

Otevření nové provozovny: fitness a wellness centrum

Bc. Martina Rišková

Diplomová práce
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Martina Rišková**
Osobní číslo: **M200181**
Studijní program: **N0413A050023 Ekonomika podniku a podnikání**
Specializace: **Podnikání a ekonomika podniku**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Otevření nové provozovny: fitness a wellness centrum**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky a vypracujte literární rešerši z oblasti podnikání a tvorby podnikatelského plánu.

II. Praktická část

- Proveďte průzkum trhu a analýzu podnikatelského prostředí.
- Zhodnoťte výsledky analýzy a vypracujte podnikatelský záměr otevření nové provozovny v oblasti fitness a wellness.
- V navrženém projektu zpracujte analýzu možných rizik, nákladovou a časovou analýzu, identifikujte nedostatky a vytvořte finanční plán.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Jazyk zpracování: Slovenština

Seznam doporučené literatury:

ABRAMS, Rhonda. *Successful business plan: secrets & strategies*. 7th edition. Palo Alto, California: PlanningShop, 2019, 444 s. ISBN 978-1-933895-82-6.

COLWELL, Ken. *Starting a business quickstart guide: the simplified beginner's guide to launching a successful small business, turning your vision into reality and achieving your entrepreneurial dream*. Albany, NY: ClydeBank Business, 2019, 274 s. ISBN 978-1-945051-82-1.

ČERVENÝ, Radim. *Business plán: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2014, 211 s. ISBN 978-80-7400-511-4.

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

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

Vedoucí diplomové práce: Ing. Šárka Papadaki, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: 11. února 2022
Termín odevzdání diplomové práce: 27. dubna 2022

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské 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 obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou 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. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně, 06. 05. 2022

Jméno a příjmení: Martina Rišková

.....
PODPIS DIPLOMANTA

ABSTRAKT

Predmetom diplomovej práce je otvorenie novej prevádzky: fitness a wellness centrum. Špecializuje sa na konkrétny projekt, ktorý je súčasťou rozvojových aktivít obce Kúty. Práca sa skladá z teoretickej a praktickej časti. Teoretická časť obsahuje potrebné znalosti, ktoré slúžia ako podklad pre vypracovanie podnikateľského plánu. Vysvetľujú sa základné pojmy z oblasti podnikania, právne formy podnikania, analýzy podnikového prostredia a štruktúra podnikateľského a finančného plánu. Praktická časť je rozdelená na analytickú a projektovú. Analytická časť popisuje prieskum formou dotazníka, na základe ktorého sa vykonala PEST analýza, Porterov model piatich síl, analýza formou modelu Lean canvas a SWOT analýza. Na základe poznatkov z teoretickej a analytickej časti bola vytvorená projektová časť, ktorá obsahuje informácie o projekte, finančný plán a zhodnotenie projektu. Projektová časť je zakončená časovou a rizikovou analýzou a odporúčaniami pre danú spoločnosť.

Kľúčové slová: podnikanie, podnik, analýza podniku, finančná analýza, podnikateľský plán

ABSTRACT

The subject of the diploma thesis is opening of a new service: fitness and wellness centre. It specializes in a specific project, which is part of the development action plan of the municipality of Kúty. The thesis consists of theoretical and practical part. The theoretical part contains the necessary and important expertise, which serves as a basis for developing a business plan. It explains the basic concepts of business, legal forms of business, analysis of the business environment and the structure of the business and financial plan. The practical part is divided into analytical and project. The analytical part consists of a survey in the form of a questionnaire and analysis of currently provided services in the market in the field of fitness and wellness. The pest analysis, Porter's five-force model, analysis in the form of the Lean canvas model and swot analysis were also used. Based on the knowledge from the theoretical and analytical part, a project part was created. The project part contains information about the project, financial plan and evaluation. The conclusion of the project part is written in the form of a time and risk analysis and recommendations for the company.

Keywords: business, enterprise, business analysis, financial analysis, business plan

Rada by som touto cestou poďakovala vedúcej mojej diplomovej práce Ing. Bc. Šárke Papadaki, Ph.D. za odborné vedenie, rady a pripomienky a hlavne za čas, ktorý mi venovala. Ďakujem aj môjmu manželovi a deťom za pevné nervy, výdrž a toleranciu, celej rodine za striedavú starostlivosť o deti a mojím úžasným kamarátkam Soni a Márii, za všetko.

Prehlasujem, že odovzdaná verzia diplomovej práce a elektronická verzia nahraná do IS/STAG sú totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	9
CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE.....	10
I TEORETICKÁ ČASŤ.....	12
1 VYMEDZENIE ZÁKLADNÝCH POJMOV PODNIKANIA	13
1.1 PODNIKANIE.....	13
1.1.1 Právna úprava podnikania	14
1.1.2 Podnikateľ	14
1.1.3 Podnik	15
1.2 FORMY PODNIKANIA	18
1.2.1 Podnikanie fyzických osôb	18
1.2.2 Podnikanie právnických osôb	19
2 ANALÝZY PODNIKOVÉHO OKOLIA.....	21
2.1 PESTLE ANALÝZA.....	21
2.2 PORTEROV MODEL.....	22
2.3 LEAN CANVAS	23
2.4 SWOT ANALÝZA	26
3 PODNIKATEĽSKÝ PLÁN.....	28
3.1 ÚČEL A ZÁSADY PODNIKATEĽSKÉHO PLÁNU	28
3.2 ŠTRUKTÚRA PODNIKATEĽSKÉHO PLÁNU.....	29
3.3 MARKETINGOVÝ PLÁN	30
3.4 ANALÝZA TRHU.....	32
4 FINANČNÝ PLÁN.....	35
4.1 ROZPOČET	35
4.2 VÝKAZ ZISKOV A STRÁT	36
4.3 SÚVAHA	37
4.4 CASH FLOW	37
4.5 RIADENIE RIZIKA	38
5 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI.....	40
II PRAKTICKÁ ČASŤ.....	41
6 ANALÝZA PODNIKATEĽSKÉHO ZÁMERU	42
6.1 PESTLE ANALÝZA.....	43
6.2 DOTAZNÍKOVÝ PRIESKUM	46
6.2.1 Vyhodnotenie výskumných otázok	51
6.2.2 Vyhodnotenie dotazníka.....	51
6.3 PORTEROV MODEL.....	53

6.3.1	Riziko vstupu potencionálnych konkurentov	53
6.3.2	Rivalita medzi existujúcimi konkurentmi	53
6.3.3	Vyjednávacia sila kupujúcich	56
6.3.4	Vyjednávacia sila dodávateľov	57
6.3.5	Hrozby substitučných výrobkov	57
6.4	LEAN CANVAS	58
7	ZHRNUTIE ANALYTICKEJ ČASTI	60
8	PROJEKTOVÁ ČASŤ.....	62
8.1	OBCENÝ PODNIK KÚTY S. R. O.	62
8.1.1	Popis spoločnosti.....	62
8.2	POSLANIE, VÍZIA A CIELE PROJEKTU	63
9	ZRIADENIE PREVÁDZKY	64
9.1	STAVEBNÉ PRÁCE – PRÍPRAVA BUDOVY	64
9.2	NÁKUP ZARIADENÍ A PRÍSLUŠENSTVA	65
9.3	PLÁN ČINNOSTI PREVÁDZKY	67
10	MARKETINGOVÝ PLÁN.....	69
10.1	MARKETINGOVÁ KOMUNIKÁCIA	69
10.2	MARKETINGOVÉ CIELE	70
11	FINANČNÝ PLÁN OTVORENIA NOVEJ PREVÁDZKY	71
11.1	ZAKLADATEĽSKÝ ROZPOČET	71
11.2	PLÁN VÝNOSOV	73
11.3	PLÁN NÁKLADOV	76
11.4	VÝSLEDOK HOSPODÁRENIA.....	76
11.5	NÁVRATNOSŤ INVESTÍCIE.....	77
12	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	79
13	ANALÝZA RIZÍK	80
14	SWOT ANALÝZA	82
15	ZHRNUTIE PROJEKTOVEJ ČASTI.....	85
16	ZHODNOTENIE PROJEKTU	87
	ZÁVER	89
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	90
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....	95
	ZOZNAM OBRÁZKOV	96
	ZOZNAM TABULIEK	97
	ZOZNAM GRAFOV	98
	ZOZNAM PRÍLOH.....	99

ÚVOD

Po podnikaní túži veľa ľudí. Chceli by byť pánmi svojho času a popritom zarábať rozprávkové peniaze. Je to však veľmi zidealizovaný obraz a u drvivej väčšiny ľudí skončí len pri chcení. Dôležité je uvedomiť si, že podnikanie so sebou nenesie len výhody, ale prináša aj rôzne riziká. Pred začiatkom podnikania je potrebné mať zostavený podnikateľský plán, z ktorého bude zrejmý predmet podnikania, odhad reálnych výnosov a nákladov. Jeho neoddeliteľnou súčasťou je určenie potreby štartovacieho kapitálu. Na základe dobre zostaveného podnikateľského plánu sa dá zistiť, či je projekt životaschopný a či existujú nejaké riziká, ktoré ho môžu v budúcnosti ohroziť.

„Najlepší spôsob, ako začať, je prestať rozprávať a začať konať“ Walt Disney. Tento citát vystihuje podstatu podnikania a zároveň býva často aj mottom pre ľudí, ktorí sa rozhodli vykročiť vpred zdravému životnému štýlu.

Diplomová práca je rozdelená na teoretickú a praktickú časť. Člení sa na pätnásť hlavných kapitol, ktoré sa rozčleňujú na podkapitoly. Predkladaná práca podáva obraz o investičnom zámere zriadenia fitness a wellness centra. V teoretickej časti je urobená literárna rešerš, ktorá objasňuje rôzne pojmy používané v jednotlivých častiach diplomovej práce.

Praktická časť sa delí na analytickú a projektovú. Analytická časť zahŕňa analýzy na zhodnotenie vnútorného a vonkajšieho okolia podniku. Projektová časť využíva tieto analýzy na tvorbu podnikateľského plánu. Na záver je podnikateľský plán zhodnotený z pohľadu nákladov, času a rizík.

Pracovala som s množstvom údajov, z ktorých boli užitočné len niektoré. Získané informácie sme vyseletovali, zredukovali a usporiadali. Údaje sme našťudovali, oboznámili sa s nimi, aby sme pochopili daný projekt. Výsledkom bol súbor dát, ktoré sme následne mohli ďalej spracovať. Primárne dáta na kalkulácie sme získali z podkladov od oslovených firiem. Pracovali sme i s formálnymi dokumentami, ako sú nariadenia, zákony a odborná literatúra. Problematike zakladania nových spoločností alebo prevádzok sa venujú aj rôzne agentúry a komerčné spoločnosti, ktoré vedia zhotoviť analýzy podnikateľského prostredia, podnikateľský a finančný plán na mieru podľa požiadaviek klienta.

Predkladaná diplomová práca má slúžiť ako pomocný materiál pri schvaľovaní projektu fitness a wellness v Kútoch. Môže byť podnetom na zvýšenie kvality života v obci a podporu cestovného ruchu. Mohla by byť zároveň aj výzvou pre občanov k zdravému životnému štýlu, aktívnemu odpočinku a relaxu.

CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE

Hlavným cieľom diplomovej práce „Otvorenie novej prevádzky: fitness a wellness centrum“ je zhromaždiť teoretické poznatky k spracovaniu investičného zámeru obce Kúty a pomocou vybraných analytických metód spracovať podnikateľský plán.

Vedľajšími cieľmi práce sú:

- určenie a zhodnotenie vplyvov pôsobiacich na firmu z mikroekonomického i makroekonomického pohľadu;
- kalkulácie;
- zhotovenie finančného plánu;
- vytvorenie plánu činnosti prevádzky;
- zhodnotenie rizík.

Vypracovaný projekt bude slúžiť ako pomocný materiál pre dozornú radu spoločnosti Obecný podnik Kúty, s. r. o. pri schvaľovaní tohto investičného zámeru.

Diplomová práca sa najprv zameriava spracovaním literárnej rešerše pre oblasť podnikania. Potom nasleduje analytická časť práce, ktorá je zložená z analýz podnikového okolia, a to: PESTLE analýza, SWOT analýza, Porterov model piatich síl a model Lean canvas. Na analytickú časť nadväzuje projektová časť, ktorej cieľom je spracovanie podnikateľského plánu. Na konci tejto časti sa nachádza posúdenie možných rizík a zhodnotenie navrhnutého podnikateľského plánu.

Výstupom práce je podporiť, alebo zamietnuť zamýšľaný investičný zámer. Výsledky, ktoré ovplyvňujú rozhodovanie boli získané nasledujúcimi metódami. V prvej časti práce prevažovalo využitie literárnej rešerše dostupných prameňov. Spracovanie analytickej časti sa opieralo o zhodnotenie makroekonomického a mikroekonomického okolia podniku. Na zistenie a zhodnotenie sily vonkajších vplyvov, ktoré môžu podnik ovplyvňovať bola použitá PESTLE analýza. Zistenie preferencií potencionálnych zákazníkov je realizované dotazníkovým prieskumom. Pomocou Porterovho modelu piatich síl je urobená analýza konkurenčného prostredia. Na vyhodnotenie podnikateľského plánu je použitý model Lean canvas. SWOT analýzu sme použili na odhalenie silných a slabých stránok spoločnosti a na určenie potencionálnych hrozieb a príležitostí.

Vďaka týmto metódam bolo možné zanalyzovať podnikateľské prostredie spoločnosti Obecný podnik Kúty, s.r.o. Neoddeliteľnou súčasťou sú kalkulácie, cenotvorba, zakladateľský rozpočet vrátane plánu výnosov a nákladov, výpočet návratnosti investície, marketingový plán a analýza rizík. Začiatok prevádzkovania fitness a wellness centra v Kútoch je bližšie špecifikovaný v harmonograme uvedenom v kapitole, ktorá sa venuje časovej analýze. Získané výsledky boli použité v kapitole 16, kde nasledovalo ich zhodnotenie a odporúčania pre danú spoločnosť.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 VYMEDZENIE ZÁKLADNÝCH POJMOV PODNIKANIA

Dôležitým predpokladom úspešného podnikania je kvalifikácia, odbornosť, vodcovská schopnosť systematická cieľavedomá snaha. Zároveň je potrebné, aby mal podnikateľ základný kapitál, ktorý bude investovať do podniku, aby mohol začať podnikat'. Na začiatku podnikania musí podnikateľ vedieť čo, ako a pre koho bude vyrábať (Martinovičová a kol., 2014, s. 9)

Skôr ako popíšeme spôsoby a formy podnikania, zdefinujeme si základné pojmy. Podnikanie, podnik a podnikateľ sú spolu veľmi prepojení, ich definície sa vzájomne prelínajú.

1.1 Podnikanie

Podnikanie na Slovensku upravuje Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník. Podľa ustanovenia § 2 sa podnikaním rozumie *„sústavná činnosť vykonávaná samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku alebo na účel dosiahnutia merateľného pozitívneho sociálneho vplyvu, ak ide o hospodársku činnosť registrovaného sociálneho podniku podľa osobitného predpisu“* (Slovensko, Obchodný zákonník, 1991).

Holienka a kol. (2018) chápu podnikanie ako „prejav schopnosti a ochoty jednotlivcov, či už samých, v tímoch, v rámci alebo nad rámec existujúcich organizácií, vnímať a vytvárať nové ekonomické príležitosti a uvádzať svoje nápady na trh za prítomnosti neistoty a iných prekážok a rozhodovať o lokalizácii, forme a využití zdrojov a inštitúcií.

Z viacerých definícií sme sa však najviac stotožnili práve s definíciou podnikania od Aleny Daňkovej: „Ide o uskutočňovanie, realizáciu podnikavosti v praktickom živote“ (Daňková, 2015, s. 15).

Podnikanie sa vyznačuje viacerými dôležitými znakmi:

- Hlavným motívom je dosahovanie zisku.
- Zisk sa dosahuje pomocou uspokojovania potrieb zákazníkov. Je potrebné sledovať požiadavky, potreby a záujmy zákazníkov.
- Uspokojovanie potrieb zákazníkov je prostredníctvom predaja výrobkov a služieb na trhu, čím podnikateľ čelí riziku.

- Na začiatku podnikania je potrebné vložiť do podniku kapitál, a to buď vlastný alebo požičaný (Synek a kol., 2006, s. 3).

Za podnikanie možno všeobecne považovať uspokojovanie svojich potrieb a zároveň uspokojovanie potrieb zákazníkov. Na začiatku podnikania musí mať podnikateľ dobrý podnikateľský zámer, musí vedieť v akom smere chce podnikat', akú službu alebo produkt chce ponúkať tak, aby bol konkurencie schopný (Veber, Srpová, 2012, s. 55).

1.1.1 Právna úprava podnikania

Na Slovensku existuje niekoľko právnych predpisov, ktoré upravujú podmienky podnikania a podnikateľské činnosti. Základná charakteristika podnikania je vymedzená v Obchodnom zákonníku v § 2 ods. 1. Druhým dôležitým právnym predpisom upravujúcim podnikanie je živnostenský zákon, ktorý presne vymedzuje čo je a čo nie je živnosťou. Sú v ňom definované jednotlivé typy živností, uvádzajú sa tu podmienky pre vznik a zánik živnostenského oprávnenia a taktiež i práva a povinnosti podnikateľa (Slovensko, Obchodný zákonník, Živnostenský zákon).

1.1.2 Podnikateľ

Všeobecne je podnikateľ vnímaný ako osoba venujúca sa sústavne samostatnej ekonomickej činnosti, podnikaniu.

Podľa Obchodného zákonníka podnikateľom môžeme nazvať každú fyzickú osobu, ktorá:

- je zapísaná v obchodnom registri,
- podniká na základe živnostenského oprávnenia,
- podniká na základe iného ako živnostenského oprávnenia podľa osobitných predpisov (napr. advokáti, lekári),
- vykonáva poľnohospodársku výrobu a je zapísaná do evidencie podľa osobitného predpisu.

Na to, aby sa človek stal podnikateľom, by mal okrem iného spĺňať niekoľko charakteristík. Schopnosť presadiť sa, riadiť podnik, umenie inovovať, motivovať, vytvárať a využívať príležitosti na rozvoj výrobnjej a hospodárskej činnosti, orientovať sa v zložitých situáciách, schopnosť komunikovať, byť vzdelaný v určitom odbore, mať základy ekonómie, účtovníctva a práva (Papula, 2017, s. 20).

Začínajúci podnikateľ by mal byť cieľavedomý, húževnatý, spoločenský, nemal by sa báť prekážok a ľaknúť sa prvých komplikácií, mal by mať schopnosť čeliť riziku, nemal by sa vyhýbať komunikácii s klientami, zákazníkmi, prípadne so zamestnancami. Ak by nebol schopný jednať s odberateľmi alebo dodávateľmi, tak by jeho podnik nemal dlhú životnosť, alebo by nedosahoval požadovaný zisk (Veber a Srpová, 2012, s.55).

1.1.3 Podnik

Pre podnikateľa je podnik akýmsi potrebným zázemím na vykonávanie jeho činnosti. Vo všeobecnom poňatí je možné ho chápať ako komplex, v ktorom dochádza k zmene vstupov na výstupy.

Definícia podniku má mnoho podôb. Srpová a Řehoř vravia o podniku ako o ekonomicky a právne samostatnej jednotke, ktorá je založená za účelom podnikania. Ekonomická samostatnosť je spojená so zodpovednosťou vlastníkov za konkrétne výsledky podnikania. Právnu samostatnosťou podniku je možnosť vstupovať do právnych vzťahov s inými subjektami, možnosť uzatvárať zmluvy, z ktorých vyplývajú práva a povinnosti podniku. Ďalej podnik definujú ako súbor osobných, hmotných a nehmotných zložiek podnikania (Srpová a Řehoř, 2010, s. 35).

Všetky podnikateľské subjekty sa vyznačujú určitými znakmi, ktoré je potrebné poznať pre správne riadenie a chod podniku. Medzi základné znaky podniku patrí:

- ekonomická samostatnosť,
- uspokojovanie cudzích potrieb,
- transformácie zdrojov na produkt,
- prijatie vlastného rizika,
- právna subjektivita (Srpová a Řehoř, 2010, s. 35-36).

Veľký vplyv na podnik má aj jeho okolie, ktoré na neho môže pôsobiť pozitívne i negatívne. Výber lokality by mal byť nielen na základe spotrebiteľov, ale aj zdrojov. Zlé umiestnenie môže byť likvidačné. Najdôležitejšími prvkami okolia podniku sú geografické, sociálne, ekonomické, etické, ekologické, právne, politické, kultúrno – historické okolie podniku (Vochozka a Mulač, 2012, s. 85 - 86).

Typológia podniku

Na základe odporúčania Komisie Európskej únie (č. 96/280/EC) sa podniky rozdeľujú podľa veľkosti na:

- mikropodniky – do 9 zamestnancov a obrat do 2 mil. eur,
- malé podniky – počet zamestnancov v rozmedzí 10 – 49 a ročný obrat do 10 mil. eur,
- stredné podniky – majú 100 – 249 zamestnancov a ročný obrat do 50 mil. eur,
- veľké podniky – zamestnávajú nad 250 zamestnancov a obrat majú vyše 50 mil. eur
(Mulačová a Mulač, 2013, s. 16).

Podniky môžeme na základe ich charakteristických znakov (právna forma, veľkosť majetku, výška ročného obratu, počet zamestnancov, podnikateľský sektor, atď.) deliť na rôzne typy.

Martinovičová a kol. (2014, s. 20) delia podniky podľa sektorov na:

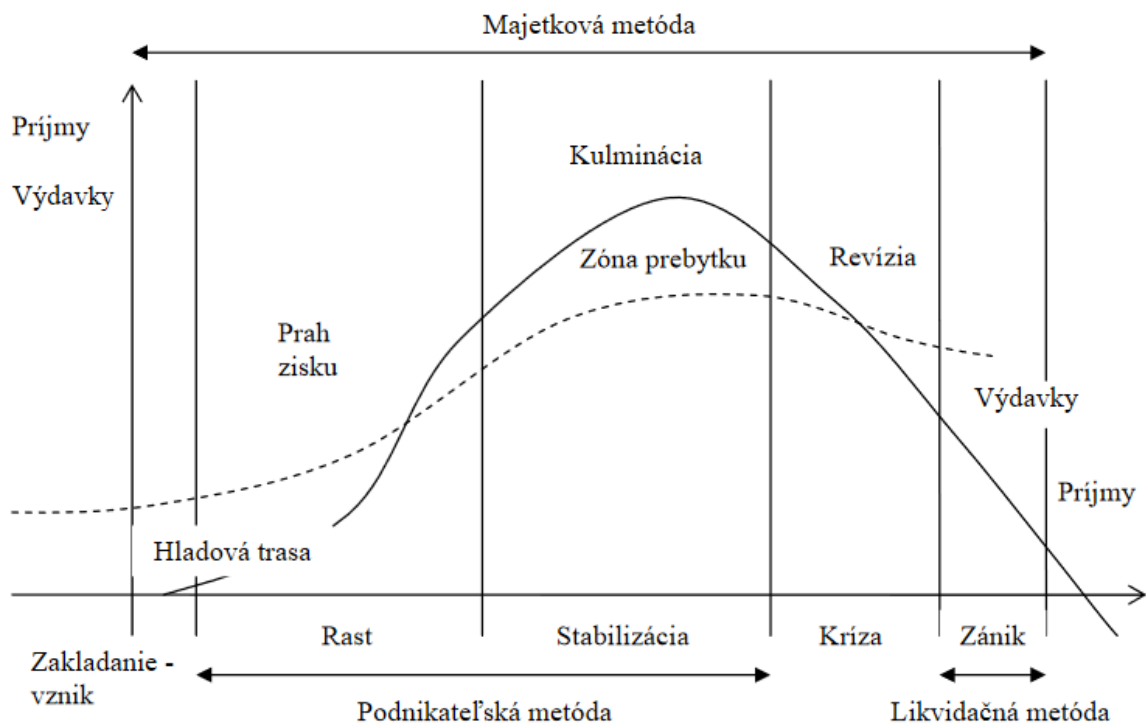
- verejný, súkromný, zmiešaný,
- primárny, sekundárny, terciárny,
- poľnohospodárstvo, priemysel, služby.

Podľa právnej formy rozdeľujú hore uvedení autori podniky takto:

- podnik jednotlivca,
- obchodné spoločnosti,
- družstvá,
- verejné podniky.

Životný cyklus podniku

Bez rozdielu veľkosti podniku, každá firma prechádza v priebehu svojho pôsobenia na trhu rôznymi štádiami vývoja. Tento proces sa nazýva životný cyklus podniku. Pozostáva z rôznych fáz (založenie, rast, stabilizácia, kríza a zánik), ktorými podnik môže, ale aj nemusí počas svojho fungovania prechádzať. Pre začínajúce podniky je veľmi dôležité zvládnuť prvú fázu a vyvarovať sa tak krízovým situáciám v priebehu rastu (Srpková a Řehoř, 2010, s. 41 - 42).



Obrázok 1: Priebeh životného cyklu podniku (Srповá a Řehoř, 2010, s. 42).

1. **Založenie** – prvá fáza životného cyklu podniku, ktorá sa zameriava na vznik spoločnosti aj jej hlavný cieľ. Častokrát je táto fáza veľmi chaotická, pretože sa najprv riešia problémy a znižujú možné riziká, ktoré by mohli ohrozovať chod podniku. Keď sa produkt alebo služba uchyťí, podnik vstupuje do fázy rastu (Neumannová a kol., 2007, s. 63).
2. **Rast** – táto fáza nastáva naštartovaním krivky príjmov, ktorá by mala byť strmá a čo najskôr by mala preťať krivku výdavkov. Typické pre rast podniku je to, že sa podnik prebojuje na trhu, postupne zvyšuje svoj obrat a rastie (Kupkovič, 2003, s. 53).
3. **Stabilizácia** – v tejto fáze dosiahol podnik optimálnu veľkosť. Podnik svojou starostlivosťou o zákazníkov a zamestnancov, pravidelnými inováciami a správnym vedením dosahuje výborné výsledky. V tejto fáze je dôležité dbať na finančné zdravie podniku (Martinovičová, 2006, s. 17).
4. **Kríza** – je prirodzenou účasťou cyklu podniku. Nie je možné jej úplne zabrániť. Častokrát sa nedá predvídať. Svojimi negatívnymi účinkami môže vážne narušiť chod a rovnováhu podniku, ba dokonca môže ohroziť jeho existenciu. Včasné rozpoznanie príčin krízy a následne ich správne odstránenie môže pomôcť podniku udržať (Kováč, 2003).

5. **Zánik** – do tejto fázy prejde podnik, ak žiadna forma záchrany nebude účinná. Podnik môže zaniknúť transformáciou, fúziou alebo preventívnou likvidáciou. Materiálne podnik zaniká z týchto dôvodov: splnením cieľa, uplynutím doby založenia, dobrovoľným rozhodnutím podnikateľa, súdnym rozhodnutím, likvidáciou, konkurzom, úmrtím podnikateľa (Euroekonóm.sk, 2015).

1.2 Formy podnikania

Pred začiatkom podnikania je nutné zvážiť aká forma podnikania bude pre nás najvhodnejšia. Najjednoduchšou formou podnikania je živnosť. Okrem zákonných povinností nie je potrebný pri začiatku žiadny veľký kapitál, tak ako je to v prípade zakladania obchodných spoločností.

1.2.1 Podnikanie fyzických osôb

Pod pojmom fyzická osoba sa rozumie živá ľudská bytosť, človek. Definícia fyzickej osoby nie je presne legislatívne vymedzená. Fyzická osoba v podstate vzniká narodením, keď nadobudne spôsobilosť na práva a povinnosti. Spôsobilosť na právne úkony nadobúda až dovŕšením plnoletosti. Podnikanie fyzických osôb upravuje viacero právnych predpisov, kde sa fyzická osoba – podnikateľ nazýva samostatne zárobkovo činnou osobou.

Samostatne zárobkovo činná osoba môže na Slovensku vykonávať podnikateľskú činnosť viacerými spôsobmi, ktoré sú definované v živnostenskom zákone:

- **Živnosť** - forma podnikania, ktorá sa vykonáva na základe živnostenského oprávnenia. Presná definícia živnosti je uvedená v živnostenskom zákone. Pre vznik živnostenského oprávnenia je nutné splniť niekoľko podmienok. Jednou z nich je vek nad 18 rokov, bezúhonnosť, spôsobilosť na právne úkony. Živnosť sa môže vykonávať na základe ohlásenia na príslušnom jednotnom kontaktnom mieste (Okresný úrad, odbor živnostenského podnikania). Vtedy sa jedná o ohlasovaciu živnosť. Ďalšou formou vykonávania živnosti je na základe koncesie, ktorá je úradným povolením na vykonávanie koncesovanej živnosti, ako napr. taxislužba, zmenáreň, prevádzkovanie strelnice, prevádzkovanie pohrebiska, atď. Živnostenský zákon pozná tri druhy živností:

1. voľné – všetky, ktoré nie sú viazané a remeselné uvedené v prílohách č. 1 a 2 živnostenského zákona. Okrem všeobecných zákonných povinností na zriadenie sa nevyžaduje žiadna odborná spôsobilosť, ani dĺžka praxe.

2. viazané – špecifický druh činností. Vyžaduje sa pri nich aj iná ako odborná spôsobilosť. Napr. vykonávanie trhacích prác si vyžaduje oprávnenie strelmajstra, vek 21 rokov alebo oprávnenie technického vedúceho odstrelu a vek nad 24 rokov. Zoznam všetkých viazaných živností je uvedený v prílohe č. 2 živnostenského zákona.
- **remeselné** – na ich prevádzkovanie je potrebné splniť odbornú spôsobilosť získanú vyučením sa v danom odbore a preukázať sa výučným listom alebo iným dokladom o riadnom ukončení daného študijného oboru. Ak túto podmienku nesplní, môže prevádzkovať tento druh živnosti prostredníctvom zodpovedného zástupcu. Zoznam remeselných živností je uvedený v prílohe č. 1 živnostenského zákona, patrí sem napr. murárstvo, zámočníctvo, stolárstvo, kozmetické služby, manikúra, kaderníctvo.
 - **Slobodné povolanie** - činnosť, ktorá sa vykonáva na základe samostatných predpisov. Sú to slobodné povolania ako psychológ, advokát, notár, znalec, veterinár, lekár, umelec, alebo ostatné činnosti, napr.: podnikanie v oblasti dopravy, lesníctva, banskej činnosti, hazardných hier, prevádzkovanie bánk, poisťovní a doplnkového dôchodkového sporenia.
 - **Samostatne hospodáriaci roľník** – podnikateľ, ktorý sa zaoberá poľnohospodárskou výrobou vrátane hospodárenia v lesoch a na vodných plochách (Slovensko, Živnostenský zákon, 1991).

U fyzických osôb sa najviac využíva forma podnikania prostredníctvom živnostenského oprávnenia. Táto forma je najjednoduchšia a aj finančne najvýhodnejšia. Ak má podnikateľ v pláne založiť si niektorú zo živností, vie si všetko vybaviť na jednom mieste, v jeden deň. Potrebuje k tomu (okrem základných zákonných povinností) len občiansky preukaz a financie na zaplatenie správneho poplatku. V prípade voľnej živnosti je momentálne poplatok za jednu činnosť 5,00 EUR. Viazaná živnosť je v súčasnosti spoplatnená výškou 15,00 EUR, ale je ešte podmienená preukázaním sa odbornej spôsobilosti a dĺžkou praxe (Slovensko, Živnostenský zákon, 1991).

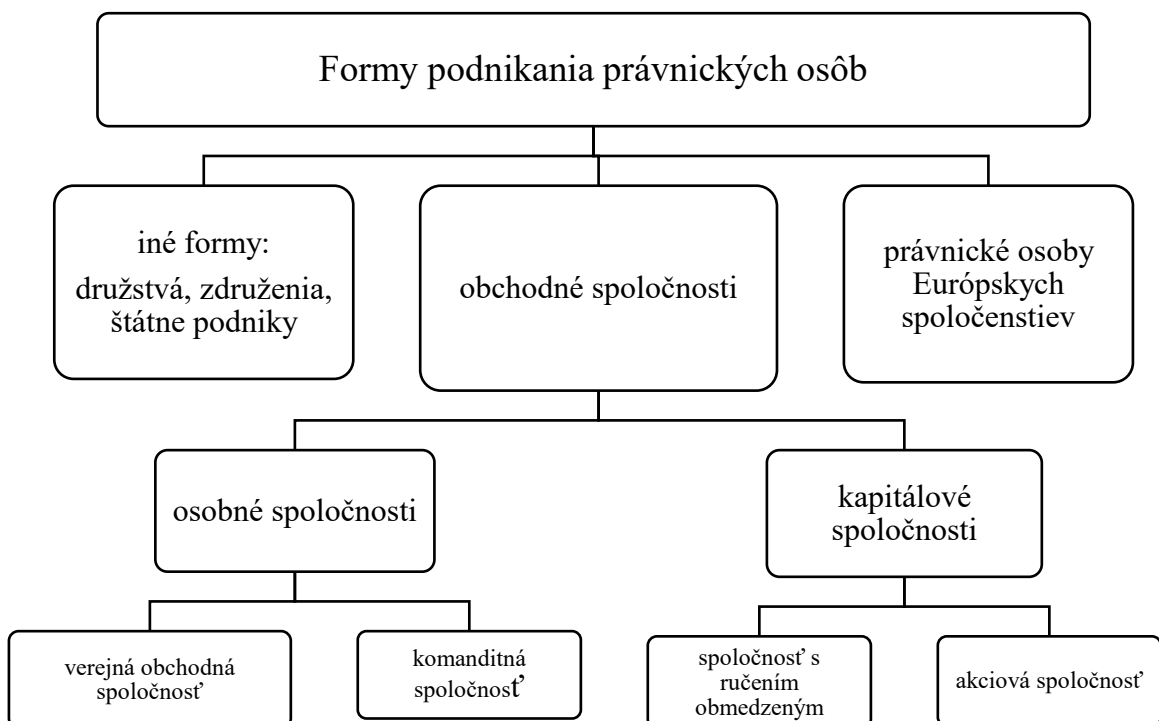
1.2.2 Podnikanie právnických osôb

- Právnickou osobou je neživotný subjekt. Vzniká dňom zriadenia, spravidla zakladateľskou listinou alebo inou písomnou zmluvou, na základe ktorej musí byť

zapísaná v príslušnom registri. Väčšinou sa jedná o spoločnosť alebo organizáciu (Slovensko, Obchodný zákonník, 1991).

Poznáme rôzne formy podnikania právnických osôb:

- Obchodné spoločnosti – spoločnosť s ručením obmedzeným, akciová spoločnosť, verejná obchodná spoločnosť, komanditná spoločnosť.
- Iné formy – družstvo, štátny podnik, záujmové združenia.
- Právnické osoby zriadené podľa práva Európskych spoločenstiev (Slovensko, Obchodný zákonník, 1991).



Obrázok 2: Formy podnikania právnických osôb (Slovensko, Obchodný zákonník, 1991).

Najvyužívanejšou formou podnikania u právnických osôb je spoločnosť s ručením obmedzeným. Zakladá sa podpísaním zakladateľskej listiny. Môže ju založiť jeden alebo viacero spoločníkov. Spoločníci ručia za záväzky spoločnosti obmedzene do výšky vkladu. Minimálna hodnota základného imania je 5 000,00 EUR. Spoločnosť s ručením obmedzeným vzniká zápisom do obchodného registra (Slovensko, Obchodný zákonník, 1991).

2 ANALÝZY PODNIKOVÉHO OKOLIA

Predtým ako sa rozhodneme založiť spoločnosť je potrebné vykonať rôzne analýzy a pripraviť podnik na všetky situácie, ktoré by mohli v budúcnosti nastať. Podľa typu základaného podniku sa odvíja druh použitej analýzy. Rôzne analytické techniky slúžia na identifikáciu vzťahov s okolím, vrátane mikro a makro prostredia, konkurenčnej sily, ale aj na analýzu potenciálu podniku.

Poznáme viacero druhov analýz, ktoré sa rôzne odlišujú. Jedným z nich je rozdelenie na základe vnútorných a vonkajších podmienok. Na zabezpečenie kompaktnosti analýzy a zníženie rizika vynechania významného faktoru je odporúčané využiť analytické nástroje, prípadne vychádzať z určitých príkladov alebo schém (Koráb a kol., 2007, s.47).

Medzi najznámejšie analýzy, ktoré sa vykonávajú u novo zakladaných podnikov patrí SWOT analýza. Dokáže zhodnotiť zakladaný podnik aj konkurenciu. Ďalšou možnosťou je použitie Porterovho modelu piatich síl. Model Lean canvas častokrát slúži ako prvá orientácia podnikateľa. Jeho výhodou je krátky čas potrebný k jeho realizácii, ale aj dopredu definovaná štruktúra otázok, ktoré podnikateľovi môžu pomôcť s objasnením podnikateľského zámeru. V neposlednom rade je potrebné vypracovať aj finančnú analýzu podniku s cieľom posúdiť ekonomické hľadisko a vymedziť riziká, ktoré by mohli v danom odbore nastať.

Analýzy popísané v nasledujúcich častiach budú využité aj v praktickej časti.

2.1 PESTLE analýza

Názov PEST tvoria prvé písmená zo slov: Political (politický), Economic (ekonomický), Social (sociálny), Technological (technologický). Ide o analýzu makroprostredia a jej hlavným cieľom je zistiť ako štatistické dáta a trendy pôsobia na budúci vývoj. Úsilím tejto analýzy je:

- identifikácia všetkých vplyvov, ktoré pôsobia na podnikanie firmy,
- hodnotenie týchto vplyvov a výber významných vplyvov,
- zistiť intenzitu pôsobenia vplyvov a odhad trendov,
- posúdiť časový horizont. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 45)

Metóda PEST sa postupne rozšírila o ďalšie faktory, a tak vznikla PESTLE analýza. Boli pridané legislatívne a ekologické faktory.

Politické faktory – politika zdanenia, sociálna politika, antimonopolné opatrenia, legislatíva podnikateľského sektoru, liberalizácia zahraničných vzťahov, atď.

Ekonomické faktory – hospodárska politika vlády, fázy ekonomického cyklu, úroveň ekonomiky, disponibilné zdroje ekonomiky, charakter ekonomiky, atď.

Sociálne faktory – rozdeľovanie príjmov v spoločnosti, historické pozadie, veková, pohlavná a náboženská štruktúra, vzdelávacia sústava, množstvo a kvalita pracovnej sily.

Technologické faktory – investície na vedu a výskum, rýchlosť morálneho zastarania, množstvo a dostupnosť informácií, nové pracovné postupy a metódy, atď.

Legislatívne faktory – zákony, právne normy, vyhlášky, štátna regulácia hospodárstva, atď.

Ekologické faktory – ochrana životného prostredia, zmena klimatických podmienok, udržateľný rozvoj, recyklácia, obnoviteľné zdroje energie, atď. (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 11-15)

2.2 Porterov model

Porterov model piatich síl slúži k analýze konkurencie spoločnosti, ako k existujúcej, tak aj k potencionálnej. Pomocou piatich oblastí hrozieb sú analyzované bariéry vstupu na trh, hrozby zo strany konkurencie, vyjednávací sila odberateľov aj dodávateľov a hrozby substitučných výrobkov. Celková analýza by mala podniku zistiť, aké existujú na trhu hrozby a príležitosti. Tieto sily potom môžu pôsobiť každá zvlášť alebo súbežne. Záleží na skúmanom odvetví trhu. Podľa Srpovej pomáha Porterov model piatich síl predovšetkým k analýze mikroprostredia. Obsahuje tieto sily:

- riziko vstupu potencionálnych konkurentov,
- rivalita medzi existujúcimi konkurentmi,
- vyjednávací sila kupujúcich,
- vyjednávací sila dodávateľov,
- hrozby substitučných výrobkov (Srpová, 2011, s. 165).

Konkurenčné prostredie na trhu ovplyvňuje veľké množstvo faktorov. Počet konkurentov ovplyvňuje rozhodnutie spoločnosti pre vstup na daný trh. Tvrdá konkurencia na trhu vedie k cenovým bojom, inováciám, reklamným vojnám a uvádzaniu nových výrobkov na trh, čo zároveň spôsobuje zvýšenie nákladov na podnikanie (Kotler a Keller, 2013, s. 270).

Rivalita medzi existujúcimi konkurentmi je podľa Srpovej (2011) ovplyvnená štruktúrou segmentu trhu, na ktorý chceme vstúpiť. Či sa v danom sektore nachádzajú konkurenti s veľkým podielom na trhu, predovšetkým monopol alebo oligopol. Medzi ďalší faktor, ktorý ovplyvňuje rivalitu, sú podmienky dopytu, kedy je rozhodujúce, či sa zvyšuje celkový počet zákazníkov, ktorí majú o dané produkty záujem, alebo či súčasní zákazníci začnú nakupovať väčší objem produktov ako doteraz. Najväčšia rivalita medzi konkurenciou býva v oblasti ceny produktov alebo služieb.

Vyjednávacia sila kupujúcich rastie v závislosti od počtu kupujúcich, množstva nakupovaných výrobkov, odlišnosti výrobkov, citlivosti na cenu výrobku a veľkosti nákladov na zmenu dodávateľa. Najlepšou stratégiou je vytvárať také ponuky, ktorým zákazníci neodolajú (Kotler a Keller, 2013, s. 270).

V prípade, kedy dodávatelia majú schopnosť ľubovoľne ovplyvňovať cenu alebo obmedzovať dodané množstvo a odberatelia nemajú inú možnosť než toto rozhodnutie prijať, stáva sa daný trh pre spoločnosti atraktívny. Je potrebné zhodnotiť si otázky technologickej závislosti na dodávateľoch. Obranou proti tejto hrozbe je vytvorenie obojstranne prospešných vzťahov s dodávateľom prípadne využívať viacerých dodávateľov.

Posledná časť Porterovej analýzy piatich síl sa zoberá otázkou, či existujú substitučné produkty a aké veľké množstvo skutočných, alebo potencionálnych podobných výrobkov existuje. Substitúty znižujú ceny výrobkov a tým znižujú aj výsledný zisk spoločnosti (Kotler a Keller, 2013, s. 270).

2.3 Lean canvas

Lean canvas je jednoduchý, flexibilný obchodný plán. Hlavným cieľom je poskytnúť podnikateľom cestu s teoretickým plánom k reálnemu plánu, vrátane možnosti rýchlych a aktívnych zmien. Lean canvas je výsledkom práce Asha Maurya, ktorý z pôvodného Business Model Canvas Alexa Osterwaldera, odstránil kľúčové zdroje, kľúčové činnosti, kľúčových partnerov, vzťahy so zákazníkmi a nahradil ich novými pojmami (problém, riešenie, neférová výhoda, kľúčová metrika). Maurya popisuje základný rozdiel v zmene mentálneho nastavenia. Nehľadá riešenia, ale do hĺbky sa zaujíma o problém, ktorý chce vyriešiť (Canvanizer, 2020).

Maurya (2012) tvrdí, že hlavným dôvodom prečo veľa startupov neuspěje je v tom, že ľudia a spoločnosti investujú svoj čas a prostriedky do tvorby zlého produktu, ktorý v podstate nikto nepotrebuje. Tri hlavné chyby, ktoré vedú k tvorbe zlého produktu sú:

- zameranie sa na riešenie problému, ale nie na tvorbu finálneho produktu,
- tradičná cesta spôsobu vývoja produktu, počas ktorej neprebíha validované učenie, alebo prebieha len minimálne,
- zlé dopytovanie a nedostatočné počúvanie požiadaviek a problémov zákazníkov.

Vyššie uvedené chyby spôsobujú, že sa podnikateľ na začiatku zameria na riešenie problémov, ktoré buď neexistujú, alebo k nemu neexistuje dostatočný trh. Preto, na zabránenie neúspechu odporúča Maurya (2012) takýto postup:

1. Zdokumentovať plán.
2. Identifikovať najviac rizikové časti plánu.
3. Systematicky plán testovať (Maurya, 2012, s.3).

Maurya (2012) navrhol biznis model Lean Canvas a postup od identifikácie potencionálnych zákazníkov, cez vyplnenie modelu Lean Canvas pre každý zákaznícky segment po stanovenie priority akým segmentom začať.

Lean Canvas obsahuje deväť častí, ktoré popisujú rôzne oblasti biznis plánu:

1. **Problém** – zdokumentovať najdôležitejší problém vybraného zákazníckeho segmentu a zoznam existujúcich alternatívnych riešení.
2. **Zákaznícky segment** – identifikovať užívateľské role pre vybraný zákaznícky segment.
3. **Návrh jedinečnej hodnoty** – definovať hodnotu, ktorú produkt prináša zákazníkovi, a ktorá ho odlišuje od konkurencie.
4. **Riešenie** – uviesť riešenia problémov zapísaných v časti 1.
5. **Informačné kanály** – definovať predpokladané informačné kanály akými sa potencionálni užívatelia môžu o produkte dozvedieť.
6. **Príjmové toky** – uviesť predpokladanú štruktúru príjmov a cenový plán.
7. **Štruktúra nákladov** – uviesť predpokladané náklady.

8. **Kľúčové metriky** – stanoviť relevantné metriky pre merania, ako je služba alebo produkt používaný.
9. **Neférová výhoda** – nájsť takú konkurenčnú výhodu, ktorú nie je možné len tak ľahko skopírovať alebo kúpiť.

Po vytvorení Lean Canvas je potrebné si stanoviť prioritu každého zákaznickeho segmentu a identifikovať najrizikovejšie oblasti. Posledný krok je systematické testovanie pomocou experimentov, ktoré sú súčasťou validačného krúžku Vytvor-Zmeraj-Pouč sa (Maurya, 2012, s. 27).

Podľa názoru autorky práce je lepšie pred začatím podnikania uprednostniť vytvorenie Lean canvas analýzy pred napísaním časovo náročného podnikateľského plánu. V prvom kroku nám Lean canvas pomôže v ujasnení problémov, ktoré daný produkt rieši. Následne, ak sa osvedčí v prostredí lean plátna zmyslupnosť podnikateľského nápadu, môže byť ďalším krokom vypracovanie komplexného podnikateľského plánu.

PROBLEM Top 3 problems 1	SOLUTION Top 3 features 4	UNIQUE VALUE PROPOSITION Single, clear, compelling message that states why you are different and worth buying 3	UNFAIR ADVANTAGE Can't be easily copied or bought 9	CUSTOMER SEGMENTS Target customers 2
	KEY METRICS Key activities you measure 8		CHANNELS Path to customers 5	
COST STRUCTURE Customer Acquisition Costs Distributing Costs Hosting People, etc. 7		REVENUE STREAMS Revenue Model Lifetime Value Revenue Gross Margin 6		

Obrázok 3: Lean canvas (Maurya, 2012).

2.4 SWOT analýza

Tvorcom tejto analýzy je Albert Humrey zo Stanfordskej univerzity. Táto jednoduchá metóda dokáže efektívne identifikovať riziká, ktoré sú z bežných dokumentov nezistiteľné. Podstatou je identifikovať vnútorné faktory ovplyvňujúce spoločnosť, čiže slabé a silné stránky, a súčasne aj vonkajšie faktory príležitosti a hrozby. Cieľom SWOT analýzy je stanoviť a zároveň obmedziť slabé stránky, posilniť silné stránky, identifikovať príležitosti a poznať hrozby ohrozujúce firmu. Pri použití tejto analýzy sa odporúča ju v priebehu viacerých životných fáz podniku aktualizovať (Máchal a kol., 2015, s. 35).

Srpová popisuje SWOT analýzu ako súbor štyroch vlastností danej firmy, jej silných a slabých stránok a jej príležitostí a hrozieb. Vyvinutá bola v rokoch 1960 – 1970. Autorka poukazuje na dôležitosť správne popísať a dôsledne premyslieť silné a slabé stránky. Podľa nej stačí len päť vlastností z každej stránky, zoznam by nemal byť veľmi rozsiahly. Mal by zahŕňať len dôležité vlastnosti (Srpová, 2011, s.174).

Podľa Jakubíkovej (2008) SWOT analýza pozostáva z dvoch analýz, a to analýzy SW a analýzy OT. Odporúča sa najprv začať analýzou OT (príležitosti a hrozby), ktoré prichádzajú z vonkajšieho prostredia firmy, z makroprostredia (ekonomické, politicko – právne, sociálno – kultúrne a technologické faktory), ale aj z mikroprostredia (dodávatelia, odberatelia, zákazníci, konkurencia). Po dôkladnej analýze OT nasleduje analýza SW, ktorá sa zameriava na vnútorné prostredie firmy, kde zaraďujeme: medziľudské vzťahy, organizačnú štruktúru, firemnú kultúru atď.

SWOT analýza môže byť aj samostatným analytickým nástrojom. Podstatou je identifikácia faktorov a skutočností, ktoré sú pre firmy silnými a slabými stránkami a tiež príležitosťami a hrozbami, ktoré vyplývajú z okolia firmy, interného prostredia a očakávaní investorov. Hodnotenia a charakteristiky jednotlivých faktorov sa uvádzajú v jednotlivých kvadrantoch.

Využitie SWOT analýzy nie je len na strategickej úrovni riadenia, ale aj pri analýzach zameraných na problémy operatívneho a taktického riadenia. Taktiež je možné spracovávať osobné SWOT analýzy, čiže analýzy jednotlivca, ktoré opäť zahŕňajú silné stránky, slabé stránky, príležitosti a hrozby (Červený, 2014, s. 135).

Správne vytvorenie SWOT analýzy je dobrým podkladom pre vytvorenie marketingového plánu.

<p>Silné stránky (Strengths)</p> <p>Tu sa zaznamenávajú skutočnosti, ktoré prinášajú výhody zákazníkom aj firme.</p>	<p>Slabé stránky (Weaknesses)</p> <p>Tu sa zaznamenávajú také veci, ktoré firma nerobí dobre, alebo také, v ktorých sa ostatným firmám darí lepšie.</p>
<p>Príležitosti (Opportunities)</p> <p>Tu sa zaznamenávajú také skutočnosti, ktorá môžu zvýšiť dopyt, alebo môžu lepšie uspokojiť zákazníkov a priniesť firme úspech</p>	<p>Hrozby (Threats)</p> <p>Tu sa zaznamenávajú také skutočnosti, trendy, udalosti, ktoré môžu znížiť dopyt alebo zapríčiniť nespokojnosť zákazníkov.</p>

Obrázok 4: SWOT analýza (Jakubíková, 2008).

3 PODNIKATEĽSKÝ PLÁN

Norman Scarborough definuje podnikateľský plán ako: „*Písomné zhrnutie navrhovaných podnikateľských aktivít, ich prevádzkových a finančných detailov, marketingových príležitostí a stratégie, a manažérskych zručností a schopností*“ (Scarborough, 2016, s. 178).

Základom každého obchodu je uspokojovanie potrieb zákazníkov. Firma môže mať dokonalé strojové vybavenie, avšak ak nebude riešiť skutočné prania zákazníkov, zlyhá. Impulz na vytvorenie niečoho nového zvyčajne podnikatelia získavajú vzdelávaním, odbornou prípravou, skúsenosťami z predchádzajúcich zamestnaní, zo záľub, talentu alebo z iných príležitostí. Pre úspešný vstup na trh je dôležité dodržať minimálne jednu z týchto podmienok: niečo nové, niečo lepšie, niečo nedostačujúce, nový spôsob doručenia a väčšia integrácia (Abrams, 2019, s. 4).

Dôvod na tvorbu podnikateľského plánu je možnosť utriediť si myšlienky o vlastnom nápade, dať im jasnú podobu a realizovateľnosť prostredníctvom analýz trhu, produktov a prepočtov návratnosti investícií do vloženého nápadu. Správne napísaný podnikateľský plán by mal vedieť odpovedať na tri základné otázky:

1. kde sa nachádzam,
2. kam sa chcem dostať,
3. ako to chcem dosiahnuť (Svobodová a Andera, 2018, s. 69).

Je veľmi dôležité, aby podnikateľský plán obsahoval len tie najdôležitejšie a najvýznamnejšie skutočnosti. Nesmie byť rozsiahly. Ak by mal veľa strán (napr. nad 70), tak by mohla nastať situácia, že by ho budúci investori ani vôbec nečítali, alebo by mohli prehliadnuť dôležité informácie.

Súčasťou podnikateľského plánu bývajú často v prílohe a v doplnkovej dokumentácii doložené výpisy z obchodného registra, súvaha, výkaz ziskov a strát, dôležité zmluvy, technologické schémy, výkresy produktov, fotografie, výsledky prieskumu trhu, atď.

3.1 Účel a zásady podnikateľského plánu

Schopnosť realizovať podnikateľský projekt posudzujú externé subjekty prostredníctvom podnikateľského plánu. Ak je dobre spracovaný, môže presvedčiť investorov o výhodnosti projektu a následne získať potrebný kapitál. Podnikateľský plán slúži nielen pre externé

subjekty (banku, investorov), ale aj pre interné účely spoločnosti. V internom prostredí je nástrojom pre plánovanie, rozhodovanie, kontrolu a iné (Srpová a Řehoř, 2010, s. 59-60).

Počas tvorby podnikateľského plánu sa odporúča dodržiavať všeobecne platné zásady. Úlohou týchto zásady nie je podnikateľa obmedzovať, ale ukázať mu ako by mal svoj podnikateľský plán formulovať. Podnikateľský plán by mal byť:

- zrozumiteľný,
- stručný, ale zároveň musí obsahovať všetky dôležité údaje,
- pravdivý a reálny,
- logistický,
- musí rešpektovať riziko (Veber a Srpová, 2012, s. 96 - 97).

3.2 Štruktúra podnikateľského plánu

Štruktúra podnikateľského plánu nie je pevne stanovená. Podľa viacerých autorov sa však zhoduje v základných rysoch. Podnikateľ si môže štruktúru aktualizovať a upravovať podľa svojich potrieb alebo podľa potrieb jeho investorov. Najčastejšia štruktúra podnikateľského plánu sa skladá zo zhrnutia, charakteristiky produktu alebo služby, charakteristiky vlastníka, analýzy trhu a zákazníkov, analýzy dodávateľov, analýzy konkurencie, analýzy rizík, marketingu, personálneho zabezpečenia, finančného plánu, vyhodnotenia projektu a príloh (Svobodová a Andera, 2017, s. 71 - 72).

V štruktúre podnikateľského plánu je najdôležitejší proces plánovania, ktorý je postavený na štyroch princípoch:

- jednoduchosť – zrozumiteľné spracovanie pre potencionálnych investorov, banky,
- presnosť – stručnosť a zameranie sa na najdôležitejšie body,
- reálnosť – plán musí vychádzať zo skutočných dát a reálnych čísiel,
- kompletnosť – ucelený dokument (Svobodová a Andera, 2017, s. 69).

Srpová (2011) uvádza, že každý podnikateľský plán by mal obsahovať titulný list, obsah, úvod a účel dokumentu, zhrnutie, popis podnikateľskej príležitosti, analýzu konkurencie, marketingovú stratégiu, realizačný projektový plán, finančný plán, predpoklady úspešnosti projektu a riziká projektu.

Najdôležitejšou časťou podnikateľského plánu je podľa Colwella exekutívny súhrn. Je to prvá a niekedy aj jediná časť plánu, ktorú čitateľ prečíta. Slúži ako súhrn celého podnikateľského plánu. Je veľmi dôležité, aby bol napísaný správne a zaujímavo. V opačnom prípade by potencionálni investori mohli stratiť záujem a ďalšiu časť plánu by už nečítali. Je veľmi dôležité, aby súhrn obsahoval odpovede na tieto otázky:

- Aký produkt sa bude vyrábať?
- Aký je cieľový trh?
- Kto sú naši zákazníci?
- Aká je konkurenčná výhoda spoločnosti?
- Aká veľká môže byť spoločnosť?
- Aký je obchodný model spoločnosti? (Colwell, 2019, s. 197 – 198).

3.3 Marketingový plán

Na úspechu firmy má veľký podiel marketing a predaj. Jeho všeobecným cieľom je preukázať ako sa náš produkt alebo služba dostane k zákazníkovi. Preto je veľmi dôležité zamerať sa aj na túto problematiku. Celkový marketing a predaj má veľký vplyv na budúcu hodnotu podniku. Dobrý marketingový plán vychádza z dobre urobenej marketingovej stratégie.

„Marketingové plánovanie je systematické a racionálne presadzovanie trhových a podnikových úloh, odvodené od základných podnikových a marketingových cieľov a predstavuje podstatnú časť podnikového plánovania“ (Veber a Srpová, 2012, s. 192).

Kotler a Keller (2016) tvrdia, že marketing a trh už nie je to čo býval. Niekoľko nových spoločenských síl podnecuje nové marketingové správanie a príležitosti. Jednou z nich je trend digitálnych technológií a vznik informačného veku. Rapídny nárastom obchodovania na internete a mobilného internetu musia podniky zlepšiť svoju digitálnu rozvahu. Vďaka internetu majú zákazníci informácie k dispozícii hneď, takmer o čomkoľvek. Ďalším trendom, o ktorom píše autori je globalizácia. Vďaka globalizácii sa svet zmenšil a zákazníci majú možnosť rýchlo a takmer neobmedzene cestovať a tiež zdieľať informácie a komunikovať ich s niekým na druhej strane sveta, nakupovať i predávať kdekoľvek a odkiaľkoľvek. Globalizácia tiež prispela k vytvoreniu multikultúrnych zemí. S globalizáciou sa zmenil vývoj nových výrobkov a ich inovácia.

Firmy sa učia od spoločností z celého sveta rovnakým spôsobom, ako by boli hneď vedľa seba (Kotler a Keller, 2016).

K dobrému marketingovému cieľu patrí aj dobre nastavená cenová politika. V nej sú predovšetkým zobrazené všetky podnikové rozhodnutia a všetky aktivity, o ktorých podnik rozhodol, a ktoré sú zároveň spojené s tým, čo obdrží podnik za svoj výrobok alebo službu. Patrí k tomu predovšetkým:

- zostavenie ceny,
- cenová politika,
- zľavová politika,
- dodávateľská a odberateľská politika,
- platobné podmienky (Srpková a Řehoř, 2010, s. 64).

Stanovenie ceny je neoddeliteľnou súčasťou podnikateľského plánu. Výsledná cena produktu alebo služby vychádza z kalkulácie danej spoločnosti, alebo v niektorých prípadoch si spoločnosti stanovujú cenu na základe porovnania s konkurenciou.

Marketingový mix

Jakubíková (2008) popisuje marketingový mix ako súbor taktických marketingových nástrojov, ktoré firmy používajú k dosiahnutiu svojich cieľov. Jednotlivé zložky marketingového mixu sú vzájomne prepojené. Marketingový mix spolu s voľbou trhových segmentov a cieľových trhov tvorí marketingovú stratégiu firmy.

Marketingová nástroje, ktoré poznáme pod názvom 4P prvýkrát definoval Jerry McCarthy vo svojej knihe Marketing v roku 1960. Obsahuje tieto štyri zložky:

1. produkt (Product),
2. cena (Price),
3. miesto (Place),
4. propagácia (Promotion) (Kotler a Keller, 2007, s. 57).

Niektorí autori rozširujú 4P na 5P, 7P, ba dokonca aj na 9P:

5. ľudia (People),
6. plánovanie (Plannig),

7. partneri (Partners),
8. prezentácia (Presentation),
9. vášeň (Passion).

Ekvivalentom marketingového nástroja 4P je koncepcia 4C, ktorá sa na ten istý problém pozerá z pohľadu zákazníka:

1. zákaznícka hodnota (Customer Value),
2. náklady (Cost to the Customer),
3. zákaznícke pohodlie (Convenience),
4. komunikácia so zákazníkom (Communication) (Bačuvčík, 2011, s. 13).

Pojem marketingový mix sa skloňuje vo všetkých odborných knihách o marketingu, jeho význam však prechádza významnými zmenami. Nielenže sa z klasických 4 a viac P stáva 4C z pohľadu zákazníka, ale novodobo hovoríme aj o 4E, kedy sú nepostrádateľným nástrojom marketingu emócie:

1. skúsenosť (Experience),
2. všade (Everywhere),
3. výmena (Exchange),
4. hlásanie (Evangelism) (Vysekalová a kol., 2014, s. 55).

Marketingová komunikácia

Existujú rôzne spôsoby komunikácie so zákazníkmi. Tieto spôsoby sa rozdeľujú do dvoch hlavných kategórií, a to: osobná komunikácia – predajné schôdzky, diskusné fóra a neosobná komunikácia – reklama, akcie na podporu predaja (McDonald a Wilson, 2012, s. 276).

3.4 Analýza trhu

V žiadnom podnikateľskom pláne by nemala chýbať podrobná analýza trhu. Ak je takáto analýza správne vykonaná, poskytne spoločnosti dôležité informácie o veľkosti trhu, výnosnosti odboru, profilu zákazníkov a o prekážkach vstupu na trh. Rozlišujeme dva druhy takýchto analýz:

1. analýza celkového trhu – všetky možnosti využitia výrobkov,
2. analýza cieľového trhu – ten, na ktorý sa chce spoločnosť zamerať.

V podnikateľskom pláne sa hlavne zameriavame na cieľový trh a na popísanie jeho charakteristických znakov. Čím lepšie sú tieto znaky popísané, tým lepšie môže firma výrobky alebo služby upraviť podľa požiadaviek svojich zákazníkov (Srpková a Řehoř, 2011, s. 18).

Analýza konkurencie

Podľa Srpkovej a Řehořa (2010) je cieľom tejto analýzy zistiť aký vplyv bude mať konkurencia na odbyt daného výrobku alebo poskytovanej služby. Je potrebné sem zahrnúť silné a slabé stránky danej konkurencie, ich postupy a zároveň aj zistiť rozdiely oproti našej spoločnosti. Najčastejšie používanou metódou na rozpoznanie konkurencie je metóda benchmarking, ktorá je schopná ukázať ako stojí konkurencia na trhu, akú pozíciu na trhu zastáva, aké má výhody oproti konkurencii. Na lepšie spoznanie konkurenčných spoločností je vhodné sledovať ich odbytové cesty, objemy predaja, kvalitu služieb, dodacie lehoty, image produktov a iné.

Otázka konkurencie je kľúčovou časťou podnikateľského plánu. Ak existuje dostatočne veľký trh a potencionálny záujem pre budúci podnikateľský zámer, tak práve konkurencia je faktorom, ktorý môže znemožniť realizáciu zámeru aj napriek potencionálnemu záujmu trhu. Preto je veľmi dôležité, aby podnikateľ vedel vo svojom podnikateľskom pláne vysvetliť ako sa podnik presadí na trhu a akým spôsobom presvedčí zákazníka, aby produkty nakupoval od neho a nie od jeho konkurencie (Koráb a kol., 2007, s. 70).

Celý proces analýzy konkurencie dopĺňa o nastavenie konkurenčnej stratégie a definovanie kľúčovej konkurenčnej výhody Kotler takto: „*Ide o výhodu, ktorú firma získa tak, že zákazníkom ponúkne vyššiu hodnotu, buď pomocou nižších cien, alebo vyššieho úžitku, ktorý vyrovná vyššie ceny*“ (Kotler, 2007, s. 568).

Analýza zákazníkov

Úlohou tejto analýzy je správne vymedzenie tržného segmentu a popis okruhu cieľových zákazníkov, ktorým budeme ponúkať vyrobené produkty. Pre správne vykonanú analýzu je potrebný dostatočne veľký trh s potencionálom rastu. Úspešné definovanie cieľovej skupiny zákazníkov je podmienené poznaním ich potrieb a preferencií. Na základe odhadnutého počtu potencionálnych zákazníkov môžeme odhadnúť priemerný počet nákupov alebo ročný rast (Srpková a Řehoř, 2010, s. 62).

Vykonaná analýza by mala obsahovať:

- typy produktov ponúkané daným zákazníkom,
- miesto, kde budú produkty poskytované z pozície geografického hľadiska,
- aký druh zákazníkov sa v danej lokalite nachádza,
- aké pohnútky donútia zákazníka kúpiť si daný produkt,
- aké nákupné zvyky má zákazník.

Výsledkom takejto analýzy je odhadnúť budúci vývoj dopytu po danom výrobku alebo službe (Srpková a Řehoř, 2010, s. 62).

4 FINANČNÝ PLÁN

Neoddeliteľnou súčasťou podnikateľského plánu je finančný plán. Jeho cieľom je preniesť všetky doterajšie predstavy a návrhy do kalkulácií a čísiel. Kvalitne spracovaný finančný plán je znakom toho, že podnikateľský zámer je premyslený do všetkých detailov. Na začiatku podnikania je veľmi ťažké odhaliť všetky náklady, avšak je veľmi dôležité odhaliť ich čo najviac s tým, že sa v priebehu podnikania môžu ešte nejaké objaviť. Čím viac ich bude zahrnutých, tým bude finančný plán presnejší. Vzhľadom na to, že zo začiatku je presný odhad nákladov zložitejší je potrebné počítať aj s finančnou rezervou (Šafrová Drášilová, 2019, s. 214).

Súčasťou finančného plánu by mal byť plán majetku a zdrojov, predpokladané náklady a výnosy, predpokladaná súvaha, plán cash flow, prepočet bodu zvratu a plán financovania. Jednotlivé výkazy potom podnikateľ stručne okomentuje. Plán musí byť zostavený minimálne do doby vykázania zisku, alebo do splatenia danej investície. Zároveň bude potrebné zistiť aj finančné zdravie podniku, ktoré sa najčastejšie zisťuje pomocou pomerových ukazovateľov, ukazovateľov aktivity a zadlženosti (Srpová, 2011, s. 29).

Vstupné dáta potrebné pre zhotovenie finančného plánu budú vychádzať zo strategických cieľov spoločnosti. Konkrétne sa jedná o Product (objem výroby), Price (cenu), Place (objem predaja), Promotion (náklady na reklamu), Process and Planing (náklady na prevádzku spoločnosti), People (náklady na zamestnancov) (Červený, 2014, s. 152).

4.1 Rozpočet

Na začiatku každého podnikania je potrebné vytvoriť plán príjmov a výdavkov. Čím podrobnejší zoznam vytvoríme, tým lepšie. Vhodným začiatkom je vytvorenie ročného rozpočtu rozdeleného po mesiacoch. Prvopočiatky podnikania sú späté so vznikom prvotných jednorazových vstupných nákladov. Ďalej je potrebné nastaviť cenotvorbu, nezabudnúť na priebežné variabilné a fixné náklady. Kalkulácie musia obsahovať aj všetky dane a náklady na sociálne a zdravotné poistenie, v prípade zamestnávania aj náklady na cenu práce zamestnancov.

Synek definuje rozpočet ako: „*plán, pomocou ktorého sa zisťujú náklady a výnosy podniku na ich plánovanú činnosť v určitom období*“ (Synek, 2011, s. 124).

Rozpočtovníctvo je hlavným nástrojom finančného a vnútro podnikového riadenia. Jeho cieľom je zostavenie budúcich nákladov, výnosov, výsledku hospodárenia, príjmov

a výdavkov, ktoré vyplývajú z dlhodobých aj krátkodobých cieľov podniku, a kontrola plnenia týchto cieľov. Rozpočet je spojnicou medzi prevádzkovou činnosťou organizácie a jej plánovanými cieľmi. Nadväzuje na ostatné nástroje podnikového a vnútropodnikového riadenia (Synek, 2011, s. 123 - 124).

4.2 Výkaz ziskov a strát

Výsledovka, alebo výkaz ziskov a strát slúži k evidencii nákladov a výnosov. Má dopredu stanovenú štruktúru. Zostavuje sa ku koncu daného obdobia. Obsahuje výnosy, náklady a hospodársky výsledok. Zmyslom výkazu ziskov a strát je informovať o výsledku podniku a poukázať na to, ako úspešne management využíva majetok podniku a vložený kapitál. Zachytáva vzťahy medzi výnosmi podniku za určité obdobia a nákladmi. Výkaz ziskov a strát má stupňovité usporiadanie. Hlavnou časťou hospodárskeho výsledku je prevádzková časť, ktorá zobrazuje to, čo podnik skutočne vyprodukoval. Finančná časť hospodárskeho výsledku ukazuje, ako je na tom podnik s pohľadávkami a tiež to, ako si stojí vo vzťahu k svojim veriteľom. Posledná časť výkazu je mimoriadny výsledok hospodárenia. (Kislingerová a kol., 2010, s. 66 - 68).

Anna Šlosárová popisuje výnos ako: *„zvýšenie ekonomických úžitkov účtovnej jednotky v účtovnom období, ktoré sa dá spoľahlivo oceniť. Výnos sa vždy oceňuje v nadväznosti na ocenenie majetku, na ktorý sa vzťahuje (napr. pri predaji tovaru sa výnos ocení sumou pohľadávky voči odberateľovi), alebo v nadväznosti na ocenenie záväzku, na ktorý sa vzťahuje“* (Šlosárová, 2006, s. 242).

Na to, aby výnos vznikol, nie je dôležité, kedy dôjde k pohybu peňažných prostriedkov, ktoré sa naň vzťahujú. K pohybu peňažných prostriedkov môže prísť pred vznikom výnosu, súčasne so vznikom výnosu, alebo po vzniku výnosu (Šlosárová, 2006, s. 242).

„Nákladom sa rozumie zníženie ekonomických úžitkov účtovnej jednotky v účtovnom období, ktoré sa dá spoľahlivo oceniť. Náklad sa vždy oceňuje v nadväznosti na ocenenie záväzku, na ktorý sa vzťahuje (napr. spotreba elektrickej energie), alebo v nadväznosti na ocenenie majetku, na ktorý sa vzťahuje (napr. spotreba materiálu v sklade)“ (Šlosárová, 2006, s. 243).

Tak isto ako pri vzniku výnosu, tak aj pre vznik nákladu nie je dôležité, kedy dôjde k pohybu peňažných prostriedkov, ktoré sa naň vzťahujú. K pohybu peňažných prostriedkov môže prísť pred vznikom nákladu, súčasne so vznikom nákladu, alebo po vzniku nákladu (Šlosárová, 2006, s. 244).

4.3 Sůvaha

Sůvaha je základný účtovný výkaz každého podniku. Jej úlohou je informovať o tom, aký majetok spoločnosť vlastní a aké má zdroje financovania. Je zostavovaná k určitému dátumu. Kontrolou správnosti zostavenia súvahy je skutočnosť, že aktíva sa musia rovnať pasívam. Na zostavenie finančnej analýzy musíme poznať jednotlivé položky súvahy.

Sůvaha sa väčšinou zostavuje v tvare T. Naľavo sa nachádzajú aktíva a napravo pasíva. Druhý variant zostavenia je tzv. vertikálna forma, v ktorej sú jednotlivé položky usporiadané do stĺpcov. Nie je podstatné, ktorý variant si podnik vyberie. Dôležité je, aby bol zostavená tak, aby prehľadne ukazovala aká je štruktúra majetku podniku a z akých zdrojov bol majetok nadobudnutý, aký je stupeň likvidity a ako je podnik zadlžený. Vývoj finančnej situácie podniku je možné zistiť porovnaním súvah za dve po sebe nasledujúce obdobia (Synek, 2011, s. 62).

Majetkovú štruktúru podniku tvoria aktíva. Finančnú štruktúru tvoria pasíva. Podľa Vebera a Srpovej (2012) väzbu medzi majetkom firmy a zdrojmi jeho financovania znázorňuje nasledujúca bilančná rovnica:

$$\text{Majetok (aktíva)} = \text{Kapitál (pasíva)}$$

4.4 Cash flow

Súčasťou účtovnej závierky je aj prehľad o peňažných tokoch, kde sa uvádzajú príjmy a výdavky podniku. Pod peňažným tokom sa rozumie pohyb peňažných prostriedkov a peňažných ekvivalentov. Predmetom prehľadu je ukázať, kde vznikli peňažné zdroje a ako ich podnik dokázal využiť. Charakterizuje finančný vývoj podniku za dané obdobie a identifikuje príčiny zmien vo finančnej situácii (Kislingerová a kol., 2010, s. 73).

Hlavný dôvod na používanie prehľadu o peňažných tokoch je nesúlad medzi nákladmi a výdavkami, výnosmi a príjmami, ziskom a peňažnými prostriedkami. Sůvaha je stav peňažných prostriedkov k určitému dátumu. Výsledovka zachytáva určité obdobie, kedy vznikali výnosy a náklady, ale bez ohľadu na príjmy a výdavky. Prehľad o pohyboch peňažných prostriedkov zobrazuje za dané obdobie výkaz cash flow. Zostavuje sa dvomi spôsobmi:

- priama metóda – vychádza z čistých peňažných tokov, teda zo skutočných platieb,
- nepriama metóda – hospodársky výsledok sa upraví o náklady nesúvisiace s výdavkami a výnosy nesúvisiace s príjmami (Veber a Srpová, 2012, s. 152).

4.5 Riadenie rizika

„Riziko a neistota tvoria neoddeliteľný aspekt projektov. Faktory rizika a neistoty je možné znížiť, ale nedajú sa celkovo odstrániť vzhľadom k stochastickej povahe procesov generujúcich rizikové faktory“ (Fotr a Souček, 2005, s. 136 - 137).

Riziko môžeme definovať ako negatívnu odchýlku od cieľa. Analýza rizík poukazuje nielen na pravdepodobnosť výskytu odchýlok od cieľa, ale tiež pomáha s prípravou opatrení, ktoré sa budú musieť vykonať v prípade, že nastane negatívna situácia. Keďže každá riziková situácia má svoje príčiny, analýza rizík tiež pomáha s preventívnym opatrením a tým doceli zníženie možných rizík (Srpová a Řehoř, 2010, s. 66).

Veber (2012) upozorňuje na tieto rizikové situácie:

- nenaplnený podnikateľský zámer,
- opojenie úspechom,
- podvody, sprenevery, úplatky,
- zlyhanie managementu,
- nerešpektovanie legislatívnych požiadaviek,
- nerešpektovanie zmluvných vzťahov,
- zlé hospodárenie.

Riadenie rizika má podľa Korába a kol. (2007) viacero krokov. Prvým a najdôležitejším bodom je identifikácia rizika, následne je potrebné pomocou vhodných kvantifikačných metód vyjadriť výšku rizika (napr. odhad pravdepodobnosti negatívneho faktoru a odvodenie možných dôsledkov) a naplánovať krízové scenáre. V neposlednom rade je dôležité vykonávať monitoring – priebežnú kontrolu a sledovanie rizikových faktorov. Pri výskyte negatívnych vplyvov sa uplatňujú pripravené krízové scenáre vedúce k minimalizácii alebo úplnej eliminácii tohto vplyvu.

Identifikácia a kvantifikácia rizík

Keď v podniku nastane kríza, všeobecnou zásadou jej riešenia je identifikácia skutočných príčin, vytvorenie krízového managementu, realizácia komplexu ozdravných opatrení. V zjednodušenom poňatí, po identifikácii krízy v podniku prechádza management z bežného riadenia do krízového riadenia (Hálek, 2006, s. 139).

Kvalifikácia rizík prebieha pomocou vhodných kvantifikačných metód, ktoré sú založené na matematickom výpočte rizika a frekvencii výskytu hrozby a jej dopadu. Tento dopad je vyjadrený väčšinou finančne v tisícoch Kč, najčastejšie však vo forme ročnej predpokladanej straty (Hálek, 2006, s. 133-134).

Krízové riadenie

Riadenie je jedna z najdôležitejších činností. Krízovým riadením sa zaoberá krízový management. Hálek (2006) tvrdí, že je možné krízový management chápať ako: *„súhrn vedeckých poznatkov, odborných postupov a aplikačných nástrojov preventívnych, rozhodovacích a technologických opatrení umožňujúcich riadiacim pracovníkom riešiť krízové situácie.“*

Krízový management tvorí podľa Háleka (2006) súbor skúseností, metód, opatrení, ktoré vedúci pracovníci a krízoví manažéri používajú k zvládnutiu špecifických manažérskych funkcií pri:

- minimalizácii príčin vzniku krízových situácií,
- príprave na činnosť v krízovej situácii,
- zabráneniu vzniku krízovej situácie,
- znižovaní zdrojov krízových situácií,
- odstraňovaní následkov krízových situácií.

Krízové riadenie prebieha v dvoch rovinách. Buď v bežnom stave, že je súčasťou managementu daného podniku a slúži ako prevencia, alebo za krízovej situácie, čiže väčšinou po vyhlásení nejakého krízového stavu (Hálek, 2006, s. 56).

„Každá kríza je v podstate unikátna, jedinečná alebo aspoň v danej podobe neopakovateľná“, tvrdí Hálek (2006) a kladie dôraz na starostlivý výber odborníkov a ich zaškolenie v krízovej stratégii.

5 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI

Teoretická časť diplomovej práce čerpá potrebné informácie z rôznych dostupných zdrojov, predovšetkým sa jedná o knižné zdroje, internetové zdroje a zákony Slovenskej republiky. Úvodná časť práce vymedzuje základné pojmy z oblasti podnikania ako je podnikateľ, podnik, podnikanie. Ďalej uvádzame zákony, ktoré upravujú systém podnikania na Slovensku. Nasleduje typológia a životný cyklus podniku. Túto úvodnú časť uzatvárajú formy podnikania a ich rozdelenie na fyzické a právnické osoby. Bližšie popisujeme jednotlivé spôsoby podnikania u fyzických osôb a formy podnikania u právnických osôb.

Druhá časť teoretickej časti diplomovej práce je zameraná na analýzy podnikového okolia, ku ktorým využíva PEST analýzu, Porterovu analýzu piatich síl, model Lean canvas a SWOT analýzu. V tejto kapitole sú napísané postupy a možnosti aplikácie uvedených analýz, ktoré sme následne využili aj v praktickej časti.

Tretia kapitola sa venuje podnikateľskému plánu, jeho štruktúre, zásadám, marketingu, predaju a analýze trhu.

Poslednou časťou je finančný plán, ktorý transformuje predstavy do kalkulácií a čísiel. Jeho súčasťou je rozpočet, výkaz ziskov a strát, súvaha a cash flow. Túto teoretickú časť uzatvára identifikácia a riadenie rizík.

Poznatky napísané v teoretickej časti slúžia ako podklad pre praktickú časť diplomovej práce, ktorá sa skladá z analytickej a projektovej časti.

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

6 ANALÝZA PODNIKATEĽSKÉHO ZÁMERU

Analýza trhu je pre spoločnosť veľmi dôležitá. Prostredníctvom nej je možné zistiť, akí sú naši potencionálni zákazníci, aká je potencionálna a existujúca konkurencia, aké výnosy a náklady môžeme očakávať.

Odpovede na tieto otázky nám dajú jednotlivé analýzy. Na zistenie a zhodnotenie sily vonkajších vplyvov, ktoré môžu podnik ovplyvňovať bola použitá PEST analýza. Dotazníkový prieskum ukáže, aký je v Kútoch a okolí záujem o fitness a wellness služby, ako často by ich potencionálni zákazníci využívali a koľko by boli za poskytnuté služby ochotní zaplatiť. Porterov model konkurenčného prostredia sa zameria na konkurenciu podniku, dodávateľov a odberateľov. Pomocou nástroja Lean canvas je spracovaných deväť oblastí, ktorými sa podnikateľský plán zaoberá. SWOT analýza ukáže silné a slabé stránky podniku a jeho príležitosti a hrozby.

Účelom výskumu je vytvoriť podnikateľský plán pre otvorenie novej prevádzky fitness a wellness centra. Podnikateľský plán bude slúžiť ako podpora pre obecné zastupiteľstvo pri rozhodovaní, ďalšom plánovaní a riešení rozhodnutí pri zriadení takejto prevádzky. Inšpiráciou pre tento projekt je investičný zámer obce Kúty. V rámci rozvojových aktivít je v dlhodobom pláne obce vybudovať multifunkčný športový areál, ktorého súčasťou bude aj budova ponúkajúca služby fitness a wellness centra. V súčasnosti sa pre tento účel rekonštruje budova. Podľa navrhnutého projektu bude priestor fitness centra na rozlohe 142 m² a wellness časť bude v miestnosti o rozlohe 118 m².

Výskumné otázky:

Na splnenie cieľov tejto diplomovej práce boli stanovené nasledujúce výskumné otázky:

VO 1: Aké vonkajšie faktory môžu ohroziť vstup na trh alebo prevádzku fitness a wellness centra v Kútoch?

VO 2: Aké sú príležitosti, ktoré môžu prevádzke fitness a wellness centra v Kútoch zvýšiť jeho konkurencieschopnosť?

VO 3: Aké sú silné a slabé stránky prevádzky fitness a wellness centra v Kútoch?

Výskumné metódy:

Na splnenie cieľov výskumu a zhodnotenie vnútorného aj vonkajšieho prostredia podniku boli zvolené tieto teoretické metódy výskumu:

- Analýza PESTLE – využiť k zhodnoteniu vonkajších makroekonomických faktorov ovplyvňujúcich zriadenie novej prevádzky fitness a wellness centra v Kútoch.
- Dotazníkový prieskum – zistiť záujem o zriadenie nového fitness a wellness centra.
- Porterova analýza – zistiť predpokladaný vývoj konkurenčnej situácie v skúmanom odvetví a definovať hodnoty vplyvu síl týchto subjektov.
- Analýza Lean canvas – vytvoriť jednoduchý a flexibilný obchodný plán. Hlavným cieľom je poskytnúť cestu s teoretickým plánom k reálnemu plánu, vrátane možnosti rýchlych a aktívnych zmien.

6.1 PESTLE analýza

K zhodnoteniu vonkajších makroekonomických faktorov ovplyvňujúcich zriadenie novej prevádzky fitness a wellness centra v Kútoch sme využili PESTLE analýzu, ktorá sa zameriava na tieto základné faktory: politický, ekonomický, sociálny, technologický, legislatívny a ekologický.

Politické faktory

Politická stabilita štátu je v posledných obdobiach narušená zmenami politického režimu. Príčinou nestability môže byť aj nízka účasť verejnosti vo voľbách. Zároveň aj nedôvera verejnosti v politické strany a aj v inštitúcie štátnej moci.

Podľa aktuálneho diania sú najťažším politickým faktorom vládne nariadenia, ktoré sú spojené s pandémiou COVID-19. Z minulosti vieme, že fitness a wellness centrá patrili až do poslednej fázy pri uvoľňovaní opatrení zabránenia šírenia vírusu COVID-19. V súčasnosti (04/2022) sú všetky prevádzky už otvorené s drobnými obmedzeniami. Zriadenie našej prevádzky by to nemalo ohroziť, ak sa opäť náhodou nevyskytne nová mutácia tohto vírusu.

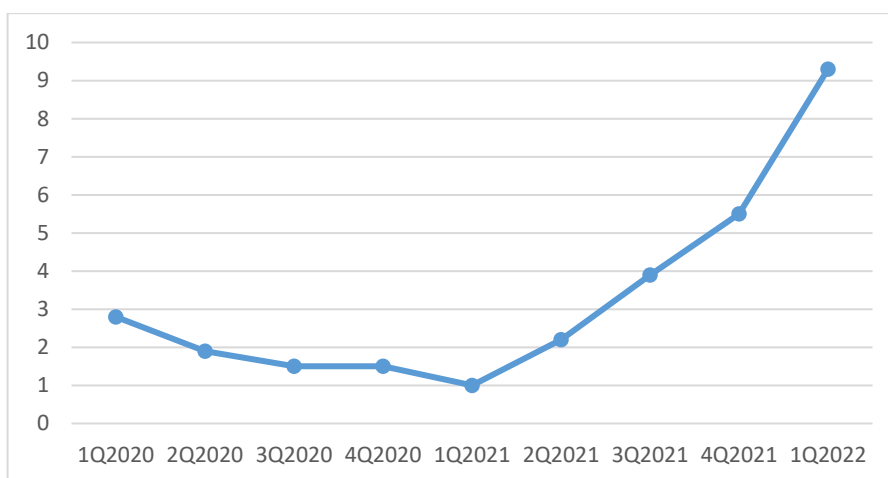
Ďalším možným politickým vplyvom môže byť výška sadzby dane z pridanej hodnoty. V slovenskej legislatíve sa na tento druh služieb uplatňuje základná sadzba DPH vo výške 20% v zmysle Zákona č. 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty v znení neskorších predpisov. Pozitívny prínos pre podnik by mal tento politický faktor, ak by niektorá z politických strán presadila a následne vláda schválila zníženie sadzby DPH na 10 % pri fitness a wellness službách.

Ekonomické faktory

Do ekonomických faktorov môžeme zaradiť HDP, infláciu, nezamestnanosť a aj priemernú mesačnú mzdu. Ekonomické faktory majú dopad na nákupné správanie a kúpnu silu zákazníkov.

Základným ukazovateľom, ktorý sa používa k meraniu výkonnosti ekonomiky je hrubý domáci produkt. Zachytáva hodnotu tovarov a služieb, ktorú ekonomika za konkrétne obdobie vytvorila, ale tiež hodnotu, ktorú zrealizovala, a tým prakticky premenila na finančné prostriedky. Dalo by sa teda povedať, že keď sa zvyšuje HDP, darí sa ekonomike a obyvatelia si môžu viac dovoliť nadštandardné služby či služby, ktoré nepatria k životnému minimu. Podľa Slovenského štatistického úradu bol v roku 2020 zaznamenaný najhlbší pokles výkonu ekonomiky v SR. Tempo rastu HDP bolo v roku 2020 - 4,4%. V roku 2021 bolo zaznamenané tempo rastu HDP 3%.

Pri skúmaní inflácie môžeme vidieť z dát, ktoré poskytuje Slovenský štatistický úrad, že medziročná miera inflácie počítaná zo spotrebiteľských cien stúpa a za 1. kvartál 2022 dosiahla výšku 9,3 %, čo je najviac za posledných 20 rokov.



Graf 1: Miera inflácie počítaná zo spotrebiteľských cien
(Štatistický úrad SR)

Miera nezamestnanosti za rok 2021 dosahuje hodnotu 6,8%, čo predstavuje oproti roku 2019 (kedy bola miera nezamestnanosti 5,8%) nárast o 1%.

Medzi ekonomické faktory, ktoré môžu ovplyvňovať podnikanie vo fitness a wellness sektore patrí aj priemerná mesačná mzda zákazníkov, ktorá v roku 2021 dosiahla hodnotu 1 211 Eur (medziročný nárast o 78 Eur).

Sociálne faktory

Hlavným sociálnym faktorom, ktorý môže ovplyvniť záujem o služby fitness a wellness centra patrí miera aktívneho záujmu o športové aktivity a wellness. Dopyt o športové a wellness aktivity na Slovenku na športoviskách a vo fitness centrách klesol vzhľadom k dlhodobým prerušovaným lockdownom. Naopak stúpol záujem o športovanie vonku (beh, bicyklovanie) a zároveň narástol záujem aj o kúpu online lekcií. Uvoľnenie covid opatrení môže byť pre otvorenie novej prevádzky fitness a wellness veľkou príležitosťou.

Ďalším faktorom, ktorý by mohol ovplyvniť plánované podnikanie je demografia. Počet a veková štruktúra obyvateľov v Kútoch je jedna z hlavných demografických charakteristík. Podľa posledného sčítania obyvateľov, ktoré prebehlo v roku 2021 zaznamenala obec Kúty úbytok voči roku 2011. Celkový počet obyvateľov je 4 036, z toho produktívnych obyvateľov v rozmedzí 20 – 49 rokov je 1 849.

Technologické faktory

Tak ako v každom odbore, tak aj v oblasti fitness a wellness sa dosahujú technologické pokroky. Nové technológie sú nevyhnutnou súčasťou každého podniku a technické inovácie prispievajú k plneniu podnikových cieľov. V prípade nášho fitness a wellness centra bude mať veľký význam technológia náradia a vybavenia wellness centra. Toto vybavenie môže podnik využívať niekoľko rokov bez zmeny, za predpokladu dôkladnej starostlivosti, pravidelnému servisu a údržby. Inovácie, ktoré pomôžu tomuto druhu prevádzky sú technológie rezervačného a informačného systému. Nie menej dôležitý je aj rozvoj komunikačných technológií a internetu a to hlavne pre marketing spoločnosti a komunikáciu so zákazníkmi.

Legislatívne faktory

Legislatívne dokumenty, ktoré sú potrebné k podnikaniu na Slovensku:

- Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník;
- Zákon č. 455/1991 Zb. Zákon o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon);
- Zákon č. 40/1964 Zb. Občiansky zákonník;
- Zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce;
- Zákon č. 222/2004 Z. z. Zákon o dani z pridanej hodnoty;
- Zákon č. 595/2003 Z. z. Zákon o dani z príjmov;

- Zákon č. 361/2014 Z. z. Zákon o dani z motorových vozidiel a o zmene a doplnení niektorých zákonov;
- Zákon č. 431/2002 Z.z. Zákon o účtovníctve;
- ostatné zákony, usmernenia, vládne nariadenia, metodické pokyny, atď.

Ekologické faktory

Na ochranu životného prostredia je v súčasnosti kladený veľký dôraz. Pre firmu je veľké plus ak je považovaná za čistú, bez negatívneho vplyvu na životné prostredie. Plánované fitness a wellness centrum možno považovať za ekologické, pretože okrem spotreby elektrickej energie nebude robiť žiadnu ekologickú záťaž. Stálo by možno za zváženie využitie obnoviteľných zdrojov energie prostredníctvom solárnych kolektorov umiestnených na streche budovy.

6.2 Dotazníkový prieskum

Dotazníkový prieskum je jednou z metód marketingového výskumu. Správne vytvorený dotazník poskytne relevantné výstupy a následnú analýzu získaných odpovedí v súčinnosti s prijatými závermi. Na výskum bola použitá kvantitatívna metóda. Realizácia dotazníkového prieskumu bola zameraná hlavne na názory obyvateľov obce Kúty a blízkeho okolia na záujem o zriadenie nového fitness a wellness centra v Kútoch.

Dotazník bol vytvorený prostredníctvom dotazníkového systému Survio. Následne bol rozoslaný do osobných správ a zároveň bol zdieľaný na sociálnej sieti Facebook formou platenej reklamy. Prieskum prebiehal v roku 2021, v mesiacoch júl a august. Za túto dobu ho vyplnilo 323 respondentov. Celková úspešnosť prieskumu (kompletne vyplnený dotazník) bola 66,3 %.

Pre kvantitatívnu metódu bola zvolená technika dotazníku pre zber dát a dôležitých informácií. Dotazník sa skladá zo 17-tich otázok, ktoré boli zamerané na získanie informácií od potencionálnych zákazníkov fitness a wellness centra v Kútoch. Vyplnenie dotazníka prebiehalo anonymne. Vo väčšine otázok bolo možné vybrať len jednu odpoveď. Niektoré otázky ponúkali možnosť vybrať jednu alebo viacero odpovedí. Cieľovou skupinou pre marketingový prieskum boli obyvatelia z obce Kúty a blízkeho okolia. Získané a vyhodnotené informácie od respondentov sú spracované formou grafov. Boli použité dva druhy: koláčový a stĺpcový. Dotazník tvorí súčasť tejto práce a nachádza sa v prílohe P I.

Na základe teoretických poznatkov boli stanovené nasledujúce výskumné otázky, ktoré budú verifikované kvantitatívnym výskumom – dotazníkom.

VO č. 1: Viac ako 50 % respondentov cvičí minimálne raz za týždeň.

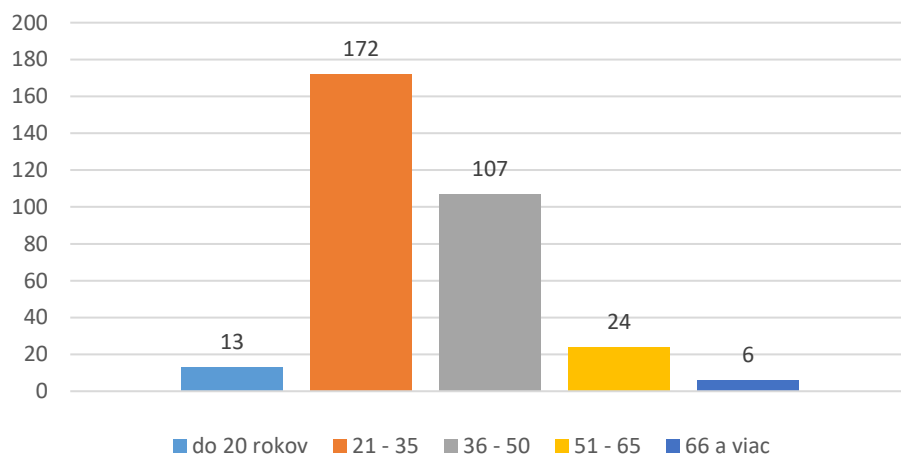
VO č. 2: Viac ako 50 % respondentov má záujem o wellness služby.

VO č. 3: Viac ako 50 % respondentov by navštevovalo wellness centrum minimálne raz za mesiac.

Otázka č. 1: Pohlavie

Prvou otázkou sme chceli zistiť, kto bude mať väčší záujem o ponúkané služby. Výsledkom je takmer identický záujem žien (52 %) aj mužov (48 %).

Otázka č. 2: Vek

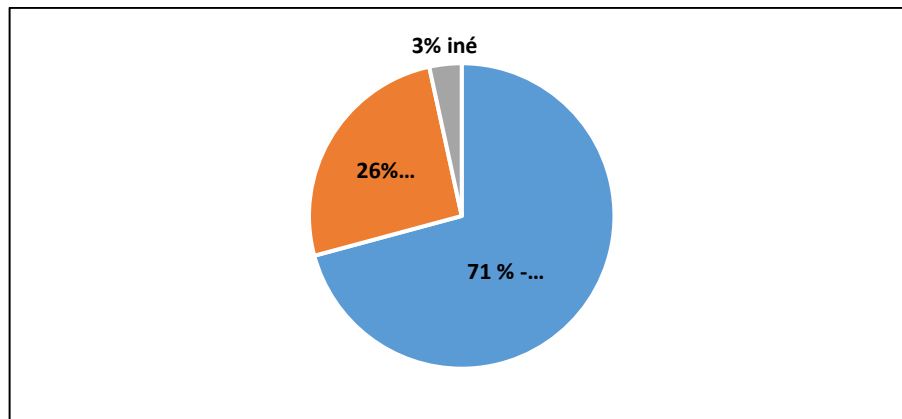


Graf 2: Vek respondentov (vlastné spracovanie).

Cieľom druhej otázky je určiť vekovú skupinu respondentov a tak na základe toho predpokladať vek potencionálnych zákazníkov. Z prieskumu vyplynulo, že najviac by mohli prevádzku navštevovať ľudia vo vekovom rozmedzí 21 – 35 rokov a 36 – 50 roční ľudia.

Otázka č. 3: Miesto, kde žijete / obvykle sa zdržiavate?

Najviac opýtaných respondentov bolo priamo z Kútov (71 %), čo je výhoda hlavne kvôli cestovaniu, či už kvôli viazanosti na hromadnú dopravu, alebo z dôvodu parkovacích miest. Z blízkeho okolia Kútov je 26 % potencionálnych zákazníkov. 3 % sú z iných miest.



Graf 3: Miesto, kde respondenti žijú (vlastné spracovanie).

Otázka č. 4: Chodíte cvičiť do fitness centra?

Najmenej opýtaných (9 %) cvičí len vo fitness centre. Ostatné 3 možnosti odpovedí boli takmer identické. Doma cvičí 31 %, kombináciu cvičenia vo fitness centre aj doma využíva 30 % opýtaných a 30 % necvičí vôbec. Môžeme dedukovať, že 39 % z celkového počtu dotazovaných respondentov je potencionálnych zákazníkov. Dobrým marketingom by sme mohli prilákať ďalších 31 %, ktorí cvičia len doma.

Otázka č. 5: Ako často cvičíte?

Pravidelne každý deň cvičí 5% respondentov, 28 % cvičí 3 – 6 krát týždenne a 36 % cvičí jeden až dvakrát týždenne. Prieskum ukázal, že 69 % z celkového počtu opýtaných sú potencionálni pravidelní zákazníci.

Otázka č. 6: Využívate / využívali by ste služby osobného trénera?

Záujem o služby osobného trénera bol 50 – 50. Po spustení prevádzky by bolo vhodné sa touto otázkou ešte zaoberať, v rámci interného prieskumu spoločnosti, pri zisťovaní spokojnosti a potrieb reálnych zákazníkov.

Otázka č. 7: Koľko ste ochotní zaplatiť za hodinový vstup do fitness centra?

Podľa dotazníka sú potencionálni zákazníci ochotní zaplatiť za hodinový vstup do fitness centra prevažne 3 € (58 %). 2 € za hodinový vstup by chcelo 25 % a 5 € by bolo ochotných uhradiť 17 % opýtaných.

Otázka č. 8: Aký druh vstupu do fitness centra Vám vyhovuje?

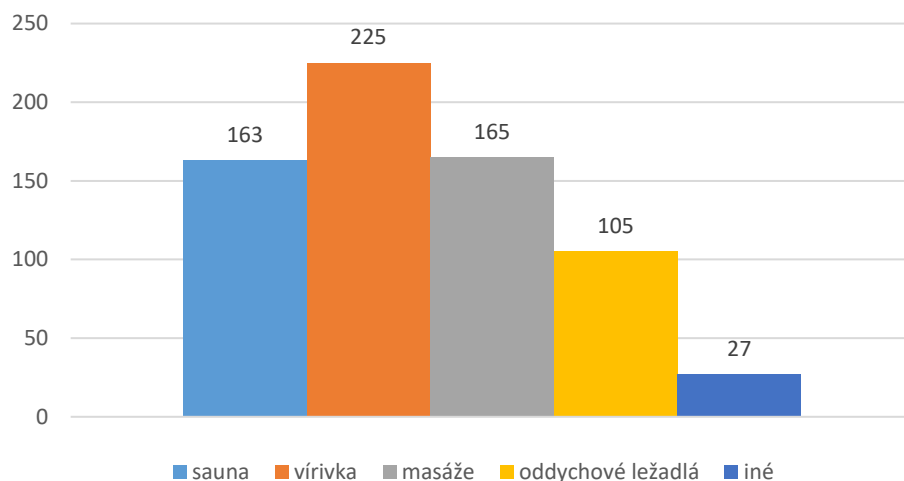
27 % opýtaných preferuje mesačnú permanentku, 22 % jednorazový vstup, 20 % by radšej uprednostnilo úhradu vstupu prostredníctvom kreditu, 16 % formou zakúpenia desiatich

vstupov. Najmenej by sa využívala kúpa polročnej / ročnej permanentky (11 %) a trojmesačnú permanentku by si zakúpili len 4 % opýtaných.

Otázka č. 9: Navštevujete wellness centrum?

Z dotazníkového prieskumu vyplýva, že 67 % opýtaných navštevuje wellness centrum, čiže sa jedná o potencionálnych zákazníkov.

Otázka č. 10: Čo vo wellness centre využívate?



Graf 4: Druhy využívaných služieb vo wellness (vlastné spracovanie).

Pri tejto otázke bolo možné vybrať viac možností. Podľa grafu je najobľúbenejšou službou wellness centra vírivka. Využíva ju 70 % opýtaných. Ďalšou najvyužívanejšou službou je sauna a masáže. Oddychové ležadlá by využilo 33%. Z celkového množstva respondentov sa 8 % vyjadrilo, že vo wellness centre využívajú aj iné služby. Najčastejšie sa opakovali: soľná komora a fishterapia prostredníctvom rybičiek Garra rufa.

Otázka č. 11: Ako často navštevujete wellness centrum?

Pravidelne každý týždeň navštevuje wellness 5 % opýtaných, raz za mesiac 25 %, raz za pol roka 36 % a raz za rok 20 %. Prieskum ukázal, že 86 % z celkového počtu opýtaných sú potencionálni pravidelní zákazníci a dá sa predpokladať, že bližšia dostupnosť spôsobí rast návštevnosti.

Otázka č. 12: Aké druhy sauny preferujete?

Táto otázka ponúkala výber viacerých možností. Z grafu je čitateľné, že najobľúbenejšia je parná sauna. Využilo by ju 53 % opýtaných. Ďalšou najvyužívanejšou službou s podobným počtom je fínska sauna (47 %). Infra saunu a aroma saunu by využilo 33% opýtaných.

Otázka č. 13: Považujete vložené investície do wellness ako dobré a účelne využité?

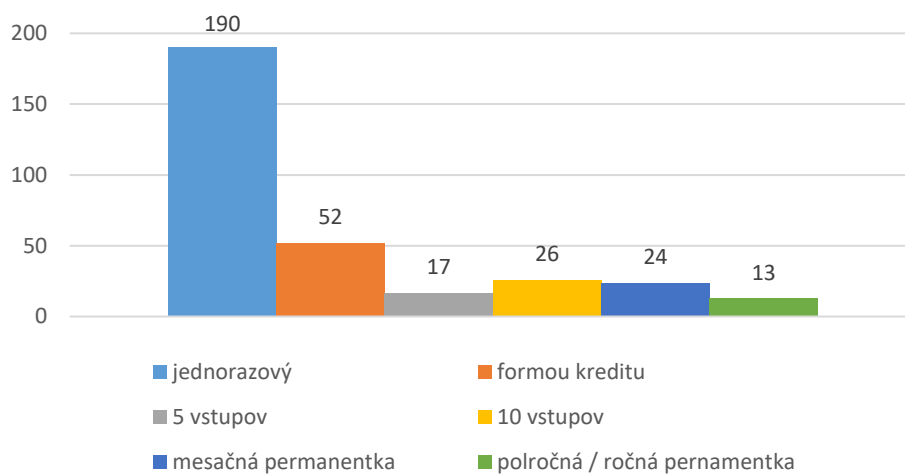
Len 12 % respondentov nepovažuje investície vložené do wellness ako dobré a účelne využité. Je teda možné povedať, že z celkového počtu 323 opýtaných je 88 % potencionálnych zákazníkov.

Otázka č. 14: Koľko ste ochotní zaplatiť za hodinový vstup do wellness?

Podľa dotazníka sú potencionálni zákazníci ochotní zaplatiť za hodinový vstup do wellness centra prevažne 5 € (39 %). 8 € za hodinový vstup by chcelo 33 % a 10 € by bolo ochotných uhradiť 28 % opýtaných. Suma, ktorú je zákazník ochotný zaplatiť je relatívny pojem, presnejší názor by mohli vyjadriť až reálni zákazníci, na základe kvality skutočne poskytnutých služieb.

Otázka č. 15: Aký druh vstupu do wellness centra preferujete?

Najviac využívaný druh vstupu je jednorazový vstup, ktorý by uprednostnilo 59 % opýtaných. Menej využívaný druh vstupu je formou kreditu (16 %). Ostatné vstupy neboli pre respondentov zaujímavé, vybrali by si ich 4 – 8 % opýtaných.



Graf 5: Preferovaný druh vstupu do wellness (vlastné spracovanie).

Otázka č. 16: Privítali by ste v priestoroch fitness a wellness centra možnosť posedenia?

93 % opýtaných by privítalo v priestoroch fitness a wellness centra možnosť posedenia. Na základe tohto prieskumu sa nám otvára možnosť poskytovania ďalších služieb a tým zvýšenie zisku spoločnosti.

Otázka č. 17: Aká ponuka produktov by vás potešila?

Pri tejto otázke bolo možné vybrať viac možností. Najobľúbenejším produktom v ponuke nealko nápoj, káva alebo čaj. Tieto produkty by si zakúpilo 71 % opýtaných. Možnosť kúpy predtréningového alebo proteínového nápoja by využilo 47 % respondentov a 28 % z nich by si zakúpilo ľahký snack.

6.2.1 Vyhodnotenie výskumných otázok

Na základe teoretických poznatkov boli stanovené tri výskumné otázky, ktoré budú v tejto časti vyhodnotené.

VO č. 1: Viac ako 50 % respondentov cvičí minimálne raz za týždeň.

Pravidelnosť v cvičení minimálne raz za týždeň potvrdilo 69 % opýtaných, našich potencionálnych zákazníkov. Na základe týchto poznatkov **výskumnú otázku potvrdzujeme.**

VO č. 2: Viac ako 50 % respondentov má záujem o wellness služby.

Zistenie záujmu o tento druh služieb je dôležitým kritériom pri rozhodovaní zriadenia takejto prevádzky. Služby wellness centra využíva 67 % potencionálnych zákazníkov. Prostredníctvom týchto poznatkov **výskumnú otázku potvrdzujeme.**

VO č. 3: Viac ako 50 % respondentov by navštevovalo wellness centrum minimálne raz za mesiac.

Pravidelnosť návštevnosti wellness centra minimálne raz za mesiac potvrdzuje len 30 % opýtaných. Ostatní využívajú tieto služby raz za pol roka (36 %), raz za rok (20 %), alebo nenavštevujú wellness centrum vôbec. Preto túto **výskumnú otázku nepotvrdzujeme.**

6.2.2 Vyhodnotenie dotazníka

Na základe odpovedí v dotazníku bolo zistené, že potencionálnymi zákazníkmi budú rovnako ženy aj muži, najčastejšie vo vekovom rozmedzí 21 – 35 rokov. Väčšia časť opýtaných respondentov je z Kútov, preto je výhodné zvoliť takú reklamu, ktorá bude viditeľná najmä v Kútoch a následne ju potom rozšíriť do blízkeho okolia.

Fitness centrum

Pri otázke či navštevujú fitness centrum sme zistili, že 70 % ľudí cvičí, z toho fitness centrum využíva len 39 %, ostatných 31 % cvičí len doma. Zaujímavým poznatkom je aj fakt, že 30

% opýtaných necvičí vôbec. Je otázne, či je tomu tak z dôvodu nedostatku služieb v tejto oblasti, alebo z dôvodu nezájmu o pohyb. Od predchádzajúcej otázky sa ďalej odvíja dotaz, ako často cvičia. Prieskum ukázal, že v **pravidelných intervaloch cvičí 69 %** z celkového počtu opýtaných. Môžeme teda predpokladať, že sú to naši potencionálni pravidelní zákazníci. Je mysliteľné, že intenzita návštevnosti fitness centra sa zvýši bližšou dostupnosťou týchto služieb. **Dopyt na služby osobného trénera je 50 %**. Uvedením priestorov do prevádzky a rozšírením ponúkaných služieb aj o túto možnosť je pravdepodobné, že sa záujem zvýši. Pri otvorení nového fitness centra je dôležité zamerať sa aj na cenotvorbu. Za hodinový vstup sú respondenti ochotní zaplatiť väčšinou 3 € a najviac by im vyhovovala mesačná permanentka. V krátkej vzdialenosti za ňou bola možnosť jednorazového vstupu a kredit. Tieto odpovede konsolidujú s návštevnosťou. Čím častejšie respondenti využívajú služby fitness, tým väčšiu variantu vstupu volili.

Wellness centrum

Služby wellness centra využíva 67 % opýtaných respondentov, z čoho plynie fakt, že sú to naši potencionálni zákazníci. **Najobľúbenejšou službou je vírivka**. Okolo 50 % opýtaných využíva aj sauny a masáže. Do budúca by bolo vhodné rozšíriť wellness centrum aj o pomerne často dopytované masáže. Prípadne o nie veľmi finančne a priestorovo náročnú fishterapiu. Prieskum ukázal, že v pravidelných intervaloch navštevuje wellness 86 % z celkového počtu opýtaných. Tento výsledok však nekorešponduje s otázkou pýtajúcou sa na využívanie služieb wellness (vtedy negatívne odpovedalo 33 % a v otázke návštevnosti uviedlo len 14%, že služby nevyužívajú). Predpokladáme, že intenzita návštevnosti sa zvýši bližšou dostupnosťou týchto služieb. **Najžiadanejšou saunou je parná sauna**. Veľmi pozitívne zistenie je, že 88 % respondentov považuje vložené investície do wellness ako dobré a účelne využité. Tak ako pri fitness centre, tak aj pri wellness je dôležité zamerať sa na cenotvorbu. Za hodinový vstup sú respondenti ochotní zaplatiť väčšinou 5 € a najviac by im vyhovoval jednorazový vstup, ktorý zvolilo až 59 % opýtaných. Tieto odpovede súvisia s pravidelnosťou návštev a dostupnosťou wellness služieb v okolí.

Pri budovaní novej prevádzky je dôležité zamerať sa nielen na hlavné ponúkané služby, ale aj na **ďalšie faktory**, ktoré súvisia so spokojnosťou zákazníkov. Z dotazníkového prieskumu vyplynulo, že **by potencionálni zákazníci privítali** v priestoroch fitness a wellness centra aj **možnosť posedenia**. Kladnú odpoveď vybralo až 93 % opýtaných, ktorých by najviac potešila ponuka nealko nápojov, kávy alebo čaju. 47 % by nepohrdlo ani predtréningovým či proteínovým nápojom a 28 % by uvítalo i ponuku ľahkého snacku.

6.3 Porterov model

Športovanie a zdravý životný štýl momentálne naberá na popularite. Analyzovali sme podniky v okolí, ktoré ponúkajú rovnaké alebo podobné služby. Ich geografické rozloženie znázorňujeme na obrázku č. 5. Analýzu konkurencie sme zamerali predovšetkým na porovnanie ponúkaných služieb, cien a kvalitu vybavenia. Domnievame sa, že toto sú základné body, podľa ktorých sa zákazník rozhoduje pri výbere takéhoto druhu zariadenia.

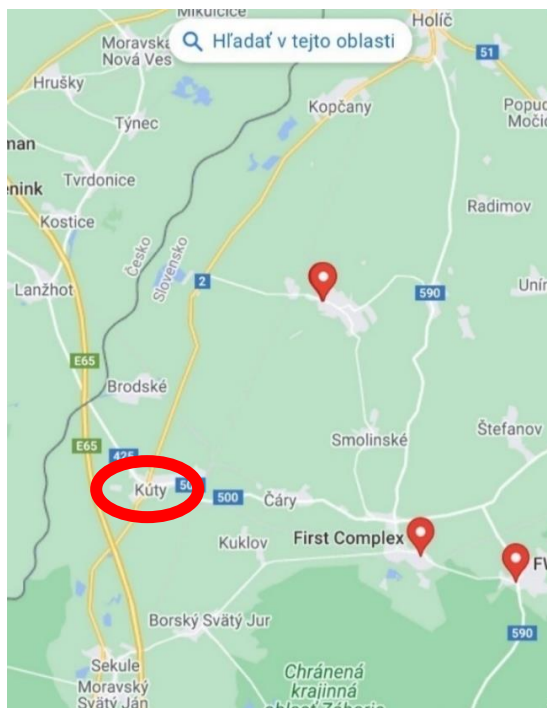
6.3.1 Riziko vstupu potencionálnych konkurentov

Obec Kúty má podľa posledného sčítania obyvateľov, ktoré prebehlo v 2021 spolu 4 036 obyvateľov. V súčasnosti tu nie je žiadne fitness ani wellness centrum. Nie sú nám známe žiadne možné potencionálne hrozby v konkurenčnom prostredí. Možnosť vstupu nových firiem do tohto odvetvia závisí od množstva faktorov a bariér. Najväčšou prekážkou je veľmi vysoký vstupný kapitál. Prípadne by možnou hrozbou mohlo byť otvorenie menšieho privat wellness alebo menšieho fitness centra. Našou výhodou však je ponúkanie komplexných fitness a wellness služieb na jednom mieste. Ak by sa na trh dostal nový subjekt, hrozil by nám pokles zisku. Výška poklesu by závisela od kvality ponúkaných služieb konkurenciou.

6.3.2 Rivalita medzi existujúcimi konkurentmi

V blízkej vzdialenosti do 20 km od Kútov sú k dispozícii 4 fitness a wellness centrá, ktoré môžeme považovať za najväčších konkurentov. Ich polohu sme vyhľadali cez google mapy a vizualizáciu predkladáme v obrázku č. 5. Vo väčšej vzdialenosti (cca 30 km) sú podniky sídliace vo väčších okresných mestách: Senica, Skalica, Malacky. Tento druh služieb poskytujú aj blízko dostupné české mestá Břeclav a Hodonín.

Najväčších konkurentov, ponúkajúcich podobné služby, sme popísali a spracovali do tabuliek. U konkurentov sledujeme 3 hlavné kritéria, a to: vybavenie fitness a wellness, ceny za ponúkané služby a komunikáciu so zákazníkmi prostredníctvom sociálnych sietí.



Obrázok 5: Konkurencia v okolí do 20 km (Google).

Motorest u Janíčkov

Tento podnik sa nachádza 3 km od Kútov, v tesnej blízkosti diaľnice D2. Na dnešnú dobu ponúkajú služby už v pomerne dosť zastaralom fitness a wellness centre, na malej rozlohe. K dispozícii je len pár profesionálnych strojov a činiak, 1 vírivka, 1 sauna a solárium. Spoločnosť nemá žiadnu reklamu v okolí, žiadne akcie alebo lákadlá pre zákazníkov. Prezentujú sa na vlastnej zastaralej webovej stránke. Informácie je možné získať aj z ich facebookovej stránky, ale tá prioritne propaguje len ponuku jedál z ich reštaurácie a ponuku ubytovania. Z nášho pohľadu je tento subjekt viac menej stagnujúci.

POLÁK Fitness & Wellness & Café

Je to relatívne nový podnik, sídliači v meste Gbely, vzdialený od Kútov 13 km. Jeho prevádzkovanie bolo spustené v polovici roka 2017. Majú veľmi dobre prepracovaný koncept. Fitness centrum rozdelili do troch zón. Kardio zóna je na rozlohe 50 m², fitness zóna má rozsah 100 m² a k dispozícii je aj 105 m² telocvična. Vo wellness centre ponúkajú parnú a suchú saunu, ochladzovací bazén, vírivku pre 8 osôb, vnútorné a vonkajšie relaxačné kreslá a solárium. Súčasťou budovy je aj kaviareň, ktorá ponúka až 80 miest na sedenie. Okrem individuálnych cvičení ponúkajú zákazníkom aj služby osobného trénera a množstvo skupinových cvičení (jumping, pilates, tabata, crossfit). So zákazníkmi udržiavajú stály kontakt prostredníctvom Facebooku, webovú stránku nemajú. Tento podnik je, podľa nášho názoru,

vzhľadom na nastavené ceny, vzdialenosť od Kútov a kvalitu poskytovaných služieb, našou najväčšou konkurenciou.

First centrum

Fitness centrum sa nachádza v meste Šaštín – Stráže, vzdialené je 12 km. Prevádzka bola otvorená začiatkom roka 2015. Okrem dobre vybudovaného fitness centra ponúkajú aj oddych vo wellness časti (fínsku a infra saunu, vírivku, relaxačné ležadlá, masáže). Počas pandémie priestory uzavreli, zrekonštruovali a otvorili ich až teraz, začiatkom augusta 2021. Wellness časť však už po rekonštrukcii neobnovili, ponúkajú len služby fitness. Je to veľká škoda, pretože jediný v širšom okolí ponúkali privat wellness vrátane občerstvenia. Poskytujú aj zľavnené vstupy pre študentov a pre zdravotne ťažko postihnutých občanov. Webovú stránku majú zrušenú, reklamu riešia len formou facebookovej stránky.

FWU

Polyfunkčný objekt fitness, wellness a ubytovanie sa nachádza v obci Borský Mikuláš, vzdialenej od Kútov 17 km. Posilňovňa sa nachádza na dvoch poschodiach s celkovou rozlohou 135 m². Zákazníkom ponúkajú možnosť využiť 23 cvičebných stanovišť, kardio zónu a osobného trénera. V rámci wellness služieb ponúkajú: vírivku, relaxačné kreslá, fínsku saunu, infra saunu, ochladzovaciu kaďu, masáže a solárium. Súčasťou objektu je aj vkusne zariadená kaviareň. Pridanou hodnotou je poskytovanie ubytovania a výborne vypracovaný koncept detský svet. Poskytujú v ňom stráženie detí, kurzy angličtiny, cvičenie s deťmi, tvorivé dielničky a vytvorili dvojpodlažné interiérové ihrisko s preliezkami, trampolínou a šmykľavkami. Majú veľmi pekne a prehľadne spracovanú webovú stránku, využívajú na reklamu aj Facebook, aj Instagram.

Analýza konkurencie

Vzhľadom na skutočnosť, že tento druh podnikania si vyžaduje vysoký vstupný kapitál, tak na trhu nie je v blízkom okolí veľká konkurencia. V tabuľke č. 1 uvádzame prehľad konkurencie, u ktorých sme sledovali 3 hlavné kritéria, a to: vybavenie, ceny a komunikáciu so zákazníkmi. Najlepšie vybavenie má FWU a POLÁK Fitness & Wellness & Café. Najlacnejšie vstupné do fitness centra ponúka konkurenčná prevádzka POLÁK Fitness & Wellness & Café. Najpestrejšie wellness vybavenie majú prevádzky FWU a POLÁK Fitness & Wellness & Café. Najlacnejšie vstupné do wellness centra má POLÁK Fitness & Wellness & Café. FWU využíva najviac nástrojov na komunikáciu so zákazníkmi.

Kritériá / Konkurencia	vybavenie fitness	cena fitness	vybavenie wellness	cena wellness	komunikácia so zákazník.	pridaná hodnota
Motorest u Janíčkov 3 km	* 8 strojov * činky * boxovacie vrecia	* 1,5 hod 3 € * 10 vstupov 20 € * mesačne 35 €	* 1 vírivka * 1 sauna * 1 solárium	* vírivka 20€/h * sauna 10€/h	* web stránka (slabá)	* reštaurácia * ubytovanie
POLÁK Fitness & Wellness & Café 13 km	* množstvo strojov * rozloha 150 m ² * 105 m ² telocvičňa	* 75 min. 3 € * 10 vstupov 18 € * mesačne 28 €	* 1 vírivka * relax.kreslá * 1 parná sauna * 1 suchá sauna * 1 ochlad.bazén * 1 solárium	* 75 min /5 €	* facebook	* kaviareň * os. tréner * skupinové cvičenia
First centrum 12 km	* množstvo strojov	* 1,5 hod 5 € * 10 vstupov 35 € * mesačne 40 €	* 1 solárium	nemajú	* facebook	* zľavy pre ZŤP a študentov
FWU 17 km	* množstvo strojov * 2 poschodia s rozlohou 135 m ²	* 1,5 hod 3€ * 10 vstupov 20€ * mesačne 35€	* 1 vírivka * relax. kreslá * 1 finska sauna * * 1 infra sauna * * 1 ochladz. kaďa * 1 solárium	* 1 hod. 16 €/ pre 2 osoby	* web stránka * facebook * instagram	* kaviareň * ubytovanie * detský svet

Tabuľka 1: Prehľad konkurencie (vlastné spracovanie)

Dopyt po službách v oblasti fitness a wellness je v súčasnosti veľký. Očakávame teda, že tento dopyt bude stále narastať. Z výberu konkurencie, kde boli zahrnuté 4 prevádzky, splnili všetky kritériá len dve prevádzky, a to FWU v Borskom Mikuláši a POLÁK Fitness & Wellness & Café v Gbeloch. Hrozba konkurencie v okolí nie je až taká veľká. O iných potencionálnych hrozbách v konkurenčnom prostredí nemáme vedomosť. Odlíšiť sa od konkurencie môžeme komplexnou ponukou fitness a wellness služieb rozšírenou o pravidelné akcie, najmodernejším vybavením, novým inovatívnym rezervačným systémom, stálou komunikáciou so zákazníkmi prostredníctvom sociálnych sietí a pre obyvateľov Kútov poskytovaním rezidenčných zliav.

6.3.3 Vyjednávacia sila kupujúcich

Okrem fyzických osôb, občanov, budeme lobovať aj za zákazníkov z radov právnických osôb. Našou snahou bude osloviť podnikateľské subjekty v okolí, aby v rámci zvyšovania firemných benefitov zakúpili vstupy (buď jednorazové alebo permanentky) pre svojich zamestnancov. Zároveň ponúkneme náš komplex aj pre okolité športové kluby.

Ak by sme zobrali do úvahy výsledok z dotazníkového prieskumu, tak našimi potencionálnymi zákazníkmi by mali byť občania Kútov a blízkeho okolia, vo veku 21 – 35

rokov a 36 – 50 rokov. Kombináciou týchto faktorov by sme mohli získať predpokladaný počet potencionálnych zákazníkov, ktorý by mal byť 53 % z vyselektovaných vo veku 21 – 35 rokov a 33 % z vyselektovaných vo veku 36 – 50 rokov.

Na základe údajov získaných z webovej stránky www.sodbtn.sk, ktorá sa venuje charakteristikám obcí na Slovensku, sme vytvorili tabuľku potencionálnych zákazníkov.

Obec	počet obyvateľov (zber 2021)	počet obyv. 20 - 34 r.	53% z 20 - 34 r.	počet obyv. 35 - 49 r.	33% z 35 - 49 r.
Kúty	4 036	804	426	1 045	345
Brodské	2 303	392	208	578	191
Čáry	1 269	241	128	337	111
Kuklov	789	159	84	174	57
Borský Sv. Jur	1 631	309	164	374	123
Sekule	1 755	348	184	435	144
Moravský Sv. Ján	2 150	411	218	516	170
SÚČET	13 933	2 664	1 412	3 459	1 141

Tabuľka 2: Výpočet potencionálnych zákazníkov (vlastné spracovanie).

Pomocou tabuľky č. 2 sme vypočítali predpokladaný počet potencionálnych zákazníkov, ktorí bývajú v Kútoch a blízkom okolí, kde sa nenachádza žiadna konkurencia. Mestá Gbely, Šaštín – Stráže, Borský Mikuláš a malé obce blízko nich neboli do výpočtu zahrnuté, nakoľko sa v nich nachádza konkurencia. Naš výpočet je čistý bez konkurencie, vrátane najbližších obcí. Predpokladáme teda, že naše fitness a wellness centrum bude mať okolo 2 553 pravidelných zákazníkov.

6.3.4 Vyjednávacia sila dodávateľov

Tento projekt nie je priamo závislý od dodávateľov. Prioritne je potrebné zabezpečiť stavebné práce a dokončiť prípravu celého objektu. V druhej fáze bude nutné zariadiť priestory športovým vybavením a wellness príslušenstvom. Poslednou fázou bude zabezpečenie plynulosti prevádzky formou manažovania chodu, údržby, upratovacích služieb a v neposlednom rade aj ekonomické služby.

6.3.5 Hrozby substitučných výrobkov

V našom prípade sú substitútnymi službami, ktoré môžu určitým spôsobom nahradiť tie naše poskytované služby. Substitútom fitness môže byť napríklad vybudované workoutové ihrisko

v areáli základnej školy. Jeho nevýhodou je možnosť využitia len za dobrého počasia. Z nášho pohľadu je však hrozba substitúcie veľmi nízka. Riešením by mohlo byť nainštalovanie takýchto prvkov v našom areáli.

6.4 Lean canvas

Problém – najdôležitejším problémom môže byť rozpočet. Či už v súvislosti s hospodárením nášho podniku, alebo s finančnou situáciou našich zákazníkov. S odstupom času môže nastať situácia, kedy stále sa opakujúca rovnaká rutina bude pre zákazníkov nudná a nezábavná. Problém môžu mať aj noví zákazníci – začiatočníci. Nevedia, ktorý stroj na čo je, ako sa používa, ako sa na ňom cvičí. Aj v prípade wellness zariadení môže mať nováčik problém s ich použitím.

Zákaznícky segment – cieľovou skupinou je mladšia generácia vo veku 21 – 35 rokov, bez rozdielu pohlavia. Druhou skupinou sú ľudia vo veku 36 – 50 rokov. Tretiu skupinu tvoria právnické osoby – športové kluby a firmy kupujúce vstupky pre svojich zamestnancov.

Návrh jedinečnej hodnoty – nový objekt poskytujúci kvalitné služby v oblasti fitness a wellness. Celý komplex je v jednej budove, je súčasťou veľkého športového areálu a do budúcnosti sa plánuje rozšíriť služby o ubytovanie a kaviareň.

Riešenie – rozpočet je potrebné sledovať stále, v pravidelných intervaloch, aby sme vedeli v správny čas zakročiť a urobiť potrebné opatrenia. Je dôležité dbať na to, aby doplnky v interiéri boli pravidelne obmieňané, z času na čas sa konali špeciálne akcie a nesmie sa zabúdať aj na interný dotazník spokojnosti zákazníkov, aby bol podnik s nimi stále v kontakte a zároveň vedel ich požiadavky. Pre začiatočníkov by sme odporúčali, aby boli na prevádzke k dispozícii video inštrukcie, prípadne mobilná aplikácia, ktorá by im v začiatkoch pomohla s cvičením a využívaním strojov a zariadení vo fitness centre. To isté platí aj pre používanie zariadení vo wellness centre.

Informačné kanály – najsilnejším kanálom budú dobré recenzie a odporúčania od našich reálnych zákazníkov. Podpornými nástrojmi bude prepracovaná webová stránka, komunikácia prostredníctvom sociálnych sietí Facebook a Instagram, informačné články na webstránke obce, PR články v lokálnych médiách a informačné letáky.

Príjmové toky – príjmy budú plynúť z predaja vstupeniek (buď jednorazových, alebo permanentiek) a doplnkových produktov, ktoré je vhodné na základe dotazníkového prieskumu zaradiť do predaja (viď kapitola 6.2).

Štruktúra nákladov – predpokladané náklady na zriadenie a prevádzku sú nákup zariadení, energie, mzdy, propagácia, splátky úverov, atď.

Kľúčové metriky – kvantitatívnu metriku môže byť povedomie o ponúkaných službách medzi spotrebiteľmi. Zjavnými metrikami je počet predaných vstupov, obrat spoločnosti. Kvalitatívnu metriku je samotný dobrý pocit z úspešného projektu, ktorý pomáha obyvateľom k lepšiemu a zdravšiemu životnému štýlu.

Neférová výhoda – konkurenčnou výhodou by boli percentuálne rezidentské zľavy pre občanov s trvalým pobytom v Kútoch. Tým by sme mohli docieľiť aj prihlásenie sa na pobyt ľudí dlhodobo žijúcich v obci, ktorí majú stále trvalý pobyt v iných obciach. Výsledný efekt by mal aj pozitívny vplyv na zvýšenie podielových daní.

7 ZHRNUTIE ANALYTICKEJ ČASTI

Cieľom analytickej časti bolo vykonať analýzu podnikateľského prostredia a zistiť, či nová prevádzka bude konkurencie schopná a či bude dlhodobo dosahovať zisk.

Na splnenie cieľov tejto diplomovej práce boli stanovené nasledujúce výskumné otázky:

VO 1: Aké vonkajšie faktory môžu ohroziť vstup na trh alebo prevádzku fitness a wellness centra v Kútoch?

Z vykonaných analýz vyplýva, že vstup na trh by mohli ohroziť politické faktory (obmedzenie prevádzky poskytovaných služieb z dôvodu vládnych opatrení kvôli pandémie COVID-19), ekonomické faktory (nestabilná ekonomika, rast inflácie) a sociálne faktory (zvýšený záujem o vonkajšie športy a online lekcie).

VO 2: Aké sú príležitosti, ktoré môžu prevádzke fitness a wellness centra v Kútoch zvýšiť jeho konkurencieschopnosť?

Vykonanými analýzami sme zistili, že konkurencieschopnosť zvýšime tým, že prevádzka bude mať najnovšie a najmodernejšie vybavenie, nový inovatívny rezervačný systém a pre obyvateľov Kútov budú poskytované rezidenčné zľavy.

VO 3: Aké sú silné a slabé stránky prevádzky fitness a wellness centra v Kútoch?

Na zodpovedanie tejto výskumnej otázky nám pomohla SWOT analýza, na základe ktorej sme zistili, že silné stránky prevádzky sú v podobe nových priestorov s kvalitným vybavením a slabou stránkou je menší záujem o tento druh služieb.

Z **PESTLE analýzy** vyplynulo, že začiatok fitness a wellness centra môžu negatívne ohroziť predovšetkým politické a ekonomické faktory. Súčasná situácia je veľmi neprajná. Aj keď tento druh prevádzky nebude pre majiteľa hlavným zdrojom príjmu, tak v prípade znovu zatvorenia pri zhoršení pandemickej situácie by mohol ísť podnik do straty. Nestabilná ekonomická situácia môže obyvateľov a potencionálnych klientov nútiť viacej šetriť a obmedziť výdavky, ktoré nie sú nutne potrebné k životu.

Dotazníkovým prieskumom sme zistili, že našimi potencionálnymi zákazníkmi budú rovnako ženy aj muži, najčastejšie vo veku 21 – 35 rokov, väčšina pochádza z Kútov a blízkeho okolia. 70 % ľudí cvičí, z toho niektorí len doma, niektorí vo fitness centre. Respondentom by najviac vyhovovala mesačná permanentka alebo jednorazový vstup, kde sú ochotní zaplatiť 3 € za hodinu. 67 % opýtaných navštevuje wellness centrum, najobľúbenejšou službou je vírivka, najžiadanejšou saunou je parná sauna. Za hodinový

vstup sú respondenti ochotní zaplatiť väčšinou 5 € a najviac sa im pozdáva možnosť jednorazového vstupu. Z prieskumu vyplynulo, že zákazníci by privítali v priestoroch fitness a wellness centra aj možnosť posedenia, kde by ich najviac potešila ponuka nealko nápojov, kávy a čaju. Výsledky prieskumu sú podmienené súčasným stavom ponúkaných v okolí. Predpokladáme, že záujem o fitness aj wellness sa zvýši, bližšou dostupnosťou týchto služieb. V rámci výskumu sme si stavili aj tri výskumné otázky, z ktorých sa dve potvrdili a jedna nie, pretože respondenti navštevujú wellness centrum menej ako raz za mesiac.

Na základe **Porterovho modelu** piatich síl sme vykonali analýzu podnikateľského prostredia a zistili potrebné informácie o konkurencii, zákazníkoch, dodávateľoch a substitútoch. Najväčším konkurentom nášho projektu je POLÁK Fitness & Wellness & Café. Ponúkajú kvalitné služby za prijateľné ceny a sú v blízkej dostupnosti od Kútov.

Model **Lean canvas** nám pomohol identifikovať problémy, ktoré môžu nastať. Najdôležitejším je rozpočet a finančná situácia podniku aj zákazníkov, ktorú sme navrhli riešiť formou pravidelných kontrol. Ďalší problém vidíme v začiatočnickej neznalosti s používaním prístrojov. V tomto prípade odporúčame mať na prevádzke k dispozícii video inštrukcie. Nezanedbateľný je aj problém s opakujúcou sa rutinou, ktorej navrhujeme predchádzať pravidelným obmieňaním doplnkov a vykonávaním špeciálnych, sporadických, jednorazových akcií. Pomocou tohto modelu sme našli cieľovú skupinu zákazníkov (vek 21 – 35 rokov), objavili sme jedinečnú hodnotu v komplexe, ktorý bude nový, kvalitný, situovaný vo veľkom športovom areáli. Príjem bude plynúť z predaja vstupeniek. Najsilnejším informačným kanálom budú dobré recenzie od zákazníkov a konkurenčnú výhodu vidíme v rezidentských zľavách pre občanov s trvalým pobytom v Kútoch.

8 PROJEKTOVÁ ČASŤ

8.1 Obecný podnik Kúty s. r. o.

Spoločnosť vznikla v roku 2013. Jej jediným vlastníkom je Obec Kúty, konateľom je starosta obce, dozornú radu tvoria aktuálni poslanci obce. V súčasnosti zamestnáva 19 zamestnancov, z toho 15 na trvalý pracovný pomer a 4 na dohodu o vykonaní práce. Poskytuje rozličné služby pre Obec Kúty, všetky činnosti realizuje v katastrálnom území obce Kúty. Obecný podnik Kúty, s. r. o. má tri hlavné predmety podnikania:

- pohrebné služby,
- údržba a revitalizácia verejného priestranstva,
- stavebné práce.

8.1.1 Popis spoločnosti

Obchodné meno: Obecný podnik Kúty, s. r. o.

Sídlo: Námestie Radlinského 981, 908 01 Kúty

Deň zápisu: 08. 11. 2013

Základné imanie: 247 000,00 EUR

Predmety činnosti: Prevádzkovanie pohrebiska

Prevádzkovanie pohrebnej služby

Poskytovanie služieb v poľnohospodárstve a záhradníctve

Opracovanie drevnej hmoty a výroba komponentov z dreva

Výroba jednoduchých drevárskych výrobkov, zostavovanie stolárskych dielcov alebo súčastí z dreva do finálnych produktov

Výroba jednoduchých úžitkových výrobkov z dreva

Výroba výrobkov z betónu, sadry a cementu

Výroba jednoduchých výrobkov z kovu

Podnikanie v oblasti nakladania s iným ako nebezpečným odpadom

Prípravné práce k realizácii stavby

Uskutočňovanie stavieb a ich zmien

Dokončovacie stavebné práce pri realizácii exteriérov a interiérov
Maloobchod a veľkoobchod
Sprostredkovateľská činnosť v oblasti obchodu a služieb
Oprava a údržba potrieb pre domácnosť, športových potrieb a výrobkov jemnej mechaniky
Nákladná cestná doprava vykonávaná vozidlami s celkovou hmotnosťou do 3,5 t vrátane prípojného vozidla
Sťahovacie služby
Počítačové služby
Služby súvisiace s počítačovým spracovaním údajov
Vydavateľská činnosť
Prenájom nehnuteľností spojený s poskytovaním iných než základných služieb spojených s prenájomom
Prenájom hnutel'ných vecí
Administratívne služby
Prevádzkovanie zariadení slúžiacich na regeneráciu a rekondíciu (www.orsr.sk).

8.2 Poslanie, vízia a ciele projektu

Poslaním spoločnosti je poskytovať kvalitné služby občanom Kútov a vytvárať pre nich dobré miesto na život vďaka pokojnému bývaniu, zdravému, čistému a priateľskému prostrediu. Prostredníctvom vytvárania podmienok pre rôznorodé aktivity, oddych a rekreáciu podporovať zdravý životný štýl.

Víziou spoločnosti je predovšetkým stať sa dlhodobo úspešným podnikom, ktorý bude obyvateľom Kútov poskytovať kvalitné služby a tým si bude budovať dobré meno. Súčasné tri hlavné predmety podnikania chcú rozšíriť o oblasť rekreácie a športových aktivít.

Hlavným cieľom projektu fitness a wellness centra, v prípade jeho realizácie, bude získanie čo najväčšieho počtu zákazníkov, ktorí budú s poskytovanými službami spokojní a budú ich využívať v pravidelných intervaloch.

9 ZRIADENIE PREVÁDZKY

Tento projekt otvorenia novej prevádzky: fitness a wellness centra bol inšpirovaný investičným zámerom obce Kúty. Obec má v pláne vybudovať multifunkčný športový areál, ktorého súčasťou bude aj budova ponúkajúca služby fitness a relax. V súčasnosti pre tento účel prebieha rekonštrukcia budovy nachádzajúcej sa v areáli futbalového klubu. Projekt obce s názvom FITNESS – RELAX KÚTY je dvojpodlažná budova. Na prízemí by sa v budúcnosti mala nachádzať: technická miestnosť, recepcia, schody na poschodie, šatne, sprchy a toalety pre ženy aj mužov, 2 miestnosti pre fitness a 1 veľká miestnosť pre wellness, kaviareň, toalety pre hostí kaviarne a zároveň pre návštevníkov športového areálu, veľká terasa. Na poschodí by mali byť vybudované izby hotelového typu. V našom projekte zriaďujeme len prevádzku fitness a wellness vrátane recepcie, šatní, spŕch a toaliet. Podľa navrhnutého projektu bude priestor fitness centra rozdelený do dvoch miestností o celkovej rozlohe 142 m². Wellness časť bude v jednej veľkej miestnosti s rozlohou 118 m².

Uvedenie objektu do prevádzky je možné až po dokončení stavebných prác, nákupom zariadení a príslušenstva a posledným krokom bude zabezpečenie plynulosti prevádzky formou recepcie, údržby, upratovacích služieb a ekonomických služieb. Zber potrebných údajov a cien bol veľmi náročný. Bolo oslovených niekoľko desiatok firiem. Spätná väzba bola veľmi slabá. Cenové ponuky sme obdržali len tri, jednu na stavebný materiál a stavebné práce, druhú na zariadenie fitness centra a tretiu na sauny. Všetky ostatné ceny boli položkovito vyhľadávané na internete.

9.1 Stavebné práce – príprava budovy

Keďže spracovávame len časť navrhnutého projektu, tak nebude súčasťou kalkulácie komplexná rekonštrukcia objektu. Stavebné práce sú rozpočtované len na tú časť, ktorá sa týka našej práce. Cenovú ponuku na tento druh služieb a materiálov nám poskytol veľmi milý a ochotný majiteľ miestnych stavebnín BIZNIS PLUS s.r.o. Uvedené ceny sú bez DPH.

Okná	ks / m ²	
5300 x 2400	1	1 245,00 €
4000 x 2400	2	1 068,00 €
1400 x 1500	3	1 305,00 €
1400 x 800	2	644,00 €
práca		1 200,00 €
		5 462,00 €

Dvere	ks / m ²	
vstupné bezpečnostné	1	650,00 €
interiérové 90	7	1 260,00 €
WC dvere 80	4	720,00 €
práca		450,00 €
		3 080,00 €

Osvetlenie	ks / m ²	
materiál		2 530,00 €
práca		2 100,00 €
		4 630,00 €
Podlaha	ks / m ²	
materiál - dlažba	201	5 545,00 €
materiál - záťažová guma	142	4 970,00 €
práca		4 420,00 €
		14 935,00 €
Kúrenie	ks / m ²	
materiál		5 450,00 €
práca		3 200,00 €
		8 650,00 €

Ozvučenie	ks / m ²	
materiál		1 200,00 €
práca		500,00 €
		1 700,00 €
Maľovanie	ks / m ²	
materiál - stropy	343	700,00 €
materiál - steny	453	900,00 €
práca		1 600,00 €
		3 200,00 €

CELKOM	41 657,00 €
---------------	--------------------

Tabuľka 3: Rozpočet na stavebný materiál a stavebné práce (vlastné spracovanie).

9.2 Nákup zariadení a príslušenstva

Nákup zariadení a príslušenstva rozdelíme na štyri časti. Jednou bude nákup vybavenia recepcie a doplnkov, druhou vybavenie šatní, spfch a WC, treťou obstaranie zariadení do fitness centra a posledná časť bude rozpočet a zoznam potrebného vybavenia do wellness centra. Všetky uvedené ceny sú bez DPH.

Recepcia a rôzne doplnky

Recepciu sme museli naceniť od základu. Bolo vybrané a použité len nevyhnutné vybavenie potrebné na fungovanie. Zoznam základného vybavenia a ceny bez DPH uvádzame v nasledovnej tabuľke.

Recepcia a doplnky	5 120,00 €
recepčný pult	675,00 €
regál - knižnica	503,00 €
stolička kancelárska	35,00 €
PC	850,00 €
rezervačný systém	144,00 €
kancelárske potreby	150,00 €
skriňa na čisté prádlo	300,00 €
hodiny	15,00 €
stolík - 2 ks	200,00 €
kreslo - 4 ks	320,00 €

kuchynský drez	84,00 €
umývačka	300,00 €
kávovar	500,00 €
obrazy	100,00 €
kvety	200,00 €
doplnky	300,00 €
tabuľky informačné - 6 ks	84,00 €
odpadkový kôš - 13 ks	230,00 €
upratovací vozík	130,00 €

Tabuľka 4: Rozpočet recepcie a doplnkov (vlastné spracovanie).

Šatne, sprchy a WC

Pri budovaní sociálnych zariadení nám s návrhom ochotne pomohla spoločnosť BIZNIS PLUS s.r.o., ktorá nám dala kompletnú cenovú ponuku zahŕňajúcu potrebný materiál aj prácu. Ceny na vybavenie šatní sme vyhľadávali sami, postupne každú položku samostatne. V tabuľke uvádzané ceny sú bez DPH.

Šatne, sprchy, WC	4 393,00 €		
skrinky	292,00 €	WC	630,00 €
lavice	198,00 €	pisoaře	360,00 €
sušiče na vlasy	34,00 €	umývadlá	160,00 €
zrkadlá	38,00 €	zásobníky na wc papier	603,00 €
koše veľké na špinavé prádlo z wellness	110,00 €	zásobníky na obrúsky	180,00 €
sprchy	1 680,00 €	zásobníky na mydlo	108,00 €

Tabuľka 5: Rozpočet na šatne, sprchy a WC (vlastné spracovanie).

Fitness centrum

Vďaka ochote projektového manažéra Mareka Hikla zo spoločnosti FIT PLUS spol. s r. o. sa nám podarilo získať komplexný návrh posilňovacích zariadení v nami zadanom priestore a zároveň aj predbežný rozpočet, ktorý je uvedený v prílohe č. 3. Ceny v tabuľke sú uvedené bez DPH.

Fitness	
zariadenie	116 871,00 €
zrkadlo veľké - 2x	1 500,00 €
turniket	1 550,00 €
hodiny nástenné - 2x	30,00 €
CELKOM	119 951,00 €

Tabuľka 6: Rozpočet fitness centra

(vlastné spracovanie).

Wellness centrum

K tejto časti projektu sa nám podarilo získať len cenovú ponuku na sauny od spoločnosti WELLNESS SYSTEMY, s.r.o. Žiadny iný návrh od ďalšieho dodávateľa nemáme, aj napriek tomu, že sme oslovili množstvo firiem. Všetky ostatné položky uvedené v tabuľke boli prácne vyhľadané na internete. Uvádzané ceny sú bez DPH.

Wellness	ks	57 137,00 €
vírivka 2-3 os.	2	6 190,00 €
vírivka 5-6 os.	1	9 467,00 €
fínska sauna	1	7 630,00 €
parná sauna	1	7 198,00 €
infra sauna	1	3 553,00 €
aroma sauna - náplň	1	45,00 €
sprcha	1	105,00 €
ochladzovacia kadľa	1	1 195,00 €

	Ks	
lehátka	6	480,00 €
sauna plachta 140x180	100	400,00 €
župan	100	1 490,00 €
papuče	100	95,00 €
osuška	100	630,00 €
vešiaky	10	35,00 €
hodiny	2	30,00 €

Tabuľka 7: Rozpočet wellness centra (vlastné spracovanie).

9.3 Plán činnosti prevádzky

Pre plynulý chod prevádzky je nevyhnuté dobré riadenie a správne nastavený systém. Všetky záležitosti týkajúce sa investícií schvaľuje konateľ spoločnosti spolu s dozornou radou.

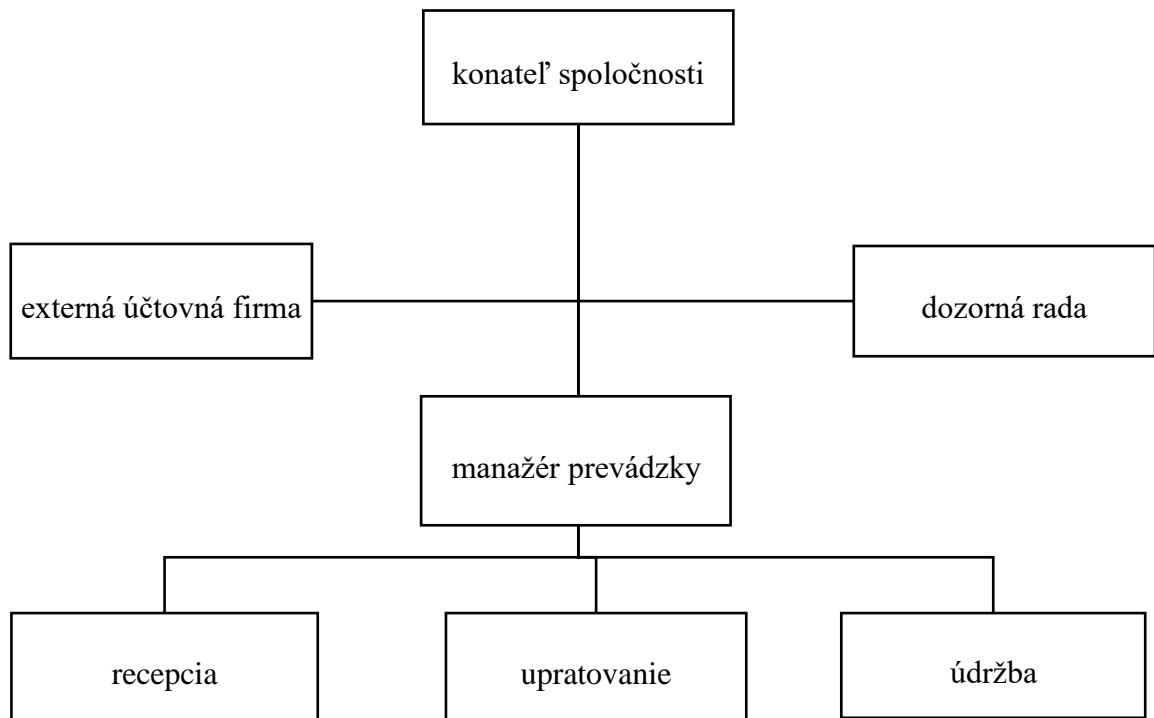
Chod celej prevádzky bude zabezpečovať prevádzkový manažér, ktorý bude mať kumulovanú funkciu aj ako správca budovy. Bude riadiť, koordinovať a usmerňovať personál, zabezpečiť plynulý chod podniku a bude komunikovať s klientami. Okrem toho bude zodpovedný za kompletnú správu budovy, čistotu, poriadok a pravidelnú kontrolu všetkých zariadení. Komunikuje s účtovnou firmou a pripravuje im na mesačnej báze podklady na spracovanie účtovníctva a miezd.

Pracovníčky recepcie majú hlavnú náplň práce komunikáciu so zákazníkmi, ich organizáciu, obsluhu rezervačného systému, výdaj bielizne na wellness, predaj nealko nápojov, kávy, čaju, predtréningových a proteínových nápojov a ľahkých snackov. Je potrebné mať 2 recepčné, ktoré sa budú na pracovisku striedať systémom krátky/dlhý týždeň. Rovnakým spôsobom pracovnej doby budú fungovať aj upratovačky. Ich úlohou bude udržiavať čistotu formou dvojhodinových intervalov pri čistení spŕch a WC a permanentným čistením zariadení vo fitness a wellness časti. Údržbár bude na čiastočný úväzok. Prácu bude vykonávať len v prípade potreby opráv na zariadeniach alebo na objekte. Ekonomická časť sa zabezpečí prostredníctvom externej firmy, ktorá bude spracovávať komplet celé účtovníctvo a mzdy.

Otváracia doba prevádzky bude 12 hodín počas všetkých dní, od 08:00 – 20:00. Neskôr sa môže táto otváracia doba zmeniť podľa požiadaviek zákazníkov.

Kapacitu objektu sme rozdelili do dvoch častí. Vo fitness centre môže cvičiť naraz maximálne 25 osôb, wellness centrum môže využiť v jednom čase maximálne 20 osôb. Táto

kapacita je nastavená na klasickú prevádzku za normálnych okolností. V prípade zhoršenia epidemiologickej situácie je potrebné počítať so znížením maximálnych kapacít.



Obrázok 6: Navrhnutá organizačná štruktúra fitness a wellness centra (vlastné spracovanie).

10 MARKETINGOVÝ PLÁN

Marketingový plán je veľmi dôležitý hlavne pred otvorením prevádzky, a to z dôvodu informovania potencionálnych nových zákazníkov o vzniku takéhoto objektu. Náš marketingový plán sa bude týkať marketingovej komunikácie.

10.1 Marketingová komunikácia

Správne nastavená marketingová komunikácia, zároveň aj grafický vzhľad projektu má na zákazníka zásadný vplyv. Projekt a ponúkané služby musia pôsobiť dôveryhodne. Minimalizujeme tým riziko, že by zákazník mal k celej veci odpor.

Vzhľadom na to, že propagáciou potrebujeme osloviť hlavne občanov Kútov a blízkeho okolia do cca 20 kilometrov, bude táto propagácia prebiehať len na miestnej úrovni. Pôjde hlavne o internetovú reklamu (web, sociálne siete), ale aj o tlačnú reklamu prostredníctvom reklamných plagátov a letákov.

Internetová reklama

Spoločnosť nemá svoju vlastnú webovú stránku a ani nie je (z finančných dôvodov) v pláne vytvárať ju na samostatný projekt fitness a wellness. Vízia je taká, že sa vytvorí až bude celý športový areál vrátane kompletnej rekonštrukcie budovy dokončený. Dočasne bude využívaný web obce, kde bude stále aktívny reklamný banner. V hlavnej ponuke bude položka fitness a wellness, vďaka ktorej bude zákazník presmerovaný na podstránku, ktorá bude obsahovať kompletne informácie k tejto prevádzke. Aby sme nezaostávali za konkurenciou, musíme so zákazníkmi komunikovať aj prostredníctvom sociálnych sietí. Najpopulárnejšími a najnavštevovanejšími sú Facebook a Instagram. Náklady na prevádzku týchto druhov propagácie sú implicitné - nemajú peňažnú formu. Držia v sebe iba fiktívny charakter nákladov, čo znamená, že nie sú v skutočnosti vôbec vynaložené. Dôvod je ten, že ich bude v rámci svojej náplne práce vykonávať zamestnanec IT oddelenia obce alebo prevádzkový manažér spoločnosti.

Plagáty a letáky

Účinný spôsob ako zvýšiť povedomie o produkte alebo službe propagácia formou plagátov a letákov. Pred otvorením prevádzky by sme letáky distribuovali do všetkých domácností v Kútoch, Brodskom, Čároch, Kuklove, Borskom Svätom Jure, Sekuliach a Moravskom Svätom Jáne. Týmto spôsobom by sme oslovili 13 933 obyvateľov. Zároveň by sme do

každéj spomenutej obce rozdělili plagáty a umístnili ich na informačné tabule obcí a ich ďalšie verejné priestranstvá určené na propagáciu.

10.2 Marketingové ciele

Každý marketingový plán má svoje ciele, ktoré sa snaží dosiahnuť pomocou dobre pripravenej marketingovej stratégie. Hlavnými marketingovými cieľmi nášho projektu sú:

- zvýšiť záujem občanov o tieto služby,
- raz za mesiac ponúknuť zákazníkom možnosť využiť služby externého maséra,
- dvakrát ročne organizovať v priestoroch fitness centra odborné semináre zamerané na zdravý životný štýl,
- dvakrát ročne organizovať v priestoroch wellness centra ozdravovacie relaxačné stretnutia, napr. ayurveda, jóga a pod.,
- do dvoch rokov od spustenia prevádzky získať pozornosť polovice občanov, ktorí sa v dotazníku vyjadrili, že necvičia, alebo, že nevyužívajú služby wellness,
- do päť rokov nadviazať spoluprácu s predajcami zdravej výživy a rozšíriť ponuku o tieto produkty,
- do desať rokov dobudovať celý objekt, súčasťou ktorého bude ponuka ubytovania, kaviareň, veľká terasa, vonkajšia oddychová zóna, prípadne zväžiť aj vybudovanie workoutového ihriska.

11 FINANČNÝ PLÁN OTVORENIA NOVEJ PREVÁDZKY

Nasledujúca kapitola popisuje finančnú štruktúru projektu otvorenia novej prevádzky fitness a wellness centra v Kútoch. Finančný plán bude obsahovať zakladateľský rozpočet, ktorý nám ukáže celkovú potrebu finančných zdrojov, ktoré potrebujeme na začiatok podnikania. V nadväznosti na to sa zameriame na predpokladané výnosy za poskytované služby a zároveň aj na predpokladané náklady a samotný výsledok hospodárenia. Nie menej dôležitá je aj cenotvorba a modely scenárov predaja.

11.1 Zakladateľský rozpočet

Zakladateľský rozpočet obsahuje vstupné náklady a náklady na vybavenie prevádzky. Od toho sa bude odvíjať spôsob a možnosti financovania.

Vstupné náklady

Do vstupných nákladov musíme zahrnúť všetky náklady, ktoré vznikli ešte pred oficiálnym otvorením prevádzky. Najvyššiu položku tvoria náklady spojené s rekonštrukciou objektu. Rozpočet stavebných prác je uvedený v tabuľke č. 3 a bol zostavený na základe predloženej cenovej ponuky vo výške 41 657,00 € bez DPH. Súčasťou vstupných nákladov sú aj jednorazové náklady na reklamu (tlač 150 ks plagátov a 15 000 ks letákov) v predpokladanej výške 3 500,00 € bez DPH.

Vybavenie prevádzky

Otvorenie prevádzky je podmienené aj zakúpením potrebného vybavenia. Je potrebné zabezpečiť nielen zariadenie do fitness a wellness centra, ale aj vybavenie recepcie, šatní, sprích a WC. Podrobný zoznam je rozpisovaný v kapitole 9.2. V tejto časti uvádzame už len súhrn všetkých častí:

Vybavenie prevádzky	
fitness	119 951,00 €
wellness	57 137,00 €
recepcia doplnky	5 120,00 €
šatne, sprchy, WC	4 393,00 €
CELKOM	186 601,00 €

Tabuľka 8: Rozpočet na vybavenie prevádzky (vlastné spracovanie).

Prevádzkové náklady

Pravidelné mesačné prevádzkové náklady uvádzame v tabuľke č. 9. Tieto náklady rozdeľujeme na fixné (stále) a variabilné (meniace sa v závislosti od počtu zákazníkov):

Fixné náklady:

- celkovú cenu práce zamestnancov (popis prác uvádzame v kapitole 9.3 Plán činnosti prevádzky) – manažér (cena práce: 1 620,00 €), 2 recepcné (cena práce 1: 1 350,00 €), 2 upratovačky (cena práce 1: 1 020,00 €) a údržbár (cena práce: 260,00 €);
- ekonomické služby – vedenie účtovníctva a spracovanie miezd;
- energie – plyn na vykurovanie prevádzky;
- režijný materiál – internet, telefón, reklama, čistiace prostriedky, dezinfekcie, atď.;
- náklady na opravu a údržbu – výmena zámku, oprava dverí, výmena batérie, atď.

Variabilné náklady:

- energie – voda, stočné, elektrina (nielen za osvetlenie, ale aj zvýšená spotreba pri aktívnom využívaní vŕiviek a saún);
- režijný materiál – toaletný papier, hygienické obrúsky, dezinfekcie, atď.;

Prevádzkové náklady	
<i>Fixné náklady</i>	7 350,00 €
mzdy, odvody	6 620,00 €
ekon. služby	200,00 €
energie - plyn	130,00 €
režijný materiál	250,00 €
opravy, údržba	150,00 €
<i>Variabilné náklady</i>	650,00 €
energie – voda, stočné, elektrina	500,00 €
režijný materiál	150,00 €
CELKOM	8 000,00 €

Tabuľka 9: Mesačné prevádzkové náklady
(vlastné spracovanie).

Cenotvorba

V kapitole 6.3.2 sme zanalyzovali existujúcu konkurenciu vrátane ich cenníkov. Ceny sú dosť podobné. Jednorazový vstup do fitness majú všetci spoplatnený sumou 3 €, okrem novo zrekonštruovaného objektu v Šaštíne – Strážoch, kde jednorazový vstup stojí 5 €. Kartu

s možnosťou 10 vstupov predávajú v rozmedzí 18 – 35 €. Mesačnú permanentku ponúka konkurencia za 28 – 40 €. Celý priestor wellness centra poskytuje konkurencia za vstupné v rozmedzí 5 – 10 € za hodinu + 15 minútový priestor na prezlečenie.

Ceny za ponúkané služby stanovíme s ohľadom na ceny konkurencie, ale zároveň budeme prihliadať aj na fakt, že prevádzka bude poskytovať nové, kvalitné a moderné zariadenia.

Fitness		
jednorazový vstup	3,00 €	75 minút
10 vstupov	25,00 €	
mesačná permanentka	35,00 €	
Wellness		
celý priestor	10,00 €	75 minút

Tabuľka 10: Návrh cien (vlastné spracovanie).

11.2 Plán výnosov

Plán výnosov bude zobrazený v troch variantoch, a to pesimistický, optimistický a realistický. Tieto varianty sú uvedené z dôvodu, aby boli zachytené rôzne možnosti ako sa môže podnikanie vyvíjať.

Predpokladané výnosy sú stanovené na základe priemerného času, ktorý zákazníci strávia vo fitness alebo wellness centre a tiež priemerné ceny, ktoré za služby zaplatia.

Prevádzková doba fitness a wellness centra bude denne 12 hodín takmer celý rok s výnimkou niektorých štátnych sviatkov a dní pracovného pokoja. Na Slovensku je podľa Úradu vlády Slovenskej republiky 6 štátnych sviatkov a 10 dní pracovného pokoja. S touto skutočnosťou rátame aj v našich výpočtoch. V oboch častiach sa počíta s priemerným časom 75 minút. Medzi každou výmennou zákazníkov je predpoklad 25 minút medzičas. Maximálna kapacita fitness časti je 25 ľudí v tom istom čase. Z uvedeného vyplýva, že za deň môže fitness centrum navštíviť maximálne 175 ľudí, čo mesačne predstavuje 5 250 návštevníkov (mesiac počítame priemerne s 30 dňami). Priemerná cena vstupného do fitness centra je 2,30 €, pri výpočte sa vychádzalo z priemeru jednorazovým, 10 vstupovým a mesačným vstupným. Maximálna kapacita wellness časti je 20 ľudí v tom istom čase. Čiže za deň môže wellness centrum navštíviť maximálne 140 ľudí, mesačne to predstavuje 4 200 návštevníkov. Stanovená cena vstupu do wellness centra pre jednu osobu na 75 minút je 10,00 €. Vo všetkých variantoch je zohľadnený sezónny pokles návštevnosti wellness centra na 50 % v rozmedzí mesiacov jún – september.

	pesimistický variant		realistický variant		optimistický variant	
	mesačne	ročne	mesačne	ročne	mesačne	ročne
Fitness	1 208	13 892	6 723	77 315	12 075	138 863
Wellness	4 200	40 320	3 440	33 024	42 000	403 200
CELKOM	5 408	54 212	10 163	110 339	54 075	542 063

Tabuľka 11: Plánované výnosy (vlastné spracovanie).

Pesimistický variant vychádza z predpokladu, že prevádzku navštívi jedna desatina maximálnej možnej kapacity. V ročnom výnose je zohľadnené zatvorenie prevádzky z dôvodu sviatkov a dní pracovného pokoja. Mesačný výpočet výnosu fitness časti sa rovná zaokrúhlene 1 208 € ($5\,250 * 2,30 / 10$). Ročný výpočet výnosu je násobkom mesačného výnosu a 11,5. Mesačný výpočet výnosu wellness časti = 4 200 € ($4\,200 * 10 / 10$). Ročný výpočet výnosu je súčtom 7,7-násobku mesačného výnosu ($7,7 * 4\,200$) a 3,8-násobku 50%-ného výnosu počas mesiacov jún – september ($3,8 * 50\% * 4\,200$).

Realistická verzia sa opiera o výsledky dotazníkového prieskumu, štatistických údajov a výpočtu potencionálnych zákazníkov. Prognóza počtu zákazníkov fitness centra vychádza zo štatistického predpokladu potencionálnych zákazníkov (viď kapitola a 6.3.3) a násobku 39 % potencionálnych (cvičiacich) klientov, ktoré vyšlo z dotazníkového prieskumu (viď kapitolu č. 6.2, otázky č. 3 a 4). Odhadovaný počet zákazníkov by bol pri tomto predpoklade 394 ľudí, ktorí budú navštevovať fitness centrum viacnásobne za mesiac.

mesto	dotazník otázka 3	štatist. počet	výpočet	dotazník otázka 4	počet ľudí
Kúty	71%	771	547	39%	213
ostatné	26%	1 782	463	39%	181
SPOLU					394

Tabuľka 12: Výpočet potencionálnych návštevníkov fitness (vlastné spracovanie).

návštevnosť	výpočet	prepočet na mesiac	počet ľudí
5%	20	30	591
28%	110	16	1 765
36%	142	4	567
SPOLU	394		2 923

Tabuľka 13: Výpočet potencionálnych zákazníkov za mesiac s prihliadnutím na pravidelnosť návštev (vlastné spracovanie).

Mesačný výnos z fitness časti by v tomto prípade bol priemerne 6 723 € ($2\,923 * 2,30$). Ročný výpočet výnosu je násobkom mesačného výnosu a 11,5. Prognóza počtu zákazníkov wellness centra vychádza zo štatistického predpokladu potencionálnych zákazníkov (viď kapitolu 6.3.3) a násobku 67 % potencionálnych klientov, ktorý vyšiel z dotazníkového prieskumu (viď kapitolu č. 6.2, otázky č. 3 a 9). Odhadovaný počet zákazníkov by bol na základe vyššie uvedených predpokladov 677 ľudí, ktorí budú navštevovať wellness centrum v rôznych opakovaníach. Výpočty uvádzame nižšie v tabuľkách.

mesto	dotazník otázka 3	štatist. počet	výpočet	dotazník otázka 9	počet ľudí
Kúty	71%	771	547	67%	367
ostatné	26%	1 782	463	67%	310
					677

Tabuľka 14: Výpočet potencionálnych návštevníkov wellness (vlastné spracovanie).

návštevnosť	výpočet	prepočet na mesiac	počet ľudí
5%	34	4	135
25%	169	1	169
36%	244	0,16	39
20%	135	0,08	11
SPOLU	677		344

Tabuľka 15: Výpočet potencionálnych zákazníkov za mesiac s prihliadnutím na pravidelnosť návštev (vlastné spracovanie).

Mesačný výnos z wellness časti by na základe našej prognózy predstavoval sumu 3 440 € ($344 * 10$). Na základe tejto prognózy predpokladáme ročný výnos, ktorý bude súčtom 7,7 - násobku mesačného výnosu ($7,7 * 3\,440$) a 3,8-násobku 50% - ného výnosu počas mesiacov jún – september ($3,8 * 50% * 3\,440$).

Optimistický variant predpokladá, že fitness a wellness centrum bude denne plne obsadené celý rok, okrem vyššie spomenutého predpokladaného sezónnemu poklesu, ktorý predpokladáme vo wellness centre. Mesačný výpočet výnosu fitness časti sa rovná 12 075 ($5\,250 * 2,30$). Ročný výpočet výnosu je násobkom mesačného výnosu a 11,5 (pol mesiaca zavreté z dôvodu sviatkov). Mesačný výpočet výnosu wellness časti = 42 000 ($4\,200 * 10$). Ročný výpočet výnosu je súčtom 7,7-násobku mesačného výnosu ($7,7 * 42\,000$) a 3,8-násobku 50%-ného výnosu počas mesiacov jún – september ($3,8 * 50% * 42\,000$).

11.3 Plán nákladov

Fixné náklady sú pevné a v každom variante počítame s výškou 6 620 € mesačne. Variabilné náklady (spotreba energií a režijný materiál) je závislá od počtu zákazníkov, ktorí fitness a wellness centrum navštívia. V pesimistickom variante počítame s výškou variabilných nákladov 650 € mesačne, optimistický variant predpokladá desaťnásobok pesimistického variantu, čo predstavuje sumu 6 500 € mesačne. Realistický variant predpokladá náklady v rovnakej výške ako v pesimistickom variante. Dôvodom je skutočnosť, že variabilná zložka nákladov sa zvyšuje hlavne počtom návštev wellness centra (v tomto prípade je návštevnosť takmer identická). Zvýšená návštevnosť fitness časti variabilné náklady významne neovplyvní, pretože zapnuté osvetlenie miestnosti má rovnakú spotrebu bez ohľadu na počet cvičiacich a používané stroje nie sú na elektrinu. Pri výpočte ročných nákladov násobíme fixné náklady dvanástimi a variabilné náklady násobkom 11,5 (tu prihliadame na zatvorenú prevádzku z dôvodu sviatkov a dní pracovného pokoja).

	pesimistický variant		realistický variant		optimistický variant	
	mesačne	ročne	mesačne	ročne	mesačne	ročne
CELKOM	8 000	95 675	8 000	95 675	13 850	162 950

Tabuľka 16: Plánované náklady (vlastné spracovanie).

11.4 Výsledok hospodárenia

Podľa vyčíslených výnosov a nákladov v prvom roku sme stanovili predpokladaný hospodársky výsledok, ktorý uvádzame v nasledujúcej tabuľke.

	pesimistický variant	Realistický variant	optimistický variant
Výnosy	54 212	110 339	542 063
Náklady	95 675	95 675	162 950
Hospodársky výsledok	- 41 463	14 664	379 113

Tabuľka 17: Hospodársky výsledok (vlastné spracovanie).

Najlepší hospodársky výsledok vychádza u optimistického variantu, ktorý počíta s maximálnou vyťaženosťou prevádzky počas celej doby otvorenia.

11.5 Návratnosť investície

Pri výpočte návratnosti investície vychádzame z realistického variantu plánovaných výnosov a nákladov. V tabuľke č. 18 je možné vidieť rozpočítané ročné výnosy, ročné náklady, hospodársky výsledok pred zdanením, odpisy, hospodársky výsledok po zdanení a dobu návratnosti s rôznym percentuálnym vyťažením prevádzky. Na výpočet odpisov boli použité skutočné kalkulácie uvedené v kapitolách 9.1 a 9.2. Pri technickom zhodnotení budovy počítame s dĺžkou odpisovania 40 rokov (ročný odpis 1 112 €) a pri prístrojoch a zariadeniach 4 roky (ročný odpis 45 943 €). Investícia do tohto projektu predstavuje výšku 231 758 €.

Realistická verzia sa opiera o výsledky dotazníkového prieskumu, štatistických údajov a výpočtu potencionálnych zákazníkov. Prognóza počtu zákazníkov vychádza zo štatistického predpokladu potencionálnych zákazníkov a násobku potencionálnych klientov, ktoré vyšlo z dotazníkového prieskumu. Predpokladaný mesačný odhadovaný počet návštevnosti (na základe vyššie uvedených predpokladov a v nadväznosti na rôzne opakovania) je 2 923 ľudí vo fitness časti a 344 ľudí vo wellness časti. Predpokladané ročné výnosy budú 110 339 € a ročné náklady budú vo výške 95 675 €.

ročný príjem	ročné náklady	HV pred zdanením	odpisy	HV po zdanení	doba návratnosti
110 339	95 675	14 664	47 055	-32 391	29 rokov a 3 mesiace

Tabuľka 18: Návratnosť investície pri realistickom variante
(vlastné spracovanie).

	HV	odpočet straty	upravený HV	HV po zdanení
1. rok	-32 391	0	-32 391	-32 391
2. rok	-32 391	0	-32 391	-32 391
3. rok	-32 391	0	-32 391	-32 391
4. rok	-32 391	0	-32 391	-32 391
5. rok	13 552	13 552	0	0
6. rok	13 552	13 552	0	0
7. rok	13 552	13 552	0	0
8. rok	13 552	8 098	5 454	4 309
9. rok	13 552	0	13 552	10 706
10. rok	13 552	0	13 552	10 706

Tabuľka 19: HV v priebehu 10-tich rokov
(vlastné spracovanie).

Z tabuľky č. 19 sme zistili, že v prípade realistického variantu dosahuje tento projekt kladné čísla v ôsmom roku. Počiatočný vklad sa nám v tomto prípade vráti za 29 rokov a 3 mesiace.

Nižšie uvádzame aj optimistický variant, ktorý počíta so 100 %, 50 % a 25% maximálne možnou vyťaženosťou prevádzky.

vyťaženosť	ročný príjem	ročné náklady	HV pred zdanením	odpisy	HV po zdanení	doba návratnosti
100%	542 063	162 950	379 113	47 055	262 326	11 mesiacov
50%	271 032	125 575	145 457	47 055	77 737	3 roky
25%	135 516	106 888	28 628	47 055	-18 427	16 rokov a 8 mesiacov

Tabuľka 20: Návratnosť investície pri optimistickom variante (vlastné spracovanie).

Kladné čísla by tento variant dosiahol pri 100% - nej obsadenosti už po dvoch mesiacoch fungovania. Počiatočný vklad by sa nám v tomto prípade vrátil už po 11-tich mesiacoch od otvorenia prevádzky. Pri 50 % - nej obsadenosti (len variabilné výdavky sa počítajú pomerom) je doba návratnosti 3 roky. Pri 25 % - nej vyťaženosťi pri optimistickom variante je doba návratnosti 16 rokov a 8 mesiacov.

12 ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

Časová analýza obsahuje harmonogram a časové rozpätie činností, ktoré je potrebné urobiť pred spustením prevádzky. Náš plán je vytvorený za predpokladu, že stavebné práce začnú v septembri 2022. V tabuľke sú chronologicky zoradené činnosti, ktoré musia byť vykonané.

Činnosť	Doba trvania		Dátum
Spracovanie projektu	0	dní	už je vytvorený
Vybavenie stavebného povolenia	0	dní	už je vybavené
Vytvorenie podnikateľského plánu	0	dní	už je vytvorený
Stavebné práce	120	dní	september 2022 - február 2023
Verejné obstarávanie na nákup zariadení	60	dní	január 2023 - február 2023
Nákup zariadení	60	dní	marec 2023 - apríl 2023
Výberové konania na zamestnancov	30	dní	apríl 2023
Registrácia prevádzky na príslušných úradoch	30	dní	máj 2023
Marketingové aktivity	150	dní	február 2023 - máj 2023
Podpis zmlúv so zamestnancami	2	dni	máj 2023
Úprava prevádzky	5	dní	máj 2023
Spustenie prevádzky	1	deň	jún 2023

Tabuľka 21: Činnosti pred spustením do prevádzky (vlastné spracovanie).

Začiatok prevádzkovania fitness a wellness centra v Kútoch sme naplánovali na jún 2023. Tak ako vyplýva z predchádzajúcej tabuľky, spracovanie projektu, vybavenie stavebného povolenia a aj vytvorenie podnikateľského plánu už je urobené. Od septembra 2022 je nutné začať so stavebnými prácami. Predpokladáme, že tieto práce budú vykonané vo vlastnej réžii prostredníctvom interných zamestnancov. Ich ukončenie je naplánované na február 2023. Vzhľadom na skutočnosť, že sa jedná o obecný podnik, ktorý prioritne zabezpečuje služby pre Obec Kúty, musíme predpokladať, že tento termín môže byť posunutý na neskorší. Niektoré činnosti sa dajú robiť aj súbežne, aby sa ušetril čas. Celková doba realizácie projektu až do doby spustenia do prevádzky je odhadovaná na dobu 8 mesiacov.

13 ANALÝZA RIZÍK

Každá investičná činnosť prináša viacero rizík. Z uvedeného dôvodu je potrebné, aby boli riziká včas identifikované, zhodnotené a navrhnuté postupy ich eliminácie. Každé riziko sa dá znížiť, ak s ním počítame dopredu. Vtedy môžeme urobiť predbežné opatrenia voči budúcim rizikám. V rámci tohto projektu vnímame ako rizikové faktory tri problémy, ktoré sme našli vďaka analýze Lean canvas.

Finančné riziko

Veľkým finančným rizikom je nedostatok vlastných zdrojov pri budovaní prevádzky a prípadná nutnosť čerpania úveru. Významným rizikom dnešnej doby je aj neustále zvyšovanie cien, čo môže spôsobiť navýšenie predpokladaných nákladov na realizáciu projektu. Nedostatok finančných prostriedkov súvisí s nižšími predpokladanými príjmami, ktoré sú ovplyvnené nižším dopytom po ponúkaných službách. Získanie dostatku finančných zdrojov je potrebné k samotnej prevádzke podniku, na pokrytie nevyhnutných mesačných výdavkov. Tok peňazí je potrebné sledovať na pravidelnej báze, aby sme vedeli v správny čas zakročiť a urobiť potrebné opatrenia. Jedným z nich by mohlo byť skvalitnenie marketingových aktivít a tiež tvorba rezerv. Nižšie predpokladané príjmy môžu byť ovplyvnené aj zlou finančnou situáciou našich zákazníkov, ktorú však my nevieme ovplyvniť, ani zlepšiť.

Inovácie

Veľmi významným rizikom môže byť aj opakujúca sa rovnaká rutina, ktorá môže nastať s odstupom času. Preto je dôležité dbať na to, aby sme pre zákazníkov prichádzali s pravidelnými inováciami. Jednou z nich môže byť napríklad obmieňanie doplnkov v interiéri, alebo konanie špeciálnych akcií. Nesmieme zabúdať ani na interný dotazník spokojnosti zákazníkov, ktorým vieme zistiť pripomienky a požiadavky zákazníkov.

Nenaplnenie podnikateľského zámeru

V projekte máme nastavené určité predpoklady predaja, ktoré sa opierajú o odhady, ale realita môže byť iná. Môže nastať situácia, kedy bude nižší dopyt. Predpokladáme, že vďaka súčasnému trendu zdravého životného štýlu si nájdu cestu do centra aj začiatočníci a ľudia, ktorí vôbec necvičia. V ich prípade môže nastať problém s nevedomosťou, že nebudú vedieť, ktorý stroj na čo je, ako sa používa, ako sa na ňom cvičí. V prípade wellness zariadení môže mať tiež nováčik problém s ich použitím. Vzhľadom na vyššie uvedené riziká by bolo

dobré im predchádzať formou ponúkaných video inštrukcií. Dobrou voľbou by bola aj mobilná aplikácia, ktorá by im v začiatkoch pomohla s cvičením a využívaním strojov a zariadení vo fitness centre. To isté by platilo aj pre používanie zariadení vo wellness centre.

Konkurencia

Stávajúca konkurencia by projekt fitness a wellness centra do veľkej miery nemala ohroziť. Riziko poklesu príjmov by mohlo nastať vstupom nového konkurenta do blízkeho okolia. Je preto nevyhnutné a potrebné neustále mapovanie konkurencie, sledovanie ich silných a slabých stránok a zároveň aj posilnenie našich marketingových aktivít.

Personalistika

Rizikom v tejto oblasti je neúspech pri výbere vhodných zamestnancov, ktorí zohrávajú významnú úlohu v úspešnosti firmy. Kľúčovým faktorom je vybrať kvalifikovaný personál (manažér, recepčné, osobný tréner), ktorý má k danej oblasti vzťah, osobné skúsenosti a prehľad. Nemenej dôležitý je aj výber prevádzkových pracovníkov (upratovačky, údržbár), ktorí musia svoju prácu vykonávať veľmi svedomito, pretože hygiena je v tomto type zariadenia veľmi dôležitá.

14 SWOT ANALÝZA

Pomocou SWOT analýzy identifikujeme interné faktory, čiže silné a slabé stránky podniku a tiež externé faktory, príležitosti a hrozby. Silné a slabé stránky môže spoločnosť svojou činnosťou ovplyvniť, avšak príležitosti a hrozby nie. Aby firma úspešne fungovala, musí maximálne využiť príležitosti a účinne sa pripraviť na hrozby.

Existujú dva základné postupy ako je možné zostaviť analýzu SWOT. Prvý, jednoduchší spôsob je vypísať jednotlivé silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby a z nich potom zostaviť nejaké závery. Druhý, ťažší a praktickejší spôsob je metódou, ktorá je založená na bodovom hodnotení jednotlivých faktorov.

Pri bodovej metóde je potrebné určiť si stupnicu hodnotenia. Najčastejšie sa využíva u silných stránok a príležitostí od 1 do 5, pričom 5 je najvyššia spokojnosť a 1 najnižšia. U slabých stránok a hrozieb je stupnica podobná od 1 do 5, ale tu 5 znamená najvyššiu nespokojnosť a 1 najnižšiu nespokojnosť. Ďalej je nevyhnutné si určiť váhy jednotlivých faktorov. Ich súčet musí dať dokopy hodnotu 1 v každej sekcii. Samotná váha potom ukazuje dôležitosť jednotlivých faktorov medzi sebou. Konečný výpočet a vyhodnotenie fungujú na základe násobenia hodnoty a váhy u každého z faktorov. Následne sa výsledné hodnoty sčítajú a u každej zo štyroch sekcií dostaneme výsledok, podľa ktorého určujeme závery a odporúčania. Podľa odporúčania Srpovej (2011) do zoznamu zahrnieme len päť najdôležitejších vlastností z každej stránky.

Analýza vonkajšieho prostredia – O T

Príležitosti (O - Opportunities)			
	známka	váha	konečná hodnota
zvýšený záujem o zdravý zdravotný štýl	4	0,2	0,8
spolupráca so športovými klubmi	3	0,15	0,45
vytvorenie nových pracovných príležitostí	3	0,1	0,3
možnosť dobudovať areál	4	0,2	0,8
rozvoj cestovného ruchu v regióne	5	0,35	1,75
Celkom		1	4,1

Hrozby (T - Threats)			
	známka	váha	konečná hodnota
nedostatočný záujem spotrebiteľov	-4	0,25	-1
nová konkurencia	-3	0,2	-0,6
nedostatok financií	-3	0,1	-0,3
Inflácia	-4	0,15	-0,6
nútené zatvorenie prevádzky nariadením vlády	-4	0,3	-1,2
Celkom		1	-3,7

Tabuľka 22: Analýza vonkajšieho prostredia (vlastné spracovanie).

$$\text{Príležitosti} + \text{Hrozby} = 4,1 + (-3,7) = 0,4$$

Analýza vnútorného prostredia – S W

Silné stránky (S - Strengths)			
	známka	váha	konečná hodnota
viac účelovosť služieb	4	0,15	0,6
nízka konkurencia	3	0,15	0,45
priaznivá geografická poloha	3	0,1	0,3
nové priestory s kvalitným vybavením	5	0,3	1,5
zázemie projektu - investorom je obec	4	0,3	1,2
Celkom		1	4,05
Slabé stránky (W - Weaknesses)			
	známka	váha	konečná hodnota
vysoké vstupné náklady	-5	0,3	-1,5
menej žiadané služby podľa prieskumu	-4	0,2	-0,8
malé skúsenosti s podnikaním	-3	0,15	-0,45
vysoká prevádzková náročnosť	-4	0,2	-0,8
problém s prijatím profesionálnych zamestnancov	-3	0,15	-0,45
Celkom		1	-4

Tabuľka 23: Analýza vnútorného prostredia (vlastné spracovanie).

$$\text{Silné stránky} + \text{Slabé stránky} = 4,05 + (-4) = 0,05$$

Hlavnými silnými stránkami sú predovšetkým nové priestory s kvalitným, novým, profesionálnym vybavením, viac účelovosť ponúkaných služieb a v nemalej miere aj finančné zázemie projektu. Slabou stránkou je nižší záujem o tento druh služieb, ktorý

vyplýval z dotazníka a zároveň aj veľmi vysoké vstupné náklady. Medzi príležitosťami je možné zaradiť rozvoj cestovného ruchu a zvýšený záujem občanov o zdravý životný štýl. Hrozbou sú hlavne legislatívne prekážky (napr. povinne zatvorené prevádzky z dôvodu pandémie COVID-19), daňovo odvodové zaťaženie a nedostatok financií na prevádzku. Na základe výsledných hodnôt by podnik mal zvoliť takú stratégiu, že bude vytvárať ponuky, ktorým zákazníci neodolajú. Buď formou vyššej hodnoty ponúkaných služieb a úžitku, alebo pomocou nižších cien.

S vykonanou SWOT analýzou sme prišli k záveru, že je vhodné začať v obci Kúty prevádzkovať služby fitness a wellness, lebo pozitíva prevažujú negatíva. Je dôležité brať na vedomie skutočnosť, že výsledky tejto analýzy sú veľmi subjektívne a týkajú sa len tohto konkrétneho projektu.

15 ZHRNUTIE PROJEKTOVEJ ČASTI

Projekt otvorenia novej prevádzky fitness a wellness centra bude realizovaný v rámci existujúcej firmy Obecný podnik Kúty s. r. o., ktorej 100 % vlastníkom je Obec Kúty. Pre tento účel sa nebude zakladať nová spoločnosť. Poslaním spoločnosti je poskytovať kvalitné služby občanom Kútov a vytvárať pre nich dobré miesto na život. Inšpiráciou pre daný projekt bol investičný zámer obce Kúty vybudovať multifunkčný športový areál, ktorého súčasťou bude aj budova ponúkajúca služby fitness a wellness.

Uvedenie objektu do prevádzky je možné až po dokončení stavebných prác, nákupom zariadení a príslušenstva a posledným krokom bude zabezpečenie plynulosti prevádzky formou recepcie, údržby, upratovacích služieb a ekonomických služieb. Stavebné práce sú rozpočtované len na časť objektu, ktorý sa týka našej práce. Náklady na ich realizáciu predstavujú výšku 41 657 €. Nákup zariadení a príslušenstva je rozdelený do štyroch častí, ktoré uvádzame nižšie vrátane predpokladaných nákladov:

- Recepčia a doplnky – 5 120 €,
- Šatne, sprchy a WC – 4 393 €,
- Fitness centrum – 119 951 €,
- Wellness centrum – 57 137 €.

Chod prevádzky bude zabezpečovať prevádzkový manažér, ďalej budú potrebné 2 recepčné, 2 upratovačky a 1 údržbár. Otváracia doba bude 08:00 – 20:00 každý deň. Kapacita objektu je maximálne 25 osôb vo fitness časti a 20 osôb vo wellness časti.

Zo zakladateľského rozpočtu vyplýva, že na realizáciu tohto bude spoločnosť potrebovať finančné zdroje vo výške 231 758 €, z toho:

- Vstupné náklady – 45 157 €,
- Vybavenie prevádzky – 186 601 €.

Pravidelné mesačné prevádzkové náklady predpokladáme vo výške 8 000 €.

Plán výnosov, plán nákladov a výsledok hospodárenia boli vo finančnom pláne vytvorené v troch variantoch, a to v: pesimistickom, realistickom a optimistickom. Návratnosť investície sme zobrazili v tabuľkách v dvoch variantoch. Počiatočný vklad sa nám v realistickom variante vráti za 29 rokov a 3 mesiace. Kladné čísla dosahuje v ôsmom roku existencie. Už po dvoch mesiacoch fungovania by prevádzky dosahovala kladné čísla pri

100% - nej obsadenosti v optimistickom variante. Počiatočný vklad by sa nám v tomto prípade vrátil už po 11-tich mesiacoch od otvorenia prevádzky. Doba návratnosti 3 roky je pri 50 % - nej obsadenosti a 25 % - ná vyťaženosť prevádzky pri optimistickom variante dosiahne návratnosť za 16 rokov a 8 mesiacov.

Pomocou marketingového plánu boli stanovené spôsoby propagácie, ktoré bude podnik využívať. Konkrétne sa jedná o webové stránky, účty na Facebooku a Instagrame, reklama v obci a okolí prostredníctvom distribúcie plagátov a letákov.

Časová analýza stanovila dobu trvania realizácie projektu na 8 mesiacov. Ak by sa z realizáciou začalo v septembri 2022, predpokladaný termín začiatku podnikateľskej činnosti v objekte fitness a wellness centra by bol jún 2023.

Na základe analýzy rizík boli definované riziká, ktoré môžu ohroziť projekt fitness a wellness centra v Kútoch. Najväčším rizikom, ktoré by mohlo ohroziť realizáciu projektu je nedostatok finančných prostriedkov. Ďalšími rizikami súvisiacimi s už zabehnutou prevádzkou môže byť nedostatok financií zákazníkov, žiadne inovácie, stagnácia a zároveň aj opätovné zatvorenie tohto typu prevádzok z dôvodu pandémie.

16 ZHODNOTENIE PROJEKTU

Cieľom diplomovej práce bolo vytvoriť podnikateľský plán otvorenia novej prevádzky fitness a wellness centra v Kútoch a zistiť efektívnosť a rentabilitu jeho vybudovania. Vypracovaný projekt slúži ako pomocný materiál pre dozornú radu spoločnosti Obecný podnik Kúty, s. r. o. pri schvaľovaní tohto investičného zámeru. Boli vykonané rôzne analýzy podnikateľského prostredia na zistenie skutočností, či nová prevádzka bude konkurencie schopná, či bude dosahovať zisk a aké problémy pri prevádzkovaní by mohli nastať.

Zhotovenou prácou sme splnili hlavný cieľ a vytvorili sme podnikateľský plán na vybudovanie nového fitness a wellness centra v Kútoch. Pomocou vedľajších cieľov sa nám podarilo určiť a zhodnotiť vplyvy pôsobiace na firmu z mikroekonomického i makroekonomického pohľadu, kalkulácie, vytvoriť finančný plán a plán činnosti prevádzky.

Z vykonaných analýz nám vyplynulo, že vstup na trh by mohli ohroziť politické faktory (obmedzenie prevádzky poskytovaných služieb z dôvodu vládných opatrení kvôli pandémie COVID-19), ekonomické faktory (nestabilná ekonomika, rast inflácie) a sociálne faktory (zvýšený záujem o vonkajšie športy a online lekcie). Najväčším konkurentom nášho projektu je POLÁK Fitness & Wellness & Café. Ponúkajú kvalitné služby za prijateľné ceny a sú v blízkej dostupnosti od Kútov. Konkurencieschopnosť zvýšime tým, že prevádzka bude mať najnovšie a najmodernejšie vybavenie, nový inovatívny rezervačný systém a pre obyvateľov Kútov budú poskytované rezidenčné zľavy. Najsilnejším informačným kanálom budú dobré recenzie od zákazníkov.

Dotazníkovým prieskumom sme zistili, že našimi potencionálnymi zákazníkmi budú rovnako ženy aj muži, najčastejšie vo veku 21 – 35 a 36 – 50 rokov, väčšina pochádza z Kútov a blízkeho okolia. 39 % respondentov cvičí vo fitness centre a 67 % opýtaných navštevuje wellness centrum. Výsledky prieskumu sú podmienené súčasnou ponukou v okolí. Predpokladáme, že záujem o fitness aj wellness sa zvýši, bližšou dostupnosťou týchto služieb.

V oblasti rizík sa jedná primárne o ich identifikáciu a elimináciu ich dopadov na projekt, ktoré by mohli nastať. Preto sme navrhli vykonávať pravidelné kontroly finančnej situácie, odporučili sme mať na prevádzke k dispozícii video inštrukcie a v predídení opakujúcej sa

rutiny, sme odporučili pravidelné obmieňanie doplnkov a vykonávanie špeciálnych, sporadických, jednorazových akcií.

Zo SWOT analýzy nám vyplynuli silné stránky v podobe nových priestorov s kvalitným vybavením, slabou stránkou je menší záujem o tento druh služieb. Príležitosť vidíme v rozvoji cestovného ruchu a zvýšený záujem o zdravý životný štýl. Najväčšou hrozbou je v súčasnosti stále pretrvávajúca pandémia. Vo vykonanej SWOT analýze prevažujú pozitíva, z čoho vyplýva, že je vhodné začať v obci Kúty prevádzkovať tento druh služieb.

Jednoznačné odporúčanie pre dozornú radu nemáme. Ak by sa tento projekt týkal novo zakladaného subjektu bez histórie a počiatočného kapitálu, tak by sme ho neodporúčali. Tento projekt je veľmi náročný na počiatočný kapitál a návratnosť je veľmi diskutabilná. Výnosy sú závislé od návštevnosti, ktorú síce vieme ovplyvniť dobrým marketingom, ale nevieme ovplyvniť makroekonomické vplyvy. Ak by sme sa však na tento projekt pozreli z pohľadu obce, kde prioritou nie sú financie, tak by sme tento projekt odporúčali zrealizovať. Obec by tým získala lepšiu občiansku vybavenosť, zvýšila by sa kvalita života v obci, podporil by sa cestovný ruch, občania by boli motivovaní k zdravému životnému štýlu, aktívnemu odpočinku a relaxu.

ZÁVER

Možnosť slobodne a voľne podnikat' podľa predom stanovených férových pravidiel je základom slobodnej a demokratickej spoločnosti. Zdravé podnikateľské prostredie je dobrým podkladom pre rozvoj a blahobyť spoločnosti.

V diplomovej práci bol vypracovaný projekt otvorenia novej prevádzky fitness a wellness centra v obci Kúty. Podnikateľská činnosť by sa vykonávala prostredníctvom Obecného podniku Kúty, s. r. o., ktorého 100 %-ným vlastníkom je Obec Kúty.

Hlavným aspektom pre založenie podniku, ktorý by poskytoval takýto druh služieb bol investičný rozvojový zámer obce vybudovať multifunkčný športový areál, ktorý by ponúkal občanom a okoliu podmienky na rôznorodé aktivity, oddych, rekreáciu, podporil by zdravý životný štýl a rozvoj cestovného ruchu.

Diplomová práca je rozdelená na teoretickú a praktickú časť. Teoretická časť obsahuje literárnu rešerš. Praktická časť sa delí na analytickú a projektovú. Analytická časť zahŕňa analýzy na zhodnotenie vnútorného a vonkajšieho okolia podniku. Projektová časť využíva vykonané analýzy na tvorbu podnikateľského plánu, ktorý je na záver zhodnotený z pohľadu výnosov, nákladov, času a rizík.

Výstup práce slúži ako pomocný materiál a zároveň i výzva na podporu alebo zamietnutie zamýšľaného investičného zámeru obce Kúty. Investícia do tohto projektu nie je veľmi finančne výhodná, keďže k splateniu počiatočných vkladov dôjde až za dlhšie časové obdobie. Avšak vzhľadom k tomu, že investorom je spoločnosť, ktorej stopercentným vlastníkom je obec, tak stojí za zváženie podporiť rozvoj obce aj v tejto oblasti.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY

Knižné zdroje

ABRAMS, Rhonda. *Successful business plan: secrets & strategies. 5th edition.* Calif.: The Planning Shop, 2010, 425 s. ISBN 978-1-933895-14-7.

BAČUVČÍK, Radim, *Marketing neziskových organizací.* 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2011, 190 str. ISBN 978-80-87500-01-9.

COLWELL, Ken. *Starting a business quickstart guide: the simplified beginner's guide to launching a successful small business, turning your vision into reality and achieving your entrepreneurial dream.* Albany, NY: ClydeBank Business, 2019, 274 s. ISBN 978-1-945051-82-1.

ČERVENÝ, Radim. *Business plán: krok za krokem.* Praha: C.H. Beck, 2014, 211 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí.* V Praze: C.H. Beck, 2012, xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, 356 s. Expert. ISBN 8024709392.

HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management: aplikace při řízení podniku, 1. vydání.* Hradec Králové: Gaudeamus, 2006, 317 s. ISBN 978-80-7041-248-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing. Strategie a trendy.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance. 3. vydání.* Praha: C.H. Beck, 2010, xxxviii, 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán.* Brno: Computer Press, 2007, 216 s. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management 12. vydání.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management 14. vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013, 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011, 304 s. Expert. ISBN 978-80-247-3527-6.

KUPKOVIČ, Milan. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Sprint vřra, 2003. 452 s. ISBN 80-88848-71-7.

MÁCHAL, Pavel, Martina ONDROUCHOVÁ a Radmila PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015, 138 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5321-8.

MARTINOVIČOVÁ, Dana. *Základy ekonomiky podniku*. Praha: Alfa Publishing, 2006, 178 s. Ekonomie studium. ISBN 80-86851-50-8.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014, 208 s. Expert. ISBN 978-80-247-5316-4.

MAURYA, Ash. *Running lean: iterate from plan A to a plan that works*. 2. vydanie. Sebastopol: O'Reilly Media, 2012, 207 s. ISBN 978-1-449-30517-8.

MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. Brno: BizBooks, 2012, 575 s. ISBN 9788026500148.

MULAČOVÁ, Věra, Petr MULAČ a kolektiv. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013, 520 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

SCARBOROUGH, Norman M. a Jeffrey R. CORNWALL. *Essentials of entrepreneurship and small business management. Eight edition*. Boston: Pearson, 2016, 720 s. Always learning. ISBN 978-1-292-09486-1.

SRPOVÁ, Jitka a kolektiv. *Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

SRPOVÁ, Jitka, Václav ŘEHOŘ a kolektiv. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2017, 232 s. ISBN 978-80-271-0407-9.

SYNEK, Miloslav a kolektiv. *Manažerská ekonomika. 5., aktualizované a doplněné vydání.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

SYNEK, Miloslav, Eva KISLINGEROVÁ a kolektiv. *Podniková ekonomika. 6., přepracované a doplněné vydání.* Praha: C.H. Beck, 2015, 526 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2019, 248 s. ISBN 978-80-271-2182-3.

ŠLOSÁROVÁ, Anna a kolektiv. *Analýza účtovnej závierky. Prvé vydanie.* Bratislava: Iura Edition, spol. s. r. o., 2006, 478 s. ISBN 80-8078-070-6.

VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualizované a doplněné vydání.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 336 s. Expert. ISBN 978-80-247-4520-6.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ a kolektiv. *Podniková ekonomika.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 576 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

VYSEKALOVÁ, Jitka a kolektiv. *Emoce v marketingu.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2014, 296 s. ISBN 978-80-247-4843-6

Internetové zdroje

ALARMSHOP S.R.O. [online]. © 2021 [cit. 2021-07-10]. Dostupné z:

<https://www.alarmshop.sk/pristupove-turnikety/30617-e-tts-1001tansa-e-tts-1001-pristupovy-turniket-jednostranny.html>

B2B PARTNER [online]. © 2010 - 2021 cit. 2021-07-10]. Dostupné z:

<https://www.b2bpartner.sk/kniznica-uzamykatelna-spodna-biela-dub-tmavy/>

CANVANIZER, © 2020. BUSINESS MODEL CANVAS VS. LEAN CANVAS [online]. Munich [cit. 2020-07-11]. Dostupné z: <https://canvanizer.com/how-to-use/business-model-canvas-vs-lean-canvas>

EUROEKONON.SK [online]. © 2015 [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.euroekonom.sk/ekonomia/podnik-a-podnikanie/zivotny-cyklus-podniku/>

FINSKASAUNA.SK [online]. © 2021 [cit. 2021-07-10]. Dostupné z:

<https://www.finskasauna.sk/parna-kabina-harvia-cubo>

FIRST CENTRUM GYM [online]. © 2022 [cit. 20221-05-01]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/firstcentrum/>

FWU.sk [online]. © 2022 [cit. 20221-05-01]. Dostupné z: <https://www.fwu.sk/fitness>

INFRASAUNAEUROPE, s. r.o. [online]. © 2021 [cit. 2021-07-18]. Dostupné z:

<https://infrasauny.sk/vm/nov%C3%A9-f%C3%ADnske-a-kombinovan%C3%A9/kombinovan%C3%A1-luxury-monte-carlo-detail>

MINISTERSTVO FINANCIÍ SLOVENSKEJ REPUBLIKY [online]. © 2011-2021 [cit. 2021-07-10]. Dostupné z:

<https://www.registeruz.sk/cruz-public/domain/financialreport/show/7541183/552>

MINISTERSTVO SPRAVODLIVOSTI SR [online]. © 2021 [cit. 2021-07-10]. Dostupné z: <https://www.orsr.sk/vypis.asp?ID=287620&SID=7&P=0>

MOTOREST U JANÍČKOV [online]. © 2022 [cit. 20221-05-01]. Dostupné z: <http://www.moteljanicky.sk/index.php/practice-areas-link/118-fitnesscentrum>

POLÁK FITNESS WELLNESS CAFÉ [online]. © 2022 [cit. 20221-05-01]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/fitnesspolak/>

SLOVENSKÁ REPUBLIKA, ZOZNAM OBCÍ [online]. © 2021 [cit. 2021-08-01]. Dostupné z: <http://www.sodbtn.sk/obce/json/obce/index.html>

SLOVENSKÁ REPUBLIKA, ZOZNAM OBCÍ [online]. © 2021 [cit. 2021-08-01]. Dostupné z: http://www.sodbtn.sk/obce/obec_stat_vek.php?kod_obce=504513

ŠTATISTICKÝ ÚRAD SR [online]. © 2022 [cit. 20221-05-01]. Dostupné z: https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/home!/ut/p/z1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfIjo8ziA809LZycDB0NLPyCXA08QxwD3IO8TAWNTEz1wwkpiAJKG-AAjgZA_VFgJc7ujh4m5j4GBhY-7qYGno4eoUGWgcbGBo7GUAV4zCjIjTDIdFRUBADse0bP/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/

ÚDAJE MÁP [online]. © 2021 [cit. 2021-08-1]. Dostupné z:

<https://www.google.sk/maps/search/Wellness+fitness/@48.6848738,17.0906942,11z?hl=s>
[k](https://www.google.sk/maps/search/Wellness+fitness/@48.6848738,17.0906942,11z?hl=s)

ÚRAD VLÁDY SR [online]. © 2022 [cit. 2022-05-1]. Dostupné z: <https://www.vlada.gov.sk/statne-sviatky/>

WWW.KVALITNYTOVAR.SK [online]. © 2018 [cit. 2022-04-30]. Dostupné z:

[https://www.kvalitnytovar.sk/Jakuzzi-virivka-SKIENDI-JACUZZI-Kupelne-hydromasaz-5-lozko-210x210-d969628.htm#googtrans\(sk\)](https://www.kvalitnytovar.sk/Jakuzzi-virivka-SKIENDI-JACUZZI-Kupelne-hydromasaz-5-lozko-210x210-d969628.htm#googtrans(sk))

Zákony

Zákon č. 222/2004 Z. z. Zákon o dani z pridanej hodnoty. In: *Zákony pre ľudí* [online]. [cit. 2022-04-30]. Dostupné z: <https://www.zakonypreludi.sk/zz/2004-222>

Zákon č. 455/1991 Zb. Zákon o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon). In: *Zákony pre ľudí* [online]. [cit. 2022-04-30]. Dostupné z: <https://www.zakonypreludi.sk/zz/1991-455/znenie-20210801#p2>

Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník. In: *Zákony pre ľudí* [online]. [cit. 2022-04-30]. Dostupné z: <https://www.zakonypreludi.sk/zz/1991-513/znenie-20201001#p2>

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

&	a
€	euro
§	paragraf
%	percentá
atď	a tak ďalej
cca	približne
DPH	daň z pridanej hodnoty
ext.	externý
HDP	hrubý domáci produkt
HV	hospodársky výsledok
IT	informačné technológie
kol.	kolektív
ods.	odstavec
s.r.o.	spoločnosť s ručením obmedzeným
tzv.	takzvaný
vid'	pozri
VO	výskumná otázka
ZŤP	zdravotne ťažko postihnutý

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1: Priebeh životného cyklu podniku.....	17
Obrázok 2: Formy podnikania právnických osôb.....	20
Obrázok 3: Lean canvas.....	25
Obrázok 4: SWOT analýza.....	27
Obrázok 5: Konkurencia v okolí do 20 km.....	54
Obrázok 6: Navrhnutá organizačná štruktúra fitness a wellness centra	68
Obrázok 7: Vizualizácia interiéru fitness a wellness centra.	106

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1: Prehľad konkurencie	56
Tabuľka 2: Výpočet potencionálnych zákazníkov.....	57
Tabuľka 3: Rozpočet na stavebný materiál a stavebné práce.	65
Tabuľka 4: Rozpočet recepcie a doplnkov.	65
Tabuľka 5: Rozpočet na šatne, sprchy a WC.....	66
Tabuľka 6: Rozpočet fitness centra	66
Tabuľka 7: Rozpočet wellness centra.	67
Tabuľka 8: Rozpočet na vybavenie prevádzky.....	71
Tabuľka 9: Mesačné prevádzkové náklady	72
Tabuľka 10: Návrh cien.	73
Tabuľka 11: Plánované výnosy.	74
Tabuľka 12: Výpočet potencionálnych návštevníkov fitness.....	74
Tabuľka 13: Výpočet potencionálnych zákazníkov za mesiac s prihliadnutím na pravidelnosť návštev.....	74
Tabuľka 14: Výpočet potencionálnych návštevníkov wellness.....	75
Tabuľka 15: Výpočet potencionálnychzákazníkov za mesiac s prihliadnutím na pravidelnosť návštev.....	75
Tabuľka 16: Plánované náklady.	76
Tabuľka 17: Hospodársky výsledok	76
Tabuľka 18: Návrh návratnosť investície pri realistickom variante	77
Tabuľka 19: HV v priebehu 10-tich rokov	77
Tabuľka 20: Návrh návratnosť investície pri optimistickom variante.....	78
Tabuľka 21: Činnosti pred spustením do prevádzky.	79
Tabuľka 22: Analýza vonkajšieho prostredia.	83
Tabuľka 23: Analýza vnútorného prostredia.	83

ZOZNAM GRAFOV

Graf 1: Miera inflácie počítaná zo spotrebiteľských cien.....	44
Graf 2: Vek respondentov	47
Graf 3: Miesto, kde respondenti žijú.	48
Graf 4: Druhy využívaných služieb vo wellness.	49
Graf 5: Preferovaný druh vstupu do wellness.....	50
Graf 6: Miesto, kde respondenti cvičia.	103
Graf 7: Pravidelnosť cvičenia.	103
Graf 8: Hodnota akú sú zákazníci ochotní zaplatiť za hodinový vstup do fitness centra..	103
Graf 9: Preferovaný druh vstupu do fitness centra.	104
Graf 10: Pravidelnosť návštevnosti wellness centra.	104
Graf 11: Druhy preferovaných sáun	104
Graf 12: Hodnota akú sú zákazníci ochotní zaplatiť za hodinový vstup do wellness centra	105
Graf 13: Výber z ponúkaných produktov.	105

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha P I: Dotazník

Príloha P II: Spracovanie odpovedí na dotazník formou grafov

Príloha P III: Vizualizácia interiéru

Príloha P IV: Návrh fitness zariadení s rozpočtom

PRÍLOHA P I: DOTAZNÍK

1 Pohlavie

Nápoveda k otázke: *Vyberte jednu odpoveď*

- žena muž

2 Vek

Nápoveda k otázke: *Vyberte jednu odpoveď*

- do 20 rokov 21 - 35 36 - 50 51 - 65 66 a viac

3 Miesto, kde žijete / obvykle sa zdržiavate

Nápoveda k otázke: *Vyberte jednu odpoveď*

- Kúty blízke okolie Kútov do 20 km iné

4 Chodíte cvičiť do fitness centra?

Nápoveda k otázke: *Vyberte jednu odpoveď*

- cvičím len vo fitness centre cvičím len doma cvičím aj vo fitness centre, aj doma necvičím vôbec

5 Ako často cvičíte?

Nápoveda k otázke: *Vyberte jednu odpoveď*

- 1 - 2 x týždenne 3 - 6 x týždenne každý deň necvičím

6 Využívate / využívali by ste služby osobného trénera?

Nápoveda k otázke: *Vyberte jednu odpoveď*

- áno nie

7 Koľko ste ochotní zaplatiť za hodinový vstup do fitness centra?

Nápoveda k otázke: *Vyberte jednu odpoveď*

- 2 € 3 € 5 €

8 Aký druh vstupu do fitness centra Vám vyhovuje?

Nápoveda k otázke: *Vyberte jednu odpoveď*

- jednorázový formou kreditu mesačná permanentka 3 - mesačná permanentka polročná / ročná permanentka
 10 vstupov

9 Navštevujete wellness centrum?

Nápoveda k otázke: *Vyberte jednu odpoveď*

- áno nie

10 Čo vo wellness centre využívate?

Nápoveda k otázke: *Vyberte jednu alebo viac odpovedí*

- sauna vírivka masáže oddychové ležadlá
 Iné...

11 Ako často navštevujete wellness?

Nápoveda k otázke: *Vyberte jednu odpoveď*

- 1 x za týždeň 1 x za mesiac 1 x za pol roka 1 x za rok vôbec

12 Aké druhy sauny preferujete?

Nápoveda k otázke: *Vyberte jednu alebo viac odpovedí*

- fínska sauna parná sauna infra sauna aroma sauna

13 Považujte vložené investície do wellness ako dobré a účelne využité?

Nápoveda k otázke: *Vyberte jednu odpoveď*

- áno nie

14 Koľko ste ochotní zaplatiť za hodinový vstup do wellness?

Nápoveda k otázke: *Vyberte jednu odpoveď*

- 5 € 8 € 10 €

15 Aký druh vstupu do wellness centra preferujete?

Nápoveda k otázke: *Vyberte jednu odpoveď*

- jednorázový formou kreditu 5 vstupov 10 vstupov mesačná permanentka
 polročná / ročná permanentka

16 Privítali by ste v priestoroch fitness a wellness centra možnosť posedenia?

Nápoveda k otázke: *Vyberte jednu odpoveď*

- áno nie

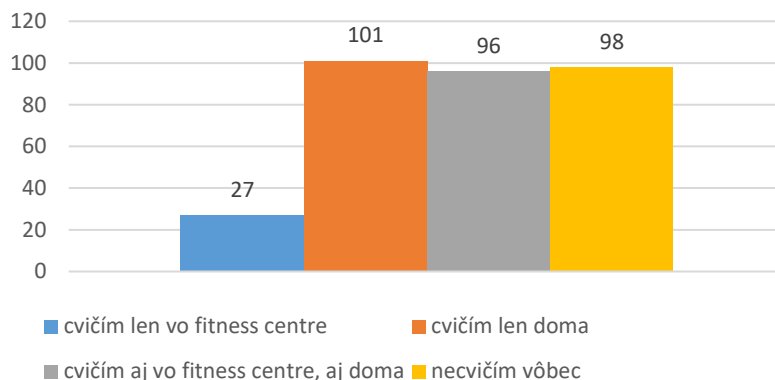
17 Aká ponuka by Vás potešila?

Nápoveda k otázke: *Vyberte jednu alebo viac odpovedí*

- predtréningový nápoj / proteínový nápoj nealko nápoj / káva / čaj ľahký snack

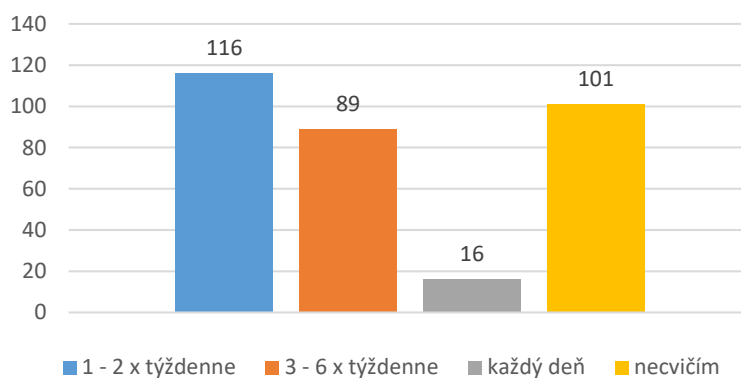
PRÍLOHA P II: SPRACOVANIE ODPOVEDÍ NA DOTAZNÍK FORMOU GRAFOV

Otázka č. 4: Chodíte cvičiť do fitness centra?



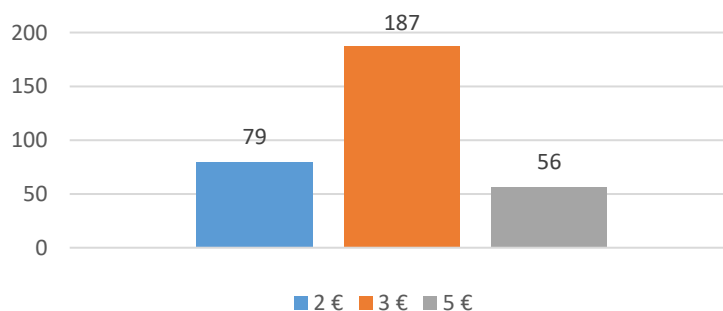
Graf 6: Miesto, kde respondenti cvičia (vlastné spracovanie).

Otázka č. 5: Ako často cvičíte?



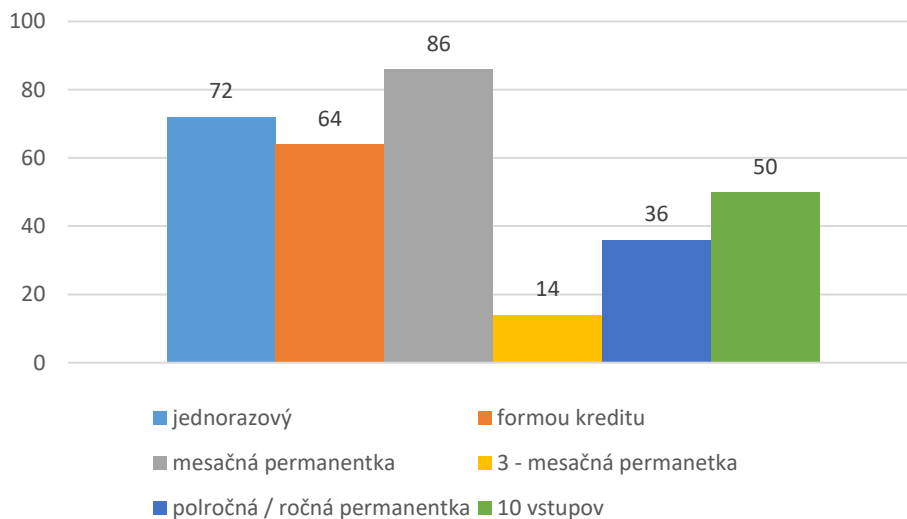
Graf 7: Pravidelnosť cvičenia (vlastné spracovanie).

Otázka č. 7: Koľko ste ochotní zaplatiť za hodinový vstup do fitness centra?



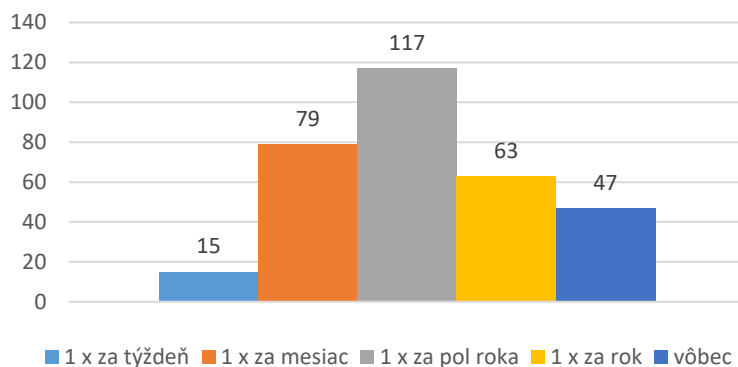
Graf 8: Hodnota akú sú zákazníci ochotní zaplatiť za hodinový vstup do fitness centra (vlastné spracovanie).

Otázka č. 8: Aký druh vstupu do fitness centra Vám vyhovuje?



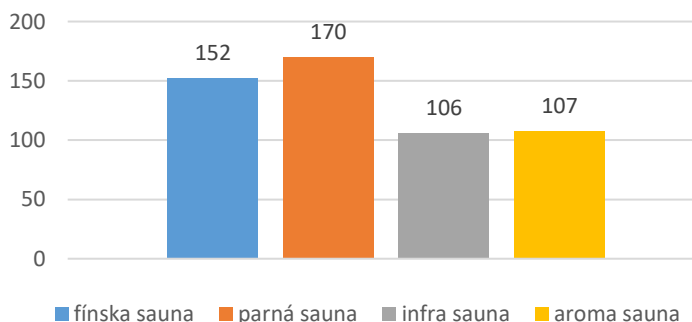
Graf 9: Preferovaný druh vstupu do fitness centra (vlastné spracovanie).

Otázka č. 11: Ako často navštevujete wellness centrum?



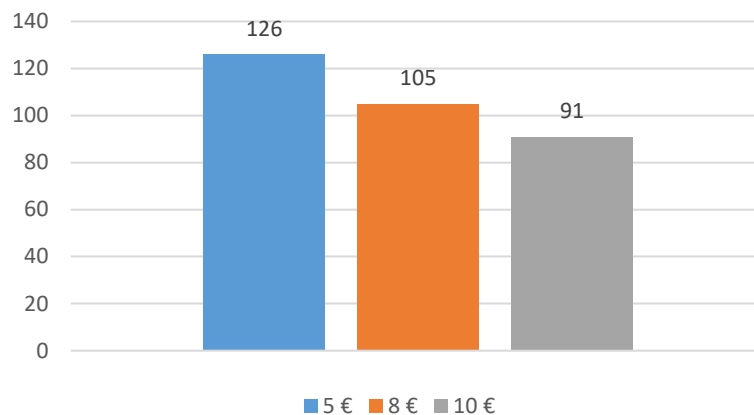
Graf 10: Pravidelnosť návštevnosti wellness centra (vlastné spracovanie).

Otázka č. 12: Aké druhy sauny preferujete?



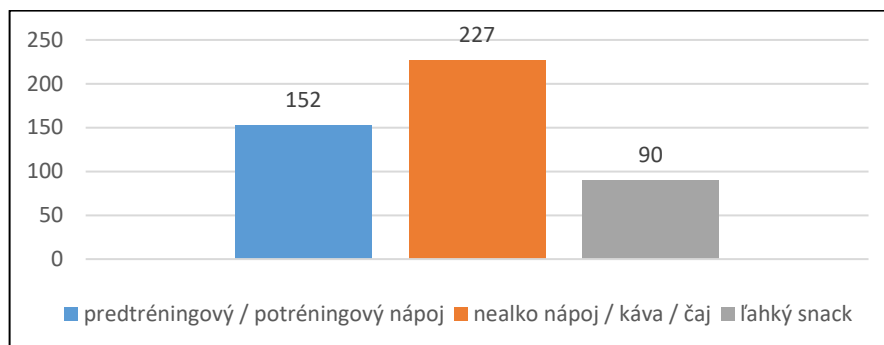
Graf 11: Druhy preferovaných sáun (vlastné spracovanie).

Otázka č. 14: Koľko ste ochotní zaplatiť za hodinový vstup do wellness?



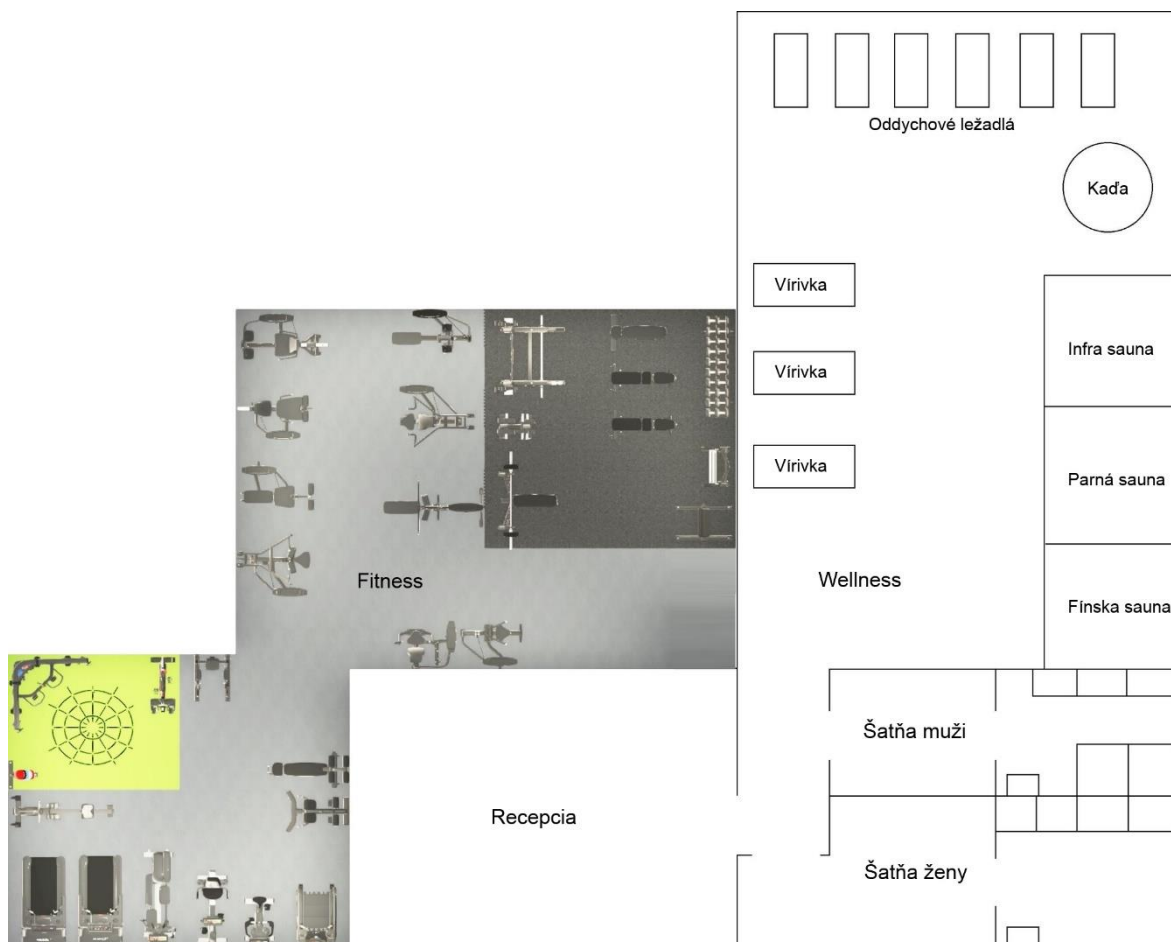
Graf 12: Hodnota akú sú zákazníci ochotní zaplatiť za hodinový vstup do wellness centra (vlastné spracovanie).

Otázka č. 17: Aká ponuka produktov by vás potešila?



Graf 13: Výber z ponúkaných produktov (vlastné spracovanie).

PRÍLOHA P III: VIZUALIZÁCIA INTERIÉRU



Obrázok 7: Vizualizácia interiéru fitness a wellness centra (vlastné spracovanie v spolupráci s projektovým manažérom spoločnosti FIT PLUS, spol. s r. o.).

PRÍLOHA P IV: NÁVRH FITNESS ZARIADENÍ S ROZPOČTOM


























Cenová ponuka na fitness zariadenia od spoločnosti FIT PLUS














Cenová ponuka platí do 31.10.2021

Vypracoval: Marek Hikl, Project manager

LifeFitness

**HAMMER
STRENGTH**

KÓD	Názov Produktu		CENNIKOVÁ CENA BEZ DPH	CENNIKOVÁ CENA S DPH	POČET KS	CELKOM S DPH
OP-AB	Axiom Abdominal		2 329,80 €	2 795,76 €	1	2 795,76 €
OP-ADJ	Axiom Adjustable Bench		1 050,50 €	1 260,60 €	2	2 521,20 €
OP-BR	Axiom Barbell Rack		727,10 €	872,52 €	1	872,52 €
OP-CP	Axiom Chest Press		2 975,50 €	3 570,60 €	1	3 570,60 €
OP-LR	Axiom Dip/Leg Raise		1 181,40 €	1 417,68 €	1	1 417,68 €
OP-LR	Axiom Lat Pulldown/Low Row		3 165,80 €	3 798,96 €	1	3 798,96 €
OP-LC	Axiom Leg Curl		2 827,00 €	3 392,40 €	1	3 392,40 €
OP-LE	Axiom Leg Extension		2 827,00 €	3 392,40 €	1	3 392,40 €
OP-LP	Axiom Leg Press		3 861,00 €	4 633,20 €	1	4 633,20 €
OP-LP	Axiom Lat Pulldown		3 216,40 €	3 859,68 €	1	3 859,68 €
OP-SR	Axiom Seated Row		2 975,50 €	3 570,60 €	1	3 570,60 €
OP-SP	Axiom Shoulder Press		3 216,40 €	3 859,68 €	1	3 859,68 €
OP-SR	Axiom Smith Rack		3 007,40 €	3 608,88 €	1	3 608,88 €
OPMSR	Axiom Medicinball Storage Rack		280,00 €	336,00 €	1	336,00 €
SADB	Signature Adjustable Abdominal Bench		1 072,50 €	1 287,00 €	1	1 287,00 €
SAC	Signature Arm Curl Bench		1 173,34 €	1 408,01 €	1	1 408,01 €
SFB	Signature Flat Bench		550,00 €	660,00 €	1	660,00 €
SOFB	Signature Olympic Flat Bench		1 118,34 €	1 342,01 €	1	1 342,01 €
SOWT	Signature Olympic Weight Tree		467,50 €	561,00 €	1	561,00 €
SDR2	Signature Two Tier Dumbbell Rack		1 182,50 €	1 419,00 €	1	1 419,00 €
SYN90	SYNRGY 90 Cable Cable		7 991,66 €	9 589,99 €	1	9 589,99 €
SEB	Signature Back Extension		1 182,50 €	1 419,00 €	1	1 419,00 €
LF	Life Fitness Heat Row Tft		3 090,00 €	3 708,00 €	1	3 708,00 €
LF	Life Fitness Integrity Upright Bike SL		5 200,00 €	6 240,00 €	1	6 240,00 €

LF	Life Fitness Integrity Recumbent Bike SL		5 690,00 €	6 828,00 €	1	6 828,00 €
LF	Life Fitness Integrity Cross Trainer SL		8 295,84 €	9 955,01 €	1	9 955,01 €
LF	Life Fitness Integrity SL Treadmill		10 624,16 €	12 748,99 €	2	25 497,98 €
LF	Life Fitness Integrity Powermill SL Console		12 970,84 €	15 565,01 €	1	15 565,01 €
LF	Life Fitness ICG Bike IC6		1 961,66 €	2 353,99 €	1	2 353,99 €
HS	Hammer Strength Dumbbell Set 2,5Kg- 25Kg		1 990,00 €	2 388,00 €	1	2 388,00 €
HS	Hammer Strength OP Urethan Set 157,5KG		1 150,00 €	1 380,00 €	1	1 380,00 €
HS	Hammer Strength Olympic Curl Bar 28mm		220,00 €	264,00 €	1	264,00 €
HS	Hammer Strength Fixed Barbell Set10-20KG		990,00 €	1 188,00 €	1	1 188,00 €
HS	Hammer Strength Olympic Bushing Bar 28mm		400,00 €	480,00 €	1	480,00 €
LF	Life Fitness Accesories Performance Set		1 200,00 €	1 440,00 €	1	1 440,00 €
PG	*Pavigym Floor Endurance 90x90 7mm		90,00 €	108,00 €	140	15 120,00 €
PG	*Pavigym Floor Extreme 90x90 7mm		95,00 €	114,00 €	36	4 104,00 €
Cena spolu s DPH						155 827,56 €
Projektová zľava 10%						15 582,76 €
Cena spolu po zľave s DPH						140 244,80 €
Cena spolu po zľave bez DPH						116 870,67 €

Uvedené ceny sú vrátane dovozu, vykládky a inštalácie zariadení, ako aj likvidácie odpadu - obalového materiálu.
Záručná doba zariadení je 24 mesiacov od dodania.

Cena podlahy je včítane pokládky. Cena je bez prípadnej nivelácie podkladovej podlahy.

Platobné podmienky:

1. Záloha 60% pri podpísaní zmluvy a pred zadaním do výroby.
2. Úhrada 30% pri vyskladnení z európskeho skladu pre dodaním.
3. Doplatok 10% do 7-mych dní po inštalácii (vrátane preberacieho protokolu)