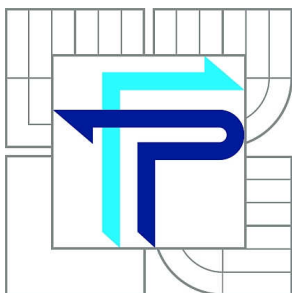


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

THE BUSINESS PLAN

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

PETRA MIČKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. KAREL DOUBRAVSKÝ, Ph.D.

BRNO 2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Mičková Petra

Daňové poradenství (6202R006)

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

v anglickém jazyce:

The Business Plan

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:

ANDĚL, J. Základy matematické statistiky. 2. vyd. Praha : Matfyzpress, 2007. ISBN 978-80-7378-001-2.

CIPRA, T. Analýza časových řad s aplikacemi v ekonomii. 1. vyd. Praha : SNTL/ALFA, 1986. ISBN 99-00-00157-X.

HINDLS, R. a HRONOVÁ, S. a SEGER, J. Statistika pro ekonomy. 1.vyd. Praha : Professional Publishing, 2002. ISBN 80-86419-26-6.

KROPÁČ, J. Statistika B. 1. vyd. Brno : VUTFP, 2006. ISBN 80-214-3295-0.

RYAN, T. P. Modern Regression Methods. New York : John Wiley&Sons, Inc., 1997. ISBN 0-471-52912-5.

ZVÁRA, K. Regresní analýza. 1. vyd. Praha : Academia, 1989. ISBN 80-200-0125-5.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Karel Doubravský, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 04.06.2010

ABSTRAKT

Předmětem této bakalářské práce je sestavení reálného a především proveditelného podnikatelského plánu na založení wellness centra na klubovém principu. Teoretická část charakterizuje jednotlivé části podnikatelského plánu, dále se zabývá ekonomickými a právními aspekty založení společnosti. Aplikace těchto poznatků do reálného podnikatelského plánu je hlavním cílem praktické části. Výstupem je sestavení cenové strategie a finančního plánu, na jehož základě se podnikatel přesvědčí o předpokladech úspěchu svého podnikání.

ABSTRACT

The main subject of this thesis is a creating of workable business plan of wellness centre on the clubs principles. Theoretical part is focused on all important planning details, economics and legal aspects of petting up a company .The main goal of the practical part is application of theoretic findings into real business plan. The output is a compilation of pricing strategy and financial plan that can help determine the effectiveness of the chosen tactics.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podnikatelský záměr, Podnikatel, Plánovací proces, Marketingový plán, Finanční plán

KEY WORDS

Business plan, Entrepreneur, Planning process, Marketing plan, Financial plan

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

MIČKOVÁ, P. *Ponikatský záměr*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 66 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Karel Doubravský, Ph.D.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci *Podnikatelský záměr* vypracovala samostatně pod vedením Ing. Karla Doubravského, Ph.D. Uvedla jsem v seznamu literatury všechny literární prameny a publikace, ze kterých jsem čerpala.

V Brně dne 28. května 2010

.....

Podpis

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych velmi ráda poděkovala Ing. Karlu Doubravskému, Ph.D. za odborné vedení a vstřícnost při zpracování této bakalářské práce.

OBSAH

Úvod.....	10
1 Teoretická východiska práce.....	12
1.1 Podnikání	12
1.2 Podnikatel	12
1.3 Podnik.....	14
1.4 Právní formy podnikání	14
1.5 Plánovací proces	16
1.5.1 Porozumění, kde jsme	16
1.5.2 Rozhodnutí, kam chceme jít	17
1.6 Plánování, jak se tam dostaneme.....	17
1.7 Cíle podnikání.....	17
1.8 Podnikatelský plán.....	18
1.8.1 Druhy plánu	18
1.9 Tvorba podnikatelského plánu	19
1.9.1 Analýza	19
1.9.2 SWOT Analýza.....	19
1.9.3 SLEPT Analýza	19
1.9.4 Porterův model konkurenčních sil	20
1.10 Nástroje vnitřní analýzy podniku.....	21
1.10.1 7S	21
1.10.2 Firemní funkce/faktory	21
1.10.3 4P Marketingového mixu.....	21
1.10.4 BCG matice.....	22
1.11 Struktura podnikatelského plánu.....	22
1.11.1 Titulní strana	22
1.11.2 Exekutivní souhrn	22
1.11.3 Popis podniku	23

1.11.4	Marketingový plán	23
1.11.5	Operační plán	23
1.11.6	Finanční plán.....	23
1.11.7	Hodnocení rizik.....	24
2	Analýza trhu	25
2.1	Konkurence.....	25
2.1.1	STAR TRAC health club.....	25
2.1.2	Big One Fitness Club.....	26
2.1.3	Zone 4 You	26
2.2	Zákazníci.....	28
3	Vlastní návrh řešení	29
3.1	Základní údaje o firmě	29
3.1.1	Forma podnikání	29
3.1.2	Povinnosti podnikatele.....	30
3.1.3	Předmět podnikání	30
3.1.4	Profil společnosti	31
3.1.5	Sídlo společnosti a infrastruktura	31
3.1.6	Provozovna	33
3.2	Marketingový plán.....	34
3.2.1	Produkt.....	34
3.2.2	Cena	37
3.2.3	Propagace/Promotion.....	38
3.2.4	Fáze marketingové propagace	39
3.3	Organizační plán	43
3.3.1	Organizační plán a personální struktura	43
3.3.2	Zajištění lidských zdrojů.....	44
3.3.3	Systém odměňování zaměstnanců	44
3.3.4	Pracovní a otevírací doba.....	45
3.4	SWOT ANALÝZA	46
3.4.1	Silné a slabé stránky podniku	46
3.4.2	Příležitosti a hrozby podniku	47
3.5	Finanční plán	48

3.5.1	Struktura počátečních nákladů.....	48
3.5.2	Provozní náklady	49
3.5.3	Osobní náklady	50
3.5.4	Financování podnikatelského záměru.....	50
3.5.5	Předpokládaný vývoj tržeb	52
3.5.6	Plán Cash Flow	56
Závěr		59
Literatura		61
Seznam tabulek, grafů a obrázků		63
Seznam příloh		65

ÚVOD

Dnes a denně se lidé neustále setkávají s vyššími nároky podávat lepší výkony ze strany zaměstnavatelů, jsou vystaveni každodenním stresovým situacím, zátěží organismu a každodennímu shonu. Nároky na kvalitu života se neustále zvyšují. V České republice se počátkem 21.století začíná s aktivní propagací zdravého životního stylu a zdravé výživy a v posledních letech se také dynamicky rozvíjí oblast služeb wellness, které jsou součástí lázeňských a fitness center. Návštěvnost těchto center zaznamenává neustále zvyšující se popularitu, což bylo společně s mými dlouholetými zkušenostmi z tohoto odvětví z České republiky i četnými zkušenostmi ze zahraničí impulzem pro vytvoření podnikatelského plánu založení wellness centra. Wellness přináší komplexnější přístup k člověku, je synonymem rovnováhy a harmonie. Vychází z řeckého Kalokagathia, což znamená harmonii těla, duše a mysli. Popularita wellness služeb má v současné době neustále rostoucí tendence a proto představuje velmi perspektivní obor pro podnikání. Wellness centra poskytují klientům komplexní nabídku sportovních aktivit a relaxace. S atraktivitou tohoto oboru podnikatelské činnosti čelí majitelé center v současné době velmi tvrdé konkurenci, což vede k nutnosti podnikatelů zajistit vysoký standard a kvalitu poskytovaných služeb, neustále se podřizovat trendům a uspokojit tak i ty nejnáročnější zákazníky.

Protože mám již několik let možnost spolupracovat s majiteli špičkových fitness klubů a to na nejrůznějších pozicích od fitness instruktora, přes pozice v managementu, umožňuje mi to přistupovat a řešit problém z různých úhlů pohledu a vycházet z reálné představy vývoje podnikatelského záměru. Také zkušenosti ze zahraničí z tohoto odvětví mi umožnily porovnat vývoj trendů v tomto podnikání a přání zákazníka. Dalším, pro mne důležitým aspektem zajištění bezproblémového chodu podnikání, jsou mé velmi dobré vztahy s hlavními dodavateli a značná znalost konkurence.

CÍLE

Cílem této bakalářské práce je v teoretické části seznámení s charakteristikou, hlavními body a převážně tvorbou podnikatelského záměru. Perfektně propracovaný podnikatelský plán je velmi důležitým nástrojem vedoucí k prosperitě společnosti, zejména při současné ekonomické krizi umožňuje efektivní řízení a kontrolu společnosti.

Část praktická je zaměřena především na realizaci konkrétního podnikatelského záměru, kterým je založení wellness klubu ve výškové polyfunkční budově AZ Tower. Plánované dokončení výstavby této budovy je roce 2012 v Brně. Úspěch projektu spatřuji především v tom, že budova AZ- Tower je předurčena hlavně pro sídla dynamických firem, kaváren, barů, obchodů, což je cílová klientela mého podnikatelského záměru založení wellness klubu.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1 Podnikání

Podle § 2 odst. 1 obchodního zákoníku³ se podnikáním rozumí „soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku“. (9, str. 7)

Podnikání obsahuje hledání, objevování a využívání podnikatelských příležitostí k vyplňování mezer na trhu, podnikatelská rozhodnutí o znovurozdělení disponibilních zdrojů, překonávání tradičních stereotypů – iniciaci a zavedení nových řešení, ochotu a připravenost podnikatele převzít nutně podnikatelské riziko spojené s možným ekonomickým úspěchem. Činnost úspěšného podnikatele je založena na vysoké kvalitaci, odbornosti, informovanosti a na systematickém cílevědomém úsilí. (2)

1.2 Podnikatel

Definici **podnikatele** je uvedena v obchodním zákoníku v § 2 odst. 2.

Podnikatelem podle tohoto zákona je:

- a) osoba zapsaná do obchodního rejstříku,*
- b) osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,*
- c) osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,*
- d) fyzická osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu. (9, str. 7)*

K provozování svoji živnosti, musí podnikatel splňovat tzv. **všeobecné a popřípadě i zvláštní podmínky** pro podnikání. Všeobecné podmínky jsou závazné pro každého podnikatele. Dle živnostenského zákona, § 6 jsou všeobecnými podmínkami provozování živnosti:

- *dosažení věku 18 let,*
- *způsobilost k právním úkonům,*
- *bezúhonnost (za bezúhonného se považuje i ten, kdo spáchal trestný čin z nedbalosti).*

Zvláštními podmínkami podnikání jsou dle stejného zákona odborná nebo jiná způsobilost. Tyto podmínky musí podnikatel splňovat v rozsahu zákona, pokud provozuje živnost vázanou či řemeslnou. Dalšími podmínkami jsou – dle § 8 živnostenského zákona.

Nesmí podnikateli bránit v podnikání tzv. „**překážky** v provozování živnosti“, kterými jsou pro právnické i fyzické osoby:

- prohlášení konkursu na její majetek, jestliže soud rozhodl, že provozování podniku musí být ukončeno;
- zákaz činnosti 3 roky při:

zrušení konkursu soudem z důvodu splnění rozvrhového usnesení (nebo z toho důvodu, že majetek podniku nestačí na pokrytí nákladů konkursu); zrušení návrhu na konkurs pro nedostatek majetku;

- soudní zákaz vykonávat činnost v oboru nebo oboru příbuzném;
- soudní omezení osoby v rámci insolvenčního řízení;
- v průběhu konkursního řízení – tehdy smí měnit, založit i ukončit podnikatelskou činnost pouze s písemným souhlasem správce konkursní podstaty.(10)

1.3 Podnik

Základní jednotka, v níž je realizovaná výroba nebo která poskytuje služby se nazývá podnik. (2)

Podle zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku, v platném znění,

§ 5, je podnik definován: „Podnikem se pro účely tohoto zákona rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné

majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit“. (9, str. 8)

Některé další definice podniku:

organizovaná hospodářská jednotka, která vyrábí a prodává věcné statky a služby, výrobní činitele v nejrůznější kombinaci tak, aby jejich vlastníci dosáhli konkrétních cílů (zisku). (2)

1.4 Právní formy podnikání

Základní právní formy podnikání můžeme rozčlenit takto:

1. samostatný podnikatel (fyzická osoba = živnostník)

2. obchodní společnosti:

- osobní
- veřejná obchodní společnost
- komanditní společnost
- kapitálové
- společnost s ručením omezeným
- akciová společnost

3. družstva

4. státní podniky

5. evropské hospodářské zájmové sdružení

6. evropská společnost

7. evropská družstevní společnost

8. ostatní (3)

1.5 Plánovací proces

Plánovací proces sestává ze tří stupňů:

Porozumění, kde jsme

Rozhodnutí, kam chceme jít

Plánování, jak se tam dostaneme

1.5.1 Porozumění, kde jsme

Porozumění našemu produktu nebo službám a zda jsou lepší nebo horší než produkty nebo služby konkurentů, tedy porozumění naší konkurenční výhodě. Například:

Jak budeme konkurovat v ceně nebo kvalitě výrobků nebo služeb?

Je náš výrobek odlišný v některé oblasti?

Může být náš výrobek nebo služba jednoduše okopírován?

Porozumění, kdo jsou naši zákazníci a proč a jak od nás nakupují naše výrobky nebo služby.

Například:

Můžeme identifikovat tržní segmenty- tj. oblasti, kam výrobek/služby dodáváme?

Jsou naši zákazníci spokojeni s našimi výrobky nebo službami?

Můžeme nalézt více zákazníku, kteří jsou podobní stávajícím zákazníkům?

porozumění našim vlastním a firemním silám a slabostem. Například:

Jaké jsou naše osobní cíle, naše vlastní síly a slabosti jako podnikatele?

Jak dobří jsou naši zaměstnanci a naše vybavení (technické)?

Jak dobří vůdce/ vůdkyně a dobry v komunikaci?

Máme finanční prostředky pro vklad do podnikání?

Porozumění příležitostem a hrozbám, které před námi stojí na trhu.

Například:

Je trh rostoucí?

Je trh měnící se?

Mohou změny v sociální, právní, ekonomické, politické nebo technologické oblasti ovlivnit v budoucnosti naše podnikání? (SLEPT analýza)

Jak lehce mohou vstupovat konkurenti do našeho tržního sektoru?

1.5.2 Rozhodnutí, kam chceme jít

Rozhodneme, jaké jsou celkové cíle pro naše podnikání a pro nás osobně

Chceme vést svoji firmu k růstu?

Odpovídá tomu náš životní styl?

Vytvoříme specifická měřítka, která nám budou signalizovat, že naše cíle byly dosaženy. Cíle musí být tzv. specifikovatelné, měřitelné, dosažitelné reálně i ve stanoveném čase (tzv. SMART kritérii)

1.6 Plánování, jak se tam dostaneme.

Vytvoříme strategii, jak dosáhneme svých cílů. To znamená, stanovíme způsob koordinace jednotlivých oblastí: marketingu, operaci, lidí a financí.

Vypracujeme marketingový plán.

Vypracujeme finanční rozpočet, tj. odhad obrátu, zisku a hotovosti, abychom viděli, jaké finanční zdroje budou potřeba k naplnění našeho planu. (1)

1.7 Cíle podnikání

Podnikatel by měl mít jasné představy, kam bude činnost firmy směřovat. Mít přesně stanovený cíl svého podnikání, což je první předpoklad k úspěšnému založení, řízení a rozvoji společnosti.

Jasně stanovený cíl by měl odpovídat reálné představě toho, čeho chce podnik dosáhnout v určitém čase. Ne vždy bude hlavním cílem každého podnikatele pouze maximalizace zisku, pro někoho je neméně důležitým faktorem například dobré jméno firmy, či uspokojení potřeb zákazníka.

Rozdělení cílů podle významu, tedy kromě hlavního cíle určit dílčí, umožní podnikateli pružně reagovat na neočekávané situace a lépe sledovat vývoj podnikání.

Nutností je tedy cíle třídit či klasifikovat, lze třídit podle různých kritérií:

- pořadí jejich významu (hierarchie) - vrcholové (primární) a podřazené (dílčí)

- velikost (rozsahu) - omezené a neomezené (penále, škody - nárůst výdajů / neomezené - tržby, výnosy, zisky, produktivita práce, rentabilita)
- časového hlediska - krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé (strategie, cílové horizonty, vize)
- vztahu mezi cíly - cíle komplementární, konkurenční (snižování nákladů na reklamu) a protikladné (vylučují se - porušení jedné oblasti)
- podle obsahu cíle - ekonomické, finanční, technické, sociální aj. (7)

1.8 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku. (4)

Podnikatelský plán je dokument, který slouží jak pro majitele firmy, jejich manažery (vedoucí pracovníky), tak i pro externí investory. Napomáhá například při stanovení životaschopnosti podniku, poskytuje majiteli vodítko pro jeho další plánovací činnost, slouží, jako důležitý nástroj při získávání finančních zdrojů a ke kontrole podnikatelských aktivit. (1)

1.8.1 Druhy plánu

Další druhy plánu, které mohou být součástí podnikatelských plánů, můžeme rozdělit dle funkčních oblastí na: (5)

Marketingové plány, výrobní plány, organizační plány, finanční plány, plány řízení kvality, plány výzkumu a vývoje, počítačové plány..aj.

Z hlediska termínování můžeme plány rozdělit na: (1)

- Krátkodobé. **V těchto případech hovoříme o operativních plánech.**
- Střednědobé. **Zde hovoříme o taktických plánech.**
- Dlouhodobé. **Jedná se o strategii.**

1.9 Tvorba podnikatelského plánu

1.9.1 Analýza

Pro strukturovanější provádění analýzy je účelné a běžné odlišit analýzy vnitřních a vnějších podmínek a využít některých doporučovaných analytických nástrojů (SWOT, SLEPT, Porterův model konkurencích sil), případně vyjit z určitých precedentních příkladu či schémat.

1.9.2 SWOT Analýza

Jde o obecný analytický rámec a postup, který identifikuje a posuzuje významnost faktorů z pohledu silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek zkoumaného objektu, a dále z pohledu příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats). Přitom je třeba si uvědomit, že:

- **silné a slabé** stránky jsou v podstatě **interní** faktory, nad kterými máme určitou kontrolu a které samy o sobě můžeme ovlivňovat (například naše dobré nebo špatné manažerské schopnosti, jedinečnost nebo průměrnost našeho produktu, personálu);
- **hrozby a příležitosti** jsou externími vlivy, které samy o sobě neovlivníme, pouze na ně můžeme v rovině přizpůsobení záměru, resp. chování podniku, tak či onak reagovat (například situace na trhu práce, silná nebo slabá konkurence, legislativa- typicky například daňová politika státu, „pracovní“ právo).

1.9.3 SLEPT Analýza

Je nástrojem charakteru postupu či rámce sloužícího k identifikaci a zkoumání **externích** faktorů.

Sociální oblast (trh práce, demografické ukazatele, vliv odborů, ale také míra a vnímání korupce, „krajové“ zvyklosti aj.);

Legislativní oblast (zákony, jejich použitelnost a interpretovatelnost i „neprávníky“, práce soudů včetně rejstříkových soudů aj.);

Ekonomická oblast (makroekonomické hospodářské ukazatele a předpoklady, prime a nepřímé daně, tržní trendy, restrikce vývozu, statní podpora aj.);

Politická oblast (stabilita poměru resp. státních a municipálních institucí, politické trendy a postoje k podnikání aj.);

Technologická oblast (technologické trendy- typický vývoj a důsledky vývoje internetu, podpůrné technologie a aplikace a jejich dostupnost aj.).

1.9.4 Porterův model konkurenčních sil

Jde o model, resp. rámec pro zkoumání konkurentů našeho podniku, ať již potenciálních nebo reálně existujících. Pro účely tvorby podnikatelského plánu postačí vymezení pěti zobecněných oblastí, v nichž je třeba posuzovat hrozby ze strany existující a možný vznik budoucí konkurence našeho podniku.

V zásadě jde o:

- Vnitřní konkurenci, tedy konkurenci v tomtéž typu či oblasti podnikání, v níž naše firma podniká nebo hodlá podnikat.
- Novou konkurenci, tedy ty subjekty, které na náš trh vstupují nebo potenciálně hodlají vstoupit a konkurovat nám.
- Zpětnou integraci v dodavatelském řetězci, která plyne z rizika zvýšení konkurence kvůli tomu, že náš existující či potenciální odběratel (odběratele) se rozhodne zajišťovat si do budoucna námi doposud dodávané produkty či služby vlastními silami.
- Dopředná integrace v odběratelském řetězci je obrácený případ předešle uvedeného rizika zpětně integrace. Tedy podnikatel se rozšířením svého podnikání posune do sféry podnikání svého původního odběratele- zákazníka a stává se jeho konkurencí.
- Riziko konkurence substitutu plyne z ohrožení našich produktu na trhu jinými, více či méně příbuznými produkty, které námi dosud nabízené produkty určitým způsobem nahrazují.

1.10 Nástroje vnitřní analýzy podniku

1.10.1 7S

Model nabízí zkoumání firmy prostřednictvím sedmi základních vnitřních oblastí každé společnosti, kde písmeno „S“ je počátečním písmenem původně anglických názvů těchto oblastí. V českých ekvivalentech jde o *strategii*, *systémy* (vnitřní systémy a procedury řízení firmy), *strukturu* (organizační struktura firmy), *spolupracovníky* (lidské zdroje firmy, angl. Staff), *styl manažerské práce* (kompetence a přístup managementu), *schopnosti* (angl. Skills, tedy pracovní a tvůrčí dispozice lidí ve firmě, jejich profesionální kompetence, kvalifikace), *sdílené hodnoty* (principy, ideje a hodnoty sdílené ve firmě – angl. Shared values). (3)

1.10.2 Firemní funkce/faktory

Staví na funkčních (funkcionálních, útvarových) oblastech aktivit firmy, například: obchod a marketing, finance a rozpočty, personální zdroje, výzkum a vývoj, výroba a výrobní faktory, oblast IT/IS a infrastruktura společnosti.(3)

1.10.3 4P Marketingového mixu

Marketingový mix není nástroj „čistě“ interní analýzy, ale je obecně velmi užitečnou pomůckou v úvahách o produktech (službách) podniku a jejich realizaci na trhu. Zkratka **4P** vymezuje oblasti typu: *product* (analýza našich produktu a služeb ve vztahu k jejich postavení na trhu, životním cyklům trhu i výrobku samotného apod.), *price*, tedy cena (posouzení našich cen a cenové politiky ve vztahu k různým typům zákazníků i partneru), *promotion* neboli podpora naseho obchodu a prodeje (analýza možností a způsobu, jak zajistit efektivní informovanost o našich produktech a službách na trhu způsobem, který po nich vyvolá poptávku), *place* neboli distribuce (umístění) výrobků a služeb (analýza způsobu, jak zajistit dodání našich produktu a služeb ke všem zákazníkům). (3)

1.10.4 BCG matice

Jde o nástroj sloužící k vyhodnocení portfolia našich produktů, jejich přínosu a možných budoucích „osudu“. Portfoliové matice jsou vhodnější spíše již k analýze fungující firmy. (3)

1.11 Struktura podnikatelského planu

1.11.1 Titulní strana

Jedná se o stručný popis obsahu podnikatelského plánu. Měly by zde být uvedeny následující skutečnosti:

- Název společnosti a její sídlo.
- Jména zakládajících členů.
- Popis společnosti a druh podnikání.
- Způsob financování a jeho struktura. (3)

1.11.2 Exekutivní souhrn

Tato část by ve finální podobě měla představovat jakýsi **abstrakt** celého podnikatelského planu, který stručně a jasně vystihuje:

Zakladatele / manažera či manažerský tým (klíčové lidi) s uvedením argumentu, proč bude právě jim záměr úspěšně realizován;

Produkty a služby, přičemž vypichuje, čím jsou speciální a atraktivní pro trh;

Trh s identifikací tržního výklenku či jiného typu atraktivní tržní příležitosti s jejími jedinečnými faktory;

Silné stránky, výhody a kompetence či jiná významná aktiva zakládaného podniku

Strategii, kterou bude dosaženo kýženého výsledku

Klíčová finanční data v jednoduché tabulkové formě (objem obchodu, předpokládaný zisk a cash-flow pro nejbližší budoucnost, rok jedna, dva aj.);

Potřebné finanční zdroje a jak budou spotřebová(vá)ny. (1)

1.11.3 Popis podniku

Zde by měl být uveden detailní popis podniku vstupujícího na trh. Klíčový zde popis výrobky (služby), umístění a velikost podniku, informace o personálu a organizační struktuře, kancelářské vybavení a vědomosti jednatele (předchozí praxe, reference) (6)

1.11.4 Marketingový plán

Tento plán je vlastně strategickým plánem podniku, který naznačuje, jakým způsobem se podnik hodlá prosadit na trhu proti konkurenci.

Marketingový plán by neměl být orientovaný pouze na současnost a blízkou budoucnost. V rámci úvah o strategii by měla být též popsána *racionální představa dalšího rozvoje produktu a služeb, rozvoje či rozšíření trhu*, případně též možných scénářů s jiným nastavením parametru marketingového mixu pro případy uskutečnění předpokládaných tržních změn.

1.11.5 Operační plán

V operačním plánu jde tedy v podstatě o projektové zpracování realizace podnikatelského planu, tedy kroku a časového vymezení klíčových činností, aktivit realizace a jejich časových sousledností. K tomuto účelu může v jednodušších případech postačit například *tabulka časových milníků pro kritické kroky a fáze realizace podnikatelského planu*. Lze ovšem také využít sofistikovanějších nástrojů pro projektové plánování a řízení v podobě nejčastěji **Ganttových diagramů**, síťových grafů či PERT diagram apod., umožňujících též identifikovat **kritickou cestu** projektu realizace podnikatelského záměru a tedy i milníky, na něž je při řízení a realizaci třeba upřít přednostní pozornost. (1)

1.11.6 Finanční plán

Finanční plán je stěžejní kapitolou podnikatelského záměru. Na jeho základě se ukáže, nakolik je daný podnikatelský záměr ekonomicky reálný. (9)

Předpokládané oblasti finančního planu:

- Soupisy finančních potřeb podniku,
- Základní účetní výkazy pro různá období (viz níže),
- Výkaz *cash-flow* (CF), odhady / plány peněžních toku (případně i rozpočty),
- Výkaz zisku a ztrát neboli výsledovka (IS – “Income Statement”),
- Výkaz rozvahy (BS – “Balance Sheet”),
- Analýza bodu zvratu (“*Break Even Point Analysis*”),
- Soupisy a aplikace vlastních zdrojů, fondu (půjček, úvěrů, dotací ...).

1.11.7 Hodnocení rizik

Kazdy podnikatelsky záměr a plán, byt podložený sebelepšími analýzami, daty z výzkumu těch nejrenomovanějších agentur a institucí, sestavovány a podporovány byly excelentními specialisty v různých oblastech etc., v sobě nutně nese určitou míru nejistoty, tedy rizika, že reálné výsledky se budou lišit od očekávaných.

V zásadě existují **čtyři klíčové kroky “řízení” rizika:**

Identifikace rizikových faktorů –

Trhy, Produkt, Obchody, Management, Vlastní vývoj, Kvalita, Zdroje, Produktivita, Klíčovitost, Sklady, Investice, Informační technologie, Cash-flow, Makroekonomická rizika

Kvantifikace rizik -

S využitím vhodných technik nebo selského rozumu provést kvantifikování, číselné vyjádření, rizika, tj. například odhadnout pravděpodobnost výskytu nechtěného faktoru a odvození možných důsledků. (1)

Plánování krizových scénářů -

příprava plánů a strategií, pokud by se některé riziko stalo skutečností.

Monitoring a “řízení”-

průběžná a trvalá kontrola faktorů, které jsou spjaté s rizikem. Pokud se riziko objeví, následná implementace krizových scénářů. (8)

2 ANALÝZA TRHU

2.1 Konkurence

Pro zanalyzování konkurence jsem osobně navštívila jednotlivé fitness kluby v Brně a pro doplnění dalších potřebných informací využila jejich webové stránky. V současné době jsou v Brně fitness kluby, které fungují na čistě klubovém systému celkem 4. A to STAR TRAC health club se dvěma provozovnami v Židenicích na Gajdošové 7 a svou druhou provozovnou ve Spielberk office centru na Holandské. Dalším fitness klubem je Big One Fitness Club se sídlem Benešova 14/16 a fitness club Zone 4 You na Třídě Generála Píky, posledním klubem je wellness klub Frištenský.

Hlavními body analýzy konkurence pro mě byla cena měsíčního členského příspěvku, cena zápisného do klubu, dále jaké služby jsou zahrnuty v ceně měsíčního příspěvku a na jak dlouhou dobu je smlouva o členství. Dalším neméně důležitým faktorem je atraktivita prostředí, čistota a kvalita strojů i poskytovaných služeb.

2.1.1 STAR TRAC health club

STAR TRAC health club považuji za největšího konkurenta budoucí společnosti hlavně z hlediska polohy klubu, jehož jedna ze dvou provozoven se nachází v blízkosti plánované výstavby budovy AZ Toweru, ve Spielberk Office Centru v ulici Holandská. Nabízí svým klientům velmi kvalitní služby v oblasti fitness a zdravého životního stylu. Klient je přísně vázaný smlouvou o členství. Velkou výhodou je špičkové vybavení fitness i cardio zóny, moderní a čisté prostředí, osobní přístup ke klientovi, ručníkový a prací servis. Dále dětský koutek, kde je možné hlídání dětí již od 3 měsíců po porodu. Jako mírnou nevýhodu bych zde viděla menší flexibilitu v přizpůsobování se současným trendům co se týče skupinových lekcí. STAR TRAC se profiluje především užším zaměřením na lekce na zdravá záda, pilates, jógu a kondičních půlhodinovek na problémové partie, což také dokazuje celkově vyšší věkový průměr klientů tohoto klubu. Také bych uvítala dlouhodobější individuální přístup ke klientovi, možnost konzultace s odborníkem/doktorem, větší výběr zdravých potravin na baru jako čerstvého ovoce, salátů a podobně, což tu zcela chybí. Relaxace a masáže jsou spíše

doplňkovou službou, masáže neprobíhají ve speciálně určených prostorách pro tuto aktivitu, což jim ubírá na atraktivitě.

2.1.2 Big One Fitness Club

Big One Fitness Club se rychleji přizpůsobuje trendům cvičení skupinových lekcí a poskytuje širší nabídku jednotlivých kurzů s převahou dynamických forem cvičení, což zdá se oslovuje spíše klientelu mladší věkové kategorie. Líbí se mi také možnost konzultovat svůj zdravotní stav s ortopedem. Nevýhodu vidím, že spinningové studio není přímo součástí prostor klubu, ale klient v případě zájmu o tuto službu, kterou má předplacenou v měsíčním příspěvku, musí navštívit druhou provozovnu B1fitness, která je i z hlediska parkování hůře dostupná a umístěná ve 3.patře budovy bez výtahu, což může být často problém pro maminky s dětmi (a kočárkem). Nepříliš dobře vyřešené mi připadá i dispoziční uzpůsobení klubu, kde klienti pokud mají zájem o relaxační zónu, musí přímo v županech nebo plavkách procházet přes samotnou posilovnu, což nemusí být spoustě lidem příliš příjemné. V případě zájmu o čistou vodu ve vířivce si klient musí za tuto službu připlatit. Další nevýhodu spatřuji v nejasném rozdělení funkcí zaměstnanců, např. vstupní diagnostiku klientovi kondice může klient absolvovat s obchodním zástupcem, který nemá v této oblasti zkušenost ani dostatečné znalosti. Vstupní diagnostika není součástí členství, ale je to placená služba navíc, což snižuje možnost pracovat s klienty efektivněji.

2.1.3 Zone 4 You

Velkou konkurenční výhodou tohoto klubu je bazén a squashové kurty, které jsou součástí komplexu, kde se fitness klub nachází. Dále jistě stojí za zmínku bezproblémové parkování, což je dnes u potencionálních zákazníků neméně důležitým faktorem při výběru klubu. Mají širokou nabídku různých kombinací služeb jednotlivých typů členství, což možná přiláká širší spektrum zákazníků. Naopak z pohledu klubového systému, pod které se toto centrum řadí, se může tato nabídka

úplně minout účinkem. Lze tu totiž zakoupit členskou kartu již na jeden měsíc nebo pouze jen na určitou aktivitu (např. skupinovou lekci), což se úplně míjí s klubovým systémem a vrací zpět ke klasické permanentce na jednorázové vstupy, tudíž ani nemotivuje klienta chodit pouze sem. Naopak má-li klient neomezený přístup ke všem aktivitám a hradí měsíční paušál, zpravidla nenavštěvuje jiné centrum. Toto bych tedy viděla jako větší marketingovou chybu. Dále pak nejasná cena zápisného, zákazník může vyobchodovat až se slevou 100%.

2.2 Zákazníci

Hlavní cílovou skupinou zákazníků Vitality wellness clubu by měli být lidé mezi 30 a 50 lety. Především na tuto skupinu bude také zaměřena marketingová kampaň a zároveň se tímto bude řídit koncept společnosti. Výběr skupiny je podložen informacemi o struktuře zákazníků již fungujících nejmenovaných center klubového systému a také výsledků datazníkového šetření, které mi toto centrum poskytlo za podmínky nezveřejňování těchto údajů. Hlavním důvodem, proč je nejvyšší podíl klientů právě v této věkové skupině je dán především tím, že lidé tohoto věku mají již určitý pravidelný příjem a mohou si dovolit investovat do pravidelných měsíčních poplatků, dále se zpravidla v tomto věku začínají objevovat různé zdravotní problémy související s nedostatkem pohybu jako bolesti zad, zhoršování fyzické kondice, nadváha a v neposlední řadě je to čas, kdy jim zpravidla „odrůstají“ děti a nyní začínají přemýšlet co s volným časem.

3 VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ

3.1 Základní údaje o firmě

Obchodní firma:	Vitality Wellness club
Právní forma podnikání:	Společnost s ručením omezeným
Sídlo:	Pražákova, Brno 63900
Odpovědný zástupce:	Petra Mičková

Předmět podnikání:

- 1) Provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a zařízení sloužících k regeneraci a rekondici,
- 2) Provozování solárií,
- 3) Hostinská činnost.

Zakladatel, jednatel:	Petra Mičková
Vklad jednatele:	400.000,-
Obchodní podíl:	100%
Základní kapitál:	400.000,-

3.1.1 Forma podnikání

Společnost bude firmou založenou jedním společníkem podnikajícím na základě živnostenského oprávnění jako společnost s ručením omezeným. Jednatelka disponuje vzděláním pro získání živnostenského oprávnění a zkušenostmi pro provozování wellness centra. Právní forma společnosti s ručením omezeným byla zvolena na základě porovnání výhod různých forem podnikání. Za hlavní výhody lze jmenovat

především omezené ručení za závazky společnosti, relativně nízká hodnota minimálního základního jmění a relativně malé administrativní náročnosti.

3.1.2 Povinnosti podnikatele

Mezi povinnosti podnikatele patří mimo jiné placení odvodů, a to odvodů na nemocenské pojištění, placení pojistného na sociální zabezpečení a placení zdravotního pojištění. Dále dle právní úpravy §35 ObchZ jsou podnikatelé odpovědní za vedení účetnictví v rozsahu a způsobem stanoveným zvláštním zákonem, tj. zákon č. 563/91 Sb. o účetnictví. Dle speciálních ustanovení ObchZ § 135 mají tuto povinnost u společnosti s ručením omezeným konkrétně jednatelé. Firma se pro tento účel rozhodla využít služeb účetní poradenské firmy.

3.1.3 Předmět podnikání

- Provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a zařízení sloužících k regeneraci a rekondici
- Provozování solárií
- Hostinská činnost

Pro zabezpečení provozu tohoto centra spolu se základním poradenstvím jak používat vybavení fitness je dle živnostenského zákona postačující živnost volná a to Provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a zařízení sloužících k regeneraci a rekondici, kterou lze při splnění stanovených podmínek provozovat na základě ohlášení. Podnikatel musí splňovat pouze všeobecné podmínky, tedy dosažení věku minimálně 18-ti let, právní bezúhonnost a způsobilost k právním úkonům. Dále se bude společnost zabývat poskytováním tělovýchovných služeb jako sestavování tréninkových plánů, trénovat klienty a podobně, což už spadá mezi živnosti vázané, k nimž je potřeba odborná způsobilost. Podnikatel je tedy povinen zajistit poskytování tělovýchovných služeb pouze fyzickými osobami splňujícími tuto odbornou způsobilost, tzn. že nestačí, aby jí disponoval např. pouze vlastník. Splnění všeobecných podmínek je také

postačující pro Provozování solárií. Další živností, kterou je potřeba pro provoz centra konkrétně recepce disponovat, je činnost hostinská. Hostinská činnost již spadá dle přílohy č.1 živnostenského zákona do živností řemeslných, kde je zapotřebí prokázat odbornou způsobilost, jež se v tomto případě dokazuje dokladem o řádně dokončeném minimálně středním vzdělání v příslušném oboru a splnění všeobecných podmínek.

3.1.4 Profil společnosti

Vizí společnosti je vytvořit wellness club na přísně klubovém systému, který se profiluje především individuálním přístupem ke klientovi, špičkovým servisem a velmi flexibilně se přizpůsobuje přáním zákazníka, proto pokud nemá klient čas přijet z kanceláře za námi, přijede jeho osobní trenér/poradce přímo k němu.

Mottem společnosti je: „Uděláme všechno pro to, aby nestálo nic v cestě za Vašimi cíli“

Nejvyšší prioritou je spokojený zákazník, poskytování špičkových služeb prostřednictvím vysoce kvalifikovaného personálu, to vše v moderním a čistém prostředí se špičkovým vybavením.

Cílem společnosti je především zvýšit úroveň životního stylu klienta a vytvořit příjemné prostředí, které se mimo jiné stane také příležitostí navázat spoustu osobních i obchodních kontaktů. Postupem času je v plánu integrovat aktivity klubu např. s golfovými, tenisovými či cyklistickými kluby a podobně.

Hlavní činností společnosti bude provozování wellness a fitness služeb, solária.

Předpokládaná otevírací doba je ve všední dny od 6:00 – 22:00, víkendy a svátky 8:00 – 20:00, 365 dní v roce.

3.1.5 Sídlo společnosti a infrastruktura

Sídlo společnosti bude situováno do budovy AZ Tower, nejvyšší budovy v Brně v ulici Pražákova. Předpokládané dokončení výstavby této budovy je rok 2012. Strategií výběru sídla společnosti je dokonalá přístupnost dominantní budovy s dostatečným

množstvím parkovacích míst a velmi dobrou infrastrukturou. Svým umístěním v jižním centru Brna a zejména dostupností k dálnicím D₁ (exit 194), D₂ (exit 196) a připravované dálnici na Vídeň je předurčena pro sídla dynamických firem, jejichž zákazníci a partneři. Do centra města Brna k orgánům státní správy a samosprávy je zanedbatelná vzdálenost (cca 5 minut jízdy osobním vozidlem). K budově zajíždí městská hromadná doprava.



Obrázek 3.1: Vizualizace stavby AZ TOWER

3.2 Marketingový plán

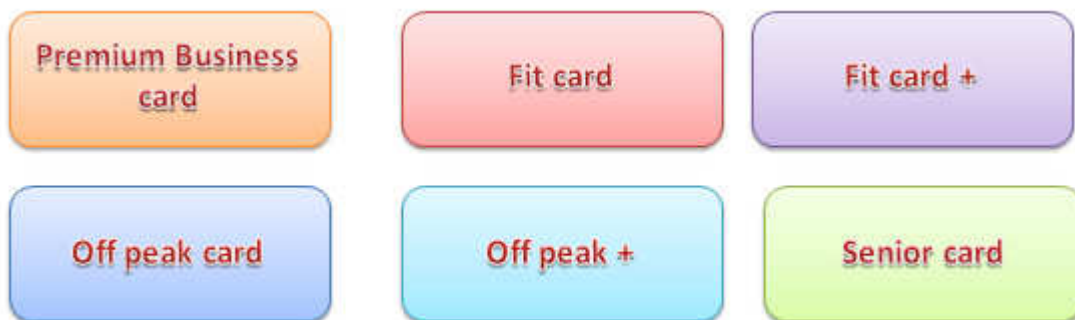
Klíčové parametry P komponent marketingového mixu

3.2.1 Produkt

Společnost Vitality wellness club se bude profilovat poskytováním fitness a wellness služeb. Tyto služby budou mít možnost využívat pouze klienti, kteří se stanou členy klubu na základě sepsané smlouvy o členství, jež se bude uzavírat na dobu určitou, minimálně na dobu jednoho roku. Na rozdíl od klasických fitness center, kde zákazník platí za jednotlivý vstup, může společnost podle množství uzavřených smluv počítat s určitým pravidelným měsíčním příjmem a na základě toho zajišťovat klientům neustálý komfort a kvalitu služeb.

Produktová nabídka byla vytvořena na základě konzultace s majitelem nejmenovaného fitness klubu a konceptem advisorem pro řešení fitness center. Tuto nabídku jsme zpracovali na základě nejčastějších požadavků a představ potenciálních klientů a rozboru stávající klientely tohoto centra.

Typy nabízených členství:



Obrázek 3.3: Členské karty

Základem každé členské karty je neomezený počet návštěv fitness a kardio zóny, skupinových lekcí, relaxační zóny. Součástí všech členství je také vstupní diagnostika, sestavení tréninkového plánu podle potřeb klienta, ručníkový servis.

Jednotlivé typy členství jsou dále zaměřeny na různé cílové skupiny a liší se některými přidanými službami:

Premium Business card

Cílovou skupinou pro Premium Business card jsou pracovně vytížení lidé, lidé pro které je členství nutnou součástí životního stylu, dynamického rozvoje a příležitostí setkat se s novými lidmi s podobnými životními prioritami. Určen klientům, kteří neustále myslí na svou práci, proto jim nabízíme možnost naplánovat si v klubu obchodní jednání a když nemají čas na návštěvu klubu, přijde osobní trenér/masér za nimi. Premium Business je šitý přesně na míru klienta s detailně vypracovaným tréninkovým plánem, který přináší maximální efektivnost v krátkém čase. Zároveň je připojen **program Travel**, pro případ že klient hodně cestuje, má možnost v ceně svého členství navštěvovat partnerské health cluby po celé České republice, v ceně členství je také 1 x měsíčně masáž celého těla.

Fit card

Fit card je základním typem členství pro klienta, který nemá specifická přání a nechce být časově omezován. K tomuto typu členství není připojen žádný speciální program. Zákazník má neomezený přístup do klubu na veškeré aktivity. Od fitness, přes skupinové lekce, až po relaxační zónu.

Fit card +

Ke klasické Fit kartě připojen navíc v ceně trénink 1 x týdně s osobním trenérem, program Travel a 1 x měsíčně 10 min solária a masáž zad zdarma.

Off Peak card

Off Peak neboli v překladu „členství mimo špičku“, která je v případě fitness center zpravidla okolo 17 – 20hod, je specifické tím, že klient může využít služby klubu denně

od začátku otevírací doby do **16.hod.** Je vhodný např. pro lidi s flexibilní pracovní dobou, pro ženy v domácnosti, také z důvodu výhodnějšího měsíčního příspěvku může být schůdnou variantou například pro studenty (žádné jiné specifické studentské slevy nebo slevy založené na happy hours klub nemá v plánu poskytovat). V ceně není připojen žádný speciální program.

Off Peak +

Stejně jako v klasickém off Peak členství je možné klub využít do 16.hod s tím, že Off Peak + je určen především ženám na mateřské dovolené. V ceně členství jsou navíc služby hlídání dětí, speciální program skupinových lekcí pro těhotné a po porodu, lekce obratnosti dětí s angličtinou a pravidelná diagnostika zdravotního stavu klientky.

Senior +

Je kombinací off peak card a speciálního programu skupinových lekcí pro seniory, dále 1 x za 3 měsíce diagnostika a konzultace zdravotního stavu klienta se specialistou.

Tab 3.4: Přehled balíčků služeb

OBSAH ČLENSTVÍ						
Typ členství	Neomezený počet návštěv	Osobní trénink	Program Plus**	Program Travel *	Diagnostika zdrav.stavu (nad rámec standardu)	Služby navíc (masáž, solárium)
Premium Business card	Ano	2 x týdně	Ano - Individual	Ano		Ano 1 x za měsíc
Fit card	Ano					
Fit card +	Ano	1 x týdně		Ano		Ano 1 x za měsíc
Off Peak card	Ano					
Off Peak +	Ano		Ano – pro těhotné		Ano	
Senior +	Ano		Ano – pro seniory		Ano	

***Program Travel-** je pouze doplňkovou službou k některým typům členství. Klient s tímto programem může využít 4 x v měsíci vstup do partnerských fitness a wellness center po celé České republice

****Program Plus-**

Program zaměřený na konkrétní skupinu lidí - seniory a těhotné ženy nebo ženy po porodu. Pro ně jsou určeny speciální skupinové programy 2 x týdně.

Program plus je zároveň součástí programu Premium Business card, kde má klient možnost osobního tréninku mimo prostředí klubu. Např. pokud je časově zaneprázdněný, přijede za ním trenér do kanceláře nebo má možnost využít služeb trenéra při outdoorových aktivitách mimo prostory klubu.

3.2.2 Cena

Ceny jednotlivých produktů musí pokrývat provoz centra při zachování vysoce kvalitních služeb a zároveň brát v úvahu ceny na konkurenčním trhu. Cílem není být nejlevnější, ale zároveň se od konkurence příliš nevzdalovat.

Tab. 3.5: Ceník základních služeb

Ceník základních služeb		
v Kč/měsíc		
Typ členství	Zápisné*	Paušální poplatek
Premium Business	4900	3900
Standard Fit Card	4900	1990
Premium Fit Card	4900	2990
Off Peak	4900	1490
Off Peak Plus	4900	1590
Senior Plus	4900	1590

Tab. 3.6: Ceník doplňkových služeb

Ceník doplňkových služeb		
v Kč		
Diagnostika		600
Osobní trénink		450 / hod
Sestavení jídelníčku		1200
Tréninkový plán		600
Masáže	celé tělo	650 / hod
	záda + šíje	700 / hod
	šíje	600 / hod
	sportovní	750 / hod
	lávovými kameny	850 / 1,5 hod
thajská		800 / hod
lymfatická		650 / hod

Veškeré ceny jsou uvedeny včetně 20% DPH stanoveného pro letošní rok

Možnost platby: Společnost upřednostňuje bezhotovostní platební styk.

3.2.3 Propagace/Promotion

Důležitým bodem je vyvolat co největší poptávku po službách společnosti skrze zajištění efektivní informovanosti potenciálních zákazníků. Toho plánuje společnost dosáhnout převážně přímým kontaktem, přímým oslovováním zákazníků a minimalizovat tak náklady na tištění letáků a jiné méně efektivní formy propagace. Samozřejmě kromě fáze před otevřením klubu a v jeho začátcích, kdy je propagace médii a letáky nezbytnou součástí.

3.2.4 Fáze marketingové propagace

0.fáze

Na tuto fázi propagace je potřeba klást velký důraz. Zde se také předpokládají vyšší náklady s propagací spojené. Společnost si dala za cíl získat již před otevřením značnou základnu klientů, což mimo jiné umožní snížit výdaje spojené s provozem na počátku podnikání. V plánu je velká podpora např. brněnských médií, billboardů, propagační stánky v brněnských obchodních centrech, spuštění webových stránek s virtuální prohlídkou prostor wellness klubu spolu s informacemi o novinkách. Dále aktivní oslovování zákazníků a firem obchodními zástupci. Celá tato kampaň bude zaměřena na nabídku výhodné **ceny předprodeje**, jež jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 3.7: Slevy členství – paušální poplatky

Slevy členství - paušální poplatky			
Typ členství	- 2. měsíc	- 1. měsíc	0. měsíc
Premium Business	3000	3000	3000
Standard Fit Card	1500	1500	1500
Premium Fit Card	2000	2000	2000
Off Peak	1000	1000	1000
Off Peak Plus	1200	1200	1200
Senior Plus	1000	1000	1000

Tab. 3.8: Slevy členství - zápisné

Slevy členství - zápisné			
Typ členství	- 2. měsíc	- 1. měsíc	0. měsíc
Premium Business	0	0	0
Standard Fit Card	0	0	0
Premium Fit Card	0	0	0
Off Peak	0	0	0
Off Peak Plus	0	0	0
Senior Plus	0	0	0

Předpokládané náklady: spuštění webových stránek, tištění firemních propagačních materiálů, pronájem prostor v obchodních centrech pro propagační stánek, pronájem billboardů, náklady na mzdy obchodních zástupců, celkem v hodnotě 180.000,-.

1.fáze

1.fáze je spojená s otevřením klubu a následujících cca 1-3 měsíců po otevření. Otevření je plánované na začátek měsíce listopadu roku 2012. I v této fázi bude značná podpora prodeje skrz aktivní oslovování zákazníků obchodními zástupci a stále informování potenciálních zákazníků médií, billboardy. V této fázi podnik aktivně využije spolupráce s partnerskými společnostmi ve smyslu oslovení jejich zákazníků např. direkt mailingem s nabídkou služeb. Obrovský potenciál je v již vytvořené základně klientely z fáze předprodeje, kterým bude vždy věnována velká pozornost a špičkový servis, protože za těchto okolností wellness club jistě rádi doporučí svým známým, což je nejlepší a zároveň nejméně nákladnou reklamou. Stávajícím klientům bude také nabídnut zdarma V.I.P. vstup pro jejich známé a rodinu, na základě kterého pro ně mohou v omezeném období získat členství ještě v ceně předprodeje. První měsíc otevření bude také měsícem „otevřených dveří“, tzn. že každý zákazník, který přijde poprvé, si může zdarma vyzkoušet jednotlivé služby a získat výhodné podmínky

členství, tentokrát již samozřejmě vyšší než předprodej, ale stále o něco výhodnější od budoucích běžných cen.

Tab. 3.9: Slevy paušálních poplatků v prvních měsících provozu

Typ členství		1. měsíc	2. měsíc	3. měsíc
Premium Business		3000	3500	3500
Standard Card	Fit	1500	1700	1700
Premium Card	Fit	2000	2200	2200
Off Peak		1000	1200	1200
Off Peak Plus		1200	1300	1300
Senior Plus		1000	1200	1200

Tab. 3.10: Slevy zápisného v prvních měsících provozu

Typ členství		1. měsíc	2. měsíc	3. měsíc
Premium Business		0	4900	4900
Standard Fit Card		0	4900	4900
Premium Fit Card		0	4900	4900
Off Peak		0	4900	4900
Off Peak Plus		0	4900	4900
Senior Plus		0	4900	4900

2.Fáze

Po ukončení 1.fáze, kdy byly náklady na reklamu vyšší, se budeme snažit tyto výdaje snižovat nebo zcela omezit a převážně oslovovat potenciální zákazníky přímými cestami skrz obchodní zástupce. Protože je obrovský potenciál zákazníků přímo v budově AZ-Tower díky velkému počtu sídlících firem, zaměříme se na oslovení těchto se speciálně upravenou nabídkou. Dále pak oslovení firem a lidí z blízkého okolí budovy a centra města.

Naší snahou je také stále motivovat stávající zákazníky špičkovou vnitřní službou k předání doporučení a podnítit tuto motivaci našeho zákazníka nejrozličnějšími výhodami. Např.: pokud přivede stávající zákazník nového, získá zdarma masáž, či jinou výhodu...apod.

3. a 4.Fáze

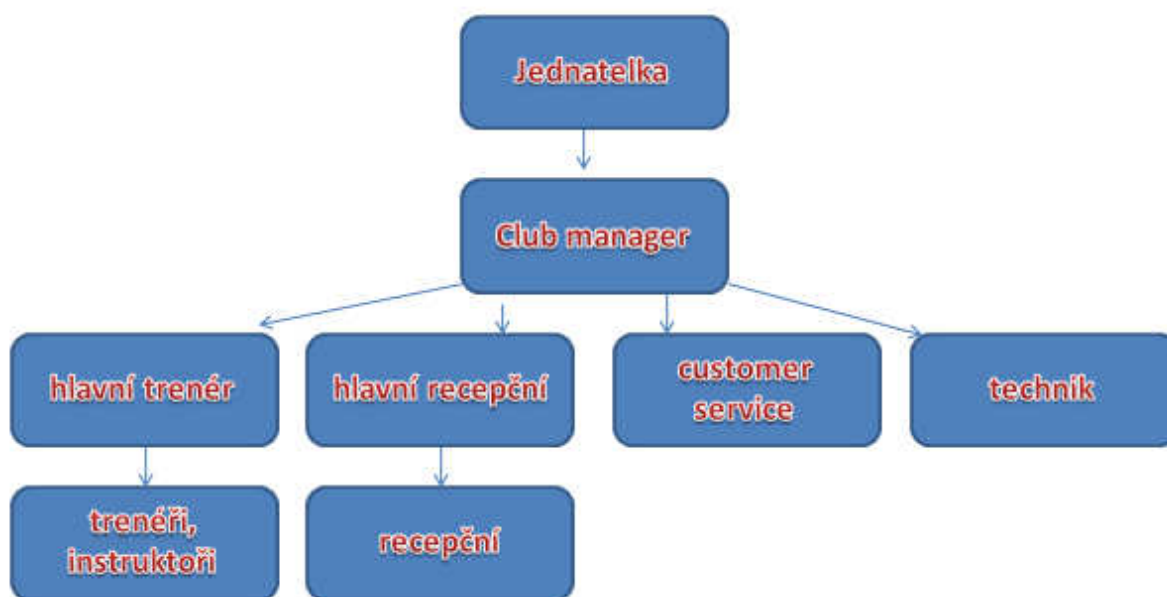
Společnost bude neustále využívat aktivního vyhledávání nových zákazníků skrz aktivitu obchodních zástupců, motivaci stávajících klientů a sezónních slev. Např. výhodnější balíčky v období Vánoc, příprav do plavek apod. Také účast na nejrozličnějších sportovních i reprezentačních akcích pro podobnou cílovou klientelu. Po určité době fungování klubu je v plánu připravit věrnostní programy pro stálé zákazníky ve smyslu nejrozličnějších bonusů a stálých slev.

3.3 Organizační plán

Protože společnost vyžaduje větší tým pracovníků je nedílnou součástí podnikatelského plánu také plán organizační, v němž je detailněji zpracovaná personální oblast. Součástí tohoto plánu je kdo bude pokrývat konkrétní pozici, jak budeme pracovníky hledat a najímat, požadavky na kvalifikaci, pracovní doba a odměny zaměstnanců.

3.3.1 Organizační plán a personální struktura

V době zahájení podnikatelské činnosti bude mít společnost jednatelku, která rozhoduje v obchodních záležitostech, podepisuje smlouvy a zároveň zpočátku fungování společnosti bude i odpovědnou osobou. Po určité době se stane odpovědnou osobou club manager. Všem jednotlivým pozicím náleží vždy jeden hlavní zástupce, který zodpovídá za plynulý chod a plnění pracovních úkolů pracovníků jemu podřízených.



Celkem je v plánu zaměstnávat jednatele, club managera, customer service, 4 trenéry, servisního technika a 3 recepční na hlavní pracovní poměr. Dále externě spolupracovat s instruktory lekcí, maséry a jinými odborníky na Dohodu o provedení práce, případně živnostenský list (obchodní zástupci).

3.3.2 Zajištění lidských zdrojů

Hlavním kritériem pro výběr pracovníků na konkrétní pozici bude samozřejmě požadovaná kvalifikace a praxe, což se týká především trenérů, masérů, výživových a jiných specializovaných poradců. Na tyto pozice je požadavkem vysoká škola sportovních a trenérských oborů nebo absolventy specializovaných kurzů s potřebnou praxí. Pro pozice obchodního zástupce jsou podmínkami přijetí především výborné obchodní a komunikační schopnosti, kreativita, samostatnost, loajalita a zodpovědnost. Výborné komunikační schopnosti, dobrá znalost anglického jazyka a příjemné a profesionální vystupování se očekává od všech zaměstnanců jednotlivých pozic.

Jednotlivé pozice budou vybírány na základě osobního pohovoru v českém i anglickém jazyce. V případě zájmu o pozici s požadavkem kvalifikace také např.: ukázkou lekce, fyzických testů apod. Prozatím se firma rozhodla nevyužít služeb personálních agentur, do budoucna se však ani tato možnost nevylučuje. Nabídky s volnými pracovními pozicemi budou vystaveny na webových stránkách společnosti, oslovení budou také studenti magisterských programů brněnských sportovních vysokých škol a podobně.

3.3.3 Systém odměňování zaměstnanců

Firma se rozhodla pro odměňování zaměstnanců při plném úvazku 40,0 hod.týdně přiznávat měsíční základní mzdu odvozenou od hodinové sazby a pohyblivou složku mzdy – prémie- závislé např.: na objemu tržeb, výkonů apod. Základní hodinová mzda se liší u jednotlivých pozic a výkonnostní odměny se budou řídit interními dohodami s vedením společnosti.

Pohyblivá složka mzdy je především z důvodu motivace zaměstnanců dosahovat těch nejlepších výkonů a poskytovat špičkové služby.

V případě externích pracovníků se bude jejich odměna odvíjet od počtu hodin jimi poskytnutých služeb apod. Finanční ohodnocení je v souladu s interními dohodami s vedením společnosti. V tomto případě bude pracovní poměr uzavřen na Dohodu o provedení práce, což se jeví pro společnost výhodné, protože neodvádí zdravotní ani sociální pojištění a odvádí pouze daň z tohoto příjmu.

Přehled mzdových nákladů jednotlivých pracovníků je uveden v **Příloze č.1: Mzdové náklady jednotlivých zaměstnanců.**

3.3.4 Pracovní a otevírací doba

Na základě analýzy konkurence je otevírací doba stanovena:

- ve všedních dnech 6:00 do 22:00 hod
- víkendech, svátcích 8:00 do 20:00 hod
- Otevřeno bude 365 dní v roce.

V souvislosti s otevírací dobou o víkendech bude společnost dle § 118 zákoníku práce svým zaměstnancům vyplácet dosaženou mzdu a příplatek nejméně ve výši 10% průměrného výdělku i přes to, že novela zákoníku práce č. 362/2007 Sb. umožnila také od 1.1.2008 vyplácet v souladu s kolektivní smlouvou i nižší (procentní) či pevnou sazbu příplatku a to proto, aby udržela motivaci pracovníků. (12)

Také za práci ve státní svátek bude podle §115 zákoníku práce příslušet zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce vykonané v tento den, které mu vedení společnosti poskytne ve vzájemně dohodnuté době.

Pracovní doba zaměstnanců bude ve všední dny na 2 směny. První ranní směna od 5:30 do 14 hod. a odpolední směna od 14:00 do 22:30 hod. Víkendové směny budou 12-ti hodinové a to od 8:00 do 20:00 hod. Nepřetržitě bude během otevírací doby přítomna recepční, fitness instruktor a další instruktoři a trenéři či jiní pracovníci v závislosti na rozvrhu služeb. Provoz kanceláří bude od 10:00 do 18:00 každý všední den.

3.4 SWOT ANALÝZA

3.4.1 Silné a slabé stránky podniku

Tab. 3.11: SWOT analýza – silné a slabé stránky podniku

Silné stránky	Slabé stránky
Znalost trhu a trendů	Větší počáteční finanční náročnost
Perfektní lokalita, umístění podniku	Nedostatek kvalitních pracovních sil
Neustále zvyšující se zájem o služby tohoto typu	Obava potenciálních zákazníků vázat se smlouvou
Dobré dopravní spojení	
Zkušenosti v této oblasti podnikání	
Poskytování komplexních služeb	
Navázaná komunikace s podnikatelskými subjekty	

3.4.2 Příležitosti a hrozby podniku

Tab. 3.12: SWOT analýza – příležitosti a hrozby podniku

Příležitosti	Hrozby
Rychle rostoucí trh	Silná, rostoucí konkurence
Intenzivní propagace budovy AZ-Tower	Nároky na znalosti
Dobré vztahy s hlavními dodavateli strojů a technologií	Ekonomická situace, kdy v rámci ek.krize zákazníci většinou v první řadě omezí výdaje tohoto typu
	Neposkytnutí finančních prostředků bankou (podnikatelského úvěru)

3.5 Finanční plán

3.5.1 Struktura počátečních nákladů

Protože počáteční náklady s pořízením posilovacích a kardio strojů jsou příliš vysoké, rozhodla se společnost pro leasing. Další náklady společnost vynaloží na zařízení relaxační zóny, vybavení kancelářských prostor, šaten a recepce. K zajištění chodu společnosti je zapotřebí nákup výpočetní techniky a softwaru Microsoft Office, dále informačního systému pro vedení a správu wellness studií Member Pro. Před zahájením podnikání je zapotřebí vynaložit nemalé finanční prostředky do reklamy a marketingu kvůli oslovení co největšího okruhu potenciálních zákazníků.

Tab. 3.13: Struktura počátečních nákladů

Struktura počátečních nákladů	0. měsíc
Vybavení wellness centra	
<i>Posilovací stroje - leasing</i>	100 000
<i>Vířivka</i>	200 000
<i>Sauna</i>	100 000
<i>Parní sauna</i>	150 000
<i>Solárium</i>	120 000
<i>Nábytek</i>	1 000 000
<i>Počítače</i>	60 000
<i>Softwary</i>	
<i>Software</i>	40 000
<i>Member Pro</i>	80 000
Marketingové výdaje	
<i>Reklama v médiích</i>	40 000
<i>Pronájem reklamních ploch</i>	100 000
<i>IT podpora</i>	40 000
<i>Ostatní</i>	30 000
Celkem	2 060 000

3.5.2 Provozní náklady

Ve finančním plánování firmy jsou tyto náklady rozděleny na provoz a pronájem prostoru wellness centra, telekomunikační služby, leasingových splátek automobilu pro potřeby servisního technika a na reklamu a prezentaci. V následující tabulce jsou uvedeny náklady 1.měsíce provozu, detailní přehled provozních nákladů jednotlivých měsíců v budoucím období 5-ti let fungování firmy jsou uvedeny v **Příloze č.2 – Finanční plán.**

Tab. 3.14: Provozní náklady

Provozní náklady	1. měsíc
Provoz a pronájem prostor	323 833
<i>Pronájem prostor</i>	250 000
<i>Kancelářský a režijní materiál</i>	10 000
<i>Spotřeba energie + služby</i>	36 833
<i>Opravy, údržba, úklid</i>	10 000
<i>Telekomunikační náklady</i>	10 000
<i>Ostatní (pojištění, atd.)</i>	7 000
Automobil	29 500
<i>Leasing</i>	25 000
<i>Pohonné hmoty</i>	3 000
<i>Opravy a údržba</i>	0
<i>Pojištění</i>	1 500
Reklama a prezentace	85 000
<i>Reklama v médiích</i>	20 000
<i>Pronájem reklamních ploch</i>	40 000
<i>IT podpora</i>	25 000
Ostatní	5 000
Celkové provozní náklady za 1.měsíc provozu	443 333

3.5.3 Osobní náklady

Společnost plánuje zaměstnávat na plný úvazek celkem deset zaměstnanců. Osobní náklady tedy tvoří mzdy jednatelky společnosti, club manažera, tří recepčních, čtyř osobních trenérů a servisního technika. Další zaměstnanci budou spolupracovat externě na dohodu o provedení práce nebo živnostenský list.

Součástí mezd zaměstnanců jsou mimo jiné zákonné odvody na zdravotní a sociální pojištění, které v současné době činí 34%. Výše odvodu pojistného, které je povinen za své zaměstnance odvádět zaměstnavatel, se řídí zákonem č.589/1992 Sb., o pojistném na sociálním zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a dále zákonem č.592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění.

Jak již bylo dříve zmíněno v systému odměňování zaměstnanců, skládá se jejich mzda ze základní mzdy a pohyblivé složky, která se řídí interními dohodami a je odvozena od výkonů zaměstnanců, případně objemů tržeb a podobně. Pro větší přehlednost však prozatím počítá tento finanční plán pouze se základní složkou mzdy jednotlivých zaměstnanců.

Celkové roční mzdové náklady jednatelky společnosti jsou 283 008 Kč, club manažera 226 406 Kč, roční náklady tří recepčních celkem 764 122 Kč, čtyř trenérů celkem 905 626 Kč a servisního technika 339 610Kč.

3.5.4 Financování podnikatelského záměru

Na základě přehledu příjmů a výdajů bylo zjištěno množství finančních prostředků, které je potřeba vložit do podnikání. Porovnáním byla zjištěna potřebná výše úvěru v celkové částce 2 700 000 Kč. Podnikatelský úvěr bude sloužit k pokrytí prvotních výdajů a k vytvoření kladných peněžních toků, aby projekt byl životaschopný. Podnikatel vloží do podnikání základní kapitál ve výši 400 000 Kč.

Žádost společnosti o střednědobý úvěr

Společnost se rozhodla pro střednědobý úvěr ve výši 2 700 000 Kč se splatností 2 roky, při úrokové míře 8% p.a. Úvěr bude splácen měsíčně.

Způsob výpočtu Anuity: $A = PV_A \times i \times (1+i)^n / (1+i)^n - 1$

$$A = 2\,700\,000 \times (1+0,0067)^{24} / (1+0,0067)^{24} - 1 = 122\,162,9566$$

Tab. 3.15: Splátkový kalendář podnikatelského úvěru

Období	Měsíční splátky			Zůstatek dluhu	Roční splátky		
	Anuita	Úrok	Úmor		Anuita	Úrok	Úmor
0.rok							
0	0 Kč	0 Kč	0 Kč	2 700 000 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
1.rok							
1	122 163 Kč	18 000 Kč	104 163 Kč	2 595 837 Kč	1 465 955 Kč	169 134 Kč	1 296 821 Kč
2	122 163 Kč	17 306 Kč	104 857 Kč	2 490 980 Kč			
3	122 163 Kč	16 607 Kč	105 556 Kč	2 385 423 Kč			
4	122 163 Kč	15 903 Kč	106 260 Kč	2 279 163 Kč			
5	122 163 Kč	15 194 Kč	106 969 Kč	2 172 195 Kč			
6	122 163 Kč	14 481 Kč	107 682 Kč	2 064 513 Kč			
7	122 163 Kč	13 763 Kč	108 400 Kč	1 956 113 Kč			
8	122 163 Kč	13 041 Kč	109 122 Kč	1 846 991 Kč			
9	122 163 Kč	12 313 Kč	109 850 Kč	1 737 141 Kč			
10	122 163 Kč	11 581 Kč	110 582 Kč	1 626 559 Kč			
11	122 163 Kč	10 844 Kč	111 319 Kč	1 515 240 Kč			
12	122 163 Kč	10 102 Kč	112 061 Kč	1 403 179 Kč			
2.rok							
13	122 163 Kč	9 355 Kč	112 808 Kč	1 290 370 Kč	1 465 955 Kč	61 507 Kč	1 404 448 Kč
14	122 163 Kč	8 602 Kč	113 560 Kč	1 176 810 Kč			
15	122 163 Kč	7 845 Kč	114 318 Kč	1 062 492 Kč			
16	122 163 Kč	7 083 Kč	115 080 Kč	947 413 Kč			
17	122 163 Kč	6 316 Kč	115 847 Kč	831 566 Kč			
18	122 163 Kč	5 544 Kč	116 619 Kč	714 947 Kč			
19	122 163 Kč	4 766 Kč	117 397 Kč	597 550 Kč			
20	122 163 Kč	3 984 Kč	118 179 Kč	479 371 Kč			
21	122 163 Kč	3 196 Kč	118 967 Kč	360 404 Kč			
22	122 163 Kč	2 403 Kč	119 760 Kč	240 643 Kč			
23	122 163 Kč	1 604 Kč	120 559 Kč	121 354 Kč			
24	122 163 Kč	809 Kč	121 354 Kč	0 Kč			

3.5.5 Předpokládaný vývoj tržeb

Investor předpokládá jednotlivé výše prodejních cen, na kterých závisí výše celkových tržeb dle následujícího schématu.

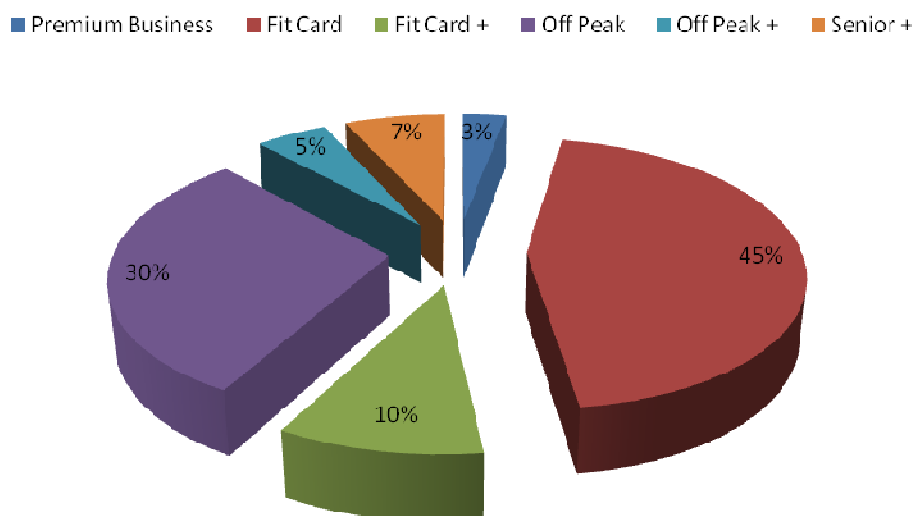
Tab. 3.16: Odhadovaný vývoj prodejnosti

Odhadovaná prodejnost	
Typ členství	%
Premium Business	3
Fit card	45
Fit card+	10
Off peak card	30
Off Peak+	5
Senior+	7
Σ	100

V tabulce jsou investorem předpokládané procenta prodejnosti jednotlivých prodávaných členství. Je zde patrné, že nejvíce se bude prodávat členství Fit card, které je z nabídky služeb nejvíc univerzální a je určeno především pro široké skupiny zákazníků, kteří chtějí služby wellness centra používat v plném rozsahu v jakoukoliv otevírací dobu, dalším faktorem je i cena tohoto členství, která je z nabídky neomezeného využití klubu po celý den nejnižší.

Ostatní procentuální rozdělení množství prodaných produktů vychází z průzkumu trhu a také ze zkušeností investora s prodejem podobných produktů i jiného téměř totožného druhu podnikání.

Odhadovaná prodejnost jednotlivých členství



Graf 3.17: Odhadovaná prodejnost jednotlivých členství

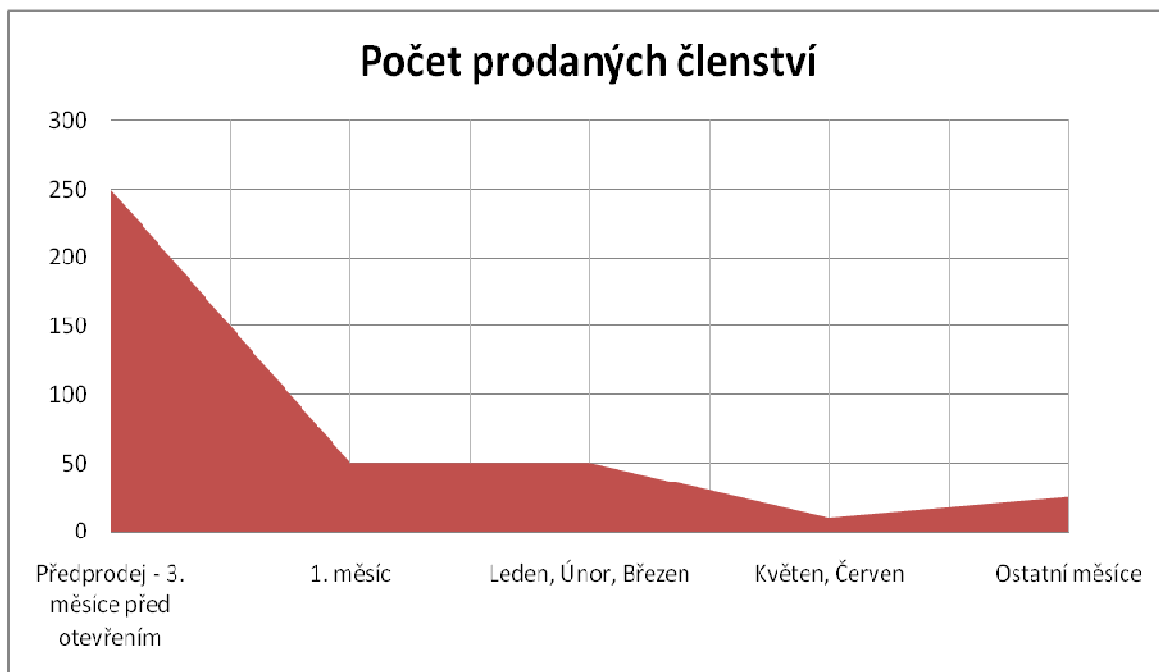
Pro sestavení konkrétních peněžních toků a plánování výše prodejních cen, je pro investora také velmi nezbytné odhadnout předpokládanou prodejnost jednotlivých služeb a vývoj na trhu.

Jak bylo již jednou zmíněno, investor se rozhodl zahájit předprodej jednotlivých členství ještě před zahájením provozu, a to o 3 měsíce dříve než bude wellness centrum oficiálně otevřeno. Tomuto byla podřízena také marketingová a obchodní strategie, aby byl prodej nových produktů co nejvíce podpořen a nově vznikající firma se začala dostávat do podvědomí zákazníků a potencionálních klientů. Odhaduje se, že během prvních 3 měsíců bude prodáno 250 členství, a aby tohoto bylo skutečně dosaženo, tak se investor rozhodl pro větší slevy každého produktu.

Prodej služeb z této oblasti podnikání je přímo závislé na ročních měsících a na využití volného času, který mnozí klienti raději tráví venku na čerstvém vzduchu, nežli ve wellness centru. Proto se může předpokládat, že nejvíce prodaných členství bude během zimních měsíců a naopak nejméně prodaných bude začátkem jara.

Tab. 3.18: Počet plánovaných prodaných členství v 1. roce provozu

Počet plánovaných prodaných členství v 1. roce	
v ks/měsíc	
Předprodej - 3. měsíce před otevřením	250
1. měsíc	50
Leden, Únor, Březen	50
Květen, Červen	10
Ostatní měsíce	25

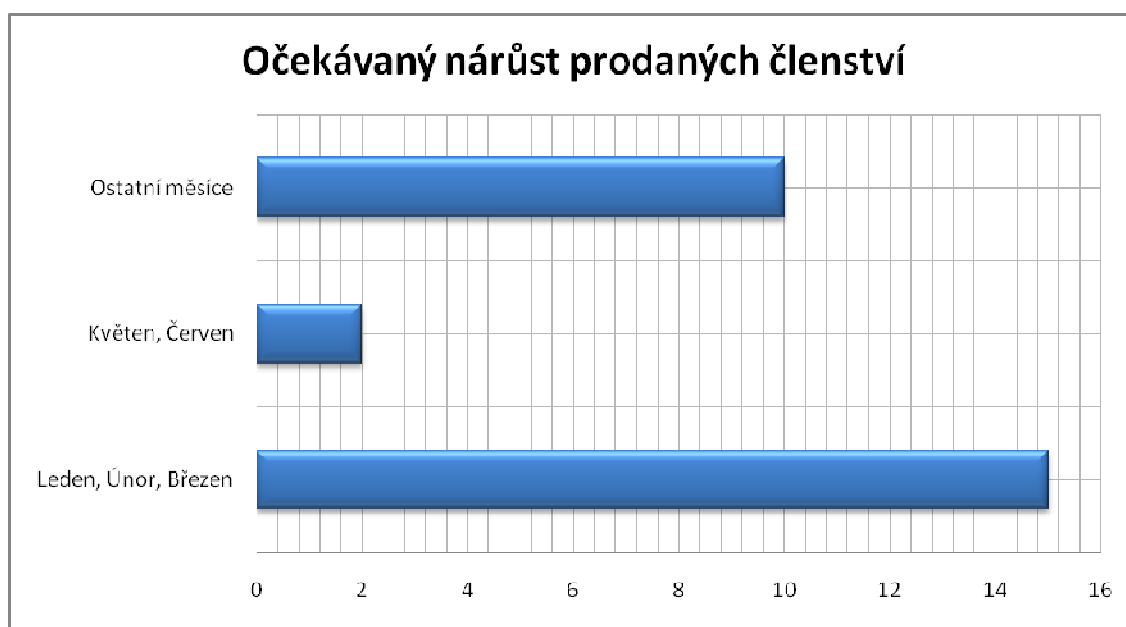


Graf 3.19: Vývoj prodaných členství v jednotlivém období

Pro ostatní roky podnikání investor plánuje s nárůstem prodaných členství v měsících lednu, únoru a březnu o 15 %, v květnu a červnu o 2 % a v ostatních měsících o 10 %. Tento odhad vychází ze zkušeností investora s podobnými projekty.

Tab. 3.20: Nárůst počtu prodaných členství v dalším období

Očekávaný nárůst počtu prodaných členství v dalším období	
v %/měsíc	
Leden, Únor, Březen	15
Květen, Červen	2
Ostatní měsíce	10



Graf 3.21: Předpokládaný počet prodaných členství

3.5.6 Plán Cash Flow

Sestavení a ocenění jednotlivých vstupů i výstupů projektu již konkrétními cenami tak, aby měly řádnou vypovídací hodnotu, není jednoduché. Složitě je přesně vymezit všechny náklady a výnosy z projektu plynoucí a také správně ocenit tyto finanční toky v delším časovém období. Přehled Cash Flow je posledním rozhodujícím podkladem investorova rozhodnutí o realizaci projektu, či jeho zamítnutí

Základní schéma výpočtu:

$$Příjmy - Výdaje - Daň z příjmu PO = \text{Čistý zisk po zdanění}$$

Jako hlavní nákladové vstupy jsou uvažovány:

- provozní výdaje (provoz a pronájem prostor, náklady na automobil, reklama a prezentace),
- mzdové výdaje (servisní technik, fitness instruktor, recepční, customer servis, jednatel společnosti, právní servis, externí účetní),
- investiční výdaje (vybavení fitness centra, softwary),
- náklady cizího kapitálu (poskytnutý podnikatelský úvěr).

Mezi příjmy lze zahrnout:

- příjmy z prodeje služeb (členství, ostatní služby – sauna, masáže, atd.),
- vlastní vložený kapitál (základní vklad jednatele společnosti),
- cizí kapitál (poskytnutý podnikatelský úvěr).

Tab. 3.22: Zjednodušený přehled Cash Flow

měsíce	0. měsíc	1. měsíc	59. měsíc	60. měsíc		CELKEM
	říjen 12	listopad 12	září 17	říjen 17		
Provozní výdaje						
Provoz a pronájem prostor		323 833	323 833	323 833		19 429 980
Pronájem prostor		250 000	250 000	250 000		15 000 000
Kancelářský a režijní materiál		10 000	10 000	10 000		600 000
Spotřeba energie + služby		36 833	36 833	36 833		2 209 980
Opravy, údržba, úklid		10 000	10 000	10 000		600 000
Telekomunikační náklady		10 000	10 000	10 000		600 000
Ostatní (pojištění, atd.)		7 000	7 000	7 000		420 000
Automobil		29 500	8 800	8 800		835 400
Leasing		25 000				400 000
Pohonné hmoty		3 000	3 000	3 000		180 000
Opravy a údržba		0	4 000	4 000		156 700
Pojištění		1 500	1 800	1 800		98 700
Reklama a prezentace	180 000	85 000	37 500	37 500		2 602 500
Reklama v médiích	40 000	20 000	15 000	15 000		970 000
Pronájem reklamních ploch	100 000	40 000	20 000	20 000		1 420 000
IT podpora	40 000	25 000	2 500	2 500		212 500
Ostatní		5 000	8 500	8 500		431 600
CELKOVÉ PROVOZNÍ VÝDAJE	180 000	443 333	378 633	378 633		23 299 480
Mzdové výdaje						
Technik		28 301	28 301	28 301		1 698 060
Hrubá mzda		21 120	21 120	21 120		1 267 200
34% zdravotní a sociální pojištění		7 181	7 181	7 181		430 860
Fitness instruktor		75 469	75 469	75 469		4 628 140
Hrubá mzda		56 320	56 320	56 320		3 379 200
34% zdravotní a sociální pojištění		19 149	19 149	19 149		1 148 940
Recepční		63 677	63 677	63 677		3 820 620
Hrubá mzda		47 520	47 520	47 520		2 851 200
34% zdravotní a sociální pojištění		16 157	16 157	16 157		969 420
Customer service		18 867	18 867	18 867		1 132 020
Hrubá mzda		14 080	14 080	14 080		844 800
34% zdravotní a sociální pojištění		4 787	4 787	4 787		287 220
Jednatel společnosti		23 584	23 584	23 584		1 415 040
Hrubá mzda		17 600	17 600	17 600		1 056 000
34% zdravotní a sociální pojištění		5 984	5 984	5 984		359 040
Právní servis		10 000	10 000	10 000		600 000
Externí účetní		10 000	10 000	10 000		600 000
CELKOVÉ MZDOVÉ VÝDAJE		229 898	229 898	229 898		13 793 880
Investiční výdaje						
Vybavení fitness centra	1 570 000	116 700	127 120	127 120		8 872 080
Posilovací stroje - leasing	0	116 700	127 120	127 120		7 252 080
Výřivka	200 000					200 000
Sauna	100 000					100 000
Parní sauna	150 000					150 000
Solárium	120 000					120 000
Nábytek	1 000 000					1 050 000
Dlouhodobý hmotný majetek	180 000	0	0	0		225 000
Počítače	60 000					60 000
Software	40 000					60 000
Bember Pro	80 000					105 000
Ostatní	30 000	20 000	5 000	5 000		365 000
CELKOVÉ INVESTICE	1 780 000	136 700	132 120	132 120		9 462 080
Náklady cizího kapitálu						
Poskytnutý podnikatelský úvěr		130 500				2 921 287
Úroky z úvěru		18 000				221 287
Splátky úvěru		112 500				2 700 000
CELKOVÉ VÝDAJE NA CIZÍ KAPITÁL		130 500	0	0		2 921 287
VÝDAJE CELKEM	1 960 000	940 431	740 651	740 651		46 565 440
KUMULATIVNÍ VÝDAJE CELKEM	1 960 000	2 900 431	48 736 076	49 476 727		49 476 727
Příjmy z prodeje						
Prodej členství						
Premium Business		40 500	248 280	251 497		8 350 636
paušál		22 500	3 218	3 218		247 455
zápisné		0	4 043	4 043		278 490
Standard Fit Card		303 750	1 921 986	1 946 612		65 491 204
paušál		168 750	24 626	24 626		1 885 974
zápisné		0	60 638	60 638		4 177 373
Premium Fit Card		90 000	623 809	632 031		20 743 822
paušál		50 000	8 223	8 223		618 556
zápisné		0	13 475	13 475		928 305
Off Peak		135 000	956 272	968 565		32 605 471
paušál		75 000	12 293	12 293		928 140
zápisné		0	40 425	40 425		2 784 915
Off Peak Plus		27 000	171 714	173 901		5 888 771
paušál		15 000	2 186	2 186		167 163
zápisné		0	6 738	6 738		464 153
Senior Plus		31 500	235 499	238 559		7 954 443
paušál		17 500	3 061	3 061		229 127
zápisné		0	9 433	9 433		649 815
Prodej ostatních služeb		10 000	35 000	35 000		1 925 000
CELKOVÉ PŘÍJMY Z PRODEJE		637 750	4 192 560	4 246 165		142 959 346
VLASTNÍ KAPITÁL						
Základní kapitál	350 000	0	0	0		
	350 000	0	0	0		
CIZÍ KAPITÁL						
Poskytnutý podnikatelský úvěr	2 700 000	0	0	0		2 700 000
	2 700 000	0	0	0		2 700 000
PŘÍJMY CELKEM	3 050 000	637 750	4 192 560	4 246 165		146 009 346
KUMULATIVNÍ PŘÍJMY CELKEM	3 050 000	3 687 750	141 763 181	146 009 346		146 009 346

V uvedeném přehledu není doplněna daň z příjmu právnických osob, která činí pro rok 2010 19%.

Investor se rozhodne pro přijetí svého plánovaného projektu na základě výsledků peněžních toků. Pokud v celém svém životním cyklu bude projekt vykazovat pouze kladné peněžní toky má nejlepší předpoklady ke zdárnému průběhu i během jeho realizace a provozu. Samozřejmě také záleží na odhadech investora, které v této fázi jsou pouze předpokládány, a skutečnost může být zcela odlišná. Jestliže se podaří investorovi veškeré náklady během životního cyklu snížit a zachovat stanovené příjmy, tak se mu podaří navýšit svůj zisk, což by mělo být jeho hlavní snahou a cílem.

ZÁVĚR

Předcházející text bakalářské práce byl zaměřen na názorný postup a fáze ekonomického plánování, především ve vazbě na tvorbu podnikatelského plánu. Čtenář zde najde všechny potřebné kroky, které vedou k úspěšnému plánování, kontrole, řízení a tvorbě menšího podnikatelského projektu, wellness centra.

Celá práce je záměrně rozdělena do dvou částí. První je teoretická část, v níž jsou popsány jednotlivé kroky, které musí nebo by měl investor učinit, ve chvíli kdy se rozhodne pro realizaci určitého projektu. Ve druhé, praktické části je příklad konkrétního podnikatelského záměru s názvem „Vitality wellness klub, který je fiktivně vytvořen a na němž jsou zjednodušeně aplikovány postupné kroky vedoucí od prvních plánů až po konkrétní podnikatelský záměr.

V práci jsou komplexně řešeny a propojeny vědomosti z oblastí podnikových financí, marketingu, podnikového managementu a mikroekonomie, a jsou postupně aplikovány na jednotlivé fáze plánovaného projektu.

Také lze v textu nalézt několik důležitých upozornění a doporučení, na které by si investor měl dát pozor, a kterým by se měl snažit předcházet za jakékoliv situace, převážně z důvodu zabránění nepředvídatelných finančních ztrát a maximalizace svého zisku. Všechny nepředvídatelné náklady a problémy, se kterými investor nepočítal, téměř vždy vyžadují další finance na jejich nápravu a odstranění, a tím pádem snižují jeho plánovaný zisk. Nejvhodnějším nástrojem zamezení uvedených nečekaných událostí a vícenákladů je plánování s projektovou rezervou. Je to objem financí, které budou použity na zajištění nápravných opatření při nepředvídatelných událostí. Ne vždy musí být tyto finance využity. Jestliže se developer vyhne jejich použití, stávají se jeho ziskem.

Jak již napovídá samotný název této bakalářské práce, největší pozornost je věnována vytváření a plánování režijních a provozních nákladů, prodejních cen, různé způsoby jejich stanovení, plánování vývoje prodejních cen na trhu s poskytováním podobných služeb na základě odhadu investora. V práci jsou také naznačeny možné varianty, jak by

se mohly vyvíjet prodejní ceny jednotlivých produktů před začátkem, ale hlavně i během fungování společnosti.

V současné nelehké situaci na ekonomickém trhu jsou kontrola nákladů, jejich snižování a také správnost nastavení prodejních cen hlavními nástroji pro úspěšnou realizaci jakéhokoliv podnikatelského záměru.

Dle mého názoru největším problémem v dnešní době je získávání finančních prostředků na celý projekt. Bankovní ústavy zastavily financování velké většiny podnikatelských záměrů nebo velmi zpřísnily podmínky pro jejich, a proto se tento způsob financování stává pro mnohé podnikatele nevýhodný. I toto je další současný důvod ke správně sestavenému podnikatelskému plánu, který bude reflektovat a maximálně zobrazovat všechny dostupné informace o zamýšleném projektu. Při podporné analýze je investor schopen odhalit chyby v jeho plánování a může tímto způsobem najít nástroje pro snížení prvotních investičních výdajů a tím snížit množství externích financí, které si bude půjčovat od bankovního ústavu.

Velmi důležité a nelehké rozhodnutí, které musí investor učinit je si co nejpřesněji stanovit předpokládané prodejní ceny jednotlivých nabízených produktů. Velmi dobré odhady a učiněná rozhodnutí pomohou v průběhu projektu maximalizovat investorův zisk, což je základní snahou a hnacím prvkem každého investora či podnikatele.

LITERATURA

Knihy a skripta

- [1] KORÁB, V., PETERKA, J. a REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [2] MELUZIN, T., MELUZIN, V. *Základy ekonomiky podniku*. 1.vyd.AKADEMICKÉ Brno: NAKLADATELSTVÍ CERM, s.r.o., 2004. 86 s. ISBN 80-214-2744-2
- [3] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 3. přepracované a doplněné vyd. Praha. C.H.Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7.
- [4] HISRIC, R. D. PETERS, M. P., *Založení nového podniku*. 1.vydání Praha: Victoria Publishing, 1996, 501 s. ISBN 80-85865-07-6.
- [5] SIROPOLIS, N., *Small Business Management. A Guide to Entrepreneurship*. 5 th Edition Boston: Houghton Mifflin Company, 1994, 676 pp. ISBN 0-395-47207-5.
- [6] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 3. přepracované a doplněné vyd. Praha.C.H.Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7.
- [7] Co jsou cíle podnikání a jak na ně. [online] Web: PODNIKATEL.cz. [citováno dne 17.září 2009]. Dostupný z: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/co-jsou-cile-podnikani-a-jak-na-ne/>>
- [8] Podnikatelský záměr. [online] Web: IDE VŠE. [citováno dne 2.června 2009]. Dostupný z: <<http://www.ide-vse.cz/podnikatelsky-zamer.html>>
- [9] Obchodní zákoník č. 513/1991 Sb.
- [10] Živnostenský zákon č. 455/1991 Sb.
- [11] KOTLER, P., et al. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. 1. vydání. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

[12] Platíte zaměstnance správně za práci o víkendu [online] Web: PODNIKATEL.cz.
[citováno dne 31.srpna 2008] Dostupný z: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/platite-zamestnance-spravne-za-praci-o-vikendu/>>.

SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ

Seznam tabulek

Tab. 3.4: Přehled balíčků služeb	str. 33
Tab. 3.5.: Ceník základních služeb	str. 34
Tab. 3.6: Ceník doplňkových služeb	str. 35
Tab. 3.7: Slevy členství-paušální poplatky	str. 36
Tab. 3.8: Slevy členství-zápisné	str. 37
Tab. 3.9: Slevy paušálních poplatků v prvních měsících provozu	str. 38
Tab. 3.10: Slevy zápisného v prvních měsících provozu	str. 38
Tab. 3.11: SWOT analýza-silné a slabé stránky	str. 43
Tab. 3.12: SWOT analýza-příležitosti a hrozby	str. 44
Tab. 3.13: Struktura počátečních nákladů	str. 45
Tab. 3.14: Provozní náklady	str. 46
Tab. 3.15: Splátkový kalendář podnikatelského úvěru	str. 48
Tab. 3.16: Odhadovaný vývoj tržeb	str. 49
Tab. 3.18: Počet plánovaných prodaných členství v 1.roce provozu	str. 51
Tab. 3.20: Nárůst počtu prodaných členství v dalším období	str. 52
Tab. 3.22: Zjednodušený přehled Cash Flow	str. 54

Seznam grafů

Graf 3.17: Odhadovaná prodejnost jednotlivých členství	str. 50
Graf 3.19: Vývoj prodaných členství v jednotlivých obdobích	str. 51
Graf 3.21: Předpokládaný počet prodaných členství	str. 52

Seznam obrázků

Obrázek 3.1: Vizualizace stavby AZ TOWER	str. 29
Obrázek 3.2: Situace stavby AZ TOWER	str. 30
Obrázek 3.3: Členské karty	str. 31

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Mzdové náklady jednotlivých zaměstnanců

Příloha č. 2: Finanční plán