

Projekt založení nového fitcentra v Olomouci

Bc. Zuzana Němcová, DiS.

Diplomová práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Zuzana NĚMCOVÁ, DiS.**
Osobní číslo: **M09837**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt založení nového fitcentra v Olomouci**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- **Vymezte základní pojmy z oblasti podnikání na základě rešerše dostupné literatury.**
- **Zformulujte systematický přehled poznatků nutných k řešení problematiky založení nového podniku.**

II. Praktická část

- **Analyzujte současný stav poskytovaných služeb v oblasti fitness v Olomouci.**
- **Vytvořte podnikatelský záměr nového fitcentra.**
- **Zpracujte studii proveditelnosti předloženého projektu.**

Závěr

Rozsah diplomové práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] FOTR, J.; SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
[2] KORÁB, V.; PETERKA, J.; REŽŇÁKOVÁ, M. Podnikatelský plán. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
[3] KORÁB, V.; MIHALSKO, M. Založení a řízení společnosti. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 249 s. ISBN 80-251-0592-X.
[4] KOTLER, P.; KELLER, K. Marketing a management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
[5] SYNEK, M.; KISLINGEROVÁ, E. a kol. Podniková ekonomika. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jiří Vaněk**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **28. března 2011**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2011**

Ve Zlíně dne 28. března 2011

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- Odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevyjádřeně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být iž nejmeně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výtisky, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezahrnuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, utýje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vůžného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

26. 4. 2011

(přímá čára)

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo;

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo učit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výtěžku jin dosaženého v souvislosti s učením díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výtěžku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z učení školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se na základě teoretických poznatků zabývá založením nového podnikatelského subjektu v Olomouci. S využitím analýz současného stavu na trhu služeb v oblasti fitness a následné syntézy je vytvořeno konkrétní řešení uvažovaného podniku.

Poznatky z analytické části diplomové práce jsou využity nejen jako podklad pro koncipování konkrétních parametrů podniku, ale také jako základna pro stanovení vlastních cen poskytovaných služeb.

Projektová část je věnována postupu založení podniku, definování vybraných informací, marketingovému mixu, zakladatelskému rozpočtu a finančnímu plánu s podrobnějším propočtem očekávaných tržeb. Závěr projektu se zabývá zhodnocením případných rizik a související studií proveditelnosti.

Klíčová slova: Podnik, podnikatel, podnikání, právní formy podnikání, plánování, podnikatelský plán, finanční plán, marketingový mix, služby, fitness

ABSTRACT

The thesis deals with foundation of a new business in Olomouc based on theoretical knowledge. The particular solution has been created having used analysis of the current status of the market in the area of fitness services and a subsequent synthesis.

Knowledge gained in the analytical part of the thesis is used not only as a basis for setting of concrete parameters of the business but also as a basis for setting of prices for the services provided.

The project part is dedicated to a business foundation process, defining of key information, marketing mix, business budget and a financial plan with more detailed computation of expected revenues. The closing part deals with evaluation of potential risks and related feasibility study.

Keywords: Company, Enterpriser, Business, Legal Forms of Business, Planning, Business Plan, Financial Plan, Marketing Mix, Services, Fitness

Děkuji vedoucímu své diplomové práce, panu Ing. Jiřímu Vaňkovi, za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi během zpracování celého projektu ochotně poskytoval.

Dále chci poděkovat všem přednášejícím, kteří mi v průběhu studia předali všechny významné a zajímavé poznatky důležité pro vypracování této práce a uplatnitelné v profesním životě.

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ZÁKLADNÍ POJMY Z OBLASTI PODNIKÁNÍ	13
1.1 DEFINICE PODNIKÁNÍ, PODNIKATELE A PODNIKU	13
1.1.1 Podnikatel.....	13
1.1.2 Podnikání.....	14
1.1.3 Podnik	14
1.2 KONCEPTUÁLNÍ POHLED NA PODNIKÁNÍ	15
1.2.1 Konceptuální pohled dle USA.....	15
1.2.2 Konceptuální pohled dle Španělska	16
1.2.3 Vlastní pohled na oblast podnikání	17
1.3 VYMEZENÍ MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ	18
1.3.1 Kvantitativní vymezení	19
1.3.2 Kvalitativní vymezení	19
1.3.3 Funkce malých a středních podniků.....	20
1.3.4 Charakteristika sektoru malých a středních podniků	20
2 ZALOŽENÍ PODNIKU	22
2.1 OBECNÉ POZNATKY O ZALOŽENÍ PODNIKU.....	22
2.1.1 Podniky jednotlivce – fyzické osoby.....	22
2.1.2 Obchodní společnosti	23
2.1.3 Družstva	23
2.1.4 Státní podniky	23
2.2 CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH PRÁVNÍCH FOREM PODNIKÁNÍ	23
2.2.1 Veřejná obchodní společnost	25
2.2.2 Komanditní společnost.....	25
2.2.3 Společnost s ručením omezeným	25
2.3 PLÁNOVÁNÍ, PLÁNY A STRATEGIE.....	26
2.3.1 Plánovací proces.....	26
2.3.2 Druhy plánů	29
2.4 PODNIKATELSKÝ PLÁN	30
2.4.1 Obsah podnikatelského plánu.....	30
2.5 ZDROJE FINANCOVÁNÍ	33
2.5.1 Interní zdroje financování (vlastní kapitál)	33
2.5.1.1 Základní kapitál	34
2.5.1.2 Kapitálové fondy.....	34
2.5.1.3 Fondy ze zisku	34
2.5.1.4 Nerozdělený zisk.....	35
2.5.1.5 Odpisy	35
2.5.2 Externí zdroje financování	35
2.5.2.1 Bankovní úvěry	36
2.5.2.2 Obchodní úvěry.....	36
2.5.2.3 Tiché společenství.....	36

2.5.2.4	Leasing	37
2.5.2.5	Faktoring a forfaiting	37
2.5.2.6	Dotace	37
3	MARKETING V OBLASTI SLUŽEB	38
3.1	DEFINICE SLUŽEB, VLASTNOSTI A ČLENĚNÍ SLUŽEB	38
3.2	MARKETINGOVÝ MIX VE SLUŽBÁCH	40
3.2.1	Produkt	40
3.2.2	Cena.....	40
3.2.3	Distribuce	41
3.2.4	Lidé.....	41
3.2.5	Komunikace	42
3.2.6	Procesy	42
3.2.7	Materiální prostředí	43
II	PRAKTICKÁ ČÁST	44
4	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	45
4.1	ANALÝZA TRHU.....	45
4.1.1	Celkový popis trhu a očekávaný vývoj významných faktorů (PEST analýza)	45
4.1.2	Analýza cílových segmentů zákazníků	47
4.1.3	Průzkum požadavků a nároků potenciálních klientů.....	48
4.1.4	Analýza konkurenčních sil v oblasti relevantního trhu	51
4.1.5	Analýza konkurenčních sil v celé Olomouci.....	54
4.1.6	Přehled tržních cen	59
4.2	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ PROVEDENÝCH ANALÝZ.....	60
4.3	ZDŮVODNĚNÍ VSTUPU NA TRH SLUŽEB V OBLASTI FITNESS	61
5	PROJEKT ZALOŽENÍ PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU V OBLASTI FITNESS.....	62
5.1	POSTUP ZALOŽENÍ A ZAŘÍZENÍ FITCENTRA, ČASOVÝ HARMONOGRAM.....	62
5.2	ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI	67
5.3	POSÍLÁNÍ, VIZE, CÍLE A STRATEGIE.....	68
5.4	MARKETINGOVÝ MIX.....	69
5.4.1	Produkt (Product/Service).....	69
5.4.1.1	Fitness (posilovna).....	69
5.4.1.2	Skupinová cvičení.....	70
5.4.1.3	Solární louka	72
5.4.1.4	Masážní křesla	73
5.4.1.5	Recepce a bar	74
5.4.1.6	Sestavování cvičebních plánů a jídelníčků	74
5.4.1.7	Dětský koutek	75
5.4.2	Cena (Price).....	75
5.4.3	Propagace (Promotion).....	78
5.4.4	Distribuce (Place).....	81
5.4.5	Lidé (People).....	81

5.4.6	Procesy (Processes)	85
5.4.7	Materiální prostředí (Physical evidence).....	87
5.5	ZAKLADATELSKÝ ROZPOČET	90
5.5.1	Strana potřeb finančních zdrojů	90
5.5.2	Strana zdrojů financování.....	94
5.6	FINANČNÍ PLÁN SPOLEČNOSTI.....	95
5.6.1	Zahajovací rozvaha	95
5.6.2	Plán tržeb.....	95
5.6.3	Plán nákladů na provoz	96
5.6.4	Plánovaný výsledek hospodaření	97
6	ANALÝZA RIZIK A ZÁVĚREČNÉ SHRNU TÍ PROVEDITELNOSTI	98
6.1	ANALÝZA RIZIK	98
6.2	ZÁVĚREČNÉ SHRNU TÍ PROVEDITELNOSTI.....	100
	ZÁVĚR	103
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	105
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	107
	SEZNAM OBRÁZKŮ	108
	SEZNAM TABULEK.....	109
	SEZNAM PŘÍLOH.....	110

ÚVOD

Při volbě předmětu své diplomové práce jsem váhala mezi několika náměty. Nakonec zvítězilo téma „Projekt založení nového fitcentra v Olomouci.“ Jedná se tedy o ideový projekt.

Mým cílem při zpracování diplomové práce je na základě rešerší dostupné literatury nejdříve vymezit základní pojmy z oblasti podnikání, shrnout informace o založení nového podnikatelského subjektu a specifikách, které se objevují v souvztáznosti s marketingem služeb. Následným počinem je zpracování analýz a nastínění základní představy o uvažovaném podniku. Tato práce je tedy složena ze tří částí: teoretické, analytické a projektové.

V analytické části je důležité zvolit si vhodné metody získávání poznatků, abych si utvořila představu kudy a proč by se měl podnik ubírat. Vybrala jsem tedy jednoho zástupce metod kvalitativního výzkumu „osobní pozorování“ a z metod kvantitativního výzkumu pak „dotazníkové šetření.“

Zásadní a nejkomplikovanější částí této práce je pak samotný projekt. Na začátku je sestaven přehledný časový harmonogram založení a zařízení fitcentra. Následuje vymezení základních informací o společnosti společně s definováním vizí a cílů. Pro přehlednost a aby byl dodržen marketingový nadhled v pojednání o konkrétních údajích podniku, jsem zvolila koncept marketingového mixu. Tato koncepce pojme jak definování jednotlivých produktů, tak stanovení jejich cen, výběr nástrojů komunikačního mixu, nastínění způsobu distribuce, personální vybavenost, ale i charakteristiku interních procesů a v neposlední řadě představy o materiálním prostředí.

Pro realizaci projektu je důležitý též zakladatelský rozpočet a finanční plán společnosti, proto jsou jim věnovány dvě samostatné podkapitoly.

Prověřením realizovatelnosti se v závěru zabývá studie proveditelnosti projektu, která obsahuje analýzu rizik a rozbor jednotlivých bodů SWOT analýzy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ POJMY Z OBLASTI PODNIKÁNÍ

Pryč jsou doby, kdy většina podniků patřila do rukou státu a soukromě se bylo možno rozvíjet pouze v několika oborech, a to především řemeslného charakteru. Nejenže lidé neměli snadný přístup k finančním zdrojům, ba ani možnost s nimi vhodně nakládat. V dnešní době je tomu však jinak.

V následujících podkapitolách budou vymezeny základní pojmy, které s podnikáním bezprostředně souvisejí.

1.1 Definice podnikání, podnikatele a podniku

1.1.1 Podnikatel

Vyřčené definice se během let od sebe liší. V případě podnikání však mnohem častěji vycházejí z počáteční definice a tu dále rozvíjejí a přizpůsobují aktuální době a s ní spjatou situací.

KORÁB [3; s. 7] ve své práci zmiňuje hned několik z nich. Jednou z prvních byla například definice Josepha Schumpetera (1952): „*Úloha podnikatele spočívá v reformaci nebo v revolucionizmu výrobních metod na základě využívání vynálezů či, řečeno obecněji, nevyužitých technologických možností pro výrobu nového zboží nebo pro výrobu starého zboží novým způsobem, odhadováním nových zdrojů dodávek materiálů nebo odbytišť pro výrobky na základě reorganizace nového odvětví.*“

Z této definice je patrné, že za podnikatelskou činnost mohla být považována pouze činnost vykazující prvky **inovačního charakteru**.

O dvacet tři let později Alberto Shapero označuje za podnikatele toho, kdo se chopí iniciativy, je schopen organizace a reorganizace sociálně-ekonomických mechanismů za účelem přeměny zdrojů a situací v praktický výsledek, a zároveň počítá s rizikem neúspěchu.

Definice Alberta Shapera zmiňuje další důležité charakterové rysy podnikatele, a to **odvahu podstoupit riziko a aktivní přístup**.

Další vymezení určují také zákonné normy. Podle § 2 odst. 2 Obchodního zákoníku může být podnikatelem:

- 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.

Je tedy patrné, že **dnešní zákonné normy uvádějí pouze výčet osob, kterým bude po splnění zákonných podmínek umožněno zahájit podnikání.** Úspěšnost podnikání se však více bude odvíjet od schopností, vědomostí, dovedností a možností každého jednotlivce nebo skupiny.

1.1.2 Podnikání

Podnikáním se zpravidla rozumí soustavná činnost prováděna samostatně podnikatelem, vlastním jménem a na vlastní účet. Účelem je dosažení zisku. Samostatnost činnosti spočívá ve vlastním rozhodování určité právnické nebo fyzické osoby o statcích a službách, které bude na trhu poskytovat. Dále si taková osoba sama zvolí jakým způsobem a kde bude tyto hodnoty vytvářet a s kým bude spolupracovat. Způsob financování provozu a v neposlední řadě právní forma podnikání také náleží pouze rozhodnutí podnikatele.

1.1.3 Podnik

Pojem „podnik“ nalezneme také v Obchodním zákoníku [6], a to 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 ke své povaze mají tomuto účelu sloužit.
- věc hromadná. Na jeho právní poměry se použijí ustanovení o věcech v právním smyslu. Tím není dotčena působnost zvláštních právních předpisů vztahujících se k nemovitým věcem, předmětům průmyslového a jiného duševního vlastnictví, motorovým vozidlům apod., pokud jsou součástí podniku.

1.2 Konceptuální pohled na podnikání

Jestliže chceme začít podnikat, je dobré uvědomovat si i mnohem širší souvislosti než pouze ty, které jsou přímo spjaty s naším podnikem. A tomu je právě věnována podkapitola Konceptuální pohled na podnikání.

Na vznik nového podnikatelského subjektu má vliv mnoho faktorů. KORÁB [3; s. 4-6] je ve své knize člení dle konceptuálního pohledu pocházejícího z USA nebo Španělska.

1.2.1 Konceptuální pohled dle USA

Konceptuální pohled dle USA rozlišuje faktory:

- regionální (geografické),
- podnikatelského sektoru (trhu),
- kulturní (sociální);

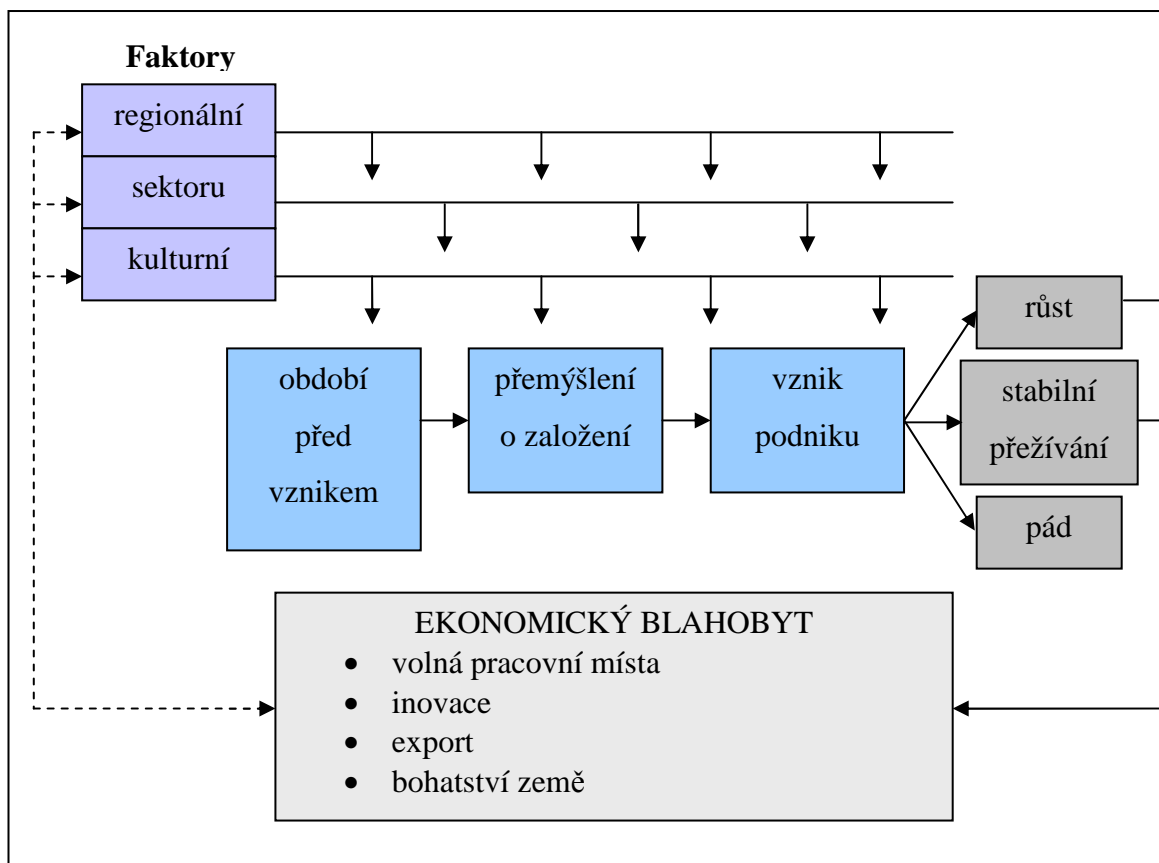
V různých teritoriích jsou odlišné podmínky pro podnikání. Tyto činitele vyvolávající odlišnosti podnikání označujeme **regionální faktory**. Jedná-li se o území větší než je region, pak faktory nazýváme **geografické**. Regionální rozdíly mohou plynout z naturálních možností daného kraje, hustoty osídlení, nebo být ovlivněny např. mírou nezaměstnanosti v dané oblasti.

Taktéž jednotlivé oblasti podnikatelského sektoru mají vliv na podnikání, a to ve smyslu nabývání různých stupňů prestiže. Některé jsou pro potencionální podnikatele přitažlivější, jiné méně. Tento vliv KORÁB [3] prohlašuje za **faktor podnikatelského sektoru**, neboli **trhu**.

Na vztah a sklon k podnikání v určitých zemích může působit také místní **kultura** nebo kultura dané země.

Všechny uvedené faktory provázejí podnikatele horizontálně celým podnikatelským procesem – před vznikem podniku, při prvotních úvahách o podnikání, v období zrodu i jeho dalšího vývoje.

Následující obrázek zachycuje nejen prolínání faktorů procesem podnikání, ale i následné vzájemné ovlivňování se spolu s **ekonomickým blahobytem**.



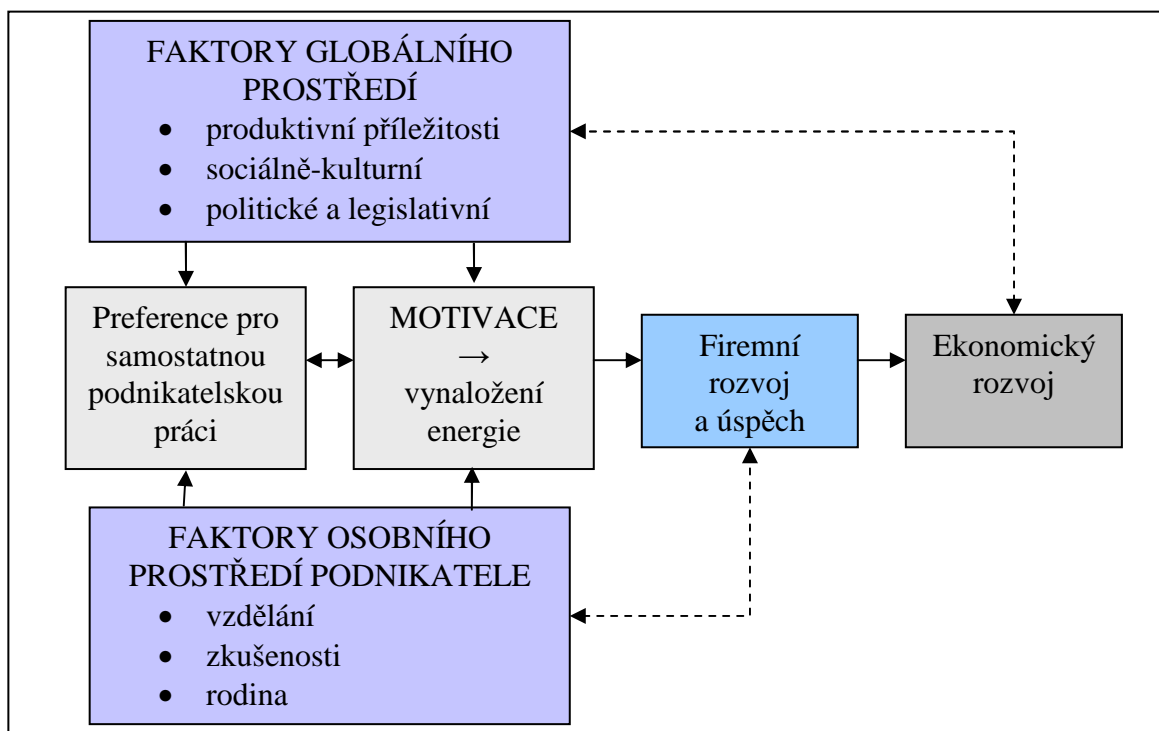
Obr. 1.1: Konceptuální pohled – USA (zdroj: [2], vlastní zpracování)

1.2.2 Konceptuální pohled dle Španělska

Španělské pojetí podnikatelského procesu je zaměřeno pouze na faktory mající vliv již na proces rozhodování o založení podniku. Mezi nejdůležitější se řadí zejména faktory:

- vnějšího (globálního) prostředí podnikatele, do kterých patří např. podnikatelské příležitosti, politické faktory, sociálně-kulturní prostředí a legislativní podmínky;
- vnitřního (osobního) prostředí, které je tvořeno třemi pilíři – vzděláním, zkušenostmi a rodinou.

Tyto dvě silné skupiny často nemusí být zcela v souladu, proto dle španělských autorů hraje při rozhodování důležitou roli také motivace a následné vynaložení energie k dosažení co nejlepších výsledků. Podnikatelský úspěch pak vede jak k osobnímu uspokojení, tak k ovlivnění ekonomického rozvoje a tím globálního prostředí, jak také zachycuje následující obrázek.



Obr. 1.2: Konceptuální pohled – Španělsko (zdroj: [2], vlastní zpracování)

1.2.3 Vlastní pohled na oblast podnikání

S předchozími definicemi a náhledy na podnikání nelze nesouhlasit. Většina z definic je nadčasových a lze je aplikovat do kteréhokoliv období. I do doby dnešní.

Na základě dostupných informací a vlastního uvážení bych závěrem ve stručnosti shrnula obecné předpoklady zahájení úspěšného podnikání do třech klíčových oblastí:

- povinnosti,
- zdroje,
- struktura osobnosti podnikatele;

Povinnosti

Každý potenciální podnikatel, který chce začít podnikat, musí v první řadě splňovat podmínky stanovené zákonnými normami. Dále je potřeba učinit předepsané kroky a po zahájení podnikání, napříč celým procesem, dodržovat a řídit se právními normami. Tyto mantinely jsou vymezovány zvenčí. Úkolem je se přizpůsobit se, proto je výhodnější, když

nedochází k příliš častým externím změnám. Stejně tak nadbytečná omezení mohou mít pro podnikatele nepříznivý vliv.

Zdroje

Druhou skupinou důležitou pro podnikání jsou zdroje. Těmi chápeme **finanční** a **naturální** prostředky, kterými podnikatel disponuje a může jich využívat ve svůj prospěch a rozvoj činnosti. Musí s nimi však umět **vhodně** a **včas** nakládat.

Struktura osobnosti

Jistá struktura osobnosti sice není „nutnou výbavou podnikatele,“ ale může přinést podstatné zvýhodnění. Dle mého názoru je oblast psychologického aspektu opomíjena, přestože může hrát důležitou roli.

Do struktury osobnosti perspektivního podnikatele by bylo možné řadit:

- **typické schopnosti**, což jsou psychické vlastnosti, které umožňují člověku naučit se různým činnostem a následně je vykonávat, a to především schopnosti intelektuální a sociální. S **intelektuálními** je spjata např. schopnost orientovat se v nových situacích a řešit problémy. **Sociální** schopnosti pak spočívají v umění jednat s lidmi.
- **rysy osobnosti**, které jsou psychickými vlastnostmi projevujícími se určitým způsobem jednání, chování a prožívání. V běžném životě se hovorově nazývají „povahové vlastnosti.“ U podnikatele je žádoucí např. vyrovnanost, rozhodnost, otevřenost, sklon vést, sebeovládání.
- **temperament**, s kterým úzce souvisí i inovační a aktivní přístup.
- **charakter**, což je soubor vlastností osobnosti, který umožňuje kontrolu a řízení jednání člověka podle společenských a zejména morálních požadavků. Radíme sem např. ochotu spolupracovat, projevovat důvěru druhým, odpovědnost a čestnost.

1.3 Vymezení malých a středních podniků

Jednotná a všeobecně známá definice malých a středních podniků odpovídající praxi doposud nebyla zavedena, proto bude tato podkapitola nahlížet na malé a střední podniky hned z několika úhlů.

1.3.1 Kvantitativní vymezení

Kvantitativní vymezení vychází z doporučení Evropské komise 2003/361/EC ze dne 06. 05. 2003 a užívá se ke klasifikaci podniků dle kritérií: počet zaměstnanců, roční obrat a hodnota aktiv. Třídění pak vypadá následovně:

Tab. 1.1: Kvantitativní třídění malých a středních podniků (zdroj: vlastní zpracování)

třídění	počet zaměstnanců	roční obrat	hodnota aktiv
mikropodnik	do 10 osob	do 2 mil. €	do 2 mil. €
malý podnik	do 50 osob	do 10 mil. €	do 10 mil. €
střední podnik	do 250 osob	do 50 mil. €	do 43 mil. €

1.3.2 Kvalitativní vymezení

Jak pojednávají skripta VŠE v Praze [7; s. 7-10], pro vymezení malých a středních podniků lze využít také srovnávací kritéria s velkým podnikem.

Poměřujeme především:

- **osobnost podnikatele**, přičemž v malém podniku je zřejmá přímá angažovanost na veškerém podnikatelském dění,
- **způsob vedení**, kdy podnikatel, investor a jednatel je většinou tatáž osoba,
- **individualitu pozice na trhu**, tedy posouzení, zda podnik „vyplňuje mezeru“ na trhu z hlediska sortimentu v dané lokalitě,
- **podnikovou kulturu**, která je v případě malých a středních podniků charakterizována spíše užším vztahem a kontaktem vedení společnosti se spolupracovníky (zaměstnanci),
- **organizační strukturu**, jenž je u menších subjektů bezesporu čitelnější a přehlednější, má méně stupňů vedení a formální vztahy nevstupují příliš do popředí.

1.3.3 Funkce malých a středních podniků

Ačkoliv se nemusejí malé a střední podniky zdát jako důležité pro tržní ekonomiku, plní hned několik nezanedbatelných funkcí.

- **Společenská funkce** – právo podnikat patří mezi základní nároky v naší zemi a většinou jsou naplňovány zakládáním malých a středních podniků. Malé a střední podniky jsou zastoupeny v podnikatelské sféře v hojné míře, v čemž je jejich síla a jsou schopny se podílet na zajišťování základních potřeb společnosti.
- **Sociálně-politická funkce** – ve strukturálně slabších a odlehlých regionech (Olomouckém kraji např. okres Jeseník) je zajišťováno zásobování obyvatel téměř výhradně malými a středními podniky, které v dané lokalitě navíc podporují vytváření pracovních příležitostí.
- **Ekonomická funkce a funkce nabídky a poptávky** – k nezastupitelným prvkům tržního hospodářství patří mimo jiné hospodářská soutěž, proto nelze zpochybňovat významnost středního a malého podnikání.

1.3.4 Charakteristika sektoru malých a středních podniků

Na základě analýz, které Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO) provedlo, aby získalo podklady pro dokument „Koncepce rozvoje malého a středního podnikání na období 2007-2013“ lze konstatovat, že pozice malých a středních podniků byla v posledních sedmi letech poměrně stabilní.

Z dostupných dokumentů pak vyplývají tyto skutečnosti:

- malé a střední podniky z pohledu zaměstnanosti představují stabilizující prvek, kde si trvale udržují podíl nad 60 % celkové zaměstnanosti s mírnou tendencí k růstu,
- malé a střední podniky byly prozatím schopny držet krok s vývojem efektivnosti a výkonnosti velkých podniků, což je znát ze zachování jejich podílu na HDP a vývozu (okolo 35 %), výkonech i vyprodukované přidané hodnotě (nad 50 %),
- malé a střední podniky výrazně převažují z hlediska podílu na zaměstnanosti i přidané hodnotě v pohostinství, ve službách, v obchodě a ve stavebnictví, a to s podílem 80 a více % ,

- rostoucí a relativně vysoký je podíl malých a středních podniků na celkových investicích realizovaných v ČR, který již v roce 2004 přesáhl 50 % a tento trend pokračuje,
- z hlediska struktury samotného sektoru malých a středních podniků mají nejvýznamnější podíl podnikatelé působící v některých odvětvích zpracovatelského průmyslu, obchodu a služeb,
- technologické zaostávání v některých odvětvích je k dosažení potřebné konkurenceschopnosti dosud kompenzováno levnější pracovní silou a relativně dlouhou reálnou pracovní dobou.

[8]

2 ZALOŽENÍ PODNIKU

Jedno z prvních rozhodnutí, které musí budoucí podnikatel učinit, je volba vhodné právní formy podnikání. Toto rozhodnutí je vázáno značnými náklady, proto je třeba ho dobře zvážit, ačkoliv lze právní formu dodatečně přetransformovat na jinou. [10]

2.1 Obecné poznatky o založení podniku

V České republice se zakládání obchodních společností řídí především Obchodním zákoníkem (zákon č. 513/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů). V tomto právním předpisu jsou zaznamenány oblasti právního postavení podnikatelů v soukromoprávních vztazích, obchodních závazkových vztahů a jiných vztahů související s podnikáním.

V zásadě rozlišujeme následující formy podniků:

- podniky jednotlivce – fyzické osoby,
- obchodní společnosti,
- družstva,
- státní podniky;

2.1.1 Podniky jednotlivce – fyzické osoby

Podnikání fyzických osob je upraveno zákonem č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon.

Vlastníkem takového podniku je jedna fyzická osoba, často nazývána také „živnostník“, která musí být odborně způsobilá, pokud se jedná o živnosti ohlašovací či koncesované.

Do **živností ohlašovacích** řadíme živnosti řemeslné (nutné vyučení v oboru, praxe), vázané (individuálně stanovené podmínky), volné (není předepsána odborná způsobilost).

Koncesované živnosti pak mohou být provozovány za přísnějších podmínek, a to pouze na základě udělení koncese živnostenským úřadem.

Každá forma podnikání má své výhody a nevýhody. **Pozitivem** živnostenského podnikání je nezávislost ve vedení podniku a flexibilita při provádění nutných změn a opatření. **Negativem** je neomezené ručení celým svým majetkem, limitovaný přístup k finančním zdrojům při rozšiřování podniku a omezené schopnosti a dovednosti podnikatele. [11]

2.1.2 Obchodní společnosti

Obchodní zákoník rozlišuje v zásadě čtyři typy obchodních společností:

- veřejná obchodní společnost (v.o.s.),
- společnost s ručením omezeným (spol. s r.o.),
- komanditní společnost (k.s.),
- akciová společnost (a.s.).

Obchodní společnosti je možno dále rozčlenit na:

- **osobní** – sem řadíme veřejné obchodní společnosti a komanditní společnosti (přičemž komanditní společnost je přechodnou formou mezi veřejnou obchodní společností a společností s ručením omezeným). [5]
- **kapitálové** – do kterých zahrnujeme společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti.

2.1.3 Družstva

Charakteristické pro družstvo je, že se jedná o organizaci vlastněnou a provozovanou seskupením několika osob, jejímž cílem není dosažení zisku, ale poskytovat užitek svým členům. Některé rysy družstva jsou shodné s osobními společnostmi, jiné zase s akciovými společnostmi. [5]

2.1.4 Státní podniky

Státní podniky (společnosti zpravidla veřejného charakteru), zajišťují především významné služby a statky, které je nutno zabezpečit. Patří sem např.: správa silnic, železniční a vodní doprava, pošta, rozhlas, televize, zajištění výroby a těžby důležitých statků, jako je elektřina, uhlí, ale i zbraně. Tyto organizace jsou naprostým vlastnictvím státu, územně správních celků, případně v tzv. smíšeném vlastnictví. [5]

2.2 Charakteristika vybraných právních forem podnikání

Vzhledem k zamýšlenému projektu a ke skutečnosti, že by fitcentrum mělo mít více majitelů, budou v této podkapitole blíže popsány pouze vybrané právní formy podnikání, a to: veřejné obchodní společnosti, komanditní společnost a společnost s ručením

omezeným. (Akciová společnost bude vynechána z důvodu uvažování pouze menšího podnikatelského subjektu.)

Uvedené společnosti mají vždy několik společných rysů:

- název firmy musí obsahovat označení (např. v. o. s., spol. s r. o.),
- ručení je vymezeno zákonem, stejně tak statutární orgán, minimální výše vkladu (mimo v. o. s.) a počet osob zakládajících společnost. [3]

Rozdíly mezi jednotlivými společnostmi jsou zaznamenány v přehledné tabulce, aby bylo možno snáze porovnat jejich charakteristické rysy.

Tab. 2.1: Charakteristické rysy obchodních společností (zdroj: vlastní zpracování)

Typ společnosti	v. o. s.	k. s.	s. r. o.
Ručení	společníci celým svým majetkem (společně a nerozdílně)	společnost odpovídá za své závazky celým majetkem, komplementář ručí veškerým svým majetkem, komanditista pouze do výše svých nesplacených vkladů	společnost celým svým majetkem a společníci do výše nesplacených částí vkladů
Statutární orgán	všichni společníci (dle společenské smlouvy)	komplementáři (dle společenské smlouvy)	jeden nebo více jednatelů (dle společenské smlouvy nebo stanov společnosti)
Další orgány	-	-	valná hromada, dozorčí rada
Počet členů	min. 2 (FO/PO)	min. 1 komplementář a min. 1 komanditista	1 či více (FO/PO)
Minimální výše základního kapitálu	není zákonem stanovena	komanditista je povinen vložit vklad dle společenské smlouvy (min. však 5.000,- Kč)	200.000,- Kč (každý společník alespoň 20.000,- Kč)

2.2.1 Veřejná obchodní společnost

Postavení veřejných obchodních společností upravuje obchodní zákoník § 76-92 písm. e). V tomto typu organizace podnikají alespoň dvě osoby, a to fyzické (splňující všeobecné podmínky provozování živnosti) nebo právnické (příčemž práva a povinnosti ve v. o. s. vykonává její statutární orgán), které ručí společně a nerozdílně celým svým majetkem. [6]

2.2.2 Komanditní společnost

Postavení komanditních společností upravuje obchodní zákoník § 93-104 písm. e). Komanditní společnost, stejně jako ostatní dva typy, je založena sepsáním společenské smlouvy. Jeden či více společníků ručí v této společnosti celým svým majetkem (komplementář) a jeden či více pouze do výše svého nesplaceného vkladu (komanditista). Podmínkou je, aby komplementář splňoval všeobecné podmínky provozování živnosti dle zvláštních právních předpisů. Zajímavostí je také povinnost komanditisty ručit celým svým majetkem (stejně jako komplementář), jestliže je jeho jméno uvedeno v názvu firmy. [6]

2.2.3 Společnost s ručením omezeným

Postavení společností s ručením omezeným upravuje obchodní zákoník § 105-153 písm. e). Základní kapitál společnosti s ručením omezeným je tvořen vklady společníků, kteří ručí za závazky společnosti pouze do výše svých nesplacených vkladů zapsaných v obchodním rejstříku.

Společnost s ručením omezeným může založit i pouze jedna osoba, ať už právnická nebo fyzická. Ovšem právnická osoba, nesmí být jediným společníkem nebo zakladatelem jiné společnosti s ručením omezeným a fyzická osoba tak může působit u maximálně tří organizací. [6]

Ani jedna z výše uvedených společností se neobejde, bez zvládnutí základních, obecných a osvědčených principů řízení společnosti. Mezi tyto principy patří mimo jiné – plánování, plány a strategie.

2.3 Plánování, plány a strategie

Plánování lze chápat jako průběžnou přípravu, která vnáší do podnikání potřebný řád. Obecně je plánování provázáno se všemi stádii podnikání – s přípravou podnikání, s jeho zahájením, průběhem, ale i ukončením.

V praxi se mnohdy setkáváme s podnikateli, kteří mají problém s dochvilností a spolehlivostí. Často je tento jev zapříčiněný pouhou absencí pravidelných příprav. Jestliže se chceme stát úspěšnými podnikateli, měli bychom se nedůslednosti vyhnout a přistoupit na plánování, řádnou administrativu a organizaci práce.

Náročnost, rozsah a zaměření se samozřejmě bude lišit podle oboru podnikání. Jak s oblibou říká Robert Vlach (specialista na podporu podnikání a provozovatel internetového portálu Na volné noze): *„Pokud má podnikání prosperovat, nelze oblast plánování ignorovat a je třeba jí věnovat dostatek pozornosti. V praxi to bývá nejčastěji 10 až 20 % pracovního času.“*

S tímto názorem mohu jedině souhlasit. Na základě pouhého přemýšlení o plánovaných záležitostech si člověk uvědomí mnohé souvislosti, které následně mohou usnadnit jeho další počínání.

2.3.1 Plánovací proces

Abychom došli k cíli, musíme vždy vědět kde jsme, kam chceme jít a jak se tam dostaneme. Plánování lze tedy chápat jako ucelené, systematické, avšak prosté navržení cesty zaměřené do budoucnosti a vytvářející spojení mezi současnou situací a budoucím požadovaným stavem za využití dostupných prostředků.

Kde jsme?

Na tuto otázku si odpovíme, jestliže porozumíme službám (nebo produktu), které poskytujeme, nebo bychom je chtěli poskytovat. Po provedení analýzy konkurence a srovnání se s ní je vhodné uvědomit si vlastní slabé a silné stránky, odhalit případné hrozby a obeznámit se s příležitostmi, jenž chceme využít. Důležité je uvědomovat si po celou dobu procesu – kdo a proč jsou naši zákazníci.

Kam jdeme?

Definování cíle podnikání by mělo být v souladu s osobní potřebou podnikatele. Je vhodné tento cíl blíže specifikovat tak, aby byl měřitelný, uskutečnitelný, realistický a dosažitelný v čase – stručně řečeno, aby kritéria byla SMART (S – specifická, M – měřitelná, A – akceptovatelná, R – realizovatelná a T – termínované).

Plán, jak se dostaneme k cíli spočívá ve vytvoření:

- strategie,
- marketingového plánu,
- finančního rozpočtu.

Při vytváření těchto podkladů je celistvost, uspořádanost a jednoduchost obzvláště důležitá. Zamysleme se např. nad **plánováním procesů ve světě informačních technologií**. Zde má na starosti plánování procesů jádro operačního systému, ve kterém je spuštěno více procesů najednou. Stejně tak podnik podléhá více procesům v jednom okamžiku. **Výběr** manažera (jádra procesoru) je ovlivňován **prioritami**.

Běžné operační systémy pracují tak, aby byla při přidělování procesoru jednotlivým procesům zachována **jistá míra spravedlnosti**.

V IT strategii se nejčastěji používají v plánovacím procesu následující kritéria:

- **spravedlnost** – každý proces dostane spravedlivý díl času procesoru,
- **efektivita** – udržovat maximální vytížení procesoru, případně jiné části systému,
- **čas odezvy** – minimalizovat dobu odezvy pro interaktivní uživatele,
- **doba obrátky** – minimalizovat dobu zpracování každé dávkové úlohy,
- **průchodnost** – maximalizovat množství úloh zpracovaných za jednotku času; [9]

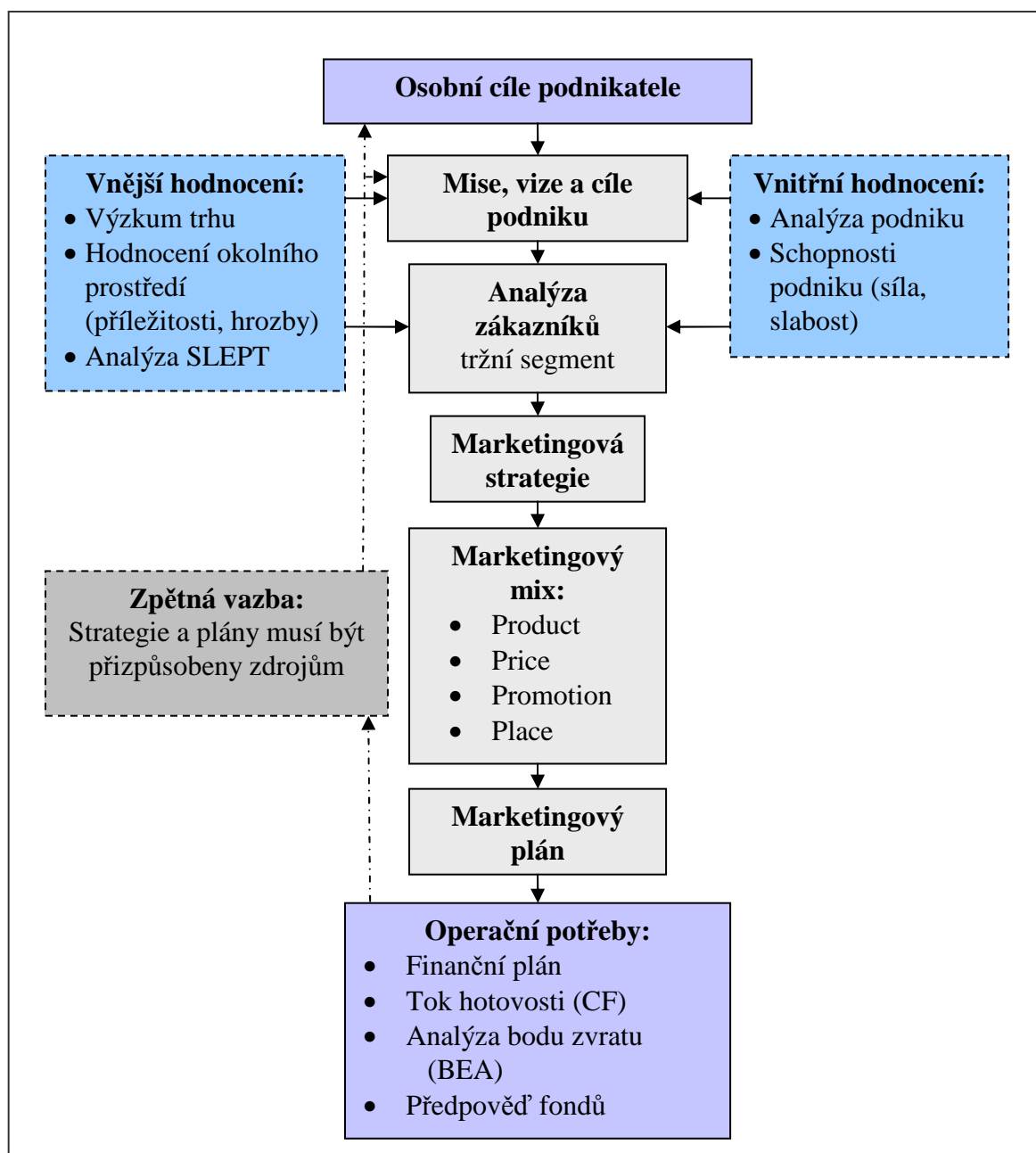
Aplikujeme-li tuto teorii do oblasti managementu, shledáme jistou podobnost. I u manažera lze posuzovat kritérium spravedlnosti a efektivity jeho rozhodnutí, časové odezvy na podněty nebo dobu zpracovávání úloh.

V manažerské praxi sice nebude vše takto snadné, ale je dobré myslet na to, že je klíčové držet se systému fungujícího na jednoduché platformě. Základní pomůckou při plánování

by mohl být např. obrázek 2.1 Plánovací proces, z kterého je patrné jakými kroky by měl začínající podnikatel projít a čemu v jednotlivých fázích věnovat pozornost.

Uvažujeme-li obchodní společnost, nebudou mít pravděpodobně všichni společníci stejné osobní cíle a představy, ale měli by se alespoň částečně ztotožňovat s **vizemi, cíli a posláním** podniku. Po jejich nadefinování by měl následovat další krok, kterým je **analýza tržního segmentu** spolu s navržením **marketingové strategie** a odpovídajícího **marketingového mixu**. Na tomto základě může být sestaven **marketingový plán**, z kterého jsou schopni společníci již definovat bližší **operační potřeby**, jako je finanční plán.

Úkolem manažera, a to nejen dobrého, je přizpůsobení strategických plánů a představ svým možnostem.



Obr. 2.1: Plánovací proces (zdroj: [2], vlastní zpracování)

2.3.2 Druhy plánů

Existuje spousta typů plánů. V této práci jsou však vybrány pouze ty, které přímo souvisejí s podnikáním.

Z hlediska **funkčních oblastí** jsou to např. plány: podnikatelské, marketingové, výrobní, organizační, finanční, řízení kvality, výzkumu a vývoje, počítačové.

Z **časového hlediska** a souvisejících **úrovní řízení** pak plány dělíme na:

- **krátkodobé** = operativní plány (do jednoho roku) – mají na starosti manažeři na nejnižších úrovních,
- **střednědobé** = taktické plány (1-5 let) – jsou svěřeny do rukou středního managementu,
- **dlouhodobé** = strategické plány (5 a více let) – provádějí TOP manažeři.

U některých středních a většiny malých podniků pozice managementu však nejsou rozčleněny. Tyto činnosti pak spadají do pravomocí jedné úrovně. Výhodou je, že má manažer větší přehled o tom, co se děje s podnikem, má přesnou představu kam by se měl ubírat, vše vidí v užších souvislostech a může lépe reagovat.

2.4 Podnikatelský plán

V předchozí kapitole bylo shrnuto základní členění plánů. Určitě je nám všem známý pojem „podnikatelský plán.“ Co to tedy je a k čemu slouží, objasní právě tato kapitola.

Když už si budoucí podnikatel uvědomí, že chce podnikat, v jaké oblasti a proč, vymezí své cíle a vize, rozhodne se pro určitý typ podniku, měl by se také zamyslet, zda jsou jeho představy reálné. K indikaci realizovatelnosti je vhodné vypracovat podnikatelský plán, který může posloužit také jako podklad pro získání chybějících finančních prostředků nebo k přesvědčení a získání dalších společníků.

Při sestavování podnikatelského plánu si podnikatel ujasní základní fakta: oblast podnikání a jednotlivé kroky, které musí uskutečnit, zhodnocení slabých a silných stránek budoucího podniku i konkurence, na základě kterých dokáže vymežit své příležitosti a hrozby, finanční náklady spojené s podnikáním, vymezení zdrojů, jak zhodnotit vložený kapitál a mnoho dalších.

Za podnikatelský plán lze tedy vydávat **písemný dokument shrnující všechny zásadní vnitřní a vnější okolnosti** mající vliv na zakládání podniku a jeho budoucí činnost.

2.4.1 Obsah podnikatelského plánu

Jak již bylo zmiňováno, podnikatelský plán může sloužit k různým účelům, podle kterých se bude lišit také jeho obsah. Některé finanční subjekty mohou mít zvláštní požadavky, co

se rozsahu a struktury podnikatelského plánu týče, ale ve většině případech nejsou přísně stanovena.

Každý podnikatelský plán by měl zahrnovat následující oblasti:

- **Souhrnné informace**

V úvodu podnikatelského plánu by měly být vymezeny nejdůležitější informace, které by měly pro čtenáře jasnou vypovídací hodnotu a lákaly ho k přečtení celého dokumentu. Pro stručnost a přehlednost souhrnu lze využít i jednoduchou tabulku, která bude v krátkosti pojednávat o podnikatelském záměru, jeho přednostech, předpokladech a cílech. Neměly by být opomenuty ani nejdůležitější ekonomické hodnoty.

- **Údaje o vlastnícih firmy a organizační struktura podniku**

Úspěchy a neúspěchy firmy má na svědomí především vedení podniku. Jak prohlásil Artur Rock (finančník a světoznámý investor): „*Investuji do lidí, nikoliv do záměrů.*“ Proto finanční instituce a investoři chtějí mít přehled o osobách působících na vedoucích pozicích a v poradních orgánech.

- **Motivace a podnikatelská příležitost**

Dalším důležitým úkolem je objasnit podnikatelskou příležitost a co nás přivedlo k tomu zaměřit se na zvolenou oblast. Mělo by sem patřit také vymezení výrobku nebo služby, jejich užitek pro zákazníka a výhody oproti konkurenci.

- **Majetkoprávní vztahy související s podnikem**

Nastíněním majetkoprávních vztahů se rozumí hlavně doložení právních vztahů k majetku, který bude využíván k podnikatelské činnosti. Tedy: užívací nebo vlastnické právo, nájemní smlouvy, pronájmy, nákupy strojů a zařízení,...

- **Technické zázemí**

Při popisu technického vybavení není nutno zacházet příliš do podrobností – čtenáře „nespecialistu“ by mohly odradit. Dostačující bude, když pochopí základní principy a náročnost na obsluhu. Součástí může být také termín zakoupení, náročnost na převoz, umístění a životnost stroje.

- **Realizace projektu s návazností na dodavatelské vztahy, materiálové a energetické vstupy**

Zde by měla být uvedena konkrétnější příprava realizace projektu – plán zahrnující termíny dodávek, smluvní zajištění investičních akcí, materiálové a energetické vstupy hrající důležitou roli při zahájení provozu (včetně kvalitativních a kvantitativních nároků, dostupnost, cena a možnost substitutů) a termín samotného rozběhnutí podniku.

- **Postavení firmy na trhu a zmapování konkurence, včetně cenové politiky a marketingových vizí**

Velice zajímavý bývá oddíl, ve kterém je zmapován trh, a to celkový i cílový. Je nutné dbát, aby na silné a slabé stránky konkurence bylo nahlíženo z pohledu zákazníka. Ze slabin konkurenta si lze vzít poučení a využít opomíjené příležitosti. Segmentace trhu je vhodný podklad pro vypracování marketingové strategie a často napomáhá k zesílení její účinnosti. Marketing má velký vliv na budoucí úspěch podniku, proto investoři věnují zvýšenou pozornost této kapitole podnikatelského plánu.

- **Zabezpečení prodeje**

V části věnované zabezpečení prodeje by měla být zahrnuta oblast prodejní politiky, kalkulace prodejních nákladů, prodejní služby, ale i reklama a podpora prodeje.

- **Finanční plán**

Z pohledu ekonomy patří mezi nejzajímavější části samozřejmě finanční plán. Ten by měl obsahovat přehled celkového rozpočtu, zdroje a potřeby finančních prostředků. Nesmí chybět ani důkaz schopnosti krýt cizí zdroje. Finanční plán pojednává o skutečnostech při zahájení podnikání i o budoucích propočtech a předpokladech.

- **Rizika a předpoklady úspěšnosti projektu**

Míra rizika je většinou spjata s vyšší očekávaného zhodnocení vložených kapitálových prostředků. Jednou z nejvhodnějších metod, jak prokázat, že budoucí podnikatel zná své silné a slabé stránky, je sestavení SWOT analýzy.

2.5 Zdroje financování

Finanční struktura zdrojů podniku vytvářející majetek podniku se skládá ze dvou základních typů: **interní zdroje** (tedy pocházející z vlastní činnosti podniku či podnikatele – hovoříme o vlastním kapitálu) a **externí zdroje** (získané zvenčí – hovoříme o úvěrovém či dluhovém kapitálu).

Celková velikost podnikového kapitálu závisí na mnoha okolnostech. Ovlivňuje ji např.:

- velikost podniku (vesměs platí, že čím větší podnik je, tím větší kapitál vyžaduje),
- stupeň mechanizace, automatizace a robotizace (vyšší podíl využívání techniky je spjat s větším kapitálovým obnosem),
- rychlost obratu kapitálu (rychlejší obrat váže menší kapitál); [5]

2.5.1 Interní zdroje financování (vlastní kapitál)

Vlastní zdroje jsou východiskem každého podnikání. Řadíme sem především základní kapitál, kapitálové fondy, fondy ze zisku, čistý nerozdělený zisk, odpisy a náhradní zdroje financování, kterými může být např. odprodej majetku. [3]

„Vlastní kapitál je hlavním nositelem podnikatelského rizika (u obchodních společností výhradním nositelem, u podniku jednotlivce spolu s jeho osobním majetkem). Jeho podíl na celkovém kapitálu je proto ukazatelem finanční jistoty (finanční nezávislosti) podniku. Vlastní kapitál není stálou veličinou, ale mění se podle výsledků hospodaření v příslušném období.“ [12]

V podniku **jednotlivce** je tvořen peněžitými a nepeněžitými vklady.

U **obchodní společnosti** je rozčleněn do několika položek:

- základní kapitál,
- kapitálové fondy,
- fondy ze zisku,
- nerozdělený výsledek hospodaření minulých let,
- výsledek hospodaření běžného účetního období. [5]

2.5.1.1 Základní kapitál

Jak již bylo řečeno, základní kapitál je tvořen peněžními a nepeněžními vklady společníků.

Ve společnosti s ručením omezeným a v akciové společnosti se vytváří na základě obchodního zákoníku povinně a jeho výše se zapisuje do obchodního rejstříku.

„Společností s ručením omezeným je společnost, jejíž základní kapitál je tvořen vklady společníků a jejíž společníci ručí za závazky společnosti, dokud nebylo zapsáno splacení vkladů do obchodního rejstříku.“ [6, § 105 odst. 2]

2.5.1.2 Kapitálové fondy

Hlavní část kapitálových fondů tvoří tzv. **emisní ážio** (rozdíl mezi skutečně dosaženou prodejní cenou akcií a jejich nominální cenou při emisi akcií). [12] To také vypovídá o tom, že jsou kapitálové fondy úzce spjaty s akciovou společností, proto nebudou podrobněji popisovány.

2.5.1.3 Fondy ze zisku

Vytváření fondů ze zisku je stanoveno přímo obchodním zákoníkem. Ve společnosti s ručením omezeným a u akciových společností ho nalezneme pod názvem **rezervní fond**, v družstvech je pak veden jako **nedělitelný fond**. [12]

Jejich tvorba však souvisí se stanovami společnosti, jak vyplývá z § 124 obchodního zákoníku.

„Společnost vytvoří rezervní fond (§ 67) v době a ve výši určené ve společenské smlouvě. Není-li rezervní fond vytvořen již při vzniku společnosti, je společnost povinna vytvořit jej z čistého zisku vykázaného v řádné účetní závěrce za rok, v němž poprvé čistý zisk vytvoří, a to ve výši nejméně 10 % z čistého zisku, avšak ne více než 5 % z hodnoty základního kapitálu. Tento fond se ročně doplňuje o částku určenou ve společenské smlouvě nebo ve stanovách, nejméně však 5 % z čistého zisku, až do dosažení výše rezervního fondu určené ve společenské smlouvě nebo ve stanovách, nejméně však do výše 10 % základního kapitálu.“ [6]

Dále zákoník vymezuje i funkci rezervního fondu, a to jako rezervu k úhradě ztráty společnosti.

2.5.1.4 Nerozdělený zisk

- **Zisk** je nejdůležitější část interních zdrojů financování. Využitelným se stává ve své čisté formě (po zdanění, není-li použit na výplaty podílů na zisku), kterou lze snadno a rychle reinvestovat. [3]

2.5.1.5 Odpisy

- **Odpisy** samotné netvoří „peněžní prostředky,“ nýbrž vyjadřují opotřebování dlouhodobého majetku v období, v kterém jsou účtovány do plně uznatelných daňových nákladů. Díky tomu dojde ke snížení zisku před zdaněním, čímž se odváděná daň sníží a dojde „k úspoře.“ [3]

2.5.2 Externí zdroje financování

Externí zdroje financování mohou být velmi rozmanité a některé jejich podoby (většina z nich) často znamenají dluh společnosti, který musí být dříve (krátkodobé – zpravidla do jednoho roku) či později (dlouhodobé – za dobu delší než jeden rok) splaceny.

Mezi **krátkodobé** lze zařadit např.: bankovní úvěry, obchodní úvěry, půjčky, částky dosud nevyplacených mezd a platů (závazky k zaměstnancům), nezaplacené daně, výdaje příštích období (náklady, které budou zaplacené v budoucnu), dlužné dividendy, apod.

Do **dlouhodobých** externích zdrojů patří: dlouhodobé bankovní úvěry, termínované půjčky, emitované podnikové obligace a dlužní úpisy, leasingové dluhy a další dlouhodobé závazky.

Jak vhodně zmiňoval ve své práci Ing. J. Belák, v zemích s rozvinutou tržní ekonomikou se využívají i další formy financování jako např.:

- dlouhodobé financování prostřednictvím průmyslových obligací, opčních dlužních úpisů, ziskových dlužních úpisů, půjček na zástavní listy aj.),
- leasing (operativní, finanční),
- u krátkodobého financování dodavatelský úvěr, kontokorentní úvěr, směnečný úvěr, lombardní úvěr, faktoring, forfaiting apod.,
- inovované půjčky (půjčky s nulovým kuponem = Zerobonds, proměnlivé úročené půjčky = floating rates notes, půjčky s dvojí měnou = multi currency notes aj.). [12]

2.5.2.1 Bankovní úvěry

Nejoblíbenějšími externími zdroji jsou bezesporu bankovní úvěry získané od komerčních bank. Ty jsou však většinou podmíněny hmotnou garancí a často vyžadují předložení podnikatelského záměru. O poskytnutí úvěru banka rozhoduje i na základě tzv. bonity klienta (vyplývající ze schopnosti splatit zapůjčené finanční prostředky).

Z krátkodobých bankovních úvěrů můžeme hovořit o úvěrech:

- eskontních,
- lombardních,
- kontokorentních;

Z dlouhodobých sem pak můžeme řadit např. hypoteční úvěry.

2.5.2.2 Obchodní úvěry

Obchodní úvěr mohou podnikateli poskytnout buď dodavatelé nebo odběratelé. V podstatě jde o dohodu s odložením plateb (dodavatelům) nebo přijetí zálohy (od odběratelů). U tohoto typu úvěru záleží především na dohodě obou stran. Stanovené podmínky by pak obě strany měly dodržet, aby nedocházelo k narušení obchodních vztahů.

2.5.2.3 Tiché společenství

Tiché společenství je dalším zajímavým zdrojem financování. Upravuje jej přímo obchodní zákoník. Konkrétně se jedná o ustanovení § 673 ve znění: „Smlouvou o tichém společenství se zavazuje tichý společník poskytnout podnikateli určitý vklad a podílet se jím na jeho podnikání a podnikatel se zavazuje k placení části čistého zisku po odečtení povinného přídělu do rezervního fondu, je-li podnikatel povinen tento fond vytvářet, vyplývající z podílu tichého společníka na výsledku podnikání. Ve smlouvě o tichém společenství musí být dohodnutý rozsah účasti tichého společníka na zisku a ztrátě stejný.“

[6]

Bezesporu výhodou tohoto způsobu financování je možnost získání nemalých finančních obnosů v období, kdy jsou jiné zdroje jen těžko dostupné. Bohužel nevýhodou by mohla být vyšší částka hrazena tichému společníkovi jako výnos. Často je toto navýšení připočítáváno z důvodu absence možnosti rozhodování o chodu a budoucnosti podniku.

2.5.2.4 *Leasing*

Leasing neboli pronájem je oblíbený především z důvodu hotovostních a daňových úspor. Nájemce má právo užívat věc po dohodnutou dobu za jistou finanční úhradu hrazenou pronajímateli (zpravidla leasingové společnosti). Leasing se dále člení na operativní (krátkodobý/střednědobý – majetek přechází zpět pronajímateli) a finanční (dlouhodobý – vlastnické právo po jeho uplynutí přechází za symbolickou cenu na nájemce). [3]

2.5.2.5 *Faktoring a forfaiting*

Oba tyto cizojazyčné zdroje financování spočívají v odprodeji pohledávek.

Faktoring je finanční službou, kdy dochází k odkupu krátkodobých pohledávek (obvykle se splatností 30-90 dnů) před dobou jejich splatnosti. Tento odkup je prováděn prostřednictvím faktoringové společnosti.

Forfaiting je odkup střednědobých a dlouhodobých pohledávek (se splatností delší než 90 dní). Kromě doby splatnosti se forfaiting od faktoringu liší v tom, že se zpravidla jedná o jednotlivé pohledávky. Odkup má na starosti forfaitingová společnost neboli forfaiter, jenž na sebe přebírá riziko nesplacení (stejně jako u faktoringu).

2.5.2.6 *Dotace*

Dotace jsou nenávratné zdroje financování, které lze získat od státu, územních samosprávných celků nebo evropské unie. Jedná se o ekonomické nástroje, kterými se poskytovatel snaží dosáhnout podpory svých záměrů.

3 MARKETING V OBLASTI SLUŽEB

Marketing služeb není zcela novou oblastí, ovšem do popředí se dostává až v posledních letech. Prozatím neexistuje mnoho odborných knih, které by byly věnovány výslovně službám. Z toho důvodu jsem se v této kapitole věnovala především rešerši dostupných studijních materiálů a pomůcek.

3.1 Definice služeb, vlastnosti a členění služeb

Význam služeb byl v minulosti značně podceňován, a to především ve vztahu k národnímu hospodářství. Již v roce 1776 Adam Smith popsal služby jako statky, které „neprodukují žádnou hodnotu“. Obdobně se k sektoru služeb stavěl i Karel Marx, který rozděloval ekonomické sektory na produktivní a neproduktivní. Marxovo pojetí bylo převzato do praxe, z čehož vzešlo podcenění celého sektoru služeb a jeho zaostávání za vývojem běžným ve vyspělých ekonomikách o několik desítek let. [16]

V současné době vystihli nejlépe podstatu služeb američtí autoři Kotler a Armstrong. Jejich **definice zní:** „*Služba je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem*“. [17]

Mezi základní vlastnosti služeb diferencující své charakteristické rysy patří:

- **Nehmatatelnost** – což je nejtypičtější vlastnost služeb, z které se následně odvíjejí další. Tato vlastnost má za následek obtížné hodnocení a srovnávání obdobných služeb poskytovaných konkurencí. Zákazník často klade důraz na osobní informovanost a kvalitu služby hodnotí poměrem cena a naplnění vlastního očekávání.
- **Nedělitelnost** služeb znamená, že se zákazník často musí spolupodílet na tvorbě služby, a to v některých případech i spolu s ostatními zákazníky.
- **Proměnlivost** služby způsobuje, že zákazník nemusí vždy obdržet totožnou kvalitu služby, a to v rámci jednoho podniku stejně jako ve srovnání s konkurencí.
- **Pomíjivost** je příčinou obtížné „reklamovatelnosti“ služby. Službu nelze znovu prodávat ani vracet. [4]

- **Nemožnost vlastnictví** znamená, že zákazníkovi vznikne pouze právo na poskytnutí služby, nikoliv vlastnické právo.

Hledisek **členění služeb** existuje mnoho, nejjednodušší je asi třídění služeb Českým statistickým úřadem podle jejich odvětvové příslušnosti. Jedná se zejména o:

- dopravní služby,
- telekomunikace,
- ubytovací a hotelové služby,
- finanční služby,
- pojišťovací a bankovní služby,
- poradenské a advokátní služby,
- opravárenské a osobní služby.

A odvětví služeb jsou zaměřená spíše na kultivaci a rozvoj člověka:

- zdravotnické,
- vzdělávací,
- kulturní,
- sociální služby.

Existují i další odvětví, která nebyla do výčtu zařazena z důvodu rozsáhlého a různorodého množství služeb.

Český statistický úřad dále uvádí členění služby **dle oddílů klasifikace** kupříkladu do následujících skupin dle klasifikace funkcí vládních institucí na:

- 01 všeobecné veřejné služby,
- 02 obrana,
- 03 veřejný pořádek a bezpečnost,
- 04 ekonomické záležitosti,
- 05 ochrana životního prostředí,
- 06 bydlení a společenská infrastruktura,

- 07 zdraví,
- 08 rekreace, kultura a náboženství,
- 09 vzdělávání,
- 10 sociální věci. [16]

3.2 Marketingový mix ve službách

Marketingový mix všeobecně prezentuje soubor manažerských nástrojů využívaných při poskytování produktu zákazníkovi. Při aplikaci marketingového mixu do oblasti služeb tedy získáme soubor manažerských nástrojů užívaných k nabízení služeb klientům.

Základní marketingový mix profesora Jerryho McCarthyho obsahuje čtyři základní prvky – známe pod pojmem „4 P“ – z angličtiny product (produkt), price (cena), place (distribuce) a promotion (komunikace). V praxi spojené s produkcí služeb se však ukázalo, že uvedená 4 P pro utváření účinného marketingového plánu nejsou dostačující. Následně tedy byly k tradičnímu marketingovému mixu připojeny další 3 P – physical evidence (materiální prostředí), people (lidé) a processes (sledování a analýzy procesů poskytování služeb). [16, 17]

3.2.1 Produkt

Produkt, tedy službou, chápeme výsledek organizace nabízený spotřebiteli k uspokojení jeho potřeb. Hodnocení klienta míry jeho uspokojení je často subjektivní. Každý má jiné vnímání materiálních prvků, smyslovou percepci, vjem psychologických požitků a sociálních prožitků.

Produkty služeb lze dělit z mnoha hledisek. Standardním je členění na základní služby a doplňkové služby.

3.2.2 Cena

Vedení společnosti rozhodující o ceně vnímá hodnotu jinak než zákazník. Pro příjemce finančního ohodnocení odráží náklady, tržní ceny, soulad mezi reálnou poptávkou a produkční kapacitou daného místa a času. Pro příjemce poskytované služby má cena služby funkci naprosto odlišnou. Spotřebitel ji vidí až jako výsledný užitek. Při výběru

poskytovatele služby se tedy může řídit pouze srovnáváním cen, jak na něj působí prostředí podniku či přístup personálu.

3.2.3 Distribuce

Distribuce úzce souvisí s usnadněním přístupu zákazníků ke službě. U služeb jsou, na rozdíl od hmotných produktů, většinou využívány přímé distribuční kanály.

V distribuci hraje roli místní lokalizace (umístění) služby. Toto je důležité v případě, že je zákazník nucen dopravit se k poskytovateli. V případě, že je služba realizována u zákazníka, sídlo firmy nehraje roli, podstatnější je jak rychle bude distribuce uskutečněna. Třetí možností jak distribuovat službu je poskytnutí na dálku, které probíhá zpravidla prostřednictvím telekomunikačních prostředků, internetu, či jiným bezkontaktním způsobem.

3.2.4 Lidé

Ve službách je samozřejmostí, že dochází ke kontaktům zákazníka s poskytovatelem služby (přestože díky trendu automatizace jsou některé služby čím dál častěji v gesci softwarově řízených strojů a zařízení). Proto jsou lidé jedním z klíčových prvků marketingového mixu služeb a přímo ovlivňují jejich kvalitu.

V textech pro distanční studium Marketingu obchodu a služeb je uvedeno následující:

„Ve službách se klade větší důraz na řízení zaměstnanců, neboť jsou nejdůležitější částí marketingového mixu. Firma by měla mít propracovaný systém:

- *přijímání zaměstnanců (nábor, výběr dle kritérií, nabídka pracovního místa, atd.),*
- *trénink a vzdělávání (vysvětlení užití komunikačních technik, podstaty marketingu firmy, odborná školení, aj.),*
- *vývoj kariéry (další pracovní možnosti pracovníka v organizaci),*
- *odměňování (nepeněžní i peněžní),*
- *monitorování a kontrola zaměstnanců (přímý dohled, dokumentování, auditní návštěvy, systém návrhů).“ [17]*

Ano, s tvrzením, že jsou zaměstnanci nejdůležitější částí marketingového mixu, se ztotožňuji. Ovšem s doporučením zaměstnavatelů klást příliš důrazu na „řízení a kontrolu

zaměstnanců“ nesouhlasím. Často tento nešvar končí nespokojeností podřízených a podáváním neadekvátních výkonů.

Opačným přístupem si vedení podniku často získá přízeň svých zaměstnanců, což se projeví pro-aktivním přístupem a úsilím vloženým do spolupráce. Je pravdou, že toto pojetí nelze vždy aplikovat plošně, ale to už je záležitostí individuálního přístupu.

3.2.5 Komunikace

Komunikaci v poskytování služeb bych definovala z logistického hlediska jako promyšlený systém, jehož úkolem je usměrnění informačních toků tak, aby se patřičné informace dostaly ve správný čas ke správným osobám. Vzhledem ke komunikačním šumům je lepší volit jednodušší formy komunikace, které nejsou příliš náchylné na zkreslení podstatných skutečností.

Nástroje marketingové komunikace služeb členíme stejně jako jakékoliv jiné nástroje marketingové komunikace, a to na oblasti: reklamy, podpory prodeje, public relations, přímého marketingu a osobního prodeje.

Podrobnější členění bude aplikováno v praktické části této práce.

3.2.6 Procesy

Procesy služeb nazýváme souhrnně veškeré činnosti, postupy a mechanismy, které vstupují do procedury poskytování služby v jakékoliv její fázi. Procesy je možno převádět na schémata, klasifikovat, analyzovat a následně zjednodušovat nebo automatizovat.

Ve službách není vždy možné zavést automatizaci, ovšem adekvátní alternativou může být i zapojení zákazníka do produkčního procesu. Otázka je, zda je toto dění pro klienty žádoucí či nikoliv. V některých případech může dojít ke snížení nákladů a tím i snížení ceny, kterou klient zaplatí. Ale pokud budeme např. po návštěvníkovi solária požadovat, aby po použití zařízení vyčistil, jistě se nesetkáme s velkým nadšením.

Zajímavá a prospěšná by mohla být i aplikace **kybernetických poznatků** a principů do řízení procesů. „*Kybernetika je věda o řízení živých organismů a strojů,*“ jak uvedl americký vědec považovaný za zakladatele kybernetiky Norbert Winter. Tato disciplína sama o sobě není příliš spojována s manažerskými a ekonomickými teoriemi. Je známá pouze v souvislosti s poznatky z logistiky. Její systematizace je využívána ale také

v operačním výzkumu a kvantitativních metodách. Dle mého názoru by mohla najít více uplatnění i v praxi, a to především, díky svému primárnímu zaměření na signály, informace, systémy a jejich vlastnosti. Vždyť jestliže známe vlastnosti některých prvků integrovaných do procesů, můžeme je ovlivňovat, asimilovat a řídit. S tím pak úzce souvisí i vědecký základ kybernetiky, jenž vytváří člověk, s názvem **teorie řízení**.

Výše uvedené teorie by bylo vhodné aplikovat také do distribuce, která je svým způsobem jedním z procesů pokud si ji představíme jako dynamický systém.

3.2.7 Materiální prostředí

Jak již bylo zmíněno, materiální povahu poskytované služby zákazník nedokáže posoudit před jejím spotřebováním. Tím podstupuje riziko nákupu služby. Také bylo uvedeno, že jedním z elementů přispívajících ke kvalitě poskytované služby by pro něj mohlo být prostředí, vybavení a estetický dojem. Tento nástroj, kterému stojí zato věnovat pozornost pak nazýváme materiální prostředí. Míjíme jim komplexně budovy, kanceláře, prostory, které slouží k samotnému poskytnutí služby, ale i všechny ostatní místa, s kterými se klient dostane do kontaktu, dílčí prvky, jako je osvětlení, výmalba, hudba nebo vůně.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Analýza současného stavu je důležitým výchozím bodem pro plánování projektu. Proto je tato kapitola věnována průzkumu a rozboru skutečností, které mohou podnik přímo či nepřímo ovlivnit.

4.1 Analýza trhu

Analýza trhu je klíčovou aktivitou v rozhodování o základních parametrech projektu. Monitoring okolí firmy je nezbytný pro správné určení příležitostí a případných hrozeb.

4.1.1 Celkový popis trhu a očekávaný vývoj významných faktorů (PEST analýza)

Úkolem PEST analýzy je zohlednění všech důležitých faktorů, které mohou ovlivnit činnost nově vzniklé společnosti. Tyto faktory nelze změnit, je třeba se s nimi seznámit a počítat s nimi při zakládání podniku.

Faktory:

- Politicko-právní
- Ekonomické
- Sociální
- Technologické

Uvedení činitelé působí ve vzájemné interakci. Podstatné je uvědomovat si důležitost těchto faktorů, abychom na jejich změny mohli v budoucnu efektivně reagovat.

- **Politicko-právní faktory**

V České republice se neustále spekuluje o nutnosti změn. Ať už se jedná o daně, sociální zabezpečení nebo zdravotnictví, nikomu se nechce přistoupit k převratným reformám ze strachu z neúspěchu na politickém poli. Neklidná situace ve vládě taktéž brání shodnutí se na podstatnějších změnách. Rozhodnutí, které by mělo zásadní vliv, ať už s negativním nebo pozitivním dopadem, na hospodaření naší společnosti tedy není v dohlednu.

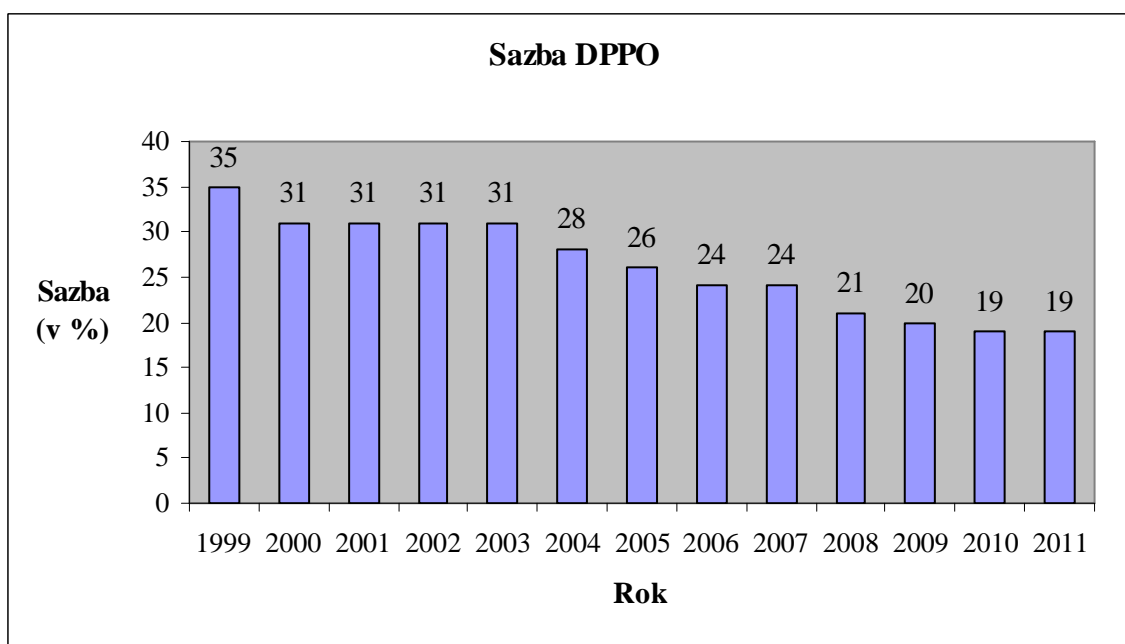
Zákonné změny by však mohly nastat v souvislosti s harmonizací českého právního aparátu s normami a požadavky EU. Spojitost se založením fitcentra by mohla být snad jen ve zpřísnění hygienických norem.

Důležitými právními normativy jsou také zákoník práce č. 262/2006 Sb. a zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele. Uvedené však není nic nového, co by bylo třeba podrobněji rozebírat.

V souvislosti s manipulací s osobními údaji o stálých (registrovaných) klientech je třeba myslet také na zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, ve znění pozdějších novel.

- **Ekonomické faktory**

Pozitivním aspektem by pro fitcentrum bylo snížení sazby daně z příjmů. Zvýšení daňového zatížení by naopak mělo negativní vliv, protože by ponížilo čistý zisk. Pro potřeby této práce vycházíme ze současné legislativy a dnes už víme, že pro rok 2011 zůstává daň z příjmů právnických osob stejně jako v loňském roce 19 %.



Obr. 4.1: Vývoj sazby daně z příjmů PO (zdroj: MF ČR, vlastní zpracování)

- **Sociální faktory**

Zdravý životní styl se dostává ve společnosti v posledních letech do popředí. Důvodem je pracovní vytíženost, rychlé životní tempo a s nimi spjatý stres, psychické a fyzické vyčerpání, narušená obranyschopnost a zhoršený zdravotní stav. Když ke všemu přičteme usnadnění domácích prací díky technologickým vymoženostem, dostaneme vyčerpaného člověka, který ve svém volnu odpočívá pasivně. Fitcentrum, které by takové osobě

vyhovovalo, může napomoci k aktivnímu odpočinku a zvýšení obranyschopnosti organismu a odolnosti vůči negativním vlivům.

Při zakládání fitcentra není třeba se příliš zabývat **demografickou strukturou**, protože v dnešní době se může bez ostychu věnovat sportu naprosto každý.

- **Technologické faktory**

Obecně lze říci, že technologický pokrok lze sledovat ve všech oblastech, stejně tak i v oblasti fitness. Co se posilovacích strojů týče, dochází spíše ke „kosmetickým“ změnám. Ovšem u wellness zařízení došlo v posledních letech k progresivnímu rozvoji. Zatímco byla prokázána škodlivost solárií, objevily se solární louky, které lze využít k prohřívání a regeneraci organismu. Toto záření má totožný spektrální rozsah jako přirozený sluneční svit. Světlo vydává infračervené paprsky, ale i barevné světlo, dlouhé UVA a střední UVB záření. Podíl jednotlivých složek lze regulovat, což je bezesporu obrovskou výhodou. [7]

Nezastavitelný pokrok lze rok od roku sledovat také v oblasti IT technologií. Některé z prvků bude vhodné využít i v zamýšleném fitcentru.

4.1.2 Analýza cílových segmentů zákazníků

Pro tuto kapitolu bude využito demografických údajů získaných ze statistických dat. Konkrétně nás bude zajímat skupina osob ve věku 15-64 let, které se buď soustavně připravují na vzdělání nebo jsou ekonomicky činní.

K 7. lednu 2011 bylo dle statistických údajů v Olomouci 101 898 obyvatel. Z toho 34 443 mužů a 36 310 žen ve sledované kategorii.

Průměrná měsíční mzda těchto osob dle výsledků Českého statistického úřadu dosáhla 22 701 Kč a vzrostla oproti roku 2009 o 3,2 %. Rostla tedy rychleji než průměrná mzda zjištěna za celou republiku (ta se zvýšila o 2,0 %).

Na základě uvedených dat lze konstatovat, že je v Olomouci dostatečně velký okruh potenciaálních klientů, kterým můžeme své služby nabídnout.

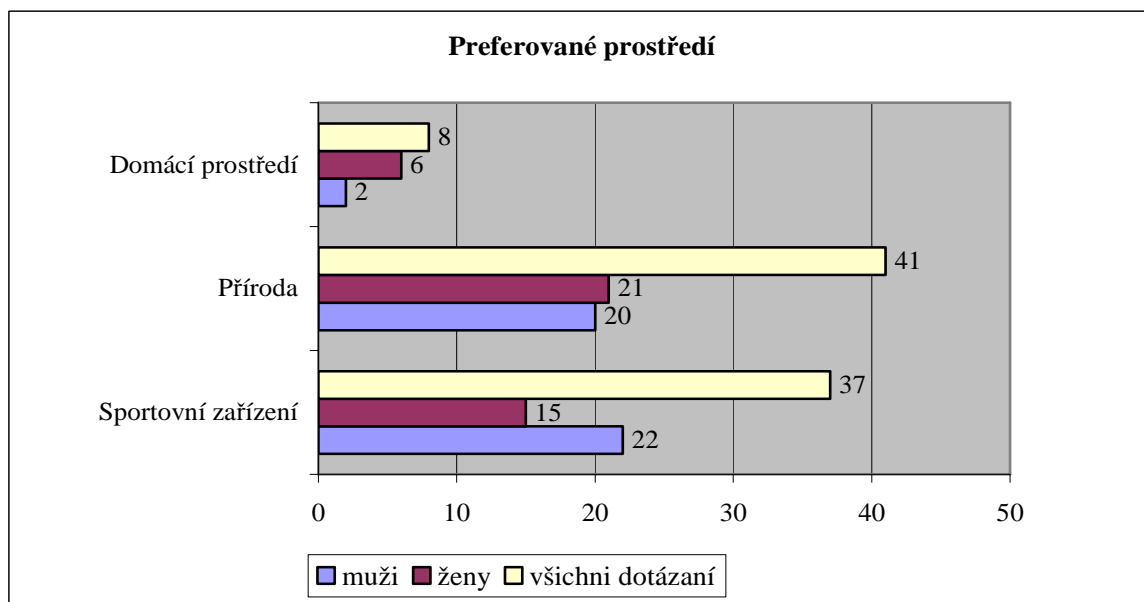
V zóně Olomouc-Nové Sady a ulice Slavonínské jsou v současnosti stavěny nové byty (a do budoucna se počítá i s dalšími), které znamenají příliv obyvatel do oblasti se spádovostí vhodnou pro uvažované fitcentrum.

4.1.3 Průzkum požadavků a nároků potenciálních klientů

Dotazníkové šetření zaměřené na požadavky a nároky potenciální klientely, jaké rysy by dle jejich názoru mělo splňovat kvalitní fitcentrum, jsem zvolila z důvodů, abych se ujistila, že mnou hodnocená kritéria u konkurence nejsou pouze subjektivní a liché osobní domněnky. Pro tento účel tedy nebylo nutné činit rozsáhlý průzkum.

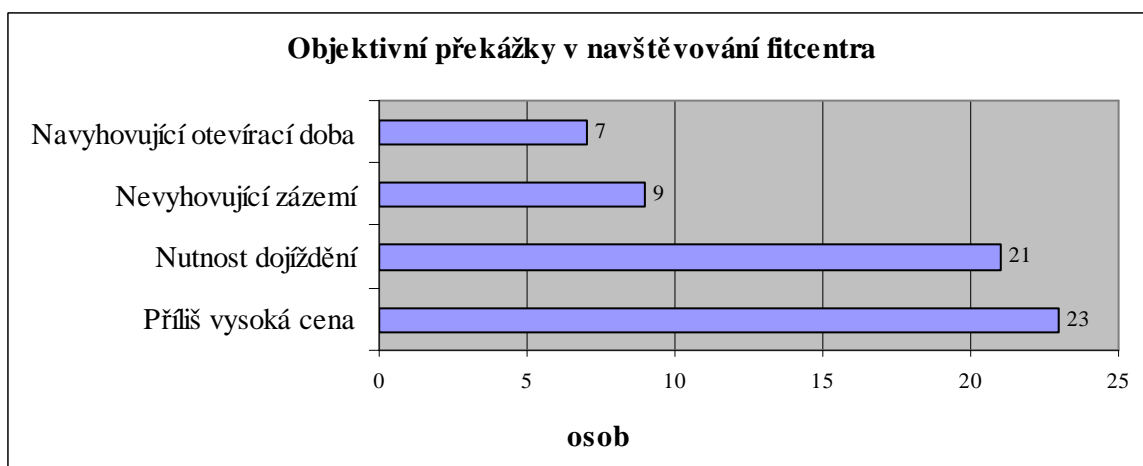
Dotazník (viz Příloha I) byl rozeslán prostřednictvím e-mailu.

1. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 50 osob, z toho 25 žen a 25 mužů. Tři osoby byly z věkové kategorie do 26 let, zbývající dotázaní pak spadali do skupiny 26-60 let.
2. Věkových kategorií bylo stanoveno poměrně málo zato se značným rozsahem, což některé respondenty pobavilo. Pro dotazníkové šetření však tento údaj nehrál podstatnou roli, jelikož sportovat lze v každém věku.
3. Na základě třetí otázky bylo shledáno, že se 84 % dotázaných (42 osob) považuje za sportovce a zbývajících 16 % se ke sportu odhodlává.
4. Z odpovědí na další otázku vyplynulo, že 37 respondentů navštěvuje sportovní zařízení, 41 provozuje sporty v přírodě a pouhých 8 si zacvičí doma.



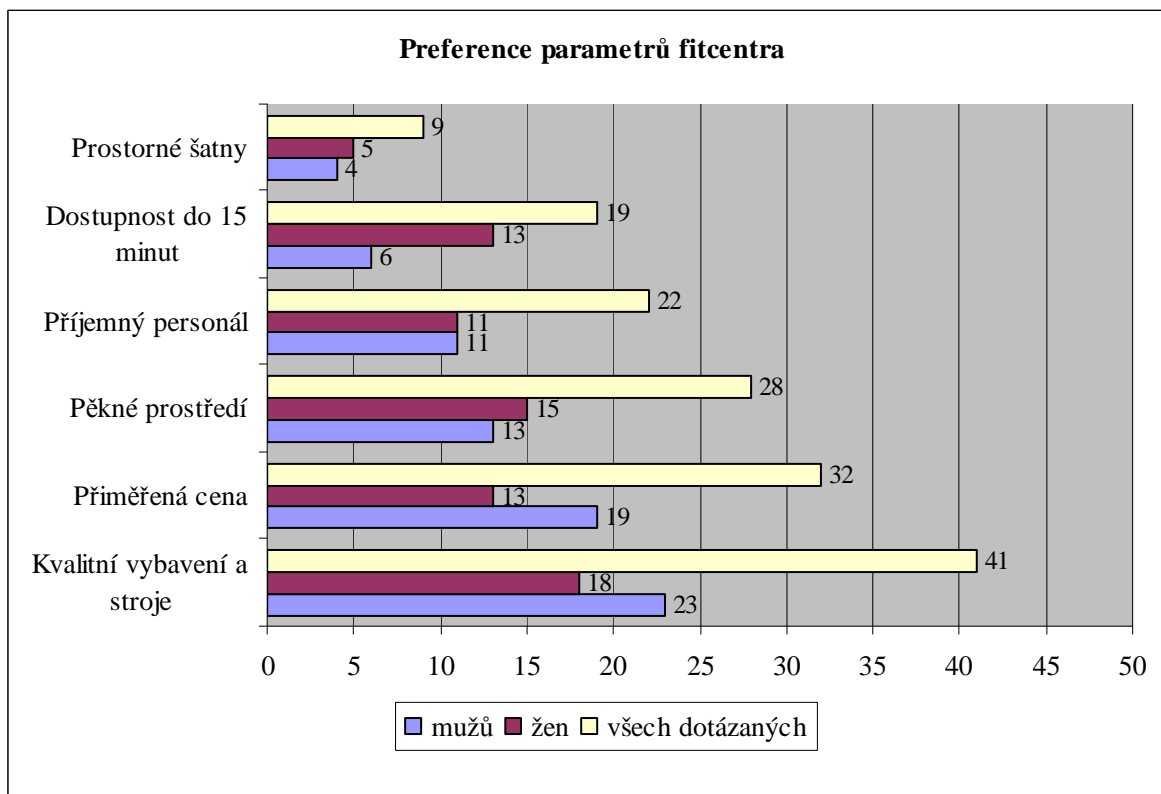
Obr. 4.2: Sportovní prostředí preferované respondenty (zdroj: vlastní zpracování)

5. Při členění cvičení do jednotlivých skupin se přihlásilo 17 osob k fitness (převážně muži), 16 osob ke skupinovému cvičení v sálech (z toho 14 žen) a 13 osob ke skupinovému cvičení na strojích.
6. Na dotaz, co považují respondenti za objektivní překážku v navštěvování fitcentra, se 23 osobám příliš nezamlouvají vysoké ceny, 21 osob vidělo problém v dojíždění, 9ti nevyhovují šatny a sociální zázemí a 7 osob odrazuje nevyhovující otevírací doba.



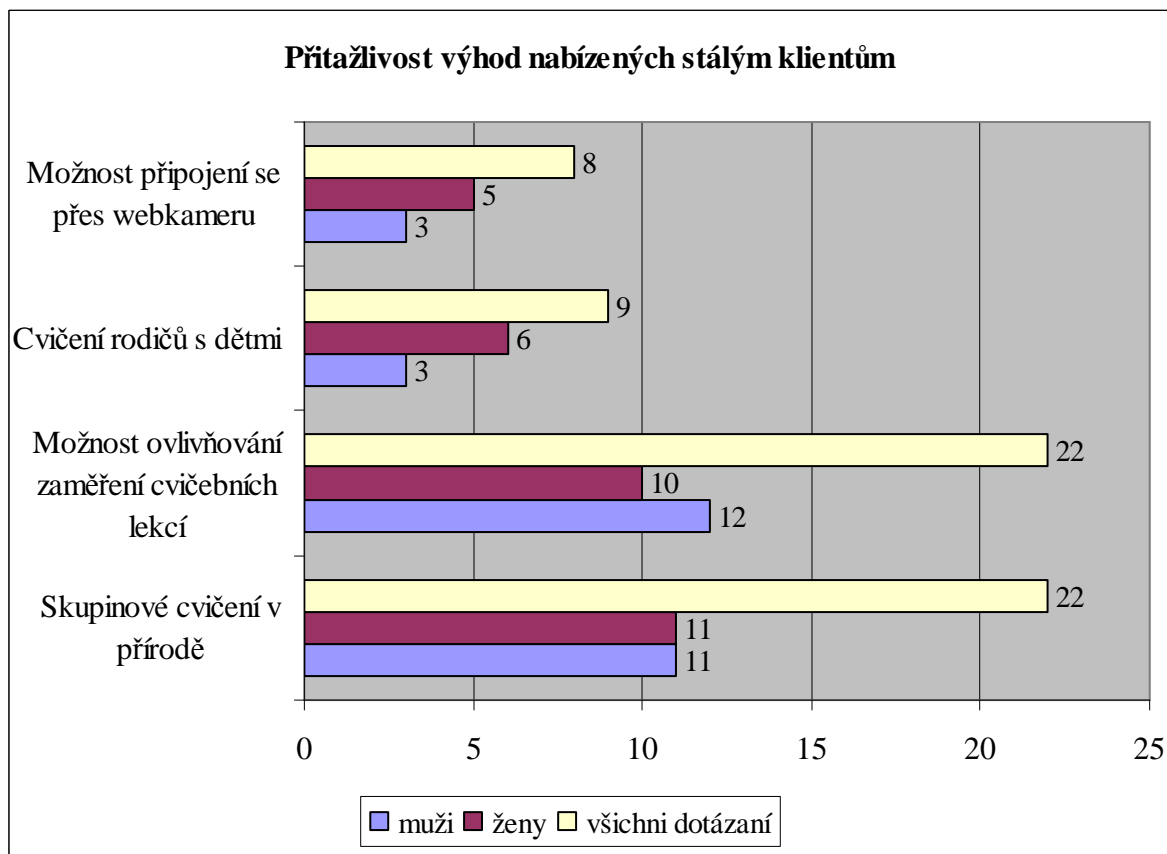
Obr. 4.3: Objektivní překážky v navštěvování fitcentra (zdroj: vlastní zpracování)

7. Fitcentrum by mělo splňovat následující parametry hodnoceno počty respondentů:
 - kvalitní vybavení a stroje – 41 (18 žen, 23 mužů),
 - přiměřená cena – 32 (13 žen, 19 mužů),
 - pěkné prostředí – 28 (15 žen, 13 mužů),
 - příjemný personál 22 (11 žen, 11 mužů),
 - dostupnost do 15 minut – 19 (13 žen, 6 mužů),
 - prostorné šatny – 9 (5 žen, 4 muži);



Obr. 4.4: Preference parametrů fitcentra (zdroj: vlastní zpracování)

8. Závěrečná otázka byla věnována bonusům a výhodám, které jsou mimo jiné uvažovány jako zvýhodněná nabídka pro stálou klientelu. Dotázaným se v tomto případě jevil zajímavým především skupinové cvičení v přírodě, které se zamlouvalo 22 osobám. Stejnému počtu se líbila také možnost spolupodílet se na rozhodování o zaměření cvičebních lekcí. Jako špatný nápad nezněla ani možnost cvičení rodičů s dětmi, a to 9 osobám. Osm respondentů zaujala i možnost připojení přes web-kameru a cvičit v domácím prostředí.



Obr. 4.5: Přitažlivost výhod nabízených stálým klientům (zdroj: vlastní zpracování)

4.1.4 Analýza konkurenčních sil v oblasti relevantního trhu

Trh fitness služeb je ovlivněn specifiky, které je nutno respektovat jak při tvorbě podnikatelského a finančního plánu, tak při analýze konkurenčních sil.

Je třeba brát v potaz nerovnoměrnou rozloženost poptávky v průběhu dne, ale i sezónnost. Nižší návštěvnost bude způsobena možností věnovat se v letních měsících sportovním aktivitám v přírodě. Naopak zvýšená návštěvnost může být očekávána po Novém roce, kdy spousta klientů přichází naplňovat svá předsevzetí a v jarních měsících, kterými ženy často zahajují „formování postavy do plavek.“

Výše uvedená specifika mají za následek častou fluktuaci zákazníků mezi podniky, proto je vhodné zmapovat nejen výskyt konkurence, ale i jakých nástrojů využívají, jejich silné a slabé stránky.

Vzhledem k tomu, že by mělo být fitcentrum umístěno na sídlišti, je jistou výhodou, že zákazníci nebudou muset docházet na větší vzdálenost. Proto je za hlavní **relevantní okruh** uvažována vzdálenost, kterou lze ujít do 20 minut.

Vzhledem k tomu, že klienti často do zaměstnání dojíždějí, je dobré mít povědomí i o konkurenci působící ve zbytku města Olomouc a poučit se z jejich chyb a nedostatků, kterým je třeba se vyvarovat.

V rámci zaměření našeho podniku proběhlo mapování fitcenter, samostatných fitness a firem poskytujících obdobné služby. Následující údaje byly zjištěny z rozhovorů se zákazníky, z webových stránek konkurentů a především během osobních návštěv zařízení.

Tab. 4.1: Konkurence hlavního relevantního okruhu (zdroj: vlastní zpracování)

Č.	Název a umístění	Služby	Ceník	Otevírací doba
1	Profi studio Jablonický, s.r.o. RELAX Jánského	Fitness Squash	<ul style="list-style-type: none"> • 70 Kč/vstup • 5 600 Kč/rok (+ nápoj a vstup pro partnera zdarma)	Po-Ne 8:00-00:00
2	Fitness křivky, s.r.o. Zikova	Fitness pro ženy	zápisné 600 Kč <ul style="list-style-type: none"> • + 5 880 Kč/rok • + 590 Kč/měsíc 	Po, St, Pá 8:00-11:00 14:30-20:00 Út, Čt 8:00-12:00 16:00-20:00 So 9:00-12:00
3	Orange club Schweitzerova	Spinning Power Plate Solárium	Spinning <ul style="list-style-type: none"> • 90 Kč/vstup Power Plate <ul style="list-style-type: none"> • 200 Kč/30 min. 	Po-Pá 10:00-19:00 So-Ne 10:00-18:00
4	SHAPE rehabilitační a ortopedické centrum Ibsenova	Rehabilitace Ortopedie Kondiční centrum Masáže	<ul style="list-style-type: none"> • 80 Kč/vstup • 6 300 Kč/rok 	Po-Pá 8:00-20:00

1. Profi studio Jablonický, s.r.o. – RELAX

Toto studio patří známému slovenskému profesionálnímu kulturistovi federace IFBB a bývalému státnímu trenérovi České republiky v kulturistice – Pavlo Jablonickému. Přes profesionalitu a předpokládané finanční možnosti majitele je fitness vedeno spíše **skromným rodinným způsobem**. Na olomouckém trhu působí již desítky let. Vybavení bohužel není obměňováno, což lze sledovat především na **zastaralé** kardiozóně. **Výhodou**

je možnost návštěvnosti dlouho do noci, cena pro pár a levné sportovní nápoje. Chvályhodné je také nové luxusní sociální zařízení. Hlavní klientelu tohoto fitness tvoří několik stálých a pravidelných zákazníků – především mužů, protože vybavení posilovny není příliš uzpůsobeno pro návštěvu žen.

2. Fitness křivky, s.r.o.

Zařízení je určeno **pouze pro ženy**, což může být vnímáno kladně ženami, které se cítí při cvičení lépe bez mužské přítomnosti. Stroje jsou tu seřazeny do kruhu, přičemž uprostřed je cvičitelka, která na vše dohlíží a ženy se na jednotlivých stanovištích vždy po minutě střídají. Tento **program trvá pouze půl hodiny** a již za tuto dobu slibuje výsledky. To může být pro klientky lákadlem, ovšem otázka je - nakolik je toto tvrzení pravdivé. Dle mého názoru je velkou **nevýhodou** nemožnost regulovat zátěž, uspěchanost celého procesu, nemožnost vlastního samostatného cvičení a jednotvárnost kruhového tréninku, který dříve či později omrzí a nebude organizmu přinášet nic nového. Na prostředí klubu se projevila také „uspěchanost zbudování“ bez větších investic a nápadu, jejímž výsledkem je neestetičnost, které si především ženy často všímají. **Záporně hodnotím** také příliš členitou dobu návštěvnosti. Klientka musí přemýšlet, kdy může vyrazit do tělocvičny a ne se spontánně rozhodnout a jít. Zarážející je i povinné zápisné spolu se smluvním úpisem na měsíc (nebo rok) bez možnosti vyzkoušet si cvičení při jednorázových vstupech.

3. Orange club

Orange club sice není zařízením určeným pro vyznavače fitness, přesto je řazeno do konkurenčních podniků, a to z důvodu možnosti zastoupení svými nabízenými službami z oblasti sportu. Spinning je častou alternativou cyklistiky v zimních měsících a Power Plate (vibrační plošina) slouží k posilování za pomoci přenášení vibrací do svalů, což je nutí reflexivně se stahovat. Ne každému však toto cvičení dělá dobře a není vhodné pro celou řadu osob. **Kladně hodnotím** příjemné domácí prostředí a nové vybavení. Naopak je třeba **vytknout** stísněnost prostor šaten s miniaturními skříňkami, sociálního zařízení a recepce. Uvedené prostory nejsou schopny pojmout plný počet objednaných klientů. Zařízení je **vhodné pro několik stálých klientů**, není připraveno na příliv nových zákazníků.

4. SHAPE - rehabilitační a ortopedické centrum

SHAPE se neřadí mezi sportovní zařízení v pravém slova smyslu. Jedná se o nestátní zdravotnické zařízení ambulantního typu, které poskytuje služby v oblasti fyzioterapie, rehabilitace a ortopedie, ale i **služby kondičního centra**. Toto centrum zahrnuje posilovací, aerobní, strečinkovou a senzomotorickou zónu, které lze využít obdobně jako fitness. Přínosem je odborné vzdělání personálu. **Za pochvalu** stojí také hezké prostředí. **Nevýhodou** je snad jen otevírací doba, která je u kondičního centra totožná jako u ambulance, a skutečnost, že si běžný návštěvník může připadat jako „pacient.“

4.1.5 Analýza konkurenčních sil v celé Olomouci

Další zařízení ve městě, jsou seřazeny v přehledné tabulce. Tyto centra pro nás budou částečně i konkurencí, protože spousta našich potenciačních klientů kolem nich projíždí cestou do zaměstnaní.

Tab. 4.2: Ostatní sportovní zařízení v Olomouci (zdroj: vlastní zpracování)

Č.	Název a umístění	Služby	Ceník	Otevírací doba
1	OMEGA Legionářská	Fitness Aerobik H.E.A.T. Power Plate Squash Tenis Bambinthon Sauna a masáže Solárium	Fitness 105-115 Kč/vstup nečlen 80-95 Kč/vstup člen Aerobik 80 Kč/vstup nečlen 45 Kč/vstup člen Členství 5490 Kč	Po-Ne 6:00-23:00
2	Help to be fit Jeremenkova	Fitness Aerobik Spinning H.E.A.T. Solárium Masáže	Fitness 88 Kč/vstup Aerobik 60 Kč/vstup	Po-Čt 6:00-22:00 Pá 6:00-21:00 So-Ne 9:00-21:00
3	Fitness GYM Třída Svornosti	Fitness Aerobik Solárium Masáže	Fitness 79 Kč/vstup 7400 Kč/rok Aerobik 55 Kč/vstup	Po-Pá 7:00-21:00 So 9:00-13:00 Ne 16:00-20:00

Č.	Název a umístění	Služby	Ceník	Otevírací doba
4	Fitness TRIBUNA, s.r.o. Na Střelnici	Fitness Aerobik Spinning Solárium	65-90 Kč/vstup 750 Kč/měsíc 6300 Kč/rok	Po-Pá 6:00-22:00 So 9:00-14:00 Ne 14:00-21:00
5	Akademik Fitness UP U sportovní haly	Fitness Solárium Sauna	50-60 Kč/vstup 540 Kč/měsíc 5400 Kč/ročně	Po-Pá 8:00-21:30 So-Ne 14:00-20:00
6	Fitness GAMBARE Hermannova	Fitness Aerobik Sauna Solárium Masáže	60 Kč/vstup 600 Kč/měsíc	Po-Pá 9:00-21:00 So-Ne 9:00-12:00 14:00-20:00
7	Dušan Kuvik Ztracená	Fitness pro ženy Solárium Infrasauna	50 Kč/vstup 400 Kč/měsíc	Po-Pá 10:00-20:00
8	Club KORUNA Pekařská	Spinning Squash Infrasauna	Spinning 90 Kč/vstup	Po-Ne 9:00-22:00

1. OMEGA

- **klady:** vysoká úroveň vybavení, personálu, zázemí i doplňkových služeb;
- **zápory:** příliš vysoké ceny jednotlivých vstupů i členství;
- **poznámka:** vhodné především pro "vyšší" společnost – důraz na společenskou prestiž;

2. Help to be fit

- **klady:** dobrý komunikační mix, organizování akcí, dostupnost MHD i vlakem, výhodné nabídky zaměstnancům KÚOK (sídlí v rámci stejné budovy);
- **zápory:** málo rozmanitá skupinová cvičení, malé prostory posilovny ve srovnání s konkurenčními podniky, horší sociální zázemí, placené parkoviště;
- **poznámka:** významné a kvalitní sportovní zařízení;

3. Fitness GYM

- **klady:** umístěno uprostřed sídliště, rozlehlé prostory;
- **zápory:** ponuré prostředí (bývalý bunkr, tmavá výmalba, bez oken), zastaralé vybavení vhodné spíše pro „siláky,“ zázemí nevhodné pro ženy, nepříjemný personál;
- **poznámka:** fitness navštěvované převážně několika dlouholetými zákazníky (muži);

4. Fitness TRIBUNA, s.r.o.

- **klady:** otevírací doba už v brzkých ranních hodinách;
- **zápory:** v těsné blízkosti konkurenčně významnější společnosti OMEGA a Akademik Fitness UP, starší zařízení;
- **poznámka:** klasicky zaměřené fitness;

5. Akademik Fitness UP

- **klady:** výhodné ceny pro studenty a zaměstnance UP;
- **zápory:** odlehlé umístění;
- **poznámka:** nepříliš významný konkurenční subjekt v oblasti fitness se zaměřením na veřejnost;

6. Fitness GAMBARE

- **klady:** komplexnost služeb pro klientelu se zájmem o bojové sporty;
- **zápory:** umístění v okrajové části Olomouce;
- **poznámka:** malé fitcentrum specificky zaměřené na box, vhodné především pro muže;

7. Dušan Kuvik

- **klady:** cena, infrasauna;
- **zápory:** nehezké prostředí – zřízeno v bytě;
- **poznámka:** vhodné pro soukromé účely, nikoliv pro veřejnost;

8. Club KORUNA

- **klady:** pozice v centru města;
- **zápory:** starší zařízení interiéru, malé šatny, úzký sortiment poskytovaných služeb, nemožné zaparkovat v blízkosti;
- **poznámka:** nepřiliš významný konkurenční subjekt s odlišným sortimentem nabízených služeb;

Pro přehlednější srovnání všech konkurentů a vytipování nejlepších v odvětví uvažovaného trhu byla vytvořena následující tabulka. Ta vychází nejen z přehledu konkurentů, ale částečně i z dotazníkového šetření (viz podkapitola 3.1.3 Průzkum požadavků a nároků potenciálních klientů).

Tab. 4.3: Výsledky hodnocení konkurenčních podniků (zdroj: vlastní zpracování)

Výsledky hodnocení konkurenčních podniků	Kritérium hodnocení						CELKEM
	Cena	Stroje a vybavení	Personál	Šatny a soc. zázemí	Estetika prostředí	Otevírací doba	
váha	4	5	3	2	3	1	90
Profi studio Jablonický, s.r.o. - RELAX	4	2	2	5	3	4	55
Fitness křivky, s.r.o.	1	3	3	3	2	1	41
SHAPE rehab. a ortopedické centrum	3	3	3	2	4	2	54
OMEGA	1	4	4	5	4	5	63
Help to be fit	2	3	3	2	3	5	50
Fitness GYM	3	2	1	1	2	4	37
Fitness TRIBUNA, s.r.o.	3	2	2	3	3	5	48
Akademik Fitness UP	5	1	2	2	1	2	40
Fitness GAMBARE	5	2	3	2	2	2	51
Dušan Kuvik	5	1	2	2	1	1	39

Volba hodnotících kritérií byla vymezena na základě již zmiňovaného dotazníkového průzkumu. Váhy jednotlivých kritérií byly stanoveny na základě skutečnosti, že na otázky odpovídalo 50 zúčastněných osob, následovně:

- 50-40.....5
- 39-30.....4
- 29-20.....3
- 19-10.....2
- 9-0.....1

Každá společnost mohla u jednotlivých parametrů **získat 1-5 bodů**, kdy 1 je nejmenší a 5 je nejvyšší ohodnocení.

V případě **ceny byl využit bodový systém**: cena do 60,- Kč nabyla 5 bodů, v rozmezí 21,- až 70,- Kč získala 4 body, v rozpětí 71,- až 80,- Kč dosáhla na 3 body, 81,- až 90,- Kč obdržela 2 body a vyšší cena než 90,- Kč pouhý 1 bod.

Ostatní hodnotící kritéria byla ohodnocena **dle vlastního úsudku a zkušeností**, které jsem získala při osobních návštěvách jednotlivých zařízení.

Ze získaných hodnot tabulky vyšel jako **nejsilnější konkurent** sportovní centrum OMEGA s dosaženými 63 body, což je 70 % z 90 možných bodů. Přesto se domnívám, že 110,- Kč za jeden vstup je natolik vysoká cena, která spouště klientům nedovolí zařízení pravidelně navštěvovat.

Na druhém místě se dle hodnocení umístilo fitness Pavlo Jablonického – RELAX. Jeho silnou stránkou je především cena, sociální zázemí a otevírací doba. Bohužel kvalita strojů a vybavení značně pokulhává. Prostory posilovny jsou malé, takže je vedení společnosti spokojeno se stávajícími stálými zákazníky a neusiluje o získání nových (alespoň absence marketingové komunikace tomu nenasvědčuje).

Třetí pozici získalo rehabilitační a ortopedické centrum SHAPE s 54 body. Tato hodnota znamená 60% zisk z celkových možných 90 bodů. SHAPE si stálo ve většině kategorií jako průměrné zařízení. Jeho výhodou je nové zařízení a vybavení, které působí estetičtěji a čistěji než je tomu ve většině jiných organizací. Důležité je také zmínit, že tato společnost je založena ortopedickými lékaři, proto je využívána především pacienty pro rehabilitaci

nežli běžnou klientelou, ačkoliv by vedení společnosti přivítalo i obyčejné zákazníky. Opět postrádám propagaci zařízení mezi potenciální klienty.

Ostatní sportovní zařízení nedosáhly ani 60 % bodů, a to především z důvodu zastaralého nevyhovujícího sportovního zařízení a strojů, neestetického prostředí a v neposlední řadě neprofesionálnímu a mnohdy nepříjemnému personálu.

Mezi vůbec **nejhůře hodnocené** se zařadilo Fitness GYM a domácí posilovna pana Dušana Kuvika, což mohu potvrdit i z osobní zkušenosti. Domnívám se, že při troše snahy a úsilí by bylo možné z Fitness GYM udělat atraktivní vyhledávané sportovní zařízení s dobrým potenciálem. Jeho umístění uprostřed sídliště, dobrá dostupnost MHD i možnost parkování je dobrým základem. Rozsáhle prostory, kterými fitness disponuje, by bylo také možné využít efektivněji a přizpůsobit, aby i pro oko návštěvníků působily lehce a přitažlivě.

4.1.6 Přehled tržních cen

Pro zajímavost byla provedena **analýza tržních cen**, za které jsou poskytovány služby fitness a aerobik, a to jak v relevantní oblasti (okruh kolem našeho fitcentra, kam lze pěšky dojít do 20 minut), tak ve městě Olomouc. S těmito daty bude dále pracováno při stanovení vlastních cen v cenové strategii. Hodnoty by mohly hrát roli v psychologickém působení na zákazníky.

Tab. 4.4: Přehled tržních cen v relevantní oblasti (zdroj: vlastní zpracování)

Zařízení	Fitness		Aerobik	
	1 vstup	rok	1 vstup	rok
Profi studio Jablonický, s.r.o. RELAX	70 Kč	5 600 Kč	-	-
Fitness křivky, s.r.o.	-	6 480 Kč	-	-
SHAPE rehabilitační a ortopedické centrum	80 Kč	6 300 Kč	-	-
Průměr	75 Kč	6 127 Kč	-	-

Tab. 4.5: Přehled tržních cen v Olomouci (zdroj: vlastní zpracování)

Zařízení	Fitness		Aerobik	
	1 vstup	rok	1 vstup	rok
Profi studio Jablonický, s.r.o. RELAX	70 Kč	5 600 Kč	-	-
Fitness křivky, s.r.o.	-	6 480 Kč	-	-
SHAPE rehabilitační a ortopedické centrum	80 Kč	6 300 Kč	-	-
OMEGA	110 Kč	8 350 Kč	80 Kč	3 200 Kč
Help to be fit	88 Kč	8 000 Kč	60 Kč	6 200 Kč
Fitness GYM	79 Kč	7 400 Kč	55 Kč	-
Fitness TRIBUNA, s.r.o.	78 Kč	6 300 Kč	60 Kč	5 460 Kč
Akademik Fitness UP	55 Kč	5 400 Kč	-	-
Fitness GAMBARE	60 Kč	7 200 Kč	50 Kč	3 600 Kč
Dušan Kuvik	50 Kč	4 800 Kč	-	-
Průměr	74 Kč	6 583 Kč	61 Kč	4 615 Kč

4.2 Zhodnocení výsledků provedených analýz

Na základě provedených analýz a dotazníkového šetření bylo zjištěno několik klíčových faktů o olomouckém trhu a oblasti fitness.

Analýza cílových segmentů zákazníků ukázala, že se v Olomouci a především pak zvolené oblasti vyskytuje dostatečně rozsáhlý okruh osob, kterým by bylo možno nabízet možnosti sportovního a relaxačního vyžití.

Současně byly zjištěny požadavky potenciálních klientů na kritéria, jenž by mělo kvalitní fitcentrum splňovat. Zda těmto nárokům vyhovují současná dostupná sportovní zařízení ve zvolené oblasti bylo následně řešeno v analýze konkurenčních sil.

Závěry analýz jsou následující:

- Přes relativní nasycenost trhu v oblasti fitness je ve městě Olomouc nedostatek kvalitních sportovních zařízení a tím vzniká mezera na trhu.
- Zájemců o sport je v Olomouci dostatek, bohužel většina z nich neobjevila zařízení, které by bylo schopno splnit jejich požadavky. To přisuzují nedostatečné interakci se stávajícími zákazníky a potencionálními klienty.
- Žádná ze společností zabývajících se sportem (až na výjimku klubu OMEGA) se dostatečně nezabývá oblastí marketingu.
- Ani technický pokrok není stávajícími společnostmi nikterak následován.

4.3 Zdůvodnění vstupu na trh služeb v oblasti fitness

Jestliže má člověk chuť začít podnikat, musí učinit množství důležitých rozhodnutí, která v návaznosti ovlivní příští kroky, možnosti a povinnosti. Ovšem k perspektivnímu podnikání nestačí pouze chuť. Je třeba být realisty a nechat se vést silnějším motivem. Tím může být například nalezení mezery na trhu a snaha o její vyplnění na základě potenciálu.

Jak již bylo vystiženo v předchozí podkapitole, tuto mezeru olomoucký trh nabízí a není důvod ji nevyužít.

Také rostoucí zájem osob žijících ve městech o aktivní trávení volného času je důvodem k realizaci.

Hlavní motivy založení fitcentra:

- rostoucí zájem o sportovní aktivity,
- absence kvalitního fitcentra ve vybrané oblasti a možnost využití tržní mezery,
- modernizace fitness služeb poskytovaných v Olomouci,
- seberealizace společníků;

Rozhodnutí založit společnost soustředěnou na sportovní činnosti vzešlo nejen ze společného zájmu obchodních partnerů, ale i z rozličnosti předchozích zkušeností a získaných praxí (viz podkapitola 4.4.5 Lidé – Vedení společnosti), které se budou při budování moderního fitcentra s inovačním přístupem vzájemně vhodně doplňovat.

5 PROJEKT ZALOŽENÍ PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU V OBLASTI FITNESS

Kapitola se zabývá popisem procesu založení a definováním základních parametrů zamýšleného podniku. Pro ucelenost projektu jsou jednotlivé podkapitoly věnovány dílčím okruhům:

- postupu založení obchodní společnosti a jeho časový harmonogram,
- vymezení základních informací o společnosti,
- nastínění cílů a idejí společníků,
- základní informace o společnosti a službách, které popisuje,
- navržení marketingové strategie společně s vymezením marketingového mixu a následného plánu,
- zpracování zakladatelského rozpočtu a v neposlední řadě finančního plánu společnosti.

5.1 Postup založení a zařízení fitcentra, časový harmonogram

Jelikož není dostatek prostoru a ráda bych se zaměřila v této diplomové práci spíše na založení podniku z pohledu marketingu, uvádím postup založení fitcentra pouze ve stručných bodech.

Od založení společnosti, přes vznik, až po zahájení činnosti je nutno učinit následující dílčí kroky:

1. Sepsání společenské smlouvy

Aby mohla být společnost založena, je nejdříve nutno sepsat řádnou společenskou smlouvu. Tak bude učiněno formou notářského zápisu. Náležitosti smlouvy: název firmy a sídlo společnosti, určení společníků s uvedením jmen a bydlišť fyzických osob, předmět podnikatelské činnosti, výše základního kapitálu a výše vkladu každého společníka včetně způsobu a lhůty splácení vkladu, jména a bydliště prvních jednatelů společnosti a způsob, jakým jednají jménem společnosti, určení správce vkladu a další údaje, které vyžaduje obchodní zákoník. [15]

Po patřičném vyplnění bude smlouva podepsána všemi společníky. Předpokládaná doba tohoto úkonu je jeden den.

2. Složení stanovené části základního kapitálu u správce vkladu

V našem případě bude zvoleno standardní složení vkladů na bankovní účet, což je nejjednodušší a všeobecně uznávaný způsob. Bude tedy založen nový bankovní účet na jméno správce vkladů a na něj následně složeny vklady všech společníků. Banka nám na základě vyžádání a předložené společenské smlouvy vydá potvrzení o složení vkladů a o jeho výši. Trvání tohoto aktu je taktéž odhadována na jeden den.

3. Zajištění živnostenského oprávnění k výkonu činnosti

K návrhu na zápis společnosti do obchodního rejstříku se obvykle dokládá příslušné oprávnění. Vzhledem k tomu, že se v našem případě jedná o živnost **volnou**, bude dostačující učinit ohlášení na Magistrátu města Olomouce – Odboru živnostenského. Doba trvání je cca pět dní.

4. Zápis společnosti do obchodního rejstříku (vznik společnosti)

Návrh na zápis do obchodního rejstříku podepsaný všemi jednatelemi (podpisy je nutno nechat úředně ověřit) podáme u příslušného rejstříkového soudu, tj. na Pobočce Krajského soudu v Olomouci.

Dnem vzniku společnosti mimo jiné nastává povinnost vést účetnictví.

Provedení zápisu do obchodního rejstříku by mělo trvat přibližně 10 dní.

5. Aktivace datové schránky

Od poloviny roku 2009 vstoupil v účinnost zákon, který stanovuje povinnost právnických osob užívat datové schránky.

Jelikož naše společnost bude právnickou osobou zapsanou v obchodním rejstříku, bude nám zřízena datová schránka automaticky Ministerstvem vnitra, a to bezplatně.

Aktivace je časově nenáročná, proto počítáme se zdržením jeden den.

6. Uvolnění bankovního účtu správcem vkladu

Po zapsání společnosti do obchodního rejstříku se vklady stanou majetkem společnosti, čímž se uvolní jejich blokace a bude možno je libovolně využívat k obchodní činnosti. Doba trvání odhadována na maximálně tři dny.

7. Splnění registrační a ohlašovací povinnosti

První z povinností naší nové společnosti bude její registrace u místně příslušného finančního úřadu, kterým je pro nás Finanční úřad v Olomouci.

Toto přihlášení proběhne do tří dnů (vč. rezervy).

8. Registrace u ZP a ČSSZ

Dalším naším krokem bude také přihlášení se u zdravotní pojišťovny a na České správě sociálního zabezpečení.

Registrovat se budeme do tří dnů od zapsání do obchodního rejstříku.

9. Opatření výpisu z OR (udělení IČ)

Výpis z obchodního rejstříku si opatříme prostřednictvím Czech POINTU na základě získaného identifikačního čísla. Maximální doba – do jednoho dne.

10. Výmalba a úprava prostor fitcentra

Vzhledem k tomu, že se pronajaté prostory fitcentra budou nacházet v novostavbě, nebudou třeba žádné velké stavební úpravy. Všechny tyto aktivity budou prováděny ve vlastní režii.

Doba na úpravy včetně výmalby je odhadována na dobu tří dnů.

11. Zasychání výmalby

Aby byly veškeré prostory náležitě vysušeny a nedošlo k poškození výmalby, bude fitcentrum po dobu čtyř dnů řádně ventilováno.

12. Výběrové řízení na zaměstnance

Všichni tři společníci budou současně zaměstnanci. Do pracovního poměru budou prozatím přijaty dvě středoškolsky vzdělané osoby. Další – cvičitelé – budou pro začátek vykonávat svoji činnost na základě dohody o pracovní činnosti. Inzerce bude zveřejněna na Úřadě práce a internetových portálech prace.cz a jobs.cz již ode dne vzniku společnosti.

Výběrové řízení proběhne v horizontu tří dnů.

13. Pořízení vybavení a instalace do provozovny fitcentra

Pořízením vybavení je myšleno jak zařízení nábytkem, tak sportovním zařízením, i drobnějšími interiérovými prvky a doplňky, včetně osvětlení. Této činnosti bude

věnováno cca 10 dnů. Nechtěli jsme tuto aktivitu uspěchat z důvodu snahy o vytvoření prostředí, v kterém se návštěvníci budou cítit příjemně.

14. Sepsání smluv s vybranými zaměstnanci

Před zahájením podnikatelské činnosti budou sepsány s vybranými zaměstnanci a cvičiteli příslušné smlouvy. Vše proběhne za jeden den.

15. Registrace zaměstnanců u ZP a ČSSZ

16. Proškolení zaměstnanců a seznámení s corporate identity společnosti

Vzhledem k tomu, že bude fitcentrum silně orientováno na zákazníka, všichni zaměstnanci včetně externích trenérů budou muset absolvovat kromě běžných školení také seznámení se s corporate identity společnosti.

Aktivita potrvá jeden den.

17. Nákup občerstvení a potravinových doplňků

Jakmile bude veškeré zařízení na svém místě, budou nakoupeny potravinové doplňky a občerstvení, které budou vhodně agregovány do prostor baru.

Na činnost vyhrazen jeden den.

18. Propagační činnosti – webové stránky, letáky, reklamní plakáty

Propagační činnosti budou zahájeny po komplexním vybavení fitcentra (z důvodu pořízení fotek do propagačních materiálů). Doba trvání pro tuto činnost je uváděna jeden den proto, že zahájení činnosti na ni není závislé. Propagace samozřejmě bude probíhat i nadále a bude průběžně doplňována a obměňována.

19. Zahájení podnikatelské činnosti

Po ukončení všech osmnácti činností bude zahájeno podnikání. Oficiálního otevření fitcentra by se měli účastnit sportovně založené významné osobnosti z oblasti Olomoucka.

Pro přehlednost jsou všechny dílčí kroky zaznamenány do tabulky, na základě které bude dále proveden výpočet trvání založení podniku a nalezení kritické cesty, na niž si budeme muset dát pozor.

Tab. 5.1: Harmonogram založení fitcentra (zdroj: vlastní zpracování)

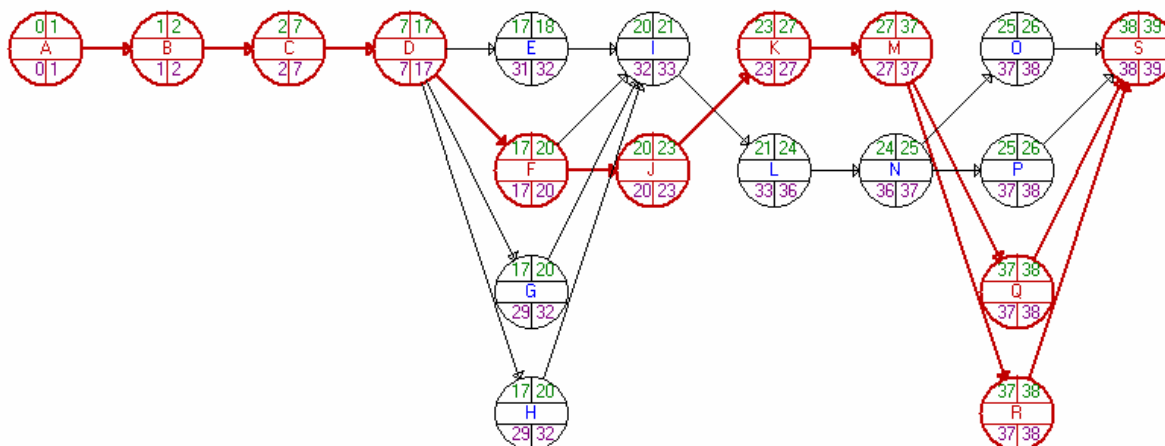
Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (ve dnech)	Předchozí činnost
A	Sepsání společenské smlouvy	1	-
B	Složení vkladů na bankovní účet	1	A
C	Zajištění živnostenského oprávnění	5	B
D	Zápis do obchodního rejstříku	10	C
E	Aktivace datové schránky	1	D
F	Uvolnění bankovního účtu správcem vkladu	3	D
G	Splnění registrační a ohlašovací povinnosti	3	D
H	Registrace u ZP a ČSSZ	3	D
I	Opatření výpisu z OR	1	E, F, G, H
J	Výmalba a úprava prostor fitcentra	3	F
K	Zasychání výmalby	4	J
L	Výběrové řízení na zaměstnance	3	I
M	Pořízení a umístění vybavení	10	K
N	Sepsání smluv s vybranými zaměstnanci	1	L
O	Registrace zaměstnanců k odvodům	1	N
P	Proškolení zaměstnanců	1	N
Q	Nákup občerstvení a potravinových doplňků	1	M
R	Propagační činnosti	1	M
S	Zahájení činnosti	1	O, P, Q, R

04-12-2011 20:24:33	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	Yes	1	1	2	1	2	0
3	C	Yes	5	2	7	2	7	0
4	D	Yes	10	7	17	7	17	0
5	E	no	1	17	18	31	32	14
6	F	Yes	3	17	20	17	20	0
7	G	no	3	17	20	29	32	12
8	H	no	3	17	20	29	32	12
9	I	no	1	20	21	32	33	12
10	J	Yes	3	20	23	20	23	0
11	K	Yes	4	23	27	23	27	0
12	L	no	3	21	24	33	36	12
13	M	Yes	10	27	37	27	37	0
14	N	no	1	24	25	36	37	12
15	O	no	1	25	26	37	38	12
16	P	no	1	25	26	37	38	12
17	Q	Yes	1	37	38	37	38	0
18	R	Yes	1	37	38	37	38	0
19	S	Yes	1	38	39	38	39	0
	Project Completion Time		=	39	weeks			
	Number of Critical Path(s)		=	2				

Obr. 5.1: Výpočet délky trvání založení fitcentra a stanovení kritické cesty

(zdroj: vlastní zpracování)

Výsledná tabulka (viz Obr. 5.1), která byla získána pomocí programu WinQSB, poukazuje na činnosti, které tvoří kritickou cestu (cestu s nulovými celkovými rezervami). Nejkratší možná doba založení fitcentra je dána touto kritickou cestou, která činí 39 dnů.



Obr. 5.2: Síťový graf znázorňující kritickou cestu (zdroj: vlastní zpracování)

Grafické řešení v programu WinQSB ukazuje, které činnosti tvoří kritickou cestu, tzn. cestu s nulovými časovými rezervami. Nejkratší možná doba realizace projektu je dána právě délkou této cesty. Časovou rezervu nám poskytují činnosti E, I, G, H, L, N, D a P.

Postup práce s programem WinQSB je dokumentován v Příloze č. P II.

5.2 Základní informace o společnosti

Společnost **Pohod@Fit, s. r. o.** je nově vznikající právnická osoba, která se dle klasifikace OKEČ řadí do skupiny 92.6 – Sportovní činnosti.

Název firmy: Pohod@Fit, s. r. o.

Sídlo firmy: Slavonínská 15, Olomouc-Nové Sady

Společníci: Petr Kunc

Luboš Němec

Zuzana Němcová

Předmět činnosti: Provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a zařízení sloužících regeneraci a rekondici, Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej.

5.3 Poslání, vize, cíle a strategie

Základním cílem tohoto projektu je využití mezery na olomouckém trhu sportovních zařízení a zaplnit ji vhodně situovaným moderním fitcentrem poskytujícím kvalitní služby. A právě k tomuto účelu by měla být zřízena společnost **Pohod@Fit, s. r. o.**

Poslání

Pohod@Fit, s. r. o. je společnost zajímající se nejen o lidské tělo. Jak praví název, jejím smyslem je pomáhat klientům, aby se cítili v pohodě a fit.

Vize

Fitcentrum Pohod@Fit, s. r. o. je prosperující podnik poskytující kvalitní a inovační služby z oblasti fitness a wellness. Fitcentrum navštěvují zákazníci z přilehlých obydlí a sídlišť, firemní klientela z místní fakultní nemocnice a hráči fotbalového klubu FK Nové Sady. Příjemné prostředí a personál si svým profesionálním přístupem získá i klientelu ze vzdálenějších míst Olomouce.

Cílem společnosti je pokrýt tržní mezery oblasti Olomouc - Nové Sady a získat část klientů navštěvující konkurenci. Dílčím úmyslem je stabilizace přízně získaných klientů a předejití fluktuaci. To by mělo současně vést k tvorbě zisku.

Strategie

- Zákazník je vždy na prvním místě, proto bude průběžně sledována jeho spokojenost prostřednictvím hodnocení MSZ s propojením do BSC.
- Společnost se bude zajímat o názory svých klientů a spolupracovat na splnění jejich požadavků a očekávání.
- Vždy bude usilováno o předcházení fluktuaci zákazníků, a to za pomoci image firmy, corporate identity a bonusového systému.
- Management společnosti má zodpovědnost nejen za chod organizace, ale také aby byli všichni zaměstnanci a spolupracovníci srozuměni se svými právy a povinnostmi a ztotožňovali se s corporate identity firmy.

Mezi zvolené **strategické nástroje**, které by mimo jiné měly směřovat podnik ke stanoveným cílům, patří:

- kombinované aktivní zacílení marketingu na soukromé zákazníky i firemní klientelu,
- inovační distribuční politika,
- unikátní cenová politika,
- využití moderních technologií, které se v ČR teprve dostávají do popředí (vyvarování se zařízením, u kterých bylo na základě výzkumů prokázáno, že jsou zdraví škodlivá – např. solária, některé vibrační plošiny);

5.4 Marketingový mix

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, marketingový mix služeb je mnohem zajímavější a kreativnější, jestliže ho rozdělíme do 7 skupin P, nikoliv běžně používaných 4P.

5.4.1 Produkt (Product/Service)

Produktem nabízeným fitcentrem jsou samozřejmě služby. Fitcentrum Pohod@Fit, s. r. o. se zaměří hned na několik z nich. Na základě teoretických poznatků je můžeme rozčlenit do následujících skupin:

- **základní služby** – fitness, skupinová cvičení, solární louka;
- **doplňkové služby** – recepce a bar, masážní křesla, sestavování cvičebních plánů, výživové poradenství, dětský koutek a další;

5.4.1.1 Fitness (posilovna)

Provoz posilovny je klíčovou službou nabízenou naší společností. Na základě provedených analýz a získaných poznatků z dotazníkového šetření, jsme se rozhodli nešetřit na sportovním zařízení a dopřát svým zákazníkům jen tu nejvyšší kvalitu.

Východiskem výběru vybavení fitness byly odborné konzultace a srovnání nabídek od různých firem. Hlavními hodnocenými parametry byla kvalita a cena. Na základě tohoto výběrového řízení jsme zvolili firmu Grün Sport, s. r. o., která patří v oblasti fitness mezi nejoblíbenější.

Posilovna o rozloze 180 m² bude vybavena stroji o 19 stanovištích.

Kardiozóna, která bude přidruženou částí posilovny, zahrnuje dvě cyklingová kola Grün Sport, dva běžecké pásy INSPORTline, dva steppery Runner a dva ellipticaly VisionFitness.



Obr. 5.3: Posilovací stroje řady DELUX od firmy Grün Sport, s. r. o. (ilustrační foto)

V rámci kardiozóny bude také k dispozici prostor na protažení a cvičení na žíněnkách, bossu nebo balonech velkých či malých. K využití budou také zátěžové tyče, posilovací gummy, švihadla, T-bow, případně Flexi-bar.

Na chod fitness bude vždy dohlížet jeden ze zkušených fitness trenérů. K dispozici bude i ostatní personál. Zájemcům bude poskytnuta nejen odborná konzultace, ale také navržen individuální cvičební plán na míru. Stálým zákazníkům bude tato služba poskytována za symbolickou cenu. Jednorázové rady pro usměrnění, včetně instrukcí k efektivnímu využití jednotlivých strojů budou pro všechny zcela zdarma.

5.4.1.2 Skupinová cvičení

Ne každý (především pak ženy) nalezne zálibu v navštěvování posilovny. Abychom oslovili i jinak orientované návštěvníky, budou ve fitcentru poskytovány lekce skupinového cvičení. Podtypů tohoto druhu sportu existují desítky a neustále se objevují nové a nové. V poslední době se stává oblíbenými Fit box, Flexi-bar, T-bow a především pak Zumba.

Aby bylo možno uspokojit přání klientů, bude jim umožněno o **typech cvičení**, která budou zařazena do rozpisu, **hlasovat**, a to prostřednictvím webových stránek. Abychom

předešli zkrácení informací a nechtěnému ovlivnění „zvenčí“, přístup k hlasování bude mít pouze stálá klientela v rámci unikátního kódu přiřazeného při registraci.

Pro začátek jsou uvažovány následující lekce:

- **Zumba fitness** – což je sportovní aktivita, spočívající v kombinaci posilovacích cviků a tanečních kroků za doprovodu latinsko-americké hudby. Spojuje tradiční aerobní cvičení se základními kroky salsy, merengue, reggaetonu a dalších. Je založena na principu přerušovaného kardio tréninku, kde se střídá svižná část s pomalou a v této kombinaci dochází ke spalování tuků a efektivnímu formování postavy.
- **Flexi-bar** – je cvičení, při kterém se využívá náčiní Flexi-bar (pružná tyč). Ta uvedením do kmitavého pohybu přiměje ke stahování hluboké svaly zádové, břišní i svaly pánevního dna. Jedná se o silový vytrvalostní trénink, který zintenzivňuje látkovou výměnu a zvyšuje srdeční tep. Toto cvičení je vhodné proti bolestem zad, pro zlepšení držení těla, odbourávání tuků, srovnání svalových dysbalancí a zlepšení rovnováhy.
- **Pilates** – je cvičení, jehož cílem je propojení těla a mysli. Dochází k rozvoji koordinace, síly, rovnováhy a kontrolovanému dýchání. Posiluje zádové, břišní a hýžděvé svalstvo a tím přispívá ke správnému držení těla.
- **Body forming** – je cvičení zaměřené na formování postavy. Toto posilující cvičení, kde je využívána vlastní hmotnost těla je kombinací klasického aerobiku, který slouží k zahřátí celého těla a posilování. Tempo se střídá podle toho, které svalové skupiny jsou zrovna procvičovány, přičemž jsou periodicky střídány svaly horních a dolních končetin.
- **Tae-bo** – je aerobní cvičení, které bylo vyvinuto z bojových umění v kombinaci s aerobikem. Cvičení je doprovázeno rychlou hudbou a skládá se z kopů, úderů a jejich kombinací, neobsahuje složitou choreografii, aby si mozek odpočinul, proto je vhodné pro začátečníky i pokročilé, a to především osoby „pracující hlavou.“ Při lekci tae-bo dochází ke spalování tuků i zlepšení fyzické kondice.
- **Jumping** – je novou formou hubnutí za doprovodu hudby a bez složitých choreografií. Cvičení zařazuje malé dynamické poskoky, rychlý sprint a balancování. To vše na malé trampolínce. Dochází k posílení nejen svalů, ale i k rozproudění lymfy.

- **Pro rodiče na mateřské dovolené** budou pořádány speciální lekce, při kterých se využije jako zátěž váha vlastních dětí. Toto cvičení je vhodným odreagováním od běžných domácích povinností a zároveň se prohlubuje vztah rodiče s dítětem při vzájemné blízkosti a kontaktu. Nezpochybnitelnou výhodou je i to, že se maminky a tatínkové sportovně seberealizují a současně hlídají své ratolesti. V letních měsících navíc bude možné tyto aktivity společně provozovat venku v přilehlém parku.

Dle přání zákazníků dále bude možno zajistit hodiny: Thajského boxu, Fit boxu, T-bow, TRX a mnoho dalšího.

Náročnost lekcí pak bude uzpůsobena zdatnosti jednotlivých účastníků. U některých druhů cvičení (pilates, body forming) budou cvičební hodiny rozčleněny dle stupně pokročilosti na „začátečníci“ a „pokročilí“. Úrovně se budou lišit ve složitosti choreografie a náročnosti na koordinaci pohybů.

Na základě rozpisu pak budou probíhat v sálech o rozloze 50 m² a 40 m² hodiny skupinových cvičení. Jednotlivé lekce budou zabezpečovány zkušenými lektory, případně studentkami vyšších ročníků Fakulty tělesné kultury Univerzity Palackého v Olomouci. Tyto osoby budou odměňovány na základě dohody o pracovní činnosti.

5.4.1.3 Solární louka

Společníci se rozhodli ve svém fitcentru upustit od běžných solárií, kterým se uživatelé v současné době spíše vyhýbají, a to z důvodu obav z rakoviny kůže, jež byla prokázána v souvislosti s návštěvou solárií rozsáhlými vědeckými studiemi.



Solární louky se objevují již v některých sportovních a wellness zařízeních. V Olomouci se prozatím nevyskytuje ani jediné, naše společnost bude ve zvolené oblasti průkopníkem.

Toto zařízení nové generace nejen zaručuje kvalitní opálení, ale má také příznivý vliv na zdraví a celkovou vitalitu organismu, a to následujícími účinky:

- regenerace svalstva po zátěži,
- prokrvení pokožky,

- povzbuzení krevní oběhu a posílení krevního oběhu,
- pomoc při odbourávání škodlivých látek v těle,
- zlepšení obranyschopnosti,
- příznivý vliv na nervovou soustavu.

Mezi výhody solární louky patří také fakt, že je mnohem hygieničtější, a to z důvodu umístění solárních panelů u stropu. Na recepci zákazníci dostanou prostěradlo a pak si pohodlně odpočinou na dvojlůžku, nad kterým jsou umístěny dva samostatné solární zářiče. Lze tedy relaxovat samostatně nebo ve dvou. Není třeba užívat brýlí podobně jako v klasickém soláriu, proto jsou zákazníkům k dispozici časopisy nejen s fitness tematikou. K navození příjemné atmosféry poslouží zabudovaná „repro soustava“ s možností volby hudby dle vlastního vkusu.

Z fyzikálního hlediska mají solární louky spektrální rozsah totožný s přírodním slunečním zářením. Tedy obsahují střední a krátké infračervené paprsky (hřejivý účinek), barevné světlo, UVA a UVB záření (opalující složky). Na rozdíl od slunečního záření však lze jednotlivé složky regulovat či úplně vypnout. Proto si klient může vybrat z několika programů o různém působení a intenzitě.



Obr. 5.4: A) Solární panel, B) Solární louka (ilustrační foto)

Solární louka SUNSKY 800 – technická data:

- Příkon: 4000 W
- Napětí : 400 V
- Hmotnost: 80 kg
- Součást: nosný závěs 20, 40 nebo 60 cm a externí ovládací panel

5.4.1.4 Masážní křesla

Jednou z doplňkových služeb budou masážní křesla. Hledali jsme obyčejná masážní křesla se základními funkcemi v dizajnově elegantním provedení. Na základě našich požadavků byla zvolena masážní křesla MD-A09 od firmy MADdiamond.

Křesla působí velice luxusně a ovládají se pomocí dálkového ovladače, na kterém je vše podrobně a přehledně vyobrazeno. Křesla nabízí automatické programy, manuální program, vzduchovou masáž, vibrační masáž a mnoho dalších funkcí.

Technické parametry

- Napájení: 230V/50Hz
- Spotřeba energie: 150W
- Rozměry: 1110x750x800mm
- Hmotnost: 75kg
- Barva: černá, světlá



Obr. 5.5: Masážní křeslo MD-A09 (ilustrační foto)

5.4.1.5 Recepce a bar

Za vstupem do fitcentra bude umístěn bar jehož součástí bude i recepce. Do základních funkcí bude patřit přijímání rezervací, vydávání čipových karet, kasírováno vstupného, prodej permanentek, poskytování informací, ale i připravování sportovních koktejlů, iontových nápojů a podávání občerstvení. Doplňky stravy budou vedeny v široké škále, ovšem pouze v omezeném množství. Běžné dotazy z této oblasti bude schopen zodpovědět veškerý personál. Podrobnější pak mohou být řešeny s jedním z jednatelů firmy, který je zároveň výživovým a fitness poradcem.

5.4.1.6 Sestavování cvičebních plánů a jídelníčků

Dalšími doplňkovými službami bude sestavování individuálních cvičebních plánů a jídelníčků. Konkrétně se jedná o problematiku následujících specializací:

- kondiční cvičení,
- zpevnění a tvarování postavy,
- prevence pohybových potíží,
- dlouhodobá péče o klienta s profesionálním přístupem,
- poradenství při volbě a provádění cviků pro začátečníky,

- sestavování jídelníčků při zvyšování tělesné hmotnosti,
- sestavování jídelníčků při snižování tělesné hmotnosti a redukci tuků,
- poradenství ve výživě a při výběru vhodných doplňků stravy.

5.4.1.7 Dětský koutek

Dětský koutek je snadným řešením pro rodiče, kteří by chtěli využít služeb našeho sportovního zařízení a nemají kam umístit děti. Nejedná se však o klasický dětský koutek s nepřetržitým personálem, nýbrž o místnost, kam je možno děti umístit na zodpovědnost rodičů. Personál recepce a baru zajišťuje pouze občasný dohled. Nepřetržité hlídání bude zabezpečováno pouze v dopoledních hodinách, kdy budou dle rozpisu probíhat cvičební lekce pro maminky na mateřské dovolené.

Aby se děti cítily co nejlépe a čas jim rychle utíkal, bude jim k dispozici samostatná místnost plná hraček, her a výtvarných pomůcek.

Jsou plánovány i větší akce (např. dětský den), kdy budou pro malé zákazníky pořádány sportovní soutěže, sestavovány opičí dráhy a připravena spousta odměn.

5.4.2 Cena (Price)

Stanovení cen služeb není zcela jednoduchou záležitostí. V našem případě se budeme řídit tržními cenami. Ty byly zjištěny v analytické části této práce a z nich také budeme vycházet. Mimo jiné bude přihlédnuto i psychologickému působení na zákazníka.

U stanovení ceny vstupu do fitness a na skupinová cvičení jsem zvažovala, zda brát v potaz průměrné tržní ceny (v kterých jsou zahrnuty i „podřadná“ zařízení) či se soustředit pouze na ceny nejsilnějších konkurentů. Vzhledem k výsledkům dotazníkového šetření, kdy 41 respondentů uvedlo, že by fitcentrum mělo být vybaveno kvalitními stroji a 32 dotázaných trvalo na přiměřené ceně, jsem se rozhodla, že se budu řídit cenami lídrů.

Dalším činitelem ve stanovení cen byl aspekt zvýhodnění zákazníků, kteří se rozhodnou **pro předplatné** (viz Tarify). Těmto osobám bude nabídnut výčet dalších výhod a slev, které budou poskytnuty jako kompenzace časového vázání jejich finančních prostředků. Tento nástroj by měl sloužit k **předcházení klientské fluktuaci**.

Cenové sazebníky byly sestaveny a odsouhlaseny všemi jednateli.

V pohodových **dnech otevřených dveří** bude vstupné do posilovny i na skupinová cvičení zdarma. Při zařazování nových cvičebních lekcí „**první hodina na zkoušku**“ taktéž zdarma.

Tab. 5.2: Základní sazby – posilovna, skupinové lekce (zdroj: vlastní zpracování)

Pohod@Fit		vstupy		permanentky		
		1 vstup	10 vstupů	1 měsíc	6 měsíců	1 rok
Fitness		88 Kč	830 Kč	1 200 Kč	6 200 Kč	9 900 Kč
Skupinové lekce	60 min.	71 Kč	710 Kč	750 Kč	3 750 Kč	7 500 Kč
	90 min.	79 Kč	doplatek 10 Kč	doplatek 10 Kč	doplatek 10 Kč	doplatek 10 Kč

Tab. 5.3: Základní sazby – solární louka, masážní křesla (zdroj: vlastní zpracování)

Pohod@Fit	jednotky	jednorázový vstup	kredit		
			520 Kč	770 Kč	900 Kč
Solární louka	Kč/1 min.	15 Kč	13 Kč	11 Kč	9 Kč
Masážní křesla	Kč/10 min.	20 Kč	-	-	-

Při sestavování základního sazebníku bylo vycházeno ze záměru přesvědčit zákazníka, že je pro něj výhodnější zakoupení permanentky, kreditů či více vstupů předem. Z tohoto důvodu je zvolena vyšší hodnota jednorázového vstupu a pro okamžité srovnání zvýhodněné sazby hned vedle.

Tab. 5.4: Základní sazby – doplňkové služby (zdroj: vlastní zpracování)

Individuální tréninkový plán	200 Kč
+ 1 osobní trénink	300 Kč
+ 5 osobních tréninků	1 150 Kč
+ 10 osobních tréninků	2 000 Kč
Diagnostika a měření bodystatem	300 Kč
Sestavení jídelníčku + 1 konzultace	400 Kč
Sestavení jídelníčku + 5 konzultací	1 600 Kč
Využití dětského koutku	30 Kč
Zapůjčení ručníku	5 Kč
Zapůjčení osušky	20 Kč
Vratná záloha na věrnostní kartu, čip od skříňky	200 Kč

Doplňkové služby jsou standardní. Z pohledu zákazníka se mi vždy tyto částky zdály přemrštěné, ovšem z pozice poskytovatele kvalitního zázemí a vybavení se mi jeví jako optimální a přijatelné.

Pro osoby, které již při zahájení návštěv fitcentra mají jasno, že nechtějí navštěvovat pouze posilovnu nebo jenom cvičební lekce, je vhodnou volbou některý z následujících **tarifních programů**.

Tab. 5.5: Sazby tarifních programů (zdroj: vlastní zpracování)

Tarifní program	„Start“	„Pohoda“	„Fit“	„Síla“	„Rodina“
Minimální vklad	1 200 Kč	1 800 Kč	3 600 Kč	7 200 Kč	10 000 Kč
Sleva na vybrané služby	10%	15%	20%	25%	25%
Platnost čerpání	3 měsíce	6 měsíců	1 rok	2 roky	1 rok
Fitness	79 Kč	75 Kč	70 Kč	66 Kč	66 Kč
Skupinové lekce (60 min.)	64 Kč	60 Kč	57 Kč	53 Kč	53 Kč
Skupinové lekce (90 min.)	71 Kč	67 Kč	63 Kč	59 Kč	59 Kč
Tréninkový plán	150 Kč	100 Kč	50 Kč	30 Kč	30 Kč
Tréninkový plán + 1 osobní trénink	200 Kč	200 Kč	150 Kč	100 Kč	100 Kč
Diagnostika a měření bodystatem	250 Kč	200 Kč	150 Kč	100 Kč	100 Kč
Sestavení jídelníčku + konzultace	350 Kč	300 Kč	250 Kč	150 Kč	150 Kč
Využití dětského koutku	20 Kč	10 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč

Základní tarif „Start“ je vhodný pro jedince, kteří se sportem začínají a nejsou si jisti, zda je cvičební aktivity budou naplňovat a bavit. Platnost čerpání je stanovena na pouhé 3 měsíce, což je jeden z motivačních prvků pro začátečníka – snaha využít alespoň osmisetkorunový kredit. Cena sestavení tréninkového plánu a první individuální hodina s trenérem byla zprvu u tohoto tarifu zvažována podstatně vyšší. Nicméně byl nakonec učiněn vstřícný krok a podána pomocná ruka začátečníkům s pouhými 200,- Kč za individuální lekci. Zde se ceny za jednotlivé vstupy pohybují kolem průměrných tržních cen.

Program „Pohoda“ je obdobou tarifu „Start“ ovšem s platností dvojnásobného kreditu půl roku a vyšším zvýhodněním vybraných služeb.

Další z možností je „**Fit**.“ Vhodný pro aktivní sportovce, kteří rádi navštěvují posilovnu stejně jako skupinová cvičení. Pro ně je sestaven program s výhodnými sazbami jednotlivých vstupů i doplňkových služeb. Stejně tak je tomu u programu „**Síla**.“ Zde jsou ceny stažené opravdu na minimum. Obzvláště pak u doplňkových služeb.

Tarif „**Rodina**“ je určen pro aktivní rodiny, páry či skupinu kamarádů (maximálně 5 osob). Zvýhodnění 25 % je identické jako u programu „**Síla**“, možnost čerpání je však zkrácena na jeden rok.

U tarifních programů je důležité zmínit funkci „**platnosti čerpání**.“ Jedná se o maximální dobu, po kterou lze vložený kredit čerpat. Je tedy možné, že častý návštěvník svůj vklad vyčerpá mnohem dříve než je nejvyšší přípustná doba. V opačném případě, kdy klient nevyužívá služeb v době platnosti věrnostní karty a neodčerpává tak své prostředky, bude po uplynutí doby karta blokována. Lze ji však opětovně aktivovat dobytím, a to nejpozději do jednoho roku od uplynutí posledního dne možného čerpání.

Všechny věrnostní karty budou vystavovány na konkrétní osobu, tudíž jsou nepřenositelné. Výjimkou není ani program „**Rodina**“, kdy každý jednotlivec obdrží kartu vlastní.

5.4.3 Propagace (Promotion)

Předním cílem společnosti Pohod@Fit je docílení toho, aby se všechny osoby nacházející se v prostorech fitcentra cítily dobře, v klidu a přirozeně. Jestliže mluvíme o „všech osobách“ máme tím namysli nejen zákazníky, ale i zaměstnance. Těžko se bude zaměstnanec chovat ke klientům přívětivě a vyzařovat pozitivní energii, když komunikace mezi ním a vedením firmy bude probíhat formou příkazů, zákazů a celkově působit negativně. Proto má v plánu vedení Pohod@Fit dbát již na pozitivní a přátelský přístup při komunikaci se zaměstnanci.

Aby bylo docíleno ve vztahu s širokou veřejností i stávajícími klienty efektivní komunikace a informovanosti, bude využívána celá škála marketingových nástrojů.

Na základě členění vyplývajícího z teoretické části, byl sestaven následující přehled zamýšlených nástrojů marketingové komunikace se zachováním struktury členění do jednotlivých kapitol: reklama, podpora prodeje, public relations, přímý marketing a osobní prodej.

Jak vyplývá z následujícího přehledu, vedení společnosti se zaměří především na propagaci (reklamu), PR, ale i podporu prodeje.

Tab. 5.6: Nástroje marketingové komunikace (zdroj: vlastní zpracování)

Nástroje marketingové komunikace		Bude využíváno
Reklama	tisk	x
	televize	
	plakáty	x
	letáky	x
	rozhlas	x
	internet	x
Podpora prodeje	tasting a demonstrace	x
	věrnostní programy	x
	soutěže	x
	hry	x
	slevy	x
	dárky	x
Public relations	press relation	
	semináře	x
	vnitřní PR	x
	reklama organizace	x
	sponzorství	
	lobbying	x
Přímý marketing	telemarketing	
	direct mail	x
	telefonní marketing	
	zásilkový obchod	
	elektronický marketing	
Osobní prodej	prezentace	x
	prodejní setkání	
	veletrhy a výstavy	

K reklamním prostředkům není třeba žádné velké vysvětlování. Jedná se o nejběžnější formu komunikace, s kterou se setkal naprosto každý. Bohužel pro konkurenci – z analyzovaných sportovních zařízení nevyužívá reklamu téměř nikdo a o spoustě z nich potenciální klientela nemá ani tušení.

Tasting a demonstrace bude probíhat ve dnech otevřených dveří a cvičení „na zkoušku“ pak při zavádění vybraných lekcí. **Věrnostní programy** již vyplývají ze sazebníku cen a jednotlivých tarifních programů. **Slevy, hry, soutěže a dárky** budou realizovány až v průběhu činnosti společnosti. Představa je však taková, že ve „slabší dny“ (např.

pokud poklesne zájem o cvičení o víkendu) budou ke cvičení nabízeny sportovní nápoje či jiné občerstvení zdarma.

Pro **PR organizace** budou klíčovými zaměstnanci a jejich přístup. Odborné semináře budou pořádány nejen pro ně, ale i pro veřejnost. Měly by být zaměřeny nejen na sportovní činnosti a zajímavosti z vývoje sportovních aktivit, ale i na různá další témata, jenž si budou žádat zákazníci. S tím také souvisí poslední a nejdůležitější nástroj, kterého chce Pohod@Fit využít – **INTERNET**. V dnešní době IT a neustálému pokroku by byla škoda nevyužít této pokrokové a všudypřítomné technologie. Samozřejmě je počítáno s vytvořením webových stránek a profilu fitcentra na sociální síti Facebook, ale našim plánem je zajít ještě dál.

Nespočet žen by si zašlo rádo zacvičit na skupinové hodiny aerobiku, pilates či tae-bo. Bohužel nemají dostatek času, ostýchají se nebo z jakýchkoliv jiných důvodů nemohou navštívit fitcentrum. My chceme nabídnout v rámci věrnostního programu možnost **připojit se přes web-kameru**, na které lze sledovat lektorku v přímém přenosu, ze zázemí vlastního domova. Nemáme sice možnost zamezit, aby s oficiální uživatelkou sledovalo přenos více osob, nicméně tuto nevýhodu hodláme podstoupit, jelikož nemáme obavy z masového zneužívání.

Dále bude internetu využito **k marketingovým průzkumům** mezi širokou veřejností, při kterém bude ochranou proti dublování hlasování omezení IP adresou. Poslouží i **k přímé spolupráci se stálou klientelou**. V rámci snahy vtáhnout je do procesu plánování, inovací a obměny cvičebních lekcí se budou moci vyjádřit, hlasovat a spolupodílet se na rozhodování o zaměření cvičebních lekcí, což by podle výsledků dotazníkového šetření uvítalo 44 % respondentů.

Samozřejmostí bude zprostředkování e-rezervací a e-objednávek stálé klientele.

Co se médií týče, mezi používané budou řazeny rádio, časopisy, venkovní i interní média a především pak internet.

Tab. 5.7: Média marketingové komunikace (zdroj: vlastní zpracování)

Média	budou využívána
Televize	
Rádio	x
Pošta	
Internet	x
Noviny	
Časopis	x
Venkovní média	x
Interní média	x

Důležité je zmínit, že rádio, jako médium, bude využito v propagaci Pohod@Fit pouze při zahájení činnosti. Využívání následně by již bylo neefektivní.

5.4.4 Distribuce (Place)

Distribuce je u poskytování služeb zvláštní a nejednoznačnou složkou marketingového mixu. U většiny sportovních zařízení je využíváno **přímých distribučních kanálů**, kdy zákazník musí přijít k poskytovateli služby. Naše organizace zachová tyto standardy a bude se snažit zákazníkovi vyjít vstříc svým umístěním na okraji sídliště, možností parkováním a snadnou dostupností MHD.

Jak již bylo zmiňováno v předchozí subkapitole, pokusíme se svým inovačním přístupem zprostředkovat vybrané **služby i na dálku** prostřednictvím internetu a webové kamery.

Také co se **flexibility** poskytovaných služeb týče chceme být inovátory, proto vybrané služby jeví se jako neflexibilní přeneseme za příznivého počasí na terasu, do přilehlého parku či k nedalekému rybníku. To vše však pouze za souhlasu a pozitivního ohlasu zákazníků.

Poskytování kvalitních a dostupných služeb našemu podniku poslouží kromě běžné telekomunikace i rozvoj výpočetní techniky, internetu a automatizace (čipové karty a skříňky).

5.4.5 Lidé (People)

Lidé a jejich potenciál jsou dle mého názoru pro kvalitu poskytovaných služeb klíčovými činiteli.

Tento faktor dokáže svým chováním zásadně ovlivnit jak se klient bude cítit, zda bude spokojený s přístupem personálu a potažmo poskytnutou službou. Při výběru tohoto faktoru si tedy dáme velice záležet. Zaměříme se především na jejich **způsob vystupování a přístup k lidem**. Jak již bylo prezentováno v teoretické části v rešerši doporučených postupů a nároků kladených na zaměstnance nebude kladen důraz na hypotetické informace získané z životopisů, nýbrž na osobní kontakt.

Finanční ohodnocení pracovníků je samozřejmě nejmocnějším motivačním nástrojem. Uvažující schopný člověk se však potřebuje ve svém zaměstnání **seberealizovat**, aby pro něj neznamenalou pouhou práci, do které „musí“ za účelem získání výdělků. Z tohoto důvodu bude zaměstnancům poskytnut prostor na spolupodílení se na rozvoji fitcentra, zdokonalování prostředí a především dimenze pro vyjádření svých názorů a nápadů.

V souvislosti s propagovaným názorem: „**spokojený zaměstnanec ⇒ kvalitně odvedená práce ⇒ spokojený zákazník**,“ bude zaměstnancům umožněno vyřídit si soukromé záležitosti během pracovní doby za podmínky, že nebude omezen nebo ohrožen chod zařízení. Za prvé tímto přístupem získáme, že bude mít zaměstnanec pocit sounáležitosti. Za druhé se necítí svázaný. Za třetí sám vyvine snahu zajistit, aby vše fungovalo jak má a bude spolupracovat se svými kolegy. A za čtvrté – osoba zahleděná do svých soukromých problémů a nevyřízených záležitostí by byla myšlenkami jinde a organizaci by mohla spíše ublížit nežli prospět.

Než však bude zahájena podnikatelská činnost, budou osoby, jež projdou výběrovým řízením řádně proškoleny a seznámeny s corporate identity Pohod@Fit. Nejedná se nám o žádné naučené fráze, ani natrénovaný styl vydávání čipů či skládání ručníků, ale o pohodový přístup a přirozené vystupování, jenž je v zařízení tohoto typu nejen únosné, ale žádoucí. Proto žádní nespokojení zaměstnanci.

Základem lidského potenciálu společnosti Pohod@Fit jsou jednatelé firmy. Mezi společníky patří tři osoby: Petr Kunc, Zuzana Němcová a Luboš Němec. Jednotliví partneři splňují předpoklady pro výkon dílčích oblastí činnosti podniku.

Petr Kunc (*1973)

Studium:

- Středoškolské vzdělání;

Praxe:

- voják z povolání (18 let),
- vedoucí fitness (5 let),
- trenér fitness (7 let);

Bude odpovědný za činnosti:

- fitness trenér (včetně sestavování individuálních cvičebních plánů),
- poradenství a dohled nad zákazníky posilovny,
- poradce v oblasti stravovacích návyků a zdravého životního stylu,
- kontrola provozu solární louky a masážních křesel,
- technický dozor, údržba a seřizování strojů,
- spolupráce na zabezpečení zásobování baru potravinovými doplňky a občerstvením,
- podílení se na výběru odborných asistentů a smluvních partnerů;

Bc. Zuzana Němcová, DiS. (*1984)

Studium:

- VOŠ v Olomouci – Aplikace výpočetní techniky – obor Ekonomika,
- bakalářské studium na VŠ logistiky v Přerově – Logistika služeb,
- navazující magisterské studium na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně – Management a marketing;

Praxe:

- ve státní sféře – referent oddělení financování zdravotnictví krajského úřadu (3 roky),
- odborná asistentka managementu fakultní nemocnice (1 rok);

Bude odpovědná za činnosti:

- administrativní práce,
- oblast financování,
- marketingové aktivity,

- dohled nad provozem recepce, baru a dětského koutku,
- podílení se na výběru odborných asistentů, lektorek a smluvních partnerů;

Luboš Němec (*1988)

Studium:

- SOŠ v Boskovicích – obor Mechanik elektronik;

Praxe:

- IT technik (5 let),
- webmaster (2 roky),
- trenér fitness (3 roky),
- trenér thajského boxu (2 roky);

Bude odpovědný za činnost:

- správa výpočetní techniky a webových stránek,
- IT podpora a technické zabezpečení webových přenosů,
- fitness trenér (včetně sestavování individuálních cvičebních plánů),
- poradenství a dohled nad zákazníky posilovny,
- trenér některých hodin kolektivního cvičení,
- zabezpečení zásobování baru potravinovými doplňky a občerstvením,
- podílení se na výběru odborných asistentů a lektorů;

Další personál:

- recepce - 2x středoškolsky vzdělaná osoba nebo student TV na UP v Olomouci (zvažována je i možnost spolupráce v rámci praxe studentů),
- úklid - 1x osoba na poloviční úvazek se základním vzděláním nebo s výučním listem.

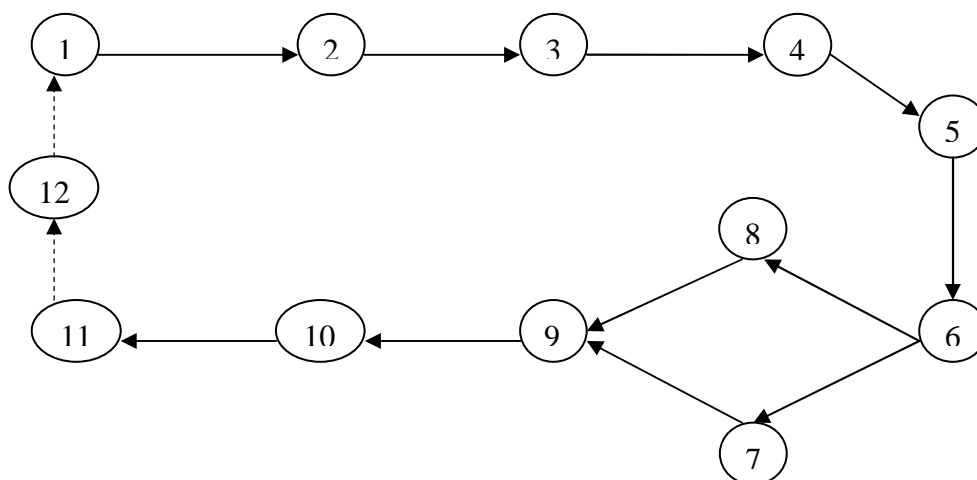
5.4.6 Procesy (Processes)

Procesy jsou taktéž důležitou složkou marketingového mixu služeb. V naší společnosti se jich bude vyskytovat mnoho, proto hodláme bezprostředně po zahájení podnikatelské činnosti využít možnosti měření, schematizace a klasifikace k analyzování CPM. Neboli k určení kritické cesty, jak tomu bylo u sestavení harmonogramu založení podniku. Získané výsledky pak využijeme jako podklad pro úvahy o zjednodušení a urychlení dílčích procesů a změnu jejich atributů.

S tím také souvisí zmiňované uvedení vědních disciplín jako je kybernetika nebo teorie systémů do praxe. Jako příklad uvedu **reálný objekt, kterým je nový návštěvník fitcentra**. Jeho návštěva je sestavena z následujících dílčích kroků (proces je samozřejmě zestručněn – uvedené body slouží pouze jako podklad pro názornou ukázkou aplikace vědeckých poznatků do praxe):

1. Po vstupu do fitcentra, bude-li mít klient zájem, s ním bude v klidu, v některé z odpočinkových zón (rozmístěné sedací vaky), prokonzultováno co od cvičení očekává a bude mu vybrán vhodný tarifní program či permanentka.
2. Poté se přesune na recepci a uhradí danou částku a bude mu vystavena karta.
3. Přejde do šatny, kde se připraví na hodinu cvičení.
4. Na recepci ho přivítá trenér, který klientovi vše řádně vysvětlí.
5. 10 minut probíhá zahřívání.
6. Následuje krátké protažení.
7. V prostorách posilovny proběhne předem sestavený kruhový trénink.
8. Současně je klient nucen doplňovat tekutiny a využívat služeb baru.
9. Po posilování opět následuje protažení.
10. Přemísťuje se do šatny a sprch.
11. Opět využívá služeb recepce a odchází domů.

Schéma systému a jeho matice struktury



Obr. 5.6: Schéma systému (zdroj: vlastní zpracování)

Tab. 5.8: Popis struktury pomocí matice struktury (zdroj: vlastní zpracování)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1
2	-1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	0	-1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
4	0	0	-1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
5	0	0	0	-1	0	1	0	0	0	0	0	0
6	0	0	0	0	-1	0	1	1	0	0	0	0
7	0	0	0	0	0	-1	0	0	1	0	0	0
8	0	0	0	0	0	-1	0	0	1	0	0	0
9	0	0	0	0	0	0	-1	-1	0	1	0	0
10	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	1	0
11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	1
12	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	0

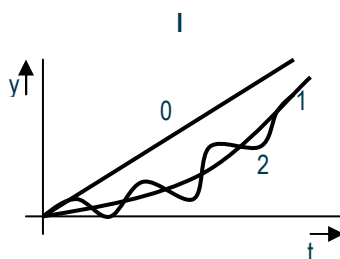
Funkce a vlastnosti

Vytvořili jsme si tedy systém, abychom zjistili vlastnosti objektů zvoleného procesu.

Vhodné by bylo uvést, že v tomto případě nejsou dílčí objekty samostatné prvky, ale jedná se spíše o subsystemy, které by bylo třeba dále analyzovat. Ovšem pro zjednodušení se je pokusíme pro tento okamžik vnímat jako prvky.

Prvek č. 1 a 4 jsou bezesporu informačními prvky. Prvky č. 2, 3, 5, 6, 7, 9, 10 a 11 vykazují atributy transformačních elementů (převádějí vstupní komponenty do nové podoby). A prvek č. 8 lze chápat jako akumulární.

Pro ukázkou – kdybychom se na prvek č. 8 (tedy bar) zaměřili podrobněji, mohli bychom ho z hlediska dynamických vlastností dále charakterizovat jako prvek **integrační** (výstupní veličina – spotřeba – se neustálí, ale rovnoměrně se zvětšuje nebo zmenšuje v souvislosti se vstupy). Zde se konkrétně jedná o prvek integrační **druhého řádu**, přičemž kmitání je způsobeno kolísáním množství zásob na baru, které bude v grafu zakresleno jako rostoucí křivka (viz na obrázku č. 5.7 křivka 2).



Obr. 5.7: Zakreslení dynamických vlastností integračních prvků;

0, 1, 2 – přechodový děj nultého, prvního a druhého řádu

(zdroj: studijní materiály VŠLG, o. p. s. v Přerově)

Základních principů kybernetiky by šlo využít i např. pro předpovídání váhy klienta. Využitím modelu tzv. **stochastického systému** jsme schopni predikovat budoucí výstupní veličiny při vstupu několika **známých** a několika **náhodných veličin**.

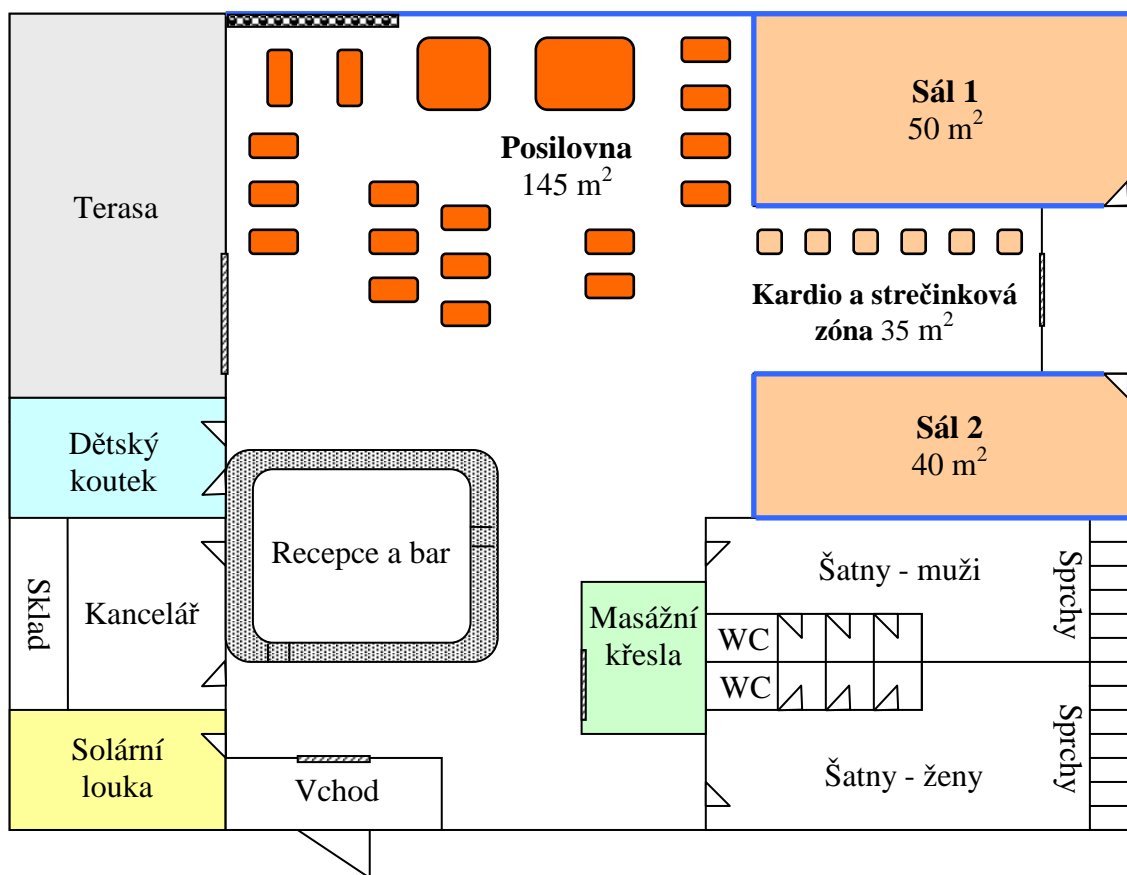
Pokud bychom tímto způsobem dokázali analyzovat a systematizovat jednotlivé procesy, mohli bychom získat důležité poznatky k dalšímu využití.

5.4.7 Materiální prostředí (Physical evidence)

Materiální prostředí je složkou, kterou dokážeme ovlivnit, avšak jeho působení na zákazníky nemusí přinést výsledky jaké bychom si přáli. Na všechny jednotlivce bude působit odlišně, každý bude mít svůj subjektivní názor.

Společnost Pohod@Fit má tu výhodu, že bude umístěna v novostavbě, která byla již při budování koncipována jako sportovní zařízení.

Pro představu byl vytvořen následující layout s rozvržením prostor a cvičebních stanovišť.



Obr. 5.8: Layout (zdroj: vlastní zpracování)

Na nákresu je znázorněno rozvržení jednotlivých sálů, cvičebních zón a stanovišť posilovny, spolu s uvedením m². Vzhledem k dostatečné rozloze všech sportovišť se není třeba obávat kolizí a řešit nedostatek místa při zvýšené návštěvnosti.

Do samotného **fitness** se s přehledem vešlo všech 19 stanovišť, včetně dvou profi-věží (vzadu – při pohledu od vchodu) a stojanu s jednoručkami (umístěn u zadní stěny v prostorách před lavicemi).

Aerobní (kardio) stroje se všechny vejdu do jedné řady, čímž vznikne dostatečný prostor pro strečink. Jednou z mála nevýhod je, že návštěvníci skupinových cvičení budou procházet tímto prostorem. Příčkou byla vytvořena alespoň „čekací místnost,“ v které bude možno vyčkat při střídání jednotlivých cvičebních lekcí. Aby tyto prostory nemusely zvládat příliš velký nápor, bude zahájení hodiny v jednotlivých sálech v pravidelných frekvencích s půlhodinovým posunem. (Např. sál 1 zahájí lekci v 16:00 a skončí v 17:00

hodin, kdežto sál 2 bude mít rozpis od 16:30 do 17:30 hodin). Tím se současně uleví i prostorám šaten.

Na základě rozlohy, kterou poskytují sály, byla propočítána jejich kapacita. Sál o rozloze 50 m² pojme v jednom okamžiku cca 30 osob (při vybraných druzích sportů méně – např. při cvičení na trampolínách). Sál 2 pak počítá s kapacitou cca 15-25 návštěvníků (opět diferencováno typem lekce a její náročností na prostor).

Pro kvalitu cvičení jsou důležitá i zrcadla. Cvičenec tak může lépe sledovat a koordinovat pohyby a provádět cvik efektivněji. Ve fitcentru jsou umístěny celé zrcadlové stěny (viz modré kontury).

Ačkoliv se bar s recepcí může jevit jako nadbytečně velký a zasahující do prostoru, je takto situován záměrně. Svým tvarem vytvoří přirozený koridor. Po vstupu do fitcentra se klient ocitne přímo před recepcí a po složení zálohy tak bude moci pokračovat do šaten, přímo do místnosti se solární loukou (umístěnou bezprostředně za vchodem), nebo do místnosti s masážními křesli.

Z baru je vybudován volný průchod do kanceláře i dětského koutku. Tímto bude zjednodušen přístup a proces dohlížení na svěřené děti.

Součástí budovy je terasa o rozměrech cca 50 m², klientům bude volně přístupna. Pro pohodlí ji vybavíme několika klasickými lehátky.

Pro zvýšení pocitu dobré nálady a pohody bude v celém zařízení rozmístěna repro-soustava. V sálech a v místnosti se solární loukou se bude nacházet samostatná mini-hifi věž pro individuální volbu stylu muziky.

K estetice prostředí jistě napomůže i kvalitní vybavení posilovny. Provedení chrom a lak působí elegantně a křivkám strojů dodává lehkost a čistotu (viz ilustrační foto). Ručníky k zapůjčení budou inspirovány tímto zařízením a laděny do odstínů oranžové, šedé a béžové.



Obr. 5.9: Sportovní náčiní třídy DELUX (ilustrační foto)

Pro pohodlný odpočinek budou v prostorách celého zařízení implementovány dva typy sedacích vaků, které prostor vhodně doplní a přitom nebudou překážet. V případě potřeby je možné kdykoliv je přenést nebo odsunout.

5.5 Zakladatelský rozpočet

Definování nákladů na založení fitcentra zahrnující přípravu prostor, pořízení hmotného majetku a všech nákladů spojených se zahájením podnikatelské činnosti, jak bylo předloženo v časovém harmonogramu, je obsahem této podkapitoly. Zároveň tento soupis poslouží jako podklad pro vymezení základního kapitálů všech společníků.

5.5.1 Strana potřeb finančních zdrojů

Fundamentální propočet nákladů spojených se založením podniku je zachycen v tabulce č. 5.9. Dílčí položky jsou zařazeny do jednotlivých skupin dle svých účelových funkcí.

Tab. 5.9: Náklady spojené se založením podniku (zdroj: vlastní zpracování)

Skupina	Název položky	Hodnota (v Kč)
1	Vybavení fitness a cvičební pomůcky (vč. 20% DPH)	2 133 522
2	Solární louka (vč. 20% DPH)	260 760
3	Masážní křesla (vč. 20% DPH)	59 993
4	Vybavení elektro, PC a SW (vč. 20% DPH)	115 932
5	Zboží na baru (vč. 10% DPH)	29 700
6	Interiér (vč. 20% DPH)	76 335
7	Marketingové výdaje	50 000
8	Administrativní náklady	15 000
9	Nájemné (hrazeno měsíc předem)	60 000
Celkem		2 801 242

Skupina 1 – vybavení fitness a cvičební pomůcky – je na finance nejnáročnější záležitost.

Zahrnuje:

- vybavení posilovny stroji firmy Grün Sport, s. r. o.,
- vybavení kardiozóny běžeckými pásy, ellipticaly a steppery,
- dalšími drobnými cvičebními pomůckami,

jak je vyčísleno v Příloze č. P III.

Kardiozóna skýtá vybavení v celkové hodnotě 561 tis. Kč a ostatní cvičební pomůcky pouhých 70 tisíc. V těch je zahrnuto i vybavení obou sálů, které poslouží pro kolektivní cvičení, tedy: žíněnky, aerobikové stupínky, flexi-bar, velké gymnastické míče, malé činky, posilovací gumy a trampolíny. Bossu, medicinbal, švihadla, zátěžová tyč, žíněnky a několik malých činek budou k dispozici také v prostorách posilovny.

Posilovací stroje firmy Grün Sport, s. r. o. byly zvoleny v nejvyšší třídě – DELUX v provedení „chrom a lak.“ Tato alternativa je sice jedna z nejdražších (hodnota 1,5 mil. Kč), ale nemělo by být šetřeno na kvalitě, která je zákazníky preferována – jak ostatně vyplývá z dotazníkového šetření. Tato volba zapadá do uvažovaného návrhu i po estetické stránce. Oranžovou barvu čalounění strojů (viz předchozí ilustrační foto) budou vhodně doplňovat sedací vaky rozmístěny po celém sportovišti.

Posilovací stroje a vybavení kardiozóny budou zakoupeny na základě kupní smlouvy dle obchodního zákoníku. V té bude s dodavatelem mimo jiné dojednáno, že se zavazuje poskytnout dopravu, montáž a servisní údržby bezúplatně a záruční dobu garantuje 4 roky. Úhrada proběhne bezhotovostním platebním stykem na základě faktury.

Skupina 2 – solární louka – v hodnotě 260 tis. Kč zahrnuje 2 ks zářiče SUNSKY 800, včetně jejich dopravy a uchycení. Další náklady spojené s provozem solární louky budou následovat až později v souvislosti s opotřebením žárovek. Jeden kus žárovky lze pořídit za cca 2 000,- Kč, přičemž na jednom zářiči jsou umístěny žárovky čtyři. Stejně jako v předchozím případě, částka bude fakturována na založenou firmu.

Skupina 3 – masážní křesla – 2 ks v celkové ceně 60 tis. Kč lze zaplatit v hotovosti při transportu zboží na provozovnu a předání dokumentace.

Skupina 4 obsahuje soubor zboží z okruhu **elektronického vybavení**, který bude zakoupen od firmy OR CZ v Moravské Třebové. Pořízení tohoto artiklu si vzal na starosti Luboš Němec, jeden ze společníků fitcentra, který je té doby zaměstnancem firmy OR CZ.

Cenová nabídka, která je předmětem přílohy P IV byla zpracována do tabulky 5.10, z které je patrné, co úhrada cca 116 tis. Kč zahrnuje. Zboží bude placeno v hotovosti a doprava včetně instalace a případných oprav bude prováděna ve vlastní režii.

Identifikační karty (klíčenky) jsou pro začátek podnikání nakoupeny v menším počtu. Další budou dokupovány dle přílivu zájemců. Čip bude vydán vždy proti vratné záloze, čímž získáme prostředky na nákup dalších.

Tab. 5.10: Kalkulace elektronického vybavení (zdroj: nabídka OR CZ, vlastní zpracování)

Č.	Název	Počet ks	Cena za ks	Cena x počet ks	Cena
			(v Kč bez DPH)	(v Kč bez DPH)	(v Kč vč. DPH)
1	WiFi AP	2	600	1 200	1 440
2	PC Lynx MS Office Pro	2	13 950	27 900	33 480
3	Tiskárna Xerox Phaser 3140	1	1 650	1 650	1 980
4	Repro Roland Edírol	6	1 600	9 600	11 520
5	Mini Hifi věž SONY	3	1 350	4 050	4 860
6	Web kamera Creativ HD 1080	3	1 320	3 960	4 752
7	Identifikační karta nebo klíčenka s kontaktním čipem	500	55	27 500	33 000
8	Kontaktní smímač karet	2	3 750	7 500	9 000
9	SW ID Karta - balíček	1	13 250	13 250	15 900
Σ		520	37 525	96 610	115 932

Skupina 5 – zboží na baru – spadá do kategorie s 10% sazbou DPH. Necelých 30 tisíc Kč by mělo být více než dostačujícím obnosem schopným pokrýt výdaje na prvotní zásobování baru širokým sortimentem potravinových doplňků, sportovních nápojů a některých dalších potřeb.

Skupina 6 – výdaje spojené s vybavením interiéru provozovny – jelikož bude tělocvična zřízena v nových moderních prostorách, bude její vybavení skromné, vzdušné, pouze s několika dominantními prvky v odpočinkových zónách – sedacími vaky. Od toho se také odvíjí nízká cena vybavení v celkové hodnotě pod 77 tisíc Kč.

Tab. 5.11: Kalkulace výdajů na vybavení interiéru (zdroj: vlastní zpracování)

Č.	Název	Počet ks	Cena za ks	Cena x počet ks	Cena
			(v Kč bez DPH)	(v Kč bez DPH)	(v Kč vč. DPH)
1	Sedací vak SP 06007 Koule	8	1 915	15 320	18 384
2	Sedací vak Antares Venus	5	736	3 680	4 416
3	Barová židle Zeus Original	7	633	4 431	5 317
4	Zahradní lehátko Vegas	6	533	3 198	3 838
5	Osvětlení	1	7 130	7 130	8 556
6	Fény ETA 1311	7	360	2 520	3 024
7	Vybavení dětského koutku	1	8 000	8 000	9 600
8	Dekorace	1	3 000	3 000	3 600
10	Vybavení baru	1	3 000	3 000	3 600
11	Ostatní	1	5 000	5 000	16 000
Σ			30 307	55 279	76 335

Kromě vybavení baru nebyl opomenut ani dětský koutek, šest kusů zahradních lehátek, která budou umístěna na terase a především pro ženy tak důležité fény. Všechno uvedené bude nakoupeno prostřednictvím internetového obchodu a uhrazeno v hotovosti při dodání zboží. Ostatní dekorace a drobnosti budou pořízeny průběžně a hrazeny hotovostním platebním stykem.

Skupina 7 – Marketingové výdaje – jelikož se chceme poučit z chyb konkurentů, kteří nevyužívaly nástrojů a médií komunikačního mixu v dostatečné míře a o většině z nich zákazníci dodnes nevědí, že existují, stanovili jsme pro začátek na náklady tohoto typu částku cca 50 000,- Kč. Předpokladem však je, že mnoho z dílčích podtypů nástrojů (plakáty, letáky, grafické zpracování loga, webové stránky,...) budou řešeny ve vlastní gesci.

Tab. 5.12: Kalkulace marketingových výdajů (zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Počet ks	Cena za ks (vč. DPH)	Cena celkem (vč. DPH)
Reklama - rozhlas	1	15 000 Kč	15 000 Kč
Reklama - tisk	1	8 500 Kč	8 500 Kč
Plakáty	650	4,50 Kč	2 925 Kč
Letáky	4500	2,50 Kč	11 250 Kč
Venkovní reklama	1	3 000 Kč	3 000 Kč
Firemní razítko	3	180 Kč	540 Kč
Potisk na ručníky (logo)	100	39 Kč	3 900 Kč
Trička ve třech barvách firmy + potisk (logo)	15	324 Kč	4 860 Kč
Webové stránky	1	0 Kč	0 Kč
Reklama - rozhlas	1	15 000 Kč	15 000 Kč
Celkem			49 975 Kč

Skupina 8 – Administrativní náklady spojené se založením podniku by dle kalkulace provedené během sestavování časového harmonogramu neměly přesáhnout 15 000,- Kč.

Skupina 9 – Nájemné je hrazeno ve výši 60 000,- Kč vždy měsíc předem na účet pronajímatele. Výpovědní lhůta činí tři měsíce.

Celková hodnota nákladů spojených se založením společnosti uplatňující se v oblasti fitness a nákladů vynaložených na pořízení hmotného majetku, zásob a dalších nutných potřeb pro zahájení podnikatelské činnosti činí **2 801 242,- Kč**.

5.5.2 Strana zdrojů financování

Z rozhodnutí všech spoluzakladatelů společnosti bude na účet společnosti připsána částka v celkové výši **2 811 000,- Kč**. Jednotliví společníci se tak zavázali složit poměrnou část vkladu ve výši 937 000,- Kč ve stanoveném termínu bez zbytečných odkladů na bankovní účet u správce vkladu.

Tab. 5.13: Přehled vkladů společníků (zdroj: vlastní zpracování)

Jméno společníka	Výše vkladu
Petr Kunc	937 000 Kč
Zuzana Němcová	937 000 Kč
Luboš Němec	937 000 Kč
Celkem	2 811 000 Kč

5.6 Finanční plán společnosti

Finanční plán společnosti zahrnuje zahajovací rozvahu, plánovaný cash-flow a prognózu výsledku hospodaření.

5.6.1 Zahajovací rozvaha

Zahajovací rozvaha byla sestavena k 1. říjnu 2011.

Tab. 5.14: Zahajovací rozvaha (zdroj: vlastní zpracování)

Aktiva	Kč	Pasiva	Kč
Dlouhodobá aktiva	2 771 542	Vlastní kapitál	2 811 000
Dlouhodobý nehmotný majetek	90 900	Základní kapitál	2 811 000
Dlouhodobý hmotný majetek	2 680 642	Kapitálové fondy	0
Dlouhodobý finanční majetek	0	Rezervní fondy	0
Oběžná aktiva	39 458	VH minulých let	0
Zásoby	29 700	Cizí zdroje	0
Pohledávky	0	Rezervy	0
Finanční majetek	9 758	Závazky	0
Ostatní oběžná aktiva	0	Úvěry a výpomoci	0
Aktiva celkem	2 811 000	Pasiva celkem	2 811 000

Aktiva a pasiva rozvahy musí být vždy vyrovnaná. V přehledu vidíme, že toto pravidlo bylo dodrženo – hodnota celkových aktiv i pasiv je rovna 2 811 000,- Kč. Na straně aktiv převažují dlouhodobá aktiva, o což se přičinilo především vybavení fitcentra zařazené do hmotného majetku. Na straně pasiv dominuje vlastní kapitál tvořen 100% základním kapitálem.

5.6.2 Plán tržeb

Jelikož nemám zkušenosti s vedením fitcentra a odhad výše tržeb není zcela snadná záležitost, vypracovala jsem si v programu Excel interaktivní tabulku, která vyhodnocuje tržby v závislosti na výši vstupného a počtu příchozích zákazníků za den (s ohledem na počet dní v měsíci).

Výsledné hodnoty jsou k nahlédnutí v závěrečné části této práce (Příloha VIII).

Ze zmíněné tabulky mimo jiné vyplynulo, že průměrné tržby by měly za poslední kvartál roku 2011 (podnik zahájí svou činnost od 01.10.2011) činit **881 836,- Kč** a za celý rok 2012 pak **4 177 865,- Kč**.

Uvedené odhady jsou spíše pesimističtějšího charakteru, jelikož nezahrnují tržby všech potenciálně poptávaných doplňkových služeb.

5.6.3 Plán nákladů na provoz

Tab. 5.15: Přehled plánovaných nákladů roku 2011 (zdroj: vlastní zpracování)

2011	za měsíc	počet měsíců	celkem
Mzdy vč. odvodů	174 770	3	524 310
Spotřeba energie	8 200	3	24 600
Nájem	60 000	3	180 000
Ostatní náklady	15 000	3	45 000
Celkem	257 970	3	773 910

Tab. 5.16: Přehled plánovaných nákladů roku 2012 (zdroj: vlastní zpracování)

2012	za měsíc	počet měsíců	celkem
Mzdy vč. odvodů	192 270	12	2 307 240
Spotřeba energie	8 200	12	98 400
Nájem	60 000	12	720 000
Ostatní náklady	20 000	12	240 000
Celkem	280 470	12	3 365 640

Roční plán nákladů na provoz fitcentra byl sestaven na základě propočtů jednotlivých položek. **Mzdy** včetně odvodů zahrnují prostředky na stálé zaměstnance (3x 23 000 Kč, 2x 18 000 Kč, 1x 10 500 Kč) **154 770 Kč** měsíčně a **20 000 Kč** na externisty v roce 2011 (pokryto 80 lekcí za měsíc) a v roce 2012 již **37 500 Kč** (150 cvičebních lekcí).

5.6.4 Plánovaný výsledek hospodaření

Tab. 5.17: Plánovaný výsledek hospodaření (zdroj: vlastní zpracování)

(v Kč)	2011	2012
VH z provozní činnosti	-91 526	408 789
VH z finančních operací	0	0
VH z běžné činnosti	-91 526	408 789
VH z mimořádné činnosti	0	0
VH za účetní období	-91 526	331 119
VH před zdaněním	-91 526	408 789

Čistý zisk zahrnující odpisy by pak v roce 2011 činil **107 926,- Kč** a v následujícím roce **734 555,- Kč**.

Z těchto částek by bylo 10 % převedeno do **rezervního fondu** společnosti, tzn. za rok 2011 – 10 793,- Kč a za rok 2012 – 73 456,- Kč (minimální výše 281 100,- Kč).

6 ANALÝZA RIZIK A ZÁVĚREČNÉ SHRNUÍ PROVEDITELNOSTI

Riziko je bohužel přirozenou součástí každého projektu. V teorii jsou rozlišovány pojmy „riziko“ a „neurčitost“ (často zaměňováno za „nejistotu“). Pro naše potřeby tento rozdíl zanedbáváme.

S podstoupením rizika je spojena naděje na lepší výsledky než očekáváme, ale také hrozba, že vše bude opačně. Cílem této kapitoly je vymezit základní rizikové faktory, které by mohly být příčinou rizika.

Rizikové faktory se vyskytují zejména v očekávaných veličinách důležitých pro výsledky projektu a zároveň je nemáme zcela pod kontrolou. [18]

6.1 Analýza rizik

Náplní analýzy rizika je identifikace zmíněných rizikových faktorů a stanovení určité pravděpodobnosti, se kterou mohou v budoucnosti nastat.

V následující tabulce jsou zpracována nejpravděpodobnější rizika projektu. Hodnocení jejich „intenzity negativních vlivů“ a „pravděpodobnosti výskytu“ je subjektivní.

Tab. 6.1: Analýza rizik (zdroj: vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost výskytu (v %)	Intenzita negativních vlivů	Hodnocení významu	Pořadí
Nadhodnocená poptávka	70	7	490	2
Podhodnocené náklady	30	8	240	6
Nadhodnocené výnosy	65	7	455	3
Nedostatek zdrojů financování	60	9	540	1
Pokles klientely	40	8	320	4
Změna tržních cen služeb	15	3	45	8
Malé zkušenosti managementu	65	4	260	5

Součinem „pravděpodobnosti výskytu“ a „intenzity negativních vlivů“ bylo získáno „hodnocení významu“. Na základě výsledných hodnot byl sestaven žebříček jednotlivých rizik (1 nejvyšší, 9 nejnižší).

1. Nedostatek zdrojů financování

Riziko nedostatečného zdroje financování je asi nejběžnější příčinou upuštění od realizace projektu, protože se zpravidla váže k jeho počátku. Z tohoto důvodu bych vypracovaný projekt předložila k nahlédnutí zkušenějším odborníkům z praxe a vše řádně ještě propočítala. V případě, že by vklady společníků netvořily dostatečný základní kapitál na pokrytí všech nákladů spojených se zahájením činnosti, navrhovala bych odklad projektu. Volila bych v tomto případě tedy jistotu, jelikož nejsem příznivcem úvěrovaných financí. Případně bych zvážila možnost tichého společníka.

2. Nadhodnocená poptávka

Riziko nadhodnocené poptávky je častým omylem nadšených zakladatelů firem bez schopnosti realistického uvažování. Je třeba brát na vědomí, že špatně posouzená poptávka může vést k nesprávně nastaveným objemům prodeje a určení cen. Tím může dojít k naprostému zkreslení odhadovaného zisku firmy. Aby bylo sníženo riziko, je nutné dbát na důkladnost průzkumu trhu v dané oblasti.

3. Nadhodnocené výnosy

Riziko nadhodnocených výnosů může přinést obdobné problémy jako riziko nadhodnocené poptávky. Následkem může být insolventnost nebo dokonce úpadek podniku. Z tohoto hlediska je nutné dbát na řádné vypracování kalkulačních systémů a nadefinování několika predikcí výnosových verzí.

4. Pokles klientely

Riziko poklesu klientely je chápáno jako snížení poptávky stávající klientely v průběhu podnikání. Domnívám se, že toto riziko není tolik pravděpodobné. Vzhledem ke snaze o interakci se stálými zákazníky, zamýšleným inovačním přístupem a image flexibilního podniku se tohoto rizika neobáváme.

5. Malé zkušenosti managementu

Empirie našeho managementu jsou sice nevelké, nýbrž zapálení a nadšení do sbírání zkušeností má opačné rozměry. V našem okolí se vyskytuje mnoho erudovaných odborníků, kteří rádi kdykoliv pomohou a poradí.

6. Podhodnocené náklady

Riziko podhodnocených nákladů, kdy v průběhu podnikatelské činnosti shledáme, že skutečné náklady jsou naprosto odlišné od námi očekávaných, je velice nepříjemným zjištěním, nicméně se i s touto nepříjemností lze vypořádat. Jedním z řešení je nalézt úspory v nákladech. V našem případě činí nejvyšší položku mzdové náklady, které skýtají v ročním propočtu značné rezervy, jelikož je na letní měsíce plánován omezený provoz související s nižší návštěvností, který nebyl zohledněn ve finančním plánu. Nebo, druhým řešením, postarat se o nárůst výnosů.

7. Změna tržních cen služeb

Ke změnám tržních cen dochází v podnikatelské sféře poměrně často. Že by se však jednalo o jejich pokles je vzácným jevem, obzvláště pak v odvětví sportu.

6.2 Závěrečné shrnutí proveditelnosti

K závěrečnému posouzení proveditelnosti projektu vhodně poslouží SWOT analýza. Vezmeme-li v úvahu tržní prostředí, charakteristiku ekonomiky a další dispozice nejen naší společnosti, můžeme jejich pomocí sestavit následující profil společnosti. Ten vyplývá ze silných a slabých stránek společnosti a schopnosti využívat příležitostí a naopak se vypořádat s hrozbami vnějšího prostředí.

<p style="text-align: center;">Silné stránky</p> <p style="text-align: center;">Strengths</p>	<p style="text-align: center;">Slabé stránky</p> <p style="text-align: center;">Weaknesses</p>
<ul style="list-style-type: none"> • vhodné složení týmu společníků, • vysoká kvalita poskytovaných služeb, • průměrné tržní ceny, • vysoká profesionální úroveň, • sofistikované technologie, • strategická poloha a dostupnost, • interakce se zákazníkem; 	<ul style="list-style-type: none"> • omezený přístup k dalšímu kapitálu, • vysoké fixní náklady, • vysoká závislost hospodářského výsledku na externích faktorech;

<p style="text-align: center;">Příležitosti</p> <p style="text-align: center;">Opportunities</p>	<p style="text-align: center;">Hrozby</p> <p style="text-align: center;">Threats</p>
<ul style="list-style-type: none"> • rozšiřování blízkého sídliště a tím i nárůst potenciální klientely, • implementace nových trendů, • zacílení podnikové klientely; 	<ul style="list-style-type: none"> • sezónnost poptávky, • poměrně vysoké množství konkurenčních podniků, • nezájem zákazníků;

Obr. 6.1: Analýza SWOT (zdroj: vlastní zpracování)

Mezi silné stránky společnosti je zařazeno „**vhodné složení týmu společníků**.“ Učiněno tak bylo zejména z hlediska jejich odlišného a příhodně se doplňujícího praktického zaměření a naopak – identických zájmů. Společníci jsou schopni zastat řadu provozních funkcí v podniku sami, což nejenže relativně snižuje **fixní náklady společnosti**, ale nese i pro-aktivní přístup směrem ke klientům.

Dobrou zbraní proti **nezájmu zákazníků** by mohla být právě vysoká **profesionalita** a **kvalita** poskytovaných služeb za **průměrné tržní ceny** a využití sofistikovaných **technologií**.

Proti **sezónnosti poptávky** se lze bránit jen stěží, ovšem abychom redukovali její projevy, jsme připraveni být v **interakci se zákazníky** a nabídnout jim i v období oslabeného zájmu o naše služby takové, které si sami budou žádat. Proto bude zaveden nejen oboustranný komunikační systém přes internet, ale také nabízeny lekce v přírodě, které oslovily nemalé množství již nyní v dotazníkovém šetření.

V Olomouci je poměrně dost zařízení, která se zaměřují na oblast fitness a sportu. Na základě provedených analýz mohu konstatovat, že v současné době nejsou významnými **konkurenty**. S odkazem na tabulku 4.3 **Výsledky hodnocení konkurenčních podniků** (strana 56) by náš podnik i při vyšších cenách a limitované otevírací době obsadil nejvyšší pozici.

Tab. 6.2: Srovnávací hodnocení Pohod@Fit (zdroj: vlastní zpracování)

Výsledky hodnocení konkurenčních podniků	Kritérium hodnocení						CELKEM
	Cena	Stroje a vybavení	Personál	Šatny a soc. zázemí	Estetika prostředí	Otevírací doba	
váha	4	5	3	2	3	1	90
Pohod@Fit, s. r. o.	1	5	4	5	4	3	66

Nikdy ale nemůžeme vědět, kdy se konkurující firmy rozhodnou k reinvestici a své vybavení obnoví. Konkurenci neovlivníme, ale krok budeme držet díky sledování nových trendů a nabídkou služeb, které jsou právě „in.“

Závěrem studie proveditelnosti si trůfám říct, že naše silné stránky společně s využitím zmiňovaných příležitostí jsou dostatečně robustní, aby se podnik ubránil vnějším hrozbám a slabé stránky se staly zanedbatelnými.

ZÁVĚR

Má diplomová práce je věnována projektu založení nového fitcentra v Olomouci. Při jejím zpracování jsem si uvědomila, jak je celý proces založení nového podniku komplikovaný a finančně i časově náročný. Podnikatel přitom na sebe přebírá obrovskou zodpovědnost a podstupuje značná rizika. Před zahájením podnikání je důležité všechno si důkladně promyslet a zvážit zda chceme nebezpečí neúspěchu podstoupit.

Při zpracování teoretické části jsem si utřídila nejen základní pojmy, ale získala i ucelený nadhled a začala lépe vnímat souvztažnosti v oblasti podnikání. Z poznatků o marketingu služeb sem sestavila přehlednou soustavu. Marketingový mix následně posloužil jako koncept části projektu, který zajistil přehlednost a celistvost práce.

Před samotným zpracováním projektu bylo nutné provést analýzu trhu. O její nezbytnosti jsem se přesvědčila na vlastní kůži. Původně jsem zamýšlela fitcentrum, které by bylo věnováno pouze ženám nebo pro ně mělo vyhrazeny alespoň určité hodiny. Průzkum trhu mě však vyvedl z omylu. Nejenže v Olomouci již taková zařízení existují, ale nejsou ani příliš vyhledávána. Překvapením pro mě byly i výsledky srovnání konkurence. Mezi významné se nezařadila společnost Help to be Fit, která přitom patřila mezi mé favority (z pohledu klienta).

Na počátku projektové části bylo zásadním úkonem stanovit cíle projektu. K jejich charakterizování posloužily výsledky analýz. Po sestavení stručného časového harmonogramu jsem již mohla definovat konkrétní parametry společnosti Pohod@Fit, s. r. o.

Profil projektovaného podniku byl navrhnout na základě preferencí potenciálních zákazníků z dotazníkového šetření. Zhodnoceny byly i osobní zkušenosti. Ideový návrh měl však i své limity. Těmi míním především finanční možnosti, ale i personální vybavení a rozměry fitcentra.

Při sestavování finančního plánu jsem se seznámila s úzkou spjatostí tržeb s počtem aktivní klientely. Toto poznání mě utvrdilo v názoru, že je nezbytné návštěvníky motivovat nejen k zachování přízně našemu zařízení, ale také jim neustále zpestřovat samotné cvičení, které by se v žádném případě nemělo stát fádním.

Závěrem bych chtěla říci, že zpracování tohoto tématu mi bylo přínosem. Doufám, že i někomu dalšímu pomůže v psaní diplomové práce nebo třeba při zakládání reálné společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] FOTR, J.; SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- [2] KORÁB, V.; PETERKA, J.; REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [3] KORÁB, V.; MIHALSKO, M. *Založení a řízení společnosti*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 249 s. ISBN 80-251-0592-X.
- [4] KOTLER, P.; KELLER, K. *Marketing a management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [5] SYNEK, M.; KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika* 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [6] Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník
- [7] SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikatelský plán* 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2007. 242 s. ISBN 978-80-245-1263-1.
- [8] *BusinessInfo.cz : Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. c2006, 18.04.2006 [cit. 2011-03-27]. Koncepce rozvoje malého a středního podnikání na období 2007-2013. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/male-a-stredni-podnikani/koncepce-rozvoje-mp-2007-2013/1000503/40192/>>.
- [9] KOLÁŘ, Petr. *Operační systémy* [online]. Liberec : 2005-02-01, [cit. 2011-04-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.nti.tul.cz/~kolar/os/>>.
- [10] VEBER, J.; SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
- [11] VEJDĚLEK, J. *Jak založit nebo převzít podnik*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 232 s. ISBN 80-7169-234-4.
- [12] BELÁK, J. *Projekt založení nového podnikatelského subjektu*. Zlín, 2010. 98 s. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
- [13] BOBIŠOVÁ, L. *Projekt založení nového podniku služeb ve Zlíně v oblasti pohostinství*. Zlín, 2009. 91 s. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.

- [14] VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopres, 1997. 247 s. ISBN 80-901991-6-X.
- [15] *Business.center.cz*. [online]. Základní postup založení společnosti s ručením omezeným. Dostupný z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/formypodn/sro/zalozeni.aspx>>.
- [16] HALÁSEK, D.; HALÁSKOVÁ, R.; RUTTEOVÁ, L. *Služby v obecném zájmu*. Přerov, 2008. 231 s. Studijní pomůcka. Vysoká škola logistiky, o. p. s.
- [17] STAŇKOVÁ, P.; VORLOVÁ, R.; VLČKOVÁ, I. *Marketing obchodu a služeb*. 1 vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. 153 s. Texty pro distanční studium. ISBN 978-80-7318-532-9
- [18] SIEBER, P. *Studie proveditelnosti*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2004. 43 s. Metodická příručka
- [19] FORD, Brian R., et al. *The Ernst & Young : Business Plan Guide*. 3rd edition. Hoboken (New Jersey) : John Wiley & Sons, 2007. 233 s. ISBN 978-0-470-11269-4.
- [20] KUDERA, J. *Moderní teorie firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-954-3.
- [21] *Foerderland.de : Wissen für Gründer und Unternehmen*. [online]. c2008, 31.08.2008 [cit. 2011-04-07]. Von der Strategie zum Plan zur Maßnahme. Dostupný z WWW: <<http://www.foerderland.de/fachbeitraege/beitrag/Von-der-Strategie-zum-Plan-zur-Massnahme/ea5f2d3d38/>>.
- [22] CHUCHRO, J. *Podnikatelské projekty a plánování*. 1. vydání. Ostrava. VŠB – TU, 2002. 95 s. ISBN 80-2480-200-7.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BSC	Balanced ScoreCard.
ČSSZ	Česká správa sociálního zabezpečení.
FO	Fyzická osoba.
HDP	Hrubý domácí produkt.
IFBB	Mezinárodní asociace International Federation of Body Building.
MF ČR	Ministerstvo financí České republiky.
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu.
MSZ	Měření spokojenosti zákazníka.
OR	Obchodní rejstřík.
PO	Právnícká osoba.
TRX	Závěsný systém.
ZP	Zdravotní pojišťovna.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1.1: Konceptuální pohled – USA (zdroj: [2], vlastní zpracování).....	16
Obr. 1.2: Konceptuální pohled – Španělsko (zdroj: [2], vlastní zpracování)	17
Obr. 2.1: Plánovací proces (zdroj: [2], vlastní zpracování)	29
Obr. 4.1: Vývoj sazby daně z příjmů PO (zdroj: MF ČR, vlastní zpracování).....	46
Obr. 4.2: Sportovní prostředí preferované respondenty (zdroj: vlastní zpracování).....	48
Obr. 4.3: Objektivní překážky v navštěvování fitcentra (zdroj: vlastní zpracování).....	49
Obr. 4.4: Preference parametrů fitcentra (zdroj: vlastní zpracování)	50
Obr. 4.5: Přitažlivost výhod nabízeným stálým klientům (zdroj: vlastní zpracování).....	51
Obr. 5.1: Výpočet délky trvání založení fitcentra a stanovení kritické cesty (zdroj: vlastní zpracování)	66
Obr. 5.2: Síťový graf znázorňující kritickou cestu (zdroj: vlastní zpracování)	67
Obr. 5.3: Posilovací stroje řady DELUX od firmy Grün Sport, s. r. o. (ilustrační foto).....	70
Obr. 5.4: A) Solární panel, B) Solární louka (ilustrační foto).....	73
Obr. 5.5: Masážní křeslo MD-A09 (ilustrační foto)	74
Obr. 5.6: Schéma systému (zdroj: vlastní zpracování)	86
Obr. 5.7: Zakreslení dynamických vlastností integračních prvků;.....	87
Obr. 5.8: Layout (zdroj: vlastní zpracování).....	88
Obr. 5.9: Sportovní náčiní třídy DELUX (ilustrační foto).....	89
Obr. 6.1: Analýza SWOT (zdroj: vlastní zpracování)	101

SEZNAM TABULEK

Tab. 1.1: Kvantitativní třídění malých a středních podniků (zdroj: vlastní zpracování)	19
Tab. 2.1: Charakteristické rysy obchodních společností (zdroj: vlastní zpracování)	24
Tab. 4.1: Konkurence hlavního relevantního okruhu (zdroj: vlastní zpracování)	52
Tab. 4.2: Ostatní sportovní zařízení v Olomouci (zdroj: vlastní zpracování).....	54
Tab. 4.3: Výsledky hodnocení konkurenčních podniků (zdroj: vlastní zpracování)	57
Tab. 4.4: Přehled tržních cen v relevantní oblasti (zdroj: vlastní zpracování)	59
Tab. 4.5: Přehled tržních cen v Olomouci (zdroj: vlastní zpracování)	60
Tab. 5.1: Harmonogram založení fitcentra (zdroj: vlastní zpracování)	66
Tab. 5.2: Základní sazby – posilovna, skupinové lekce (zdroj: vlastní zpracování)	76
Tab. 5.3: Základní sazby – solární louka, masážní křesla (zdroj: vlastní zpracování)	76
Tab. 5.4: Základní sazby – doplňkové služby (zdroj: vlastní zpracování).....	76
Tab. 5.5: Sazby tarifních programů (zdroj: vlastní zpracování)	77
Tab. 5.6: Nástroje marketingové komunikace (zdroj: vlastní zpracování).....	79
Tab. 5.7: Média marketingové komunikace (zdroj: vlastní zpracování)	81
Tab. 5.8: Popis struktury pomocí matice struktury (zdroj: vlastní zpracování).....	86
Tab. 5.9: Náklady spojené se založením podniku (zdroj: vlastní zpracování)	90
Tab. 5.10: Kalkulace elektronického vybavení (zdroj: nabídka OR CZ, vlastní zpracování)	92
Tab. 5.11: Kalkulace výdajů na vybavení interiéru (zdroj: vlastní zpracování)	93
Tab. 5.12: Kalkulace marketingových výdajů (zdroj: vlastní zpracování)	94
Tab. 5.13: Přehled vkladů společníků (zdroj: vlastní zpracování).....	94
Tab. 5.14: Zahajovací rozvaha (zdroj: vlastní zpracování).....	95
Tab. 5.15: Přehled plánovaných nákladů roku 2011 (zdroj: vlastní zpracování)	96
Tab. 5.16: Přehled plánovaných nákladů roku 2012 (zdroj: vlastní zpracování)	96
Tab. 5.17: Plánovaný výsledek hospodaření (zdroj: vlastní zpracování).....	97
Tab. 6.1: Analýza rizik (zdroj: vlastní zpracování)	98
Tab. 6.2: Srovnávací hodnocení Pohod@Fit (zdroj: vlastní zpracování).....	102

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník

P II Dokumentace výpočtů kritické cesty v programu WinQSB

P III Kalkulace cen sportovního vybavení

P IV Kalkulace cen elektronického vybavení firmy OR CZ

P V Odpisy

P VI Rozvaha

P VII Výkaz zisků a ztrát

P VIII Predikce kalkulací tržeb

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

1. Jste:

- žena
- muž

2. Vaše věková kategorie je:

- do 26 let
- 26-60 let
- nad 60 let

3. Sportujete?

- ano
- ne, ale rád/a bych
- ne, nemám rád/a sport – *V tomto případě děkuji za Váš čas a ochotu. Není třeba se věnovat dalším otázkám.*

U následujících otázek lze volit žádnou či více odpovědí.

4. Kde nejčastěji sportujete nebo by pro Vás připadal sport v úvahu?

- ve sportovních zařízeních
- venku v přírodě
- doma

5. Jaký typ cvičení preferujete nebo by pro Vás připadal v úvahu?

- fitness (posilovna)
- skupinová cvičení v sále (např. aerobik, zumba, cvičení na balonech, kick-box)
- skupinová cvičení na strojích (spinning, H.E.A.T.)
- jiné:

6. Co považujete za objektivní překážku v navštěvování fitcentra?

- nutnost dojíždění
- nevyhovující otevírací doba
- nevyhovující zázemí (šatny, sociální zařízení)
- příliš vysoká cena
- jiné:

7. Které z následujících parametrů by mělo fitcentrum splňovat?

- kvalitní vybavení a stroje
- pěkné prostředí
- příjemný personál
- prostorné šatny
- přiměřená cena
- dostupnost do 15 minut
- jiné:

8. Jestliže byste navštěvovali skupinová cvičení, která z výhod by Vás zaujala?

- možnost spolupodílet se na rozhodování o zaměření cvičebních lekcí
- možnost připojit se přes web-kameru a cvičit v domácím prostředí
- skupinové lekce pořádané v přírodě
- možnost cvičení maminek (i tatínků) s dětmi
- jiný nápad:.....

PŘÍLOHA P II: DOKUMENTACE VÝPOČTŮ KRITICKÉ CESTY V PROGRAMU WINQSB

Problem Specification

Problem Title Založení fitcentra

Number of Activities: 19

Time Unit: week

Problem Type

Deterministic CPM
 Probabilistic PERT

Select CPM Data Field

Normal Time
 Crash Time
 Normal Cost
 Crash Cost
 Actual Cost
 Percent Complete

Data Entry Format

Spreadsheet
 Graphic Model


Activity Time Distribution:
Choose Activity Time Distribution

OK Cancel Help

Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		1
2	B	A	1
3	C	B	5
4	D	C	10
5	E	D	1
6	F	D	3
7	G	D	3
8	H	D	3
9	I	E,F,G,H	1
10	J	F	3
11	K	J	4
12	L	I	3
13	M	K	10
14	N	L	1
15	O	N	1
16	P	N	1
17	Q	M	1
18	R	M	1
19	S	O,P,Q,R	1

PŘÍLOHA P III: KALKULACE CEN SPORTOVNÍHO VYBAVENÍ

A. Kalkulace cen fitness vybavení od firmy Grün Sport, s. r. o.

NÁVRH POSILOVNY		DELUXE					S.R.O.	
KLIENT	Petr Kunc					m ²	x	
č.:	kat.	název stroje	ks	cena/kus	cena x ks v Kč	kg	cena vč.DPH	
1	D102	Leg Press Universal	1	68 800,00	68 800,00		82 560,00	
2	D104	Předkopávání profi	1	56 900,00	56 900,00		68 280,00	
3	D105	Zakopávání vleže profi	1	55 600,00	55 600,00		66 720,00	
4	D108	Lýtka vsedě	1	55 600,00	55 600,00		66 720,00	
5	D109	Lýtka ve stoje	1	53 100,00	53 100,00		63 720,00	
6	D116	4 - věž profi	1	135 400,00	135 400,00		162 480,00	
		a) kladka záda široká						
		b) kladka záda úzká						
		c) kladka triceps						
		d) protisměrná kladka						
7	D117	4 - věž profi speciál	1	160 300,00	160 300,00		192 360,00	
		a) scottova lavice						
		b hrazda s dopomocí						
		c) přitahy s opěrkou s dopomocí						
		d) protisměrná kladka						
8	D223	Svodidla s protizávažím	1	51 300,00	51 300,00		61 560,00	
9	E701	Prsa tlak vsedě - duál	1	50 200,00	50 200,00		60 240,00	
10	D401	Ad/abduktor kombi	1	61 200,00	61 200,00		73 440,00	
11	D404	Butterfly/Delt Deck	1	58 920,00	58 920,00		70 704,00	
12	D501	Stacionární kolo profi	2	31 210,00	62 420,00		74 904,00	
13	D504	Lavice rovná	1	6 380,00	6 380,00		7 656,00	
14	D505	Lavice polohovací	1	13 600,00	13 600,00		16 320,00	
15	D507	Lavice polohovací s posunem	1	16 100,00	16 100,00		19 320,00	
16	D510	Lavice tlak hlavou dolů	1	18 200,00	18 200,00		21 840,00	
17	D514	Lavice břicho polohovací	1	12 500,00	12 500,00		15 000,00	
18	D517	Hyperextenze polohovací 45°	1	19 580,00	19 580,00		23 496,00	
19	D521	Přednožování bradla	1	20 400,00	20 400,00		24 480,00	
20	D523	Stojan na dřepy	1	17 520,00	17 520,00		21 024,00	
21	D527	Přitahy v předklonu bez opěrky	1	18 700,00	18 700,00		22 440,00	
22	529	Chromové jednoručky sada 2x(1-10)kg	1	23 200,00	23 200,00		27 840,00	
23	D530	Stojan pro sadu jednoruček	1	6 750,00	6 750,00		8 100,00	
24	D531	Jendnoručky - kotouč pevný pogumované						
25	D531	5	2	635,00	1 270,00		1 524,00	
26	D531	7,5	2	772,00	1 544,00		1 852,80	
27	D531	10	2	950,00	1 900,00		2 280,00	
28	D531	12,5	2	1 087,00	2 174,00		2 608,80	
29	D531	15	2	1 225,00	2 450,00		2 940,00	
30	D531	17,5	2	1 362,00	2 724,00		3 268,80	

31	D531	20	2	1 660,00	3 320,00		3 984,00
32	D531	22,5	2	1 797,00	3 594,00		4 312,80
33	D531	25	2	1 935,00	3 870,00		4 644,00
34	D531	27,5	2	2 072,00	4 144,00		4 972,80
35	D531	30	2	2 370,00	4 740,00		5 688,00
36	D531	32,5	2	2 507,00	5 014,00		6 016,80
37	D531	35	2	2 645,00	5 290,00		6 348,00
38	D531	37,5	2	2 782,00	5 564,00		6 676,80
39	D531	40	2	3 080,00	6 160,00		7 392,00
40	D532	Stojan pro litinové jednoručky 1,76m	1	8 650,00	8 650,00		10 380,00
41	D532	Stojan pro litinové jednoručky 2m	1	9 830,00	9 830,00		11 796,00
42	D536	Kotouče nakládací pogumované					
43	D536	2	10	220,00	2 200,00		2 640,00
44	D536	5	12	355,00	4 260,00		5 112,00
45	D536	10	18	670,00	12 060,00		14 472,00
46	D536	15	8	955,00	7 640,00		9 168,00
47	D536	20	12	1 240,00	14 880,00		17 856,00
48	538	OL tyč LIGO	1	8 305,00	8 305,00		9 966,00
49	539	OL tyč	1	4 192,00	4 192,00		5 030,40
50	541	Bicepsová činka	1	3 286,00	3 286,00		3 943,20
51	543	RZ tyč	1	3 342,00	3 342,00		4 010,40
52	544	Adapter - široký záda(guma)	1	1 330,00	1 330,00		1 596,00
53	545	Adapter - kruhový záda(guma)	1	1 200,00	1 200,00		1 440,00
54	546	Adapter - triceps rovný(guma)	1	1 010,00	1 010,00		1 212,00
55	547	Adapter - triceps lomený(guma)	1	1 150,00	1 150,00		1 380,00
56	548	Adapter - úzký záda(guma)	1	750,00	750,00		900,00
57	549	Adapter - protisměrné kladky	1	510,00	510,00		612,00
58	550	Adapter - pásek	1	350,00	350,00		420,00
59	551	Adapter - triceps provazový	1	884,00	884,00		1 060,80
60	SP	Příplatek za barvu CHROM + LAK	32	1 500,00	48 000,00		57 600,00
61	SP	Ochrana bloku závaží - kryt plastový	6	3 500,00	21 000,00		25 200,00
CENA CELKEM BEZ DPH					1 251 257,00	Kč	
A) FIREMNÍ SLEVA					0,00	Kč	DPH
CENA BEZ DPH PO SLEVĚ					1 251 257,00	Kč	
CENA VČETNĚ DPH 20 %					1 501 508,40	20%	250 251,40
B) DOPRAVA				0,00	0,00	Kč	0,00
C) MONTÁŽ				0,00	0,00	Kč	0,00
CELKEM K ÚHRADĚ					1 501 508	Kč	

STROJE:

CHROM + LAK

KOŽENKA:

DLE VÝBĚRU

Datum:

11.2.2011

PŘEVODY:

ŘETĚŽ

Zpracoval:

p. Petr GRÜN

B. Kalkulace cen vybavení kardiozóny

Č.	Název	Počet ks	Cena za ks	Cena x počet ks	Cena
			(v Kč bez DPH)	(v Kč bez DPH)	(v Kč vč. DPH)
1	Běžecský pás INSPORTline STORM	2	46 658	93 316	111 979
2	Profesionální stepper Runner	2	99 991	199 982	239 978
3	Elliptical VisionFitness X6750	2	87 491	174 982	209 978
Σ		6	234 140	468 280	561 936

C. Kalkulace cen ostatních cvičebních pomůcek

Č.	Název	Počet ks	Cena za ks	Cena x počet ks	Cena
			(v Kč bez DPH)	(v Kč bez DPH)	(v Kč vč. DPH)
1	Žíněnka EVA puzzle	90	130	11 700	14 040
3	Stupinky aerobik	2	2 492	4 984	5 981
4	Flexi-bar	20	316	6 320	7 584
5	Bossu	2	3 650	7 300	8 760
6	Medicinbal ZIVA	1	590	590	708
7	Gymnastický míč velký	18	390	7 020	8 424
8	Činka Alex - neoprenová - 1,5 kg	50	62	3 100	3 720
9	Činka Alex - neoprenová - 3 kg	10	149	1 490	1 788
10	Posilovací guma	35	46	1 610	1 932
11	Trampolínka	15	825	12 375	14 850
12	Švihadlo Reebok	3	249	747	896
13	Zátěžová tyč	2	581	1 162	1 394
Σ		248	9 480	58 398	70 078

PŘÍLOHA P IV: KALKULACE CEN ELEKTRONICKÉHO VYBAVENÍ FIRMY OR CZ

WiFi AP (AP vysílač)

600 Kč bez DPH (720 Kč vč. 20 % DPH)

Dosah: v nezastavěném do 100m, v zastavěném do 50m

Měsíční paušál při rychlosti internetu

4Mb stahování / 1Mb odesílání

PC Lynx MS Office Pro

13 950 Kč bez DPH (16 740 Kč vč. 20 % DPH)

Operační systém: Windows 7 Home Premium

Procesor: INTEL Dual-Core CELERON 2.60 GHz

Paměť RAM: 2x DDR3 1GB 1333MHz CL9

Disk: WD 250 GB SATA/300

V ceně PC je zahrnut:

Monitor: Samsung LCD 18.5“ - 50000:1

Kancelářský SW: Microsoft Office Home and Business 2010

Klávesnice

Myš

Tiskárna Xerox Phaser 3140

1 650 Kč bez DPH (1 980 Kč vč. 20 % DPH)

Barevná, laserová, síťové zapojení.

Repro Roland Edirol

Cena za pár: 1 600 Kč bez DPH (1 920 Kč vč. 20 % DPH)

50W + 15W, stereo, aktivní zesilovač,

Mini Hifi věž SONY

1 350 Kč bez DPH (1 620 Kč vč. 20 % DPH)

2x repro 15W, CD-RW, MP3, MP4, USB a Audio vstup

Web kamera Creativ HD 1080

1 320 Kč bez DPH (1 584 Kč vč. 20 % DPH)

Rozlišení Full HD

videa 5 MegaPixelu

fotky 12 MegaPixelu

30 snímků za sekundu

Identifikační karta nebo klíčenka s kontaktním čipem

55 Kč bez DPH (66 Kč vč. 20 % DPH)

Čip ve smyslu identifikace je nositelem základní informace: jedinečného unikátního identifikačního čísla. U karty nebo klíčenky je funkce stejná – jedná se jen o formu zapouzdření.

Kontaktní snímač karet

3 750 Kč bez DPH (4 500 Kč vč. 20 % DPH)

SW ID Karta – balíček: Věrnostní systém

13 250 Kč bez DPH (15 900 Kč vč. 20 % DPH)

Balíček Věrnostní systém slouží k evidenci zákazníků, poskytování plateb, přidělování bonusů, vyhodnocování návštěvnosti atd.

PŘÍLOHA P V: ODPISY

Název majetku:	Vybavení posilovny
Vstupní cena:	1813193
Rok pořízení:	2011
Odpisová skupina:	2
Životnost:	5
Způsob odepisování:	Rovnoměrný
Technické zhodnocení - cena:	
Rok technického zhodnocení:	
Roční odpisová sazba v prvním roce:	11
Roční odpisová sazba v dalších letech:	22.25
Roční odpisová sazba pro zvýšenou vstupní cenu:	20

Pořadí	Rok	Zv.	Vstupní cena	Roční odpis	Oprávký celkem	Zůstatková cena na konci
1	2011	-	1.813.193,00	199.452,00	199.452,00	1.613.741,00
2	2012	-	1.813.193,00	403.436,00	602.888,00	1.210.305,00
3	2013	-	1.813.193,00	403.436,00	1.006.324,00	806.869,00
4	2014	-	1.813.193,00	403.436,00	1.409.760,00	403.433,00
5	2015	-	1.813.193,00	403.433,00	1.813.193,00	0,00

PŘÍLOHA P VI: ROZVAHA

v Kč	2011
AKTIVA CELKEM	2 811 000
Stálá aktiva (Dlouhodobý majetek)	2 771 542
Dlouhodobý nehmotný majetek	90 900
Zřizovací výdaje	15 000
Software	15 900
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	60 000
Dlouhodobý hmotný majetek	2 680 642
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	2 630 642
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	50 000
Dlouhodobý finanční majetek	0
Oběžná aktiva	39 458
Zásoby	29 700
Zboží	29 700
Dlouhodobé pohledávky	0
Krátkodobé pohledávky	0
Finanční majetek	9 758
Účty v bankách	9 758
PASIVA CELKEM	2 811 000
Vlastní kapitál	2 811 000
Základní kapitál	2 811 000
Kapitálové fondy	0
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ost. fondy ze zisku (Fondy ze zisku)	0
Výsledek hospodaření minulých let	0
Cizí zdroje	0
Rezervy	0
Dlouhodobé závazky	0
Krátkodobé závazky	0
Bankovní úvěry a výpomoci	0
Časové rozlišení	0

PŘÍLOHA P VII: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT

v Kč	2011	2012
Tržby za služby a zboží	881 836	4 177 865
Výkonová spotřeba	204 600	818 400
Spotřeba materiálu energie	24 600	98 400
Služby	180 000	720 000
Přidaná hodnota	677 236	3 359 465
Osobní náklady	524 310	2 307 240
Mzdové náklady (vč. všech odvodů)	524 310	2 307 240
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	199 452	403 436
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	0
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	0
Ostatní provozní náklady	45 000	240 000
Provozní výsledek hospodaření	-91 526	408 789
Výsledek hospodaření z finančních operací	0	0
Daň z příjmů za běžnou činnost	0	77 670
-splatná	0	77 670
-odložená	0	0
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-91 526	331 119
Mimořádné výnosy	0	0
Mimořádné náklady	0	0
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0
-splatná	0	0
-odložená	0	0
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0
Převod podílu na VH společníkům		
Výsledek hospodaření za účetní období	-91 526	331 119
Výsledek hospodaření před zdaněním	-91 526	408 789

PŘÍLOHA P VIII: PREDIKCE KALKULACÍ TRŽEB

Ekonomika provozu	Posilovna		Skupinová cvičení		Solární louka		Masáž. křesla	Bar	<p>Průměrné tržby na zákazníka jsou max. a min. ceny za vstup. (pozn. permanentky nebyly v tomto systému brány v potaz).</p> <p>Průměrné variabilní náklady na zákazníka byly získány na základě propočtů kalkulujících s cenou energie (5 Kč/kWh, vč. DPH) a vodného a stočného (70,56 Kč/m³, vč. DPH – Veolia Olomouc).</p> <p>Průměrné počty příchozích zákazníků (za den) byly odhadnuty na základě materiálů obdobné společnosti. V tomto parametru lze sledovat i sezónní výkyvy návštěvnosti.</p>											
	max.	min.	max.	min.	max.	min.	Ø	Ø												
rozmezí							Ø	Ø												
Ø tržby na zákazníka	88	66	79	53	200	130	20	39												
Ø variabilní náklady na zákazníka	11		16		13		3	24												
částka na úhradu fixních nákladů + zisk na zákazníka	77	55	63	37	187	117	17	15												
									Účel	Posilovna		Skupinová cvičení		Solární louka		Masáž. křesla	Bar	CELKEM		
Období	Posilovna	Skupinová cvičení	Solární louka	Masážní křesla	Bar	max.	min.	max.		min.	max.	min.	Ø	Ø	max.	min.	Ø			
Říjen 2011						tržby	100 936	75 702	105 307	70 982	18 600	12 090	4 960	30 225	260 028	193 959	226 994			
Ø počet zákazníků	37	43	3	8	25	VN	12 617		21 328		1 209		744	18 600	54 498		54 498			
počet dnů v měsíci	31					FNZ	88 319	63 085	83 979	49 654	17 391	10 881	4 216	11 625	205 530	139 461	172 496			
Listopad 2011						tržby	129 360	97 020	149 310	100 643	48 000	31 200	6 600	42 120	375 390	277 583	326 486			
Ø počet zákazníků	49	63	8	11	36	VN	16 170		30 240		3 120		990	25 920	76 440		76 440			
počet dnů v měsíci	30					FNZ	113 190	80 850	119 070	70 403	44 880	28 080	5 610	16 200	298 950	201 143	250 046			
Prosinec 2011						tržby	125 488	94 116	139 593	94 093	68 200	44 330	4 340	41 106	378 727	277 985	328 356			
Ø počet zákazníků	46	57	11	7	34	VN	15 686		28 272		4 433		651	25 296	74 338		74 338			
počet dnů v měsíci	31					FNZ	109 802	78 430	111 321	65 821	63 767	39 897	3 689	15 810	304 389	203 647	254 018			
ROK 2011	132	163	22	26	95	Ø tržby za den											1 014 145	749 527	881 836	
	počet dnů		92			9 585														

						Účel	Posilovna		Skupinová cvičení		Solární louka		Masážní křesla	Bar	CELKEM		
Období	Posilovna	Skupinová cvičení	Solární louka	Masážní křesla	Bar		max.	min.	max.	min.	max.	min.	Ø	Ø	max.	min.	Ø
Leden 2012						tržby	152 768	114 576	215 512	145 266	99 200	64 480	4 960	47 151	519 591	376 433	448 012
Ø počet zákazníků	56	88	16	8	39	VN	19 096		43 648		6 448		744	29 016	98 952		98 952
počet dnů v měsíci	31					FNZ	133 672	95 480	171 864	101 618	92 752	58 032	4 216	18 135	420 639	277 481	349 060
Únor 2012						tržby	137 808	103 356	190 153	128 173	75 400	49 010	4 060	41 847	449 268	326 446	387 857
Ø počet zákazníků	54	83	13	7	37	VN	17 226		38 512		4 901		609	25 752	87 000		87 000
počet dnů v měsíci	29					FNZ	120 582	86 130	151 641	89 661	70 499	44 109	3 451	16 095	362 268	239 446	300 857
Březen 2012						tržby	155 496	116 622	213 063	143 615	68 200	44 330	5 580	43 524	485 863	353 671	419 767
Ø počet zákazníků	57	87	11	9	36	VN	19 437		43 152		4 433		837	26 784	94 643		94 643
počet dnů v měsíci	31					FNZ	136 059	97 185	169 911	100 463	63 767	39 897	4 743	16 740	391 220	259 028	325 124
Duben 2012						tržby	126 720	95 040	220 410	148 568	48 000	31 200	4 800	39 780	439 710	319 388	379 549
Ø počet zákazníků	48	93	8	8	34	VN	15 840		44 640		3 120		720	24 480	88 800		88 800
počet dnů v měsíci	30					FNZ	110 880	79 200	175 770	103 928	44 880	28 080	4 080	15 300	350 910	230 588	290 749
Květen 2012						tržby	117 304	87 978	205 716	138 663	43 400	28 210	3 720	45 942	416 082	304 513	360 298
Ø počet zákazníků	43	84	7	6	38	VN	14 663		41 664		2 821		558	28 272	87 978		87 978
počet dnů v měsíci	31					FNZ	102 641	73 315	164 052	96 999	40 579	25 389	3 162	17 670	328 104	216 535	272 320
Červen 2012						tržby	100 320	75 240	170 640	115 020	24 000	15 600	3 000	37 440	335 400	246 300	290 850
Ø počet zákazníků	38	72	4	5	32	VN	12 540		34 560		1 560		450	23 040	72 150		72 150
počet dnů v měsíci	30					FNZ	87 780	62 700	136 080	80 460	22 440	14 040	2 550	14 400	263 250	174 150	218 700

Červenec 2012						tržby	87 296	65 472	90 613	61 078	18 600	12 090	1 860	33 852	232 221	174 352	203 286	
Ø počet zákazníků	32	37	3	3	28	VN	10 912		18 352		1 209		279	20 832	51 584		51 584	
počet dnů v měsíci	31					FNZ	76 384	54 560	72 261	42 726	17 391	10 881	1 581	13 020	180 637	122 768	151 702	
Srpen 2012						tržby	81 840	61 380	66 360	44 730	12 000	7 800	1 200	31 590	192 990	146 700	169 845	
Ø počet zákazníků	31	28	2	2	27	VN	10 230		13 440		780		180	19 440	44 070		44 070	
počet dnů v měsíci	30					FNZ	71 610	51 150	52 920	31 290	11 220	7 020	1 020	12 150	148 920	102 630	125 775	
Září 2012						tržby	114 576	85 932	166 532	112 251	37 200	24 180	5 580	45 942	369 830	273 885	321 858	
Ø počet zákazníků	42	68	6	9	38	VN	14 322		33 728		2 418		837	28 272	79 577		79 577	
počet dnů v měsíci	31					FNZ	100 254	71 610	132 804	78 523	34 782	21 762	4 743	17 670	290 253	194 308	242 281	
Říjen 2012						tržby	134 640	100 980	199 080	134 190	66 000	42 900	6 600	50 310	456 630	334 980	395 805	
Ø počet zákazníků	51	84	11	11	43	VN	16 830		40 320		4 290		990	30 960	93 390		93 390	
počet dnů v měsíci	30					FNZ	117 810	84 150	158 760	93 870	61 710	38 610	5 610	19 350	363 240	241 590	302 415	
Listopad 2012						tržby	133 672	100 254	210 614	141 965	80 600	52 390	8 060	49 569	482 515	352 238	417 376	
Ø počet zákazníků	49	86	13	13	41	VN	16 709		42 656		5 239		1 209	30 504	96 317		96 317	
počet dnů v měsíci	31					FNZ	116 963	83 545	167 958	99 309	75 361	47 151	6 851	19 065	386 198	255 921	321 059	
Prosinec 2012						tržby	118 800	89 100	184 860	124 605	90 000	58 500	4 800	45 630	444 090	322 635	383 363	
Ø počet zákazníků	45	78	15	8	39	VN	14 850		37 440		5 850		720	28 080	86 940		86 940	
počet dnů v měsíci	30					FNZ	103 950	74 250	147 420	87 165	84 150	52 650	4 080	17 550	357 150	235 695	296 423	
ROK 2012	546	888	109	89	432	Ø tržby za den										4 824 190	3 767 235	4 177 865
	počet dnů		365			11 446												