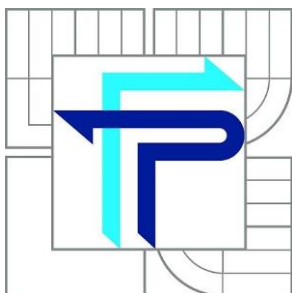


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU NA ZALOŽENÍ SPECIALIZOVANÉHO FITNESS CENTRA

BUSINESS PLAN PROPOSAL FOR THE ESTABLISHMENT OF A SPECIALIZED FITNESS
CENTER

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

MAREK SASKA

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. MICHAELA ZVEJŠKOVÁ

BRNO 2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Marek Saska

Ekonomika podniku (6208R020)

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, magisterských a doktorských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh podnikatelského záměru na založení specializovaného fitness centra

v anglickém jazyce:

Business Plan Proposal for the Establishment of a Specialized Fitness Center

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

FORET, M. Marketing pro začátečníky. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1942-6.

KOTLER, P. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

PITRA, Z. Základy managementu. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-33-7.

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

VEBER, J. a kol. Management. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-029-5.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Michaela Zvejšková

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/14.



doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

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

V Brně, dne 9. 2. 2014

Abstrakt

Tato bakalářská práce je věnována tématu vytvoření podnikatelského plánu na založení a následný provoz specializovaného fitness centra. Celá práce je rozdělena do tří tematických částí. Teoretické poznatky související s daným tématem představují část první. Následuje část analytická popisující geografické umístění, konkurenci a možnosti propagace. V závěrečné návrhové části jsou uvedeny ostatní náležitosti podnikatelského plánu od výběru dodavatele, způsobu financování, sestavení cen až po kalkulace. Závěrem, zhodnocení a vhodnost realizace podnikatelského záměru.

Abstract

This bachelor's thesis is dedicated to the topic of business plan proposal for the establishment and subsequent service of a specialized fitness center. The thesis is divided into three thematic sections. Theoretical knowledge related to the topic represent the first part. Followed by analytical section describing geographic location, competition and opportunities for promotion. In the final section are stated other requisites of business plan such as choosing supplier, secure funding, calculation or setting the prices. In conclusion, evaluation and the appropriateness of a business plan.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, podnik, náklady, kalkulace, fitness centrum

Keywords

Business plan, company, costs, calculation, fitness center

Bibliografická citace mé práce:

SASKA, M. *Návrh podnikatelského záměru na založení specializovaného fitness centra*.
Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 69 s. Vedoucí
bakalářské práce Ing. Michaela Zvejšková.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 SB., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne

.....
podpis studenta

Poděkování

Zde bych rád poděkoval vedoucímu své bakalářské práce, paní Ing. Michaela Zvejškové za cenné a odborné rady, její trpělivost a věcné připomínky v průběhu zpracování práce.

OBSAH

ÚVOD	11
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	13
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
1.1 PODNIKATEL, PODNIK A PODNIKÁNÍ.....	14
1.2 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR A PLÁN	14
1.2.1 Struktura podnikatelského plánu	16
1.3 PODNIKATELSKÁ RIZIKA	16
1.4 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ.....	18
1.4.1 OSVČ – živnostenské podnikání.....	18
1.4.2 Společnost s ručením omezeným	19
1.5 FINANČNÍ PROSTŘEDKY	20
1.5.1 Leasing	20
1.5.2 Bankovní úvěry.....	22
1.6 MARKETING A JEHO NÁSTROJE	22
1.6.1 Marketingový mix	22
1.7 KONKURENCE A JEJÍ PROSTŘEDÍ	27
1.7.1 Konkurenční prostředí	27
1.7.2 Konkurenční výhoda	28
1.8 SEGMENTACE TRHU	28
1.8.1 Segmentační hlediska	28
1.9 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ	29
1.9.1 Rozvaha.....	29
1.9.2 Bod zvratu	30
1.10 STRATEGICKÝ MANAGEMENT	31
1.10.1 SWOT analýza.....	31
1.10.2 Benchmarking.....	33
1.10.3 Cílové náklady (targeting cost)	33
2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE.....	35
2.1 ANALÝZA PROSTŘEDÍ	35
2.2 ANALÝZA KONKURENCE.....	36
2.2.1 Blízká konkurence	36
2.2.2 Vzdálená konkurence	37
2.2.3 Zhodnocení konkurence	38

2.3	ANALÝZA KOMUNIKAČNÍHO MIXU	38
2.3.1	Facebook	39
2.3.2	Reklamní spoty v rádiu	40
2.3.3	Reklama v MHD	41
2.4	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI	42
3	VLASTNÍ NÁVRHOVÉ ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ.....	43
3.1	TITULNÍ STRANA	43
3.2	POPIS PODNIKU	44
3.2.1	Vize společnosti	44
3.2.2	Nabídka fitness centra	44
3.2.3	Cenová politika	45
3.2.4	Motivační program	45
3.2.5	Pronájem prostor	47
3.2.6	Návrhová dispozice	47
3.2.7	Vybavení fitness centra	48
3.3	MARKETINGOVÝ PLÁN	49
3.3.1	Facebook	49
3.3.2	Radiové spoty	50
3.3.3	Shrnutí	50
3.4	ORGANIZAČNÍ PLÁN	51
3.4.1	Výběrové řízení	51
3.4.2	Majitelé	51
3.4.3	Trenéři	52
3.4.4	Recepční	52
3.4.5	Externí pracovníci	52
3.4.6	Zaměstnanecké benefity	52
3.4.7	Organizační struktura	53
3.5	HODNOCENÍ RIZIK	53
3.6	FINANČNÍ PLÁN	55
3.6.1	Finanční leasing	55
3.6.2	Mzdové náklady	56
3.6.3	Ostatní náklady	57
3.6.4	Celkové náklady	57
3.6.5	Kalkulace	57
	ZÁVĚR.....	62

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	64
SEZNAM TABULEK	67
SEZNAM OBRÁZKŮ	68
SEZNAM GRAFŮ	68
SEZNAM PŘÍLOH	69

ÚVOD

Trendy, sny a možnosti formují člověka neustále v celém jeho životě. Individuálnost je klíčová v celém procesu formování, neboť ne každý člověk koncentruje své úsilí do totožné činnosti či záliby. Jednou z těchto činností či zálib je zájem o sportovní postavu. Hlavním pramenem tohoto zájmu je hlavně dnešní doba, která na člověka neustále útočí nejrůznějšími reklamními prostředky vycházejících právě z výsledných užitků sportovní postavy v reálném životě. Většina lidí chápe tento druh propagace spíše jako nucenou reklamu z důvodu nezájmu ze stran občanů. Pravda je ale taková, že tito lidé si často neuvědomují své problémy, jež mají přímou spojitost s nedosažitelností a to jak finanční tak psychologickou.

Na základě zjištění všeobecných ukazatelů v oblasti fitness služeb je trh ve městě Brně částečně nasycen, z tohoto faktu vyplývá potenciální nevyužitelnost možnosti realizace podnikatelského záměru v tomto odvětví. Reálná situace ve městě Brně vychází ze struktury v tomto odvětví. Město Brno disponuje nadstandardně vybavenými centry, jež se koncentrují na vysoko příjmové struktury společnosti. Na druhé straně zde existují také standardně vybavená fitness centra, která cílí svou nabídkou služeb na nízko příjmové struktury společnosti. Na základě osobních zkušeností jsem vypožoroval jádro problému v osobním přístupu. Již zmíněné jádro problému spočívá hlavně v negativním přístupu ke svým klientům. Osobně považuji tuto skutečnost za velice závažný a často rozhodující fakt, jenž ovlivňuje rozhodnutí potenciálního zákazníka při využití těchto zařízení. Tato fakta byla hlavními vodítky, která mě přivedla na myšlenku vypracování podnikatelského záměru na vytvoření specializovaného fitness centra cílícího na klientelu s nadváhou či podváhou. Mnou zpracovaný podnikatelský plán se zejména zaměřuje na skupiny klientů, jež vychází z charakteristiky této klientské základny. Výše jmenovaná charakteristika je členěna do dvou skupin. První skupina vychází z psychických bariér, jejichž základem je strach, posměšky, narážky či stud. Druhá skupina vychází z podmětů, jež mají svůj základ v ekonomické sféře daného jedince, konkrétně jde o situace finanční nedostupnosti. Otázky, jež se nabízejí, jsou založeny na informovanosti potenciální skupiny lidí, která by chtěla toto zařízení eventuálně využívat. Neméně důležitou otázkou je asertivní chování okolních občanů a uživatelů tohoto zařízení vůči potenciálnímu zájemci. Klíčovým okruhem otázek jsou zejména

představy konkrétní implementace jednotlivých podnikatelských možností, mezi tyto otázky se řadí např. ekonomická stabilita daného podniku, jeho konkurenceschopnost a v neposlední řadě také celková ziskovost. Ve své práci jsem usiloval o zodpovězení výše zmíněných otázek a mnoho dalších, jež mají přímou návaznost na danou problematiku.

Bakalářská práce je rozdělena do několika tematických okruhů. První okruh pojednává a objasňuje teoretické pojmy spjaté s předmětem podnikání. Ve druhém okruhu se již věnuji konkrétnímu zpracování podnikatelského plánu a aplikování příslušných metod pro chod a konkurenci schopnost podniku. Závěrečný okruh mé práce pak shrne vhodnost a realizovatelnost celého podnikatelského plánu.

Stěžejním zdrojem informací jsou zejména tištěné publikace, v menším zastoupení pak odborné internetové články. Dále jsem vycházel z vlastních praktických zkušeností, názorů a zkušeností získaných v konkurenčním prostředí.

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Záměrem této práce je vytvořit ucelený podnikatelský plán pro funkční a bezproblémový chod specializovaného fitness centra, cílicího zejména na skupinu občanů s nadváhou či podváhou. V průběhu této práce se zabývám nezbytnými náležitostmi každého podnikatelského plánu, jimiž jsou geografické umístění, konkurence, marketingový plán, organizační plán a v neposlední řadě plán finanční.

Každé zmíněné téma přinášelo mnoho otázek, na které jsem nacházel odpověď v průběhu psaní této práce. Jako zdroj informací a odpovědí posloužila odborná literatura věnovaná danému tématu, internetové zdroje, vědomosti získané při studiu, postřehy a náměty odborníků a dokumentace poskytnutá společnostmi/agenturami k docílení maximální pravdivosti všech složek podnikatelského plánu.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

První tematická kapitola je věnována nezbytným teoretickým pojmům spojených s vytvořením podnikatelského plánu. Konkrétně zde budou rozebrány pojmy jako podnikatelský plán, právní formy podnikání, marketingový mix a další.

1.1 Podnikatel, podnik a podnikání

Pojem podnikatel má velké množství definic. Všechny tyto definice jsou si velice podobné a vyjadřují v podstatě to samé. Podnikatel je tedy osoba, která se rozhodne soustředit na určitou činnost, do které investuje kapitál a očekává jeho zhodnocení. Podnikatel je inovativní, má vůdčí a organizační schopnosti, umí riskovat a dokáže vycítit příležitost.

Podle nového občanského zákoníku (§ 420 odst. 1) je podnikatel:

„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“ (1)

Podnikem můžeme chápat to, co bylo podnikatelem vytvořeno. Obsahuje soubor hmotných i nehmotných věcí, sloužících ke zhodnocování jeho majetku.

Podnikáním pak považujeme samotnou činnost podnikatele.

1.2 Podnikatelský záměr a plán

Pojem podnikatelský záměr bychom mohli definovat, jako první nápad, myšlenku, objevení nevyužitého místa na trhu či dělat věci jinak, lépe než ostatní. A následné jeho definování.

Druhý pojem podnikatelský plán tedy vychází z prvotní myšlenky neboli záměru. Podnikatelský plán není nic jiného, než soubor písemných materiálů, kde jsou zpracované všechny vnější i vnitřní faktory spojené se založením podniku. Mnohdy bývá označován jako herní plán či autoatlas, obsahující veškeré návody, metody a odpovědi na otázky co jak udělat a jak se tam dostat. Jak již bylo zmíněno, je důležitým

prvkem při hledání potencionálních investorů, kteří jej budou vyžadovat (2).

Kvalitní podnikatelský plán by měl být zakládán na následujících kritériích:

- stručnost a přehlednost,
- jednoduchost a srozumitelnost,
- logická úvaha,
- představovat výhody produktu či služby pro uživatele, resp. zákazníka,
- orientace na budoucnost,
- věrohodnost, pravdivost, reálnost,
- nezobrazovat přehnaně optimistický ani pesimistický pohled na tržní potenciál,
- zobrazovat silné a slabé stránky podniku,
- respektování rizik,
- konkurenční výhody a vyobrazení dostatečně velkého trhu,
- promyšlená marketingová strategie,
- prokázat schopnost podniku dostát svých závazků,
- návratnost a zhodnocení vloženého kapitálu,
- formální úprava (3), (4), (5).

1.2.1 Struktura podnikatelského plánu

Každý podnikatelský plán by měl vycházet ze základní stanovené struktury, která je vyobrazena níže.

Tabulka č. 1: Schéma podnikatelského plánu

I.	Titulní strana		Distribuce
	Název a sídlo podniku		Propagace
	Jméno (jména a adresa) adresy šéfů		Odhad odbytu výrobku
	Druh podnikání		Kontrolní opatření
	Prohlášení o potřebě financování	VII.	Organizační plán
	Prohlášení o důvěrnosti zprávy		Forma vlastnictví
II.	Exekutivní souhrn		Společníci nebo hlavní akcionáři
III.	Analýza odvětví		Pravomoci šéfů
	Vyhlídky do budoucna a vývojové trendy		Průprava manažerského týmu
	Analýza konkurence		Úkoly a zodpovědnosti členů vedení
	Segmentace trhu	VIII.	Hodnocení rizik
	Předpověď budoucího vývoje odvětví		Hodnocení slabých stránek podniku
IV.	Popis podniku		Nové technologie
	Výrobek/výrobky		Plány pro nepředvídané okolnosti
	Služba/služby	IX.	Finanční plán
	Velikost podniku		Odhad výkazu příjmů a ztrát
	Kancelářské vybavení a personál		Odhady hotovostních toků
	Průprava podnikatele		Odhad bilance
V.	Výrobní plán		Bilanční analýza
	Výrobní proces		Zdroje a použití prostředků
	Závod	X.	Příloha (podpůrná dokumentace)
	Stroje a zařízení		Korespondence
	Jména dodavatelů surovin		Údaje z výzkumu trhu
VI.	Marketingový plán		Nájemní a jiné smlouvy
	Ceny		Ceníky dodavatelů

(Zdroj: 2, s. 113, vlastní zpracování)

1.3 Podnikatelská rizika

Riziko je neoddelitelně spjaté s nadějí na dosažení dobrých hospodářských výsledků v závislosti s podnikatelskou činností, ale také s rizikem neúspěchu směřujícího ke ztrátám, mnohdy až k jejímu úpadku. Na základě těchto zjištění má podnikatelské riziko dvě stránky pohledu, stránku pozitivní a stránku negativní. Pozitivní stránka je spojována s nadějí na úspěch, uplatnění se na trhu, vysokou konkurenceschopností a dosahováním vysokého zisku (můžeme ji označit za „hnací motor“). Na druhé straně negativní stránka nese nebezpečí spojená s dosahováním špatných hospodářských výsledků, ztráty, popřípadě až bankrotem. Je tedy zřejmé, že podnikatelské riziko je

ovlivňováno mnoha aspekty, základní třídění (6):

Podnikatelské a čisté riziko

Podnikatelské riziko je zmíněno již výše a má tedy obě stránky, pozitivní a negativní. Čisté riziko si nese pouze stránku negativní, tedy existují pouze nepříznivé stavy, které mohou být signálem pro vznik nebezpečných situací, spojených se škodami na majetku organizací a jednotlivců, zdraví a lidských životech, vyvolaných přírodními jevy, jednáním lidí nebo technickým selháním (6).

Vnitřní a vnější rizika

Již ze samotného názvu je patrné, že vnitřní rizika jsou spojena s činiteli uvnitř firmy, tedy její investiční projekty (vývoj, nové technologie, selhání pracovníků). Opakem jsou pak vnější rizika, jež jsou ovlivňovány okolím firmy, ve kterém podniká. Zdrojem jsou externí faktory členící se na makroekonomické (sociální, ekonomické, ekologické okolí aj.) a mikroekonomické (konkurence, dodavatelé, odběratelé aj.) (6).

Ovlivnitelná a neovlivnitelná rizika

Myšlenkou této základní třídy rizik je možnost volby manažera, resp. firmy mít vliv na příčinu jejich vzniku. Ovlivnitelná rizika chápeme jako rizika, kterým firma může správným rozhodnutím předejít, či je oslabit vhodnými zásahy směřovanými na jeho příčiny, ve smyslu snížení pravděpodobnosti vzniku nepříznivých situací (zvýšení jakosti). Neovlivnitelná rizika jsou pak zastoupena vlivy, jako je povodeň, nepříznivý vývoj měny aj.. Faktem je nemožnost ovlivnit tento stav správným rozhodnutím manažera, ale možnost zavedení opatření, která povedou k minimalizaci nepříznivých dopadů těchto vlivů (6).

Ekonomická rizika

Jsou specifikované jako nákladová rizika, vyvolána růstem cen surovin, materiálů, služeb a dalších nákladových položek. Výsledkem je navýšení nákladových rozpočtů, které mohou ústít v jejich překročení a nedosažení předpokládaného hospodářského výsledku (6).

Tržní rizika

Úzce spjata s úspěšností služby (výrobku) na domácích i zahraničních trzích, kde rizika představují prodej (poptávku) ve vztahu k velikosti prodeje, cenové politiky, cenové politiky konkurence a jejich služeb (6).

Legislativní rizika

Jsou nejčastěji vyvolávána hospodářskou a legislativní politikou vlády. Mají častý dopad na změnu daňových zákonů, zákonů na ochranu životního prostředí, změny celní politiky, změny ochrany spotřebitelů aj. (6).

Politická rizika

Pojednávají o stávkách, národnostních nepokojích, válkách, teroristických akcí aj., jež ústí v politickou nestabilitu, či změnu politických systémů. Obecně se zde zahrnují i rizika spjatá s podnikáním v zahraničí (6).

Environmentální rizika

Jsou úzce spojena se zákonem o životním prostředí, kde za nepříznivé dopady podnikání na životní prostředí nese firma odpovědnost v podobě nákladů na odstranění těchto škod, resp. uvedení projektu do souladu s opatřeními na ochranu životního prostředí, či ztrátu spojenou s nuceným ukončením projektu (6).

Mezi další rizika bychom mohli ještě uvést lidský činitel (na základě úrovně zkušeností dílčích subjektů), informační rizika (informační systémy a ochrana dat), výrobní a technické, ale i tzv. „Zásahy vyšší moci“ spjaté s haváriemi výrobních zařízení, živelných pohrom (požáry, zemětřesení, povodně aj.) či teroristických útoků (6).

1.4 Právní formy podnikání

Zde rozeberu vhodnost jednotlivých právních forem pro daný předmět podnikání.

1.4.1 OSVČ – živnostenské podnikání

OSVČ je fyzická nebo právnická osoba, samostatně výdělečně činná provozující živnost.

Podle živnostenského zákona (§ 2): „*Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem*“ (7).

Podnikat lze jen na základě oprávnění nebo registrace vydané příslušným živnostenským úřadem, profesní komorou nebo jiným zákonem pověřeným orgánem.

Rozdělení živnosti dle živnostenského zákona (§ 9):

- „*ohlašovací, které při splnění stanovených podmínek smějí být provozovány na základě ohlášení,*
- *koncesované, které smějí být provozovány na základě koncese*“ (7).

1.4.2 Společnost s ručením omezeným

Podle zákona o obchodních korporacích (§ 132 odst. 1): „*Společnost s ručením omezeným je společnost, za jejíž dluhy ručí společníci společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění.* (8)“.

Dále podle zákona společnost s r.o.:

- základní kapitál minimálně 1 Kč,
- vklady společníků mohou být rozdílné v závislosti na jejich podílech,
- může být založena 1 až maximálně 50 společníky,
- společnost musí nést označení „společnost s ručením omezeným“, „s r.o.“ nebo „spol. s r.o.“ (8).

Orgány společnosti s ručením omezeným

Valná hromada

- nejvyšší orgán společnosti,
- rozhoduje o jmenování jednatelů, vyloučení společníka či likvidátora, ale také o navyšování či snižování základního kapitálu,
- ve valné hromadě usedají společníci společnosti, která rozhoduje prostou většinou hlasů přítomných společníků, neurčí-li společenská smlouva jinak,

- každý společník má jeden hlas na 1 Kč vkladu, neurčí-li společenská smlouva jinak (8).

Jednatelé

- statutárním orgánem společnosti jsou jednatelé,
- jednatel je oprávněn ke všem právním úkonům jménem společnosti, nestanoví-li společenská smlouva jinak (8).

Dozorčí rada

- je zřízena společností, určí-li tak společenská smlouva,
- dohlíží na činnost jednatelů, nahlíží do účetních knih a závěrek, podává žalobu a podává zprávu valné hromadě o své činnosti, neurčí-li společenská smlouva jinak (8).

1.5 Finanční prostředky

Neméně důležitým prvkem při zakládání nové společnosti je zvolení správného financování podnikových aktivit. Aktuální trh nabízí velkou škálu různých finančních produktů, avšak pouze několik z nich je aplikovatelných na daný případ financování společnosti. V následujících stránkách jsou tyto finanční produkty rozebrány.

1.5.1 Leasing

Pojem „leasing“ neznámá nic jiného, než smlouva o pronájmu. Jinými slovy, leasing vyjadřuje pronájem (nájem) hmotného či nehmotného majetku a práv, na stanovenou dobu určenou leasingovou smlouvou. Osoba pronajímající daný majetek neboli pronajímatel, jej poskytuje za úplatu či jiné nepeněžní plnění a nenese žádná rizika spojená s jeho provozem. V průběhu pronájmu je majetek vlastnictvím pronajímatele, nájemce disponuje právem jej pouze používat (9).

Z hlediska praktického a přechodu vlastnických práv rozlišujeme dva základní druhy leasingu.

Finanční leasing

Finančním leasingem se rozumí pronájem věci, jež je předmětem smlouvy na pevně stanovenou dobu s možností odkupu za kupní cenu po skončení doby pronájmu. V případě finančního leasingu jsou většinou také přenášena práva a povinnosti spojené s údržbou, opravami a servisními službami daného majetku na nájemce (9).

Podle české leasingové a finanční asociace je finanční leasing: „*smlouva, podle níž jedna strana s podnikatelským záměrem a za úplaty poskytne druhé straně-tzv. leasingovému nájemci-jím vybraný předmět do užívání za účelem dlouhodobého užívání předmětu leasingu s:*

- a) Přenosem rozhodující části nebo i všech rizik a užitků spojených s vlastnictvím předmětu leasingu na nájemce,*
- b) Právem či povinností převodu vlastnictví předmětu leasingu na nájemce za cenu obvykle podstatně nižší než, tržní nebo s právem uzavření další leasingové smlouvy za podstatně výhodnějších podmínek.“ (9, s. 9).*

Operativní leasing

Operativní leasing je chápán jako všechny ostatní druhy leasingu, které nejsou finančním leasingem. Jde tedy leasing, kde po skončení platnosti leasingu, je předmět smlouvy navrácen pronajímateli (vlastníkovi) bez možnosti odkupu. Bývá zejména krátkodobějšího charakteru, kde i doba pronájmu je kratší než doba životnosti pronajatého majetku. Není-li určeno jinak, práva a povinnosti spojené s údržbou, opravami a servisními službami daného majetku nese pronajímatel (9).

Podle české leasingové a finanční asociace je operativní pronájem: „*smlouva, podle níž jedna strana s podnikatelským záměrem a za úplaty poskytne druhé straně - tzv. leasingovému nájemci – jím vybraný předmět do užívání za účelem jeho dočasného používání bez:*

- a) Přenosu většiny rizik a užitků spojených s vlastnictvím předmětu leasingu,*
- b) Jakéhokoliv smluvního nároku na možný přechod vlastnictví předmětu leasingu na nájemce.“ (9, s. 9-10).*

1.5.2 Bankovní úvěry

Dalším možným zdrojem získání potřebného kapitálu jsou bankovní úvěry. Banky a další finanční instituce poskytují celou řadu úvěrů, o různých dobách splatnosti, účelů a zajištění.

Obecně banka v tomto případě vystupuje jako věřitel a prostřednictvím úvěru investuje své i cizí finanční zdroje do podnikatelského subjektu (žadatele). Banky tyto úvěry poskytují za účelem zhodnocení, kdy na dobu určitou zapůjčí peněžní sumu žadateli, jejich obohacením je pak přijata splátková částka navýšená o úrok. Výše úroku závisí na bonitě žadatele a rizikovosti investice. V případě vysoké rizikovosti investice banka může žadatele odmítnout nebo požadovat určitou formu zajištění v podobě směnky, zástavního práva (zpravidla musí dosahovat výši poskytnutého úvěru), aby minimalizovala rizika (10).

Druhy úvěru z pohledu doby splácení:

- krátkodobý úvěr – se splatností do jednoho roku,
- střednědobý úvěr – se splatností od jednoho do 4 let,
- dlouhodobý úvěr – se splatností delší jak 4 roky (10).

1.6 Marketing a jeho nástroje

Pro pojem marketing existuje celá řada definic, nám však postačí definice jednoho z nejznámějších autorů pojednávajících o marketingu. *“Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny výrobků a hodnotných výrobků s ostatními.”*(11, s. 35).

Jinými slovy marketing můžeme považovat za proces zjišťování a hodnotného uspokojování lidských potřeb prostřednictvím směny za pomoci marketingových nástrojů jako je marketingový mix, komunikační mix, segmentace trhu a další (12).

1.6.1 Marketingový mix

Je jedním z nejdůležitějších nástrojů marketingu. Používá se k vytyčení a dosažení marketingových cílů. Jednotlivé prvky marketingového mixu obsahují vše podstatné pro

úspěšný vstup na trh. Jsou tvořeny čtyřmi následujícími prvky (12).

Product (produkt)

Nejdůležitějším prvkem marketingového mixu je produkt. Produkt vyjadřuje soubor hmotných a nehmotných věcí jako služby, osoby, místa, myšlenky a další, které podnikatelský subjekt nabízí na trhu ke směně (12).

V marketingu rozlišujeme 3 základní úrovně produktu:



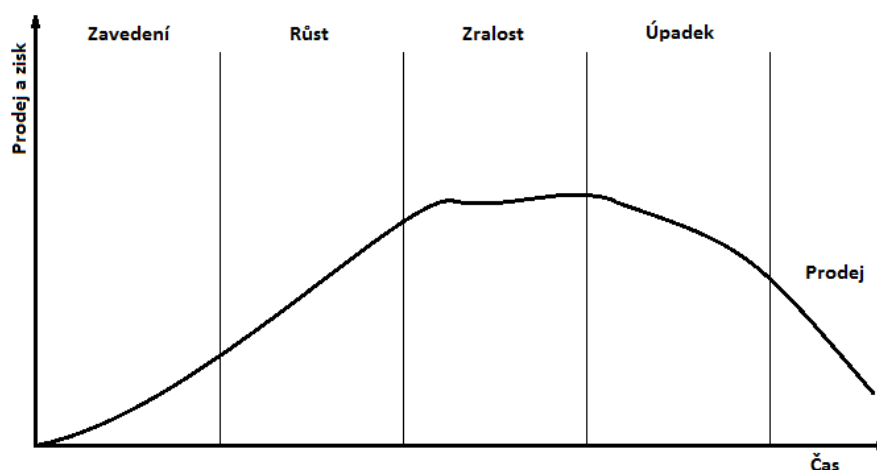
Obrázek č. 1: Základní schéma produktu (12, s. 87)

- **Jádru** představuje užitnou hodnotu samotného produktu např: auto – přeprava z bodu A do bodu B.
- **Reálný produkt** představuje podobu daného produktu např: obal, design, kvalita.
- **Rozšířený produkt** dává produktu určitou přidanou hodnotu v různých podobách např: rozšířený servis, recyklace, doručení do domu (12).

Životní cyklus produktu

Stejně jako člověk prochází několika etapami životního cyklu, tak i produkt má svůj životní cyklus. U produktu se tento cyklus dělí na čtyři fáze a to zavedení, růst, zralost a úpadek. Každá z těchto fází má svá marketingová specifika, klade specifické nároky a určité možnosti. Odlišují se objemem, tempem a růstem prodeje, dosahovaným ziskem,

ale i strukturou potřebných nákladů (12).



Obrázek č. 2: Průběh životního cyklu produktu (12, s. 90)

Zavedení

Každý nový produkt po prvním uvedení na trhu se vyskytuje v první fázi životního cyklu a tj. zavedení, nejedná-li se o limitovanou edici či předprodej, kde vydáním na trh jsou většinou všechny kusy již prodané. Tato fáze je charakteristická malými zisky, velkými náklady na propagaci, odstraňováním nedostatků a závad. Je to zapříčiněno nulovými zkušenostmi a neznámostí produktu zákazníky (12). Obecně by se také dalo říci, že je to fáze seznamování s produktem.

Růst

Charakteristickým znakem této fáze je růst tržeb. Produkt se dostal do podvědomí zákazníků a je o něj zájem (12).

Zralost

Je obecně vrcholem tržeb produktu. Může zde docházet k malým poklesům a opětovnému růstu prodeje, z důvodu cenové politiky konkurence. Společnosti již neinvestují horentní sumy do propagace, pouze jej udržují v podvědomí zákazníků pomocí „připomínací“ reklamy (12).

Úpadek

Na trhu se začínají objevovat nové inovativní produkty, které náš výrobek odsouvají do

postranní. Zájem zákazníku o produkt se neustále snižuje a sním i tržby. Investice do reklamy již postrádají smysl (12). V mnoha případech zde společnosti přicházejí se slevovými akcemi a tzv. totálními výprodeji, cílem vyprázdnit sklady a docílit co největších možných zisků, dokud je to stále možné. V rámci těchto akcí je možné, že křivka životnosti produktu se vyšplhá výše, než bylo její maximum ve fázi zralosti. Také se společnosti mohou rozhodnout pro „oživení“ produktu nějakou jeho inovací, například automobilky. Když zájem o stávající oblíbený model upadá, na trh uvedou facelift téhož modelu a tím zvednou opětovný zájem o jeho koupi.

Koncept životního cyklu produktu je neustálý koloběh, kdy by společnosti při dosažení zralosti daného produktu již měli připravovat nový produkt, který jej v budoucnu nahradí (12).

Price (Cena)

Marketingový mix hovoří o ceně jako o protihodnotě, kterou za nabízený produkt požadujeme, jeho směnná hodnota. Cena je jediným prvkem marketingového mixu, který je pro společnost zdrojem příjmu, ostatní prvky vyžadují výdaje. Stanovení správné ceny je jedním z klíčových kroků manažerského rozhodování. Jako kvalita nabízeného produktu tak i cena ovlivňuje jeho prodejnost a zájem u zákazníků. Proto nesmíme zapomínat s cenou neustále pracovat a přizpůsobovat ji aktuálním tržním podmínkám (12).

Základní způsoby stanovení ceny:

Cena založená na nákladech

- nejběžnější a nejpoužívanější způsob,
- stanovení ceny na základě kalkulačních postupů, vyčíslení nákladů na výrobu (12).

Cena na základě poptávky

- Cena se stanovuje na odhadech objemu prodeje v závislosti na různých cenách a vlivu ceny na velikost poptávky (12).

Cena na základě cen konkurence

- V případě uvedení podobných produktů, či služeb na trh, můžeme zavést srovnatelnou cenu konkurence.

Cena podle marketingových cílů firmy

- Dle definovaných cílů společnosti, při maximalizaci objemu prodeje nastavení nižší ceny a při maximalizaci zisku, zavedení ceny co nejvyšší (12).

Cena podle vnímané hodnoty produktu zákazníkem

- Ke zjištění ceny se využívá výsledků marketingového výzkumu, kde cenu stanovíme tak, aby odpovídala hodnotě, kterou daný produkt představuje pro zákazníka (12).

Place (Místo)

Další důležitou složkou marketingového mixu je místo nebo také distribuce. Pojednává o distribučních činnostech kdy, jak a kde se budou produkty či služby dostávat k zákazníkům. Obecně pak můžeme říci, že se jedná o proces dodání určitého produktu od výrobce ke konečnému zákazníkovi, za pomoci nejvýhodnější distribuční cesty (13).

Rozlišujeme dva typy distribuce:

Přímá distribuce

- Je prodej produktů přímo z výroby od výrobce konečnému zákazníkovi, nefiguruje zde žádná třetí strana jako zprostředkovatel (13).

Nepřímá distribuce

- Je nejčastějším způsobem prodeje. Produkt je z výroby zákazníkovi dodáván skrze zprostředkovatele jako dovozce, vývozce, velkoobchod, maloobchod (13).

Promotion (Propagace)

Stále častějším označením pro slovo propagace se používá výraz marketingová komunikace. Propagace je „*Tvorbou a veřejným šířením věrohodných informací, které mají za úkol přilákat zákazníky*“ (13, s. 104). Obecně je to komunikace se spotřebiteli

s použitím všech dostupných propagačních nástrojů, sloužících k ovlivnění jejich názoru na produkt a následné koupi (13).

Komunikační nástroje

- reklama,
- podpora prodeje,
- public relations (vztahy s veřejností),
- osobní prodej,
- přímý marketing (13).

1.7 Konkurence a její prostředí

Konkurence je faktor, který bychom při vstupu do tržního prostředí neměli opomínat. Každý podnikatelský subjekt, který vstupuje na trh s novým nebo již známým produktem, bude do jisté míry ovlivňován konkurencí, ať již nároky na kvalitu výrobku či služby, materiál, ale také výši ceny. K dosažení úspěchu je tedy třeba konkurenční výhody nad ostatními konkurenty a zvolení vhodné konkurenční strategie (13). Obecně bychom konkurenci mohli definovat jako několik podnikatelských subjektů, které na trh dodávají stejný či podobný (substituční) produkt pod svojí značkou s cílem získání určitých výhod, které jim oproti ostatním zajistí větší zisky. Nebo také jako soutěž s cílem porazit ostatní soupeře (mít větší odbyt produktů a zisky než ostatní).

1.7.1 Konkurenční prostředí

Do analýzy konkurence by podnik měl zahrnout všechny vlivy, které na něj v daném prostředí a oblasti podnikání působí, a poté aplikovat vhodnou konkurenční strategii (13). Zejména by se měl zaměřit na:

Situaci v podniku

- Schopnost aplikace vhodné strategie, neustálé posilování svých silných stránek a eliminování slabých (13).

Situaci v okolí podniku

- Neboli v celém odvětví identifikovat a rozpoznat veškerou konkurenci a vývojové trendy (13).

Nezbytné kroky pro naplnění podnikatelské vize

- Tedy aplikování zvolené strategie, případně sestavit její alternativu (13).

1.7.2 Konkurenční výhoda

Za konkurenční výhodu se dá považovat určitá věc, schopnost, přidaná hodnota a další, která má schopnost lépe konkurovat ostatním výrobcům. Má tedy větší užitnou hodnotu, kterou podnik oproti konkurenci pro své zákazníky vytváří. Za takové hodnoty můžeme považovat nižší ceny, nadstandardní servis či další doplňkové služby, záruka (13). Mezi základní konkurenční výhody můžou patřit i tzv. manažerské výhody:

- Umět – odpovídající dovednosti, schopnosti, zralost a zkušenosti,
- Chtít – být motivován, jít za vizí podniku a vědět „proč“,
- Moci – uplatňovat své kompetence, pravomoc, styl vedení lidí (13).

1.8 Segmentace trhu

Lidské potřeby a přání jsou různorodé, na světě nenajdeme dvě osoby, které by měli totožné životní cíle, přání či pohled na věc. Za aspekty ovlivňující jejich požadavky a potřeby můžeme považovat místo jejich bydliště, věk, pohlaví, životní úroveň a mnoho dalších. Segmentací tedy docílíme účelného rozdělení trhu na několik menších částí s cíleným zaměřením na konkrétní skupinu lidí s co největší podobností. Poté je cílem pro tyto segmenty vytvořit ucelenou a individuální nabídku, odpovídající jejich potřebám. Tvorba segmentu spadá pod strategická rozhodnutí podniku (13).

1.8.1 Segmentační hlediska

Základní segmentační hlediska jsou:

Demografická segmentace

Rozřazování klientské základny do cílových skupin dle věku, pohlaví, náboženství, vzdělání, povolání, příjmů apod. (13).

Geografická segmentace

Spotřebitelská základna členěna na menší skupiny v závislosti na místě jejich bydliště (země, vesnice, město, regiony apod.) (13).

Psychografická segmentace

Vymezení skupin lidí podle životních stylů, charakterů, postojů či vyznávání určitých hodnot (13).

Behaviorální segmentace

Členění spotřebitelů spočívající v jejich znalosti produktu, chování, postoje, používání, věrnosti značce apod. (13).

1.9 Finanční plánování

Je klíčovým nástrojem hospodaření společnosti. Finanční plánování definuje průběh navrhování, hodnocení, výběr finančních cílů a specifikace postupu k jejich dosažení. Návrh finančního plánu je na vrcholovém vedení, které je zodpovědné za zhodnocení investovaného kapitálu do podnikatelských záměrů a oslovení potenciálních investorů (14).

1.9.1 Rozvaha

Rozvaha představuje první pohled na finanční situaci podniku. Je rozdělena na aktiva a pasiva podniku. Na straně aktiv jsou vyobrazena stálá aktiva (hmotný majetek, nehmotný majetek a finanční majetek) a oběžná aktiva (zásoby, pohledávky, pokladna), tedy to co „vlastníme“. Na straně pasiv pak dlouhodobá pasiva (vlastní a cizí zdroje) a oběžná pasiva (závazky), neboli to co „dlužíme“ (14).

Tabulka č. 2: Rozvaha

AKTIVA	PASIVA
Stálá aktiva	Dlouhodobá pasiva
Hmotný majetek	Vlastní zdroje: základní jmění, kapitálové fondy, nerozdělený zisk minulých let, hospodářský výsledek běžného roku
Nehmotný majetek	Cizí zdroje: dlouhodobé závazky
Finanční majetek	
Oběžná aktiva	Oběžná pasiva
Zásoby	Krátkodobé závazky a úvěry
Pohledávky	Nezaplacené daně a odvody
Peníze v pokladně	

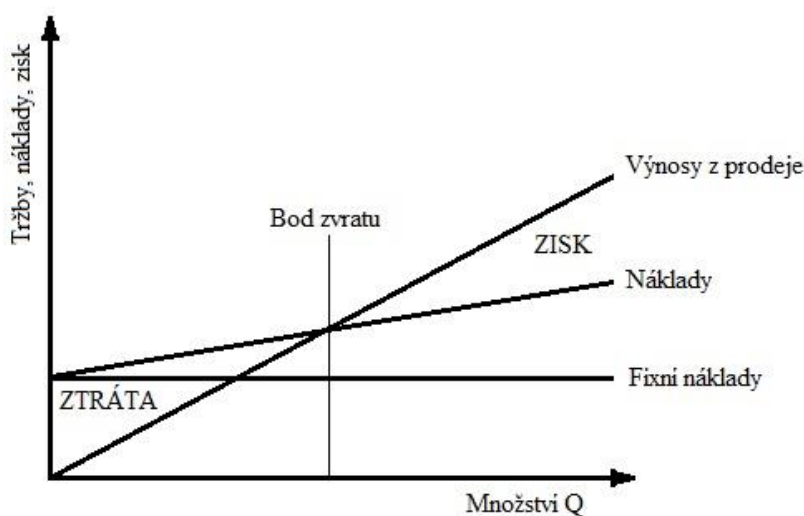
(Zdroj: 14, s. 144)

1.9.2 Bod zvratu

Analýza bodu zvratu dodává pohled na budoucí vývoj nákladů a tržeb, v závislosti na nákladech, prodaném množství a ceně. Místo bodu zvratu, zjistíme vytyčením nákladových (variabilní a fixní náklady) a výnosových křivek do grafu. Místo kde dochází k protnutí, představuje bod, kdy každý další peněžní přírůstek je ziskem podniku (15).

Fixní náklady – náklady, které mají stálý charakter. Většinou nejsou závislé na objemu produkce a jejím prodeji (nájem, administrativní náklady apod.) (15).

Variabilní náklady – bývají závislé na objemu výroby a prodaném množství (materiál, nákup obalových materiálů, mzdy výrobních dělníků) (15).



Obrázek č. 3: Základní schéma bodu zvratu (15, s. 65)

Výpočet bodu zvratu (15):

$$BZ = T = N$$

BZ – bod zvratu

$$T = N$$

T – tržby

$$T = P * Q$$

N- náklady

$$N = F + b * Q$$

P – cena

$$P * Q = F + b * Q$$

Q – množství

$$BZ = F / P - b$$

F – fixní náklady

B – variabilní náklady

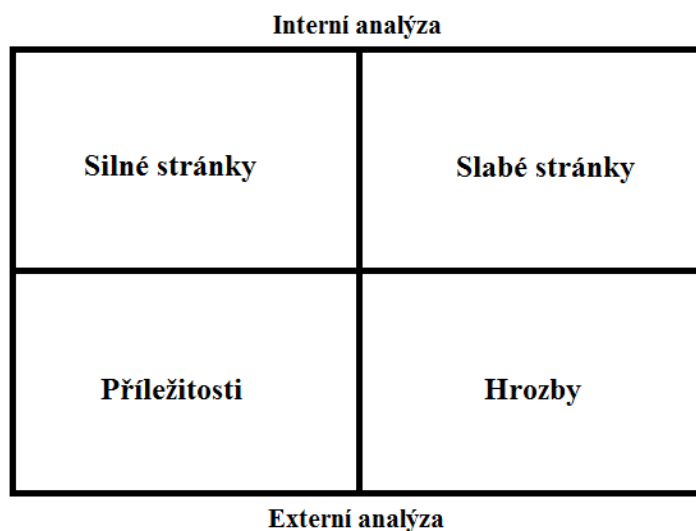
1.10 Strategický management

„Představuje souhrn aktivit, které zahrnují výzkum tržních podmínek, potřeb a přání zákazníků, identifikaci silných a slabých stránek, specifikaci sociálních, politických a legislativních podmínek a určení disponibility zdrojů, které mohou vytvářet příležitosti nebo hrozby, přičemž jejich smyslem je získání informací nezbytných pro formování dlouhodobých záměrů (cílů) fungování organizace“ (16, s. 381).

Strategický management obsahuje a pojednává o mnoha metodách a technikách analyzování trhu. V následujících podkapitolách rozeberu některé z nich, které jsou aplikovatelné na mnou zvolený podnikatelský záměr.

1.10.1 SWOT analýza

Je jedna ze základních a nejpoužívanějších analytických metod. Název SWOT analýzy je tvořen z následujících slov: Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti a Threats – hrozby. *„Komplexně pojatá SWOT analýza staví silné a slabé stránky organizace nebo její části proti identifikovaným příležitostem a hrozbám, které vyplývají z okolí, a vymezuje pozici organizace nebo její části jako východisko pro definování strategií dalšího rozvoje“ (17, s. 296).*



Obrázek č. 4: SWOT analýza (13, s. 214)

Při sestavování SWOT analýzy je vhodné dbát na následující principy:

Princip účelnosti

Nesmíme zapomínat pro jaký účel je daná analýza sestavována a nekopírovat postupy a výsledky získané z jiných účelů (17).

Princip relevantnosti

Jednoznačné definování a soustředění se na podstatná fakta. Účelem SWOT analýzy je identifikace „strategických“ fakt (17).

Princip kauzality

Je velice důležité věnovat pozornost příčinám a ne se příliš zabývat jejich důsledky. Značné množství například slabých stránek a jejich důsledků jsou právě jejich příčinami (17).

Princip objektivnosti

SWOT analýza musí být objektivní a pravdivá. Objektivnost může být zajištěna účastí více lidí při její tvorbě, ale také využitím nástrojů a metod hodnocení důležitosti jednotlivých faktorů (17).

1.10.2 Benchmarking

Základní myšlenkou benchmarkingu je poznání vlastní společnosti na základě srovnání s konkurencí. Posílení vlastní pozice s důrazem na to co umíme a zaměření se na to co děláme špatně a konkurence dělá mnohem lépe, tedy učení se od těch, kteří jsou lepší (16).

Dvě zásady čínského generála Sun-c:

„Jestliže znáš svého nepřítele a znáš-li sám sebe, nemusíš se obávat o výsledek stovky bitev“ (16, s. 419).

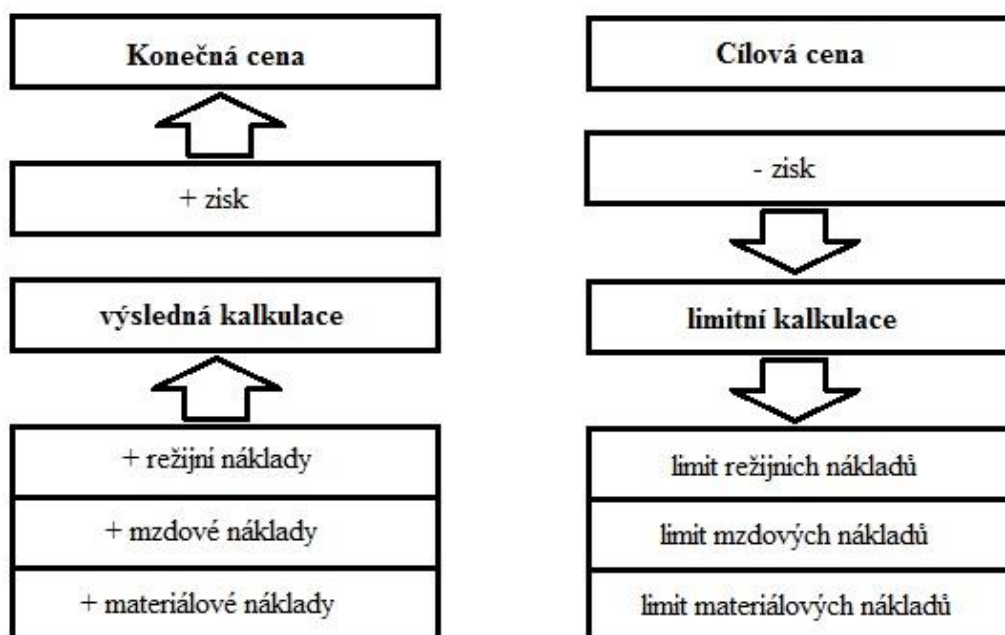
„Bud' nejlepším z nejlepších“ (16, s. 419).

Základní kroky a doporučení benchmarkingu:

- důkladné seznámení s vlastní činností, analyzování pozice, objevení silných a slabých stránek,
- seznámit se s činností ostatních (jak to dělají ostatní), objevit jejich silné a slabé stránky,
- stanovit cíle úspěchu, od konkurence převzít to, v čem jsou lepší (znalosti, metody, postupy),
- získat převahu díky vědomí svých předností a nápravě slabin (16).

1.10.3 Cílové náklady (targeting cost)

Způsob stanovení ceny nově přichozího produktu či služby na trh. Samotná tvorba ceny spočívá v její akceptovatelné výši stanovenou trhem, tedy ochota zaplacení určité maximální ceny zákazníkem. Maximální výše nákladu je odvozena od cílové ceny a rozdělena do jednotlivých nákladových kategorií. Kvalita materiálů a zpracování je tedy značně ovlivněna jejich výší. Koncept cílových nákladů tedy vychází z předpokladů dobré prodejnosti a poskytování takových produktů, které jsou zákazníky požadovány (16).



Obrázek č. 5: Klasická versus limitní kalkulace (16, s. 439)

Z obrázku je patrné, že na rozdíl od nákladové kalkulace kde se cena stanovuje na základě nákladů plus zisku, cílové náklady vychází z předem stanovené (cílové) ceny (16).

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Druhá tematická kapitola pojednává zejména o strategickém managementu. Analyzuje vhodné místo pro umístění fitness centra, konkurenci, ale také ostatní jevy působící na podnikání.

2.1 Analýza prostředí

Při výběru vhodného umístění fitness centra byl kladen důraz na „lukrativní“ lokalitu ve městě Brně, odpovídající velikost objektu, dopravní dostupnost MHD, ale i dostupnost osobním automobilem a v neposlední řadě na okolní konkurenci.

Jako nejlepší lokalita odpovídající zvoleným požadavkům byla městská část Žabovřesky a to hned z několika důvodů. Městská část Žabovřesky se nachází nedaleko od centra města, dostupnost MHD z centra cca 10 minut tramvajovými spoji 3 a 11. Bezproblémová dostupnost také osobním automobilem díky Velkému městskému okruhu, který umožňuje poměrně rychlý a plynulý přesun z jedné strany města na druhou. Nachází se zde také velká potenciální klientská základna ze strany studentů. Nedaleko se totiž nachází hned několik fakult a to: Fakulta stavební VUT, Fakulta právní MU, Fakulta vojenských technologií Univerzita obrany, či střední škola Matyáše Lercha.

Za potenciální blízkou konkurenci bychom mohli označit tři fitness centra a to Blue Gym, Best Gym a Prolife-Fitness. Více o konkurenci v následující kapitole.

Po důkladnějším hledání vhodných nebytových prostor, jsem objevil nedávno postavený objekt Platinum, nabízející prostory o rozloze $200m^2$. Budova Platinum se nachází na ulici Veverčí mezi tramvajovou zastávkou Rybkova a Tábor (pěší dostupnost 3 minuty), dále také nabízí podzemní parkovací prostory. Po kontaktování realitního makléře zprostředkovávajícího pronájem těchto prostor mi bylo sděleno, že prostory po menších úpravách jsou vhodné pro realizování fitness centra. Podrobnější informace za pronájem jsou rozebrány v návrhové části této práce.

2.2 Analýza konkurence

Ve městě Brně se nachází poměrně velká základna různých fitness center nabízejících služby v oblasti wellness, fitness či poradenství. Rád bych se zde tedy zaměřil na okolní, ale také i více vzdálenou konkurenci, která by mohla představovat hrozbu.

2.2.1 Blízká konkurence

Za blízkou konkurenci považuji fitness centra v okruhu do 2km od našeho fitness centra.

Blue Gym

Fitness Blue gym poskytuje svým klientům široké spektrum služeb od posilovny, poradenství, sálových lekcí až po solária a infrasaunu. Nabízí cvičební prostory o rozloze 300 m². Tyto prostory jsou vybaveny 48 cvičicími stroji značky Grűn Sport uskupené do pomyslných zón vhodných pro kondiční cvičení, cvičení pro muže a kombinované cvičení pro muže a ženy. Za výhody považuji výbornou dostupnost MHD tramvajovými spoji 1 a 6 cca 5-10 minut z centra města. Poměrně dobrá dostupnost i osobním automobilem, nicméně omezené parkovací možnosti. Není vyžadováno klubové členství a klienti mohou využívat například jen jednorázové vstupné nebo permanentkové tarify. Také cenová politika je poměrně dobře zvolena a studentům nabízí slevu. Jako hlavní nevýhodu a to nejen tohoto fitness centra vidím neosobitý přístup personálu, kde v případě, že si nezaplatíte služby trenéra, nikoho nezajímá, jak daný cvik provádíte a zda si naopak neubližujete (18).

Prolife-Fitness

Pro life fitness se jeví jako starší sportovní zařízení, které nabízí poměrně pestrou škálu služeb. Kromě posilovny zde najdeme boxovací ring, cvičební sál, střelnici či možnost výuky anglického jazyka. Posilovna nabízí 240 m², na kterých je rozmístěno 40 cvičebních strojů značky Grűn Sport. Jedinou výhodou zde vidím výbornou dostupnost osobním automobilem, jelikož Prolife-fitness se nachází nedaleko jednoho ze sjezdu Velkého městského okruhu. Také dostatek parkovacích prostor, neboť v bezprostřední blízkosti jsou pouze rodinné domky a les. Mezi jasné nevýhody patří dostupnost MHD,

kde nejbližší tramvajová zastávka se nachází cca 15 minut pěší chůze. Dále bych zmínil cenovou politiku, kde ceník obsahuje pouze jednorázový vstup, který je časově omezen a předplatné na 15 vstupů. Nenabízí slevu studentům. Otevírací doba je také omezená a pro případnou návštěvu si musíte vyčlenit čas v dopoledních hodinách a to od 8:00 do 12:00 nebo v odpoledních od 15:00 do 21:00 pouze v určité dny. Provoz v pátek a o víkendu je omezen z části nebo úplně (19).

Best gym

Best gym se nachází několik tramvajových zastávek od místa naší společnosti. Nabízí zajímavé služby od posilovny, cvičícího sálu, squashe až po kosmetické služby. Disponuje posilovnou o rozloze $200m^2$, vybavenou cvičícími stroji značky Grün Sport a Lax. Pyšní se běhacími pásy značky TRUE 550 a doprovodnou funkcí Spoteee. Za výhody považuji výbornou dostupnost MHD, zastávka se nachází v blízkosti areálu. Také doprava osobním automobilem je na dobré úrovni, několik parkovacích míst v areálu. Ceny vstupného jsou v podstatě srovnatelné s konkurencí. Nabízí cenová zvýhodnění studentům (20).

2.2.2 Vzdálená konkurence

Vzdálenou konkurenci jsem označil jako konkurenci, vzdálenou více jak 2 km od našeho zařízení.

Fitness centrum Průvan

Fitness centrum Průvan se nachází v městské části Štýřice a svým klientům nabízí cvičící plochu o rozloze více jak $2500m^2$, rozdělenou do dvou oddělených posilovacích zařízení na Velký a Malý Průvan, tím se řadí mezi největší fitness centra v České republice. Do nedávné doby bylo nabízeno svým klientům pouze služeb Malého Průvanu nacházejících se ve „sklepních“ prostorech. Vybavení Malého Průvanu vykazuje již jistou známku opotřebení a prostory nepůsobí příliš moderně. Malý průvan je vybaven přibližně 30 cvičícími stroji značky DAFE. Velký Průvan je moderně vybavená posilovna s velkým množstvím posilovacích strojů značky DAFE. Mimo jiné svým klientům nabízí služby wellness (sauna, vířivka), solária, dámské fitness a cvičební sály. Za jednoznačnou výhodu považuji nastavenou cenovou politiku Malého

Průvanu, kde měsíční studentská permanentka vyjde již na 500Kč. Vstupné Velkého Průvanu je v poměru téměř o 50% dražší, avšak stále úměrné cenám konkurence a jeho vybavení. Výborná dostupnost MHD a osobním automobilem. Fitness centrum disponuje přibližně 15 svými parkovacími místy. Za nevýhodu považují nedostatečnou údržbu některých cvičících strojů a v případě poruchy, několika týdenní vyřazení z provozu. Také nedostatečný osobitý přístup ke svým klientům, ale jak již bylo zmíněno, problém drtivé většiny fitness center (21).

2.2.3 Zhodnocení konkurence

Záměrně jsem se vyhnul srovnávání s konkurencí nejznámějších a nejprestižnějších fitness center a klubů v Brně. Naše zařízení necílí na klientskou základnu těchto center a tudíž jakékoliv srovnávání s jejich službami a cenami by bylo bezpředmětné. Naopak jsem se zaměřil na fitness centra, se kterými se můžeme rozhodně srovnávat. Z výsledků analyzování konkurence je zřejmé, že největšími konkurenty v okolí našeho zařízení jsou jednoznačně společnosti Blue Gym a Best Gym. Tyto společnosti mají téměř stejně nastavenou cenovou politiku a od toho se bude odvíjet i zvolení vhodných cen v našem zařízení. Vzdálenější hrozbou je fitness Průvan, kde klienti z oblasti Starého Lískovce, Bohunic a přilehlých městských částí zřejmě nebudou ochotni putovat na druhou stranu města a využijí služeb fitness Průvan, či jiných přilehlých fitness center. Nicméně jeden důležitý prvek postrádají všechny mnou zmiňovaná zařízení a to je osobitý přístup ke svým klientům, na který naše společnost myslí na prvním místě a možná to bude klíčovým faktorem pro našeho zákazníka a cesta přes půlku Brna bude maličkostí.

2.3 Analýza komunikačního mixu

Reklama a propagace je nedílnou a neméně důležitou součástí každého podnikatelského plánu. Hlavním úkolem je tedy vhodně oslovit cílovou skupinu zákazníků prostřednictvím některých z komunikačních kanálů.

Naše společnost cílí zejména na klienty mající problémy s nadváhou či podváhou, předpokládaná věková skupina lidí od 20 – 45 let. Počítáme s klienty jak mladšího produktivního věku, tak i s klienty středního věku. Abychom dokázali tyto klienty

oslovit a dostat se jim do podvědomí, byla provedena analýza několika komunikačních kanálů, na jejímž základě jsou v návrhové části vybrány ty nejvhodnější.

2.3.1 Facebook

Velkým hitem dnešní doby jsou sociální sítě. Nejoblíbenější sociální sítí v ČR, ale i na světě je Facebook. Dle statistik Facebook využívá přes 1 miliardu uživatelů na celém světě, v ČR pak 3.8 miliónů aktivních uživatelů a 1.8 miliónu uživatelů opravdu aktivních. Největší je zde zastoupení uživatelů věkové kategorie do 29 let a to 2/3 uživatelů, uživatelé do 36 let pak tvoří téměř 3/4 všech uživatelů (22).

Facebook nabízí mnoho možností jak daný produkt či službu zde propagovat. Zadavatel může vybírat z široké škály nabízených forem reklam s přesným cílením pro tížený efekt. Reklama může mít podobu krátkého reklamního sdělení (90 znaků) s několika obrázky, ze kterých je pak vytvořena variace grafických reklam, které se zobrazují uživatelům, na něž je cílena. Zadavatel tedy vybírá účel reklamy: označení stránky „To se mi líbí“, zaujetí příspěvkem stránky, kliknutí na webovou stránku, reakce na událost apod., podle kterého pak nastavuje další parametry reklamy. V poslední fázi je zapotřebí nastavit formu zobrazování, za kterou budete platit. Na výběr je: zobrazení uživateli, kliknutí na reklamu nebo označení stránky jako „To se mi líbí“. Zadavatel zvolí denní rozpočet a reklama se zobrazuje cíleným uživatelům dle nastavení do vyčerpání denního limitu (23).

Dle vlastních zkušeností vytvoření reklamy na Facebooku je poměrně jednoduché a trůfám si říci, že většina poptávajících je po drobném nastudování jednotlivých variant schopna vytvořit vhodně zacílenou reklamu. V opačném případě může poptávající oslovit některou z agentur, které nabízí komplexní zajištění marketingové komunikace skrze Facebook.

Mezi jeho hlavní výhody patří (23):

- možnost oslovení velké skupiny lidí v krátkém čase,
- nasměrování uživatelů dle potřeb - webové stránky, Facebook page, událost na Facebooku, apod.,

- cílení na specifickou skupinu lidí - Facebook nabízí geografické a demografické filtrování oslovené skupiny,
- náklady na kampaň jsou přesně vykázané,
- vypočtena efektivita a plnění cíle reklamní kampaně,
- zobrazování reklam dle legislativy jednotlivých států (23).

2.3.2 Reklamní spoty v rádiu

Rozhlasové stanice obvykle dobře zasahují některé cílové skupiny. Mohou to být regiony či města a jejich blízké okolí nebo zájmově zaměřené skupiny lidí (podle druhu hudby např.: Country rádio). Zasahuje aktivní posluchače v práci, doma, ale také osoby přepravující se vlastní dopravou. Reklamní spoty v rádiu jsou vhodné pro budování podvědomí o značce či nové službě/produktu. Je to tedy velmi vhodné médium pro propagaci aktuálních akcí, slev, novinek nebo soutěží (24).

Při vytváření kampaně pro rozhlasovou stanici by se měl člověk řídit několika pravidly:

- Výběr vhodného rádia (region, zájmová skupina lidí, oblíbenost, průměrná věková základna posluchačů, průměrný počet posluchačů),
- Výstižné obsahové sdělení,
- Délka, časové pásmo a počet opakování během dne (24).

Analyzováním rádií v Brně, jsem jako vhodné shledal následující, která splňují naše kritéria (oblíbenost, vysoká poslechovost a cílová skupina):

Rádio Krokodýl

- Slogan: Hit za hitem
- Dominantní věková skupina: 20 – 45 let
- Týdenní poslechovost: 232 000 ¹

Rádio KissHády

- Slogan: Hrajeme ty nejnovější hity, Rádio Kiss Hády
- Dominantní věková skupina: 20 – 45 let
- Týdenní poslechovost: 229 000 ²

¹ Informace čerpány z webové stránky Scribd (Zdroj: 25)

Hitrádio Magic Brno

- Slogan: Hity pro lepší náladu
- Dominantní věková skupina: 25 – 45 let
- Týdenní poslechovost: 35 000 ³

Free rádio

- Slogan: Free rádio – Tvý rádio!
- Dominantní věková skupina: 15 – 35 let
- Týdenní poslechovost: 25 000 ⁴

2.3.3 Reklama v MHD

Město Brno má poměrně rozsáhlou síť linek městské hromadné dopravy (dále jen MHD) o celkové délce 977km, kterou denně v pracovní den přepraví okolo 1 000 000 cestujících. Dle průzkumu MHD v Brně využívá okolo 80% obyvatel nejméně 2x denně a sledovanost reklamy v jejich vozech je až 93% cestujících. Dopravní podnik města Brna v pracovní den průměrně posílá do provozu 587 linek (184 tramvají, 124 trolejbusů, 279 autobusů) (26).

Nabídka reklamy ve/na vozech MHD je široká od vnitřních ploch ve formě plakátů formátů A4, A3, reklamy v závěsných madlech až po vnější plochy ve formě polepů různých velikostí.

Vycházíme-li z faktu, že přepravu MHD využívají obyvatelé všech věkových skupin, nejsme schopni ji přesně zacílit. Na druhou stranu se však nabízí možnost oslovení široké skupiny občanů. Proti myšlence ji umístit pouze na linkách, kde je předpoklad největšího pohybu naší cílové skupiny, stojí fakt, že dopravní podnik města Brna nemůže z provozních důvodů zajistit výběr konkrétní linky nebo vozidla, který nám oznámila zprostředkující agentura.

Z celkové nabídky jsme vybrali varianty, které odpovídají našim představám a cenovým možnostem.

² Informace čerpány z webové stránky Scribd (Zdroj: 25)

³ Taktéž

⁴ Taktéž

Plakáty velikosti A4

Dvě stě tematických plakátů umístěných v MHD po dobu jednoho měsíce, které by podle našich předpokladů mohly být umístěny až do 20 vozů, v závislosti na typu vozidla (tramvaj, autobus, trolejbus).

Tabulka č. 3: Kalkulace ceny plakáty A4

A4 svisle	1 měsíc	Instalace a odstranění	Celkem	Celkem vč. DPH
1 ks	70 Kč	8 Kč	78 Kč	98 Kč
200 ks	14 000 Kč	1 600 Kč	15 600 Kč	18 876 Kč

(Zdroj: 26, vlastní zpracování)

Samolepící fólie na bocích včetně okenních ploch

Designový polep středového pásu tramvaje po dobu jednoho roku.

Tabulka č. 4: Kalkulace ceny samolepící fólie

Samolepící fólie	12 měsíců	Instalace a odstranění	Celkem	Celkem vč. DPH
600 x 250 cm	58 00 Kč	5000Kč	63 000 Kč	76 230 Kč

(Zdroj: 26, vlastní zpracování)

Reklamní panely na zábradlích

Jeden reklamní panel umístěný na Hlavním nádraží mezi tramvajovými nástupišti po dobu 12 měsíců.

Tabulka č. 5: Kalkulace ceny reklamní panely

Panely	12 měsíců	Instalace a odstranění	Údržba	Celkem	Celkem vč. DPH
Panel H. n.	15 000 Kč	1 000 Kč	720 Kč	16 720 Kč	20 231 Kč

(Zdroj: 26, vlastní zpracování)

2.4 SWOT analýza společnosti

Vypracování SWOT analýzy je plánováno po prvním roce podnikání a to z důvodů získání podkladů k jejímu zhotovení. Nyní by byla vypracována pouze na základě předpokládaných údajů, a tudíž by nebylo docíleno její maximální účelnosti.

3 VLASTNÍ NÁVRHOVÉ ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

Třetí kapitola této práce je věnována konkrétním návrhovým řešením a vybudováním fungujícího podniku. Je zde rozebrána problematika od financování, vybavení fitness centra až po marketingovou strategii.

3.1 Titulní strana

Obchodní firma:	WELCOME Fitness spol. s r.o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Sídlo:	Veveří 111/3163, Brno – Žabovřesky
Jednatelé:	Marek Saska Xxxx Xxxx
Způsob jednání:	Jednatelé jednají jménem společnosti společně.
Základní kapitál:	600 000Kč
Předmět podnikání:	Poskytování tělovýchovných služeb Poradenské služby v oblasti fitness Maloobchodní prodej výživových doplňků



Obrázek č. 6: Logo společnosti (vlastní zpracování)

3.2 Popis podniku

Pro účely této bakalářské práce беру v úvahu její okamžitou aplikovatelnost a tudíž je práce psána jako skutečné založení fiktivní společnosti a ne jako plán do budoucna.

Při zakládání nového podniku byla rozhodující jeho právní forma. Po prostudování nabízejících se možností byla zvolena společnost s ručením omezeným a to z mnoha důvodů. Hlavním důvodem byla právní ošetření jednotlivých povinností, odpovědností či dělení zisků a ztrát mezi společníky a tím vyvarování se případných budoucích neshod, což umožňuje společenská smlouva, ale také samotné vystupování společnosti na trhu a mezi věřiteli, kde společnost s ručením omezeným působí lépe než živnostenské podnikání.

Důvodem přizvání spoluvlastníka společnosti bylo navýšení základního kapitálu a tedy lepší možnosti finančního zajištění podnikatelského plánu. Při výběru vhodného spoluvlastníka jsem bral zřetel na jeho povahu, podnikatelské myšlení a spolehlivost. Proto jsem oslovil dlouholetého kamaráda, který se již několik let aktivně zabývá fitness a kulturistikou.

3.2.1 Vize společnosti

Vizi společnosti je vytvoření specializovaného fitness centra, cílícího zejména na klienty mající problémy s nadváhou či podváhou. Vytvoření příjemného prostředí a podmínek, které pomohou odbourat jejich případné obavy z pokukování či posměšků ze strany ostatních cvičících. To vše podpořeno profesionálními trenéry, osobitým přístupem a podpůrnými programy k dosažení tížených výsledků.

3.2.2 Nabídka fitness centra

Přehled nabízených služeb:

- Jednorázový vstup (časově neomezený),
- Permanentkové vstupy (1 a 3 měsíce),

- Balíček Welcome (obsahuje hodinovou konzultaci s výživovým specialistou, naměření tělesných hodnot a na jejich základě vypracování cvičebního a jídelního režimu),
- Balíček Welcome plus (obsahuje hodinovou konzultaci s výživovým specialistou, naměření tělesných hodnot a na jejich základě vypracování cvičebního a jídelního režimu, měsíční permanentku a trenérský dohled),
- Trenérské služby (možnost využití trenérských hodin od 1 hodiny až po týdenní či více týdenní programy),
- Poradenské služby (konzultace s výživovým specialistou a naměření tělesných hodnot, sestavení stravovacího režimu a sestavení cvičebního režimu),
- Maloobchodní prodej výživových a energetických doplňků stravy.

3.2.3 Cenová politika

Ceny byly sestaveny na základě odvození cen konkurence s přihlédnutím k výši nákladů fitness centra. Přehled jednotlivých cen v závislosti na poskytnuté službě:

Tabulka č. 6: Ceník služeb

Služba	Cena
Jednorázový vstup	70 Kč
Měsíční permanentka	600 Kč
Čtvrtletní permanentka	1 500 Kč
Balíček Welcome	1 500 Kč
Balíček Welcome Plus	3 000 Kč
Trenér 1 hodina	od 200 Kč
Poradenství (v závislosti na rozsahu)	od 500 Kč

*Studentům je poskytnuta sleva 15%.

(Zdroj: vlastní zpracování)

3.2.4 Motivační program

Ve snaze podpořit naše klienty jsme se rozhodli zavést netradiční doprovodnou službu, která by mohla podpořit cvičební a celkové nasazení účastníků využívajících naše služby. Tento program je určen pro klienty využívající balíčky Welcome a Welcome plus, kdy po jejich zakoupení jsou automaticky jeho součástí (vyjma jejich odmítnutí).

Samotné nastavení motivačního programu je následující. Při konzultaci s výživovým specialistou je nastaven cíl, kterého chce klient dosáhnout, a jemuž odpovídající doba. Dále mu jsou předány jídelní a cvičební rozvrhy, které by měl striktně dodržovat, chce-li dosáhnout tíženého výsledku. V průběhu transformačního procesu je sledováno nasazení cvičících a jsou zaznamenávány průběžné výsledky. Na konci sledované doby je opět provedeno naměření tělesných hodnot klienta a závěrečná konzultace konečných výsledků. Vedení fitness centra v doprovodu s trenéry pak vyhodnotí dosažený výsledek cvičícího a bude-li se jednat o výsledek, který opravdu zaslouží uznání, bude náležitě odměněn.

Koncept motivačního programu je nastaven tak, aby po tvrdé práci dokázal potěšit přidanou hodnotou a dále motivovat ostatní. Přidanou hodnotou se rozumí bonus, který klient může získat v závislosti na jeho dosaženém výsledku. Všichni zúčastnění pak budou roztrženi do tří kategorií 1, 2 a 3.

- **Kategorie 1** – účastníci, kteří na počátku byli plní odhodlání a elánu, nicméně v průběhu transformačního procesu přistupovali k cvičebnímu a stravovacímu režimu dosti pasivně. Jejich výsledek je nepatrný nebo malý. Lidé zařazení do této kategorie neobdrží žádnou podobu bonusu.
- **Kategorie 2** – do této kategorie jsou zařazení účastníci, kteří k celému transformačnímu procesu přistupovali aktivně, a jejich výsledek je dobrý. Obdrží bonus v podobě energetických doplňků stravy.
- **Kategorie 3** – kategorie 3 nebude obsahovat velké množství lidí. Zde se budou nacházet pouze Ti účastníci, kteří svým výkonem překonali a ohromili nejen sebe, ale i nás ve fitness centru. Těmto jednotlivcům bude nabídnuta členská karta našeho fitness centra, která slouží jako doživotní neomezený vstup. V případě jejího přijetí, bude celý příběh a průběh transformace zveřejněn na stránkách našeho webu a v prostorech fitness centra.

Od celého konceptu si slibujeme větší nasazení cvičících a výsledky těch nejlepších, jako motivační příklad ostatním. Motivační program také zaujme svoji roli v propagaci našeho fitness centra, kde tato netradiční služba bude jednou z domén při komunikaci a šíření reklamy na Facebooku.

3.2.5 Pronájem prostor

Fitness centrum bude umístěno v pronajatých nebytových prostorech v budově Platinum na ulici Veverčí. Pronájem byl zvolen z důvodů několikanásobně menší investice při jeho založení. Koupě či postavení menšího objektu o rozloze 400-600m² ve vhodné oblasti v Brně by se vyšplhal do sumy několika miliónů korun, tato možnost bude zvažována v dalších letech v závislosti na výnosnosti tohoto podnikatelského záměru.

Námi pronajímané nebytové prostory se rozkládají na ploše 195m² v přízemí budovy. Budova nabízí veškeré služby nezbytné k bezproblémovému chodu fitness centra. Prostory jsou vybaveny klimatizací, nezávislým topením a vzduchotechnikou, individuálním systémem regulace teploty, vysokorychlostním připojením k internetu a dalšími bezpečnostními složkami. Výše nájemného je stanoveno na 2400Kč/m²/rok plus poplatky za služby 20 000Kč/měsíc. Doba nájmu 3 roky s možností dalšího prodloužení v případě bezproblémového klienta. Kalkulace nájemného uvedena v (tab. 7). V budoucnu je možnost rozšíření fitness centra do dalších pater či využití okolních prostor v případě ukončení pronájmu jiných nájemců (27).

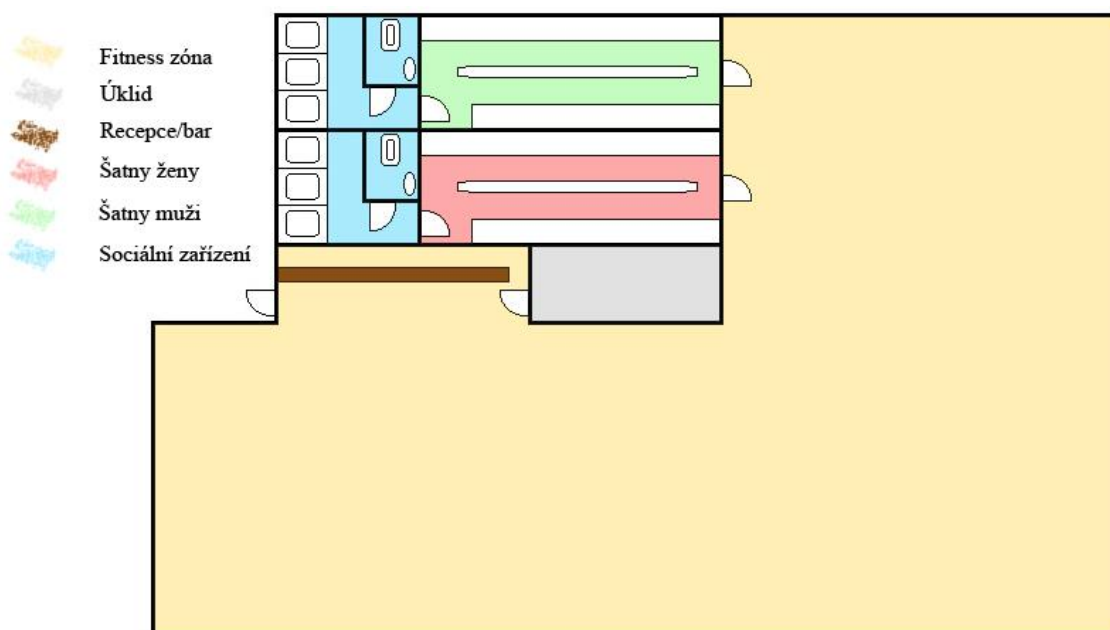
Tabulka č. 7: Pronájem nebytových prostor

	Měsíc	Rok
Nájemné (195m ²)	39 000 Kč	468 000 Kč
Služby	20 000 Kč	240 000 Kč
Celkem	59 000 Kč	708 000 Kč

(Zdroj: 27, vlastní zpracování)

3.2.6 Návrhová dispozice

Po získání podkladového materiálu byla vytvořena následující návrhová dispozice. Obrázek č. 6 ukazuje rozpoložení místnosti do několika sektorů, jako jsou jednotlivé šatny, recepce či cvičící plochy.



Obrázek č. 7: Dispozice prostor fitness centra (27, vlastní zpracování)

Přímo u vchodu do fitness prostor je umístěna barová recepce, kde návštěvníci obdrží klíč od šatny a také si mohou zakoupit výživové a energetické doplňky. Vedle baru je pak umístěna malá skladová místnost. Samotné řešení šaten je navrženo tak, aby klienti měli dostatečný prostor a soukromí. Šatny jsou vybaveny dvěma typy skříněk a to velkými o rozměrech 180x30x50cm a menšími 90x30x50cm, které jsme zde umístili z důvodů rozšíření kapacity. Sociální zóna se nachází v menší místnosti, do které je přístup z každé z šaten. Obsahuje tři oddělené sprchové kouty, které klientům poskytují jejich maximální soukromí a oddělenou místnost s toaletou a umyvadlem. Zbylé prostory jsou členěny do tří cvičících sektorů popsanych níže.

3.2.7 Vybavení fitness centra

Vybavení fitness centra zajistí tuzemská firma TroFiT, která působí na trhu s fitness stojí již 16let. Společnost TroFiT byla upřednostněna před nejznámějšími světovými výrobci posilovacích strojů zejména z důvodu skvělého poměru cena/výkon, spolehlivosti, efektivnosti, multifunkčnosti, ale také možností sestavení individuálních strojů na přání zákazníka a rychlému servisu, neboť se nachází nedaleko města Brna v přilehlé obci Troubsko (28).

Fitness zóna bude rozdělena do několika pomyslných sektorů podle umístění jednotlivých strojů. První sektor obsahuje 11 komplexních cvičících strojů, které dokonale procvičí každou partii lidského těla. Následuje sektor s jednoručními činkami s váhovým rozsahem od 1kg do 40kg, standardními lavicemi a lavicemi pro posilování břišních partií. Posledním pomyslným sektorem je kardio zóna vybavená rotopedy, běžícími pásy a dalšími spinning stroji. V následující tabulce č. 8 je uvedena celková cena vybavení jednotlivých sektorů.

Tabulka č. 8: Náklady na vybavení fitness zón a sálu

Posilovací sektor	Cena
Sektor 1	343 800 Kč
Sektor 2	206 480 Kč
Kardio zóna	178 520 Kč
Celkem	728 800 Kč

(Zdroj: 28, vlastní zpracování)

Díky pořízení kvalitních posilovacích strojů od firmy TroFiT jsme ušetřili téměř až 30% z pořizovací ceny na jednom stroji oproti jiným výrobcům posilovacích strojů jako jsou DAFE, CYBEX, LAX a další. Díky levnější investici do vybavení provozovny budeme schopni nastavit příznivější cenu a také nebudeme nuceni žádat o vysoké úvěry. Bude tedy jednodušší vyvážit správný poměr mezi vlastním a cizím kapitálem.

3.3 Marketingový plán

Celá marketingová kampaň se ponese v duchu fitness služeb jinak. Cílem bude předat informaci o pohodovém prostředí, určeném zejména pro klienty s váhovými problémy tak, aby se nebáli přijít vyzkoušet novou službu.

3.3.1 Facebook

Pro Facebook jsme se rozhodli na základě statistik, které zde jasně prokazují aktivitu naší cílové skupiny lidí. Na Facebooku bude vytvořena stránka naší společnosti, kde se budou zobrazovat veškeré informace, akce a přesměrování na oficiální webové stránky. Tato stránka bude podpořena dobře zacílenou zobrazovací reklamou všem uživatelům věku 18-45let ve městě Brně prokazující aktivitu ve sportu, jídle a zdravém stylu života

(dle Facebooku cca 72 000 uživatelů). Denní limit \$2 pro zobrazení reklamy by měl dosáhnout až 6 000 zobrazení naší reklamy. Uživatelům, jež označí stránku „To se mi líbí“ se naše stránka zobrazí na jejich profilu a na zdi jejich přátel, kde vzniká potenciál pro další rozšíření fanouškovské základny.



Obrázek č. 8: Reklama na Facebooku (23, vlastní zpracování)

3.3.2 Radiové spoty

Z analýzy rádií vyplynuli jako nejlepší kandidáti rádio Krokodýl a Kiss Hády. Po jejich oslovení jsem obdržel kalkulace rádiových spotů, kde na základě lepší nabídky rádia Krokodýl zvolil právě jej. Tyto rádiové spoty mají za úkol zaujmout zejména část pracující populace na území města Brna a také jedince, přepravující se vlastní automobilovou dopravou. Po dobu jednoho měsíce bude během dne odvysíláno 6 spotů v určená časová pásma. Detailní rozpis rádiových spotů je přiložen v příloze.

3.3.3 Shrnutí

Samotný web společnosti a facebookové stránky budou spuštěny přibližně měsíc před otevřením fitness centra. Cílem bude informovat klienty o postupu a blížících se akcích. Všechny tyto informace budou umísťovány na stránky Facebooku, kde bude i zveřejněna speciální cena pro předplatitele a možnost vyzkoušení našich služeb před oficiálním otevřením. Rádiové spoty se v rádiu rozběhnou přibližně týden před zahájením.

Následná propagace fitness centra bude záviset na ohlasech, úspěchu a neúspěchu předešlé kampaně. Nebude-li dosti účinná, předpokládáme opětovné navázání spolupráce s rádiem Krokodýl, kde naše sdělení nebude posluchačům předáváno formou spotu, ale výherních soutěží s možností výhry trenérských hodin či permanentkových vstupů. Dále se nabízí umístění reklamního panelu na Hlavním nádraží v Brně, jakožto nejfrekventovanějším přestupním uzlu. Optimalizace webových stránek, vynaložení větší aktivity na facebookových stránkách a případné rozšíření obzorů v oblasti novinek marketingové komunikace.

Tabulka č. 9: Kalkulace ceny propagace

Reklama	Doba reklamy	Cena
Facebookové stránky	Neomezená	0 Kč
Webové stránky	12 měsíců	500 Kč
Reklama na Facebooku	4 měsíce	4 800 Kč
Rádiové spoty	1 měsíc	69 696 Kč

(Zdroj: 23, 29, vlastní zpracování)

3.4 Organizační plán

Zde jsou rozebrány jednotlivé pracovní pozice fitness centra a jejich náplň práce.

3.4.1 Výběrové řízení

Nábor zaměstnanců bude probíhat skrze facebookové stránky, webové stránky a inzertní média, zveřejněn bude v dostatečném předstihu. Vhodní kandidáti budou pozváni na ústní pohovor, kterého se budou účastnit oba majitelé, Ti pak vyberou nejlepšího člověka, který splňuje všechny předpoklady pro danou pozici.

3.4.2 Majitelé

Firmu zakládají dva společníci, kteří se budou aktivně podílet na jejím provozním chodu. Jejich práce je rozdělena následovně. První majitel bude zabezpečovat chod fitness centra, starat se o veškeré finanční, personální a marketingové záležitosti. V případě nutnosti vypomůže na baru. Druhý majitel má dlouholeté zkušenosti v oblasti zdravé výživy, fitness a kulturistiky a rovněž trenérskou licenci. Jeho hlavní náplň práce

je v provozu fitness centra, kde bude provádět poradenskou činnost při cvičení, stravování či sestavování cvičebního režimu. Také bude aktivním trenérem fitness centra.

3.4.3 Trenéři

Trenéři budou vybráni na základě jejich zkušeností a praxe. Vyžadované vlastnosti: příjemné vystupování, komunikační schopnosti, jazykové znalosti (Angličtina - B2), odpovídající trenérské zkušenosti a zainteresovanost ve zdravém životním stylu. Přijati budou 2 trenéři na dobu určitou. V případě nutnosti budou přijati absolventi vysokých škol magisterského studia s odpovídajícími znalostmi na dohodu o provedení práce.

Náplní práce je vedení tréninků, dohled nad cvičícími a poradenství.

3.4.4 Recepční

Na pozici recepční na baru bude přijata osoba s následujícími vlastnostmi: spolehlivost, jazykové znalosti (Angličtina - B2), příjemné vystupování a komunikativnost, zájmy v oboru fitness a zdravé výživy či prodejními schopnostmi. Tato pozice bude zpočátku obsazena 1 až 2 osobami na dobu určitou. Případné mezery budou vyplněny pomocnou pracovní silou na dohodu o provedení práce.

Náplní práce je prodej vstupů a výživových doplňků na baru s drobným poradenstvím, příprava proteinových koktejlů a úklid fitness prostor.

3.4.5 Externí pracovníci

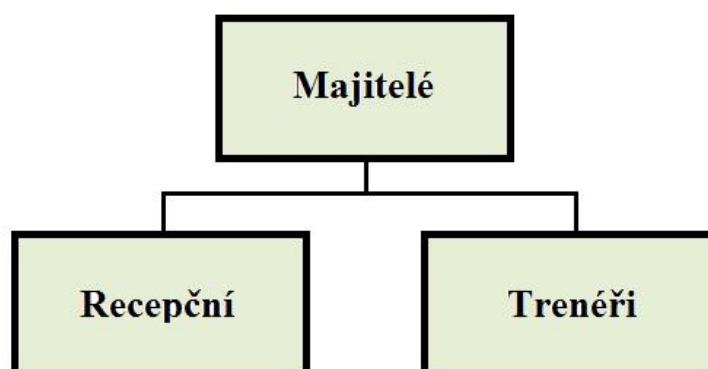
Zde budeme využívat služeb soukromé účetní firmy, neboť přijetí účetní pracovnice na hlavní pracovní poměr by byl pro naši společnost značně dražší.

3.4.6 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanci budou moci bezplatně využívat veškeré služby, které fitness centrum nabízí a možnost nákupu výživových a energetických doplňků stravy za nákupní cenu.

3.4.7 Organizační struktura

Organizační struktura je znázorněna na obrázku č. 9.



Obrázek č. 9: Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování)

3.5 Hodnocení rizik

Budeme-li vycházet z výčtu podnikatelských rizik sepsaných v teoretické části této práce, tak nejvíce se naší společnosti dotýkají vnější a tržní rizika. Z kategorie vnějších rizik se nejčastěji budeme setkávat s jejich podobou ve formě konkurence, která je v oblasti fitness poměrně nemalá. Naši sílu vidíme v odlišnosti nabízených služeb našim klientům (jako je profesionální trenérský dozor, motivační program, přátelský a osobitý přístup) a zejména specializace na daný segment lidí, neboť charakteristickým prvkem většiny fitness center není orientace na klienta, jakožto jeho potřebu cítit se příjemně, cítit zájem ze strany fitness centra či být přijímán okolními cvičenci, ale pozornost spíše věnují sortě klienta, na jejímž základě pak vzniká komunita daného zařízení.

Problematikou tržních rizik je riziko uchycení služby na trhu. V tomto případě se budeme potýkat s rizikem oslovení a zájmu dostatečného počtu lidí daného segmentu a mimo něj. Úkolem bude přesvědčit klienta o našem záměru, jenž nespočívá jen v otevření dalšího fitness centra, ale nabídky našeho zájmu individuální pomoci s problémy v oblasti fitness, podpořeného příjemným prostředím a příznivými cenami. Nástroji vedoucími k docílení vytyčených úkolů jsou zejména dobře vedená marketingová kampaň, účast a podpora akcí v oblasti zdravé výživy, poradenské semináře či video blogy. S tímto rizikem je úzce spjato riziko finanční, kdy v případě dlouhodobé nízké návštěvnosti nebudeme schopni dostát svých závazků vůči svým

věřitelům. To by mělo za následek pravděpodobný krach společnosti a neúspěšnou investici do podnikání.

Dalšími riziky bych zmínil rizika ovlivnitelná a neovlivnitelná, která jsou svojí podstatou závislá na rozhodnutí majitelů. Jejich podoba by mohla mít vliv kupříkladu na zvolenou marketingovou kampaň, která nemusí přinést nejlepší výsledky. V tomto případě by se jednalo o špatné rozhodnutí při výběru komunikačních kanálů dané marketingové strategie, ze které si lze vzít ponaučení a vytvořit kampaň novou, která může předešlé ztráty vynahradit. Nabízí se zde i případná neovlivnitelná rizika typu živelných katastrof, technických havárií či loupeží, avšak tato rizika byla minimalizována bezpečnostními složkami budovy, ve které se zařízení nachází. Možná rizika se také nabízejí ve vnitřní struktuře podniku, kde by mohlo dojít k různorodosti názorů majitelů a tedy vyhrocení určitých sporů.



Obrázek č. 10: Bodovací metoda analýzy rizik (Zdroj: 30, vlastní zpracování)

- **Kritická rizika** – návštěvnost, zájem o službu jsou klíčovými faktory úspěchu tohoto podnikání. Případně nízké hodnoty těchto ukazatelů pak ústí v nedostatečné finanční prostředky a nemožnosti dostát svých závazků vůči věřitelům. Věříme, že profesionální a přátelský přístup, dobrá reklama a pozitivní názor klienta dokáží těmto rizikům předejít.

- **Významná rizika** – jak již bylo výše v textu několikrát zmíněno, konkurenci v oblasti fitness služeb nelze přehlédnout, proto jí řadíme do významných rizik. Konkurenci hodláme pokořit netradiční nabídkou a orientací našich služeb.
- **Běžná rizika** – tato rizika jsou spojena s každodenním provozem společnosti. Zahrnují nepředvídatelné situace jako požár, technické havárie, poruchy cvičících stojů, vloupání aj.. Některá ze zmiňovaných rizik jsou minimalizována bezpečnostními službami, jež poskytuje samotná budova, jiná pak pravidelnou kontrolou a údržbou.
- **Bezvýznamná rizika** – neboť nejsme výrobní společnost, která by svojí výrobou ohrožovala životní prostředí, a pouze nabízíme služby, řadíme tato rizika do sekce bezvýznamných rizik.

3.6 Finanční plán

Finanční plán obsahuje veškeré nákladové a investiční položky podnikatelského plánu. Níže v kapitole jsou rozebrány mzdové náklady (souhrn nákladů), finanční leasing, kalkulace aj..

3.6.1 Finanční leasing

Nákup posilovacích strojů a ostatního cvičebního vybavení bude financován finančním leasingem od společnosti B-Leasing, která jako jedna z mála nabízí financování na předmět našeho nákupu. Finanční leasing byl upřednostněn před úvěrem z důvodů nižší náročnosti administrace, snadnějších finančních kalkulací a plánování cash-flow.

Tabulka č. 10: Kalkulace finanční leasing

Počet splátek	Cena	Mimořádná splátka		Koeficient	Splátka	Zůstatková cena
48 m.	605 000 Kč	20%	120 000 Kč	1.1537	12 408 Kč	1 220 Kč
Úroky celkem		111 804 Kč				
Cena celkem		716 804 Kč				

(Zdroj: 31, vlastní zpracování)

3.6.2 Mzdové náklady

Recepční

Mzda je odvozena na základě průměrné hrubé mzdy roku 2013 dvou pracovních oborů: Pracovníci ve službách a prodeji a Firemní recepční, na území Jihomoravského kraje.

Tabulka č. 11: Mzda recepční

Mzdová sféra	Průměrná hrubá mzda
Jihomoravský kraj	20 365 Kč
Pracovníci ve službách a prodeji	13 649 Kč
Firemní recepční	15 925 Kč
Zaměstnanec/recepční Welcome fitness	16 000 Kč

(Zdroj: 32, vlastní zpracování)

Trenér

Mzda je odvozena na základě průměrné hrubé mzdy roku 2013 dvou pracovních oborů: Trenér a Osobní trenér mimo oblast vrcholového a výkonnostního sportu, na území Jihomoravského kraje.

Tabulka č. 12: Mzda trenér

Mzdová sféra	Průměrná hrubá mzda
Jihomoravský kraj	20 365 Kč
Trenér	21 278 Kč
Osobní trenér mimo oblast vrcholového a výkonnostního sportu	16 188 Kč
Zaměstnanec/trenér Welcome fitness	20 000 Kč

(Zdroj: 32, vlastní zpracování)

Majitelé

Platový výměr majitelů bude záviset na výši měsíčního zisku fitness centra. Tento zisk bude následně procentuálně rozdělen mezi majitele (stejným dílem) a účet společnosti, který bude sloužit jako rezerva pro neočekávané výdaje, či budoucí investice.

3.6.3 Ostatní náklady

Pro účely našich nabízených služeb bude zakoupen tělesný analyzátor TANITA SC 330 S, díky kterému náš výživový specialista bude schopen naměřit veškeré tělesné údaje, které slouží jako podkladový materiál při vypracování individuálního cvičebního a stravovacího režimu.

Tabulka č. 13: Ostatní náklady

Název	Cena
TANITA SC 330 S	51 990 Kč

(Zdroj: 33, vlastní zpracování)

3.6.4 Celkové náklady

V úhrnu celkových nákladů jsou vyobrazeny částky na jednotlivé kategorie nákladů. Celkovými mimořádnými náklady se rozumí náklady s přívlastkem nákladů na propagaci, neboť tento přívlastek není celoroční, pouze v určitý měsíc či měsíce. Částka celkových běžných nákladů pak odpovídá měsíčním výdajům na chod fitness centra.

Tabulka č. 14: Přehled nákladů

Náklady	Cena	
Jednorázové náklady	780 790 Kč	
Náklady	Cena/měsíc	Cena/rok
Provozní náklady (pronájem, služby, leasing)	71 408 Kč	856 859 Kč
Mzdové náklady	56 000 Kč	672 000 Kč
Náklady na propagaci	70 938 Kč	74 996 Kč
Celkem mimořádné	198 346 Kč	1 603 825 Kč
Celkem běžné	127 408 Kč	1 528 859 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

3.6.5 Kalkulace

Při sestavování kalkulací jsem bral zřetel na všechny nabízené služby a produkty, jež nabízíme a rozdělil je na tzv. primární a sekundární sektor tržeb. Primární sektor zahrnuje hlavní zdroj příjmů fitness centra, jimiž jsou jednorázové vstupy a permanentky. Sekundární pak obsahuje veškeré ostatní nabízené služby a produkty

prodávané na baru. Tuto strukturu jsem zvolil z důvodů složité predikce možných variací prodejnosti daných služeb a produktů. Následující kalkulace tedy zahrnují pouze primární sektor tržeb, kde služba A značí jednorázový vstup, B měsíční permanentku a C čtvrtletní permanentku. Kalkulace počítají s cenou každé služby, na kterou je rozpočítán přímý materiál představující amortizaci strojů (servis), přímé mzdy a nepřímé náklady obsahující pronájem, služby a leasing, rozvrhovou základnou jsou zvoleny přímé mzdy. Dále byla vyřčena návštěvnostní měsíční predikce pro všechny 3 služby, jež je klíčem pro výpočet zisku/ztráty podniku.

Pesimistická kalkulace

Při sestavování pesimistické kalkulace jsem uvažoval s celkovou měsíční návštěvností 1 020 platících zákazníků. Tato návštěvnost byla poté rozpočítána mezi tři možné varianty vstupů. Varianta A počítá se 30 zákazníky, varianta B se 3 zákazníky a varianta C pak s jedním platícím zákazníkem každý den po dobu 30 dní. Jak již bylo zmíněno výše, přímý materiál zahrnuje amortizaci strojů, jejíž výše na jednorázový vstup (varianta A) je stanovena na 3 Kč, ostatní varianty B a C jsou vypočteny z průměrných odhadů návštěvnosti za dané období.

Tabulka č. 15: Pesimistická kalkulace

P	Položka	Služba (Kč/ks)			Služba objem (Ks/měsíc)			Celkem za období (Kč)
		A	B	C	A	B	C	
1	Objem služby (ks/období)	1	1	1	900	90	30	1 020
2	Dosažená cena	70	600	1 500	63 000	54 000	45 000	162 000
3	Přímý materiál	3	48	144	2 700	4 320	4 320	11 340
4	Přímé mzdy	24	210	517	21 600	18 900	15 500	56 000
5	Nepřímé náklady	31	268	659	27 571	24 125	19 785	71 480
6	Úplné náklady	58	526	1 320	51 871	47 345	39 605	138 820
7	Zisk	12	74	180	11 129	6 656	5 395	23 180
8	Zisk / cena (%)	17,67%	12,33%	11,99%	17,67%	12,33%	11,99%	14,31%

(Zdroj: vlastní zpracování)

Reálná kalkulace

V reálné kalkulaci počítáme s denním navýšením platících zákazníků, u varianty A na 40, varianty B na 5 a varianty C na 1,7. Návštěvnost vzrostla na 1 400 zákazníků, díky

čemuž došlo k optimálnějšímu rozpořádání nákladů na jeden vstup či permanentku a tedy navýšení zisku z jedné prodané jednotky.

Tabulka č. 16: Reálná kalkulace

R	Položka	Služba (Kč/ks)			Služba objem (Ks/měsíc)			Celkem za období (Kč)
		A	B	C	A	B	C	
1	Objem služby (ks/období)	1	1	1	1 200	150	50	1 400
2	Dosažená cena	70	600	1 500	84 000	90 000	75 000	249 000
3	Přímý materiál	3	48	144	3 600	7 200	7 200	18 000
4	Přímé mzdy	15	150	310	18 000	22 500	15 500	56 000
5	Nepřímé náklady	19	191	396	22 976	28 720	19 785	71 480
6	Úplné náklady	37	389	850	44 576	58 420	42 485	145 480
7	Zisk	33	211	650	39 424	31 580	32 515	103 520
8	Zisk / cena (%)	46,93%	35,09%	43,35%	46,93%	35,09%	43,35%	41,57%

(Zdroj: vlastní zpracování)

Optimistická kalkulace

Optimistická kalkulace počítá s dalším navýšením denních platících zákazníků, zejména u permanentkových vstupů. Tento vývoj má pozitivní dopad na zisk a svědčí o zvyšování stálé klientely. Dlouhodobé udržení této situace by přineslo dřívější splacení finančního úvěru a větší příležitosti do inovování společnosti dle aktuálních trendů či investice do jiného podnikání.

Tabulka č. 17: Optimistická kalkulace

O	Položka	Služba (Kč/ks)			Služba objem (Ks/měsíc)			Celkem za období (Kč)
		A	B	C	A	B	C	
1	Objem služby (ks/období)	1	1	1	1 200	240	90	1 530
2	Dosažená cena	70	600	1 500	84 000	144 000	135 000	363 000
3	Přímý materiál	3	48	144	3 600	11 520	12 960	28 080
4	Přímé mzdy	13	90	209	15 600	21 600	18 800	56 000
5	Nepřímé náklady	17	115	267	19 912	27 571	23 997	71 480
6	Úplné náklady	33	253	620	39 112	60 691	55 757	155 560
7	Zisk	37	347	880	44 888	83 309	79 243	207 440
8	Zisk / cena (%)	50,19%	50,27%	49,68%	50,19%	50,27%	49,68%	50,07%

(Zdroj: vlastní zpracování)

Bod zvratu

Bod vratu je rovněž sestaven na základě primárního sektoru tržeb. Jako zdroj dat posloužila pesimistická kalkulace, kde jsem pomocí váženého průměru všech tří služeb stanovil průměrnou cenu útraty jednoho návštěvníka, ze které je vytvořen objem tržeb v závislosti na počtu návštěvníků.

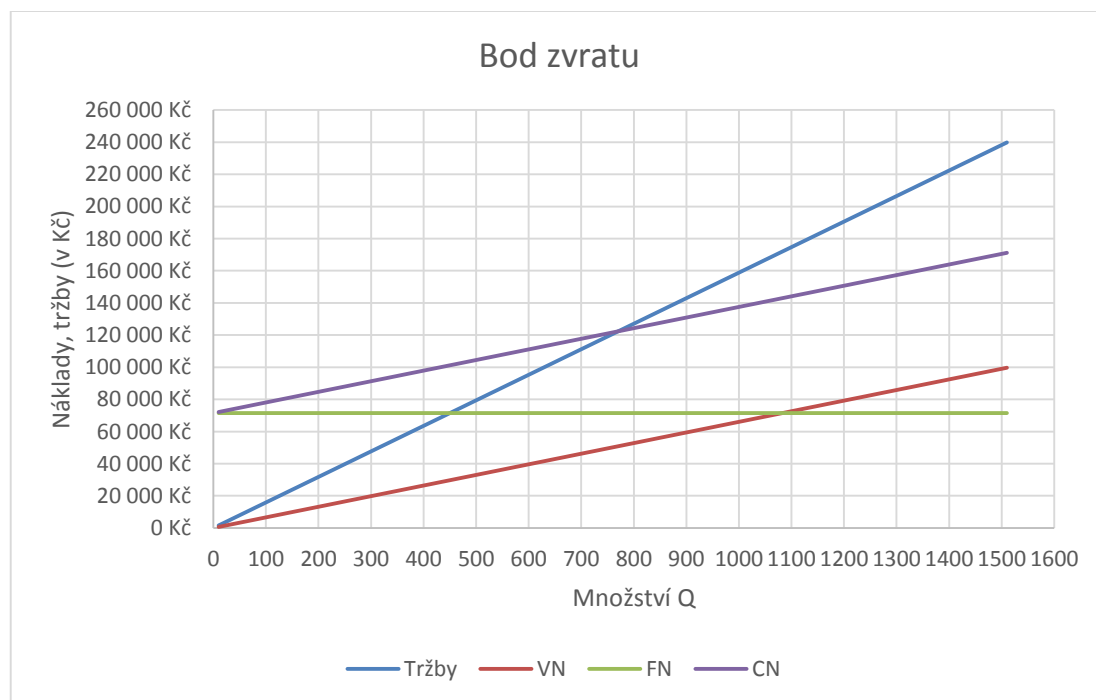
Výpočet bodu zvratu:

$$\text{Průměrná cena (P)} - \frac{(70 \cdot 900) + (600 \cdot 90) + (1500 \cdot 30)}{1020} \sim 159 \text{ Kč}$$

$$\text{Variabilní náklady (VN)} - \frac{(3 \cdot 900) + (48 \cdot 90) + (144 \cdot 30) + (24 \cdot 900) + (210 \cdot 90) + (517 \cdot 30)}{1020} \sim 66 \text{ Kč}$$

$$\text{Fixní náklady (FN)} - 71\,480 \text{ Kč}$$

$$\text{Bod zvratu (Q}_{BZ}) - \frac{71480}{(159 - 66)} \sim 789 \text{ návštěvníků}$$



Graf č. 1: Bod zvratu (vlastní zpracování)

Z bodu zvratu je patrné, že při návštěvnosti 789 návštěvníků budeme schopni pokrýt celkové měsíční náklady, přičemž výše zisku bude záviset pouze na prodaném množství doplňkových služeb a výživových produktů fitness centra. Optimální měsíční návštěvnost se pohybuje mezi 1 200-1 400 návštěvníky, kde výše zisku dosahuje 70 000 – 100 000 Kč. Vytvoříme-li si během několika měsíců podobnou zákaznickou základnu, počáteční náklady a investice se vrátí během 1,5 – 2 let podnikání.

Závěr

Hlavním cílem této práce bylo vytvoření podnikatelského záměru. Konkrétní specifika již zmíněného podnikatelského záměru spočívají v založení specializovaného fitness centra cílícího na předem definovanou skupinu lidí. Tato skupina lidí se vyznačuje několika společnými prvky, jež jsou charakterizovaný výše v práci. Kompletní podnikatelský plán je vztažen k městu Brnu.

Klíčovým prvkem každého podnikatelského plánu je jeho informační hodnota, neboť právě ta vytváří čtenáři při jeho studování obraz o budoucí podobě celkového nápadu. Čtenář se tedy dozvídá o veškerých náležitostech podnikatelského plánu, jež jsou často spjaté s právní, technickou, ekonomickou, konkurenční či marketingovou problematikou. Zpracování těchto informací vytváří již zmiňovanou informační hodnotu, na jejímž základě se například finanční subjekty (banka, investoři) mohou rozhodovat při zapůjčení či investování potřebných finančních prostředků k jeho realizaci. Také dokáže poukázat na skutečnost vhodnosti investice, analyzovat možná rizika, možnosti jejich eliminace a zajistit větší připravenost při samotném realizování projektu. Tohoto faktu jsem si byl plně vědom při celém průběhu psaní této práce a kladl důraz na reálnost a zdroj původu všech informací, které mnohdy nebyly lehce získatelné.

Tato práce je určena k pochopení náročnosti vypracování celého projektu, jenž zahrnuje správnou volbu například právní struktury, dodavatele vybavení či volbu komunikačních kanálů k propagaci fitness centra. Výše zmíněné volby jsou přímo závislé na rozhodnutí daného podnikatele.

Vlastní mnou získané zkušenosti z návrhu podnikatelského záměru jsou charakteristické zejména neochotou poskytování podkladových materiálů, kterými jsou ceníky, kalkulace aj.. V několika případech ohledně získávání informací jsem se setkal se situací, kdy jsem neobdržel jak pozitivní tak negativní odpověď. Všechny již zmíněné situace, mi daly reálný pohled na situaci, ve které se nachází osoby, jež zakládají podnik a potýkají se s nejrůznějšími problémy s tím spojené.

Jelikož se jedná o fiktivní plán založení specializovaného fitness centra, není možné dopředu určit, zdali bude tento projekt úspěšný, neboť pro to neexistují reálné důkazy.

Samozřejmostí je, že veškeré obsažené informace v tomto podnikatelském plánu jsou aplikovány způsobem co nejbližším skutečnému založení. Hlavní devizou celého projektu je tvorba stálé klientské základny, jež se snaží vnímat zákazníka nejen jako zdroj finančních prostředků, ale také se snaží o realizaci jeho přání a potřeb v oblasti fitness.

Hlavní cíl práce spočíval ve vytvoření uceleného podnikatelského plánu na založení specializovaného fitness centra. Daný cíl práce byl naplněn, přesto zde vidím možnost s prací nadále pracovat v navazujícím magisterském studiu jejím rozšířením a koncentrováním se na některá témata detailněji.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník ze dne 1. ledna 2014.
- (2) HISRICHT, R. D. a PETERS, M. P. *Založení a řízení podniku*. Praha: Victoria, 1996. ISBN 80-85865-07-6.
- (3) FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-812-1.
- (4) WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán a investiční financování*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-075-9.
- (5) VEBER, J. a kol. *Management – základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-029-5.
- (6) FOTR, J., I. SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0939-2.
- (7) Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání ze dne 2. října 1991.
- (8) Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) ze dne 01. ledna 2014.
- (9) VALOUCH, P. *Leasing v praxi – praktický průvodce*. 3. akt. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2557-4.
- (10) REŽŇÁKOVÁ, M. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-1835-4.
- (11) KOTLER, P. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- (12) FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. Brno: ComputerPress, 2008. ISBN 978-80-251-1942-6.
- (13) URBÁNEK, T. *Marketing*. Praha: Alfa, 2010. ISBN 978-80-87197-17-2.

- (14) PITRA, Z. *Základy managementu*. Praha: Professional, ISBN 978-80-86946-33-7.
- (15) ŽŮRKOVÁ, *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1844-6.
- (16) VEBER, J. a kol. *Management*. Praha: Management, 2005. ISBN 80-7261-029-5.
- (17) GRASSEOVÁ, M a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2. vyd. Brno: BiZBooks, ISBN 978-80-265-0032-2.
- (18) FITNESS BLUE GYM. *Posilovna*. [online]. [cit. 2014-01-10] Dostupné z: <http://www.bluegym.cz/posilovna>
- (19) PROLIFE-FITNESS. *Posilovna/Box*. [online]. [cit. 2014-01-10] Dostupné z: <http://www.prolifefitness.cz/index.php/posilovna>
- (20) BEST GYM. *Posilovna*. [online]. [cit. 2014-01-10] Dostupné z: <http://www.bestgym.cz/posilovna>
- (21) PRUVAN. *Provozovna*. [online]. [cit. 2014-01-10] Dostupné z: <http://velkypruvan.cz/provoz.html>
- (22) EFFECTIX. *Statistiky sociálních sítí*. [online]. [cit. 2014-02-16] Dostupné z: <http://www.doba-webova.com/cs/statistiky-pro-socialni-sit>
- (23) FACEBOOK. *Vytvořit reklamu*. [online]. [cit. 2014-02-16] Dostupné z: https://www.facebook.com/ads/create#_=_
- (24) MEDIA GURU. *Výhody a nevýhody reklamy v rádiu*. [online]. [cit. 2014-03-05] Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/typy-medii/rozhlas/proc-anone/>
- (25) SCRIBD. *radioprojekt_IVQ12+IQ13*. [online]. [cit. 2014-3-26] Dostupné z: <http://www.scribd.com/doc/143822449/radioprojekt-IVQ12-IQ13>

- (26) SNIP & CO. *Reklama v městské dopravě Brno*. [online]. [cit. 2014-03-26]
Dostupné z: http://www.snip-brno.cz/data/outdoor/SNIP&CO_cenik_Brno_06-2013.pdf
- (27) REALHIT. *Pronájem obchodních prostor*. [cit. 2014-01-20] Dostupné z:
<http://www.realhit.cz/detail/pronajem-obchodni-prostor-brno-zabovresky-195-m/2774283>
- (28) TROFIT. *Trofit.cz*. [online]. [cit. 2014-01-10] Dostupné z:
<http://www.trofit.cz/index.php>
- (29) RÁDIO KROKODÝL. *Obchod*. [online]. [cit. 2014-03-05] Dostupné z:
<http://www.krokodyl.cz/obchod/>
- (30) JEŽKOVÁ, Z. a kol. *Projektové řízení*. Průvodce nejdůležitějšími metodami a technikami projektového řízení. Doplnující materiál. Akademické centrum studentských aktivit.
- (31) B-LEASING. *Online kalkulace leasingu a úvěru*. [online]. [cit. 2014-03-26]
Dostupné z: <http://www.b-leasing.cz/vypocet-leasingu-a-uveru/>
- (32) ISPV. *Čtvrtletní výsledky – 3. čtvrtletí 2013*. [online]. [cit. 2014-03-26]
Dostupné z: <http://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Archiv/2013.aspx>
- (33) FITHAM. *Tantia sc 330 s*. [online]. [cit. 2014-01-25] Dostupné z:
<http://www.fitham.cz/tanita-sc-330-s>

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Schéma podnikatelského plánu	16
Tabulka č. 2: Rozvaha.....	30
Tabulka č. 3: Kalkulace ceny plakáty A4	42
Tabulka č. 4: Kalkulace ceny samolepící fólie	42
Tabulka č. 5: Kalkulace ceny reklamní panely	42
Tabulka č. 6: Ceník služeb	45
Tabulka č. 7: Pronájem nebytových prostor	47
Tabulka č. 8: Náklady na vybavení fitness zón a sálu	49
Tabulka č. 9: Kalkulace ceny propagace.....	51
Tabulka č. 10: Kalkulace finanční leasing	55
Tabulka č. 11: Mzda recepční	56
Tabulka č. 12: Mzda trenér	56
Tabulka č. 13: Ostatní náklady.....	57
Tabulka č. 14: Přehled nákladů.....	57
Tabulka č. 15: Pesimistická kalkulace	58
Tabulka č. 16: Reálná kalkulace	59
Tabulka č. 17: Optimistická kalkulace.....	59

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Základní schéma produktu (12, s. 87).....	23
Obrázek č. 2: Průběh životního cyklu produktu (12, s. 90)	24
Obrázek č. 3: Základní schéma bodu zvratu (15, s. 65)	30
Obrázek č. 4: SWOT analýza (13, s. 214).....	32
Obrázek č. 5: Klasická versus limitní kalkulace (16, s. 439).....	34
Obrázek č. 6: Logo společnosti (vlastní zpracování)	43
Obrázek č. 7: Dispozice prostor fitness centra (27, vlastní zpracování)	48
Obrázek č. 8: Reklama na Facebooku (23, vlastní zpracování)	50
Obrázek č. 9: Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování)	53
Obrázek č. 10: Bodovací metoda analýzy rizik (Zdroj: 30, vlastní zpracování).....	54

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Bod zvratu (vlastní zpracování).....	60
---	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Kalkulace rádiových spotů Rádía Krokodýl	I
Příloha č. 2: Přehled pořízených strojů a vybavení	II

Příloha č. 1: Kalkulace rádiových spotů Rádia Krokodýl

MEDIAPLÁN - OBJEDNÁVKA									
Obchodní zastoupení Rádia Krokodýl: A - AGENT s.r.o., Brno, Gorkého 45, IČ: 255 52 899, tel: 602 416 533, 604 233 189									
Klient:	Welcome fitness							IČ:	
E-mailová adresa pro e-Faktury:								DIČ:	
OD:	Hlodanová								
Název spotu:	Welcome fitness			Název kampaně	Welcome fitness				
Stopáž:	30			Číslo smlouvy					
Koeficient:	1,0			Index "B" - freespot /nelze přesunout do jiných časů/					
Datum	termíny vysílání - "klouzavý spot"								
ceník 30 sec.	05.30-06.30	06.30-19.30	06.30-19.30	06.30-19.30	06.30-19.30	06.30-19.30	06.30-19.30	19.30-22.00	22.00-05.30
	590	900	900	900	900	900	900	490	390
pondělí	+1B	2		+1B	+1B	1	1	+1B	
středa	+1B	2	1		1	1	1	+1B	
čtvrtek	+1B	2	1		1	1	1	+1B	
spotů	3	6	3		3	3	3	3	0
cena	0	5400	1800		1800	2700	2700	0	0
spotů celkem	24	z toho		8	spotů za	5 040,00 Kč		jako BONUS	
vysílání:		14400		Kč	Součástí této objednávky jsou i obchodní podmínky zveřejněné na www.krokodyl.cz				
					Souhlasím s tímto mediaplánem a objednávám:				
CELKEM:	bez DPH 21%	14400		Kč					

(Zdroj: 29)

Příloha č. 2: Přehled pořízených strojů a vybavení

č.	Věže	Cena
1	Posilovací věž S 5	128 000 Kč
	Posilovací stroje – dolní	
2	Posilovací stroj VD 4	26 000 Kč
3	Posilovací stroj VD 30	20 500 Kč
	Posilovací stroje – horní	
4	Posilovací stroj VH 23 OR	28 000 Kč
5	Posilovací stroj VH 41	26 000 Kč
6	Posilovací stroj VH 10 OR	26 000 Kč
7	Posilovací stroj VH 56	19 000 Kč
8	Posilovací stroj VH 5	23 000 Kč
9	Posilovací stroj VH 17 OR	26 500 Kč
10	Posilovací stroj VH 14 OR	16 000 Kč
11	Posilovací stroj VH 3	4 800 Kč
	Lavice	
4	Posilovací lavice L 3 OR	14 000 Kč
5	Posilovací lavice L 10 OR	7 500 Kč
6	Posilovací lavice L 11	11 000 Kč
7	Posilovací lavice L 17	8 000 Kč
8	Posilovací lavice L 1	8 000 Kč
9	Posilovací lavice L 2 OR	6 500 Kč
10	Posilovací lavice L 20	7 000 Kč
	Činky a stojany	
11	Činky C1 (2-40)	67 680 Kč
12	Regál C 4	3 900 Kč
13	Osy a kotouče C 5	3 800 Kč
14	EZ osy C 11 stojan	5 500 Kč
15	EZ osy C 11 (10-40)	29 750 Kč
16	Stojan na kotouče C 16	2 800 Kč
17	Kotouče C 19 (2-20)	31 050 Kč
	Rotopedy	
18	Kettler Giro M	26 560 Kč
	Pásky	
19	Kettler track performance	151 960 Kč
	Cena celkem	728 800 Kč

(Zdroj: 28, vlastní zpracování)