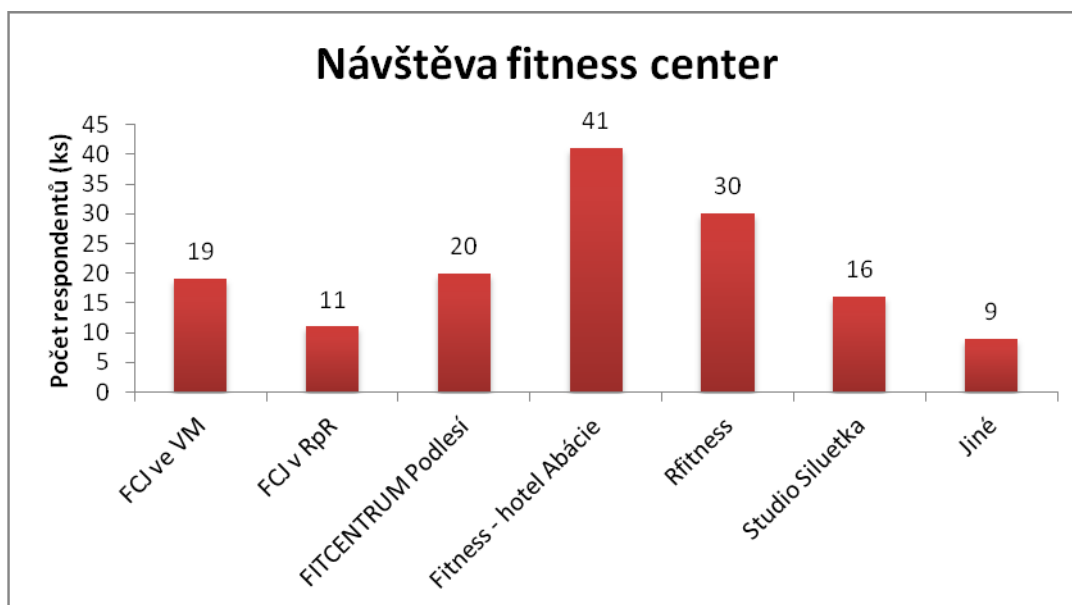
Graf 5.14: Otázka č. 8 - Účastnili byste se běžeckých/překážkových závodů pořádaných FCJ?



Zdroj: vlastní zpracování

Na tuto otázku bylo zaznamenáno nejvíce záporných odpovědí. 9 respondentů by se neúčastnilo a 5 respondentů by se spíše neúčastnilo. 6 respondentů by se spíše závodů zúčastnilo a 4 by se určitě závodů účastnili. Tyto odpovědi v této části dotazníku byly očekávány, neboť je tato sekce zaměřena na méně aktivními respondenty.

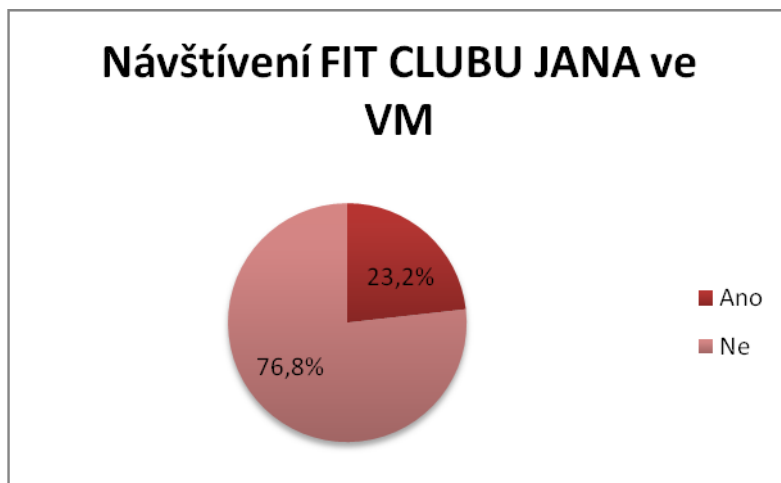
Graf 5.15: Otázka č. 9 - Jaká fitness centra jste navštívil/a?



Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce navštěvované fitness centrum dle grafu 5.15 bylo označeno Fitness hotel Abácie (50 %), další nejčastěji označované bylo Rfitness (36,6 %), FITCENTRUM Podlesí (24,4 %). Méně zastoupen byl pak FIT CLUB JANA ve Valašském Meziříčí (23,2 %), Studio Siluetka (19,5 %) a FIT CLUB JANA v Rožnově pod Radhoštěm byl vybrán nejméně (13,4 %), což bylo nejspíše v důsledku umístění provozovny mimo Valašské Meziříčí.

Graf 5.16: Otázka č. 10 - Navštívil/a jste FIT CLUB JANA ve Valašském Meziříčí?

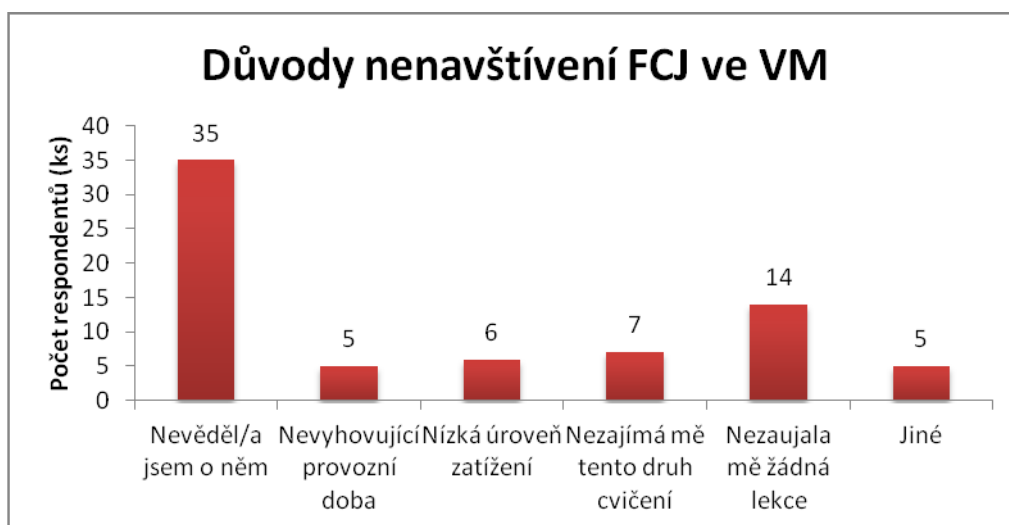


Zdroj: vlastní zpracování

Na základě grafu 5.16 lze odvodit, že poměr návštěv v daném fitness centru je velmi slabý. Z celkem 82 respondentů, kteří navštívili nějaké fitness centrum, nenavštívilo FIT CLUB JANA ve Valašském Meziříčí 63 osob.

Respondenti, kteří toto fitness centrum nenavštívili, dále pokračovali na sekci 4 s názvem Nenávštívění FIT CLUBU JANA, která zahrnovala pouze 2 otázky (otázka č. 11 a otázka č.12). Ostatní byli přesměrováni na sekci 5 s názvem FIT CLUB JANA, která byla tvořena zbývajícimi otázkami.

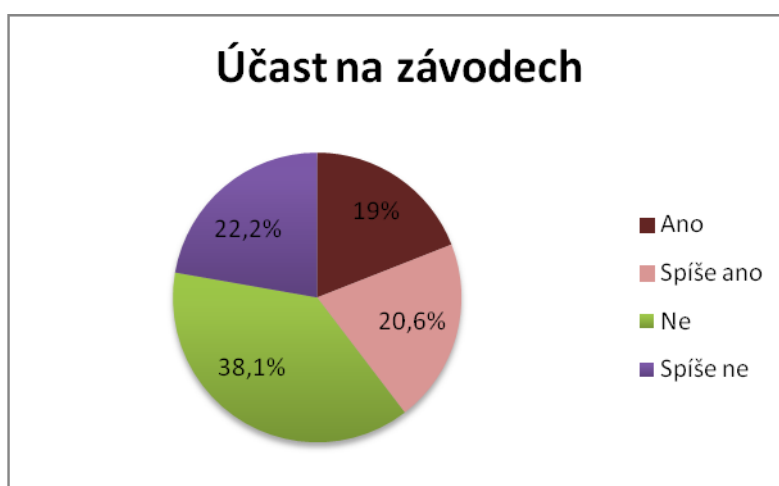
Graf 5.17: Otázka č. 11 - Uveďte prosím důvod/y.



Zdroj: vlastní zpracování

Podle grafu 5.17 je zřejmé, že největší chybou FIT CLUBU JANA je její propagace, neboť 55,6 % respondentů odpovědělo, že fitness centrum nezná. Dále by měla být také věnována pozornost nabídce lekcí, protože 22,2 % respondentů nenavštívilo podnik z důvodu neatraktivní nabídky. Méně častějšími důvody byly nezájem o tento druh cvičení, domněnka nízkého zatížení a nevyhovující pracovní doba.

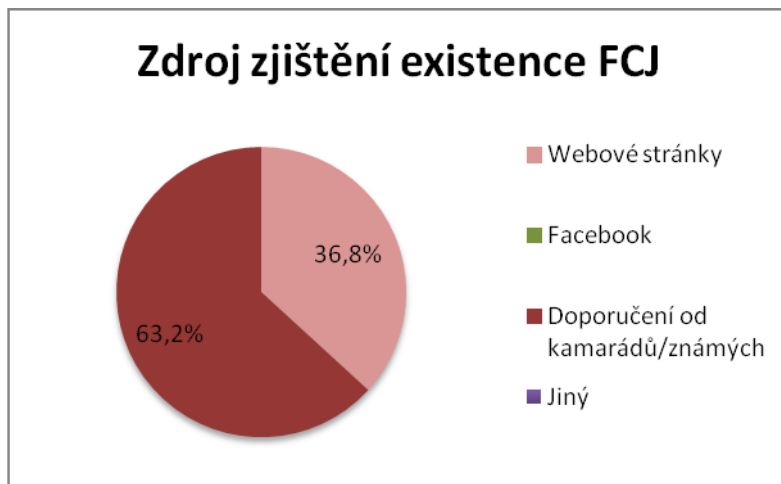
Graf 5.18: Otázka č. 12 - Účastnili byste se běžeckých/překážkových závodů pořádaných FCJ?



Zdroj: vlastní zpracování

Účast na závodech byla v této části podpořena 19 a 20,6 % (12 a 13 respondentů). Spíše by se neúčastnilo 22,2 % (14 respondentů). Největší počet byl zaznamenán u neúčasti.

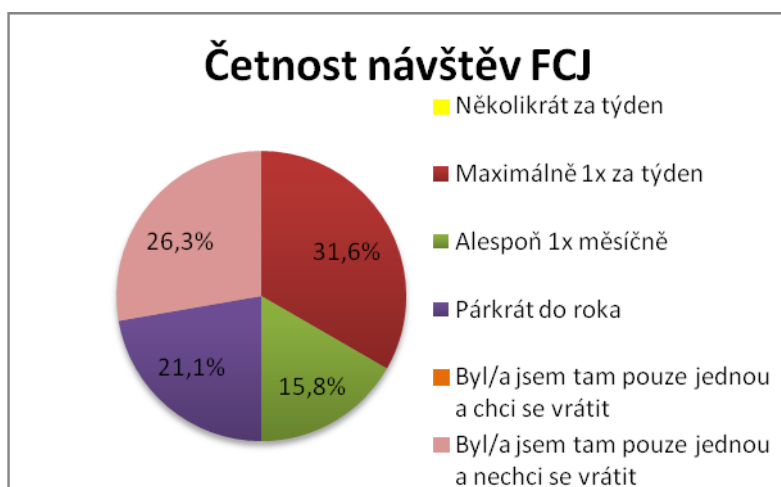
Graf 5.19: Otázka č. 13 - Jak jste se o něm dozvěděl/a?



Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce respondentů uvedlo, že se o FIT CLUBU JANA dozvěděli na základě doporučení od svých kamarádů a známých, méně se jich pak o podniku dozvědělo prostřednictvím webových stránek. Žádná odpověď nezahrnovala zjištěním pomocí stránek na sociální síti Facebook.

Graf 5.20: Otázka č. 14 - Jak často navštěvujete FIT CLUB JANA?



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 5.20 lze určit, že nejvíce oslovených zákazníků navštěvuje FCJ maximálně jednou za týden (31,6 %), značná část navštívila fitness centrum pouze jednou a už se nemá v plánu vrátit (26,3 %), menší část respondentů navštěvuje FCJ párkrát do roka (21,1 %) anebo alespoň jednou měsíčně (15,8 %). Mezi oslovenými respondenty, kteří již navštívili FCJ, neexistují nějak zvlášť loajální zákazníci FIT CLUBU JANA.

Graf 5.21: Otázka č. 15 - Jakými vlastnostmi hodnotíte personál?



Zdroj: vlastní zpracování

Personál byl hodnocen nejčastěji jako příjemný (94,7 %) a ochotný (68,4 %). Méně zastoupeny pak byly charakteristiky profesionální (31,6 %), zkušený (21,1 %) a aktivní (10,5 %). Pouze jednou byla označena charakteristika motivující, což u tohoto druhu poskytování služeb patří mezi nejdůležitější.

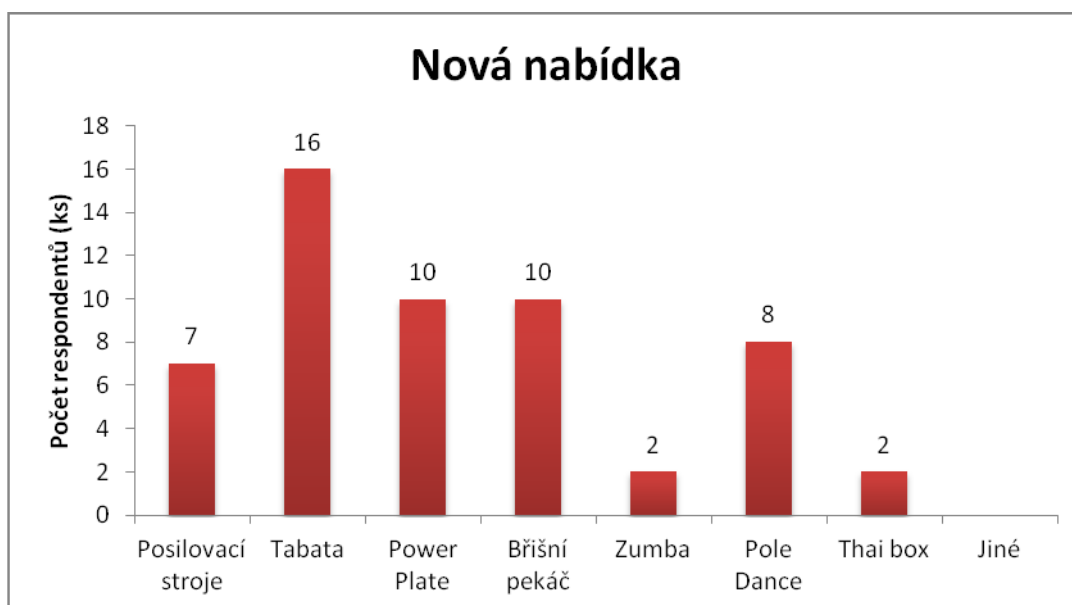
Graf 5.22: Otázka č. 16 - Jaké cvičení jste navštívil/a?



Zdroj: vlastní zpracování

Největší návštěvnost cvičení je vykazována u Bosu fitness (73,7%), Trampolínky (57,9 %) a Piloxing (42,1 %). Menší návštěvnost respondentů je pak zahrnuta u cvičení Břicho, hýždě stehna (31,6 %), Funkční trénink TRX (21,1 %) a Flow jóga. Účastníci dotazníkového šetření nebyli na lekcích Taebo, Jóga pro zdravá záda a Total body workout.

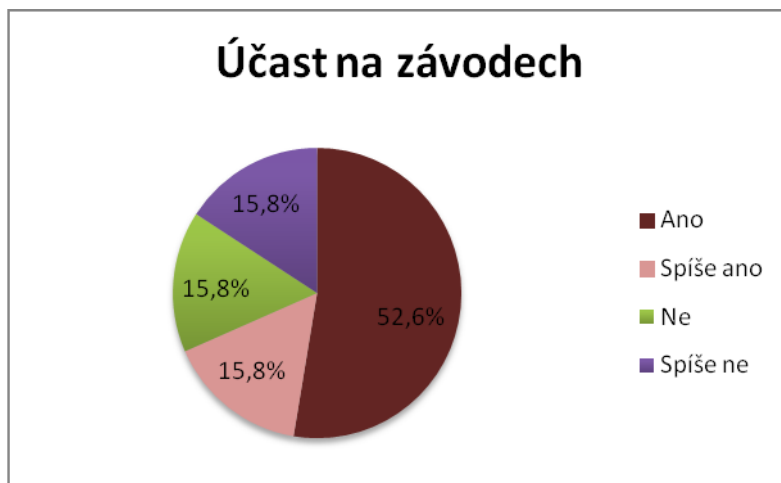
Graf 5.23: Otázka č. 17 - Jaké další cvičení byste uvítal/a?



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 5.23 je vidět, že nejvíce respondentů by uvítalo zavedení Tabaty (84,2 %), poté Power Plate a Břišní pekáč byl zaznačen 10 krát (52,6 %). O něco málo menší zájem je znát o Pole dance (42,1 %) a posilovací stroje (36,8 %). Nejmenší zájem by byl o Zumbu a Thai box (10,5 %).

Graf 5.24: Otázka č. 18 - Účastnili byste se běžeckých/překážkových závodů pořádaných FCJ?



Zdroj: vlastní zpracování

V poslední sekci dotazníku nejvíce respondentů (10) označilo možnost účasti na závodech, další možnosti byly zaznamenány ve stejném poměru.

Graf 5.25: Otázka č. 19 - Jaké časy cvičení by Vám vyhovovaly nejvíce?

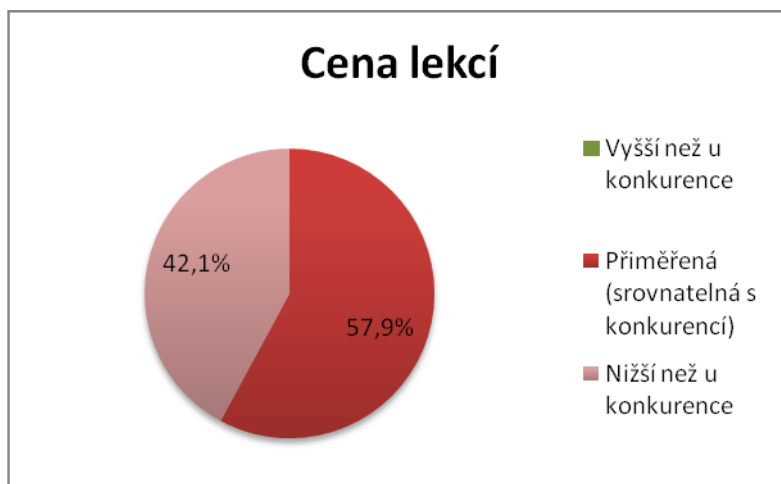


Zdroj: vlastní zpracování



Mezi nejvíce vyhovující provozní dobu patří podle grafu 5.25 převážně víkendy (57,9 %), dotázaným respondentům také vyhovovala stávající provozní doba (42,1 %) a pár z nich by také uvítalo pátky (26,3 %).

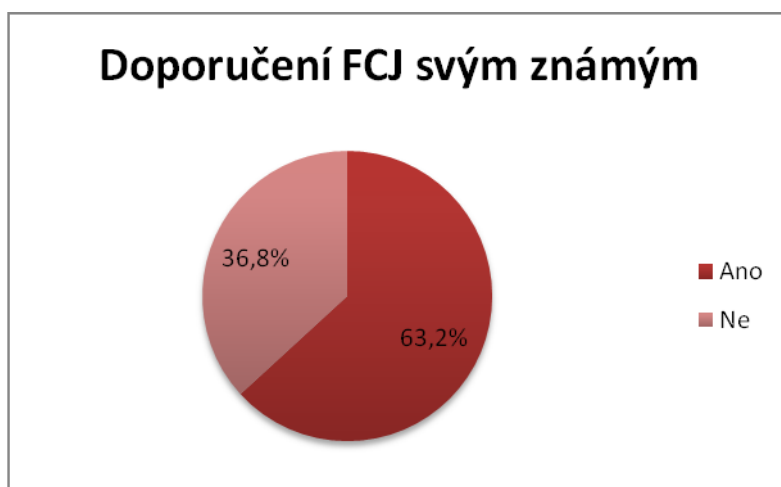
Graf 5.26: Otázka č. 20 - Jak vnímáte cenu 75 Kč za lekci?



Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka byla u nadpoloviční většiny (11 respondentů) vnímána jako srovnatelná s konkurencí. Menší část respondentů (8) zaznamenalo nižší cenu než u konkurence. Nikdo z dotazovaných cenu lekcí nevnímal jako vyšší než je stanovena konkurenčními podniky.

Graf 5.27: Otázka č. 21 - Doporučil/a byste svým známým FIT CLUB JANA?



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě grafu lze posoudit, že více dotazovaných by FIT CLUB JANA doporučilo svým známým (12 respondentů z 19 celkem).

Poslední otázka v dotazníkovém šetření se týkala dalších změn, které byly respondenty požadovány na FIT CLUB JANA. Otázka byla nepovinná a otevřená. Odpověděli na ni dva respondenti, kteří by si přáli širší nabídku lekcí a kvalifikovanější personál, co by je uměl lépe motivovat a vést.

Výsledky z dotazníkového šetření, kterého se účastnily převážně ženy, věkové kategorie 20 -29 let a nezaměstnaní tedy vypovídají o tom, že oblíbenými aktivitami jsou zejména běh, cyklistika a posilování vlastní vahou těla. Značná část respondentů ráda zkouší něco nového, což je přívětivé pro zdokonalování a rozšiřování služeb.

Z celkem 106 respondentů postoupilo do další sekce, která byla zaměřena na fitness centra 82 respondentů, kteří nejvíce navštěvují Fitness - hotel Abácie, Rfitness a FITCENTRUM Podlesí. Zbýlých 24 jich označilo, že fitness centra doposud nenavštívili, a to především z důvodu vysoké ceny, cvičení v kolektivu a nedostatku času.

Z 82 respondentů, kteří navštívili nějaké fitness centrum jich 63 nenavštívilo FIT CLUB JANA ve Valašském Meziříčí, a to zejména z důvodu, že nevěděli o existenci podniku anebo je příliš nezaujala nabídka lekcí.

FIT CLUB JANA ve Valašském Meziříčí tedy navštívilo 19 lidí, kteří se účastnili dotazníkového šetření. Ti se o něm dozvěděli především na základě doporučení od kamarádů a známých nebo z webových stránek. Podnik však nenavštěvují moc často a personál hodnotí nejvíce jako příjemný a ochotný. Spousta lekcí není příliš navštěvovaných a sál nenaplnuje svou kapacitu. Zákazníci by uvítali širší nabídku atraktivnějšího cvičení zahrnující zejména Tabatu, Power Plate, Břišní pekáč a Pole dance. Mimo současnou provozní dobu by také byly žádány víkendy, kdy mají zejména zaměstnaní lidé nejvíce času. Cenu lekcí hodnotí zákazníci přívětivě a většina by doporučila FIT CLUB JANA svým známým. Účast na běžeckých závodech kolísala od spíše k neúčasti po účast, ale přesto by efektivní reklama a atraktivní podání přilákalo lidi i z okolních a vzdálenějších měst.

Ukázka dotazníku předloženého respondentům bude v příloze č. 5.

## 5.4 Metoda párového srovnání kritérií

Pomocí metody párového srovnání kritérií bude porovnána firma FIT CLUB JANA s jejím největším konkurentem v odvětví, který je vnímám na základě nejvíce totožně nabízejících služeb, podnik Rfitness.

Informace, na jejichž základě dojde k porovnání byly získány z webových stránek obou společností, vytvořených stránek na Facebooku, výsledků dotazníkového šetření a osobní návštěvy kolektivních lekcí.

Zvolená kritéria porovnávání jsou webové stránky (informace, přehlednost), stránky na sociální síti Facebook, cena kolektivních lekcí, nabídka lekcí (modernost, četnost), kvalita lekcí (přístup instruktorů, zátěž), prostředí (rozměry, příjemnost), používané cvičební pomůcky (pohodlnost užívání, modernost), provozní doba, dostupnost parkování, lokalizace centra, doplňkové služby, recenze (hlasy zákazníků z dotazníkového šetření a zveřejněné na internetu).

Celkem se jedná o 12 kritérií, která budou označeny velkými písmeny postupně dle abecedy. Legenda označení jednotlivých kategorií je vyobrazena níže.

A = webové stránky,

B = stránky na sociální síti Facebook,

C = cena lekcí,

D = nabídka lekcí,

E = kvalita lekcí,

F = prostředí,

G = cvičební pomůcky,

H = provozní doba,

I = dostupnost parkování,

J = lokalizace fitness centra,

K = doplňkové služby,

L = recenze.

Následně byly mezi sebou porovnány vždy dvě kritéria a byla sečtena celková suma preferencí daných kritérií. Dále byla vypočtena váha kritérií tak, že byla suma preferencí daného kritéria podělena celkovou sumou všech preferencí. Výsledky hodnot jsou uvedeny v tabulce 5.3.

Tab. 5.3: Zjištění sumy preferencí a stanovení váhy jednotlivých kritérií

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	$\Sigma$ preferencí	Váha
A		0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	2	0,030
B	1		0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	4	0,061
C	1	1		1	0	0	1	0	1	1	1	0	7	0,106
D	1	1	0		0	1	1	0	1	1	1	1	8	0,121
E	1	1	1	1		1	1	0	1	1	1	1	10	0,152
F	1	1	1	0	0		1	0	1	1	1	1	8	0,121
G	1	1	0	0	0	0		0	1	0	1	0	4	0,061
H	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	0	10	0,152
I	0	0	0	0	0	0	0	0		0	1	0	1	0,015
J	1	0	0	0	0	0	1	0	1		0	0	3	0,045
K	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1		0	1	0,015
L	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1		8	0,121
$\Sigma$	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>66</b>	<b>1</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je zřejmé, že nejvíce preferovanými kritérii jsou kvalita lekcí a provozní doba, neboť klienti upřednostňují osobní přístup instruktora, který je dokáže motivovat a pomáhá jim se správnou technikou cvičení, provozní doba je také důležitá zejména pro pracující zákazníky, kteří mají většinou čas ve večerních hodinách anebo o víkendech.

Významnými kritérii jsou také nabídka lekcí, prostředí a recenze. Nabídka lekcí, která kopíruje moderní trend a je dostačující může také velkým způsobem ovlivnit návštěvu fitness centra. Návštěvníci fitness centra by se také měli v daném prostředí cítit dobře, aby měli chuť se znovu vrátit na další lekci. Recenze mohou také z určité části ovlivnit návštěvu, ale o další využívání služeb už pak rozhodne zákazník sám dle své vlastní spokojenosti.

Mezi poslední významnější faktor patří cena služeb, avšak ta není tolik stěžejní jako předchozí kritéria. Mnoho zákazníků si raději připlatí, pokud to pro ně znamená lepší uspokojení svých potřeb, vidí na sobě výsledky, mají zpětnou vazbu od trenérů a je jim v daném středisku celkově příjemněji.

Čtyřikrát byly preferovány stránky na sociální síti Facebook a cvičební pomůcky. Často aktualizované stránky mohou vést k přílivu dalších zákazníků a většího povědomí o podniku. Osobnější přístup k potenciálním nebo stálým zákazníkům, díky komunikaci a poskytování aktuálních informací. Podnik se bude návštěvníkovi stránek jevit jako atraktivní.

Méně preferovaná byla lokalizace fitness centra, pokud je firma atraktivní, zákazníkům nebude tolik na obtíž se na místo dopravit.

Pouze dvakrát byla preferovány webové stránky společnosti, neboť v dnešní době jsou více navštěvovány stránky na sociální síti Facebook. Nicméně pěkné a přehledné stránky na internetu jsou pomyslnou tečkou k dokonalosti.

Skoro zanedbatelnými kritérii je dostupnost parkování a doplňkové služby, ty mohou jenom zpříjemnit návštěvu, ale významně ji neovlivní. Parkovacích míst není zapotřebí příliš, protože fitness centra nebo jejich substituty existují v každém městě a podíl dojíždějících klientů nebude tolik značný.

Následně je potřeba stanovit, jak moc jsou vyjmenovaná kritéria charakteristická pro vybrané podniky FIT CLUB JANA a Rfitness. Obodovány budou škálou od 1 po 5, kdy 5 bude znamenat, že kritérium je danou firmou nejlépe splňováno, 1 naopak bude znamenat nejmenší plnění kritéria. Dále bude vypočítaná skutečná hodnota kritérií u obou podniků. Pro přehledné znázornění jsou podniky obodovány a následně vyhodnoceny v tabulce 5.4.

Tab. 5.4: Obodování jednotlivých kritérií pro FIT CLUB JANA a Rfitness

	FIT CLUB JANA	Rfitness	Váha	FIT CLUB JANA	Rfitness
A	1	4	0,030	0,030	0,12
B	1	5	0,061	0,061	0,305
C	5	3	0,106	0,53	0,318
D	3	3	0,121	0,363	0,363
E	2	5	0,152	0,304	0,76
F	3	5	0,121	0,363	0,605
G	4	5	0,061	0,244	0,305
H	4	3	0,152	0,608	0,456
I	4	5	0,015	0,06	0,075
J	5	3	0,045	0,225	0,135
K	2	4	0,015	0,03	0,06
L	3	5	0,121	0,363	0,605
<b>Σ</b>	-	-	1	<b>3,18</b>	<b>4,11</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Webové stránky a stránky na sociální síti Facebook byly u FIT CLUBU JANA obodovány nejnižší možnou hodnotou, neboť jejich aktualizace a počet příspěvků je docela slabý, webové stránky jsou nepřehledné a jsou ve stručném provedení, celkový vzhled stránek je jednoduchý. Naopak nově zavedená společnost se snaží prezentovat, dostat se do povědomí zákazníků a její péče o chod těchto stránek je značnější.

Cena lekcí FIT CLUBU JANA je nejnižší v okolí, se svou cenou 75 Kč za lekci ji nemohou žádné jiné podniky konkurovat se svými cenami cca 90 - 100 Kč.

Nabídka lekcí je u obou podniků ohodnocena totožnými 3 body. Je to proto, že každé fitness centrum by mohlo mít o něco širší nabídku cvičení. Ve FIT CLUBU JANA například chybí velmi oblíbená tabata a Rfitness se teprve se svými skupinovými lekci rozjíždí, velmi žádaným je tam však cvičení TRX, který bývá vyprodán.

Kvalita lekcí je hodnocena u analyzovaného podniku méně body, přestože má širší výběr lekcí, její kapacita nebývá oproti Rfitness naplněna. To může být zapříčiněno také slabší komunikací instruktorů se zákazníky, nízkou motivací, nízkému povědomí, apod.

Prostředí je ohodnoceno třemi body u FCJ, neboť je k dispozici pro cvičení pouze jeden menší sál a sprcha je k dispozici pouze jedna na chodbě. Prostory Rfitness byly obodovány nejvyšším možným počtem bodů, jelikož se jedná o nově vybudované fitness centrum.

Cvičební pomůcky jsou u obou podniků hodnoceny vysokými čísly. Rfitness má o jeden bod více, díky opět novým, modernějším pomůckám. Například u trampolínky v nově založeném podniku nechybí rukojeť, kterou trampolínky ve FCJ opatřeny nejsou.

Provozní doba je u FCJ docela vyhovující, lekce probíhají v žádaných večerních hodinách, chybí cvičení v pátek a sobotu a vzhledem k tomu, že v tyto dny nemá lekce ani konkurence by mohly být kapacity více naplněny. Rfitness má cvičení taktéž ve večerních hodinách, akorát je nemá tak často.

Dostupnost parkování není u FCJ přímo u budovy, ale nedaleko od ní je k dispozici pár parkovacích míst, poblíž jsou také sídliště, kde je možno parkovat, na základě tohoto bylo kritérium ohodnoceno 4 body. Rfitness disponuje svým vlastním parkovištěm, proto je ohodnocen 5 body.

Lokalizace fitness centra FCJ je v centru města, poblíž se nachází autobusová zastávka Vsetínská, tudíž není důvod neohodnotit kritérium plným počtem bodů. Naopak Rfitness je spíše na kraji města, nedaleko je však sídliště Vyhlídka, proto byl zvolen počet bodů 3.

Rfitness nabízí jako doplňkové služby ručníkový servis zdarma, dále pak možnost osobního tréninku po předchozí domluvě. FCJ má ručníkový servis za poplatek.

Velmi kladnými recenzemi se může pyšnit Rfitness, jež hodnotilo na stránkách Facebook 20 lidí, z toho 19 jich hodnotilo plným počtem 5 hvězdiček. Průměrně to pak vychází na hodnocení 4,9 hvězd z pěti. Hodnocení FCJ není na stránkách Facebook k dispozici a recenze nebyly na internetu nikde nalezeny, avšak na základě ústního či písemného vyjádření zákazníků došlo k ohodnocení.

Po vynásobení jednotlivých bodů váhou kritéria a následnému sečtení vyšlo, že FCJ je téměř o jeden bod slabší než konkurenční podnik Rfitness. Konkrétní hodnoty byly vypočteny u FCJ 3,18 a Rfitness 4,11. Rozdíl mezi těmito dvěma podniky je znát, to znamená příležitost neustále na fungování firmy pracovat a existuje prostor pro vylepšování důležitých kritérií.

## 5.5 SWOT analýza

Poslední metodou hodnocení konkurenceschopnosti firmy je SWOT analýza, která je vyhotovena na základě analýzy a výsledků předešlých metod. Pro tuto metodu byly definovány příležitosti a hrozby, které mohou ovlivnit podnik FIT CLUB JANA, dále pak silné a slabé stránky této firmy.

Pro určení strategie, kterou by se měl podnik ubírat bylo uskutečněno vyhodnocení jednotlivých příležitostí, ohrožení, silných a slabých stránek pomocí obodování a následného stanovení váhy prostřednictvím párového srovnání uvedeného v přílohách č. 6, 7, 8 a 9.

Příležitosti a silné stránky budou obodovány v rozmezí 1 až 5 bodů, kde 5 znamená největší významnost. Ohrožení a slabé stránky budou hodnoceny škálou bodů od - 1 až po - 5 bodů, kde - 5 je nejméně významná.

U párového srovnání bude vždy ke každému součtu celkových preferencí připočtena jednička, ať nedojde k výsledku 0. Postup hodnocení preferencí bude probíhat po řádcích tabulek, preferované kritérium bude označeno 1. Pokud bude preferováno kritérium ve sloupci bude označení 0.

Vypočítané váhy poté budou následně vynásobeny počtem bodů a na základě celkových výsledků dojde k vyhodnocení SWOT analýzy.

### 5.5.1 Příležitosti

- Příliv nových kvalifikovaných zaměstnanců na trhu - například kurzy na instruktora proplácenými úřadem práce, zaměstnanci pro které je sport, zdravý životní styl a motivace lidí zároveň i koníčkem.
- Noví zákazníci - dostat se do povědomí lidí efektivnější reklamou, změna kvality a nabídky lekcí.
- Zájem škol a jiných organizací o pronájem sálu - v rámci tělesné výchovy, zaměstnaneckých benefitů, apod.
- Změna životního stylu obyvatel - zvýšený zájem o pohyb a zdravý životní styl.



Tab. 5.5: Vyhodnocení příležitostí společnosti FIT CLUB JANA

<b>Příležitosti</b>	<b>Bodové ohodnocení</b>	<b>Váha</b>	<b>Celkové hodnocení</b>
Noví zaměstnanci	4	0,3	1,2
Noví zákazníci	5	0,4	2
Pronájem sálu	2	0,1	0,2
Životní styl	4	0,2	0,8
<b>Σ</b>	-	-	<b>4,2</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě tabulky 5.5 lze zaznamenat, že největší příležitostí pro podnik by bylo získání nových zákazníků pro naplnění kapacit jednotlivých lekcí, ne o moc méně významné by bylo přijetí nových instruktorů nebo školení svých stávajících k lepšímu přístupu a komunikaci se zákazníky. Efekt by také mohla přinést změna životního stylu obyvatel podporována trendem. Nejméně byl ohodnocen faktor většího zájmu o pronájem sálu, neboť to není hlavním předmětem podnikání ve fitness. Celkově byly příležitosti ohodnoceny 4,2 body.

### 5.5.2 Ohrožení

- Zvýšení daňových sazeb.
- Růst nezaměstnanosti ve městě a jeho okolí - úbytek klientů z finančních důvodů.
- Změna preferencí a motivace obyvatel - volný čas, práce, vytrvalost, apod.
- Krátký životní cyklus jednotlivých lekcí - do módy se dostane jiný druh cvičení.
- Nahrazování návštěv fitness center levnějšími nebo jinak atraktivnějšími substituty.

Tab. 5.6: Vyhodnocení ohrožení společnosti FIT CLUB JANA

<b>Ohrožení</b>	<b>Bodové ohodnocení</b>	<b>Váha</b>	<b>Celkové hodnocení</b>
Zvýšení daní	- 2	0,133	- 0,266
Nezaměstnanost	- 3	0,067	- 0,201
Změna preferencí	- 4	0,2	- 0,8
Životní cyklus lekcí	- 4	0,267	- 1,068
Substituty	- 5	0,333	-1,665
<b>Σ</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>- 4</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Největší hrozbou pro podnik by mohlo být stále větší využívání substitutů fitness center, neboť v dnešní době množství těchto substitutů narůstá a většinou jsou levnější nebo dokonce i zdarma. Významnou hrozbou se také může stát krátký životní cyklus jednotlivých lekcí, protože se stále vyvíjejí nové druhy cvičení, které získávají rychle na oblibě a upadá zájem o ty již zavedené. Jistým ohrožením podniku se také může stát změna preferencí a motivace lidí cvičit, to může být způsobeno pocitem nedostatku času, pracovního zatížení apod. Ohrožit návštěvnost také může růst nezaměstnanosti. Celkově jsou hrozby podniku ohodnoceny - 4 body.

### 5.5.3 Silné stránky

- Dny otevřených dveří - vyzkoušení všech nabízených druhů cvičení zdarma po 20 minutách.
- Pořádání akcí - například tematické tábory pro děti, víkendové pobyty, apod.
- Příjem platebních poukázek Sodexo.
- Stanovená nižší cena než u konkurenčních podniků.
- Umístění provozovny - v centru města Valašské Meziříčí.

Tab. 5.7: Vyhodnocení silných stránek společnosti FIT CLUB JANA

Silné stránky	Bodové ohodnocení	Váha	Celkové hodnocení
DOD	4	0,267	1,068
Pořádání akcí	3	0,2	0,6
Příjem poukázek	3	0,133	0,399
Nízká cena	4	0,333	1,332
Umístění podniku	2	0,067	0,134
$\Sigma$	-	-	<b>3,5</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Podle tabulky 5.7 lze určit, že největší silnou stránkou FIT CLUBU JANA je stanovení nízké ceny lekcí, kterému se konkurenční firmy nevyrovnají. Významné jsou taky dny otevřených dveří, které naplňují kapacitu fitness centra a mohou nalákat k pravidelné návštěvě lekcí, jež si účastníci oblíbí. Pořádání různých akcí je výhodou pro šíření povědomí o firmě a navázání kontaktů se zákazníky. Nejméně ohodnocen byl příjem platebních poukázek, neboť těmi nedisponuje převážná většina klientů a lokalizace podniku. Celkové hodnocení silných stránek bylo 3,5 bodů.

#### 5.5.4 Slabé stránky

- Nedostupnost permanentek - není podpořena motivace zákazníků se vrátit.
- Nedostupnost cvičení o pátcích, víkendech a svátcích - zaměstnaní lidé mívají v tyto dny nejméně času.
- Nízké povědomí - nedostatečná reklama podniku, neviditelnost, chybí plakáty, neviditelné označení provozovny.
- Nabízené lekce - nedostatečný výběr, nízká úroveň zatížení a neatraktivnost lekcí pro muže, chybí modernější lekce.
- Webové stránky a stránky na sociální síti Facebook - nízký počet příspěvků oproti konkurenci, jednoduché provedení.

Tab. 5.8: Vyhodnocení slabých stránek společnosti FIT CLUB JANA

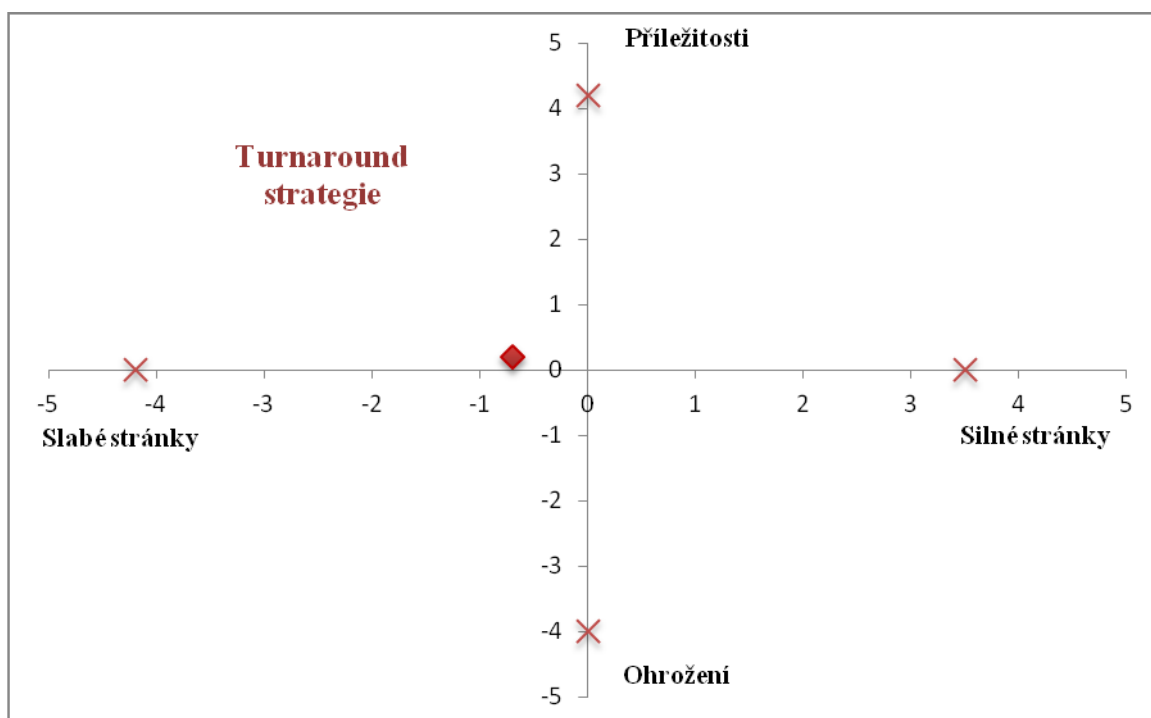
<b>Slabé stránky</b>	<b>Bodové ohodnocení</b>	<b>Váha</b>	<b>Celkové hodnocení</b>
Chybí permanentky	- 4	0,133	- 0,532
Provozní doba	- 3	0,133	- 0,399
Nízké povědomí	- 5	0,267	- 1,335
Nabídka lekcí	- 5	0,333	- 1,665
Internetové stránky	- 2	0,133	- 0,266
<b><math>\Sigma</math></b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>- 4,2</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Za největší slabou stránku společnosti lze považovat nabídku lekcí, která nezaujme zejména muže a další dotazované potenciální zákazníky. Významné je taky nízké povědomí o fitness centru způsobené neefektivní reklamou. Nedostupnost koupě permanentek je také pro tento druh podnikání nevýhodou. Nejméně významnou nejslabší stránkou je provozní doba a internetové stránky podniku. Slabé stránky byly celkově ohodnoceny - 4,2 body.

Pro zvolení strategie budou od sebe odečteny celkové body silných stránek od slabých stránek a příležitostí od hrozeb. V grafu 5.28 bude zaznamenáno dle výsledných hodnot, zda se má podnik ubírat strategií agresivní růstově orientovanou, diverzifikační, turnaround nebo obrannou.

Graf 5.28: Určení strategie na základě SWOT analýzy



Zdroj: vlastní zpracování

Graf byl sestaven na základě odečtení hodnoty ohrožení (- 4) od hodnoty příležitostí (4,2) a odečtu hodnoty slabých stránek (- 4,2) od zaznamenaného celkového výsledku silných stránek (3,5). Výslednými čísly a zároveň souřadnicemi jsou - 0,7 a 0,2, což řadí podnik do turnaround strategie. Nebezpečně se však blíží i k obranné strategii. Turnaround strategie znamená pro FIT CLUB JANA nutnost využívat příležitostí pro zvládnutí svých slabých míst.

## **6. Syntéza a doporučení**

Prostřednictvím všech použitých metod bylo zjištěno, že největší problém, který brání tomu, aby byla firma lépe konkurenceschopná je v nízkém povědomí o firmě, spousta lidí z Valašského Meziříčí a okolí vůbec neví o tomto fitness centru. Vyplynulo také to, že nabídka lekcí potenciální zákaznicky nezajímá a současná klientela je malá a není příliš loajální. Na trhu však existuje mnoho zákazníků a podnik by měl využít svých příležitostí pro jejich získání.

Návrhy na zlepšení stávající situace a zlepšení povědomí o firmě FIT CLUB JANA budou popsány detailněji níže.

### **6.1 Zvýšení povědomí o firmě formou reklamy a možnostmi internetu**

Bylo by vhodné vytvořit letáčky s názvem společnosti, adresou a rozvrhem lekcí, rozdat je do schránek po městě. Investovat také do reklamy, vyvěsit plakáty a viditelně označit provozovnu, neboť ta z ulice nejde vůbec vidět. Může si toho všimnout pouze návštěvník restaurace, ve které sídlí, když projde dvorkem a vyjde po schodech k hlavním dveřím.

Pořízení reklamních letáků ve formátu A5 by firmu vyšlo na 2 517 Kč za 10 000 ks a 10 plakátů formátu A3 za 514 Kč.

Doporučeno je také věnovat více času webovým stránkám a stránkám na sociální síti Facebook, protože to taktéž znamená určitou reklamu pro podnik, komunikaci s klienty i potenciálními klienty a vzbuzuje to větší prestiž společnosti. Například ostatní společnosti přidávají příspěvky na sociální síti Facebook téměř každý den, podnik FIT CLUB JANA přidal k 11. 4. 2016 naposledy příspěvek 10. 2. 2016, to znamená přes dva měsíce neaktivity. Což mimo jiné znamená, že nejsou uživatelům vůbec na očích.

Pro větší efekt by firma mohla pro tyto reklamní účely najmout alespoň jednoho pracovníka nebo brigádníka, který by se specializoval pouze na tuto činnost a aktivně ji vykonával.

### **6.2 Rozšíření a zlepšení nabídky lekcí**

Popřemýšlet nad dosavadní nabídkou lekcí a snaha o dosazení druhů cvičení, které jsou oblíbené, mohou zaujmout i muže anebo chybí u konkurence. Může to být například Tabata, Thai box a jiné bojové sporty nebo umění, Power Plate, Pole dance, Břišní pekáč, efekt by také mohly přinést kurzy sebeobrany pro ženy i muže prostřednictvím Krav Maga.

Tyto lekce by mohly být zavedeny v nové dny, nebo také místo méně oblíbených lekcí, kde je velmi nízká návštěvnost. Pro realizaci zejména lekcí bojových sportů a sebeobranu by bylo vhodné najmout nového specializovaného instruktora anebo poslat některého svého stávajícího na rekvalifikační kurz, který by vyšel, například přes portál [www.slevomat.cz](http://www.slevomat.cz) na necelých 5 000 Kč. Vibromasážní stroj lze zakoupit za 7 290 Kč, pro vyzkoušení by mohly být nejprve zavedeny soukromé lekce Power Plate pro 2 - 3 osoby.

Pro zkvalitnění lekcí by mohlo být uskutečněno školení stávajících instruktorů k aktivnějšímu přístupu ke klientům, motivaci a celkové komunikaci. Zavedení kvalitního osobního trenérství i s výživovým poradcem po předchozí domluvě se zákazníkem. Cena výživového kurzu je 9 900 Kč. Atraktivní a rozšířená nabídka lekcí by mohla být zavedena do jednoho roku.

### **6.3 Změna provozní doby**

Také pozměnění provozní doby by mohlo přinést pozitivní efekt. Snaha o zavedení některých lekcí i o víkendech anebo v pátky, kde toho tolik na výběr v žádných konkurenčních podnicích není a lidé mají v tyto dny nejvíce času. Hodně respondentů odpovědělo v dotazníkovém šetření, že nechodí do fitness center právě díky nedostatku času.

V jednom z těchto dnů by mohly být přidány některé z nově navrhovaných lekcí. Vhodná by byla k tomu také reklama a rozšíření novinky přes co nejvíce kanálů.

### **6.4 Pořádání skupinových běhů a závodů**

Tento návrh byl vytvořen z důvodu velmi preferované aktivity běhu obyvatel Valašského Meziříčí a okolí. Pořádání pravidelných skupinových běhů, například alespoň 1 krát týdně. Různé způsoby běhů (indiánských běh, spojený s překonáváním překážek, angličáky a jiné přidané cviky), v různých terénech, různý počet kilometrů.

Uspořádání překážkových i obyčejných závodů ve Valašském Meziříčí a okolí. Tento druh závodů je velmi oblíbený a při efektivní reklamě a kvalitní práci pořadatele těchto závodů, cestují i lidé z větších dálek. Místa pořádání například v kopcovitém terénu na Vrchovině, na Lhotách, Jarcová. Při větším kilometrovém zatížení by mohl být závod veden přes více obcí. Například přes Poličnou ve Valašském Meziříčí do Jarcové.

Nejdůležitějším krokem je získat na vybraná místa, kde by se závody mohly uskutečnit, povolení od obce nebo majitele soukromých pozemků. Závod by se mohl uskutečnit již na

podzim, například v září, přesné datum by se pak mělo odvíjet od toho, aby v okolí nebyly organizovány konkurující závody nebo jiné akce veřejností hojně navštěvované. Dále pak vymyslet poutavý název závodu nejlépe charakteristický daným během, firmou nebo místem běhu. Pro zkvalitnění závodů by mohl projekt získat finanční podporu od města. Vhodné by bylo vypracovat tedy projekt, kde by byly uvedeny cíle, charakteristika závodu, průběh, apod.

Tyto závody by měly být prezentovány na webových stránkách a stránkách na sociální síti Facebook a mělo by být vynaloženo úsilí o šíření povědomí (časté příspěvky, články, výtisk plakátů, letáčků). K realizaci by bylo vhodné najmout brigádníky, kteří by pomohli s organizací a přípravou závodu.

Další náklady by představoval tisk startovacích čísel, A5 formát, 800 Kč za 200 ks. Medaile na zakázku například z webu [www.sportovniceny.cz](http://www.sportovniceny.cz) vychází na 3 000 Kč za 200 ks. Záleží na konkrétním materiálu a jiných požadavků. Potisk stuhy i potisk medaile je za 10 Kč za kus. Důležitým krokem je zařízení občerstvení. Velkosklad Fontána má akční letáky s širokým výběrem nápojů. Pro měsíc duben je například cena vody Aquila 8,60 za kus. Popřípadě objednávka preclíků z podniku Cyrilovo pekařství vychází na 4 Kč za kus.



## 7. Závěr

Diplomová práce byla zpracována na téma zhodnocení konkurenceschopnosti malého podniku. K posouzení byly vybrány metody PEST analýza, Porterova teorie konkurenčních sil, hodnocení spokojenosti zákazníků, metoda párového srovnání kritérií a SWOT analýza. Ty byly v teoretické části charakterizovány a v praktické části došlo k jejich aplikaci na vybraný podnik FIT CLUB JANA, který má svou provozovnu ve Valašském Meziříčí.

Cílem práce bylo analyzovat a zhodnotit konkurenceschopnost vybraného podniku FIT CLUB JANA, s.r.o. pomocí zvolených metod a navrhnout možná zlepšení.

Pomocí externí analýzy bylo zjištěno, že nejvíce mohou podnik ovlivnit změny zákonů a jejich nutnost brzkého přizpůsobení na ně, také zvýšení nezaměstnanosti by mohlo být závažným důvodem k poklesu návštěvnosti, velmi důležité v tomto oboru podnikání je rovněž životní styl obyvatel a způsob trávení jejich volného času. Významné pro společnost je rychlost zastarávání strojů a životní cyklus jednotlivých lekcí, které mohou vlivem nově přichozí lekce ztrácet rychle svou atraktivnost.

Analýzou konkurenčních sil se ukázalo, že potenciální konkurenci by mohly odradit poměrně vysoké počáteční náklady a neustálé investice pro udržení se na trhu. Do odvětví však mohou vstoupit firmy zabývající se podobnou činností wellness, osobní trenéři, apod. Substituty existují v tomto oboru ve velmi hojné míře a jsou většinou levnější než fitness centra nebo zadarmo. Dodavatelé nemají příliš velkou vyjednávací sílu, neboť fitness centrum přestává využívat jejich nabídky nebo jsou jednoduše nahraditelnými (dodavatel nealkoholických nápojů). Vyjednávací síla zákazníků je vyšší, protože existuje na trhu spousta substitutů a firem zabývajících se fitness činností, mohou vyvíjet zejména tlak na nabídku a kvalitu služeb, neboť cena lekcí je nízká. Konkurenčních podniků ve Valašském Meziříčí je poměrně dost, největším konkurentem je však Rfitness.

Na základě hodnocení spokojenosti zákazníků bylo zejména zjištěno nízké povědomí o firmě a nedostatečná nabídka lekcí.

Pomocí metody párového srovnání byly srovnány kritéria podniku FIT CLUB JANA s největším konkurentem Rfitness. V konečném výsledku na tom firma Rfitness vyšla o téměř jeden bod lépe, a to zejména díky lekcím, péči o internetové stránky, reklamě, recenzím a novému prostředí.

Metodou SWOT analýzy byla určena strategie Turnaround, kdy by firma měla využít příležitostí k odstranění svých slabých míst.

Po celkovém shrnutí lze konstatovat, že by společnost měla věnovat více času zkvalitňování svých služeb a reklamy. I přes zjištěné nedostatky si fitness centrum nevede nejhůř. Existuje prostor pro zdokonalování různých parametrů, ve kterých si konkurence vede lépe. Zákazníků v tomto odvětví ve Valašském Meziříčí je dostatek, jen je potřeba pozměnit přístup a dostat je tak na svou stranu.

## Seznam použité literatury

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

ČIČHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 272 s. ISBN 80-86031-35-7.

FIALA, Petr, Josef JABLONSKÝ a Miroslav MAŇAS. *Vícekritériální rozhodování*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994. 316 s. ISBN 80-7079-748-7.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 275 s. ISBN 80-7226-811-2.

HANZELKOVÁ, Alena a kol. *Business strategie: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2013. 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.

HUČKA, Miroslav a kol. *Konkurenceschopnost podniků v podmínkách globalizace*. Ostrava: Ethics, 2005. 299 s. ISBN 80-902713-5-9.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.

MALÝ, Václav. *Marketingový výzkum: teorie a praxe*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. 181 s. ISBN 978-80-245-1326-3.

MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 310 s. ISBN 80-7261-054-6.

PORTER, Michael E. *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 2004. 396s. ISBN 0-7432-6088-0.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-099-6.

### **Internetové zdroje:**

ČESKÁ TELEVIZE. *Od ledna 2014 už žádný základní kapitál u s.r.o. - stačit bude koruna* [online]. [23. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1079069-od-ledna-2014-uz-zadny-zakladni-kapital-u-sro-stacit-bude-koruna>

ČESKÁ TELEVIZE. *Podnikatelské prostředí v Česku se zlepšuje, Singapur je stále nejlepší* [online]. [18. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1007841-podnikatelske-prostredi-v-cesku-se-zlepsuje-singapur-je-stale-nejlepsi>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Krajská správa ČSÚ ve Zlíně* [online]. [18. 3. 2016]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/1-xz>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Valašské Meziříčí* [online]. [18. 3. 2016]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=profiluzemi&uzemiprofil=31588&u=\\_\\_VUZEMI\\_\\_43\\_\\_545058#](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=profiluzemi&uzemiprofil=31588&u=__VUZEMI__43__545058#)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let* [online]. [18. 3. 2016]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&vyhltext=&pvo=ZAM01-B&pvoch=&zo=N&krok=5&z=T&f=TABULKA&verze=-1&nahled=N&sp=N&nuid=&zs=&skupId=426&filtr=G~F\\_M~F\\_Z~F\\_R~F\\_P~\\_S~\\_null\\_null\\_&katalog=30853&u=v413\\_\\_VUZEMI\\_\\_97\\_\\_19&&c=v3~8\\_\\_RP2014&str=v467&rouska=true&clsp=null](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&vyhltext=&pvo=ZAM01-B&pvoch=&zo=N&krok=5&z=T&f=TABULKA&verze=-1&nahled=N&sp=N&nuid=&zs=&skupId=426&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_null_null_&katalog=30853&u=v413__VUZEMI__97__19&&c=v3~8__RP2014&str=v467&rouska=true&clsp=null)

DAŇAŘI ONLINE. *Sazby daně z přidané hodnoty* [online]. [23. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/sazby--vzory--tabulky/sazby-dani-cestovni-nahrady/sazby-dane-z-pridane-hodnoty>

DAŇAŘI ONLINE. *Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob* [online]. [23. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/sazby--vzory--tabulky/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnicky-ch-osob>

FITCENTRUM - PODLESÍ. [online]. [3. 4. 2016]. Dostupné z: <http://www.fitpodlesi.com/>

FIT CLUB JANA. *Pravidelné cvičení ve Valašském Meziříčí* [online]. [17. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.fitclubjana.cz/cviceni-valasske-mezirici>

FIT CLUB JANA. *Pravidelné cvičení v Rožnově p. R* [online]. [17. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.fitclubjana.cz/pravidelne-cviceni>

HOTEL ABÁCIE & WELLNESS & FITNESS. [online]. [3. 4. 2016]. Dostupné z: <http://www.hotel-abacie.cz/cz/kategorie/fitness.aspx>

INFITNESS. [online]. [2. 4. 2016]. Dostupné z: <http://infitness.cz/kluby/valasske-mezirici>

KURZYCZ. *Inflace - 2016, míra inflace a její vývoj v ČR*. [online]. [17. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/?G=4&A=2&page=1>

KURZYCZ. *HDP 2016, vývoj hdp v ČR* [online]. [23. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?G=3&A=2&page=1>

MAPY.CZ. *Fit Club Jana* [online]. [11. 4. 2016]. Dostupné z: <https://mapy.cz/zakladni?x=17.9748190&y=49.4705443&z=17&source=firm&id=12922832&q=Mansk%C3%BD%20dv%C5%AFr>

MĚSTO VALAŠSKÉ MEZIŘÍČÍ. *Nejlepší město pro byznys? Valašské Meziříčí skončilo šesté* [online]. [18. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.valasskemezirici.cz/doc/40004>

MĚSTO VALAŠSKÉ MEZIŘÍČÍ. *O městě* [online]. [18. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.valasskemezirici.cz/doc/1046>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Doing Business 2016: Podnikatelské prostředí v ČR se zlepšuje* [online]. [18. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument167580.html>

PODNIKATEL.CZ. *Dohodu o provedení práce budete moct zrušit bez udání důvodů* [online]. [23. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/dohodu-o-provedeni-prace-budete-moct-zrusit-bez-udani-duvodu/#ic=serial-box&icc=text-title>

RFITNESS. [online]. [2. 4. 2016]. Dostupné z: <http://www.rfitness.cz>

STUDIO SILUETKA. [online]. [3. 4. 2016]. Dostupné z: <http://www.siluetka.cz/>

ZLÍNSKÝ KRAJ. *O kraji* [online]. [18. 3. 2016]. Dostupné z: <https://www.kr-zlinsky.cz/o-kraji-cl-17.html>

## Seznam zkratk

ČSÚ	Český statistický úřad
DOD	den otevřených dveří
DPP	dohoda o provedení práce
FCJ	FIT CLUB JANA
FN	fixní náklady
CHKO	chráněná krajinná oblast
MPO	ministerstvo průmyslu a obchodu
MSP	malé a střední podniky
PP	podnikatelské prostředí
RpR	Rožnov pod Radhoštěm
VM	Valašské Meziříčí
ŽP	životní prostředí

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 22. dubna 2016



.....  
Bc. Jolana Chrenková



## Seznam příloh

Příloha 1	Fotografie sálu a provozovny včetně mapy
Příloha 2	Rozvrh lekcí
Příloha 3	Náhled internetových stránek
Příloha 4	Vzor letáčku akce pro děti
Příloha 5	Dotazník
Příloha 6	Párové srovnání příležitostí
Příloha 7	Párové srovnání ohrožení
Příloha 8	Párové srovnání silných stránek
Příloha 9	Párové srovnání slabých stránek