

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta

Podnikatelský plán na založení malé firmy

Magisterská diplomová práce

Studijní program: Odborná francouzština pro hospodářskou praxi

Vedoucí práce: PhDr. Klára Bendová

Autor: Bc. Pavla Gabalcová

Olomouc 2011

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Akademický rok: 2010/2011

Studijní program: Filologie
Forma: Prezenční
Obor/komb.: Odborná francouzština pro hospodářskou praxi
(OFHP)

Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Bc. GABALCOVÁ Pavla	Třebovská 409, Ústí nad Orlicí - Hylváty	F090382

TÉMA ČESKY:

Podnikatelský plán na založení malé firmy

NÁZEV ANGLICKY:

Business Plan for Establishing of a Small Company

VEDOUcí PRÁCE:

PhDr. Klára Bendová - PCH

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

- 1) Zpracování klíčových pojmů v oblasti podnikání, podnikatelského plánu a strategické analýzy podniku
- 2) Podnikatelský plán malé firmy zvoleného zaměření v oblasti služeb do počtu 25 zaměstnanců
- 3) Návrh vhodné strategie pro vstup podniku na trh

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

Monografické publikace:

BARTKOVÁ, L. Ekonomika a legislativa podnikání. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. 103 s. ISBN 8024413930.

HISRIC, R.D. a PETERS, M.P. Založení a řízení nového podniku. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 8085865076.

KHEIDAR, J. a ANDERSON, M. Successful Business Plans: Get Brilliant Results Fast. 1. vyd. Richmond : Crimson Publishing, 2009. 224 s. ISBN 9781854584830.

SEDLÁČKOVÁ, H. a BUCHTA, K. Strategická analýza. 2.vyd. Praha : C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 8071793671.

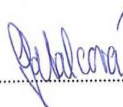
VEBER, J. a SRPOVÁ, J. Podnikání malé a střední firmy. 2. vyd. Praha : Grada, 2008. 311 s. ISBN 9788024724096.

Periodické publikace:

Strategie. Praha : Mladá Fronta, a.s. 52-76 s. ISSN 12103756.

Ekonom. Praha : Economia, a.s. 84 s. ISSN 12100714.

Podpis studenta:



Datum: 9.11.2010

Podpis vedoucího práce:



Datum: 9.11.2010

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma: „Podnikatelský plán na založení malé firmy“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne 25.4.2011

Podpis

Chtěla bych poděkovat mé vedoucí práce paní PhDr. Kláře Bendové za odbornou pomoc při zpracování diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat panu Ing. Jiřímu Herinkovi za cenné rady při přípravě podnikatelského plánu.

Úvod.....	3
I Teoretická část.....	5
1 Malé a střední podniky a jejich specifika	6
1.1 Základní pojmy	6
1.2 Základní definice malých a středních podniků (MSP)	7
1.3 Výhody a nevýhody MSP	8
1.4 Význam MSP	9
1.5 Slabé a silné stránky podnikatelského prostředí MSP v České republice	9
1.6 Podpora podnikání	10
1.7 Daně	10
2 Podnikatelský plán	12
2.1 Typy podnikatelského plánu	13
3 Struktura podnikatelského plánu	15
3.1 Titulní strana	15
3.2 Obsah	15
3.3 Exekutivní souhrn	15
3.4 Management a organizace	15
3.5 Popis podniku, strategie	16
3.6 Produkt / Služba.....	16
3.7 Technické a prostorové zajištění projektu	17
3.8 Prodejní a marketingová strategie.....	17
3.9 Finanční plán.....	22
3.10 Harmonogram realizace projektu.....	25
3.11 SWOT analýza	26
3.12 Přílohy.....	26
4 Shrnutí teoretické části.....	27
II Praktická část	28
5 Titulní strana	29
6 Exekutivní souhrn	30
7 Management a organizace	33
7.1 Lidé	33
7.2 Systém odměňování	36
7.3 Organizační struktura.....	37

8	Popis podniku, strategie	39
9	Služba.....	41
9.1	Posilovna.....	41
9.2	Skupinové aktivity	42
9.3	Relaxační a kosmetické služby	42
9.4	Doplňkové služby	43
10	Technické a prostorové zajištění projektu	44
10.1	Prostorové zajištění projektu	44
10.2	Materiální zajištění	45
11	Prodejní a marketingová strategie.....	47
11.1	Analýza trhu.....	47
11.2	Dotazníkové šetření	50
11.3	Analýza konkurence	54
11.4	Marketingový mix.....	58
12	Finanční plán.....	65
12.1	Zakladatelský rozpočet a zdroje financování.....	65
12.2	Účetní výkazy	68
12.3	Hodnocení ekonomické efektivnosti	73
13	Harmonogram realizace projektu.....	75
14	SWOT analýza.....	77
14.1	Silné stránky	77
14.2	Slabé stránky.....	77
14.3	Příležitosti	78
14.4	Hrozby	78
	Závěr	79
	Anotace	82
	Seznam pramenů a použité literatury.....	83
	Monografické publikace	83
	Elektronické zdroje	84
	Seznam zkratk	86
	Seznam grafů	87
	Seznam obrázků	88
	Seznam tabulek.....	89
	Seznam příloh	90

Úvod

Existuje mnoho impulsů, které vedou podnikatelské subjekty k zahájení jejich činnosti, avšak od samotného nápadu k jeho uskutečnění vede dlouhá cesta. Vypracování kvalitního podnikatelského plánu, kterým se tato práce zabývá, je jedním ze základních předpokladů jejího úspěšného završení.

Cílem této diplomové práce je vytvořit podnikatelský plán na založení podniku, který působí v oblasti služeb, a návrh doporučení vhodné strategie pro vstup tohoto podniku na trh.

Motivem při výběru zvoleného tématu byla možnost prakticky využít informace a poznatky získané během studia na Univerzitě Palackého v Olomouci a zároveň objevení perspektivní podnikatelské příležitosti a ambice tento záměr zpracovat písemně a v náležité formě. Praktický význam této práce spatřuji v jejím možném využití při realizaci zvoleného podnikatelského záměru autorkou nebo i jiným podnikatelským subjektem.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část se skládá ze čtyř kapitol a vysvětluje jednotlivé pojmy související s podnikáním malých a středních podniků, popisuje podnikatelské prostředí České republiky a v neposlední řadě vysvětluje funkci samotného podnikatelského plánu. Dále vymezuje jeho typy a vhodnou strukturu zpracování. První část práce slouží jako východisko pro tvorbu samotného podnikatelského plánu. V této fázi bylo využito především metody rešerše odborné literatury, legislativních pramenů a internetových zdrojů.

Druhá část je rozdělena do deseti kapitol, které zároveň odpovídají jednotlivým částem podnikatelského plánu. Jako podnikatelský záměr byl zvolen plán na založení a vybudování podniku v Olomouci, který bude nabízet sportovní a relaxační služby a bude zaměřen pouze na ženy. Olomouc je kulturní město s širokou nabídkou sportovního vyžití, ale doposud jsem se zde nesetkala s fitness centrem, které by splňovalo všechny mé požadavky, mezi které řadím klidné a nerušené prostředí, kvalitní stroje a přiměřené ceny.

Praktická část diplomové práce popisuje obory podnikání, organizaci podniku a vymezuje nabízené služby. Podstatná část práce je věnována analýze trhu, jejíž součástí je PEST analýza, analýza konkurenčního prostředí a dotazníkové šetření. Na základě získaných informací je navržen marketingový mix a finanční plán. Práce vyústí ve shrnutí podnikatelského záměru v podobě plánu harmonogramu realizace

projektu a SWOT analýzy, která zároveň uvádí doporučení využitelná při vstupu podniku na trh a pro dosažení plánované tržní pozice. Metody využívané v praktické části jsou finančně matematické postupy, sběr dat primárních a sekundárních, analýza, komparace, pozorování a metoda empirického zkoumání (dotazníková metoda).

I Teoretická část

1 Malé a střední podniky a jejich specifika

1.1 Základní pojmy

1.1.1 Podnikání

Ve smyslu Obchodního zákoníku §2, odst. 1 je podnikání vymezeno jako „soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“¹

Pro pojem podnikání lze nalézt několik různých definic, dle Vebera a Srpové² patří k všeobecným rysům podnikání cílevědomá činnost, iniciativní a kreativní přístupy, organizování a řízení transformačních procesů, praktický přínos, užitek a přidaná hodnota, převzetí a zakalkulování rizika neúspěchu a cyklický proces.

1.1.2 Podnikatel

Dle Obchodního zákoníku³ je podnikatelem:

- a) osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- b) osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- c) osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- d) osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

Obchodní zákoník tedy připouští podnikání fyzických osob na základě živnostenského nebo jiného oprávnění a podnikání právnických osob, které musí být zapsány do obchodního rejstříku.

Živnosti se rozdělují na ohlašovací, které smějí být provozovány na základě ohlášení (živnosti řemeslné, vázané a volné), a koncesované, které smějí být provozovány na základě koncese. Průkazem těchto oprávnění je živnostenský list nebo koncesní listina. Provozovat živnost lze i prostřednictvím zvoleného odpovědného

¹ ŠTENGLOVÁ, I., PLÍVA, S., TOMSA, M. a kol. *Obchodní zákoník*. 12. vyd. Praha : C.H.Beck, 2009. s. 13.

² VEBER J., SRPOVÁ J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha : Grada, 2008. s. 15.

³ ŠTENGLOVÁ, I., PLÍVA, S., TOMSA, M. a kol. *Obchodní zákoník*. 12. vyd. Praha : C.H.Beck, 2009. s. 13.

zástupce, tedy fyzické osoby ustanovené podnikatelem, která odpovídá za řádný provoz dané živnosti.⁴

Právnícké osoby dělíme na osobní společnosti (veřejná obchodní společnost, komanditní společnost), kapitálové společnosti (společnost s ručením omezeným, akciová společnost) a družstva.⁵ Podrobný popis jednotlivých právních forem podnikání je uveden v příloze číslo 1.

Dle Vebera a Srpové⁶ by profil úspěšného podnikatele měl zahrnovat osobnostní vlastnosti jako například vytrvalost, sebedůvěru, odpovědnost, informovanost, iniciativu, monitoring a využití příležitostí a svých silných stránek, úsilí o úspěch, racionální chování a respektování okolní reality.

1.1.3 Podnik

Definice pojmu podnik jsou taktéž v odborné literatuře rozdílné. Pro účely Obchodního zákoníku je podnik vymezen jako „soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.“⁷

Mezi základní znaky úspěšného podniku řadíme ekonomickou a právní samostatnost, hospodárnost (maximalizace výstupů, minimalizace vstupů a optimalizace jejich vztahů), finanční vyváženost a dostatečnou konkurenceschopnost v návaznosti na specifickou konkurenční výhodu, jako například vysokou kvalitu produktů, nízké ceny, odbornost, dlouhou tradici, individuální přístup, apod.⁸

Kromě typu právní formy lze podniky dělit podle sektorů a hospodářských odvětví, velikosti a typu výroby.

1.2 Základní definice malých a středních podniků (MSP)

Za drobného, malého a středního podnikatele se považuje subjekt, pokud:

- a) zaměstnává méně než 250 zaměstnanců, a

⁴ BARTKOVÁ, L. *Ekonomika a legislativa podnikání*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého, 2006. s. 11.

⁵ SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha : Grada, 2010. s. 68.

⁶ VEBER, SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha : Grada, 2008. s. 62.

⁷ ŠTENGLOVÁ, I., PLÍVA, S., TOMSA, M. a kol. *Obchodní zákoník*. 12. vyd. Praha : C.H.Beck, 2009. s. 9.

⁸ SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4. vyd. Praha : C.H.Beck, 2006. s. 5.

- b) jeho aktiva/majetek nepřesahují korunový ekvivalent částky 43 mil. EUR
nebo
má obrat/příjmy nepřesahující korunový ekvivalent 50 mil. EUR.⁹

Jak již byla naznačeno, při zakládání podnikatelského subjektu si podnikatel může zvolit z následujících variant malých a středních podnikatelských subjektů:

- a) firma vlastněná jednotlivcem, individuálním podnikatelem, ve které patří podnikatelský kapitál jedné osobě,
- b) společný podnik, ve kterém dvě nebo více osob slučuje své finanční prostředky pro společné podnikání,
- c) právnické osoby, společnosti s omezeným ručením, ve kterých může mít upsáno podíl akcií několik tisíc vlastníků, které tyto společnosti také řídí.

Dalším právně možným subjektem podnikání jsou družstva.¹⁰

Volba právní formy je závislá na mnoha kritériích, mezi které řadíme například minimální velikost základního kapitálu, obtížnost založení v rámci potřebných formálních náležitostí a výdajů spojených se založením, ručení podnikatele za závazky vzniklé podnikatelskou činností, rozsah plánovaných podnikatelských aktivit, obor činnosti, míra zdanění vytvořeného zisku a další.¹¹

1.3 Výhody a nevýhody MSP

Synek¹² zařazuje mezi pozitivní aspekty podnikání MSP například jednodušší řídicí strukturu, větší pružnost, větší citlivost na požadavky trhu, zmírňování negativních důsledků strukturálních změn, napomáhání rozvoji menších měst a obcí, schopnost působit jako dodavatel velkých podniků a další.

Mezi nevýhody řadí mimo jiné i nízký tržní podíl znamenající nižší docilovanou rentabilitu, nedostatek kapitálového vybavení, ztížený přístup k veřejným dražbám, vyšší náklady spojené s respektováním technických předpisů a ztížené možnosti pro samostatné pronikání na zahraniční trhy.

⁹ 05_01_M_Definice MSP [online]. Praha : Evropský fond pro sociální rozvoj, 2009. [cit. 4.4.2011]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/files/dokumenty/Definice-MSP-010509.pdf>>.

¹⁰ BARROW, C. *Základy drobného podnikání*. 1. vyd. Praha : Grada, 1996. s. 61.

¹¹ VEBER J., SRPOVÁ J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha : Grada, 2008. s. 75.

¹² SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4. vyd. Praha : C.H.Beck, 2006. s. 348.

1.4 Význam MSP

Malé a střední firmy tvoří ve struktuře všech firem drtivou většinu. MSP se výrazně podílejí na hrubém domácím produktu a vývozu (okolo 35 %), výkonech i vyprodukované přidané hodnotě (nad 50 %). Rovněž absorbují značnou část pracovní síly. Jejich přínosy jsou nejen ekonomické, ale i společenské. Jejich existence stabilizuje společnost a dává možnost svobodného uplatnění občanů. Zároveň působí proti monopolizačním a globalizačním tendencím stejně jako oživují region, jelikož efekty z jejich působení zůstávají většinou lokální. Díky jejich relativní pružnosti dokáží rychleji reagovat na změny podmínek.¹³

1.5 Slabé a silné stránky podnikatelského prostředí MSP v České republice¹⁴

Podle dokumentu „Koncepce rozvoje malého a středního podnikání na období 2007 – 2013“ vydaného Ministerstvem průmyslu a obchodu České republiky patří mezi silné stránky českého podnikatelského prostředí například schopnost přitahovat investice velkých zahraničních podniků, které pozitivně dopadají na celkový ekonomický vývoj a rozvoj tohoto trhu. V České republice je silná tradice průmyslové a řemeslné výroby a rovněž odborného školství společně s relativně vysokou kvalifikací a adaptací pracovní síly. Dalším pozitivem je vytvořený systém nástrojů a institucí zabývajících se podporou MSP, mezi které patří například agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest, agentura CzechTrade, Exportní garanční a pojišťovací společnost (EGAP) a další. Nelze také opomenout předpoklady pro rozvoj aktivního cestovního ruchu a dobrou telekomunikační strukturu. Příležitostí pro MSP je vytvoření dlouhodobé materiální základny pro vzdělávací a poradenské služby k rozvoji podnikání, zjednodušení postupů zakládání podnikatelských subjektů, posílení práv věřitelů a vytvoření podmínek pro konstruktivní postupy řešení insolvence podnikatelů i osob, dále zlepšení ochrany intelektuálního vlastnictví (patenty a vzory), zjednodušení komunikace podnikatelů se státní správou s využitím informačních technologií, zjednodušování daňového systému a zvýšení nabídky rizikového kapitálu pro financování inovačně zaměřených projektů malých firem s velmi krátkou historií.

¹³ VEBER J., SRPOVÁ J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha : Grada, 2008. s.20.

¹⁴ SOKOLT, L. *Koncepce rozvoje malého a středního podnikání na období 2007 – 2013* [online]. 1. vyd. Praha : Ministerstvo Průmyslu a obchodu, 2006. [cit. 4.4.2011]. Dostupný z WWW: <<http://www.mpo.cz/dokument17476.html>>.

Jako slabé stránky zmiňuje dokument například nedostatečnou motivaci k podnikání způsobenou narušením podnikatelských tradic po dobu desítek let, složitý daňový systém, administrativně náročný způsob zakládání nových podnikatelských subjektů a při získávání přímých podpor pro podnikatele, nedostatečně rozvinutý systém služeb pro malé podniky, nedostatečnou propojenost odborných a jazykových znalostí a praxe u zaměstnanců a další. Jako možné hrozby vidí snížení prostředků Evropské unie v důsledku problému se schválením návrhu její finanční perspektivy na období 2007 – 2013, nesladění postupů vlády a krajů v zaměření aktivit k podpoře podnikání, nevyváženou struktura přímých a nepřímých nástrojů podpory podnikání a priorit rozvoje MSP a nedostatečnou implementační kapacitu pro využití zvýšeného rozsahu prostředků ze strukturálních fondů.

1.6 Podpora podnikání

Materiální podpory, které může malý a střední podnikatel dosáhnout, mají různé formy a řadíme mezi ně nenávratné finanční výpomoci, dotace, finanční příspěvky, zvýhodněné úvěry a zvýhodněné záruky za úvěry.¹⁵

Vedle programů podpory financovaných ze státního rozpočtu může podnikatel využít programů financovaných převážně ze strukturovaných fondů Evropské unie, která považuje MSP za obrovsky významnou součást evropské ekonomiky.

Programy pomoci Evropské unie dělíme na tematické možnosti financování s konkrétními cíli (např. životní prostředí, výzkum, vzdělání), strukturální fondy, finanční nástroje a podporu mezinárodního působení MSP. Podání žádosti a využití podpory jednotlivých programů považuje za samozřejmost existenci reálného a uskutečnitelného podnikatelského záměru bez ohledu na stadium vývoje firmy.

1.7 Daně

Jedním z kritérií volby právní formy podnikání jsou daňové povinnosti, jelikož se liší ve výši zdanění, typu daní, povinné registrace nebo ve výkazových povinnostech.

Daňový systém České republiky je upraven soustavou zákonů. Mezi daně řadíme daně přímé (z příjmu fyzických osob, z příjmu právnických osob a majetkové),

¹⁵ *Příručka pro podnikání v roce 2010* [online]. 3. vyd. Praha : Hospodářská komora České republiky, 2010. [cit. 4.4.2011]. s. 235. Dostupný z WWW: <<http://www.komora.cz/pomahame-vasemu-podnikani/informacni-mista-pro-podnikatele-1/prirucka-pro-podnikani/prirucka-pro-podnikani-v-roce-2010.aspx>>.

daně nepřímé (daň z přidané hodnoty, spotřební daně, ekologické daně) a ekonomickou povahou se daním přibližuje i povinné pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti, pojistné na veřejné zdravotní pojištění a clo.¹⁶

Jednotlivé daňové zákony bývají často novelizovány, proto je nezbytné tyto změny neustále sledovat, například na internetové stránce Ministerstva financí České republiky. Příkladem je nedávná novelizace Zákona o DPH s účinností od 1.4.2011, která přináší mimo jiné změny v oblasti uplatnění nároku na odpočet daně.

¹⁶ VEBER J., SRPOVÁ J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha : Grada, 2008. s. 213.

2 Podnikatelský plán

*„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní faktory související s podnikáním firmy, a to zejména s jejím založením a fungováním v horizontu, na který se plán sestavuje.“*¹⁷

Zdrojem nápadů pro vznik nového podnikatelského záměru je mnoho. Inspirovat podnikatele mohou zákazníci prostřednictvím svých názorů a sdělených přání, monitoring chování a vývoj již existujících společností, sledování fungování jednotlivých distribučních článků, vlastní aktivita v oblasti výzkumu nebo dokonce jednotlivá vládní omezení a regulace. Cílem procesu tvorby myšlenky podnikatelského záměru je vygenerovat nejvhodnější nápad a ten převést do podoby uskutečnitelného návrhu perspektivního výrobku nebo služby.¹⁸

Samotný plán rozebírá budoucnost firmy, určuje její strategii a základní koncepci podnikatelské činnosti. Obchodní plán je východiskem pro podnikatele nejen při zakládání podniku, ale i při jeho výstavbě či přestavbě. Důvodem pro jeho vytvoření může být nová podnikatelská příležitost, přání získat nového partnera nebo navýšení kapitálu. Uvnitř firmy slouží ke snadnějšímu uskutečnění daného podnikatelského záměru v rámci plánování, rozhodování a kontroly. Zároveň poskytuje přesvědčivé informace a rozbor externím subjektům, tedy bankám nebo jiným poskytovatelům cizího kapitálu. Prokázáním výhodnosti a nadějnosti produktu či služby zvyšuje šanci získat potřebný kapitál. Plán umožňuje poměřit plánovaný záměr se skutečností a vyzdvihnout příčiny jeho odlišnosti a potencionální úspěšnosti.

Kvalitní plán akcentuje nejen silné stránky a příležitosti tím, že upozorňuje na přednosti firmy a konkurenční výhody produktu, ale poukazuje také na stránky slabé a předpokládané hrozby. Podle Fotra a Součka¹⁹ by měl být podnikatelský plán stručný a přehledný, jednoduchý, orientovaný na budoucnost, věrohodný a realistický. Naopak by neměl být příliš optimistický, ani příliš pesimistický, neměl by zakrývat slabá místa a rizika projektu. V neposlední řadě by měl prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky. Samozřejmostí je vhodná a kvalitní formální úprava zpracování.

¹⁷ VEBER J., SRPOVÁ J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha : Grada, 2008. s. 67.

¹⁸ HISRIC, R.D., PETERS, M.D., SHEPHERD, D.A. *ENTREPRENEURSHIP: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise*. 7. vyd. New York: Irwin-McGraw Hill, 2007. s. 95.

¹⁹ FOTR J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha : Grada, 2005. s. 309.

2.1 Typy podnikatelského plánu

V běžné praxi se podnikatelský plán sestává ze čtyř základních částí, které se liší především v rozsahu poskytnutých informací. Mezi tyto varianty patří Presentace ve výtahu, Executive summary, Zkrácený podnikatelský plán a Plný podnikatelský plán.²⁰

2.1.1 Presentace ve výtahu (Elevator pitch)

Prvním úkolem podnikatelského plánu je rychle zajmout a rychle poukázat na výhody či unikátnost návrhu. K tomuto účelu nám slouží tzv. presentace ve výtahu, která je stručná, jasná a snadno zapamatovatelná a neměla by trvat více než pár minut. Presentace nenahrazuje podnikatelský plán, ale slouží spíše pro vzbuzení zájmu potencionálních investorů.

Měla by obsahovat odpovědi na následující otázky: jaká je hlavní myšlenka, jak hluboce je tato myšlenka rozpracována, jaké trhy existují pro uplatnění této myšlenky a jaké výhody jsou na těchto trzích, jaké výhody existují oproti konkurenci, jak je plánováno získat peníze, kolik bude potřebovat celkem finančních prostředků, kolik z toho bude potřebovat financovat externě a co je za to nabízeno investorovi, kdo je součástí týmu a jaký je potenciální zisk pro investora.²¹

2.1.2 Executive Summary

Stejně jako Elevator pitch je Executive summary zkrácenou verzí podnikatelského plánu, tentokrát v písemné formě o rozsahu jedné až dvou stran formátu A4, který je rozdělen na několik odstavců popisujících typ investice, potřebnou částku, produkt, trh a vlastní angažovanost. Podnikatel by měl klást důraz na používané výrazy a nešetřit superlativy, jelikož je jeho cílem vyvolat zájem, který povede k dalšímu jednání.

2.1.3 Zkrácený podnikatelský plán

Ve zkráceném podnikatelském plánu dané informace probírají v širším rozsahu, podnikatel si může rozhodnout, jaké části a do jaké hloubky bude rozvíjet. Zkrácený

²⁰ *Jak napsat podnikatelský plán* [online]. 1. vyd. Praha : Czechinvest, 2005. [cit. 4.4.2011]. s. 45. Dostupný z WWW: <<http://www.czechinvest.org/data/files/podnikatelsky-plan-48-cz.pdf>>.

²¹ *Jak napsat podnikatelský plán* [online]. 1. vyd. Praha : Czechinvest, 2005. [cit. 4.4.2011]. s. 49. Dostupný z WWW: <<http://www.czechinvest.org/data/files/podnikatelsky-plan-48-cz.pdf>>.

podnikatelský plán je předkládán především z důvodu ochrany informací. Jakmile se totiž nápady a fakta předloží druhé straně, stanou se veřejným majetkem.

2.1.4 Plný podnikatelský plán

Plán, který plní požadované funkce a obsahuje již všechny náležitosti, mezi které patří například popis služby, informace o trhu a konkurenci, finanční parametry, atd. Autor plánu by měl v průběhu tvorby brát v úvahu typ potencionálního čtenáře a přizpůsobit obsah způsobem, aby udržel jeho zájem. V následující kapitole budou podrobněji rozepsány jeho jednotlivé části.

Pokud podnikatel nepředkládá svůj plán bance, která je vázána bankovním tajemstvím, ale jinému kapitálovému zdroji, doporučuje se uzavřít smluvní dokument s názvem „*Non disclosure agreement*“ nebo případně „*Confidentiality agreement*“, kde se investor zavazuje, že informace získané v průběhu zvažování investice budou použity pouze pro účely tohoto zvažování.²²

Dalším vhodným dodatkem podnikatelského plánu je prohlášení odmítnutí zodpovědnosti, tzv. „*Disclaimer*“, které vymezuje rozsah práv a povinností vůči ostatním zúčastněným subjektům a chrání před nepřiměřeným rizikem poškození. Jedná se především o právní ochranu obou stran objasňující funkci podnikatelského plánu.²³

²² *Jak napsat podnikatelský plán* [online]. 1. vyd. Praha : Czechinvest, 2005. [cit. 4.4.2011]. s. 81. Dostupný z WWW: <<http://www.czechinvest.org/data/files/podnikatelsky-plan-48-cz.pdf>>.

²³ *Jak napsat podnikatelský plán* [online]. 1. vyd. Praha : Czechinvest, 2005. [cit. 4.4.2011]. s. 32. Dostupný z WWW: <<http://www.czechinvest.org/data/files/podnikatelsky-plan-48-cz.pdf>>.

3 Struktura podnikatelského plánu

Rozsah a obsah podnikatelského plánu závisí nejen na předmětu podnikání a velikosti podniku, ale rovněž na účelu, pro který je vytvořen. Jeho části nejsou pevně dány, ale zpravidla mezi ně patří následující: titulní strana, obsah, exekutivní souhrn, management a organizace, popis podniku a jeho strategie, produkt, technické a prostorové zajištění projektu, prodejní a marketingová strategie, finanční plán, časový harmonogram projektu a přílohy.

3.1 *Titulní strana*

Úvodní strana projektu, která obsahuje název podnikatelského plánu, jména osob spojených s projektem, navrhovaný obchodní název a sídlo společnosti, druh podnikání, celkovou potřebu finančních prostředků, datum a podpis jednoho z jednatelů společnosti.

3.2 *Obsah*

Obsah se přidává k dokumentu především pro rychlé a přehledné vyhledání informací čtenářem.

3.3 *Exekutivní souhrn*

Souhrn představuje hlavní záměr projektu ve formě krátkého resumé uvedených informací a měl by být poutavý a vzbudit pozornost čtenáře. Záměrem je představit základní myšlenku projektu, jedinečnost produktu nebo služby, konkurenční výhodu, poslání a jednotlivé cíle záměru a způsoby jejich dosažení.

3.4 *Management a organizace*

Důležitou součástí je také řádné představení managementu, například prostřednictvím životopisu. Investoři poskytují své prostředky na určitý záměr, ale jeho úspěšnost rovněž závisí na jeho způsobu uskutečnění a odborném vedení. Při rozhodování o poskytnutí požadovaných zdrojů investoři častěji vkládají své prostředky spíše do lidí, než do podnikatelského modelu.

Pokud podnikatel uvádí plánovanou organizační strukturu a specifikuje pracovní náplň, popis a začlenění jednotlivých pracovních míst v organizaci, odborné požadavky, charakteristiky zaměstnanců a jejich potřebné kompetence, ale prozatím takové

zaměstnance nemá k dispozici, připojí plán, jak potřebné kvalifikované pracovníky získat.

Při poskytování služeb dochází zpravidla ke kontaktu zákazníka ze zaměstnancem organizace, který tak přímo i nepřímo ovlivňuje kvalitu této služby a spokojenost zákazníka. V současné době jsou lidé jedním z nejvýznamnějších faktorů odlišení od konkurence. Čím více přichází zaměstnanec do kontaktu se zákazníkem, tím více roste jeho význam. Firma by se tak měla při strategickém plánování a řízení zaměřit nejen na vysokou kvalitu poskytovaných služeb, ale soustředit se rovněž na výběr, vzdělávání, kontrolu, odměňování a motivaci zaměstnanců peněžní i nepeněžní formou.

3.5 Popis podniku, strategie

Tato část popisuje výchozí polohu podniku a jeho plánované kroky a vymezuje předmět podnikání, tedy o jaký typ výroby nebo poskytování služeb se jedná.

Popis podniku zmiňuje rovněž právní podstatu a formu podnikání, pro kterou se podnikatel rozhodl.

Dalším bodem je definování poslání firmy a vize, jejích krátkodobých a dlouhodobých cílů včetně cesty k jejich dosažení. Vize firmy směřuje nejen k zákazníkům podniku, ale působí i jako motivační faktor k zaměstnancům. Mezi strategické cíle lze zařadit například plánovaný tržní podíl nebo maximalizaci tržní hodnoty podniku, ale nemusí mít vždy pouze ekonomický charakter.

Na základě vytyčených cílů je třeba stanovit konkrétní optimální strategii pro jejich dosažení s využitím metod strategické analýzy, mezi které patří například analýza PEST a analýza SWOT, které jsou podrobněji rozepsány v dalších kapitolách. Návrh strategie by měl být posouzen z hlediska vhodnosti, přijatelnosti a uskutečnitelnosti.

3.6 Produkt / Služba

Část popisující plánované typy produktů nebo služeb, jejich přehled, využití, vlastnosti, specifické rysy, výhody a potřeby, které zákazník jejich konzumací vyřeší. Zmiňuje například odhadovaný vývoj nákladů, dodavatele, srovnání s konkurencí, budoucí možnosti, apod.

Vhodné je nejprve vyzdvihnout dominantní produkt, pro který podnik plánuje největší obrát a následně produkty ostatní. Zajímavá forma popisu výrobku či služby je

z pohledu potencionálního zákazníka, která například charakterizuje zajímavost produktu a důvod jeho úspěšnosti. Rovněž lze využít srovnání cen nebo jiných parametrů stejných nebo podobných produktů nabízených konkurencí a poukázat na výhody vlastního.

3.7 Technické a prostorové zajištění projektu

V této kapitole popisujeme výběr dodavatelů, náklady na prostorové umístění a vybavení projektu a procesy.

Místo poskytování služby ovlivňuje rozhodovací proces zákazníka, protože ten vnímá jeho aspekty, jako například rozvržení prostoru, zařízení interiéru, osvětlení, barvy, atmosféru, design a image. Nelze opomenout, že zákazník vnímá danou službu nejen očima, ale rovněž pomocí ostatních smyslů – hmatem, čichem a sluchem. Nejen samotné místo, ale i přístup zaměstnanců, jejich způsob vystupování a oblečení může ovlivnit zákazníka.

„Procesy představují souhrn postupů a činností, s nimiž se pracovníci musí ztotožnit, které musejí respektovat a dodržovat.“²⁴ Pomocí procesů se podnik dokáže odlišit od konkurence, především pokud zohlední specifická přání a potřeby zákazníků. Mezi tři základní systémy procesů patří masové služby (nízká interakce, vysoká standardizace služeb), zakázkové služby (střední míra interakce, vysoká míra přizpůsobivosti potřebám zákazníka) a profesionální služby (intenzivní interakce, vyžadují vysokou kvalifikaci poskytovatele).²⁵

3.8 Prodejní a marketingová strategie

3.8.1 Analýza trhu

Analýza trhu je jednou z nejvýznamnějších částí podnikatelského záměru. Zkoumá poptávku a nabídku na trhu v daném oboru a jeho celkovou strukturu. Analýza nejprve definuje cílový trh, který by měl být v dosahu nabízeného produktu. Měla by dokázat, že je trhu a jeho vlastnostem porozuměno a přesvědčit, že je na trhu reálná obchodní příležitost pro zamýšlený podnikatelský záměr a jeho produkty či služby. Analýza definuje nejen prostředí trhu, ale i jeho zákazníky.

²⁴ CETLOVÁ, H. *Marketing služeb*. 3. vyd. Praha : Bankovní institut vysoká škola, 2002. s. 58.

²⁵ VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. s. 180.

3.8.1.1 PEST analýza

Analýza trhu rovněž vymezuje vliv různorodých vnějších a vnitřních faktorů tržního prostředí. PEST analýza vymezuje klíčové součásti makrookolí, které různou měrou ovlivňují podnik, a dělí je do čtyř základních skupin – faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní a technologické.²⁶

Mezi faktory politické a legislativní řadíme například vliv daňových a protimonopolních zákonů, stabilitu prostředí, regulaci exportu a importu, ochranu životního prostředí nebo i politické vztahy státu s ostatními zeměmi. Podnik je dále ovlivňován makroekonomickými trendy, mezi jejichž základní udavatele patří míra ekonomického růstu, fáze hospodářského cyklu, úroková míra, kupní síla obyvatelstva, míra inflace, daňová politika, směnný kurz a další. Sociální a kulturní faktory jsou spojeny s postoji a životním stylem obyvatelstva a jeho strukturou, posuzuje se například úroveň vzdělání obyvatel a jejich přístup k práci a trávení volného času. Sledování změn v oblasti technologických faktorů probíhajících v podnikovém okolí a jejich předpověď je nedílnou součástí úspěšnosti podniku.

Na základě vlastností trhu analýza vymezuje cíle, které podnik na trhu plánuje dosáhnout, například plánovaný podíl na trhu, maximalizaci zisku nebo orientaci na zákazníka. Charakter trhu rovněž určuje marketingovou strategii.

Analýza identifikuje nejdůležitější odbytiště a skupiny zákazníků prostřednictvím segmentace, která rozděluje zákazníky dle různých stanovených kritérií jako je věk, pohlaví, výše příjmů, náboženství, atd. Každý zvolený segment potenciačních zákazníků by měl být popsán podrobněji. Součástí jejich popisu jsou i rozhodovací kritéria spotřebitelů. Podnik se může rozhodnout pro oslovení celého trhu, několika segmentů či se zaměřit pouze na jeden segment.

Výsledkem analýzy trhu je jeho správné rozdělení, určení stupně jeho vývoje a odhad budoucího vývoje ve zvolených segmentech. Na základě analýzy se stanovují opodstatněná plánovaná prodejní množství a plánovaný tržní podíl společně se způsobem, jak těchto veličin dosáhnout.

3.8.2 **Analýza konkurence**

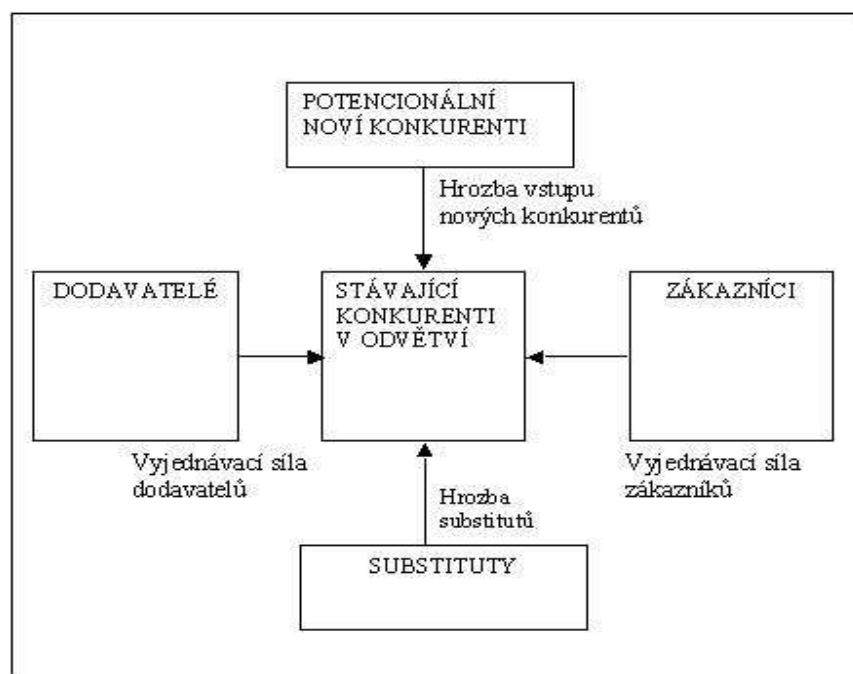
V současném světě se každý podnikatelský subjekt potýká s různými typy konkurence. Základním prvkem analýzy konkurence je identifikovat případné konkurenty na zvoleném trhu, jejich tržní podíl a konkurenční výhody a způsob, jak se

²⁶ SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha : C.H.Beck, 2006. s. 16.

s nimi vyrovnat. Analýza zmiňuje způsob prodeje a ceny konkurentů, používané technologie a jejich slabé a silné stránky. Smyslem analýzy je identifikovat příležitost nebo mezeru na trhu a zdůraznit konkurenční výhodu podnikatelského záměru.

Mezi konkurenční síly mikrookolí neřadíme pouze podniky podobného charakteru nabízející srovnatelné výrobky nebo služby. Podle Portera²⁷ patří mezi konkurenční vlivy, vedle intenzity soupeření mezi stávajícími konkurenty, také tlak ze strany náhradních výrobků (substitutů), vyjednávací vliv odběratelů, vyjednávací vliv dodavatelů a ohrožení ze strany nově vstupujících firem. V neposlední řadě je třeba zmínit vliv vlády, která vstupuje na pole podnikání v souvislosti se stanovováním podmínek, zdaňováním a vládními omezeními.

obrázek 1 Porterův model konkurenčních sil²⁸



3.8.3 Marketingový mix

Na základě předchozích provedených analýz zkoumajících makroprostředí a mikroprostředí podniku lze definovat marketingovou strategii podniku společně s vhodným marketingovým mixem.

Kotler vymezuje marketingové strategie lišící se na základě konkurenční strategie tržní pozice podniku a rozeznává právě čtyři pozice a jim odpovídající

²⁷ PORTER, M. *Konkurenční strategie*. 1.vyd. Praha : Victoria, 1994. s. 4.

²⁸ Tamtéž

strategie – tržní vůdce, vyzyvatel, následovatel a výklenkář.²⁹ Pro jednotlivé služby podniku může být tato strategie rozdílná.

Na základě zvolené strategie stanovuje podnik marketingový mix, který představuje souhrn nástrojů, jejichž prostřednictvím se snaží firma dosáhnout vytyčených cílů na trhu. Mezi tyto prvky, které můžeme v různé intenzitě a různým způsobem kombinovat patří produkt, cena, distribuce a komunikace. Původní čtyři prvky marketingového mixu byly pro potřeby sektoru služeb rozšířeny o další tři – materiální prostředí, lidé a procesy. V rámci podnikatelského plánu jsou tyto nadstandardní prvky zahrnuty v jeho předchozích částech.

3.8.3.1 Produkt

Produkt jako základní složka marketingového mixu je chápán jako vše, co slouží spotřebiteli k uspokojení jeho potřeb. Může jím být výrobek, služba, myšlenka, organizace, apod. *„Produkt je z pohledu marketingu souhrnem vlastností, včetně provedení, balení, jména, značky, designu, výhod, jež nabízí, a dalších rysů, nikoli pouze fyzickým zbožím.“*³⁰

Produkt prochází čtyřmi životními fázemi – zavádění, růst, zralost a zánik.³¹ Jeho jednotlivé strategie a související nástroje se pak liší a upravují dle životní etapy, ve které se právě nachází.

3.8.3.2 Cena

Konečná cena produktu či služby je stanovována dle několika faktorů jako je například celková pozice firmy na trhu, ceny konkurence, cíle a podmínky firmy, kvalita výrobku a způsob vnímání hodnoty zákazníky a dle fáze životního cyklu, ve kterém se výrobek či služba nachází.

V praxi rozlišujeme několik způsobů stanovení výše ceny. Základní metodou je nákladová cena a mezi další metody řadíme cenu orientovanou na konkurenci, cenu dle hodnoty vnímané zákazníkem, cenu orientovanou na poptávku, cenu smluvní a konkurzní. Vedle metod stanovení ceny existuje i několik strategií stanovení cen, jako například penetrační cenová strategii využitelná při postupném získávání zákazníků díky přijatelné ceně nebo strategie diskriminační ceny, která zvýhodňuje různé skupiny

²⁹ KOTLER, P. a kol. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. s. 596.

³⁰ JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu*. 1.vyd. Praha : Grada, 2009. s. 188.

³¹ HORÁKOVÁ. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha : Grada, 2003. s. 75.

zákazníků. Cenovou politiku lze různým způsobem dle aktuálních potřeb přizpůsobovat okolnostem a lze k nim dočasně poskytovat různé slevy, srážky, apod.³²

3.8.3.3 Distribuce

Tento nástroj určuje cestu, jakou se produkt či služba nejlépe a nejrychleji dostane k zákazníkovi. Pokud distribuce není přímá, mohou ji zajišťovat mezičlánky – prostředníci (velkoobchod, maloobchod) a zprostředkovatelé, kteří pracují za provizi.

Rozeznáváme tři základní způsoby distribuce – intenzivní, selektivní a exkluzivní. Intenzivní distribuce se zaměřuje na co největší rozsah koncových prodejců, selektivní používá několika prostředníků a exkluzivní se specializuje na distribuci prostřednictvím omezeného počtu distributorů s výhradním právem.³³

Rozvoj internetu přinesl nové možnosti volby distribučních cest.

3.8.3.4 Komunikace

Mezi komunikační politiky se stávajícími a potencionálními zákazníky a s okolím podniku řadíme reklamu (televizní, rozhlasová, na internetu), podporu prodeje (dárkové předměty, slevy, účast na výstavách a veletrzích, soutěže), public relations (tiskové konference, sponzoring, informační služby pro veřejnost), osobní prodej (předvádění produkt v domácnosti nebo na veřejnosti), přímý marketing (zásilkový prodej, telemarketing), marketing událostí, guerilla marketing, virální marketing a product placement. Firma komunikuje informace o výrobku, důvodech a účelu koupě, ceně, zárukách a rovněž vytváří pozitivní image firmy a stimuluje prodej.³⁴

Uplatnění nástrojů komunikačního mixu má dvě strategie. Strategie push se snaží zákazníka dotlačit ke koupi produktu například formou osobního prodeje a naopak strategie pull vábí zákazníka pomocí reklamy, podpory prodeje, atd.

Při výběru komunikační strategie je vhodné brát v úvahu charakter příjemců a poskytovatelů komunikačního sdělení.

³² ZLÁMAL, J. *Marketing firmy*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého, 2005. s. 171.

³³ KOTÍKOVÁ, H., ZLÁMAL, J. *Základy marketingu*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého, 2006. s. 57.

³⁴ VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. s. 134.

3.9 Finanční plán

Podle Srpové a Řehoře³⁵ finanční plán zobrazuje předchozí části podnikatelského záměru ve finanční podobě. Prokazuje reálnost podnikatelského záměru z ekonomického hlediska. Před zahájením podnikání je potřeba vytvořit zakladatelský rozpočet a výstupy finančního plánu pak tvoří především: plán majetku a zdrojů (zahajovací rozvaha), plán nákladů, plán výnosů, plánovaný výkaz zisku a ztrát, plánovaná rozvaha, plán peněžních toků, hodnocení ekonomické efektivnosti a plán financování.

3.9.1 Zakladatelský rozpočet a zdroje financování

Zakladatelský rozpočet vymezuje finanční prostředky nutné k založení firmy, na pořízení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, vložené do nákupu oběžného majetku a na zahájení podnikatelské činnosti. Jeho souhrnným výsledkem je zahajovací rozvaha.

Z plánů peněžních příjmů a výdajů lze vypočítat potřebu kapitálu v daném období. Získat kapitál lze obecně ze dvou zdrojů – interních (odpisy, zisk) a externích (bankovní úvěry, leasing, obchodní anděle, emise cenných papírů, dotace). Vhodnější formou je využívání vlastních zdrojů ve větší míře než zdrojů cizích, na druhou stranu je jejich užití dražší.

Finanční plán představuje rozvrh podnikatelského záměru vymezující dobu potřebnou k zahájení činnosti, pokrytí režijních nákladů a dosáhnutí zisku. V zásadě by se měl vyvarovat přehánění a držet se realistických předpovědí.

3.9.2 Účetní výkazy

3.9.2.1 Rozvaha

Rozvaha vykazuje finanční a majetkovou pozici podniku k určitému časovému bodu. Poskytuje informace o tom, co podnik vlastní a jaké nároky mají vůči němu různé strany – vlastníci a věřitelé. Rozvaha se rozděluje na dvě rozsáhlé kategorie – aktiva (pohledávky za upsané vlastní jmění, oběžný majetek, dlouhodobý majetek, náklady a příjmy budoucích období) a pasiva (vlastní jmění, závazky, výdaje a výnosy budoucích období). Základním pravidlem financování podniku je tzv. zlaté bilanční pravidlo, které říká, že krátkodobý majetek by měl být financován krátkodobými zdroji

³⁵ SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha : Grada, 2010. s. 65.

(například krátkodobé bankovní nebo obchodní úvěry) a dlouhodobý majetek zdroji dlouhodobými (nerozdělený zisk po zdanění, odpisy, forfaiting, atd.).

tabulka 1 Majetková struktura podniku³⁶

Rozvaha	
Aktiva (majetek)	Pasiva (kapitál)
Dlouhodobý majetek	Vlastní kapitál
Oběžná aktiva	Cizí zdroje (dluhy)
	Krátkodobé závazky z obchodního styku

3.9.2.2 Výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisku a ztrát zobrazuje všechny výnosy a náklady vztahující se k určitému časovému období. Zpracováván je v různých formách, ale nejčastěji se jeho položky uvádějí v pořadí: výsledek hospodaření z provozní činnosti (výnosy a příjmy z běžného provozu podniku), výsledek hospodaření z finanční činnosti (výnosy a náklady z finančních a investičních činností) a výsledek hospodaření mimořádné činnosti (činnosti nesouvisející z běžnou činností podniku).

3.9.2.3 Plán peněžních toků

Plán peněžních toků vykazuje příjmy a výdaje podniku v hotovosti během určitého časového období. Přehled peněžních toků se rozděluje na tři hlavní části – peněžní toky z provozní činnosti, peněžní toky z investiční činnosti a peněžní toky z finanční činnosti (snížení nebo zvýšení dlouhodobých pohledávek nebo závazků, snížení nebo zvýšení úvěrů a jiné změny kapitálové struktury podniku).

3.9.3 Hodnocení ekonomické efektivnosti podnikatelských záměrů

Vedle finančního plánování a jeho výstupů v podobě rozvahy, výkazu zisku a ztrát a peněžních toků, se podnik při tvorbě podnikatelského záměru zaměřuje také na hodnocení ekonomické efektivnosti plánované investice, které posuzuje pomocí poměrových finančních ukazatelů.

V rámci finančního plánu se tedy provádí analýza pomocí těchto ukazatelů, mezi které řadíme ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Nejpoužívanějšími ukazateli je rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita celkového kapitálu a doba

³⁶ Vlastní zpracování.

návratnosti.³⁷ Ukazatele rentability zobrazují efekt, kterého bylo dosaženo investovaným kapitálem. Doba návratnosti pak zobrazuje počet let nebo měsíců potřebných k navrácení nákladů spojených s investicí.

3.9.3.1 Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

$$\text{ROE} = \text{čistý zisk} / \text{vlastní kapitál}$$

3.9.3.2 Rentabilita celkového kapitálu (ROA)

$$\text{ROA} = \text{čistý zisk před zdaněním a úroky} / (\text{vlastní} + \text{cizí kapitál})$$

3.9.3.3 Doba návratnosti

Doba návratnosti je časové období, za které peněžní toky dosáhnou takové hodnoty, která se rovná počátečním investičním výdajům. Tato metoda má své nedostatky, mezi kterými můžeme zmínit zanedbání toků přicházejících po splacení investice a nerespektování životnosti projektu, která může být různá. Je tedy vhodné tuto metodu použít jako doplňující kritérium k ostatním ukazatelům.³⁸

3.9.3.4 Čistá současná hodnota

Ukazatel čisté současné hodnoty slouží k hodnocení efektivnosti investice a představuje rozdíl současné hodnoty všech budoucích příjmů a současné hodnoty všech výdajů.³⁹ Investice je výhodná tehdy, pokud čistá současná hodnota vyšší než 0. Čím vyšší kladnou hodnotu má, tím lépe. Pro výpočet čisté současné hodnoty je třeba nejdříve vypočítat vážené průměrné náklady na kapitál.

³⁷ SHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. s. 161.

³⁸ SCHOELLOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. s. 122.

³⁹ FOTR, J., SOUCEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha : Grada, 2005. s. 69.

3.9.3.5 Vážené průměrné náklady na kapitál (WACC)⁴⁰

$$WACC = r_d \times (1 - t) \times \frac{D}{C} + r_e \times \frac{E}{C}$$

kde je r_d	- úroková míra placená z cizího kapitálu,
t	- sazba daně z příjmu,
D	- úročený cizí kapitál,
r_e	- požadovaná procentní výnosnost vlastního kapitálu
E	- vlastní kapitál,
C	- celkový zpoplatněný kapitál; musí platit $C = D + E$

3.9.3.6 Čistá současná hodnota (NPV)⁴¹

$$NVP = -IN + \frac{CF_1}{(1 + WACC)} + \frac{CF_2}{(1 + WACC)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1 + WACC)^n}$$

$$NVP = -IN + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1 + WACC)^i}$$

kde je IN	- počáteční investiční výdaj,
CF_i	- cash flow v roce i ,
n	- počet let
$WACC$	- vážené náklady na kapitál
NPV	- udává, kolik peněz nad investovanou částku dostane podnik navíc.

3.10 *Harmonogram realizace projektu*

Harmonogram zobrazuje výčet plánovaných cílů, které mají být dosaženy v určitém čase, a způsob projevu těchto skutečností v ostatních oblastech jako finance, propagace, nábor zaměstnanců a podobně.

Jednotlivé fáze realizace obsahují dílčí činnosti a aktivity, které by měly být ve vzájemné koordinaci a souladu. Harmonogram uvádí jednotlivé aktivity, termíny, osoby zodpovědné za realizaci činností, potřebné zdroje, předpokládané výsledky a kritické aktivity ohrožující úspěšnost realizace projektu.⁴²

⁴⁰ SCHOELLOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. s. 54.

⁴¹ SCHOELLOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. s. 118.

⁴² FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha : Grada, 2005. s. 58.

3.11 SWOT analýza

Podnikatelský záměr lze shrnout pomocí analytické metody SWOT, která rozebírá jednoduchým způsobem klíčové silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky ve vnitřním prostředí podniku a dále příležitosti (Opportunities) a popřípadě hrozby (Threats) prostředí vnějšího, kterému musí podnik čelit.⁴³ Jednotlivé body SWOT analýzy napomáhají stanovit nejvhodnější směr vývoje podniku vzhledem k jeho vnějším a vnitřním podmínkám.

Podle Horákové⁴⁴ řadíme mezi silné stránky například kvalitní výrobky, nízké výrobní náklady, kvalifikovanou pracovní sílu, dobrou finanční situaci, vysokou úroveň marketingové komunikace a jako příkladné příležitosti pro podnik uvádí Horáková neexistenci domácí nebo zahraniční konkurence, snadný vstup na nové trhy, moderní trendy v technologiích země, apod.

Naopak mezi slabé stránky řadí vysokou zadluženost, nízký prodejní obrat, špatnou pověst podniku nebo nízkou marketingovou sílu podniku. Jako ohrožení podniku lze pokládat silné postavení klíčových konkurentů a zákazníků, neschopnost konkurovat na trzích, nepříznivé legislativní normy, apod. I přes nepříznivost těchto trendů by je neměl podnikatelský plán opomenout a zároveň připravit řešení na eliminaci slabých stránek a možných negativních vlivů.

tabulka 2 Příklad SWOT analýzy⁴⁵

Vnitřní faktory	Silné stránky	Slabé stránky
	Zkušený management	Zastaralé vybavení podniku
	Originální produkt	Vysoká fluktuace zaměstnanců
	Interaktivní internetové stránky	Neexistence poprodejněho servisu
Vnější faktory	Příležitosti	Hrozby
	Nové distribuční cesty	Zhoršení ekonomické situace země
	Nové techniky prodeje	Změny preferencí zákazníků
	Slabá konkurence	Vstup nového konkurenta

3.12 Přílohy

Doplňující informace, mezi které můžeme zařadit kontakt, reference, patenty, životopisy, návrh reklamních letáků, apod.

⁴³ KOTLER, P. a kol. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. s. 97.

⁴⁴ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. s. 38.

⁴⁵ Vlastní zpracování.

4 Shrnutí teoretické části

Teoretická část diplomové práce uvedla pojmy a teoretické poznatky, které budou dále využity a aplikovány v praktické části práce.

Tato část se věnovala základním pojmům jako je podnikání, podnikatel a podnik. Dále nastínila podmínky podnikání malých a středních podniků v České republice a uvedla funkce podnikatelského plánu, jeho typy a náležitosti. Rovněž vymezila a popsala jeho jednotlivé části, mezi které patří titulní strana, exekutivní souhrn, popis managementu a organizace, popis produktu nebo služby, technické a prostorové zajištění projektu, prodejní a marketingová strategie, finanční plán, harmonogram realizace projektu a SWOT analýza.

II Praktická část

5 Titulní strana

Jméno společnosti:

LADIES FITNESS & SPA CENTRUM, s.r.o.

se sídlem: Kaštanová 27, 779 00 Olomouc

Jednatelé:

Pavla Gabalcová

Lucie Francková

Předmět činnosti společnosti:

- hostinská činnost
- kosmetické služby
- poskytování služeb pro rodinu a domácnost
- provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti
- provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a zařízení sloužících regeneraci a rekondici
- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím

Právní forma: společnost s ručením omezeným.

Celková potřeba finančních prostředků:

2 600 000,- Kč

V Olomouci dne 15.dubna 2011

.....

jednatel společnosti

Bc. Pavla Gabalcová

6 Exekutivní souhrn

Hlavním záměrem tohoto projektu je uvést na olomoucký trh nové fitness centrum s přátelskou atmosférou, věnované pouze ženám, poskytující kvalitní služby v oblasti fitness a wellness. Kromě klasické posilovny s posilovací, aerobní a strečinkovou částí bude fitness centrum nabízet skupinové aktivity jako například aerobik, zumbu a pilates. Vedle sportovních aktivit bude také provozovat služby kosmetické a relaxační. Součástí nabídky bude i možnost využití hlídání dětí ve věku od tří let, služeb osobního trenéra a výživového poradenství. Samozřejmou součástí provozovny bude bar s občerstvením a prodejem nápojů a výživových doplňků.

V dnešní době je kladen velký důraz na fyzický vzhled člověka a zvláště ženy o sebe všeobecně velmi rády pečují. Při návštěvě posilovny ženám většinou vadí pokukování mužské části návštěvníků, obzvláště pokud se právě rozhodly začít se sportem a nejsou si jisté svým tělem. Cvičit lze i doma, ale docházení do fitness centra přináší lepší podmínky a hlavně motivuje. Chceme zajistit, aby klientky získaly pocit, že čas strávený v posilovně není nutná dřina, ale potěšení, které přináší vytoužené výsledky a hlavně prospívá zdraví.

Vytvoření sportovního a relaxačního zařízení určeného pouze ženám nabízející služby vysoké kvality je jeden z novějších trendů fitness průmyslu, který se velmi dobře uplatňuje především v zahraničí. Naším cílem je tento trend uvést a rozvíjet i v Olomouci, a vybudovat tak vhodné prostředí blízké a přirozené ženám, které do fitness centra budou docházet nejen za sportem, ale i uvolněním.

V Olomouci existují tři fitness centra věnovaná pouze ženám, přičemž dvě nabízejí cvičení formou třicetiminutového kruhového tréninku a třetí nabízí služby typické posilovny (posilovací zóna, aerobní zóna a služby osobního trenéra). Žádné z nich tedy nenabízí širší spektrum služeb a nespojuje sportovní a relaxační služby, v čemž spatřujeme naši nejvýznamnější konkurenční výhodu. Další sportovní centra jsou přístupná oběma pohlavím, přičemž skupinové aktivity navštěvují především ženy. Jejich nabídka je různorodá a dalo by se tvrdit, že vedle velikosti a umístění právě rozsah a kvalita služeb určuje i výši cen.

Naším hlavním cílem je maximalizace tržního podílu a dále pak vybudování věrné klientely a poskytování vysoce kvalitních služeb za přijatelné ceny. Cílový měsíční počet návštěvnic je přibližně 170 stálých klientek (držitelky permanentky)

a 170 klientek příležitostných (docházejí přibližně dvakrát týdně a platí za jednorázový vstup).

Po určité době trvající zhruba pět let, která ukáže míru úspěšnosti podnikatelského záměru, bychom eventuelně rozšířily nabídku služeb o indoor cycling, indoor walking a relaxační zónu.

Hlavní cílovou skupinou jsou ženy z Olomouce a okolí ve věku 20 až 50 let, které jsou především sportovně zaměřené a vyhledávají kvalitní relaxační služby. Ženy běžně tvoří přibližně třetinu návštěvníků fitness center, proto je naším dlouhodobým cílem získat 50 % tohoto zvoleného trhu.

Provozovna bude umístěna na Tererově náměstí v blízkosti centra města s možností parkování, aby byla přístupná nejen studentkám, ale hlavně ženám již pracujícím. V případě změny a nutného umístění provozovny do okrajové části města by měla být provozovna především snadno dostupná městskou hromadnou dopravou.

Součástí našeho týmu bude odpovědná vedoucí za provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a zařízení sloužících regeneraci a rekondici poskytující masérské služby, odpovědná vedoucí za hostinskou činnost, odpovědná vedoucí za provozování kosmetických služeb tyto služby zároveň poskytující, tři recepční a jedna uklízečka pracující na plný pracovní poměr a dále tři pečovatelky na příležitostné hlídání dětí, dvě fitness instruktorky a přibližně deset instruktorek skupinových aktivit pracujících na dohodu o provedení práce. Otevírací doba bude od 7.00 do 22.00 od pondělí do pátku a od 10.00 do 21.00 o víkendu.

Vedoucími osobami budou společníci podniku, tedy Bc. Pavla Gabalcová, která v současné době dokončuje studium oboru Odborná francouzština pro hospodářskou praxi na Univerzitě Palackého v Olomouci a disponuje teoretickými znalostmi z oblasti managementu, řízení lidských zdrojů, účetnictví a podnikání. Druhým společníkem je Bc. Lucie Francková, která má teoretické a praktické zkušenosti z oblasti fitness a především odpovídající vzdělání pro obdržení živnostenského listu na provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti. Lucie Francková vystudovala obor Sportovní a kondiční specialista na Vysoké škole tělesné výchovy a sportu Palestra.

Potřebné finanční prostředky pro zřízení a zahájení provozu společnosti jsou ve výši 2600000,- Kč. Větší část těchto prostředků zajistí společníci podniku svými vklady, menší část pak bude získána využitím bankovního úvěru. V případě odmítnutí úvěru bankou bychom uvažovaly o získání finanční výpomoci prostřednictvím

investora. Veškerým finančním aspektům podnikatelského záměru je podrobně věnována kapitola číslo 12 zaměřená na finanční plánování.

7 Management a organizace

7.1 Lidé

Nábor budoucích zaměstnanců bude probíhat s využitím služeb Úřadu práce v Olomouci, na internetových stránkách <http://www.jobs.cz> a <http://www.olomouc.cz> a budeme hledat i mezi zaměstnanci konkurenčních zařízení.

Přijímací řízení bude dvoukolové, v prvním kole vybereme z došlých reakcí na inzeráty a z ostatních doporučení vhodné kandidátky, které pozveme na osobní pohovor, při kterém bude kladen důraz na odborné znalosti a praktické zkušenosti v rámci jednotlivých pozic.

Všichni zaměstnanci budou nosit firemní stejnokroj – tmavé sportovní kalhoty a tričko s límečkem pastelové barvy (ružová, fialová, oranžová, modrá, zelená nebo žlutá), na kterém budou mít cedulku se svým jménem a svou pozicí.

Součástí naší strategie bude vytváření pozitivní a přátelské atmosféry. Recepční, instruktorky a fitness trenérky budou mít v popisu práce oslovování klientů během jejich návštěvy a projevování zájmu o jejich náladu, pocity, připomínky, apod.

7.1.1 Společníci

Společníci budou zabezpečovat organizaci, řízení, kontrolu chodu podniku a veškeré povinnosti s tím spojené, jako například zajištění materiálového a přístrojového vybavení, styk s veřejností a styk se zaměstnanci. V době hlavního provozu (11.00 – 19.00) podniku by měl být alespoň jeden ze společníků přítomen. Zároveň bude jedna společnice obsluhovat recepci o víkendech v dopoledních hodinách nebo při akutních stavech, kdy se ani jedna z hlavních recepčních nebude schopna dostavit.

7.1.2 Odpovědné vedoucí

Specifické předměty činnosti podniku vyžadují odpovědné osoby, které jsou držiteli živnostenských oprávnění na tyto činnosti a budou zodpovídat za jejich provoz.

Specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím je živnost volná a bude tak zřízena na společníka Bc. Pavlu Gabalcovou, stejně jako živnost pro poskytování služeb pro rodinu a domácnost, která je potřebná pro služby hlídání dětí ve věku od tří let.

Společník Bc. Lucie Francková má odpovídající vzdělání a zkušenosti na vydání živnostenského oprávnění na provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti.

Dalšími potřebnými oprávněními je živnostenské oprávnění na provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a zařízení sloužících regeneraci a rekondici, živnostenské oprávnění pro poskytování kosmetických služeb a živnostenské oprávnění na provozování hostinské činnosti. Jelikož však společníci nesplňují kvalifikační podmínky pro udělení této živnosti a jejich splnění je časově náročné, budou tak zaměstnány tři zástupkyně, které jsou držitelkami těchto oprávnění a dvě z nich budou zároveň tuto činnost provozovat.

7.1.3 Fitness trenérky

Plánujeme zaměstnávat tři fitness trenérky. Kromě Lucie Franckové, která je nejen odpovědnou vedoucí, ale rovněž fitness trenérkou a tato aktivita bude součástí její pracovní náplně, budeme mít další dvě fitness instruktorky, které s námi budou spolupracovat na základě dohody o provedení práce.

Fitness instruktorky budou mít pracovní dobu velmi nepravidelnou a budou pracovat pouze pokud bude projeven zájem o trénink pod odborným vedením. Klientka si předem zamluví den a čas návštěvy a dle časových možností instruktorek bude jedna vybrána a kontaktována.

Mezi odborné požadavky kladené na fitness instruktorky je dosažené vysokoškolské vzdělání v odpovídajícím oboru nebo absolvování akreditovaného kurzu v oboru. Na tyto posty plánujeme hledat především v řadách studentek vyšších ročníků tělovýchovných oborů, které jsou časově flexibilní.

7.1.4 Recepční

Součástí našeho týmu budou tři recepční pracující na hlavní pracovní poměr. Recepční budou mít upravenou pracovní dobu dle otevírací doby fitness centra a vytížení recepce, které bude očekáváno především v odpoledních hodinách. Každý všední den v době od 14.30 do 19.30 budou přítomny dvě recepční, v ostatních případech pouze jedna.

Na pozici recepční nebudou kladeny žádné specifické odborné požadavky, budeme ale vyžadovat kladný vztah ke sportu a výhodou bude praxe na obdobné pozici. Recepční by měly mít osobnostní kvality jako například komunikativnost, pozornost

a samostatnost. Recepční jsou často první osobou, se kterou zákazník fitness centra přichází do kontaktu, takže jejich přívětivost dokáže ovlivnit jeho prvotní mínění.

Součet opracovaných hodin jedné recepční bude za tři týdny 120, bude tedy pracovat průměrně 40 hodin týdně. Rozvrh bude vypadat následovně:

tabulka 3 Denní rozvrh recepčních⁴⁶

Pondělí – Pátek															
7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Sobota - Neděle															
10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21				
Vysvětlivky:															
Dopolední recepční															
Odpolední recepční															
Obě recepční															

Každý týden bude mít recepční jinou pracovní dobu, rozvržení hodin do pracovních týdnů může vypadat například takto:

tabulka 4 Týdenní rozvrh recepčních⁴⁷

	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Sobota	Neděle
1.týden	12h	12h	Volno	12 hodin	Volno	Volno	4 hodiny
2.týden	8 hodin	8 hodin	8 hodin	Volno	8 hodin	8 hodin	Volno
3.týden	Volno	Volno	12 hodin	8 hodin	12 hodin	Volno	8 hodin

7.1.5 Uklízečka

Podstatným článkem našeho týmu bude jedna uklízečka pracující na hlavní pracovní poměr. Abychom dodrželi čtyřicetihodinový pracovní týden, bude uklízečka pracovat 5,5 hodin denně, a to 2,5 hodiny ráno a 2 hodiny večer. V průběhu dne se o lehkou údržbu vybavení (například doplnění toaletních potřeb) budou starat recepční.

Na tuto pozici neklademe žádné odborné požadavky, avšak zkušenosti na obdobné pozici budou výhodou.

⁴⁶ Vlastní zpracování.

⁴⁷ Vlastní zpracování.

7.1.6 Kosmetička, Masérka

V rámci nabídky služeb budeme zaměstnávat rovněž masérku a kosmetičku. Jejich pracovní doba bude upravena dle požadavků klientek.

Jelikož ani jeden ze společníků nemá na obdobných pozicích zkušenosti, budeme nechávat těmto pozicím volnější prostor pro rozhodování. Rozhodovacím kritériem při výběru zaměstnanců na tyto pozice bude jejich praxe v oboru, dosažení odpovídajícího vzdělání a stálá klientela.

7.1.7 Instruktor ky skupinových aktivit

Od instruktorek skupinových aktivit budeme vyžadovat pozitivní přístup, oprávnění vést lekce zvolené skupinové aktivity a alespoň krátkou praxi v oboru. V počátcích provozu jich bude zaměstnávat přibližně deset a jejich přesný počet bude stanoven po prvních několika měsících, kdy zjistíme, jaké aktivity budou mezi klientkami oblíbené. Trendy skupinového cvičení se neustále mění, takže jejich sledováním a poskytováním se budeme snažit předběhnout konkurenci. Příkladem může být intenzivní cvičební program ve formě výcvikových táborů, který zatím žádné olomoucké fitness centrum nenabízí.

Každá instruktorka bude zpočátku vést maximálně tři lekce týdně, a tak s nimi uzavřeme pouze dohodu o provedení práce.

7.1.8 Pečovatelka na hlídání dětí

Pečovatelky na hlídání dětí budeme vyhledávat v řadách studentek (nejlépe na Pedagogické fakultě Univerzity Palackého), které mají několikaleté zkušenosti na podobné pozici, jsou časově flexibilní a mají pozitivní vztah k dětem. Jejich pracovní poměr bude uzavřen na dohodu o provedení práce a počet odpracovaných hodin bude záviset na potřebách klientek.

7.2 Systém odměňování

Jednatelky, recepční, kosmetička, masérka a uklízečka budou zaměstnány na hlavní pracovní poměr a společnost za ně bude odvádět zdravotní pojištění a pojistné na sociální na sociální zabezpečení a státní politiku zaměstnanosti ve výši 34 % z hrubé mzdy. Odměna je stanovena dle potřebných kompetencí pro jednotlivé pozice s ohledem na průměrnou výši odměn v těchto odvětvích. Odpovědná vedoucí hostinské činnosti bude zaměstnána na vedlejší pracovní poměr. Fitness trenérky, instruktorky

skupinových aktivit a pečovatelky na hlídání dětí obdrží na základě počtu odpracovaných hodin odměnu stanovenou hodinovou sazbou.

Součástí naší personální politiky bude i motivační systém nabízející zaměstnankyním pracujícím na hlavní pracovní poměr slevu ve výši 33 % na sportovní služby a 20% slevu na ostatní typ služeb. Pro zaměstnankyně pracující na dohodu o provedení práce nebo vedlejší pracovní poměr bude výše slev na sportovní aktivity 15 % a na ostatní typ služeb 10 %. Při pozitivním vývoji podniku by pak zaměstnankyně výjimečně obdržely prémiovou odměnu.

7.3 Organizační struktura

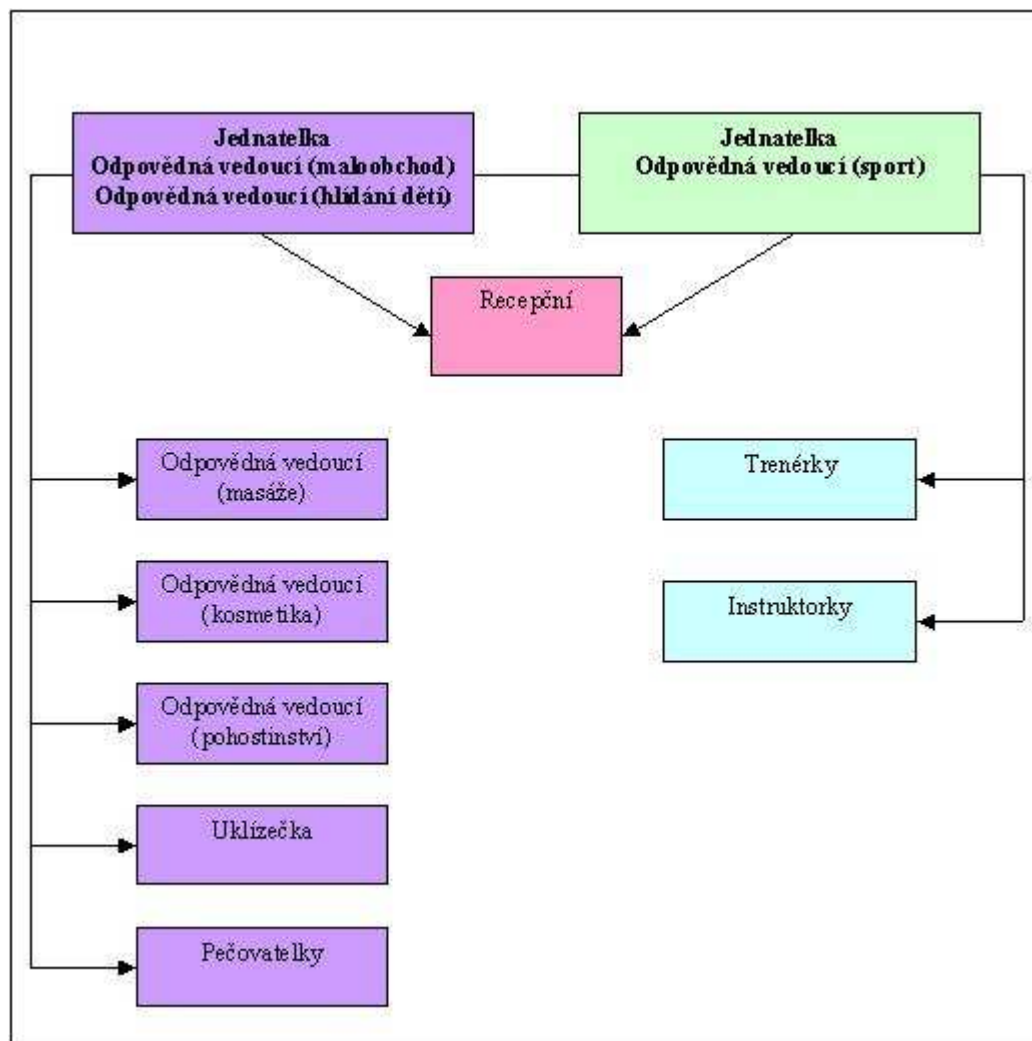
Strategickým článkem v organizační struktuře jsou recepční, které zajišťují komunikaci mezi jednatečkami, odpovědnými vedoucími a ostatním personálem.

Jednatelka Lucie Francková bude zodpovědná za fitness trenérky a instruktorky a jednatelka Pavla Gabalcová bude mít ve své režii masérku, kosmetičku, odpovědnou vedoucí za pohostinství, uklízečku a pečovatelky na hlídání dětí. Porady se svými podřízenými budou jednatelky organizovat jednou týdně podle časových možností skupinově nebo individuálně.

Důležitým prvkem organizace bude péče o podnikovou kulturu a důraz na kladné pracovní vztahy, jelikož ty se odrážejí na vztazích personálu ke klientům.

Jednatelky se budou scházet jednou týdně a vzájemně se informovat o vývoji jednotlivých činností podniku.

obrázek 2 Organizační struktura podniku⁴⁸



⁴⁸ Vlastní zpracování.

8 Popis podniku, strategie

Jako právní forma společnosti byla zvolena společnost s ručením omezeným vzhledem k počtu zakladatelů subjektu a požadované formě jejich ručení, plánované výši počátečního kapitálu, počtu zaměstnanců a několika oborům činnosti.

Mezi výhody této právní formy patří především omezené ručení společníků, zákaz konkurence pro jednatele (v našem případě tedy i pro společníky) a nutný souhlas pouze jednoho společníka k většině rozhodnutí. Dalším pozitivem je možnost splatit vklad ve lhůtě pěti let, vklad navíc může mít i nepeněžitou formu. Nevýhodou je pak nutný počáteční kapitál v minimální výši 200000,- Kč, administrativně náročnější založení a chod společnosti, zdanění zisku společnosti daní z příjmu právnických osob a zdanění vyplacených podílů na zisku srážkovou daní. Nakonec je to menší důvěryhodnost pro obchodní partnery.⁴⁹

Naší vizí je vytvořit centrum pro sport a relaxaci, kde ženy v prostředí jim blízkém a příjemném budou mít možnost za přijatelné ceny kvalitně trávit svůj volný čas a věnovat se samy sobě. Spokojenost zákaznic bude klíčovou misí vzhledem ke specifičnosti našeho podnikání a potřebě opětovného a pravidelného využívání služeb klientkami. V delším časovém horizontu bychom pak chtěly naše služby rozšířit o relaxační zónu a další sportovní aktivity a zároveň být první v uvádění novinek a trendů fitness odvětví na olomoucký trh.

Vzhledem k tržní situaci ve zvoleném odvětví, kde se o pozici tržního lídra dělí dvě fitness centra – HELP CZ a OMEGA, budeme aplikovat konkurenční strategii vyzyvatele. Budeme se tedy chtít odlišit a získat co největší tržní podíl námi vybraných segmentů prostřednictvím výhodnějších cen, kvalitnějších služeb a intenzivní komunikace se zákazníky. Součástí naší strategie bude podpora zdravého životního stylu a aktivního trávení volného času.

Naším hlavním cílem je maximalizace tržního podílu v rámci zvolených segmentů a zajištění prosperity a ziskovosti podniku. Vedlejšími cíli je vybudování věrné klientely, vytvoření dobrého jména podniku v podvědomí občanů Olomouce a okolí a v neposlední řadě také vybudování soudržného a profesionálního pracovního týmu.

Pro první rok je cílový měsíční počet zákaznic sportovních aktivit (posilovny a skupinových aktivit) stanoven na 170 klientek stálých, které vlastní permanentku,

⁴⁹ VEBER, J., SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha : Grada, 2008.

a 170 klientek příležitostných, které docházejí sportovat průměrně jednou až dvakrát týdně a platí vstupy jednorázově. Pro kosmetické a relaxační služby je plánovaný měsíční počet zákazníků stanoven na 160.

9 Služba

Nabídku služeb lze rozdělit do čtyř základních kategorií: posilovna, skupinové aktivity, relaxační a kosmetické služby a doplňkové služby.

Nabídka většiny olomouckých fitness center je víceméně ucelená a do jisté míry omezená. Většina posiloven sice nabízí nízké ceny, ale jejich vybavení nebo prostory tomu odpovídají. Budeme se tedy snažit nabídnout klientkám co nejvíce možností kvalitního vyžití pod jednou střechou za rozumné ceny, a tak si zajistit trvalou konkurenční výhodu.

9.1 Posilovna

Základem služeb posilovny je vysoká kvalita posilovacích a aerobních strojů a jejich dostatečný počet. Nic neodradí zákaznice tolik, jako neustálá obsazenost jejich oblíbeného stroje. Jelikož ženy nejraději tráví čas v posilovně právě na aerobních trenažérech, budeme mít od každého druhu minimálně dva kusy (rotoped s opěrou zad), ve většině případů tři (běžecký trenažér, stepper, eliptikální trenažér a rotoped).

Posilovací stroje a činky umožní procvičení všech svalů těla. Ne každý je seznámen s funkcí jednotlivých přístrojů, proto každý z nich bude mít podrobný popis správného použití a při nepřítomnosti fitness trenérů budou klientkám nápomocny recepční, které budou zaškoleny o funkcích a správném užití těchto strojů.

Dostatečná rozloha objektu provozovny poskytuje prostornou strečinkovou zónu vybavenou potřebnými cvičebními pomůckami k protažení a posilování, například posilovací gumy, bosu míče, podložky, apod.

Vedle veselých pastelových barev a čistoty prostředí nesmí prostorům posilovny chybět zrcadla a řádné audiovizuální vybavení. Výběr hudby bude záviset na recepčních, ale klientky budou mít prostor vyjádřit svá přání a popřípadě poslouchat ke cvičení hudbu dle svého výběru.

V rámci navštěvování posilovny budeme propagovat a nabízet klientkám dle jejich časových možností vytvoření páru s další klientkou fitness centra. Jde vlastně o pouhé seznámení klientek, které pak budou docházet do fitness centra společně, ale tzv. „buddy systém“ je velmi oblíbený především z důvodu vyšší motivace ke cvičení. Některé klientky nemají nebo neznají ve svém okolí kamarádky nebo známé stejných zájmů.

9.2 Skupinové aktivity

Nabídka skupinových aktivit bude v rámci možností široká a bude záviset na aktuálních požadavcích klientek. V současné době patří mezi oblíbené aktivity především zumba, různé druhy yogy, pilates, aerobik a jeho taneční verze.

Sledování trendů skupinových aktivit je neodmyslitelnou součástí naší strategie. Stále oblíbenějším druhem skupinového cvičení se stává kondiční program „bootcamp“, který je v České republice sice rozšířen, ale pokud by se nám podařilo nabídnout tuto službu v Olomouci v pravidelných intervalech, přilákaly bychom velké množství zákaznic i od konkurenčních subjektů. Výcvikové tábory probíhají v určitém časovém rozmezí, většinou pod širým nebem v brzkých ranních hodinách a jejich výsledkem by měl být úbytek na váze a zlepšení fyzické formy vzhledem k jejich intenzitě. Dalším hitem, o jehož uvedení na olomoucký trh lze uvažovat, je bikram yoga, tedy dynamická yoga provozována v sále vyhřátém na 42 °C. Dle oblíbenosti jednotlivých lekcí budeme uvažovat o jejich nabídce také dětem, především v odpoledních hodinách. Nabídka by mohla být rozšířena i o kurzy s tanečním zaměřením a také o indoor cycling a walking, pokud to finanční a prostorové možnosti dovolí.

Instruktorů skupinových aktivit budeme podporovat i při pořádání speciálních akcí, jako například víkendových maratonů (několik hodin skupinových aktivit za speciální cenu během nichž lze prezentovat novinky ve fitness, sportovní nebo doplňkové zboží, apod.) nebo aktivní dovolené v zahraničí.

Sál na skupinové aktivity i posilovna budou vybaveny kvalitní podlahou určenou pro cvičení, dostatečným počtem cvičebních pomůcek, zrcadly na stěnách a budou kvalitně ozvučeny. Šatny a sprchy budou prostorné a jejich čistotu budou recepční kontrolovat každou hodinu.

9.3 Relaxační a kosmetické služby

Nabídka relaxačních a kosmetických služeb bude záviset na zkušenosti a možnostech kosmetičky a masérky, které budou v rámci svých pozic sledovat trendy ve svém oboru a popřípadě se dále vzdělávat.

Kosmetička bude provádět základní úkony jako například čištění pleti, depilaci a líčení a v dalších aktivitách bude podporována. Kosmetička si může zvolit značku kosmetiky, se kterou bychom navázaly spolupráci a eventuálně propagovaly

za výhodných podmínek její výroby. Masérka bude vedle klasických masáží provádět masáže regenerační, relaxační, medové, čokoládové, horkými kameny, apod.

V pozdějších letech bychom rády investovaly do relaxační zóny s vířivkou, parní komorou a saunou.

9.4 Doplnkové služby

Mezi doplňkové služby budeme řadit poradenství ve výživě, sestavování jídelníčků a prodej občerstvení a výživových doplňků, jako například energetických tyčinek, spalovačů tuků a kloubní výživy. Pokud by zákaznice projevíly zájem, nabídka prodeje by se mohla rozšířit o sportovní oblečení a doplňky.

Speciální službou pro členky fitness centra bude přístup k databázi tréninkových plánů uveřejněné na našich internetových stránkách aktualizované jednou za dva měsíce. Tréninkové plány budou obsahovat jednotlivé cviky, jejichž doporučená intenzita provádění je třikrát týdně, a vysvětlení nejen jejich účinku, ale hlavně správného způsobu provedení. Víme, že tréninkové plány by se měly v čase měnit a touto službou bychom chtěly klientkám zjednodušit cestu k jejich individuálnímu cíli.

Další službou bude využití posezení u recepce při čekání na hodinu skupinové aktivity nebo jen tak po cvičení. Recepce bude nabízet možnost osvěžení ve formě chlazených, teplých, iontových a dalších sportovních nápojů a energetických tyčinek. Zdarma budeme nepravidelně nabízet kousky ovoce, například pomeranče nebo hrozny.

Poslední součástí naší nabídky služeb bude hlídání dětí ve věku od tří let na objednávku zdarma. Tuto službu ocení především aktivní maminky s dětmi, které o sebe sice chtějí pečovat, ale nemají dostatek volného času. Dětské koutky fitness center nebývají příliš využity a my bychom tento fakt chtěly postupem času změnit tak, aby tato služba byla vnímána jako standardní a byla hojně využívána.

10 Technické a prostorové zajištění projektu

Jelikož plánované centrum kombinuje služby posilovny a wellness centra, jeho rozloha bude poměrně velká (cca 600 m²) a není jednoduché sehnat prostory pro jeho vybudování. Mezi potřebné prostory řadíme:

- sál na posilování s částí pro aerobní trénink a strečink (300 m²)
- sál na skupinové aktivity (100 m²)
- sociální zařízení – šatna, wc, sprchy (100 m²)
- masážní sál (20 m²), kosmetický sál (20 m²), dětský koutek (20 m²)
- kancelář (20 m²)
- parkoviště

10.1 Prostorové zajištění projektu

Pro náš podnikatelský záměr byl vybrán komerční objekt nacházející se na Tererově náměstí na Nové ulici v Olomouci, který je v současné době k dispozici. Objekt se sice nenachází přímo v centru, ale v jeho dostatečné blízkosti a rovněž v blízkosti městské hromadné dopravy (tramvajová zastávka Pražská se nachází 230 metrů od objektu). Oblast Nové ulice se vyznačuje panelovou výstavbou a s tím související vysokou hustotou obyvatel, tedy našich potenciálních zákazníků. Tomuto faktu odpovídá i nájem za prostory, který je ve výši 90000,- Kč měsíčně.

obrázek 3 Vzdálenost provozovny od centra města⁵⁰



⁵⁰ Plánovač trasy [online]. Praha : Seznam.cz, 2011. [cit. 19.4.2011]. Dostupný z WWW: <<http://mapy.cz>>.

Jedná se o zděný objekt o dvou podlažích. Polosuterén o výměře 420 m² bude věnován sálu na posilování a sálu na skupinové aktivity. Nadzemní podlaží o výměře 250 m² bude upraveno pro kosmetické a relaxační služby, sociální zařízení, šatny, dětský koutek a kancelář. Součástí je také parkování u objektu.

Objekt bude třeba upravit k potřebám fitness a wellness centra, přesněji vybudovat sprchy a sociální zázemí a instalovat vzduchotechniku a osvětlení. Tyto úpravy budou na náklady majitele objektu, který je provede před zahájením provozu a nájemního období.

10.2 Materiální zajištění

Posilovnu plánujeme vybavit dle nejnovějších trendů, v atraktivních barvách a důraz bude kladen na kvalitní stroje a jejich dostatečný počet. Zařízení posilovny a sálu na skupinové aktivity bude nejnákladnější položkou zakladatelského rozpočtu, jelikož v něm nesmí chybět kvalitní podlahy, velká zrcadla, audiovizuální aparatura a veškeré pomůcky potřebné ke cvičení.

Důležitou součástí a klíčovým faktorem našeho provozního systému bude specializovaný software vyvinutý pro potřeby sportovních center, který usnadňuje průběh provozu a umožňuje maximální jednoduchost odbavení na recepci zajišťující více prostoru pro zákazníka.

Vybrat vhodné dodavatele ze současné nabídky není lehkým úkolem. Posilovací stroje, software, podlahy a ozvučovací techniku plánujeme objednávat přímo od výrobce, v ostatních případech pořídíme zboží přes prostředníky. Prostředníci často pořádají výhodné cenové akce na zboží nezávisle na výrobcích, a tak se mohou v průběhu času změnit v závislosti na aktuální nabídce jejich konkurentů.

Pro jednotlivé položky jsme vybrali následující dodavatele, a to především na základě pozitivní zkušenosti s jejich výrobky:

- Stroje, náčiní – Technogym, VITA, Marcy
- Podlahy – Dunbar, a.s.
- Zrcadlová stěna – SPORT CLUB, s.r.o.
- Software – INSPIRE CZ, s.r.o.
- Ozvučovací technika – DEXON CZECH, s.r.o.
- Televize – DATART International, a.s.
- Cvičební pomůcky – FITHAM, s.r.o.
- Vybavení šaten – B2B Partner, s.r.o., Ikea, Pavel Kotlář

- Vybavení kanceláře a recepce – AKRA Interier, s.r.o., DATART International, a.s., Ikea, Fitness pro s.r.o., TravelSoft s.r.o., Zita Vyhnálková
- Relaxační zóna – Ikea, Marie Honesová
- Dětský koutek – Ikea
- Nápoje a výživové doplňky – Kofola, a.s., NUTREND D. S., a. s.

11 Prodejní a marketingová strategie

Fitness odvětví je v České republice trh stále se rozvíjející, prozatím však neexistuje standard pro rozlišení kvality jednotlivých zařízení a můžeme je zpravidla dělit na tři základní úrovně: budget, value a 3rd place / luxury.⁵¹

Budget centra mají své strategie zaměřeny na udržování nízkých provozních nákladů, a tak mohou poskytovat co nejnižší ceny pro klienty. Součástí jejich strategie je i menší počet zaměstnanců a levné vybavení.

Value zařízení mají rozšířené spektrum nabízených služeb, mezi které řadí například skupinové aktivity a někdy i relaxační zónu. Vybavení je kvalitní a zajištěno pravidelným servisem. Navíc je obohaceno i o takzvané „*cardio cinema*“, tedy dostatečně velké televizní obrazovky, které může klient sledovat v průběhu cvičení na aerobních strojích se zvukem jdoucím do sluchátek. Jelikož jsou value centra ekonomicky nákladnější, často tak využívají klientského členství, aby dosáhla návratnosti.

Poslední skupinou jsou centra velmi luxusní (buď v centrech měst nebo na jejich okraji) fungující zásadně na bázi členství, kde klienti naleznou nepřeborné množství lákadel a aktivit, jako například bazén, vyjíždky na koni a další nadstandardní služby té nevyšší možné kvality.

11.1 Analýza trhu

11.1.1 Analýza PEST

11.1.1.1 Politické a legislativní faktory

Klíčovým faktorem podnikatelského prostředí v České republice je právní legislativa, která reguluje podnikání. Činnosti spojené s podnikáním podléhají Živnostenskému zákonu (Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání), Obchodnímu zákoníku (Zákon č. 513/1991 Sb.), Zákoníku práce (Zákon č. 262/2006 Sb.), Zákonu o účetnictví (Zákon č. 563/1991 Sb.) a daňovým zákonům (např. Zákon č. 586/1992 Sb. a Zákon č. 235/2004 Sb.). Sazby daní spojených s podnikáním jsou následující:

⁵¹ *Definice fitness trhu a jeho standardy* [online]. 1. vyd. Praha : Sport&Wellness Management, 2009. [cit. 4.4.2011]. Dostupný z WWW: <<http://www.balanceclub.cz/cz/napsali-o-nas/279/definice-fitness-trhu-a-jeho-standardy>>.

tabulka 5 Sazba daní v ČR⁵²

Daň	Sazba daně
Daň z příjmu FO	15 %
Daň z příjmu PO	19 %
DPH	20 % (základní daňová sazba) a 10 % snížená daňová sazba (s účinností od 1.1. 2012 se mění na 14 %) Od 1. ledna 2013 dojde ke sjednocení sazeb DPH do jedné sazby 17,5 %, a to bez výjimek
Spotřební daň	Podle druhu zboží – minerální oleje, líh, pivo, víno a tabákové výrobky
Silniční	Podle objemu motoru (1200,- 4200,- Kč) nebo podle počtu náprav a povolené hmotnosti (1800,- 50400,- Kč)
Z převodu nemovitostí	3 %
Daň dědická a darovací	Dědická 7 – 40 % (vynásobená koeficientem 0,5) Darovací 7 – 40 %

11.1.1.2 Ekonomické faktory

Česká republika byla vzhledem ke své vysoké míře otevřenosti a zahraničního obchodu zasažena poklesem celosvětového hospodářského růstu. K očekávanému oživení české ekonomiky došlo ve třetím čtvrtletí roku 2009. Dle statistických údajů HDP meziročně roste a v posledním čtvrtletí roku 2010 vzrostl hrubý domácí produkt v porovnání se stejným čtvrtletím roku 2009 o 2,6 %.⁵³

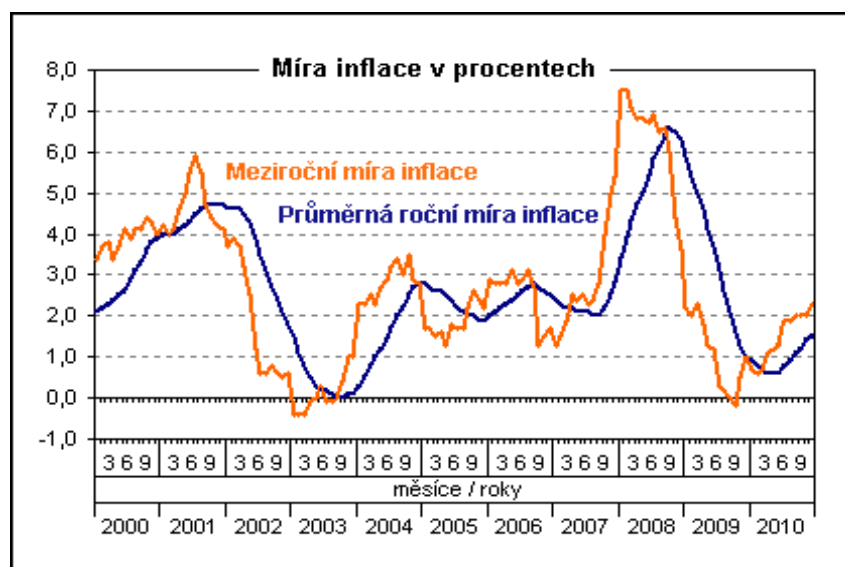
Průměrná meziroční inflace v roce 2010 byla 1,5 %. Oproti roku 2009 stoupla o 0,5 %, avšak s porovnáním s obdobím 2004 – 2009 je na nízké úrovni. V roce 2011 inflace se doposud zvýšila pouze o 0,2 %.⁵⁴

⁵² *Zákony* [online]. Praha : kurzy.cz, 2011. [cit. 4.4.2011]. Dostupný z WWW: <<http://zakony.kurzy.cz/>>.

⁵³ *Míra inflace* [online]. Praha : Český statistický úřad, 2011. [cit. 18.4.2011]. Dostupný z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace>.

⁵⁴ Tamtéž.

graf 1 Míra inflace v letech 2000 - 2010⁵⁵



Počet obyvatel Olomouckého kraje je 642 041 (v obci Olomouc 100 362), z toho 313 601 žen (stav k 31.12.2009).⁵⁶ V celorepublikovém měřítku jsou ženy do 40 let méně ekonomicky aktivnější, vzhledem k trendu prodlužování doby studia a pořizování dětí ve věku kolem třiceti let a následné péče o rodinu. Od věku čtyřiceti let je ekonomicky aktivní 90 % ženské populace.

tabulka 6 Míra ekonomické aktivity žen podle věku (v procentech)⁵⁷

	2005	2006	2007	2008	2009
20 - 24 let	48,5	50,1	47	44,4	43,5
25 - 29 let	65,3	65,4	65,9	66,4	67,4
30 - 34 let	73,5	70,9	68,4	66	65,7
35 - 39 let	86,1	84,7	82,6	80	79,5
40 - 44 let	90,9	92	90,7	91	92

Průměrná hrubá měsíční mzda v Olomouckém kraji podle předběžných výsledků dosáhla v roce 2010 výše 20 793 Kč a oproti roku 2009 vzrostla o 3,2 %. Olomoucký kraj se bohužel dlouhodobě potýká s poměrně vysokou nezaměstnaností některých okresů. Mezi kraji je v současné době umístěn na druhém místě s nejvyšší

⁵⁵ Míra inflace [online]. Praha : Český statistický úřad, 2011. [cit. 18.4.2011]. Dostupný z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace>.

⁵⁶ Obyvatelstvo [online]. Olomouc : Český statistický úřad, 2011. [cit. 18.4.2011]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/obyvatelstvo-xm>>.

⁵⁷ Zaostrěno na ženy a muže [online]. 1. vyd. Praha : Český statistický úřad, 2010. [cit. 18.4.2011]. Dostupný z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/29002F2A91/\\$File/141310ak_cz.pdf](http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/29002F2A91/$File/141310ak_cz.pdf)>.

nezaměstnaností. Krajská míra registrované nezaměstnanosti dosáhla k 28.2.2011 hodnoty 12,74 %.⁵⁸

11.1.1.3 Sociální a kulturní

V současné společnosti se neustále rozvíjí a nabírá na důležitosti trend zdravého životního stylu a pohybových aktivit. Vzhledem k tomu, že je v České republice více lidí s nadváhou nebo obeznic než s váhou ideální, předpokládá se nárůst tohoto trendu, jak z kosmetických, tak hlavně zdravotních důvodů.

Návštěva fitness centra může uspokojit potřeby jako sounáležitost, uznání a ocenění, které souvisejí se zařazením člověka do větší skupiny a které se v některých oblastech života vytrácejí důsledkem individualizace.

11.1.1.4 Technologické

Nové technologie se v odvětví fitness týkají především sportovního vybavení a doplňkového prodeje. Součástí strategie je tedy sledovat trendy ve vývoji technologií sportovních náčiní a nové marketingové komunikační trendy pomáhající k oslovení a dialogu se zákazníky.

11.2 Dotazníkové šetření

Naše služby plánujeme nabízet ženám studujícím, pracujícím a žijícím v Olomouci a okolí, které mají zájem o péči o zdraví a vlastní tělo a vyhovuje jim spíše prostředí typicky ženské s vysoce kvalitní nabídkou služeb za přijatelné ceny.

Pro analýzu trhu byl autorkou podnikatelského záměru vytvořen dotazník mapující současnou situaci v odvětví fitness a názory a preference potencionálních klientek. Výstupem dotazníku je pak marketingový mix.

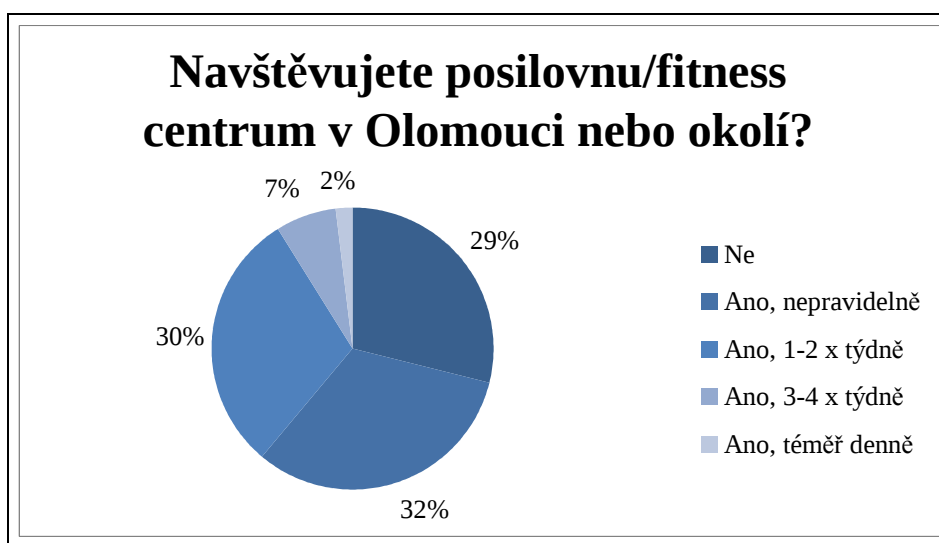
Dotazník byl vytvořen v aplikaci Google Docs a distribuován pomocí pozvánek a zpráv na sociální síti Facebook a elektronické pošty. Několik respondentek vyplnilo tištěnou verzi. Během března 2011 se průzkumu zúčastnilo sto žen ve věku od 20 do 45 let. Osloveno bylo 250 osob, návratnost dotazníku tedy byla 40 %. Počet odpovědí není sice reprezentativní pro vytvoření obecně platných tvrzení, ale rozsáhlejší průzkum není v možnostech autorky. I přesto jsou výsledky dostačující pro jejich využití při tvorbě zvoleného podnikatelského plánu.

⁵⁸ Nejnovější údaje: Olomoucký kraj [online]. Olomouc : Český statistický úřad, 2011. [cit. 15.4.2011]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/xm/redakce.nsf/i/home>>.

Vzhledem k využití internetu z důvodu snadné dosažitelnosti a nízkým nákladům byl nejčastější věk respondentek 20 až 25 let (55 %) a 25 až 30 let (35 %). Otázky byly formulovány jako otevřené i uzavřené s jednou nebo více možnostmi volby. Znění dotazníku je uvedeno v příloze číslo 2, další grafy a výsledky, které nejsou uvedeny v textu práce, jsou k dispozici v příloze číslo 3.

Zájem o navštěvování fitness center v Olomouci je poměrně vysoký, pouze 29 % dotázaných uvedlo, že fitness centrum nenavštěvuje a 30 % naopak navštěvuje zařízení tohoto typu jednou až dvakrát týdně.

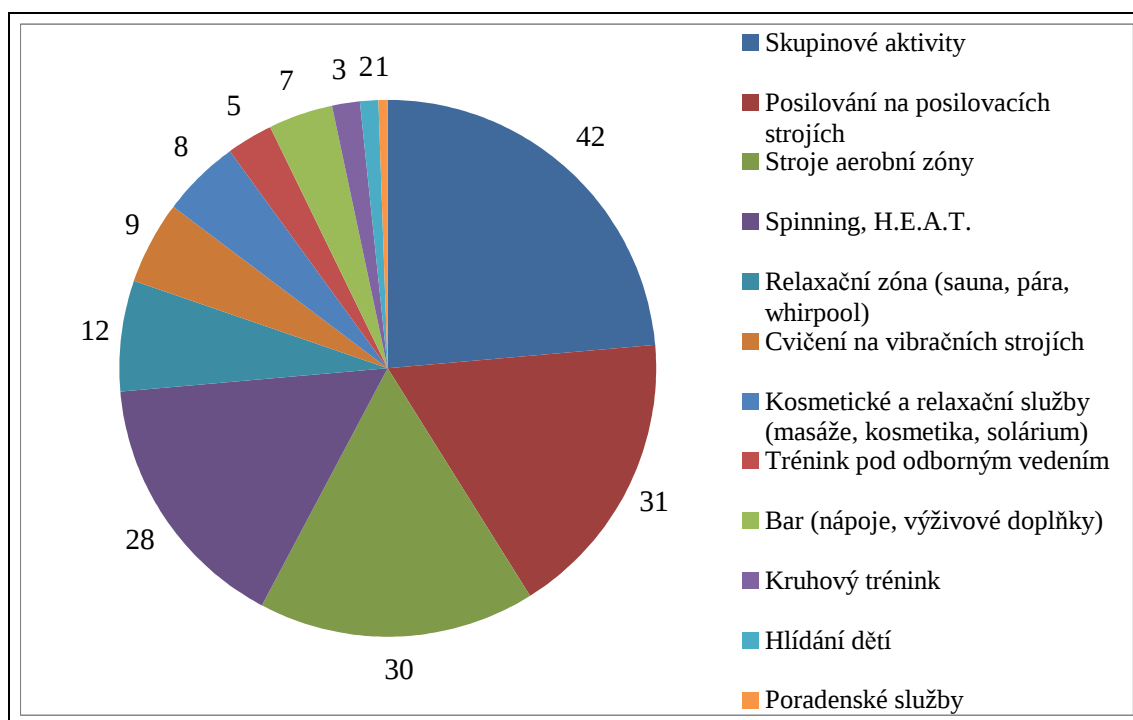
graf 2 Intenzita návštěvnosti fitness center/posiloven ⁵⁹



Mezi tři nejvíce využívané služby návštěvníci fitness center patří skupinové aktivity, posilování na posilovacích strojích a stroje aerobní zóny. Další oblíbenou aktivitou je pak H.E.A.T. a spinning. Četnost využití nabízených služeb je uvedena v následujícím grafu.

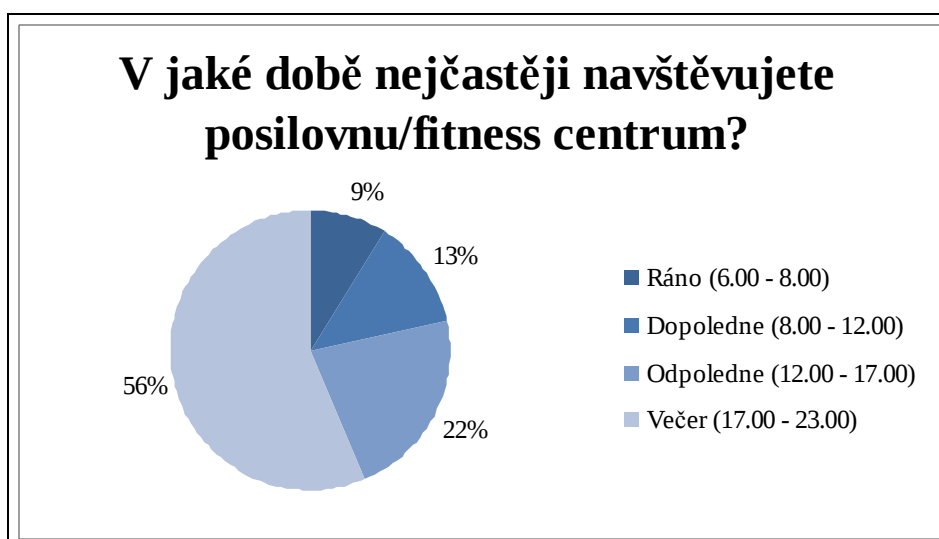
⁵⁹ Vlastní zpracování.

graf 3 Míra využití jednotlivých služeb fitness center/posiloven⁶⁰



Podle následujícího grafu dochází do fitness centra 56 % návštěvnic ve večerních hodinách (17.00 – 23.00), tato doba je tedy nejvíce vytíženou. Tento fakt lze využít při tvorbě marketingového mixu, kdy lze lákat klientky k návštěvě v dřívější časy například formou levnějších cen nebo jiných výhod.

graf 4 Nejčastější doba navštěvování fitness center/posiloven⁶¹



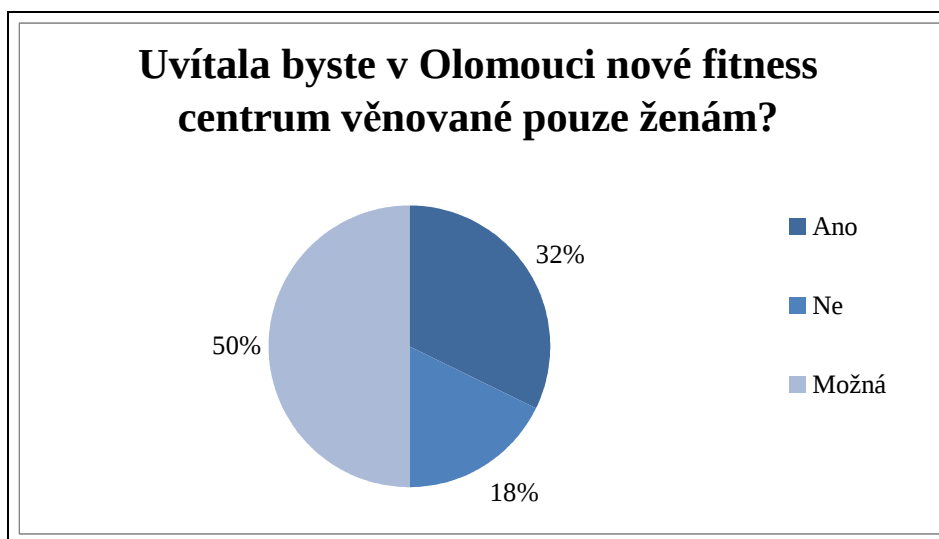
⁶⁰ Vlastní zpracování.

⁶¹ Vlastní zpracování.

Mezi nejdůležitější kritéria při výběru fitness centra patří čistota prostředí (pro 60 %), trenéři/cvičitelky (pro 44 %) a ceny (pro 43 %), nejméně důležitým kritériem je parkoviště (pro 36 %).

Výstavba nového specializovaného fitness centra je perspektivní, pouze 18 % účastnic uvedlo, že by v Olomouci neuvítalo nové fitness centrum věnované pouze ženám. Naopak 32 % respondentek by takový podnik uvítalo.

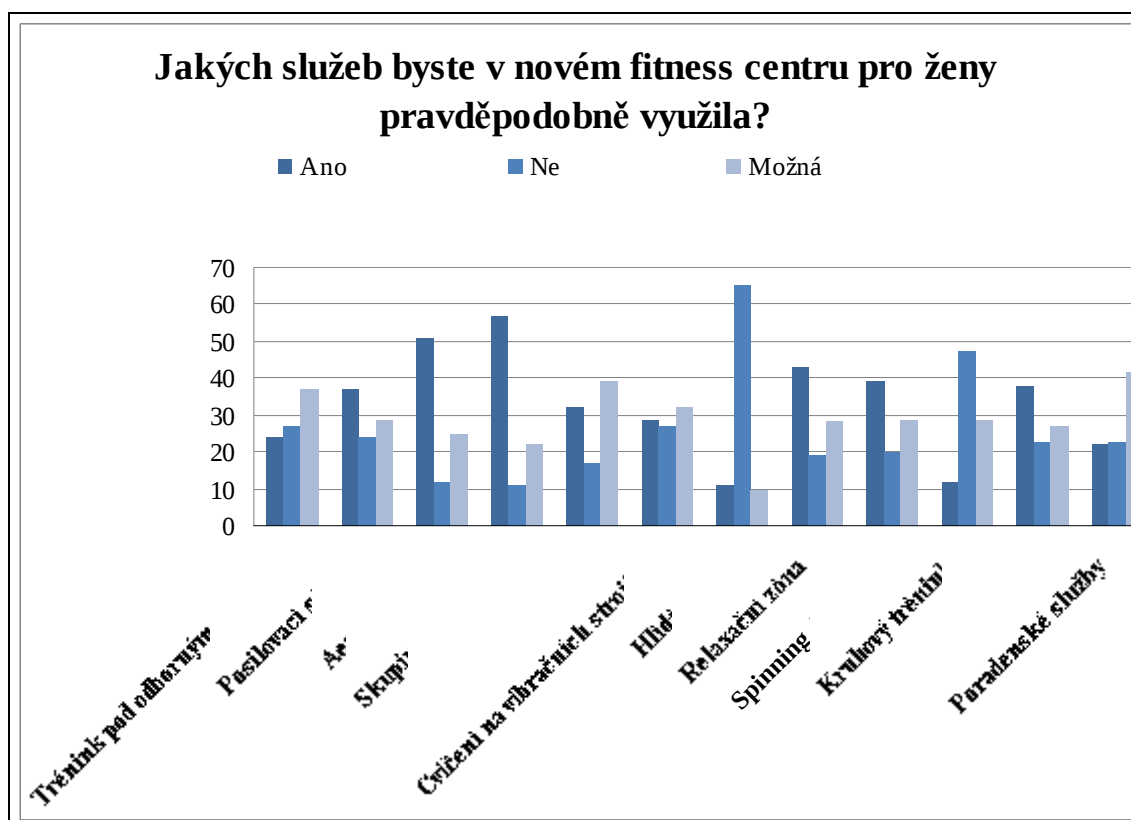
graf 5 Názor na otevření nového fitness centra pouze pro ženy⁶²



Mezi nejžádanější služby, které by účastnice pravděpodobně využily v novém fitness centru věnovaném pouze ženám, patří skupinové aktivity (ano 57 %, možná 22 %), stroje aerobní zóny (ano 51 %, možná 25 %) a stroje posilovací zóny (ano 37 %, možná 29 %). Velký zájem byl projeven o relaxační zónu s vířivkou, saunou a parní komorou (ano 43 %, možná 28 %) a indoor cycling a indoor walking (ano 39 %, možná 29 %), bohužel tyto služby prozatím nezahrnujeme do naší nabídky, a to především z prostorových a finančních důvodů.

⁶² Vlastní zpracování.

graf 6 Pravděpodobnost využití nabízených služeb⁶³



11.3 Analýza konkurence

Na otevřenou otázku, zda by respondentky daly přednost novému fitness centru věnovanému pouze ženám a případně jaké podmínky by muselo splňovat, odpovědělo záporně 20 účastnic, svůj názor nevyjádřilo 16 účastnic, neutrální názor mělo 12 účastnic a pozitivně odpovědělo 52 účastnic (42 % žen navštěvujících fitness centrum, 76 % nenavštěvujících). Podle nich by mělo fitness centrum splňovat různorodá kritéria, nejčastěji však nabízet kvalitní služby, přijatelné ceny a být snadno dostupné alespoň městskou hromadnou dopravou.

11.3.1 Konkurenti

V rámci našeho projektu jsou našimi hlavními olomouckými konkurenty fitness centra EXPRESKA⁶⁴, FitCurves⁶⁵ a Ladies Fitness Don Pedro⁶⁶, jelikož se specializují a jsou přístupná pouze ženám.

⁶³ Vlastní zpracování.

⁶⁴ *O Expresce* [online]. Praha : 2010. [cit. 6.4.2011]. Dostupný z WWW: <<http://www.expreska.cz/>>.

⁶⁵ *O společnosti* [online]. Olomouc : FitCurves, 2011. [cit. 6.4.2011]. Dostupný z WWW: <<http://www.fitcurves.cz/o-spolecnosti>>.

11.3.1.1 EXPRESKA

Dámské fitness EXPRESKA se nachází na Kaštanové ulici blízko hlavního nádraží a nabízí tzv. třicetiminutový kruhový trénink s využitím specifických hydraulických pístových strojů. Pro viditelné výsledky je trénink doporučován třikrát týdně. EXPRESKA je fitness řetězec, který v současné době provozuje šestnáct poboček na celém území České republiky a připravuje otevření dalších osmi poboček.

EXPRESKA funguje na bázi členství měsíčního nebo ročního. Po zaplacení členství se již žádné další vstupy neplatí. Navíc nabízí akční slevy, hlídání dětí zdarma v určitých časech a prodej dárkových poukazů.

Pouze 8 % účastnic dotazníkového průzkumu odpovědělo pozitivně na dotaz, zda znají tento klub.

11.3.1.2 FitCurves

Olomoucká pobočka této nejrozšířenější fitness franšizy na světě byla otevřena v září 2010 na ulici Zikova. Stejně jako EXPRESKA se FitCurves specializuje na třicetiminutový kruhový trénink. FitCurves nabízí první lekci zdarma včetně fitness analýzy postavy, má však omezenější otevírací dobu než EXPRESKA.

Pro každého jedince je vhodný jiný typ cvičení, EXPRESKA a FitCurves umožňují pouze kruhový trénink. Podle průzkumu Americké rady pro cvičení (American Council on Exercise) se spálí během doporučených třiceti minut cvičení ve FitCurves v průměru pouze 184 kalorií, tedy stejné množství kalorií jako při rychlejší chůzi za stejnou dobu. Na druhou stranu si tento styl cvičení i přesto získává svůj specifický okruh zákazníků, kteří oceňují pozitivní zdravotní přínosy kruhového tréninku.⁶⁷

FitCurves se zaměřuje především na segment žen, které nejsou fyzicky příliš aktivní nebo je klasická fitness centra odstrašila.

Z účastnic provedeného průzkumu, které odpověděly na otázku zda zdají toto fitness centrum, reagovalo kladně 6 %.

⁶⁶ *Fitness* [online]. Olomouc : Dušan Kuvik, 2011. [cit 6.4.2011]. Dostupný z WWW: <<http://www.donpedro.estranky.cz/clanky/fitness.html>>.

⁶⁷ ANDERS, M. *ACE Puts Curves to the Test* [online]. 1. vyd. USA: ACE FitnessMatters, 2005. [cit. 6.4.2011]. Dostupný z WWW: <<http://www.acefitness.org/getfit/studies/CurvesStudy2005.pdf>>.

11.3.1.3 Ladies Fitness Don Pedro

Posilovna otevřená teprve v únoru 2011 se nachází v samém centru Olomouce na ulici Ztracená a současně s nízkou cenou jednorázového vstupu i permanentky patří tato vlastnost k jejím konkurenčním výhodám. Posilovna nabízí služby typické pro low budget posilovnu.

Nedostatkem této posilovny je kratší pracovní doba (o víkendu pouze na objednání), nižší kvalita aerobních strojů a malá plocha jak cvičebního prostoru, tak i šaten. Chybí zde dostatečný prostor pro strečink.

Z odpovědí na znalost tohoto fitness centra bylo kladných pouze 10 %. V březnu 2011 se posilovna rozhodla propagovat své služby pomocí portálu kolektivního nakupování Slevomat a nabízela měsíční permanentky s 50% slevou. Na konci akce trvající několik dní prodalo fitness centrum přes 200 permanentek, což sice může vedení podniku považovat za úspěch, ale vzhledem k následné přeplněnosti posilovny přinášející stísněné podmínky, negativní první dojem a odliv zákazníků.

11.3.1.4 Další konkurenti

Respondentky navštěvující fitness centra využívají nejvíce služeb Centra sportu a zdraví OMEGA⁶⁸ (34 %) a fitness centra HELP CZ⁶⁹ (30 %). U obou těchto zařízení je oceněna především široká nabídka služeb a příjemné prostředí.

HELP CZ se nachází ve výškové budově na ulici Jeremenkova přímo naproti hlavnímu nádraží v Olomouci a nabízí komplex sportovních a relaxačních služeb v příjemném prostředí moderně vybaveného fitness centra, které je navíc otevřeno každý den „od rána do večera“. Konkurovat tomuto subjektu plánujeme počtem kvalitních aerobních trenažérů, prostředím typicky ženským a rozsahem ostatních služeb.

Centrum sportu a zdraví OMEGA poskytuje velký počet aktivit pro trávení volného času ve vysoké kvalitě na jednom místě. Disponuje však méně výhodnou polohou než výše zmíněný subjekt, naopak má nejdelší otevírací dobu, a to od 6.00 do 23.00. Jelikož se jedná o fitness centrum nabízející služby spíše nadstandardní, odpovídá tomu i jeho ceník. Naš podnikatelský záměr se chce kvalitou a rozsahem služeb vyrovnat tomuto nejluxusnějšímu fitness centru v Olomouci a přitom mu

⁶⁸ O nás [online]. Olomouc : GEMO SPORT, 2011. [cit. 6.4.2011]. Dostupné z WWW: <<http://www.omegasport.cz/o-nas-filosofie-cil.asp>>.

⁶⁹ O nás [online]. Olomouc : HELP CZ, 2011. [cit. 6.4.2011]. Dostupné z WWW: <<http://www.helptobefit.cz/o-nas/o-nas>>.

konkurovat cenami přitažlivými pro klientky. OMEGA rovněž využila služeb internetového portálu kolektivního nakupování, tentokrát Slevopol, a během několika dní se jí podařilo prodat více než 600 jednorázových vstupů. Ceníky těchto konkurentů jsou uvedeny v příloze číslo 4.

11.3.2 Porterova analýza konkurenčních sil

11.3.2.1 Stávající konkurenti v odvětví

V předchozí části byli podrobně popsáni jednotliví konkurenti cílového trhu. Náš podnik se bude potýkat se silnou a početnou konkurencí, ale při vhodné strategii má velkou šanci na úspěch.

Největším ohrožením ze strany stávajících konkurentů je transformace jednoho z nich, tedy přeměna současného fitness centra do podoby fitness centra pouze pro ženy. Předpokládáme, že k této přeměně nedojde vzhledem k početné mužské klientele společných fitness center a nezbytné investice do kvalitních posilovacích a hlavně aerobních strojů.

11.3.2.2 Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci mají obrovský vliv, jejich spokojenost s našimi službami dokáže ovlivnit přísun potenciálních klientů nebo v opačném případě odsun těch stávajících. Při návštěvě fitness centra klientky zohledňují nejen ceny a dostupnost, ale i vybavení, přístup personálu a čistotu prostředí. Proto budeme klást důraz na vysoce profesionální přístup našich zaměstnanců, širokou nabídku služeb na vysoké úrovni a budeme brát v úvahu veškeré náměty a připomínky zákazníků.

11.3.2.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Vstup do odvětví fitness je naneštěstí bez legislativních překážek, kromě povinnosti disponovat živnostenským oprávněním na provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti. Podstatnou překážkou při budování fitness centra v Olomouci je hledání vhodných prostor pro toto podnikání.

Náš tržní podíl by mohl ohrozit nový konkurent nabízející nadstandardní služby a novinky trhu (např. fitness centrum otevřené 24 hodin denně) za lepší ceny. Proto je součástí naší strategie neustálé vzdělávání vedení i zaměstnanců v této oblasti a sledování fitness trendů nejen v České republice, ale hlavně v zahraničí. Naším plánem pak bude nabídnout tyto služby jako první. Pokud to finanční a prostorové

možnosti dovolí, pak s postupem času rozšíříme nabídku služeb jak sportovních, tak relaxačních.

11.3.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Na českém trhu existuje velké množství dodavatelů sportovního vybavení a vybavení posiloven, což snižuje jejich vliv na minimum. Při jejich výběru je nutno dbát na kvalitu dodávaného zboží a sledovat, zda nabízejí i poprodejní servis. Vzhledem k tomu, že naši posilovnu je nutno celkově vybavit, můžeme tohoto faktu využít a vyžadovat od dodavatelů množstevní slevy či jiná cenová zvýhodnění, která mnoho z nich nabízí.

Abychom se vyhnuli vlivu na stav sortimentu doplňkového prodeje v případě nedodržení data dodávky, budeme tyto produkty objednávat s předstihem.

11.3.2.5 Substituty

Substitutem našich služeb je každá jiná sportovní činnost nebo činnost určená k využití volného času. Naší výhodou je rozšiřující se trend zdravého životního stylu, který náš podnik bude propagovat a jeho důležitost vyzdvihovat. Další výhodou je, že naše centrum nabízí nejen vyžití sportovní, ale i relaxační.

Pokud se ženy rozhodnou sportovat, většinou začnou navštěvovat nějaký druh skupinové aktivity nebo posilovnu. Na trhu se sice objevují dočasné trendy jako například cvičení na vibračních strojích nebo využití vakuových strojů, ale jejich obliba není tak rozšířená, hlavně z důvodu finanční náročnosti.

11.4 Marketingový mix

V následující části podnikatelského plánu bude představena naše marketingová strategie, která se snaží svým obsahem přiblížit standardu value fitness center.

Při segmentaci trhu jsme posuzovali čtyři kritéria – pohlaví, věk, současnou ekonomickou aktivitu a vztah ke sportovním a relaxačním službám. Hlavními cílovými segmenty jsou ženy ve věku 20 až 50 let, studentky a pracující, které mají kladný vztah ke sportu a rády o sebe pečují. Vedlejším segmentem jsou pak ženy různého věku a povolání, které doposud služeb fitness centra nevyužívaly, a to především z důvodu žádné nebo negativní zkušenosti a nevyhovujících olomouckých zařízení.

Pokud by byl projevem zájem ze strany zákazníků a existovaly by pro to příznivé podmínky, mohly bychom se zaměřit i na ženy starší padesáti let. Vzhledem ke trendu

stárnoucí populace se fitness odvětví začalo zajímat o tyto spíše netypické klienty a marketingový mix zaměřilo i na tuto specifickou skupinu. Například konkurenční fitness centrum OMEGA nabízí pro seniory od šedesáti pěti let cenově lákavé členství, jehož výhody mohou čerpat denně do 15.00.

Při tvorbě marketingového mixu jsme brali v úvahu motivy pro využívání těchto služeb. Motivy ke cvičení mohou být fyzické (zlepšení zdraví, ztráta nadbytečných kil, vybití energie, formování postavy), osobní rozvoj (sebezdokonalování – výdrž, vytrvalost), sociální (být součástí skupiny, mít kontakt s osobami stejných zájmů, navázat přátelské vztahy, pocit uznání a ocenění), emocionální (zlepšení nálady, odreagování) a statut ve společnosti (cvičit a dbát na správnou životosprávu je moderní).

Motivy pro využití relaxačních služeb jsou fyzické (zdravotní problémy, problémová plet', regenerace, uvolnění) a praktické (nedostatek času, prostředků nebo zkušeností pro výkon těchto úkonů samostatně).

11.4.1 Produkt

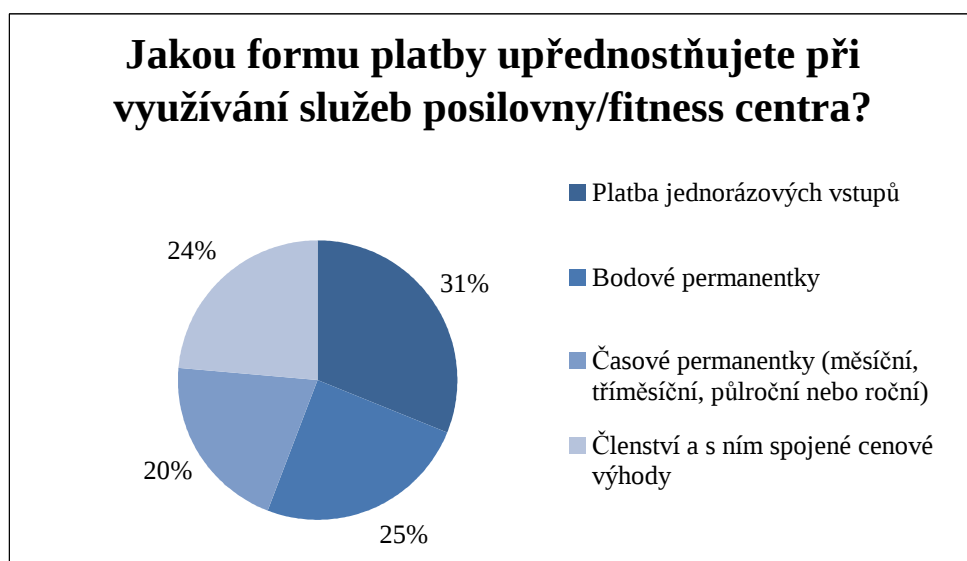
Naší produktovou strategií bude široká nabídka služeb v prostorách přístupných pouze ženám zajišťující tak komfort, přirozené prostředí a soukromí. Nabízené služby dělíme čtyř kategorií a podrobně jsou popsány v kapitole číslo 9.

11.4.2 Cena

Nabídka služeb je pro dva hlavní segmenty (studentky do třiceti let a pracující ženy v rozmezí věku 25 až 50 let) stejná, avšak cenová politika se bude lišit.

Dle následujícího grafu je preference jednotlivých způsobů platby vyvážená. Cenová strategie našeho podniku je založena na bázi členství. Členky si budou moci zakoupit měsíční permanentky a využívat dalších výhod se členstvím spojených. I když by si klientky přály ceny co nejnižší, musí podnik zvažovat vstupní a provozní náklady.

graf 7 Upřednostňovaná forma platby ⁷⁰



Konečná cena služeb je pak stanovena dle cen konkurence. Ceny jednorázových vstupů pro zákazníky bez členství nejnavštěvovanějších konkurenčních zařízení nabízejících služby sportovního charakteru:

tabulka 7 Ceny konkurentů ⁷¹

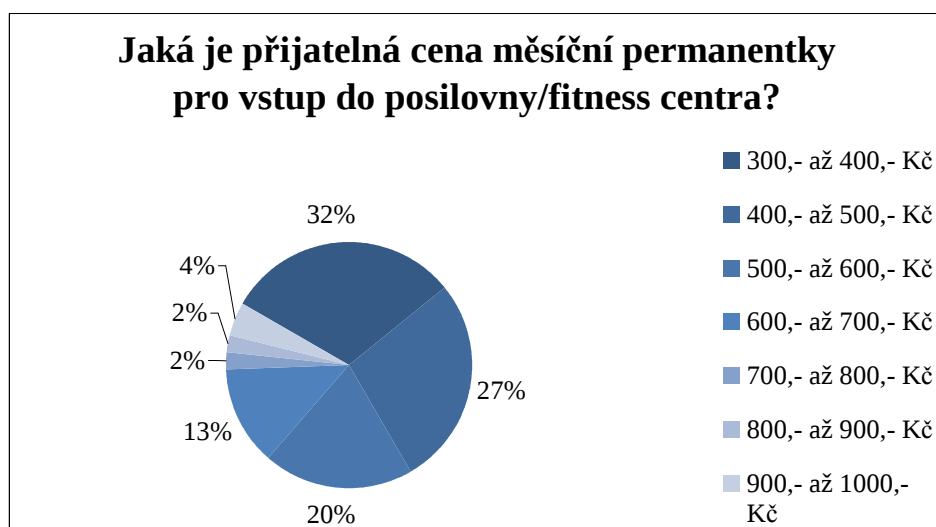
Název	Posilovna	Skupinová aktivita 60 min
HELP CZ	88,-	60,-
OMEGA	115,-	80,-

Dle provedeného dotazníkového šetření je nejideálnější cena měsíční permanentky pro vstup do posilovny 300 – 400,- Kč (28 % odpovědí) a 400 – 500,- Kč (25 % odpovědí).

⁷⁰ Vlastní zpracování.

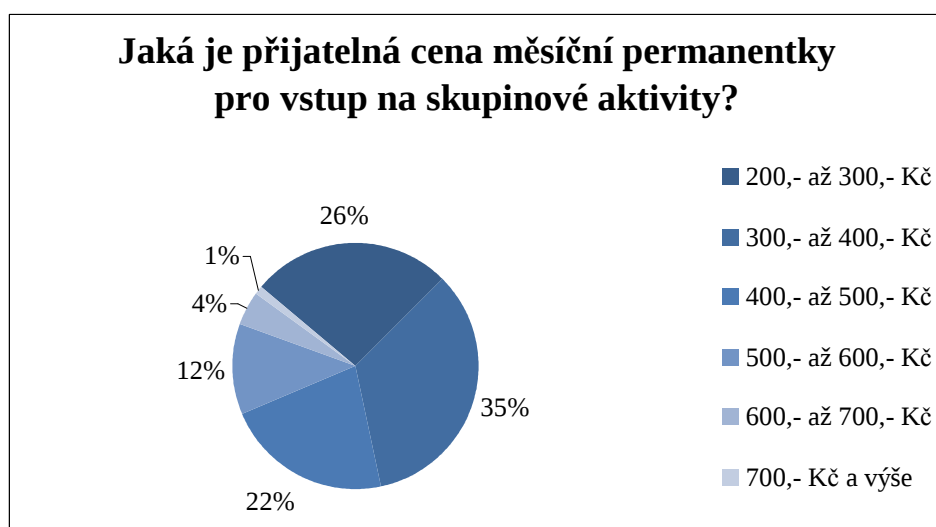
⁷¹ Vlastní zpracování.

graf 8 Přijatelná cena měsíční permanentky pro vstup do posilovny/fitness centra⁷²



Pro vstup na skupinové aktivity je přijatelná cena měsíční permanentky 200 – 300,- (24 % odpovědí) a Kč 300 – 400,- Kč (31 % odpovědí).

graf 9 Přijatelná cena měsíční permanentky pro vstup na skupinové aktivity⁷³



Více než polovina respondentek v současné době stále studuje, a pravděpodobně z tohoto důvodu jsou výše uvedené hodnoty spíše nízké. Je tedy důležité zaměřit komunikační politiku nejen na studentky, ale hlavně na ženy pracující, které jsou všeobecně ochotny a schopny investovat do sportovních aktivit větší množství peněžních prostředků.

Součástí cenové politiky je nejen penetrační strategie v průběhu prvního roku provozu, ale i strategie diskriminačních cen, v tomto případě zvýhodňující studentky.

⁷² Vlastní zpracování.

⁷³ Vlastní zpracování.

Příklad části ceníku při zahájení provozu:

tabulka 8 Ceník jednotlivých vstupů⁷⁴

	Fitness	Skupinové aktivity 60 minut
Lady	100,-	75,-
Studentka	90,-	65,-

tabulka 9 Ceník členství⁷⁵

	Měsíční	Tříměsíční Sleva 5 %	Půlroční Sleva 10 %	Roční Sleva 20 %
Lady	300,-	855,-	1620,-	2880,-
Studentka	200,-	570,-	1080,-	1920,-

tabulka 10 Ceník jednotlivých vstupů pro členky⁷⁶

	Fitness	Skupinové aktivity 60 minut
Lady	90,-	60,-
Studentka	80,-	55,-

tabulka 11 Ceník permanentky pro členky⁷⁷

	Měsíční	Tříměsíční Sleva 5 %	Půlroční Sleva 10 %	Roční Sleva 20 %
Lady	750,-	2140,-	4050,-	7200,-
Studentka	750,-	2140,-	4050,-	7200,-

Permanentky do posilovny lze zakoupit pouze při zakoupení členství, avšak celková cena členství s permanentkou bude konkurenceschopná a navíc budou mít členky možnost využívat dalších výhod členství. Tímto způsobem bychom chtěly nalákat klientky, které se budou pravidelně vracet využívat naše služby.

Na stejném principu bude fungovat i ceník permanentek na skupinové aktivity. Systém členství nejen fidelizuje zákazníky, ale rovněž přidává vyšší hodnotu podniku vnímanou zákazníkem. Součástí členství bude 15% sleva na wellness služby a 5 % na doplňkové produkty. Po získání požadovaného počtu klientek a dosáhnutí

⁷⁴ Vlastní zpracování.

⁷⁵ Vlastní zpracování.

⁷⁶ Vlastní zpracování.

⁷⁷ Vlastní zpracování.

všeobecného povědomí o našem fitness centru budou ceny navýšeny o 10 %, odhadem po třetím roce provozu.

Málokdy si klient zakoupí roční členství a abychom podpořili tuto volbu, budeme nabízet využití tzv. členských prázdnin v délce až dvou měsíců. To znamená, že pokud si klientka zakoupí roční členství, může jedenkrát čerpání jeho výhod až na dva měsíce pozastavit. Tuto službu jistě ocení nejen studentky, ale i pracující ženy především v době jejich dovolené.

Součástí otevření fitness centra bude akce nabízející jednorázový vstup zdarma (do posilovny nebo na skupinovou aktivitu dle výběru) pro prvních padesát zákazníků zaregistrovaných na našich internetových stránkách. Dalším lákadlem bude možnost využití služeb trenéra po dobu jednoho týdne zdarma při koupi permanentky pro vstup do posilovny na tři, šest a dvanáct měsíců.

11.4.3 Komunikace

Uvedení produktu na trh prostřednictvím teasingové reklamní kampaně, která by měla vyvolat zvědavost a očekávání, plánujeme dva měsíce před zahájením provozu, a to na sociálních sítích (např. Facebook a Twitter), prostřednictvím letáků roznášených Českou poštou a v prostředcích městské hromadné dopravy. Podstatnou součástí úvodní marketingové komunikace je vytvoření atraktivních a přehledných internetových stránek, kde se klientky mohou informovat o našem týmu, nabízených službách, provozní době a vyjádřit svá přání a dotazy. Stránky budou vytvořeny externím dodavatelem a jejich součástí bude rezervační formulář.

Komunikace jednotlivých služeb podniku bude provázaná, a tak například klientky kosmetiky budou upozorňovány na pozitiva využití sportovních aktivit a motivovány k jejich vyzkoušení. Díky tomu budeme schopny komunikovat i se zákaznicemi, které běžně jednotlivých služeb nevyužívají. Recepce bude mít neustále dostatek letáků poskytujících informace a ceníky všech nabízených služeb. Systém členství umožňuje vytvoření klientské databáze, a nástrojem komunikace bude i direct mail informující klientky o novinkách a akcích průběžně jednou až dvakrát za měsíc.

Po zahájení provozu bude podnik inzerovat v regionálním tisku a distribuovat letáčky v rámci olomouckých kulturních a sportovních událostí. Klienti fitness center se zpravidla dozvědí o jejich existenci prostřednictvím známých či rodiny a druhým nejčastějším zprostředkovatelem informací je internet. Velkým hitem se v poslední době

stala propagace produktů a služeb na internetových portálech hromadného nakupování (např. Slevomat a Slevopol) a pokud by tento trend pokračoval, rozhodně bychom jej využily, především pro podporu prodeje v obdobích nižší návštěvnosti (letní měsíce, prosinec) a před zahájením období s vysokou návštěvností pro nalákání klientek konkurentů.

Instruktorzy skupinových aktivit pomohou přilákat své klientky z jiných fitness center. Naší prioritou je vybrat ty kvalitní a dbát na dobré vztahy s nimi.

Nedílnou součástí komunikace bude navázání spolupráce s firmami, která může mít více forem. Jako podnik s vysokou fluktuací zákazníků můžeme firmám nabídnout umístění reklamy na jejich produkt či službu. Firmy všeobecně podporují pohybové aktivity u svých zaměstnanců a my jim můžeme nabídnout výhodnější ceny našich služeb pro jejich zaměstnance výměnou za poskytnutí slev na jejich produkty nebo služby pro naše členky. Například obchod se sportovním oblečením s počtem dvacet zaměstnanců by měl slevu 30 % na veškeré služby našeho podniku a my bychom získaly 15% slevu na sportovní oblečení pro naše klientky, které by se při nákupu prokázaly členskou kartou. Nám by partnerství přineslo vyšší hodnotu služby pro zákazníka a druhé firmě pravděpodobně více zákazníků.

Dalším hitem sportovních aktivit je komunikace s klienty a zároveň jejich motivace prostřednictvím profilu firmy na Facebooku. Profil nejen informuje o novinkách a akcích, umožňuje vyjádření názoru klientek, ale může obsahovat tipy a triky z oblasti fitness a výživy. Vedení tak bude tento profil aktualizovat alespoň jednou až dvakrát týdně. Příkladem aktualizací jsou věty typu:

„Dnešní trénink zumbly byl bezvadný, jste nejlepší! Těšíme se na příště!“

„Tak se přiznejte, kdo si ještě nebyl tento týden zacvičit?“

„Jaká je Vaše oblíbená hudba/interpret/skladba při cvičení?“

„Dnešní hodina aerobiku bude skutečná výzva, přijďte a překonejte sami sebe!“

„Počasí nám dnes nepřeje, tak si přijďte zacvičit a zvednout náladu k nám!“

11.4.4 Distribuce

V případě poskytování služeb je distribuce přímá, není třeba žádného prostředníka, zákazník si totiž službu kupuje přímo od poskytovatele. Zákazníci mají možnost vyjádřit své postřehy, přání a připomínky a jejich názorům bude věnován dostatečný čas a prostor.

12 Finanční plán

12.1 Zakladatelský rozpočet a zdroje financování

Provozovna bude umístěna v komerčním objektu na Tererově náměstí v Olomouci a potencionální náklady spojené s potřebnou rekonstrukcí tohoto objektu (vzduchotechnika, sociální zařízení, osvětlení, apod.) uhradí jeho majitel, který si za nájem těchto prostor účtuje 90000,- Kč měsíčně. Nájemní smlouva bude uzavřena a platba nájemného započne měsíc před plánovaným zahájením provozu, z důvodu nutných úprav prostor pro cvičení a instalace všech strojů a zařízení.

Vzhledem k charakteru služeb zvoleného podnikání jsou počáteční výdaje podniku spojené především s pořízením posilovacích strojů, potřebnými úpravami prostor provozovny a pořízením ostatního vybavení (nábytek, sportovní náčiní, atd.). Aerobní trenažéry budou pořízeny přímo od výrobce, pro jejich nahrazení nebo rozšíření lze však využít i použitých strojů ze zahraničí, které jsou často ve velmi dobrém stavu a za výhodné ceny, někdy i o polovinu nižší, než od výrobce.

Ceny jednotlivých položek rozpočtu byly získány z ceníků, které zvolení výrobci a dodavatelé uvádějí na svých internetových stránkách. V některých případech bylo nutno o tyto ceníky požádat elektronickou poštou. Existuje předpoklad, že při odběru zboží za vyšší ceny získá podnik množstevní slevu, ale je velmi složité tyto dodací podmínky vyjednávat, pokud nejsme zcela rozhodnuti o koupi.

Mezi počáteční výdaje na propagaci řadíme tvorbu internetových stránek, čtyřtýdenní reklamu v MHD a distribuci letáků s využitím služeb České pošty, především v okolí provozovny.

tabulka 12 Počáteční výdaje⁷⁸

	Položka	Cena
1.	Stavební úpravy	350000
1.a	Zrcadlové stěny posilovny a sálu	150000
1.b	Koberec, podlahy	200000
2.	Vybavení posilovny	1520000
2.a	Stroje, činky	1500000
2.b	Ostatní cvičební pomůcky	20000
3.	Vybavení sálu pro skupinové aktivity	30000
4.	Vybavení recepce	90000
4.a	Nábytek apod.	30000
4.b	Počítač, software, telefon	30000
4.c	Zásoby baru	20000
4.d	Ostatní (ručníky, apod.)	10000
5.	Audiovizuální vybavení	70000
5.a	Audiovizuální vybavení posilovny	55000
5.b	Ozvučení sálu na skupinové aktivity	15000
6.	Vybavení kanceláře	40000
6.a	Nábytek apod.	10000
6.b	Počítač, fax, telefon, tiskárna, kancelářské potřeby	20000
6.c	Úklidová komora (úklidové prostředky, odpadkové koše, ...)	10000
7.	Vybavení wellness	40000
7.a	Vybavení masérka (křeslo, krémy,...)	20000
7.b	Vybavení kosmetička (křeslo, kosmetika,...)	20000
8.	Vybavení dětského koutku (hračky nábytek,...)	10000
9.	Vybavení šaten	250000
10.	Administrativní náklady	10000
11.	Náklady na propagaci	35000
11.a	Internetové stránky	10000
11.b	Reklama v MHD	15000
11.c	Letáky	10000
12.	Rezerva	65000
13.	Nájemné	90000
	Celkem	2600000

⁷⁸ Vlastní zpracování.

Podle tabulky jsou finanční prostředky potřebné k zahájení provozu ve výši 2600000,- Kč. Základní jmění ve výši 2000000,- Kč tvořené vklady společníků nebude dostačující pro zahájení provozu, proto bude k dodatečnému financování zvolen bankovní úvěr ve výši 1000000,- Kč při úrokové míře 10,4 p.a. na dobu pěti let. Tyto údaje odpovídají podmínkám nezajištěného úvěru Express Business společnosti GE Money Bank, a.s. k 24.3.2011. Jako nově vzniklý podnik máme malou šanci na získání tohoto úvěru vzhledem ke krátké historii činnosti podniku, proto jsou částky spíše orientační. Na bankovním trhu existují produkty i pro začínající podnikatele, jako například investiční úvěr 5 PLUS od České spořitelny, jehož podmínky jsou stanovovány individuálně. Pokud však žádná z bank nenabídne vyhovující podmínky úvěru, zvažovaly bychom získání potřebných peněžních prostředků od investora.

Následující tabulka zobrazuje plán splácení bankovního úvěru, přičemž případné nepřesnosti byly upraveny zaokrouhlením.

tabulka 13 Plán splácení úvěru⁷⁹

Rok	Jistina	Anuita	Úrok	Úmor	Zůstatek dluhu
1	1000000	266500	104000	162500	837500
2	837500	266500	87100	179400	658100
3	658100	266500	68446	198054	460046
4	460046	266500	47848	218652	241394
5	241394	266500	25106	241394	0

Pořízený dlouhodobý hmotný majetek patří do druhé odpisové skupiny, ve které se odepisuje pět let, a to 11 % z pořizovací ceny v prvním roce a 22, 25 % v dalších letech.

tabulka 14 Odepisování dlouhodobého majetku⁸⁰

Pořizovací cena	Zůstatková cena	Odpisová skupina	Odpis v prvním roce	Odpis v dalších letech
2380000	0	2	261800	529550

⁷⁹ Vlastní zpracování.

⁸⁰ Vlastní zpracování.

12.1.1 Provozní náklady

Vedle počátečních nákladů podnik musí zajistit dostatečný kapitál potřebný k provozu podniku v prvních několika měsících. Struktura provozních nákladů za první měsíc provozu je uvedena v následující tabulce.

tabulka 15 Struktura provozních nákladů (leden 2012)⁸¹

Položka	Částka
Nákup zboží	0
Provozní režie (telefon, fax, ...)	8000
Reklama a propagace	0
Mzdové náklady	
- jednatelka	20100
- odpovědná vedoucí (pohostinství)	8040
- fitness trenérka, jednatelka	22780
- fitness trenérky	2500
- fitness instruktorky	14000
- recepční	48240
- uklízečka	10720
- pečovatelky	1500
- masérka	20100
- kosmetička	20100
Nájemné	90000
Energie (voda, plyn, elektřina)	20000
Ostatní náklady (čisticí prostředky, servis a opravy,...)	2000
Splátka úvěru a úroků	22209
Vedení úvěrového účtu	300
Celkem	310589

12.2 Účetní výkazy

Při tvorbě podnikatelského plánu není nezbytné vytvářet předpověď všech účetních výkazů, jelikož pro posouzení finanční úspěšnosti podniku postačí odhad peněžních toků zpracovaný na základě odhadu příjmů a výdajů. Odhad výkazu zisku a ztrát a rozvahy dalších let je nutné vytvořit pro posouzení ekonomické efektivnosti projektu a jsou součástí přílohy číslo 5. Jelikož je většina nákladů podniku fixních, odvíjí se tak vývoj zisku především od výše těchto nákladů a od návštěvnosti podniku a intenzitě využití ostatních služeb.

Z charakteru poskytovaných služeb vyplývá, že většinu plateb obdrží podnik okamžitě při prodeji služby nebo zboží, v některých případech i předem, a tak při tvorbě účetních výkazů není nutné rozlišovat příjmy a výnosy a výpočty příjmové části peněžních toků se shodují s výsledovkou.

⁸¹ Vlastní zpracování.

12.2.1 Zahajovací rozvaha

Zahajovací rozvaha zobrazuje především poměr vlastních a cizích zdrojů. V našem případě je podnikání kryto především vlastním kapitálem. Tento fakt sice působí pozitivně při obchodním styku s partnery, ale nevýhodou je vyšší cena při využívání vlastních zdrojů.

tabulka 16 Zahajovací rozvaha⁸²

Aktiva	Hodnota	Pasiva	Hodnota
Dlouhodobý majetek	2380000	Vlastní kapitál	2000000
Dlouhodobý hmotný majetek	2380000	Základní kapitál	2000000
Oběžná aktiva	620000	Cizí zdroje	1000000
Peníze	600000	Dlouhodobé úvěry	1000000
Zásoby	20000		
Celkem aktiva	3000000	Celkem pasiva	3000000

12.2.2 Cash flow

12.2.2.1 Příjmy

Předpokládané tržby jsou vypočteny z odhadu poptávky po nabízených službách. Z důvodu větší přehlednosti bereme při odhadech tržeb ze sportovních aktivit v úvahu, že klientky kupují pouze permanentky měsíční a permanentku vlastní 70 % návštěvnic posilovny a 50 % návštěvnic skupinových aktivit. Dalším předpokladem je, že držitelky permanentek navštěvují posilovnu nebo skupinové aktivity průměrně dvakrát až třikrát týdně a klientky platící jednorázově docházejí sportovat jednou až dvakrát týdně.

Uvedené tržby jsou založeny na předpokladech zatížení podniku ve třech variantách: optimistické, pesimistické a realistické. Maximální kapacita posilovny je přitom 15 návštěvnic za hodinu (celkem 210 během denního čtrnáctihodinového provozu) a 20 návštěvnic jedné skupinové aktivity. Měsíční počet skupinových aktivit bude pro první rok provozu stanoven na 80. Pro výpočet peněžních toků pak budeme operovat s variantou realistickou.

Po prvním měsíci lze očekávat větší zájem o nabízení služby, tedy o 20 až 30 % více návštěvnic než v období průměrného zatížení. Vzhledem k odlivu studentek v letních měsících pak očekáváme běžný provoz, který bude opět intenzivnější v září. Dalším obdobím s nižším počtem klientek bude prosinec, avšak leden přinese novou

⁸² Vlastní zpracování.

vlnu vysokých tržeb, které potrvají opět přibližně do konce května. Abychom se vyvarovaly příliš velkým výkyvům ve výši tržeb v různých obdobích, budeme komunikovat a nabízet výhodné vstupy v méně zatížených obdobích. Před začátkem školního roku a v prosinci bude probíhat reklamní kampaň zajišťující příval zákazníků na začátku „sezóny“.

Na počátku čtvrtého roku plánujeme zvýšit ceny služeb o 10 %.

tabulka 17 Předpoklad zatížení jednotlivých služeb⁸³

Varianta	Optimistická	Realistická	Pesimistická
Posilovna	140/den	85/den	30/den
Skupinové aktivity	18/aktivita	12/aktivita	6/aktivita
Kosmetika	6/den	4/den	3/den
Masáže	6/den	4/den	3/den

tabulka 18 Realistická varianta příjmů⁸⁴

	Typ	Počet	Cena	Příjem
Členství	Lady	86	300	25800
	Studentka	86	200	17200
Permanentky posilovna	Lady	60	750	45000
	Studentka	60	750	45000
Permanentky skupinové aktivity	Lady	26	500	13000
	Studentka	26	500	13000
Jednorázové vstupy posilovna	Lady členka	150	90	13500
	Studentka členka	150	80	12000
	Lady	450	100	45000
	Studentka	300	90	27000
Jednorázové vstupy na skupinové aktivity	Lady členka	80	60	4800
	Studentka členka	80	55	4400
	Lady	80	75	6000
	Studentka	80	65	5200
Trénink pod odborným vedením	Členky	17	300	5100
	Bez členství	3	400	1200
Poradenství		10	400	4000
Kosmetické služby		80	300	24000
Masérské služby		80	350	28000
Prodej nápojů a výživových doplňků				6500
Celkem				345700

⁸³ Vlastní zpracování.

⁸⁴ Vlastní zpracování.

tabulka 19 Optimistická varianta příjmů⁸⁵

	Typ	Počet	Cena	Příjem
Členství	Lady	153	300	45900
	Studentka	153	200	30600
Permanentky posilovna	Lady	113	750	84750
	Studentka	113	750	84750
Permanentky skupinové aktivity	Lady	40	500	20000
	Studentka	40	500	20000
Jednorázové vstupy posilovna	Lady členka	250	90	22500
	Studentka členka	250	80	20000
	Lady	500	100	50000
	Studentka	500	90	45000
Jednorázové vstupy na skupinové aktivity	Lady členka	169	60	10140
	Studentka členka	160	55	8800
	Lady	100	75	7500
	Studentka	100	65	6500
Trénink pod odborným vedením	Členky	32	300	9600
	Bez členství	8	400	3200
Poradenství		20	400	8000
Kosmetické služby		120	300	36000
Masérské služby		120	350	42000
Prodej nápojů a výživových doplňků				15000
Celkem				570240

tabulka 20 Pesimistická varianta příjmů⁸⁶

	Typ	Počet	Cena	Příjem
Členství	Lady	52	300	15600
	Studentka	28	200	5600
Permanentky posilovna	Lady	25	750	18750
	Studentka	25	750	18750
Permanentky skupinové aktivity	Lady	27	500	13500
	Studentka	3	500	1500
Jednorázové vstupy posilovna	Lady členka	100	90	9000
	Studentka členka	50	80	4000
	Lady	100	100	10000
	Studentka	50	90	4500
Jednorázové vstupy na skupinové aktivity	Lady členka	20	60	1200
	Studentka členka	70	55	3850
	Lady	20	75	1500
	Studentka	70	65	4550
Trénink pod odborným vedením	Členky	5	300	1500
	Bez členství	0	400	0
Poradenství		2	350	700
Kosmetické služby		40	300	12000
Masérské služby		40	350	14000
Prodej nápojů a výživových doplňků				2500
Celkem				143000

⁸⁵ Vlastní zpracování.

⁸⁶ Vlastní zpracování.

12.2.2.2 Výdaje

Výdaje jsou určeny především provozními náklady uvedenými v podkapitole číslo 12.1.1. Nejnákladnější položkou jsou bezpochyby mzdové náklady a náklady spojené s provozem objektu, tedy nájemné a energie. Ve třetím roce plánujeme zvýšit náklady na provozní režii o 10 %. Ve čtvrtém roce plánujeme navýšení mezd o 5 % a v pátém roce provozu o dalších 5 %. Cena za energie bude zvyšovat průběžně o 0,03 % za měsíc. Růst ceny nájemného očekáváme počátkem čtvrtého roku, a to o 5 %.

12.2.2.3 Odhad cash flow pro prvních pět let

V následující tabulce jsou vyčísleny peněžní toky na konci jednotlivých období. V příloze číslo 5 jsou k nalezení tyto peněžní toky po jednotlivých měsících za všechna období.

tabulka 21 Předpokládaný cash flow v prvních pěti letech⁸⁷

	2012	2013	2014	2015	2016
Příjmy					
Členství	576200	610600	610600	663576	668736
Permanentky	1554400	1647200	1647200	1790112	1804032
Jednorázové vstupy	1579860	1674180	1674180	1819433	1833581
Trénink pod odborným vedením	84420	89460	89460	97222	97978
Poradenství	53600	56800	56800	61728	62208
Kosmetické služby	321600	340800	340800	370368	373248
Masérské služby	375200	397600	397600	432096	435456
Prodej nápojů a výživových doplňků	87100	92300	92300	100308	101088
Příjmy celkem	4632380	4908940	4908940	5334842	5376326
Výdaje					
Počáteční investice	2600000				
Nákup zboží	88000	108000	108000	108000	108000
Provozní režie (telefon, fax, ...)	96000	96000	105600	105600	105600
Reklama a propagace	20000	17500	20000	20000	20000
Mzdy					
- jednatelka	241200	241200	241200	253260	265923
- odpovědná vedoucí (pohostinství)	96480	96480	96480	101304	106369
- fitness trenérka, jednatelka	273360	273360	273360	287028	301379
- fitness trenérky	33500	35250	35300	36540	38367
- fitness instruktorky	168000	168000	168000	168000	176400
- recepční	578880	578880	578880	607824	638215

⁸⁷ Vlastní zpracování.

- uklízečka	128640	128640	128640	135072	141826
- pečovatelky	18000	18000	18000	18900	19845
- masérka	241200	241200	241200	253260	265923
- kosmetička	241200	241200	241200	253260	265923
Nájemné	1080000	1080000	1080000	1134000	1134000
Energie (voda, plyn, elektřina)	244000	252930	262188	271784	281731
Ostatní náklady	24000	24000	24000	24000	24000
Splátka úvěru a úroků	266508	266508	266508	266508	266508
Vedení úvěrového účtu	3600	3600	3600	3600	3600
Výdaje celkem	6442568	3870748	3892156	4047940	4163609
Rozdíl příjmy - výdaje	-1810188	1038192	1016784	1286903	1212717

12.3 Hodnocení ekonomické efektivnosti

12.3.1 ROE a ROA

Podle následující tabulky je patrné, že rentabilita celkového kapitálu v druhém a třetím roce klesá. Ve čtvrtém roce má stoupající tendenci vzhledem k vyšším výnosům, ale v pátém roce opět klesá, a to především z důvodu vyšších mzdových nákladů. Podobný trend sledujeme i u rentability vlastního kapitálu. U rentabilit se neudávají doporučené hodnoty, výsledky lze tedy posuzovat dle vlastních očekávání. Pro výpočet vážených průměrných nákladů na kapitál jsme očekávaly výnosnost vlastního kapitálu 20 %, odhadovaná rentabilita je kromě prvního roku tedy nižší než očekávaná.

Při srovnání obou ukazatelů je patrné, že je rentabilita celkového kapitálu celkově vyšší. Důvodem je velký podíl vlastního kapitálu, který je dražší.

tabulka 22 ROA a ROE pro prvních pět let⁸⁸

	2012	2013	2014	2015	2016
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	20,4%	18,3%	16,6%	20,8%	17,8%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	21,9%	17,9%	15,2%	17,7%	14,4%

⁸⁸ Vlastní zpracování.

12.3.2 Doba návratnosti

Podle odhadu výkazu peněžních toků, který je uveden v příloze číslo 5, dochází k bodu zvratu v 33. měsíci provozu. Tato doba odpovídá kapitálové náročnosti a charakteru zvoleného podnikatelského záměru.

12.3.3 Čistá současná hodnota

Pro výpočet ČSH nejdříve vypočteme vážené průměrné náklady na kapitál, přičemž výnosnost vlastního kapitálu byla stanovena na 20 %, úrok z úvěru je 10,4 % a daň z příjmu právnických osob 19 %. Dle následující tabulky můžeme posoudit, že vážené průměrné náklady v čase stoupají, jelikož podnik využívá ve větší míře vlastní kapitál, který je dražší.

tabulka 23 Vážené průměrné náklady na kapitál (WACC)⁸⁹

Rok	Náklady na kapitál	WACC
1.	$0,104 \times 0,81 \times (837500/3399737) + 0,2 \times (2562237/3399737)$	0,171
2.	$0,104 \times 0,81 \times (658100/3780674) + 0,2 \times (3122474/3780674)$	0,181
3.	$0,104 \times 0,81 \times (460046/4140526) + 0,2 \times (3680480/4140526)$	0,188
4.	$0,104 \times 0,81 \times (241394/4715360) + 0,2 \times (4473966/4715360)$	0,194
5.	$0,2 \times 1$	0,2

Poté již vypočteme čistou současnou hodnotu (NPV) podle následujícího vzorce:

$$NPV = -IN + \frac{CF_1}{(1+WACC)} + \frac{CF_2}{(1+WACC)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+WACC)^n}$$

$$NPV = -2600000 + (658177 + 720967 + 588417 + 620613 + 487364)$$

$$NPV = 475\,537,-$$

Při vážených průměrných nákladech na kapitál ve výši 20 % podnik získá celkem 475537,- Kč nad investovanou částku.

⁸⁹ Vlastní zpracování.

13 Harmonogram realizace projektu

Harmonogram shrnující jednotlivé kroky vedoucí k úspěšnému založení společnosti a zahájení provozu podniku jsou následující:

tabulka 24 Časový harmonogram projektu⁹⁰

Doba činnosti	Aktivity
Květen 2011	Průzkum trhu Zpracování podnikatelského plánu Nábor odpovědných vedoucích
Červen 2011	Ohlášení živností a vydání živnostenských oprávnění Založení společnosti – sepsání společenské smlouvy a složení vkladů společníků Zápis společnosti do obchodního rejstříku Registrace společnosti u finančního úřadu Registrace u České správy sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovny
Červenec 2011	Vyřízení žádosti o úvěr
Září 2011	Sepsání smlouvy o pronájmu Návštěva veletrhu Fitness Expo Objednávka strojů a sportovního vybavení
Listopad 2011	Komunikace s firmami a navazování spolupráce Nábor zaměstnanců Příprava propagačních materiálů a internetových stránek Teasingová reklamní kampaň - propagace podniku na sociálních sítích na internetu Zahájení provozu internetových stránek
Prosinec 2011	Zahájení čerpání úvěru Stavební úpravy Pořízení vybavení a zásob Zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci Registrace zaměstnanců u Správy sociálního zabezpečení, zdravotní pojišťovny a finančního úřadu Zaškolení zaměstnanců Reklamní kampaň v MHD Distribuce letáků
Leden 2012	Zahájení provozu

⁹⁰ Vlastní zpracování.

Za pět let bychom chtěly, aby náš podnik dosáhl pozice tržního lídra v našem odvětví a zaměření. Při dostatečném zisku plánujeme investovat do rozšíření nabídky služeb. Pokud by byl náš koncept úspěšný a vyhledávaný, uvažovaly bychom o otevření dalších poboček v jiných městech.

14 SWOT analýza

Následující SWOT analýza shrnuje silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby podnikatelského záměru a zároveň uvádí jednotlivá doporučení na udržení stavu jednotlivých konkurenčních výhod, popřípadě na eliminaci nedostatků a ohrožení.

14.1 Silné stránky

tabulka 25 Silné stránky podniku a jejich využití⁹¹

Silné stránky	Návrhy na udržení stavu
Výhodná poloha provozovny	Udržovat dobré vztahy s pronajímatelem
Dostatečný prostor pro provozování sportovních aktivit	Nezaplnňovat prostor nepotřebným nábytkem a stroji
Čistota a atraktivita prostředí	Péče o prostředí, pravidelný úklid, včasné provádění potřebných oprav a úprav
Konkurenceschopné ceny	Zbytečně nezvyšovat náklady na provoz
Zaměření pouze na ženy	Specifická marketingová komunikace
Moderní a kvalitní stroje	Pravidelná kontrola a servis strojů
Zkušenosti personálu s provozem fitness centra	Neustálé vzdělávání v oboru fitness
Široká nabídka služeb	Marketingová komunikace zaměřená na propagaci všech poskytovaných služeb
Vysoký poměr vlastních zdrojů v základním kapitálu	Vyhýbat se zadlužování, zisk využívat k dalším investicím
Motivační systém pro zaměstnance	Konzultovat potřeby a názory zaměstnanců
Spolehliví dodavatelé	Udržování dobrých vztahů s dodavateli vzhledem k jejich poprodejním službám
Možnost rezervace jednotlivých služeb prostřednictvím internetových stránek	Zaškolení zaměstnanců v používání systému
Srozumitelná organizační struktura	Řádné a svědomité plnění svěřených povinností všemi zaměstnanci

14.2 Slabé stránky

tabulka 26 Slabé stránky a jejich řešení⁹²

Slabé stránky	Návrhy na eliminaci
Omezený přístup k finančním zdrojům	Vytvořit dobré jméno podniku
Nezkušenost managementu s podnikatelskou praxí	Neustálé vzdělávání managementu v oblasti řízení a plánování, marketingu, účetnictví, apod.

⁹¹ Vlastní zpracování.

⁹² Vlastní zpracování.

Nově vzniká společnost	Intenzivní marketingová komunikace
Sezónní výkyvy poptávky	Podpora prodeje během období s nízkou návštěvností

14.3 Příležitosti

tabulka 27 Příležitosti podniku a jejich využití⁹³

Příležitosti	Návrhy na udržení stavu
Velká popularita trendu zdravého životního stylu	Podpora trendu v rámci marketingové komunikace
Velký množství studentek v Olomouci	Zvýhodněné ceny pro studentky
Nové druhy skupinových aktivit nebo stylů cvičení	Sledování trendů a jejich uvedení na trh jako první
Spolupráce s firmami	Navázání spolupráce s firmami z vybraných oborů

14.4 Hrozby

tabulka 28 Hrozby a způsob odstranění jejich vlivu⁹⁴

Hrozby	Návrhy na eliminaci
Odliv studentek během června, července a srpna	Komunikace zaměřená rovněž na pracující ženy
Početná konkurence se stálou klientelou	Nabídka lepších služeb za výhodnější ceny
Vstup nového konkurenta stejného zaměření	Budování věrné klientské základny
Nízký zájem klientek	Intenzivní reklamní kampaň
Zhoršení ekonomické situace a snížení kupní síly obyvatelstva	Omezení nabídky relaxačních služeb a zároveň komunikace zaměřená na důležitost každodenního pohybu
Nedostatečný zájem o zaměstnání ze strany lektorek skupinových aktivit nebo uchazeček o ostatní zaměstnanecké pozice	Vytvoření zajímavého motivačního systému pro zaměstnance
Nedostatek kvalifikované pracovní síly na trhu	Vytvoření databáze uchazečů o práci Aktivní vyhledávání potencionálních zaměstnanců
Nepředvídané zvýšení ceny pronájmu	Udržování dobrých vztahů s pronajímatelem a zařazení podmínek o změnách výše nájemného do nájemní smlouvy

⁹³ Vlastní zpracování.

⁹⁴ Vlastní zpracování.

Závěr

Diplomová práce se zabývala tvorbou podnikatelského plánu. Cílem této práce bylo vytvořit podnikatelský plán na založení podniku, který bude sloužit jako nástroj pro úspěšnou realizaci zvoleného podnikatelského záměru autorkou diplomové práce nebo i jiným podnikatelským subjektem.

Jako podnikatelský záměr bylo zvoleno vybudování podniku v Olomouci, který nabízí sportovní a relaxační služby, je specializován a věnován pouze ženám.

V první části diplomové práce byly vymezeny pojmy z oblasti malého a středního podnikání, charakterizováno podnikatelské prostředí České republiky a definován způsob a forma zpracování podnikatelského plánu. Získané poznatky pak byly aplikovány v praktické části diplomové práce.

V druhé části práce byl vytvořen popis podniku a jeho strategie, služeb, managementu a organizační struktury a technického a prostorového zajištění projektu. Strategickým cílem firmy je maximalizovat tržní podíl a mezi vedlejší cíle řadíme vybudování věrné klientely a poskytování služeb vysoké kvality za přijatelné ceny.

Na základě průzkumu trhu a analýzy konkurenčního prostředí byl navržen marketingový mix firmy, finanční plán podnikatelského záměru a harmonogram realizace projektu. Nakonec byla provedena SWOT analýza projektu a z ní byla navržena vhodná doporučení pro vstup podniku na trh a pro dosažení plánované tržní pozice. Součástí průzkumu trhu bylo i provedení vlastního výzkumu formou dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo sto žen studujících nebo žijících v Olomouci a okolí. Výsledky šetření byly zpracovány ve formě grafů a získané informace byly využity při tvorbě marketingové strategie.

Podnik se na trhu potýká s velkým počtem konkurentů. V Olomouci existují tři fitness centra se stejnou specializací. Jejich kapacita, rozsah služeb a oblíbenost však nejsou ohrožující. Silnějšími konkurenty jsou fitness centra HELP CZ a OMEGA. Podnikatelský záměr konkuruje těmto subjektům lepšími cenami a vysokou kvalitou nabízených služeb. Pro úspěšnost podniku je vhodné uvést jej na trh co nejdříve, především z důvodu příznivé tržní situace a neustále se rozvíjejícího odvětví fitness.

Pro zahájení činnosti potřebuje podnik peněžní prostředky ve výši 2600000,- Kč. Větší část peněz by byla do projektu poskytnuta společníky firmy prostřednictvím jejich vkladů do základního kapitálu. Menší část by byla obstarána formou bankovního úvěru.

Podle odhadu peněžních toků, který byl sestaven na základě odhadů příjmů a výdajů, by počáteční investice měla být splacena v 33. měsíci provozu podniku.

Projekt se celkově jeví jako perspektivní a konkurenceschopný. Mezi klíčové faktory úspěšnosti podniku tohoto charakteru se řadí aktuální trend zdravého životního stylu, orientace na zákazníka, přijatelné ceny, výhodná poloha objektu, čistota prostředí, přátelský a aktivní přístup zaměstnanců a inovace v oblasti nabídky služeb.

Résumé

Le mémoire qui traite le sujet « Le business plan pour créer une petite entreprise » s'oriente sur la recherche pratique. Mon but est d'établir un business plan pour créer une entreprise de service ayant moins de 25 salariés. Comme domaine d'intérêt, j'ai choisi la création d'un fitness club à Olomouc pour femmes.

Le mémoire est réparti en deux grandes parties. Tout d'abord, je spécifie les notions qui relient les activités commerciales, je décris l'environnement entrepreneurial en République tchèque et je spécifie la structure et la forme du business plan.

La deuxième grande partie élabore le business plan avec toutes les phases qui lui appartiennent. Je spécifie le secteur d'activité, la gestion et l'organisation, la description des services et l'assurance de la localisation et des matériels. Après, j'analyse la situation sur le marché choisi.

Précisément, je me suis intéressée à l'analyse PEST, qui décrit l'environnement politique, économique, social et technologique, et l'analyse de l'environnement concurrentiel d'après Porter, qui décrit les cinq forces concurrentielles. J'ai réalisé un questionnaire qui a été rempli par cents femmes qui habitent ou étudient à Olomouc. Les résultats de ces analyses sont utilisés dans le plan de financement, l'harmonogramme de réalisation et dans l'analyse SWOT qui recommande de différentes solutions pour maintenir les aspects forts et pour éliminer les aspects faibles.

J'ai utilisé plusieurs méthodes dans le mémoire: l'analyse d'information théorique, les outils méthodiques d'analyse d'environnement interne et externe, le calcul des indices, la méthode de la déduction et de l'intuition et l'approche systématique qui résume l'information pratique et permet de formuler les propositions sur le comportement de l'entreprise.

Pour que le projet ait du succès, il faut l'introduire au marché le plus tôt possible car le marché du fitness évolue continuellement et rapidement en République tchèque. Les facteurs de réussite sont le mode d'hygiène de vie, l'orientation envers le consommateur, les prix abordables, l'emplacement, la propreté de l'environnement, l'innovation dans le domaine de l'offre des services et l'approche cordiale et amicale des salariés.

Anotace

Jméno a příjmení autora: Pavla Gabalcová

Název katedry a fakulty: Filozofická fakulta, Katedra aplikované ekonomie

Název diplomové práce: Podnikatelský plán na založení malé firmy

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Klára Bendová

Počet stran: 113

Počet příloh: 5

Klíčová slova: Malé a střední podniky, podnikatelský plán, fitness trh, analýza trhu, PEST analýza, analýza konkurenčního prostředí, marketingový mix, finanční plán, SWOT analýza.

Stručná charakteristika magisterské diplomové práce:

Předmětem magisterské diplomové práce je tvorba podnikatelského plánu pro vstup podniku se zvoleným zaměřením na trh. Práce se skládá ze dvou částí.

První část zpracovává teoretická východiska pro tvorbu podnikatelského plánu. Jednotlivé pojmy a metody jsou využity v části praktické při tvorbě podnikatelského plánu. Součástí plánu je titulní strana, exekutivní souhrn, popis managementu a organizace, popis služby a dále pak analýza trhu, marketingový mix a finanční plán. Výstupy práce jsou ve formě doporučení pro vstup podniku na trh v podobě harmonogramu realizace projektu, SWOT analýzy a doporučení způsobu udržení silných stránek, využití příležitostí, eliminace slabých stránek a případných ohrožení podniku.

Seznam pramenů a použité literatury

Monografické publikace

- [1] BARROW, C. *Základy drobného podnikání*. 1. vyd. Praha : Grada, 1996. ISBN 8071692328.
- [2] BARTKOVÁ, L. *Ekonomika a legislativa podnikání*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého, 2006. ISBN 8024413930.
- [3] CETLOVÁ, H. *Marketing služeb*. 3. vyd. Praha : Bankovní institut vysoká škola, 2002. ISBN 8072650491.
- [4] FOTR J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha : Grada, 2005. ISBN 8024709392.
- [5] HISRICH, R.D., PETERS, M.D., SHEPHERD, D.A. *ENTREPRENEURSHIP: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise*. 7. vyd. New York: Irwin-McGraw Hill, 2007. ISBN 9780073210568.
- [6] HORÁKOVÁ. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha : Grada, 2003. ISBN 8024704471.
- [7] JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu*. 1.vyd. Praha : Grada, 2009. ISBN 9788024732473.
- [8] KOTÍKOVÁ, H., ZLÁMAL, J. *Základy marketingu*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého, 2006. ISBN 8024414899.
- [9] KOTLER, P. a kol. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. ISBN 9788024715452.
- [10] PORTER, M. *Konkurenční strategie*. 1.vyd. Praha : Victoria, 1994. ISBN 8085605112.
- [11] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha : C.H.Beck, 2006. ISBN 8071793671.
- [12] SHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 9788024724249.
- [13] SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha : Grada, 2010. ISBN 9788024733395.
- [14] SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4. vyd. Praha : C.H.Beck, 2006. ISBN 8071798924.

- [15] ŠTENGLOVÁ, I., PLÍVA, S., TOMSA, M. a kol. *Obchodní zákoník*. 13. vyd. Praha : C.H.Beck, 2010. ISBN 9788074003547.
- [16] VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 9788024727219.
- [17] VEBER J., SRPOVÁ J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha : Grada, 2008. 9788024724096.
- [18] ZLÁMAL, J. *Marketing firmy*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého, 2005. ISBN 8024413124.

Elektronické zdroje

- [1] *05_01_M_Definice MSP* [online]. Praha : Evropský fond pro sociální rozvoj, 2009. [cit. 4.4.2011]. Dostupný z WWW:
<<http://www.businessinfo.cz/files/dokumenty/Definice-MSP-010509.pdf>>.
- [2] ANDERS, M. *ACE Puts Curves to the Test* [online]. 1. vyd. USA: ACE FitnessMatters, 2005. [cit. 6.4.2011]. Dostupný z WWW:
<<http://www.acefitness.org/getfit/studies/CurvesStudy2005.pdf>>.
- [3] *Definice fitness trhu a jeho standardy* [online]. 1. vyd. Praha : Sport&Wellness Management, 2009. [cit. 4.4.2011]. Dostupný z WWW:
<<http://www.balanceclub.cz/cz/napsali-o-nas/279/definice-fitness-trhu-a-jeho-standardy>>.
- [4] *Fitness* [online]. Olomouc : Dušan Kuvik, 2011. [cit 6.4.2011]. Dostupný z WWW: <<http://www.donpedro.estranky.cz/clanky/fitness.html>>.
- [5] *Jak napsat podnikatelský plán* [online]. 1. vyd. Praha : Czechinvest, 2005. [cit. 4.4.2011]. Dostupný z WWW:
<<http://www.czechinvest.org/data/files/podnikatelsky-plan-48-cz.pdf>>.
- [6] *Míra inflace* [online]. Praha : Český statistický úřad, 2011. [cit. 18.4.2011]. Dostupný z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace>.
- [7] *Nejnovější údaje: Olomoucký kraj* [online]. Olomouc : Český statistický úřad, 2011. [cit. 15.4.2011]. Dostupný z WWW:
<<http://www.czso.cz/xm/redakce.nsf/i/home>>.
- [8] *O Expresce* [online]. Praha : 2010. [cit. 6.4.2011]. Dostupný z WWW:
<<http://www.expreska.cz/>>.
- [9] *O nás* [online]. Olomouc : GEMO SPORT, 2011. [cit. 6.4.2011]. Dostupný z WWW: <<http://www.omegasport.cz/o-nas-filosofie-cil.asp>>.

- [10] *O nás* [online]. Olomouc : HELP CZ, 2011. [cit. 6.4.2011]. Dostupný z WWW: <<http://www.helptobefit.cz/o-nas/o-nas>>.
- [11] *O společnosti* [online]. Olomouc : FitCurves, 2011. [cit. 6.4.2011]. Dostupný z WWW: <<http://www.fitcurves.cz/o-spolecnosti>>.
- [12] *Obyvatelstvo* [online]. Olomouc : Český statistický úřad, 2011. [cit. 18.4.2011]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/obyvatelstvo-xm>>.
- [13] *Plánovač trasy* [online]. [cit. 25.4.2011]. Dostupný z WWW: <<http://mapy.cz/#mm=ZTtTcP@sa=r@st=r@srq=route%28fast%2Ctoll%29%3A%20Olomouc%3E%20Tererovo%20n%C3%A1m%C4%9Bst%C3%AD%20Olomouc@scrd=139605168,134269133,139556925,134270377,126030913@x=139580256@y=134271232@z=13>>.
- [14] *Právní formy podnikání* [online]. Zlín : Centrum pro začínající podnikatele, 2011. [cit. 5.4.2011]. Dostupný z WWW: <http://www.ipodnikatel.cz/images/stories/Prvn_formy_podnikn.pdf>.
- [15] *Průručka pro podnikání v roce 2010* [online]. 3. vyd. Praha : Hospodářská komora České republiky, 2010. [cit. 4.4.2011]. Dostupný z WWW: <<http://www.komora.cz/pomahame-vasemu-podnikani/informacni-mista-pro-podnikatele-1/prirucka-pro-podnikani/prirucka-pro-podnikani-v-roce-2010.aspx>>.
- [16] SOKOLT, L. *Koncepce rozvoje malého a středního podnikání na období 2007 – 2013* [online]. 1.vyd. Praha : Ministerstvo Průmyslu a obchodu, 2006. [cit. 4.4.2011]. Dostupný z WWW: <<http://www.mpo.cz/dokument17476.html>>.
- [17] *Zákony* [online]. Praha : kurzy.cz, 2011. [cit. 4.4.2011]. Dostupný z WWW: <<http://zakony.kurzy.cz/>>.
- [18] *Zaostřeno na ženy a muže* [online]. 1. vyd. Praha : Český statistický úřad, 2010. [cit. 18.4.2011]. Dostupný z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/29002F2A91/\\$File/141310ak_cz.pdf](http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/29002F2A91/$File/141310ak_cz.pdf)>.

Seznam zkratk

ČSH		Čistá současná hodnota
EGAP		Exportní garanční a pojišťovací společnost
MSP		Malé a střední podniky
NPV	<i>Net present value</i>	Čistá současná hodnota
ROA	<i>Return on Essets</i>	Návratnost celkového kapitálu
ROE	<i>Return on Equity</i>	Návratnost vlastního kapitálu
WACC	<i>Weighted Average Cost of Capital</i>	Vážený průměr nákladů na kapitál

Seznam grafů

graf 1 Míra inflace v letech 2000 - 2010	49
graf 2 Intenzita návštěvnosti fitness center/posiloven	51
graf 3 Míra využití jednotlivých služeb fitness center/posiloven	52
graf 4 Nejčastější doba navštěvování fitness center/posiloven.....	52
graf 5 Názor na otevření nového fitness centra pouze pro ženy	53
graf 6 Pravděpodobnost využití nabízených služeb.....	54
graf 7 Upřednostňovaná forma platby	60
graf 8 Přijatelná cena měsíční permanentky pro vstup do posilovny/fitness centra.....	61
graf 9 Přijatelná cena měsíční permanentky pro vstup na skupinové aktivity.....	61

Seznam obrázků

obrázek 1 Porterův model konkurenčních sil	19
obrázek 2 Organizační struktura podniku	38
obrázek 3 Vzdálenost provozovny od centra města.....	44

Seznam tabulek

tabulka 1 Majetková struktura podniku	23
tabulka 2 Příklad SWOT analýzy	26
tabulka 3 Denní rozvrh recepčních	35
tabulka 4 Týdenní rozvrh recepčních.....	35
tabulka 5 Sazba daní v ČR.....	48
tabulka 6 Míra ekonomické aktivity žen podle věku (v procentech).....	49
tabulka 7 Ceny konkurentů	60
tabulka 8 Ceník jednotlivých vstupů	62
tabulka 9 Ceník členství	62
tabulka 10 Ceník jednotlivých vstupů pro členky	62
tabulka 11 Ceník permanentky pro členky	62
tabulka 12 Počáteční výdaje	66
tabulka 13 Plán splácení úvěru	67
tabulka 14 Odepisování dlouhodobého majetku.....	67
tabulka 15 Struktura provozních nákladů (leden 2012).....	68
tabulka 16 Zahajovací rozvaha	69
tabulka 17 Předpoklad zatížení jednotlivých služeb.....	70
tabulka 18 Realistická varianta příjmů	70
tabulka 19 Optimistická varianta příjmů	71
tabulka 20 Pesimistická varianta příjmů.....	71
tabulka 21 Předpokládaný cash flow v prvních pěti letech	72
tabulka 22 ROA a ROE pro prvních pět let.....	73
tabulka 23 Vážené průměrné náklady na kapitál (WACC)	74
tabulka 24 Časový harmonogram projektu.....	75
tabulka 25 Silné stránky podniku a jejich využití.....	77
tabulka 26 Slabé stránky a jejich řešení.....	77
tabulka 27 Příležitosti podniku a jejich využití	78
tabulka 28 Hrozby a způsob odstranění jejich vlivu.....	78

Seznam příloh

Příloha 1 Přehled právních forem podnikání	91
Příloha 2 Dotazník	92
Příloha 3 Neuvedené výsledky dotazníkového šetření	99
Příloha 4 Části ceníků vybraných konkurentů	104
Příloha 5 Účetní výkazy	106

Příloha 1 Přehled právních forem podnikání⁹⁵

	OSOBNÍ SPOLEČNOSTI			KAPITÁLOVÉ SPOLEČNOSTI	
	Živnostník	Veřejná obchodní společnost (v.o.s.)	Komanditní společnost (k.s.)	Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)	Akcieová společnost (a.s.)
Počet zakladatelů organizace	Stačí jedna osoba	Minimálně 2 osoby	Nejméně 2 osoby • komplementář • komandista	Minimálně 1 osoba, maximálně 50 osob • valná hromada • jednatele • dozorčí rada	1 právnická osoba nebo 2 a více fyzických osob • valná hromada • představenstvo • dozorčí rada
Ručení	Neomezeně	Neomezeně, společně a nerozdílně veškerým svým majetkem	Komplementář veškerým svým majetkem Komandisté do výše nesplaceného vkladu	Společnost neomezeně, společníci do výše nesplaceného vkladu	Společníci neomezeně Akcioniři neručí za závazky společnosti Společnost ručí celým majetkem
Počáteční kapitál	Není stanoveno	Není stanoveno	Komandista 5000 Kč, jinak není stanoveno	Minimální jmění 200 000 Kč	Minimální jmění 2 000 000 Kč je rozloženo na určitý počet akcií
Administrativní náročnost	Jednoduché povolení k podnikání	Sepsání společenské smlouvy, zpravidla nutná asistence advokáta	Sepsání společenské smlouvy, zpravidla nutná asistence advokáta	Sepsání společenské smlouvy, zpravidla nutná asistence advokáta, složení vkladu na účet	Sestavení zakladatelské listiny a stanov, zpravidla nutná asistence advokáta, složení vkladu na účet
Účast na zisku	Podnikatel si po zdanění vše nechává	Rovným dílem mezi společníky, nebo podle společenské smlouvy	Mezi komplementářem a komandisty 50/50, mezi komplementáři rovným dílem, mezi komandisty podle výše vkladu Vše lze upravit i jinak podle společenské smlouvy	Podle kapitálového vkladu, pokud není společenskou smlouvou upraveno jinak	Podle rozhodnutí valné hromady
Jiná kritéria	Zpravidla obtížný přístup k cizím zdrojům, někdy nižší důvěryhodnost – předpoklad podnikání malého rozsahu Na druhé straně vyšší důvěryhodnost s ohledem na ručení za závazky	Méně časté, pro obchodní partnery nezvyk Zachovány výhody zdanění fyzické osoby Vyšší důvěryhodnost s ohledem na ručení za závazky	Zpravidla obtížný přístup k cizím zdrojům Méně časté, pro obchodní partnery nezvyk Komplikované vztahy mezi komandisty a komplementáři mohou být příčinou sporů	Nejběžnější forma obchodní společnosti Nejlépe vyhovuje většině typů podnikání, pokud existuje počáteční kapitál při zakládání firmy	Nejlepší přístup k cizím zdrojům, nejvyšší stupeň ochrany věřitelů Nutný vysoký počáteční kapitál Složitější správní orgány

⁹⁵ Právní formy podnikání [online]. Zlín : Centrum pro začínající podnikatele, 2011. [cit 5.4.2011]. Dostupný z WWW: <http://www.ipodnikatel.cz/images/stories/Prvn_formy_podnikn.pdf>.

Příloha 2 Dotazník⁹⁶

Výzkum pro založení posilovny v Olomouci věnované výhradně ženám

1) Navštěvujete posilovnu/fitness centrum v Olomouci nebo okolí?

- ☐ Ne
- ☐ Ano, nepravidelně
- ☐ Ano, 1-2 x týdně
- ☐ Ano, 3-4 x týdně
- ☐ Ano, téměř denně

2) Pokud ne, z jakého důvodu? Můžete zvolit více možností

- ☐ Nedostatek času
- ☐ Nezájem o posilování/skupinové aktivity
- ☐ Nevyhovující prostředí olomouckých posiloven
- ☐ Zdravotní důvody
- ☐ Velká vzdálenost od místa bydliště/práce/školy
- ☐ Nedostatek finančních prostředků

3) Pokud ano, jaké služby v posilovně/fitness centru využíváte? Můžete zvolit více možností

- ☐ Posilování na posilovacích strojích
- ☐ Stroje aerobní zóny
- ☐ Trénink pod odborným vedením
- ☐ Spinning, H.E.A.T.
- ☐ Skupinové aktivity
- ☐ Cvičení na vibračních strojích
- ☐ Hlídaní dětí
- ☐ Kosmetické a relaxační služby (masáže, kosmetika, solárium)
- ☐ Relaxační zóna (sauna, pára, whirlpool)
- ☐ Kruhový trénink
- ☐ Bar (nápoje, výživové doplňky)
- ☐ Poradenské služby
- ☐ Jiné:

⁹⁶ Internetová verze dostupná z WWW:

<<https://spreadsheets.google.com/viewform?formkey=dHBYandxZm03T2lsamJNdlBsWnFGX0E6MQ>>.

4) V jaké době nejčastěji navštěvujete posilovnu/fitness centrum?

- ☐ Ráno (6.00 - 8.00)
- ☐ Dopoledne (8.00 - 12.00)
- ☐ Odpoledne (12.00 - 17.00)
- ☐ Večer (17.00 - 23.00)

5) Jaké skupinové aktivity navštěvujete ve fitness centrech pravidelně? Můžete zvolit více možností

- ☐ Aerobní (Aerobic, Zumba, Latino dance,...)
- ☐ Kondiční (H.E.A.T., Spinning,...)
- ☐ Silové (Tae - bo, Body styling, Kick box,...)
- ☐ Relaxační (Pilates, Power yoga,...)
- ☐ Bosu/Fitball
- ☐ Jiné:

6) Uveďte, jakou posilovnu/fitness centrum navštěvujete v Olomouci nejčastěji a proč? (např. vzdálenost, ceny, prostředí, nabídka služeb, atd.)

7) Jak jste se o této posilovně/fitness centru dozvěděla?

- ☐ Z internetu
- ☐ Od známých
- ☐ Z médií
- ☐ Z reklamy na ulici
- ☐ Jinak:

8) Jaké další posilovny/fitness centra v Olomouci znáte? Uveďte alespoň dvě

9) Jak hodnotíte důležitost kritérií, která jsou pro Vás podstatná při výběru posilovny/fitness centra? 1 - málo důležité, 5 - velmi důležité

	1	2	3	4	5
Ceny					
Kvalita a počet posilovacích strojů					
Kvalita a počet aerobních strojů					
Personál					
Trenéři, cvičitelky					
Pestrost nabídky služeb					
Čistota prostředí					
Atraktivita prostředí					
Snadná dostupnost					
Vzdálenost od místa bydliště/práce/školy					
Parkoviště					
Otevírací doba					

10) Chybí Vám v nabídce olomouckých fitness center něco? Pokud ano, uveďte:

11) Znáte nějakou značku posilovacích nebo aerobních přístrojů? Pokud ano, uveďte:

12) Znáte nebo máte ponětí o existenci následujících fitness center?

	Ano	Ne
Expreska		
Curves (Fitness Křivky)		
Ladies Fitness Don Pedro		

13) Uvítala byste v Olomouci nové fitness centrum věnované pouze ženám?

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Možná

14) Jakých služeb byste v tomto fitness centru pouze pro ženy pravděpodobně využila?

	Ano	Ne	Možná
Trénink pod odborným vedením			
Posilování na posilovacích strojích			
Stroje aerobní zóny			
Skupinové aktivity			
Kosmetické služby a relaxační služby (masáže, kosmetika, solárium)			
Cvičení na vibračních strojích			
Hlídaní dětí			
Relaxační zóna (sauna, pára, whirlpool)			
Spinning, H.E.A.T.			
Kruhový trénink			

	Ano	Ne	Možná
Bar (nápoje, výživové doplňky)			
Poradenské služby			

15) Dala byste přednost fitness centru věnovanému pouze ženám před ostatními posilovnami/fitness centry v Olomouci? Pokud ano, jaká kritéria by mělo splňovat (např. cena, vzdálenost, apod.)?

16) Pokud posilovnu/fitness centrum nenavštěvujete, uvažovala byste o návštěvě fitness centra věnovanému pouze ženám?

17) Jakou formu platby upřednostňujete při využívání služeb posilovny/fitness centra?

- ☐ Platba jednorázových vstupů
- ☐ Bodové permanentky
- ☐ Časové permanentky (měsíční, tříměsíční, půlroční nebo roční)
- ☐ Členství a s ním spojené cenové výhody

18) Jaká je podle Vás přijatelná cena měsíční permanentky pro vstup do posilovny/fitness centra? Permanentka pro vstup do posilovací a aerobní zóny

- ☐ 300,- až 400,- Kč
- ☐ 400,- až 500,- Kč
- ☐ 500,- až 600,- Kč
- ☐ 600,- až 700,- Kč
- ☐ 700,- až 800,- Kč
- ☐ 800,- až 900,- Kč
- ☐ 900,- až 1000,- Kč
- ☐ 1000,- až 1100,- Kč
- ☐ 1100,- Kč a výše

19) Jaká je podle Vás přijatelná cena měsíční permanentky pro vstup na skupinové aktivity?

- ☐ 200,- až 300,- Kč
- ☐ 300,- až 400,- Kč
- ☐ 400,- až 500,- Kč
- ☐ 500,- až 600,- Kč
- ☐ 600,- až 700,- Kč
- ☐ 700,- Kč a výše

20) Jaká je podle Vás přijatelná cena jednorázového vstupu do posilovny/fitness centra? Vstup do posilovací a aerobní zóny

- ☐ 30,- až 40,- Kč
- ☐ 40,- až 50,- Kč
- ☐ 50,- až 60,- Kč
- ☐ 60,- až 70,- Kč
- ☐ 70,- až 80,- Kč
- ☐ 80,- až 90,- Kč
- ☐ 90,- až 100,- Kč
- ☐ 100,- až 110,- Kč
- ☐ 110,- Kč a výše

21) Jaká je podle Vás přijatelná cena za hodinu skupinové aktivity (mimo spinning a H.E.A.T.)

- ☐ 30,- až 40,- Kč
- ☐ 40,- až 50,- Kč
- ☐ 50,- až 60,- Kč
- ☐ 60,- až 70,- Kč
- ☐ 70,- až 80,- Kč
- ☐ 80,- a výše

22) Kolik je Vám let?

méně než 20 let

- ☐ 20 - 25 let
- ☐ 25 - 30 let
- ☐ 30 - 35 let
- ☐ 35 - 40 let
- ☐ 40 - 45 let
- ☐ 45 - 50 let
- ☐ 50 a výše

23) Jaká je Vaše současná ekonomická aktivita? Můžete zvolit více odpovědí

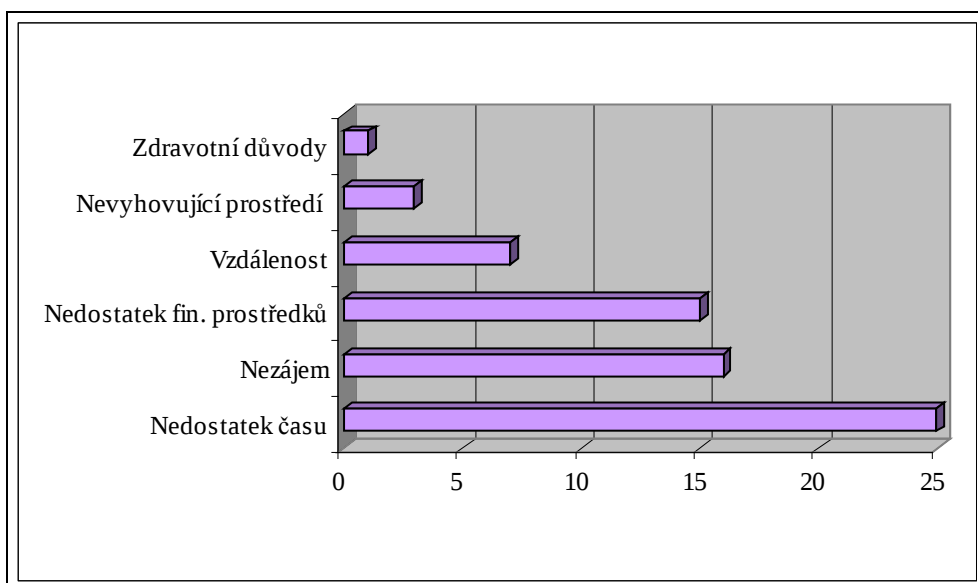
- ☐ Zaměstnanecká profese (soukromý sektor)
- ☐ Zaměstnanecká profese (státní sektor)
- ☐ Podnikatelka
- ☐ Nezaměstnaná
- ☐ Studentka
- ☐ Důchodkyně
- ☐ Ekonomicky neaktivní
- ☐ Jiné:

24) Jaká je úroveň Vašeho nejvýše dosaženého vzdělání?

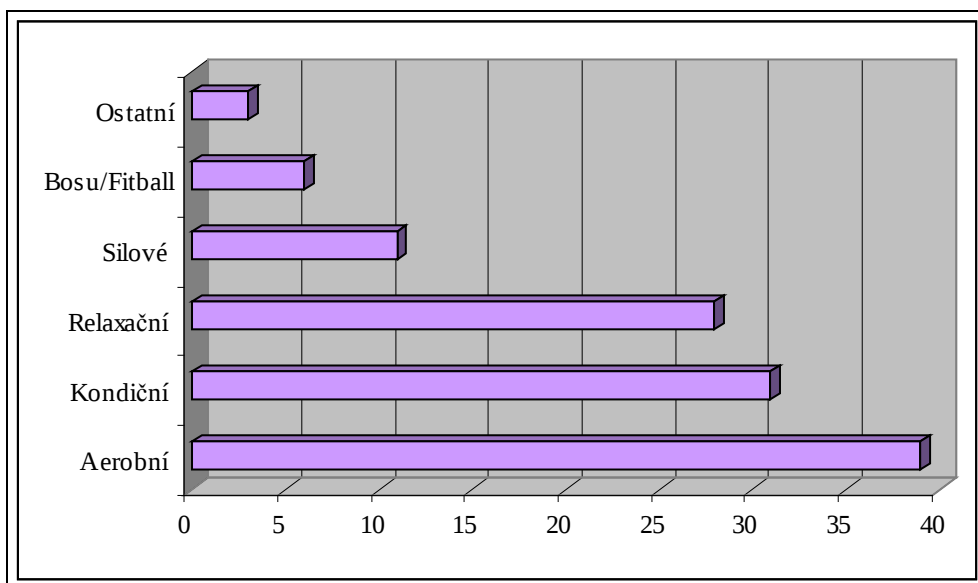
- o Základní
- o Vyučena
- o Středoškolské s maturitou
- o Vyšší odborné
- o Vysokoškolské

Příloha 3 Neuvedené výsledky dotazníkového šetření

Důvody nevyužívání služeb posiloven/fitness center⁹⁷



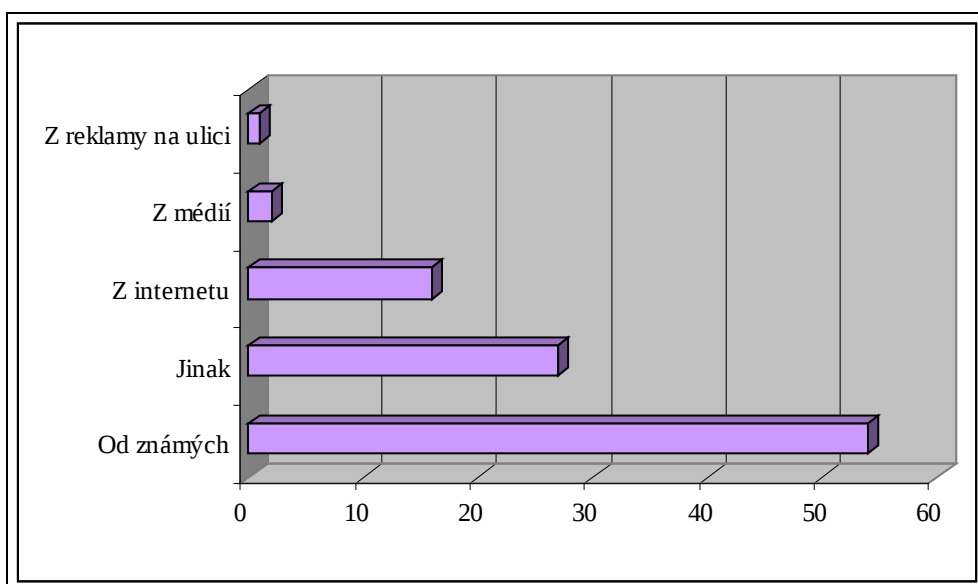
Nejoblíbenější skupinové aktivity⁹⁸



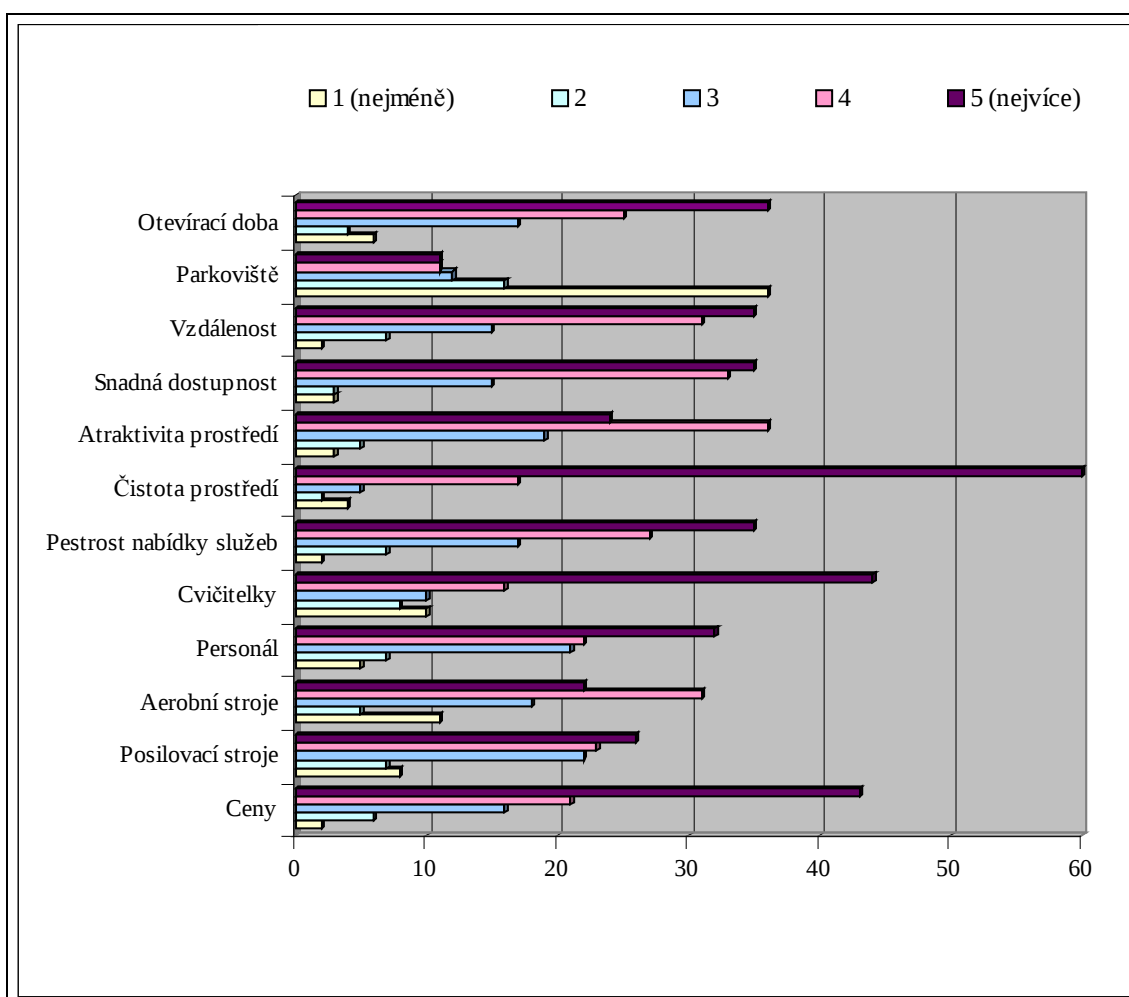
⁹⁷ Vlastní zpracování.

⁹⁸ Vlastní zpracování.

Způsob získání informací o existenci oblíbeného fitness centra⁹⁹



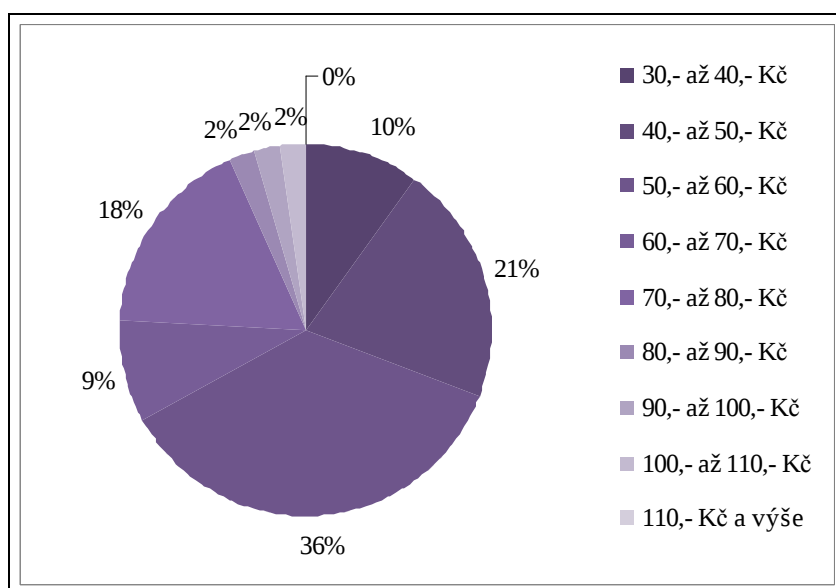
Důležitost jednotlivých kritérií při výběru fitness centra¹⁰⁰



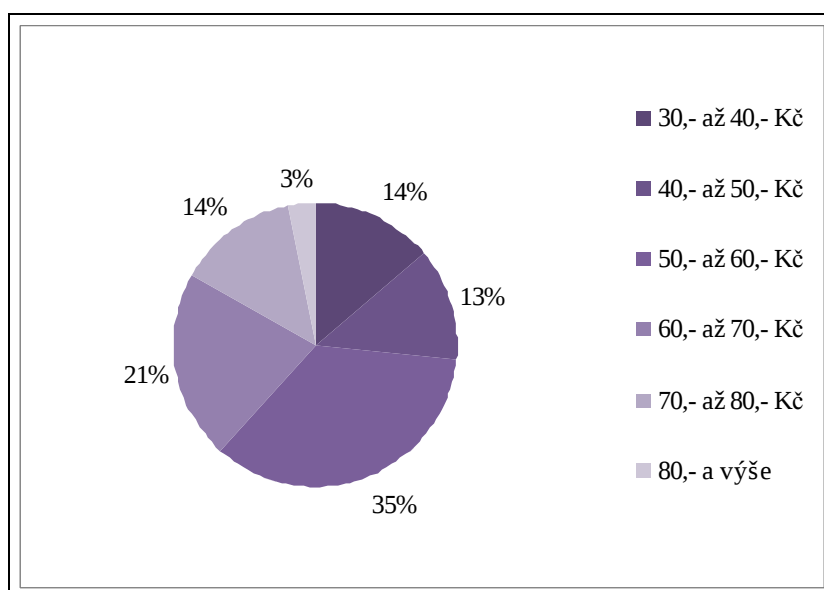
⁹⁹ Vlastní zpracování.

¹⁰⁰ Vlastní zpracování.

Přijatelná cena za vstup do posilovny¹⁰¹



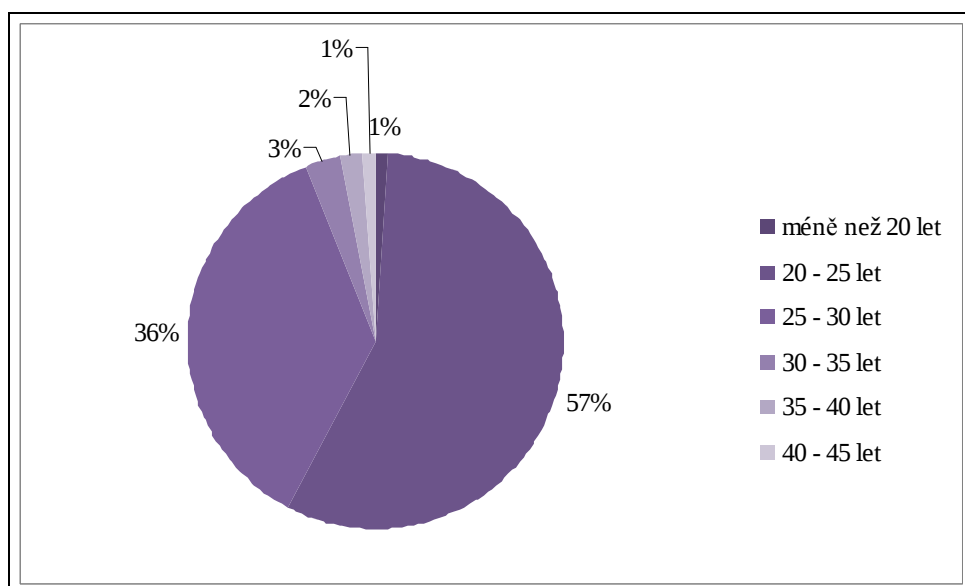
Přijatelná cena za vstup na skupinovou aktivitu¹⁰²



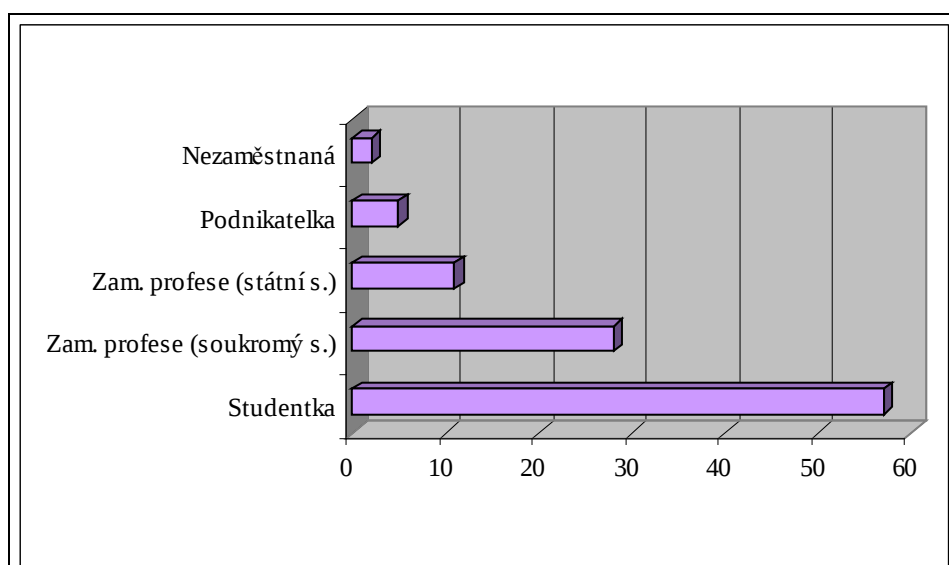
¹⁰¹ Vlastní zpracování.

¹⁰² Vlastní zpracování.

Věkové složení respondentek¹⁰³



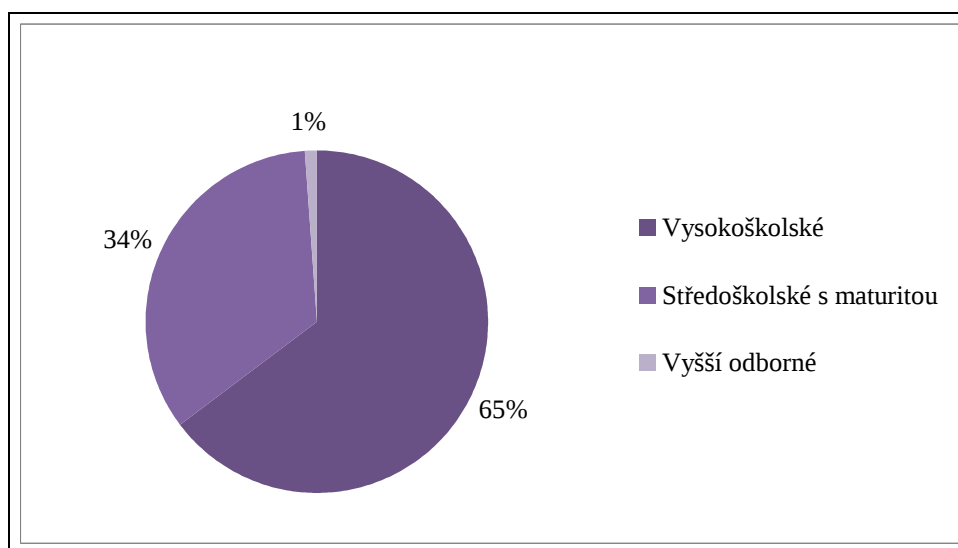
Ekonomická aktivita respondentek¹⁰⁴



¹⁰³ Vlastní zpracování.

¹⁰⁴ Vlastní zpracování.

Dosažené vzdělání respondentek¹⁰⁵



¹⁰⁵ Vlastní zpracování.

Příloha 4 Části ceníků vybraných konkurentů

HELP CZ¹⁰⁶

		HELP CZ s.r.o. CENÍK platný od 1.1.2011		587 337 777 www.HELPTOBEFIT.cz
kondice & síla & váha	jednorázový vstup	TARIF "student" 20%	TARIF "basic" až 15%	TARIF "top & corporate" až 30%
FITNESS časově neomezeno	88 Kč	70 Kč	75 Kč	62 Kč
FITNESS zlevněný do 16,00 hod*	55 Kč	55 Kč	55 Kč	55 Kč
AEROBIC skupinová cvičení 60 min	60 Kč	48 Kč	51 Kč	42 Kč
AEROBIC skupinová cvičení 90 min	72 Kč	58 Kč	61 Kč	50 Kč
H.E.A.T. LEKCE 50 min	120 Kč/100** Kč	80 Kč	85 Kč	70 Kč
H.E.A.T. LEKCE 70 min	150 Kč/120** Kč	96 Kč	102 Kč	84 Kč
SPINNING 60 min	100 Kč	80 Kč	85 Kč	70 Kč
TRENINKOVÝ PLÁN + OSOBNÍ TRÉNINK (jednotlivě) individuální skupinový (2-3 osoby)	300 Kč	300 Kč	300 Kč	300 Kč
	250 Kč	250 Kč	250 Kč	250 Kč
PŘEDPLACENÁ KARTA 5 x osobní trénink	1200 Kč	1200 Kč	1200 Kč	1200 Kč
PŘEDPLACENÁ KARTA 10 x osobní trénink	2200 Kč	2200 Kč	2200 Kč	2200 Kč
DIAGNOSTIKA měření BODYSTAT	200 Kč	200 Kč	200 Kč	200 Kč
DIAGNOSTIKA vstupní vyšetření vyšetření svalových dysbalancí, test kondice, BODYSTAT	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč
PLÁN VÝŽIVY individuální konzultace stravování	350 Kč	350 Kč	350 Kč	350 Kč
Individuální konzultace stravování 5 návštěv + BODYSTAT ZDARMA	1 600 Kč	1 600 Kč	1 600 Kč	1 600 Kč

¹⁰⁶ Dostupný z WWW: <http://www.helptobefit.cz/files/Cenik_sluzeb_HELP_CZ_1.pdf>.



CENÍK ZÁKLADNÍCH SLUŽEB 2011

platnost ceníku od 1. 3. 2011

TENIS

	DOBA	TENISOVÁ HALA		TENIS ANTUKA	
		ČLEN	NEČLEN	ČLEN	NEČLEN
KOMERČNÍ 2 PÁSMO	6-9, 21-23 hod	400 Kč	480 Kč	150 Kč	180 Kč
NEKOMERČNÍ PÁSMO	9-15 hod	350 Kč	420 Kč	130 Kč	150 Kč
KOMERČNÍ 1 PÁSMO	15-21 hod	450 Kč	550 Kč	150 Kč	180 Kč
VÍKEND A SVÁTEK	6-23 hod	400 Kč	480 Kč	150 Kč	180 Kč

SQUASH (STOLNÍ TENIS)

	DOBA	ČLEN	NEČLEN
KOMERČNÍ 2 PÁSMO	6-9, 21-23 hod	160 Kč	200 Kč
NEKOMERČNÍ PÁSMO	9-15 hod	145 Kč	180 Kč
KOMERČNÍ 1 PÁSMO	15-21 hod	200 Kč	260 Kč
VÍKEND A SVÁTEK	6-23 hod	160 Kč	240 Kč

BADMINTON

	DOBA	ČLEN	NEČLEN
KOMERČNÍ 2 PÁSMO	6-9, 21-23 hod	190 Kč	240 Kč
NEKOMERČNÍ PÁSMO	9-15 hod	180 Kč	210 Kč
KOMERČNÍ 1 PÁSMO	15-21 hod	250 Kč	320 Kč
VÍKEND A SVÁTEK	6-23 hod	220 Kč	280 Kč

PRAVIDLA REZERVACÍ

- Cena kurtu je platná u následujících sportů vždy pro 2 osoby na dobu 60 min. na 1 kurtu. Dálší možností osoby na kurtu navíc hradí jednorázový poplatek 30 Kč, na který se doplatí osobně.
- STOUBO POPLATKY pro tenis a badminton závisí na době odchodu kurtu (odhlášení dleř nař 24 hod dle započatí hodiny není účtováno, 10% ceny je účtováno v době odchodu kurtu nař 24 hod a dleř nař 8 hod dle započatí hodiny, 100% ceny účtujeme v době kurtu nař 8 hod dle započatí hodiny.)
- V případě nepřítomnosti pořadí nejsem stornováno poplatky za určitou dobu kurtu účtovány.
- STOUBO POPLATKY jsou účtovány účtujeme při 10 minútovém nebo delším z kurtu kurtu.
- Všechny rezervace pro členy lze rezervovat maximálně na 4 týdny dopředu. Nečlenové mohou rezervovat své aktivity pouze 2 týdny dopředu. Dlouhodobé rezervace kurtů jsou vyžadovány pouze pro členy OmegaSportu.
- Nečlenové mohou rezervovat pouze, pokud mají volný kurt v dané době.
- Telefonické rezervace členů rezervací členů OmegaSportu mohou využít on-line rezervaci (včetně jejich kurtů) stejně jako nečlenové, kteří mají volný kurt a vyžadované kurt.
- Osobně nebo telefonicky se lze rezervovat pouze na jeden vstup.

SKUPINOVÉ LEKCE

	DOBA	45 MIN		60 MIN		90 MIN	
		ČLEN	NEČLEN	ČLEN	NEČLEN	ČLEN	NEČLEN
PROVOZNÍ DOBA	6-23 hod	30 Kč	35 Kč	45 Kč	50 Kč	60 Kč	105 Kč

H.E.A.T. PROGRAM

	DOBA	JEDNORÁZOVÝ VSTUP (45, 60 MIN)		MĚSÍC	
		ČLEN	NEČLEN	ČLEN	NEČLEN
PROVOZNÍ DOBA	6-23 hod	100 Kč	120 Kč	1 100 Kč	1 250 Kč

PRAVIDLA REZERVACÍ

- Skupinové lekce jsou limitovány maximálně počtem 30 účastníků (lekcí H.E.A.T. program 15 účastníků, včetně s aktivy mají počet 1 osobu).
- Rezervace se provádějí osobně nebo on-line. Nečlenové si pro osobní telefonické i on-line rezervace musí předložit kurt (minimálně ve výši rezervované lekce).
- Osobně a telefonicky se lze rezervovat maximálně na 1 lekcí předem. Pokud se z rezervované lekce neúčastní, bude mu účtován 10% z rezervované lekce.
- Telefonické rezervace členů rezervací členů OmegaSportu mohou využít on-line rezervaci (včetně jejich kurtů) stejně jako nečlenové, kteří mají volný kurt a vyžadované kurt.
- Všechny rezervace pro členy lze rezervovat maximálně na 4 týdny dopředu. Nečlenové mohou rezervovat své aktivity pouze 2 týdny dopředu.

FITNESS

	DOBA	ČLEN	NEČLEN
NEKOMERČNÍ PÁSMO	9-15 hod	80 Kč	105 Kč
KOMERČNÍ PÁSMO	6-9, 15-23 hod	95 Kč	115 Kč
VÍKEND A SVÁTEK	6-23 hod	80 Kč	105 Kč

Vstup do posilovny není potřeba rezervovat. Vstup není účtován i (mimořádně). Vstup osobám mladším 15 let povolen pouze v doprovodu odpovědné osoby.

POWER PLATE

	DOBA	30 MIN	
		ČLEN	NEČLEN
TRÉNINK - POWER PLATE	6-23 hod	200 Kč	300 Kč
TRÉNINK - POWER PLATE PÁR	6-23 hod	250 Kč	375 Kč

Rezervace možná po dohodě s trenérem - telefonicky ve fitness nebo na recepci OMEGA centra sportu a zdraví.

STOUBO POPLATKY ve výši 100% ceny se účtují, pokud účastník nenastoupí na trénink alespoň 10 min předem.

PROGRAMY

	ROK		MĚSÍC	
	CENA	MĚSÍČNÍ SPLÁTKY	ČLEN	NEČLEN
FITNESS	8 350 Kč	730 Kč	890 Kč	1 090 Kč
SKUPINOVÉ LEKCE	3 200 Kč	280 Kč		
H.E.A.T. PROGRAM	8 900 Kč	780 Kč	1 100 Kč	1 250 Kč
3 V 1	10 900 Kč	960 Kč		

Všechny uvedené roční programy jsou účtovány pouze pro členy OmegaSportu.

V době trvání programu účastník má právo na kurtu náhradní kurtu a 3 týdny z osobního tréninku.

Informace na tel.: 585 205 700/800, e-mail: info@omegasport.cz
LEGIONÁŘSKÁ 19, OLIMPOUC (AREÁL ANDROVA STADIONU)

www.omegasport.cz

Příloha 5 Účetní výkazy

Rozvaha pro prvních pět let¹⁰⁸

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Aktiva						
Dlouhodobý majetek	2380000	2118200	1588650	1059100	529550	0
Dlouhodobý hmotný majetek	2380000	2118200	1588650	1059100	529550	0
Oběžná aktiva	620000	1281537	2191924	3081426	4185810	5225783
Peníze	600000	1260637	2155324	3029126	4125818	5158879
Zásoby	20000	20900	36600	52300	59992	66904
Celkem aktiva	3000000	3399737	3780574	4140526	4715360	5225783
Pasiva						
Vlastní kapitál	2000000	2562237	3122474	3680480	4473966	5225783
Základní kapitál	2000000	2000000	2000000	2000000	2000000	2000000
Rezervní fond	0	56224	112247	168048	247397	322578
Výsledek hospodaření minulých období	0	0	506014	1010226	1512432	2226569
Výsledek hospodaření účetního období	0	506014	504213	502206	714138	676635
Cizí zdroje	1000000	837500	658100	460046	241394	0
Dlouhodobé úvěry	1000000	837500	658100	460046	241394	0
Celkem pasiva	3000000	3399737	3780574	4140526	4715360	5225783

Výkaz zisku a ztrát pro prvních pět let¹⁰⁹

	2012	2013	2014	2015	2016
Výnosy					
Služby	4545280	4816640	4816640	5234534	5275238
Prodej zboží	87100	92300	92300	100308	101088
Výnosy celkem	4632380	4908940	4908940	5334842	5376326
Náklady					
Nákup zboží	88000	108000	108000	108000	108000
Mzdy	2020460	2022210	2022260	2114448	2220170
Provozní režie	96000	96000	105600	105600	105600
Reklama a propagace	20000	17500	20000	20000	20000
Nájemné	1080000	1080000	1080000	1134000	1134000
Energie	244000	252930	262188	271784	281731
Ostatní	24000	24000	24000	24000	24000
Úroky	104000	87100	68446	47848	25106
Odpisy	261800	529550	529550	529550	529550
Náklady celkem	3938260	4217290	4220044	4355230	4448157
Hospodářský výsledek	694120	691650	688897	979613	928169
Daň z příjmu PO	131883	131413	130890	186126	176352
Čistý zisk	562237	560236	558006	793486	751817

¹⁰⁸ Vlastní zpracování.

¹⁰⁹ Vlastní zpracování.

Cash flow pro prvních pět let¹¹⁰

2012

	leden 12	únor 12	březen 12	duben 12	květen 12	červen 12	červenec 12	srpen 12	září 12	říjen 12	listopad 12	prosinec 12
Příjmy												
Členství	43000	55900	51600	47300	47300	43000	43000	43000	51600	55900	51600	43000
Permanentky	116000	150800	139200	127600	127600	116000	116000	116000	139200	150800	139200	116000
Jednorázové vstupy	117900	153270	141480	129690	129690	117900	117900	117900	141480	153270	141480	117900
Tréning pod odborným vedením	6300	8190	7560	6930	6930	6300	6300	6300	7560	8190	7560	6300
Poradenství	4000	5200	4800	4400	4400	4000	4000	4000	4800	5200	4800	4000
Kosmetické služby	24000	31200	28800	26400	26400	24000	24000	24000	28800	31200	28800	24000
Masérské služby	28000	36400	33600	30800	30800	28000	28000	28000	33600	36400	33600	28000
Prodej nápojů a výživových doplňků	6500	8450	7800	7150	7150	6500	6500	6500	7800	8450	7800	6500
Příjmy celkem	345700	449410	414840	380270	380270	345700	345700	345700	414840	449410	414840	345700
Výdaje												
Poáteční výdaje	2600000											
Nákup zboží	0	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000
Provozní režie (telefon, fax, ...)	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000
Reklama a propagace	0	0	0	0	0	0	0	10000	0	0	0	10000
Mzdy												
- jednatelka	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100
- odpovědná vedoucí (pohostinství)	8040	8040	8040	8040	8040	8040	8040	8040	8040	8040	8040	8040
- fitness trenérka, jednatelka	22780	22780	22780	22780	22780	22780	22780	22780	22780	22780	22780	22780
- fitness trenérky	2500	3250	3000	2750	2750	2500	2500	2500	3000	3250	3000	2500
- fitness instruktorky	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000
- recepční	48240	48240	48240	48240	48240	48240	48240	48240	48240	48240	48240	48240
- uklízečka	10720	10720	10720	10720	10720	10720	10720	10720	10720	10720	10720	10720
- pečovatelky	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500
- masérka	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100
- kosmetička	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100
Nájemné	90000	90000	90000	90000	90000	90000	90000	90000	90000	90000	90000	90000
Energie (voda, plyn, elektřina)	20000	20060	20120	20181	20241	20302	20363	20424	20485	20547	20608	20670
Ostatní náklady	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
Splátka úvěru a úroků	22209	22209	22209	22209	22209	22209	22209	22209	22209	22209	22209	22209
Vedení úvěrového účtu	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Výdaje celkem	2910589	319399	319209	319020	319080	318891	318952	329013	319574	319886	319697	329259
Rozdíl příjmy - výdaje	-2564889	130011	95631	61250	61190	26809	26748	16687	95266	129524	95143	16441
Kumulativní cashflow	-2564889	-2434878	-2339247	-2277997	-2216807	-2189998	-2163249	-2146562	-2051296	-1921772	-1826629	-1810188

2013

	leden 13	únor 13	březen 13	duben 13	květen 13	červen 13	červenec 13	srpen 13	září 13	říjen 13	listopad 13	prosinec 13
Příjmy												
Členství	55900	51600	51600	51600	51600	47300	47300	47300	55900	51600	51600	47300
Permanentky	150800	139200	139200	139200	139200	127600	127600	127600	150800	139200	139200	127600
Jednorázové vstupy	153270	141480	141480	141480	141480	129690	129690	129690	153270	141480	141480	129690
Tréning pod odborným vedením	8190	7560	7560	7560	7560	6930	6930	6930	8190	7560	7560	6930
Poradenství	5200	4800	4800	4800	4800	4400	4400	4400	5200	4800	4800	4400
Kosmetické služby	31200	28800	28800	28800	28800	26400	26400	26400	31200	28800	28800	26400
Masérské služby	36400	33600	33600	33600	33600	30800	30800	30800	36400	33600	33600	30800
Prodej nápojů a výživových doplňků	8450	7800	7800	7800	7800	7150	7150	7150	8450	7800	7800	7150
Příjmy celkem	449410	414840	414840	414840	414840	380270	380270	380270	449410	414840	414840	380270
Výdaje												
Poáteční výdaje												
Nákup zboží	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000
Provozní režie (telefon, fax, ...)	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000
Reklama a propagace	0	0	0	0	0	0	0	10000	0	0	0	7500
Mzdy												
- jednatelka	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100
- odpovědná vedoucí (pohostinství)	8040	8040	8040	8040	8040	8040	8040	8040	8040	8040	8040	8040
- fitness trenérka, jednatelka	22780	22780	22780	22780	22780	22780	22780	22780	22780	22780	22780	22780
- fitness trenérky	3250	3000	3000	3000	3000	2750	2750	2750	3250	3000	3000	2500
- fitness instruktorky	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000
- recepční	48240	48240	48240	48240	48240	48240	48240	48240	48240	48240	48240	48240
- uklízečka	10720	10720	10720	10720	10720	10720	10720	10720	10720	10720	10720	10720
- pečovatelky	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500
- masérka	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100
- kosmetička	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100
Nájemné	90000	90000	90000	90000	90000	90000	90000	90000	90000	90000	90000	90000
Energie (voda, plyn, elektřina)	20732	20794	20857	20919	20982	21045	21108	21171	21233	21299	21362	21427
Ostatní náklady	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
Splátka úvěru a úroků	22209	22209	22209	22209	22209	22209	22209	22209	22209	22209	22209	22209
Vedení úvěrového účtu	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Výdaje celkem	321071	320883	320946	321008	321071	320884	320947	331010	321574	321388	321451	328516
Rozdíl příjmy - výdaje	128339	93957	93894	93832	93769	59386	59323	49260	127836	93452	93389	51754
Kumulativní cashflow	-1681849	-1587892	-1493998	-1400166	-1306397	-1247011	-1187688	-1138428	-1010592	-917139	-823751	-771996

¹¹⁰ Vlastní zpracování.

2014

	leden 14	únor 14	březen 14	duben 14	květen 14	červen 14	červenec 14	srpen 14	září 14	říjen 14	listopad 14	prosinec 14
Příjmy												
Členství	55900	51600	51600	51600	51600	47300	47300	47300	55900	51600	51600	47300
Permanentky	150800	139200	139200	139200	139200	127600	127600	127600	150800	139200	139200	127600
Jednorázové vstupy	153270	141480	141480	141480	141480	129690	129690	129690	153270	141480	141480	129690
Tréning pod odborným vedením	8190	7560	7560	7560	7560	6930	6930	6930	8190	7560	7560	6930
Poradenství	5200	4800	4800	4800	4800	4400	4400	4400	5200	4800	4800	4400
Kosmetické služby	31200	28800	28800	28800	28800	26400	26400	26400	31200	28800	28800	26400
Masérské služby	36400	33600	33600	33600	33600	30800	30800	30800	36400	33600	33600	30800
Prodej nápojů a výživových doplňků	8450	7800	7800	7800	7800	7150	7150	7150	8450	7800	7800	7150
Příjmy celkem	449410	414840	414840	414840	414840	380270	380270	380270	449410	414840	414840	380270
Výdaje												
Pořádací výdaje												
Nákup zboží	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000
Provozní režie (telefon, fax, ...)	8800	8800	8800	8800	8800	8800	8800	8800	8800	8800	8800	8800
Reklama a propagace	0	0	0	0	0	0	0	10000	0	0	0	10000
Mzdy												
- jednatelka	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100
- odpovědná vedoucí (pohostinství)	8040	8040	8040	8040	8040	8040	8040	8040	8040	8040	8040	8040
- fitness trenérka, jednatelka	22780	22780	22780	22780	22780	22780	22780	22780	22780	22780	22780	22780
- fitness trenérky	3250	3000	3000	3000	3000	2700	2700	2700	3250	3000	3000	2700
- fitness instruktorky	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000
- recepční	48240	48240	48240	48240	48240	48240	48240	48240	48240	48240	48240	48240
- uklízečka	10720	10720	10720	10720	10720	10720	10720	10720	10720	10720	10720	10720
- pečovatelky	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500
- masérka	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100
- kosmetička	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100
Nájemné	90000	90000	90000	90000	90000	90000	90000	90000	90000	90000	90000	90000
Energie (voda, plyn, elektřina)	21491	21555	21620	21685	21750	21815	21881	21946	22012	22078	22144	22211
Ostatní náklady	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
Splátka úvěru a úroků	22209	22209	22209	22209	22209	22209	22209	22209	22209	22209	22209	22209
Vedení úvěrového účtu	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Výdaje celkem	322630	322444	322509	322574	322639	322404	322470	332535	323151	322967	323033	332800
Rozdíl příjmy - výdaje	126780	92396	92331	92266	92201	57866	57800	47735	126259	91873	91807	47470
Kumulativní cashflow	-645216	-552820	-460489	-368223	-276022	-218156	-160355	-112621	13638	105511	197318	244788

2015

	leden 15	únor 15	březen 15	duben 15	květen 15	červen 15	červenec 15	srpen 15	září 15	říjen 15	listopad 15	prosinec 15
Příjmy												
Členství	61920	56760	56760	56760	56760	51084	51084	51084	56760	56760	56760	51084
Permanentky	167040	153120	153120	153120	153120	137808	137808	137808	153120	153120	153120	137808
Jednorázové vstupy	169776	155628	155628	155628	155628	140065	140065	140065	155628	155628	155628	140065
Tréning pod odborným vedením	9072	8316	8316	8316	8316	7484	7484	7484	8316	8316	8316	7484
Poradenství	5760	5280	5280	5280	5280	4752	4752	4752	5280	5280	5280	4752
Kosmetické služby	34560	31680	31680	31680	31680	28512	28512	28512	31680	31680	31680	28512
Masérské služby	40320	36960	36960	36960	36960	33264	33264	33264	36960	36960	36960	33264
Prodej nápojů a výživových doplňků	9360	8580	8580	8580	8580	7722	7722	7722	8580	8580	8580	7722
Příjmy celkem	497808	456324	456324	456324	456324	410692	410692	410692	456324	456324	456324	410692
Výdaje												
Pořádací výdaje												
Nákup zboží	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000
Provozní režie (telefon, fax, ...)	8800	8800	8800	8800	8800	8800	8800	8800	8800	8800	8800	8800
Reklama a propagace	0	0	0	0	0	0	0	10000		0	0	10000
Mzdy												
- jednatelka	21105	21105	21105	21105	21105	21105	21105	21105	21105	21105	21105	21105
- odpovědná vedoucí (pohostinství)	8442	8442	8442	8442	8442	8442	8442	8442	8442	8442	8442	8442
- fitness trenérka, jednatelka	23919	23919	23919	23919	23919	23919	23919	23919	23919	23919	23919	23919
- fitness trenérky	3150	3150	3150	3150	3150	2835	2835	2835	3150	3150	3150	2835
- fitness instruktorky	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000
- recepční	30652	30652	30652	30652	30652	30652	30652	30652	30652	30652	30652	30652
- uklízečka	11256	11256	11256	11256	11256	11256	11256	11256	11256	11256	11256	11256
- pečovatelky	1575	1575	1575	1575	1575	1575	1575	1575	1575	1575	1575	1575
- masérka	21105	21105	21105	21105	21105	21105	21105	21105	21105	21105	21105	21105
- kosmetička	21105	21105	21105	21105	21105	21105	21105	21105	21105	21105	21105	21105
Nájemné	94500	94500	94500	94500	94500	94500	94500	94500	94500	94500	94500	94500
Energie (voda, plyn, elektřina)	22277	22344	22411	22478	22546	22614	22681	22749	22818	22886	22955	23024
Ostatní náklady	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
Splátka úvěru a úroků	22209	22209	22209	22209	22209	22209	22209	22209	22209	22209	22209	22209
Vedení úvěrového účtu	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Výdaje celkem	335395	335462	335529	335596	335664	335417	335484	345552	335936	336004	336073	345827
Rozdíl příjmy - výdaje	162413	120862	120795	120728	120660	75275	75207	65139	120388	120320	120251	64865
Kumulativní cashflow	407201	528063	648858	769585	890245	965520	1040728	1105867	1226255	1346575	1466826	1531691

2016

	leden 16	únor 16	březen 16	duben 16	květen 16	červen 16	červenec 16	srpen 16	září 16	říjen 16	listopad 16	prosinec 16
Příjmy												
Členství	61920	56760	56760	56760	56760	51084	51084	51084	61920	56760	56760	51084
Permanenty	167040	153120	153120	153120	153120	137808	137808	137808	167040	153120	153120	137808
Jednorázové vstupy	169776	155628	155628	155628	155628	140065	140065	140065	169776	155628	155628	140065
Tréning pod odborným vedením	9072	8316	8316	8316	8316	7484	7484	7484	9072	8316	8316	7484
Poradenství	5760	5280	5280	5280	5280	4752	4752	4752	5760	5280	5280	4752
Kosmetické služby	34560	31680	31680	31680	31680	28512	28512	28512	34560	31680	31680	28512
Masérské služby	40320	36960	36960	36960	36960	33264	33264	33264	40320	36960	36960	33264
Prodej nápojů a výživových doplňků	9360	8580	8580	8580	8580	7722	7722	7722	9360	8580	8580	7722
Příjmy celkem	497808	456324	456324	456324	456324	410692	410692	410692	497808	456324	456324	410692
Výdaje												
Pořádací výdaje												
Nákup zboží	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000
Provozní režie (telefon, fax, ...)	8800	8800	8800	8800	8800	8800	8800	8800	8800	8800	8800	8800
Reklama a propagace	0	0	0	0	0	0	0	10000		0	0	10000
Mzdy												
- jednatelka	22160	22160	22160	22160	22160	22160	22160	22160	22160	22160	22160	22160
- odpovědná vedoucí (pohostinství)	8864	8864	8864	8864	8864	8864	8864	8864	8864	8864	8864	8864
- fitness trenérka, jednatelka	25115	25115	25115	25115	25115	25115	25115	25115	25115	25115	25115	25115
- fitness trenérky	3308	3308	3308	3308	3308	2977	2977	2977	3308	3308	3308	2977
- fitness instruktorky	14700	14700	14700	14700	14700	14700	14700	14700	14700	14700	14700	14700
- recepční	53185	53185	53185	53185	53185	53185	53185	53185	53185	53185	53185	53185
- uklízečka	11819	11819	11819	11819	11819	11819	11819	11819	11819	11819	11819	11819
- pečovatelský	1654	1654	1654	1654	1654	1654	1654	1654	1654	1654	1654	1654
- masérka	22160	22160	22160	22160	22160	22160	22160	22160	22160	22160	22160	22160
- kosmetička	22160	22160	22160	22160	22160	22160	22160	22160	22160	22160	22160	22160
Nájemné	94500	94500	94500	94500	94500	94500	94500	94500	94500	94500	94500	94500
Energie (voda, plyn, elektřina)	23093	23162	23231	23301	23371	23441	23512	23582	23653	23724	23795	23866
Ostatní náklady	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
Splátka úvěru a úroků	22209	22209	22209	22209	22209	22209	22209	22209	22209	22209	22209	22209
Vedení úvěrového účtu	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Výdaje celkem	345026	345095	345165	345235	345305	345044	345114	355185	345586	345657	345728	355469
Rozdíl příjmy - výdaje	152782	111229	111159	111089	111019	65648	65577	55507	152222	110667	110596	55223
Kumulativní cashflow	1684473	1795702	1906861	2017950	2128970	2194617	2260195	2315702	2467923	2578590	2689186	2744408