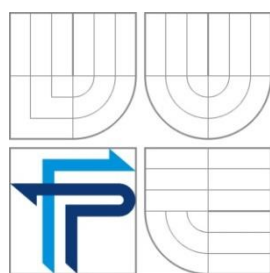


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

ENTREPRENEURIAL PROJECT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. Kateřina Srostlíková

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. Jaroslav Rompotl

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Srostlíková Kateřina, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

Podnikatelský záměr

v anglickém jazyce:

Entrepreneurial Project

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité

literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2007, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- STRUCK, U. Přesvědčivý podnikatelský plán. 1. vydání Praha: Management Press, 1992, 120 s. ISBN 80-85603-12-8.
- VALACH, J. a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku. 1. vydání Praha: Ekopres, 1997, 247 s. ISBN 80 901991-6-X.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jaroslav Rompotl

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

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

Ředitel ústavu

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

Děkan fakulty

V Brně, dne 29.05.2014

Anotace:

Cílem diplomové práce s názvem „Podnikatelský záměr“ je poskytnout návrhy a možnosti jak vytvořit a rozvinout malou firmu na úspěšnou střední firmu, která bude mít reálný předpoklad uplatnit se na současném trhu. Diplomová práce se skládá z části teoretické, z analýzy problémů a z vlastního návrhu řešení. V teoretické části jsou uvedeny hlavní body a poznatky, které jsou aplikovány v praktické části práce. Analýza je zaměřena na vytvoření nového pohybového centra a rekonstrukci fitness. Na základě závěrů plynoucích z analýz jsou formulována konkrétní doporučení. Záměr je zpracován do uceleného postupu, který poskytuje kroky nezbytné k dosažení firemního rozvoje.

Annotation:

The main target of this bachelors work named: „Entrepreneurial project“ is to offer suggestions and options how to create and develop business from small size to medium size business, which will have realistic preposition of use at todays market. Bachelors work is consisted of three parts, which are: Theoretic part, analysis of problem and finally the part where the suggesti-ons of solution are being held. In theoretical part are stated the main points and findings, which are applied in the practical part. The analysis is focused on the creation of a new locomotive and renovated fitness center. On basis of conclusions, which resulted from analysis are formulated particular recomendations. The plan is processed into compact procedure, which provides steps necessary to acomplish goal of company development.

Klíčová slova:

Podnikatelský plán, Podnikatel, Podnikání, SWOT analýza,

Key words:

Business plan, Businessman, Business, SWOT analysis

Bibliografická citace mé práce:

SROSTLÍKOVÁ, K. *Podnikatelský záměr*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 96 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Jaroslav Rompotl.

Čestné prohlášení:

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

V Brně, dne: 1. 6. 2014

.....

Podpis

Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat svému vedoucímu diplomové práce, panu Ing. Jaroslavu Rompotlovi za cenné rady, velkou toleranci, připomínky a profesionální vedení při zpracování mé diplomové práce.

Obsah

ÚVOD.....	9
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	10
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	11
2.1 Definice podnikání	11
2.2 Definice podnikatele	11
2.3 Definice podniku.....	12
2.4 Charakteristika společnosti s ručením omezeným	12
2.4.1 Obchodní jméno.....	12
2.4.2 Společenská smlouva.....	12
2.4.3 Vklady (základní kapitál společnosti).....	13
2.4.4 Řízení společnosti	13
2.5 Podnikatelský záměr	13
2.5.1 Podstata a definice podnikatelského záměru	13
2.5.2 Struktura podnikatelského plánu	14
2.5.2.1 Titulní strana.....	14
2.5.2.2 Exekutivní souhrn.....	14
2.5.2.3 Popis společnosti	15
2.5.2.4 Analýza trhu	15
2.5.2.5 Marketingový plán.....	16
2.5.2.6 Organizační plán.....	17
2.5.2.7 Hodnocení rizik	17
2.5.2.8 Finanční plán a finanční analýza	25
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	31
3.1 Údaje o společnosti	31
3.2 Historie a popis společnosti	31
WELLNESS.....	33
3.3 Analýza konkurence současného stavu	35
3.3.1 Wellness centrum 4comfort.....	35
3.3.2 Společnost Wellness Kuřim.....	35
3.3.3 Ladie´sGym	36
4 NÁVRH PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU.....	44

4.1	Titulní strana	44
4.2	Exekutivní souhrn	45
4.3	Popis společnosti.....	45
4.3.1	Vybavení fitness a pohybového centra	46
4.3.2	Vzhled pohybového centra a fitness	47
4.4	Analýza trhu	48
4.4.1	Ladie´sGym	48
4.4.2	Zone4you s.r.o.	49
4.4.3	Big One Fitness.....	50
4.5	Marketingový plán	52
4.5.1	Místo	52
4.5.2	Produkt.....	53
4.5.3	Propagace.....	53
4.5.4	Cena	54
4.5.5	Marketingový výzkum.....	56
4.6	Organizační struktura	60
4.7	Hodnocení rizik.....	62
4.7.1	SLEPT analýza	63
4.7.2	Porterův model pěti hybných sil	64
4.7.3	SWOT analýza.....	67
4.8	Finanční plán a finanční analýza.....	69
4.8.1	Zřizovací náklady	69
4.8.2	Zahajovací rozvaha pohybového centra a fitness centra	72
4.8.3	Predikce nákladů.....	75
4.8.4	Predikce výnosů.....	79
4.8.5	Výsledek hospodaření.....	81
4.8.6	Finanční analýza	84
5	Závěr	90
6	Literatura.....	91
	Seznam obrázku, grafů a tabulek	94

ÚVOD

Podnikání je důležitou součástí dnešního života ve společnosti a je zaručeno Listinou základních práv a svobod. V českém právním řádu je upraveno mnoho forem podnikání, a tak si každý může zvolit optimální formu, která vyhovuje jeho oboru podnikání. Ať už se jedná o živnost, společnost s ručením omezeným, akciovou společnost či jinou právní formu podnikání. Forma podnikání, obor podnikání, umístění podniku, stejně jako spousta dalších důležitých rozhodnutí, závisí na podnikateli. Je tedy třeba mít určité vědomosti a zkušenosti, zejména pro posouzení reálnosti zamýšleného podnikání. Velmi dobrým pomocníkem je v tomto případě kvalitně vypracovaný podnikatelský plán. Ten je důležitý zvláště v posledních třech letech, kdy je trh přesycen a ekonomická krize situaci začínajícím podnikům a podnikatelům také příliš nenahrává. V posledních letech došlo k významným změnám nejen ve světové ekonomice. Důvodem jsou rychle se šířící informace, znalosti, globalizace prostředí a nárůst konkurence mnohokrát rychleji než dříve, v neposlední řadě významnou změnu způsobila krize světového hospodářství, jejíž následky budou odstraňovány mnoho následujících let. Schopnost uspokojovat potřeby zákazníků se dostává do popředí ve všech oborech podnikání. [1].

Daná práce se zabývá rozvojem a rekonstrukcí malého fitness centra, které je součástí velkého komplexu wellness centra, na velké fitness centrum a dále vytvoření pohybového centra. Trh fitness center, jako odvětví, zažívá v České republice (ČR) v posledních letech významný růst a ekonomické výsledky naznačují, že se na něm nijak závažně neprojeví dopady ekonomické krize. Což dokazuje i fakt, že na českém trhu vznikají další nová fitness centra a někteří jejich provozovatelé dokonce zaznamenávají rok od roku vyšší tržby. Z tohoto pohledu se jeví trh fitness center jako velmi perspektivní.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE

Cílem mé diplomové práce je rozšířit a modernizovat firmu Infinit s.r.o. o sportovní centrum na základě vyhodnocení analýz. Společnost Infinit s.r.o. má reálná předpoklad uplatnit se se sportovním centrem na současném trhu. Mezi dílčí cíle patří:

- Zpracování teoretické části diplomové práce
- Seznámení s podnikatelskými subjekty
- Vytvoření sportovního centra
- Zhodnocení analýz
- Celkové hodnocení a závěr

Diplomovou práci jsem zpracovávala ve středně velké firmě se sídlem v Praze, která působí i v Brně, jež je na českém trhu subjektem, který si získává během své existence neustálou vážnost zatím pouze na tuzemském trhu. Základem pro mne bylo rozšíření brněnské pobočky o sportovní centrum.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V dané části jsem se zaměřila na teoretická východiska, které budu nadále používat i v praktické části a budou mi sloužit jako podklady k jejímu zpracování. Zaměřila jsem se na celkové zpracování podnikatelského záměru, který jsem použila na zpracování modernizace a rozšíření firmy o sportovní centrum.

2.1 Definice podnikání

Definice podnikání se pojímout mnoha způsoby, které jsou uvedeny v různých naučných knihách, vzdělávacích zařízeních a dalších. Hlavním motivem pro podnikání je dosažení zisku jako přebytků výnosů nad náklady. Tohoto zisku lze docílit uspokojováním přání a potřeb zákazníků. Z počátku podnikání musí podnikatel vložit určitý kapitál, a to buď vlastní, nebo vypůjčený. Podnikatel usiluje o zhodnocení kapitálu, který do podnikání vložil. O zhodnocení vloženého kapitálu, ať už se jedná o vlastní nebo o cizí, se snaží podnikatel dosáhnout svým produktem či službou na trhu. Při tom čelí určitému riziku. Snahou každého podnikatele je co nejvíce snížit toto možné riziko [1].

2.2 Definice podnikatele

Podnikatel je člověk, který objeví a snaží se využít příležitosti tím, že soustředí veškerý potřebný kapitál a ostatní prostředky, aby tuto příležitost maximálně využil. Ovšem s tímto úsilím souvisí i určitá rizika. Pojem podnikatel byl do ekonomie zaveden Cantilonem (1755), ale jeho používání prosadil francouzský ekonom J. B. Say kolem roku 1800 [2].

Jednou z dalších definic podnikatele je definice Roberta D. Hisriche z roku 1985. Podnikatel ve svém jednání vytváří cosi nového, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání potřebného času a úsilí, přebírání doprovodných finančních, psychických a společenských rizik a získávání výsledné odměny v podobě peněžního a osobního uspokojení [1].

2.3 Definice podniku

Podnik je definován dle Synka (1996) jako právně samostatný podnikatelský subjekt, který se skládá z hmotných, nehmotných a osobních položek. Hlavním významem podniku je uspokojování potřeb jiných subjektů a zároveň dosahování zisku. Podnikem rozumí soubor hmotných a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží práva, majetkové hodnoty a jiné věci, které podnikateli patří a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit [1].

2.4 Charakteristika společnosti s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným můžeme charakterizovat dle mnoha definic a různých pojmů. Ve zkrácené verzi patří společnosti s ručením omezeným k základním typům tzv. kapitálových společností. Její základní jmění (kapitál) tvoří vklady společníků. Těch může být maximálně 50 a nezáleží, zda jsou to fyzické nebo právnické osoby. Za porušení povinností odpovídá společnost celým svým majetkem, jednotliví společníci však pouze do výše svého zapsaného a doposud nesplaceného vkladu do obchodního rejstříku [3].

2.4.1 Obchodní jméno

Obchodní jméno je název, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. Jméno společnosti stanoví valná hromada na svém prvním zasedání a musí obsahovat text "společnost s ručením omezeným", nebo alespoň jednu z přípustných zkratk spol. s r.o. nebo s.r.o. (jiné zkratky obchodní zákoník neumožňuje) [3].

2.4.2 Společenská smlouva

Společenská smlouva je sepsána a podepsána společníky na první valné hromadě. Minimální náležitosti společenské smlouvy přesně upravuje zákon [3].

2.4.3 Vklady (základní kapitál společnosti)

Vklady společníků do společnosti s ručením omezeným mohou být peněžité i nepeněžité. U vkladů musí být dodržena podmínka dělitelnosti tisícem. Základní kapitál je podle zákona minimálně 200 000 korun českých a vklad od jednoho společníka je stanoven na minimálně 20 000 korun českých. Při založení společnosti musí být splaceno minimálně 30 % vkladu každého společníka, celkově minimálně 100 000 korun českých. Podíl každého společníka zároveň představuje jeho účast na společnosti. Výše podílu se určuje jako poměr k celkovému kapitálu společnosti [3].

2.4.4 Řízení společnosti

Na řízení společnosti se podílí jednatelé. Podle zakládací smlouvy jednotlivě nebo společně. Jednatel a společník nemusí být jedna a tatáž osoba. Někdo jiný může do společnosti dát vklad a někdo jiný ji může řídit. Jednatele jmenuje valná hromada z řad společníků nebo jiných fyzických osob. Statutárním orgánem je tedy jednatel (jednatelé), nejvyšším orgánem je ale valná hromada společníků. Společnost s ručením omezeným zakládá na své první schůzi valná hromada, která se pak stává nejvyšším orgánem nově vzniklé společnosti.

Dalším orgánem společnosti s ručením omezeným může být dozorčí rada, to ale jen v případě, že ji společenská smlouva zřizuje. Dozorčí rada musí mít alespoň tři členy, kteří nemohou být zároveň jednatelem, a volí je valná hromada [3].

2.5 Podnikatelský záměr

2.5.1 Podstata a definice podnikatelského záměru

Podnikatelský plán neboli podnikatelský záměr je pro podnik velmi důležitým dokumentem. To platí jak při počátku podnikatelské činnosti, tak i v jejím celém průběhu [4].

Jednak je to interní písemnost, která slouží jako základ vlastního řízení podniku, pomáhá odhalovat obtížná místa zamýšlených činností a ověřuje reálnost a uskutečnitelnost podnikatelských myšlenek. Značného významu však nabývá i pro externí užití, a to v případě, že podnikatel hodlá záměr financovat z externích zdrojů. Takový dokument totiž slouží k přesvědčení poskytovatele kapitálu o výhodnosti a případné úspěšnosti projektu. Kvalitně vypracovaný podnikatelský záměr může výrazně podpořit získání potřebného kapitálu [5].

Dle mého názoru komplexně definuje pojem podnikatelský záměr či plán teorie od V. Korába (2007). Dle Korába je podnikatelský záměr základní dokument, pomáhající definovat záměry podnikatelské činnosti a způsoby, jimiž lze vytyčených cílů dosáhnout [2].

2.5.2 Struktura podnikatelského plánu

Struktura podnikatelského záměru se může lišit dle každého subjektu, ale obsahuje také rámec několika oblastí, které by měly být součástí každého podnikatelského plánu [6].

2.5.2.1 Titulní strana

Každá titulní strana zobrazuje informace o obsahu podnikatelského plánu. Poskytuje údaje o názvu a sídle společnosti, jménech podnikatelů a kontaktech, popisu firmy a druhu podnikání nebo způsob financování a jeho struktura [6].

2.5.2.2 Exekutivní souhrn

Oblast nesoucí název exekutivní souhrny by se měla vypracovávat až na závěr celého plánu, tedy po jeho sestavení. Rozsah exekutivního souhrnu je několik stran, jeho využití je především pro potencionální investory, jelikož jde o sumarizaci celého podnikatelského plánu - plán, cíle, finance, růst. Pokud je zpracován pro poskytovatele kapitálu, je jeho úkolem v maximální míře zaujmout právě dané investory. Je to v

podstatě stručné shrnutí nejdůležitějších atributů podnikatelského záměru (hlavní myšlenka, očekávání, silné stránky, finanční plán). Exekutivní souhrn musí čtenáře oslovit a zaujmout, aby pokračovali v dalším zkoumání celého podnikatelského záměru.

Exekutivní souhrn odpovídá na následující otázky:

- Jaký výrobek, službu, řemeslo, obchod chcete nabízet - konečný produkt?
- Na jaký trh vstoupíte - nový, obsazený?
- Budete provádět výrobu, montáže, opravy?
- V čem se zlepší postavení na trhu?
- Jak velké budou zřizovací náklady pro zavedení nových služeb nebo produktu?
- Jak sestavit finanční propočet [6].

2.5.2.3 Popis společnosti

Zde je sepsán detailní profil firmy. Tento profil by měl obsahovat pouze ověřitelná data a fakta, jež se vážou k jejímu založení. Podnik je popsán tak, aby si investor mohl představit velikost daného projektu. Další tezí je definice podnikové strategie a způsobu dosažení vytyčených cílů [6].

2.5.2.4 Analýza trhu

Podnázev analýza konkurenčního prostředí, kde jsou obsaženi všichni významní konkurenti včetně jejich silných a slabých stránek a možností, jak by negativně mohli ovlivnit tržní úspěch společnosti, by měla patřit mezi stěžejní body celého podnikatelského záměru. Další dílčí částí je podrobná analýza odvětví z hlediska vývojových trendů a historických údajů. Do této kapitoly můžeme tedy zařadit analýzu konkurence včetně jejich silných a slabých stránek. Můžeme použít analýzu SLEPT, která sleduje sociální, legislativní, ekonomické a technologické faktory [6].

2.5.2.5 Marketingový plán

Marketingový plán se stará o to, jakým způsobem budou výrobky nebo služby distribuovány, oceňovány a propagovány. Tento plán bývá často investory považován za nejdůležitější součást zajištění úspěchu podniku. Marketingový plán by měl být zaměřen zejména na současnost a velmi blízkou budoucnost. Celý koncept marketingového plánu by měl být racionální a počítat i s možnými změnami na trhu. Marketingový plán také obsahuje objem služeb i objem produkce. Potenciální investoři kladou na tento plán velký důraz. Marketingový plán nám podává mimo jiné především následující otázky:

- Jakým způsobem bude firma získávat zákazníky?
- Kolik bude firmu stát získání zákazníků?
- Jaký druh služeb nebo výrobků bude nejefektivnější pro firmu? [6].

Důležitou analýzou v marketingovém plánování je marketingový mix, který je souhrnem marketingových nástrojů, které podnik využívá k dosažení marketingových cílů.

Marketingový mix zahrnuje 4 složky tzv. 4P [7]:

- Produkt (Product) – vlastnosti produktu, jeho rozmanitost, služby
- Cena (Price) – platební podmínky, ceník, doba splatnosti
- Místo/distribuce (Place) – sortiment, pokrytí trhu, způsoby distribuce
- Propagace (Promotion) – reklama, PR, přímý marketing, osobní prodej, podpora prodeje [6].

Rozšířené pojetí marketingového mixu vzroste o jedno „P“, jelikož je třeba zaměřit se na další důležité faktory. Vzniká tedy 5P [7]:

- Lidé (People) – zákazníci, lidé



Obr. č. 1: Schéma marketingového mixu (Vlastní zpracování)

2.5.2.6 Organizační plán

Organizační plán či organizační struktura patří k dalším z plánů celkového záměru, který podává informace o formě vlastnictví nové firmy. V případě obchodní společnosti je nutné podrobněji rozepsat data o managementu podniku. Bývají zde uvedeni klíčoví řídicí zaměstnanci organizace a je zde definována nadřízenost a podřízenost vedoucích. Téměř vše může přehledně znázornit schéma organizační struktury [6].

2.5.2.7 Hodnocení rizik

Komplexní popis nejdůležitějších rizik, která mohou vzejít z chování konkurence, ze slabých stránek výrobní činnosti, marketingu, manažerského týmu nebo také technologického vývoje. Všechna rizika je potřeba řádně posoudit a vytvořit plán na jejich eliminaci. I ten nejlepší podnikatelský plán, který je podložený souhrnem analýz a poznatky expertů z daného oboru, v sobě nese určitá rizika, že výsledky budou jiné než očekávání. Proto je důležité, aby tento podnikatelský plán obsahoval analýzu, která by měla upozornit na potencionální rizika a konkrétně je pojmenovat. Jsou tři klíčové etapy pro řízení rizik:

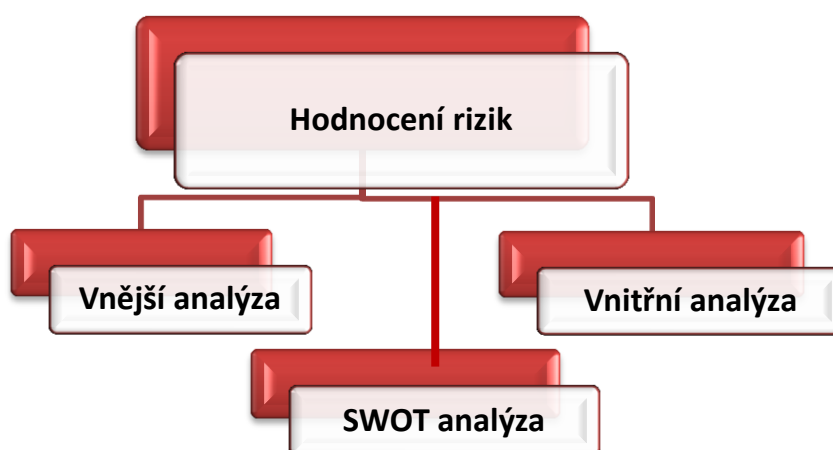
- Nalezení rizikových faktorů – promyšlení možných důvodů, kde všude můžou vzniknout potencionální rizika.
- Kvantifikace rizik – vyjádřit číselně riziko, odvodit možné důsledky.
- Plán pro případné krizové scénáře – příprava krizových plánů pro případ vzniku velkého rizika [6].

Každá společnost prochází jednotlivými životními cykly podniku. Zjednodušeně je to fáze růstu, fáze zenitu a fáze poklesu. Pro vytvoření jakéhokoliv úspěšného podnikatelského plánu či záměru je potřebné, aby byl podložen reálnými čísly. Čísla by měla být zjištěna z vybraných analýz, jež se orientují na podněty ovlivňující strategickou analýzu.

Při užití analýz na konkrétní podnik, lze užít mnoho metod. V dané práci se hodlám zabývat níže uvedenými metodami, kterou budou využity pro vymezení problému a hodnocení sledovaného subjektu [4].

Hodnocení rizik lze členit dle toho, jakými aspekty se zabývá:

- Analýza vnějšího prostředí
- Analýza vnitřního prostředí
- SWOT analýza [4].



Obr. č. 2: Schematické znázornění strategické analýzy podniku (Vlastní zpracování)

- **Analýza vnějšího prostředí**

Analýza vnějšího prostředí je proces, díky němuž lze pozorovat, monitorovat a vyhodnocovat informace získané z vnějšího okolí a získat tak z nich nové poznatky, informace, příležitosti ale i potenciální hrozby pro podnik [8].

- **Analýza SLEPT(E)**

SLEPT(E) analýza bývá označována jako prostředek pro analýzu změn okolí. Název této analýzy je sestaven z počátečních písmen faktorů. Poslední písmeno „E“ se začalo používat až v posledních několika letech. Umožňuje identifikovat případné dopady změn působících na podnik, které pocházejí z určitých oblastí podle těchto faktorů [8]:

- Sociální faktory – sociální hledisko
- Legislativní faktory – právní a legislativní hledisko
- Ekonomické faktory – ekonomické hledisko
- Politické faktory – politické hledisko
- Technologické faktory – technické hledisko
- Ekologické faktory – životní prostředí a jeho ochrana

SLEPT(E) analýza neklade důraz pouze na současnou situaci, ale pozornost věnuje zejména otázkám, jak se prostředí bude či může do budoucna vyvíjet, jaké změny v okolí můžeme předpokládat. Je založena na zkoumání sociálních, legislativních, ekonomických ale i ekologických, politických a technologických faktorů [9].

Jednotlivé faktory lze definovat následujícím způsobem:

- **Sociální faktory**

Mezi dané faktory patří demografické charakteristiky, jako jsou pracovní preference, velikost populace, geografické rozložení, etnické rozložení, věková struktura obyvatelstva. Dalším ukazatelem je trh práce z makroekonomického hlediska, kam můžeme zařadit rozdělení příjmů a míru zaměstnanosti či naopak nezaměstnanosti. Sociálně-kulturní aspekty zohledňují životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví a populační

politiku. Na závěr je také potřeba uvést dostupnost pracovní síly, pracovní zvyklosti, existence vzdělávacích institucí. Dostupnost potenciálních zaměstnanců s požadovanými dovednostmi a diversita pracovní síly [8].

- **Legislativní faktory**

Legislativní faktory zahrnují především existenci podstatných zákonných norem a předpisů. Za legislativní faktory považujeme obchodní právo, daňové zákony, deregulační opatření, legislativní omezení, právní úpravy pracovních podmínek, dále také funkčnost soudu, vymahatelnost práva a také autorská práva [8].

- **Ekonomické faktory**

Faktory ekonomické se rozdělují na tři sféry. První z nich je hodnocení makroekonomické situace, do které patří míra inflace, úroková míra, obchodní deficit, rozpočtový deficit, výše HDP, měnová stabilita a stav směnného kurzu. Další sférou je přístup k finančním zdrojům, jež zahrnuje náklady na místní půjčky, bankovní systém a dostupnost úvěrů. Posledním bodem jsou daňové faktory, jejich výše, vývoj a ostatní daňová zatížení [8].

- **Politické faktory**

V části s názvem politické faktory je hodnocena zejména politická stabilita státu, politicko-ekonomické faktory, externí vztahy a politický vliv různých skupin [8].

- **Technologické faktory**

Technologické faktory se zaměřují na podporu vlády v oblasti výzkumu, nové vynálezy a výzkumy, rychlost realizace nových technologií, nové technologické aktivity a na obecnou technologickou úroveň [8].

- **Ekologické faktory**

Poslední písmenko, znázorňující ekologické faktory, se dostalo do užívání před několika lety v souvislosti se zvýšením důrazu na životní prostředí a jeho ochranu. Ekologické faktory ovlivňují výrobu a také rozmisťování některých výrobních zařízení.

Na druhou stranou mohou být pro podnik místem vzniku nových příležitostí, jako jsou energetické zdroje, čistírny odpadních vod atd. [10].



Obr. č. 3: Schéma SLEPT(E) analýzy (Vlastní zpracování)

- **Porterův model pěti hybných sil**

Porterův model se užívá jako nástroj pro hodnocení oborového okolí. Model se zaměřuje na pět základních konkurenčních sil, jejichž intenzita určuje strategickou pozici podniku [11].

- **Vyjednávací síla zákazníků**

Vyjednávací síla zákazníků dokáže být velmi silná, pokud má zákazník snadnou cestu ke konkurenci. Tedy pokud je konkurence či možných substitutů v okolí dostatek [12].

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

Vyjednávací síla dodavatelů je vysoká zejména tehdy, je-li na trhu málo dodavatelů. Společnost má již zákazníky ověřenou kvalitu, tradici. Má produkt, který je na trhu k nedostání či jen v malém poměru. Dalším bodem může být neatraktivita zákazníka pro společnost [12].

- **Hrozba nástupu nových konkurentů**

Vstup do odvětví není příliš náročný, malá výrobní nebo znalostní náročnost, nízké náklady pro know how, snadné vybudování distribučních kanálů [12].

- **Hrozba nástupu substitučních produktů**

Hrozba substitutů nastává tehdy, pokud společnost vyrábí neefektivně, má vysoké náklady, za předpokladu, že bariéry vstupu do odvětví jsou nízké [12].

- **Síla konkurence mezi stávajícími konkurenty**

Síla konkurence společností působících na daném trhu může být vysoká při splnění některých podmínek [12]:

- V daném odvětví může působit velký počet konkurentů,
- jedná se o odvětví s lukrativním vývojem do budoucna,
- případný odchod znamená vysoké bariéry,
- jedná se o velmi málo rostoucí trh, kde si společnosti snaží udržet své pozice za každou cenu.



Obr. č. 4: Schéma Porterova modelu pěti hybných sí (25)

- **SWOT analýza**

Shrnující a ukončující strategickou částí podniku je SWOT analýza, jež je pomůckou silných a slabých stránek, různých hrozeb a příležitostí podniku. SWOT analýzu znázorňuje tabulka o čtyřech kvadrantech, ze kterých jsou nejlépe rozpoznatelné - S (strengths), slabé stránky - W (weaknesses), příležitosti – O (opportunities) a hrozby – T (threats).

Interní faktory mají vliv na silné a slabé stránky podniku. Nad těmito faktory má podnik určitou kontrolu, může je jistým způsobem ovlivňovat.

Naopak hrozby a příležitosti jsou externími vlivy, které firma nemůže nijak ovlivnit, pouze se na ně může připravovat, předcházet jim a reagovat na ně.

Základní myšlenka SWOT analýza spočívá v omezení slabých stránek podniku a podpora a rozvíjení silných stránek podniku. Dále využívat příležitosti a snažit se předvídat, jistit se proti hrozbám, a tím je také eliminovat [6].

S-W analýza

S-W analýza se zabývá rozбором interních faktorů. Její úkol spočívá ve stanovení silných a slabých oblastí podniku. Výsledky této analýzy zásadním způsobem ovlivňují další dění a rozhodovací procesy [4].

O-T analýza

O-T analýza je ovlivňována naopak externími faktory. Jak bylo výše zmíněno, jedná se o příležitosti a hrozby spojené s podnikem. Umožňuje rozlišit atraktivní příležitosti nabízející daný trh, které mohou podniku přinést výhody nad konkurencí. Nutí ale také k pozastavení se nad nebezpečím, kterému podnik může čelit v budoucích obdobích [4].

Tab. č. 1: SWOT analýza (Vlastní zpracování)

	S – Silné stránky	W – Slabé stránky
O – Příležitosti	SO – Strategie	WO – Strategie
T – Hrozby	ST – Strategie	WT – Strategie

Vysvětlivky:

- SO – využití silné stránky na získání výhody (prostřednictvím konkurenční výhody dosáhnout silného postavení na trhu)
- WO – překonat slabiny využitím příležitostí
- SW – využít silné stránky na čelení hrozbám (díky variabilitě produktu, přizpůsobení se i západním trhům a jejich požadavkům)
- WT - minimalizovat náklady a čelit hrozbám (snížit výrobní náklady, a tak čelit lépe konkurenci) [13].

2.5.2.8 Finanční plán a finanční analýza

Pojem finanční plán stanovuje potřebné objemy investic a ukazuje, jak je podnikatelský plán jako celek realistický z ekonomického pohledu. Finanční plán sleduje tři stěžejní oblasti. Finanční plán je jedním z vůbec nejdůležitějších plánů v celém podnikatelském plánu. Je zaměřen na tyto tři následující oblasti:

- Předpokládané příjmy a výdaje v horizontu pěti let,
- vývoj cash flow v horizontu pěti let,
- odhad rozvahy.

Důležité je brát v úvahu, která data cash flow a rozvahy jsou historická data, a která jsou odhadovaná. Finanční plán hledá mimo jiné odpovědi na následující otázky:

- Jaké množství finančních prostředků je potřeba pro začátek podnikání?
- Jaké bude cash flow v prvním, druhém a třetím roce podnikání?
- Jaký bude stav majetku a jeho krytí na začátku a na konci podnikání?
- Jaký bude můj vlastní příjem plynoucí z podnikání?
- Odkud budou pocházet zdroje na podnikání?

Každý finanční plán musí stát na velmi dobře zpracované finanční analýze, která je důležitá nejen pro externí uživatele, tedy banky, obchodní partnery a zákazníky, ale i pro interní uživatele, jako je majitel, akcionáři. Externí finanční analýza musí být předložena tehdy, žádá-li subjekt v rámci podnikatelského plánu o poskytnutí finančních zdrojů. Interní finanční analýzy vycházejí především z podnikových materiálů, jako jsou kalkulace, normy a směrnice. Důležitými finančními ukazateli chodu podniku jsou ukazatele rentability a bod zvratu. V následujícím bloku finančního plánu se budu zabývat horizontální a vertikální analýzou, ukazatelem likvidity, ukazatelem aktivity, ukazatelem rentability neboli výnosnosti, ukazatelem zhodnocení a celkovou finanční zadlužeností podniku [6].

- **Finanční analýza**

V dané kapitole se budeme zabývat finanční analýzou jako takovou. Finanční analýza je zpětná vazba všech aktivit podniku. V podstatě odhalí, kam se podnik v jednotlivých oblastech finančního řízení dostal, jaké finanční cíle se mu podařilo naplnit a ve kterých naopak pokulhává. Pokud sobě podnik dopřává pravidelné kontrolování pomocí finanční analýzy, kontroluje mnoho oblastí, jako jsou [14]:

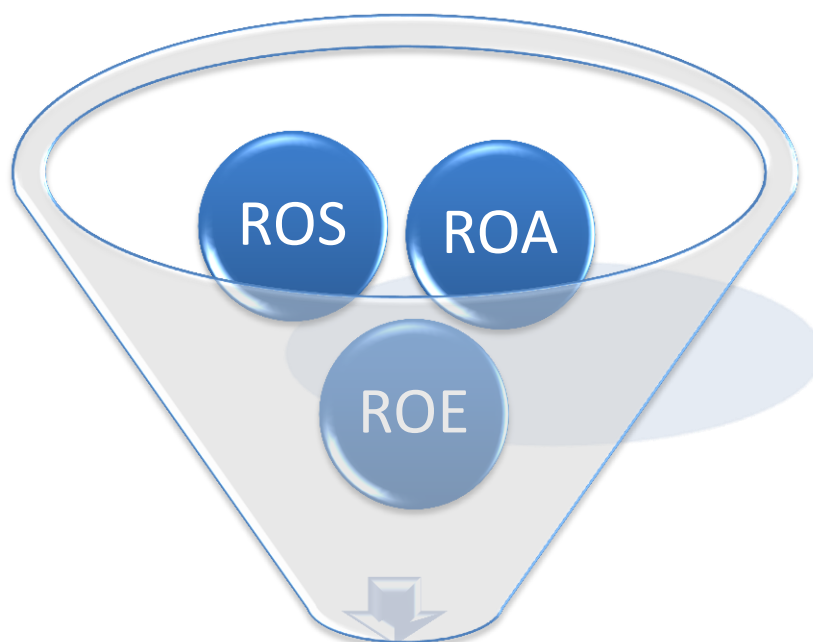
- Kontrola a hodnocení předchozích aktivit v rámci finančního řízení podniku,
- posouzení výchozí finanční situace podniku a nalezení odpovědí, proč je finanční situace podniku taková, jaká je,
- odhalení možných následků vlastních finančních rozhodnutí,
- identifikaci slabých míst a problémových oblastí ještě dříve, než se vymknou z kontroly,
- porovnání reálných výsledků hospodaření s plánovanými,
- získání podkladů pro zlepšování finančního řízení podniku,
- náhledu na podnik z pohledu nezainteresovaného člověka zvenčí.

Dalšími ukazateli jsou poměrové ukazatele, které patří mezi oblíbené nástroje pro finanční analýzu. Jde o formu číselného vztahu mezi jednotlivými ukazateli. Poměrové finanční ukazatele se běžně vypočítávají vydělením jedné položky (skupiny položek) jinou položkou (skupinou položek), mezi kterými existuje určitá souvztažnost. Poměrová analýza vychází ze dvou účetních výkazů – rozvahy a výkazu zisků a ztrát. V dané práci jsem se zaměřila na ukazatele rentability (výnosnosti), likvidity, aktivity (řízení aktiv) a zadluženosti (struktury zdrojů), které patří i v praxi k nejužívanějším ukazatelům. Uvedu zde ukazatele, kterým se budu zabývat v praktické části dané práce [14].

1. Ukazatele rentability

Ukazatelé rentability přináší informace o efektivitě podnikání – hodnotí ziskovost podniku. Čím vyšší hodnoty dosáhnou, tím lépe. Dokáží také říci, zda je efektivnější pracovat s vlastními prostředky nebo cizím kapitálem, což je velmi přínosné jak pro management podniku, tak i pro celý podnik. Ukazatelem aktiv je zkratka ROA, která

ukazuje, do jaké míry se daří společnosti z dostupných aktiv generovat zisk, případně jinou alternativní veličinu poměřující firemní výkonnost. Rentabilita aktiv totiž není ve svém čitateli pevně definována, jmenovatelem jsou nicméně vždy právě ona aktiva (potažmo v přeneseném slova smyslu všechny zdroje společnosti neboli pasiva). Vzorec pro ROA tak může vypadat například jako $\text{zisk před úroky a zdaněním} / \text{aktiva}$. Třetím poměrovým ukazatelem uvedu rentabilitu vlastního kapitálu. Vypočítá se podle vzorce $\text{ROE} = \text{EBIT} / \text{vlastní kapitál}$. Zatímco ROA je tak spíše imaginárním ukazatelem, ze kterého bez detailnějších znalostí o firmě a způsobu jejího financování nelze příliš usuzovat, ROE se dá už bez problémů použít i pro benchmarking. ROE (stejně jako ROA) je však přirozeně závislé na oboru činnosti dané firmy – zatímco někde je běžné ROE v řádu stovek procent (např. investiční společnosti), v jiných oborech jsou to jen jednotky (např. hutní průmysl). Rentabilita vlastního kapitálu není směrodatná, jelikož se EBIT pohybuje v záporných položkách. ROS neboli rentabilita tržeb je poměrně zajímavým a srozumitelným ukazatelem, který dává do souvislosti EBIT, případně výsledek hospodaření za účetní období, a celkové tržby (tj. tržby za prodej zboží a výkony). Rentabilita tržeb v podstatě ukazuje, kolik korun zisku připadne na jednu korunu tržeb, neboli jaká je faktická celková marže společnosti po zvážení všech jejích nákladů na cizí kapitál, zaměstnance, provoz atd. Proto také někteří autoři namísto označení ROS využívají označení operating profit (provozní zisk, používá se hlavně ve Spojeném království) či operating income margin (provozní zisková marže). ROS se vypočítá jako $\text{výsledek hospodaření za účetní období} / (\text{tržby za prodej zboží} + \text{výkony})$ [14].



UKAZATELE RENTABILITY

Obr. č. 5 Ukazatele rentability (Vlastní zpracování)

Následující ukazatele jsou uvedeny jen v teoretické části této práce, aby byla finanční analýza teoreticky celá zpracovaná. V praktické části jsem se zaměřila na ukazatele rentability a návratnosti investice.

2. Ukazatele aktivity

V této kapitole se zaměříme na dvě oblasti ukazatelů. V první části budeme zjišťovat, v jaké míře podnik využívá vložená aktiva, a poté budou počítány doby obratu. Prvním ukazatelem je obrat aktiv, který udává, kolik korun tržeb připadá na jednu korunu aktiv. Tato položka by měla firmě každým rokem růst. Dalším ukazatelem, kterým se budeme zabývat, je doba obratu zásob. Doba obratu znamená, jak dlouho se drží peníze v podobě zásob, kdy obrat by měl být co nejvyšší a doba obratu naopak co nejnižší. Dalším velice důležitým ukazatelem je doba inkasa pohledávek, jež bude v dané práci analyzována. Tato doba nám říká, jak dlouhá je průměrná splatnost pohledávek, nebo také kolik dní poskytujeme svým zákazníkům bezúročný dodavatelský úvěr. V praxi bývá považována za vynikající hodnotu okolo 14 dnů, naopak 70 dnů za velmi

alarmující. Podobně jako dobu inkasa pohledávek lze zkoumat i dobu úhrady závazků (mezi které patří nejen závazky vůči svým dodavatelům, ale také vůči svým zaměstnancům). Lze tedy říci, že firma využívá dodavatelský úvěr od svých dodavatelů a zaměstnanců [16].

3. Ukazatele zadluženosti

Prvním z ukazatelů zadluženosti je koeficient samofinancování. Tento ukazatel udává, kolik procent majetku firma kryje vlastními zdroji financování. Společně s druhým ukazatelem – ukazatelem zadluženosti můžeme snadno zjistit, jestli firma více využívá cizích zdrojů, nebo vlastního kapitálu, což může být ovlivněno několika faktory. Dohromady tyto ukazatele tvoří celkový majetek podniku a součet procent tedy dá 100 %. Třetí ukazatel v ukazatelích zadluženosti je úrokové krytí. Tento ukazatel nás informuje o tom, kolikrát náš zisk před úroky a zdaněním převyšuje placené úroky. Za vhodnou hodnotu je považována podle ministerstva průmyslu a obchodu hodnota nad 8. Hodnota 4-6 znamená pro investory dostačující podmínky, ovšem nižší hodnoty jsou kritické, protože většina zisku jde na úhradu právě nákladových úroků. V praktické části jsem se zaměřila na ukazatele úrokového krytí, jelikož má firma úvěrový produkt, a na ukazatele zadluženosti [15].

4. Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity vypovídají o krátkodobé finanční stabilitě podniku a schopnosti dodržovat své vlastní závazky ve stanovených termínech. Ukazatel běžné likvidity je měřítkem pro budoucí solventnost firmy. Ukazatel je vnímán jako pozitivní, pokud se jeho hodnota pohybuje kolem 1,5 nebo je větší. Ve finanční analýze ukazuje momentální schopnost uhradit splatné závazky. Z hlediska firmy to však znamená to, že musí získat větší finanční prostředky třeba přeměnou hmotných zdrojů do hotovostní formy pro úhradu nezbytných závazků. Běžná likvidita se vypočítá pomocí vzorce [16]:

Běžná likvidita = Oběžná aktiva / (Krátkodobé závazky + Krátkodobé bankovní úvěry)

Dalším ukazatelem je pohotová likvidita, která se popisuje také jako rychlá likvidita. Ukazatel pohotové likvidity se od běžné liší v tom, že se od něj odečítají zásoby a dlouhodobé pohledávky. Zajímavé je porovnávat zmíněné dva ukazatele v průběhu let a následně z nich čerpat informace potřebné pro rozhodování. Ještě před podrobnou analýzou chci podotknout, že jde o společnost výrobního typu, takže by se ukazatele pohotové a běžné likvidity měly lišit. Uváděné optimum je mezi 1 až 1,5. Vyšší hodnota je příznivá z hlediska věřitelů, ale pro management podniku je to signál malé výnosnosti podnikání (příliš velká část oběžných aktiv je vázána ve formě pohotových prostředků, které přináší jen malý nebo žádný úrok). Proto je nutné stanovit optimální strukturu pohotových oběžných aktiv. Touto optimalizací se zabývají oblasti řízení zásob, pohledávek a peněžních prostředků. Pohotová likvidita se vypočítá pomocí vzorce [16]:

Poh.Lik. = (Krátkodobé pohledávky + Krátkodobý finanční majetek) / (Krátkodobé závazky + Krátkodobé bankovní úvěry)

Dalším z ukazatelů likvidity je takzvaná okamžitá likvidita. Okamžitá likvidita je ukazatel, který vyjadřuje schopnost podniku bez prodlení uhradit své krátkodobé závazky. Hotovostní likvidita, jak je také označována okamžitá likvidita, je odvozena od poměru krátkodobého finančního majetku ke krátkodobým závazkům. Krátkodobými závazky rozumíme hotovost, peníze na běžných účtech, volně obchodovatelné cenné papíry a šeky. V zahraničních literaturách se uvádí, že by se měl tento ukazatel ideálně pohybovat kolem 0,4, avšak pro zaručení likvidity postačuje hodnota tohoto ukazatele na úrovni 0,2. Ukazatel okamžité likvidity se počítá pomocí následujícího vzorce [16]:

Okamžitá likvidita = Krátkodobý finanční majetek / Krátkodobé závazky + Krátkodobé bankovní úvěry

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

3.1 Údaje o společnosti

Datum zápisu: 31. května 2007

Obchodní firma: Infinit, s. r. o.

Sídlo: Praha 7, Holešovice, Jablonského 639/4, 170 00

Identifikační číslo: 279 04 989

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- masérské, rekondiční a regenerační služby
- reklamní činnost a marketing
- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím
- pronájem a půjčování věcí movitých
- hostinská činnost
- provozování solárií [17]

3.2 Historie a popis společnosti

Infinit s.r.o.

Historie relaxačních center Infinit sahá již do 60. let, kdy vznikl jeden velký sen a proměnil se ve skutečnost. Celkově se tak zrodila síť relaxačních center, která poskytuje svým zákazníkům širokou paletu profesionálních služeb v oblasti wellness, z menší části i fitness. Největší motivací a odměnou zároveň jsou spokojení a odpočatí zákazníci. Hlavní důraz klade společnosti Infinit na vstřícný a usměvavý personál, důraz na čisté a hygienické prostředí a odborníci z řad masérů i trenérů. Relaxační centra Infinit jsou samostatnou součástí hotelových komplexů a disponují tedy bohatými zkušenostmi se zahraniční i firemní klientelou. Všem svým zákazníkům poskytuje

Infinit služby na vysoké úrovni, s důrazem na neustále vzdělávaný personál a příjemné relaxační prostředí [17].

Všechna relaxační centra Infinit nabízejí velmi širokou škálou služeb v oblasti wellness a to za dodržení té nejvyšší možné kvality a profesionálního přístupu. Tyto hodnoty jsou základem firemní filozofie, jejímž cílem je vytvořit co nejpříjemnější podmínky pro relaxaci a stát se klidnou oázou odpočinku. Rozmanitá nabídka služeb a jejich kombinovatelnost umožňuje začlenění relaxačního centra Infinit do téměř každého hotelového provozu a znalost tohoto prostředí umožňuje sestavit nové relaxační centrum danému hotelovému zařízení přímo na míru v těch neoptimálnějších parametrech. Wellness centra Infinit jsou samostatnou součástí hotelových komplexů. Jejich provozní nezávislost přináší hotelovému zařízení mnoho výhod [17].

Společnost Infinit, s. r. o. provozuje několik poboček v Brně a v Praze. Jedná se o tyto provozovny:

Praha:

- Wellness na zámku, Hotel Chateau St. Havel, Před Nádražím 1/6, Praha 4
- Krč, 140 00, Bazén a saunový svět, Malletova 1141, Hotel Step, Praha 9, Vysočany, 190 00
- Wellness a fitness, Malletova 1141, Hotel Step, Praha 9
- Vysočany, 190 00, Restaurace SEZIO, Malletova 1141, Hotel Step, Praha 9
- Vysočany, 190 00, Wellness, Jablonského 639/4, Hotel Absolutum, Praha 7
- Holešovice, 170 00, Plavecká škola Rosnička Malletova 1141, Hotel Step, Praha 9

Brno:

- Wellness a SPA ,Hrázní 4a, Brno Kníničky, 635 00,
- Wellness a fitness, Přístavní 38, Hotel Santon, Brno Bystrc, 635 00
- Wellness a fitness, Majdalenky 10, Brno
- Wellness hotel Orion, Majdalenky 10, Brno, Lesná, 638 00, Plavecká škola Tábíčka Majdalenky 10, Brno

Centra Infinit s.r.o. rozdělují svou provozovnu do několika zón. Jsou jimi vodní SPA, saunový svět, kde se na každé pobočce nachází různý počet saun různého druhu a privátní služby. V části vodního SPA klienti najdou relaxační bazény s různými atrakcemi, jako jsou masážní trysky, vodopády, protiproudy a také veřejný whirlpool a solnou parní lázeň. V saunovém světě jsou klientům k dispozici sauny, a to hned několik druhů saun. Ty se od sebe navzájem liší výší teploty a vlhkosti. Nedílnou součástí je také odpočinková místnost určená pro relaxaci během saunování. Privátní část, kterou v relaxačních centrech zákazníci naleznou, zahrnuje služby, jako privátní whirlpool či vířivé vany a také masáže. V rozšířené nabídce se také může jednat o zážitkové balíčky, pobyty atd. V některých pobočkách relaxačního centra Infinit je také k dispozici fitness, které je zaměřeno spíše na zdravé cvičení - tzv. fyziofitness a doplňkovou službu solárium. Brněnské pobočka je právě tou, která má fitness. Bohužel nynější prostory fitness jsou malé, a proto zde vznikl velmi podmětný projekt na jeho rozšíření a vznik nového pohybového centra jako součást Infinitu. Společnost Infinit se mimo jiné, kromě samotného provozu několika poboček, zabývá poradenstvím v provozování wellness center a jejich případnou revitalizací. Na základě bohatých zkušeností a úspěšného konceptu má společnost zájem navazovat spolupráci s hotelovými zařízeními a rozšiřovat tak portfolio nabízených služeb. Koncept společnosti Infinit je tvořen touto nabídkou: ve spolupráci s hotelovým zařízením společnost Infinit připraví ideální rozvržení služeb relaxačního centra, a to na míru dle možností hotelového zařízení. Na základě svých bohatých zkušeností se také může podílet na vytvoření projektové dokumentace [17].

Tab. č. 2 *Ceník Infinit s.r.o. (17)*

WELLNESS

Vstup do wellness 90 min +15 min šatna	205,-	185,-
<i>v ceně je zahrnuto zapůjčení prostěradla a osušky</i>		
Vstup do wellness 90 min bez osušky a prostěradla	195,-	165,-
<i>v ceně není zahrnuto zapůjčení osušky a prostěradla</i>		
Zvýhodněné wellness (Po-Pá 8:00-15:00)+15 min šatna	190,-	175,-
<i>v ceně je zahrnuto zapůjčení prostěradla a osušky</i>		
Zvýhodněné wellness (Po-Pá 8:00-15:00) bez osušky a	170,-	155,-

prostěradla+15 min šatna		
<i>v ceně není zahrnuto zapůjčení osušky a prostěradla</i>		
Wellness pro dva (2×90 min) + privátní whirlpool (20 min)	740,-	680,-
<i>v ceně je zahrnuto zapůjčení prostěradla a osušky</i>		
Wellness pro dva (2×90 min) + privátní whirlpool (50 min)	940,-	880,-
<i>v ceně je zahrnuto zapůjčení prostěradla a osušky</i>		
<i>Doplatek za každou následující minutu je účtován dle ceny základního vstupu do wellness.</i>		
HAPPY HOURS PRO STUDENTY		
Solárium s kolagenem 1min	9,-	9,-
Po - Pá 8:00 - 16:00, So - Ne celý den		
Wellness, 90 min	160,-	160,-
Po - Pá 8:00 - 16:00		
Wellness a fitness 120 min	190,-	190,-
Po - Pá 8:00 - 16:00		
HAPPY HOURS PRO DĚTI		
Wellness do 6 let, 90 min	110,-	110,-
Po - Ne 8:00 - 16:00		
Wellness do 15 let, 90 min	140,-	140,-
Po - Ne 8:00 - 16:00		
HAPPY HOURS PRO SENIORY 60+ A ZTP		
Wellness 90 min +osuška a prostěradlo	160,-	160,-
Po - Pá 11:00 - 16:00		
FITNESS		
Fitness, časově neomezeno	90,-	80,-

Fitness HAPPY HOURS	80,-	70,-
po - pá 8:00 - 16:00		
Fitness + Wellness (120min)	245,-	220,-
Fitness (časově neomezeno) + Wellness (90 min)	265,-	240,-

3.3 Analýza konkurence současného stavu

V dané části práce je zobrazena výkonnost společnosti Infinit. s.r.o. se třemi konkurenty, kteří se také zabývají poskytováním relaxačních služeb. Konkrétně s firmou Ponder a.s., známou jako Wellness centrum 4comfort, která je nejvýznamnějším konkurentem, a proto bude provedeno porovnání, i když provozuje svou činnost zaměřenou na wellness teprve druhým rokem a nemá tudíž zveřejněná historická data. Dalšími porovnávanými konkurenčními firmami jsou S-Universal s.r.o., známá jako Ladie'sGym, a Wellness Kuřim s.r.o.

3.3.1 Wellness centrum 4comfort

- Název společnosti: Ponder a.s.
- Sídlo společnosti: Makovského náměstí 2, 616 00 Brno
- IČO:27704980
- Základní kapitál (r. 2006): 2 000 000 Kč.
- Právní forma: akciová společnost

Společnost se od počátku své existence zabývala především realitní činností, ale v roce 2012 se začala zabývat poskytováním služeb v oblasti wellness. Provoz wellness centra byl zahájen v říjnu roku 2012. Z tohoto důvodu je těžké srovnat vývoj tržeb, ale z hlediska úrovně poskytovaných služeb a budoucí strategie považují za nezbytné provést srovnání s tímto novým, avšak rychle se rozvíjejícím významným konkurentem [18].

3.3.2 Společnost Wellness Kuřim

- Název společnosti: Wellness Kuřim s.r.o.
- Sídlo společnosti: Blanenská 1082, 664 34 Kuřim

- IČO:29213380
- Základní kapitál (r. 2010): 200 000 Kč.
- Právní forma: společnost s ručením omezeným

Wellness Kuřim je také poměrně novým konkurentem, protože je na trhu teprve od roku 2010. Nejedná se pouze o aquapark, jak se může na první pohled zdát. V nabídce je řada služeb včetně wellness pobytů. Je členem profesních sdružení ABAS ČR a APR [19].

3.3.3 Ladie'sGym

- Název společnosti: S- Universal s.r.o.
- Sídlo společnosti: Brno, Palackého třída 516/16, PSČ: 612 00
- IČO:283 18 269
- Základní kapitál (r.): 210 000 Kč
- Právní forma: společnost s ručením omezeným

Ladie'sGym je sice největší fitness pro ženy v Brně, ale pro naši firmu je také velkým konkurentem co se týče wellness zón, které poskytují privátní whirlpool - vířivou vanu, ale také mnoho druhů masáží od specializovaného personálu až po solárium a collagen. Toto wellness a fitness je oblíbené v tom, že si zde můžou přijít i matky s dětmi, a ty nechat v dětském koutku po celou dobu, co budou relaxovat [20].

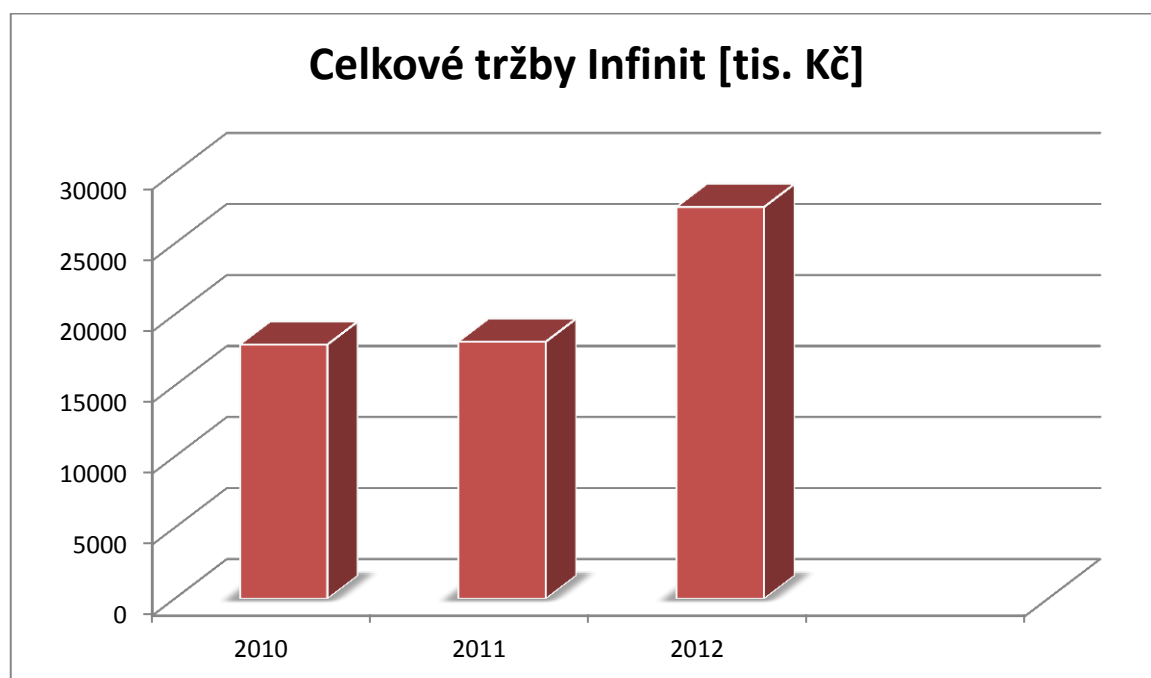
Vývoj a porovnání tržeb

Pro porovnání vývoje tržeb byly brány v úvahu společnost Infinit s.r.o. pouze s Wellness Kuřim a s Ladie'sGym. Největší konkurent Wellness centrum 4comfort má dostupné tržby pouze za rok 2012, a tudíž nelze prozatím posuzovat žádný vývoj.

Do tržeb byly zahrnuty tržby jak z prodeje vlastních výrobků a služeb, tak i z prodeje zboží, do kterého spadají například různé kosmetické přípravky.

Tab. č. 3: Tržby společnosti Infinit (Vlastní zpracování)

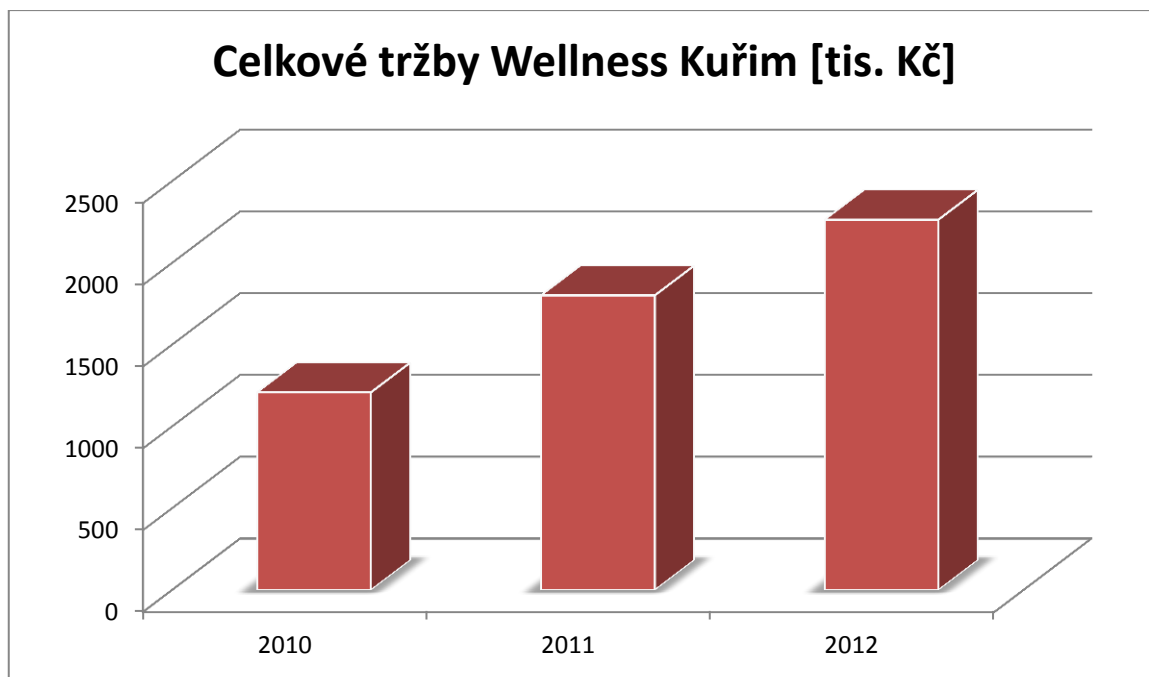
Infinit			
Roky	2010	2011	2012
Tržby celkem [v tis. Kč]	17895	18090	27576



Graf č. 1 Grafické zpracování tržeb společnosti Infinit (Vlastní zpracování)

Ta.: č. 4: Tržby společnosti Wellness Kuřim (Vlastní zpracování)

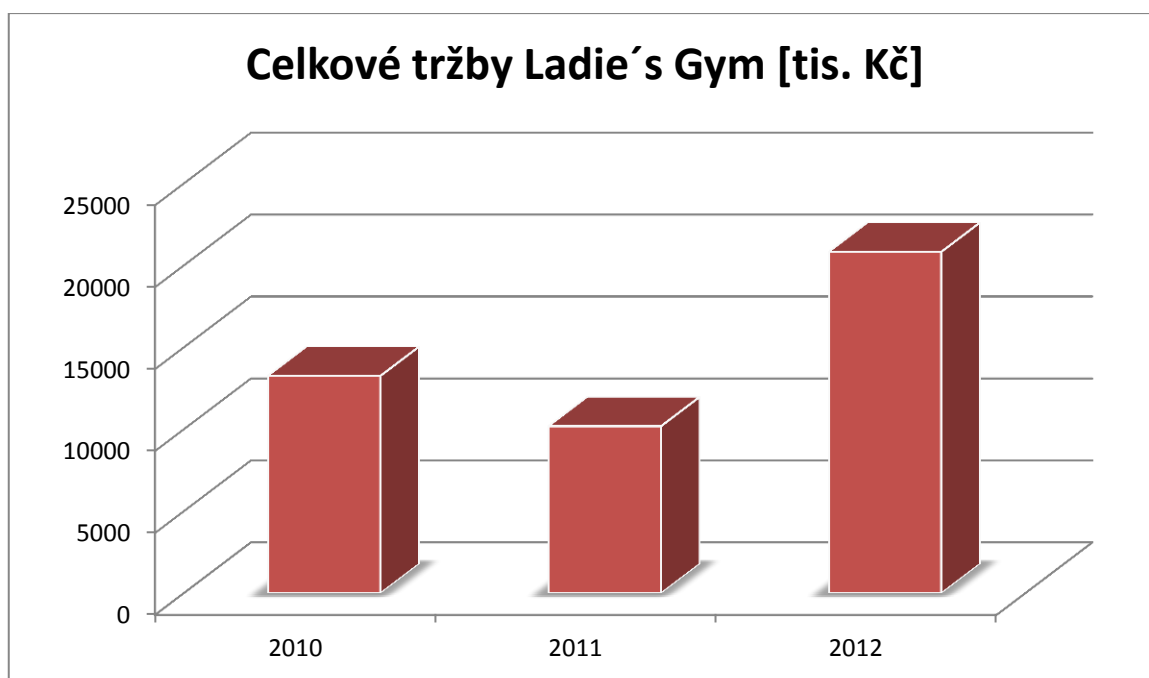
Wellness Kuřim			
Roky	2010	2011	2012
Tržby celkem [v tis. Kč]	1 208	1 801	2 264



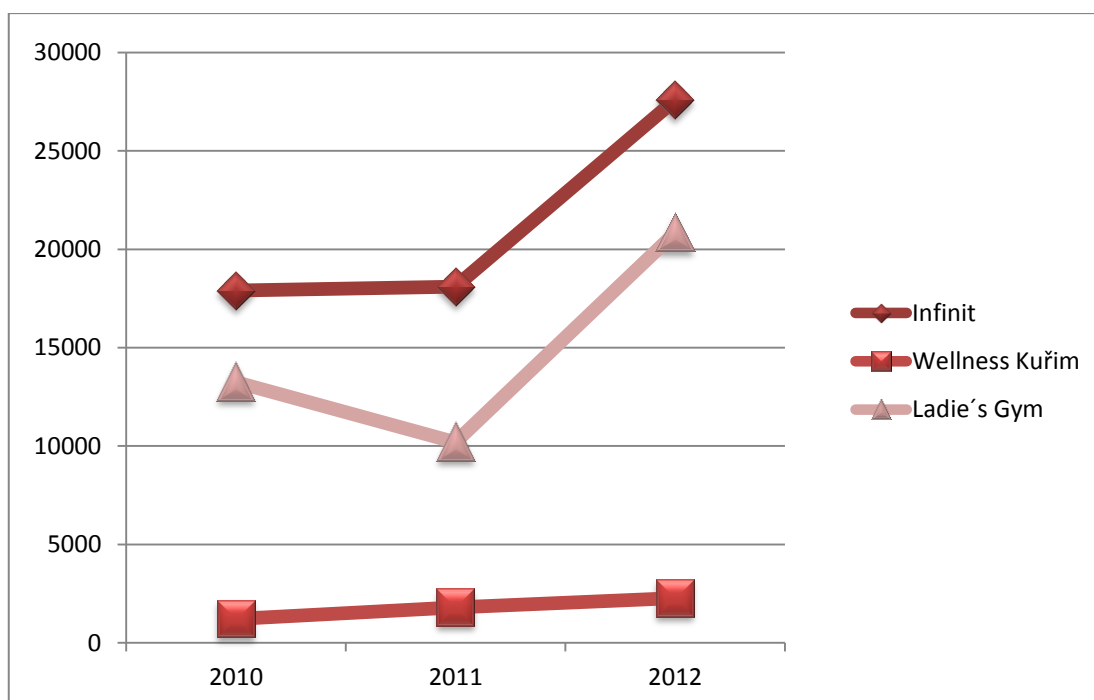
Graf č. 2: Grafické zpracování tržeb společnosti Wellness Kuřim (Vlastní zpracování)

Tab. č. 5: Tržby společnosti Ladie'sGym (Vlastní zpracování)

Ladie'sGym			
Roky	2010	2011	2012
Tržby celkem [v tis. Kč]	13253	10184	20824



Graf č. 3: Grafické zpracování tržeb společnosti Ladie´sGym (Vlastní zpracování)



Graf č. 4: Grafické vyjádření tržeb všech tří společností (Vlastní zpracování)

Wellness centrum 4comfort

Wellness centrum se nachází v brněnské městské části Obrány, což je spíše nevýhoda. Většina zákazníků nemívá cestu okolo a návštěvu si musí předem naplánovat. Naopak sem ale jezdí tramvaj, umístění je přehledně označeno směrovkami, na místě jsou dostatečné parkovací kapacity, okolí je klidné a v blízkosti přírody. Jelikož se jedná o nový podnik, jeho silnou stránkou jsou příjemné a moderně zařízené prostory, ve kterých se poskytuje široká škála služeb. Jako hlavní nabídku lze brát vstup do saunového světa, kde se nachází parní sauna a 3 suché sauny, přičemž jedna z nich je se svou kapacitou pro 35 osob jednou z největších v České republice. V této sauně pravidelně probíhají zpoplatněné saunové ceremoniály a tematicky zaměřené saunové show, které jsou bezpochyby zpestřením běžného saunování. Jako samozřejmé vybavení saunového světa se zde bere venkovní posezení, vnitřní odpočívárna, ledové bazénky a tříšť pro zchlazení. Na baru je možné objednávat si různé nápoje a drobné občerstvení [18].

Mimo to 4comfort nabízí ostatní wellness služby, jako je privátní whirlpool či soukromé spa, jehož součástí je velký whirlpool, menší finská a parní sauna, manželská postel, vlastní šatna i sprcha (v ceně tohoto balíčku je vždy sekt, ovocný talířek, koupelová sůl, kosmetické přípravky a zapůjčení prostěradla, ručníku a županu). Mezi další relaxační služby patří masáže, zábaly, programy na formování postavy, kosmetika, kadeřnictví, pedikúra, manikúra, omlazování pleti, solárium či menší fitness, které je však omezeno kapacitou 7 osob a je zde možnost využít služeb osobního trenéra. Wellness centrum se snaží využít široké škály svých služeb a vytváří různé komplexní balíčky, zaměřené například na předsvatební zkrášlování či na individuální požadavky různých sportovních týmů. Samozřejmostí je i prodej dárkových poukazů, které lze nově objednávat i v e-shopu. Jako doplňkovou službu lze vnímat kavárnu, kde mohou zákazníci posedět před nebo po využití služeb, případně tam na ně může počkat jejich doprovod. V letním období, kdy saunový provoz nebyl plně vytížen, došlo k rozšíření kavárny o letní terasu s dětským koutkem a pravidelně se zde pořádaly grilovací večery. Tento krok byl za účelem oživení letního provozu wellness centra, jelikož pro tato centra bývá letní provoz obvykle ztrátový [18].

Pozitivně je hodnoceno především vybavení wellness centra, čisté prostředí, úroveň poskytovaných služeb, milý a vstřícný personál. Silnou stránkou je bezpochyby propagace – ač se jedná o novou konkurenci, již je mezi brněnskými obyvateli známá. Ve městě se nachází spousta billboardů a obchodní zástupci individuálně nabízí spousty služeb a poukazů, díky kterým jsou schopni navázat další spolupráci. Samozřejmostí je i kreativita, kterou se oživuje běžný provoz. Kreativní jsou již zmiňované grilovací večery a saunové show, tematicky zaměřené saunové noci, dny otevřených dveří a jiné akce spojené s losováním poukazů na zdejší služby. Ovšem v každém podniku jsou i určitá negativa. Většině zákazníků zde chybí větší bazén (ne jen na zchlazování po sauně) a veřejný whirlpool. Špatně jsou zákazníky vnímány i časté změny cen, ze kterých je patrné, že podnik ještě nemá ustálenou svou cenovou strategii. Wellness centrum 4 comfort se ale snaží vytvořit si u zákazníků ustálenou pozici, a to jak v úrovni poskytovaných služeb, tak i v cenách. Chce být vnímáno jako kvalitní wellness s nadstandardními a kvalitními službami. Proto podněcuje zákazníky k připomínkám, které pečlivě zvažuje, a následně se jim v rámci finančních možností snaží vycházet vstříc. Toto zákazníci vnímají, váží si toho a cítí, že jsou pro podnik důležití [18].

Wellness Kuřim

Původní letní areál s bazénem byl zrekonstruován a rozšířen o řadu služeb. Ve wellness centru je tak nyní k dispozici jak letní areál, tak aquapark, jehož součástí je plavecký bazén, dětské brouzdaliště, tobogán a rekreační lázně. K dispozici jsou i masáže, medové pívni a přísadové koupele, masáže a beauty programy, rozsáhlé fitness centrum s kvalitní kardio zónou, kde je k dispozici neomezené množství chlazené filtrované vody, lze zakoupit různé výživové doplňky a domluvit si individuální konzultaci s trenérem. Pro aerobní aktivity je určen speciální vybavený aerobní sál, kde probíhají lekce s odborným předcvičováním a dozorem.

K odpočinku slouží kromě masáží i privátní sauna. Tu je potřeba předem si rezervovat. Kapacita je 1 – 6 osob a po předchozí domluvě je možné individuálně nastavit teplotu sauny, případně změnit suchou saunu na tropickou, zapnutím speciálního polevu. K dispozici je speciální osvětlení stropu imitující noční oblohu. Polévací vědro, sprchy a odpočívárna jsou samozřejmostí. Jako v jiných saunách je i zde v ceně zahrnuto zapůjčení ručníku a prostěradla.

V areálu je k dispozici restaurace, jejíž terasa v létě slouží zákazníkům venkovního koupaliště. V nabídce je řada stálých jídel, každý den jsou k dispozici obědová menu, drobné občerstvení a široká škála nápojů. Během roku se zde pravidelně pořádají hudební večery a je možné domluvit i individuální akce na míru [19].

Nevýhodou tohoto wellnessu je, že se nachází mimo Brno. Kromě obyvatel z Kuřimi je proto důležité nalákat i zákazníky z Brna, kteří však mají alternativy přímo ve městě. Pravdou však je, že toto se wellnessu daří a nemá tak o klientelu nouzi. Zákazníky sem láká především aquapark, který je možné propojit s dalšími relaxačními službami. Mohou tak do areálu přijet autem – parkovací kapacity jsou dostatečné - a příjemně zde strávit celý den. Nebudou nijak strádat, protože mají k dispozici i kvalitní restauraci. Negativně však hodnotím otevírací dobu v sobotu, a to od 14 do 20 hodin. Domnívám se totiž, že rodiny s dětmi by právě o víkendu byly ochotny využít delšího pobytu v areálu. V rámci budoucí strategie by se tedy podnik mohl pokusit zaměřit na rozšíření své propagace a na prozkoumání návštěvnosti v jednotlivých dnech, podle kterého by mohl rozšířit svou otevírací dobu [19].

Ladie'sGym

Ladie'sGym je fitness pro ženy s wellness. Umístění tohoto wellness je v nejlepší možné lokalitě. Nachází se v blízkém centru města, a to na Palackého třídě. Jezdí sem pravidelné spoje tramvajových linek 1 a 6 a také různé autobusy z jiných částí Brna. Můžou sem zde samozřejmě také zavítat i zákaznice se svými auty, ale parkování zde není zcela jednoduché, stání je možné pouze u hlavní cesty. Avšak i tak si sem hodně lidí udělá cestu. Toto fitness a wellness je výborným tipem pro zákaznice, které nemají rády společnost mužů při jejich sportování nebo relaxu. Pokud jde o fitness, tak Ladie'sGym může nabídnout několik možností tréninků, zpevnění různých částí těla, a to třeba pomocí strojů Power Plate, Vacu Body Space nebo také mnoho jiných možností - např. Power Jóga, SM Systém, TRX BOSU, Zumba, Pilates. Wellness kromě klasických masáží nabízí také velice známé a oblíbené baňkování, pro odpočinek a prohrátí těla masáž lávovými kameny, lymfatickou masáž, medovou masáž, ale také oblíbené a z jiných kontinentů známé Ajuvédské masáže a Thajské masáže nohou. Toto wellness obsahuje také solárium a whirlpool. Velkou výhodou tohoto fitness a wellness je, že sem může zákaznice vzít i své malé děti, a o ty je během její masáže či jiných

aktivit postaráno v dětském koutku. Tato služba je poskytována pouze návštěvníkům sportovně relaxačního centra. Děti lze přihlásit do koutku pouze na objednání. Tato služba je samozřejmě zpoplatněna a to 500,- Kč (10 vstupů na 60 min. hlídání) nebo 700,- Kč (10 vstupů na 90 min. hlídání) Další výhodou tohoto centra je, že pokud máte svého oblíbeného trenéra, tak si můžete provést online rezervaci, přímo na jeho hodiny. Otvírací doba je 7:00 -21:00 ve všední dny, a 8:00 – 21:00 o víkendu. Hlavní nevýhodou je, že Ladie´sGym patří k luxusním centrům v Brně a také více dražším fitness a wellness, ale i přes to jsou jejich tržby hodně vysoké [20].

4 NÁVRH PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU

Pro vypracování charakteristické části dané práce jsme si zvolila společnost Infinit s.r.o., ve které již několik let působím. Tato společnost provozuje svou činnost v oborech wellness, fitness, hotelnictví a gastronomie. V rámci celé práce bude sledovaná společnost charakterizována, přiblížen její předmět činnosti, výkonnostní stránka a finanční struktura a také modernizace a rekonstrukce malého fitness na velké fitness centrum.

4.1 Titulní strana

Údaje o společnosti

Datum zápisu: 31. května 2007

Obchodní firma: Infinit, s. r. o.

Sídlo: Praha 7, Holešovice, Jablonského 639/4, 170 00

Identifikační číslo: 279 04 989

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- masérské, rekondiční a regenerační služby,
- reklamní činnost a marketing,
- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím,
- pronájem a půjčování věcí movitých,
- hostinská činnost,
- provozování solárií [17].

4.2 Exekutivní souhrn

Pokud se zaměříme na dnešní dobu, týkající se současného a budoucího vývoje zdravého způsobu života, zjistíme stálé předpovídání zvyšující se obezity lidí. Tyto výsledky nutí k zamyšlení řadu obyvatel. Trendy spojené s pohodlným životem, nedostatkem pohybu a špatným stravováním směřují k rostoucí skupině lidí trpící nadváhou či obezitou. Proto je velmi důležité se v současné době na tento problém zaměřovat.

Hlavním cílem mého podnikatelského plánu je zmodernizovat a zrekonstruovat malé fitness centrum na velké pohybové centrum, které je součástí wellness centra Infinit v Brně. Dalším velmi důležitým cílem je vytvoření dotazníku a sestavení tak centra, které bude v dané lokalitě potřebné a od většiny stávajících zákazníků i nových zákazníků chtěné. Fitness centrum bude zřízeno tak, aby vyhovovalo a splňovalo požadavky i nejnáročnějších zákazníků a stalo se často navštěvovaným místem lidí, kteří se chtějí věnovat pohybu a především svému zdraví. Pro realizaci podnikatelského plánu bude nejdůležitější získat dostatek finančních prostředků nezbytných pro zahájení provozu.

4.3 Popis společnosti

Infinit s.r.o.

Všechna relaxační centra Infinit nabízejí velmi širokou škálou služeb v oblasti wellness, a to za dodržení té nejvyšší možné kvality a profesionálního přístupu. Tyto hodnoty jsou základem firemní filozofie, jejímž cílem je vytvořit co nejpříjemnější podmínky pro relaxaci a stát se klidnou oázou odpočinku. Rozmanitá nabídka služeb a jejich kombinovatelnost umožňuje začlenění relaxačního centra Infinit do téměř každého hotelového provozu a znalost tohoto prostředí umožňuje sestavit nové relaxační centrum danému hotelovému zařízení přímo na míru v těch neoptimálnějších parametrech. Wellness centra Infinit jsou samostatnou součástí hotelových komplexů. Jejich provozní nezávislost přináší hotelovému zařízení mnoho výhod. Jak již bylo řečeno v kapitole Analýza současného stavu [17].

Nově vzniklé pohybové centrum a rozšíření fitness by mělo společnosti Infinit pozvednout a rozšířit její koncept. Dále zaměření na zdravý životní styl, které patří k wellness, dobře doplňuje právě přidané aktivity v pohybovém centru a fitness.

4.3.1 Vybavení fitness a pohybového centra

Cardio trenažéry

Cardio trenažéry patří mezi hlavní složku každého fitness. Nic jiného nerozehřeje tak jako cardio. Žádný jiný stroj nepřitáhne více lidí, nevytvoří více energie a není více využíván. Volba strojů do cardio zóny je tou nejdůležitější. Důležité je také nastavování standardů v designu i funkci. Zaměřila jsem se především na cardio trenažéry s inovativními funkcemi, které udávají trend v cardio strojích. Patentovaná zlepšení, jakými jsou například osobní ventilátory nebo motivační ovál, přináší z tréninku více uspokojení a zábavy [21].

Posilovací stroje

Posilovací stroje jsou výjimečně funkční, mají špičkový design a přirozenou biomechaniku pohybu. Každý stroj nabízí vysokou funkční úroveň. Kvalita sérií HumanSport, Inspiration, Impact, Instinct a Leverage je viditelná na detailech provedení, jako jsou např. polstrování s dvojitým stehem nebo kryté sloupce se závažím pro vyšší bezpečnost. Samozřejmostí je řada laviček a stojanů [21].

Funkční zóna

Funkční zóna patří mezi velmi oblíbené části fitness center a tréninků až poslední roky. Zde klienti využívají různé pomůcky, cviky a pohyby tak, aby svaly na jejich těle spolupracovaly a dokázaly lépe reagovat na běžné životní situace. Aby plnily svoji přirozenou funkci. Proto se toto moderní pojetí cvičení nazývá funkční trénink. Funkční zóna přináší nové možnosti cvičení s vlastním tělem, v závěsném systému nebo s novinkami typu Powerbag, Kettelbells a další [21].

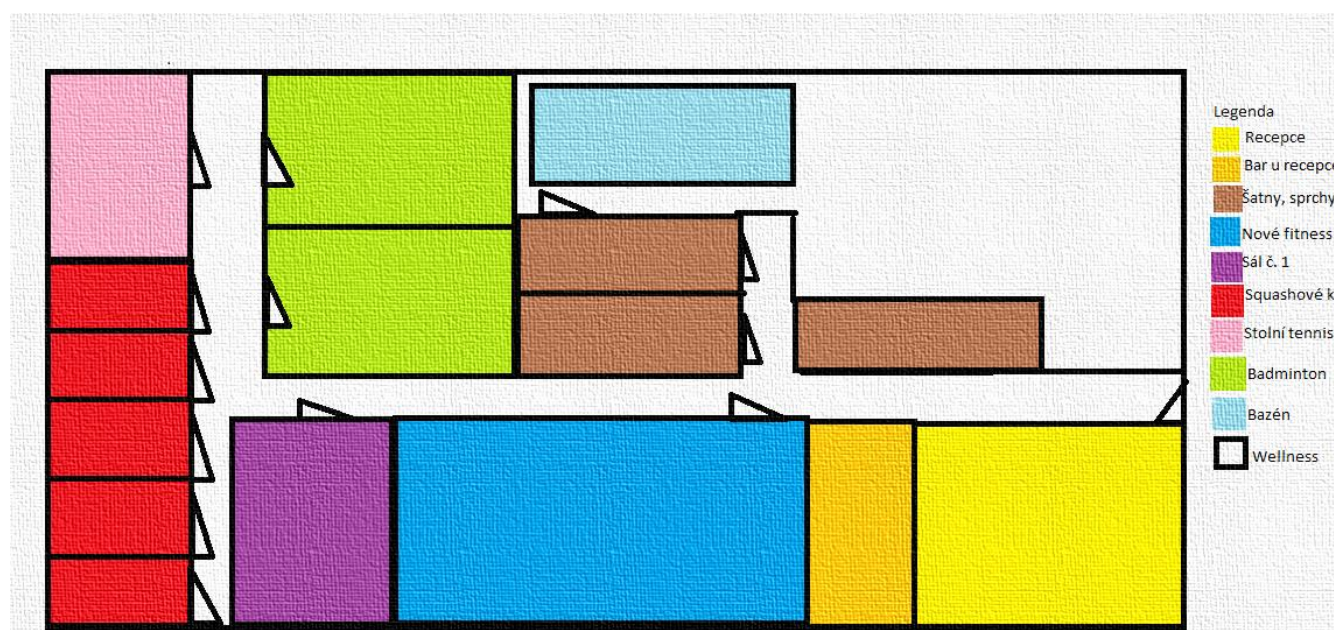
Spinning

V tomto případě se jedná o vybavení jak fitness, tak i pohybového centra spinningovými koly. Jelikož existuje již mnoho spinningových programů, budu mezi hodiny spinningu zařazovat jen takové, na které budou stačit objednaná kola. V případě zájmu o jiné programy, je možno kola doobjednat [21]t.

Pohybové aktivity

Mezi pohybové aktivity nového pohybového centra budou patřit squash, badminton, stolní tenis, klasické tance a pilátes, aquaerobik. K daným sportům bude potřeba vybavení, jako jsou rakety, pálky, míčky, košíčky a také podložky.

4.3.2 Vzhled pohybového centra a fitness



Obr. č. 6: Rozvržené jednotlivých částí pohybového centra a fitness (Vlastní zpracování)

Součástí pohybového centra budou 2 badmintonové kurty, 5 squashových kurtů. Pro hosty i zákazníky zvolím posezení ve stylu baru, který je možno kdykoliv navštívit u recepcce. Samozřejmě se zde bude nacházet sociální zařízení rozdělené na dámské a pánské. V centru se budou nacházet také 2 pingpongové stoly v jednom sále, hned

naproti badmintonovým kurtům. Dalším sálem je sál číslo 1, kde bude probíhat výuka pilátés a klasických tanců, které se dle náročnosti klientů budou střídát. Aquaerobik bude probíhat uvnitř wellness, kde je k tomu usazen bazén a je možno jej využít. Spinning bude probíhat také v sále číslo 1.

4.4 Analýza trhu

V dané části práce je zobrazena analýza největší potenciálních konkurentů nového pohybového centra a fitness společnosti Infinit. s.r.o. Provedla jsem zpracování tří základních konkurentů. Konkrétně s firmou S-Universal s.r.o., známou jako Ladie'sGym, která je konkurentem i pro stávající dobu společnosti Infinit s. r. o., Zone4you s.r.o. a Big One Fitness.

4.4.1 Ladie'sGym

- Název společnosti: S- Universal s.r.o.
- Sídlo společnosti: Brno, Palackého třída 516/16, PSČ: 612 00
- IČO:283 18 269
- Základní kapitál (r.): 210 000 Kč
- Právní forma: společnost s ručením omezeným

Ladie'sGym je sice největší fitness pro ženy v Brně, ale pro naši firmu je také velkým konkurentem co se týče wellness zón, které poskytují privátní whirlpool- vířivou vanu, ale také mnoho druhů masáží od specializovaného personálu až po solárium a collagen. Toto wellness a fitness je oblíbené v tom, že si zde můžou přijít i matky s dětmi, a ty nechat v dětském koutku po celou dobu, co budou relaxovat [20].

4.4.2 Zone4you s.r.o.

- IČ: 25348825
- obchodní firma: ZONE4YOU s.r.o.
- právní forma: 112 - Společnost s ručením omezeným
- datum vzniku: 27. 8. 1997
- sídlo: Brno - Brno - sever, Třída Generála Píky 2026/11, PSČ 613 00

Společnost Zone4you se zabývá službami wellness a fitness. Zone4you členům nabízí komplexní fitness a wellness služby. Akční sport squash, jež se dají hrát i bez registrace do klubu. Společnost není klasická posilovna, tudíž permanentky a jednorázové vstupy u nich neexistují. Hlavní náplní dané společnosti je zdravý styl života, zákazníci zde dostanou užitečné tipy a rady ke cvičení a pohybovému režimu, dozví se spoustu novinek a nové trendy v oblasti fitness a wellness, k dispozici jsou zkušenosti fitness trenérů, kteří se nejen tréninkům věnují také zdraví a výživě, kdy dochází i k sestavení jídelníčku. V následující tabulce jsou ceníky společnosti [22].

Tab. č. 6: Ceník fitness tréninků a jídelníčků v ZONE4YOU (Vlastní zpracování)

Typ tréninku	Jednotlivec	Dvojice
3 osobní tréninky	2.100 Kč	3.150 Kč
VIP program 10 osobních tréninků	5.500 Kč	8.250 Kč
VIP program 50 osobních tréninků	25.000 Kč	37.500 Kč
Základní jídelníček	2.100 Kč	
Pokročilý jídelníček	3.900 Kč	

Tab. č. 7: *Ceník SQUASH (cena za 30 min/kurt) (Vlastní zpracování)*

Den	Hodina	Člen Z4Y	Nečlen
Pondělí - pátek	6 - 15	60 Kč	120 Kč
	15 - 17	60 Kč	120 Kč
	17 - 21 (pá 17 - 19)	125 Kč	180 Kč
	21 - 22 (pá 19 - 21)	60 Kč	120 Kč
Sobota, neděle, svátek	8 - 21	60 Kč	120 Kč

4.4.3 Big One Fitness

- Benešova 627/14
- 602 00 Brno
- IČ: 26938031
- DIČ:CZ26938031
- společnost zapsána v OR u KS v Brně, oddíl B vložka 4180

Společnost Big One Fitness považuji za třetí konkurenční pohybové centrum pro nové pohybové centrum v Infinitu s.r.o. Společnost má ve své nabídce dva základní programy, které se dají rozšířit o různé formy tréninků či jiných stanovišť ve fitness.

První program BIG ONE FITNESS Club představuje na ploše 3.200m² mimo jiné dvě nadstandardně řešené posilovny. Celkem je k dispozici 180 stanovišť. Z toho vyplývá, že fitness je opravdu rozlehlé. Daný program se specializuje na redukci hmotnosti bez nežádoucího "jojo" efektu, tvarování těla do líbivých křivek, nárůst svalové hmoty, funkčnost těla a zvýšení kloubního rozsahu, zvýšení fyzické kondice a zdatnosti a zdravotní efekt, odstranění bolestí, protažení zkrácených svalů. Rovněž může mít každý zákazník k ruce jednoho z osobních trenérů, kteří jsou zárukou kvality v oblasti sportovního tréninku a zároveň patří do závodního týmu B1F, který se pyšní titulem nejúspěšnější tým ČR [23].

Druhý program nese název BIG ONE FITNESS Mendlák. Zde posilovna tvoří 3 základní části - CROSS WORKOUT + zóna pro funkční tréninky, kardio zóna, posilovací stroje a jednoruční činky a CROSS WORKOUT + zóna pro funkční tréninky.

Jedná se o novinku, která je zásadní revolucí v klasickém konceptu posiloven. CROSS WORKOUT je nejkomplexnějším funkčním tréninkem na trhu, který zajistí perfektní atletickou postavu a vybuduje nadprůměrnou kondici. Při tomto cvičebním systému se spálí nejvíce kalorií... Součástí jsou také posilovací stroje a jednoruční činky, které jsou rozděleny do 75 stanovišť ve dvou pomyslně oddělených částech - zóna posilovacích strojů s možností nastavení zátěže pomocí cihlíček nebo kotoučů a zóna jednoručních činek a nakládacích žerdí se speciální podlahou pro odhazování činek a závaží. Všechny stroje jsou dimenzovány pro začátečníky i pokročilé sportovce. Další částí je kardio zóna, kterou tvoří 21 strojů exkluzivní značky Nautilus - běhací pásy, eliptikaly (cross trainery), stepery, rotopedy a běhací schody[23].

Na následujícím obrázku je možné porovnat ceny s pohybovým centrem společnosti Infit s.r.o.

CENÍK 2013		
BIG ONE FITNESS, Václavská 6, Brno www.big1fitness.cz		
		
Jednorázový vstup	all	HH
Posilovna	115,00 Kč	65,00 Kč
Student	85,00 Kč	65,00 Kč
Sál 60 min. B1F	100,00 Kč	65,00 Kč
Student	80,00 Kč	65,00 Kč
Sál 90 min.	130,00 Kč	
1 denní (1 vstup sál B1F, posilovna)	155,00 Kč	155,00 Kč
Permanentky	all	HH
Posilovna/měsíc	990,00 Kč	690,00 Kč
Student posilovna/měsíc	850,00 Kč	590,00 Kč
Posilovna + sál B1F/měsíc	1 190,00 Kč	690,00 Kč
Student posilovna + sál B1F /měsíc	890,00 Kč	590,00 Kč
Víkendová/měsíc	450,00 Kč	450,00 Kč
Posilovna/3 měsíce	2 670,00 Kč	
Posilovna + sál B1F /3 měsíce	3 200,00 Kč	
11 vstupů sál B1F/2 měsíce	1 000,00 Kč	
Osobní tréninky		
Osobní trenér	480,00 Kč/60 min.	280,00 Kč/30 min.
8x osobní trenér	3 500,00 Kč	438,00 Kč/trénink
12x osobní trenér	5 200,00 Kč	433,00Kč/trénink
8x osobní trenér +8x posilovna vstup	4 000,00 Kč	
12x trenér + 12x posilovna vstup	5 900,00 Kč	

Obr. č. 7: Ceník společnosti Big One Fitness (23)

4.5 Marketingový plán

V oblasti marketingového plánu jsem užila strukturu marketingového mixu, kde také bylo odpovězeno na otázky z teoretické práce. Zaměřila jsem se na místo, propagaci, produkt, cenu. Dalším bodem marketingového plánu je marketingový výzkum, který objasňuje situaci, zda je o fitness centrum a další pohybové aktivity v dané lokalitě zájem, či ne.

4.5.1 Místo

Místo podnikání je Wellness a fitness, Přístavní 38, Hotel Santon, Brno Bystrc, 635 00. Jedná se o lokalitu v blízkosti brněnské přehrady, kde je nádherné okolí, které dopřává krásnou tečku na závěr při relaxaci v centru Infinit. Město Brno leží v centru Evropy v blízkosti tří evropských metropolí - Bratislavy, Prahy a Vídně. Je zde letiště a dobrá dopravní dostupnost. Brno má integrovaný dopravní systém sahající do okolních vesnic až v rozsahu 30 km od Brna. Existuje mnoho důvodů, proč podnikat v Brně - od kvalifikované pracovní síly v podobě 80 000 studentů na třinácti univerzitách, přes kvalitní podnikatelské prostředí a také strategickou geografickou polohu.



Obr. č. 8: Geografická poloha Brna (26)

4.5.2 Produkt

Společnost poskytuje řadu služeb v oblasti wellness. Následující rekonstrukcí bude klíčovou službou fitness a aktivity v pohybovém centru. Všechny pohybové aktivity budou probíhat celou otevírací dobu, vždy na hodinu, fitness centrum bude k dispozici také celou otevírací dobu. Na klasické tance, spinning, aquaerobik a pilátes se budou vypisovat jednotlivé hodiny, vždy na měsíc dopředu dle zájmu z předchozího měsíce.

4.5.3 Propagace

Kvalitní a účinná propagace je stěžejním bodem pro vznik nového pohybového centra. Společnost Infinit s.r.o. má jako hlavní formu své reklamy internetové stránky www.infinit.cz. Tyto internetové stránky jsou vypracované od soukromého programátora a grafika, který sídlí taktéž v Brně a má dlouholetou praxi v tomto oboru. Webové stránky mají přehlednou formu a je zde popsána veškerá nabídka služeb včetně ceníku a kontaktů. Samozřejmě mají všichni potenciální i stávající zákazníci možnost jakéhokoli dotazu z oblasti wellness, fitness či zaslání ceníku pro konkrétní kombinaci služeb.

Další způsobem propagace je spojení se zákazníky prostřednictvím online sociálních sítí. Na stránce www.facebook.com má společnost svou skupinu, kde je taktéž uvedena nabídka služeb a odkaz na primární webové stránky. Takto je možno získat mnoho budoucích zákazníků a dostat se tak do povědomí širší veřejnosti. V dalším kroku bude rozdávání voucherů a poukazů do nového fitness a pohybového centra v ulicích Brna zdarma. Touto formou je velmi produktivní získání nových klientů, kteří si přijdou službu vyzkoušet a díky výbornému a příjemnému personálu, dobrým cenám a nově vybudovanému fitness je velmi dobrá pravděpodobnost, že se vrátí a popřípadě se stanou i členy Infinit.

V neposlední řadě je nutné využít k reklamě místní tisk a minimálně v počátku založení pohybového centra dostat firmu do povědomí veřejnosti pomocí propagace v podobě letáčků. Letáky budou formou A5, kde bude opět nabídka a webové stránky (4).

4.5.4 Cena

Ve většině případů jsou ceny stanoveny tak, aby bylo možné obstát v konkurenci. Zaměřila jsem se u udávání cen v novém pohybovém centru jak na skupinu zákazníků od 20-40 let, tak i na studenty, kteří většinou požadují slevu. Z dotazníků, které jsou rozebrány v další kapitole, také vyšlo, že o pohybové centrum by měly zájem i starší skupiny zákazníků a senioři, kde se jednalo o pohybové aktivity, jako jsou klasické tance, pohybové fitness pro seniory, aquaerobik atd. V následující části jsou uvedeny ceny již fungujícího wellness centra a nového pohybového centra. V Infinitu je možné založit si Infinit kartu, což je v podstatě členství v Infinitu. Zákazník za členství nic neplatí, což je velmi výhodné. Podstatou je dobití Infinit karty na jistou částku a pak postupné čerpání s řadou slev a výhod. První částka označuje cenu pro zákazníky bez Infinit karty. Druhá částka je pro Infinit kartu.

Ceníky

Tab. č. 8 Ceník nového pohybového centra (Vlastní zpracování)

Squash		
8 – 14h	85 Kč/hodina/kurt	60 Kč/hodina/kurt
14 – 16h	115 Kč/hodina/kurt	90 Kč/hodina/kurt
16 – 21h	165 Kč/hodina/kurt	130 Kč/hodina/kurt
21 – 22h	115 Kč/hodina/kurt	90 Kč/hodina/kurt
Badminton		
8 – 14h	115 Kč/hodina/kurt	85 Kč/hodina/kurt
14 – 16h	155 Kč/hodina/kurt	120 Kč/hodina/kurt
16 – 21h	175 Kč/hodina/kurt	135 Kč/hodina/kurt
21 – 22h	160 Kč/hodina/kurt	100 Kč/hodina/kurt

Klasické tance

základní cena	100 Kč/hodina	80 Kč/hodina
---------------	---------------	--------------

Stolní tenis

základní cena	70 Kč/hodina	50 Kč/hodina
---------------	--------------	--------------

Aquaerobik

základní cena	110 Kč/hodina	85 Kč/hodina
---------------	---------------	--------------

Spinning

základní cena	80 Kč/lekce	60 Kč/lekce
studentská cena	60 Kč/lekce	50 Kč/lekce

Pilátes

základní cena	80 Kč/vstup	65 Kč/vstup
---------------	-------------	-------------

Fitness

základní cena	80 Kč/vstup	70Kč/vstup
Student	70 Kč/vstup	55 Kč/vstup
Fitness trenér	350Kč/vstup	250Kč/vstup

Půjčovné

Rakety	60 Kč
Míčky, košíčky	30Kč
Pálky	60Kč

4.5.5 Marketingový výzkum

Pro marketingový výzkum jsem se rozhodla z důvodu lepšího výběru sportovních aktivit v pohybovém centru a také potřeby nového a většího, lépe vybaveného fitness centra. Varianta marketingového výzkumu byla pro společnost Infinit velmi přínosná. Spoléhat se na intuici, zkušenosti či znalosti o trhu se v době přebytku nabídky nad poptávkou a neustálého boje o zákazníky nevyplácí. U většiny případů se stejně společnosti rozhodnou nakonec pro marketingový výzkum. Je určitě lepší vědět, o co je popřípadě zájem ze strany stávajících zákazníků i budoucích klientů, než vybudovat objekt, který v dané lokalitě není využitelný. Marketingoví pracovníci i vedení řeší závažné problémy, které mohou rozhodnout o budoucnosti firmy. Proto často potřebují konkrétní odpovědi na konkrétní otázky. Informace, které společnost potřebovala, jsme obstarali hned dvěma způsoby. Jako první jsem užila získávání dat v terénu, kde jsme zaměstnali dvě hostesky a dva promotéry, kteří získávali odpovědi na otázky, jež měly stanovené v dotazníku. Jednalo se převážně o okolí brněnské přehrady, Bystrc a nejbližší okolí. Tento způsob je finančně i časově náročný, ale poskytl společnosti přesná data. Za druhou variantu jsem zvolila dotazování již stávajících klientů. Jednalo se o dotazování pomocí emailů, popřípadě o vyplnění dotazníku přímo v centru Infinitu. Veškeré informace o průzkumu trhu, co se týká potenciálních zákazníků i stávajících zákazníků konkurenčních center, jsem zjišťovala „přímo v terénu“ s týmem hostesek. Nejvíce navštěvují pohybová centra sportovci ve věku od 20 – 40 let a nejvíce klientů z této věkové kategorie činí podnikatelé a osoby s vyšším platovým ohodnocením. Na základě tohoto zjištění se zaměřím na získání samozřejmě i této skupiny, ale především se budu snažit diferencovat od konkurence v okolí a zaměřím se i na skupinu zákazníků ve věku od 15 – 25 let. K získání informací o průzkumu trhu potenciálních zákazníků jsem vypracovala dotazník s konkrétními otázkami, které mi nastínily základní údaje o potřebách a přáních klientů, týkající se právě vybudování pohybového centra.

Výsledky z dotazníků jsem dala dohromady a vzniklo pár velmi dobrých vodítek, které společnosti zajistí možnou návštěvnost. Oslovila jsem 274 lidí různého věku i pohlaví. Jednalo se o nové klienty a také o stávající klienty, které jsem oslovovala pomocí emailů a také přímým oslovením přímo ve wellness centru. Zaměřila jsem se na všechny věkové kategorie od 15 do 20 let. V dané situaci jsem se informovala u 120

mladých teenagerů, kdy 60 bylo chlapců a 60 děvčat. Ve věku od 21 do 30 let jsem oslovila 40 mužů a 22 žen. Od 31 do 40 let mi odpovědělo na dotazníky celkem 35 lidí, z toho 25 mužů a 10 žen. Ve věkové kategorii od 41 do 50 let se zapojilo do vyplňování dotazníků 50 lidí, z toho 15 mužů a 35 žen a v poslední kategorii od 51 let a více 7 lidí, z toho 4 muži a 3 ženy. Vyplňování dotazníků se účastnilo celkem 144 mužů a 130 žen. Dotazování jsem směřovala na různé typy sportů, o které by mohl být potenciální zájem, dále na cenové rozmezí, kolik by byli zákazníci ochotni za jednotlivé sporty zaplatit. Dále byla brána v potaz důležitost většího a lépe vybaveného fitness. Daná otázka byla velmi důležitá hlavně u stávajících klientů, kteří mohli opravdu posoudit nutnost či nepotřebnost nového a lepšího fitness centra, jelikož fitness v Infinitu již delší dobu navštěvují. Dle mého názoru právě tito klienti mohou vést ke zvýšení návštěvnosti fitness centra v budoucích letech inspirováním dalších generací. Všichni lidé, kteří byli do vyplňování dotazníku zapojeni, bydlí v blízkosti do 10 km městské části Brno-Bystrc. Čtvrtá otázka zpovídá klienty, o jakou ze sportovních aktivit bude zájem v dané oblasti. Pokud se jedná o otázku, zda je lepší rekonstrukce a modernizace starého fitness, tak je to opravdu tak. Valná většina dotazovaných zodpověděla na danou otázku ano. Některým by stačilo jen pár nových strojů. Ale nikdo neodpověděl, že není potřeba. Z daného výzkumu je již jasné, že investice do rekonstrukce a rozšíření nového fitness je velmi dobrou volbou. Pokud mluvím o potenciálních klientech, často jsem se setkávala s odpovědí, že o Infinitu ví, ale potřebovali by lepší ceny, hlavně co se studentů týká. Velmi dobrým znamením je, že naprostá většina potenciálních klientů o návštěvě budoucího pohybového centra a fitness centra uvažuje. Cena, která nejvíce vyhovuje dotazovaným, je okolo 50 Kč až 70 Kč (tedy nejnižší), což jsem vzhledem k zájmu klientů zaplatit co nejnižší cenu očekávala. Pohybové centrum budou navštěvovat především výdělečně činní lidé. Výši ceny budu stanovovat na základě cen stávající konkurence, která na trhu působí delší dobu a také na základě cen, které již v Infinitu existují. V následující části je zobrazen dotazník do jednotlivých částí. Skládá se z jednoduchých otázek, které byly postupně každému účastníkovi výzkumu položeny. Stálým klientů centra Infinit byla dále položena otázka, jestli by rekonstrukci a vznik pohybového centra uvítali.

Tab. č. 9: Dotazník (Vlastní zpracování)

Dotazník na vybudování pohybového centra a rekonstrukci fitness společnosti

Infinit

1. Jste:	a) muž	b) žena			
2. Věk:	a) 15-20	b) 21-30	c) 31-40	d) 41-50	e) více
3. Místo bydliště					
4. O jakou sportovní aktivitu máte zájem nejvíce?					
5. Měli byste zájem navštěvovat pohybové centrum? a) ano b) ne					
6. Jak často navštěvujete fitness? a) 1x týdně b) 2x týdně c) 3x týdně a více d) vůbec					
7. Využili byste ve fitness osobního trenéra? a) ano b) ne					
8. Víte o fitness v Infinitu? a) ano b) ne					
9. Kolik byste byli ochotni investovat za vstup do fitness?					
a) 50 Kč	b) 60 Kč	c) 70 Kč	d) 80 Kč	e) 90 Kč	f) více

V dané části proberu jednu otázku za druhou a počet odpovědí v číslech.

První otázka, kde jsem se ptala na pohlaví, vyšla 144 mužů a 130 žen. Ohledně věkových kategorií jsem se již zmiňovala v daném textu dříve. Pokud se jedná o třetí otázku, všichni dotazovaní byli z okruhu 10 km, ať už se jednalo o studenty či trvale bydlící osoby v Brně. Následující otázka zněla – o které sporty se nejvíce zajímají. Vycházela jsem ze sportů, které jsem chtěla organizovat v pohybovém centru. Výsledek byl následující: 82 dotazovaných by rádo hrálo squash, 80 by rádo chodilo do posilovny, běhat či jen posilovalo různé cviky. 55 účastníků má v oblíbenosti jógu a pilates, 30 účastníků by chtělo v dané lokalitě badmintonové kurty za lepší ceny a nakonec 27 účastníků má v oblíbenosti vodní sporty, tudíž aquaerobik atd.

Pátá otázka se zabývala pohybovým centrem, kdy jsem se ptala, jestli by rádi navštěvovali nové pohybové centrum. 268 účastníků mi odpovědělo, že ano, 6 účastníků ne. Většinou to bylo ze zdravotních komplikací. Otázka, jak často

navštěvujete fitness, byla nejvíce oblíbená. 151 účastníků zavítá do fitness jednou týdně, 67 až 2 krát týdně a 50 až 3 krát týdně. Z toho je opět 6 účastníků, kteří fitness nenavštěvují. Což znamená, že 97,8 % všech účastníků navštíví alespoň jednou týdně fitness centrum. V případě otázky o osobním trenérovi by jej 71,5 % účastníků nevyužilo. Většinou se jednalo o důvody jako stydlivost, raději cvičí sami.

Pokud mluvím o znalosti společnosti Infinit, čímž narážím na další otázku, tak výsledky jsou velmi uspokojivé. Celých 99 % účastníků ví o společnosti Infinit. Buď z některých reklamních tahů, které společnost v minulosti udělala, nebo jsou jejími zákazníky. Poslední otázka, které mi měla dát představu o ceně fitness, kterou hodlají uživatelé zaplatit, pro mne měla překvapující výsledek. Nejvíce účastníků, tedy 112, by bylo ochotno za kvalitní fitness dát 90 Kč. Další varianta byla 60 Kč, která převažovala u mladší generace.

Tab. č. 10: Výsledky dotazníku (Vlastní zpracování)

Otázka		Výsledek
1.	144 muži	130 ženy
2.	a) 120 b) 62 c) 35 d) 50 e) 7	
3.	Do 10 km od Brna	
4.	Squash 82 Fitness 80 Pilátes, jóga 55 Badminton 30 Aquaerobik 27	
5.	268 ano	6 ne
6.	a) 151 b) 67 c) 50 d) 6	
7.	78 ano	196 ne
8.	271 ano	3 ne
9.	a) 30 b) 93 c) 17 d) 0 e) 112 f) 28	

Marketingový průzkum jsem provedla především z důvodu zjištění zájmu klientů o jednotlivé pohybové aktivity centra a o nové fitness. Na základě tohoto dotazníku se dále můžu snažit o atraktivnější pohybové centrum pro různé skupiny budoucích zákazníků.

4.6 Organizační struktura

Pohybové centrum a fitness bude otevřeno od 8:00 do 22:30 tak jako celý podnik Infinit. Zaměstnám dvě recepční na plný úvazek. Fitness i pohybové centrum budou pod záštitou Infinitu, avšak organizační strukturu budou mít svoji. Budou zde působit dvě recepční, které budou odebrány z wellness centra, tudíž i v případě nemoci nebude nutné přibírat záskok. Jedna bude mít na starosti technika a trenéry, druhá bude mít v popisu práce navíc kontrolu po úklidu. Účetnictví bude zatím vedeno také zvlášť, veškeré účetní případy bude provádět účetní. Vedení bude mít na starosti provozní v Infintiu Brno- Bystrc. Dalšími zaměstnanými budou uklízečky, které již také působí ve wellness, a dva trenéři, jenž budou působit externě. V případě velkého zájmu bude výběrové řízení na další pozice.

Provozní vedoucí

Zastupování a jednání jménem firmy

Řešení náborů, problémů, korespondence a veškerá administrativa

Vedení a kontrola centra

Recepční

Vyřizování objednávek a telefonních hovorů

Práce s počítačem

Obsluha klientů navštěvujících centrum

Udržování sociálních zařízení v čistotě

Účetní

Odpovědnost za veškeré účetní případy

Mzdy, zaměstnanci

Uklízečka

Kompletní úklid pohybového centra, fitness

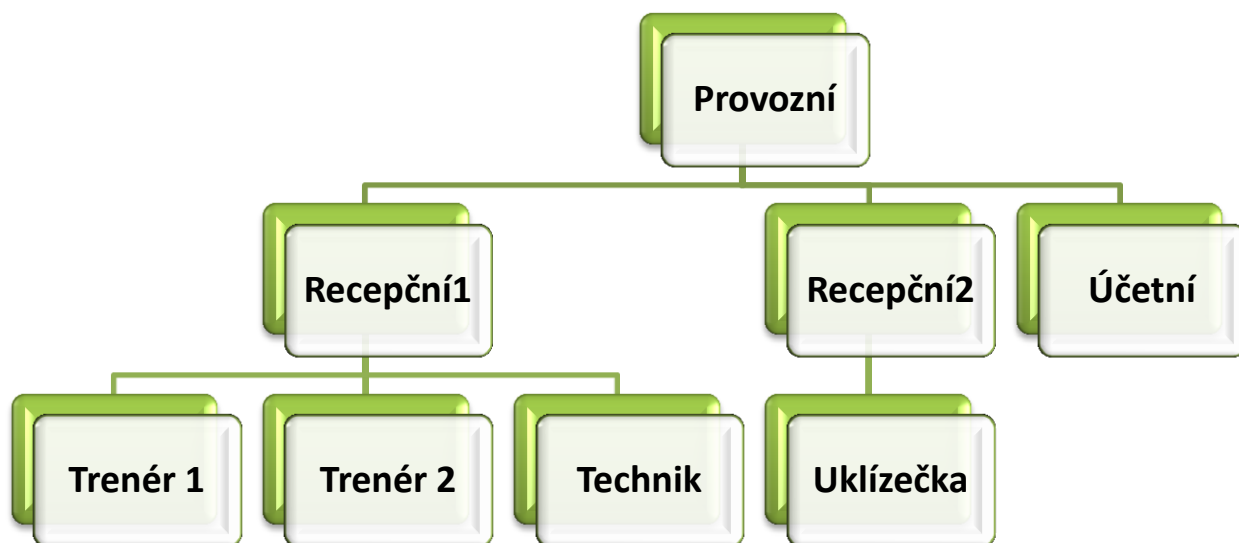
Technik

Provádění potřebných oprav spojených s provozem

Tab. č. 11: Výše mezd zaměstnanců a mzdové náklady společnosti (Vlastní zpracování)

Pracovní pozice	Počet	Odpracované hodiny za měsíc	Hodinová mzda (Kč)	Průměrná hrubá měsíční mzda (Kč)	Odvod zaměstnavatele (34%)
Vedoucí provozu	1	160		30 000	10 200
Recepční 1	1	160		15 000	5 100
Recepční 2	1	160		15000	5 100
Účetní	1	40	120	4800	1 632
Technik	1	160		12000	4 080
Uklízečka	1	90	80	7200	2 448
Trenér1	1	160		40000	13 600
Trenér 2	1	160		40000	13 600
CELKEM	8	1090		164 000	55 760

V následujícím obrázku jsou zpracovány veškeré funkce, jež jsou v novém pohybovém centru a fitness.



Obr. č. 9: Schematické znázornění organizační struktury nového pohybového centra a fitness (Vlastní zpracování)

4.7 Hodnocení rizik

Kapitola Hodnocení rizik znamená pro podnikatelský plán určitá nebezpečí, že se reálné výsledky budou lišit od očekávaných. Stejně tak během podnikatelské činnosti budou existovat rizika a budou se také objevovat nová. Je nutné, aby společnost identifikovala největší rizika a navrhla strategie, kterými se bude snažit těmto rizikům předejít. Jedno z nejdůležitějších rizik se může objevit hned na počátku podnikání, a to nedostatek finančních prostředků. Aby bylo toto riziko na co nejnižší úrovni, společnost bude dbát na vytvoření kvalitního finančního plánu, pomocí kterého se vypočítá výše potřebných financí na startovací rozpočet a další výdaje spojené se zahájením činnosti podniku. Pokud dojde k neočekávaným výdajům, může se společnost otočit na zajištění v podobě úvěru. Riziko mohou způsobit i chyby provedené v marketingovém plánu, zejména pak v marketingové komunikaci nové společnosti s cílovými zákazníky. Pokud podnik pochybí v propagaci svých nových služeb a zvolí nesprávné informační kanály, může to zanechat následky v podobě nízkého povědomí zákazníků o podniku, nedostatečné tržní poptávce a potažmo tím i nízkých tržeb. S marketingovým plánem souvisí i riziko nesprávného zvolení cílového segmentu, který ve skutečnosti nemusí být tak rentabilní, jak bylo kalkulováno. V případě nízkého zájmu o služby by majitelé přemýšleli o dalších formách marketingové komunikace, které by vzbudily zájem mezi zákazníky, nebo o změnách složení cílových segmentů. S rizikem vzniku konkurenčního podniku nebo již existující konkurence musí v podstatě počítat každý podnik v jakémkoli odvětví.

Společnost se tak bude snažit zajistit stálou úroveň služeb nového pohybového centra a fitness, a tím i dobré jméno či image. V neposlední řadě rizikem může být i živelná pohroma v podobě větrných podmínek, která by zničila prostory sloužící k podnikatelské činnosti. Mimo výše zmíněných rizik samozřejmě existuje řada dalších faktorů, jako jsou např. změny legislativních podmínek, změny personálního složení, neshody uvnitř společnosti, výběr špatného dodavatele, technická rizika a další, které mohou negativně ovlivnit zahájení a průběh podnikání. Je tedy důležité tyto faktory identifikovat a ty z nich, které společnost může určitým způsobem ovlivnit, se snažit svým působením eliminovat a případně vytvořit krizový scénář, který bude sloužit pro případ, že by došlo k jejich uskutečnění [24].

4.7.1 SLEPT analýza

V dané části jsem se zmínila o faktorech analýzy SLEPT, kde jsem se snažila poukázat na většinu faktorů.

- **Technologické faktory**

Mezi technologické faktory spadají technologické vynálezy a zařízení, které jdou stále dopředu. Dalo by se říci, že technologický pokrok se týká hlavně oblasti výroby, kde hrají významnou roli neustálé inovace, ale i u poskytování služeb je velmi důležité využívat vybavení na vysoké technologické úrovni. Za zmínku samozřejmě stojí i trvalý vývoj informačních a komunikačních technologií, bez kterých si v dnešní době nedokážeme podnikání vůbec představit. Jde zejména o použití počítačů, internetu a s ním spojených webových stránek, které jsou pro každý podnik důležitým faktorem úspěchu, dále použití chytrých telefonů či kasových systémů, u kterých dochází k neustálému zlepšování softwaru a jejich aplikací či funkcí. V současnosti, každý zákazník ocení moderní vybavení, a to jak interiéru pohybového studia, aby se zákazník cítil příjemně, tak i moderní vybavení přístrojů, které usnadní klientovi manipulaci s ním a jeho pohodlné ovládání a používání [24].

- **Legislativní a politické prostředí**

Politická stabilita je pro každý podnik důležitá, neboť chce mít jistotu, že se nebude výrazně měnit prostředí jeho působnosti, a bude se mu tak moci vhodně přizpůsobit. Politické faktory velmi často ovlivňují rozhodování o legislativních podmínkách země, které by mohli nepříznivě ovlivnit podnikatelskou pozici, či prostředí daného trhu. Proto je nutné zjistit, jaká je stabilita vlády a stabilita politického prostředí země, zda budou provedeny změny zákona o obchodní regulaci nebo daně v daném oboru ze strany politiků. Politické prostředí v našem státě je v současnosti nestabilní. Tento stav negativně ovlivňuje podnikatelské prostředí. Současná vládní politika usiluje o snížení deficitu státního rozpočtu, což s sebou přináší četná vládní úsporná opatření a škrty, a to zejména na výdajové straně. Úsporná opatření působí nepříznivým vlivem jak na běžné občany, tak i na podnikatele. Proto je důležité sledovat vývoj jednotlivých vlivů, které přímo souvisí s chodem podniku [24].

- **Sociální prostředí**

Sociální faktory mohou velmi ovlivnit nejen poptávku ale také nabídku nabízených služeb. Mezi faktory, které by mohli omezit rozvoj pohybového studia je například životní styl a životní úroveň obyvatelstva, dostatek pracovních sil, kolik má obyvatelstvo volného času, rozdělení příjmů a změna kupní síly. Čím je horší životní úroveň lidí, tím více se snižuje poptávka o služby tohoto typu. Kupní síla obyvatel České republiky je v rámci Evropy tragická a po realizaci vládních škrťů bude ještě hůře. Pohybové studio bude zaměřeno hlavně na osoby v produktivním věku a děti, ovšem služby mohou využívat všechny věkové kategorie, a proto by provoz neměl být ohrožen například demografickým vývojem společnosti spojeným se stárnutím obyvatelstva či nízkou porodností [24].

- **Ekonomické prostředí**

Ekonomické faktory obklopující podnik ovlivňují velikost jeho zisku největší měrou. Významným ukazatelem výkonnosti státu je hrubý domácí produkt (HDP). Míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost organizace na trhu, a proto je nutné analyzovat, jak vysoké jsou náklady na energii, jaká je cenová politika, zjistit krátkodobý i dlouhodobý trend nezaměstnanosti a daňové zatížení. Ekonomickou situaci značně ovlivňuje ekonomická recese. Nezaměstnanost na Brněnsku dosáhla 8,99 procenta, v kraji dokonce 9,08, což představuje pátou nejhorší příčku v České republice. Ovšem zvýšení nezaměstnanosti dle statistik způsobilo hlavně hromadné propouštění z firem. Ovšem z hlediska nezaměstnanosti je na tom město Brno stále nejlépe z celého kraje [24].

4.7.2 Porterův model pěti hybných sil

Analýze oborového okolí jsem zmapovala pomocí Porterova modelu pěti hybných sil. Jde o analýzu stávajících konkurenčních podniků, substitučních služeb, zákazníků, dodavatelů a analýzu potenciálních konkurentů.

Hrozba vstupu nových firem

Mírně se zvyšuje počet menších subjektů – živnostníků, kteří nabízejí své služby na základě živnostenského oprávnění. Náklady spojené s realizací provozovny nedosahují tak vysokých částek, že bychom je mohli brát jako bariéru vstupu. Za menší bariérou lze brát nedostatek kvalifikovaných pracovních sil v oblasti cvičení. V oblasti služeb hraje velkou roli spokojenost zákazníka, kterou si nový subjekt na trhu musí získat. Pohybové studio by mělo tedy dbát po celou dobu své existence na kvalitu a rozmanitost svých služeb, jelikož nové subjekty se v počátku specializují na určitý druh služeb.

Síla dodavatelů

Hlavní částí dodavatelů pohybového centra představují trenéři a instruktoři. Profesionální lektori vlastníci certifikát budou mít velkou vyjednávací sílu. Důvodem je malý počet vyškolených lektorů pro nové druhy cvičení, které bude naše pohybové studio nabízet. Proto lze očekávat vyjednání vyšší odměny ze strany lektorů specializovaných na nové druhy cvičení než u ostatních lektorů. Dalším dílčím důvodem je i to, že kvalita služby závisí na preciznosti a kvalitě provedené práce lektorů a na spokojenosti zákazníků, kteří se k nim budou vracet.

Síla odběratelů

Síla odběratelů je velmi silným motivátorem, jak zlepšovat služby, měnit ceny, školit personál atd. Jedná se zde hlavně o jejich zpětné reakce na centrum a na samotný personál včetně trenérů a instruktorů. V roli odběratelů jsou zde vždy koncoví zákazníci, kteří nakupují nabízené služby pro svoji potřebu. U zákazníků, kteří by byli odběrateli většího množství služeb, přihlášení do více druhů cvičení nebo navštěvovali pohybové studio 3krát a více za týden, a u velkých skupin lze předpokládat požadavek snížení původní ceny (slevy). Proto tato skupina zákazníků bude mít středně velkou vyjednávací sílu, s kterou je nutno počítat.

Hrozba substitutů

Pokud se jedná o hrozby substitutů, musím konstatovat, že rizika jsou v tomto odvětví velká. Jelikož se jedná o společnost nabízející služby fitness a pohybové aktivity, tj.

služba, která je velmi ovlivněna spotřebitelskou poptávkou a je zde také možnost nahrazení jiným sportem - např. jízdou na kole, pláváním či cvičením doma. Další hrozbou jsou DVD s lekcemi cvičení, které jsou velmi levnou alternativou. V oblasti Brněnska i v Brně samotném je nyní dle dostupných údajů 25 pohybových center a 64 fyzických osob podnikajících v tomto oboru v rámci živnostenského oprávnění. Všechny tyto fyzické i právnické osoby lze považovat za konkurenci nového pohybového studia. Ovšem nejvýznamnějšími konkurenty budou ty společnosti, které se specializují na stejný druh služeb kondičního cvičení a na stejný segment zákazníků.

Stávající konkurence

V okolí společnosti nového pohybového centra a fitness se nachází několik konkurenčních podniků zabývajících se činností podobného typu. Majitelé nového pohybového centra a fitness se rozhodli od této konkurence diferencovat a poskytovat služby, které ani jeden z podniků nemá, nebo je nabízet za lepší ceny v novém prostředí. S ohledem na specifickou službu společnosti budeme tedy v rámci analýzy konkurence uvažovat pouze podobně zaměřené podniky. Jelikož centrum Infinit již teď navštěvuje velký počet zákazníků, lze usoudit, že je na vybraném trhu dostatek místa pro nově vzniklé studio zaměřené na tento druh pohybových cvičení v dané lokalitě.

Nová konkurence

Vzhledem k poměrně velkému počtu konkurentů v této oblasti pohybových aktivit a fitness lze očekávat vznik nové konkurence. Jedním z důvodů by mohlo být úspěšné zavedení nových pohybových aktivit ve městě Brně. Zvýšení poptávky ze strany zákazníků by mohlo způsobit rozšíření aktivit konkurence nebo vznik nových fitness center. Ovšem rozšíření služeb vyžaduje dostatečné množství prostorů, získání instruktorů s platnou licenci a patentované cvičební pomůcky. Je nutné zdůraznit, že trendem fitness center není nabízet komplexní nabídku služeb, ale naopak nabídku velmi specificky zaměřenou s vysoce odborným personálem. Proto lze spíše očekávat vznik nových fitness center zaměřených na podobné služby než rozšíření nabídek stávajících konkurentů.

Konkurence dodavatele

Jelikož se jedná o předmět podnikání, který vyžaduje vyškolené profesionální instruktory, hrozí zde riziko ze strany těchto zaměstnanců, že na základě dlouhodobé praxe a zkušeností se rozhodnou pro zřízení vlastního pohybového studia, či jako živnostník bude poskytovat podobné služby. V tomto případě přicházíme nejen o zaměstnance, ale nově vzniklé studio či sám živnostník nám může odebrat další potenciální zákazníky například nižšími cenami při zahájení podnikání nebo si dokonce přetáhne svou klientelu od nás. Tato situace může nepříznivě ovlivnit náš vývoj a proto je nutné s touto situací předem počítat a najít vhodné řešení - například včasné hledání jiných lektorů nebo nových zákazníků.

Konkurence odběratele

Budoucí vývoj pohybového centra může být ovlivněn konkurencí odběratele. Hrozí zde potenciální riziko ze strany zákazníka, který přestane využívat služeb našeho pohybového studia a zajistí si službu sám. Proto je nutné neustále sledovat situaci, hledat nové zákazníky, zkvalitňovat služby, rozšiřovat nabídku, proškolovat personál a trenéry či instruktory a plnit požadavky jednotlivých spotřebitelů.

4.7.3 SWOT analýza

Při zahájení každé podnikatelské činnosti je velmi důležité posoudit své reálné možnosti k vybudování pohybového centra. Po provedení všech nezbytných analýz a zjištění potřebných informací, lze sestavit SWOT analýzu, která se skládá ze silných a slabých stránek, kde se nacházejí informace vnitřního prostředí společnosti. SWOT analýzu sem zvolila, jelikož zde můžeme již zpočátku zjistit silné i slabé stránky, případné hrozby i příležitosti a postavit se k tomu čelem. Vytvořit jisté možnosti, kterým předejdeme hrozbám, a také zastínit a omezit slabé stránky a dostat do popředí silné. Příležitosti poskytují potenciální prostor pro realizaci. Podstatou sestavení SWOT analýzy je zjistit své silné stránky a využít jejich potenciál pro zvolení nejvhodnější strategie.

Tab. č. 12: SWOT analýza (Vlastní zpracování)

VNITŘNÍ PŮVOD	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
	Dostatečná znalost činností	Naplnění kapacity, které závisí na reklamní kampani
	Výhodné místo pro podnikání	Neznalost zvládnutí obsluhy více sportovišť
	Větší sortiment služeb, doprovodné aktivity	Neznalost personálních záležitostí
	Proškolený personál	
VNĚJŠÍ PŮVOD	PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
	Další rozšíření služeb	Nárůst nákladů
	Rozšíření poskytování činnosti do zahraničí	Lhostejnost obyvatel ke sportu
	Získání dotací pro rozvoj sportovních aktivit	Růst konkurence
	Získání nových klientů	Nedostatek kvalitních instruktorů

Z dané SWOT analýzy je možné vidět, že je třeba využít silných stránek a brát v úvahu příležitosti a stále nové příležitosti také vyhledávat, aby se společnost mohla dále rozvíjet. Dále je důležité dobře využít silné stránky, aby nové centrum mělo lepší růst na trhu. Výhodou je jak lokalita pohybového studia, tak i vlastnění potřebných licencí pro provoz autorizovaného pohybového centra. Provoz centra má pozitivní vliv na zdravý životní styl obyvatel města Brna a jeho okolí.

Samozřejmě je také nutné zohlednit hrozby, které jsou reálné, a proto bychom měli k nim také tak přistupovat. Pokud bychom využili příležitostí a nastal by rozvoj sportů v pohybovém centru, byl by velkou překážkou nedostatek kvalifikovaných instruktorů a trenérů. Za nejvýznamnější slabou stránku lze považovat nárůst nákladů, které mohou vzniknout v rámci menší neznalosti v provozování tolika sportů. Je nutné brát v úvahu, že prvotní náklady na pohybové centrum a fitness centrum budou opravdu velké, proto

je také třeba vzít na vědomí opotřebování pomůcek, sálů, kurtů atd. Zde bude hrát velkou roli reklamní kampaň, aby byla návratnost co nejrychlejší. Dobrou stránkou společnosti Infinit je, že zpočátku může být pohybové centrum a fitness centrum dotováno z již fungujících služeb společnosti Infinit.

Každý začínající podnik se potýká se silnými a slabými stránky projektu, ovšem záleží na přístupu a odhodlaní, jak se k nim postavíme. Zda je využijeme, nebo necháme působit proti nám.

4.8 Finanční plán a finanční analýza

Finanční plán je sestaven na období pěti let, od roku 2014 do roku 2018. Činnost pohybového centra a nového fitness bude zahájena 1. září 2014. Zahajovací rozvaha je sestavena k 1. září 2014. Následující dva výkazy, kterými jsou výkaz zisku a ztráty a výkaz peněžních toků, budou sestaveny na totožné období a budou sledovány v jednotlivých letech. Nezbytnou součástí finančního plánu bude také výpočet ukazatelů finanční analýzy, které byly vysvětleny v teoretické části dané práce. Závěrem finančního plánu bude sestavení optimistického, realistického a pesimistického scénáře jednotlivých výkazů. Prostřednictvím finančního plánu převedeme podnikatelský záměr do číselné podoby. Na základě propočtů finančního plánu zjistíme, zda je možné založení tohoto podniku vůbec realizovat. Prvním krokem je vyčíslení potřeby startovacího kapitálu. Díky startovacímu rozpočtu budou mít zakladatelé společnosti představu o celkové výši finančních prostředků potřebných k zahájení činnosti. Následuje kalkulace budoucích nákladů a výnosů v prvních pěti letech provozu, pomocí kterých je vyčíslen hospodářský výsledek a sestaven plán peněžních toků společnosti. Součástí finančního plánu je i ekonomické zhodnocení efektivnosti investice.

4.8.1 Zřizovací náklady

Náklady společnosti netvoří pouze měsíčně se opakující náklady, ale také jednorázové náklady spojené se zřízením nového pohybového centra a rekonstrukce fitness a

s počátečním vybavením kancelářských prostor potřebami nutnými pro provoz. Dané vybavení recepce je již pokryto ze zdrojů společnosti Infinit, kde již funguje wellness. Zpočátku bude nutné pořídit základní vybavení sálů, kurtů a hřišť. I tyto dané pomůcky jsou již ve společnosti Infinit zakoupeny z minulých let. Tudíž do nákladů nebudou zahrnuty. Náklady spojené s pořízením těchto věcí jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. č. 13: Náklady pohybového centra a fitness (Vlastní zpracování)

Badmintonové hřiště	Cena	Kusy	Celkem
Podlaha – hřiště	102 460	1	102 460
Mobilní stojan, síť	9810	1	9810
Celkem badmintonové hřiště			112 270
Squashové kurty			
Squashový kurt	657000	5	3 285 000
Osvětlení na kurty	30 000	5	150000
Celkem Squash			3 435 000
Sál 1, 2			
Pinpongové stoly	8900	2	17800
Podložky	100	15	1500
Celkem sály			19300
Fitness			
Spinningové kola	19000	15	285000
Veslovací trenažér	27000	1	27000
Bradla	12000	1	12000
Steppery	130000	2	260000
Rekonstrukce	1548000	1	1548000
Celkem fitness			2132000

Veškeré náklady patří převážně k novému pohybovému centru. Rekonstrukce fitness si již vyžádala jen pár nových strojů. V položce rekonstrukce je zahrnuto rozšíření celé části relaxačního centra Infinit, kde bude jak pohybové centrum, tak i nové fitness.

Celkem bude potřeba 5 872 270 Kč na založení. Veškeré náklady jsou hrazeny z vlastních finančních prostředků majitele.

Tab. č. 14: Náklady malířských prací (Vlastní zpracování)

Druh práce	ks/m2	cena/ks	cena bez DPH
Omítky	70	2800	196000,-
Penetrace	780	20	15240,-
Malby	780	65	49530,-
Zakrývací a úklidové práce	1	1500	1500,-
CELKEM			69070,-
DPH 21%			14505,-
Celkem vč DPH			83575,-

Tab. č. 15: Ostatní náklady na vybavení (Vlastní zpracování)

	Popis	ks	cena/ks	cena bez DPH
Pohybové centrum	Skříň	7	3230	22610,-
	Stůl	2	1843	3686,-
	Židle	10	960	9600,-
	Úchytka	12	100	1200,-
	Zrcadlová stěna	2	15000	30000,-
Fitness	Zrcadlová stěna	1	15000	15000,-
Celkem				82096,-
DPH 21%				17241,-
Celkem vč DPH				99337,-

Dané náklady jsou uvedeny již po domluvě a ocenění jednotlivými firmami, s kterými společnost Infinit spolupracuje. V mnoha případech se také jedná o známé společnosti, tudíž i ceny některých položek mohou být nižší, než ve skutečnosti jsou.

4.8.2 Zahajovací rozvaha pohybového centra a fitness centra

Zahajovací rozvaha a rozpočet nám podává informace o výši finančních potřeb, které jsou spojeny se vznikem nového pohybového centra a rozšíření fitness, s pořízením jeho majetku, zboží a zásob atd. Do zakladatelského rozpočtu je nutné vedle těchto položek zahrnout i výdaje jako mzdy zaměstnanců, spotřebu energií či vedení účetnictví, neboť je společnost na počátku svého podnikání a dosud neobdržela žádné tržby, které by tyto výdaje kryly. Rozpočet potřeby startovacího kapitálu obsahuje následující tabulka.

Tab. č. 16 :Zahajovací rozpočet (Vlastní zpracování)

Položka	
Finanční prostředky na pořízení DHM	235 500
výpočetní technika (hardware kasového systému a počítače)	31 500
Movitý majetek (vybavení, nábytek atd.)	204 000
Finanční prostředky na pořízení DNM	26 630
software kasového systému	24 000
operační systém Microsoft Windows 8	2 630
Finanční prostředky na pořízení oběžného majetku	57 650
nákup zboží (nápoje + doplňkový prodej)	56 050
hygienické a čisticí prostředky	1 600
Finanční prostředky nutné k zahájení	414 642
zednické práce a výmalba prostor provozovny	83 575
drobný hmotný majetek	99 337
internet	500
mobilní služby/měsíc	1 200
záloha na spotřebu energií/měsíc	10 000
pojištění podnikatelských rizik	270
mzdy zaměstnanců (vč. SP a ZP)/měsíc	219 760
Celkem	734 422

Nejvyšší položku kapitálu tvoří další movitý nábytek a spotřebiče, které nejsou uvedeny v tabulce náklady na vznik nového pohybového centra, které si majitel platí z vlastní kapsy. Položku DHM tvoří movitý majetek, který bude odepisován. Veškeré výdaje spojené se zahájením činnosti jsou vyčísleny na 734 422 Kč S tím, že náklady na pohybové centrum a fitness, které nebudou odepisovány jsou uvedeny v tabulce (viz výše) a představují položku 5 872 270 Kč. Na základě rozpočtu startovacího kapitálu je sestavena zahajovací rozvaha společnosti.

Tab. č. 17: Zahajovací rozvaha (Vlastní zpracování)

Aktiva 6 742 270	Pasiva 6 742 270
Stálá aktiva 6 134 400	Vlastní kapitál 5 872 270
DHM 6 107 770	Základní kapitál 5 285 043
DNM 26 630	
Oběžná aktiva 607 870	Rezervní fond 587 227
Peníze na účtu 5 37 220 -	Cizí zdroje 870 000
Hotovost 13 000	Bankovní úvěry 870 000
Zásoby 57 650	

Dlouhodobý hmotný majetek bude lineárně odepisován v závislosti na životnosti aktiv. Z důvodu, že majitel společnosti nedisponuje dostatečným množstvím finančních zdrojů, aby pokryl veškeré investice, je nutné využít finanční výpomoc v podobě úvěru v hodnotě 870 000 Kč. Pokud se zaměřím na tabulku pasiv, vyplývá, že základní kapitál společnosti byl splacen v plné výši. Podmínku splacení základního kapitálu předepisuje obchodní zákoník pro všechny společnosti s právní formou s ručením omezeným, které založil jednatel a zároveň je jediným zakladatelem. Z tabulky je také možné zjistit, že byl vytvořen zákonný rezervní fond ve výši 10 % základního kapitálu, který je rovněž podmínkou zákona. Cizí zdroje jsou tvořeny bankovním úvěrem, který byl poskytnut společností Raiffeisen bank. S efektivní úrokovou sazbou 7,5 %, jelikož se z velké části jednalo o rekonstrukci. Byl zvolen produkt Investiční úvěr.

- odklad splátek až na 2 roky
- možnost individuálního splátkového kalendáře

- řešení na míru
- fixace sazby na volitelné období
- možnost čerpání v cizí měně
- poskytnutí i bez zajištění nemovitostí
- možnost investovat dřív, než začne investice do podnikání generovat dostatečné množství vlastních zdrojů

Požadovaná výše úvěru 870 000 Kč

Úroková sazba 7,50%

Splatnost 5 let

Tab. č. 18: Splátkový kalendář (Vlastní zpracování)

Rok	Měsíc	Splátka (CZK)	Úrok (CZK)	Úmor (CZK)	Úvěr (CZK)
1	1	17 433,02	5 437,50	11 995,52	858 004,48
1	2	17 433,02	5 362,53	12 070,49	845 934,00
1	3	17 433,02	5 287,09	12 145,93	833 788,07
1	4	17 433,02	5 211,18	12 221,84	821 566,23
1	5	17 433,02	5 134,79	12 298,23	809 268,00
1	6	17 433,02	5 057,93	12 375,09	796 892,91
1	7	17 433,02	4 980,58	12 452,43	784 440,48
1	8	17 433,02	4 902,75	12 530,26	771 910,22
1	9	17 433,02	4 824,44	12 608,58	759 301,64
1	10	17 433,02	4 745,64	12 687,38	746 614,26
1	11	17 433,02	4 666,34	12 766,68	733 847,58
1	12	17 433,02	4 586,55	12 846,47	721 001,12
2	1	17 433,02	4 506,26	12 926,76	708 074,36
2	2	17 433,02	4 425,46	13 007,55	695 066,81
2	3	17 433,02	4 344,17	13 088,85	681 977,96
2	4	17 433,02	4 262,36	13 170,65	668 807,31
2	5	17 433,02	4 180,05	13 252,97	655 554,34
2	6	17 433,02	4 097,21	13 335,80	642 218,54
2	7	17 433,02	4 013,87	13 419,15	628 799,39
2	8	17 433,02	3 930,00	13 503,02	615 296,37
2	9	17 433,02	3 845,60	13 587,41	601 708,95
2	10	17 433,02	3 760,68	13 672,33	588 036,62
2	11	17 433,02	3 675,23	13 757,79	574 278,83
2	12	17 433,02	3 589,24	13 843,77	560 435,06
3	1	17 433,02	3 502,72	13 930,30	546 504,77
3	2	17 433,02	3 415,65	14 017,36	532 487,40
3	3	17 433,02	3 328,05	14 104,97	518 382,44
3	4	17 433,02	3 239,89	14 193,13	504 189,31
3	5	17 433,02	3 151,18	14 281,83	489 907,48

3	6	17 433,02	3 061,92	14 371,09	475 536,38
3	7	17 433,02	2 972,10	14 460,91	461 075,47
3	8	17 433,02	2 881,72	14 551,29	446 524,18
3	9	17 433,02	2 790,78	14 642,24	431 881,94
3	10	17 433,02	2 699,26	14 733,75	417 148,19
3	11	17 433,02	2 607,18	14 825,84	402 322,35
3	12	17 433,02	2 514,51	14 918,50	387 403,85
4	1	17 433,02	2 421,27	15 011,74	372 392,11
4	2	17 433,02	2 327,45	15 105,56	357 286,54
4	3	17 433,02	2 233,04	15 199,97	342 086,57
4	4	17 433,02	2 138,04	15 294,97	326 791,59
4	5	17 433,02	2 042,45	15 390,57	311 401,02
4	6	17 433,02	1 946,26	15 486,76	295 914,27
4	7	17 433,02	1 849,46	15 583,55	280 330,71
4	8	17 433,02	1 752,07	15 680,95	264 649,77
4	9	17 433,02	1 654,06	15 778,95	248 870,81
4	10	17 433,02	1 555,44	15 877,57	232 993,24
4	11	17 433,02	1 456,21	15 976,81	217 016,43
4	12	17 433,02	1 356,35	16 076,66	200 939,77
5	1	17 433,02	1 255,87	16 177,14	184 762,63
5	2	17 433,02	1 154,77	16 278,25	168 484,38
5	3	17 433,02	1 053,03	16 379,99	152 104,39
5	4	17 433,02	950,65	16 482,36	135 622,03
5	5	17 433,02	847,64	16 585,38	119 036,65
5	6	17 433,02	743,98	16 689,04	102 347,61
5	7	17 433,02	639,67	16 793,34	85 554,27
5	8	17 433,02	534,71	16 898,30	68 655,97
5	9	17 433,02	429,10	17 003,92	51 652,05
5	10	17 433,02	322,83	17 110,19	34 541,86
5	11	17 433,02	215,89	17 217,13	17 324,74
5	12	17 433,02	108,28	17 324,74	0,00

4.8.3 Predikce nákladů

Určitou část nákladů budou v prvních letech tvořit i odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku. Společnost bude o odpisech účtovat ve výši daňových odpisů, a to dle přílohy č. 1 Zákona o daních příjmů č. 586/1992 Sb. Výše odpisů bude zahrnuta do predikce nákladů v jednotlivých letech podnikání. Technické vybavení v podobě výpočetní techniky (hardware kasového systému a počítače) patří do 1. odpisové skupiny, kde rovnoměrná doba odepisování činí tři roky. Celková částka k odepisování tohoto majetku je 31 500 Kč. V prvním roce je koeficient pro odepisování stanoven na 20 % a v dalších dvou letech na 40 %. Průběh odepisování znázorňuje tabulka.

Tab. č. 19: Odpisy výpočetní techniky (Vlastní zpracování)

Rok	Výpočet	Odpis
1	$31\,500 \cdot 0,2$	6300
2.	$31\,500 \cdot 0,4$	12 600
3.	$31\,500 \cdot 0,4$	12 600
Celkem		31 500

Movitý majetek, tvořený nábytkem, spotřebiči a elektronikou, se řadí do 2. odpisované skupiny s rovnoměrnou dobou odepisování 5 let. V prvním roce je procentuální sazba odpisů stanovena na 11 % a v následujících letech na 22,25 %. Celková hodnota movitého majetku činí 204 000 Kč.

Tab. č. 20: Odpisy movitého majetku (Vlastní zpracování)

Rok	Výpočet	Odpis
1.	$204\,000 \cdot 0,1100$	22 440
2.	$204\,000 \cdot 0,2225$	45 390
3.	$204\,000 \cdot 0,2225$	45 390
4.	$204\,000 \cdot 0,2225$	45 390
5.	$204\,000 \cdot 0,2225$	45 390
Celkem		204 000

Společnost bude také odepisovat dlouhodobý nehmotný majetek. Jedná se o software kasového systému a počítače, který bude využíván déle než jeden rok. Software je odepisován rovnoměrně po dobu 36 měsíců.

Tab. č. 21: Odpisy dlouhodobého nehmotného majetku (Vlastní zpracování)

Rok	Výpočet	Odpis
1.	$24\,000/3$	8000
2.	$24\,000/3$	8000
3.	$24\,000/3$	8000
Celkem		24 000

Následující tabulka obsahuje podrobný předpoklad nákladů v prvním roce činnosti PR music baru. Finančně nejnáročnější položkou jsou náklady na mzdy zaměstnanců a s nimi spojený odvod sociálního a zdravotního pojištění (SP + ZP) a samozřejmě nákup zboží, které zahrnuje převážně alkoholické a nealkoholické nápoje či balené potraviny k doplňkovému prodeji. Nákup zboží představuje pro společnost variabilní náklad, který je závislý na počtu zákazníků a jejich celkové spotřebě nápojů a ostatních produktů. Ostatní položky nákladů lze považovat za náklady fixní. Z tohoto důvodu je predikce nákladů rozdělena na tři varianty, a sice reálnou, optimistickou a pesimistickou. Prvotní objednávka kompletního sortimentu zůstává pro všechny tři varianty stejná.

Tab. č. 22: *Predikce nákladů v 1. roce provozu – reálná varianta (Vlastní zpracování)*

Položka 1. měsíc	1. měsíc	Zbytek roku	1. Rok
nákup zboží	56 050	5800	119 850
internet	500	300	3800
mobilní služby	1200	1200	14 400
propagace	3200	400	7600
spotřeba energií	10 000	10 000	120 000
pojištění rizik	270	270	3240
mzdy zaměstnanců	219 760	219 760	2 637 120
Odpisy	3061	3061	36 740
Ostatní náklady	1000	1000	12000
Celkem (Kč)	295 041	241791	2 954 750

Výše nákladů na nákup zboží v dalších měsících je u reálné varianty stanovena na částku 5800Kč. Což lze pokládat za doobjednávání chybějících kousků. Do položky další náklady patří náklady spojené s případnou opravou strojů či podlah kurtů, dokoupení či opravou raket atd. Dále do této položky můžeme zařadit náklady spojené s pravidelnou údržbou a hygienou provozovny. Nejvyšší náklady jsou mzdy zaměstnanců, které dle tržeb a návštěvnosti budou mít pohyblivou složku.

V dalších letech se předpokládá postupný růst nákladů, a to z důvodů zvyšování cen energií, zboží a služeb, nebo také růstu mezd a odvodů sociálního a zdravotního pojištění. Pro výpočet predikce nákladů v dalších letech podnikání budeme uvažovat 2,2

% meziroční nárůst všech položek nákladů vyjma odpisů majetku. Náklady v podobě odpisů, které v jednotlivých letech díky různé době a způsobu odpisování nabývají odlišných hodnot, jsou samozřejmě do dalších let také zahrnuty.

Tab. č. 23: Predikce nákladů v dalších letech provozu – reálná varianta (Vlastní zpr.)

Položka	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Náklady	3 019 755	3 086 190	3 154 086	3 223 475

Předpoklad nákladů pro optimistickou a pesimistickou variantu je uveden v následující tabulce.

Tab. č. 24: Predikce nákladů pro optimistickou variantu (Vlastní zpracování)

Varianta	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Optimistická	3 005 140	3 071 254	3 138 822	3 207 876

Tab. č. 25: Predikce nákladů pro pesimistickou variantu (Vlastní zpracování)

Varianta	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Pesimistická	3 046 735	3 113 763	3 182 256	3 252 265

Predikce nákladů se u všech tří variant liší pouze v nákladech na nákup zboží. První objednávka zboží ve výši 56 050 Kč zůstává pro všechny varianty stejná. Pro optimistickou variantu je v dalších měsících počítáno s částkou 4500 tis. Kč (bez DPH) na nákup zboží a pro pesimistickou variantu s částkou 8200 tis. Kč. První rok pro optimistickou variantu představuje částku 105 550 Kč za nákup zboží. Pro druhou variantu, pesimistickou jsem došla k částce 146 250 Kč. Celkové náklady za první pro jsou pro optimistickou variantu 2 940 450 Kč a pro pesimistickou 2 981 150 Kč. Další roky jsou již viditelné v tabulkách.

4.8.4 Predikce výnosů

Hlavním zdrojem výnosů nového pohybového centra a fitness bude prodej poskytování služeb v oblasti fitness a pohybových aktivit. Tržby společnosti tedy budou zcela závislé na zájmu zákazníků o jejich služby a na co nejvyšším možném naplňování kapacity provozovny. Predikce výnosů je zpracována rovněž ve třech variantách – reálné, optimistické a pesimistické. V každé variantě jsou odhadnuty tržby za prodej nápojů a vybraného vstupného.

Reálná varianta

Při zpracování mé diplomové práce vycházím z **realistické varianty**:

Návštěvnost squashových kurtů odhaduji na 65 hodin týdně a badmintonového hřiště na 54 hodin týdně. Centrum je otevřeno každý den, od 8 do 22:30, kdy mohou zákazníci využít naše služby. Samozřejmě na každou pohybovou aktivitu je nutné se objednat. U squashe odhaduji 9 hodin denně aktivně plné kurty. Podrobnější tabulky jsou uvedeny v dané kapitole níže. Prostory squashového centra budou atraktivní díky své moderní vizáži. U badmintonu odhaduji 8 hodiny denně zaplněné kurty. Hru na pingpongovém stole na 150 hodin za rok. Výnos z půjčování herních pomůcek činí cca 8 840 Kč. U reálné varianty se předpokládá lehce nadprůměrné vytížení poskytovaných služeb. To znamená, že místa v kurzech budou obsazena, ale kapacita fitness nebude plně využita. Klasické tance budou sloužit jako doplňková aktivita, dle zájmu bude rozhodnuto, zda budou využívány dále, či ne. Zpočátku odhaduji jednou týdně jeden kurz o kapacitě 10 lidí, z čehož vyplývá za rok 360 návštěvníků. Aquaerobik odhaduji na 365 návštěvníků za rok s tím, že budou bývat 2 hodiny do týdne o kapacitě 15 žen. Pohybová aktivita spinning v reálné variantě má 3129 vstupů. Odhaduji 6 hodin do týdne o návštěvnosti 10 vstupů. U fitness centra jsem se inspirovala a rozhodovala dle dotazovaných účastníků dotazníku a také z tržeb starého fitness. Zde odhaduji 45 návštěv denně, tedy celkem 16 425 návštěv za rok, což představuje reálnou variantu. Predikce tržby byla také tvořena s ohledem na interní informace tří konkurenčních podniků o výši jejich tržeb a návštěvnosti, které byly získány od obsluhujícího personálu.

Na základě dotazovaných center v oblasti se zhruba stejným počtem obyvatelstva a výsledků z dotazníků jsem stanovila přibližně stejnou návštěvnost nového pohybového centra a fitness.

Tab. č. 26: *Predikce tržeb (Vlastní zpracování)*

Tržby	Realistická	Optimistická	Pesimistická
Squash	388 986	616 589	330 847
Hodiny	65 hod./týd	85 hod./týd	58 hod./týd
Badminton	256 626	452 079	253 153
Hodiny	54 hod./týd	60 hod./týd	48 hod./týd
Pilátes	112 628	169 464	82 385
Hodiny	28 hod /týd	42 hod/týd	21 hod /týd
Ping pong	9 900	12 700	6 540
Hodiny	150 hod./rok	200 hod./rok	100 hod./rok
Výnos z baru	1 095 000	1 825 000	360 000
	3000 Kč/den	5000 Kč/den	1000 Kč/den
Půjčování raket a míčků	8 840	15 020	5 200
Klasické tance	23 000	29 500	10 600
Počet vstupů	360	450	180
Aquaerobik	38 525	39 375	26 375
Počet návštěvníků	365	400	300
Spinning	236 740	330 580	161 620
Počet vstupů	3129	4693	2190
Fitko	1 231 880	1 500 000	1 150 000
Počet návštěvníků	16 425	20 000	15 000
Celkem tržby	3 402 125	4 990 307	2 386 720

Pesimistická varianta

V pesimistické variantě se předpokládá nízké vytížení kapacity provozovny a tím i nižší týdenní tržby. Tržby pesimistické varianty pohybového centra a fitness jsou stanoveny

na takovou úroveň, která odpovídá reálným tržbám konkurenčních podniků s téměř polovičním počtem míst na kurzech a také s celkově nižší kapacitou provozovny.

Optimistická varianta

V optimistické variantě jsem využila skoro plně kapacitu míst na kurzech. A denní návštěvnosti fitness vzrostla na 58 vstupů za den. Což se může v budoucích letech jistě předpokládat. Dále jsem se zaměřila na větší využití Infinit klubu, tudíž i vstupy za velmi nižší ceny, proto i více návštěvníků. Do optimistické varianty byly také započítány různé víkendové turnaje, kdy byla návštěvnost opravdu velká, či večerní pronájmy kurtů, které mohou být v budoucnu velmi využívány pro zákazníky, kteří jsou přes den zaneprázdněni.

Majitelé přepokládají, že si podnik v prvním roce vybuduje určitou novou klientelu, která se bude v dalších letech zvyšovat, čímž se budou zvyšovat i tržby společnosti. Pokud porostou náklady na provoz baru, bude nutné zároveň nepatrně zvýšit i cenu poskytovaných služeb, aby si společnost zachovala požadovanou obchodní marži. Odhad růstu tržeb pro následující roky jsou 2,2 %.

Tab. č. 27:: Další predikce výnosů (Vlastní zpracování)

Varianta	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Reálná	3 476 971	3 553 465	3 631 641	3 711 537
Optimistická	5 100 093	5 212 295	5 326 966	5 444 159
Pesimistická	2 439 227	2 492 890	2 547 734	2 603 784

4.8.5 Výsledek hospodaření

Výše uvedené predikce nákladů a výnosů jednotlivých let slouží jako podklad pro výpočet výsledku hospodaření v prvních pěti letech podnikání společnosti. Výsledek hospodaření je uveden pro reálnou variantu. Pro optimistickou a pesimistickou variantu jsou výpočty uvedeny v přílohách. Pro zjištění čistého zisku je výsledek hospodaření zdaněn 19% sazbou daně pro právnické osoby.

Tab. č. 28: Výsledek hospodaření v prvních pěti letech – reálná varianta (Vlastní zpr.)

Položka	1 rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
VH před zdaněním	447 375	457 216	467 276	477 555	488 062
Zaokrouhlený	447 000	457 000	467 000	477 000	488 000
DPPO 19 %	84 930	86 830	88 730	90 630	92 720
VH po zdanění	362 070	370 170	378 270	386 370	395 280

Důležitou informací vyplývající z této tabulky je fakt, že již v prvním roce podnikání bude společnost dosahovat kladného výsledku hospodaření. Na základě zjištěných výsledků hospodaření můžeme vytvořit předpoklad peněžních toků na prvních pět let provozu. Jelikož předpokládané cash flow vychází z předchozí tabulky, jedná se o plán peněžních toků reálné varianty.

Tab. č. 29: Výsledek hospodaření v prvních pěti letech – optimistická varianta (Vlastní zpracování)

Položka	1 rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
VH před zdaněním	2 035 557	2 094 953	2 141 041	2 188 144	2 233 714
Zaokrouhlený	2 035 000	2 094 000	2 141 000	2 188 000	2 233 000
DPPO 19 %	386 650	397 860	406 790	415 720	424 270
VH po zdanění	1 648 350	1 696 140	1 734 210	1 772 280	1 808 730

Tab. č. 30: Výsledek hospodaření v prvních pěti letech – pesimistická varianta (Vlastní zpracování)

Položka	1 rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
VH před zdaněním	-568 030	-607 508	-620 873	-634 834	-648 472
Zaokrouhlený	-568 000	-607 000	-620 000	-634 000	-648 000
DPPO 19 %	107 920	115 330	117 800	120 460	123 120
VH po zdanění	-676 920	-722 330	-737 800	-754 460	-771 120

Další tabulky o výsledku hospodaření pro optimistickou a pesimistickou variantu jsou zde pro porovnání uvedeny také. V následující tabulce jsou uvedeny jednotlivé roky pro predikci cash flow pro reálnou variantu.

Tab. č. 31: Predikce cash flow v prvních pěti letech – reálná varianta (Vlastní zpr.)

Položka	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
VH po zdanění	362 070	370 170	378 270	386 370	395 280
odpisy (+)	36 740	65 990	65 990	45 390	45 390
Čistý peněžní tok	398 810	436 160	444 260	431 760	440 670

Vypočítané údaje reálné varianty peněžních toků dokazují, že společnost bude generovat dostatečné množství příjmů na pokrytí veškerých výdajů, které jsou spojeny s provozem podniku, a přitom dosahovat určitou úroveň zisku. Další tabulky pro pesimistickou variantu a optimistickou jsou zde opět uvedeny pro porovnání.

Tab. č. 32: Predikce cash flow v prvních pěti letech – optimistická varianta (Vlastní zpracování)

Položka	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
VH po zdanění	1 648 350	1 696 140	1 734 210	1 772 280	1 808 730
odpisy (+)	36 740	65 990	65 990	45 390	45 390
Čistý peněžní tok	398 810	436 160	444 260	431 760	440 670

Tab. č. 33: Predikce cash flow v prvních pěti letech – pesimistická varianta (Vlastní zpracování)

Položka	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
VH po zdanění	-676 920	-722 330	-737 800	-754 460	-771 120
odpisy (+)	36 740	65 990	65 990	45 390	45 390
Čistý peněžní tok	398 810	436 160	444 260	431 760	440 670

4.8.6 Finanční analýza

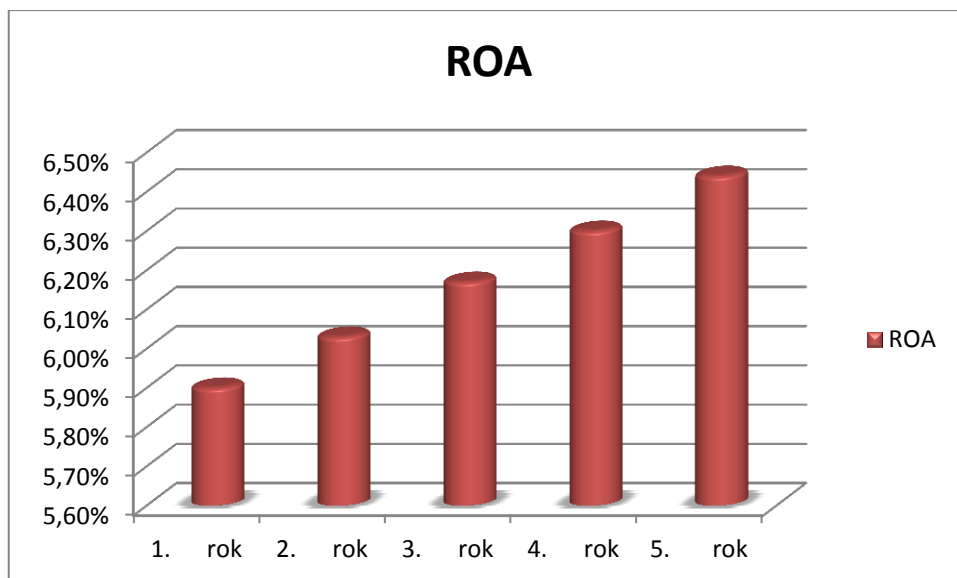
Ukazatelé rentability

Pro hodnocení finančního zdraví majetku jsou použity poměrové ukazatele rentability, které nám ujasní schopnost společnosti využívat své zdroje a majetek k tvorbě zisku. Jedná se o rentabilitu celkového investovaného kapitálu (ROA) a rentabilitu tržeb (ROS). Uvedená tabulka obsahuje procentuální vyjádření obou ukazatelů pro reálnou variantu výsledku hospodaření po zdanění.

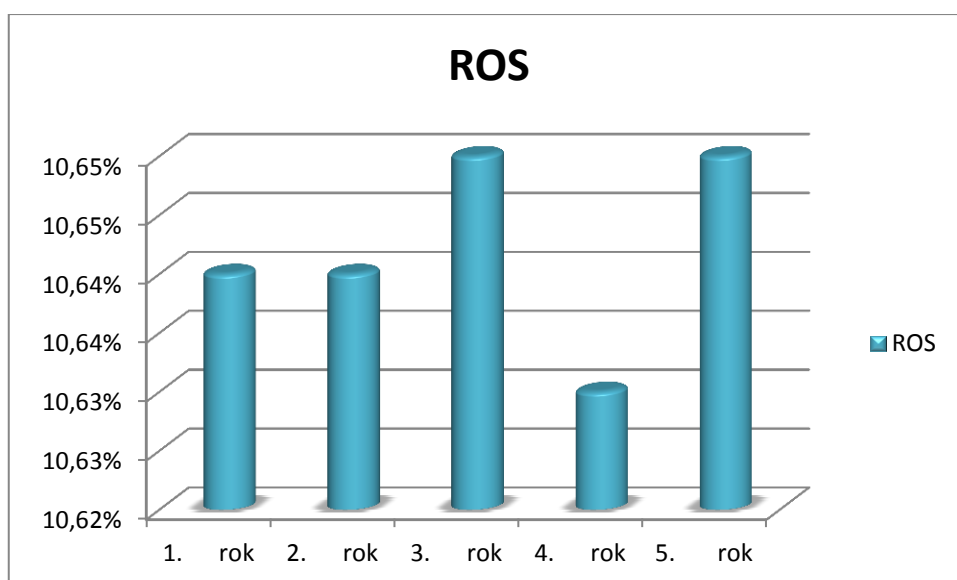
Tab. č. 34: Ukazatele rentability (v %) – reálná varianta (Vlastní zpracování)

Ukazatel	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
ROA	5,9%	6,03%	6,17%	6,3%	6,44%
ROS	10,64%	10,64%	10,65%	10,63%	10,65%
ROE	6,17%	6,3%	6,44%	6,58%	6,74%

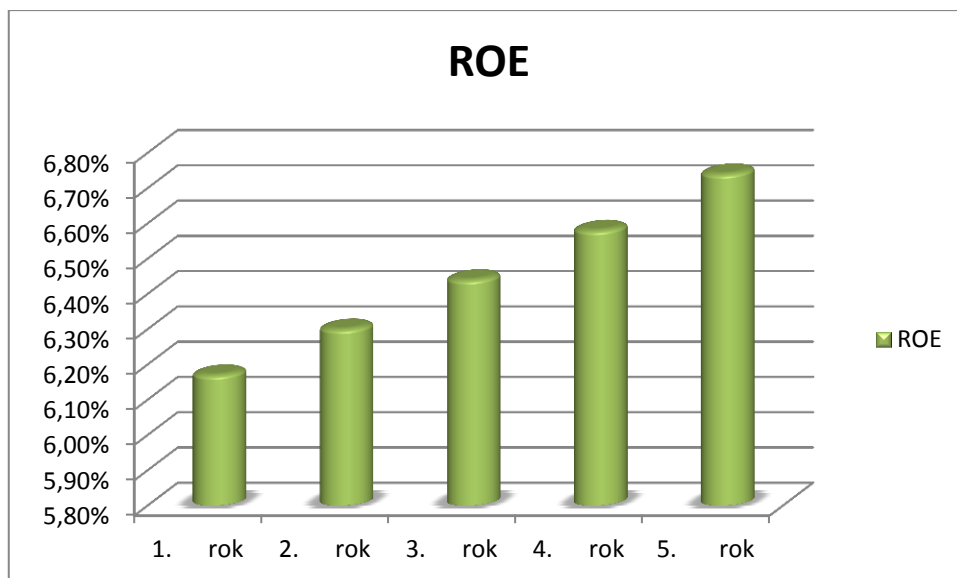
Ukazatel výkonnosti celkových aktiv (ROA) společnosti je již od prvního roku podnikání v kladných hodnotách a v dalších letech v růstu pokračuje. Ukazatel by měl nabývat hodnot větších než 10 %, ale i když se zde pohybuje kolem 6 % až 7 %, je viditelná jistá produkční síla. Obecně platí, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím je to pro podnik lepší, neboť efektivně využívá složky svého majetku k tvorbě zisku. Vzhledem ke skutečnosti, že majitelé nefinancují investici pouze z vlastních zdrojů, ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE) nenabývá totožných hodnot jako ROA. Ukazatel rentability tržeb je stejně jako předešlý ukazatel v prvním roce zahájení činnosti kladný. Rentabilita tržeb nám říká, kolik korun zdaněného zisku připadne na 1 Kč tržeb podniku. Ukazatel by měl nabývat hodnot 6 % a více, jelikož je v dané situaci hodnota kolem 10 %, shledávám danou situaci za velmi dobrou. V dalších čtyřech letech rentabilita tržeb zaznamenává rostoucí trend. Dalším ukazatelem je ukazatel vlastního kapitálu ROE. Jelikož jsme si na investici půjčili, nabývá zcela odlišných hodnot než ukazatel ROA. V následující části jsem ztvárnila všechny číselné položky do grafů.



Graf č. 5: Grafické zpracování ukazatele ROA (Vlastní zpracování)



Graf č. 6: Grafické zpracování ukazatele ROS (Vlastní zpracování)



Graf č. 7: Grafické zpracování ukazatele ROE (Vlastní zpracování)

Hodnocení efektivnosti investice

Hodnocení efektivnosti investice je provedeno pomocí výsledků reálné varianty. Pro výpočet doby návratnosti jsou použity čisté peněžní příjmy v jednotlivých letech (cash flow=CF), které jsou porovnány s celkovým kapitálovým výdajem potřebným k zahájení činnosti.

Tab. č. 35: Hodnocení efektivnosti investice (Vlastní zpracování)

Rok	Nediskontované CF (Kč)	
	Cash flow	Kumulované
0.		-5 872 270
1.	398 810	-5 473 460
2.	436 160	-5 037 300
3.	444 260	-4 593 040
4.	431 760	-4 161 280
5.	440 670	-3 720 610

Z tabulky s nediskontovaným cash flow je patrné, že doba návratnosti projektu je přibližně 13 let, což je velmi dlouhá doba, ale u takových velkých projektů většinou normální.

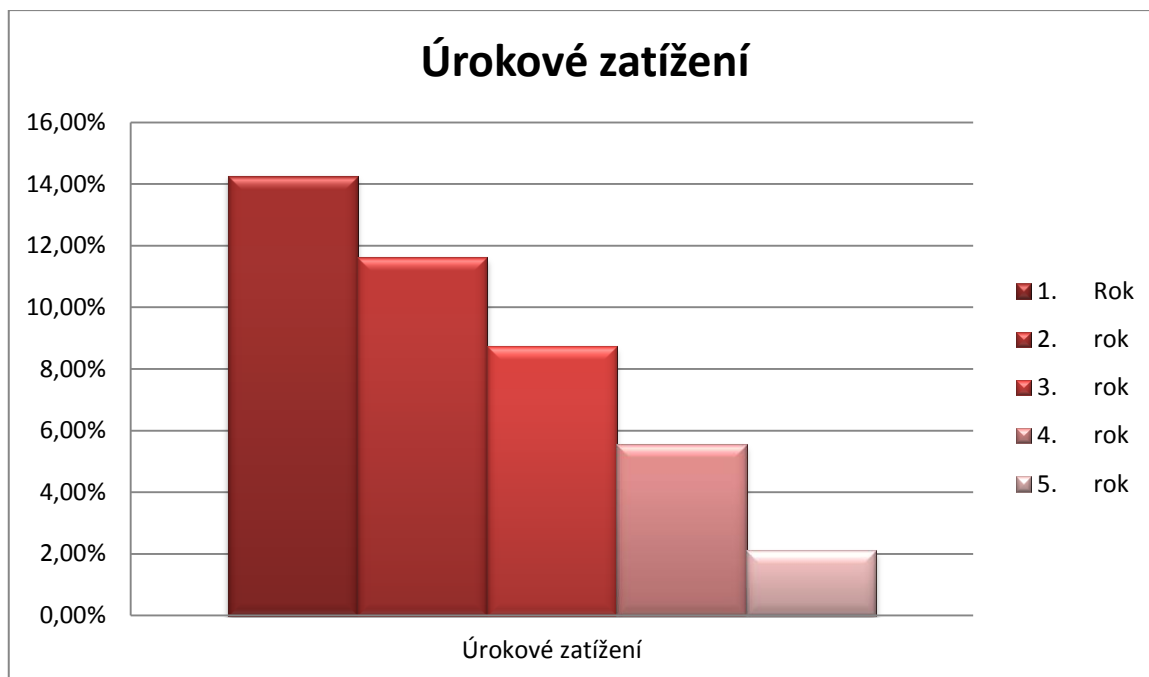
Ukazatelé zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti přináší informace týkající se úvěrového zatížení firmy. To je jistě do určité míry žádoucí, ale nesmí to firmu zatěžovat příliš vysokými finančními náklady. Vyšší zadluženost je proto možná, ale jen v případě vyšších hodnot firemní rentability. Úrokové zatížení - tento ukazatel nám vyjadřuje, kolik % z našeho zisku nám odčerpávají placené úroky. Tento ukazatel by neměl přesáhnout 40% hranici, což v dané situaci společnost splňuje, jelikož si většinu investice platila ze svých zdrojů. Míra zadluženosti je poměrně významným ukazatelem pro banku z hlediska poskytnutí úvěru. Cizí zdroje by neměly překročit jeden a půl násobek hodnoty vlastního jmění; optimální stav je nižší hodnota cizích zdrojů než vlastního jmění.

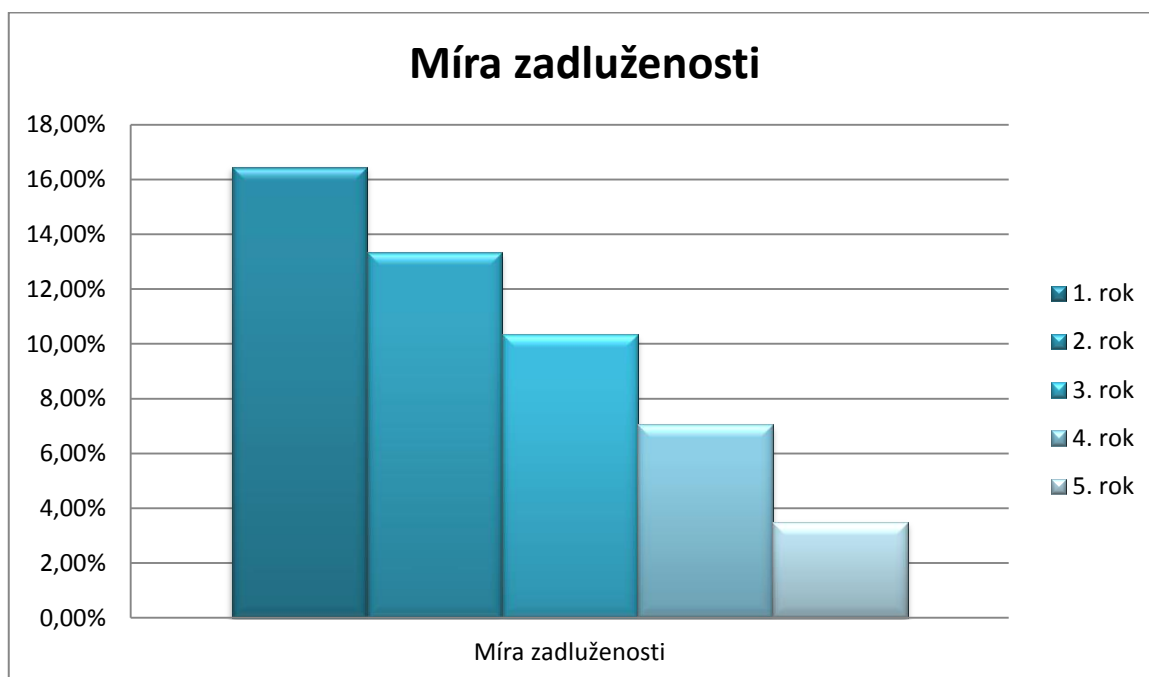
Tab. č. 36: Ukazatelé zadluženosti (Vlastní zpracování)

Rok	1. Rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Úrokové zatížení	14,26%	11,62%	8,73%	5,56%	2,10%
Míra zadluženosti	16,46%	13,34%	10,34%	7,05%	3,50%

V následující části jsem převedla číselné hodnoty do grafů. Z grafu lze vyčíst, že úrokové zatížení i míra zadluženosti klesají. Což spočívá v řádném splácení úvěrového produktu. Oba ukazatele znázorňují velmi dobrou situaci v oblasti zadlužení. Většinu zdrojů společnost užívá ze svého, tudíž je úvěr na konci pátého roku řádně doplacen.



Graf č. 8: Grafické znázornění úrokového zatížení (Vlastní zpracování)



Graf č. 9: Grafické znázornění míry zadluženosti (Vlastní zpracování)

5 Závěr

Podnikatelský záměr, který je zpracován pro nové pohybové centrum a rekonstrukci fitness v Brně, je z finančního i ekonomického hlediska projektem, který by měl být realizován. Daný závěr je podložen výsledky, které jsem získala z oblasti predikce nákladů, výnosů, hospodářského výsledku, cash flow a z ukazatelů hodnocení efektivnosti investice. Hlavním bodem je skutečnost, že společnost již v prvním roce podnikání, který je většinou pro každý podnik zlomový, vykazuje zisk. Shrnutím těchto výsledků z finanční analýzy dochází k potvrzení životaschopnosti podnikatelského plánu na vznik nového pohybového centra a rekonstrukci fitness společnosti Infinit s.r.o. a tudíž lze tento projekt doporučit k realizaci. K dosažení cíle, kterým je pro nové pohybové centrum a fitness dosahování kladného výsledku hospodaření, je zapotřebí zákazníků, kteří budou využívat jejich služeb. Hlavním zdrojem příjmů bude poskytování sportovních aktivit, a fitness programy. Důležitým faktorem pro zajištění vzrůstajícího zájmu ze strany zákazníků by měla dále být i trvalá kvalita poskytovaných služeb, vyškolený a příjemný personál, profesionální trenéři a kladný vztah ke zdravému životnímu stylu. Pokud se jedná o hodnocení podnikatelského záměru, je třeba přistupovat s určitou mírou obezřetnosti a hlavně tvorbou rezerv, neboť může být ovlivněn subjektivním pohledem na danou problematiku. Veškeré kalkulace provedené v plánu jsou sice nastavovány s opatrností, avšak s předpokladem, že bude stálá klientela, která bude mít tendenci růstu, kvalitního personálu nevytvářejícího ztráty, plynulosti dodávek zboží atd. V případě vzniku změn a jiných problémů je tedy nutné tyto situace řešit co nejdříve. Jedině tímto způsobem je možné předejít případům, které jsou v rozporu s očekáváním, a tím docílit prosperity podniku. Z vypracovaných závěrů jednotlivých částí plánu vyplývá, že je podnikatelský záměr realizovatelný.

6 Literatura

- [1] SYNEK, M., et al. *Podniková ekonomika*. 4. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 473 s. ISBN 80-7179-892-4.
- [2] KORÁB, V., MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005, 252 s. ISBN 80-251-0592-X.
- [3] Machin.cz. *Základní formy podnikání* [online]. Ipodnikatel.cz, [cit. 2010-04-13]. Do-stupné z WWW: <www.ipodnikatel.cz>.
- [4] KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. 5. přeprac. vyd. Brno : Zdeněk Novotný, 2004. 118 s. ISBN 80-7355-013-X.
- [5] WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 159 s. ISBN 80-7261-075-9.
- [6] KORÁB, V., PETERKA, J. a REŤŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. 1.vyd. Brno : Computer Press ,a.s., 2007. 216s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [7] KOTLER, P. *Marketing. Management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2001, 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [8] PORTER, E. M. *Konkurenční výhoda*. Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [9] MBA-Centre. In: *MBA-Centre* [online]. [cit. 2012-05-14]. Dostupné z: <http://www.mba-centre.cz/encyklopedie-pojmu/slept-analyza/>

- [10] ZICH. Robert. Strategický management. Podnikatelská fakulta VUT v Brně, Brno 2007 (cit. 2008-02-03). Dostupné z WWW: http://vzdelavani.esf-fp.cz/results/results_02/edumat_rep/STM/STM_Pext.pdf
- [11] VectorStudy. [online]. [cit. 2014-05-14]. Dostupné z: http://www.vectorstudy.com/management_theories/porters_five_forces.htm
- [12] KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 1. Vydání. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- [13] KAŇOVSKÁ, L. *Základy marketingu*. první. Brno : Cerm, 2009. 121 s. ISBN 978-80-214-3838-5.
- [14] SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Grada Publishing, a. s., 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.
- [15] Analyzuj a proved'. *Analyzuj a proved'* [online]. [cit. 2014-05-25]. Dostupné z: http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=50462&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID_INT_2971&p2=CultureOID_INT_1&acode=63b42cf1458e4cc1e8f6cf6689400fd9
- [16] Finanční analýza podniku v praxi. *Ipodnikatel* [online]. 2012 [cit. 2014-05-25]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Financni-rizeni/financni-analyza-podniku-v-praxi/Strana-2.html>
- [17] Infinit. *Infinit* [online]. [cit. 2014-05-25]. Dostupné z: <http://www.infinit.cz/>
- [18] 4Comfort. *4Comfort* [online]. [cit. 2014-05-25]. Dostupné z: <http://www.4comfort.cz/>
- [19] Wellness Kuřim. *Wellness Kuřim* [online]. [cit. 2014-05-25]. Dostupné z: <http://www.wellnesskurim.cz/>

- [20] Fitness pro ženy. *Fitness pro ženy* [online]. [cit. 2014-05-25]. Dostupné z: <http://www.fitnessprozeny.cz/>
- [21] Nové fitness. *Nové fitness* [online]. [cit. 2014-05-25]. Dostupné z: <http://www.novefitness.cz/vybaveni/cardio-trenazery/>
- [22] Zone4you. *Zone4you* [online]. [cit. 2014-05-25]. Dostupné z: <http://www.zone4you.cz/>
- [23] Big one fitness. *Big one fitness* [online]. [cit. 2014-05-25]. Dostupné z: http://www.big1fitness.cz/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=ps&gclid=COaI-omlx74CFckJwwod0HAAew
- [24] RÁČEK, D. *Podnikatelský záměr pro zahájení podnikání v oblasti pohostinství*. Brno:Mendelova univerzita v Brně, 2012. 99 s.
- [25] Byznys slovíčka. *Byznys slovíčka* [online]. 2010 [cit. 2012-05-20]. Dostupné z: http://www.byznysslovicka.com/metodiky_oblast_managementu/porteruam-model-peti-sil
- [26] Internetové obchody. *Internetové obchody* [online]. 2007 [cit. 2012-05-20]. Dostupné z: http://clanky.iobchody.com/wp-content/uploads/2007/03/olympia_mapa.jpg

Seznam obrázku, grafů a tabulek

Obr. č. 1: Schéma marketingového mixu

Obr. č. 2: Schematické znázornění strategické analýzy podniku

Obr. č. 3: Schéma SLEPT(E) analýzy

Obr. č. 4: Schéma Porterova modelu pěti hybných sil

Obr. č. 5 Ukazatele rentability

Obr. č. 6: Rozvržené jednotlivých částí pohybového centra a fitness

Obr. č. 7: Ceník společnosti Big One Fitness

Obr. č. 8: Geografická poloha Brna

Obr. č. 9: Schematické znázornění organizační struktury nového pohybového centra a fitness

Tab. č. 1: SWOT analýza

Tab. č. 2: Ceník Infinit s.r.o.

Tab. č. 3: Tržby společnosti Infinit

Tab. č. 4: Tržby společnosti Wellness Kuřim

Tab. č. 5: Tržby společnosti Ladie'sGym

Tab. č. 6: Ceník fitness tréninků a jídelníčků v ZONE4YOU

Tab. č. 7: Ceník SQUASH (cena za 30 min/kurt)

Tab. č. 8 Ceník nového pohybového centra

Tab. č. 9: Dotazník

Tab. č. 10: Výsledky dotazníku

Tab. č. 11: Výše mezd zaměstnanců a mzdové náklady společnosti

Tab. č. 12: SWOT analýza

Tab. č. 13: Náklady pohybového centra a fitness

Tab. č. 14: Náklady malířských prací

Tab. č. 15: Ostatní náklady na vybavení

Tab. č. 16 :Zahajovací rozpočet

Tab. č. 17: Zahajovací rozvaha

Tab. č. 18: Splátkový kalendář

Tab. č. 19: Odpisy výpočetní techniky

Tab. č. 20: Odpisy movitého majetku

Tab. č. 21: Odpisy dlouhodobého nehmotného majetku

Tab. č. 22: Predikce nákladů v 1. roce provozu – reálná varianta

Tab. č. 23: Predikce nákladů v dalších letech provozu – reálná varianta

Tab. č. 24: Predikce nákladů pro optimistickou variantu

Tab. č. 25: Predikce nákladů pro pesimistickou variantu (

Tab. č. 26: Predikce tržeb

Tab. č. 27.: Další predikce výnosů

Tab. č. 28: Výsledek hospodaření v prvních pěti letech – reálná varianta

Tab. č. 29: Výsledek hospodaření v prvních pěti letech – optimistická varianta

Tab. č. 30: Výsledek hospodaření v prvních pěti letech – pesimistická varianta

Tab. č. 31: Predikce cash flow v prvních pěti letech – reálná varianta

Tab. č. 32: Predikce cash flow v prvních pěti letech – optimistická varianta

Tab. č. 33: Predikce cash flow v prvních pěti letech – pesimistická varianta

Tab. č. 34: Ukazatele rentability (v %) – reálná varianta

Tab. č. 35: Hodnocení efektivnosti investice

Tab. č. 36: Ukazatelé zadluženosti

Graf č. 1 Grafické zpracování tržeb společnosti Infinit

Graf č. 2: Grafické zpracování tržeb společnosti Wellness Kuřim

Graf č. 3: Grafické zpracování tržeb společnosti Ladie'sGym

Graf č. 4: Grafické vyjádření tržeb všech tří společností

Graf č. 5: Grafické zpracování ukazatele ROA

Graf č. 6: Grafické zpracování ukazatele ROS

Graf č. 7: Grafické zpracování ukazatele ROE

Graf č. 8: Grafické znázornění úrokového zatížení

Graf č. 9: Grafické znázornění míry zadluženosti