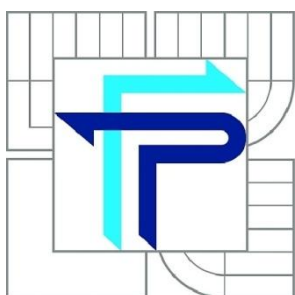


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU  
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

Podnikatelský plán na založení dámské posilovny

BUSINESS PLAN FOR WOMEN'S FITNESS CENTRE FOUNDATION

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

Bc. MARTIN SKLENÁŘ

AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE

doc. PhDr. IVETA ŠIMBEROVÁ, Ph.D.

SUPERVISOR

BRNO 2014

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Sklenář Martin, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Podnikatelský plán na založení dámské posilovny**

v anglickém jazyce:

**Business Plan for Women´s Fitness Centre Foundation**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

---

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně.

Seznam odborné literatury:

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 507 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 231 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.

SRPOVÁ, Jitka. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

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

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014

L.S.

---

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA doc.      doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.

Ředitel ústavu

Děkan fakulty

V Brně, dne 03.05.2014

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zaměřuje na založení dámské posilovny Fit4Women v Brně. Návrh na založení pochází z teoretických poznatků, provedených analýz a praktických zkušeností. Obsahuje návrh podnikatelského plánu pro úspěšné založení podniku.

## **Abstract**

The master's thesis is focused on founding a gym for women Fit4Women in Brno. The proposal for founding is based on theoretical knowledge, analysis and practical knowledge. The thesis contains draft of business plan for successful establishment of the business.

## **Klíčová slova**

Podnikání, podnikatelský plán, posilovna, SLEPT analýza, Porterova analýza, SWOT analýza

## **Key words**

Entrepreneurship , business plan, gym, SLEPT analysis, Porter's analysis, SWOT analysis

### **Bibliografická citace práce**

SKLENÁŘ, M. *Podnikatelský plán na založení dámské posilovny*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 111 s. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D..

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je dílem původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 22. května 2014

.....

Martin Sklenář

## **Poděkování**

Rád bych tímto poděkoval paní doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph. D. za odbornou pomoc, rady a vstřícné vedení při vytváření této diplomové práce.

## Obsah

Úvod.....	11
1 Vymezení problému, cíle práce a metodologický postup.....	13
1.1 Cíle práce .....	16
1.1.1 Hlavní cíl.....	16
1.1.2 Dílčí cíle.....	16
1.1.3 Metodologický postup .....	16
2 Teoretická východiska práce .....	18
2.1 Základní pojmy .....	18
2.1.1 Podnikání .....	18
2.1.2 Podnikatel .....	18
2.1.3 Podnik .....	19
2.1.4 Změny v zákonech .....	19
2.1.5 Změny v zákonech relevantní pro společnosti s ručením omezeným .....	20
2.2 Postup při zakládání podniku .....	22
2.2.1 Založení společnosti s ručením omezeným .....	23
2.2.2 Základní charakteristiky společnosti s ručením omezeným dle ZOK (4)	25
2.2.3 Výběr lokality .....	25
2.3 Podnikatelský plán .....	26
2.3.1 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu .....	26
2.3.2 Příprava před sestavením podnikatelského plánu .....	27
2.3.3 Struktura podnikatelského plánu .....	28
3 Analýza problému a současné situace .....	42
3.1 SLEPT analýza.....	42
3.1.1 Sociální faktory.....	42
3.1.2 Legislativní faktory.....	45



3.1.3	Ekonomické faktory.....	46
3.1.4	Politické faktory.....	48
3.1.5	Technologické faktory .....	49
3.2	Analýza tržní poptávky .....	50
3.2.1	Primární data.....	50
3.2.2	Sekundární data.....	59
3.3	Porterova analýza .....	60
3.3.1	Stávající konkurence.....	60
3.3.2	Hrozba vstupu nových konkurentů .....	64
3.3.3	Vyjednávací síla odběratelů.....	64
3.3.4	Vyjednávací síla dodavatelů .....	65
3.3.5	Substituční produkty .....	65
3.4	RIPRAN .....	67
3.5	SWOT analýza .....	71
3.5.1	Zhodnocení SWOT analýza.....	73
4	Návrh podnikatelského plánu .....	74
4.1	Exekutivní souhrn .....	74
4.2	Popis podnikatelské příležitosti.....	74
4.3	Strategie, vize a SMART cíle.....	76
4.3.1	SMART cíle.....	77
4.4	Popis podniku.....	78
4.4.1	Základní údaje.....	78
4.4.2	Právní forma podnikání .....	78
4.4.3	Předmět podnikání .....	79
4.4.4	Financování podniku.....	79
4.4.5	Organizační plán .....	79

4.5	Marketingový plán .....	81
4.5.1	Služby .....	81
4.5.2	Cena .....	82
4.5.3	Místo .....	84
4.5.4	Propagace.....	85
4.5.5	Procesy.....	87
4.5.6	Fyzický důkaz .....	88
4.6	Marketingový plán v pojetí 4C .....	88
4.7	Finanční plán.....	89
4.7.1	Předpokládané příjmy .....	89
4.7.2	Předpokládané náklady .....	92
4.7.3	Přehled celkových nákladů .....	98
4.7.4	Zahajovací rozvaha .....	99
4.7.5	Výkaz zisku a ztráty ve zjednodušené podobě .....	100
4.7.6	Cash flow .....	101
4.7.7	Analýza bodu zvratu .....	102
4.8	Harmonogram realizace .....	103
	Závěr .....	104
	Použité zdroje .....	105
	Seznam obrázků.....	110
	Seznam grafů .....	110
	Seznam tabulek .....	111
	Přílohy.....	112

## Úvod

Podnikatelským záměrem, kterým se bude diplomová práce zabývat, je založení dámské posilovny pro ženy všech věkových kategorií. Posilovna bude umístěna v Brně.

Cvičení v posilovně je stále častějším jevem. Posilovat můžeme z různých důvodů. Ze zdravotních důvodů po úraze, pro zlepšení držení těla, pro zábavu a zlepšení duševní kondice, vrcholným posilováním je pak bodybuilding, kulturistika. Kulturistika začala být populární především v USA, do Evropy se šíří až po 2. světové válce. Úplně jiné rozměry nabírá tento sport v 60. letech 20. století, kdy tento sport proslavil např. Arnold Schwarzenegger. Bohužel jsou s tímto sportem spojeny i četné dopingové aféry a mnoho lidí je v dnešních době stále proti posilovnám předpojatých. Myslí si, že jít do posilovny znamená automaticky se stát kulturistou.

Obzvláště těžké je změnit vnímání a vztah žen k posilovnám. Je velmi časté, že ženy říkají, že do posilovny nepůjdou, protože nechtějí mít svaly a vypadat jako muži. Toto tvrzení vychází z neznalosti problematiky posilování.

Je potřeba ženám vysvětlit, že nějakého markantnějšího přírůstku svalové hmoty se bát nemusí a vysvětlit jim především pozitivní dopady posilování na jejich organismus. Jedná se především o to, že pro růst svalů je potřeba hormon testosteron, kterého mají ženy oproti mužům málo. Dále je pro růst svalů potřebný zvýšený přísun bílkovin a cvičení v sériích s menším počtem opakování, ale extrémními váhami. Při kondičním posilování žen nebývá splněn ani jeden z těchto tří předpokladů.

Naopak vybudování svalového korzetu zlepšuje držení těla a zabrání zdravotním problémům ve stáří. Je potřeba klientkám vysvětlit, že když se jim podaří přeměnit tukovou hmotu, což je "mrtvá hmota" a tělo nestojí žádnou energii tuto hmotu udržovat, na hmotu svalovou, což je aktivní hmota a tělo musí vydávat energii na udržování svalů, že se jim sníží sklony k přibírání váhy, jelikož budou mít při stejné fyzické aktivitě vyšší energetický výdej právě na udržování svalové hmoty.

Cílem práce trenérů v posilovně bude všechny výše uvedené principy klientkám vysvětlit a změnit tak jejich postoj k posilování, protože když cvičenec nemá v hlavě srovnání, proč vlastně cvičí a co mu to přináší, zpravidla u cvičení dlouho nevydrží.

*„Pokud nezačneš budovat svůj sen, někdo jiný si tě najme, abys mu pomohl budovat ten jeho" (1)*

*(Dhirubhai Ambani)*

# 1 Vymezení problému, cíle práce a metodologický postup

V dnešní době mají ženy spíše sedavé zaměstnání. Spousta žen pracuje na důležitých manažerských pozicích nebo vedou své vlastní podniky a kromě toho, že mají minimum pohybu, ani nemají příliš času a už vůbec ne si ve svém volnu najít čas pravidelně sportovat.

Toto bude pro naši posilovnu hlavní výzva, protože tento typ zákazníků bude klíčový pro úspěch podnikání. Pro takovéto klientky je potřeba otevírat hodně brzo, aby si mohly přijít zacvičit v brzkých ranních hodinách ještě před prací, nebo naopak až v pozdních odpoledních a večerních hodinách po práci.

V poledních hodinách se naopak předpokládá cvičení studentek, mladých maminek na mateřské, seniorek a žen pracujících na částečný úvazek.

Z výše popsaného bude vycházet i odlišná cena pro různé časy vstupů do posilovny.

Samozřejmostí je příjemné a moderní prostředí, dokonalá čistota prostor posilovny a milý, vstřícný a kvalifikovaný personál, který dokáže uspokojit individuální potřeby klientek.

Kvalifikovaní trenéři jsou skutečně klíčový pro úspěch posilovny. Každé nové klientce se musí dostat kompletní péče. V mnoha posilovnách to vypadá tak, že klientky dostanou jen klíček od šatny a obsluha na recepci jim při tomto předání maximálně sdělí, kterým směrem se dostanou do šatny a do posilovny.

Jenže když do posilovny přijdete jako začátečnice, tak nevíte, k čemu který stroj je a je malá pravděpodobnost, že daný cvik budete provádět správně s vhodnou zátěží. Může nastat varianta, že se ze začátku budete cítit trapně, ale třeba vytrváte a pozorováním ostatních zjistíte, jak na kterém stroji cvičit. Jenže nemáte jistotu, že to ta před vámi prováděla dobře. V takovémto případě se výsledky dostávají velmi pomalu a klientka s posilováním většinou brzy pro vždy skončí, navíc o své špatné zkušenosti řekne svým kamarádkám, které do žádné posilovny taky nepůjdou. Podle Kotlera (2013) nespokojený zákazník informuje o své špatné zkušenosti 11 lidí, ale o dobré zkušenosti pouze 3 osoby. Ještě horší je varianta, kdy klientka neví, jak má cvičit, v posilovně není nikdo, na koho by se obrátila a tak je první trénink i tréninkem posledním.

Naše posilovna se bude od ostatních dámských posiloven lišit v mnoha věcech, situace na trhu je sice taková, že je tu dostatečné množství dámských posiloven, ale v drtivé většině z nich chybí komunikace a práce s klientkami.

Když přijdete do posilovny poskytující nadprůměrné služby, bude se vám pravděpodobně někdo na vaší první lekci věnovat, možná dokonce bezplatně. Bude vám vysvětleno, jak na kterém stroji cvičit, v nejlepším případě se i dozvíte, jaký počet opakování v kolika sériích je pro vás nejlepší.

Naše posilovna však půjde ještě dál. Vysvětlení toho, jak cvičit na jednotlivých strojích je jen špičkou ledovce. U nás se klientka totiž nedozví jen jak cvičit, ale i proč cvičit. Klientka, která ví, proč cvičit, se může stát doživotní zákaznicí, protože ví, jaké jsou skutečné benefity posilování. Podle Kotlera jsou náklady na udržení stávající klientky v průměru 5 krát nižší než na získání nové.

Většina klientek chce spíš zhubnout než budovat svalovou hmotu a mnohé se bojí, že cvičit v posilovně automaticky znamená mít svaly. Tento mýtus je potřeba vyvrátit a vysvětlit, že pokud nebude žena cvičit v krátkých sériích s extrémní vahou, užívat testosteron a rapidně nezvýší příjem bílkovin, k výraznému růstu svalů nemůže dojít. Toto klientky odradí od toho, aby s posilováním skončily z obavy, že budou mít příliš mnoho svalů.

Naopak musí naši trenéři zdůrazňovat, jaké jsou přínosy zvětšení podílu svalové hmoty. Kromě zdravotních hledisek, které se projeví hlavně v pozdějším věku, je tu hledisko, na které klienty nejvíc slyší. Jak již bylo zmíněno, klientky chodí do posiloven hlavně zhubnout, takže nesprávně chodí cvičit pouze aerobní cviky jako je jízda na rotopedu, běh na páse atd. Přitom kombinace s posilováním je daleko výhodnější.

Aerobními aktivitami sice odbourávají tuky, ale s přírůstkem svalů se jim tyto pokroky podaří dlouhodobě udržet. Udržování tukové hmoty totiž tělo nestojí žádnou energii, naopak udržovat hmotu svalovou je energeticky náročné. Tělo s vyšším podílem svalové hmoty tedy bude na zabezpečení svého fungování vydávat více energie. A právě vyšší energetický výdej je základem hubnutí.

Cílem aerobního cvičení je tedy především spalování tuků, ale tělo začne tuky spalovat až po cca 20 minutách provádění tohoto cviku. Většina začátečníků takto dlouho ani nevydrží. Proto je lepší si nejdříve zacvičit v posilovně na strojích, což z velké části vyčerpá svalový glykogen a poté jít teprve provádět aerobní cvičení, protože tělo začne tuky spalovat po mnohem kratší době.

Ženy mají obecně vyšší estetické cítění než muži. Mužům nevadí mít svoji posilovnu ve sklepě, ženy očekávají příjemné prostředí s nadstandardními službami.

Předpokládáme, že budeme mít speciální službu pro maminky s dětmi, v posilovně bude fungovat dětský koutek a v určitých hodinách bude probíhat kruhový trénink maminek pod vedením našich trenérů. V této době bude k dispozici dětský koutek s opatrovatelkou, takže se maminky budou moci chvíli věnovat samy sobě a nebudou muset připlácet za chůvu pro své dítě.

Zvláště pro maminky s dětmi, ale i pro ostatní klienty, bude zřízena odpočinková zóna. Bude se jednat o několik stolku, kde budou klienty odpočívat po náročném tréninku, budou si moci vypít kávu nebo doplnit živiny pomocí iontových nápojů. Hlavně v zimě je značně nepříjemné a riskantní vyjít ven ještě rozpařený po tréninku, nebo dokonce s mokrou hlavou.

Další zajímavostí posilovny bude pravidelně se měnící výstava obrazů. Začínající umělci budou mít možnost na zdech v posilovně a v odpočinkové zóně vystavovat své obrazy s možností prodeje v případě zájmu klientek. Určitě budou i některé klienty malovat a budou chtít svůj obraz vystavit. Když se obraz prodá, bude hned nahrazen dalším, v případě nezájmu bude po čase nahrazen jiným.

Vytvoření dětského koutku s odpočinkovou zónou a vystavené obrazy by měly být skutečnosti, které nás výrazně odliší od ostatních posiloven.

Budeme nabízet i doplňkové služby ve spolupráce s jinými institucemi. Spolupráce s výživovými experty bude důležitá nejen pro posilovnu, ale i pro samotné klienty. Nejlepší výsledky se dostaví, když bude klientka cvičit podle našeho, na míru sestaveného, tréninkového plánu, ale zároveň bude dodržovat i životosprávu navrhnutou výživovým poradcem.

Samozřejmě, že většinu věcí klientkám vysvětlí právě výživový poradce. Přesvědčit klientku, aby šla za výživovým poradcem, není lehký úkol, protože se obává, že bude v následujících měsících trpět hladu. Trenéři posilovny však také mají základy výživy a klientkám především vysvětlí, že v dnešní době slovo dieta neznamena nejíst, ba naopak možná jíst i více, ale správně.

Rovněž je velmi důležité najít provozovnu, která bude vyhovovat potřebám co největšímu počtu klientek z hlediska přístupu. Některé klientky preferují cestovat MHD, některé přijedou radši autem a očekávají, že zaparkují v blízkosti posilovny. Posilovna musí být tedy v místě, kde se dá parkovat a zastávka MHD není příliš vzdálená.

## **1.1 Cíle práce**

### **1.1.1 Hlavní cíl**

Hlavním cílem práce je vytvoření podnikatelského záměru, který bude mapovat všechny aspekty založení a počátky provozu nového podniku. Klíčové bude nejen vymyslet, ale hlavně aplikovat nová řešení a přístupy, které nás odliší od konkurence a přidají hodnotu naší posilovně a našim službám. V průběhu vypracovávání i po vypracování bude posuzováno, zda je podnikatelský plán reálný, realizovatelný a rentabilní.

### **1.1.2 Dílčí cíle**

- Zjištění teoretických podkladů, zákonů a norem pro založení a provoz posilovny.
- Vypracování analýz, které budou sloužit jako podklady pro strategické rozhodování.
- Výběr provozovny a popis pracovních pozic.
- Vypracování finančních plánů.
- Posouzení variant financování vybavení posilovny.
- Vypracování marketingových plánů.

### **1.1.3 Metodologický postup**

Pro naplnění hlavních a vedlejších cílů budou použité různé podpůrné metody, které budou sloužit vedení firmy při rozhodování o tom, zda posilovnu vůbec otevřít. V



případě, že rozhodnutí bude kladné, budou zahrnuty výzkumy, statistiky, finanční ukazatele atd. pro lokalizaci optimálního místa provozovny, pro analýzu vnějšího a vnitřního prostředí, budou analyzovány příležitosti a hrozby. Rovněž se bude myslet i na propagaci posilovny, kde budou hledány originální a inovativní řešení, jak zaujmout a přilákat budoucí klientelu.

- Pro určení strategických cílů bude použita metoda SMART.
- Pro průzkum a analýzu tržního prostředí bude použita metoda SLEPT a oborová analýza, která bude zahrnovat analýzu trhu a analýzu konkurence.
- Pro odhalení působících konkurenčních sil a pro odhalení úskalí ve spolupráci s dodavateli a klienty bude použita Porterova analýza.
- Bude vypracována RIPRAN analýza pro zhodnocení rizik projektu.
- Bude vypracován marketingový mix 5P a rovněž i plán propagace posilovny, vymyslí se slogan, který bude pro naši posilovnu typický a bude nás charakterizovat při propagaci.
- Budou vypracovány finanční plány, které zohlední způsob financování vybavení posilovny a rovněž různé úrovně vytíženosti/návštěvnosti posilovny.
- Po vypracování výše uvedených analýz bude vypracována SWOT analýza pro identifikace silných a slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb.

## 2 Teoretická východiska práce

### 2.1 Základní pojmy

#### 2.1.1 Podnikání

Podle obchodního zákoníku č. 513/1991 Sb. v § 2 odstavec 1 „*Podnikání se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.*“ (2)

Pojem soustavná činnost neznamená, že musí podnikatel podnikat nepřetržitě, ale činnost, kterou vykonává, má v úmyslu vykonávat i nadále. Podnikáním se nerozumí činnost náhodná, nahodilá a příležitostná. (3)

Za soustavnou činnost je možné považovat i skutečnost, kdy je podnikatel řádně zaměstnán a podniká ve svém volnu nebo pouze v některých obdobích roku. (3)

Samostatná činnost znamená, že osoba podnikatele provozující danou činnost svobodně rozhoduje o době, místě výkonu činnosti a organizaci práce. Podnikatel také sám zajišťuje finanční chod podniku a rovněž rozhoduje o použití zisku ze své činnosti. (3)

Podnikání vlastním jménem znamená, že podnikatel vystupuje z anonymity a osoby, které jsou oprávněny jednat a jednají podle podnikatelových pokynů, jednají jeho vlastním jménem nebo jménem firmy. Podnikat na cizí jméno nelze. (3)

Vlastní zodpovědností se rozumí, že se nelze zbavit rizika a odpovědnosti, které jsou důsledkem podnikání. Podnikatel, který je zároveň fyzickou osobou, odpovídá za svoje závazky celým svým majetkem, tedy i osobním. (3)

Dosažení zisku je obvykle hlavní cíl podnikání, neznamená to, že utrpení ztráty je v rozporu s definicí podnikání. Pokud však není úmyslem dosahování zisku, nemůžeme zajistit růst hodnoty firmy, v takovém případě se o podnikání nejedná.

#### 2.1.2 Podnikatel

Podnikatelem podle obchodního zákoníku č. 513/1991 Sb. v § 2 odstavec 2 je: (2)

- Osoba zapsaná v obchodním rejstříku.
- Osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění.

- Osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů.
- Osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

### **2.1.3 Podnik**

Obchodní zákoník č. 513/1991 Sb. v § 5 odstavec 1 vymezuje podnik 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. (2)

### **2.1.4 Změny v zákonech**

Od 1. ledna 2014 přestává platit obchodní zákoník, který vznikl již v roce 1991. Ve své původní verzi se ovšem ukázal jako velice nesourodý a musel být často novelizován. Důvodem byly změny v ekonomice a vstup do Evropské unie.

Vedle obchodního zákoníku existuje i občanský zákoník, ale ten částečně upravuje problematiku, která je obsažena v obchodním zákoníku. Pohled občanského a obchodního zákoníku na danou problematiku se však místy liší a není tedy jasné, podle kterého zákoníku se mají právní vztahy řešit.

Pro zpřehlednění bylo rozhodnuto, že se zruší obchodní zákoník a soukromé právo bude integrováno do občanského zákoníku. Část ustanovení obchodního zákoníku byla zrušena, část se přesouvá do nového občanského zákoníku, např. obecná ustanovení o obchodním tajemství, firmě či ustanovení o některých smluvních typech a zajištění závazků.

Obchodní společnosti a družstva, které jsou dnes upraveny ve druhé části obchodního zákoníku, budou od roku 2014 upraveny zákonem č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích. Zákon o obchodních korporacích (ZOK) tedy není novou verzí obchodního zákoníku, protože se soustředí pouze na úzce vymezenou část, tedy obchodní korporace. (4)

Pojem obchodní korporace obsahuje všechny formy obchodních společností, tedy společnost s ručením omezeným, akciovou společnost, veřejnou obchodní společnost,

komanditní společnost a evropskou společnost. Dále jsou upraveny družstva, tedy družstva v užším smyslu, sociální družstvo, bytové družstvo a evropské družstvo. Úprava se ale týká hlavně tuzemských korporací, protože evropské jsou již upraveny zvláštními předpisy EU.

Zákon o obchodních korporacích popisuje podmínky fungování korporací od jejich založení, přes rozložení vnitřní struktury orgánů, odpovědnosti členů těchto orgánů, činnosti v rámci koncernů až po jejich zrušení. Všechny podmínky nicméně popsány nejsou a pro úplný výčet podmínek je potřeba nahlédnout do nového občanského zákoníku.

### **2.1.5 Změny v zákonech relevantní pro společnosti s ručením omezeným**

Vzhledem k tomu, že posilovna bude založena v roce 2014 jako společnost s ručením omezeným, je potřeba uvést některé nové podmínky, se kterými přichází zákon o obchodních korporacích (ZOK).

Jako zásadní změna se uvádí snížení základního kapitálu společnosti ze 200 000 Kč na 1 Kč. Původní myšlenka základního kapitálu byla ochrana věřitelů, kdy se předpokládalo, že společnost by ze svého základního kapitálu hradila vzniklé závazky. V praxi to ovšem nefunguje, neboť společnost nemá povinnost tento svůj základní kapitál držet na účtu v bance. Povinnost je pouze základní kapitál vložit. Často se tak stává, že je základní kapitál z účtu hned vybrán a použit např. na nákup vybavení. (4)

Snížení základního kapitálu na symbolickou 1 Kč může na první pohled vypadat jako snížení či dokonce ztráta ochrany věřitele, nicméně věřitel je chráněn dle § 40 ZOK, kde se zakazují poskytovat plnění, které by způsobily úpadek. (4)

Důležitou změnou je skutečnost, že společnost nesmí vyplácet zisk z vlastních zdrojů, pokud by to mělo znamenat úpadek společnosti.

ZOK upravuje i pozici jednatelů v § 62 a to tak, že posiluje jejich odpovědnosti. Je-li zahájeno insolvenční řízení na návrh jiné osoby než dlužníka a je-li rozhodnuto, že společnost je v úpadku, musí jednatel vydat prospěchy, které získal ze smlouvy o výkonu funkce za poslední 2 roky. § 64 ZOK pak zavádí pro jednatele zákaz výkonu funkce statutárního orgánu v jakékoli jiné společnosti, pokud je jednatelem společnosti,

o které je rozhodnuto, že je v úpadku. Zákaz činnosti platí 3 roky od pravomocného rozhodnutí. (4)

Podíly společníků ve firmě jsou také upraveny. Společenská smlouva umožňuje různé druhy podílů. Jeden druh tvoří podíly, se kterými jsou spojeny stejná práva a povinnosti. Základní podíl je takový, se kterým nejsou spojena žádná zvláštní práva a povinnosti.

Hlavní změnou v oblasti podílu je, že společník může mít v jedné společnosti více podílů, nově získaný podíl se tedy neslučuje s tím starým. Tím se pro podílníka zjednodušuje případný prodej jednoho z jeho podílů. Dříve totiž musel svůj podíl nejdřív rozdělit a až potom mohl prodávat. (5)

Jestliže je obchodní podíl tvořen kmenovým listem a dovoluje-li společenská smlouva vznik více podílů pro jednoho společníka, může společnost vydat více kmenových listů. Kmenový list je cenný papír na řád, lze ho tedy převést na nového majitele pouhým předáním. Kmenový list však nemůže být obchodován na veřejném trhu. (5)

Převod podílu na jiného společníka musel být podle obchodního zákoníku schválen valnou hromadou, ZOK ovšem převod podílu ničím neomezuje.

Další novinkou je kumulativní hlasování při volbě členů orgánů společnosti. Neurčí-li společenská smlouva jinak, na 1 Kč vkladu připadá jeden hlas. Počet hlasů každého společníka je pak vynásoben číslem, které představuje počet volených členů. Tedy např. jsou voleni 4 členové a společníci, kteří rozhodují o volbě, mají 10 a 20 hlasů. Tyto hlasy se vynásobí počtem volených členů, mají tedy 40 a 80 hlasů. Tyto hlasy pak mohou libovolně rozdělit mezi kandidáty. (5)

Výhoda tohoto systému je taková, že zabrání tomu, aby ti, co mají majoritní podíly, dosazovali do vedení pouze své lidi.

Nová úprava odstraňuje řadu zákonů. Např. je zrušen zákaz řetězení, tedy situace, kdy je jednočlenná společnost vlastníkem další jednočlenné společnosti. Dále ruší zákaz, že jedna fyzická osoba může být společníkem v maximálně třech společnostech s ručením omezeným. Odstraňuje i limit pro maximální počet společníků ve společnosti s ručením omezeným, který je podle obchodního zákoníku 50. (5)

Je nezbytné si uvědomit, že ZOK komplexně neupravuje společnosti s ručením omezeným, odpovědi na otázky, které upravují např. zastoupení, právní jednání a likvidaci, bude třeba hledat v novém občanském zákoníku.

## **2.2 Postup při zakládání podniku**

Založení podniku je poměrně obtížné, zvláště pro začínajícího podnikatele, který se dříve danou problematikou nezaobíral. Předtím, než se podnikatel pustí do sepisování podnikatelského plánu nebo dokonce do realizace své myšlenky, je esenciální, aby si promyslel několik klíčových faktorů, které ovlivní jeho budoucí úspěch či neúspěch.

Podnikatel musí vědět, s jakou myšlenkou, jakým produktem či službou na trh přichází a jaká je přidaná hodnota. Musí mít povědomí o potenciálních zákaznících a konkurenci. Musí mít promyšleno, kde by bylo nejlepší otevřít svoji provozovnu a musí mít zajištěn pohodlný přístup zákazníků, dodavatelů, odběratelů atd. Podnikatel se musí důkladně seznámit s právními předpisy, které budou pro jeho podnikání relevantní. Velmi důležité je, aby měl promyšleno, z jakých zdrojů bude svůj podnik financovat.

Nezkušený podnikatel většinou nemá peníze na to, aby zaplatil administrativní poplatky, nakoupil vybavení či provedl stavební úpravy. Bohužel se stále často zapomíná na skutečnost, že i v budoucnu úspěšný podnik nebývá v prvních měsících existence výdělečný, často bývá dokonce ztrátový. Je tedy nezbytně nutné mít připravené peníze např. na platy nebo nájemné na několik měsíců. Když bude mít podnikatel tímto způsobem dopředu připravené finance, vyhne se tomu, že zbankrotuje dřív, než jeho podnik vůbec dostane šanci projevít svůj potenciál.

Podnikatel musí zvážit, jakou formu podnikání zvolí. K rozhodnutí o formě podnikání by se měl dostat poté, co uváží následující faktory: (6)

- Počet zakladatelů - chce podnikatel podnikat samostatně, mít tak větší příjmy, ale nést celou odpovědnost za podnik, nebo chce podnikatel podnikat s dalšími osobami za cenu nižších osobních příjmů, ale menšího stresu.
- Obtížnost založení - potřebné právní dokumenty a kapitál na založení.

- Míra právní regulace - např. jak často se musí scházet valná hromada, povinnost uveřejňování výročních zpráv atd., nejvyšší míra regulace je u akciově společnosti, nejnižší pak u podnikání fyzických osob.
- Ručení podnikatele za závazky.
- Míra podílení se na vedení a zastupování společnosti - chce se podnikatel podílet na podnikání osobně, bude v podniku trávit veškerý svůj čas nebo to bude jen koníček, zdroj dodatečných příjmů.
- Image firmy - podnikatel musí zvážit, v jakém oboru podniká, jaká je zde obvykle užívána právní forma a jestli by případný výběr jiné právní formy nebyl vnímán negativně.

### **2.2.1 Založení společnosti s ručením omezeným**

Založení společnosti s ručením omezeným probíhá v několika po sobě následujících krocích.

Nejdříve je nutné sepsat společenskou smlouvu nebo zakladatelskou listinu. Společenská smlouva se sepisuje, jestliže je společníků více. V tomto případě smlouvu sepisuje notář. Je-li společník jeden, sepisuje se zakladatelská listina. Jestliže smlouvu sepisuje notář, bude požadovat následující údaje: (6)

- Obchodní firma a sídlo společnosti.
- Určení společníků - v případě, že společník je právnická osoba, uvede se firma nebo název a sídlo právnické osoby, v případě, že společník je fyzická osoba, uvede se jméno a bydliště.
- Předmět podnikání - pokud je více předmětů podnikání, uvedou se všechny.
- Výše základního kapitálu a výše kapitálu každého společníka včetně údaje, který se týká lhůty splacení vkladu.
- Právní jednatelé firmy - uvede se jejich jméno a bydliště včetně toho, jakým způsobem jsou za společnost oprávněni jednat.
- Určení správce vkladu.

Již v této první etapě je potřeba se zamyslet, zda volíme vhodný název obchodní firmy. Obchodní firma je název, pod kterým bude firma zapsána v obchodním rejstříku. Název obchodní firmy nesmí působit klamavě a musí být jednoznačně odlišitelný od jakékoli

jiné obchodní firmy. Není možné, aby se jmenovala stejně, jako jiná obchodní firma a rozdíl byl pouze v právní formě. Jestli je název obchodní firmy použitelný se ovšem prověřuje až při zápisu obchodní firmy. Jestliže soud konstatuje, že název je neplatný, firmu nezapiše. To znamená, že by byly předchozí kroky neplatné a muselo by se začínat znovu, což by stálo čas a peníze. (6)

Následujícím krokem je složení základního kapitálu u správce vkladu. Podle § 148 ZOK musí být před podáním návrhu na zápis společnosti do obchodního rejstříku splaceno celé vkladové ážio a na každý jeho peněžitý vklad nejméně jeho 30 %. Podle § 150 ZOK je společník povinen uhradit vkladovou povinnost do 5-ti let ode dne vzniku společnosti nebo ode dne převzetí vkladové povinnosti. Jestliže společník nesplní vkladovou povinnost, vznikají mu dle § 151 ZOK sankce. (4)

Dalším krokem je opatření živnostenského či jiného oprávnění k výkonu činnosti. V jakých oborech hodlá firma podnikat by mělo být patrné z podnikatelského záměru. Každá společnost musí mít minimálně jeden předmět podnikání. Při výběru předmětu podnikání se musí vycházet z aktuálního znění živnostenského zákona, který obsahuje i soupis jednotlivých živností. (6)

Posledním krokem je zápis společnosti do obchodního rejstříku. Návrh na zápis do obchodního rejstříku se podává na speciálním formuláři a každý zápis je zpoplatněn. Zápisy do obchodního rejstříku bývají často prováděny i během výkonu činnosti firmy, např. při změně jednatele firmy, změně společníků atd. V případě, že soud rozhodne, že jsou splněny všechny záležitosti, provede zápis. Skutečnosti, které vedou k tomu, že soud zápis zamítne, jsou následující: (7)

- Návrh na zápis podala osoba, která k tomuto aktu neměla oprávnění.
- Návrh na zápis nebyl podán zákonem stanoveným způsobem - nebyl tedy podán na speciálním formuláři.
- Návrh na zápis neobsahuje všechny náležitosti, které zákon vyžaduje - např. není řádně označen navrhovatel, podpis není úředně ověřen atd.
- Návrh není srozumitelný - např. je požadován výmaz něčeho, co není v obchodním rejstříku zapsáno.



- Návrh neobsahoval všechny potřebné listiny, které jsou nutnou součástí pro zápis.

### 2.2.2 Základní charakteristiky společnosti s ručením omezeným dle ZOK (4)

- Nejnižší počet zakladatelů: 1 fyzická nebo 1 právnická osoba.
- Nejvyšší počet společníků: není omezen.
- Minimální výše základního kapitálu: 1 Kč.
- Nejvyšší možný vklad: není omezen.
- Rozsah splacení vkladu při vzniku: splacení celého emisního ážia, nejméně 30 % z každého vkladu.
- Doba splacení vkladu: do 5 let ode dne zápisu do obchodního rejstříku.
- Počet hlasů ke vkladu: 1 hlas na 1 Kč vkladu.
- Ručení za závazky společnosti: společníci ručí společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění.
- Orgány společnosti: statutární orgán je jednatel, valná hromada je nejvyšší orgán.
- Zakladatelský dokument: společenská smlouva nebo zakladatelská listina.

### 2.2.3 Výběr lokality

Výběr lokality je velmi důležitý a velkou částí se podílí na úspěchu i neúspěchu podniku. Ve větších městech můžeme najít 4 základní typy lokalit: (6)

- **Centrální zóna** - je nejprestižnější, ale platí se nejvyšší nájemné. Často se nabízejí k pronájmu prostory ve starších, ale většinou dobře zrekonstruovaných budovách. Výborná dostupnost pomocí MHD, ale špatná dostupnost autem kvůli nedostatku parkovacích míst. Centrální zóna je výhodná, protože může přilákat zákazníky z různých částí města. Pokud si toto uvědomí i konkurence, snaží se svoji pobočku také otevřít ve středu města.
- **Vnitřní okruh** - se rozkládá okolo centrální zóny, nájem budou nižší, ale pořád nadprůměrně vysoké. Stále dobrá dostupnost MHD, navíc se zde zlepšuje dostupnost autem, nachází se zde více parkovacích míst. Konkurence je zde více rozptýlená.

- **Vnější okruh** - pro účely této práce předpokládáme, že vnější okruh jsou sídlištní oblasti, je zde relativně dobrá dostupnost MHD, i když zastávky jsou již více rozptýleny. Dostupnost autem je výborná, prakticky se tu netvoří zácpy a je tu dostatek parkovacích míst. Nájmy jsou poměrně výhodné. Provozovna na sídlišti pravděpodobně přiláká pouze zákazníky, kteří na daném sídlišti žijí.
- **Periferie** - pro potřeby diplomové práce nebude uvažována, jedná se zejména o lokality na hranicích města, kde je špatná dostupnost MHD, často bývá jediná možnost dopravy autem. Na periferiích mají sídla hlavně velké výrobní firmy či zde vznikají velké skladovací plochy nebo obří obchodní centra.

## 2.3 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je písemný dokument, který zpracovává podnikatel a popisuje všechny faktory, které jsou pro jeho podnikání relevantní. Podnikatelský plán podnikatel zpracovává sám pro sebe, pokud chce podnikání financovat z vlastních zdrojů. Pokud se rozhodne, že chce, aby se na jeho podnikání podílel ještě někdo jiný, např. investor či další společník, zpracovává podnikatelský plán i pro ně. Výstupem podnikatelského plánu by totiž mělo být konstatování, že daný projekt je po všech stránkách reálný a realizovatelný a že do budoucna bude přinášet zisk. Pokud podnikatelský plán tyto výstupy neobsahuje, neměl by se projekt realizovat. (8)

### 2.3.1 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu

Při zpracování podnikatelského plánu musejí být respektovány jisté zásady. Tyto zásady se nesnaží omezovat pisatele podnikatelského plánu, ale případný investor již určitě spousta plánů viděl a nebude se zaobírat plánem, které níže popsané zásady nerespektuje: (8)

- **Srozumitelnost** - vyjadřovat se co možná nejjednodušeji, zbytečně nepoužívat komplikované větné konstrukce a souvětí. Různé myšlenky by měly být v plánu srozumitelně odděleny. Pro podporu svých vyjádření by měl pisatel plánu použít tabulky či grafy tam, kde je to vhodné.
- **Logičnost** - plán musí mít logicky časovou následnost jednotlivých myšlenek. Uvedená tvrzení musí být ověřitelná předloženými fakty, tvrzení si nesmí odporovat (např. z projekce zisků vyplývá, že podnik bude trvale ztrátový, ale

pisatel plánu přesto doporučuje jeho realizaci), je žádoucí průběh realizace nějak logicky znázornit, např. Ganttovým diagramem.

- **Uvážená stručnost** - myšlenky a poznatky sice mají být stručné, ale ne na úkor nezohlednění klíčových faktorů. Je žádoucí, aby si pisatel s časovým odstupem plán ještě jednou přečetl nebo s někým prodiskutoval, aby odstranil případné chyby.
- **Pravdivost a reálnost** - uvedené údaje a predikovaný vývoj musí být založený na faktech a sestavován v dobré víře.

Podnikatel si musí ještě předtím, než vůbec začne podnikatelský plán psát, odpovědět na 2 důležité otázky: (8)

- **Jaký je skutečný cíl mého podnikání?** - první, co každého začínajícího podnikatele napadne, je finanční odměna, o které doufá, že bude co největší. Ale to není jediná motivace. Podnikatel by si měl na papíře sepsat všechny důvody, proč začít podnikat, např. nezávislost, volná pracovní doba, chuť riskovat, společenská prestiž atd.
- **Co tvoří moji konkurenční výhodu?** - Konkurenční výhoda může být v různých podobách, např. kvalitnější výrobek či služba, marketingová podpora výrobku, originalita, vyšší flexibilita, doprovodné služby spojené s výrobkem či službou, lepší kvalifikace personálu, lokalita atd.

### 2.3.2 Příprava před sestavením podnikatelského plánu

Podle Vebera (2012) závisí rozsah a struktura podnikatelského plánu na účelu, pro který je zpracován. Velké projekty budou pravděpodobně potřebovat větší rozsah, než ty malé. Účelem se rozumí, pro koho je plán zpracováván. Pokud chceme získat půjčku v bance, je nejdůležitější finanční část plánu, pokud chceme oslovit investora, musí být plán zpracován kvalitně na všech úrovních. Pokud píšeme plán jen sami pro sebe, abychom si utřídili myšlenky, stačí stručnější popisy a některé části je možno zcela vynechat. (6)

Velmi důležitý je sběr relevantních informací, která nám umožní v budoucnu kvalifikované rozhodování. V dnešní době, díky pokročilosti informačních technologií, máme on-line přístup k velkému množství informací. V některých případech je ovšem osobní kontakt tou nejlepší volbou, jak se k požadované informaci dostat.

### **2.3.3 Struktura podnikatelského plánu**

V různé literatuře se uvádějí různé podoby podnikatelského plánu, lišící se především podle toho, za jakým účelem a pro koho plán sestavujeme. Bez ohledu na to, jak moc se od sebe různé druhy podnikatelských plánů liší, podstatou je vytvořit pravdivý přehled o potenciálu výnosnosti podniku na uvažovaném trhu.

Pro účely diplomové práce jsem zvolil strukturu podnikatelského plánu podle Srpové a vysvětlení jednotlivých částí jsou volena tak, aby byla relevantní pro podnikatelský plán v praktické části diplomové práce. (9)

1. Titulní list
2. Obsah
3. Úvod a účel
4. Shrnutí
5. Popis podnikatelské příležitosti
6. Cíle firmy a vlastníků
7. Potenciální trhy
8. Analýza konkurence
9. Marketingová a obchodní strategie
10. Realizační projektový plán
11. Finanční plán
12. Předpoklady úspěšnosti a rizika projektu
13. Přílohy

#### **Titulní list**

Titulní list by měl obsahovat název firmy a logo, pokud je již vytvořené. Dále název podnikatelského plánu, autora a dalších klíčových osob atd. Je vhodné připojit i prohlášení, že podnikatelský plán je důvěrný a osoba, která od autorů obdrží podnikatelský plán, nesmí bez jejich souhlasu tento plán poskytnout třetí straně.

## **Obsah**

Obsah by měl obsahovat každý podnikatelský plán, jelikož jeho absence by mohla potenciálního investora odradit od dalšího čtení podnikatelského plánu. Měly by se uvádět nadpisy maximálně do třetí úrovně, více úrovní by znesnadnilo orientaci v plánu.

## **Úvod a účel**

Měl by být sdělen účel, tedy pro koho je plán napsán, např. pro investora. Měla by být zahrnuta informace, jestli se jedná o zkrácený podnikatelský plán či o jeho znění, případně uvést, jestli jsou nějaké kapitoly pořád ve fázi zpracování a kdy budou dokončeny.

## **Shrnutí**

Shrnutí je třeba odlišit od úvodu. Je zde potřeba zkráceně shrnout hlavní myšlenku podnikatelského plánu, je to velmi důležitá část, protože právě zde se čtenář plánu často rozhoduje, jestli je myšlenka natolik zajímavá, že bude pokračovat ve čtení plánu. Určitě by se mělo uvádět následující:

- Stručná charakteristika nabízeného produktu či služby.
- Konkurenční výhoda a užitek pro zákazníka.
- Komentář k trhu (velikost, potenciál, chování zákazníků).
- Klíčoví lidé.
- Nejdůležitější kvantitativní informace - např. potřeba kapitálu.

Shrnutí je sice na začátku podnikatelského plánu, vzhledem k tomu, že zhuštěně podává informace, které jsou zřejmé až po kompletním vypracování podnikatelského plánu, píše se až jako poslední.

## **Popis podnikatelské příležitosti**

Vysvětlíme, kde vidíme příležitost. Může to být např. zcela nový produkt, nový způsob užití stávajícího produktu, unikátní, dosud neposkytovaná služba atd. Čtenář plánu musí nabýt přesvědčení, že právě pisatel podnikatelského plánu je tou nejvhodnější osobou, aby realizovat myšlenku. Je nutné uvést, pro koho je výrobek či služba určena a jak bude náš nápad převeden na peněžní vyjádření. V konkrétním případě založení dámské

posilovny se musí čtenář dozvědět, jaké jsou současné možnosti pro zákaznice jiných posiloven a jak naše posilovna bude řešit jejich potřeby, které konkurence opomíjí.

Popis služby specifikuje její vlastnosti a její hodnotu pro zákazníka. Je důležité se nezaměřit pouze na hlavní službu, což je v tomto případě poskytování cvičební plochy a strojů, neboť to poskytují všichni. Je potřeba se zaměřit hlavně na doplňkové služby, které budou poskytovat konkurenční výhodu. Doporučuje se uvádět, zda budeme doprovodné služby zajišťovat sami nebo ve spolupráci s partnerem, v tomto případě i náklady, které tato spolupráce vyvolá nám a zákazníkovi. Musíme pamatovat i na fakt, že čtenář podnikatelského plánu nemusí být odborník na danou problematiku, proto bychom se měli vyvarovat odborných výrazů, případně je vysvětlit.

Konkurenční výhodu je nutné nalézt. Bez definování konkurenční výhody bychom byli průměrní a to v dnešní době nestačí. Musíme dokázat, že přicházíme s lepší koncepcí, s lepší nabídkou pro zákazníka.

Užitek pro zákazníka je klíčový. Jestliže totiž vstupujeme na trh, kde již působí řada podobných firem a my nepřijdeme s ničím novým, proč bychom pak měli nějaké zákazníky získat? Musíme tedy vědět, kdo jsou naši zákazníci a jaké jsou jejich potřeby, musíme také znát konkurenční nabídku a z potřeb zákazníků vyselektovat ty, na které konkurence nereaguje a jejich nečinnost proměnit v naši konkurenční výhodu.

### **Cíle firmy a vlastníků**

Potenciálního investora se snažíme přesvědčit, že právě my a právě teď jsme schopni úspěšně realizovat navrhovaný podnikatelský plán. Je sice velmi důležité, jaký výrobek či službu nabízíme, jak a komu ji nabízíme, ale investora bude zajímat, kdo je ve vedení firmy, jaká osobnost, případně projeví zájem i o další zaměstnance.

### **Potenciální trhy a analýza konkurence**

Vymezíme potenciální trh a popíšeme jeho znaky. Čím lépe toto provedeme, tím lépe se nám podaří přizpůsobit naše výrobky či službu skutečným přáním zákazníků. Jestliže si přesně nedefinujeme cílový trh, může již v počátku podnikání dojít k velkému zklamání a ztrátám.

Uspějeme jen tehdy, pokud dokážeme uspokojit konkrétní potřeby zákazníků. Ne vždy se ale dá reagovat na potřeby každého individuálně, protože by to mohlo být náročné časově či technicky a to by vedlo k drastickému zdražení pro zákazníka nebo ztrátovost pro firmu. Proto je vhodné zákazníky segmentovat a pro každý segment nabídnout to, co opravdu chce. Samozřejmě se nemusíme zaměřit na všechny segmenty, ale vybereme si ty, které jsou pro nás z nějakého důvodu nejzajímavější.

Je důležité zjistit, zda požadavky daného segmentu jsou v souladu s finančním ohodnocením daného výrobku či služby. Tedy ověřit si, že zákazník je ochoten zaplatit takovou cenu, která odpovídá jeho požadavkům. Segmenty, které mají přehnané požadavky, ale očekávají nižší cenu, než jaká odpovídá nákladům na uspokojení jejich nároků, vyloučíme. Pro tuto eliminaci je vhodné provést průzkum trhu a doplňkově se můžeme obrátit na informace statistického úřadu, informace poskytované ministerstvy, informace Hospodářské komory ČR, noviny, časopisy atd.

U malých firem na nových trzích však nejsou výše zmíněné materiály vypracované, je tedy nutné, aby si firma sama sestavila a provedla dotazníkové šetření na vhodném vzorku obyvatelstva. Postup je následující:

- Vytvoření seznamu otázek relevantních pro podnikání.
- Připravíme dotazníky a absolvujeme co nejvíce pohovorů s potenciálními klienty, čím více dotázaných, tím menší je chybovost výsledků.
- Nesmíme se soustředit jen na číselné údaje, ale hledáme i cílový trh a odhadujeme budoucí vývoj.

V rámci této části podnikatelského plánu budou použity analýzy SLEPT, což je analýza možných změn okolí a Porterova analýza pěti sil.

### **SLEPT analýza**

Analýza SLEPT je analýzou externího marketingového prostředí a zaměřuje se hlavně na společenské (S - social), legislativní (L - legal), ekonomické (E - economic), politické (P - political) a technologické (T - technological) faktory. (10)

## **Sociální faktory (11)**

- Demografické změny v populaci.
- Stárnutí populace - např. důchodci nebudou tvořit velké příjmy posilovně.
- Přístup k životu, trendy - např. v diplomové práci zájem o životní styl.
- Úroveň vzdělání.
- Životní úroveň.

## **Legislativní**

- Vládní omezení, které omezují nebo nařizují podnikateli, jakým způsobem podnikat.
- Úroveň ochrany zákazníka.
- Zákony, vyhlášky, normy atd.

## **Ekonomické**

- Úroková míra a její vliv na cenu kapitálu.
- Míra inflace a její vliv na nákupní priority zákazníků.
- Měnový kurz.
- Míra nezaměstnanosti a s ní spojená možnost získat levnější/dražší pracovní sílu.

## **Politické**

- Změny ve vládě.
- Změny postojů vlády k sektoru, ve kterém podnikáme.
- Místní podpora podnikání.

## **Technologické (12)**

- Míra technologické zastaralosti.
- Vládní výdaje na výzkum a vývoj.
- Přístup k nejmodernějším technologiím.



## **Analýza potenciálu tržní poptávky**

Při analýze potenciálu tržní poptávky budou využity primární a sekundární data. Primární data budou získána z dotazníkového šetření, sekundární data budou převzaty z jiných relevantních zdrojů. Bude posouzena tržní struktura, dynamika trhu a potenciál trhu.

## **Porterova analýza**

Podle Magretty (2012) vysvětluje Porter, že většina lidí si myslí, že konkurenční boj je přímá soutěž mezi jednotlivými konkurenty. Toto je sice nejčastější definice, ale pro Michaela Portera je tato definice příliš úzce zaměřena. Říká, že hlavním smyslem konkurenčního boje není porazit konkurenta, ale vytvořit zisk. Boj o zisk se ovšem nenachází pouze na poli konkurentů, ale firma bojuje o svůj zisk i se zákazníky, kteří vždy preferují platit méně než více. Firma bojuje i se svými dodavateli, kteří preferují za svoji dodávku dostat více. Firma bojuje i s firmami, které sice nejsou přímou konkurencí, ale v jistém smyslu mají podobný produkt, který může být s naším zaměněn, v případě diplomové práce např. jakákoli sportovní aktivita může být substitutem posilovny. Poslední silou, na kterou firma nesmí zapomenout, je možný vstup nových rivalů, pokud se stávajícím firmám bude hodně dařit. (13)

*„Hlavním smyslem konkurenčního boje není porazit konkurenty. Smyslem je vydělávat“*

*(Michael Porter)*

Magretta uvádí příklad, jak lze zjednodušeně nahlížet na 5 sil působící na podnik. Pokud se podíváme na jakýkoli dům, hrad, kostel, panelový dům, kancelářskou budovu či mrakodrap, struktura budovy vás okamžitě informuje o tom, jak je budova užívána, jak funguje, jak uzavírá prostor a tím vytváří přístřeší. Struktury všech budou mají mnohé společné, základy, stěny, okna, střechu atd. (13)

Stejně tak získáme podobný pohled na obor našeho podnikání. Rozložení Porterových sil nám řekne, jak námi zkoumaný obor funguje a jak vytváří hodnotu. Dalo by se říct, že model pěti sil popisuje oborové průměrné ceny a náklady, které bychom se ale my měli snažit prolomit. (13)

### **Stávající konkurence**

Vědět o produktech a službách stávající konkurence je esenciálním minimem. Žádná firma nechce zaspát a později se divit, proč ztrácí zákazníky. Je potřeba konkurenci monitorovat a vždy se snažit nabídnout něco víc, než nabízejí oni. (13)

### **Vyjednávací síla odběratelů**

Pro účely diplomové práce jsou odběratelé klientky posilovny. Pokud máme nějakého "velkého" zákazníka, zde myšleno tak, že nějaká firma bude platit většímu počtu svých zaměstnanců permanentky do posilovny, má tato firma dobré vyjednávací podmínky a může si říct o nižší ceny nebo o nějaké doprovodné služby zdarma. Naopak jedna samotná klientka pravděpodobně nebude mít možnost získat nižší cenu nebo zdarma nějakou přidanou hodnotu. (13)

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Dodavateli jsou myšleni především výrobci a prodejci sportovní výživy, která bude v posilovně nabízená. Pokud by existoval pouze jeden výrobce a jeden prodejce, byla by cena velmi vysoká. Pokud je velké množství výrobců a prodávajících, tak budou soutěžit mezi sebou a ceny budou nižší. Dalším faktorem ceny je množství sportovní výživy, které budeme odebírat, s vyšším množstvím bychom pravděpodobně získali rabat. Dodavateli však mohou být i např. servisní technici posilovacích strojů, instalatér, správce IT atd. I pro ně však platí výše popsaná pravidla. (13)

### **Substituční produkty**

Substituční produkty či služby jsou takové, které splňují stejnou základní potřebu zákazníka, ale každý svým vlastním způsobem. Pokud je zákazníkovi jedno, jakým způsobem danou potřebu uspokojí a jde mu pouze o výsledek, je např. hodina aerobiku substitutem k hodině kruhového tréninku. Tyto substituty znehledňují oborovou ziskovost. (13)

## **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Vstupní bariéry chrání stávající podniky před vstupem nových konkurentů, kteří by přebírali jejich kapacity a zisky. Tato hrozba tu nicméně stále je a to ovlivňuje ziskovost dvojnásobně. Vysoké ceny a ziskovost by jen přilákaly konkurenty, proto stávající firmy raději nastaví nižší cenu a spokojí se s nižšími zisky. Naopak vstup každé nové firmy je pravděpodobně více nákladný, než vstup té předešlé, protože nová firma musí uspokojit potřeby, které nikdo jiný před nimi neuspokojuje. (13)

## **Marketingová a obchodní strategie**

Každý investor ví, že nestačí mít jen úžasný produkt či službu, ale je potřeba mít i vhodně zvolenou formu propagace, jinak o naší skvělé službě nebude vůbec žádné povědomí.

Marketingová strategie odpovídá na 3 základní otázky: (9)

- Jaký bude cílový trh?
- Jaká bude pozice podniku na tomto trhu?
- Jaký pro daný trh zvolíme marketingový mix?

Východiskem pro výběr cílového trhu je jeho segmentace, která byla popsána již v kapitole "Potenciální trhy". Potom, co máme zvoleny cílový segment nebo více segmentů, musíme určit tržní pozici. Jedná se o to, že určíme postavení našeho produktu či služby mezi ostatními konkurenty. Cílem je, aby naše služba byla v povědomí zákazníku a aby ji dokázali odlišit od té konkurenční. Když určujeme tržní pozice, je vhodné postupovat ve třech sekvenčních krocích: (9)

- Identifikování našich konkurenčních výhod - takové výhody, na kterých můžeme náš podnik budovat.
- Výběr optimální konkurenční výhody - zde se preferuje výhoda, které je signifikantní pro spotřebitele, je v souladu s firemní politikou a skutečně představuje konkurenční výhodu.
- Volba komunikace - zvolíme takovou komunikaci se zákazníkem, aby naši konkurenční výhodu jednoduše pochopil a přijal.

V posledním kroku bude rozhodnuto o marketingovém mixu. V diplomové práci bude uveden marketingový mix 7P, který je rozšířením klasického marketingového mixu 4P a 5P, tyto koncepce budou porovnány s koncepcí 4C. (14) (15)



Obrázek 1: Marketingový mix (Zdroj: <http://marketingmix.co.uk/>)

## Produkt

V případě diplomové práce služba, tvoří podstatu našeho podnikání. Produkt je jádrem celého marketingu, na který se nabalují další činnosti. Ke službě se vytváří cena, přemýšlí se o místě, kde ji propagovat, jak danou službu propagovat a jací lidé budou danou službu nabízet. Řešíme následující otázky: (15) (16)

- Které služby budeme nabízet sami a které outsourcovat?
- Jaké budou parametry dané služby, záruky za služby, jaké budou doprovodné služby?
- V jakých objemech můžeme danou službu nabízet, aby to nemělo vliv na její kvalitu?

## **Cena**

Na ceně závisí prosperita firmy a její dlouhodobá existence. Je dobré znát elasticitu poptávky, abychom věděli, co udělá případné zvyšování nebo snižování ceny. Faktory, které je nutné zohlednit při tvorbě ceny, jsou následující: (15) (16)

- Cíle firmy.
- Náklady.
- Poptávka.
- Právní a regulační opatření.

## **Distribuce**

Vzhledem k tomu, že v případě diplomové práce se jedná o službu, která je nepřenositelná z místa na místo a poskytovaná pouze v naší provozovně, je klíčový především vhodný výběr místa provozovny.

## **Propagace**

Tato část marketingového mixu řeší, jakým způsobem bude služba propagována. Propagace může být na sociálních sítích, v rádiu či televizi, je možnost vytisknout a rozdávat letáky. Jednou z možností, jak potenciální zákazníci se službou seznámit, mohou být např. naše zastoupení na sportovním veletrhu nebo rozdávání letáků s tlumočením doprovodných informací, jedná se o osobní prodej.

Další formou propagace podniku je public relation, jako vztah s veřejností, chápáno v nejširším smyslu. Míra zapojení public relation se zvětšuje s velikostí firmy, velmi záleží i na předmětu podnikání. Pro posilovnu by mohlo fungovat např. poskytování všech informací veřejně nebo bychom mohli vydávat firemní časopis.

Přímý marketing by se dal využít zejména přes e-mailové adresy klientek, kde budou dostávat informace o právě probíhajících a budoucích akcích. (15) (16)

## **Lidé**

Při poskytování služby mají lidé, zaměstnanci podniku, velmi důležitou roli. Zákazníci totiž nevnímají jenom, co je nabízeno, ale i kdo to nabízí, jeho odbornost, ale důležité jsou i osobní pocity zákazníka z osoby poskytovatele služby. (16)

## **Procesy**

Procesy určují, jakým způsobem bude služba zákazníkům nabízena. Zde se bude jednat především o softwarové řešení, databáze klientů a práce s nimi. (17)

## **Fyzický důkaz**

U fyzického důkazu jde především o to, aby bylo jasně patrné, že daná služba proběhla. Např. konzultace s trenérem vyústí v sestavení tréninkového plánu.

## **4C marketing**

Marketingový mix v pojetí "P" řeší pohled na službu z hlediska firmy, koncept 4C pohlíží na službu z hlediska zákazníka. Určuje, jak služba řeší potřeby zákazníka, tedy jaká je hodnota služby pro zákazníka. Dále je bráno v potaz, jaké náklady vznikají zákazníkovi, dostupnost služby a komunikace, která musí být oboustranná. (15)

## **Realizační projektový plán**

Realizační plán je vždy vhodné sestavit, ideálně i v grafické podobě pro přehlednost, aplikujeme např. Ganttův diagram. Po sestavení plánu doby trvání realizace podnikatelského plánu a jeho jednotlivých kroků získáme představu, kdy co dělat a možnost kontroly nad plněním průběhu jednotlivých kroků. (9)

## **Finanční plán**

Finanční plán je transformací předchozích částí podnikatelského plánu do číselné podoby. V této části se prokáže reálnost z ekonomického pohledu. V této části podnikatelského plánu by měly být uvedeny plán nákladů, plán výnosů, plán cash flow, predikce výkazu zisku a ztrát, počáteční rozvaha, finanční analýza, bod zvratu, hodnocení efektivnosti, plán financování atd.

V případě začínající firmy potřebujeme peníze na samotné zahájení činnosti a spousta finančních prostředků je spotřebován ještě před prvním dnem otevření podniku, např. na pořízení dlouhodobého majetku, oběžného majetku, na přestavbu objektu, poplatky za notáře atd. Podnikatel však musí počítat s tím, že mu musí zbýt i prostředky na financování provozních nákladů do doby, než podnik začne být ziskový. Je potřeba platit mzdy zaměstnancům, nájemné, energie, dodavatelům atd. (9)

### **Výnosy a příjmy**

Je potřeba, aby podnikatel rozlišoval pojem výnosy a příjmy. Výnosy jsou prostředky, které by podnikatel měl obdržet za určité sledované období. Počítají se sem i ještě neuhrazené pohledávky a proto je potřeba sledovat i položku příjmů, tedy to, co je v daném okamžiku skutečně na firemním účtu. (9)

### **Předpoklady úspěšnosti a rizika projektu**

Poslední kapitola podnikatelského plánu by měla ukázat, že známe silné a slabé stránky našeho podniku a příležitosti a hrozby, které se nacházejí na trhu. Zde je vhodné použít SWOT analýzu, která je jakýmsi shrnutím předchozích kapitol. Posuzujeme silné stránky podniku (S - strengths), slabé stránky (W - weaknesses), příležitosti (O - opportunities) a hrozby (T - threats). (18)

#### **Silné stránky**

Silnými stránkami mohou být např. zkušenost managementu, kvalifikace pracovníku, kvalitní servis, příjemné prostředí provozovny, dobrá dostupnost provozovny atd. (18)

#### **Slabé stránky**

Slabé stránky nemůžeme investorovi zamlčet. Kdybychom žádné slabé stránky neuvedli, nepůsobili bychom důvěryhodně, každý podnik má slabé stránky, zvláště pak ty začínající. Slabými stránkami mohou být např. kapitálová síla, méně zkušený management v dané oblasti, nekvalifikovaný personál atd. Je však vhodné na slabou stránku reagovat pozitivem, např. personál je sice nezkušený, ale to nám otevírá prostor pro to, abychom je vyškolili přesně podle požadavků našich zákazníků. (18)

## **Příležitosti**

Zde se zamýšlíme, jaké na trhu existují příležitosti, např. expanze do jiného města, kde daná služba ještě není nabízena. Měla by být posouzena atraktivita příležitostí a jejich naděje na úspěch. (18)

## **Hrozby**

Hrozby jsou nedílnou součástí každého podnikání a hrozí nám vždy, může se jednat o zvýšení zdanění právnických osob, vstup nových konkurentů na trh atd. je potřeba posoudit, s jakou pravděpodobností nastanou, jaký bude dopad a jak se jim dá předejít. (18)

Pro analýzu rizik můžeme použít např. metodu RIPRAN, kdy se snažíme vyhledat všechny rizika spojená s naším podnikáním, pravděpodobnost, že dané riziko nastane a jaký bude dopad, pokud nastane. Hodnotu pravděpodobnosti a dopadu vynásobíme a hodnoty pro přehlednost vyneseme do grafu. Zároveň si stanovíme 2 hranice. Rizika, která budou pod první hranicí označíme jako nepodstatná a nebudeme se jimi zabývat. Rizika mezi první a druhou hranicí označíme sice za méně závažná, nicméně bychom se jimi zabývat měli. Rizika, která budou nad druhou hranicí, jsou rizika závažná, s vysokou pravděpodobností nebo dopadem nebo dokonce kombinací obou faktorů. Toto jsou rizika ohrožující existenci podniku a podnikatel musí urychleně podniknout kroky ke snížení nebo odstranění rizik. Poté, co jsou podniknuty kroky ke snížení či eliminaci rizik, je vhodné sestavit nový graf. (18)

Ke snížení rizik můžeme přistupovat různými způsoby a na každé riziko je vhodné použít vhodné opatření.

**Diverzifikace** - Můžeme např. rozšířit portfolio služeb, když poklesne poptávka po jedné službě, nebude to pro podnik zničující, protože stále bude mít příjmy z jiných služeb.

**Dělení rizika** - Podnikatel hledá investora či společníka ke svému podnikání, aby se riziko z neúspěchu rozdělilo mezi více účastníků.



**Přenos rizika** - Podnikatel přenesse riziko na jiný subjekt, např. formou pojištění, které kryje možné budoucí ztráty vzniklé z určitého typu plnění.

### **Přílohy**

Počet příloh se u každého podnikatelského plánu liší, záleží na rozsahu podnikání, detailnosti podnikatelského plánu, technické náročnosti atd. Do příloh by mohlo být zařazeno: (9)

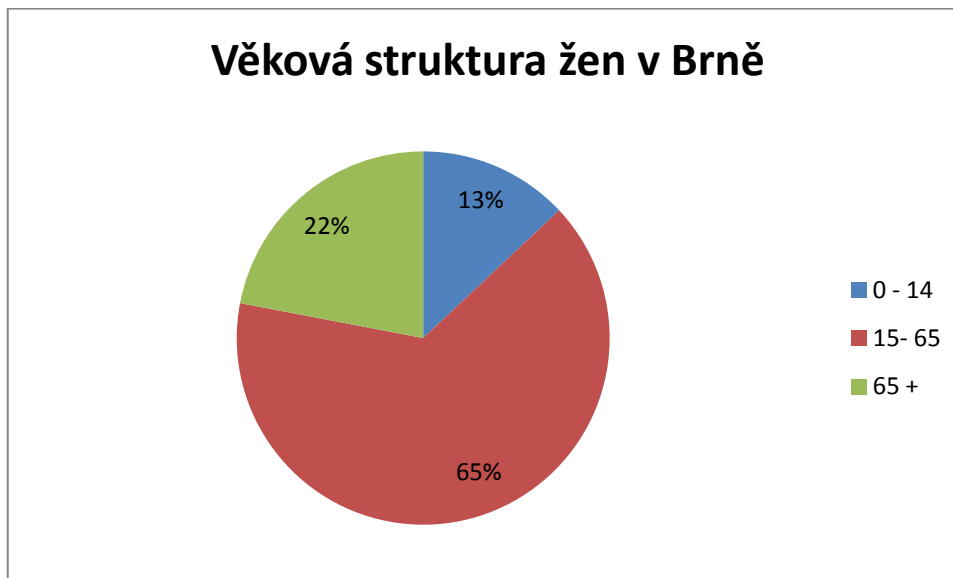
- Životopisy vedení firmy.
- Analýzy trhu.
- Články z novin a časopisů o daném trhu.
- Podklady z finanční oblast - rozvaha, výkaz zisku a ztrát atd.
- Obrázky, tabulky, grafy.
- Technické výkresy.
- Důležité smlouvy.

### 3 Analýza problému a současné situace

#### 3.1 SLEPT analýza

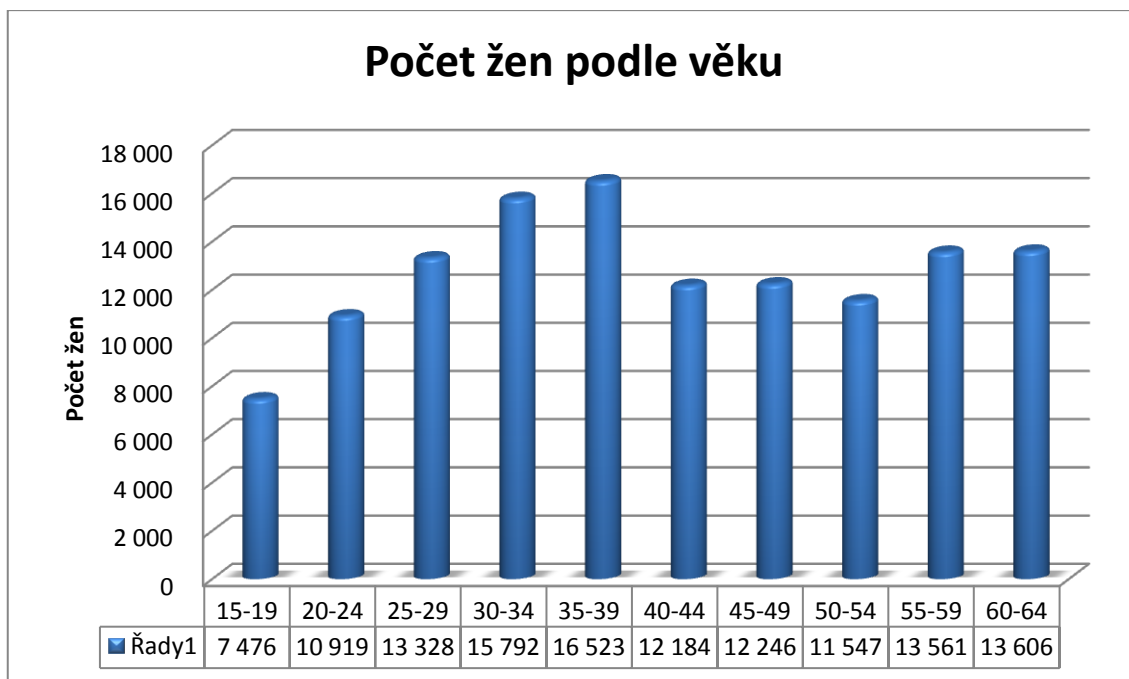
##### 3.1.1 Sociální faktory

Ke 31. 12. 2012 žilo v městě Brně 195 909 žen.



**Graf 1: Věková struktura žen v Brně (Zdroj: Český statistický úřad)**

Žen do věku 14 let je 25 800, žen ve věku 15 - 64 let je 127 182 a žen nad 64 let je 42 927. Dívky do věku 14 let jsou pro posilovnu zajímavé pouze jako budoucí zákaznice, v posilovně je ovšem povolen vstup pouze ženám ve věku 15 let a více a to z toho důvodu, že mladší dívky ještě nemají ukončený fyzický vývoj a nadměrná zátěž by jejich organismus mohla poškodit. Nejzajímavější věkovou skupinou jsou pak ženy ve věku 15 - 64 let. Ženy, kterým je 65 let a více sice tvoří nezanedbatelnou skupinu, avšak provozování sportovních aktivit u této skupiny je spíše výjimkou.

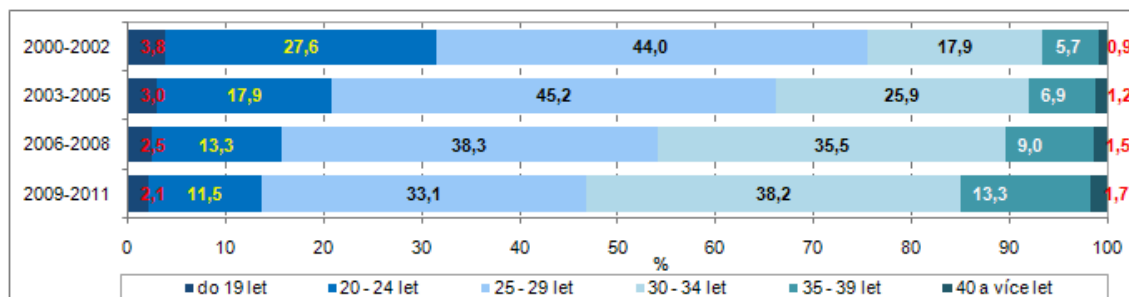


**Graf 2: Počet žen v Brně podle věku (Zdroj: Český statistický úřad)**

Pro posilovnu jsou důležité 3 hlavní skupiny klientek, pro které budou nabízeny speciální slevy nebo různé služby. jedná se o studenty, maminky a pracující ženy.

Do kategorie studentky si posilovna pro své účely řadí ženy ve věku 15 - 24 let, což znamená 18 395 studentek. Situace v Brně je ovšem komplikovanější, jelikož je Brno studentským městem s více než 80 000 vysokoškolskými studenty. Potenciální klientky nejsou jen ženy, které v Brně žijí, ale i které mají trvalé bydliště jinde a do Brna dojíždí studovat. Počet potenciálních studentek tedy bude určitě vyšší než 18 395. (19)

Další kategorií jsou maminky, pro které nabídneme unikátní službu v podobě kruhových tréninků s doprovodnou službou hlídání dětí v našem dětském koutku.



**Graf 3: Věková struktura rodiček v Jihomoravském kraji**

Z výše uvedeného grafu je patrné, že věk rodiček neustále stoupá. V roce 2000 byl průměrný věk rodiček 26, 9 let, v roce 2011 již byl průměrný věk 30, 4 let. Počet rodiček do 19 let klesl od roku 2000 téměř na polovinu, počet rodiček ve věku 20 - 24 let klesl dokonce více než o polovinu. Počet rodiček ve věku 25 - 29 let klesl asi o čtvrtinu. Naopak počet rodiček ve věku 30 - 34 let se více než zdvojnásobil, stejný trend je zaznamenán v počtu rodiček ve věku 35 - 39 let. Počet rodiček nad 40 let se téměř zdvojnásobil. (20)

Jelikož posilovna chce cílit hlavně na maminky s dětmi, je tento trend vývoje pozitivní, neboť se předpokládá, že ženy spíše budují kariéru, ať už samy či s partnerem a dítě si pořizují, až jsou lépe hmotně zajištěné. Proto je předpoklad, že si stále více maminek bude moci dovolit účastnit se našich kruhových tréninků.

Za rok 2012 se v Brně narodilo 4 365 dětí, v roce 2011 to bylo 4 401. Je tedy patrné, že počet narozených dětí je poměrně konstantní. Do dětského koutku budou pouštěny děti v předškolním věku, tedy do věku 6 let. Z toho, že se každý rok v Brně narodí nejméně 4 tisíce dětí posilovna odhaduje, že je v Brně cca 24 tisíc potenciálních klientek - maminek. (21) (22)

Poslední a největší skupinou jsou ženy pracující. Zde se jedná o ženy, které již nemohou nárokovat čerpání studentských slev, ještě nemají děti nebo mají děti již odrostlé, případně mají děti ve školním věku, ale nemají zájem o kruhové tréninky se zajištěným hlídáním dětí.

Dle Českého statistického úřadu byla míra nezaměstnanosti žen k 31.3.2013 v Jihomoravském kraji 8,17 %, ve městě Brně je výsledek mírně příznivější a dosahuje 8,05 %. Uchazečů na jedno volné pracovní místo je pak 20, 9. (23)

Na míru nezaměstnanosti a na počet uchazečů na jedno volné pracovní místo se dá dívat dvěma různými způsoby. Vyšší míra nezaměstnanosti pravděpodobně znamená větší skupinu potenciálních zákaznic, které jsou ale nezaměstnané a pravděpodobně si nebudou moci dovolit zaplatit za posilovnu. Na druhou stranu je pravděpodobné, že se podaří sehnat levnější pracovní sílu díky vysokému konkurenčnímu boji, který připadá na jedno pracovní místo.

### 3.1.2 Legislativní faktory

Od 1. ledna 2014 začíná platit Nový občanský zákoník a Zákon o obchodních korporacích. NOZ přináší změny do zákona o dani z příjmu.

Zdanění u dohody o provedení práce bude upraveno tak, aby základ pro srážkovou daň odpovídal příjmům, které nepodléhají odvodům na sociální a zdravotní pojištění. Zaměstnanec, který pracuje na tuto dohodu a nepodepsal prohlášení k dani, má zvýšený limit pro aplikaci 15% srážkové daně u příjmů ze závislé činnosti z 5 000 Kč na 10 000 Kč měsíčně. (24)

Od 1. ledna 2013 se změnila sazby DPH, snížená se zvýšila z 14 % na 15 % a základní z 20 % na 21 %, tyto sazby jsou uvedeny v Zákonu o DPH § 47. Dle přílohy č. 2 k zákonu č. 235/2004 Sb.<sup>1</sup> podléhají služby posiloven a fitcenter snížené sazbě DPH. (25)

Dle zákona č. 586/1992 Sb.<sup>2</sup> je daň u z příjmu fyzických osob 15 % a daň z příjmu právnických osob 19 %. (26)

Nařízením vlády č. 210/2013 s účinností od 1. 8. 2013 mění výše základní sazby minimální mzdy z původních 8 000 Kč na současných 8 500 Kč. Z tohoto vyplývá, že mzda, plat, ale i odměna z dohody o provedení práce či o pracovní činnosti<sup>3</sup> nesmí být nižší než 8 500 Kč. V případě zaměstnanců s hodinovou sazbou se minimální mzda zvyšuje na 50,60 Kč (dosud 48,10 Kč). (27)

Z makroekonomických poznatků vyplývá, že zvyšování minimální mzdy může vést k vyšší nezaměstnanosti, s rostoucí mzdou sice chce více lidí pracovat, ale ze stran firem není zájem v důsledku nutnosti vyplácet vyšší mzdy.

Dohoda o provedení práce musí být podepsána písemně zaměstnancem i zaměstnavatelem a dle § 75 zákoníku práce nesmí být ve větším rozsahu než 300 hodin ročně. Sociální a zdravotní pojištění se platí až od příjmu 10 001 Kč měsíčně. (28)

*„Dohoda o pracovní činnosti je upravena v § 76 zákoníku práce a lze jí považovat za jakousi pracovní smlouvu na zkrácený úvazek. Lze jí uzavřít výlučně písemně, kdy obě strany obdrží jednu kopii dohody. Roční rozsah hodin není v tomto případě na rozdíl od*

---

<sup>1</sup> Zákon o DPH

<sup>2</sup> Zákon o dani z příjmu

<sup>3</sup> při odpracování 40 hodin týdně

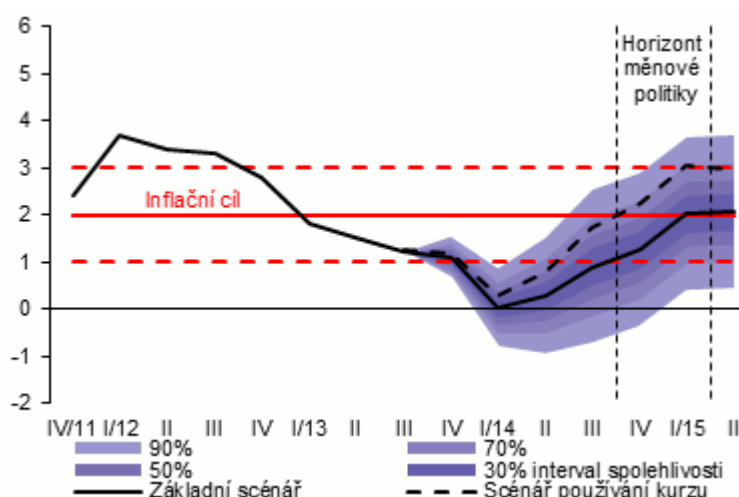
dohody o provedení práce nijak omezen, týdenní rozsah však nesmí v průměru překračovat 20 hodin, a to maximálně za dobu 52 týdnů." (29)

Z dohody o pracovní činnosti platí zaměstnanec i zaměstnavatel sociální a zdravotní pojištění až od částky 2 500 Kč měsíčně.

### 3.1.3 Ekonomické faktory

**Inflace** - míra inflace je vyjádřena průměrným procentním přírůstkem spotřebitelských cen sledovaného roku oproti roku předchozímu. Inflace spotřebitelských cen v roce 2013 dosáhla průměrné hodnoty 3,3 %. V roce 2013 se inflační tempo zpomalilo a za 1. až 9. měsíc roku 2013 byla průměrná inflace spotřebitelských cen okolo 1,51 %. (30)

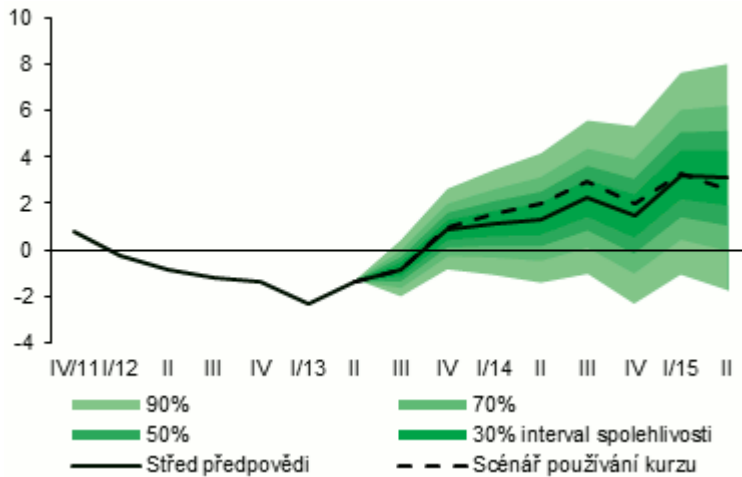
(31)



Graf 4: Prognóza inflace na horizontu měnové politiky (Zdroj: Česká národní banka)

Z výše uvedeného grafu je patrné, že inflace bude počátkem roku 2014 ještě klesat, ale již ve druhém kvartále začne opět růst a předpokládá se, že v posledním kvartále roku 2014 by mohla dosáhnout úrovně 2,2 % a v prvním kvartále roku 2015 dokonce 3 %. (32)

**HDP** - díky příchodu ekonomické krize, jejíž počátky sahají do roku 2008, ale naplno se začíná projevovat v roce 2009, se růst HDP zpomalil. V roce 2007 HDP meziročně vzrostlo o 6,1 %, ale v roce 2008 už jen o 2,5 %. Rok 2009 byl nejvíce kritický a HDP pokleslo o 4,1 %. Následně došlo k mírnému oživení ekonomiky a HDP rostlo v roce 2010 o 2,2 % a v roce 2011 o 1,7 %. V roce 2012 však HDP pokleslo o 1,2 % a v roce 2013 se předpokládá rovněž záporný vývoj HDP. (33)



Graf 5: Prognóza HDP (Zdroj: Česká národní banka)

Dle prognózy ČNB by HDP v roce 2013 mělo klesnout o 0,9 %, ale v dalších letech by již mělo růst, v roce 2014 o 2,1 % a v roce 2015 dokonce o 2,5 %. (32)

**Měnové kurzy** - v listopadu ČNB intervenovala k oslabení koruny, kdyby tuto intervenci neučinila, hrozila by deflace. Slabá koruna navíc zvýší export, naopak import se prodraží. Kurz EUR/CZK se v roce 2013 až do listopadu pohyboval v rozmezí 25 až 26 Kč za Euro, díky listopadové intervenci však koruna oslabila až k hranici 27 Kč za Euro a koruna dál oslabovala, dokonce oslabila na více než 27,60 Kč za Euro. Dne 27.12.2013 je kurz EUR/CZK 27,44 Kč za Euro. Dne 21. 4. 2014 je kurz 27,462 Kč za Euro. ČNB by chtěla dlouhodobě držet kurz okolo 27 Kč za Euro. (34) (35)



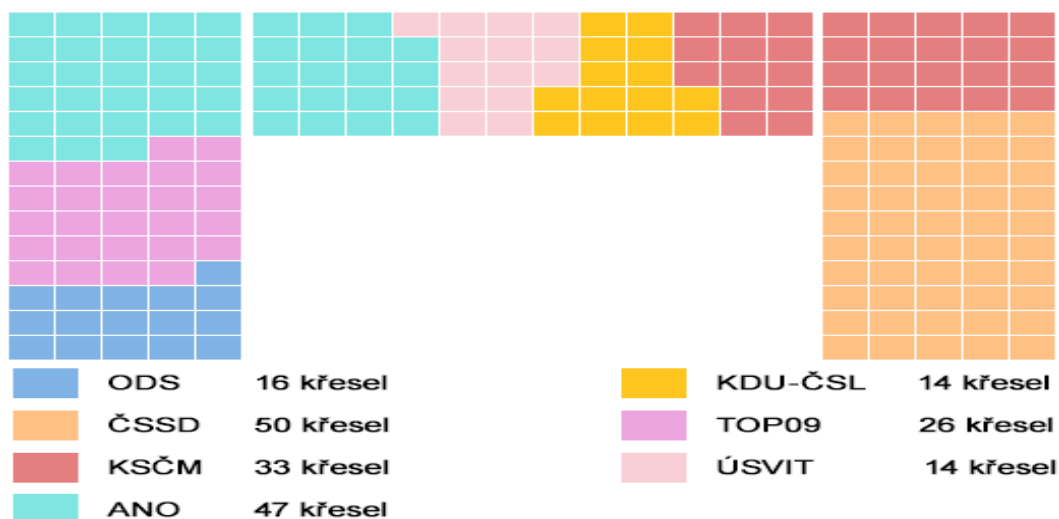
Graf 6: Kurz EUR/CZK (zdroj: Kurzy.cz)

Pro posilovnu je slabá koruna nevýhodná, neboť se předpokládá nákup strojů od slovenské firmy DAFE, která ale požaduje platbu v Eurech, což by nákup prodražilo o několik desítek tisíc Kč.

### 3.1.4 Politické faktory

V říjnu 2013 se uskutečnily předčasné volby do poslanecké sněmovny, výsledek je patrný z následujícího obrázku. (36)

Rozložení Sněmovny po volbách 2013



Obrázek 2: výsledek voleb do poslanecké sněmovny 2013 (Zdroj: Novinky.cz)

Ve volbách zvítězila ČSSD a obsadí 50 křesel ve sněmovně a na druhém místě skončilo ANO a obsadí 47 křesel. Spolu s KDU-ČSL, které připadne 14 křesel, vytvoří vládu a dohromady budou mít 111 ze 200 křesel. To nové vládní koalici zajistí pohodlnou většinu<sup>4</sup>. (37)

Vzhledem k tomu, že vítězná strana je levicová a levicový bude i premiér, lze předpokládat, že bude změněno daňové zatížení v neprospěch firem.

Dle koaliční smlouvy a jejího odstavce 1.2.1 - Změny od roku 2014, se strany zavazují, že v roce 2014 nebudou provádět žádné změny v daňových předpisech, které by měnily výši zdanění v roce 2014. (38)

Ovšem dle odstavce 1.2.4 -Změny v daňovém zatížení od roku 2015 až do konce volebního období, se koalice zavazuje daňovou zátěž přesunout z různých vybraných skupin na jiné. Dojde k omezení výše paušálních nákladů u OSVČ absolutní částkou

<sup>4</sup> ČSSD obdržela 20,45 % všech hlasů, ANO 18,65 % všech hlasů a KDU-ČSL 6,78 % všech hlasů.



a/nebo snížení procentní sazby paušálních nákladů. Dále chce koalice snížit DPH na léky, knihy, dětské pleny atd. Daňovou ztrátu chce vybrat v odvětví hazardu. (38)

Je otázka, nakolik bude výše popsany proces přesunu daňové zátěže skutečně rentabilní a jestli se nebudou muset zvýšit daně i v jiných odvětvích než jen hazardu. Levicové strany mají tendenci daněmi více zatížit fyzické osoby s vyššími příjmy a právnické osoby, naopak fyzickým osobám s nižšími příjmy poskytovat daňové úlevy. Není tak vyloučeno, že by při stále trvajícím schodku státního rozpočtu směřovaly kroky koalice ke zvýšení zdanění firem a bohatých.

Tento krok je však málo pravděpodobný, protože silný koaliční partner v čele s Andrejem Babišem by byl pravděpodobně proti zvýšení zdanění právnických osob.

### **3.1.5 Technologické faktory**

V případě posilovny je nutné zacílit pozornost zejména na vybavení posilovny. Samozřejmě že všechny permanentky, jednotlivé vstupy a prodeje suplementů budou evidovány přes vhodný software, tan ale neklade zvýšené nároky na hardware a proto bude stačit běžný stolní počítač.

Výběr posilovacích strojů je klíčový a je potřeba zvážit, který dodavatel je nejlepší volbou. Od strojů se předpokládá dlouhá výdrž a nízká poruchovost, když už se nějaká porucha vyskytne, předpokládá se reakce servisního technika nejpozději do 24hodin od nahlášení poruchy.

Posilovna musí být vybavena stroji, které jsou určeny pro komerční použití. Takové stroje jsou sice dražší, ale levnější stroje pro domácí použití nejsou na takovou zátěž stavěny a rychle by se opotřebovaly. Navíc by pravděpodobně nebyla uznána záruka, jelikož se záruka na stroje na domácí použití nevztahuje na situaci, kdy jsou stroje užívány komerčně.

Pohled na vývoj technologie posilovacích strojů je dvojitý a vztahuje se zejména na stroje v kardio zóně. Klasické posilovací stroje využívají dlouhodobě stejnou technologii, maximálně dostanou modernější design, ale funkčnost se téměř nemění a když jsou nakoupeny kvalitní stroje, vydrží řadu let.

Kardio zóna je kritickou oblastí posilovny a zde dochází k poruchám nejčastěji, stroje jsou totiž daleko složitější než klasické posilovací stroje, skládají se z více pohyblivých částí a proto je tak více věcí, které se mohou porouchat. Je rozumné se soustředit především na kvalitu těchto strojů a softwarové funkce odsunout do pozadí, i když základní monitorovací funkce musí být zachovány.

Když se při nákupu vybavení kardio zóny budeme soustředit na to, abychom nakoupili hi-tech vybavení, náklady neúměrně porostou v poměru k růstu kvality a budeme platit především za softwarové funkce strojů, které většina klientek nevyužije, navíc na takto složitých strojích bývá obtížné nastavit i základní funkce jako je např. monitorování rychlosti a času, zátěž, spálené kalorie atd.

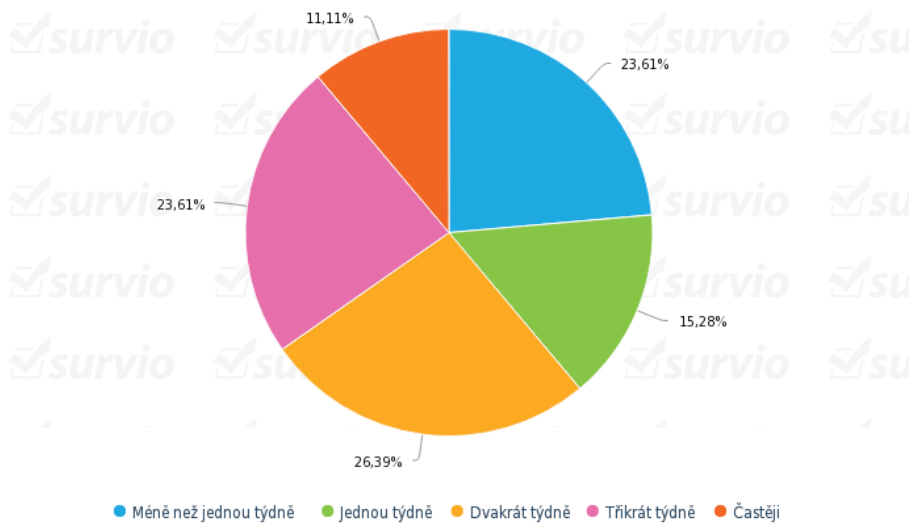
## **3.2 Analýza tržní poptávky**

### **3.2.1 Primární data**

Primární data byla získána z dotazník, který byl vytvořen za účelem lepšího poznání trhu a zákazníka. Cílem bylo získat představu o požadavcích potenciálních klientek na posilovnu, polohu posilovny, její služby, cenu atd. Tyto informace budou důležité při stanovování ceny, výběru lokality a poskytování dalších služeb. Informace poslouží jako základ pro marketingovou propagaci posilovny.

Dotazník byl vytvořen na stránkách [www.survio.com](http://www.survio.com) autorem práce. Ze 105 respondentů vyhovuje potřebám průzkumu 72, tzn. že 72 respondentů ze 105 chodí pravidelně či nepravidelně cvičit. Následné statistiky budou pracovat se vzorkem 72 respondentů jako 100 %. Otázky jsou uvedeny v příloze č. 1.

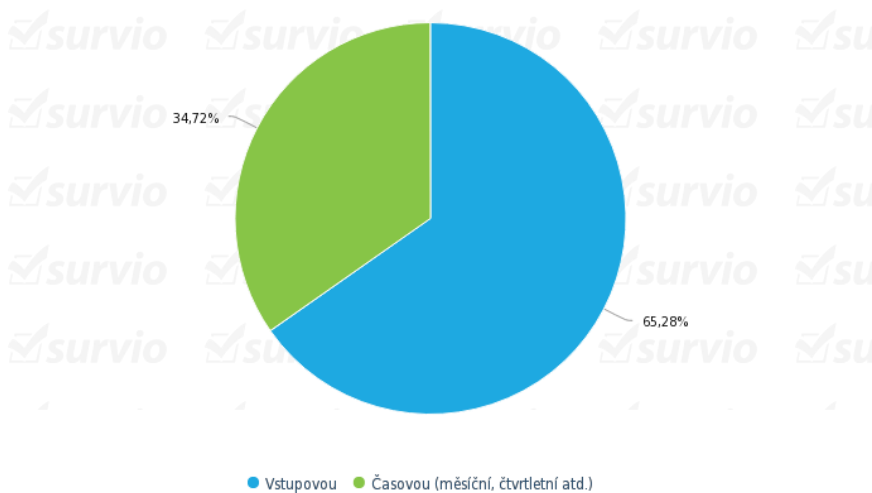
1 Jak často chodíte cvičit do posilovny?



**Graf 7: Otázka 1 (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Z první otázky vyplývá, že více než 60 % žen chodí cvičit dvakrát týdně a častěji.

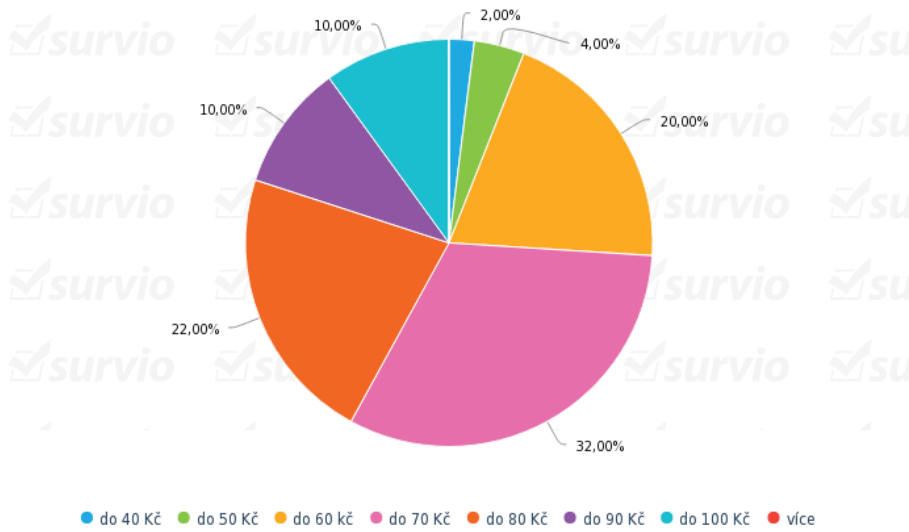
2 Jaký typ permanentky upřednostňujete?



**Graf 8: Otázka 2 (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Asi 65 % žen upřednostňuje vstupovou permanentku, 35 % má zájem o časovou. tento údaj souhlasí s tím, že asi 35 % žen chodí cvičit častěji než dvakrát týdně. Při vstupu 2 krát týdně se totiž většinou ještě vyplatí mít vstupovou permanentku.

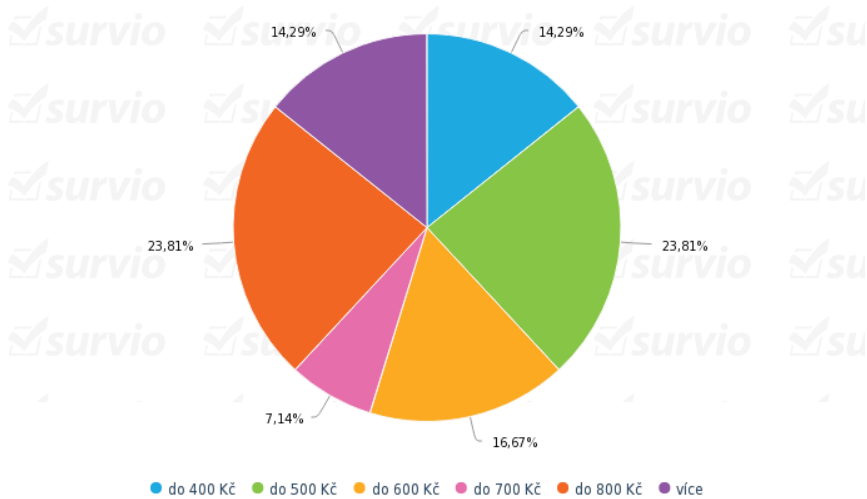
3 Pokud preferujete vstupovou permanentku, kolik jste ochotná dát za vstup?



**Graf 9: Otázka 3 (zdroj: Vlastní zpracování)**

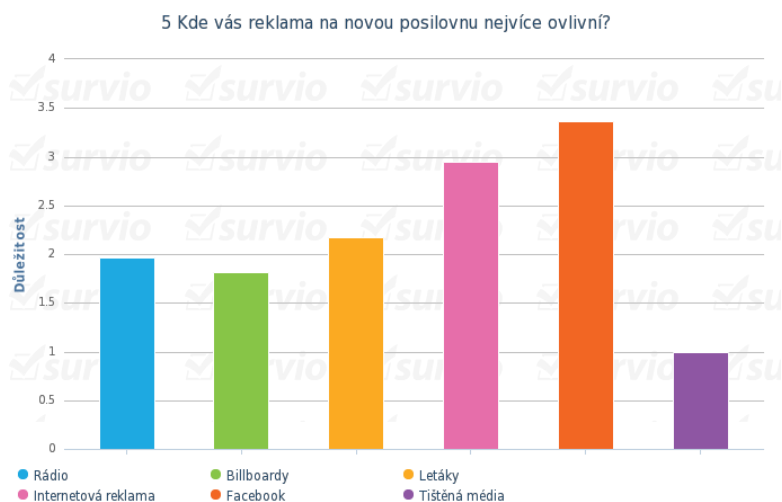
Ženy, preferující vstupovou permanentku, jsou ochotny utratit 60 a více korun v 74 % případů. Žen, ochotných utratit do 60 Kč je pouze 26 %.

4 Pokud preferujete časovou permanentku, kolik jste ochotná dát za měsíční permanentku?



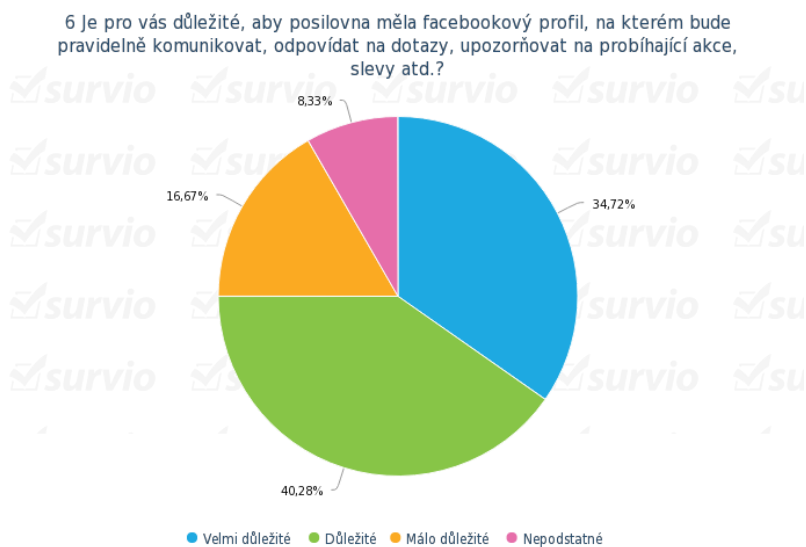
**Graf 10: Otázka 4 (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Téměř 62 % žen je ochotných utratit za měsíční permanentku více než 500 Kč.



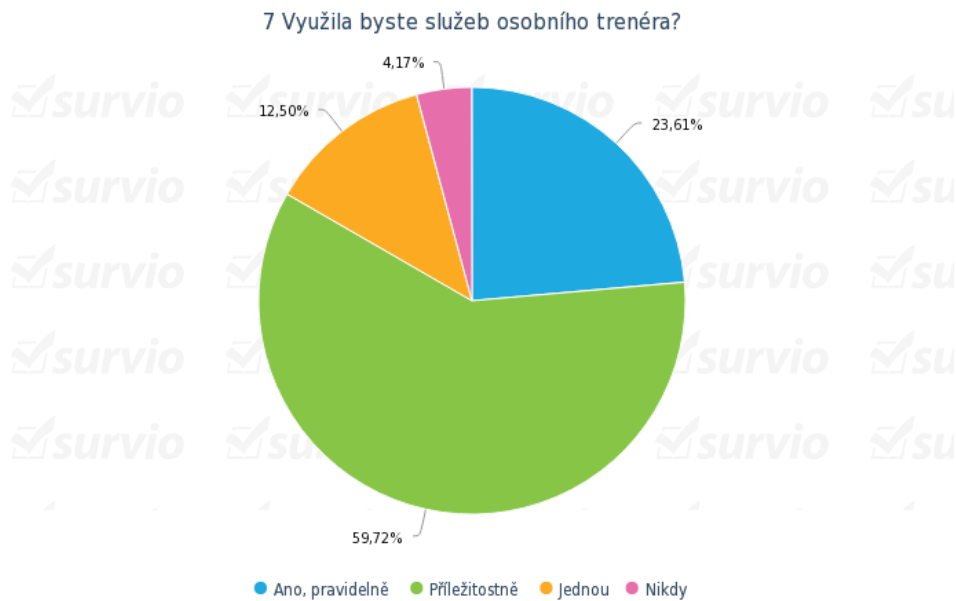
**Graf 11: Otázka 5 (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Z grafu vyplývá, že nejvhodnější propagace bude pomocí facebooku a internetové reklamy, nejméně přínosná bude reklama v rádiu.



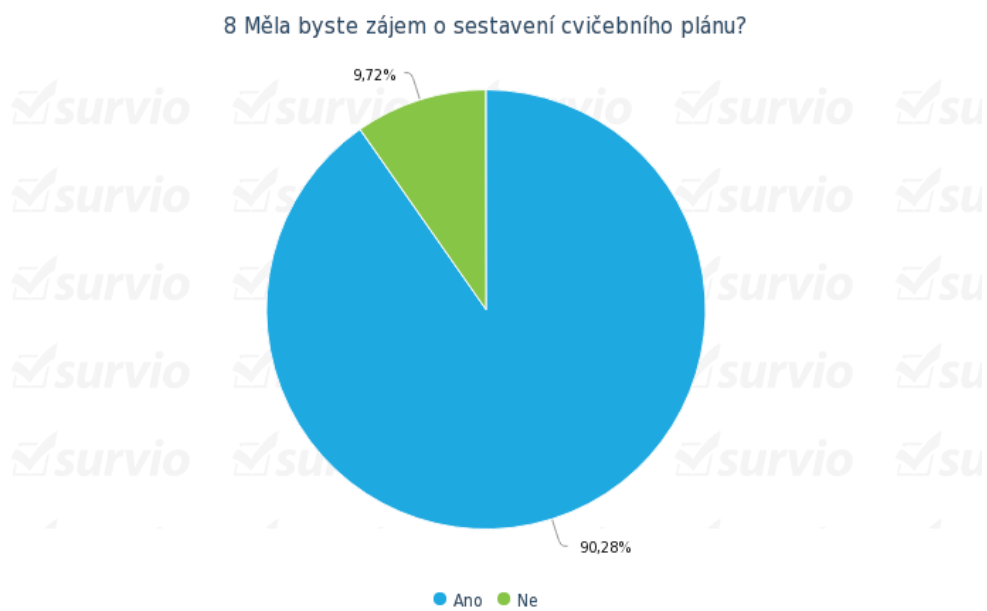
**Graf 12: Otázka 6 (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Potvrdil se názor, že by posilovna měla mít dobře vedené a aktualizované facebookové stránky. Je to důležité nebo dokonce velmi důležité pro 75 % respondentů.



**Graf 13: Otázka 7 (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Je až překvapivé, kolik % respondentů má zájem o trenérské služby. Více než 23 % by trenéra využívalo pravidelně a téměř 69 % příležitostně.



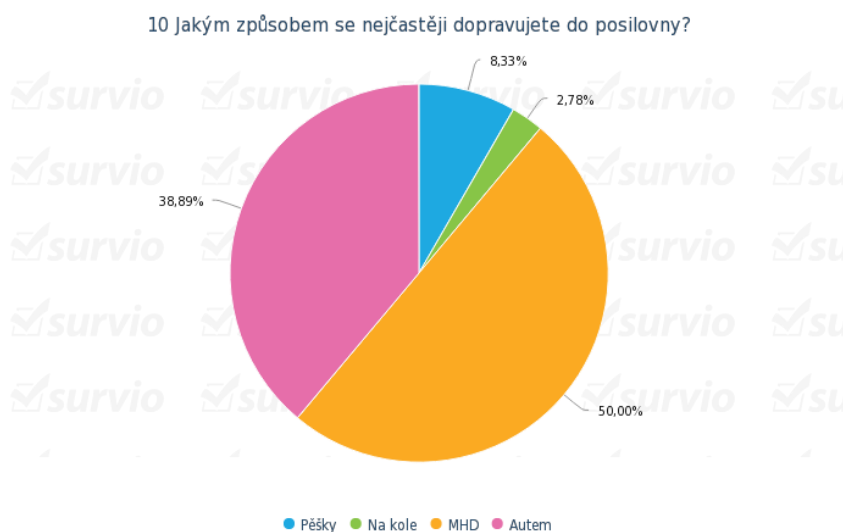
**Graf 14: Otázka 8 (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Sestavit cvičební plán by si nechala více než 90 % potenciálních klientek.



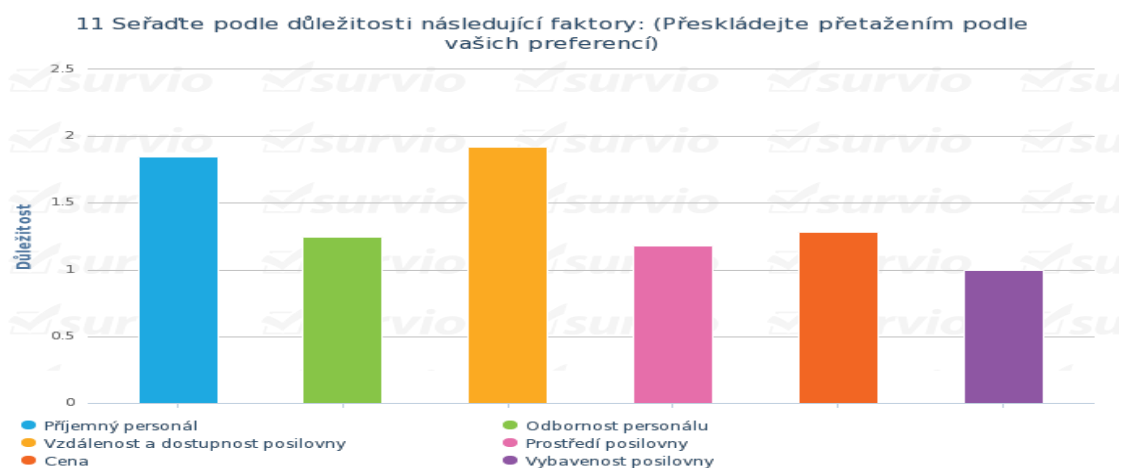
**Graf 15: Otázka 9 (Zdroj: Vlastní zpracování)**

O poradenství v oblasti výživy by mělo zájem 75 % respondentů, proto je vhodné, aby v posilovně figurovala osoba kompetentní k této činnosti.



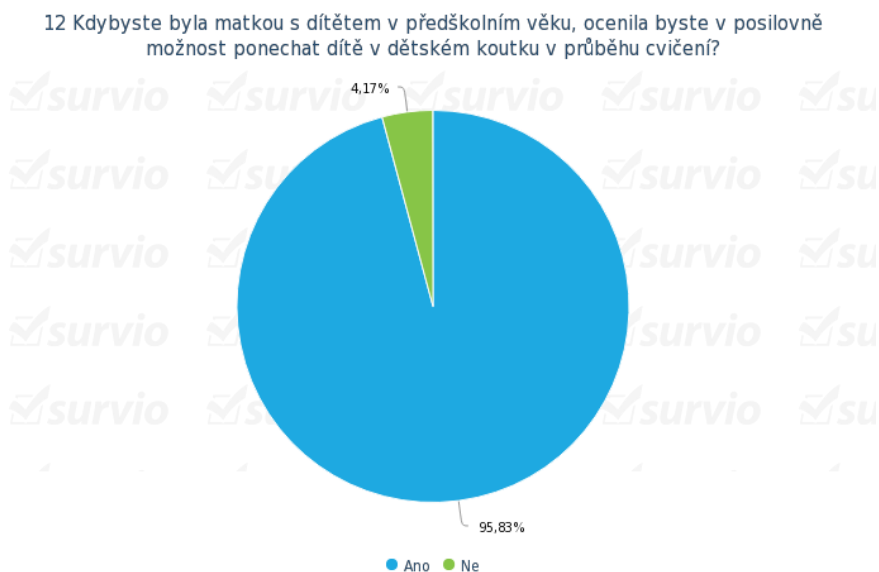
**Graf 16: Otázka 10 (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Polovina respondentů se dopravuje MHD, je nutné, aby zastávka byla blízko. Téměř 39 % však jezdí do posilovny autem, je nutné mít v blízkosti zajištěné parkování.



**Graf 17: Otázka 11 (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Pro respondenty je nejdůležitější vzdálenost a dostupnost posilovny, těsně na druhém místě je příjemný personál. Překvapením je, že cena je až 3. nejdůležitější a výrazně zaostává za prvními dvěma pozicemi.

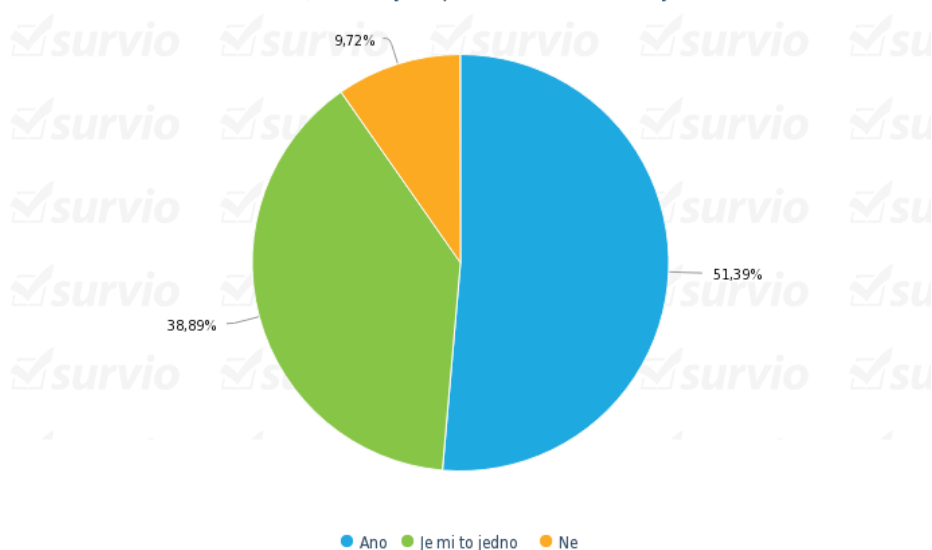


**Graf 18: Otázka 12 (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Téměř 96 % žen by ocenilo, kdyby své potomky mohly ponechat dítě v dětském koutku. Zde se jednoznačně potvrzuje, že dětský koutek je krok správným směrem.



13 Líbilo by se vám, kdyby byl interiér posilovny zpestřen obrazy začínajících umělců, které by se pravidelně obměňovaly?

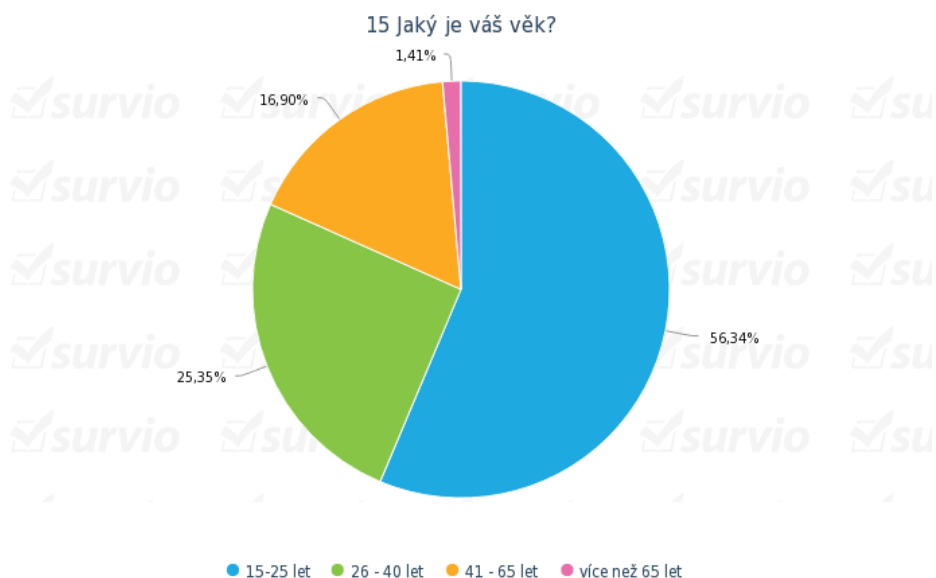


**Graf 19: Otázka 13 (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Rovněž i nápad s obrazy by se setkal s úspěchem, zatímco více než 51 % žen by nápad ocenila, jenom necelých 10 % žen by s nápadem nebyla spokojena.

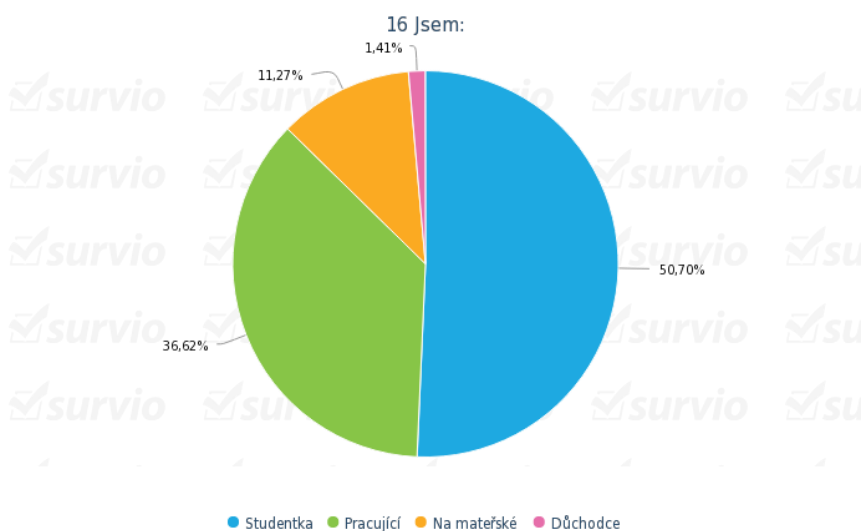
#### **14 Jaké služby v posilovně vám nejvíce chybí**

Zde se jednalo o otevřenou otázku, kde mohly respondenti vyjádřit svoje požadavky. Několikrát se objevil požadavek na odpočinkovou zónu, kde se mohou klientky vypít kávu nebo nějaký suplement, zde byl vynesena požadavek na širší spektrum suplementů. Několikrát se rovněž objevil požadavek na dětský koutek. klientky by měly zájem o to, aby po posilovně procházel trenér a radil. Často se objevovala nespokojenost s čistotou.



**Graf 20: Otázka 15 (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Na dotazník odpovídaly nejčastěji ženy ve věku 15 - 25 let, tedy kategorie studentek. Naopak z věkové skupiny nad 65 let se podařila získat pouze jedna odpověď. Nejedná se však o cílovou klientelu.



**Graf 21: Otázka 16 (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Z dotázaných bylo pouze 8 maminek na mateřské, přesto by dětský koutek potenciálně využila skoro každá klientka. Vzhledem k tomu, že odpovídalo 50 % studentek, je jasné, že ceny pro nestudenty můžeme nastavit výše, než nám vyšlo optimální v dotazníku.

### **3.2.2 Sekundární data**

Sekundární data o trzích byly určeny v analýze SLEPT.

#### **Potenciál trhu**

Vzhledem k zaměření posilovny na studentky a maminky je potenciál brněnského trhu značný. Ročně se narodí přes 4 000 dětí, je tu tedy cca 24 000 maminek dětí v předškolním věku. Přitom žádná brněnská posilovna dětský koutek zatím nenabízí. Ze statistik navíc vyplynulo, že věk rodiček neustále stoupá, u vyšších věkových skupin se rovněž předpokládá vyšší příjem. Na trhu se tedy předpokládá poměrně velká a movitá skupina maminek s malými dětmi. Podle dotazníku je jasné, že téměř všechny ženy, co chodí cvičit a měly by malé dítě, by využily služby dětského koutku.

Rovněž fakt, že Brno je univerzitní město s cca 80 000 studenty, z nichž bude zhruba polovina žen, je velmi příznivá a ukazuje velký potenciál.

#### **Struktura trhu**

Struktura trhu se svým charakterem nejvíce blíží pojetí monopolistické konkurence. Na brněnském trhu působí řada posiloven, které nabízejí podobné služby, které ale nejsou stejné. Každá posilovna má svoje specifika jako prostředí, personál, nabízený rozsah a kvalita služeb atd. My všechny zmíněné služby nabídneme lépe než konkurence, budeme nabízet i služby, které konkurence nenabízí, ale poptávka po nich existuje.

Podmínky vstupu na trh jsou poměrně náročné především z hlediska potřebného kapitálu na zahájení činnosti. Legislativní nijak neomezuje vstup nových posiloven na trh.

#### **Dynamika trhu**

Do dynamiky trhu můžeme zařadit faktory jako nové technologie, rozvoj internetu, demografické faktory, trendy v oblasti zdraví atd.

Co se nové technologie týče, posilovací stroje mají velmi podobnou konstrukci již několik desítek let a ani v budoucnu není očekávána nějaká rapidní změna ve funkčnosti, spíše postupná designová proměna. Kardio stroje naopak zažívají rychlou modernizaci, mají velké lcd obrazovky s nejrůznějšími funkcemi, cena za jeden takový

stroj se však pohybuje ve statisících, nejsou proto určeny pro malé posilovny našeho typu.

Rozvoj internetu na první pohled příliš s posilovnou nesouvisí, každý konkurent má webové stránky, které obsahují základní informace, příležitostně aktualizované. Jenže klient v dnešní době žádá s podnikem obousměrnou komunikaci. Je tedy důležité mít např. online rezervační systémy, stránky a diskuze na facebooku atd.

Trendy v oblasti zdraví hrají jednoznačně ve prospěch posiloven, klienta získá ta posilovna, která ho něčím na první pohled zaujme, např. plánované propagační virální video.

### **3.3 Porterova analýza**

#### **3.3.1 Stávající konkurence**

V současné době jsou dámské posilovny poměrně hitem, ženy je vyhledávají zejména ze dvou důvodů. Prvním z nich je většinou hezčí prostředí ve srovnání se smíšenými posilovnami. Druhým důvodem pak je fakt, že se ženy mohou v prostředí bez mužů více uvolnit a soustředit se na cvičení a samy sebe.

Tento nový trend si uvědomuje řada podnikatelů a tak vznikají samostatné dámské posilovny nebo je část stávajícího prostoru posilovny vyhrazen pouze ženám.

V Brně je řada dámských posiloven a obsáhnout všechny z nich by bylo problematické a pravděpodobně i zbytečné. V následujícím výčtu se tedy budu soustředit pouze na takové posilovny, které budou konkurenční z hlediska lokace nebo z hlediska co možná největší podobnosti nabízených služeb.

#### **Ladies GYM Studio**

Ladies GYM studio je z mého pohledu největší brněnská konkurence v oblasti nejen dámských posiloven, ale i v nabídce dalších velmi populárních kurzů. Jedná se o jednu z nejstarších brněnských dámských posiloven, což je jejich velká výhoda. V době otevření tu konkurence v dané oblasti prakticky neexistovala a proto se mohli rychle rozvíjet a kromě posilovny samotné nabídnout i další kurzy, které postupně přicházejí

do módy. Ladies GYM dobře reaguje na měnící se trendy a dle mého názoru nabízí téměř všechny v dnešní době vyhledávané kurzy, např. Zumba, Bosu, Pilates, Power Plate, TRX. Dále vlastní i svoji Wellness zónu, kde nabízejí různé druhy masáží, solárium, whirlpool atd. (39)

Co se týče posilovny samotné, prostředí je hezké a moderní, nabízí kvalitní a moderní stroje. Posilovna je ovšem pod klenutými stropy, což může působit stísněně a ne každému musí tento pocit vyhovovat. Dalším problémem je, že prostředí sice působí moderně, ale ne útulně, spíše sterilně. Chybí barevnost či nějaké obrazy nebo plakát.

Jejich otevírací doba by mohla být lépe nastavena, ve všední dny mají otevřeno od 7 do 21 hodin a o víkendech od 8 do 21 hodin. Dle mojí zkušenosti z doby, kdy jsem dělal v posilovně trenéra mají v pracovní dny klientky tendenci chodit do posilovny již dříve, když začínají pracovat v 8 ráno a posilovna otevírá až v 7, stihnou si zacvičit maximálně půl hodiny a to je pro většinu klientek málo a radši jdou do posilovny až po práci či v polední pauze. (39)

Naopak otevírat o víkendech již v 8 ráno je zbytečně brzy, je vhodné mít otevřeno až od 9 hodin. V pátek a sobotu je pak možné zavírat posilovnu dřív, dle mých zkušeností lidé raději tráví tyto večery s přáteli či s rodinou.

Ceny v Ladies GYMu jsou na danou lokalitu vyšší průměr, mírně vyšší cena je ovšem ospravedlnitelná kvalitou vybavení a personálu. Problém vidím v poskytování studentských slev<sup>5</sup>, je vidět, že posilovna cílí spíše na pracující klientky. (39)

### **Posilovna Průvan**

Posilovna Průvan je dle mého názoru velmi dobře umístěná provozovna. Nachází se v nákupním středisku Union na ulici Vídeňská, parkoviště je jen pár kroků od vchodu do posilovny a ve vzdálenosti maximálně 100 metrů jsou tramvajové zastávky Celní<sup>6</sup> a Vsetínská<sup>7</sup>. (40)

---

<sup>5</sup> Jediná možnost pro studentky je jednorázový vstup za 75 Kč a to pouze mezi 9:00 - 14:00 pouze ve všední dny. Brzy ráno, odpoledne a o víkendech tedy musí studentky hradit plnou cenu. Zcela chybí jakýkoli druh permanentek pro studentky.

<sup>6</sup> Na tramvajové zastávce Celní na ulici Vídeňská staví tramvaje číslo 2, 5 a 6.

<sup>7</sup> Na tramvajové zastávce Vsetínská na Rennské třídě staví tramvaj číslo 8.

V současné době má posilovna dvě provozovny, obě dvě jsou však umístěny v nákupním středisku Union. Starší provozovna, posilovna Průvan, je umístěna ve sklepní části budovy. Spousta posiloven takto začínala, je nutno podotknout, že se posilovna od svých počátků několikrát zmodernizovala a přestavěla až do současné podoby, která zabírá 750 m<sup>2</sup>. Této provozovně se dařilo natolik, že majitelé otevřeli v roce 2010 posilovnu Velký Průvan, která má vstup v postranní části budovy, nabízí modernější vybavení a došlo i k rozšíření nabízených služeb. Nyní mají obě dvě provozovny plochu přes 2500 m<sup>2</sup> a v době otevření se jednalo o největší provozovnu v ČR. (41)

Stejně jako Ladies GYM nabízí Průvan kromě posilovny i další aktivity, jako např. solárium, masáže, Zumba, Power Yoga, Pilates, Bosu atd. (41)

Důležité ale je, že majitelé Průvanu velmi pohotově zareagovali na tržní poptávku a v posilovně Velký Průvan vybudovali rovněž část, určenou pouze ženám.

Posilovna Průvan sice nenabízí výhradně dámskou část, ale svými cenami<sup>8</sup>, především studentskými, nemá v Brně konkurenci. (40)

Dámská část posilovny Velký Průvan nabízí moderní prostředí a kvalitní vybavení, zásadním nedostatkem je politika studentských slev. Zatímco smíšené části posilovny Průvan a Velký Průvan nabízejí řadu zvýhodnění pro studenty, dámská část nenabízí vůbec žádné. (41)

## **Contours**

Jedná se o franšízovou skupinu, která vznikla v roce 1998 v USA. Cílem je vytvořit prostředí, které by ženám vyhovovalo po všech stránkách a nebyli tam žádní muži. Nyní působí ve 27 zemích a má více než 800 provozoven. (42)

Myšlenka je založená na kruhovém tréninku<sup>9</sup>, který probíhá na 8 posilovacích strojích a 8 strojích pro aerobní cvičení. Trénovaný jedinec by měl být s tréninkem hotový za 30 minut a vše probíhá pod odborným dohledem trenérky. (43)

---

<sup>8</sup> Jednorázový vstup pro studenty do 14:00 v po - čt, celý pátek, sobotu a neděli za 40 Kč, s permanentkou na 10 vstupů vychází vstup dokonce na 35 Kč.

<sup>9</sup> Kruhový trénink je zajímavý způsob, jak získat svalovou sílu a zároveň vytrvalost, je skvělý pro budování hmoty i pro spalování tuků ze všech tělesných partií.

Tento franšizový řetězec má v Brně již 2 pobočky, jedna je v Králově Poli a druhá na ulici Lidická. Zaměřím se hlavně na provozovnu na Lidické.

Provozovna na Lidické je přesně mezi dvěma tramvajovými zastávkami<sup>10</sup>. S parkováním je to složitější, v blízkosti se dá parkovat pouze podélně u chodníku, avšak ulice Lidická je velmi frekventovaná a tak ne vždy se podaří zaparkovat v blízkosti posilovny.

Ceník posilovny není příliš flexibilní. Nenabízí jednorázové vstupy ani vstupové permanentky, posilovna nabízí pouze členství na 3, 6, 12 nebo 24 měsíců. Nejlevnější varianta na 3 měsíce vyjde na 2990 Kč, nejdražší varianta je potom za 14 990 Kč. (42)

Cena členství je v porovnání s konkurencí vysoká, ale koncepcí se Contours poněkud liší od běžných dámských posiloven. K těmto základním cenám jsou poskytovány různé slevy<sup>11</sup>. Navíc se členstvím nezískáváte pouze vstup do posilovny, ale i řadu doprovodných služeb<sup>12</sup>.

### **Euforia fitness**

Euforia fitness se nachází v Králově Poli mezi zastávkami tramvaje číslo 12 Červinkova a Technické muzeum. Od zastávky Červinkova je cca 200 metrů. Tato dámská posilovna je sice nejdále od centra ze všech analyzovaných posiloven, na druhou stranu tato poloha zajišťuje bezproblémové parkování. Navíc je v blízkosti vysokoškolských kolejí VUT<sup>13</sup>. (44) (45)

Při vstupu na stránky posilovny se na pár vteřin objeví obrazovka, která přináší informaci, že se jedná o vůbec nejlevnější dámskou posilovnu v Brně. Důvodem, proč si posilovna bude moct dovolit nižší ceny je pravděpodobně poloha, která umožňuje nižší nájemné. Vzhledem k tomu, že na přilehlých kolejích bydlí stovky studentek a cca 200

---

<sup>10</sup> Tramvajová zastávka Moravské náměstí a Antonínská, staví zde tramvaje číslo 1 a 6.

<sup>11</sup> 10 % sleva pro studentky a seniorky nad 60 let, členové vybraných klubů a spolků sleva 10 - 15 %.

<sup>12</sup> Vysvětlení, jak cvičit na jednotlivých strojích, dohled trenérky, stravovací program, pravidelné měření a vážení, slevy u partnerů Contours atd.

<sup>13</sup> Koleje pod Palackého vrchem pojmu až 2754 studentů a Purkyňovy koleje mají kapacitu 2253 studentů.

metrů od posilovny se nachází i střední škola, je studentská klientela pro tuto posilovnu velmi důležitá, což ostatně dokazují i ceny<sup>14</sup>. (44)

Z koncepčního hlediska se jedná o klasickou posilovnu, která kromě posilovacích strojů nabízí pouze lekce s trenérem či sestavení cvičebního plánu.

Prostředí posilovny je vymalováno červenou barvou<sup>15</sup>, ale působí trochu stísněně, především pak šatny a umývárny. (46)

Podrobnější popis výše uvedených konkurenčních posiloven je uveden v příloze č. 2.

### **3.3.2 Hrozba vstupu nových konkurentů**

Hrozba vstupu nových konkurentů hrozí vždy, jak moc je hrozba reálná je ovlivněno např. kapitálovou náročností, druhem podnikání, legislativními bariérami vstupu atd.

V případě posilovny jsou kladeny nejvyšší nároky na vybavení posilovny. Kdo bude chtít vybudovat posilovnu, bude pravděpodobně muset provést stavební úpravy, největší položka pak bude nákup strojů. Dle mých zkušeností<sup>16</sup> jsou náklady na vybavení 100 m<sup>2</sup> posilovnu cca 200 000 - 300 000 Kč dle úrovně vybavení a rozsahu kardiozóny.

### **3.3.3 Vyjednávací síla odběratelů**

V případě dámské posilovny jsou odběratelé klientky posilovny. Jak moc mohou klientky posilovny ovlivnit cenu závisí především na míře jejich schopnosti se sdružit. Klientka jako jednotlivec nemá prakticky žádnou schopnost vyjednat sama pro sebe slevu<sup>17</sup>. Naše posilovna však chce nabízet např. kruhové tréninky pro maminky s dětmi. v tomto případě, kdyby se spojilo např. 10 maminek a žádaly slevu, by posilovna pravděpodobně musela reagovat a slevu poskytnout. Stejně tak by bylo nutné slevu poskytnout v takových případech, kdy se nějaká firma rozhodne pro své zaměstnankyně poskytovat bonuse ve formě permanentek do posilovny. Je tedy možné, že budou poskytovány slevy různým skupinám, ale snížit ceny jako celek se pravděpodobně žádné skupině klientek nepodaří.

---

<sup>14</sup> Studentská měsíční permanentka s časově neomezenými vstupy stojí 390 Kč.

<sup>15</sup> Červená barva je teplá, stimulující, symbolizuje vitalitu, sílu a energii.

<sup>16</sup> Zkušenosti získané na trenérském kurzu a na základě doby, ve které jsem vykonával trenérskou činnost.

<sup>17</sup> Výjimkou jsou věrnostní bonusy či sleva za přivedení nové klientky.



### 3.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Z hlediska dodavatelů můžeme rozlišit několik skupin podle toho, co dodávají a podle možnosti posilovny vyjednat lepší podmínky<sup>18</sup>.

**Dodavatelé energií** - energie jsou významnou položkou, v zimě se musí ploch o několika stech m<sup>2</sup> vytopit, v létě vychladit klimatizací. Posilovna pravděpodobně nebude mít možnost výběru dodavatele energií, protože bude jeden dodavatel pro celý objekt, ve kterém se posilovna bude nacházet.

**Dodavatelé strojů** - zde závisí především na množství nakupovaných strojů, od kterého se bude odvíjet, jaké ceny a doprovodné služby bude dodavatel poskytovat. Samozřejmostí je záruka na stroje, s větším množstvím strojů se pravděpodobně podaří vyjednat lepší servisní podmínky a rabat<sup>19</sup> na koupi strojů.

**Dodavatelé sportovní výživy** - s dodavatelem sportovní výživy se předpokládá nejčastější spolupráce. Suplementy<sup>20</sup> budou nakupovány v pravidelných intervalech, ale je třeba reagovat i na akutní nedostatek jednoho ze suplementů. Je tedy výhodné uzavřít smlouvu s takovým dodavatelem, který bude v blízkosti posilovny a bude moci rychle reagovat na objednávku. S růstem objednávaného množství se předpokládá i růst rabatu.

### 3.3.5 Substituční produkty

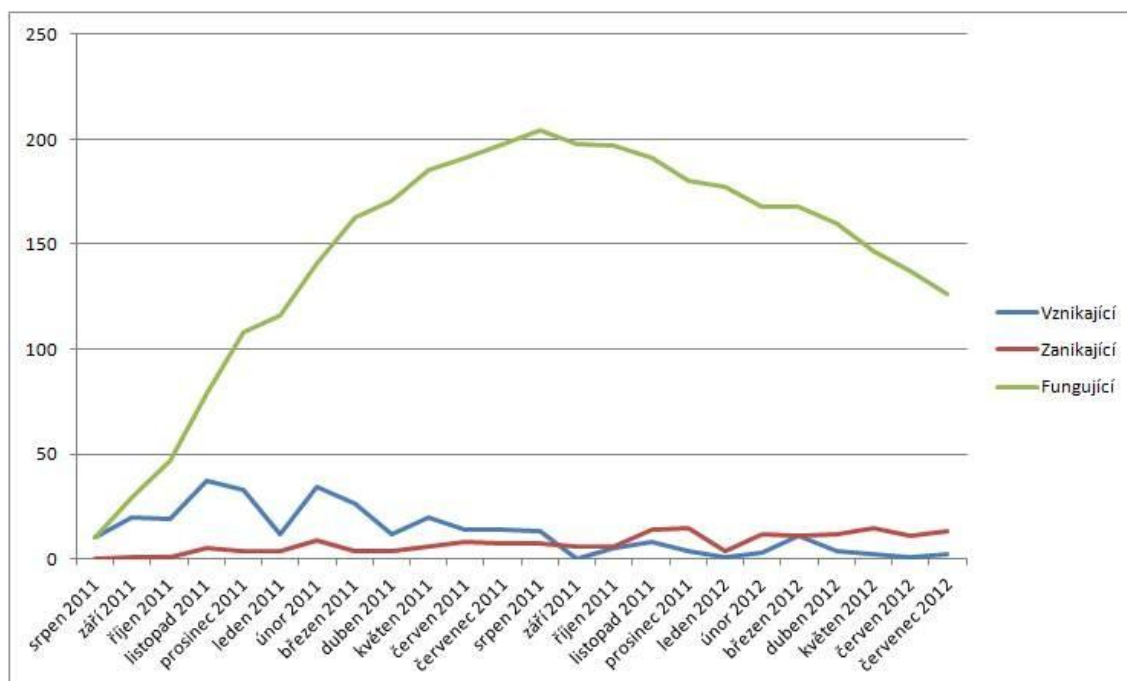
Dle mých zkušeností z doby práce v posilovně i ze cvičení v jiné posilovně, než ve které jsem pracoval, ale i z výpovědi kamarádek jsem zaznamenal u žen vyšší volatilitu než u mužů. To znamená, že ženy daleko častěji mění sport, kterému se právě věnují a daleko více podléhají módnosti daného sportu. Do posilovny chodím nepravidelně cvičit již řadu let, ale i když se vrátím třeba po půl roce, stále tam potkávám známé mužské tváře, osazenstvo žen je ale až na výjimky kompletně jiné.

---

<sup>18</sup> Např. cenu, rychlost dodání, servis atd.

<sup>19</sup> Rabat je množstevní sleva.

<sup>20</sup> Suplementy jsou doplňky stravy např. na účinnější tvorbu svalů či na lepší spalování tuků.



**Obrázek 3: Vývoj počtu slevových portálů v ČR (Zdroj: <http://www.goodygoody.cz/2012/09/historie-a-vyvoj-slevovych-portalu-jak-to-vlastne-vsechno-zacalo/>)**

Naprostý chaos a zneřehlednění toho, co vlastně ženy chtějí, se událo v letech 2010 a 2011, kdy Česká republika zažívala největší boom slevových portálů. Všechno šílenství odstartoval portál Slevomat.cz v dubnu 2010. Sice nebyl prvním slevovým portálem, ale svojí koncepcí zastínil dosavadní konkurenci a dodnes je největší v ČR. Úspěch Slevomatu se pokusila zopakovat řada firem, v létě 2011 fungovalo již přes 200 slevových serverů. (47)

Ve slevách na slevových portálech viděla spousta firem možnost jednoduché a levné reklamy či zvýšení tržeb. Slevy byly poskytovány na velkou škálu nabízeného zboží a služeb a tak se z Čechů stali slevoví turisté<sup>21</sup>.

Díky vzniku slevových turistů došlo k následujícím úkazům: (48)

- Podnik nezíská nové věrné zákazníky - zákazník, který přijde se slevovým voucherem danou službu vůbec nepotřebuje nebo je mu jedno, kdo mu ji poskytne a jakmile mu slevu neposkytnete znovu, odejde ke konkurenci.

<sup>21</sup> Slevový turista je člověk, který chodí výhradně tam, kde má poukaz na slevu a bez slevy by vlastně asi daný výrobek či službu nezakoupil.

- Ztráta stávajících zákazníků - většina firem není připravena na náhlý nával zákazníků, restaurace, která vaří 20 večeří nemá kapacitu jich najednou uvařit několikanásobně víc. Posilovna, kde je průměrně na cvičící ploše 10 lidí a ve špičce 20 a už jsou všechny stroje obsazené nemá kapacitu na další klienty. Tato přeplněnost a dlouhé čekací doby odradí stávající zákazníky.
- Krachy firem - na slevovém portálu je nutné nabídnout slevu alespoň 40 %, dalších cca 20 % si vezme slevový portál jako provizi, většina firem se tedy s náklady dostává hluboko pod cenu a v kombinaci s předešlými dvěma úkazy mohou podobné slevové akce končit velkými finančními obtížemi.

V období od roku 2010 se tedy ženy naučily využívat tyto slevy a jeden měsíc např. chodit do posilovny, ale druhý měsíc byla sleva např. na zumbu, další na spinning atd. Ženy totiž mají jiné cíle než muži, nesnaží se vybudovat svalovou hmotu, čehož se dá nejlépe dosáhnout zvedáním těžkého závaží v posilovně, ale chtějí hubnout, čehož se dá v podstatě docílit jakoukoli fyzickou aktivitou.

Proto v dnešní době často nevznikají jen samostatné posilovny, ale komplexní centra<sup>22</sup>. Tyto komplexní centra jsou samozřejmě náročnější na počáteční investici i náklady na nájemné, jelikož zabírají větší plochu. Na druhou stranu pokud ke cvičení není potřeba žádný zvláštní stroj, ale jen volná plocha, dá se sál využít na několik různých druhů cvičení.

Charakteristika substitučních produktů je uvedena v příloze č. 3.

### **3.4 RIPRAN**

Metoda RIPRAN, neboli Risk Project Analysis se zabývá především riziky, které vyplývají z podstaty řízení projektu, samozřejmě ale zohledňuje i technická rizika. Tato metoda se skládá ze 4 postupných kroků a výsledky je vhodné zobrazit i graficky. (18) (49)

---

<sup>22</sup> Komplexní centra nabízejí širokou škálu sportovních aktivit od aerobiku přes další obdobné aktivity až po zumbu.

Určíme si možné hrozby, které jsou spojené s realizací podnikatelského záměru a dané scénáře, které mohou z hrozby vyplývat. Nejdříve je ale potřeba vyjádřit, s jakou pravděpodobností daná hrozba nastane a jak tvrdý bude její dopad.

### 3.1: Kvantifikace pravděpodobnosti a dopadu (Zdroj: Vlastní zpracování)

číselné vyjádření	pravděpodobnost	dopad	číselné vyjádření
1	velmi malá	zanedbatelný	1
2	malá	neohrožující projekt	2
3	střední	komplikuje dílčí fáze projektu	3
4	vysoká	ohrožuje realizaci projektu	4
5	hraničící s jistotou	zničující	5

Poté, co určíme hrozby a scénáře a kvantifikujeme je, tyto hodnoty vyneseme do grafu. Rovněž stanovíme mezní hodnotu rizika, graf budeme mít rozdělen na 3 pásma. V prvním pásmu budou rizika s hodnotou menší jak 5, označíme je za málo pravděpodobná nebo s malým dopadem a proto se jimi nebudeme zabývat.

Ve druhém pásmu budeme mít hodnoty 5 - 10, tyto rizika sice přímo neohrožují firmu, ale je potřeba na ně reagovat vhodným opatřením, které buď sníží pravděpodobnost vzniku nebo dopad.

V posledním pásmu budou rizika s hodnotou větší než 10, tyto rizika již ohrožují existenci firmy a musí být řešena přednostně. Vhodnými prostředky snížíme pravděpodobnost vzniku nebo dopad, případně kombinací obojího.

Po brainstormingu zainteresovaných osob byly odhaleny a kvantifikovány následující rizika, grafy zobrazující výsledné hodnoty rizik jsou uvedeny v příloze č. 4.:

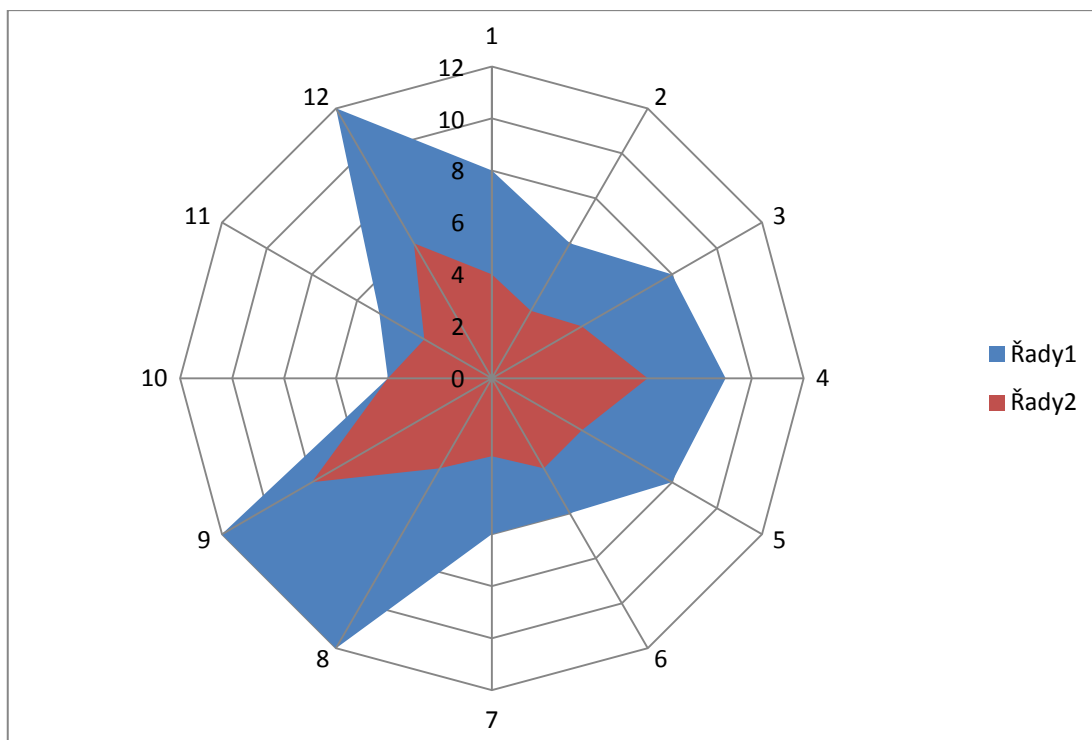
### 3.2: Identifikace a kvantifikace rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)

Poř. Číslo	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
1	Špatně sestavený finanční plán	Vyplývání všech finančních prostředků před otevřením a neschopnost financovat první ztrátové měsíce	2	4	8
2	Špatný výběr dodavatele strojů	Dodavatel nedodá včas a otevření bude muset být posunuto	2	3	6
3	Zavčas nejsou nalezeni kvalifikovaní trenéři	Neschopnost se odlišit od konkurence poskytováním vyšší úrovně služeb	2	4	8
4	Špatně sestavený plán propagace	Nízký účinek propagace	3	3	9
5	Špatný výběr strojů	Vyšší poruchovost	2	4	8
6	Špatně zvolený software pro evidenci prodejů	Vysoká náročnost a nepřehlednost	3	2	6
7	Špatně propočtená manipulační plocha kolem stroje	Klientky nemohou zároveň nastavovat stroje	2	3	6
8	Nedodržení realizačního harmonogramu	Vznik finanční ztráty	3	4	12
9	Nezískání kapitálu pro realizaci plánu od investora	Nutnost hledat jiné zdroje	3	4	12
10	Vysoká inflace	Zvýšení nákladů na nájem a energie	1	4	4
11	Nečekaná událost (požár, povodeň atd.)	Přerušování provozu a ztráty na majetku	1	5	5
12	Změna tržní poptávky	Nezájem o klasické formy cvičení	3	4	12

### 3.3: Opatření na snížení hodnoty rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)

Poř. Číslo	Návrh na opatření	Nová pravděpodobnost	Nový dopad	Hodnota rizika
1	Zajištění provozního úvěru	2	2	4
2	Důsledný průzkum trhu s cílem odhalit nespolehlivé dodavatele	1	3	3
3	Začas podávat inzeráty, shánět trenéry na sportovních vysokých školách	1	4	4
4	Spolupráce s marketingovou agenturou	2	3	6
5	Prodloužená záruka, krátká smluvní doba na opravu strojů	2	2	4
6	Zjistit, jaký software je běžný v jiných posilovnách	2	2	4
7	Porada s odborníkem, např. dodavatelem strojů	1	3	3
8	Realistické stanovení zahájení provozu	1	4	4
9	Profesionálně zpracovaný podnikatelský plán	2	4	8
10	Nebude řešeno	1	4	4
11	Pojištění	1	3	3
12	Pravidelné průzkumy poptávky s cílem pružné reakce na její změnu	3	2	6

V tabulce 3.2 jsou identifikovány hlavní hrozby, pravděpodobnosti vzniku a dopadu rizik. Tyto pravděpodobnosti jsou vynásobeny v posledním sloupci tabulky. Tabulka 3.3 zobrazuje, jakým způsobem se dá na dané hrozby reagovat a jak se předpokládá, že daná reakce sníží hodnotu rizika. Vše je přehledně zobrazeno v následujícím grafu:



**Graf 22: Mapa rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Modrá plocha zobrazuje původní hodnotu rizik, červená plocha zobrazuje hodnoty rizik po provedení opatření na snížení pravděpodobností a dopadů rizik.

### 3.5 SWOT analýza

#### Silné stránky

- Zkušenosti pisatele podnikatelského plánu s prací v dámské posilovně na nejrůznějších pozicích.
- Kvalifikace pisatele podnikatelského plánu k provádění trenérské činnosti.
- Blízkost zastávky MHD i parkoviště.
- Moderní prostředí (pravidelně obměňované obrazy začínajících umělců).
- Poskytování rad ohledně cvičení a zdravého životního stylu přesahující běžnou praxi v ČR.
- Kruhové tréninky.
- Poskytování dozoru v dětském koutku v době cvičení maminek.

- Odpočinková zóna, kde bude možnost si dát kávu, nealkoholické nápoje, výživové suplementy a popovídat si s kamarádkou či trenérem.

### **Slabé stránky**

- Nutnost outsourcovat některé služby, jako např. výživové poradenství či vedení účetnictví.
- Úzký zaměření posilovny.
- Malé zkušenosti pisatele s marketingem a finančním plánováním.
- Firma nemá na trhu žádnou historii a tudíž bude trvat, než se na trhu prosadí.
- Nízká zastupitelnost podnikatele v prvních měsících provozu.
- Nejsou vytvořené vztahy s dodavateli.

### **Příležitosti**

- V Brně není posilovna, která by zákazníkům poskytovala tak komplexní služby v oblasti poradenství o cvičení.
- Přebírání části maminek od jiných posiloven a získání těch, které by sice chtěly cvičit, ale nemá se jim kdo postarat o dítě.
- Znalost vysokoškolského prostředí včetně kontaktů na vysokých školách může vést k snazší propagaci posilovny ve studentském prostředí.
- Zaměstnávání studentů sportovních vysokých škol.
- Prodej sportovní výživy nejen ke konzumaci v posilovně, ale i pro domácí účely.
- Poskytování hromadných slev firmám, které se rozhodnout poskytovat permanentky do posilovny jako formu odměňování svých zaměstnankyň.
- Zaměstnávání studentů na dohodu o provedení práce či pracovní činnosti s cílem ušetřit na mzdách sociální a zdravotní pojištění.
- Využití sociálních sítí k pořádání různých akcí (nestandardní formy tréninků, výživové poradenství, workshopy).

### **Hrozby**

- Nová či stávající konkurence bude kopírovat naše rozšířené služby.
- Zvýšení daně z příjmů právnických osob.
- Růst cen energií, nájemného, minimální mzdy atd.



- Klesající poptávka po klasických posilovnách.
- Vypovězení nájmu ze strany pronajimatele.
- Pohroma (požár, povodeň, vykradení provozovny).

### **3.5.1 Zhodnocení SWOT analýza**

Je zřejmé, že posilovna bude mít řadu silných, ale i slabých stránek. Ze strany okolí posilovny na ni bude čekat řada příležitostí, ale i hrozeb.

Je nutné volit takovou strategii, která bude dále rozvíjet silné stránky a budou využívány příležitosti pro růst firmy. Jako licencovaný trenér mám teoretické i praktické znalosti v oblasti poskytování trenérských služeb. Rovněž mám i zkušenosti s odpovědností za provoz posilovny. Jednou z cílových skupin klientek budou maminky s dětmi, kde posilovna nabídne unikátní službu v podobě hlídání dětí v dětském koutku, rovněž se předpokládá, že relaxační zóna bude nejvíce využívána právě maminkami, které si budou chtít po tréninku popovídat u kávy, zatímco si jejich děti budou hrát. Velkou příležitostí je možnost zaměstnávat studenty sportovních vysokých škol, je to finančně méně náročné, navíc tito lidé znají aktuální trendy a mohou přinést řadu nápadů na zlepšení.

Je jasné, že posilovna bude z počátku firmou, o které nikdo nic neví. Je nutné se spojit s někým, kdo má zkušenosti s propagací podobných podniků. Rovněž se předpokládá, že realizátor podnikatelského plánu bude zároveň i vedoucí posilovny a bude muset v prvních několika měsících trávit v posilovně veškerý svůj volný čas. Na druhou stranu bude znát všechny zaměstnance a bude vědět, kdo se může později stát jeho zástupcem. Proti některým hrozbám neexistují účinná opatření, např. zvýšení daní či minimální mzdy, jiné hrozby, jako např. pohromy se dají řešit formou pojištění majetku. V případě klesající poptávky po klasických posilovnách vyvstává otázka, jak moc dokážeme být inovativní a jak moc se dokážeme od klasických posiloven odlišit. Je možné, že sami nastolíme nový trend.

## **4 Návrh podnikatelského plánu**

### **4.1 Exekutivní souhrn**

Posilovna Fit4Women bude nabízet příjemné prostředí spolu s kvalifikovaným personálem. Naše zásada zní "Naučíme vás cvičit." Jedná se o komplexní službu, nikoliv pouze o ukázání ovládání stroje. Klientce bude vysvětlen mechanismus hubnutí, nabírání svalové hmoty a výhoda většího podílu svalové hmoty při hubnutí.

Budeme nabízet unikátní službu v podobě kruhových tréninků pro maminky, které budou moci své děti ponechat v době tréninku v našem dětském koutku s dozorem. Další konkurenční výhodou bude poloha. Posilovna bude pár desítek metrů od tramvajové zastávky a bude mít rovněž svoje vlastní parkoviště.

Klíčovými lidmi budou tři investoři, z nichž každý složí základní kapitál ve výši 350 000 Kč. Jeden z nich se rovněž stane jednatelem firmy. Ze základního kapitálu bude financováno založení posilovny, koupě strojů a stavební úpravy. Rovněž je ponechána rezerva ve výši cca 256 000 Kč, která by vystačila na uhrazení nákladů posilovny na 3 měsíce provozu.

### **4.2 Popis podnikatelské příležitosti**

Do psaní podnikatelského plánu, který by měl sloužit jako důležitý podklad pro založení dámské posilovny, jsem se pustil hned z několika důvodů.

Hlavním důvodem je nevyhovující úroveň služeb, které dámské posilovny poskytují. Technická úroveň, tedy kvalita strojů, je většinou srovnatelná, otázkou zůstává, jak daný stroj vůbec použít. Po rozhovorech s ženami, které chodí cvičit, jsem zjistil, že jim není věnována dostatečná pozornost nebo poskytuje poloviční rady formou "buzerace" typu "makej," "dýchej," atd. Jejich výpovědi ostatně potvrzují moji zkušenost.

Téměř dva roky jsem působil v dámské posilovně jako recepční a později trenér. K tomu, abych mohl dělat trenéra, jsem musel absolvovat trenérský kurz, kde jsem se dozvěděl plno informací, které byly nezbytně nutné pro to, aby cvičení mělo

požadované výsledky. K těmto informacím se však klientka dostává velmi problematicky, většinou je tam neochotný trenér, který klientce maximálně řekne, co má udělat, ale nevysvětlí důvod. Často pak v posilovně trenér chybí a je tam jen člověk na recepci.

Domnívám se, že moje odborná kvalifikace spolu s praxí v oboru mně umožňuje vidět, že v tomto směru se v posilovnách nic nezměnilo. Dříve cvičili většinou jen muži - kulturisti. Ti si vše o cvičení dokážou zjistit sami, jelikož je trénink jejich jediná náplň dne. Brněnské posilovny reagují velmi nepružně na fakt, že se posilovny plní kondičními cvičenci, kteří nemají čas a chuť číst odborné články o cvičení. Rovněž ale myslím, že je už překonaná éra, kdy lidé chodí do posilovny jenom proto, že je to moderní a je jim úplně jedno, jak cvičí.

V dnešní době o sebe žena pečuje a chce o sebe pečovat správně. Přiměřené cvičení jde ruku v ruce s dnes tak propagovaným zdravým životním stylem.

Podnikatelskou příležitostí tedy není další dámská posilovna, koneckonců řada jich již zkrachovala, protože byly jen jednou z mnoha. Podnikatelská příležitost je vybudovat klientelu na základě dobrého jména posilovny. Klientce, která navštíví naši posilovnu, se dostane unikátně komplexní služba.

Vše začíná již od prostředí, které musí být světlé, příjemné, ale zároveň i kreativní. Na estetické cítění klientek budou cílit pravidelně se obměňující obrazy od mladých umělců.

Ženy si potrpí na čistotu, v posilovnách však kolikrát čistota nepanuje. Uklízí se obvykle jednou denně, během dne se občas vytírá kolem sprch. V naší posilovně bude recepční či trenér vždy, když bude mít čas, chodit po posilovně a utírat upocené sedáky. Rovněž je nutná pravidelná kontrola čistoty toalet a sprch. Klientky tak budou mít oprávněný pocit, že se o ně staráme.

Hlavní konkurenční výhoda je ovšem založená na trenérech. Odbornost se u nich předpokládá, nicméně budou absolvovat pravidelná školení, kde bude vysvětlováno, jak musí ke klientkám přistupovat. Klientky si nemusejí trenéra speciálně platit, často o to ani zprvu nemají zájem, protože nechápou důvod. Trenér musí být neustále přítomen na

cvičební ploše, chodit mezi klientkami a poskytovat pomoc. Musí poradit, jak klientka určí, jaká zátěž je pro ni vhodná, jaké cviky na dané partie cvičit. Trenér se musí ptát, jaký je cíl klientky a musí ji na něj správně nasměrovat. Nestačí říkat, jak cvičit, ale proč cvičit. Vysvětlit, jak se ukládá tuk, kdy se spaluje, vysvětlit, jak se buduje svalová hmota a jak vyšší podíl svalové hmoty usnadní hubnutí, vyvrátit mýty o posilování. Klientka, která bude vidět, že se jí v posilovně někdo věnuje a má o ni zájem, bude nejen lépe motivovaná, ale často si i trenéra zaplatí sama pro sebe, nechá si vypracovat cvičební plán, bude mít zájem o výživové poradenství. Spokojená klientka je věrná klientka a o své spokojenosti jistě řekne kamarádkám.

V brněnských posilovnách nefungují dětské koutky, na trhu tak vzniká segment maminek s malými dětmi, které by sice chtěly chodit cvičit, ale místo toho se musí starat o dítě. Naše posilovna bude na tuto tržní mezeru reagovat vytvořením speciálních programů pro maminky a vytvořením dětského koutku s dohledem. Samozřejmostí je relaxační zóna nejen pro maminky, ale i ostatní klientky. V této zóně si klientky budou moct popovídat, dát si kávu či iontový nápoj a nechat pohrát svoje děti v přilehlém dětském koutku.

### **4.3 Strategie, vize a SMART cíle**

Vizí vlastníků posilovny je vybudovat dámskou posilovnu, která definuje nový standard v přístupu ke klientkám. Těm bude věnována individuální péče, což vytvoří spokojenou a stálou klientelu. Klientky budou dál šířit dobrou pověst posilovny. Vizí je mít tak úspěšnou posilovnu, že kapacity již nebudou dostačovat a tak bude možné otevřít další provozovnu.

Strategie posilovny bude zacílení a odlišení. Vidíme velký potenciál v segmentu maminek, které by sice rády sportovaly, ale místo toho musí hlídat své dítě. Naše posilovna jim umožní si v klidu zacvičit na kruhových trénincích pro maminky, jejich dítě bude v té době pohlídáno. Maminka si poté v relaxační zóně popovídá s ostatními maminkami, děti si budou hrát. Maminka i dítě odcházejí spokojení. Tato služba nás výrazně odliší od konkurence.

Dalším velmi důležitým segmentem jsou studentky, těm budou za zvýhodněné ceny poskytovány permanentky a jiné služby.

Posledním velmi důležitým segmentem jsou pracující ženy, bezdětné či s odrostlými dětmi. u nich se předpokládá nejnižší míra citlivosti na cenu. U tohoto segmentu budeme pracovat s nejvyšší marží.

Naše strategie by se rovněž dala definovat jako: „*Naučíme vás cvičit,*“ což je diferenciativní prvek od konkurence, která často poskytuje jen klíč k šatní skříňce a dál už se nestará.

#### **4.3.1 SMART cíle**

Specifické cíle - cílem posilovny je vytvořit nový standart v oblasti poskytování doprovodných služeb, díky čemuž bude získána stálá a dostatečně velká skupina klientek. tržby z klientek zajistí dlouhodobé přežití a prosperitu.

Měřitelné - plnění cílů bude průběžně měřeno. Pro zajištění likvidity je potřeba sledovat cash flow. Investovaný kapitál musí být navrácen v požadovaném čase. Posilovna tedy musí vytvářet zisk, který se promítne ve výkazu zisku a ztrát. Dále bude měřena a vyhodnocována spokojenost klientek.

Odsouhlasené - jednatel podniku se musí ujistit, že jeho vize je sdílena všemi zaměstnanci a že se všichni vzájemně podílejí na dosahování záměrů.

Realistický - je nutné, aby cíle odpovídali kompetenci a kvalifikaci vedení a zaměstnanců, tak i kapacitám posilovny a tržní situaci. Cíle musejí být ambiciózní, ale zároveň musejí odpovídat omezením podniku. Naším cílem je každý rok zvyšovat vytíženost posilovny o 3 - 4 %, k čemuž přispěje reklamní kampaň a dobré reference našich klientek.

Časově ohraničené - musí být definováno, v jakém časovém horizontu se mají které cíle plnit. Např. zahájení provozu v lednu 2015 sebou nutně nese předešlé kroky, které taky mají svůj časový fond.

## 4.4 Popis podniku

### 4.4.1 Základní údaje

4.1: Základní údaje o společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Název	Fit4Women
Zákonná forma podnikání	společnost s ručením omezeným
Základní kapitál	1 050 000 Kč
Adresa společnosti	Nové Sady, Brno
Předmět hlavní činnosti	poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti fitness
Termín vzniku společnosti	1. prosince 2014
Webové stránky	<a href="http://www.fit4women.cz">www.fit4women.cz</a>
E-mail	<a href="mailto:info@fit4women.cz">info@fit4women.cz</a>

Jednatel a společníkem posilovny je Martin Sklenář. Posilovna má právní normu společnost s ručením omezeným a zabývá se poskytováním tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti fitness. Předmětem činnosti je i hostinská činnost. Provozovna je situována v objektu na Nových Sadech v Brně. (50)



Obrázek 4: Logo společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 4.4.2 Právní forma podnikání

Pro posilovnu Fit4Women byla zvolena právní forma s.r.o. hned z několika důvodů. V posilovně bude větší počet vlastníků - společníků, kteří budou skládat základní kapitál, ze kterého budou financovány stavební úpravy, nákup strojů, marketing a případně první měsíce provozu. Dalším důvodem je omezení ručení za závazky posilovny pouze majetkem posilovny.

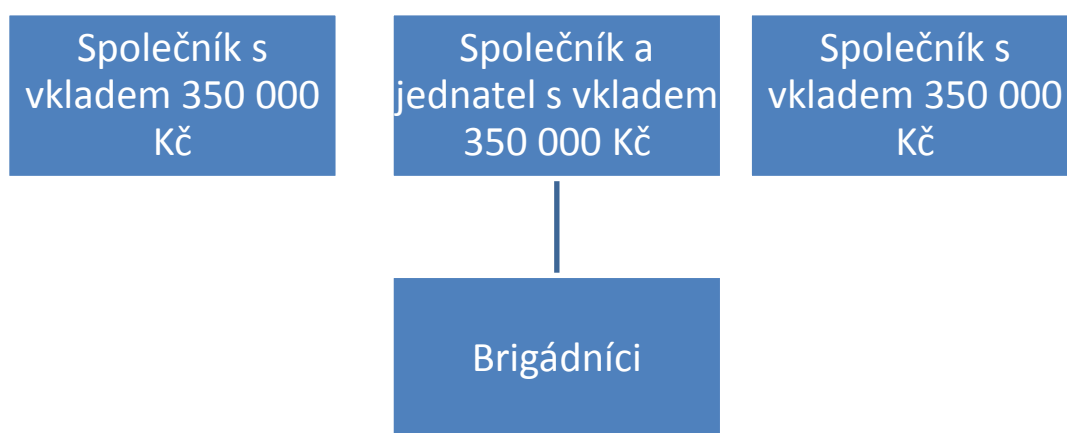
#### 4.4.3 Předmět podnikání

Posilovna bude poskytovat plně vybavenou cvičební plochu včetně zázemí (toalety, sprchy, šatny atd.). Dále budou poskytovány služby trenéra v oblasti poradenství při cvičení, organizaci kruhových a jiných tréninků a sestavování tréninkového a výživového plánu. Dalšími činnostmi je nákup a prodej výživových suplementů.

#### 4.4.4 Financování podniku

Počáteční vklad, který bude složen formou základního kapitálu, bude získán od jednotlivých společníků z jejich vlastních zdrojů.

#### 4.4.5 Organizační plán



Obrázek 5: Organizační struktura (Zdroj: Vlastní zpracování)

Posilovna bude mít 3 společníky, z nichž jeden bude vystupovat jako jednatel. Ostatní dva jsou pouze investoři a případní konzultanti.

Jednatel je zodpovědný za vedení pracovního týmu, vypisování směn, obstarávání školení pro zaměstnance. Dále je odpovědný za nákup a prodej suplementů, obstarávání úklidu a údržbu strojů. Je odpovědný za řízení financí, ukládání tržeb na účet, vyplácení mezd atd.

V prvním roce budou zaměstnáváni pouze brigádníci z důvodu nízkých nákladů, později se předpokládá minimálně jedna osoba kromě jednatele zaměstnaná na plný

úvazek. Brigádníci budou zaměstnáváni na dohodu o provedení práce, na kterou můžou odpracovat maximálně 300 hodin za rok. Sociální a zdravotní pojištění se ovšem platí až od částky vyšší než 10 000 Kč měsíčně. Druhou možností je dohoda o pracovní činnosti, kde povinnost platit sociální a zdravotní pojištění vyplývá z částky vyšší než 2 500 Kč měsíčně. Vzhledem k tomu, že posilovna bude otevřena od brzkých ranních hodin až do večerních, bude nutné mít hodně brigádníků, aby žádný z nich nepřekračoval limity stanovené pro dohodu o provedení práce a dohodu o pracovní činnosti.

Velké množství brigádníků znamená řadu výhod i nevýhod. Nákladová výhoda je již popsána výše. Další výhodou je, že víc lidí může přijít s více nápady na zlepšení. Při počtu brigádníků je rovněž větší šance, že se mezi nimi najde někdo, kdo by mohl zastávat nějakou zodpovědnější pozici.

Nevýhody jsou složitější organizace pracovního týmu, zvláště když se předpokládá, že brigádníci budou studenti a jejich pracovní rozvrh se musí zkombinovat s jejich školním rozvrhem a s rozvrhem dalších brigádníků. Nevýhodou je i to, že budou hůře znát klientky, protože budou v posilovně trávit méně času než kdyby byli zaměstnání na plný úvazek.

Požadavky na zaměstnance budou příjemné vystupování, základy práce s počítačem, trestní bezúhonnost a kvalifikace. Za vhodnou kvalifikaci se považuje minimálně bakalářský diplom ze sportovně zaměřené vysoké školy, např. FSPS MU.<sup>23</sup> Další možností je předložení certifikátu a složené trenérské zkoušky. V obou případech budou uchazeči prakticky přezkoušeni v umění vést trénink. Předchozí praxe je samozřejmě vítána, ale není rozhodující podmínkou.

Úklid bude zajišťován vlastními silami, běžný<sup>24</sup> úklid v průběhu dne budou zajišťovat trenéři, večerní<sup>25</sup> velký úklid rovněž trenéři nebo jiný brigádníci v případě nezájmu trenérů si přivydelat.

---

<sup>23</sup> Fakulta sportovních studií Masarykovy univerzity

<sup>24</sup> Vytření kolem sprch, kontrola stavu toalet, desinfekce madel a koženek posilovacích strojů.

<sup>25</sup> Úklid sprch a toalet desinfekčními prostředky, vytření podlahy, vysávání, úklid recepcí atd.



## 4.5 Marketingový plán

Úkolem marketingového plánu posilovny je zákazníkům sdělit, jakým přínosem pro ně můžeme být, vzbudit u nich touhu po něčem, o čem třeba ani nevědí, že potřebují. Daná služba ale nemůže být nahodila, musí být v souladu s potřebami zákazníka, které si uvědomuje a navíc poskytovat přidanou hodnotu, o které vůbec nevěděl, že ji někde může získat, ale tato přidaná hodnota pro něj musí být užitečná.

### 4.5.1 Služby

Díky provedení oborových analýz a dotazníku se podařilo získat podklady k tomu, aby bylo možné rozhodnout, o jaké služby by měly potenciální klientky zájem. Odlišit od konkurence jsme se rozhodli následovně:

- Trenéři - aktivní, mladí, kvalifikovaní lidé, s příjemným vystupováním. Budou schopni klientkám poskytnout komplexní péči. Vysvětlit, jak je svalová hmota budována, jak je redukován tuk, doporučí suplementy. Budou aktivní nejen, když si klientka zvláště zaplatí za tyto služby, ale budou přítomno v posilovně a aktivně radit.
- Čistota - ženy si na čistotu potrpí a naopak každá malá nečistota může rozhodnou ve prospěch přechodu ke konkurenci. V posilovně budou používány osvěžovače vzduchu, bude pravidelně větráno. Madla a strojů a koženky budou otírány vždy, když bude mít personál chvíli čas, samozřejmě je neustálá kontrola čistoty ve sprchách (žádné vlasy na stěně a na podlaze), na toaletách, šatny atd.
- Prostředí - moderní prostředí, v zimě i v létě udržována optimální teplota. Obměňované obrazy na stěnách by měly dodat atraktivitě, obrazy bude možno zakoupit.
- Dětský koutek - unikátní služba nejen pro maminky na mateřské, ale i s malými dětmi, které nemohou nechat doma samotné. Pro ně budou sloužit speciální kruhové tréninky, po jejichž dobu bude zajištěno hlídání dětí v dětském koutku.
- Relaxační zóna - klidné posezení po tréninku. Často chybí, zvláště v zimě je zdraví nebezpečně jít rovnou ze sprchy s vlhkými vlasy hned ven. Bude možnost posedět, obsluha ochotně připraví kávu, proteinové nápoje, iontové drinky atd.

Problémem posiloven v Brně je přístup ke klientům. Nesnaží se s nimi budovat vztah, jejich komunikace většinou spočívá v předání klíčku od šatny s pozdravem. V naší posilovně musí mít klientka pocit, že se jí za podobnou cenu, jako u konkurence, dostává služba s daleko větším užitekem. Když bude mít tento pocit, ráda si připlatí za trenéra, který jí sestaví tréninkový či výživový plán a naučí ji cvičit.

Všechny snahy posilovny a jejich zaměstnanců musí vést k vytvoření partnerství se zákazníkem, tedy vzájemně výhodného spojení, kde budou obě strany naslouchat, komunikovat a učit se od sebe navzájem.

Od konkurence se budeme chtít odlišit i otevírací dobou, která bude nastavena tak, jak si zákazníci skutečně přejí. Otevírací doba bude následující:

#### 4.2: Otevírací doba posilovny (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otevírací doba	
Pondělí	7:00 - 21:00
Úterý	6:00 - 21:00
Středa	7:00 - 21:00
Čtvrtek	6:00 - 21:00
Pátek	7:00 - 20:00
Sobota	10:00 - 18:00
Neděle	9:00 - 18:00

Dva dny v týdnu bude otevřeno již od 6 hodin od rána pro ty, co nemají jinou možnost než chodit cvičit před prací. V pátek je zkrácená otevírací doba z důvodu, že se obvykle páteční večery v posilovně netráví. O víkendu je kratší otevírací doba. O víkendu si chtějí většinou lidé přispát.

#### 4.5.2 Cena

Cena by měla být výhodná pro zákazníka, zároveň ale musí pokrýt náklady posilovny a majitelům přinést zisk. Při stanovení ceny se budeme řídit poměrně standardním rozdělením klientely na studenty a nestudenty. V dotazníku se totiž ukázalo, že skupina studentů je velká, cenově více citlivá a hlavně zvyklá na slevy. Cena však zároveň musí být nastavena tak, aby se nestalo, že posilovna bude plná studentek, které ale budou mít tak levné vstupy, že si posilovna nevydělá ani na provoz. Cena pro nestudenty může být vyšší, ale rozdíl nesmí být propastný. Ceny jsou stanoveny následovně:

#### 4.3: Ceník posilovny (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Ceník posilovny Fit4Women</b>	<b>bez DPH</b>	<b>s DPH</b>
Jednorázový vstup student do 14:00 + víkendy	52 Kč	60 Kč
Jednorázový vstup dospělý do 14: 00 + víkendy	70 Kč	80 Kč
Jednorázový vstup	78 Kč	90 Kč
<b>Vstupové permanentky</b>		
10 vstupů student do 14:00 + víkendy	478 Kč	550 Kč
10 vstupů student	609 Kč	700 Kč
10 vstupů dospělý do 14:00 + víkendy	652 Kč	750 Kč
10 vstupů dospělý	739 Kč	850 Kč
20 vstupů student do 14:00 + víkendy	913 Kč	1 050 Kč
20 vstupů student	1 174 Kč	1 350 Kč
20 vstupů dospělý do 14:00 + víkendy	1 261 Kč	1 450 Kč
20 vstupů dospělý	1 391 Kč	1 600 Kč
<b>Časové permanentky</b>		
Měsíční student do 14:00 + víkendy	478 Kč	550 Kč
Měsíční student	609 Kč	700 Kč
Měsíční dospělý do 14:00 + víkendy	652 Kč	750 Kč
Měsíční dospělý	739 Kč	850 Kč
Čtvrtletní student do 14:00 + víkendy	1 304 Kč	1 500 Kč
Čtvrtletní student	1 696 Kč	1 950 Kč
Čtvrtletní dospělý do 14:00 + víkendy	1 826 Kč	2 100 Kč
Čtvrtletní dospělý	2 087 Kč	2 400 Kč
<b>Ostatní služby</b>		
Tráninkový plán	304 Kč	350 Kč
Aktualizace tréninkového plánu	130 Kč	150 Kč
Lekce s trenérem (každá pátá zdarma)	261 Kč	300 Kč
Kruhový trénink	87 Kč	100 Kč

Permanentky jsou rozdělené na dva základní soubory a to studenty a nestudenty. Studenti získají studentský vstup či permanentku předložením platné karty ISIC. Za nestudenty se považují ti, kdo nedoloží ISIC nebo jinou formu potvrzení o studiu. Dále jsou permanentky rozděleny z časového hlediska a to na permanentku, na kterou je možný vstup od rána do 14:00 hodin a o víkendech v jakoukoli době. Zde se předpokládá vyšší zájem zejména u studentů, kteří mají na rozdíl od pracujících čas cvičit i dopoledne. Navíc jsou k tomu motivováni nízkou cenou. Odpolední hodiny bývají nejfrekventovanější, pracuje se s vyšší marží. Cílem posilovny bude obsadit dopolední hodiny studenty a odpolední hodiny nestudenty, kteří budou platit plnou cenu.

Z dotazníku vyplynulo, že téměř 2/3 potenciálních klientek by preferovalo vstupovou permanentku, což je dáno i tím, že pouze asi 1/3 žen chodí cvičit třikrát týdně a častěji, kdy se vyplatí měsíční permanentka. Pokud chodí klientka jednou týdně, určitě se vyplatí vstupová. Asi 26 % žen chodí cvičit zhruba dvakrát týdně. Tato skupina pro nás bude představovat hlavní výzvu, našim cílem totiž bude prodávat hlavně časové permanentky, tedy měsíční a čtvrtletní. Vzhledem k tomu, že 10 vstupů stojí stejně jako měsíční permanentka, se sice při frekvenci návštěv posilovny 2 krát týdně vyplatí vstupová, ale kdyby klientka chodila 2 - 3 krát týdně, už by byla výhodnější časová. Z mé zkušenosti je vlastnictví časové permanentky více zavazující a musíte ji "vychodit," tedy jít tak často, aby se vám tato permanentka vyplatila. Naším cílem bude přesvědčit klientky, které balancují z hlediska frekvence vstupů na hranici mezi vstupovou a časovou permanentkou. Vysvětlit jim, že chodit 2 krát a 3 krát týdně je velký rozdíl a že svého cíle s časovou permanentkou dosáhnou mnohem dřív. Co se ceny jednorázových vstupů týče, je nastavená jako nejvyšší. Klientka, která přijde cvičit na jednorázový vstup, musí dostat vysokou péči s cílem přesvědčit ji k nákupu permanentky. Potom bude možné vrátit peníze za vstup a odečíst ho z permanentky.

#### **4.5.3 Místo**

Jako vhodné místo pro umístění posilovny byl vybrán objekt na Nových sadech, který dříve sloužil jako wellness, což výrazně ušetří na stavebních úpravách, jelikož je vybudována recepce, sociální zařízení a šatny. Prostor je rovněž pronajímán i se zařízeným soláriem, čehož bude využito jako doprovodné služby.

Cvičební plocha bude rozdělena na 2 základní části, větší část s posilovacími stroji a menší část je vyhrazena pro kardio zónu. V kardio zóně budou hrát hudební kanály v televizi. Stanovišť (strojů) bude celkem 20.

Objekt má výborné umístění, nachází se na ulici Nové sady mezi zastávkami Soukenická, na které staví tramvaj č. 8 a Nové sady, kde staví tramvaje č. 1, 2, 4, 8, 9, 10, 12. Navíc k pronájmu náleží parkovací místo pro 10 vozů, které bude vyhrazeno pro klientky posilovny. Vzhledem k velikosti posilovny, která činí i s obslužnými plochami a sociálním zařízením 241 m<sup>2</sup> a vzhledem k tomu, že autem se podle dotazníku dopravuje méně než 40 % klientek lze soudit, že parkování je dostatečné, v případě nedostatečné kapacity parkoviště můžou posloužit parkovací místa v přilehlých ulicích.

Objekt se nachází cca 600 metrů od Hlavního nádraží, což se dá považovat za jedno z největších přestupních míst. Navíc přes zastávku Nové sady projíždí zhruba polovina všech brněnských tramvají.

Co se stavebních úprav týče, bude potřeba zbourat příčku mezi dvěma hlavními místnostmi aby vznikla velká cvičební plocha. Bude potřeba vymalovat a zmodernizovat sociální zařízení.

#### **4.5.4 Propagace**

Posilovna cílí na 3 skupiny - studentky maminky s malými dětmi a pracující. Každá z těchto skupin má jiné požadavky na posilovnu, ceny, služby, dostupnost atd. Přesto může být vytvořena forma propagace, např. leták, který podá důležité informace všem cílovým skupinám.

#### **Facebookový profil**

75 % respondentů považuje facebookový profil za důležitý nebo dokonce velmi důležitý. V dnešní době mladí komunikují převážně přes sociální média a facebook je výborná cesta přístupu nejen ke studentům, ale všem uživatelům této sítě. Bude vytvořen profil, který bude pravidelně spravován, budeme komunikovat s klientkami, psát krátké články a výživě, cvičení, chystaných akcích atd. Všichni majitelé a zaměstnanci posilovny budou propagovat náš profil a shánět další členy touto formou, klientky budou povzbuzovány ke spřátelení se s posilovnou, protože tak získají přístup k nejaktuálnějším informacím a zajímavým článkům.

#### **Webové stránky**

Snad žádný podnik se dnes neobejde bez svých webových stránek, posilovna není výjimkou. Na stránkách budou zveřejněny informace o posilovně, ceny a kontakt, medailonky našich zaměstnanců. Rovněž články, které se budou objevovat na facebooku se objeví i na webových stránkách. Rovněž tu bude i online formulář pro přihlášení se na kruhový trénink či objednání si trenéra, sestavení cvičebního plánu či poradenství o výživě.

## **Virální reklama**

Jedná se o formu propagace, která kromě samotných nákladů na natočení videa nic nestojí. Sdělení však musí diváka upoutat natolik, že dané video doporučí ke shlédnutí svým přátelům.

Vytvoříme video, které zábavnou až směšnou formou zobrazuje, jak lidé cvičí v klasické posilovně, bude upozorněno na jejich klasické chyby, bude zobrazeno škaredé prostředí nějaké sklepní posilovny. Druhá část videa se bude věnovat sdělení, že je možné to dělat i jinak a lépe a že naše posilovna je přesně to místo, kde se to jinak a lépe dělá. Následně bude video propagováno na facebooku na našem profilu, zapojíme i kamarády všech zaměstnanců, kteří dostanou za úkol video sdílet. Video bude dostupné i na našem webu.

## **Letáky**

Letáky byly v dotazníku označeny jako třetí nejzajímavější pro reklamu na posilovnu, hned po facebooku a internetové reklamě (v našem případě by mělo sloužit virální video).

Letáky musí obsahovat grafiku, která na první pohled upoutá, stejně tak bude obsažen i odkaz na naše virální video. Dále musí být sdělena poloha a dostupnost (tramvaje a parkování). Samozřejmostí jsou informace o nás, kdo jsme a co nabízíme, co děláme lépe. Samozřejmostí je telefonní kontakt, e-mail a webové stránky.

Budou vytvořeny 3 druhy letáků. Jeden, nejobsáhlejší, musí sdělovat informace relevantní pro studenty, maminky i pracující. Tento typ letáků bude roznášen univerzálně, tedy např. do schránek v okolí posilovny, stěrače aut atd.

Druhým typem letáku budou studentské letáky. Ty budou vysvětlovat především výhody pro studenty, ostatní věci, např. dětský koutek, bude zmíněn jen okrajově. Tento typ letáků bude distribuován po středních a vysokých školách, v čemž nám budou nápomocni naši brigádníci, kteří zajistí distribuci po svých současných vysokých školách a minulých středních školách.

Posledním typem bude leták pro maminky. Ten se naopak zaměří na speciální služby pro maminky, jako bude kruhový trénink a dětský koutek s dozorem. Tyto letáky budou distribuovány v jeslích a mateřských školách, které jsou v okolí posilovny a na trase tramvají. Rovněž můžou být k dostání např. v hračkářstvích nebo dětských hracích centrech.

### **Billboardy**

Billboardy jsou poměrně drahé, proto jich bude v Brně jen pár na relevantních místech. Předpokládá se, že budou umístěny na zastávce Hlavní nádraží a Nové sady. Svým obsahem by měly být podobné našemu univerzálnímu letáku.

### **Ostatní formy propagace**

S dalšími formami propagace se zatím nepočítá z důvodu vysoké ceny nebo nízkého dopadu či vlivu. Jedná se o televizní reklamu, která je svým rozsahem přinejmenším cílena na celý Jihomoravský kraj. Bylo by to příliš drahé s velmi nízkou výtěžností. Dalším médiem je rádio, které sice respondenti označili, že by mohl být zajímavé z jejich hlediska, ale náklady na propagaci v rádiu jsou opět nepřiměřené potenciálnímu zisku klientů. Např. reklama na rádiu Krokodýl stojí cca 50 000 Kč na dva týdny a doporučuje se její opakování. Dalším médiem, které nebude využito, jsou tištěná média, která byla našimi respondenty označena jako nejméně vhodný způsob propagace posilovny.

#### **4.5.5 Procesy**

Veškeré procesy v posilovně budou probíhat pomocí softwaru MemberPro od společnosti LUXART. Tento software se hodí pro informační podporu řízení posiloven, hotelů a restaurací. Při prvním vstupu se klientce vytvoří permanentka, která obsahuje čárový kód. Při dalším vstupu klientka předloží permanentku, recepční jí pomocí čtečky čárových kódů načte a program ukáže informace o klientovi, odečte se vstup, přidělí se číslo klíčku od šatní skříňky. Rovněž se přes profil klientky budou dát objednávat další služby, které bude klientka požadovat. přes tento systém budou prodávány i nápoje a výživové suplementy. program umí vést statistiky o klientkách, vstupech, eviduje tržby, odpracované hodiny zaměstnanců atd.

#### **4.5.6 Fyzický důkaz**

Fyzických důkazů, že služba proběhla, je celá řada. Získání nového klienta se pozná tak, že byl vytvořen nový záznam v programu a vytisknuta nová permanentka. Prodej nápojů se projeví při inventarizaci úbytkem skladových zásob. Prvotní výstup trenérské činnosti je vytvoření tréninkového plánu. Konečným výstupem je dosažení cíle, kterého si klientka spolu s trenérem vytyčí.

#### **4.6 Marketingový plán v pojetí 4C**

Je nutné, aby posilovna při tvorbě marketingového plánu pohlížela na své klientky jako na své partnery, existuje zde vzájemně prospěšný vztah.

Cena, za kterou jsou všechny služby v posilovně nabízeny, musí odpovídat hodnotě, jakou klientka za užití služby získá. V posilovně Fit4Women vzniká pro zákazníka hodnota, která převyšuje cenu, která je srovnatelná s konkurencí, úroveň nabízených služeb je ale vyšší. jedná se o moderní prostředí, příjemný a kompetentní personál, výborná dostupnost, relaxační zóna, dětský koutek atd. Námi nabízené služby tedy v hodnotovém pojetí převyšují cenu, za kterou se dají pořídit. Navíc plně řeší potřeby klientek, které ostatní posilovny nejsou schopny uspokojit.

To, jakým způsobem služby nabízíme, je v souladu s maximální dostupností a pohodlím klientek. V běžné posilovně se klientka musí naučit cvičit sama, což trvá daleko déle, než když jí tyto znalosti předá trenér. Naučit základní cviky a vysvětlit zásady cvičení, přeměnu živin, odbourávání tuků a tvorbu svalů se dá během jednoho tréninku. klientka by při vyhledávání těchto informací trávila tolik času, že už by jí žádný nezbyl na cvičení. Navíc výsledek snažení samouka je nejistý.

Propagační činnost posilovny musí být v souladu s požadavkem klientek na obousměrnou komunikaci. Zde se bude jednat o diskusní fóra na webových stránkách posilovny a na facebooku, pořádání různých akcí např. formou workshopu atd.



## 4.7 Finanční plán

Finanční plán bude rozdělen na příjmy a výdaje. Výdaje budou rozčleněny podle oblastí jejich vzniku. Rovněž budou uvedeny předpokládané náklady spojené se založením posilovny. Součástí finančního plánu bude přehled o peněžních tocích v prvních třech letech provozu. Vzhledem k předpokládaným tržbám nad 1 000 000 Kč bude posilovna plátce DPH.

### 4.7.1 Předpokládané příjmy

Předpokládané příjmy jsou stanoveny v optimistické, realistické a pesimistické variantě. Výsledky jsou stanovené na základě poznatků z dotazníku, kvalifikovaným odhadem. V potaz je brána i omezená kapacita posilovny, která nabízí celkem 20 posilovacích a kardio strojů. Dalších cca 5 klientek může cvičit s činkami, na podložkách či žebřinách.

#### Reálná varianta

Již bylo zmíněno, že podnik by měl vzniknout počátkem prosince 2014, zahájení provozu se předpokládá počátkem ledna 2015. První měsíce roku sice bývají nejsilnější, jenže naše posilovna bude na trhu nová a proto nemůžeme počítat s plnými kapacitami. Problematické bývá u posiloven rovněž léto, zvláště u těch dámských. Před létem se hubne do plavek a léto se tráví u vody a na posilování není čas.

Dalším problémem bývá nesouměrnost ve vytížení. Zatímco dopoledne bývají posilovny poloprázdné, odpoledne bývají přeplněné.

S přihlédnutím ke všem těmto faktorům bylo kvalifikovaným odhadem stanoveno, že by kapacita posilovny v prvním roce mohla být využita na 25 % denně. Týdně bude otevřeno dohromady 88 hodin. Kvalifikovaným odhadem bylo stanoveno, že klientka se na cvičební ploše průměrně zdrží 1 hodinu 15 minut (1,25 hodin)

$$\frac{88}{1,25} = 70,4 \text{ hodin}$$

Kdyby byla posilovna plně vytížena, tak by bylo za týden 1760 vstupů (70,4 hodin x 25 (maximální kapacita)). V realistické variantě se předpokládá, že posilovna bude vytížena na 25 %, což znamená, že v jakoukoli dobu bude v posilovně z 25 možných klientek pouze 6,25 klientek.

$$70,4 \times 6,25 = 440 \text{ klientek/vstupů}$$

Z propočtu vyplývá, že během týdne bude do posilovny 440 vstupů. Z výsledků dotazníku a pomocí kvalifikovaného odhadu bylo stanoveno, že klientka v průměru přijde do posilovny 2,5 krát týdně.

$$\frac{440}{2,5} = 176 \text{ unikátních vstupů/klientek}$$

Z výpočtu vyplývá, že při vytížení kapacity 25 % a při frekvenci vstupů 2,5 krát týdně bude mít posilovna asi 176 unikátních klientů.

Dále bylo na základě kvalifikovaného odhadu stanoveno, že studenti budou tvořit 40 % klientely. Poměr permanentek prodaných jako dopolední ku celodenní bude 50:50. Je kalkulováno, že každá z klientek si měsíčně koupí buď jednu měsíční permanentku nebo jednu desetivstupovou permanentku.

#### **Pesimistická varianta**

Platí stejná čísla jako v realistické variantě, liší se pouze vytížení kapacit, které bude 21 %. V tomto případě by z 25 možných klientek byly v průměru 5,25 klientek.

$$70,4 \times 5,25 = 370 \text{ klientek/vstupů}$$

$$\frac{370}{2,5} = 148 \text{ unikátních vstupů/klientek}$$

#### **Optimistická varianta**

Kapacita v optimistické variantě bude vytížena na 29 %, což znamená 7,25 klientek v jednom čase.

$$70,4 \times 7,25 = 510 \text{ klientek/vstupů}$$

$$\frac{510}{2,5} = 204 \text{ unikátních vstupů/klientek}$$

Všechny varianty počítají, že 2. rok bude kapacita vytěžována o 4 procenta víc. Ve 3 roce pak o další 3 % víc. Pesimistická varianta ve 2. roce bude vytížení kapacity 25 %,

což znamená 176 klientek, realistická varianta kalkuluje s vytížením 29 %, což představuje 204 klientů a optimistická varianta čítá 33 % vytížení a 232 klientů.

Ve 3. roce kalkuluje pesimistická varianta s 28 % vytížením a 197 klientkami, realistická s 32 % vytížením a 225 klientkami, optimistická varianta počítá s vytížením 36 % a 253 klientkami.

#### 4.4: Výnosy z permanentek za první 3 roky bez DPH (Zdroj: Vlastní zpracování)

rok/využití	využití %	reálná varianta	využití %	pesimistická varianta	využití %	optimistická varianta
1. rok	25%	1 401 530 Kč	21%	1 153 461 Kč	29%	1 623 513 Kč
2. rok	29%	1 645 252 Kč	25%	1 392 835 Kč	33%	1 871 583 Kč
3. rok	32%	1 835 652 Kč	28%	1 578 887 Kč	36%	2 066 330 Kč
<b>celkem</b>		<b>4 882 434 Kč</b>		<b>4 125 183 Kč</b>		<b>5 561 426 Kč</b>

V tabulce jsou kalkulovány pouze výnosy ze vstupů a výnosy z kruhových tréninků. V realistické variantě jsou prvním v prvním roce kalkulovány 2 tréninky týdně, ve 2. roce 3 tréninky týdně a ve 3. roce 4 tréninky týdně. Zároveň se předpokládá, že se tréninku bude účastnit 7 klientek. Pesimistická varianta kalkuluje 6 klientek na kruhovém tréninku a v 1. roce 1 kruhový trénink týdně, ve 2. roce 2 tréninky týdně a ve 3. roce 3 tréninky týdně. Optimistická varianta kalkuluje s počtem 8 klientek na kruhovém tréninku, v prvním roce budou dva kruhové tréninky týdně, ve 2. roce budou 3 tréninky týdně a ve 3. roce budou 4. tréninky týdně. Nejsou zde zahrnuty např. výnosy ze sestavených cvičebních plánek a jejich aktualizací, z trenérské činnosti, z prodeje suplementů atd. Tyto výnosy jsou odhadovány do 100 000 Kč ročně.

Pro přehlednost je uvedena tabulka, která ukazuje výpočet výnosu v 1. roce v realistické variantě.

#### 4.5: Kalkulace výnosů na 1. rok v realistické variantě bez DPH (Zdroj: Vlastní zpracování)

	% z celkového počtu klientek	Počet prodaných permanentek celkem	Počet jednotlivých druhů permanentek	roční tržby
10 vstupů student dopolední	40%	70	23	132 000 Kč
10 vstupů student celodenní			23	168 000 Kč
student dopolední měsíční			12	68 870 Kč
student měsíční celodenní			12	87 652 Kč
10 vstupů dospělý dopolední	60%	106	35	273 913 Kč
10 vstupů dospělý celodenní			35	310 435 Kč
dospělý dopolední měsíční			18	140 870 Kč
dospělý měsíční celodenní			18	159 652 Kč
<b>Celkem</b>	<b>100%</b>	<b>176</b>	<b>176</b>	<b>1 341 391 Kč</b>
	počet za týden	počet za rok	počet účastníků 1 tréninku	tržba z kruhového tréninku
Kruhový trénink	2	100	7	60 870 Kč
<b>Tržba celkem</b>				<b>1 402 261 Kč</b>

Celkové tržby se oproti tržbám v tabulce 4.4 liší cca o 700 Kč za rok, což je způsobeno zaokrouhlováním počtu permanentek. Dále bude počítáno s hodnotami z tabulky 4.4.

#### 4.7.2 Předpokládané náklady

Náklady jsou rozděleny do několika skupin podle oblasti vzniku. Dále jsou, stejně tak jako příjmy, rozděleny do tří skupin, na realistickou variantu, pesimistickou a optimistickou.

#### Zřizovací náklady

Do zřizovacích nákladů jsou započítány náklady na založení společnosti s ručením omezeným včetně tvorby webových stránek a jejich registraci do vyhledávacích rejstříků. Cena za sepsání společenské smlouvy u notáře se odvíjí od výše základního kapitálu, v tomto případě to je 1,6 % z 1 050 000 Kč.

#### 4.6: Náklady na založení s.r.o. (Zdroj: jakzacetpodnikani.cz)

<b>Náklady na založení Fit4Women s.r.o.</b>	<b>v Kč bez DPH</b>	<b>v Kč s DPH</b>
Sepsání společenské smlouvy u notáře	16 800 Kč	20 328 Kč
Ověření podpisů na společenské smlouvě	1 000 Kč	1 210 Kč
Zápis do obchodního rejstříku	6 000 Kč	6 000 Kč
Ohlášení živnosti	1 000 Kč	1 000 Kč
Výpis z katastru nemovitostí	100 Kč	100 Kč
Výpis z obchodního rejstříku	100 Kč	100 Kč
Výpis ze živnostenského rejstříku	100 Kč	100 Kč
Webové stránky	10 000 Kč	12 100 Kč
<b>Celkem</b>	<b>35 100 Kč</b>	<b>40 938 Kč</b>

#### 4.7: Náklady nutné vynaložit před otevřením posilovny (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Náklady na vybavení</b>	<b>v Kč bez DPH</b>	<b>v Kč s DPH</b>
Stavební úpravy	105 000 Kč	127 050 Kč
Pořízení posilovacích a kardio strojů	400 000 Kč	484 000 Kč
Počítač + Software MemberPro+ MS Office + UPS + tiskárna + laminovačka	30 000 Kč	36 300 Kč
Televize Samsung UE46F5370	11 570 Kč	14 000 Kč
Kávovar Jura Impressa F50	18 182 Kč	22 000 Kč
Výživové suplementy	6 611 Kč	8 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>571 363 Kč</b>	<b>691 350 Kč</b>

Vzhledem k tomu, že objekt dříve sloužil jako wellness a je tedy částečně zařízen, nebude nutné provádět rozsáhlé stavební úpravy, přesto se odhaduje, že cena stavebních úprav bude okolo 100 000 Kč bez DPH. Objekt je sice pronajímám i s funkčním kávovarem, ale kvalita kávovaru má zásadní vliv na chuť kávy, proto pořídíme moderní a kvalitní kávovar Jura Impressa F50. Před zahájením provozu rovněž bude nutné nakoupit výživové suplementy, jejichž souhrnná pořizovací cena se odhaduje na 6611 Kč bez DPH. Posilovací a kardio stroje budou pořízeny od společnosti LVGym s.r.o. Podrobný soupis strojů je uveden v příloze č. 5, výsledná cena 400 000 Kč bez DPH je kalkulována za 8 kardio strojů a 12 posilovacích strojů včetně činek, podložek a žebřin. (52)

## Náklady na reklamu a propagaci

4.8: Náklady na reklamu a propagaci (Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady na reklamu a propagaci	v Kč bez DPH	v Kč s DPH
letáky v tramvaji 3 měsíce	13 650 Kč	16 517 Kč
Reklamní panely na stožárech na zastávkách Hlavní nádraží a Nové sady na 1 rok	23 636 Kč	28 600 Kč
Doména a webhosting na rok	1 200 Kč	1 452 Kč
Vytvoření virálního videa	5 000 Kč	6 050 Kč
Letáky 5000 ks	9 450 Kč	11 435 Kč
<b>Celkem</b>	<b>52 936 Kč</b>	<b>64 053 Kč</b>

V tramvajích číslo 8 bude umístěno celkem 50 našich letáků ve formátu A4 na 3 měsíce. Cena za 1 leták je 210 Kč bez DPH, při umístění do konkrétních tramvají roste o 30 %. Na zastávkách Nové sady a Hlavní nádraží budou umístěny oboustranné reklamní panely na stožárech. Jeden oboustranný reklamní panel stojí 10 744 Kč bez DPH ročně, k oběma dvěma je však nutný připočítat náklad na jeho montáž a demontáž, což je 1 074 Kč/ks bez DPH. Cena letáků ve formátu A5 je 1,89 Kč/ks bez DPH. Vzhledem k relativně nízké ceně necháme vyrobit letáků 5 000 ks do rezervy. V dalších letech se předpokládají výdaje na reklamu a propagaci asi o polovinu nižší, tedy přibližně 30 000 Kč bez DPH.

4.9: Harmonogram realizace (Zdroj: Vlastní zpracování)

Činnosti/ měsíc	Rok 2014			Rok 2015											
	12.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.		
Letáky v tramvaji	■	■	■												
Reklamní panely	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
Tvorba virálního videa	■														
Roznos letáků	■	■								■					

Posilovna bude otevírat až v lednu 2015, přesto je již nutné dál potenciálním zákaznicím dopředu vědět o její existenci. Letáky v tramvaji se objeví již v průběhu prosince, stejně tak jako reklamní panely na zastávkách. Rovněž bude zahájen roznos letáků, během prosince a ledna se předpokládá, že bude rozneseno cca 3 000 letáků. Další letáky budou dostupné přímo v posilovně. Roznos cca 1 000 letáků bude organizován v září 2015, kdy se předpokládá konec letních dovolených a návrat žen do posiloven. Virální video bude vytvořeno v prosinci 2014, aby se šířilo již před otevřením posilovny.

## Kalkulace provozních nákladů

### Realistická varianta

#### 4.10: Provozní náklady v realistické variantě (Zdroj: Vlastní zpracování)

Druh nákladu	1. rok bez DPH	1. rok s DPH	2. rok bez DPH	2. rok s DPH	3. rok bez DPH	3. rok s DPH
Nájemné	90 000 Kč	108 900 Kč	150 000 Kč	181 500 Kč	150 000 Kč	181 500 Kč
Energie	126 000 Kč	152 460 Kč	126 000 Kč	152 460 Kč	126 000 Kč	152 460 Kč
Parkování	60 000 Kč	72 600 Kč	60 000 Kč	72 600 Kč	60 000 Kč	72 600 Kč
Internet + telefon	6 000 Kč	7 260 Kč	6 000 Kč	7 260 Kč	6 000 Kč	7 260 Kč
Pojištění podnikatele a pojištění majetku	20 000 Kč	20 000 Kč	20 000 Kč	20 000 Kč	20 000 Kč	20 000 Kč
Televizní a rozhlasový poplatek	2 160 Kč	2 160 Kč	2 160 Kč	2 160 Kč	2 160 Kč	2 160 Kč
Účetní	8 000 Kč	9 680 Kč	8 000 Kč	9 680 Kč	8 000 Kč	9 680 Kč
Čistící prostředky a pomocný materiál	4 000 Kč	4 840 Kč	4 000 Kč	4 840 Kč	4 000 Kč	4 840 Kč
<b>Celkem</b>	<b>316 160 Kč</b>	<b>377 900 Kč</b>	<b>376 160 Kč</b>	<b>450 500 Kč</b>	<b>376 160 Kč</b>	<b>450 500 Kč</b>

Nájemné v realistické variantě je kalkulováno dle požadavků majitele objektu na 12 500 Kč měsíčně bez DPH, díky provedeným stavebním úpravám, které znamenají zhodnocení objektu, dostáváme v prvním roce slevu 5 000 Kč měsíčně bez DPH. Zálohy na energie jsou kalkulovány na 10 500 Kč bez DPH měsíčně. Pronájem deseti parkovacích míst stojí 5 000 Kč bez DPH měsíčně. Televizní poplatek je 135 Kč měsíčně a rozhlasový 45 Kč měsíčně. Služby účetního zahrnují zpracování mezd a daňového priznání a případné poradenství. (53)

## Pesimistická varianta

### 4.11: Provozní náklady v pesimistické variantě (Zdroj: Vlastní zpracování)

Druh nákladu	1. rok bez DPH	1. rok s DPH	2. rok bez DPH	2. rok s DPH	3. rok bez DPH	3. rok s DPH
Nájemné	120 000 Kč	145 200 Kč	150 000 Kč	181 500 Kč	168 000 Kč	203 280 Kč
Zálohy na energie	126 000 Kč	152 460 Kč	132 000 Kč	159 720 Kč	138 000 Kč	166 980 Kč
Parkování	60 000 Kč	72 600 Kč	66 000 Kč	79 860 Kč	72 000 Kč	87 120 Kč
Internet + telefon	6 000 Kč	7 260 Kč	6 000 Kč	7 260 Kč	6 000 Kč	7 260 Kč
Pojištění podnikatele a pojištění majetku	20 000 Kč	20 000 Kč	21 000 Kč	21 000 Kč	22 000 Kč	22 000 Kč
Televizní a rozhlasový p	2 160 Kč	2 160 Kč	2 160 Kč	2 160 Kč	2 160 Kč	2 160 Kč
Účetní	8 000 Kč	9 680 Kč	8 500 Kč	10 285 Kč	9 000 Kč	10 890 Kč
Čistící prostředky a pom	4 000 Kč	4 840 Kč	4 500 Kč	5 445 Kč	5 000 Kč	6 050 Kč
<b>Celkem</b>	<b>346 160 Kč</b>	<b>414 200 Kč</b>	<b>390 160 Kč</b>	<b>467 230 Kč</b>	<b>422 160 Kč</b>	<b>505 740 Kč</b>

V pesimistické variantě se předpokládá, že slevu z nájmu v prvním roce dostaneme pouze 2 500 Kč bez DPH, ve třetím roce pak dokonce nájemné vzroste z 12 500 Kč na 14 000 Kč bez DPH. Dále se předpokládá růst cen energií. Předpokládá se, že majitel bude zdražovat i nájem parkovacích míst a to o 500 Kč/měsíc bez DPH každým rokem. Rovněž poroste i cena pojištění. Z důvodu růstu cen nebo spotřeby poroste i cena čistících prostředků.

## Optimistická varianta

### 4.12: Provozní náklady v optimistické variantě (Zdroj: Vlastní zpracování)

Druh nákladu	1. rok bez DPH	1. rok s DPH	2. rok bez DPH	2 rok s DPH	3. rok bez DPH	3. rok s DPH
Nájemné	90 000 Kč	108 900 Kč	150 000 Kč	181 500 Kč	150 000 Kč	181 500 Kč
Zálohy na energie	126 000 Kč	152 460 Kč	114 000 Kč	137 940 Kč	114 000 Kč	137 940 Kč
Parkování	60 000 Kč	72 600 Kč	60 000 Kč	72 600 Kč	60 000 Kč	72 600 Kč
Internet + telefon	6 000 Kč	7 260 Kč	4 800 Kč	5 808 Kč	4 800 Kč	5 808 Kč
Pojištění podnikatele a pojištění majetku	20 000 Kč	20 000 Kč	20 000 Kč	20 000 Kč	20 000 Kč	20 000 Kč
Televizní a rozhlasový p	2 160 Kč	2 160 Kč	2 160 Kč	2 160 Kč	2 160 Kč	2 160 Kč
Účetní	8 000 Kč	9 680 Kč	8 000 Kč	9 680 Kč	8 000 Kč	9 680 Kč
Čistící prostředky a pom	4 000 Kč	4 840 Kč	4 000 Kč	4 840 Kč	4 000 Kč	4 840 Kč
<b>Celkem</b>	<b>316 160 Kč</b>	<b>377 900 Kč</b>	<b>362 960 Kč</b>	<b>434 528 Kč</b>	<b>362 960 Kč</b>	<b>434 528 Kč</b>

Optimistická varianta předpokládá pokles cen záloh na energie, např. výběrem levnějšího dodavatele. Rovněž se předpokládá pokles ceny za internet a telefon přechodem k levnějšímu poskytovateli.



## Kalkulace mzdových nákladů

### Realistická varianta

4.13: Kalkulace mzdových nákladů v realistické variantě (Zdroj: Vlastní zpracování)

	1. rok	2. rok	3. rok
Mzda jednatele	108 000 Kč	216 000 Kč	300 000 Kč
Mzda zaměstnance	0 Kč	240 000 Kč	252 000 Kč
Mzda brigádníků	276 000 Kč	191 100 Kč	212 800 Kč
Mzda za úklid	21 000 Kč	22 750 Kč	24 500 Kč
Soc. a zdrav. pojištění	36 720 Kč	155 040 Kč	187 680 Kč
<b>Celkem</b>	<b>441 720 Kč</b>	<b>824 890 Kč</b>	<b>976 980 Kč</b>

V realistické variantě bude v prvním roce zaměstnán na plný úvazek pouze jednatel, který bude dostávat předpokládanou minimální mzdu v roce 2015, tedy 9 000 Kč měsíčně. V dalších letech jeho mzda poroste postupně na 18 000 a 25 000 Kč měsíčně.

Rovněž se předpokládá, že od druhého roku bude zaměstnán další člověk na plný úvazek, který bude pobírat mzdu ve výši 20 000 Kč měsíčně. V následujícím roce jeho mzda vzroste o 5 % na 21 000 Kč měsíčně. Zaměstnání dalšího člověka na plný úvazek ušetří potřebu brigádníka. Odhaduje se, že posilovna bude v provozu 50 týdnů v roce, z toho zaměstnanec odpracuje 160 hodin měsíčně po dobu 11 měsíců. Proto v následujících letech klesají výdaje za brigádníky. Předpokládá se růst mezd brigádníku a osoby na úklid o 5 Kč ročně. Mzda brigádníků je kalkulována tak, že v posilovně je od otevírací do zavírací doby vždy některý z brigádníků. Předpokládá se, že týdně bude otevřeno 88 hodin a v roce bude otevřeno celkem 50 týdnů. Do položka "mzda brigádníků" je započítána i mzda zaměstnance, který bude hlídat děti v dětském koutku v průběhu kruhových tréninků maminek.

### Pesimistická varianta

4.14: Kalkulace mzdových nákladů v realistické variantě (Zdroj: Vlastní zpracování)

	1. rok	2. rok	3. rok
Mzda jednatele	108 000 Kč	114 000 Kč	120 000 Kč
Mzda zaměstnance	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Mzda brigádníků	270 000 Kč	299 000 Kč	329 000 Kč
Mzda za úklid	21 000 Kč	35 750 Kč	24 500 Kč

Soc. a zdrav. pojištění	36 720 Kč	38 760 Kč	40 800 Kč
<b>Celkem</b>	<b>435 720 Kč</b>	<b>487 510 Kč</b>	<b>514 300 Kč</b>

Pesimistická varianta znamená, že posilovna má málo klientek a tudíž se preventivně šetří. Mzda jednatele roste o 500 Kč za měsíc ročně, není najímán zaměstnanec na plný úvazek a místo něj dál pracují brigádníci.

#### Optimistický varianta

##### 4.15: Kalkulace mzdových nákladů v optimistické variantě (Zdroj: Vlastní zpracování)

	1. rok	2. rok	3. rok
Mzda jednatele	108 000 Kč	264 000 Kč	336 000 Kč
Mzda zaměstnance	0 Kč	240 000 Kč	252 000 Kč
Mzda brigádníků	276 000 Kč	191 100 Kč	212 800 Kč
Mzda za úklid	21 000 Kč	22 750 Kč	24 500 Kč
Soc. a zdrav. pojištění	36 720 Kč	171 360 Kč	199 920 Kč
<b>Celkem</b>	<b>441 720 Kč</b>	<b>889 210 Kč</b>	<b>1 025 220 Kč</b>

V této variantě se počítá, že mzda jednatele vzroste ve 2. roce na 22 000 Kč a ve 3. roce na 28 000 Kč měsíčně. Stejně jako v realistické variantě se předpokládá zaměstnání trenéra na plný úvazek od 2. roku.

#### 4.7.3 Přehled celkových nákladů

##### 4.16: Přehled celkových nákladů v jednotlivých letech bez DPH (Zdroj: Vlastní zpracování)

	realistická varianta	pesimistická varianta	optimistická varianta
<b>1. rok</b>	1 540 513 Kč	1 587 554 Kč	1 563 554 Kč
<b>2. rok</b>	1 351 050 Kč	1 014 670 Kč	1 402 170 Kč
<b>3. rok</b>	1 503 140 Kč	1 086 460 Kč	1 538 180 Kč
<b>celkem</b>	<b>4 394 703 Kč</b>	<b>3 688 684 Kč</b>	<b>4 503 904 Kč</b>

Celkové náklady jsou počítány jako součet mzdových nákladů, provozních nákladů a nákladů na propagace. Každý rok se počítá s tvorbou rezervy na mimořádné výdaje ve výši 10 000 Kč měsíčně. Vidíme, že náklady v prvním roce jsou nejvyšší, neboť jsou kromě provozních a mzdových nákladů započteny i náklady na založení firmy, koupi

strojů, stavební úpravy atd. V dalších letech jsou celkové náklady součtem provozních a mzdových nákladů, je připočítáno i cca 30 000 Kč na propagaci.

#### 4.7.4 Zahajovací rozvaha

Tato rozvaha je sestavována před zahájením činnosti posilovny a zachycuje majetek posilovny a zdroje, ze kterých byl majetek opatřován. Tato rozvaha platí pro všechny 3 uvažované varianty.

Zřizovací výdaje zahrnují poplatky za založení posilovny, stavební úpravy, internetové stránky a reklamní kampaň.

Drobným majetkem se rozumí počítač, příslušenství a software, televize a kávovar.

Dlouhodobým hmotným majetkem jsou posilovací stroje.

Zásoby jsou výživové suplementy nakoupené před zahájením provozu

Krátkodobý finanční majetek je rozdíl mezi základním kapitálem a výdaji před otevřením posilovny.

Základní kapitál představuje vklad společníků do posilovny.

#### 4.17: Zahajovací rozvaha (Zdroj: Vlastní zpracování)

Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek		Vlastní kapitál	
Zřizovací výdaje	229 137 Kč	Základní kapitál	1 050 000 Kč
Drobný majetek	72 300 Kč	Kapitálové fondy	0 Kč
Dlouhodobý hmotný majetek	484 000 Kč	Rezervní fond, ostatní fondy ze zisku	0 Kč
		VH běžného účetního období	0 Kč
Oběžná aktiva		Cizí zdroje	
Zásoby	8 000 Kč	Rezervy	0 Kč
Dlouhodobé pohledávky	0 Kč	Dlouhodobé závazky	0 Kč
Krátkodobé pohledávky	0 Kč	Krátkodobé závazky	0 Kč
Krátkodobý finanční majetek	256 563 Kč	Úvěry	0 Kč
<b>Aktiva celkem</b>	<b>1 050 000 Kč</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>1 050 000 Kč</b>

#### 4.7.5 Výkaz zisku a ztráty ve zjednodušené podobě

4.18: Výkaz zisku a ztráty (Zdroj: Vlastní zpracování)

	realistická varianta	pesimistická varianta	optimistická varianta
<b>1. rok</b>	-138 983 Kč	-434 093 Kč	59 959 Kč
<b>2. rok</b>	294 202 Kč	378 165 Kč	469 413 Kč
<b>3. rok</b>	332 512 Kč	492 427 Kč	528 150 Kč
<b>Kumulovaný zisk</b>	<b>487 731 Kč</b>	<b>436 499 Kč</b>	<b>1 057 522 Kč</b>

Hodnoty ve výkazu jsou stanoveny jako rozdíl mezi příjmy a výdaji v jednotlivých letech s ohledem na 3 uvažované varianty.

V realistické a pesimistické variantě je posilovna v 1. roce provozu ztrátová. Ve 2. roce je posilovna ve všech variantách zisková, dokonce v pesimistické variantě je vyšší zisk než v realistické. To je způsobeno omezením výdajů na mzdy jednatele a nezaměstnáním trenéra na plný úvazek.

## 4.7.6 Cash flow

4.19: Přehled peněžních toků s DPH (Zdroj: Vlastní zpracování)

	1. rok	2. rok	3. rok
<b>Realistická varianta</b>			
Počáteční stav	1 050 000 Kč	984 690 Kč	1 518 555 Kč
Příjmy	1 695 851 Kč	1 990 755 Kč	2 221 139 Kč
Výdaje	1 761 161 Kč	1 456 890 Kč	1 608 980 Kč
Konečný stav	984 690 Kč	1 518 555 Kč	2 130 714 Kč
<b>Pesimistický varianta</b>			
Počáteční stav	1 050 000 Kč	654 227 Kč	1 203 317 Kč
Příjmy	1 395 688 Kč	1 685 330 Kč	1 910 453 Kč
Výdaje	1 791 461 Kč	1 136 240 Kč	1 201 540 Kč
Konečný stav	654 227 Kč	1 203 317 Kč	1 912 230 Kč
<b>Optimistická varianta</b>			
Počáteční stav	1 050 000 Kč	1 253 290 Kč	2 012 667 Kč
Příjmy	1 964 451 Kč	2 264 615 Kč	2 500 259 Kč
Výdaje	1 761 161 Kč	1 505 238 Kč	1 641 248 Kč
Konečný stav	1 253 290 Kč	2 012 667 Kč	2 871 678 Kč

Z přehledu peněžních toků v posilovně plyne, že i v pesimistické variantě nedojde k poklesu finančních prostředků do záporných hodnot. V příloze č. 6 je uveden cash flow pro první rok podnikání včetně "nultého měsíce," tedy doby, kdy již proběhne investice do posilovny, ale ještě nebude zahájen provoz. Z měsíčně rozplánovaného cash flow vyplývá, že v prvních měsících poklesnou finanční prostředky k 200 000 Kč, ale v dalších měsících se již budou navyšovat. Měsíční příjmy byl stanovené na základě kvalifikovaného odhadu z předpokládaného ročního příjmu. Měsíční výdaje jsou odvozeny jako jedna dvanáctina ročních výdajů. Vzhledem k tomu, že finanční prostředky nepoklesnou do záporných hodnot, je velmi pravděpodobné, že nebude potřeba získávat pro posilovny další finanční prostředky buď formou navýšení základního kapitálu nebo bankovní půjčkou. V cash flow se kalkuluje s výdaji a příjmy s DPH a není započítána daň ze zisku.

#### 4.7.7 Analýza bodu zvratu

Je potřeba zjistit, jaký je minimální počet klientek, aby posilovna nebyla ztrátová. Vydeme z cash flow uvedeného v příloze.

##### Realistická a optimistická varianta

V těchto dvou variantách jsou měsíční náklady shodně 80 644 Kč. Průměrná cena permanenty je vypočítána dle ceníku a předpokladu, že poměr studentů/nestudentů bude 40/60. Poměr dopolední ku odpolední permanentce je pak 50:50.

průměrná cena permanentky =  $550 \cdot 0,4 \cdot 0,5 + 700 \cdot 0,4 \cdot 0,5 + 750 \cdot 0,6 \cdot 0,5 + 850 \cdot 0,6 \cdot 0,5 = 730$  Kč

$$80\,644 = 730 \cdot Q_{BZ}$$

$$Q_{BZ} = 110,47 \sim 111 \text{ prodaných permanentek měsíčně}$$

##### Pesimistická varianta

V této variantě jsou měsíční náklady 83 169 Kč. Průměrná cena permanentky je stejná jako v ostatních variantách.

$$83\,169 = 730 \cdot Q_{BZ}$$

$$Q_{BZ} = 113,93 \sim 114 \text{ prodaných permanentek měsíčně}$$

Realistická varianta počítá v prvním roce s vytížeností 25 % a 176 klientkami měsíčně, pesimistická varianta s vytížeností 21 % a 148 klientkami měsíčně, optimistická varianta s vytížeností 29 % a 204 klientkami měsíčně. Bod zvratu představuje vytíženost cca 16 %. Je tedy patrné, že i v pesimistické variantě je značná rezerva.

## 4.8 Harmonogram realizace

1. Sepsání společenské smlouvy u notáře
2. Ustanovení správce vkladu a založení účtu v bance
3. Splacení vkladu
4. Ohlášení živnosti
5. Výpis z obchodního rejstříku, katastru nemovitostí a živnostenského rejstříku
6. Podání návrhu na zápis do obchodního rejstříku
7. Registrace na finančním úřadě
8. Stavební úpravy
9. Nákup strojů
10. Zahájení propagace
11. Nábor zaměstnanců
12. Nákup suplementů
13. Zahájení provozu

4.20: Harmonogram realizace (Zdroj: Vlastní zpracování)

činnost/období	září 2014				říjen 2014				listopad 2014				prosinec 2014				leden 2015				
	1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.	
1	■																				
2		■																			
3			■																		
4				■																	
5					■	■															
6						■	■														
7								■													
8									■	■	■										
9										■	■	■									
10												■									
11													■	■	■	■					
12														■							
13																	■				

## **Závěr**

Nedostatečná péče o klienty v brněnských dámských posilovnách byla hlavním důvodem k výběru tématu a zpracování podnikatelského plánu na založení dámské posilovny, která tyto nedostatky odstraní.

V práci bylo zjištěno, že brněnský trh je značně velký, ale některé posilovny přesto krachují. Důvodem je patrně fakt, který vyplynul z průzkumu trhu a dotazníků. Klientky mají zájem o jiný typ posiloven, než jaký je v současnosti nabízen. Posilovna Fit4Women se bude snažit na tyto relativně nové, avšak stále na významu více nabývající požadavky reagovat.

Během zkoumání potenciálu podnikatelského záměru byla odhalena řada pozitiv, které jednoznačně podnikatelský záměr potvrzují. Jedná se o údaje z finanční části, které jsou i v pesimistické variantě poměrně příznivé. Všechny varianty předpokládají ziskovost posilovny již od 2. roku provozu, optimistická varianta počítá se ziskem již v prvním roce. Cash flow, zpracovaný podrobně pro 1 rok provozu ukazuje, že díky relativně vysokému počátečnímu kapitálu 1 050 000 Kč se posilovna nedostane do platební neschopnosti, a to dokonce ani v pesimistické variantě. I návratnost investice je poměrně rychlá. Optimistická varianta předpokládá, že již koncem 3. roku zisk převýší počáteční vklad společníků. Realistická a pesimistická varianta pak předpokládají, že návratnost bude nejpozději do poloviny 5. roku provozu.

Během zkoumání trhu byla odhalena i řada hrozeb, u většiny z nich ale bylo zjištěno, že je možné je vhodnými postupy a nástroji eliminovat.

Posilovna Fit4Women bude novým hráčem na trhu, který mění pravidla hry v oblasti poskytování doprovodných služeb. Podnikatelský plán je ve všech variantách prosperující a bylo by vhodné ho realizovat.



## Použité zdroje

- 1) AMBANI, Dhirubhai. If You Don't Build Your Dream. In: *Inspiration Boost* [online]. 2013 [cit. 2013-11-03]. Dostupné z: <http://inspirationboost.com/if-you-dont-build-your-dream>
- 2) Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník ze dne 5. listopadu 1991.
- 3) Jak obchodní zákoník definuje podnikání. In: *Ipodnikatel.cz: Specializovaný portál pro začínající podnikatele* [online]. 2011 [cit. 2013-11-03]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani-obecne/jak-obchodni-zakonik-definuje-podnikani.html>
- 4) Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích ze dne 25. ledna 2012.
- 5) SZWARCOVÁ, Martina. Společnost s ručením omezeným dle NOZ. In: *Nový občanský zákoník* [online]. 2013 [cit. 2013-12-02]. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/infocentrum/media/spolecnost-s-rucenim-omezenym-dle-noz/>
- 6) VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- 7) ZAJÍČEK, Marek. Jak na zápis do obchodního rejstříku. In: *Peníze.cz* [online]. 2006 [cit. 2013-12-02]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/podnikani/18494-jak-na-zapis-do-obchodniho-rejstriku>
- 8) SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- 9) SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
- 10) SLEPT analysis. *Business Case Studies* [online]. 2013 [cit. 2013-12-02]. Dostupné z: <http://businesscasestudies.co.uk/business-theory/external-environment/slept-analysis.html#axzz2mFGq1uPS>
- 11) HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, xix, 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- 12) Analysing your environment: The PEST analysis. COWAN, Jim. *Cowan Global* [online]. 2011 [cit. 2013-12-02]. Dostupné z: <http://cowanglobal.com/tag/slept-analysis/>

- 13) MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 231 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.
- 14) Personální politika. *SyNext: synergy for your next business* [online]. 2008 [cit. 2013-12-02]. Dostupné z: <http://www.synext.cz/personalni-politika-predevsimu-sluzeb.html>
- 15) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- 16) FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- 17) *Marketing mix* [online]. 2013 [cit. 2014-05-21]. Dostupné z: <http://marketingmix.co.uk/>
- 18) DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 507 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
- 19) Informace a zajímavosti o městě Brně. *Brno* [online]. 2013 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.brno.cz/turista-volny-cas/informace-a-zajimavosti-o-meste/>
- 20) Věk matek dětí narozených v roce 2011. *Český statistický úřad* [online]. 2013 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/vek\\_matek\\_deti\\_narozenych\\_v\\_roce\\_2011](http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/vek_matek_deti_narozenych_v_roce_2011)
- 21) Demografický vývoj v Jihomoravském kraji v roce 2012. *Český statistický úřad* [online]. 2013 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: [http://www.brno.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/demograficky\\_vyvoj\\_v\\_jihomoravskem\\_kraji\\_v\\_roce\\_2012](http://www.brno.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/demograficky_vyvoj_v_jihomoravskem_kraji_v_roce_2012)
- 22) Demografický vývoj v Jihomoravském kraji v roce 2011. *Český statistický úřad* [online]. 2012 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: [http://www.brno.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/demograficky\\_vyvoj\\_v\\_jihomoravskem\\_kraji\\_v\\_roce\\_2011](http://www.brno.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/demograficky_vyvoj_v_jihomoravskem_kraji_v_roce_2011)
- 23) Nezaměstnanost v jihomoravském kraji k 31. 12. 2013. *Český statistický úřad* [online]. 2014 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/nezamestnanost\\_v\\_jihomoravskem\\_kraji\\_k\\_31\\_3\\_2013](http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/nezamestnanost_v_jihomoravskem_kraji_k_31_3_2013)

- 24) KLIMÁNKOVÁ, Gabriela. Daně 2014: 10 změn, které přinese nový rok do zaměstnaneckého poměru. In: *Měsíc* [online]. 2013 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/clanky/dane-2014-10-zmen-ktere-prinese-novy-rok-do-zamestnanecke-ho-pomeru/>
- 25) Zákon o DPH. *Podnikatel* [online]. 2004, 2013 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-235-2004-sb-o-dani-z-pridane-hodnoty/uplne/#f2551495>
- 26) Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ze dne 20. listopadu 1992
- 27) Změna výše minimální mzdy. In: *Moore Stephens* [online]. 2013 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.moorestephens.cz/zmena-vyse-minimalni-mzdy/>
- 28) FETTER, Richard. Nejvhodnější pro letní brigádu – dohoda o provedení práce. In: *Měšec* [online]. 2013 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/clanky/nejvhodnejsi-pro-letni-brigadu-dohoda-o-provedeni-prace/>
- 29) Dohoda o pracovní činnosti. *Studentské finance* [online]. 2013 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://student.finance.cz/prace-dane/informace/zamestnani/dohoda-o-pracovni-cinnosti/>
- 30) Inflace. *Český statistický úřad* [online]. 2013 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)
- 31) Zpráva o inflaci. *Česká národní banka* [online]. 2013 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/zpravy\\_o\\_inflaci/2013/2013\\_IV/zoj\\_2013\\_IV\\_grafy.html](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2013/2013_IV/zoj_2013_IV_grafy.html)
- 32) Prognóza inflace. *Česká národní banka* [online]. 2013 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/)
- 33) HDP 2014. *Kurzy* [online]. 2013 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?G=3&A=2&page=1>
- 34) Oslabení koruny. *Česká národní banka* [online]. 2013 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/oslabeni\\_koruny/index.html](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/oslabeni_koruny/index.html)
- 35) *Kurzy* [online]. 2014 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/Default.asp?mf=1&af=1&ap=2+dny&mp=1+rok>

- 36) Volby ČR. In: *Novinky.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/volby/>
- 37) Výsledky voleb v České republice. In: *Idnes.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://volby.idnes.cz/poslanecka-snemovna-2013.aspx>
- 38) Koaliční smlouva ČSSD, ANO a KDU - ČSL. *Deník Referendum* [online]. 2013 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://denikreferendum.cz/clanek/17047-koalicni-smlouva-cssd-ano-a-kdu-csl-1>
- 39) *Ladie's GYM* [online]. 2011 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.ladiesgym.cz/>
- 40) *Posilovna Průvan* [online]. 2014 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://posilovna-pruvan.cz/>
- 41) *Fitness centrum Velký Průvan* [online]. 2014 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://velkypruvan.cz/telarna.html>
- 42) *Contours* [online]. 2014 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.contours.cz/>
- 43) BRUCH, Petr. Kruhový trénink. In: *Domácí posilovna* [online]. 2013 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://domaciposilovna.cz/treninkove-plany/kruhovy-trenink/>
- 44) *Euforia fitness* [online]. 2014 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.euforiafitness.cz/uvod.htm>
- 45) Areály kolejí. *Kolej a menzy VUT v Brně* [online]. 2014 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.kam.vutbr.cz/?p=arek>
- 46) Význam barev. *Najdi se* [online]. 2014 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://vyznam-barev.najdise.cz/cervena-barva>
- 47) PROKOP, Ondřej. Historie a vývoj slevových portálů. In: *Goodygoody* [online]. 2012 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.goodygoody.cz/2012/09/historie-a-vyvoj-slevovych-portalu-jak-to-vlastne-vsechno-zacalo/>
- 48) ČEVELOVÁ, Magdalena. Tři dobré důvody, proč se vyhnout slevovým serverům. In: *Magdalena Čevelová* [online]. 2011 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.cevelova.cz/tri-dobre-duvody-proc-se-vyhnout-slevovym-serverum/>

- 49) SMEJKAL, Vladimír a Karel REIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.
- 50) *Sreality.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-04-25]. Dostupné z: <http://www.sreality.cz/detail/pronajem/komerčni/jiny/brno-stare-brno-nove-sady/2550678364>
- 51) Kolik stojí založení s.r.o.?. In: Jak začít podnikání [online]. 2014 [cit. 2014-04-26]. Dostupné z: <http://www.jakzacitpodnikani.cz/kolik-stoji-zalozeni-s-r-o/>
- 52) *LVGym: Firness posilovací stroje* [online]. 2014 [cit. 2014-04-27]. Dostupné z: <http://www.lvgym.cz/>
- 53) Platíme rozhlasové a televizní poplatky. In: *Finance.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-04-27]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/143771-platime-rozhlasove-a-televizni-poplatky/>
- 54) Cvičení na BOSU. *BOSU cvičení* [online]. 2013 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.bosu-cviceni.cz/>
- 55) HEAT Program. *Ladie's GYM* [online]. 2011 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://fitnessprozeny.cz/heat.html>
- 56) Pilates. *Pilates Clinic Academy* [online]. 2013 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.pilatesclinicacademy.cz/pilates/>
- 57) Power Plate. *Studio H linie* [online]. 2013 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.powerplatelbc.cz/sluzby/powerplate>
- 58) Power Jóga. *O cvičení* [online]. 2014 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://ocviceni.fitweb.cz/power-joga-a21.html>
- 59) Co je TRX. *TRX* [online]. 2014 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.trxsystem.cz/co-je-trx-system/>
- 60) Zumba. In: *Wikipedie* [online]. 2010, 2014 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Zumba>

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Marketingový mix .....	36
Obrázek 2: Vývoj počtu slevových portálů v ČR .....	66
Obrázek 3: výsledek voleb do poslanecké sněmovny 2013 .....	48
Obrázek 4: Logo společnosti .....	78

## Seznam grafů

Graf 1: Věková struktura žen v Brně .....	42
Graf 2: Počet žen v Brně podle věku .....	43
Graf 3: Věková struktura rodiček v Jihomoravském kraji.....	43
Graf 4: Prognóza inflace na horizontu měnové politiky .....	46
Graf 5: Prognóza HDP .....	47
Graf 6: Kurz EUR/CZK.....	47
Graf 7: Otázka 1.....	51
Graf 8: Otázka 2.....	51
Graf 9: Otázka 3.....	52
Graf 10: Otázka 4.....	52
Graf 11: Otázka 5.....	53
Graf 12: Otázka 6.....	53
Graf 13: Otázka 7.....	54
Graf 14: Otázka 8.....	54
Graf 15: Otázka 9.....	55
Graf 16: Otázka 10.....	55
Graf 17: Otázka 11.....	56
Graf 18: Otázka 12.....	56
Graf 19: Otázka 13.....	57
Graf 20: Otázka 15.....	58
Graf 21: Otázka 16.....	58
Graf 22: Mapa rizik.....	71

## Seznam tabulek

3.1: Kvantifikace pravděpodobnosti a dopadu .....	68
3.2: Identifikace a kvantifikace rizik .....	69
3.3: Opatření na snížení hodnoty rizik.....	70
4.1: Základní údaje o společnosti .....	78
4.2: Otevírací doba posilovny .....	82
4.3: Ceník posilovny .....	83
4.4: Výnosy z permanentek za první 3 roky bez DPH.....	91
4.5: Kalkulace výnosů na 1. rok v realistické variantě bez DPH.....	92
4.6: Náklady na založení s.r.o.....	93
4.7: Náklady nutné vynaložit před otevřením posilovny .....	93
4.8: Náklady na reklamu a propagaci .....	94
4.9: Harmonogram realizace .....	94
4.10: Provozní náklady v realistické variantě .....	95
4.11: Provozní náklady v pesimistické variantě .....	96
4.12: Provozní náklady v optimistické variantě.....	96
4.13: Kalkulace mzdových nákladů v realistické variantě .....	97
4.14: Kalkulace mzdových nákladů v realistické variantě .....	97
4.15: Kalkulace mzdových nákladů v optimistické variantě .....	98
4.16: Přehled celkových nákladů v jednotlivých letech bez DPH .....	98
4.17: Zahajovací rozvaha .....	99
4.18: Výkaz zisku a ztráty.....	100
4.19: Přehled peněžních toků s DPH .....	101
4.20: Harmonogram realizace.....	103
0.1: Hodnoty rizik před nápravnými opatřeními .....	121
0.2: Hodnoty rizik po nápravných opatřeních .....	121

# Přílohy

## Příloha 1: Dotazník - Průzkum trhu

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku. Dotazník slouží pro účely diplomové práce. Berte v potaz, že se bude jednat o velmi moderní dámskou posilovnu v centru Brna. Posilovna bude zaměstnávat kvalifikované trenéry, kteří pro vás připraví tréninkové plány, vysvětlí vám jak cvičit správně a proč vůbec cvičit. Prostředí posilovny by mělo být s přirozeným osvětlením (tedy žádná podzemní kobka). Na stěnách budou viset obrazy začínajících umělců, které budou pravidelně obměňovány. Rovněž se zvažuje vytvoření dětského koutku, aby měly maminky kam odložit své potomky.

Předem děkuji za vyplněné dotazníky.

### 1. Jak často chodíte cvičit do posilovny?

- Méně než jednou týdně
- Jednou týdně
- Dvakrát týdně
- Třikrát týdně
- Častěji

### 2. Jaký typ permanentky upřednostňujete?\*

- Vstupovou
- Časovou (měsíční, čtvrtletní atd.)

### 3. Pokud preferujete vstupovou permanentku, kolik jste ochotná dát za vstup?

- do 40 Kč
- do 50 Kč
- do 60 Kč
- do 70 Kč
- do 80 Kč



- do 90 Kč
- do 100 Kč
- více

**4. Pokud preferujete časovou permanentku, kolik jste ochotná dát za měsíční permanentku?**

- do 400 Kč
- do 500 Kč
- do 600 Kč
- do 700 Kč
- do 800 Kč
- více

**5. Kde vás reklama na novou posilovnu nejvíce ovlivní?**

- |    |                                 |                     |
|----|---------------------------------|---------------------|
| 1. | <input type="text" value="1."/> | Rádio               |
| 2. | <input type="text" value="2."/> | Billboardy          |
| 3. | <input type="text" value="3."/> | Letáky              |
| 4. | <input type="text" value="4."/> | Internetová reklama |
| 5. | <input type="text" value="5."/> | Facebook            |
| 6. | <input type="text" value="6."/> | Tištěná média       |

**6. Je pro vás důležité, aby posilovna měla facebookový profil, na kterém bude pravidelně komunikovat, odpovídat na dotazy, upozorňovat na probíhající akce, slevy atd.?\***

- Velmi důležité
- Důležité
- Málo důležité
- Nepodstatné

**7. Využila byste služeb osobního trenéra?\***

- Ano, pravidelně
- Příležitostně
- Jednou
- Nikdy

**8. Měla byste zájem o sestavení cvičebního plánu?\***

- Ano
- Ne

**9. Měla byste zájem o výživové poradenství?\***

- Ano
- Ne

**10. Jakým způsobem se nejčastěji dopravujete do posilovny?\***

- Pěšky
- Na kole
- MHD
- Autem

**11. Seřad'te podle důležitosti následující faktory: (Přeskládejte přetažením podle vašich preferencí)**

- |    |                                 |                                   |
|----|---------------------------------|-----------------------------------|
| 1. | <input type="text" value="1."/> | Příjemný personál                 |
| 2. | <input type="text" value="2."/> | Odbornost personálu               |
| 3. | <input type="text" value="3."/> | Vzdálenost a dostupnost posilovny |
| 4. | <input type="text" value="4."/> | Prostředí posilovny               |
| 5. | <input type="text" value="5."/> | Cena                              |
| 6. | <input type="text" value="6."/> | Vybavenost posilovny              |

**12. Kdybyste byla matkou s dítětem v předškolním věku, ocenila byste v posilovně možnost ponechat dítě v dětském koutku v průběhu cvičení?\***

- Ano
- Ne

**13. Líbilo by se vám, kdyby byl interiér posilovny zpestřen obrazy začínajících umělců, které by se pravidelně obměňovaly?\***

- Ano
- Je mi to jedno
- Ne

**14. Jaká služba vám v klasických posilovnách chybí?\***

**15. Jaký je váš věk?\***

- 15-25 let
- 26 - 40 let
- 41 - 65 let
- více než 65 let

**16. Jsem:\***

- Studentka
- Pracující
- Na mateřské
- Důchodce

## Příloha 2: Konkurenční posilovny

Název posilovny	Ladies GYM studio	
Internetové stránky	http://fitnessprozeny.cz/	
Lokalita	Palackého třída 16	
Služby	Posilovna, Brazilská epilace, wellness, TRX, Kruhový trénink, Power Jóga, Fitness Jóga, Pilates, H.E.A.T., Zumba, Bosu, Power Plate, Vacu Body Space, InBody 230	
Otevírací doba	po-pá: 7-21 hod., so-ne: 8-21 hod	
Ceny	<b>FITNESS:</b>	
	1 vstup (150 min.) Po-Pá 7:00-16:00	90 Kč
	1 vstup (150 min.) Po-Pá 16:00-21:00	105 Kč
	1 vstup (150 min.) So-Ne 8:00-21:00	80 Kč
	1 vstup studentský (150 min.) Po-Pá 9:00-14:00	75 Kč
	1 vstup seniorský (150 min.) Po-Pá 9:00-14:00	75 Kč
	<b>PERMANENTKY DO FITNESS:</b>	
	1 měsíc - 31 dní	850 Kč
	3 měsíce - 92 dní	2 300 Kč
	6 měsíců - 182 dní	4 400 Kč
	1 rok* - 365 dní	7 300 Kč
	10 vstupů	900 Kč
	20 vstupů	1 650 Kč

Název posilovny	Velký Průvan	
<b>Internetové stránky</b>	<a href="http://velkypruvan.cz/">http://velkypruvan.cz/</a>	
<b>Lokalita</b>	Víděňská 77, Brno	
<b>Služby</b>	Posilovna, solárim, vířivka, Finská sauna, masáže, Pilates, Zumba, Power Jóga	
<b>Otevírací doba</b>	po, st, pá: 6:00 - 22:00; út, čt: 7:00 - 22:00; so - ne: 8:00 - 22:00	
<b>Ceny</b>	<b>Jednotlivý vstup</b>	
	Jednotlivý vstup po-čt do 12hod Pa,So,Ne	70 Kč
	Jednotlivý vstup po-ct od 12hod	90 Kč
	<b>Permanentka časová</b>	
	Měsíční do 12 hod,pa,so,ne celodenně	650 Kč
	Měsíční celodenní	850 Kč
	Čtvrtletní celodenní	2 200 Kč
	Půlroční celodenní	4 000 Kč
	Roční celodenní	7 000 Kč
	<b>Permanentka vstupová</b>	
	Permanentka 10 vst do 12 hod pa,so,ne celodenně	550 Kč
	Permanentka 10 vst celodenní	800 Kč
	Permanentka 20 vst celodenní	1 500 Kč
	Permanentka 30 vst celodenní	2 100 Kč

Název posilovny	Contours	
<b>Internetové stránky</b>	<a href="http://www.contours.cz/">http://www.contours.cz/</a>	
<b>Lokalita</b>	Lidická 20, Brno	
<b>Služby</b>	Kruhový trénink	
<b>Otevírací doba</b>	po - pá: 7:00 - 21:00. so: 8:00 - 18:00, ne : zavřeno	
<b>Ceny</b>	3 měsíce	2 990 Kč
	6 měsíců	4 990 Kč
	12 měsíců	8 990 Kč
	24 měsíců	14 990 Kč

**Název posilovny****Euforia fitness**

<b>Internetové stránky</b>	<a href="http://www.euforiafitness.cz/uvod.htm">http://www.euforiafitness.cz/uvod.htm</a>	
<b>Lokalita</b>	Vodova 108, Brno	
<b>Služby</b>	posilovna	
<b>Otevírací doba</b>	po - čt: 8:00 - 12:00, 16:00 - 21:00; pá: 8:00 - 12:00, 16:00 - 19:00; so: 9:00 - 14:00; ne: zavřeno	
<b>Ceny</b>	Jednotlivý vstup	90 Kč
	Měsíční permanentka časově neomezená	599 Kč
	Měsíční permanentka časově neomezená student ISIC	390 Kč
	Měsíční permanentka dopolední + sobota	499 Kč
	3 měsíční permanentka časově neomezená	1 199 Kč
	6 měsíční permanentka časově neomezená	1 999 Kč
12 měsíční permanentka časově neomezená	3 600 Kč	

### **Příloha 3: Substituční produkty**

**Bosu** - tato metoda je vyvinuta především pro ženy, ale je vhodná i pro muže. Metoda je založená na balancování a provádění nejrůznějších cviků na "půlmíči", jedna část je vypuklá a jedna rovná, cvičí se na obou částech. Toto cvičení zvyšuje fyzickou kondici, zpevňují se svaly a redukuje se tuky. (54)

**H.E.A.T.** - písmena ve zkratce jsou počáteční písmena z názvu High Energy Aerobic Training a jedná se o aerobní cvičení, při kterém dochází k velkému energetickému výdeji. Cvičenec spálí 500 až 800 kilokalorií při jedné lekci a proto je toto cvičení zaměřeno převážně na hubnutí, vybudujete si však i dobrou kondici. (55)

**Pilates** - jedná se o vykonávání velmi pomalých pohybů, ale uvědomělých a precizně zvládnutých. Pohyby mají jak protahovací, tak i posilovací charakter. Pilates si klade za cíl vybudovat zdravé držení těla a vytvořit přirozené pohybové návyky. Pilates formuje celé tělo s hlavní důrazem na zádovou oblast. (56)

**Power Plate** - jedná se o vibrační zařízení, které stimuluje přirozenou odezvu organismu na vibrace. Cvičením na Power Plate se zvyšuje síla svalů, zlepšuje se flexibilita. Vibrace navíc podporují tvorbu kolagenu, který má příznivý vliv na pružnost pokožky. (57)

**Power Yoga** - vznikla ve druhé polovině 90. let v USA s cílem přiblížit klasickou jógu širší veřejnosti, power jóga je však dynamičtější. Rozdílem oproti klasické józe je doba, kterou trvají jednotlivé pozice, která je mnohem kratší a pozice se dynamicky střídají. Důraz je kladen na sílu a ohebnost, náročnost je vyšší než u klasické jógy a proto toto cvičení může pomoci při hubnutí. (58)

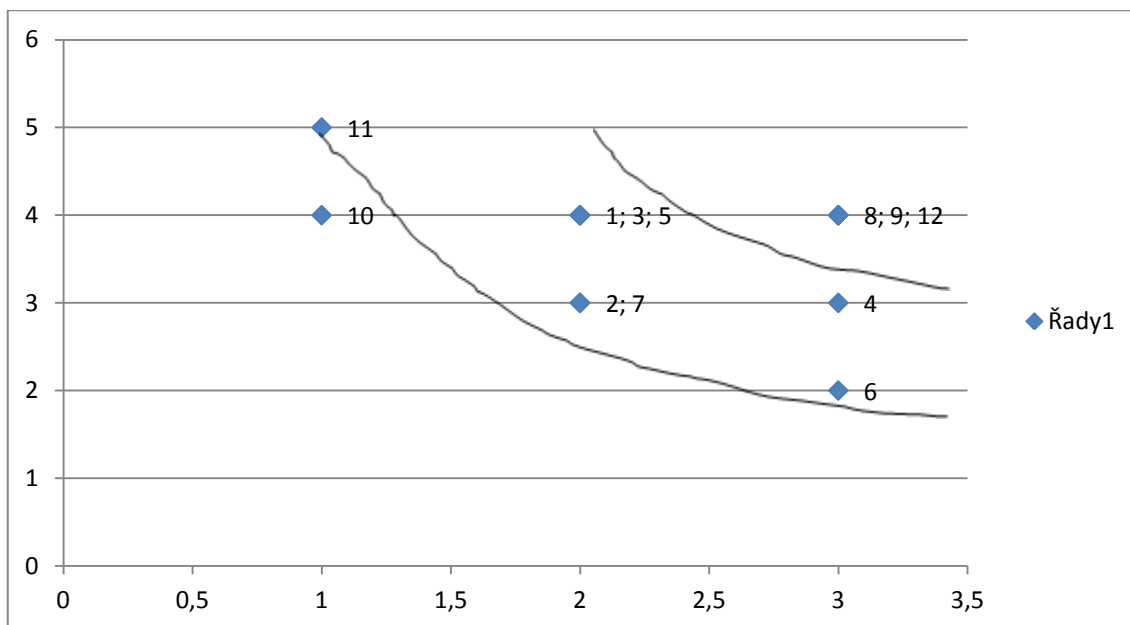
**TRX** - Total\_Body Resistance Exercise, TRX představuje cvičení, které zatíží celé tělo. Princip spočívá v provádění cvičení pouze s vlastní vahou na pásech, které jsou k něčemu připevněné. Od klasických posilovacích strojů, které většinou zatěžují jen jednu určitou svalovou skupinu se TRX liší v tom, že k provedení cviku je potřeba užití většího množství svalových skupin, což vede k vyrovnanosti pohybu, svalové koordinaci a flexibilitě. (59)

**Zumba** - jedná se o fitness program, který vznikl ke konci 90. let, kdy si trenér nepřinesl hudbu na aerobic a muselo se improvizovat. Zumba je vlastně párty, na které hraje velmi hlasitá, většinou latinskoamerická hudba. Stejně tak, jako má každý tanec standardizované kroky, má i Zumba standardizované kroky. (60)

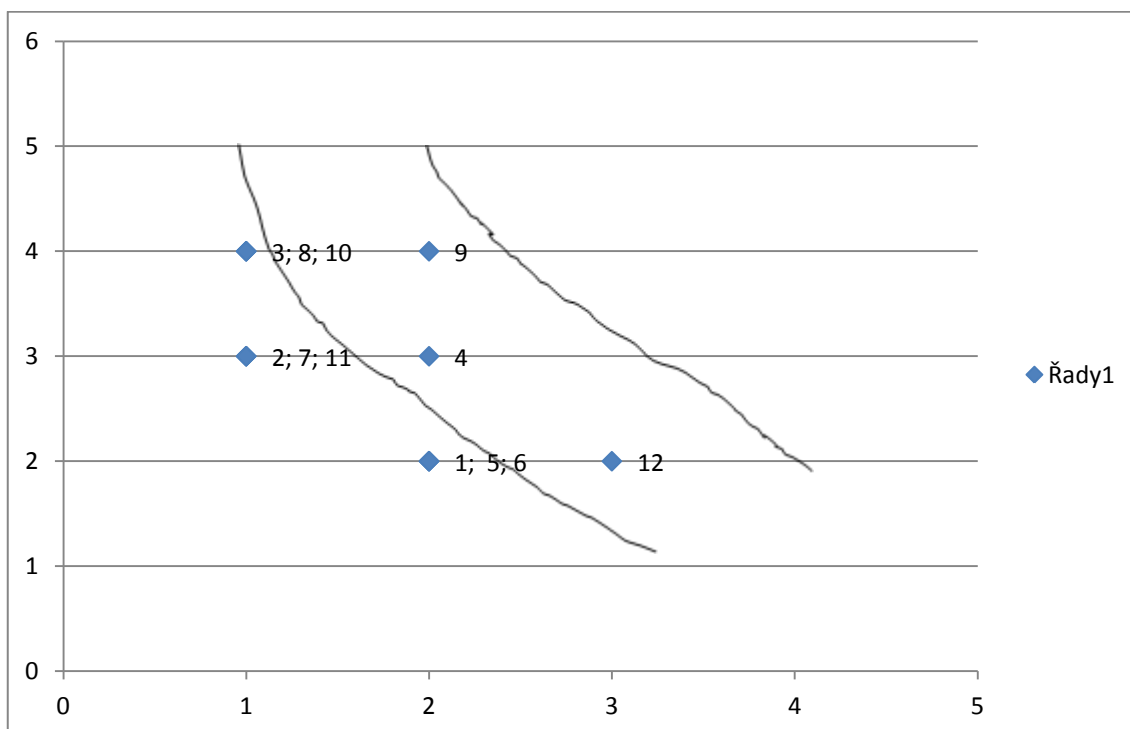


## Příloha 4: RIPRAN grafy

0.1: Hodnoty rizik před nápravnými opatřeními (Zdroj: Vlastní zpracování)



0.2: Hodnoty rizik po nápravných opatřeních (Zdroj: Vlastní zpracování)



## Příloha 5: Seznam posilovacích strojů

Seznam posilovacích a kardio strojů	počet
<b>Kardio stroje</b>	
Veslovací тренаžёр	1
Rotoped	2
Běhací pás	2
Eliptický тренаžёр	3
<b>Posilovací stroje</b>	
Leg press	1
Roznožování/snožování kombinovaný	1
Zakopávání v leže	1
Peck deck/Delt deck kombinovaný	1
Tlak na prsa v sedě	1
Lavice rovná	1
Lavice polohovací	1
Kladka horní/spodní kombinované	1
Hrazda s dopomocí	1
Hyperextenze polohovací	1
Mutlipress	1
Protisměrné kladky	1

## Příloha 6: Cash flow v prvním roce

	0. měsíc	1. měsíc	2. měsíc	3. měsíc	4. měsíc	5. měsíc	6. měsíc	7. měsíc	8. měsíc	9. měsíc	10. měsíc	11. měsíc	12. měsíc	celkem 1. - 12. měsíc	celkem
<b>Realistická varianta</b>															
Počáteční stav	1 050 000 Kč	256 563 Kč	235 919 Kč	245 276 Kč	274 632 Kč	333 988 Kč	408 345 Kč	477 701 Kč	527 057 Kč	576 414 Kč	660 770 Kč	755 126 Kč	864 483 Kč		
Příjmy	0 Kč	60 000 Kč	90 000 Kč	110 000 Kč	140 000 Kč	155 000 Kč	150 000 Kč	130 000 Kč	130 000 Kč	165 000 Kč	175 000 Kč	190 000 Kč	200 851 Kč	1 695 851 Kč	1 695 851 Kč
Výdaje	793 437 Kč	80 644 Kč	80 644 Kč	80 644 Kč	80 644 Kč	80 644 Kč	80 644 Kč	80 644 Kč	80 644 Kč	80 644 Kč	80 644 Kč	80 644 Kč	80 644 Kč	967 724 Kč	1 761 161 Kč
Konečný stav	256 563 Kč	235 919 Kč	245 276 Kč	274 632 Kč	333 988 Kč	408 345 Kč	477 701 Kč	527 057 Kč	576 414 Kč	660 770 Kč	755 126 Kč	864 483 Kč	984 690 Kč		
<b>Pesimistická varianta</b>															
Počáteční stav	1 050 000 Kč	256 563 Kč	228 394 Kč	215 226 Kč	222 057 Kč	253 888 Kč	305 720 Kč	357 551 Kč	384 382 Kč	411 214 Kč	458 045 Kč	514 876 Kč	581 708 Kč		
Příjmy	0 Kč	55 000 Kč	70 000 Kč	90 000 Kč	115 000 Kč	135 000 Kč	135 000 Kč	110 000 Kč	110 000 Kč	130 000 Kč	140 000 Kč	150 000 Kč	155 688 Kč	1 395 688 Kč	1 395 688 Kč
Výdaje	793 437 Kč	83 169 Kč	83 169 Kč	83 169 Kč	83 169 Kč	83 169 Kč	83 169 Kč	83 169 Kč	83 169 Kč	83 169 Kč	83 169 Kč	83 169 Kč	83 169 Kč	998 024 Kč	1 791 461 Kč
Konečný stav	256 563 Kč	228 394 Kč	215 226 Kč	222 057 Kč	253 888 Kč	305 720 Kč	357 551 Kč	384 382 Kč	411 214 Kč	458 045 Kč	514 876 Kč	581 708 Kč	654 227 Kč		
<b>Optimistická varianta</b>															
Počáteční stav	1 050 000 Kč	256 563 Kč	250 919 Kč	280 276 Kč	329 632 Kč	408 988 Kč	508 345 Kč	597 701 Kč	667 057 Kč	736 414 Kč	835 770 Kč	955 126 Kč	1 094 483 Kč		
Příjmy	0 Kč	75 000 Kč	110 000 Kč	130 000 Kč	160 000 Kč	180 000 Kč	170 000 Kč	150 000 Kč	150 000 Kč	180 000 Kč	200 000 Kč	220 000 Kč	239 451 Kč	1 964 451 Kč	1 964 451 Kč
Výdaje	793 437 Kč	80 644 Kč	80 644 Kč	80 644 Kč	80 644 Kč	80 644 Kč	80 644 Kč	80 644 Kč	80 644 Kč	80 644 Kč	80 644 Kč	80 644 Kč	80 644 Kč	967 724 Kč	1 761 161 Kč
Konečný stav	256 563 Kč	250 919 Kč	280 276 Kč	329 632 Kč	408 988 Kč	508 345 Kč	597 701 Kč	667 057 Kč	736 414 Kč	835 770 Kč	955 126 Kč	1 094 483 Kč	1 253 290 Kč		