



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR NA ZALOŽENÍ FIRMY BUSINESS PLAN

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

MARTIN KOPÁČ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. Ing. et Ing. Fabian Khateb,
Ph.D. et Ph.D.

BRNO 2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Kopáč Martin

Ekonomika a procesní management (6208R161)

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

Podnikatelský záměr na založení firmy

v anglickém jazyce:

Business Plan for New Enterprise

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR, J., SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

KORÁB, V., MIHALISKO, M. Založení a řízení společnosti. Praha: Computer Press, 2005. 260 s. ISBN 80-251-0592-X.

Kolektiv autorů. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada, 2005. 311 s. ISBN 80-247-2409-X.

KORÁB, V., REŽŇÁKOVÁ, M. PETERKA, J. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. et Ing. Fabian Khateb, Ph.D. et Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.05.2013

ABSTRAKT

Táto bakalárska práca je zameraná na spracovanie podnikateľského zámeru vytvoreného pre potreby firmy, ktorá zvažuje založenie nového fitness centra. Podnikateľský zámer sa zaoberá problematikou analýzy prostredia, analýzy konkurencie, zostavením marketingového mixu, kalkulácie a rozpočtu. Hlavným účelom práce je zistiť, či je pre firmu výhodné zakladať nové fitness centrum.

ABSTRACT

This bachelor's thesis is specialized on processing business plan created for needs of the company, which is interested about establish a new fitness gym. It deals with issues of environment analysis, competitive analysis, marketing mix drawing, calculation and budget. The main purpose is to find out, if it is profitable for the company to establish new gym.

KLÚČOVÉ SLOVÁ

Podnikateľský zámer, posilňovňa, fitness, SWOT analýza, marketingový zámer, kalkulácia, rozpočet

KEY WORDS

Businessplan, gym, fitness, swot analysis, marketing mix, calculation, budget

BIBLIOGRAFICKÁ CITÁCIA

KOPÁČ, M. *Podnikatelský záměr na založení firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 73 s. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. et Ing. Fabian Khateb, Ph.D. et Ph.D..

ČESTNÉ PREHLÁSENIE

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je pôvodná a spracoval som ju samostatne.
Prehlasujem, že citácie použitých prameňov sú úplné, že som v svojej práci neporušil autorské práva (v zmysle zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorskom a o právach súvisiacich s právom autorským).

V Brne, dňa 30. 5. 2013

Podpis autora

POĎAKOVANIE

Týmto chcem poďakovať svojmu vedúcemu práce doc. Ing. et Ing. Fabianu Khatebovi, Ph.D.et Ph.D. za odborné vedenie, jeho trpezlivosť a pomoc pri spracovaní bakalárskej práce, ďalej svojím rodičom za podporu a kamarátovi Jozefovi Grollovi.

Obsah

ÚVOD	10
Vymedzenie problému a ciele práce	12
1. Teoretická časť	13
1.1. Podnikanie	13
1.1.1. Definícia podnikania	13
1.1.2. Definícia podniku	14
1.2. Voľba formy podnikania	15
1.2.1. Formy podnikania	15
1.2.2. Formy podnikania právnických osôb	16
1.2.3. Formy podnikania fyzických osôb	19
1.3. Podnikateľský zámer	21
1.3.1. Účel podnikateľského zámeru	21
1.3.2. Štruktúra podnikateľského zámeru:	21
1.3.3. Požiadavky na podnikateľský zámer	22
1.4. Analýza marketingového prostredia	22
1.4.1. Nástroje vonkajšej analýzy firmy	23
1.4.2. Nástroje vnútornej analýzy firmy	25
1.5. Prieskum dotazníkmi	29
1.5.1. Štruktúra dotazníku	29
2. Analýza problému a súčasnej situácie	30
2.1. O fitness	30
2.1.1. Fitness v Európe	30
2.2. Cieľový trh	31
2.2.1. Predstavenie cieľového trhu	31
2.2.2. Veľkosť cieľového trhu	32

2.3.	Konkurencia	34
2.3.1.	Analýza konkurencie	34
2.3.2.	Porterov model konkurenčných sil	36
2.4.	Vyhodnotený dotazník	38
3.	Vlastný návrh riešenia	46
3.1.	Základné údaje o firme.....	46
3.1.1.	Forma podniku	46
3.2.	Marketingový mix	46
3.2.1.	Product	47
3.2.2.	Place.....	47
3.2.3.	Price	48
3.2.4.	Promotion.....	48
3.3.	Zamestnanci	50
3.4.	Klientela	51
3.5.	Finančný plán	52
3.5.1.	Zdroje financovania	52
3.5.2.	Počiatkové náklady	54
3.5.3.	Celkové plánované náklady	57
3.5.4.	Plánované výnosy	58
3.5.5.	Kalkulácia bodu zvratu	61
3.5.6.	Konečná kalkulácia výnosov a nákladov	62
3.6.	Swot analýza	65
3.7.	Harmonogram	66
4.	Záver	67
	Zoznam použitej literatúry	69

ÚVOD

Súčasnité obdobie plné technologického postupu, snahy o dosahovanie zisku a plnenie si svojich povinností je charakterizované uponáhľaným, často až psychickým stresovým spôsobom života. Človek je odtrhnutý od prírody, psychicky unavený a obmedzovaný v prirodzených pohybových činnostiach, potýka sa s obezitou, srdcovo-cievnyimi chorobami či anatomickými problémami. V protiklade k práci, ktorá zaťažuje nervový systém a zvyšuje psychickú únavu vystupujú do popredia športové aktivity, ako prostriedok regenerácie a aktívneho odpočinku. Pri pravidelnom nenáročnom tréningu sú kĺby precvičované a udržiava sa tým celý rozsah ich ohybnosti a znižuje bolesťivosť. Endorfín, hormón šťastia, ktorý pri cvičení vzniká, je tak isto ochranou pred bolesťou.

Za synonymum športových aktivít mnohí považujú práve fitness centrum, ktoré poskytuje možnosť aktívneho relaxu a zlepšenia zdravotnej kondície. Správne fitness centrum sa rozdeľuje do dvoch základných častí. Fitness zóna, kde sa nachádzajú činky, posilňovacie stroje a náradie. Miesto určené primárne pre mužov, avšak oveľa častejšie si získavajúce priazeň ženských návštevníčok fitness centier. V tejto zóne cvičenci rozvíjajú silu, výbušnosť a svalovú vytrvalosť. Mnohí práve tu začínajú svoju púť za lepším a zdravším telom neuvedomujúc si, že veľmi dôležitá je aj druhá časť fitness centra – kardio zóna. Kardio zóna býva zvyčajne oblasť fitness centra, vymedzená na tzv. aeróbne aktivity ako napr. beh, bicyklovanie, strečing, veslovanie. Tie sú výhodné najmä na odbúravanie tukov a zvyšovanie vytrvalosti.

Fitness centrá sa od seba odlišujú rozsahom služieb, plochou, cenou či lokalitou. Čoraz častejšie sa v dnešnej dobe stretávame aj s ponukou tzn. skupinových cvičení. Fitness centrá ponúkajú rôzne skupinové aktivity. Napr. populárna zumba, pilates, spinning, joga, fit dance či jumping. Aj to oddeľuje úspešné fitness centrá od tých menej úspešných.

V mojej bakalárskej práci by som rád vypracoval plán na založenie fitness centra vo všetkých ohľadoch prekonávajúceho konkurenciu. Malo by to byť miesto, ktoré ponúka širokú škálu skupinových cvičení či už pre ženy alebo mužov. Svojou plochou uspokojí v jednom momente množstvo spokojných cvičencov bez zbytočného tlačenia sa. Zároveň sa chcem zamerať aj na individuálny prístup, ktorí by mali zabezpečiť osobní tréneri a konzultanti v oblasti výživy a zdravého životného štýlu.

Verím, že mi v tom pomôžu aj mnohé osobné skúsenosti, ktoré som získal aj vďaka tomu, že sám som kvalifikovaný kondičný tréner a poznám teda fitness centrum jak z pohľadu klienta, tak aj z pohľadu zamestnanca fitness centra. Tieto cenné skúsenosti v kombinácii so znalosťami nadobudnutými počas môjho bakalárskeho štúdia na Fakulte podnikateľskej na VUT Brno sú nepochybne dobrým predpokladom pre vypracovanie kvalitného podnikateľského plánu.

Vymedzenie problému a ciele práce

Cieľom mojej bakalárskej práce je vytvoriť ucelený podnikateľský plán pre otvorenie indoorového fitness centra v Trenčianskom kraji na Slovensku. V rámci podnikateľského plánu je nutné vypracovať analýzu konkrétneho podnikateľského sektoru a navrhnúť jednotlivé kroky pre založenie a rozvoj fitness centra. Toto fitness centrum by malo byť koncipované ako centrum moderného životného štýlu. K jeho prednostiam bude patriť nadštandardné vybavenie a príjemná, priateľská atmosféra.

Medzi hlavné priority podnikateľského plánu bude patriť:

- Porterova analýza konkurenčných síl,
- Analýza marketingového prostredia,
- SWOT analýza,
- Výber formy podnikania,
- Marketingový mix,
- Zistenie počiatočných nákladov projektu.

Bakalárska práca bude rozdelená do teoretickej časti a praktickej časti. V teoretickej časti budem čerpať užitočné informácie z odbornej literatúry, zameranej na tvorbu podnikateľského zámeru, založenie a riadenie spoločnosti. Zároveň objasním základné pojmy z oblasti fitness a zdravej výživy. V praktickej časti bakalárskej práce budem spájať odborné znalosti s mojimi osobnými skúsenosťami a plánmi v oblasti budovania profesionálneho fitness centra. Rozpracujem štruktúru podnikateľského plánu, ktorá nám nakoniec objasní investičnú náročnosť projektu. Vďaka tomu budem môcť vysloviť konečný výsledok buď pre, alebo proti vybudovaniu projektu vo forme, v akej som si ho navrhol.

1. Teoretická časť

V teoretickej časti budem problematiku vypracovania podnikateľského plánu na založenie firmy, podnikajúcej v oblasti fitness centier začleňovať do teoretického rámca. Budem čerpať z odborných publikácií, s ktorými som sa stretol počas svojho bakalárskeho štúdia. Cieľom teoretickej časti je vypracovať teoretické východiska, z ktorých budem vychádzať v praktickej časti.

1.1. Podnikanie

V tejto časti definujem vybrané pojmy z oblasti podnikania.

1.1.1. Definícia podnikania

„Podnikanie obsahuje hľadanie, objavovanie a využívanie podnikateľských príležitostí k vyplňovaniu medzier na trhu, podnikateľské rozhodnutia o znovurozdelení disponibilných zdrojov a prekonávania tradičných stereotypov. Vyžaduje iniciatívu a zavedenie nových riešení a ďalej ochotu a pripravenosť podnikateľa prevziať nevyhnutné podnikateľské riziko, ktoré môže byť spájané s ekonomickým úspechom.“

(MARTINOVIČOVÁ, 2006, s. 9)

Podľa obchodného zákonníku §2 je podnikanie definované ako „*Sústavná činnosť, prevádzkovaná samostatne podnikateľom vlastným menom a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku.*“

Podľa živnostenského zákona §2 platí, že ...“Živnosťou je sústavná činnosť, prevádzkovaná samostatne, vlastným menom, na vlastnú zodpovednosť, za účelom dosiahnutia zisku a za podmienok stanovených týmto zákonom.“

K definícii podnikania treba uviesť aj nasledovné čiastkové definície:

Sústavnosť – znamená, že činnosť nie je vyvíjaná príležitostne, ale opakovane a pravidelne;

Samostatnosť – Ak je podnikateľom právnická osoba, tak podnikateľ jedná prostredníctvom svojho štatutárneho orgánu. Ak je podnikateľom fyzická osoba, jedná osobne;

Vlastné meno – podnikateľ vykonáva právne úkony pod svojím menom. Fyzická osoba svojím menom a priezviskom, právnická osoba pod názvom firmy;

Vlastná zodpovednosť – podnikateľ (fyzická alebo právnická osoba) nesie všetky riziká za výsledky svojej činnosti;

Dosiahnutie zisku – činnosť podnikateľa by mala zákonite smerovať k dosiahnutiu zisku. Ten však nie je samozrejímavý a nemusí nastať. (SRPOVÁ, ŘEHOŘ, 2010, s. 21)

1.1.2. Definícia podniku

„Podnikom rozumieme akýkoľvek subjekt vykonávajúci činnosť, ktorá spočíva v ponúkaní tovaru či služieb na trhu. Nie je pritom rozhodujúce, či podnik pri svojej činnosti dosahuje zisk, ale že oslovuje zákazníkov s ponukou svojich činností. Rovnako tak nie je rozhodujúce, akú právnu formu na seba podnik berie. Základným cieľom subjektov, ktoré označujeme ako podnik, je prežiť, uchovať sa ako podniku.“ (DVOŘÁČEK, SLUNČÍK, 2012, s. 1)

Podľa obchodného zákonníka, konkrétne zákona č. 513/91 Zb. je podnik „Súbor hmotných, ako aj osobných a nehmotných zložiek podnikania. K podniku patria aj veci, práva a iné majetkové hodnoty, ktoré patria podnikateľovi a slúžia na prevádzkovanie podniku alebo vzhľadom na svoju povahu majú na tento účel slúžiť“.

1.2. Voľba formy podnikania

Ešte pred samotným začiatkom podnikania stojí každý podnikateľský subjekt pred dôležitým rozhodnutím – zvoliť správnu formu podnikania. Voľba právnej formy síce nie je nezvratná, dá sa v čase zmeniť, no náklady na zmenu môžu byť veľké a môžu vzniknúť určité komplikácie, ktorým sa dá predísť práve zvolením správnej formy podnikania.

O správnej voľbe formy podnikania rozhodujú hlavne nasledujúce skutočnosti:

- nutná výška začiatočného a budúceho kapitálu – jednotlivé formy sa odlišujú schopnosťou získavania začiatočného kapitálu, podľa výšky kapitálu, ktorý potrebuje či spôsobmi obstarania,
- daňové zaťaženie – ukazuje sa, v budúcnosti bude nastolený trend rýchlejšieho znižovania daňového zaťaženia u firiem ako u jednotlivcov (tento trend je viditeľný jak u rozvíjajúcich sa ekonomík ako je česká, slovenská, estónska, tak aj u najvyspelejších ekonomík EÚ a sveta),
- kontrola nad firmou – partnerstvo automaticky znamená predávanie časti kontroly na firmou partnerom,
- náklady na založenie – pri niektorých formách podnikania treba rátať s nákladmi na asistenciu právnej kancelárie pri zakladaní , pretože bez nej môžu byť značne komplikované,
- manažérske predpoklady – komplikovaná finančná stránka podnikania si vyžaduje dostatok vlastných schopností a skúseností,
- následníctvo vo firme – niektoré formy podnikania sú z hľadiska neskorších prevodov výhodnejšie. (STAŇKOVÁ, 2007 s. 78)

1.2.1. Formy podnikania

Právny poriadok člení viacero právnych foriem podnikania a necháva ich výber na vlastníkoch a zakladateľoch, ktorí rozhodujú podľa svojich ekonomických či iných potrieb. Právnu formou je daný právny rámec podnikania. Ručenie, zdanenie,

jednatel'ské oprávnenia a ďalšie dôležité faktory ovplyvňujúce dosahované výsledky závisia na právnej forme podnikania.

Podniky, ktorých cieľom nie je dosahovanie zisku napr. verejnoprávne podniky, orgány určitého územného celku sa neradia medzi podnikateľské subjekty, pretože v dlhom období principiálne neusilujú o maximalizáciu zisku, ale fungujú na báze pokrytia nákladov či dosahovanie „primeraného“ zisku. (WÖHE, KISLINGEROVÁ, 2007, s. 225)

1.2.2. Formy podnikania právnických osôb

- kapitálové spoločnosti (s.r.o., a.s.),
- osobné spoločnosti (v.o.s., k.s.),
- družstvá,
- európske spoločnosti a združenia,
- štátne podniky a neziskové organizácie.

Spoločnosť s ručením obmedzeným

Spoločnosť s ručením obmedzeným je spoločnosť, ktorej základný kapitál tvoria vklady spoločníkov. Túto spoločnosť môže založiť aj jedna osoba, maximálny počet spoločníkov je 50. Minimálna výška základného kapitálu je 5 000 €, pričom výška vkladu jedného spoločníka musí byť aspoň 750 €. Spoločnosť odpovedá za záväzky celým svojím majetkom, spoločníci do výšky svojich nesplatených vkladov zapísaných v obchodnom registri. Pokiaľ nestanoví spoločenská zmluva inak, podieľajú sa spoločníci na zisku v pomere svojich obchodných podielov. Táto spoločnosť musí vytvárať rezervný fond.

Výhody:

- obmedzené ručenie spoločníkov.
- zákaz konkurencie platí pre jednatel'ov, na spoločníkov je možné ho rozšíriť spoločenskou zmluvou.
- do spoločnosti sa dá vložiť aj nepeňažný vklad.
- možnosť zriadiť kontrolný orgán – dozornú radu.
- vyplatené podiely na zisku spoločníkom nepodliehajú poistnému sociálneho poistenia.

Nevýhody :

- môže mať max. 50 spoločníkov.
- nutnosť vytvárania rezervného fondu.
- fyzická osoba môže byť jediným spoločníkom najviac v troch spoločnostiach s ručením obmedzeným. (VEBER, SRPOVÁ, 2012, s. 74)

Akciová spoločnosť

Akciová spoločnosť je spoločnosť, ktorej kapitál je rozvrhnutý na určitý počet akcií po určitej menovitej hodnote. Minimálna hodnota základného kapitálu je 25 000 €. Spoločnosť ručí za záväzky celým svojím majetkom, spoločníci (akcionári) za záväzky spoločnosti neručia. Aj táto spoločnosť musí vytvárať rezervný fond. Právna asistencia pri založení akciovej spoločnosti je nutná a poplatky sa líšia v závislosti na výške vstupného kapitálu.

Výhody :

- obmedzené ručenie akcionárov.
- schopnosť prilákať veľký objem kapitálu.
- zákaz konkurencie pre členov predstavenstva aj dozornej rady.
- maximálny počet akcionárov nie je stanovený.

Nevýhody:

- náklady na založenie sú vysoké,
- administratívne zložitý proces založenia,
- nutnosť konzultovať väčšie rozhodnutia so správnou radou,
- riziko straty kontroly nad podnikom z pohľadu zakladateľov.
- vznikajú problémy pri zániku spoločníka. (VEBER, SRPOVÁ, 2012, s. 74)

Družstvo

Družstvo je spoločenstvo neuzavretého počtu osôb založeného za účelom podnikania alebo zaistovania hospodárskych, sociálnych alebo iných potrieb svojich členov. Minimálny počet členov sú dvaja (pokiaľ sa jedná o právnické osoby) alebo piati (pokiaľ ide o fyzické osoby). Minimálna výška základného kapitálu je 1 250 €. Pri svojom vzniku je družstvo povinné zriadiť.

Výhody :

- administratívne jednoduchý vznik a zánik,
- výška počiatočného kapitálu je nízka,
- členovia neručia za záväzky spoločnosti.

Nevýhody :

- tvorba nedeliteľného fondu je povinná už pri založení,
- Zákaz konkurencie pre členov predstavenstva a kontrolnej komisie.

(VEBER, SRPOVÁ, 2012, s. 75)

1.2.3. Formy podnikania fyzických osôb

Fyzické osoby smú vykonávať podnikateľskú činnosť na základe živnostenského oprávnenia alebo iného oprávnenia k podnikateľskej činnosti. Podmienky vytvorenia živnosti a jeho fungovania jednoznačne vymedzuje živnostenský zákon.

Charakteristika živnosti

Podľa zák. §5 ods. 1 Živnostenského zákona platí že...“Živnosť môže prevádzkovať fyzická osoba (živnostník) alebo právnická osoba, ak splní podmienky ustanovené týmto zákonom; povolenie na prevádzkovanie živnosti („koncesia“) sa vyžaduje len v prípadoch vymedzených týmto zákonom.“ (Živnostenský zákon č. 455/1991 Zb., §5)

Zák. §6 ods. 1 upravuje podmienky prevádzkovania živnosti fyzickými osobami.

„Všeobecnými podmienkami pre prevádzkovanie živnosti fyzickými osobami sú:

- dosiahnutie veku 18 rokov,
- spôsobilosť na právne úkony,
- bezúhonnosť, ak tento zákon nestanovuje inak.“ (Živnostenský zákon č. 455/1991 Zb., §6)

Podľa §9 Živnostenského zákona platí, že živnosti sú:

- ohlasovacie, ktoré pri splnení určitých podmienok sa smú prevádzkovať na základe ohlásenia,
- koncesované, ktoré sa smú prevádzkovať na základe koncesie.“ (Živnostenský zákon č. 455/1991 Zb., §9)

Zák. §10 ods. 2 Živnostenského zákona upravuje preukaz živnostenského oprávnenia.

„Preukazom živnostenského oprávnenia je:

- živnostenský list osvedčujúci splnenie podmienok ustanovených týmto zákonom na prevádzkovanie ohlasovacích živností, do vydania živnostenského listu rovnopis ohlásenia s preukázaným dorúčením

- koncesná listina, ktorou bola udelená koncesia,
- výpis zo živnostenského registra.“ (Živnostenský zákon č. 455/1991)

Výhody živnosti :

- minimum formálno-právnych povinností(pokiaľ nemusí byť zapísaný do obchodného registra, odpadá napríklad procedúra zápisu a povinnosti zverejňovania požadovaných údajov),
- veľmi nízke správne poplatky nutné pre založenie,
- podnikateľské činnosti sa dajú zahájiť hneď po ohlásení (s výnimkou koncesovaných živností alebo činností vyžadujúcich špeciálne povolenia),
- prípadné zmeny prebiehajú pomerne rýchlo,
- nie je nutný počiatočný kapitál,
- samostatnosť a voľnosť pri rozhodovaní,
- jednoduché prerušenie či ukončenie činnosti,
- možnosť zvoliť daňovú evidenciu či podvojnú účtovníctvo (pokiaľ nie je podnikateľ zapísaný do obchodného registra),
- možnosť uplatniť výdaje pre zistenie čiastočného základu dane z podnikania paušálnou čiastkou, ak je to pre podnikateľa výhodnejšie,
- za určitých okolností sa dá požiadať o stanovenie dane paušálnou čiastkou,

Nevýhody živnosti :

- vysoké riziko vyplývajúce z neobmedzeného ručenia majetkom podnikateľa,
- možné finančné problémy v podnikaní sa môžu prejavovať v rodine podnikateľa,
- vysoké požiadavky na odborné aj ekonomické znalosti podnikateľa,
- podnikateľ obvykle zastáva jak vlastnú podnikateľskú činnosť, tak aj nevyhnutnú administratívu spojenú s podnikaním,
- obmedzený prístup k bankovým úverom,
- v obchodných kontraktach môže pôsobiť ako malý či menejcenný partner,
- sadzba dane z príjmu je v najvyššom pásme vyššia ako u právnických osôb,

- zo zisku z podnikania sa platí aj poistné sociálneho poistenia a tak pri vysokom zisku sú odvody veľmi vysoké.
- nemusi byť zaručená kontinuita podnikania. (SYNEK, 2007, s. 35)

1.3. Podnikateľský zámer

V tejto kapitole objasním základnú definíciu podnikateľského zámeru, jeho požadovanú štruktúru, význam, použitie a spôsob spracovania.

Vymedzenie pojmu podnikateľský zámer

Podnikateľský zámer je písomný materiál spracovaný podnikateľom, popisujúci všetky kľúčové vonkajšie a vnútorné faktory súvisiace so založením a chodom podniku. (HIRSICH, PETERS, 1996, s. 501)

1.3.1. Účel podnikateľského zámeru

Podnikateľský zámer, resp. plán slúži spravidla dvom účelom. Jednak ide o vnútorný dokument, ktorý slúži ako základ vlastného riadenia firmy. Značný význam však má externé uplatnenie podnikateľského plánu v prípade, ak chce firma financovať realizáciu projektu s využitím cudzieho kapitálu, prípadne nejakého druhu nenávratnej podpory. Kvalitne spracovaný podnikateľský zámer môže významne podporiť získanie potrebného kapitálu.

1.3.2. Štruktúra podnikateľského zámeru:

- realizačné resumé,
- charakteristika firmy a cieľov firmy,
- organizáciu riadenia a manažérsky tím,
- prehľad základných výsledkov a záverov technicko-ekonomickej štúdie,
- zhrnutie a závery,
- prílohy. (FOTR, SOUČEK, 2005, s. 305)

1.3.3. Požiadavky na podnikateľský zámer

Spracovaný podnikateľský zámer by mal spĺňať nasledujúce požiadavky:

- stručnosť a prehľadnosť,
- jednoduchosť a nezachádzať do technických a technologických detailov,
- demonštrovať výhody produktu či služby pre užívateľa, resp. zákazníka,
- orientovať sa na budúcnosť,
- byť čo najvierohodnejší a realistický,
- nebyť príliš optimistický z hľadiska trhového potenciálu,
- nebyť však ani príliš pesimistický,
- nezakrývať slabé miesta a riziká projektu,
- upozorniť na konkurenčné výhody projektu, silné stránky firmy a kompetenciu manažérskeho tímu,
- preukázať schopnosť firmy hradiť úroky a splátky v prípade použitia bankového úveru,
- preukázať, jak môže poskytovateľ kapitálu získať späť vynaložený kapitál s patričným zhodnotením,
- byť spracovaný kvalitne aj po formálnej stránke.

(FOTR,SOUČEK, 2005, s. 309)

1.4. Analýza marketingového prostredia

Marketingové prostredie zahŕňa mikroprostredie a makroprostredie. Mikroprostredie sa skladá zo síl blízko spoločnosti, ktoré ovplyvňujú jej schopnosť slúžiť zákazníkovi – spoločnosť, distribučné firmy, zákaznícke trhy, konkurencia a verejnosť. Mikroprostredie je často označované aj ako vnútorné prostredie firmy. Makroprostredie zahŕňa širšie spoločenské sily, ktoré ovplyvňujú mikroprostredie – demografické, ekonomické, technologické, politické, prírodné a kultúrne faktory. Často označované aj ako vonkajšie prostredie firmy. (KOTLER, 2007, s. 130)

1.4.1. Nástroje vonkajšej analýzy firmy

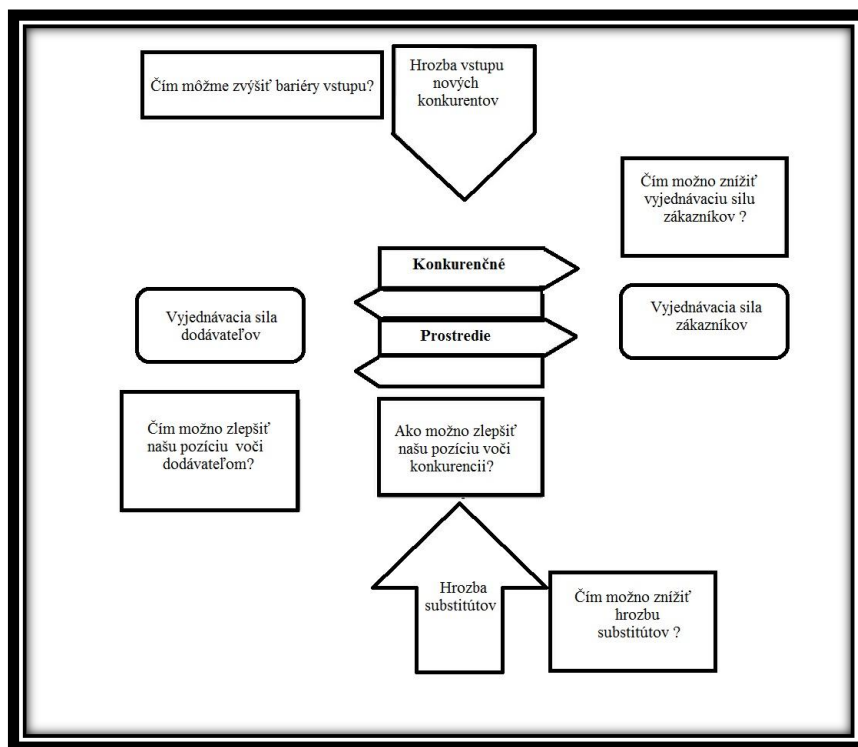
Medzi ne patrie najmä Porterov model konkurenčných síl a SWOT analýza.

Porterov model konkurenčných síl

Porterov päťfaktorový model konkurenčného prostredia, znázornený na obrázku 1, je veľmi užitočným a často využívaným nástrojom analýzy oborového okolia podniku. Model vychádza z predpokladu, že strategická pozícia firmy pôsobiaca na určitom trhu, je predovšetkým určovaná pôsobením piatich základných faktorov:

- vyjednávacou silou zákazníkov (bargaining power of buyers),
- vyjednávacou silou dodávateľov (bargaining power of suppliers),
- hrozbou vstupu nových konkurentov (threat of entry),
- hrozbou substitútov (threat of substitutes),
- rivalitou firiem pôsobiacich v danom odvetví.

(KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2006, s. 53)



Obrázok č. 1 : Porterov päťfaktorový model konkurenčného prostredia

(Zdroj: Upravené podľa: Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 53)

Analýza SWOT

Kľúčové silné (Strenghts) a slabé (Weaknesses) stránky, príležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) zisťuje na základe strategického auditu **analýza SWOT**. Audit ponúka množstvo dát rôzneho významu a spoľahlivosti. Analýza SWOT tieto dáta spracúva a zdôrazňuje najdôležitejšie položky vyplývajúce z interného či externého auditu. V záujme väčšej pôsobnosti sa jedná o malý počet položiek, ktoré ukazujú, kam by mal podnik uprieť svoju pozornosť.

Ak má SWOT analýza plniť v procese tvorby stratégie určitú úlohu, musí jej aplikácia smerovať nielen k identifikácii, nájdeniu a posudzovaniu vplyvov v súčasnosti, ale taktiež k predpovedi vývojových trendov v budúcnosti. Kombinácia kľúčových potenciálnych príležitostí a hrozieb spolu so silnými a slabými stránkami umožňuje zvažovať štyri možné vzorové situácie, ktoré sa môžu stať určitou orientáciou pre voľbu strategickej varianty firmy.

- **Stratégia SO (strenghts and opportunities)** – Firma má množstvo silných stránok a v okolí sa stretáva s niekoľkými príležitosťami. Výsledkom by mala byť rastová až agresívne orientovaná stratégia.
- **Stratégia ST (strenghts and threats)** – Silné stránky firmy sa stretávajú s hrozbami z okolia. Stratégia predpokladá maximalizáciu silných stránok a minimalizáciu hrozieb. Výsledkom je diverzifikačná stratégia, ktorá včas identifikuje hrozby a premení ich s využitím silných stránok na príležitosti.
- **Stratégia OW (opportunities and weaknesses)** – Firma cieľ množstvu slabých stránok, no na trhu sú mnohé príležitosti. Zameranie stratégie v tomto prípade smeruje k dôslednej eliminácii slabých stránok a k väčšiemu využitiu tržných príležitostí.
- **Stratégia WT (weaknesses and threats)** – Stratégia sa orientuje na minimalizáciu slabých stránok a minimalizáciu rizík, pretože čelí prevahe slabých stránok a množstvu rizikových faktorov. V tomto prípade sa jedná skôr o obrannú a defenzívnu stratégiu, vychádzajúcu často z uzavierania kompromisov a opustení niektorých pozícií. (SRPOVÁ, ŘEHOŘ, 2010, s. 113)

1.4.2. Nástroje vnútornej analýzy firmy

Podporných nástrojov pre analýzu vnútorných faktorov podniku existuje celá rada. Niektoré tieto nástroje vymedzujú obecné oblasti, ktoré pokrývajú všetky možné vnútorné faktory podniku, iné sa zameriavajú na konkrétnu skupinu vnútorných faktorov špecifickejšie.

Marketingový mix

Základné zložky marketingového mixu tvoria výrobok, cena, podpora predaja a distribúcia. Všetky tieto zložky sú navzájom závislé, pričom pri stanovení ich optimálnej kombinácie je treba vychádzať z charakteristík trhu a zvolenej stratégie projektu.

➤ Výrobok a výrobná politika

Firma bude komerčne úspešná jedine vtedy, ak jeho výrobky či služby nájdu uplatnenie na trhu. Preto je nutné špecifikovať výrobný sortiment projektu. Predmetom uvažovania by malo byť to, či bude lepšie sústrediť sa na jeden produkt alebo vyrábať viac odlišných produktov. Súčasťou vyjasnenia výrobného sortimentu a výrobkovej politiky bude tiež stanovenie :

- šírka a hĺbka sortimentu,
- návrhu výrobku, služby,
- servisných a po predajných služieb, záručných podmienok.

➤ Cena a cenová politika

Pri stanovení predajných cien je treba zvažovať viac faktorov, medzi ktoré patrí predovšetkým výška nákladov na jednotku produkcie, cenová politika rozhodujúcich konkurentov, cenová elasticita, zľavy poskytované veľkoobchodu a maloobchodu,

dilerské odmeny, obecné prijímaná politika rabatov, platobné podmienky a podmienky dodávok, či prípadnú štátnu politiku cenovej regulácie.

➤ **Podpora predaja**

Podpora predaja je nutná jednak pri vstupe nového produktu na trh, jednak pre udržanie tržnej pozície a dosiahnutie dlhodobých cieľov projektu. Je potreba špecifikovať formy podpory predaja pre dosiahnutie predpokladanej výšky predajov, súčasne však treba stanoviť aj náklady spojené s realizáciou týchto opatrení. Medzi základné formy podpory predaja patrí reklama, propagácia, public relations, osobný predaj, orientácia na značkový tovar.

➤ **Distribučné kanály**

Hlavné distribučné kanály tvorí veľkoobchod, maloobchod a priama distribúcia zákazníkom. S voľbou vhodného distribučného kanálu, resp. ich kombinácie súvisia aj logistické aspekty distribúcie. Ide o problém dodacích podmienok, spôsobu a prostriedkov prepravy, optimalizácie dopravných ciest, riadenia zásob a ochrany tovaru behom prepravy. (FOTR, SOUČEK, 2005, s. 39)

Finančný plán

Reálnosť podnikateľského zámeru z ekonomického hľadiska popisuje práve finančný plán. Výstupy finančného plánu tvoria plán výnosov, plán nákladov, plán peňažných tokov, plánovaný výkaz ziskov a strát, plánovaná súvaha, finančná analýza, analýza bodu zvratu, hodnotenie efektívnosti investícií a pod.

(SRPOVÁ, SVOBODOVÁ, SKOPAL, 2011, s. 28)

Výkaz ziskov a strát

Obsahom výkazu ziskov a strát je prehľad o výnosoch a nákladoch, ktorý poskytuje povinný účtovný výkaz o činnosti firmy, zostavovaný na konci účtovného obdobia. Vo výkaze ziskov a strát sú výnosy a náklady rozdelené na prevádzkové, finančné a mimoriadne. Rozdiel výnosov a nákladov stanovuje výsledok hospodárenia za

účtovné obdobie. V rámci výkazu ziskov a strát dochádza k stupňovitému výpočtu výsledku hospodárenia. To znamená, že postupne zistujeme:

- prevádzkový výsledok hospodárenia,
- finančný výsledok hospodárenia,
- mimoriadny výsledok hospodárenia,
- výsledok hospodárenia za účtovné obdobie.

Z hľadiska úspešnosti firmy je najdôležitejší prevádzkový výsledok hospodárenia. Schému výpočtu výsledku hospodárenia zobrazuje obrázok č. 2. (SRPOVÁ, ŘEHOŘ, 2010, s. 320)

1	Tržby za predaj tovaru	+
2	Náklady na predaj tovaru	-
3	Obchodná marža	= 1 - 2
4	Výkony	+
5	Výkonová spotreba	-
6	Pridaná hodnota	= 3 + 4 + 5
7	Odpisy	-
8	Mzdové náklady	-
9	Ostatné prevádzkové náklady	-
10	Prevádzkový výsledok hospodárenia	= 6 - 7 - 8 - 9
11	Finančné výnosy	+
12	Finančné náklady	-
13	Finančný výsledok hospodárenia	11 - 12
14	Mimoriadne výnosy	+
15	Mimoriadne náklady	-
16	Mimoriadny výsledok hospodárenia	= 14 - 15
17	Daň z príjmu	-
18	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie	= 10 + 13 + 16 - 17

Obrázok č. 2 : Schéma výpočtu výsledku hospodárenia

(Zdroj : Upravené podľa Jitka Srpová, Václav Řehoř a kolektiv, 2010, s. 320)

Súvaha

Súvaha podniku je písomný prehľad o jeho majetku a zdrojoch k určitému dátumu. Obvykle sa zostavuje v tvare bilancie „T“, ktorého ľavá, majetková strana, sa označuje **aktíva** a pravá, kapitálová(zdrojová) strana **pasíva**. Druhou formou súvahy je vertikálna forma, v ktorej sú jednotlivé položky usporiadané do stĺpca, najskôr aktíva, za nimi pasíva. Konštrukcia súvahy by však mala byť taká, aby prehľadne zobrazovala:

- čo podnik vlastní, tj. štruktúru majetku podniku,
- z akých zdrojov svoj majetok získal, tj. štruktúru kapitálu,
- aká je jeho finančná situácia,
- stupeň jeho zadlženia,
- stupeň likvidity podniku.

Porovnaním dvoch súvah za dva za sebou nasledujúce roky (obdobia) možno zistiť ako sa finančná situácia vyvíja a urobiť potrebné dlhodobé aj krátkodobé kroky k efektívnemu rozvoju podniku. Základnú schému súvahy popisuje obrázok č.3.(SYNEK, 2011, s. 62)

Štruktúra súvahy	
AKTÍVA	PASÍVA
Dlhodobý majetok	Vlastný kapitál
dlhodobý nehmotný majetok	základný kapitál
dlhodobý hmotný majetok	fondy
dlhodobý finančný majetok	nerozdelený zisk minulých období
	výsledok hospodárenia bežného roku (+,-)
Obežné aktíva	Cudzie zdroje
zásoby	dlhodobé záväzky a úvery
pohľadávky	krátkodobé záväzky a úvery
investície (krátkodobý fin. Majetok)	
peniaze	

Obrázok č. 3 : Štruktúra súvahy

(Zdroj: Upravené podľa : Miloslav Synek a kolektív,2011,s. 62)

1.5. Prieskum dotazníkmi

Prieskum dotazníkom je komunikatívna metóda získavania autentických informácií o faktoch, názoroch, postojoch, životnom štýle, preferenciách a chovaní respondentov. Spoľahlivosť a pravdivosť získaných informácií je v značnej miere ovplyvnená aktuálnym naladením konkrétneho respondenta, jeho ochotou pravdivo sa vyjadriť a spolupracovať. Vierohodnosť dotazníku je tiež podmienená správnym pochopením otázky. Otázka musí byť zrozumiteľná, jednoduchá a jednoznačná.

1.5.1. Štruktúra dotazníku

Obečná štruktúra má tieto časti :

- Úvodná časť,
- inštrukcie k spôsobu vyplňovania,
- vlastný súbor otázok,
- uistenie, že výsledok nebude zneužitý, kontakt na zadávateľa dotazníku a poďakovanie.

(POKORNÝ, 2006, s. 32)

2. Analýza problému a súčasnej situácie

2.1. O fitness

Pojem fitness centrum označuje priestor pre konanie pohybových aktivít, ktoré majú za cieľ všeobecnú telesnú kondíciu, celkovú zdatnosť, zlepšenie držania tela, zlepšenie konceptu postavy, rozvoj svalovej sily a pod. Pre fitness cvičenie sa využívajú čoraz častejšie okrem tradičných čínok aj rôzne špeciálne stroje, trenažéry a pod. Okrem cvičenia návštevníci fitness centier taktiež dodržujú určitý upravený stravovací režim, prípadne používajú rôzne doplnky výživy. Fitness centrá však často ponúkajú aj ďalšie služby ako predaj doplnkov, solárium, masáže, sauny, poradenskú činnosť, dietológiu či soľné jaskyne. (ČESKÁ KOMORA FITNESS, 2013)

2.1.1. Fitness v Európe

Sektor zdravého životného štýlu a fitness generuje v Európe ročne tržby vo výške 22 miliárd €.

Podľa prieskumu „THE EUROBAROMETER SURVEY“ zameraného na šport a fyzické aktivity organizovaného v marci roku 2010 považuje fitness za svoju najobľúbenejšiu formu športu až 11% populácie európskej únie. (EUROPEAN HEALTH AND FITNESS ASSOCIATION, 2010)

Podľa štatistiky EUROSTAT začiatkom roku 2010 žilo v členských štátoch európskej únie 501,1 milióna ľudí. To by znamenalo, že fitness považuje za svoju najobľúbenejšiu formu športu vyše 52 miliónov obyvateľov európskej únie. Ide však o číslo, ktoré nie je rovnomerne rozložené v každej krajine EÚ. Existujú veľké rozdiely, napríklad medzi severnou Európou, kde je obľúbenosť fitness najvyššia a východnou Európou, kde je zatiaľ počet stúpenčov fitness najnižší. (EUROSTAT, 2010)

Trh fitness je však dynamický a stále rastúci sektor. Dará sa mu pozoruhodne dobre aj napriek zložitej hospodárskej situácii v rámci EÚ. Taktiež politici si stále častejšie

uvedomujú dôležitosť tohto sektoru. Vďaka cvičeniu je možné predchádzať niektorým civilizačným chorobám.

Najväčší trh fitness v rámci Európy je trh Veľkej Británie s viac ako 7,6 miliónom členov fitness centier a 5 900 štátnymi , či súkromnými zariadeniami zaoberajúcimi sa fitness . Celý tento trh zaznamenal v roku 2012 tržby vo výške 5 miliárd €. Druhý najväčší trh sa nachádza v Nemecku, kde bolo spočítaných v roku 2012 7,6 milióna členov fitness centier. To znamenalo rast 4% oproti roku 2010. Zároveň bolo zistených 7 300 zariadení, ktoré dokopy vygenerovali tržby vo výške 4 miliardy €. (EUROPEAN HEALTH AND FITNESS ASSOCIATION , 2010)

2.2. Cieľový trh

2.2.1. Predstavenie cieľového trhu

Fitness centrum by sa malo otvoriť v meste Dubnica nad Váhom nachádzajúcom sa v Trenčianskom kraji. Je treba preto rozanalyzovať celý Trenčiansky kraj ako celok pre zistenie veľkosti cieľového trhu, na ktorom sa spoločnosť bude snažiť komerčne presadiť.

Trenčiansky kraj patrí k ekonomicky najsilnejším regiónom Slovenska a má priemyselno - poľnohospodársky charakter. Jedná sa v mnohých ohľadoch o stále sa rozvíjajúci trh, so všetkými jeho kladmi aj zápormi.

Základné údaje o trenčianskom kraji:

- Rozloha : 4 501 km²,
- Počet obyvateľov : 594 328 (podľa sčítania obyvateľov domov a bytov Štatistického úradu SR z r. 2011),
- Počet miest : 18,
- Počet obcí : 276,
- Počet okresov : 9,

- HDP na obyvateľa : 43% EÚ 25. (Štatistický úrad SR, 2007)

Výhody trenčianskeho kraja :

- výhodná geografická poloha, hranica s Českou republikou, blízkosť EÚ,
- diverzifikovaná priemyselná produkcia (strojárenský, gumárenský, elektrotechnický, sklársky, drevospracujúci, stavebný, textilný, potravinársky priemysel),
- potenciál v oblasti výskumu, inovácií a vývoja,
- vysoký podiel produktov s vyššou pridanou hodnotou,
- dostupnosť ekonomicky aktívneho obyvateľstva,
- vysoká úroveň vzdelanosti a technickej spôsobilosti pracovnej sily.

2.2.2. Veľkosť cieľového trhu

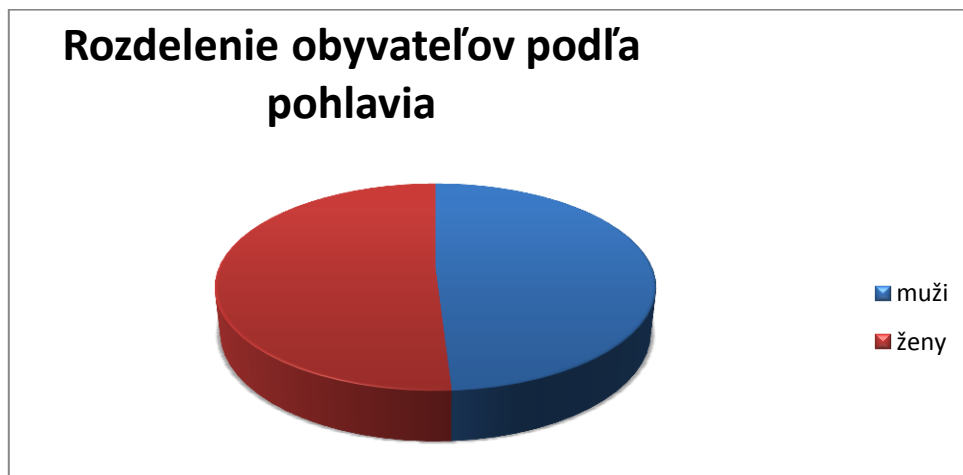
V Trenčianskom kraji sa nachádza podľa údajov z roku 2011 od Štatistického úradu Slovenskej republiky 594 328 trvalo žijúcich obyvateľov. Samotná Dubnica nad Váhom má 25 427 obyvateľov.

Ak by sme uvažovali o **kapacite trhu** ako o počte zákazníkov v ideálnom trhu, kapacita trhu je 594 328. **Potenciál trhu** je však omnoho menší. Z kapacity trhu treba odrátať obyvateľov, u ktorých nepredpokladáme dlhodobé navštevovanie fitness centra v Dubnici nad Váhom. Počet zákazníkov, ktorí bývajú v dostatočnej blízkosti aby boli ochotní dochádzať pravidelne stanovíme ako súčet počtu obyvateľov okresu Ilava(61 188) a Trenčín(113 051). (Štatistický úrad SR, 2011)



Graf č. 1: Obyvateľstvo trvalo bývajúce v Trenčianskom kraji podľa vekových skupín

(Upravené podľa : Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2011)



Graf č. 2: Rozdelenie obyvateľov trvalo bývajúcich v trenčianskom kraji podľa pohlavia

(Upravené podľa : Štatistický úrad slovenskej republiky, 2011)

2.3.Konkurencia

2.3.1. Analýza konkurencie

Analýza konkurencie je zdĺhavá činnosť, pri ktorej som monitoroval cenníky, klady a zápory všetkých fitness centier v okolí. Na základe nej viem určiť, ktorý podnik bude môjmu fitness centru konkurovať najviac a viem nastaviť ceny tak, aby som získal zákazníkov ostatným fitness centrám.

Názov fitness centra	Lokalita	Cena jednorázového vstupného	Mesačná peramentka
Xfit	Dubnica nad Váhom	4,50 EUR	42,00 EUR
Xfit	Nová Dubnica	4,50 EUR	42,00 EUR
Olympic	Dubnica nad Váhom	2,50 EUR	25,00 EUR
Fitness Club Južanka	Trenčín	3,50 EUR	37,00 EUR
Olympia	Ilava	3,50 EUR	35,00 EUR
Crunch Fitness	Trenčín	4,50 EUR	50,00 EUR
MG Ring	Trenčín	3,00 EUR	35,00 EUR
Mgym	Dubnica nad Váhom	2,80 EUR	neposkytujú
Dynamic	Nová Dubnica	2,50 EUR	26,00 EUR

Tabuľka č. 1 : Analýza konkurencie - cenníky

(Zdroj : Vlastné spracovanie, 2013)

Názov fitness centra	Klady fitness centra	Zápory fitness centra
Xfit	prostredie, wellness, solárium, masáže, kardio stroje, lokalita	cena, časť preplnenosť, relatívne malé priestory, na web stránke chýba cenník
Xfit	vkusne zariadené, lokalita blízko sídliska	cena, malé priestory, nedostatok zariadení, umiestnenie v suteréne
Olympic	kvalitní tréneri, nízka cena	zastaralé vybavenie, nevyhovujúce soc. Zariadenia, nedostatok strojov, lokalita, malé priestory, žiadna web stránka
Fitness Club Južanka	skupinové cvičenia, lokalita pri sídlisku, cena vstupného	častá preplnenosť, častá poruchovosť strojov, slabá ponuka doplnkových služieb
Olympia	cena, nové priestory, cena trénerov, príjemná atmosféra	lokalita, obtiažné nájsť, žiadna web stránka, slabá ponuka doplnkových služieb
Crunch Fitness	wellness, solárium, veľké priestory, skupinové cvičenia, dostatok strojov	lokalita mimo mesta, nedostupnosť peším a cyklistom, malé skrinky a veľkosť soc. Zariadení
MG Ring	majiteľom je známy hokejista z NHL, cena, kvalitní tréneri	relatívne málo známe, umiestnenie v zimnom štadióne, malý priestor, slabá ponuka doplnkových služieb
Mgym	cena, spinning, poradenstvo	častá preplnenosť, malé šatne, slabé otváracie hodiny,
Dynamic	sauna, wellness, solárium, cena	staré vybavenie, malé priestory, umiestnené v suteréne, malá kapacita, nedostatočné vybavenie, poradenstvo

Tabuľka č. 2 : Analýza konkurencie - klady a zápory

(Zdroj: Vlastné spracovanie, 2013)

Z uvedenej analýzy môžem jednoznačne označiť za najviac konkurencie schopné fitness centrum voči môjmu fitness centrum **Xfit Dubnica nad Váhom** a **Mgym**. Tí jediní majú kvalitu a úroveň služieb v kombinácii s prostredím a atmosférou podobnú, akú chcem vytvoriť v mojom fitness centre ja.

2.3.2. Porterov model konkurenčných sil

Tento model slúži na **analýzu oborového okolia firmy**. Mal by nájsť správny spôsob ako čeliť konkurencii, ktorá by mohla firmu ohroziť.

Vyjednávacia sila zákazníkov

Aj napriek tomu, že tento sektor má mnoho potenciálnych zákazníkov a existujú predpovede, že sa tento počet bude už len zvyšovať je vyjednávacia sila zákazníkov veľká. Odberatelia služieb sa líšia svojimi nárokmi na cenu, kvalitu či lokalitu služieb. Každé fitness centrum sa usiluje získať si čo najviac stabilných zákazníkov, ktorí by sa k ním vracali opakovane a využívali permanentky, solária, wellness či poradenské služby kvalifikovaných trénerov. Podnik, ktorý sa chce penetrovať na tento trh sa musí prispôbiť konkurencii cenami aj službami a prípadne ísť s cenami ešte nižšie ako konkurencia. Ceny teda musím stanoviť tak, aby boli pre zákazníka atraktívnejšie ako u konkurencie a zároveň tak, aby neohrozovali kvalitu služieb.

Vyjednávacia sila dodávateľov

Fitness centrum potrebuje pomoc dodávateľov hlavne vo svojich počiatkoch, kedy treba zabezpečiť priestory kvalitnými prístrojmi a zariadeniami na posilňovanie či poskytovanie doplnkových služieb. Ponuka je v tomto smere celkom široká. Na trhu sa vyskytuje rada kvalitných výrobcov napr. Technogym, Kettler, Tunturi, StarTrac, Ivanko Barbell, BH Fitness či viaceré domáce značky. Navyše existuje široká škála predajcov pre jednotlivé značky a je možné určitú značku kúpiť od rôznych distribútorov za rozličné ceny. Navzájom si konkurujú a usilujú sa získať si priazeň budúcich podnikateľov vo fitness sfére aj vďaka ponuke vypracovania návrhov umiestnení strojov v 2D prípadne aj 3D modeloch, zabezpečení bezplatného servisu, zvýšení záruky, zrýchlenej realizácii či cenovej ponuke. Avšak vyjednávacia sila dodávateľov bude mať podstatný vplyv na cenu u doplnkového spotrebného materiálu ako napríklad čistiace prostriedky, fitness výživa a podobne. V tej oblasti nesmiem pripustiť kompromisy v kvalite na úkor ceny.

Hrozba vstupu nových konkurentov

Trh fitness je trh otvorený, pretože v ňom môže začať podnikateľ hocikto, ktoré spĺňa podmienky udelenia živnosti či založenia niektorej z podnikateľských osôb. Každopádne by podnikateľ, ktorý sa chystá zakladať nové fitness centrum, mal mať vzdelanie jak z oblasti ekonomickej tak aj z oblasti fitness. Ja, ako študent Fakulty Podnikateľskej v Brne a zároveň držiteľ osvedčenia Kondičný tréner od Slovenskej asociácie kondičných trénerov by som podmienku spĺňal. Nie je však vylúčené, že si fitness centrum založí aj podnikateľ, ktorý takéto predpoklady na podnikanie v obore nemá. Som však presvedčený, že zákazník túto okolnosť časom pozná a svoju pozornosť zacieli na fitness centrá s odbornými a kvalitnými trénermi.

Hrozba substitutov

Fitness centrá v najbližšej dobe čaká hlavne súperenie s rôznymi „life-style trendami“. Ako príklad môžem uviesť trend návratu k aerobiku, funkčným tréningom, crossfit tréningom či bootcampom v prírode. Centrá, ktoré tieto trendy včas nezaznamenajú budú mať v budúcnosti obrovské problémy s prežitím na trhu. Riešením nie je súperenie a odsudzovanie týchto trendov, ale ťaženie z nich. Preto chcem v mojom fitness centre vymedziť osobitnú miestnosť na skupinové cvičenia s kvalifikovanými inštruktormi. Bude sa jednať hlavne o lekcie zumby, pilates, jogy, crossfit-u, funkčného tréningu, cardio boxu, karate či brazílskeho jiu-jitsu. Podľa ohlasov zákazníkov a priebežne vykonávaných prieskumov budú pribúdať nové aktivity, či ubúdať tie menej navštevované. Tak by som z rizika substitútov urobil jednu zo svojich konkurenčných výhod.

Rivalita firiem pôsobiacich v danom obore

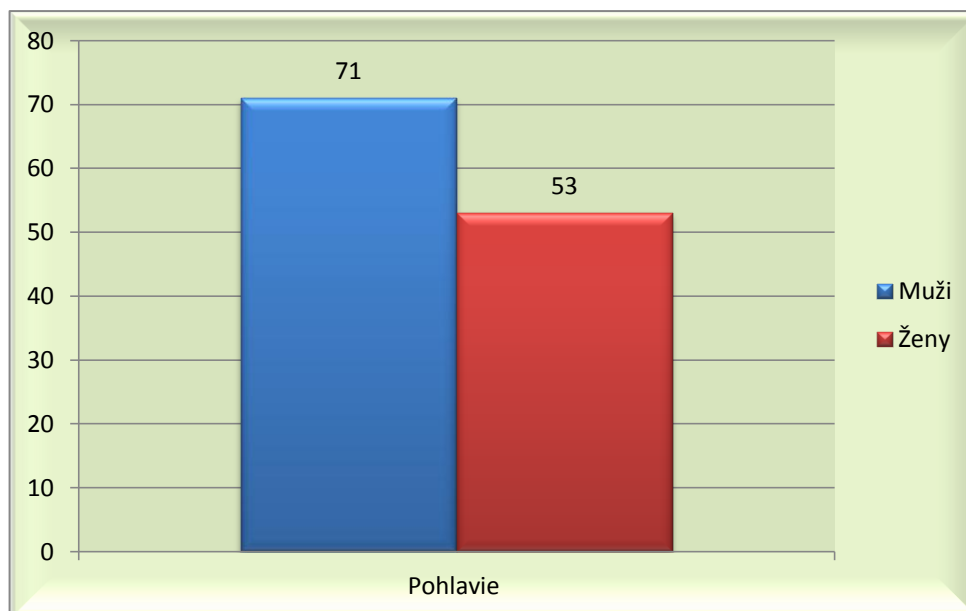
Konkurencia sa v danom obore síce zvyšuje, no naďalej sa stáva, že fitness centrá bývajú preplnené a zákazník neváha vycestovať do vzdialenejšieho fitness centra za príjemnejšou atmosférou, vyššou úrovňou služieb či nižšími cenami. Nie je to však pravidlom a množstvo zákazníkov v záujme svojho pohodlia navštívi fitness centrum jemu najbližšie. Je už len na fitness centre, či si udrží zákazníkov, ktorých bydlisko je im nablízku. Lokalita môjho fitness centra by mala byť v tomto ohľade veľmi výhodná. Uprostred sídliska v atraktívnej novostavbe, kde najbližšie fitness centrum je vzdialené cca 20 minút pešo. Tým prilákam hlavne tých, ktorí síce chcú cvičiť, ale nemajú vôľu kvôli tomu chodiť ďaleko.

2.4. Vyhodnotený dotazník

Prieskum dotazníkom som zvolil, aby som lepšie spoznal potreby zákazníkov, zistil niečo viac o potenciály trhu a našiel správne cieľové skupiny môjho fitness centra. Všetky tieto informácie mi môžu pomôcť v podnikaní.

Dotazník som vytvoril pomocou web stránky www.survio.com a rozšíril ho hlavne pomocou sociálnych sietí. Dokopy bolo oslovených cez 6 000 ľudí všetkých vekových kategórií a hlavne z Trenčianskeho kraja. Vyplnilo ho 124 respondentov. Samotný dotazník obsahoval 10 otázok, v ktorých bolo treba zaškrtnúť vždy jednu odpoveď. Jeho vyplnenie nezaberalo viac ako dve minúty času.

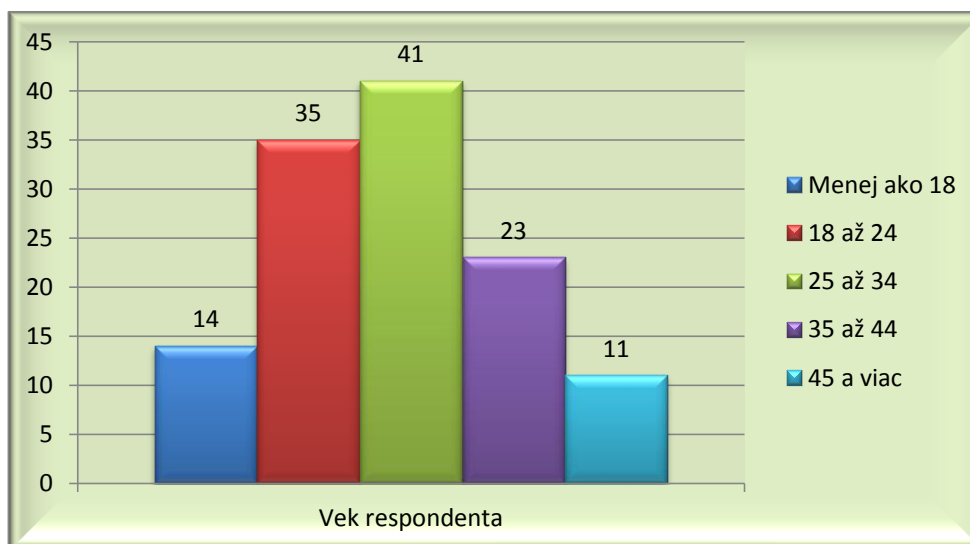
- **Otázka číslo 1 : Vaše pohlavie?** Dve odpovede. Zistil som, že 64 % ,teda 71 z 124 respondentov boli muži. Graficky znázorňuje graf č. 3.



Graf č. 3: Rozdelenie respondentov podľa pohlavia

(Zdroj : Vlastné spracovanie, 2013)

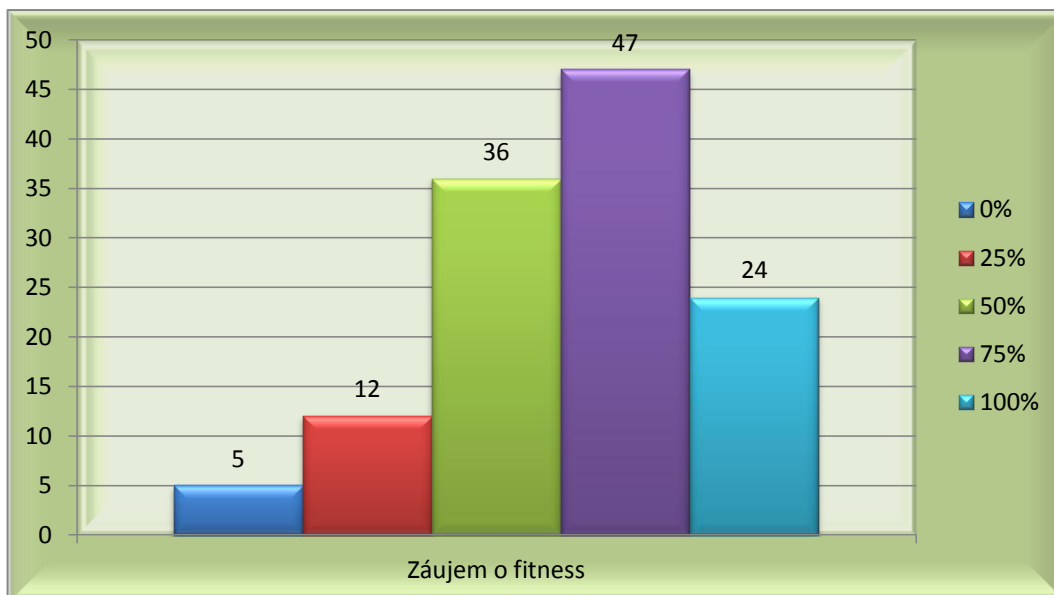
- **Otázka číslo 2:** Určenie veku respondenta. Graficky znázorňuje rozloženie veku respondentov graf č. 4. Bolo možné označiť jednu z kategórií, do ktorej spadal vek konkrétného respondenta. Najviac spovedanou skupinou boli mladí ľudia vo veku od 18 do 34.



Graf č. 4: Rozdelenie respondentov podľa veku

(Zdroj : Vlastné spracovanie, 2013)

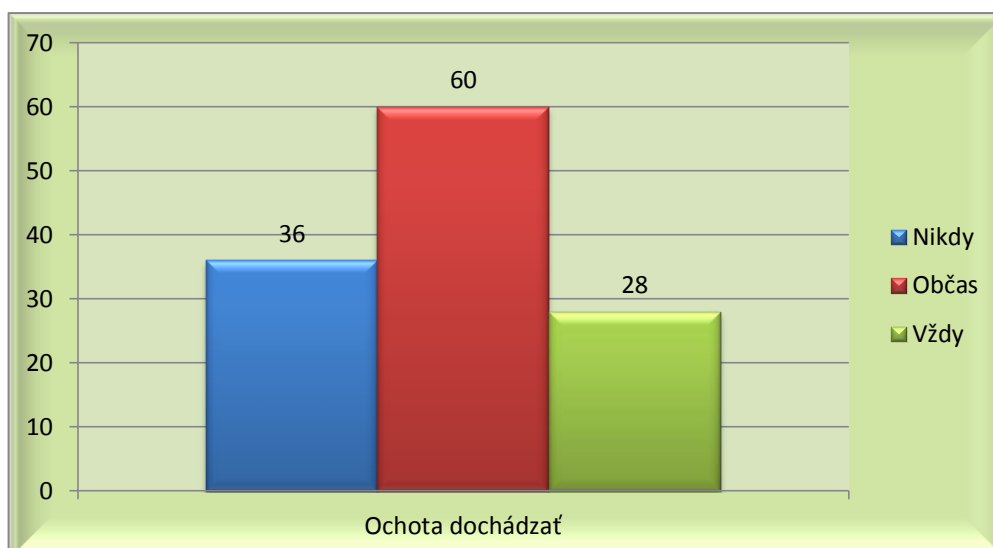
- **Otázka číslo 3:** Na zvyklosti respondentov a ich záujem o fitness som sa pýtal v tretej otázke. Bolo treba označiť, do akej miery je pre nich dôležitý zdravý životný štýl a fitness. Z grafu vyplýva, že podstatná časť respondentov považuje fitness a zdravý životný štýl za podstatnú časť ich života a teda sú cenní pre môj prieskum trhu.



Graf č. 5: Záujem o fitness

(Zdroj : Vlastné spracovanie, 2013)

- **Otázka číslo 4:** Otázka číslo štyri bola zameraná na ochotu dochádzať za fitness centrom mimo svojho bydliska, v prípade, že ich osloví svojimi službami a kvalitou. Boli možné tri možnosti. Z výsledkov tejto otázky vyplýva, že väčšina by občas dochádzala aj mimo svojho bydliska, ak by ich fitness centrum niečím oslovilo. Verím, že práve skupinové cvičenia, budú práve tým lákadlom.



Graf č. 6: Ochota cestovať mimo svojho bydliska

(Zdroj : Vlastné spracovanie, 2013)

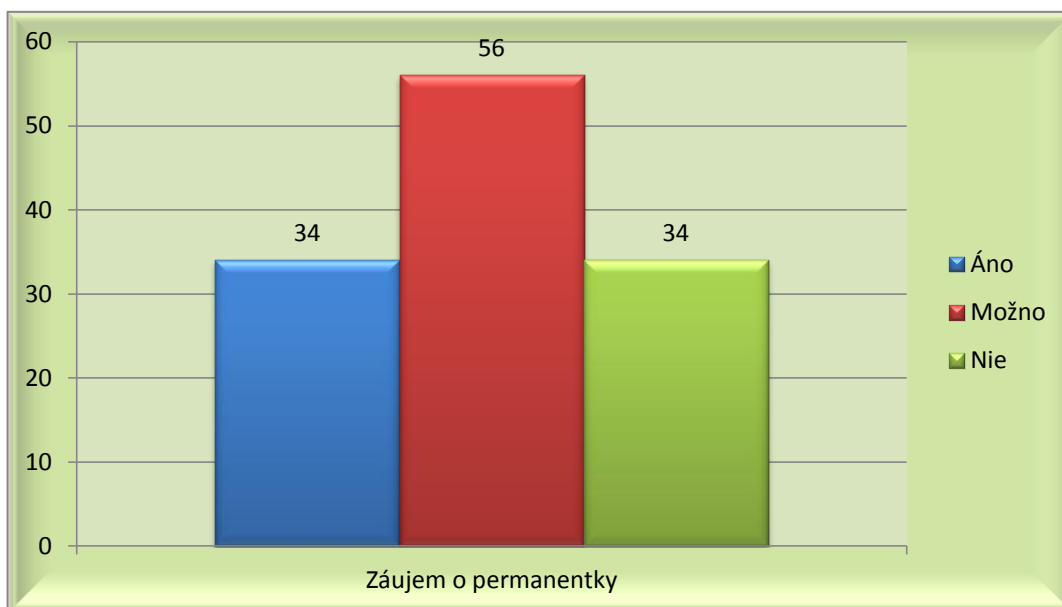
- **Otázka číslo 5:** V otázke číslo päť som zistil, ktoré obdobia dňa sú najpreferovanejšie. Boli k dispozícii 4 rozmedzia časov. Z výsledkov je jasné, že najväčšiu návštevnosť budeme môcť očakávať poobede. V čase obeda naopak záujem opadá a preto som do cenníku zaradil tzn. „Happy Hour“.



Graf č. 7: Preferovaný čas zákazníkov

(Zdroj : Vlastné spracovanie, 2013)

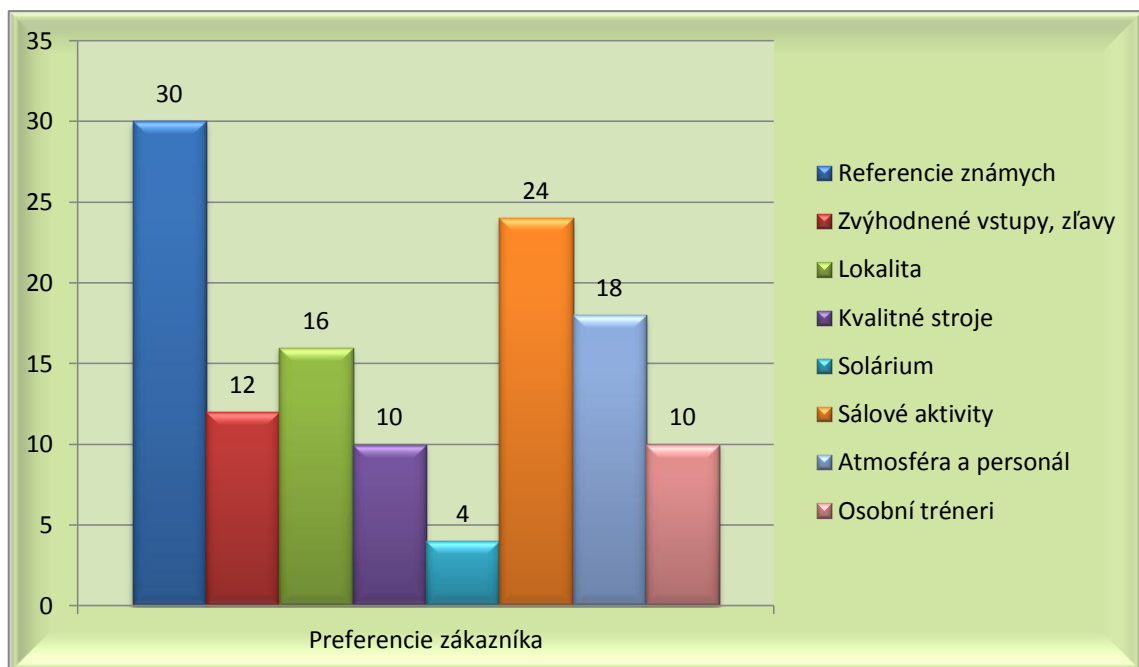
- **Otázka číslo 6:** Rád využijem vo svojom obľúbenom fitness centre permanentky na neobmedzené mesačné vstupy. Tak znela otázka číslo šesť, na základe ktorej som zistil, že záujem o permanentky je, avšak očakával som vyššie čísla záujemcov.



Graf č. 8: Záujem o mesačné neobmedzené vstupy

(Zdroj : Vlastné spracovanie, 2013)

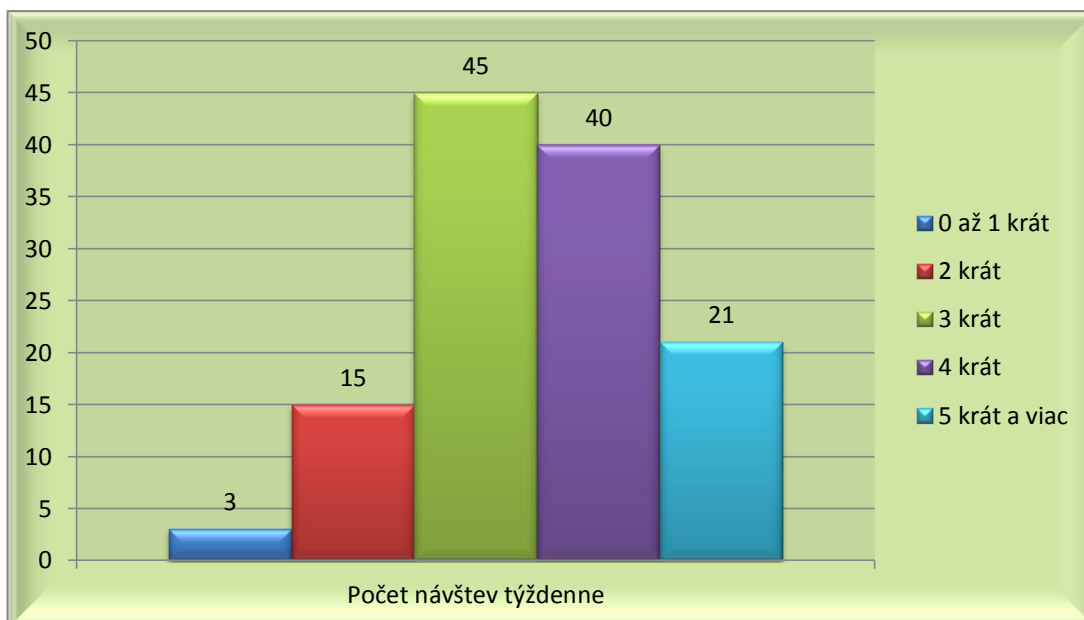
- **Otázka číslo 7 :** Otázka číslo sedem ukázala, čoho si zákazníci najviac cenia ohľadom fitness centra, resp. na základe čoho vyberajú fitness centrum, ktoré navštívia. Bolo možné označiť len jednu odpoveď, ktorá najviac zodpovedá zákazníkovým preferenciám. Najčastejšie označovaná odpoveď bola, že zákazník si vyberá fitness centrum na základe referencií známych a kamarátov.



Graf č. 9: Preferencie zákazníka

(Zdroj : Vlastné spracovanie, 2013)

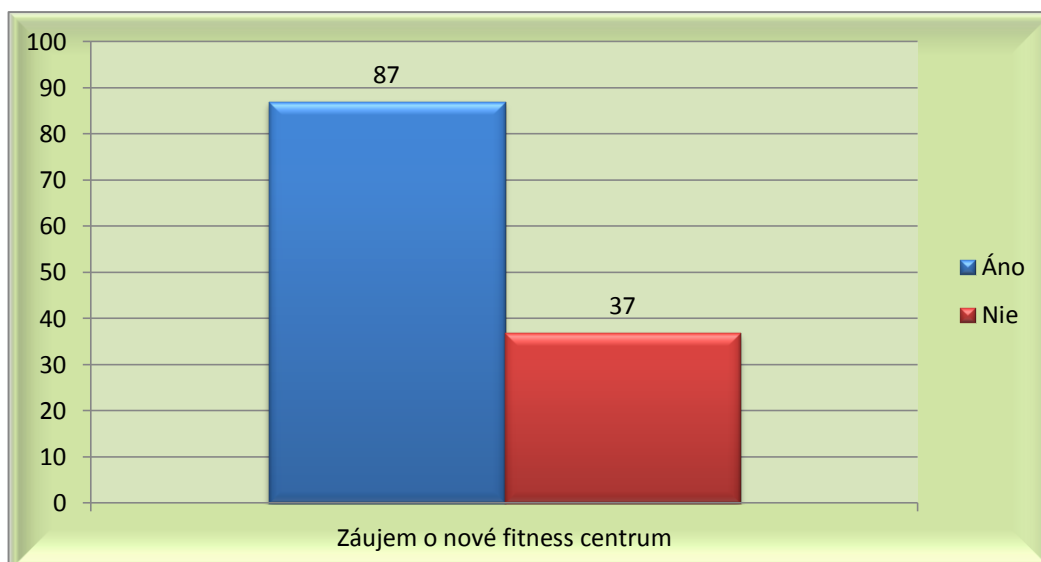
- **Otázka číslo 8:** Ďalšia otázka sa zaoberá frekvenciou predpokladaných návštev fitness centra zákazníkmi. Najčastejšie budú fitness centrum navštevovať 3 či 4 krát do týždňa. Prekvapil ma počet zaniatených milovníkov pohybu a cvičenia, ktorí plánujú navštevovať fitness centrum 5 krát a viac do týždňa. Otázne však je, či to nie je len prehnaný cieľ. Graficky túto štatistiku znázorňuje graf číslo 10.



Graf č. 10: Predpoklad počtu návštev do týždňa

(Zdroj : Vlastné spracovanie, 2013)

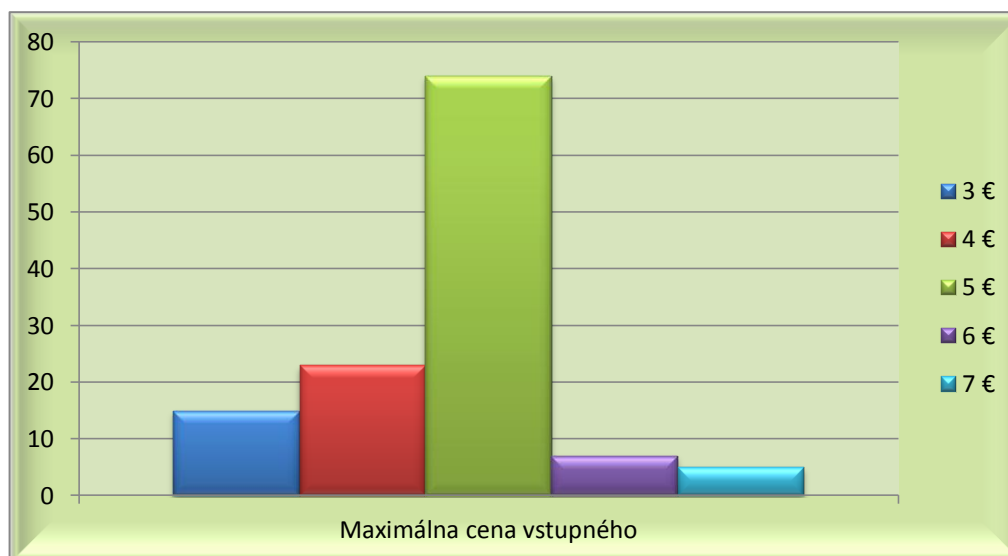
- **Otázka číslo 9 :** Deviata otázka sa zaoberala názormi respondentov na otvorenie nového fitness centra v Dubnici nad Váhom. Jej výsledky považujem za jedny z najdôležitejších. Vyjadrujú záujem potenciálnych zákazníkov o moje fitness centrum. Otázka znela : „**Uvítali by ste v Dubnici nad Váhom nové fitness centrum?**“ Boli možné tri odpovede. Cez 70 % respondentov v dotazníku tvrdilo, že by uvítali v Dubnici nad Váhom nové fitness centrum. To znamená, že existuje na tomto trhu voľné miesto a Spartan fitness sa ho bude snažiť zaplniť.



Graf č. 11: Záujem o nové fitness centrum v Dubnici nad Váhom

(Zdroj : Vlastné spracovanie, 2013)

- **Otázka číslo 10:** Posledná otázka bola zameraná na cenu jednorazového časovo neobmedzeného vstupného. Pýtal som sa, akú maximálnu sumu sú ochotní respondenti zaplatiť za jednorazový vstup do fitness centra. Nenašlo sa veľa tých, ktorí by dali viac ako 5 €. Preto s tým treba rátať pri tvorbe cenníka.



Graf č. 12: Výška maximálneho vstupného

(Zdroj : Vlastné spracovanie, 2013)

3. Vlastný návrh riešenia

V tejto kapitole uvediem základné údaje o firme, kalkuláciu nákladov, harmonogram tržieb, marketingový mix, SWOT analýzu. Pokúsim sa teoretickú časť mojej bakalárskej práce pretaviť do praxe.

3.1. Základné údaje o firme

Výber názvu firmy by mal každý podnikateľ starostlivo zvážiť a premyslieť. Treba myslieť na to, že zmena názvu môže v budúcnosti vyvolať množstvo nepríjemností a problémov. Názov by mal byť ľahko zapamätateľný, podľa možností súvisiaci s podnikaním, mal by odlišovať od konkurencie a byť ľahko vysloviteľný. Po dlhom uvažovaní som za názov fitness centra zvolil „Spartan Fitness“, prípadne je tu ešte variant „SpartanGym“. Tento názov by mal evokovať v zákazníkovi pocit, že fitness centrum je výnimočné a len v ňom sa z neho stane silný, mocný človek, pretože práve o spartskí bojovníci boli známi svojou silou a nezdolnosťou. Názov ľahko odlíši moje fitness centrum od konkurencie, pretože žiadny podobný názov v okolí nie je. Navyše poskytuje mnohé marketingové a propagačné možnosti využitím motívu spartanov.

3.1.1. Forma podniku

Na rozhodovanie o forme podniku som mal všetky dôležité informácie. Výhody aj nevýhody jednotlivých foriem som veľmi dobre poznal a nakoniec som sa rozhodol pre spoločnosť s ručením obmedzeným. Argumentov za s. r. o. bolo viac, no medzi najhlavnejšie patrilo obmedzené ručenie spoločníkov, väčšia dôveryhodnosť tejto formy podnikania a relatívne menej problematický postup potenciálneho predaja spoločnosti iným vlastníkom.

3.2. Marketingový mix

Marketingový mix je vlastne strategickým plánom podniku, ktorý naznačuje, akým spôsobom sa podnik hodlá presadiť na trhu proti konkurencii.

3.2.1. Product

Fitness centrum SpartanGym bude predstavovať kombináciu fitness, oddychu a zdravého životného štýlu pre ľudí, ktorí majú radi výzvy a chcú dosahovať stále vyššie ciele. Bude pozostávať z kardio zóny, fitness zóny, sály pre skupinové cvičenia a miestnosti pre solárium a masáže. V kardio zóne sa nachádzajú hlavne bežiace pásy, steppery, stacionárne bicykle, zatiaľ čo vo fitness zóne budú umiestnené činky, závažia, posilňovacie stroje a posilňovacie veže. Atraktívne skupinové cvičenia vedené skúsenými lektormi ohromia každého zákazníka v osobitnej sále a navyše po cvičení si môže každý dopriať oddych v soláriu či na masážnom pulte. Z širokej škály skupinových aktivít si vyberie každý zákazník. Ich ponuka je starostlivo vybraná, aby sa uspokojili potreby jak úplných začiatočníkov, tak aj skúsených cvičencov. Zoznam skupinových aktivít a ich časový rozpis nájdete v prílohe č. 1. Fitness centrum bude otvorené v pracovné dni od 6:00 – 22:00 a cez sviatky a víkendy od 8:00 – 22:00.

3.2.2. Place

Fitness centrum bude umiestnené uprostred najľudnatejšieho sídliska v Dubnici nad Váhom v atraktívnej presvetlenej novostavbe s vlastným vstupom z ulice a rozlohou 380m². Priestory vyhradené pre moje fitness centrum sa nachádzajú na prvom poschodí. Sú to tri samostatné miestnosti s veľkými presklenými plochami. K dispozícii je sociálne zázemie, oddelené šatne a sprchové kúty. Objekt má vlastné vyhradené parkovisko. Cena mesačného nájmu vrátane energií je 1 500 €. Orientačne objekt zobrazuje obrázok č. 4 a prílohy č. 3 a č. 4. Lokalita objektu je zobrazená v prílohe číslo 2.



Obrázok č. 4 : Popis objektu fitness centra

(Zdroj : Google maps, 2013)

3.2.3. Price

Cenník bol zostavený na základe cien konkurencie a výsledkov prieskumu dotazníkom. Cena musí byť nastavená tak, aby bola pre zákazníka výhodnejšia ako u konkurencie. Výška jednorazového vstupného do fitness a kardio zóny u konkurencie sa rôzni. Sú však v rozmedzí 2,5 € až 4,5 €. Na základe prieskumu dotazníkom som zistil, že väčšina respondentov je ochotná za jednotlivý vstup zaplatiť maximálne 5 €, ak sa tomu rovná aj kvalita fitness centra.

Keďže však najsilnejšia konkurencia v meste, ktorá nám je schopná v budúcnosti čeliť kvalitou služieb má cenu za jednorazové vstupné do fitness a kardio zón 4,5 €, rozhodol som sa nastaviť cenu o 0,5 € nižšiu t.j. 4 eurá za jednorazový časovo neobmedzený vstup. Za hodinovú skupinovú aktivitu je stanovená základná cena 3,5 €.

Pre študentov s platným dokladom o štúdiu a vekom do 26 sú zvýhodnené ceny.

Z prieskumu dotazníkom vyšlo, že najmenší záujem o služby fitness centra sú v dobe od 10:00 – 14:00 počas pracovných dní. Preto som pripravil špeciálnu akciu s názvom „Happy Hour“. Každý zákazník, ktorý navštíví fitness centrum v tejto dobe má zvýhodnené vstupné. Platí to aj pre dohodnuté lekcie s osobným trénerom a sálové aktivity usporiadané v tejto dobe.

Kompletný cenník je možné vidieť v prílohe č. 2.

3.2.4. Promotion

Cieľom propagácie je prilákať a udržať si zákazníkov. K tomu pomáha reklama.

Najlepšia reklama sú referencie od kamarátov a známych. Toho chcem dosiahnuť tou najlepšou kvalitou zariadení, lekcií, príjemnou atmosférou. Reklama prostredníctvom verných zákazníkov je tá najlepšia a najlacnejšia reklama. Svoju propagáciu však budem riešiť aj prostredníctvom reklamy. Tlač a návrh vizitiek zabezpečíme prostredníctvom reklamných agentúr. Vizitky navrhne a vytlačí firma DIAMAR print s.r.o. Jednostranné vizitky z 300g/m² papiera v počte kusov 500 budú stáť 18 € vrátane poštovného. Vizitky budú vyzeráť približne rovnako ako na obr. č. 5.

Návrh a tlač letákov zadám spoločnosti Projects s.r.o. , ktorá vyhotoví 5000 kusov jednostranne tlačených letákov rozmerov A6 za cenu 174,20 €. Môj návrh letáku ukazuje obr. č 6.



Obrázok č. 5 : Návrh vizitky

(Zdroj : Vlastné spracovanie,2013)



Obrázok č. 6 : Návrh letáku

(Zdroj: Vlastné spracovanie, 2013)

Samozrejmosťou má byť kvalitná web stránka, ktorá zabezpečuje kontakt so zákazníkom a reprezentuje fitness centrum na internete. Zákazník si tam bude môcť

pozrieť aktuality, rozvrh sálových aktivít, cenník, stručné životopisy trénerov a inštruktorov, otváracie hodiny a podobné. Prioritou tiež bude napojenie web stránky na sociálne siete a komunikácia so zákazníkmi pomocou nich. Tieto záležitosti zverím spoločnosti CREATE.SK, s. r. o., ktorá za sumu 899 € poskytuje registráciu domény www.spartangym.sk, 3-ročný webhosting, spracovanie grafického návrhu, neobmedzený počet podstránok, registráciu stránky do slovenských internetových katalógov, dve e-mailové schránky a 3 GB priestor na fotogalériu.

Následne bude administrácia, spravovanie a propagácia web stránky stáť každý mesiac 150 €.

3.3. Zamestnanci

Oblasť ľudských zdrojov býva v činnosti podniku často jedným z najslabších článkov. V oblasti služieb zákazníkom to platí dvojnásobne. Napríklad si musím dať záležať na výbere zamestnanca na pozíciu recepcný. Zastáva dôležitú úlohu v chode a úspešnosti celého fitness centra. Treba si uvedomiť, že práve s ním má zákazník osobný kontakt ako prvý.

Všetci pracovníci sú podriadení majiteľovi fitness centra, teda mne, ktorý im rozdeľuje úlohy, udeľuje pokyny a následne ich kontroluje. Zároveň má na starosti zamestnávanie nových zamestnancov. Z toho, že väčšina zodpovednosti je na mne môžu vzniknúť v budúcnosti problémy, ak sa nebudem pravidelne vzdelávať v oblasti fitness a riadenia podniku. Je treba na to v budúcnosti myslieť a riadiť sa tým.

Do fitness centra plánujem zamestnať 3 pracovníkov na hlavný pracovný pomer na pozíciu recepcný. Budú sa striedať po 8 hodinových zmenách. Nevylučujem aj možnosť zamestnania brigádnika, napr. študenta/študentku na výpomoc. Mesačné náklady na zamestnanca budú 811,20 €. Z toho do zdravotnej poisťovne odvediem 10% t.j. 60 € a na sociálne poistenie 35,2 % t.j. 211,2 €. Čistá mzda každého zamestnanca bude 480,03 €. Výpočet čistej mzdy zobrazuje tabuľka číslo 3.

Plánujem zamestnať štyroch zamestnancov na základe pracovného pomeru dohoda na o vykonaní práce. Pôjde o inštruktorov sálových aktivít. Ich mzda sa bude odvíjať podľa toho, koľko hodín do mesiaca odtrénujú. Za každú hodinu mu náleží ohodnotenie 15 € v hrubom. Mesačne by mali všetci inštruktori podľa predpokladov stáť fitness centrum 2 271,33 €.

Podrobný výpočet mzdy jednotlivých inštruktorov zobrazujú prílohy č. 3 až 6.

	Lektor I.	Lektor II.	Lektor III.	Lektor IV.
Počet lekcií mesačne	44	24	24	20
Ohodnotenie za lekciiu	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €
Hrubá mzda	660,00 €	360,00 €	360,00 €	300,00 €
Zdravotné poistenie	66,00 €	36,00 €	36,00 €	30,00 €
Sociálne poistenie	166,31 €	90,71 €	90,71 €	75,60 €
Cena práce	892,31 €	486,71 €	486,71 €	405,60 €
Čistá mzda	522,13 €	311,69 €	311,69 €	259,80 €

Tabuľka č. 3 : Výpočet mzdy recepčného

(Zdroj : Vlastné spracovanie, 2013)

Zároveň budem sám vystupovať vo fitness centre v pozícii kondičného trénera s kvalifikáciu od Slovenskej asociácie kondičných trénerov, ponúkajúceho svoje služby aktívnym športovcom aj bežným návštevníkom fitness centra s cieľom skvalitniť služby fitness centra. Nebudem si vyplácať počas roka žiadnu mzdu, jedine podiel zo zisku po zdanení na konci účtovného obdobia. Môj certifikát oprávňujúci ma vykonávať poradenskú činnosť v oblasti kondičného tréningu nájdete v **prílohe č. 11**.

3.4. Klientela

Z výsledkov prieskumu pomocou on-line dotazníka som zistil, že viac ako 70 % respondentov si praje nové fitness centrum v Dubnici nad Váhom. Z toho sa dá usúdiť, že fitness centrá, ktoré v tomto momente na trhu fungujú niečo chýba. Som presvedčený, že práve profesionálny prístup , kvalitné náčinie a sálové aktivity, ktoré bude ponúkať Spartan Fitness budú tými správnymi lákadlami, ktoré na tunajšom trhu chýbajú.

Ďalej som z výsledkov prieskumu zistil, že najčastejšími návštevníkmi fitness centra sú zákazníci vo veku od 18 do 34 rokov. Práve na túto cieľovú skupinu budem zameriavať svoju pozornosť v najväčšej miere.

3.5.Finančný plán

Finančný plán pojednáva o predpokladaných počiatočných nákladoch, plánovaných mesačných nákladoch, predpokladaných výnosoch .

3.5.1. Zdroje financovania

Vlastné zdroje – Vlastné financie budú vedľajším zdrojom financovania podniku. Do podniku budú vkladané len v prípade neočakávaných situácií. Hlavne v počiatočnej fáze podnikania sa bude podnik spoliehať hlavne na externé zdroje financovania

Externé zdroje – Nutnosťou pre rozbeh podnikania bude získanie finančných prostriedkov z externých zdrojov, pretože ide o relatívne veľkú sumu potrebnú na začatie podnikania. Konkrétne pôjde o využitie investičného úveru od ČSOB banky..

Charakteristika úveru :

Banka : Československá obchodná banka a.s

Názov úveru : Investičný úver

Výška úveru : 150 000 €

Úroková sadzba : 6,9 % p. a.

Ďĺžka úveru : 3 roky

Interval splácania : Mesačný

Mesačná splátka : 4 624,71 €

Celková suma na splatenie : 166 489, 54 €

Zaplatené úroky : 16 489, 54 €.

Splátkový kalendár úveru od ČSOB					
Rok	Mesiac	Splátka	Úrok (EUR)	Anuita (EUR)	Úver(EUR)
1	1	4 624,71	862,5	3762,21	146237,79
1	2	4 624,71	840,87	3783,84	142 453,95
1	3	4 624,71	819,11	3805,6	138 648,35
1	4	4 624,71	797,23	3827,48	134 820,87
1	5	4 624,71	775,22	3849,49	130 971,38
1	6	4 624,71	753,09	3871,62	127 099,76
1	7	4 624,71	730,82	3893,89	123 205,87
1	8	4 624,71	708,82	3916,28	119 289,59
1	9	4 624,71	685,92	3938,79	115 350,80
1	10	4 624,71	663,27	3961,44	111 389,36
1	11	4 624,71	640,49	3984,22	107 405,14
1	12	4 624,71	617,58	4007,12	103 398,02
2	1	4 624,71	594,54	4030,17	99 367,85
2	2	4 624,71	571,37	4053,34	95 314,51
2	3	4 624,71	548,06	4076,65	91 237,86
2	4	4 624,71	524,62	4100,09	87 137,77
2	5	4 624,71	501,04	4123,67	83 014,10
2	6	4 624,71	477,33	4147,38	78 866,72
2	7	4 624,71	453,48	4171,23	74 695,49
2	8	4 624,71	429,5	4195,21	70 500,28
2	9	4 624,71	405,38	4219,33	66 280,95
2	10	4 624,71	381,12	4243,59	62 037,36
2	11	4 624,71	356,71	4267,99	57 769,37
2	12	4 624,71	332,17	4292,54	53 476,83
3	1	4 624,71	307,49	4317,22	49 159,61
3	2	4 624,71	282,67	4342,04	44 817,57
3	3	4 624,71	257,7	4367,01	40 450,56
3	4	4 624,71	232,59	4392,12	36 058,44
3	5	4 624,71	207,34	4417,37	31 641,07
3	6	4 624,71	181,94	4442,77	27 198,30
3	7	4 624,71	156,39	4468,32	22 729,98
3	8	4 624,71	130,7	4494,01	18 235,97
3	9	4 624,71	104,86	4519,85	13 716,12
3	10	4 624,71	78,87	4545,84	9 170,28
3	11	4 624,71	52,75	4571,98	4 598,30
3	12	4 624,71	26,44	4598,27	0,03

Tabuľka č. 4 : Splátkový kalendár úveru od ČSOB

(Zdroj: Vlastné spracovanie, 2013)

3.5.2. Počiatočné náklady

Na začiatku môjho podnikania bude treba vynaložiť značné finančné prostriedky za účelom obstarania posilňovacích strojov, zariadenia a iných cvičebných pomôcok. Ako sa môžete ďalej dočítať, bude sa jednať o jednorazovú sumu 35 068 €. V ďalších rokoch možno rátať s menšími výdajmi za spotrebný materiál a určité výdaje na investície, napr. na nákup nových trendových zariadení na cvičenie.

Oslovil som tri spoločnosti, ktoré poskytujú kompletne zariadenie posilňovní a fitness centier, ktoré mi vypracovali na základe mojich požiadaviek predbežnú cenovú ponuku na vybavenie recepcie, príslušenstva pre sálové aktivity, posilňovacie veže, jednoručné činky, lavičky, činky, kotúče, kardio stroje, podlahy a podložky. Jednak spoločnosti **FIT PLUS, s. r. o., DAFE, s. r. o.**, tak aj **NOVÉ FITNESS, s.r.o.**

Najvýhodnejšia ponuka bola od spoločnosti FIT PLUS, s. r. o., ktorá sa zaviazala dopraviť zdarma všetky požadované produkty do môjho objektu, namontovať zdarma a poskytovať servis u zákazníka za 35 068,6 € s DPH: Kompletný zoznam produktov poskytovaných firmou FIT PLUS pre Spartan Gym nájdete v tabuľke č. 5.

Náklady na prestavbu fitness centra sú odhadované na výšku 15 000 €. Išlo by hlavne o prestavbu sociálnych zariadení a šatien. Taktiež montáž sadrokartónových priečok s tepelnou a zvukovou izoláciou. Pôjde o náklady, ktoré sa v budúcnosti už nemajú opakovať.

Náklady na založenie spoločnosti s ručením obmedzeným budú vo výške **299 €**. Rozhodoval som sa medzi založením spoločnosti svojpomocne a prenechaním celého procesu spoločnosti na to určenej. Nakoniec som zvolil druhú možnosť a spoločnosť s ručením obmedzeným mi založila firma CLAIM MANAGEMENT, s. r. o., ktorá za sumu 299 € zaplatila všetky notárske poplatky, poplatky za živnosti a kolky na obchodný register. Ak by som zvolil možnosť založenie spoločnosti svojpomocne stálo by ma to 30 za notárske poplatky, 5€ za každý predmet podnikania, kolky na obchodný register v sume 331,50 €, čo by dokopy rátať cez 690 €.

Predpokladané mesačné náklady zobrazuje tabuľka č. 5. Sú v nej zahrnuté náklady za prenájom vo výške **1 500 €** vyplácaný vždy v 27-mom dni v mesiaci na účet majiteľa budovy. Náklady na energie a internet boli vypočítané odhadom majiteľom objektu v závislosti na veľkosti objektu, jeho predošlých skúseností a účele využívania objektu. Na čistiace prostriedky mesačne minie podnik odhadom 250 €. Najväčšou položkou mesačných nákladov sú platy zamestnancov. Odhadujú sa na výšku cez 4700 €. Samozrejmosťou je mesačná splátka úveru vo výške 4 624,71 € na úverový účet ČSOB.

Mesačné náklady	
Prenájom priestorov	1500 €
Energie + Internet	600 €
Čistiace prostriedky	250 €
Platy zamestnancov	4704,93 €
Spotrebný tovar	800 €
Splátka úveru	4624,71 €
Celkovo	12479,64 €

Tabuľka č. 5 : Mesačné náklady

(Zdroj : Vlastné spracovanie, 2013)

Označenie	Popis	Kusov	Cena bez DPH	Cena s DPH
F1 Smart Life Fitness	inteligentný bežecký pás	3	1412	1765
C1 Track Life Fitness	Stacionárny bicykel	3	1599,2	1999
X1 Basic Console Life Fitness	Eliptický trenažér Life	2	1328	1660
Body Solid Multipress ProC	Multipress	1	1720	2150
Body Solid a HA	Leg press	1	956	1195
Body Solid PRO Club Line	Protismerné kladky	1	2280	2850
Life Fitness	Polohovateľná lavička	3	395,2	494
Body Solid Grafit	Hrazda - bradlá	1	266,4	333
Fit Plus	Rebriny 220x90 cm	1	119,2	149
Body-Solid SFB-349G	Vodorovná lavica	1	476,8	596
Body-Solid SDB-351G	Zaklonená lavica	1	415,2	519
Body-Solid GRCH322	Hyperextenzia lavica	1	220	275
Body Solid SLE-200G/2	Posilňovač nôh	1	1471,2	1839
Body-Solid SRM-1700G/2	Posilňovač chrbta a ramien	1	1535,2	1919
Body-Solid Pro-Dual Ab Crunch	Posilňovač brucha a chrbta	1	1596,8	1996
Body-Solid SIP-1400G/2	Posilňovač hrudníku	1	1727,2	2159
SteelFlex PlateLoad PLLE	Predkopávanie	1	831,2	1039
DPEC Body-Solid Pro Dual	Posilňovač hrudníku	1	1471,2	1839
SteelFlex PlateLoad Line	Príťahy horná kladka	1	831,2	1039
Body-Solid SLC-400G/2	Zakopávanie v ľahu	1	1471,2	1839
Body Solid SMH-1500G/2	Posilňovač stehien	1	1599,2	1999
PROFI FIT Plus 12 kg	Pevná jednoručka	2	44,8	56
PROFI FIT Plus 10 kg	Pevná jednoručka	2	37,6	47
PROFI FIT Plus 14 kg	Pevná jednoručka	2	52	65
PROFI FIT Plus 16 kg	Pevná jednoručka	2	56,8	71
PROFI FIT Plus 22 kg	Pevná jednoručka	2	75,2	94
PROFI FIT Plus 24 kg	Pevná jednoručka	2	79,2	99
PROFI FIT Plus 26 kg	Pevná jednoručka	2	85,6	107
PROFI FIT Plus 28 kg	Pevná jednoručka	2	92	115
PROFI FIT Plus 30 kg	Pevná jednoručka	2	97,6	122
PROFI FIT Plus 34 kg	Pevná jednoručka	2	111,2	139
PROFI FIT Plus 38 kg	Pevná jednoručka	2	124,8	156
PROFI FIT Plus 40 kg	Pevná jednoručka	2	130,4	163
PROFI FIT Plus	Sada číniek so stojanom	1	504	630
Fit Plus Kovo 1kg	Kovový kotúč čierny	6	1,76	2,2
Fit plus kovo 10kg	Kovový kotúč čierny	6	18,48	23,1
Fit plus kovo 15 kg	Kovový kotúč čierny	12	28,24	35,3
Fit plus kovo 20 kg	Kovový kotúč čierny	12	36,8	46
Fit plus kovo 5 kg	Kovový kotúč čierny	6	8,8	11
Fit plus	Oska na cvičenie EZ	2	17,6	22
Fit plus	oska na cvičenie 190cm	3	25,6	32
Fit plus	olymp. Os na cvičenie	1	207,2	259
Fit plus kettlebel 12 kg	Závažie s uchom	20	28,8	36
Fit plus kettlebel 20kg	Závažie s uchom	20	47,2	59
Fit plus kettlebel 24kg	Závažie s uchom	20	56,8	71
Fit plus kettlebell 8 kg	Závažie s uchom	20	19,2	24
Pavigym Comfort	Podlaha na cvičení	45	24,8	31
Katsudo Vreca	Box vreca 100 x 35cm	6	52	65
Alex Fit	Fit lopta 75 cm	20	14,4	18
Trendy sport	balančná podložka	10	63,2	79
TRX suspension training	Popruhy na tréning	10	111,2	139
Fit plus	Recepcia	1	2079,2	2599
Spolu			28054,88	35068,6

Tabuľka č. 6 : Súhrn počiatočných nákladov

(Zdroj : Vlastné spracovanie, 2013)

3.5.3. Celkové plánované náklady

Pre prehľadnenie a zobrazenie celkových nákladov až do konca roku 2016 boli rozdelené náklady do polročných období.

Položka	2/2013	1/2014	2/2014	1/2015	2/2015	1/2016	2/2016
Zamestnanci	28229,6	28229,6	28229,6	28229,6	28229,6	28229,6	28229,6
Nájom	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000
Energie	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600
Ostatné náklady	16799	1500	1500	1500	1500	1500	1500
Nákup produktov	39868,6	4800	4800	4800	4800	4800	4800
Propagácia	1841,2	900	900	900	900	900	900
Splátka úveru	27 748,26	27,748,26	27,748,26	27,748,26	27,748,26	27,748,26	0
Celkové náklady	127 086,66	75777,86	75777,86	75777,86	75777,86	75777,86	48029,6

Tabuľka č. 7 : Celkové plánované náklady

(Zdroj : Vlastné spracovanie, 2013)

Najvyššie náklady čakajú podnik v prvom polroku podnikania, v dôsledku potreby vybavenia fitness centra novými strojmi a zariadeniami . Ide o počiatočnú investíciu, ktorá by sa mala časom zhodnotiť. Na začiatku podnikania je treba rátať s nákladmi na propagáciu, tvorbu web stránky, vizitky, letáky. V nasledujúcom období bude treba propagovať web stránku sumou 900 € polročne. Ako je vidieť z tabuľky, vysoké náklady čakajú podnik v kolonke zamestnanci. Je však treba brať do úvahy, že práve kvalitní a dobre ohodnotení zamestnanci môžu udržať podnik dlhodobo komerčne úspešný.

Zamestnanci – Celkovo sa v každom mesiaci plánuje na mzdách recepčných a inštruktorov minúť cez 4 700 €. Polročne je to suma cez 28 000 €. V nákladoch na

mzdy zamestnancov sú už zarátané sociálne a zdravotné poistenie a čistá mzda zamestnanca.

Nájomné – Pri uzatvorenej nájomnej zmluve s majiteľom objektu sa nepredpokladá zmena mesačného nájomného. Mesačne sa na účet majiteľa platí 1500 €.

Energie – Mesačne minie firma na energie plánovane 600 €. V tejto sume je zarátané vodné, stočné, plyn, elektrická energia, káblová televízia a internet.

Ostatné náklady – Plánované ostatné náklady činia mesačne 250 €. Pôjde hlavne o čistiace a správne prostriedky. V prvom polroku podnikania sú do sumy ostatných nákladov započítané aj náklady na založenie spoločnosti s ručením obmedzeným.

Nákup produktov – Táto kolonka obsahuje náklady na prevádzku fitness centra. Ide hlavne o zriaďovacie náklady na stroje a zariadenia, vybavenie priestorov. Do tejto sumy sú zahrnuté aj náklady na nákup spotrebného tovaru predávaného na recepcii fitness centra pri vstupe a náklady na zlepšovanie služieb fitness centra v ďalších obdobiach, prípadne opravy poškodených zariadení a strojov.

Propagácia – Taktiež náklady na propagáciu sú najvyššie v prvom polroku podnikania. V spomínanom období zahrňuje celková suma 1841,2 € náklady na založenie web stránky, jeho propagáciu, nákup vizitiek, letákov a iné náklady na propagáciu. V nasledujúcich obdobiach ide hlavne o náklady na propagáciu na internete.

3.5.4. Plánované výnosy

Výnosy môžeme plánovať na základe výsledkov z prieskumu trhu dotazníkom a celkovej kapacity trhu.

Kapacita fitness centra je 30 osôb do sály a 20 osôb do fitness zóny a 12 do kardio zóny. Dokopy to dáva 62 zákazníkov, ktorí môžu počas jednej hodiny trénovať. Naplnenie tejto kapacity sa predpokladá hlavne v čase od 14:00 – 18:00. Práve v dotazníku sa vyjadrilo 55 % zákazníkov, že práve tento čas je ich preferovaný. V prípade naplnenia

kapacity fitness centra sa môžu tržby na hodinu pohybovať od 187 € do 292 €, nerátajúc tržby z predaja spotrebného tovaru.

Optimistický plán návštevnosti ráta s plnou kapacitou každú hodinu otvoreného fitness centra t.j. 62 zákazníkov, ktorí sú schopní minúť za hodinu aspoň 350 €. To by znamenalo polročné tržby vo výške 504 000€ . S týmito peniazmi by som mohol rozšíriť fitness centrum o ďalšie stroje, zariadenia a poskytovať viacero služieb. Taktiež by som mohol poslať svojich trénerov na rôzne školenia a zlepšiť tak konkurencieschopnosť podniku. Možné použitie takéhoto zisku by som tiež videl v zlepšení propagácie fitness centra napríklad v rádiu alebo televízii.

Optimistický plán výnosov	2/2013	1/2014	2/2014	1/2015	2/2015	1/2016	2/2016
Kardio&fitness zón	134640	134640	134640	134640	134640	134640	134640
Permanentky	49680	49680	49680	49680	49680	49680	49680
Predaj spotrebného tovaru	101070	101070	101070	101070	101070	101070	101070
Sálové aktivity	151200	151200	151200	151200	151200	151200	151200
Ostatné výnosy	67410	67410	67410	67410	67410	67410	67410
Celkové výnosy	504000	504000	504000	504000	504000	504000	504000

Tabuľka č. 8: Optimistický plán výnosov

(Zdroj: Vlastné spracovanie, 2013)

V prípade pesimistického scenára by sa dalo rátať s priemernou návštevnosťou 10 zákazníkov. To by znamenalo priemerné tržby na úrovni od 25 € za hodinu. To by mohlo nastať v prípade, ak by konkurencia zlepšila svoje služby a znížila ceny. Prípadne by mohli rozšíriť svoju ponuku práve o sálové aktivity, ktoré budú jednou z hlavných konkurenčných výhod Spartan Gymu. V takom prípade by jednoznačne bolo treba zmeniť niečo vo fungovaní podniku. Buď by som navrhoval zvýšiť investície do propagácie a zlepšiť komunikáciu so zákazníkmi alebo uvažovať o zmene zamestnancov. Pesimistický scenár zobrazuje tabuľka číslo 8.

Pesimistický plán výnosov	2/2013	1/2014	2/2014	1/2015	2/2015	1/2016	2/2016
Kardio&fitness zón	20690	20690	20690	20690	20690	20690	20690
Permanentky	9475	9475	9475	9475	9475	9475	9475
Predaj spotrebného tovaru	2300	2300	2300	2300	2300	2300	2300
Sálové aktivity	34830	34830	34830	34830	34830	34830	34830
Ostatné výnosy	3705	3705	3705	3705	3705	3705	3705
Celkové výnosy	71000	71000	71000	71000	71000	71000	71000

Tabuľka č. 9 : Pesimistický plán tržieb

(Zdroj : Vlastné spracovanie, 2013)

Podľa dotazníku a celkovej situácie na trhu sa dá predpokladať návštevnosť priemerne 30 zákazníkov za hodinu. To zahŕňa zákazníkov navštevujúcich kardio a fitness zónu aj návštevníkov niektorej zo sálových podujatí. V takom prípade by tržby na pol roka boli približne 378 000. To by umožňovalo uvažovať o kúpe používaného objektu od majiteľa, prípadne ďalšie investície do zlepšenia služieb či propagácie.

Položka	2/2013	1/2014	2/2014	1/2015	2/2015	1/2016	2/2016
Kardio&fitness zón	101070	101070	101070	101070	101070	101070	101070
Permanentky	37425	37425	37425	37425	37425	37425	37425
Predaj spotrebného tovaru	25900	25900	25900	25900	25900	25900	25900
Sálové aktivity	113490	113490	113490	113490	113490	113490	113490
Ostatné výnosy	50115	50115	50115	50115	50115	50115	50115
Celkové výnosy	328000	328000	328000	328000	328000	328000	328000

Tabuľka č. 10 : Reálny plán tržieb

(Zdroj : Vlastné spracovanie , 2013)

3.5.5. Kalkulácia bodu zvratu

Mesačné náklady na prevádzku posilňovne som určil v predchádzajúcej podkapitole. Sú to náklady, ktoré uhradíme každý mesiac, ak chcem mať otvorené fitness centrum presne podľa plánu. Teda pondelok- piatok od 8:00 – 22:00 a cez víkendy od 8:00 – 22:00. To znamená, že v pracovný deň máme otvorené 16 hodín a cez víkendy a sviatky 14 hodín. Celé tieto prepočty robím pre zjednodušenú interpretáciu na celý rok 2013. V roku 2013 je 250 pracovných dní a 110 dní sú víkendy alebo sviatky. Rátam s 5 dňovým úplným uzavretím fitness centra počas vianočných sviatkov a osláv Nového roku. Spočítam teda všetky mesačné náklady počas celého roku a vydelím ich počtom hodín otvoreného fitness centra.

Výpočet nákladov na jednu hodinu otvoreného fitness centra:

$$N \text{ na hod. : } \frac{12479,64 \times 12}{250 \times 16 + 110 \times 14} = 27,03 \text{ €}$$

Týmto výpočtom som dokázal, že na pokrytie mesačných nákladov stačí, ak zákazníci urobia počas jednej hodiny tržbu aspoň 15,28 €.

Avšak treba vypočítať aj návratnosť investície do zariadenia a náklady na založenie spoločnosti. Celkovo by som za zariadenie od Fit Plus, s. r. o. zaplatil 35 068,6 € a za zriadenie spoločnosti 299 €. Tieto náklady hodlám spočítať a vydeliť počtom hodín otvoreného fitness centra počas jedného roka, aby som vedel aká približná hodinová tržba by pokryla počiatočné náklady počas jedného roka.

$$N. \text{ na hod. : } \frac{202864,52}{250 \times 16 + 110 \times 14} = 36,62 \text{ €}$$

Z uvedených výpočtov vyplýva , že ak dokáže fitness centrum zarobiť počas jedného roka pravidelne za hodinu približne **63,65 €** (36,62 + 27,03) vrátia finančné prostriedky doňho vložené. Každý cent nad túto tržbu by mal znamenať zisk.

3.5.6. Konečná kalkulácia výnosov a nákladov

Všetky predošlé kroky smerovali práve k tejto podkapitole. V tej budú uvedené jednotlivé predpokladané varianty možného vývoja spoločnosti.

Optimistická kalkulácia nákladov a výnosovje zobrazená na tabuľke č. 11 a v prvom polroku podnikania by podľa nej spoločnosť dosiahla zisk vo výške 376 913,34 €. Treba si však uvedomiť, že ide o veľmi optimistickú kalkuláciu, rátajúcu s permanentnou maximálne naplnenou kapacitou a maximálnou ochotou zákazníkov míňať vo fitness centre.

Optimistická kalkulácia nákladov a výnosov							
Položka	2/2013	1/2014	2/2014	1/2015	2/2015	1/2016	2/2016
Zamestnanci	28229,6	28229,6	28229,6	28229,6	28229,6	28229,6	28229,6
Nájom	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000
Energie	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600
Ostatné náklady	16799	1500	1500	1500	1500	1500	1500
Nákup produktov	39868,6	4800	4800	4800	4800	4800	4800
Splátka úveru	27748,26	27748,26	27748,26	27748,26	27748,26	27748,26	27748,26
Propagácia	1841,2	900	900	900	900	900	900
Celkové náklady	127086,66	75777,86	75777,86	75777,86	75777,86	75777,86	75777,86
Výnosy z kardio&fitness zón	134640	134640	134640	134640	134640	134640	134640
Výnosy z permanentiek	49680	49680	49680	49680	49680	49680	49680
Predaj spotrebného tovaru	101070	101070	101070	101070	101070	101070	101070
Tržby zo sálových aktivít	151200	151200	151200	151200	151200	151200	151200
Ostatné výnosy	67410	67410	67410	67410	67410	67410	67410
Celkové výnosy	504000	504000	504000	504000	504000	504000	504000
Zisk/Strata	376913,34	428222,14	428222,14	428222,14	428222,14	428222,14	428222,14

Tabuľka č. 11 : Optimistická kalkulácia nákladov a výnosov

(Zdroj : Vlastné spracovanie , 2013)

Rentabilita investovaných financií pre 2/2013 : $\frac{504000}{166\,489,54} = 3,02$

Rentabilita investovaných financií pre 1/2014 : $\frac{504000}{138741,28} = 3,63$

Pesimistická kalkulácia nákladov vyjadruje situáciu, ak by priemerný počet zákazníkov počas jednej hodiny otvoreného fitness centra bol 10. Táto situácia by bola dlhodobu neúnosná, pretože aj keď strata v prvých rokoch podnikania je celkom bežná, výsledok tejto kalkulácie je taký, že v strate by bol podnik behom ďalších minimálne 3 rokov. Len v prvom polroku by pri takomto katastrofickom scenári bola strata 56 086 €.

Pesimistická kalkulácia nákladov a výnosov							
Položka	2/2013	1/2014	2/2014	1/2015	2/2015	1/2016	2/2016
Zamestnanci	28229,6	28229,6	28229,6	28229,6	28229,6	28229,6	28229,6
Nájom	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000
Energie	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600
Ostatné náklady	16799	1500	1500	1500	1500	1500	1500
Nákup produktov	39868,6	4800	4800	4800	4800	4800	4800
Splátka úveru	27748,26	27748,26	27748,26	27748,26	27748,26	27748,26	27748,26
Propagácia	1841,2	900	900	900	900	900	900
Celkové náklady	127086,66	75777,86	75777,86	75777,86	75777,86	75777,86	75777,86
Výnosy z kardio&fitness zón	20690	20690	20690	20690	20690	20690	20690
Výnosy z permanentiek	9475	9475	9475	9475	9475	9475	9475
Predaj spotrebného tovaru	2300	2300	2300	2300	2300	2300	2300
Tržby zo sálových aktivít	34830	34830	34830	34830	34830	34830	34830
Ostatné výnosy	3705	3705	3705	3705	3705	3705	3705
Celkové výnosy	71000	71000	71000	71000	71000	71000	71000
Zisk/Strata	-56086,66	-4777,86	-4777,86	-4777,86	-4777,86	-4777,86	-4777,86

Tabuľka č. 12 : Pesimistická kalkulácia nákladov a výnosov

(Zdroj : Vlastné spracovanie, 2013)

$$\text{Rentabilita investovaných financií pre 2/2013 : } \frac{71000}{166\,489,54} = 0,42$$

$$\text{Rentabilita investovaných financií pre 1/2014 : } \frac{71000}{138\,741,28} = 0,51$$

Reálna kalkulácia nákladov a výnosov vychádza z predpokladu, že sa naplnia reálne očakávania dosiahnutia priemerne 30tich zákazníkov počas jednej hodiny otvoreného fitness centra. Táto situácia je najviac pravdepodobná, čo dokazujú výsledky prieskumu trhu. V takom prípade môžeme rátať so ziskom, ktorý môže byť použitý na ďalší rozvoj podniku.

Reálna kalkulácia nákladov a výnosov							
Položka	2/2013	1/2014	2/2014	1/2015	2/2015	1/2016	2/2016
Zamestnanci	28229,6	28229,6	28229,6	28229,6	28229,6	28229,6	28229,6
Nájom	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000
Energie	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600
Ostatné náklady	16799	1500	1500	1500	1500	1500	1500
Nákup produktov	39868,6	4800	4800	4800	4800	4800	4800
Splátka úveru	27748,26	27748,26	27748,26	27748,26	27748,26	27748,26	27748,26
Propagácia	1841,2	900	900	900	900	900	900
Celkové náklady	127086,66	75777,86	75777,86	75777,86	75777,86	75777,86	75777,86
Výnosy z kardio&fitness zón	101070	101070	101070	101070	101070	101070	101070
Výnosy z permanentiek	37425	37425	37425	37425	37425	37425	37425
Predaj spotrebného tovaru	25900	25900	25900	25900	25900	25900	25900
Tržby zo sálových aktivít	113490	113490	113490	113490	113490	113490	113490
Ostatné výnosy	50115	50115	50115	50115	50115	50115	50115
Celkové výnosy	328000	328000	328000	328000	328000	328000	328000
Zisk/Strata	200913,34	252222,14	252222,14	252222,14	252222,14	252222,14	252222,14

Tabuľka č. 13 : Reálna kalkulácia nákladov a výnosov

(Zdroj: Vlastné spracovanie, 2013)

$$\text{Rentabilita investovaných financií pre 2/2013 : } \frac{328000}{166\,489,54} = 1,97$$

$$\text{Rentabilita investovaných financií pre 1/2014 : } \frac{328000}{138741,28} = 2,36$$

3.6. Swot analýza

S – silné stránky

- Nižšie ceny ako podobne kvalitné fitness centrá,
- kvalitní inštruktori a zamestnanci,
- sálové aktivity rôzneho druhu,
- poloha objektu fitness centra,
- kvalitné internetové stránky,
- veľký počet potenciálnych zákazníkov,
- nové a moderné prostredie,
- otváracie hodiny.

W – slabé stránky

- Obmedzené finančné prostriedky (nutnosť získania investora alebo úveru),
- vyššia cena ako u iných, aj keď slabšie, vybavených fitness centier,
- nový podnik – nedôvera zákazníkov,
- vysoké počiatočné náklady.

O – príležitosť

- Rozšírenie doplnkových služieb,
- nové sálové aktivity, ktoré ešte v tejto oblasti neboli,
- zľavové akcie a vouchery,
- komunikácia so zákazníkmi pomocou sociálnych sietí,
- vybudovanie dobrého mena,
- poriadanie fitness a cross-fít súťaží.

T - Hrozby

- Cenová politika konkurencie,
- nezájem zákazníkov o nové fitness centrum,
- nemožnosť investovať do nových strojov,

- nemožnosť získať finančné prostriedky na začiatok podnikania.

3.7. Harmonogram

Harmonogram určuje postup činností z časového hľadiska. Konkrétne je rozdelený na mesiace v roku 2013

Činnosti	Jednotlivé mesiace v roku 2013											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Založenie s.r.o.												
Nájdenie vhodných priestorov												
Rekonštrukcia objektu												
Výberové konania												
Nákup vybavenia												
Nákup tovaru												
Tvorba web stránok												
Tvorba vizitiek												
Tvorba letákov												

Tabuľka č. 14 : Harmonogram činností

(Zdroj : Vlastné spracovanie, 2013)

Vysvetlivky :  = činnosť vykonáva iný subjekt
 = činnosť vykonávam sám

4. Záver

V mojej bakalárskej práci som vytvoril podnikateľský zámer pre účely firmy, ktorá sa chystá úspešne podnikat' vo sfére fitness centier a môže použiť práve tento podnikateľský zámer na získanie finančných prostriedkov pre začatie podnikania. Aby som lepšie pochopil celý proces zakladania novej spoločnosti a zakladania nového fitness centra, musel som čerpať z odbornej literatúry teoretické poznatky a taktiež praktické poznatky od majiteľa fitness centra, dlhodobo podnikajúceho v obore.

Úvodná kapitola popisuje teoretické poznatky, ktoré mi pomohli zorientovať sa v danej problematike. Definoval som základné pojmy ako podnik, podnikanie, podnikateľský zámer, jeho účel a štruktúru, ktoré je jednoznačne treba pred začatím vypracovávania podnikateľského zámeru poznať. Nechýba ani teoretické oboznámenie sa s prieskumom dotazníkmi, analýzou marketingového prostredia či s formami podnikania.

Druhá kapitola s názvom analýza problému a súčasnej situácie sa zaoberala pojmom fitness ako takým, jeho významom a podnikateľským potenciálom v Európe. Z uvedeného jednoznačne vyplýva, že trh fitness a zdravého životného štýlu má zvyšujúci sa charakter a šikovným podnikateľom sa oplatí naň upriamiť svoju pozornosť. Skúmal som a predstavil cieľový trh, podrobne analyzoval konkurenciu, určil jednotlivé klady a zápory fitness centier a pomocou Porterovho modelu konkurenčných síl som určil vyjednávaciu silu zákazníkov, vyjednávaciu silu dodávateľov, hrozbu vstupu nových konkurentov a hrozbu substitutov. Nemenej dôležitou súčasťou analýzy problému je predvedenie dotazníkového on-line prieskumu, slúžiace k zisteniu potrieb, názorov a preferencií zákazníkov pomocou prehľadných grafov.

Záverečná kapitola je však podľa môjho názoru najdôležitejšia pre užitočnosť jej informácií pre začiatok podnikateľskej činnosti. Zvolil som si pútavé obchodné meno, vďaka ktorému sa môže zákazník s mojím fitness centrom ľahšie stotožniť a z marketingového hľadiska je motív „spart'ana“ veľmi atraktívny a zároveň jednoducho zapamätateľný. Zvolil som si taktiež najvýhodnejšiu formu podnikania v aktuálnych podmienkach na trhu a vypracoval podrobný marketingový mix zahrňujúci produkt, miesto, cenu a propagáciu fitness centra. Následne som sa zaoberal zamestnancami, ktorým som zamýšľané hrubé mzdy šikovne prepočítal do podoby ceny

práce zamestnanca, čistej mzdy a jednotlivých odvodov do zdravotnej a sociálnej poisťovne. Výšku hrubých miezd som konzultoval s iným majiteľom fitness centra, aby bola maximálne reálna. Posledným bodom môjho návrhu riešenia bola SWOT analýza, popisujúca príležitosti, hrozby trhu a silné, slabé stránky podniku. Veľkú pozornosť som venoval aj rozboru počiatočných nákladov, mesačných nákladov na prevádzku posilňovne a kalkulácii nákladov ako takých. Aj to mi umožnilo vysloviť záverečné odporúčanie pre projekt fitness gymu.

Podľa mojich zistení sa jedná o projekt so sľubnou budúcnosťou na nezaplnenom trhu, ktorý má potenciál zvyšujúceho sa záujmu verejnosti a pri riadení sa týmto podnikateľským zámerom, môže byť podnik dlhodobo komerčne úspešný. Vďaka skúsenostiam získaným počas bakalárskeho štúdia, písania bakalárskej práce a mojich osobných zistení z oblasti fitness môžem konštatovať, že podnikateľský zámer je reálny a bola by škoda nevyužiť príležitosti, ktoré sa mi momentálne vďaka situácii na trhu ponúkajú.

Zoznam použitej literatúry

Tlačené dokumenty :

DVOŘÁČEK, J. a SLUNČÍK, P., 2012. Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí. 1. vydání. Praha : C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3

FOTR, J. a SOUČEK, I., 2005. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0939-2

HISRICH, R. a PETERS, M., 1996. Založení a řízení nového podniku. 2. vyd. Praha: Victoria publishing. ISBN 80-85865-07-6

KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O., 2006. Strategické řízení: Teorie pro praxi. 2 vydání. Praha: C. H. Beck ISBN 80-7179-453-8

KOTLER, P. a kolektiv, 2007. Moderní marketing. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2

MARTINOVIČOVÁ, D., 2006. Základy ekonomiky podniku. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-50-8

POKORNÝ, J., 2006. Předdiplomní seminář – Jak efektivně zpracovat a obhájit diplomovou práci. Brno : Akademické nakladatelství CERM. ISBN 80-214-3254-3

SRPOVÁ, J. a ŘEHOŘ, V. a kolektiv, 2010. Základy podnikání. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3339-5

SRPOVÁ, J. a SVOBODOVÁ, I. a SKOPAL, P. a ORLÍK, T., 2011. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4103-1

STAŇKOVÁ, A. 2007. Podnikáme úspěšně s malou firmou. 1. vydání. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-926-9

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

WÖHE, G. a KISLINGEROVÁ, E. 2007. Úvod do podnikového hospodářství. 2 přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-897-2

Zákony a vyhlášky :

Zákon č. 455/1991 Zb. Živnostenský zákon v znení neskorších predpisov

Elektronické zdroje :

Podnikaní ve fitness. *Česká komora fitness* [online]. 2013 [cit. 2013-05-27]. Dostupné z: <http://ceskakomorafitness.cz/podnikani-ve-fitness/>

Annual Report 2012. European Health & Fitness Association [online]. 2012 [cit. 2013-05-27]. Dostupné z: http://www.ehfa.eu.com/sites/ehfa.eu.com/files/documents/EHFA%20Annual%20Report_2012.pdf

Štatistika obyvateľstva na regionálnej úrovni. European commission [online]. 2012 [cit. 2013-05-27]. Dostupné z: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Population_statistics_at_regional_level/sk

Počet obyvateľov podľa pohlavia a územia v okresoch a mestách Trenčianskeho kraja za rok 2007. Štatistický úrad SR [online]. 2007 [cit. 2013-05-27]. Dostupné z: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=12328>

Zoznam obrázkov

Obrázok č. 1 : Porterov päťfaktorový model konkurenčného prostredia	23
Obrázok č. 2 : Schéma výpočtu výsledku hospodárenia	27
Obrázok č. 3 : Štruktúra súvahy.....	28
Obrázok č. 4 : Popis objektu fitness centra.....	47
Obrázok č. 5 : Návrh vizitky.....	49
Obrázok č. 6 : Návrh letáku	49

Zoznam tabuliek

Tabuľka č. 1 : Analýza konkurencie - cenníky.....	34
Tabuľka č. 2 : Analýza konkurencie - klady a zápory	35
Tabuľka č. 3 : Výpočet mzdy recepčného	51
Tabuľka č. 4 : Splátkový kalendár úveru od ČSOB	53
Tabuľka č. 5 : Mesačné náklady	55
Tabuľka č. 6 : Súhrn počiatočných nákladov	56
Tabuľka č. 7 : Celkové plánované náklady.....	57
Tabuľka č. 8: Optimistický plán výnosov.....	59
Tabuľka č. 9 : Pesimistický plán tržieb.....	60
Tabuľka č. 10 : Reálny plán tržieb.....	60
Tabuľka č. 11 : Optimistická kalkulácia nákladov a výnosov	62
Tabuľka č. 12 : Pesimistická kalkulácia nákladov a výnosov	63
Tabuľka č. 13 : Reálna kalkulácia nákladov a výnosov	64
Tabuľka č. 14 : Harmonogram činností	66

Zoznam Grafov

Graf č. 1: Obyvateľstvo trvalo bývajúce v Trenčianskom kraji podľa vekových skupín	33
Graf č. 2: Rozdelenie obyvateľov trvalo bývajúcich v trenčianskom kraji podľa pohlavia.....	33
Graf č. 3: Rozdelenie respondentov podľa pohlavia.....	39
Graf č. 4: Rozdelenie respondentov podľa veku.....	39
Graf č. 5: Záujem o fitness.....	40
Graf č. 6: Ochota cestovať mimo svojho bydliska	41
Graf č. 7: Preferovaný čas zákazníkov	41
Graf č. 8: Záujem o mesačné neobmedzené vstupy.....	42
Graf č. 9: Preferencie zákazníka	43
Graf č. 10: Predpoklad počtu návštev do týždňa	44
Graf č. 11: Záujem o nové fitness centrum v Dubnici nad Váhom	45
Graf č. 12: Výška maximálneho vstupného	45

Zoznam príloh

Príloha č. 1 : Ponuka a týždenný rozvrh skupinových cvičení

Príloha č. 2 : Mapa umiestnenia fitness centra

Príloha č. 3 : Fotografia objektu fitness

Príloha č. 4 : Fotografia objektu fitness centra

Príloha č. 5 : Cenník služieb fitness centra

Príloha č. 6 : Postup výpočtu mzdy pracovníkov recepcie

Príloha č. 7 : Postup výpočtu mzdy inštruktora č. 1

Príloha č. 8 : Postup výpočtu mzdy inštruktora č. 2

Príloha č. 9 : Postup výpočtu mzdy inštruktora č. 3

Príloha č. 10 : Postup výpočtu mzdy inštruktora č. 4

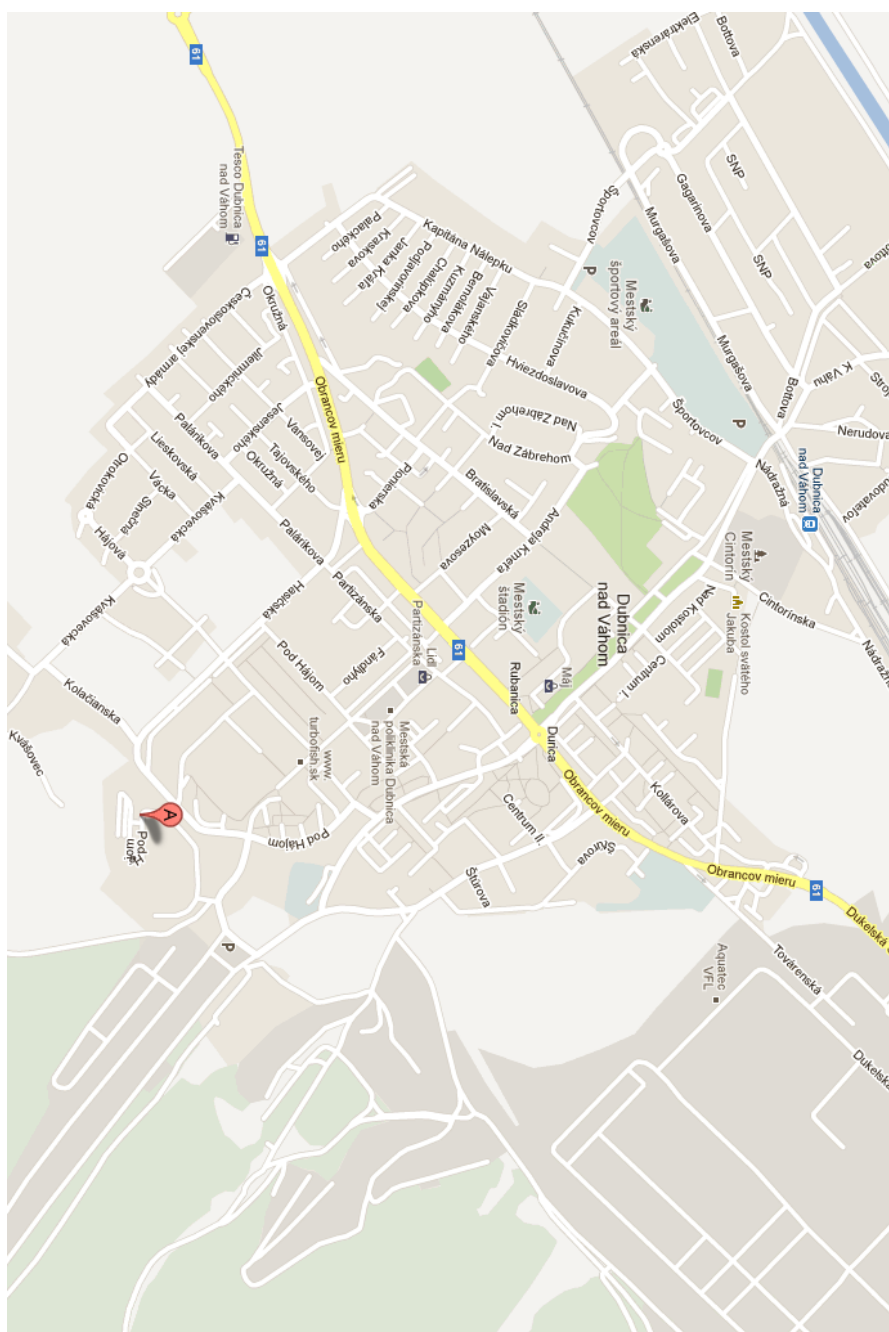
Príloha č. 11 : Certifikát kondičného trénera od Slovenskej asociácie kondičných trénerov v anglickom jazyku

Prílohy

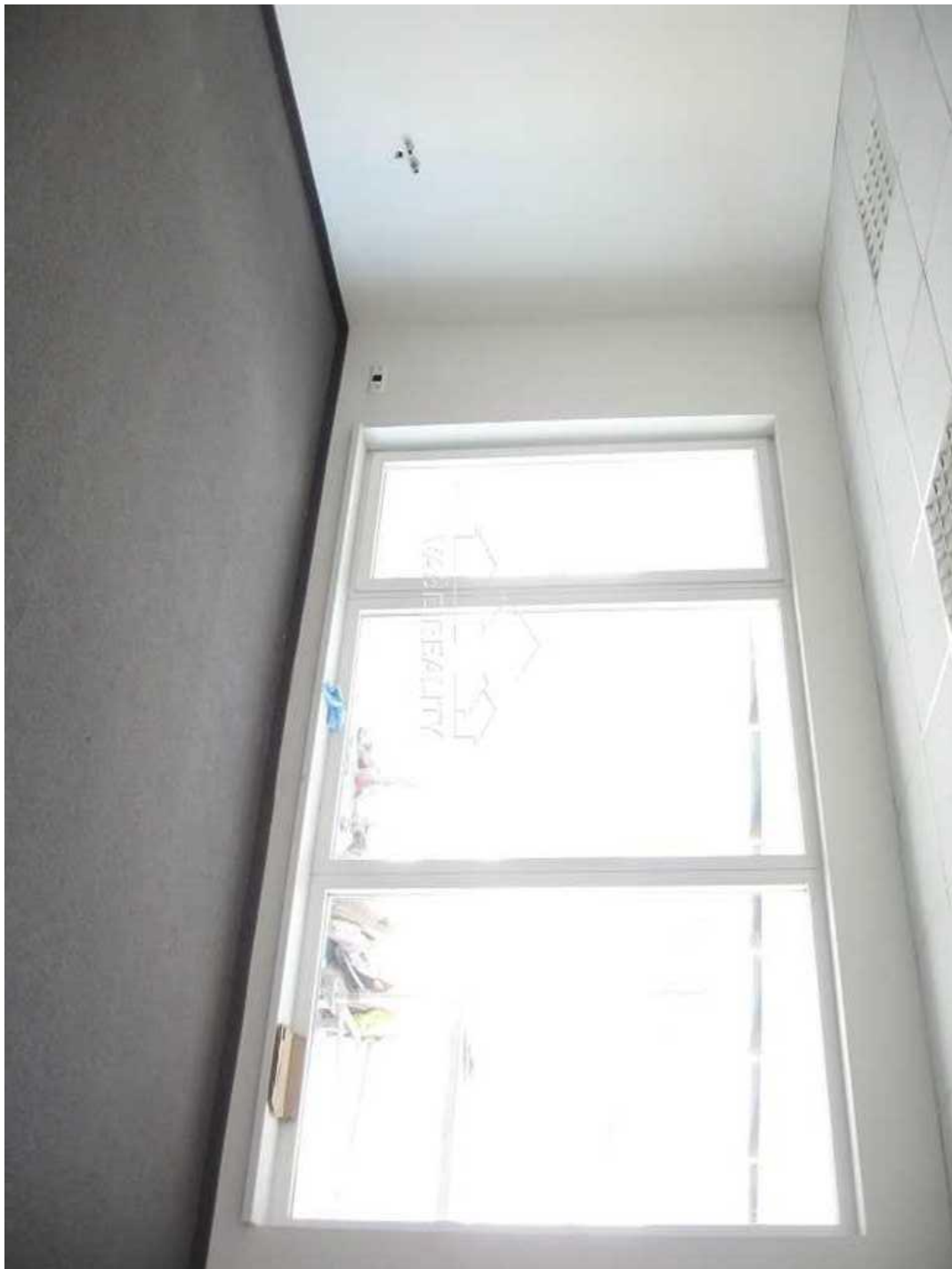
Príloha č. 1 : Ponuka a týždenný rozvrh skupinových cvičení

ROZVRH SÁLOVÝCH AKTIVÍT						
Pondelok	Utorok	Streda	Štvrtok	Piatok	Sobota	Nedeľa
	10.15 - 11.15 POWER YOGA	10.00 - 11.00 POLE DANCE	10.15 - 11.15 POWER YOGA	10.15 - 11.15 PILATES	10.30 - 11.30 POLE DANCE	15.00 - 16.00 POLE DANCE
						16.00 - 17.00 POLE DANCE
	16.30 - 17.30 PILATES		16.00 - 17.00 POLE DANCE choreography	16.15 - 17.15 STRETČING		
17.15 - 18.15 POWER YOGA	17.30 - 18.30 BOSSU	17.15 - 18.15 Jiu-Jitsu	17.15 - 18.15 Jiu-Jitsu	17.30 - 18.30 POLE DANCE	17.15 - 18.15 Jiu-Jitsu	
18.15 - 19.15 BOOT CAMP	18.45 - 19.45 POLE DANCE		18.15 - 19.15 DYNAMIC YOGA / PILATES	18.30 - 19.30 POLE DANCE		18.15 - 19.15 DYNAMIC YOGA
19.30 - 20.30 POLE DANCE	19.45 - 20.45 POLE DANCE	19.15 - 20.15 JUDO	19.15 - 20.15 BOOT CAMP	19.15 - 20.15 JUDO		19.15 - 20.15 BOX
	20.45 - 21.45 POLE DANCE					

Príloha č. 2 : Mapa umiestnenia fitness centra



Príloha č. 3 : Fotografia objektu fitness centra



Príloha č. 4 : Fotografia objektu fitness centra



Príloha č. 5 : Cenník služieb fitness centra

Cenník 2013		
Spartan fitness gym Pod Hájom 1365, Dubnica nad Váhom		
		
Jednorázový vstup	all	HH
Fitness&kardio	4 €	2,5 €
Študent	3,5 €	2,5 €
Sálová aktivita	3,5 €	2 €
Študent	2,5 €	2 €
Pernamentky	all	HH
Fitness&kardio/mesiac	34 €	25 €
Študent/Fitness&kardio/mesiac	30 €	25 €
Víkendová/Fitness&kardio /mesiac	12 €	12 €
Kardio&fitness/3 mesiace	90 €	65 €
Sálová aktivita/mesiac	30 €	25 €
Študent/sálová aktivita/mesiac	27 €	25 €
Osobné tréningy	all	HH
Osobný tréner/1h.	11 €	8 €
8 x osobný tréner/1h.	80 €	56 €
12 x osobný tréner/1h.	119 €	85 €
Solárium		
Vertikálne solárium/1 min.	0,4 €	
Masáže		
Masáž lávovými kameňmi/30 min.	19 €	
Antistresová masáž/60 min.	24 €	
Masáž čiastočná/20 min.	9 €	
Masáž chrbta, krku, hlavy/ 40min.	14 €	

Príloha č. 6 : Postup výpočtu mzdy pracovníkov recepcie

	Zamestnanec	Zamestnávateľ
Zdravotné poistenie:		
Zdravotné poistenie spolu (4% / 10%) :	24,00 €	60 €
Sociálne poistenie:		
Nemocenské (1,4% / 1,4%)	8,40 €	8,40 €
Starobné poistenie (4% / 14%)	24,00 €	84,00 €
Invalidné poistenie (3% / 3%)	18,00 €	18,00 €
Poistenie v nezamestnanosti (1% / 1%)	6,00 €	6,00 €
Garančný fond (0% / 0,25 %)	0,00 €	1,50 €
Rezervný fond (0% / 4,75%)	0,00 €	28,50 €
Úrazové poistenie (0 % / 0,8 %)	0,00 €	4,80 €
Sociálne poistenie (9,4 % / 25,2%)	56,40 €	151,20 €
Odvody spolu:		
Odvody spolu (13,4 % / 35,2%)	80,40 €	211,20 €
Daň z príjmu:		
Mesačný základ dane	519,60 €	
Mesačná nezdaniteľná časť základu dane	311,32 €	
Mesačný základ dane pred zdanením	208,28 €	
Daň z príjmu (19% / 25%)	39,57 €	
Čistá mesačná mzda:	480,03 €	
Mzdové náklady zamestnávateľa na zamestnanca		
Mzdové náklady zamestnávateľa na zamestnanca		811,20 €

Príloha č. 7 : Postup výpočtu mzdy inštruktora č. 1

	Zamestnanec	Zamestnávateľ
Zdravotné poistenie:		
Zdravotné poistenie spolu (4% / 10%) :	26,40 €	66 €
Sociálne poistenie:		
Nemocenské (1,4% / 1,4%)	9,23 €	9,23 €
Starobné poistenie (4% / 14%)	26,40 €	92,40 €
Invalidné poistenie (3% / 3%)	19,80 €	19,80 €
Poistenie v nezamestnanosti (1% / 1%)	6,60 €	6,60 €
Garančný fond (0% / 0,25 %)	0,00 €	1,65 €
Rezervný fond (0% / 4,75%)	0,00 €	31,35 €
Úrazové poistenie (0 % / 0,8 %)	0,00 €	5,28 €
Sociálne poistenie (9,4 % / 25,2%)	62,03 €	166,31 €
Odvody spolu:		
Odvody spolu (13,4 % / 35,2%)	88,43 €	232,31 €
Daň z príjmu:		
Mesačný základ dane	571,57 €	
Mesačná nezdaniteľná časť základu dane	311,32 €	
Mesačný základ dane pred zdanením	260,25 €	
Daň z príjmu (19% / 25%)	49,44 €	
Čistá mesačná mzda:	522,13 €	
Mzdové náklady zamestnávateľa na zamestnanca		
Mzdové náklady zamestnávateľa na zamestnanca		892,31 €

Príloha č. 8 : Postup výpočtu mzdy inštruktora č. 2

	Zamestnanec	Zamestnávateľ
Zdravotné poistenie:		
Zdravotné poistenie spolu (4% / 10%) :	14,40 €	36 €
Sociálne poistenie:		
Nemocenské (1,4% / 1,4%)	5,03 €	5,03 €
Starobné poistenie (4% / 14%)	14,40 €	50,40 €
Invalidné poistenie (3% / 3%)	10,80 €	10,80 €
Poistenie v nezamestnanosti (1% / 1%)	3,60 €	3,60 €
Garančný fond (0% / 0,25 %)	0,00 €	0,90 €
Rezervný fond (0% / 4,75%)	0,00 €	17,10 €
Úrazové poistenie (0 % / 0,8 %)	0,00 €	2,88 €
Sociálne poistenie (9,4 % / 25,2%)	33,83 €	90,71 €
Odvody spolu:		
Odvody spolu (13,4 % / 35,2%)	48,23 €	126,71 €
Daň z príjmu:		
Mesačný základ dane	311,77 €	
Mesačná nezdaniteľná časť základu dane	311,32 €	
Mesačný základ dane pred zdanením	0,45 €	
Daň z príjmu (19% / 25%)	0,08 €	
Čistá mesačná mzda:	311,69 €	
Mzdové náklady zamestnávateľa na zamestnanca		
Mzdové náklady zamestnávateľa na zamestnanca		486,71 €

Príloha č. 9 : Postup výpočtu mzdy inštruktora č. 3

	Zamestnanec	Zamestnávateľ
Zdravotné poistenie:		
Zdravotné poistenie spolu (4% / 10%) :	14,40 €	36 €
Sociálne poistenie:		
Nemocenské (1,4% / 1,4%)	5,03 €	5,03 €
Starobné poistenie (4% / 14%)	14,40 €	50,40 €
Invalidné poistenie (3% / 3%)	10,80 €	10,80 €
Poistenie v nezamestnanosti (1% / 1%)	3,60 €	3,60 €
Garančný fond (0% / 0,25 %)	0,00 €	0,90 €
Rezervný fond (0% / 4,75%)	0,00 €	17,10 €
Úrazové poistenie (0 % / 0,8 %)	0,00 €	2,88 €
Sociálne poistenie (9,4 % / 25,2%)	33,83 €	90,71 €
Odvody spolu:		
Odvody spolu (13,4 % / 35,2%)	48,23 €	126,71 €
Daň z príjmu:		
Mesačný základ dane	311,77 €	
Mesačná nezdaniteľná časť základu dane	311,32 €	
Mesačný základ dane pred zdanením	0,45 €	
Daň z príjmu (19% / 25%)	0,08 €	
Čistá mesačná mzda:	311,69 €	
Mzdové náklady zamestnávateľa na zamestnanca		
Mzdové náklady zamestnávateľa na zamestnanca		486,71 €

Príloha č. 10 : Postup výpočtu mzdy inštruktora č. 4

	Zamestnanec	Zamestnávateľ
Zdravotné poistenie:		
Zdravotné poistenie spolu (4% / 10%) :	12,00 €	30 €
Sociálne poistenie:		
Nemocenské (1,4% / 1,4%)	4,20 €	4,20 €
Starobné poistenie (4% / 14%)	12,00 €	42,00 €
Invalidné poistenie (3% / 3%)	9,00 €	9,00 €
Poistenie v nezamestnanosti (1% / 1%)	3,00 €	3,00 €
Garančný fond (0% / 0,25 %)	0,00 €	0,75 €
Rezervný fond (0% / 4,75%)	0,00 €	14,25 €
Úrazové poistenie (0 % / 0,8 %)	0,00 €	2,40 €
Sociálne poistenie (9,4 % / 25,2%)	28,20 €	75,60 €
Odvody spolu:		
Odvody spolu (13,4 % / 35,2%)	40,20 €	105,60 €
Daň z príjmu:		
Mesačný základ dane	259,80 €	
Mesačná nezdaniteľná časť základu dane	311,32 €	
Mesačný základ dane pred zdanením	0,00 €	
Daň z príjmu (19% / 25%)	0,00 €	
Čistá mesačná mzda:	259,80 €	
Mzdové náklady zamestnávateľa na zamestnanca		
Mzdové náklady zamestnávateľa na zamestnanca		405,60 €

Príloha č. 11 : Certifikát kondičného trénera od Slovenskej asociácie kondičných trénerov v anglickom jazyku

SLOVAK CONDITIONING TRAINERS ASSOCIATION
Tajovského 40, 974 01 Banská Bystrica, Slovak republic

Slovak conditioning trainers association, Tajovského 40, 974 01 Banská Bystrica, Slovak republic, IČO: 42188270,
registered at the Department of Home Affairs VVS/1-900/90-32030

The confirmation of accreditation issued by the Ministry of Education
on 30.3.2010 under the number MŠ SR 17252010-10

issues the

C E R T I F I C A T E
under the registration number: *C-I./214/2012

Name, surname, degree: *Martin Kopáč*

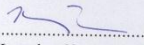
Date of birth: 20.10.1990

On the basis of completing the
general part of I. qualification degree conditioning trainers training course in Banská Bystrica, on 29.9. - 30.9.2012
special part of I. qualification degree conditioning trainers training course in Banská Bystrica, on 6.10. - 7.10.2012
in total number of 50 hours

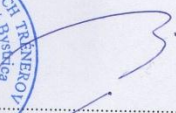
CONDITIONING TRAINER
of the I. qualification degree

The authorisation to issue the certificates of qualification with nationwide validity according to the law no. 288/1997
about physical culture and about the trading law no. 455/1991 and the law no. 300/2008 was approved in the
confirmation of accreditation issued by the Ministry of Education of Slovak republic on: 30.3.2010 under the number:
MŠ SR 17252010-10

In Banská Bystrica on 30th October 2012


PaedDr. Jaroslav Kompán, PhD.
The chief of examination committee


SAKT


PaedDr. Martin Pupiš, PhD.
President of SAKT

