

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

**EKONOMICKÁ FAKULTA**

KATEDRA ŘÍZENÍ

---

STUDIJNÍ PROGRAM: EKONOMIKA A MANAGEMENT

STUDIJNÍ OBOR: ŘÍZENÍ A EKONOMIKA PODNIKU

# **Analýza potřeb zákazníků vybrané firmy a strategie jejího dalšího rozvoje**

**Vedoucí diplomové práce:**

Ing. Dagmar Bednářová, CSc.

**Autor:**

Bc. Monika Švárová

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma ANALÝZA POTŘEB ZÁKAZNÍKŮ VYBRANÉ FIRMY A STRATEGIE JEJÍHO DALŠÍHO ROZVOJE vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a použila jsem prameny, které uvádím v přehledu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne

.....  
Bc. Monika Švárová

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Děkuji Ing. Dagmar Bednářové, CSc. za odborné vedení diplomové práce a za cenné rady, které mi při zpracování práce velmi pomohly.

# OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>LITERÁRNÍ PŘEHLED</b> .....	<b>3</b>
2.1	VYMEZENÍ POJMŮ .....	3
2.2	POSTUP PŘI ZPRACOVÁNÍ STRATEGIE PODNIKU .....	13
2.3	KONKURENCE, ANALÝZA KONKURENCE .....	14
2.3.1	<i>Porterův model pěti sil</i> .....	15
2.4	SWOT ANALÝZA .....	16
2.5	KOMUNIKACE A PÉČE O ZÁKAZNÍKA .....	18
2.6	FINANČNÍ ANALÝZA .....	21
2.6.1	<i>Ukazatele finanční analýzy</i> .....	22
<b>3</b>	<b>METODIKA</b> .....	<b>24</b>
3.1	CÍL PRÁCE .....	24
3.2	ZDROJE DAT .....	24
3.3	POUŽITÉ METODY .....	25
3.3.1	<i>Dotazníkové šetření</i> .....	25
3.3.2	<i>Metoda srovnávání (komparace)</i> .....	25
3.3.3	<i>Rozhovor</i> .....	25
3.3.4	<i>Swot analýza</i> .....	25
3.3.5	<i>Porterův model pěti sil</i> .....	26
3.3.6	<i>Step analýza</i> .....	26
3.3.7	<i>Procesní mapa</i> .....	26
<b>4</b>	<b>CHARAKTERISTIKA FIRMY</b> .....	<b>28</b>
4.1	VŠEOBECNÝ POPIS FIRMY .....	28
4.1.1	<i>Poslání, strategie a cíle firmy</i> .....	29
4.1.2	<i>Služby</i> .....	31
4.1.3	<i>Klíčové osobnosti</i> .....	34
4.1.4	<i>Organizační struktura</i> .....	34
4.1.5	<i>Procesy ve společnosti</i> .....	34
4.2	ODVĚTVÍ A TRH .....	37
4.2.1	<i>Analýza trhu</i> .....	37
4.2.2	<i>SWOT analýza</i> .....	40
4.2.3	<i>STEP ANALÝZA</i> .....	42
4.2.4	<i>Porterův model pěti sil</i> .....	47
4.3	FINANCE .....	50
4.3.1	<i>První rok podnikání</i> .....	50
4.3.2	<i>Druhý rok podnikání</i> .....	51
4.3.3	<i>Třetí rok podnikání</i> .....	52
<b>5</b>	<b>ANALÝZA SPOKOJENOSTI A POTŘEB ZÁKAZNÍKŮ</b> .....	<b>53</b>
5.1	MARKETINGOVÝ VÝZKUM .....	53
5.1.1	<i>Vyhodnocení dotazníkového šetření</i> .....	54
5.2	PRODUKT .....	69

5.3	CENA.....	69
5.4	DISTRIBUCE .....	70
5.5	REKLAMA A PODPORA PRODEJE .....	71
<b>6</b>	<b>MOŽNÉ STRATEGIE DALŠÍHO VÝVOJE SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>72</b>
6.1	STRATEGIE ROZŠÍŘOVÁNÍ SLUŽEB.....	72
6.2	STRATEGIE DIVERZIFIKACE.....	73
6.3	STRATEGIE ZAMĚŘENÁ NA MINIMALIZACI NÁKLADŮ .....	74
6.4	VÝBĚR VHODNÉ STRATEGIE.....	75
<b>7</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>79</b>
<b>8</b>	<b>SUMMARY .....</b>	<b>81</b>
<b>9</b>	<b>LITERATURA .....</b>	<b>82</b>
9.1	LITERÁRNÍ ZDROJE .....	82
9.2	ZDROJE V ELEKTRONICKÉ PODOBĚ.....	84
<b>10</b>	<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>1</b>
10.1	PŘÍLOHA 1 – DOTAZNÍK .....	1
10.2	PŘÍLOHA 2 – ŽIVOTOPIS MONIKY ŠVÁROVÉ.....	4

# 1 ÚVOD

Rozhodnutí stát se podnikatelem je zcela jistě velmi závažným krokem v životě člověka, je to však jen první krůček, celá řada jich následuje. Podnikatel musí mít vizi, poslání, musí vědět, co na trhu chybí, ale především musí znát potřeby zákazníků. K čemu je podnikateli, že vymyslí něco, co na trhu ještě není, co by mohlo lidem ulehčit práci, když lidé o tento produkt nemají zájem. Je potřeba se zákazníky komunikovat, vědět co jim chybí a čeho mají naopak dostatek.

To, že se jedinec rozhodne být podnikatelem, mu ovlivní dosavadní život, má příležitost naplnit si své sny, má šanci být svým pánem, rozhodovat se o svém pracovním i volném času, ale také se podnikání musí neustále věnovat. V dnešním turbulentním prostředí nesmí podnikatel usnout na vavřínech, vizi, poslání, strategii, kterou vytvořil na začátku podnikatelské činnosti, musí upravovat, vyvíjet, přizpůsobovat zákazníkům. To, co bylo módním hitem před rokem, nemusí být zákonitě hitem v současnosti.

Sestavení podnikatelského záměru by měla být samozřejmost, celé řadě podnikatelů se to ale zdá jako zbytečnost, což jim v budoucnu může způsobit problémy. Podnikatelský záměr poukáže na silné stránky, ale naopak umí odhalit i celou řadu stránek stinných. Poctivé sepsání podnikatelského záměru umožňuje i získání finanční podpory od bankovních a jiných subjektů. Podnikatelským záměrem však snaha podnikatele nekončí, na něj navazuje sepsání podnikové strategie, která by měla vystihovat, čeho chce podnik dosáhnout a jakým způsobem, může poskytovat velmi významnou konkurenční výhodu. Sepsat či vymyslet strategii podniku však není možné bez analýzy potřeb zákazníků a to například formou dotazníkového šetření či rozhovorů.

Strategické řízení hraje stále důležitější roli, a to především proto, že vlastníci podniků, kteří byli dříve i manažery v jedné osobě, za sebe nyní dosazují odborníky, avšak je zde kladen důraz na rentabilitu vložených investic, kterou vlastníci požadují. Dříve hrál jednoznačně prim kapitál a finance, je jasné, že toto zůstává, ale do popředí

se velmi výrazně dostává také kapitál lidský. Technologie, inovace, změny, to jsou v současnosti klíčové pojmy.

## 2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

### 2.1 Vymezení pojmů

**Podnikání** je podle obchodního zákoníku soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

**Podnikatelem** se může stát jednatel (fyzická osoba) nebo osoba právnická (především obchodní společnosti). Dle obchodního zákoníku je podnikatelem:

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku;
- osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění;
- fyzická osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

**Věcné faktory úspěšného podnikání** podle BEDNÁŘOVÉ, PARMOVÉ (2010)

- přiměřený, jasně definovaný trh pro dané výrobky a služby;
- získání a využívání informací o finanční a tržní pozici podniku a měnícím se tržním prostředí;
- efektivní spolupráce se zaměstnanci;
- investiční kapitál získaný externě nebo z vlastního zisku;
- přiměřená znalost, respektování a využívání regulačních a stimulačních norem státní správy a samosprávy.

**Překážky podnikání** podle BEDNÁŘOVÉ, PARMOVÉ (2010) jsou

- nedostatečné finanční prostředky;
- psychologické překážky – značný počet jedinců dává přednost pracovní jistotě a pravidelnému příjmu, také sem patří obava z nezdaru.



**Ohrožení podnikání** podle BEDNÁŘOVÉ, PARMOVÉ (2010) tvoří:

- konkurenční rivalita – cenová, jakostní, poprodejní servis, úvěry poskytovány kupujícím, inovace výrobku či služby;
- silní kupující – to nastává, pokud v oboru nakupuje pouze několik kupujících či pokud přechod k jinému dodavateli není žádný problém;
- absence kupujících;
- silní dodavatelé – dodavatelů je v oboru málo, mají výjimečné výrobky či služby.

**Výhody malých a středních podniků** spočívají podle LEDNICKÉHO, SLÁVIKA a VAŇKA (2002) v jednoduché, přehledné a srozumitelné organizační struktuře, která umožňuje snadné vedení, kontrolu a rychlý přenos informací. Další výhodou malých a středních podniků je možnost specializace na určitý segment trhu či výrobek. Výhodou přináší též přímý vliv a řídicí činnost vlastníka, schopnost reagovat na změny a přehlednost případných rizik.

**Nevýhody malých a středních podniků** spočívají podle LEDNICKÉHO, SLÁVIKA a VAŇKA (2002) v omezených možnostech financování, ve výrobě kvůli nevyužívání maximálního kapacitního potenciálu strojů, zaměstnanci velkých podniků mají větší zaměstnanecké výhody, komplikace při odbytu.

Správné **umístění maloobchodního zařízení** je podle VEBRA (2005) důležitým krokem k úspěchu podnikatele. Spádová oblast je oblast, v níž podnikatelská jednotka působí, oblast, kterou potřebuje ke své existenci. Spádovou oblast určují například tyto znaky: počet obyvatel, charakter zástavby, hustota osídlení atd. Zákazníka také ovlivňuje přijatelná dostupnost, záleží, jestli se do obchodu dostane pěšky, veřejnou dopravou či zdali musí autem. Důležitou roli též hraje čas, než se do obchodu dostane. Největší koncentrace maloobchodů tak bývá v historických centrech měst, poblíž hlavních tepen, kudy proudí denně mnoho lidí či v komerčních centrech.

**Strategii podniku** je možné chápat podle ROLÍNKA (2008) jako komplot, neboli plánovaný manévr, nebo model chování organizace ve vztahu k jeho historickému vývoji nebo jako pozici, vyzdvihující význam výrobků dodávaných na specifický trh a konečně jako charakter organizace.

Podle SOUČKA (2005) je **strategie** dlouhodobým rámcem, který sjednocuje ve firmě její hlavní cíle, priority a aktivity, přizpůsobuje zdroje firmy měnícímu se okolí, zejména zákazníkům a uspokojuje očekávání zainteresovaných skupin (stockholderů a stakeholderů). Podle SOUČKA (2005) je však praktičtější tato definice: **Strategie firmy** vyjadřuje její misi, vizi (tj. budoucí podobu), strategické cíle a strategické operace, tj. aktivity zajišťující naplnění mise, vize a splnění strategických cílů.

**Strategie** by podle TICHÉ, HRONA (2003) měla splňovat 3 kritéria a to přijatelnost, realizovatelnost a vhodnost.

**Strategie** podle WHEELERA, HUNGRA (2008) tvoří komplexní rámcový plán, popisuje, jak společnost dosáhne svých cílů a poslání. Maximalizuje konkurenční výhody a minimalizuje konkurenční nevýhody. Existují 3 základní typy strategie:

- Podniková strategie – popisuje celkový pohled, jakým směrem se bude podnik ubírat, jaké produkty bude nabízet, jakým způsobem chce dosáhnout růstu.
- Obchodní strategie – se zabývá pozicí podniku na trhu, její možné zlepšení, konkurencí a naopak spoluprací s ostatními podniky.
- Funkční strategie – je přístup podřízen funkcionálním oblastem pro dosažení firemních strategických cílů, tím, že maximalizuje využití zdrojů v podniku.

**Ministrategie** podle SOUČKA (1991) má v co nejstručnější formě formulovat základní rozvojové procesy v podniku. Tato ministrategie slouží především vrcholovému vedení, aby ukázalo svou strategickou připravenost, má dát pracovníkům podniku pocit jistoty, že vedení ví, čeho chce dosáhnout a jakým způsobem to udělá.

Podle SOUČKA (1991) by měla ministrategie obsahovat:

- stručnou analýzu okolí podniku – analýzu trhu, vědeckotechnického rozvoje, regionu;
- analýzu silných a slabých stránek podniku;
- formulaci tzv. specifických předností podniku – taková vlastnost podniku, která mu umožňuje dosahovat nadprůměrné výsledky a zajišťuje tak konkurenceschopnost;
- vizi ideálního podniku – vyjadřuje, čím podnik chce být;
- formulaci vrcholových strategických cílů – cílem se rozumí žádoucí stav, kterého chce podnik dosáhnout a který lze měřit kvalitativními nebo kvantitativními ukazateli;
- hlavní strategické operace – činnosti, které směřují k naplnění strategických cílů;
- návrh dalšího postupu prací.

KOTLER (2007) tvrdí, že pokud má firma **strategii** stejnou jako konkurence, pak vlastně žádnou strategii nemá, pokud ji má drobně odlišnou, pak je tato strategie slabá, strategie, která je jedinečná a nenapodobitelná je pak strategií silnou a nenapodobitelnou.

**Poslání podniku** podle ROLÍNKA (2008) představuje vizi a misi podniku, konkrétněji pak záměr či cíl. Vize vyjadřuje to, čím by podnik měl být, je zaměřena do budoucnosti, představuje určité aspirace. Mise je pak zformulovaná a napsaná vize.

**Poslání organizace** by mělo specifikovat, o co bude organizace z dlouhodobého hlediska usilovat (DONNELLY a další, 1997).

Charakterizovat **poslání podniku** je podle IVANCEVICE, DONNELLYHO, GIBSONA (1989) velmi náročné. Podniku může trvat i několik let než sepíše užitečné a

použitelné poslání. Poslání by mělo být tržně orientované, motivující, dosažitelné a konkrétní.

**Mise** podle SOUČKA (2005) pregnančně popisuje smysl podnikání firmy.

**Vize** podle SOUČKA (2005) definuje produkty, zákazníky, zájmové regiony firmy, její pozici na trhu a její specifické přednosti.

**Vize** v podstatě představuje stav firmy, do kterého by ji manažeři rádi v průběhu let dostali (KOŠTANA, ŠULEŘE, 2002).

Vize by měla být dosažitelná, orientovaná na trh, specifická a motivující.

**Strategické cíle** jsou podle SOUČKA (2005) stavy určitých ukazatelů, kterých firma chce v průběhu strategického období dosáhnout. Mohou být tvrdé, tj. definované předpisy (například zisk) nebo měkké (například spokojenost zaměstnanců).

**Strategické cíle** by měly být podle KOŠTANA, ŠULEŘE (2002) SMART, což znamená, měřitelné, akceptovatelné, realistické a sledovatelné v čase.

**Strategické operace** jsou pak podle SOUČKA (2005) aktivity, směřující ke splnění strategických cílů.

**Strategické procesy** mají podle SOUČKA (2005) své specifické rysy:

- takové, že neznáme budoucí vývoj faktorů (například mezinárodně politická situace, ceny ropy apod.), ovlivňujících strategii firmy;
- neustálé změny a zvraty;
- na strategické procesy působí velmi široké, celosvětové okolí;
- strategické procesy jsou velmi často vzájemně protichůdné;
- rozdílnost mezi efektivností řešení posuzovanou jednak z krátkodobého pohledu a jednak z dlouhodobého hlediska;
- relativní necitlivost k dílčím, izolovaně provedeným změnám;

- procesy jsou významně ovlivněny působením četných zpětných vazeb.

**Strategickým myšlení** podle SOUČKA (2005) rozumíme takový způsob myšlení, který odpovídá podstatě a specifickým rysům strategických procesů.

Principy strategického myšlení jsou podle SOUČKA (2005):

- princip myšlení ve variantách – strategie má několik variant a to z důvodu neurčitosti a nejistoty, tyto varianty by měly být od velmi optimistických až po pesimistické;
- princip permanentnosti – díky změnám okolí, zpětnovazebnosti strategických operací, vývojem poznatků o strategii a změnám uvnitř podniku;
- princip celosvětového systémového myšlení – celosvětový vliv ekonomických, politických, ekologických a dalších faktorů;
- princip interdisciplinárního myšlení – na tvorbě strategie se podílejí poznatky všech možných vědních disciplín;
- princip tvůrčího způsobu myšlení – realizace zcela nových, revolučních myšlenek, podpora iniciativního a optimistického zaměstnance;
- princip syntézy exaktního a intuitivního myšlení;
- princip myšlení v čase – řešení problémů z hlediska budoucnosti, úspora času, synchronizace časových operací a změny vztahů v průběhu času;
- princip zpětnovazebního myšlení – na firmu působí celá řada skutečností, ale i firma ovlivňuje okolí, také mezi procesy uvnitř podniku probíhají zpětné vazby;
- princip agregovaného myšlení;
- princip koncentrace – vědět na co je důležité se zaměřit, co je prioritní;

- princip etiky myšlení – spolehlivost, solidnost, důslednost v plnění závazků, ochota přizpůsobit se obchodním partnerům;
- princip vědomí práce s rizikem.

**Vnější prostředí podniku** je podle TICHÉ, HRONA (2003) charakterizováno celou řadou dalších subjektů, procesů, vazeb, pravidel, hierarchií hodnot a dalších faktorů. Tyto faktory lze rozdělit do následujících skupin:

- společenské faktory;
- ekonomické faktory;
- sociální faktory;
- technologické faktory.

Podle TICHÉ, HRONA (2003) je východiskem pro analýzu vnitřního prostředí zhodnocení dosavadní strategie. Snaha by se měla zaměřit na:

- analýzu zdrojů a kompetencí – zdroje se dělí na hmotné (lze je vidět či kvantifikovat) a nehmotné (zakotvené v historii podniku);
- analýzu hodnotového řetězce – jednotlivé činnosti v podniku přinášejí určitou hodnotu, podle tohoto kritéria se dělí na činnosti primární a podpůrné;
- analýzu klíčových procesů – sdružování jednotlivých činností do ucelených procesů především z pohledu zákazníků;
- analýzu exponovanosti podniku – cílem je ohodnotit, jak je podnik zranitelný zvenčí;
- analýzu portfolia;

- skórovací karty – zevrubné hodnocení, které pohlíží na podnik ze vzájemně se doplňujících perspektiv, 4 základní perspektivy jsou finanční, zákaznická, provozní a organizační;
- klíčové faktory úspěchu – 4 základní zdroje klíčových faktorů úspěchu jsou charakteristiky odvětví, konkurenční pozice, globální prostředí a organizační vývoj;
- analýzu konkurenceschopnosti – jak silná je současná konkurenční pozice, jak si podnik stojí ve vztahu ke konkurentům, má podnik konkurenční výhodu či nevýhodu.

**Marketing** je podle MACHKOVÉ (2006) proces začínající od nalezení budoucího výrobku až k jeho zavedení na trh. DRUCKER (2002) píše, že marketing je komplexní obchodní činnost, viděná z hlediska jejího konečného výsledku, z hlediska zákazníků. Podle KOTLERA (2007) se marketing chápe jako společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných statků s ostatními.

**Potřeba** (z pohledu marketingu) je stav pocíťovaného nedostatku některého ze základního uspokojení.

**Požadavek** je tužba po specifickém uspokojení těchto hlubších potřeb. Zatímco lidských potřeb je málo, lidských požadavků je mnoho.

**Poptávka** je chápána jako požadavek na specifický produkt, který je podložen schopností a ochotou si jej koupit.

**Analýza trhu a marketingová strategie** je podle FOTRA (1995) jednou ze základních pilířů úspěchu. Poznání trhu, analýza a prognóza poptávky, vyjasnění konkurenční situace aj. tvoří také východiska pro koncipování marketingové strategie projektu a základních marketingových nástrojů, které tvoří především marketingový mix. Marketingová strategie je však jen částí celkové strategie podniku.

**Marketingový výzkum** – podle FOTRA (1995) je náplní marketingového výzkumu získávání, analýza a hodnocení informací o trhu a jeho okolí, patří sem především takové faktory, které se týkají poptávky, konkurence, potřeby a chování zákazníků, konkurenčních produktů a marketingové nástroje. Data, které chceme pomocí marketingového výzkumu získat je možno sehnat buď z již existujících zdrojů (tzv. desk research) nebo pomocí speciálních šetření (field research). Marketingový výzkum má několik možných variant.

- Výzkum od stolu (desk research), který je založen na sběru a analýze sekundárních dat, které je možno získat z interních zdrojů podniku (účetnictví, výroční zpráva aj.) a dále z externích zdrojů (informační databáze, statistiky, odborná literatura).
- Terénní výzkum (field research), který se zabývá sběrem primárních dat, je velmi nákladný, protože tyto informace nejsou veřejně dostupné.
- Kontinuální výzkum probíhající průběžně, může být zaměřen na témata, o které se zajímá více subjektů.
- Jednorázové výzkumy – testování nových výrobků, testování reklamy, zjišťování postojů spotřebitelů.
- Kvantitativní metody – sem patří osobní rozhovory, telefonické dotazování, dotazování na internetu, anketní šetření.
- Kvalitativní metody umožňující získat informace, které vysvětlují příčiny chování spotřebitelů.

Po získání a vyhodnocení marketingových informací jsou dále podle FOTRA (1995) potřeba následující kroky.



- **Stanovit cílový trh projektu včetně popisu a analýzy jeho struktury**, definice trhu, charakteristika produktů, cenová úroveň, podpora prodeje, charakteristika zákazníků, distribuce, kvantitativní i kvalitativní charakteristiky trhu.
- **Analyzovat zákazníky** – zodpovědět si otázky typu: Co se nakupuje na trhu? Proč se to kupuje? Jaké jsou motivy zákazníků? Kdo jsou kupující? Kdo rozhoduje o nákupech? Kdy se produkt nakupuje a kolik? Kde se uskutečňují nákupy?
- **Definovat segmenty trhu** - trh je možno analyzovat jako celek popřípadě se doporučuje jeho rozčlenění na segmenty a to podle třech základních faktorů: geografické (národnost, městská či venkovská dominance), sociálně-demografická kritéria pro jednotlivce (věk, pohlaví, příjem, vzdělání, profese atd.) a kritéria psychologická (inovativnost zákazníků).
- **Analyzovat tržní konkurenci** – konkurenční faktory (současní konkurenti, potenciální i budoucí konkurenti, substituční produkty) do značné míry ovlivňují naši pozici na trhu. Důležité je vědět kdo jsou naši konkurenti, znát jejich cíle, slabé a silné stránky, co je ohrožuje a jaké mají naopak příležitosti.
- **Analyzovat distribuční kanály** – kanály spojující výrobce s konečným spotřebitelem, tyto distribuční kanály tvoří velkoobchod, maloobchod a přímá distribuce zákazníkům, popřípadě jejich konkurence.
- **Analyzovat obor**, do kterého podnikatelský záměr spadá, nutné je posoudit životní cyklus tohoto oboru.
- **Stanovit budoucí vývoj poptávky** – což tvoří hlavní část marketingového výzkumu, je důležité správně odhadnout jak skutečnou poptávku, tak poptávku maximální možnou.

Souhrn výsledků marketingového výzkumu umožňuje identifikovat tržní příležitosti a tržní rizika podnikatelského záměru.

**Marketingový mix** tvoří:

- **produkt** – může být cokoliv, co se nabízí na trhu a uspokojuje konkrétní potřebu;
- **cena** – je hodnota produktu nejčastěji vyjádřená v penězích, cena jediná z marketingového mixu generuje zisk;
- **propagace** – cílem propagace je vytvoření pozitivního náhledu na produkt;
- **distribuce** – jsou to činnosti zajišťující pohyb zboží od podniku ke konečnému spotřebiteli.

## **2.2 Postup při zpracování strategie podniku**

Zpracování strategie by se podle SOUČKA (1989) měly účastnit 2 skupiny pracovníků, jedná se o zpracovatelský tým, který je tvořen odborníky působící převážně mimo podnik a tým strategický, jehož členy jsou vedoucí pracovníci podniku.

- První blok podkladů – informace, jejichž znalost je předpokladem úspěchu, zvládnutí principů strategického myšlení.
- První jednání strategického týmu – diskuse o principech strategického řízení, výsledkem prvního jednání musí být jednoznačné přesvědčení strategického týmu o nutnosti zavedení systému strategického řízení.
- Druhý blok podkladů – informace o celosvětovém okolí a závěry, informace o strategické výchozí pozici podniku, metodika a výsledky mezipodnikového srovnávání, metodický návod k analýze silných a slabých stránek a k formulaci specifických předností podniku, podklady pro určení faktorů ovlivňujících strategii podniku.
- Druhé jednání strategického týmu - určení faktorů ovlivňujících strategii podniku, posouzení výsledků mezipodnikového srovnávání, určení silných a slabých stránek podniku, určení specifických předností podniku, vize podniku.

- Třetí blok podkladů – formulace faktorů ovlivňujících strategii podniku, formulace silných a slabých stránek podniku, specifických předností a vize podniku, varianty scénářů, strategický informační systém, návrh vrcholových strategických cílů podniku, zhodnocení zdrojů podniku.
- Třetí jednání strategického týmu – posouzení scénářů, formulace zásadního strategického rozhodnutí o tempu a kvalitě růstu podniku, formulace vrcholových strategických cílů podniku.
- Čtvrtý blok podkladů – návrh vrcholových strategických operací.
- Čtvrté jednání strategického týmu – určení vrcholových strategických operací.
- Pátý blok podkladů – hodnocení důsledků variant strategie, optimalizace variant strategie, návrh dílčích strategií.
- Páté jednání strategického týmu – posouzení návrhu dílčích strategií, výběr varianty strategie podniku k realizaci a strategií záložních.
- Šestý blok jednání – komplexní strategická studie podniku.
- Šesté jednání strategického týmu – schválení komplexní strategické studie, hodnocení kvality zpracované studie.
- Sedmý blok podkladů – vyčíslení odchylek od původních předpokladů, návrhy opatření reagujících na zjištěné odchylky.
- Sedmé jednání strategického týmu – je periodické, probíhá zpravidla jednou ročně, rozhodnutí o opatřeních reagujících na zjištěné odchylky.

### ***2.3 Konkurence, analýza konkurence***

Žádná společnost nemůže na trhu existovat osamoceně. Na každou společnost působí řada faktorů, které na ni působí a ovlivňují její chování. Podnik by se měl snažit co nejlépe znát své okolí tak, aby mohl rozpoznat případná rizika či naopak využít nabízené příležitosti. Konkurenci tvoří podniky, které nabízejí výrobky či služby, které se mohou navzájem substituovat.

### 2.3.1 Porterův model pěti sil

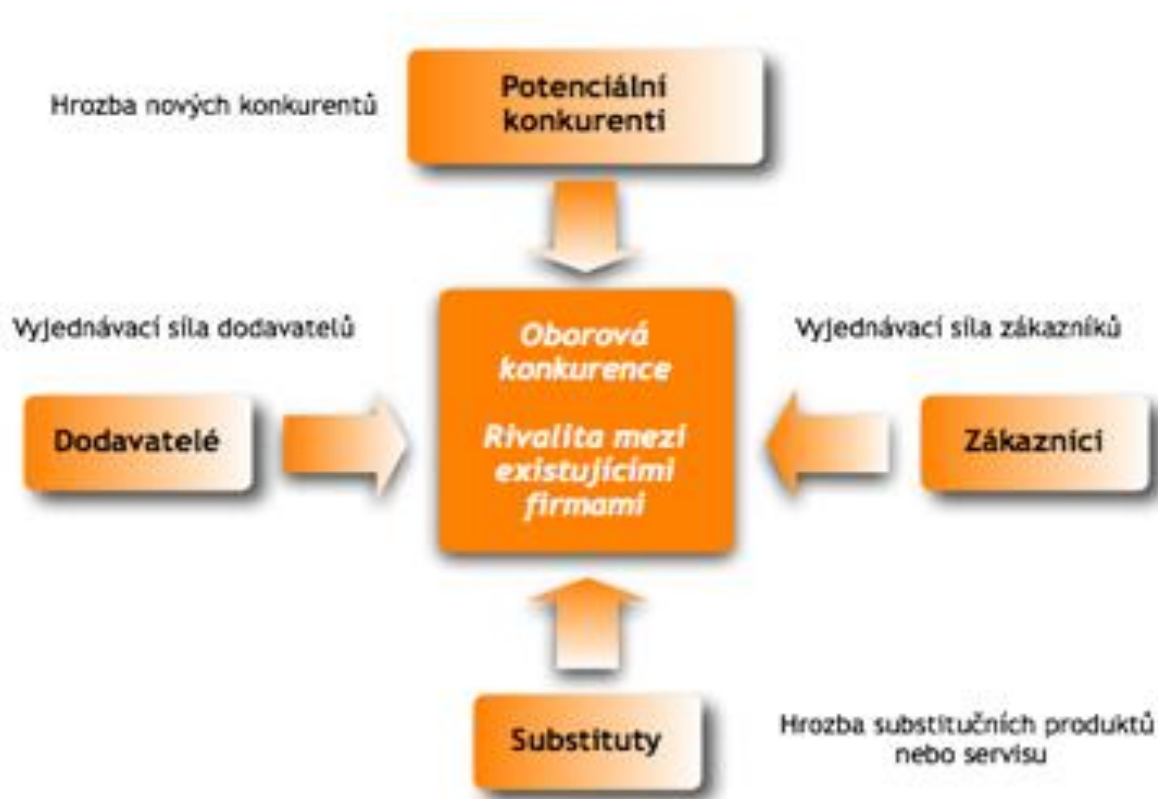
Porter postavil model fungování trhu na těchto faktorech:

1. rivalita mezi konkurenty;
2. vyjednávací síla dodavatelů;
3. vyjednávací síla odběratelů;
4. ohrožení ze strany nových konkurentů;
5. ohrožení ze strany nových substitutů.

Zdali bude podnik konkurenceschopný, rozhodují tyto faktory.

1. **Hrozba nově vstupujících firem** – o tom jak je daný trh atraktivní rozhoduje například kapitálová náročnost, stupeň diferenciací výrobků, vládní politika, přístup k distribuci apod.
2. **Vyjednávací vliv odběratelů** – odběratelé mají významný tlak na cenu a kvalitu produkce odvětví.
3. **Vyjednávací síla dodavatelů** – podobně jako u odběratelů.
4. **Hrozba substitučních výrobků nebo služeb** – pokud lze daný výrobek či službu snadno substituovat, trh se tak stává méně atraktivním.
5. **Vliv konkurentů v odvětví.**

Obrázek 1 – Porterův model pěti sil



Zdroj: <http://www.jirikoukal.com>

## 2.4 SWOT analýza

SWOT analýza se týká faktorů a skutečností, které pro firmu představují silné a slabé stránky podniku, příležitosti a ohrožení. Přičemž silné a slabé stránky se týkají přímo podniku, tedy se jedná o vnitřní prostředí podniku, zatímco příležitosti a ohrožení se týkají vnějšího prostředí podniku. Název SWOT analýza je odvozen od počátečních písmen slov, která jsou pro tuto analýzu klíčová.

S...strengths...silné stránky

W...weaknesses...slabé stránky

O...opportunities...příležitosti

T...threats...ohrožení

#### Příklady **silných stránek** podniku:

- adekvátní finanční zdroje;
- dobrá pověst u odběratelů;
- uznávaná vůdčí pozice na trhu;
- úspory z rozsahu;
- nákladová výhoda;
- lepší reklamní kampaň;
- schopní řídicí pracovníci podniku.

#### Příklady **slabých stránek** podniku

- nejasný strategický záměr;
- nevyužité kapacity;
- nedostatek manažerských dovedností a talentu;
- slabá pozice na trhu;
- nedokonalá distribuční síť;
- vysoké náklady ve srovnání s konkurenty.

#### Příklady **příležitostí** podniku

- vstoupit na nové trhy nebo tržní segmenty;
- rozšířit nabídku výrobků a uspokojit tak další potřeby zákazníků;
- diverzifikace;
- vertikální integrace;
- překonání obchodních bariér na atraktivních cizích trzích;

- rychlejší růst trhu.

#### Příklady **ohrožení** podniku

- konkurence ze strany cizích výrobců s nižšími náklady;
- rostoucí prodeje substitučních výrobků;
- pomalý růst trhu;
- rostoucí síla odběratelů nebo dodavatelů;
- měnící se potřeby a vkus zákazníků;
- nepříznivé demografické změny.

### **2.5 Komunikace a péče o zákazníka**

Komunikace se zákazníkem a péče o něj jsou hlavními atributy úspěchu. Pokud neumíme se zákazníkem efektivně komunikovat a poskytovat mu péči, kterou očekává, tak nám ani zcela bezkonkurenční produkt nepomůže.

Podle PARMOVÉ (2004) je zřejmé, že nejlepší reklamou jsou sami spokojení zákazníci. Je dokázané, že spokojený zákazník sdělí svou zkušenost 4 až 5 svým známým, naopak negativní zkušeností sdělí 10 až 11 lidem. Proto je péče a komunikace se zákazníkem tak důležitá, může podniku pomoci, ale také výrazně uškodit. V dnešní situaci však klasická verbální reklama nestačí, proto se přistupuje ke komunikačnímu mixu, který je tvořen následujícími body.

- **Reklama** – cílem reklamy je vytvořit dlouhodobý vztah mezi zadavatelem a cílovým trhem. Podle KOTLERA (1997) je reklama každá placená forma nepersonální prezentace a podpory myšlenek, výrobků nebo služeb, kterou vykonává identifikovaný sponzor prostřednictvím hromadných medií.
- **Podpora prodeje** – je prováděna nepravidelně a jejím cílem je dosažení okamžitého, krátkodobého efektu, což je zvýšení obrátu prodeje.

Příkladem podpory prodeje mohou být: kupóny, věrnostní odměny, reklamní předměty, zvýhodněná balení apod.

- **Osobní prodej** – je dvousměrná komunikace mezi prodejcem a zákazníkem, která slouží k ovlivnění zákazníka a následného prodeje produktu. Je to velice efektivní avšak nákladný způsob komunikace.
- **Public relations** – je práce s veřejností (s dodavateli, vládou, zákazníky, místní veřejností, zaměstnanci, akcionáři a obchodníky). Pomocí práce s veřejností se budují a udržují dlouhodobé pozitivní vztahy veřejnosti k podniku a jeho činnosti.
- **Přímý marketing** – je přímá adresná komunikace prodávajícího s pečlivě vybraným zákazníkem. Může se provádět pomocí pošty, telefonu, televize či elektronické pošty.

Podle BUREŠE, ŘEHULKY (2001) existuje 10 zlatých pravidel péče o zákazníka.

1. **Na prvním místě je ten, kdo nás živí.** V dnešní době se prodej přirovnává k partnerskému vztahu, zde je také velice důležitá komunikace a umění se vcítit do druhého, proto je důležité, aby prodejce uměl přemýšlet jako zákazník. Dalším faktorem úspěchu je vědět, kdo jsou pro firmu klíčoví zákazníci a s těmito zákazníky umět efektivně komunikovat. I v obchodě totiž platí Paretova zákonitost, která tvrdí, že 20 % příčin způsobuje 80 % následků, tedy že 20 % klíčových zákazníků nám vytvoří 80 % tržeb. Právě proto je důležité mít aktuální evidenci nejen těchto zákazníků, která poskytuje informace jako je adresa, IČO, odběry, platební disciplínu apod.
2. **Zákazník je především člověk,** proto je důležité se k němu tak chovat, již při prvním kontaktu se zákazníkem s ním navazujeme vztah, záleží jen na prodáváči/poskytovateli služby, jaký ten vztah bude. Člověk má zvláštní



dar zpříjemnit i tu nejnepříjemnější situaci a naopak zkažit to, co se zdánlivě zkažit nedá.

3. **Vztah se buduje komunikací** a to doslova. Péče o stávající zákazníky je mnohem levnější než získávat nové zákazníky, avšak 2/3 zákazníků firma ztratí proto, že se jim dostatečně nevěnuje. Proto je nutné o zákazníky pečovat, stačí tak málo, jen jim například poslat blahopřání k narozeninám, poslat výstřižek z novin, který se týká jejich koníčka, důležité je zákazníkovi ukázat, že si vážím jeho a ne jen jeho peněženky. Důležitý je také první dojem, který na zákazníka uděláme, výzkumy prokazují, že první 4 minuty jsou rozhodující.
4. **Nejspokojenějším zákazníkem je „obskakovaný“ zákazník** avšak prvně si musíme získat zákaznickou důvěru. Musíme dát zákazníkovi šanci, aby se „rozkoukal“, dát mu najevo, že o něm víme a pokud bude chtít, jsme mu okamžitě k dispozici.
5. **Obranný val proti nájezdům konkurence se buduje z drobných kaménků.** V dnešní době se komunikace přesouvá na komunikaci přes internet, je však důležité si uvědomit, že osobní kontakt se zákazníkem nic nenahradí. Nemá cenu se snažit zákazníky zahltit všemi informacemi, každý zákazník má jiné požadavky a přichází k nám z jiného důvodu, proto je podstatné dostat informace ke klíčovým zákazníkům.
6. **Služby zákazníkům znamenají více než servisní zákrok,** příkladem může být přizpůsobení jazyka zákazníkovi. Pokud si se zákazníkem nerozumíme je to veliký problém, nejedná se zde jen o cizí jazyky, ale také o to, umět zákazníkovi vysvětlit i technické informace o produktu slovy, které pochopí.
7. **K péči o zákazníka patří také přemýšlení za zákazníka** a s tím spojené naslouchání, zákazníkovi je třeba dát najevo, že ho vnímám a snažím se vyčíst i to co říká mezi „řádky“. Zákazník je osoba líná a chce si vše co nejvíce zjednodušit, pokud se nad tím prodejce zamyslí a udělá to za něj,

získává tak jasnou konkurenční výhodu. Výraznou konkurenční výhodou také je rychlost dodání zboží, zákazník chce mít všechno hned.

8. **Ztráta zákazníka je proces, který začíná ztrátou důvěry.** Většina obchodníků se vymlouvá na to, že zákazníci od nich odchází proto, že konkurence nasadí nižší cenu. Opak je však pravdou, pouze 8 % zákazníků odchází kvůli ceně, ve většině případů služba či výrobek neuspokojuje to, co zákazník požaduje nebo se o něj podnik špatně stará.
9. **Nejlepším prodejcem je nadšený zákazník,** zákazník je spokojen pokud mu firma poskytne kvalitní produkt, dodržuje termíny a cenu, poskytuje servis bez diskuzí a má konzistentní úroveň služeb, dalším faktorem spokojenosti je osobní zájem firmy o zákazníka. Zákazník se stane nejen zákazníkem spokojeným ba dokonce nadšeným, pokud ho firma nějak pozitivně šokuje, to znamená, věnuje mu nějakou pozornost, kterou zákazník nečeká, zákazník pak bude s velkou pravděpodobností všude povídat o společnosti jen v dobrém slova smyslu.
10. **Investice do péče o zákazníka je investicí s nevyšší mírou návratnosti,** pokud má firma aktuální databázi se zákazníky, může při zavádění nového výrobku na trh použít tuto databázi, a tak do jisté míry snížit riziko z neúspěchu produktu. Je zřejmé, že zákazník o sobě poskytne informace jen tehdy, pokud mu to také něco přinese, je tedy důležité zákazníkům vysvětlit, proč dané informace požadujeme, že cílem je především zkvalitnění služeb.

## **2.6 Finanční analýza**

Finanční analýza je podle SUCHÁNKY (2007) důležitým nástrojem finančního managementu, protože poskytuje manažerovi podklady pro správná finanční rozhodnutí. Základním cílem každé finanční analýzy je posouzení finančního zdraví podniku, tedy se jedná o:

- schopnost podniku splácet své závazky v době jejich splatnosti (likvidita);

- výnosnost, která charakterizuje úroveň výtěžnosti vloženého kapitálu;
- rychlost obratu prostředků (aktivita);
- schopnosti manažerů využívat majetek podniku;
- finanční stabilitu (finanční struktura, zadluženost).

## **2.6.1 Ukazatelé finanční analýzy**

### **2.6.1.1 Ukazatele likvidity**

Ukazatele likvidity neboli platební schopnosti podniku, vyjadřují schopnost podniku hradit krátkodobé závazky.

- běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobá pasiva, optimální hodnota je 2;
- pohotová likvidita neboli Quit test = (oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobá pasiva, optimální hodnota je větší než 1;
- peněžní likvidita = finanční majetek / celková krátkodobá pasiva, hodnota se pohybuje mezi 0, 2 a 0, 4.

### **2.6.1.2 Ukazatele rentability**

Ukazatele rentability jsou nejčastěji zjišťovány a to především proto, že poměří zisk podniku k jeho zdrojům.

- rentabilita vlastního kapitálu (ROE) = hospodářský výsledek po zdanění / vlastní kapitál;
- rentabilita aktiv z hospodářského výsledku po zdanění (ROA) = hospodářský výsledek po zdanění / aktiva.

### **2.6.1.3 Ukazatele aktivity**

Ukazatelé aktivity poukazují na schopnost podniku využívat vložené prostředky a to pomocí rychlosti jejich obratu.

- ukazatel obratu aktiv = tržby / aktiva;
- ukazatel doba obratu zásob = zásoby / denní tržby,
- ukazatel doba obratu pohledávek = krátkodobé pohledávky / denní tržby;

- ukazatel doba obratu závazků = krátkodobé závazky / denní tržby.

#### **2.6.1.4 Ukazatele zadluženosti**

Tyto ukazatelé nám vyjadřují vztah mezi vlastními a cizími zdroji v podniku. Na základě těchto ukazatelů se může určovat riziko neschopnosti splácet pohledávky, pokud je vysoká zadluženost.

- ukazatel míry celkové zadluženosti = cizí zdroje / aktiva.

## **3 METODIKA**

### **3.1 Cíl práce**

Cílem diplomové práce je analýza současného stavu firmy a potřeb zákazníků. Návrh strategie jejího dalšího rozvoje.

Diplomová práce bude zaměřena na popis potřeb zákazníků v oblasti sportu, fitness, wellness, sportovních pobytových zájezdů i víkendových pobytů.

Dílčím cílem této práce je porovnání současných potřeb s těmi, které byly aktuální v minulosti a na základě tohoto srovnání definovat takovou strategii, která bude pružně reagovat na potřeby zákazníků v současnosti, ale zároveň zachová důležité a úspěšné pilíře, na kterých firma postavila svůj úspěch v minulosti.

Dalším a neméně důležitým cílem této práce je vysledování trendu v chování zákazníků a jeho implementace do činnosti firmy i její strategie.

Jedním z klíčových výsledků práce je sestavení několika variant strategií, ze kterých bude následně vybrána nejvhodnější strategie pro danou situaci. Predikce budoucnosti není snadná, a proto je zapotřebí mít vždy k dispozici několik variant řešení, které je možné aplikovat na konkrétní situaci na trhu.

### **3.2 Zdroje dat**

Analýzy potřeb zákazníků i vypracování jednotlivých variant strategií je dosaženo na základě poznatků získaných absolvováním předmětů týkajících se dané problematiky (Marketing, Strategický management, Procesní management, Malé a střední podnikání, Řízení služeb, Manažerská ekonomika, Finance podniku atd.), ale také na základě poznatků získaných z odborné literatury. Důležité informace potřebné k sepsání podnikatelského záměru poskytuje sám podnikatel. Právě podnikatel musí určit vizi podniku, na jejímž základě lze později zformulovat jasnou strategii, kterou se podnikatelský záměr bude řídit.

Analýza potřeb zákazníků byla prováděna na základě marketingového šetření, použitím dotazníkové metody.

### **3.3 Použité metody**

#### **3.3.1 Dotazníkové šetření**

Marketingový výzkum probíhal v letních měsících roku 2011. Dotazník byl sestaven na základě zkušeností a za účelem zjištění potřeb zákazníků s tím, že výsledek bude zpracován do strategie firmy a jejího dalšího rozvoje. Dotazník je přiložen v příloze 1. Cílem marketingového šetření je zjistit potřeby zákazníků, co očekávají od svého sportovního vyžití, jaké instruktory hledají a čemu při svém rozhodování přikládají největší váhu.

. Dotazník byl předložen celkem 117 respondentům, kteří byli vybráni náhodně. Sestaven byl na základě odborných zkušeností instruktorů a trenérů v oblasti fitness. Dotazník byl zveřejněn na internetu v období 22. 7. 2011 až 9. 8. 2011 a dle společnosti Vyplňto.cz má dobrou vypovídací schopnost. V dotazníku respondenti odpověděli na 16 otázek, přičemž průměrná doba vyplňování byla 5 minut 15 sekund. Návratnost dotazníku byla 65,9% (poměr počtu vyplněných dotazníků k počtu zobrazených dotazníků).

#### **3.3.2 Metoda srovnávání (komparace)**

Tato metoda byla použita především při porovnání sledovaného podniku s konkurencí, zjištění kde má lepší pozici konkurence, a kde by naopak mohla mít výhodu zakladatelka podniku. Díky srovnávání s konkurencí dochází k motivaci se zlepšovat a být lepší než druhý.

#### **3.3.3 Rozhovor**

Rozhovor je další metodou, díky které je možné získat mnoho kvalitních informací, především těch informací, které snadno opomene například dotazníkové šetření. Pomocí rozhovoru lze získat jasný obraz o tom, co lidé přesně chtějí a očekávají a je možno ihned na všechny nejasnosti reagovat a získat tak podrobnější informace.

#### **3.3.4 Swot analýza**

Pomocí SWOT analýzy byly stanoveny silné a slabé stránky podnikatelské činnosti. Výsledky jednak charakterizují vnitřní prostředí podniku, ale také příležitosti a

ohrožení, které se týkají vnějšího prostředí. Následně bylo provedeno seřazení faktorů od nejdůležitějších pro podnik po ty méně důležité. Na základě vzájemného porovnávání faktorů byly sestaveny preference jednotlivých faktorů, ze kterých pak vyplývá daná strategie.

### **3.3.5 Porterův model pěti sil**

Pomocí tohoto modelu je analyzováno konkurenční okolí nově vznikajícího podniku, jsou popisovány vlivy působící na tento podnik z pohledu nových konkurentů, dodavatelů, odběratelů a potencionálních substitutů.

### **3.3.6 Step analýza**

Jedná se o analýzu makro-okolí podniku, analyzují se faktory politické a legislativní, ekonomické, sociálně kulturní a technologické. Metodika STEP analýzy:

- zjištění faktorů vnějšího prostředí;
- význam faktorů dle jejich dopadů z časového hlediska (kategorie dle významnosti a dle dopadu);
- návrh hypotézy (základu scénáře vývoje) vymezující změnu hodnoty sledovaného faktoru a jeho dopad na sledovaný subjekt a její podložení informačními zdroji;
- přiřazení faktoru dle metodiky STEP analýzy k jednotlivým skupinám.

### **3.3.7 Procesní mapa**

Procesní mapa dává obraz pracovního toku v podniku a je nástrojem pro popis firmy, který využívá principů procesního řízení. Procesní mapa je nástrojem pro analýzu procesů, subprocessů a činností, které v těchto procesech probíhají.

Při konstrukci procesní mapy, je nutné respektovat následující předpoklady:

- při konstrukci nás nezajímá, kdo danou činnost vykonává, ale o jakou činnost se jedná;
- procesní mapa musí být především jednoduchá a přehledná;

- procesní mapa musí zahrnovat požadavky zákazníka;
- procesní mapa musí zahrnovat i možné potenciální zákazníky.



## 4 Charakteristika firmy

### 4.1 Všeobecný popis firmy

Společnost Bosucentrum byla založena v roce 2009 dvěma společníci. Jedná se o společnost poskytující instruktorské služby v oblasti cvičení Bosu, Flowinu, Jumpingu, Alpiningu, TRX a Nordic Walkingu. Dále pak společnost organizuje sportovní víkendové pobyty a sportovně relaxační dovolené (letní i zimní).

<b>Obchodní název:</b>	Bosucentrum
<b>Název firmy:</b>	Monika Švárová
<b>Sídlo firmy a provozovny:</b>	Žerotínova 11, České Budějovice, 37004
<b>Právní forma podnikání:</b>	Osoba samostatně výdělečně činná
<b>Předmět činnosti:</b>	Poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti tělesné výchovy a sportu  Cestovní agentura

Poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti tělovýchovy a sportu se řadí do živností vázaných. Žadatel musí splňovat jeden z následujících bodů:

- vysokoškolské vzdělání ve studijním programu a studijním oboru zaměřeném na tělesnou kulturu, tělovýchovu a sport;
- vyšší odborné vzdělání v oboru vzdělání zaměřeném na tělesnou kulturu, tělovýchovu a sport;
- osvědčení o rekvalifikaci nebo jiný doklad o odborné kvalifikaci pro příslušnou pracovní činnost vydaný zařízením akreditovaným podle zvláštních právních předpisů, nebo zařízením akreditovaným Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, nebo ministerstvem, do jehož působnosti patří odvětví, v němž je živnost provozována.

Jelikož zakladatelka neabsolvovala vysokou ani vyšší odbornou školu se zaměřením na tělesnou výchovu a sport a neabsolvovala ani rekvalifikační kurz, bylo při založení firmy využito garanta, který jednu z těchto podmínek splňuje.

Zakladatelka podniku se rozhodla pro spolupráci se společnicí, která má v oblasti poskytování tělovýchovných a sportovních služeb již letité zkušenosti. Zakladatelka podniku spolu se svojí společnicí se rozhodly společně investovat do pomůcky Bosu Balance Trainer a začít společně podnikat, avšak každá na vlastní zodpovědnost a na samostatný živnostenský list, popřípadě na dohodu o provedení práce. Výhoda této spolupráce je zřejmá, jednak cvičební pomůcky Bosu Balance Trainer jsou finančně nákladné, a tak se tato investice rozdělila na 2 části, přičemž každá může při svých hodinách používat všechny cvičební pomůcky (tedy i ty, které nevládní), a dalším důvodem je zastupitelnost instruktorek v případě nutnosti (dovolená, nemoc). To omezuje možný odliv klientely při častých výjimekách a výpadech v rozvrhu lekcí.

#### **4.1.1 Poslání, strategie a cíle firmy**

Společnost Bosucentrum chce svým klientům poskytovat především kvalitní služby, jejím hlavním cílem je uspokojit jejich potřeby a to tak, že hodiny cvičení maximálně přizpůsobí potřebám klientů samotným. Společnost dbá na názory zákazníků, snaží se o efektivní komunikaci a neustálou inovaci ve své činnosti. Dbá na týmovou spolupráci instruktorů, podporuje příjemné pracovní prostředí.

Základní poslání podniku je být přední poskytovatel cvičení Bosu v Jihočeském kraji. Podnik toho chce dosáhnout především pomocí vytvoření klientské základny, která se bude stále vracet. Dbát bude především na spokojenost zákazníků a také samozřejmě na zvyšující se kvalitu vlastních služeb. V počátku podnikání je pro firmu hodně důležité oslovení cílových skupin zákazníků, vytvoření základní klientely, která firmě do budoucna přinese kladné reference.

Na základě marketingového šetření bylo zjištěno, že klienti mají zájem jednak o cvičení aerobní (tj. cvičení, které má za úkol udržet tepovou frekvenci ve vyšších hodnotách a zajistit tak ideální podmínky pro trénink krevního oběhu a spalování tuků), tak o cvičení pomalejší, spíše protahovací. Z hlediska věku klientů se společnost

Bosucentrum chce zaměřit na celé spektrum věkových skupin, od nejmladších až po seniory.

Dalším významným cílem firmy je maximalizace zisku, a to samozřejmě při udržení vysoké kvality poskytovaných služeb. Hlavním cílem podniku po dosažení zisku je investice do rozšíření podniku, a to především do investičního majetku (nových pomůcek pro nové druhy cvičení, které v Českých Budějovicích prozatím nejsou) či financování dalších kvalifikačních kurzů.

#### **4.1.1.1 Krátkodobé a střednědobé cíle**

Klientela Bosucentra je v současné době složena spíše z žen, i když je třeba říci, že za poslední rok společnost získala řadu věrných klientů i mezi muži a to hlavně díky cvičení Flowin, Alpinning a TRX. Tato cvičení jsou zaměřena na posilování a jedním z krátkodobých až střednědobých cílů je využití právě těchto cvičení k získání většího počtu zákazníků právě mezi muži.

Střednědobým cílem společnosti je její rozšíření. Toto chce společnost dosáhnout navázáním spolupráce s kvalitními instruktory, kteří budou cvičit pod záštitou společnosti Bosucentrum a budou naplňovat standardy v poskytovaných službách, které nastavily samy zakladatelky společnosti.

Dalším cílem je optimální výše zisku, která zajistí zhodnocení vkladu. Nelze opomenout ani cíl stability na trhu, kterého chce firma dosáhnout především na základě doporučení spokojených zákazníků, kteří budou šířit dobré jméno firmy mezi své přátele a známé.

#### **4.1.1.2 Dlouhodobé cíle**

Hlavním dlouhodobým cílem je udržení na trhu, rozšiřování klientely, která se bude neustále vracet a bude cvičení s instruktory společnosti Bosucentrum považovat za nedílnou součást svého života.

Samozřejmostí je také návrat vložených investic a jejich zhodnocení a s tím spojená finanční stabilita.

Za dlouhodobý cíl považuje společnost rozšíření své činnosti o služby cestovní agentury, která by sdružovala instruktory z celé České republiky a která by zajišťovala klientům víkendové, relaxační a sportovní dovolené a víkendové pobyty.

Možný dlouhodobý cíl je také založení vlastního mini fitness, které by bylo zaměřené na cvičení v sálech, nejednalo by se o posilovnu. Tento cíl však není úplně realizovatelný, díky rozsáhlé konkurenci, která v Českých Budějovicích v současné době je.

#### **4.1.2 Služby**

Jak již bylo řečeno hlavní konkurenční výhodou společnosti Bosucentrum je především kvalita a spokojenost zákazníků. Díky neustálé snaze držet krok s dynamickým vývojem na trhu, na kterém se firma pohybuje, se společnost rozhodla pro následující druhy cvičení:

#### **Bosu**

Je to nový druh cvičení vymyšlený ve Spojených státech amerických. Tak jako řada významných objevů i tento byl výsledkem výzkumů pro kosmonauty. Poprvé byl představen v roce 1999 olympijským týmům. Bosu je unikátní balanční, stabilizační tréninkové zařízení, které by navždy mohlo změnit sportovní a fitness průmysl. Cvičební pomůcka Bosu Balance Trainer je vhodná jak pro rehabilitaci, tak pro vrcholové sportovce, záleží pouze na klientovi, jak chce pomůcku použít. To je její obrovská výhoda. Mezi další výhodu patří to, že tato pomůcka patří mezi oblíbené i mezi muži, což není příliš běžné. Muži spíše preferují neaerobní formy tréninku (posilovna, apod.), tato pomůcka může přilákat na hodiny právě i muže.

Bosu je zkratka pro 'both sides up = obě strany nahoru'. Bosu Balance Trainer se může používat plochou stranou jak nahoru, tak dolů pro různé druhy balančních cvičení. Pevná plocha má 63,5cm v průměru, kopule by měla být nafouknutá do výšky cca 22cm. Dvě zapuštěné rukojeti na boční straně desky slouží k otáčení a nošení.

Jednotlivé druhy Bosu:

- BOSU CARDIO – tedy cvičení aerobního typu, s cílem zlepšení kondice a redukce váhy);
- BOSU CORE – pomalejší cvičení s cílem zlepšení koordinace těla, stabilizace vnitřního systému těla a zlepšení koncentrace;
- BOSU STRENGHT – cvičení podobné klasickému Bodystylingu, avšak zdůrazněnému cvičební pomůckou Bosu.

Dále budou klientům poskytovány soukromé lekce s cvičební pomůckou Bosu Balance Trainer a to přesně podle žádosti klienta.

## **Jumping**

Jumping je cvičení zaměřené na mladší klientelu, která se chce bavit, spalovat tuky a užívat si motivující hudbu. Je to cvičení velmi náročné na fyzickou kondici a již ze své podstaty není určené pro všechny věkové skupiny. Mladá klientela projevila o tuto formu cvičení zájem, a proto se společnost Bosucentrum rozhodla, že bude nabízet i tento druh cvičení. I přesto, že je z výše zmíněných důvodů toto cvičení vhodné především pro mladší cvičence, je možné vhodnou volbou doprovodné hudby, použitých cviků a jejich frekvence vytvářet tzv. Gold programy, které jsou vhodné pro méně trénované jedince a seniory.

## **Flowin**

Díky pomůckám Flowin může společnost zaujmout také muže, jelikož tato pomůcka do určité míry nahrazuje posilovací stroje. Díky tomu, že člověk posiluje vahou vlastního těla, je tato pomůcka vynikajícím prostředkem, jak posilovat tělo a přitom ho příliš nezatěžovat.

## **TRX**

TRX je nový druh cvičení, který je ve své podstatě velmi podobný Flowinu, jedná se o cvičení, které opět může přilákat muže, což je určitě cíl společnosti. I zde klienti posilují vahou svého těla.

## **Alpinning**

Alpinning přináší klientele náhradu za spinning, který v současné době upadá. Pomocí Alpinningu klienti získávají možnost spalovat tuky spolu s instruktorem a ostatními cvičenci za přispění motivující hudby. Jen málo kdo dokáže sám jít či běžet na klasickém běžícím pásu, pomocí skupinového cvičení je toto mnohem snazší.

## **Bodystrength**

Lekce, kde se zapojují různé pomůcky na posilování problémových partií, jako jsou gumičky, činky, Flowin desky, Bosu apod.

## **Strečink**

Lekce trvající pouhých 30 minut. Jedná se pouze o protahování svalových partií a zvyšování flexibility těla. Tato lekce je vhodná po náročnějším cvičení jako doplnění sportovní aktivity.

## **Nordic Walking**

Lekce Nordic Walkingu je vhodná pro straší klientelu nebo začátečníky, jedná se o speciální chůzi s holemi, kdy klient pomocí speciálních holí zapojuje i horní část těla, což se při běžné chůzi nepodaří. Zákazník se pak při chůzi nachází v optimálním tepovém pásmu pro spalování tuků.

## **Organizace sportovních víkendových pobytů, cvičebních letních**

### **zimních dovolených**

Zahájení činnosti cestovní agentury, kterou budou vyhledávat instruktoři, kteří mají jméno ve světě fitness a poskytovat tak své cvičení na víkendových či týdenních pobytech pod jménem firmy Bosucentrum, je dlouhodobým cílem. V současnosti společnost organizuje víkendové pobyty a sportovní dovolené, kde zakladatelky samy

předcvičují. Jedná se o zajištění ubytování, stravy, cvičebních ploch a zajištění programu pro účastníky. Každoročně pořádá Bosucentrum minimálně 2 týdenní pobyty, jeden u moře, druhý na lyžích. V budoucnu chce firma zvyšovat počty týdenních zájezdů. Víkendové pobyty pořádá minimálně v počtu pěti za rok, i toto chce společnost zvyšovat a hlavně začlenit i další instruktory.

#### 4.1.3 Klíčové osobnosti

Zakladatelka (viz příloha 2) i její společnice podnikají na základě vlastního živnostenského listu. Mezi společnicemi není vymezena specializace, tudíž je mezi nimi úplná nahraditelnost. Pro vedení účetnictví zakladatelky využívají služeb externí společnosti, zabývající se poskytováním služeb v oblasti komplexního vedení účetní a daňové agendy.

#### 4.1.4 Organizační struktura

Spolupráce je mezi zakladatelkou podniku a její obchodní partnerkou na základě smluvního vztahu. Každá vede své účetnictví odděleně. Do budoucna je možné, že vznikne mezi partnerkami sdružení.

#### 4.1.5 Procesy ve společnosti

Dříve než bude možné identifikovat silné a slabé stránky, je třeba si určit hlavní procesy, které ve společnosti probíhají. Těmi jsou:

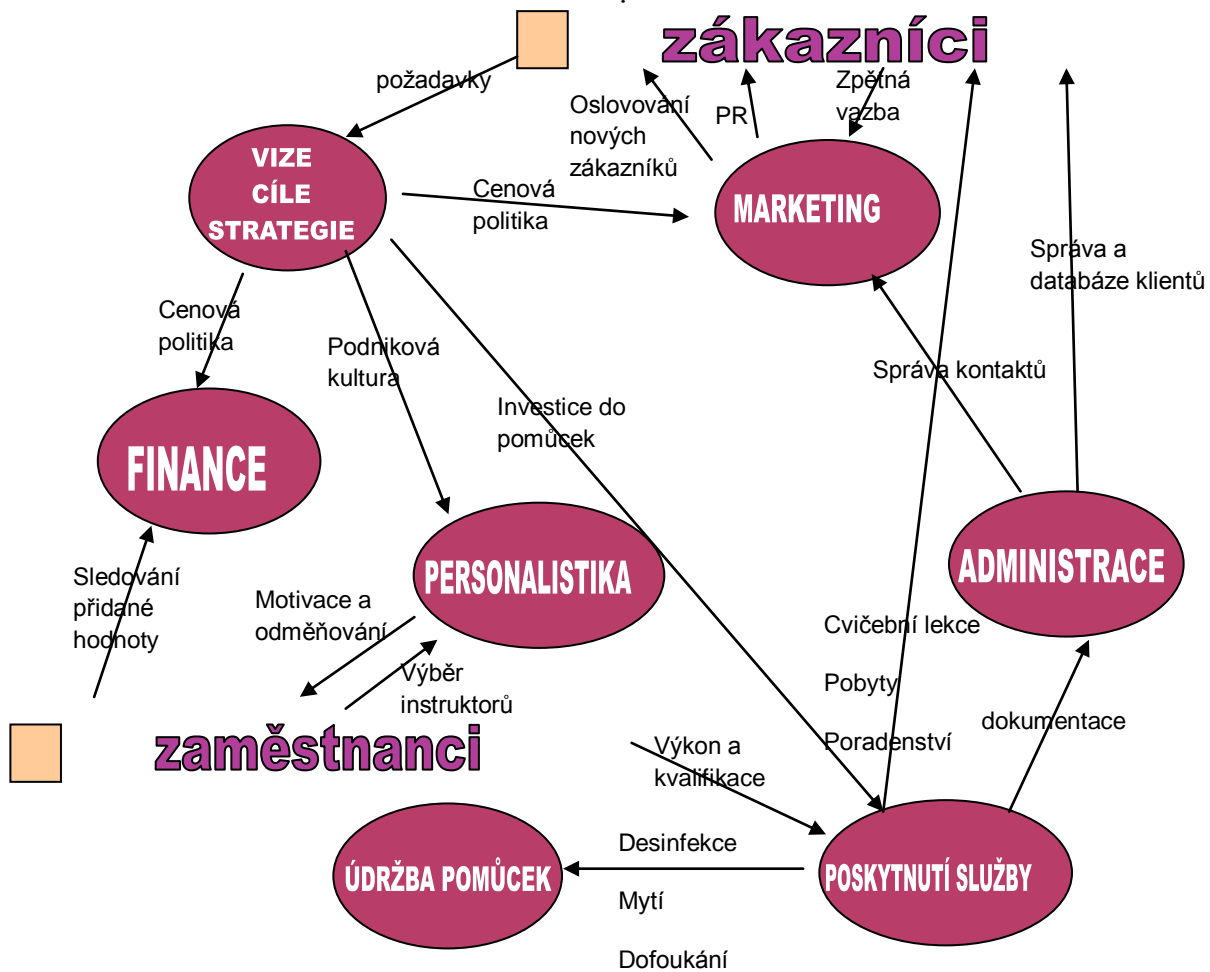
- **poskytnutí služby** – cvičební lekce, pobyty, poradenství;
- **personalistika** – výběr instruktorů je základním kritériem firmy, odměňování instruktorů;
- **marketing** – promo-akce, získávání nových klientů, představení nových druhů cvičení široké veřejnosti, PR – charitativní akce, cenové akce, reklamní předměty;
- **finance** – peněžní tok, sledování zisku, investice do cvičebních pomůcek;
- **údržba pomůcek** – mytí, desinfekce, dofoukání;
- **administrativa** – databáze klientů, kontakty.

Základním a hlavním procesem ve společnosti Bosucentrum je samozřejmě samotné poskytnutí služby, pod které spadají nejen cvičební lekce, ale také víkendové cvičební pobyty, sportovně relaxační dovolené, ale také poradnictví v oblasti výživy, cvičení a sportovního oblečení. Velmi důležitým procesem ve společnosti je personalistika, do které spadá výběr a odměňování instruktorů. Společnost by ráda do budoucna vychovávala své vlastní instruktory, protože doposud je vždy přebírá z jiných fitness center, mnohdy již se „špatnými“ cvičebními návyky. Poskytování služeb by se samozřejmě neobešlo ani bez marketingu, tedy nejrůznějších promo-akcí, jejichž cílem je získávání nových zákazníků. Bosucentrum má však ve svých cílech představení nových druhů cvičení široké veřejnosti, jelikož je v současné době tolik nových druhů cvičení, že se v nich klienti mohou často špatně orientovat. Společnost se účastní také různých charitativních akcí. Nedílnou součástí procesu marketingu je také výroba a prodej reklamních předmětů s logem Bosucentra. V oblasti financí, jež jsou dalším procesem, je zapotřebí sledovat peněžní tok společnosti, stejně tak zisk a investice do nových cvičebních pomůcek. Ty se musí udržovat, což považuje společnost za další proces, patří sem tedy mytí, dohušťování Bosu míčů a desinfekce všech cvičebních pomůcek. Posledním hlavním procesem, který je součástí společnosti je administrativa, především se tedy jedná o správu databáze klientů a jejich kontaktů.



Obrázek 2: Procesní mapa společnosti Bosucentrum

# PROCESNÍ MAPA



Zdroj: autorka

## **4.2 Odvětví a trh**

Na podnik působí řada faktorů, některé podnik ovlivnit může, jiné nikoliv. Další zase výrazně ovlivňují podnik, jako například rozhodnutí vlády o daních, nové zákony apod. Důležité je tyto faktory poznat a podřídit jim činnost.

### **4.2.1 Analýza trhu**

#### **4.2.1.1 Zákazníci**

Potencionálních zákazníků je celá řada, důležité je si zákazníky rozdělit, tak aby jim mohl být nabízen servis, který bude nejlépe vyhovovat jejich potřebám. Potencionální zákazníci mohou být mladí lidé (od patnácti let), ale také lidé starší, kteří spíše vyhledávají relaxační a strečinkové lekce. Klíčovými zákazníky vždy budou ženy, zejména obyvatelky Českých Budějovic a okolí. Zde jsou skupiny potencionálních zákazníků:

- Aktivní sportovci, lidé s dobrou fyzickou zdatností – tato skupina zákazníků bude požadovat náročnější hodiny s ohledem na jejich fyzickou zdatnost. Hodinu je třeba přizpůsobit tak, aby měli pocit, že pro sebe opravdu něco udělali. Společnost jim může nabídnout hodiny Bosu strentgh, Flowinu, TRX popřípadě a Jumpingu.
- Klienti středního věku, kteří chtějí zredukovat svou váhu, či zlepšit fyzickou kondici - s touto skupinou je třeba se zaměřit na aerobní cvičení, s cílem spalovat tuky, dbát o jejich zdraví a přizpůsobit hodiny jejich aktuálnímu stavu. Klienti si jdou na hodinu odpočinout, uvolnit se po náročné práci. Těmto klientům společnost nabízí lekce bosu, Bosu relax, Bodystrentgh apod.
- Lidé důchodového věku, kteří nechtějí hubnout (spalovat tuky), chtějí se jen udržet v kondici, protáhnout se, být mezi lidmi. Těmto lidem nabízí společnost lekce Bosu Gold či strečink.
- Mladší klienti do cca 30 let - klientela, která jde hlavně za zábavou a udržet si svou linii. Hodiny musí být zábavné a přínosné, tak aby se rádi vraceli. Pro tyto klienty nabízíme lekce Jumpingu, TRX, Bosu apod.

- Obyvatelé Českých Budějovic a okolí - předpoklad, že na hodiny budou klienti dojíždět z větší vzdálenosti je bohužel utopie, ale pokud bude cvičení podle jejich představ, rádi vymění například jejich dosavadní sportovní centrum či dojedou na cvičení z okolních vesnic.
- Klienti, kteří vyhledávají aktivní odpočinek i během delší dovolené - tuto formu vyhledávají spíše ženy, na tzv. „dámské jízdy“, je to výborná relaxace a aktivní dovolená současně.

Detailnější rozbor zákazníků bude uveden v kapitole Marketingový výzkum.

#### **4.2.1.2 Konkurence**

Výhodou poskytování instruktorských služeb v oblasti cvičení Bosu, Flowinu, Jumpingu, Alpiningu a TRX je to, že existuje určitá finanční bariéra pro vstup do odvětví. Jedná se o zakoupení originálních, patentovaných pomůcek, které jsou pro pořádání lekcí potřeba.

Pro většinu fitness center je snazší poskytovat služby aerobního typu - Jógu, Pilates apod., které nevyžadují vysoké vstupní investice, fitness centrum pouze uhradí náklady na instruktora. V případě analyzované firmy a její obchodní partnerky si cvičební pomůcku Bosu Balance Trainer musely pořídit na vlastní náklady, fitness centrum jim pouze zajišťuje sál a klientelu. Ze strany fitness centra je zajištěn sál a klientela. Ostatní pomůcky, jako jsou Alpintracky a desky na Flowin, trampolíny zakoupilo fitness centrum.

Mezi hlavní konkurenty patří:

- Viva Fitness – fitness, které působí v prostorách bývalého Factory Pro, a.s., což je jeho velkou výhodou. Lidé toto fitness centrum navštěvují především díky jeho umístění, nachází se v nákupním centru Igy. Klienti zde mají možnost parkování, nakupování či posezení v restauraci. Viva Fitness nabízí svým klientům celou řadu cvičení jako je Zumba, TRX apod. avšak originální cvičení jako je Jumping, Alpinning, Bosu

nahrazují levnějšími alternativami, kdy nevyužívají patentovaných pomůcek.

- Sport Centrum Delfin - v tomto sportcentru mají k dispozici Balance Trainer i nově Flowin. Toto sportcentrum však funguje na základě klubového členství, omezená kapacita je zde 500 lidí.
- Holiday Fitness Club – poměrně oblíbené centrum poskytující rozsáhlé služby, Bosucentrum zde také působí a poskytuje zde své hodiny Bosu.
- Feel fit – fitness, které je v počátcích a však mají snahu se na trhu prosadit. Poskytují klasické lekce jako je Zumba, ale také novinku PiloX, ve které se možná skrývá značný potenciál. Jejich hlavní doménou je však Alpinning. V současnosti společnost Bosucentrum jedná o možné spolupráci.
- Jiří Gruntorád, který si zakoupil pomůcky Bosu Balance Trainer. Klienti by mohli dát přednost jeho cvičení díky nižším cenám, avšak zázemí (sprchy, šatny apod.), ve kterém pořádá své lekce, není odpovídající zázemí, které vyžadují klienti Bosucentra. Je však nutné připustit, že konkurenční hodiny mají relativně dobrou návštěvnost a část potencionálních klientů může v současné době dát přednost levnější alternativě cvičení v podání tohoto konkurenta.
- Fight Club – sportovní centrum zaměřené na děti, ale také na ADK, sebeobranu a nově poskytující oblíbený Jumping. V současné době začalo toto sportovní centrum nabízet rovněž hodiny Bosu.
- Fitness 14 – zcela nově otevřené, moderně vybavené fitness centrum, které poskytuje celou řadu cvičení jako je Jumping, Bosu, H.E.A.T program a další. V budoucnu možná největší konkurent. Nevýhodou tohoto fitness je špatná možnost parkování pro klienty.

### 4.2.1.3 Dodavatelé

Jelikož hlavní podnikatelskou činností zakladatelky podniku je poskytování služeb, za dodavatele v tomto případě můžeme považovat jednak:

- FITHAM - společnost nabízející cvičební pomůcky. Od této společnosti obchodní partnerky zakoupily 21x Bosu Balance Trainer v roce 2009 za zvýhodněnou cenu nad 20 kusů za 72 310 Kč.
- FACECZECH ACADEMY – tato firma se postarala o většinu školení instruktorek a také dodala druhou sadu Bosu Balance Trainer v roce 2010, tentokrát 22 ks.
- CITY FITNESS CLUB, s.r.o.. – poskytovatel prostoru pro realizaci lekcí „dodavatel“ klientů.

### 4.2.2 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy byly stanoveny silné a slabé stránky podnikatelské činnosti zakladatelky firmy, ale také příležitosti a ohrožení.

#### **Silné stránky:**

- Inovativní forma cvičení;
- zajištění zákazníci společností City Fitness Club, kteří zde uzavírají roční členství;
- poskytování Bosu v jednom z nejvýznamnějších fitness center v Českých Budějovicích;
- poměrně nízké finanční zatížení v porovnání s jinými podnikatelskými činnostmi;
- vyškolené instruktorky;
- rychlá reakce na nové druhy cvičení – začlenění do portfolia služeb;

- většina poskytovaných služeb firmy se může přizpůsobit zákazníkům – služby na míru;
- osobitý přístup.

#### **Slabé stránky:**

- špatná komunikace se zákazníky, ne každý dokáže správně vést hodiny cvičení;
- špatně domluvené podmínky v City Fitness Clubu, společnost zde funguje jen na základě živnostenského listu, a tak není jistota dlouhodobé spolupráce;
- možnost zranění klientů na lekcích a možné následné právní problémy;
- možnost výskytu chyb díky nezkušenosti v podnikání;
- sezónnost cvičení.

#### **Příležitosti:**

- poskytovat cvičební lekce v tělocvičnách, což by mohlo přinést mnohem větší zisky;
- začít podnikat i v jiné oblasti cvičení pro získání klientů a zkušeností;
- rozšíření poskytovaných služeb – team-building, výživové poradenství, poradenství při nákupu sportovního oblečení;
- vývoj nového druhu cvičení a registrace u patentového úřadu;
- poskytovat Bosu cvičení v rámci JČU, jako jeden z volitelných předmětů tělesné výchovy;
- založení vlastního fitness centra.

#### **Ohrožení:**

- lidé se bojí nestabilních pomůcek;
- vstup konkurence na trh;

- City Fitness Club, s.r.o. bude klást nepřiměřené požadavky a podmínky, které nebudou akceptovatelné;
- zákazníci nebudou ochotni platit za sportovní služby.

### 4.2.3 STEP analýza

Na firmu působí celá řada faktorů a vlivů, které činnost firmy ovlivňují. Zde jsou uvedeny některé z nich:

- **Věková struktura obyvatel Českých Budějovic a okolí** - skupinou, která nejvíce navštěvuje cvičení, jsou klienti, kteří spadají do věkové skupiny 19-38 let. Pro tyto klienty je důležité se především bavit a udržovat svou fyzickou kondici spolu s postavou. Další významnou skupinou jsou klienti, kteří spadají do věkové skupiny 39-56 let, těmto lidem jde především o regeneraci, relaxaci po náročném pracovním dnu, o cvičení, které pomáhá při zdravotních potížích a v neposlední řadě jim jde o udržení fyzické kondice. Tato skupina lidí se neustále zvětšuje, a proto je třeba se tomuto trendu přizpůsobit.
- **Pohlaví klientů** – klienty společnosti jsou především ženy, z toho vyplývá, že na ženy je třeba se zaměřit a přizpůsobovat cvičení právě jim. S muži je třeba zlepšit komunikaci a vysvětlit jim, že skupinová cvičení nejsou vhodná jen pro ženy, ale že i jim mohou pomoci v dosažení jejich stanovených cílů.
- **Zájmy klientů a jejich současné preference** – v dnešní době se svět fitness neustále mění, každým rokem přibývá celá řada novinek, kdy jedna se uchytí a stane se z ní velký fenomén (např. Zumba) a jiná upadne v zapomnění. Cvičení bez cvičebních pomůcek hrají prim, jelikož vyžadují minimální investice pro instruktora, ale na druhou stranu kladou vysoké nároky na instruktora, na což je třeba brát zřetel.
- **Časový harmonogram klientů a volný čas** – čas, který mají klienti určený na volný čas je velmi důležitým faktorem, který ovlivňuje činnost firmy. V případě, že klienti mají času dost, téměř jistě si část času vyšetří na cvičení. Bohužel v současné době pracují lidé déle a čas na odpočinek ubývá. Důležité je tedy

potencionální klienty opravdu zaujmout a vysvětlit jim, že cvičení jim pomůže nejen při formování postavy, ale funguje i jako aktivní odpočinek, díky kterému mohou zvýšit efektivitu své práce.

- **Roční období** – hraje v činnosti firmy taktéž velký význam, lidé totiž mohou vyměnit cvičení v sálech za pohyb venku. Toto je další z trendů, kterému je třeba se přizpůsobit a zavést některá cvičení v přírodě. Společnost Bosucentrum tak zavedla cvičení pod názvem Nordic Walking, neboli chůzi s holemi. Je třeba zdůraznit, že i pokud se jedná o cvičení venku, je stále zpoplatněné a někteří klienti i tak raději volí variantu jízdy na kole či kolečkových bruslích.
- **Zranění instruktorů** – jakékoliv zranění přináší ztrátu, která je nenávratná. Činnost Bosucentra je 100% vázaná na činnosti instruktorů a jediná šance, jak toto riziko minimalizovat je pojištění.
- **Reakce klientů na nové cvičební trendy** – jsou lidé, kteří preferují novinky a naopak klienti, kteří nemají rádi změnu. V případě, že na trh fitness vstoupí novinka, která klienty zaujme, bude nutné, aby na toto společnost rychle zareagovala jejím případným zavedením.
- **Rychlost vývoje nových pomůcek** – životní cyklus produktů se neustále zrychluje, což má neblahý vliv na společnost.
- **Cena cvičební lekce (dovolené, víkendu)** – tento faktor, který je závislý a odvozený od ceny, které nabízejí cestovní kanceláře. Lidé se sice z finanční krize pomalu dostávají, ale i tak zvažují a pečlivě si promýšlejí, kam své peníze vloží. Peníze na relaxaci a odpočinek jsou bohužel většinou až v poslední řadě.
- **Doplňkové služby** – rodinné cvičení, výživové poradenství. Lidé stále častěji hledají komplexnost služeb. Již nechtějí navštěvovat několik firem, chtějí mít vše pod jednou střechou. Proto společnost Bosucentrum zvolila spolupráci s City Fitness, kde klienti najdou celou řadu služeb. Důležité je také předvídat a být první na trhu, proto společnost plánuje zavést rodinné cvičení, kde zapojí i tatínky.



- **Vývoj mezd a zaměstnanosti v ČR** – tento faktor se může zdát nepodstatný, avšak opak je pravdou. Lidé mají určité potřeby, které uspokojují až v případě, že na ně nějaké finance zbudou. Toto je bohužel případ i cvičení, lidé chodí cvičit v případě, že mají dostatek financí k tomu, aby si cvičení mohli dovolit. Pozitivní nárůst mezd je tak zcela klíčový.
- **Bariéry vstupu do odvětví** – i když začít cvičit určitě není nijak složité ve srovnání s jinými živnostmi, i zde je celá řada překážek. Jednak se jedná o živnost vázanou a dále jsou zde i bariéry, které se týkají osobních kvalit instruktora – komunikativnost, schopnost vystupovat na veřejnosti atd.
- **Úspěšnost domovského fitness centra** – společnost se rozhodla spojit své služby ve fitness, které začíná, i když navazuje na činnost jiného centra. Úspěch však není zajištěn, a tak krach centra by byl možným zapříčiněním i krachu Bosucentra. Z 90% je totiž činnost firmy navázaná právě na toto domovské fitness.
- **Navázání kontaktu s fitness centrem a následné udržení pozice** – v současné době v Českých Budějovicích působí celá řada instruktorů, kteří cvičí mimo specializovaná zařízení – jakými jsou fitness centra. Pro realizaci svých lekcí využívají především tělocvičny základních a středních škol, které si pronajmou a nabízejí svým klientům jednotlivé vstupy, nikoliv ucelené členství, které zahrnuje komplexnější služby. Společnost Bosucentrum se rozhodla jít jiným směrem a zvolila spolupráci se silným fitness v Českých Budějovicích. Výhodou je stabilní základna klientů, lepší zázemí, možnost využití komunikačních kanálů fitness centra a nižší úroveň rizika. Na druhou stranu zde působí společnost na živnostenský list bez jakékoliv smlouvy, tedy fitness může kdykoliv ukončit spolupráci, což je do budoucna nutné smluvně ošetřit.
- **Možnosti rozšíření firmy** – společnost Bosucentrum by se ráda do budoucna osamostatnila a to v tom smyslu, že by ráda provozovala své vlastní fitness. Bohužel situace v Českých Budějovicích není příznivá. V současné době zde působí 6 center a další se staví.

- **Možná spolupráce se zdravotními pojišťovnami** – v současné době se tento segment razantně vyvíjí, zdravotní pojišťovny přicházejí na to, že je třeba podporovat zdraví svých klientů a předcházet tak nákladům, které vznikají, mnohdy zbytečně, na pacientovu léčbu. Pokud by se zdravotní pojišťovny rozhodly do svého portfolia zahrnout i společnost Bosucentrum či domovské fitness, zcela jistě by to přilákalo novou klientelu.
- **Činnost konkurence** – lidé vždy srovnávají, a tak činnost konkurence je velmi významným faktorem, který ovlivňuje činnost firmy. Konkurence je v oblasti fitness velká a je třeba být vždy o krok napřed.
- **Nová právní úprava v oblasti plagiátorství** – Česká republika bohužel v této oblasti zcela zaostává za západem. Duševní vlastnictví je potřeba chránit. U nás je zcela běžnou praxí, že lidé používají název, na který nemají právní nárok, bohužel je to však téměř bez trestů. Je potřeba zavést nové zákony, které chrání vývojáře a to i v případě, že lidé jen drobně pozmění název, přičemž se jednoznačně jedná o stejný typ cvičení. Vznik nové legislativy, která bude ve větší míře respektovat institut duševního vlastnictví, by mohl významně omezit intenzitu konkurence v odvětví.
- **Změna daňových sazeb** – zdražení cvičebních pomůcek díky zvýšení daňové sazby může ovlivnit investování do nových pomůcek. Návratnost investic by se tak výrazně prodloužila.

**Tabulka 1: STEP analýza společnosti Bosucentrum**

Č.	FAKTOR	Škála hodnocení (1-5) 1=významný 5=zanedbatelný	Dopad	STEP faktor
1.	Věková struktura obyvatel v ČB a okolí	3	Dlouhodobý	S
2.	Pohlaví klientů	2	Dlouhodobý	S
3.	Zájmy klientů a jejich preference	2	Krátkodobý	S
4.	Časový harmonogram klientů a jejich volný čas	2	Dlouhodobý	S
5.	Roční období	1	Krátkodobý	S
6.	Cena cvičební lekce (víkendu, pobytu)	4	Krátkodobý	E
7.	Doplňkové služby	4	Střednědobý	E
8.	Vývoj mezd a zaměstnanosti v ČR	4	Dlouhodobý	P,E
9.	Bariéry vstupu	3	Střednědobý	E
10.	Navázání kontaktu s fitness centrem	2	Střednědobý	S,E
11.	Možnosti rozšíření firmy	2	Dlouhodobý	E
12.	Reakce lidí na nové cvičební trendy	1	Krátkodobý	S
13.	Možné dotace od zdravotních pojišťoven	4	Dlouhodobý	P, E
14.	Nová právní úprava pro cvičení	5	Dlouhodobý	P

	s falšovanými a neautorizovanými pomůckami			
15.	Rychlost vývoje nových pomůcek	2	Krátkodobý	E
16.	Zranění instruktorů	1	Střednědobý	S
17.	Úspěšnost domovského fitness centra	2	Dlouhodobý	S,E
18.	Změna daňových sazeb	4	Dlouhodobý	P,E
19.	Činnost konkurence	3	Střednědobý	S,E
	<b>Průměrná hodnota</b>	<b>2,7</b>		

Zdroj: autorka

Z tabulky vyplývá, že je zde celá řada faktorů, které mají velký vliv na činnost firmy. Mezi ty nejvýznamnější patří roční období, preference klientů, reakce klientů na nové druhy cvičení a další. To, co však nejvíce může ovlivnit činnost firmy, je případné dlouhodobé zranění instruktorů. Z průměrné výsledné hodnoty je patrné, že faktory, které ovlivňují činnost firmy, jsou spíše významné, ale nijak výrazně nepřevyšují ty nevýznamné.

#### 4.2.4 Porterův model pěti sil

Analýza odvětví pomocí Porterova modelu 5 konkurenčních sil nám vypovídá o situaci na trhu.

Zákazníci firmy, mají v současné době širokou škálu možností, kde cvičit Bosu nebo popřípadě i jiná cvičení. Nyní je konkurence v Českých Budějovicích na nejvyšší úrovni, situace není udržitelná a s největší pravděpodobností dojde ke změnám. Zákazníci tak mají velkou možnost ovlivnit činnost firmy.

Za dodavatele společnost považuje především City Fitness Club, jelikož je společnost závislá na počtu členů, které tento klub má. Výhodou je silné zázemí, naopak

nevýhodou je závislost na této firmě a nemožnost vlastních rozhodnutí co se týká cen apod.

Vstup nových konkurentů je jistý, v současnosti je další fitness ve výstavbě.

Substitutů cvičení Bosu je na jedné straně řada – Jumping, Spinning, ADK, Aerobic apod. avšak substitut, který by mohl zcela nahradit toto cvičení, není. Každý druh cvičení je svým způsobem specifický a nahradit se úplně nedá.

Rivalita je v současnosti na vysoké úrovni. Boj o zákazníka vrcholí.

**Tabulka 2 Porterův model**

Skupina	FAKTOR	HODNOCENÍ (1 -5)
ZÁKAZNÍCI	Počet firem, ze kterých si vybírají (nízký – vysoký)	4
	Možnost ovlivnění služeb firmy (nízká – vysoká)	4
	Závislost na službách firmy (značná – nízká)	4
DODAVATELÉ	Neochota ke spolupráci (nízká – vysoká)	2
	Možnost změny dodavatelů (vysoká – nízká)	3
	Vliv změn cen dodavatelů na počet zákazníků (nepatrný – značný)	4
NOVÍ KONKURENTI	Bariéry vstupu do odvětví (velké – žádné)	4
	Předpoklad vstupu nového konkurenta do	4

	odvětví (nereálný – jistý)	
	Noví konkurenti jsou schopni poskytovat služby levněji (nepravděpodobné – jisté)	4
	Kvalita poskytovaných služeb (špatná – dobrá)	4
SUBSTITUTY	Existence substitutu (nereálná – jistá)	3
	Využití substitutu zákazníkem (nereálné – jisté)	3
RIVALITA	Míra agresivity mezi konkurenty (nejnižší – nejvyšší)	4
	Pravděpodobnost zvýšení konkurence v krátkém časovém horizontu (nízká – vysoká)	4
	Znalost předpokladů konkurenčních výhod (vysoká – nízká)	2
PRŮMĚRNÁ HODNOTA		3,53

Zdroj: Autorka

Bodování v tabulce 2 bylo prováděno na základě přiřazování bodů jednotlivým kritériím podle hodnocení uvedeného u každého kritéria v závorce, bodová stupnice byla stanovena od 1 (nejlepší) do 5 (nejhorší). Poté byl vypočten prostý aritmetický průměr.

### **4.3 Finance**

Společnost je na trhu třetím rokem, analýza cash flow v současnosti indikuje ziskovost. Tak jako každé podnikání i toto vyžadovalo na začátku prvotní investice, nákup Bosu Balance Trainer, potřebná školení, nezbytné oblečení a obuv, tyto investice vedly v prvním roce podnikání ke ztrátovým výsledkům.

#### **4.3.1 První rok podnikání**

Jak již bylo uvedeno výše, první roky podnikání jsou náročné jak časově, tak především finančně.

Prvotní investice, které musely společnice financovat:

- nákup 21 Bosu Balance Trainer za 72 310 Kč, k tomu je zapotřebí nákup kompresoru a čisticích prostředků;
- potřebná školení, která musely společnice absolvovat;
- nákup kvalitního oblečení na sport v hodnotě 11 885 Kč pro jednu instruktorku;
- nákup sportovní obuvi v počtu minimálně 3 kusů v hodnotě cca 5 000 Kč;
- potřebná povolení – živnostenský list apod.;
- zajištění účetnictví;
- vytvoření webovských stránek;
- podpora prodeje – plakátky a promo letáky.

Celkové prvotní investice v prvním roce činily, dle Přiznání k dani z příjmu fyzických osob, 60 243 Kč, a to z důvodu, že nákup Bosu Balance Trainer byl rozdělen na 2 části mezi společnice.

V prvním roce podnikání vedla zakladatelka firmy ve společnosti Faktory Pro a.s. 2 hodiny za týden, popřípadě výjimečně 3 hodiny týdně. Tomu také odpovídají roční příjmy, které jsou 27 325 Kč.

Celková bilance prvního roku podnikání tedy je ztrátová a to ve výši 32 918 Kč.

### 4.3.2 Druhý rok podnikání

Ve druhém roce podnikání již získala zakladatelka určité zkušenosti. Jednak si umí čas lépe zorganizovat, zlepšila se také komunikace s klienty, a jelikož návštěvnost jejích hodin je dobrá, zvyšuje počet hodin, čímž se zvyšují její příjmy. Díky návštěvnosti hodin se také zvýšilo finanční ohodnocení za jednotlivou lekci. Nejvýznamnější faktor, který negativně ovlivnil hladký průběh podnikání, bylo ukončení činnosti Factory Pro a.s. v dubnu roku 2010, musela se svojí kolegyní nalézt nový záměr. Naplno začaly obě cvičit až v srpnu, tudíž zde bylo 5 měsíců bez větších příjmů.

Náklady druhého roku podnikání dle Přiznání k dani z příjmu činily 105 182 Kč, i v tomto roce majitelka investovala do:

- nákup nových Bosu Balance Trainer 23 kusů;
- nákup oblečení;
- nákup obuvi;
- nákup kolečkových bruslí;
- další školení.

Příjmy v druhém roce podnikání byly 133 015 Kč.

Celková bilance druhého roku podnikání tak byl zisk 27 833 Kč.

1. Výnosnost vlastního kapitálu  $27\,833 / 105\,182 = 0,2646 \Rightarrow 26\%$
2. Výnosnost celkového kapitálu  $27\,833 / 105\,182 = 0,2646 \Rightarrow 26\%$
3. Rentabilita tržeb  $27\,833 / 133\,015 = 0,2092 \Rightarrow 21\%$
4. Zadluženost 0 %



### **4.3.3 Třetí rok podnikání**

Ve třetím roce podnikání by společnost neměla mít žádné velké investice do pomůcek, tak jak to bylo v letech předcházejících, a tak očekává již výraznější zisk.

## **5 Analýza spokojenosti a potřeb zákazníků**

V této oblasti bude pojednáno především o jednotlivých složkách marketingového mixu, tedy o produktu, ceně, propagaci a distribuci, ale také o marketingovém výzkumu, který bude porovnáván s výzkumem minulým.

### ***5.1 Marketingový výzkum***

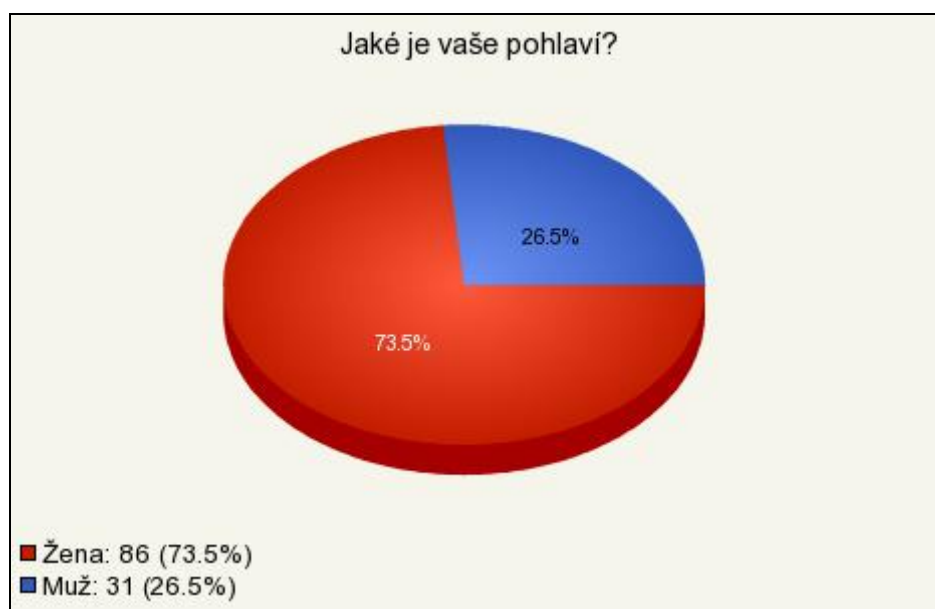
Marketingový výzkum probíhal v letních měsících roku 2011. Dotazník byl sestaven na základě zkušeností a zjištění potřeb zákazníků s tím, že výsledek bude zapracován do strategie firmy a jejího dalšího rozvoje. Dotazník je přiložen v příloze 1. Cílem marketingového šetření je zjistit potřeby zákazníků, co očekávají od svého sportovního vyžití, jaké instruktory hledají a co považují za nejdůležitější. Na základě tohoto šetření se poté bude firma ubírat tímto směrem.

### 5.1.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

#### Jaké je Vaše pohlaví?

Dotazník vyplnilo celkem 86 žen a 31 mužů, což znamená 73,5 % žen a 26,5 % mužů. Tato hodnota může být způsobena tím, že hlavně ženy řeší svou postavu, svou fyzickou zdatnost, muži většinou pracují fyzicky v práci či doma, a tak už nemusí navštěvovat fitness. Pozitivní zpráva je, že došlo k posunu od minulého dotazníkového šetření, které proběhlo v roce 2009, kdy procentuální rozložení bylo 88 % žen a pouhých 12 % mužů.

**Graf 1 Pohlaví respondentů**



Zdroj: vlastní průzkum

### Do jaké věkové kategorie spadáte?

Potencionálních zákazníků je podle dotazníkového šetření nejvíce ve věkové kategorii 19 – 38 let, což odpovídá i předchozímu šetření, ovšem došlo k posunu z 69 % na 83,76 %. Další velmi početná skupina zákazníků je ve věku mezi 39 – 56 lety, sem spadá necelých 9 %. Další v pořadí je věková skupina 0 – 18 let, kde je 9 respondentů, což tvoří 7,69 %, což je také pozitivní posun od minulého šetření. Společnost by se tak měla začít více věnovat této věkové skupině, pokud je zde zřetelně vidět pozitivní posun. Mladí lidé preferují jiné aktivity než je návštěva fitness jako jsou různé mimoškolní aktivity jako například tancování, krasobruslení, hokej či fotbal. Kladnou zprávou je, že klienti, kteří patří do produktivního věku jak svou fyzickou aktivitou, tak i aktivitou pracovní a měli by tak mít dostatek finančních prostředků na zajištění členství ve fitness či financování jiné sportovní aktivity.

**Graf 2 věková kategorie respondentů**



Zdroj: vlastní výzkum

### **Považujete sport a s ním spojenou relaxaci za nedílnou součást Vašeho života?**

Přes 62 % respondentů odpovědělo, že samozřejmě ano, což je výborné, na druhou stranu však došlo k poklesu od minulého šetření, kdy odpověď samozřejmě ano volilo 69 %. Spíše ano zvolilo jako svou odpověď 32,5 % respondentů, což je naopak pozitivní nárůst o cca 3 % od minulého šetření. Velmi kladně vyznívá fakt, že odpověď „ne“ zvolil pouze jeden člověk, a tak je vidět, že pohyb a zdravý životní styl není klientům cizí. Je potřeba mít na zřeteli i stinnou stránku věci a to, že lidé považují sport za nedílnou součást života i proto, že populace neustále tloustne, a tak je potřeba alespoň nějaká redukce pomocí pohybu, většina těchto lidí by fitness nenavštěvovala, pokud by nepotřebovala zhubnout.

### **Graf 3 Sport jako součást života?**



Zdroj: vlastní výzkum

### Jak často navštěvujete sportovní centrum?

Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že nejvíce potenciálních zákazníků navštěvuje fitness centrum 1 – 2 x týdně, což je předpokládatelné. Málo kdo ze zaměstnaných lidí má za svoje hobby pouze cvičení, a tak je pozitivní, že si najdou alespoň 2x týdně čas na pohyb. Bohužel druhou nejčastější odpovědí je, že fitness centrum navštěvují respondenti zřídka kdy, celých 31 odpovědí a 26,5 %, toto číslo by společnost Bosucentrum v příštích 2 letech ráda změnila. Třetí nejčastější odpovědí však je, že fitness navštěvují respondenti 3x a více týdně, což je velmi pozitivní, že necelých 26 % je takto fyzicky aktivních. Na tyto zákazníky je třeba se soustředit nejvíce a nejvíce naslouchat jejich potřebám a požadavkům.

**Graf 4 Frekvence návštěvnosti fitness centra**

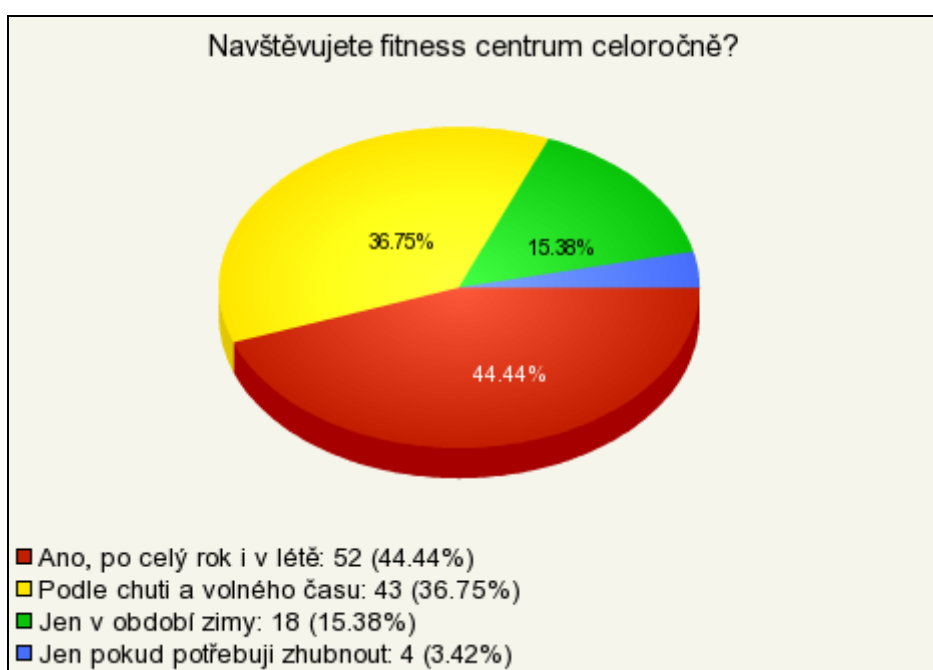


Zdroj: vlastní výzkum

### Navštěvujete sportovní centrum celoročně?

44,44 % respondentů odpovědělo, že ano, tito lidé navštěvují fitness po celý rok, což je velmi pozitivní a překvapující, na druhou stranu došlo od minulého šetření k poklesu z 58 %. Další velkou skupinu tvoří respondenti, kteří odpověděli „podle chuti a volného času“, což byla původně nejočekávanější odpověď. Pouze něco málo přes 15 % respondentů navštěvuje fitness jen v zimě a dokonce jen 3,42 % lidí jen když chce zhubnout, což je překvapivé zjištění.

**Graf 5 Celoroční návštěvnost fitness centra**



Zdroj: vlastní výzkum

### **Za jakým účelem navštěvujete sportovní centrum?**

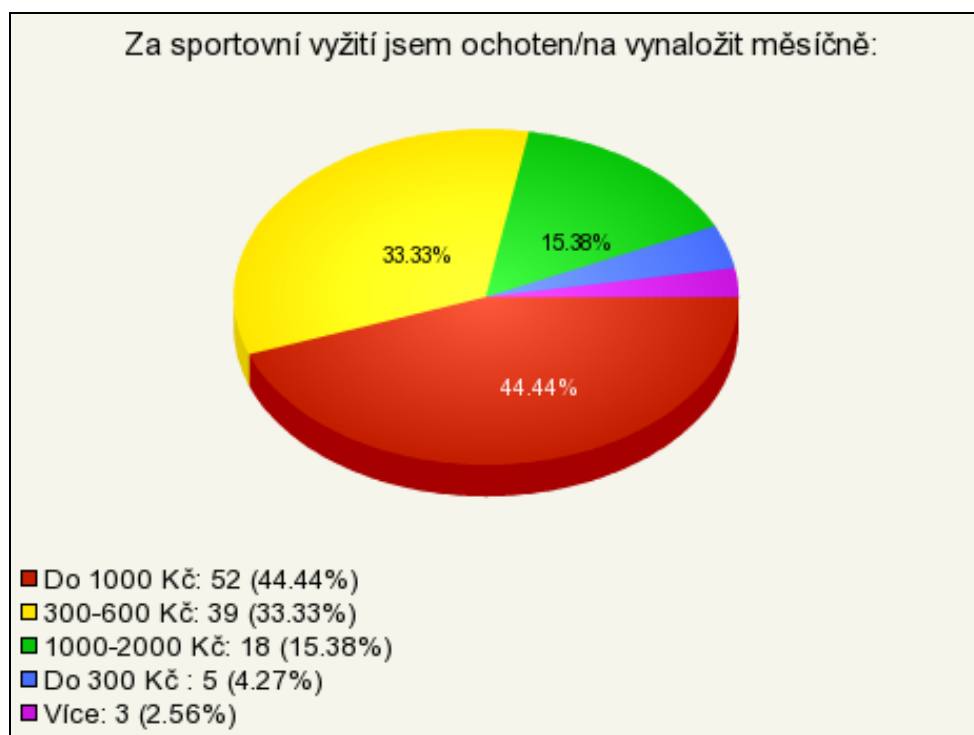
Na tuto otázku odpovídali respondenti tak, že řadili pořadí jednotlivých odpovědí, nejlépe tak vyšla odpověď „chci si udržet kondici“, která měla průměrné pořadí 2,171. Další nejčastější odpovědí bylo, že chtějí respondenti zhubnout, což je posun od minulého šetření, kdy na druhém místě byla odpověď, že je to druh odpočinku a relaxace. Další v pořadí pak v současném šetření byly odpovědi: relaxace, dobré místo pro seznámení a to, že je to moderní.



### Jak velkou částku jste ochoten/na vynaložit na sportovní vyžití?

Největší skupinu respondentů tvoří skupina, která odpověděla do 1000 Kč, těchto lidí je přes 44 %. Další velmi početná skupina lidí odpověděla 300 – 600 Kč, což pro společnost Bosucetrum není dobrá zpráva, protože cenová politika City Fitness Clubu je vyšší, členství se pohybuje okolo 990 Kč, kam spadá první skupina odpovídajících. 1000 – 2000 Kč je ochotno vynaložit více jak 15 % respondentů a naopak jen velmi málo je ochotno dát jen do 300 Kč. V této otázce je zřejmé, že si lidé neuvědomují, za co všechno utrácejí, například sportovní vybavení, víkendové pobyty, to všechno jsou částky za sport, které sem zcela jistě nezapočítávají.

### Graf 6 Finanční prostředky vynaložené do sportovní činnosti



Zdroj: vlastní výzkum

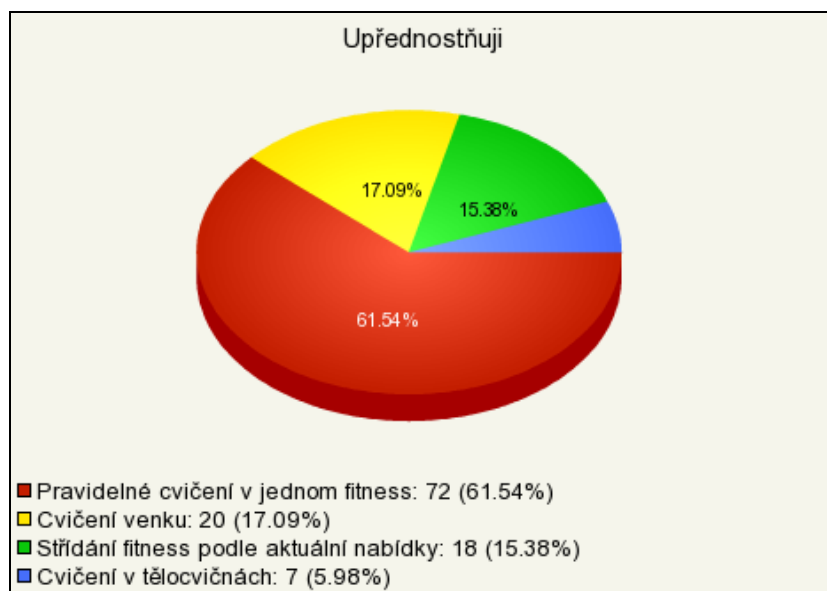
### **Při výběru sportovního centra a typu sportovního vyžití upřednostňujete:**

I zde respondenti řadili odpovědi za sebou podle svých preferencí. Odpověď, že lidem záleží především na druhu cvičení, není nijak překvapivá, proto společnost Bosucentrum musí dbát na kvalitu služeb a přesvědčit tak klienty, že právě jejich cvičení je pro ně to pravé. Kvalita služeb souvisí i s druhou nejčastější odpovědí a to, že záleží na instruktorovi, příjemné a profesionální vystupování je tak základem úspěchu. Další odpovědi v pořadí jsou: cena, samotné zařízení – jeho vybavení a čistota a poslední, že záleží na času lekce.

### **Upřednostňují:**

Přes 61 % respondentů upřednostňuje pravidelné cvičení v jednom fitness, což je velmi pozitivní vzhledem k činnosti Bosucentra, které své služby z 90 % poskytuje právě ve fitness. Druhou nejčastější odpovědí je (17,09 %), že si lidé oblíbili cvičení venku, což společnost již v tomto roce zohlednila a poskytuje pravidelné lekce Nordic Walkingu. Další odpovědi jsou, že lidé střídají fitness dle aktuální nabídky a také cvičí v tělocvičnách.

**Graf 7 Preference v oblasti fitness**

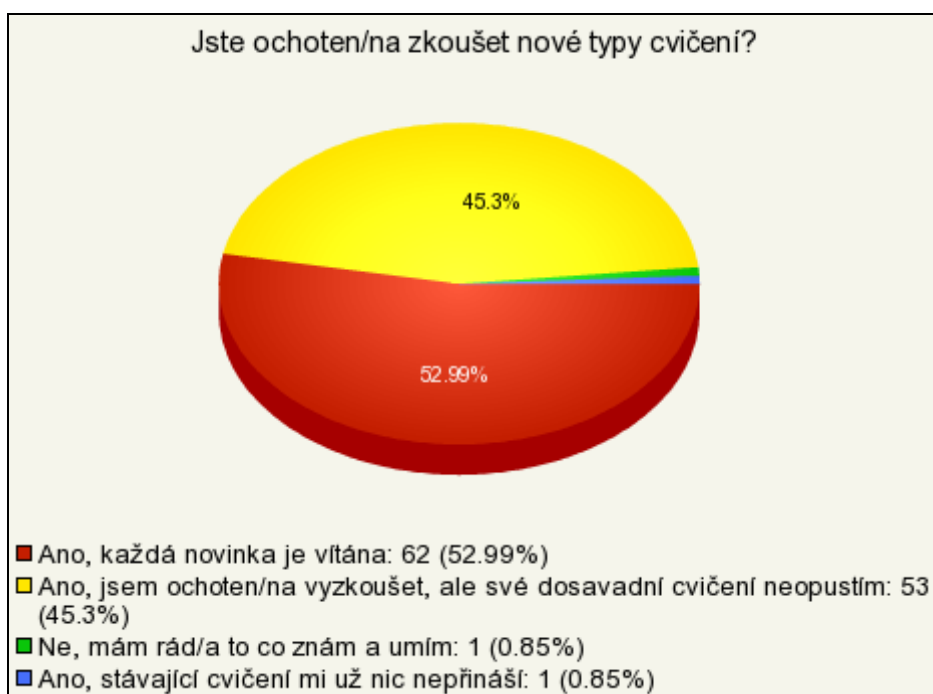


Zdroj: vlastní výzkum

### Jste ochoten/na zkoušet nové typy cvičení?

Zde jsou zastoupeny 2 poměrně vyrovnané skupiny respondentů a to skupina, kterou zvolilo téměř 53 % odpovídajících, kteří odpovídali, že každá novinka je vítána. Zde je vidět, jak i fitness průmysl je tlačěn kupředu a jedna novinka střídá druhou, jen málokteré cvičení vydrží na výsluní dlouhodobě. Přes 45 % respondentů odpovídalo, že sice jsou ochotni novinku vyzkoušet, avšak svého dosavadního cvičení se nevzdají a to je velmi dobrá zpráva, společnost tak může neustále zdokonalovat své cvičení Bosu. Další skupiny odpovídajících jsou zanedbatelné.

### Graf 8 Ochota zkoušet nové druhy cvičení

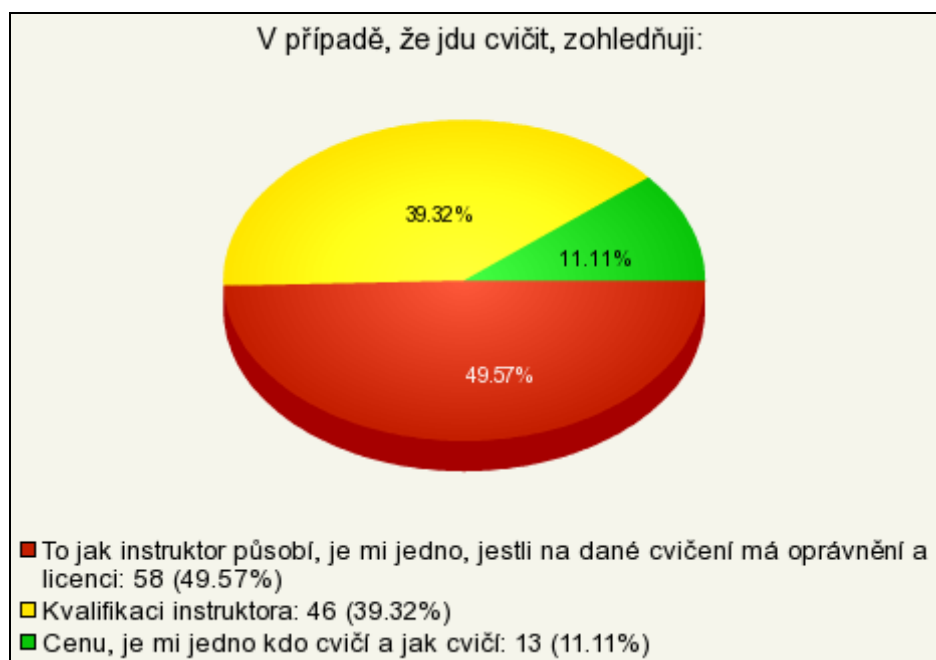


Zdroj: vlastní výzkum

### V případě, že jdu cvičit, zohledňuji:

Téměř 50 % odpovídajících záleží na tom, jak instruktor působí, je jim jedno, zdali na dané cvičení má či nemá licenci, což je poměrně překvapivé zjištění, že lidem nevadí, do kterých rukou se svěřují, instruktor bez licence může velmi snadno poškodit klientovo zdraví. Další skupina respondentů už odpověděla, že kvalifikaci instruktora zohledňují. Přes 11 % lidí vidí jen cenu, ostatní neberou na zřetel.

### Graf 9 Priority při cvičení

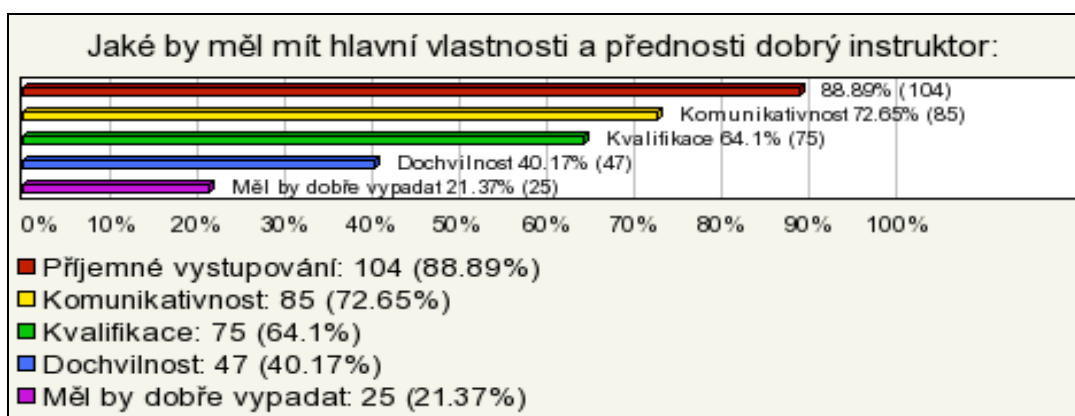


Zdroj: vlastní výzkum

## Jaké by měl mít hlavní vlastnosti a přednosti dobrý instruktor?

I v této otázce mohli respondenti volit více odpovědí. Téměř 90 % respondentů odpovědělo, že by měl instruktor mít příjemné vystupování, což je pochopitelné a lidé rozhodně nechtějí ve svém volném času věnovat ani minutu člověku, který je našťvaný a je vidět, že svou práci nedělá rád. Další vyžadovanou vlastností po instruktorovi je komunikativnost, tuto odpověď zvolilo přes 72 % odpovídajících. Kvalifikaci zohledňuje 64,1 %, dochvilnost 40,17 % a to, že by měl dobře vypadat zohledňuje 21,37 % respondentů.

**Graf 10** Upřednostňované vlastnosti instruktora

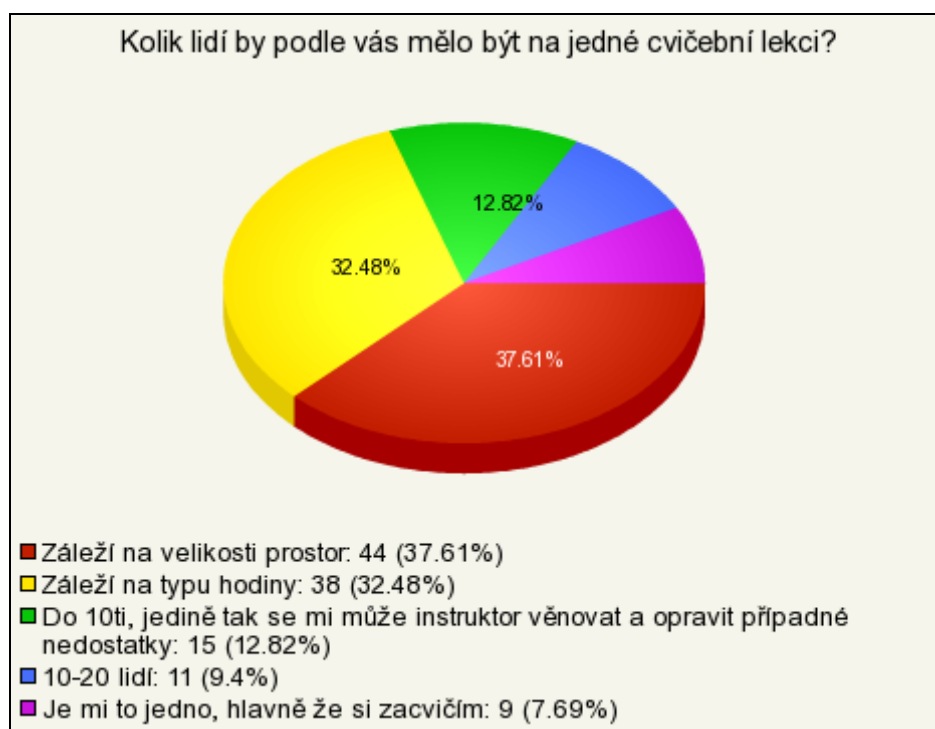


Zdroj: vlastní výzkum

### Kolik lidí by podle vás mělo být na jedné cvičební lekci?

Nejvíce respondentů odpovědělo, že záleží především na velikosti prostor, tuto odpověď zvolilo téměř 38 %. Přes 32 % respondentů odpovědělo, že záleží především na typu hodiny. Těchto odpovědí se chce držet i společnost Bosucentrum, jelikož chce zvolit právě tolik pomůcek a cvičících na hodinách, kolik bude příjemné na cvičení pro klienty. Další odpovědi nejsou příliš zastoupeny, další v pořadí jsou: do 10ti, 10 – 20 lidí a poslední skupinu tvoří odpověď, že je to respondentům jedno.

### Graf 11 Optimální obsazenost cvičební lekce



Zdroj: vlastní výzkum

### Jezdíte na cvičební dovolené, relaxační či cvičební víkendové pobyty?

Tato otázka je velmi důležitá pro další rozvoj firmy. Společnost Bosucentrum má totiž ve svých střednědobých až dlouhodobých cílech založení cestovní agentury, která bude zajišťovat ostatním instruktorům sportovní pobyty. Kladně vyznívají pro společnost odpovědi respondentů, že sice žádný pobyt nezkusili, ale rádi by to napravili, tuto skupinu tvoří téměř 40 % odpovídajících a také skupina odpovídajících, že již na pobytu byli téměř 23 %. Bohužel 21,37 % respondentů zvolilo jako odpověď, že nemají zájem. Přes 14,53 % odpovídajících jezdí na pobyty pravidelně a jen 1,71 % respondentů zkusilo jet na pobyt, ale nijak je to neoslovilo.

**Graf 12** Cvičební dovolené, relaxační a cvičební víkendové pobyty

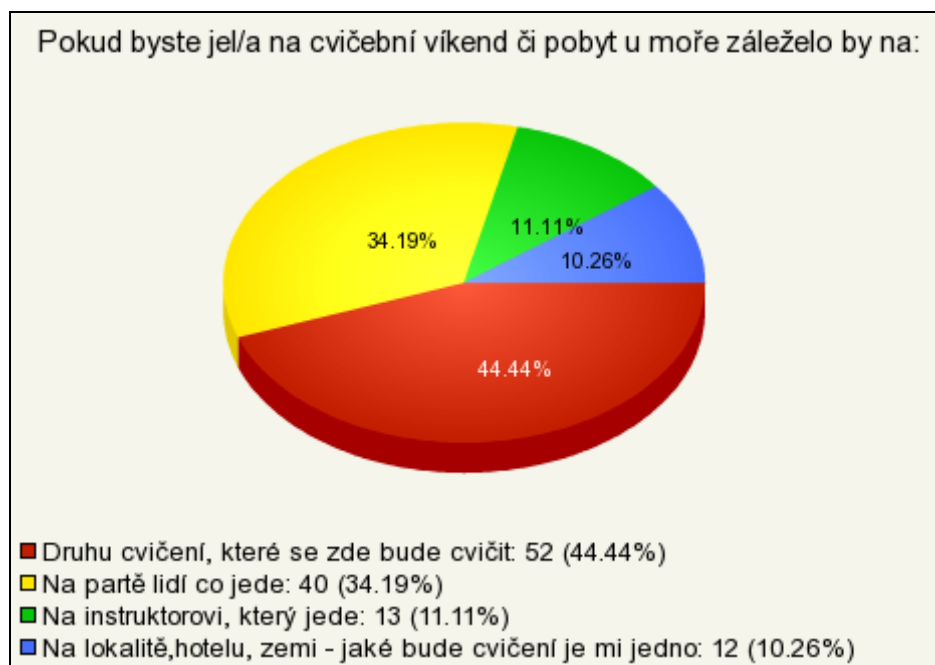


Zdroj: vlastní výzkum

### **Pokud byste jel/a na cvičební víkend či pobyt u moře záleželo by na**

Nejčastější odpovědí, kterou respondenti volili, byla odpověď, že by záleželo na druhu cvičení (44,44 %), což je velmi překvapivé, jelikož předpoklad byl, že lidé jezdí na dovolené či víkendové pobyty tam, kde cvičí jejich oblíbený instruktor. Je vidět, že lidem záleží především na partě lidí, s kterými tam jedou než to, kam jedou, tuto odpověď zvolilo 34,19 % respondentů. Jen 11,11 % odpovídajícím záleží na instruktorovi, který na daný pobyt jede. Přes 10 % odpovídajících záleží na lokalitě kam jedou.

**Graf 13 Priority na fitness dovolené**



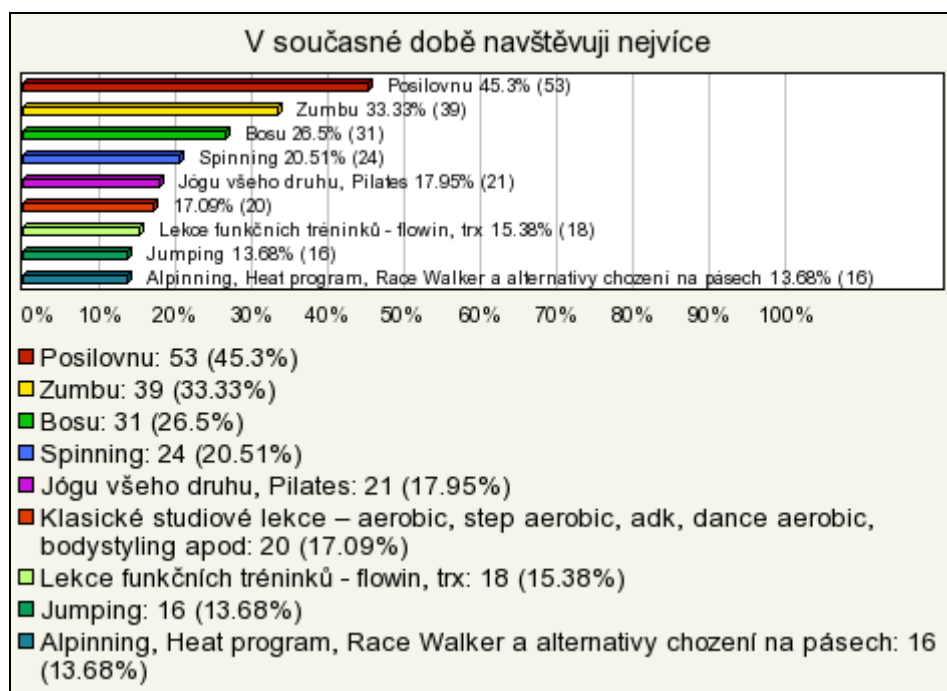
Zdroj: vlastní výzkum



## Jaké služby využíváte nejčastěji?

V této otázce mohli respondenti zaškrtnout více odpovědí, to je zřejmé i na výsledcích. Nejvíce respondentů zvolilo jako své prioritní cvičení posilovnu, dokonce je to přes 45 %, což je velmi překvapivé zjištění. Další oblíbené cvičení je Zumba, která je velmi oblíbená, avšak její popularita pomalu upadá. Lekce Bosu navštěvují respondenti z 26,5 %, což je kladné zjištění pro společnost Bosucentrum, že Bosu je na třetím místě a téměř 1/3 respondentů cvičí bosu. Další v pořadí jsou aktivity: Spinning, Jóga, klasické studiové lekce – Aerobic, Step aerobic, ADK, lekce funkčních tréninků, Jumping, Alpinning a podobné sportovní aktivity. Negativní zjištění je, že Jumping a Alpinning lidé nepreferují, ale společnost Bosucentrum je již zařadila mezi své aktivity.

**Graf 14 Nejčastěji využívané služby v oblasti fitness**



Zdroj: vlastní výzkum

## **Závěry plynoucí z dotazníkového šetření**

Z dotazníkového šetření vyplývá, že hlavními zákazníky společnosti jsou ženy, pozitivní je, že i počet mužů, kteří se věnují fitness, popřípadě sálovým aktivitám, přibývá. Lidé, kteří nejčastěji cvičí, jsou v produktivním věku mezi 19 – 38 lety a na tyto zákazníky se chce společnost Bosucentrum zaměřit. Společnost musí také brát v úvahu, že lidé cvičí nejvíce 1 – 2 x týdně. Potencionálním zákazníkům záleží na tom, jak instruktor působí, jakou má kvalifikaci, proto bude Bosucentrum dbát na neustálé zdokonalování svých služeb i zvyšování kvalifikace instruktorů. Zákazníci jsou ochotni vynaložit za sportovní vyžití do 1000 Kč, toto chce společnost Bosucentrum komunikovat s poskytovatelem prostor společností City Fitness Club. Hlavním zjištěním je, že se společnost může postupně zaměřit i na víkendové pobyty pro další instruktory a rozšířit své portfolio služeb a tím i zisk.

### **5.2 Produkt**

V posledním roce společnost Bosucentrum rozšířila velmi výrazně své portfolio služeb. V současnosti nabízí více jak 10 druhů služeb, které může svým zákazníkům nabídnout. Své služby nabízí jak individuálním zákazníkům, tak sportovním skupinám a profesionálním spolkům. Veškeré služby mohou být poskytnuty zákazníkům na míru, avšak pravidelně budou poskytovány 60 minutové cvičební lekce Bosu, Trx, Jumpingu, Alpinningu, Flowinu, Bodystrength, Strečinku a další. Daná lekce bude probíhat přesně podle instrukcí, které získaly instruktorky na školeních, budou dbát na zdraví klientů. Víkendové a týdenní pobyty pořádá ve spolupráci s renomovanou cestovní kanceláří.

### **5.3 Cena**

Tvorba ceny je vždy obtížnou záležitostí, v tomto případě to však má společnost Bosucentrum jednoduché. Jelikož působí ve společnosti City Fitness Club a Holiday Fitness Club, kde ceny stanovuje vedení zmíněných firem, nemůže Bosucentrum jakkoliv ovlivnit cenu. Cena pro koncového zákazníka je dána poskytovatelem prostor.

City Fitness Club funguje na bázi klubového členství, což má za následek, že jednotlivé vstupy jsou pro zákazníky velmi nevýhodné, vlastně ani nelze koupit jednotlivý vstup, pouze čtyřhodinové vstupné za 300 Kč, v případě, že má zde klient

přítele s klubovým členstvím, tak zaplatí za 4 hodiny 150 Kč. Měsíční členství se v klubu pohybuje od 890 Kč výše, pak zákazník může navštěvovat jakékoliv hodiny spolu se saunou a další relaxací, kterou klub poskytuje. Studenti, senioři a lidé, kteří mají jen dopolední členství, získají určitou slevu.

V Holiday Fitness Clubu jsou jednotlivé vstupy. Pokud má klient zákaznickou kartu, za hodinu Bosu zaplatí 90 Kč, pokud tuto kartu nemá, zaplatí 100 Kč. V případě, že se jedná o studenta, který se prokáže požadovaným průkazem, potom zaplatí jen 70 Kč.

Tvorba cen za víkendové pobyty, letní i zimní dovolené se odvozuje od nákladů, nelze určit univerzální šablonu, vždy se jedná o jedinečnou akci. Cena víkendových pobytů je například složena:

- ubytování klienta v hotelu se snídaní na 2 noci;
- ubytování instruktorů v hotelu se snídaní;
- pronájem cvičebních prostor v hotelu;
- cestovné;
- odměna instruktora za odcvičené hodiny;
- odměna cestovní kanceláři za pořádání akce;
- povinné pojištění CK proti úpadku;
- pronájem cvičebních pomůcek.

## **5.4 Distribuce**

Jak již bylo uvedeno, společnost Bosucentrum zvolila jako místo svého podnikání City Fitness Club a Holiday Fitness Club, kde působí nejvíce. Své lekce poskytuje i na cvičebních víkendových pobytech či dovolených, které prodává pomocí

nově vznikající cestovní agentury popřípadě pomocí renomovaných cestovních kanceláří.

### **5.5 Reklama a podpora prodeje**

O podporu prodeje se bude starat především City Fitness Club, jelikož obchodní partnerky budou své služby poskytovat zde, a to klientům City Fitness Clubu, kteří zde mají členství. City Fitness Club podporuje zájem o své služby jednak pomocí letákových kampaní, promo akcí jako například účast na Týdnu žen na Hluboké nad Vltavou, účast na sportovním dnu v Českých Budějovicích, kde si klienti mohou vyzkoušet nabízené druhy sportů. City Fitness Club se účastní takových akcí jako je Dámská jízda v Cinestaru, den dětí v Cinestaru apod. Společnost City Fitness Club také věnuje celou řadu volných vstupenek do nejrůznějších soutěží, instruktorům poskytuje volné vstupy, aby je předali potencionálním klientům.

O podporu prodeje se chce starat také sama zakladatelka, avšak vše musí být v souladu se City Fitness Clubem, pomoci může tak, že na akcích, které podporuje City Fitness Club, bude své služby poskytovat zadarmo, tak aby si klienti cvičení mohli vyzkoušet. Také by ráda využila své auto, VW New Beatle, které je již samo o sobě výrazné a při polepení auta reklamou by mohlo přilákat klientelu. Samozřejmostí je také vytvoření profesionálních fotografií a následné vytvoření plakátů, které vylepí na místa v Českých Budějovicích, kde se soustředí potencionální zákazníci. Neustálá aktualizace webovských i facebookových stránek je samozřejmostí. Ráda by také poskytovala věrnostní slevy klientům, kteří s ní a její obchodní partnerkou pojedou na týdenní či víkendové cvičební dovolené.

V oblasti marketingu však společnost spoléhá především na viral marketing a world of mounth marketing. Samotní klienti, pokud budou spokojeni se službami firmy, budou zcela jistě tuto spokojenost šířit dále mezi své známé a kamarády a to je jistě nejlepší, nejúčinnější a nejlevnější reklama.

## 6 Možné strategie dalšího vývoje společnosti

Pro další rozvoj firmy byly zvoleny 3 možné strategie a způsoby, jak dosáhnout požadovaných cílů společnosti v budoucnosti. Vyhodnocení strategií a výběr té nevhodnější proběhl na základě provedených analýz.

### 6.1 Strategie rozšiřování služeb

Jednou ze strategií, která může být úspěšná, je právě strategie rozšiřování služeb, neustálé inovace a zavádění nových trendů je samozřejmostí. Jedná se o rozšiřování služeb nejen v oblasti jednotlivých sportovních aktivit, ale i služeb v oblasti víkendových a týdenních cvičebních dovolených. Někteří lidé nemají rádi setrvalý stav a neustálé novinky a změny je táhnou dál, proto upřednostňují i stále nová cvičení. Nestačí však jen investovat do vzdělání či nových pomůcek, velmi důležitou roli také hrají prostory, kde se cvičí, proto by společnost investovala i do vizuální stránky cvičebních prostor. Najímání dalších cvičebních prostor v nových lokalitách je další možností rozšíření služeb.

Výhody strategie:

- firma zvyšuje svůj podíl na trhu;
- nová motivace instruktorů i klientů;
- společnost může získat na nová cvičení či nové prostory i nové klienty, které dříve svou nabídkou neoslovila.

Nevýhody strategie:

- vysoká finanční i časová náročnost;
- nové služby nemusí klienti ocenit;
- poměrně velký risk, kdy investice do nových prostor, může být pro firmu velmi ztrátová či dokonce likvidační.

## 6.2 Strategie diverzifikace

Strategie diverzifikace je možnou alternativou, jak získat stálé a věrné klienty, kteří se budou neustále vracet. Jedná se o strategii, kdy společnost bude mít individuální přístup ke klientům, častá komunikace, společenská setkání apod. jsou samozřejmostí. Společnost bude klientům poskytovat služby nejen v oblasti cvičení, ale i v oblasti wellness, zdravé výživy apod. V případě, že společnost nebude moci zajistit své služby sama, zajistí toto pro klienta od partnerské společnosti. Jedná se například o sestavení cvičebního plánu, jídelníčku, naplánování dovolené či pomoc s volbou vhodného oblečení a obuvi na cvičení. Individuální přístup ke každému klientovi je základem úspěchu. Bosucentrum chce pro své nejvěrnější klienty pořádat akce jako je například Vánoční cvičení s vánočkou apod., také by chtěla věnovat klientům drobné dárky.

Výhody strategie:

- udržení a získávání věrnosti klientů;
- snazší získávání nových klientů na základě doporučení stávajících spokojených klientů;
- neustálá motivace vymýšlet něco nového ze strany majitelů i instruktorů.

Nevýhody strategie:

- zvýšená časová i finanční náročnost;
- někteří klienti práci navíc neocení, naopak je to může obtěžovat;
- snahu společnosti být v něčem výjimečná, může kopírovat konkurenční společnost;
- Společnost neumí správně motivovat instruktora k tomu, aby dělal pro zákazníka něco navíc.

### **6.3 Strategie zaměřená na minimalizaci nákladů**

Tato strategie se projeví ve svém konečném důsledku především na koncové ceně pro zákazníky. Základem této strategie je minimalizace jakýchkoliv investic, tedy žádné investice do dalšího vzdělávání instruktorů, žádné či minimální investice do obnovy a údržby pomůcek. Pokud by společnost chtěla investovat do nových pomůcek, pak by se jednalo pouze o plagiáty, které jsou podstatně levnější. Další možné snižování nákladů může probíhat pomocí přesunu Bosucentra do méně nákladných tělocvičen a tím umožnění další snížení ceny vstupného na cvičení. Tyto všechny zásahy může ocenit méně movitá klientela, které nejde o kvalitu služeb nýbrž o to si někde zacvičit. Těmto klientům nezáleží až tak na kvalitě služeb, jako spíše na tom, že mají možnost se někde hýbat. Otázkou zůstává, zdali stagnace kvality služeb klientům bude vyhovovat, jestli opravdu toto chtějí.

Výhody strategie:

- snížení či stagnace ceny;
- žádné nároky na další školení instruktorů;
- žádné investiční náklady.

Nevýhody strategie:

- snižování kvality služeb;
- žádné novinky pro zákazníky;
- případná ztráta klientů.

## **6.4 Postup výběru vhodné strategie**

### ***Silné stránky (S)***

1. kvalifikované instruktorky;
2. zázemí v City Fitness Club;
3. rychlá reakce na nové druhy cvičení;

### ***Slabé stránky (W)***

4. sezónnost cvičení;
5. nezkušenost v podnikání;
6. špatně zajištěné podmínky s City Fitness Clubem;

### ***Příležitosti (O)***

7. založení vlastního fitness klubu;
8. vývoj nového druhu cvičení s ochrannou známkou;
9. rozšíření poskytovaných služeb;

### ***Ohrožení (T)***

10. vstup nové konkurence na trh;
11. City Fitness Club – nepřiměřené podmínky a požadavky;
12. lidé dají přednost klasickým vyzkoušeným cvičením před novinkami.

### **Seřazení faktorů dle preferencí od nejvýznamnějšího:**

2. zázemí v City Fitness Clubu
11. City Fitness Club – nepřiměřené podmínky a požadavky
1. Kvalifikované instruktorky



- 8. Vývoj nového druhu cvičení s ochrannou známkou
- 9. Rozšíření poskytovaných služeb
- 10. Vstup nové konkurence na trh
- 6. Špatně zajištěné podmínky s City Fitness Clubem
- 4. Sezónnost cvičení
- 12. Lidé dávají přednost klasickému cvičení před novými druhy cvičení
- 3. Rychlá reakce na nové druhy cvičení
- 7. Založení vlastního fitness klubu
- 5. Nezkušenost v podnikání

**Trojúhelníková matice**

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		3	3	3	3	3	3	3	3	3
		4	5	6	7	8	9	10	11	12
			4	4	4	4	4	4	4	4
			5	6	7	8	9	10	11	12
				5	5	5	5	5	5	5
				6	7	8	9	10	11	12
					6	6	6	6	6	6
					7	8	9	10	11	12
						7	7	7	7	7
						8	9	10	11	12
							8	8	8	8
							9	10	11	12
								9	9	9
								10	11	12
									10	10
									11	12
										11
										12

**Tabulka 3 Výběr vhodné strategie**

					1		2		3	
					Strategie rozšiřování služeb		Strategie diverzifikace		Strategie minimlize nákladů	
	Pořadí faktoru	Skupina SWOT	Abs. četnost	váha	vliv	součin	vliv	součin	vliv	součin
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
				(C/K) x 100	3 – malý 5 - střední 7 - velký	DxE	E	DxG	E	DxI
kvalifikované instruktorky	3	s	9	13,64	5	68,18	7	95,45	3	40,91
zázemi v City Fitness Clubu	1	s	11	16,67	5	83,33	7	116,67	7	116,67
rychlá reakce na nové druhy cvičení	10	s	2	3,03	5	15,15	7	21,21	3	9,09
sezónní cvičení	8	w	4	6,06	7	42,42	7	42,42	5	30,30
nezkušenost v podnikání	12	w	0	0,00	7	0,00	7	0,00	5	0,00
špatně zajištěné podmínky se City Fitness Clubem	7	w	5	7,58	5	37,88	3	22,73	5	37,88
založení vlastního fitness klubu	11	o	1	1,52	7	10,61	5	7,58	3	4,55
vývoj nového druhu	4	o	8	12,12	7	84,85	7	84,85	3	36,36

cvičení s ochrannou známkou										
rozšíření poskytovaných služeb	5	o	7	10,61	7	74,24	5	53,03	3	31,82
vstup nové konkurence na trh	6	t	6	9,09	7	63,64	5	45,45	5	45,45
city fitness club – nepřiměřené podmínky a požadavky	2	t	10	15,15	3	45,45	7	106,06	5	75,76
lidé dávají přednost klasickému cvičení před novými druhy cvičení	9	t	3	4,55	7	31,82	5	22,73	5	22,73
Součet četností = K			66			557,58		618,18		451,52
Součet S + O				57,58		336,36		378,79		239,39
Součet W + T				42,42		221,21		239,39		212,12
Celkové skóre				100		115,15		<b>139,39</b>		27,27

Skupina swot	Suma vah za skupinu
S	33,33
W	13,64
O	24,24
T	28,79

Zdroj: autorka

Na základě analýz byla vybrána jako nejvhodnější strategie pro společnost Bosucentrum strategie diverzifikace, která je charakteristická svým osobitým přístupem k zákazníkům. Komunikace se zákazníky musí probíhat nejen na cvičebních lekcích či cvičebních pobytech, ale také mimo fitness, ve formě různých mimo cvičebních setkání.

## 7 Závěr

Cílem diplomové práce byla analýza současného stavu firmy a potřeb zákazníků, navrhnout strategii dalšího rozvoje firmy. Zaměřit práci na popis potřeb zákazníků a popsat jejich posun od minulého marketingového šetření.

Na základě marketingového šetření se společnost bude i nadále zaměřovat především na ženy, avšak muže se bude stále více snažit začlenit do cvičebních sálových aktivit. Je třeba se zaměřit na klienty v nejproduktivnějším věku mezi 19 – 38 lety. Společnost se bude snažit o neustálou inovaci, zlepšení komunikace, profesních zdatností instruktorů, což je pro klienty prioritní. Musí brát v úvahu, že cílová skupina cvičí nejčastěji 2x týdně, tudíž není třeba klienty zahltit velkým množstvím cvičebních hodin. V blízké budoucnosti se firma zaměří především na organizaci sportovních a víkendových pobytů.

Hlavním cílem práce bylo zvolit strategii dalšího rozvoje firmy. Na základě získaných poznatků, provedených analýz a uskutečněných rozhovorů s klienty se společnost rozhodla pro strategii diverzifikace. Osobitý přístup ke klientům, nové pojetí cvičení je to, co v budoucnu může přinést úspěch. Společnost se rozhodla jít novou cestou a to takovou, kdy bude poskytovat jiné služby než konkurence. Je logické, že nelze být úplně jiný, bohužel Česká republika neumí příliš pracovat s plagiátorstvím, ale komunikace s lidmi, přístup k nim se napodobit příliš nedají. Společnost Bosucentrum navázala spolupráci s majiteli ochranné známky Jumping pro celý svět, a to je v současné době poměrně velký náskok před konkurencí. Konkurence jen opakuje kroky společnosti, ale logicky musí být vždy o něco pozadu. Na jednu stranu kopírování ze strany konkurence omezuje chuť něco nového vymýšlet, omezuje motivaci a touhu něčeho dosáhnout, na stranu druhou to však znamená velkou pochvalu, protože se vždy kopíruje jen to, co má u lidí úspěch, a proto chce jít společnost dále a být jedničkou na trhu, co se týče víkendových cvičebních pobytů a týdenních dovolených u moře. Věří, že atmosféra se okopírovat nedá.

Společnost Bosucentrum se za poslední roky stala jednoznačně důležitou součástí trhu s fitness cvičením, avšak to neznamená, že i v budoucnu to bude stejné. Potřeby zákazníků se neustále vyvíjejí, již jim nestačí jít na hodinu Bosu, v současnosti si vybírají, kam půjdou, proč tam jdou, kolik to stojí a jak se k nim instruktor chová. Tomu je třeba se přizpůsobit.

V budoucnu chce společnost navázat na stávající pravidelné zjišťování informací o klientech, být s klienty neustále v kontaktu a moci tak okamžitě reagovat na jejich potřeby. Jak se ukázalo, jejich potřeby se za 2 roky výrazně změnily, a proto je třeba častá komunikace a zlepšování dle jejich aktuálních potřeb. To, co bylo moderní a chtěné dříve, je dnes nezajímavé. To, na co se chce ale společnost zaměřit v budoucnu a do současné doby to příliš nedělala, je zjišťování negativní stránky našich poskytovaných služeb. Stále se ptáme klientů, co od nás očekávají, co by rádi, ale neptáme se, co se jim nelíbí, jak na našem cvičení, tak na nás jako instruktorech samotných. Umění slyšet negativní názor a poučit se z něj, dělá podnikatele podnikatelem, který je schopen se posunout dále.

## 8 Summary

In last years The Bosucentrum Company has become one of the most important parts of the fitness market in south bohemia, although it doesn't necessarily mean that this development will be sustainable also in future. The needs of the customers are constantly developing; The Bosu lessons are not sufficient anymore and clients are choosing where they want to go (which instructor or which kind of exercise), why, how much a lesson costs and how does the instructor treat them. And we have to react in a flexible way to these needs.

Based on the analysis, interviews with the clients and surveys the company has decided to choose a different strategy; It means offering different services than competition. It is logical that on the Czech market, which is not used to work with plagiarism, it is very difficult to be completely different than the competition. Nevertheless for the competition is very difficult to copy the personal and individual attitude of Bosucentrum's instructors. Recently the Bosucentrum company has started a cooperation with the owners of the Jumping trade mark, which gives the company competitive advantage. The competitive companies are only repeating the steps taken by Bosucentrum which logically leaves them behind. On one hand the behavior of competition reduces the will of innovation or motivation, but on the other hand it gives satisfaction, because only successful projects are usually copied. That is why the company wants' to proceed in its activities and want to be number one on the market of fitness weekends and fitness holiday at the seaside or in the mountains. The owners believe that it is impossible to imitate the atmosphere.

In the future the owners must proceed in continuous analysis of needs of the clientele, stay in touch with the clients and therefore flexibly react to their needs. As described in the thesis, needs of the clientele has changed dramatically and the reaction of the company must be immediate. It is also important to gain and react to a negative feedback of clients, because only the acceptance and understanding of our mistakes can push us further as entrepreneurs. That is why the company has started to gather and analyze also the negative feedback.

## 9 Literatura

### 9.1 Literární zdroje

1. BEDNÁŘOVÁ, Dagmar, PARMOVÁ, Dagmar. *Malé a střední podnikání*. 2. vyd. České Budějovice : Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Ekonomická fakulta, 2010. 146 s. ISBN 978-80-7394-229-8.
2. BUREŠ, Ivan, ŘEHULKA, Pavel. *10 zlatých pravidel péče o zákazníka : aneb CRM v digitálním věku*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2001. 158 s. ISBN 80-7261-056-2.
3. DE PELSMACKER, Patrick, GEUENS, Maggie, VAN DEN BERGH, Joeri. *Marketingová komunikace*. [s.l.] : Grada Publishing, 2003. 579 s. ISBN 80-247-0254-1.
4. DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vydání, Praha: Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
5. DRUCKER, Peter. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku* . [s.l.] : Management Press, 2002. 304 s. ISBN 80-7261-066-X.
6. FORET, Miroslav, et al. *Marketing základy a postupy*. [s.l.] : Computer Press, a.s., 2001. 162 s. ISBN 80-7226-558-X.
7. FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
8. FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1995. 184 s. ISBN 80-85623-20-X.
9. IVANCEVICH, John, James DONNELLY a James GIBSON. *Management: principles and functions*. 4th ed. Homewood: Richard D. Irwin, 1989, 765 s. ISBN 02-560-6671-X.
10. KOŠŤAN, Pavol.; ŠULEŘ, Oldřich. *Firemní strategie : plánování a realizace*. Pavol Košťan, Oldřich Šuleř. 1. vydání, Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8
11. KOTLER, Philip. *Marketing management : analýza, plánování, realizace, kontrola*. Dolanský Václav. 3. dopl. vyd. [s.l.] : Victoria Publishing, a.s, 1997. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.

12. KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. [s.l.] : Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
13. LEDNICKÝ, Václav, SLÁVIK , Štefan, VANĚK, Jiří. *Řízení malých a středních podniků*. [s.l.] : Slezská univerzita v Opavě, 2002. 138 s. ISBN 80-7248-173-8.
14. MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 2. rozš. vyd. [s.l.] : Grada Publishing, 2006. 203 s. ISBN 80-247-1678-X.
15. PARMOVÁ, Dagmar. *Řízení služeb : Přednášky*. 1. vyd. České Budějovice : Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta, 2004. 96 s. ISBN 80-7040-673-9.
16. ROLÍNEK, Ladislav. *Procesní management*. 1. vyd. [s.l.] : Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta, 2008. 160 s. ISBN 978-80-7394-148-2
17. SOUČEK, Zdeněk. *Firma 21. století : Předtihneme nejlepší!!!*. Praha : Profesional Publishing, 2005. 258 s. ISBN 80-86419-88-6.
18. SOUČEK, Zdeněk. *Ministrategie firmy*. Praha : Economia, a.s., 1991. 49 s. ISBN 80-85378-00-0.
19. SOUČEK, Zdeněk. *Strategické řízení podniku*. Praha : Institut řízení, 1989. 88 s. ISBN 80-7014-018-6.
20. SUCHÁNEK, P. *Finanční management*. 1. vydání, Brno: Masarykova Univerzita, 2007. 128 s. ISBN 978-80-210-4277-3.
21. ŠVÁROVÁ, Monika. *Analýza potřeb zákazníků ve vztahu k podnikatelskému záměru*. České Budějovice, 2010. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Vedoucí práce Bednářová.
22. TICHÁ, Ivana; HRON, Jan. *Strategické řízení*. Praha : Provozně ekonomická fakulta, 2003. 235 s. ISBN 80-213-0922-9.
23. VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2005. 232 s. ISBN 80-7169-234-4.
24. WHEELLEN, Tomas; HUNGER David. *Strategic management and business policy*. 11. vyd. Pearson/Prentice Hall: Upper Saddle River, 2008. ISBN 978-0-13-606827-3.



## 9.2 Zdroje v elektronické podobě

1. Bosufitness [online]. 2009 [cit. 2009-10-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.bosufitness.cz/cz/>>.
2. *City Fitness Club* [online]. 2011, 14.9.2011 [cit. 2011-09-14]. Dostupné z WWW: <[www.cityfitness.cz](http://www.cityfitness.cz)>.
3. *Feel Fit* [online]. 2011 [cit. 2011-09-14]. Dostupné z WWW: <[www.feel-fit.cz](http://www.feel-fit.cz)>.
4. *Fitness 14* [online]. 2012 [cit. 2012-02-02]. Dostupné z WWW: <[www.fitness14.cz](http://www.fitness14.cz)>.
5. *Holiday Fitness Club* [online]. 2011 [cit. 2011-09-14]. Dostupné z WWW: <[www.holidayfitness.cz](http://www.holidayfitness.cz)>.
6. *Jiří Gruntorád* [online]. 2011 [cit. 2011-09-14]. Dostupné z WWW: <[www.bosucb.cz](http://www.bosucb.cz)>.
7. KOUKAL, Jiří. *Jirikoukal.com* [online]. c2008 [cit. 2009-11-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.jirikoukal.com/strategicke-rizeni/teoreticke-koncepty/page5.html>>.
8. Švárová, M. – Potřeby lidí v oblasti fitness (výsledky průzkumu), 2011. Dostupné online na <http://potreby-lidi-v-oblasti-fitne.vyplnto.cz>.
9. *Viva Fitness* [online]. 2011 [cit. 2011-09-14]. Dostupné z WWW: <[www.vivafitnes.cz](http://www.vivafitnes.cz)>.
10. *Wikipedia* [online]. 2011 [cit. 2011-09-14]. Wikipedia. Dostupné z WWW: <[http://cs.wikipedia.org/wiki/PEST\\_anal%C3%BDza](http://cs.wikipedia.org/wiki/PEST_anal%C3%BDza)>.

# 10 Přílohy

## 10.1 Příloha 1 – Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Monika Svárová, jsem studentkou Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích obor řízení a ekonomika podniku. Zpracovávám diplomovou práci na téma **Analýza potřeb zákazníků vybrané firmy a strategie jejího dalšího rozvoje**. Tímto bych Vás ráda poprosila o chvíli času nad vyplněním tohoto dotazníku. Předem děkuji za ochotu.

1. Jaké je vaše pohlaví

- žena
- muž

2. Do jaké věkové kategorie spadáte?

- 0-18 let
- 19-38 let
- 39-56 let
- Více jak 56 let

3. Považujete sport a s ním spojenou relaxaci za nedílnou součást vašeho života?

- Samozřejmě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

4. Jak často navštěvujete fitness centrum?

- Vůbec
- Zřídka kdy
- 1 – 2x týdně
- 3x a více týdně

5. Navštěvujete fitness centrum celoročně?

- Ano, po celý rok i v létě
- Jen v období zimy
- Jen pokud potřebuji zhubnout
- Podle chuti a volného času

6. Hlavní důvod proč navštěvuji fitness centrum je:

- Chci si udržet kondici
- Chci zhubnout
- Relaxace, odpočinek od práce
- Dobré místo pro seznámení
- Je to moderní

7. Pokud volím, které sportovní zařízení využiji, záleží mi především na:

- Druhu cvičení
- Instruktorovi
- Ceně
- Na samotném zařízení – vybavení, čistota
- Na čase lekce

8. Upřednostňuji:

- Pravidelné cvičení v jednom fitness
- Střídání fitness podle aktuální nabídky
- Cvičení venku
- Cvičení v tělocvičnách

9. V současné době navštěvuji nejvíce:

- Zumbu
- Lekce funkčních tréninků – trx, flowin
- Klasické studiové lekce – aerobic, step aerobic, adk, dance aerobic, bodystyling apod.
- Bosu
- Jumping
- Alpinning, Heat program, Race Walker a alternativy chození na pásech
- Jógu všeho druhu, Pilates
- Posilovnu
- Spinning

10. Jste ochoten/na zkoušet nové typy cvičení?

- Ano, každá novinka je vítána
- Ano, jsem ochoten/na vyzkoušet, ale své dosavadní cvičení neopustím
- Ano, stávající cvičení mi už nic nepřináší
- Ne, mám rád/a to co znám a umím

11. V případě, že jdu cvičit, zohledňuji:

- Kvalifikaci instruktora
- To jak instruktor působí, je mi jedno, jestli na dané cvičení má oprávnění a licenci
- Cenu, je mi jedno kdo cvičí a jak cvičí

12. Jaké by měl mít hlavní vlastnosti a přednosti dobrý instruktor:

- Komunikativnost
- Kvalifikace
- Dochvilnost
- Příjemné vystupování
- Měl by dobře vypadat

13. Kolik lidí by podle vás mělo být na jedné cvičební lekci?

- Záleží na typu hodiny
- Záleží na velikosti prostor
- Do 10ti, jedině tak se mi může instruktor věnovat a opravit případné nedostatky
- 10-20 lidí
- 20 a více
- Je mi to jedno, hlavně že si zacvičím

14. Jezdíte na cvičební dovolené, relaxační či cvičební víkendové pobyty?

- Ano, pravidelně
- Ano, již jsem byl/a
- Zkusil/a jsem to a neoslovilo mě to
- Ne, ale rád/a bych to zkusil/a
- Ne a ani nemám zájem jet

15. Pokud byste jel/a na cvičební víkend či pobyt u moře záleželo by na:

- Druhu cvičení, které se zde bude cvičit
- Na lokalitě, hotelu, zemi - jaké bude cvičení je mi jedno

- Na partě lidí co jede
- Na instruktorovi, který jede

16. Za sportovní vyžití jsem ochoten/na vynaložit měsíčně:

- Do 300 Kč
- 300-600 Kč
- Do 1000 Kč
- 1000-2000 Kč
- Více

## **10.2 Příloha 2 – životopis Moniky Švárové**

### **Osobní údaje:**

Titul, jméno a příjmení: Bc. Monika Švárová

Adresa: Žerotínova 11, České Budějovice, 37004

Kontaktní telefony: 38 74 25052

777 594 382

E-mail: [monika.svarova@centrum.cz](mailto:monika.svarova@centrum.cz)

### **Vzdělání:**

#### **Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích**

-absolvování bakalářského studijního oboru Řízení a ekonomika podniku

#### **Česko-anglické gymnázium**

-všeobecné gymnázium zaměřené na výuku anglického jazyka

- studium ukončeno maturitní zkouškou-složila jsem ji na samé  
výborné

- vypracovala jsem zde seminární práci-Léčba bolesti, účast na  
školním kole SOČ

## **Pracovní profesionální zkušenosti:**

**Majitelka společnosti Bosucentrum,**

**Živnostenské oprávnění**

-poskytování sportovních a tělovýchovných služeb

**Fitness poradce** ve společnosti City Fitness Club

-uzavírání ročních a víceletých členství

**Krátkodobá brigáda ve společnosti Dupi**

-práce ve skladu, kontakt se zákazníky

**Krátkodobá brigáda v supermarketu Globus**

-pokladní, zodpovědnost za finanční obnosy

**Krátkodobá brigáda v Hotelu Gomel**

-pokojská

**Dlouhodobá spolupráce s firmou SCOOTER BOOM**

- kontakt se zákazníky, marketing, prodej

## **Další kvalifikace:**

**Práce na PC**

- MS Office, Word, Excel, internet, email

- uživatelsky

**Jazykové znalosti**

- Anglický jazyk- slovem i písmem aktivně, častý kontakt  
s rodilým mluvčím

- Německý jazyk- slovem i písmem aktivně

- Slovenský jazyk- komunikativně

### **Řidičský průkaz**

- oprávnění skupiny A, B, B+E

### **Další kvalifikace**

-Bosu Core diplom

-Bosu Strenght diplom

-Bosu Inspiration day

-Jumping Basic diplom

-Flowin Core diplom

- Flowin Dynamic diplom

**Záliby:** **Volejbal-** vicemistryně ČR v kategorii kadetek

**Komunikace s lidmi** - ráda jsem ve společnosti lidí