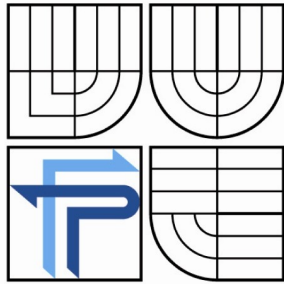


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR - ZALOŽENÍ FITNESS CENTRA STRONGLIFE

BUSINESS PLAN - FITNESS CENTER STRONGLIFE

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. TOMÁŠ ČUPR

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. VLADIMÍRA KUČEROVÁ, Ph.D.

BRNO 2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Čupr Tomáš, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

Podnikatelský záměr - založení fitness centra StrongLife

v anglickém jazyce:

Business Plan - Fitness Center Stronglife

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému, metod a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Návrh podnikatelského záměru
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- FOTR, J. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- KORÁB, V., PETERKA, J. a REŽŇÁKOVÁ, M. Podnikatelský plán. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- KORÁB, V., MIHALISKO, M. Založení a řízení společnosti. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.
- WUPPERFELD, U. Podnikatelský plán pro úspěšný start. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 159 s. ISBN 80-7261-075-9.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Vladimíra Kučerová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 17.05.2009

Abstrakt:

Diplomová práce analyzuje současný stav na poli fitness center a následným zhotovením podnikatelského plánu pro zavedení nového fitness centra na trh. Na základě výzkumů a analýz také volí vhodné strategie a nástroje tak, aby podnik přinášel přidanou hodnotu nejen majitelům, ale hlavně uspokojoval potřeby zákazníků.

Klíčová slova:

Podnikatelský záměr, fitness, oborové analýzy, finanční analýza, BEP, marketing, SEO.

Abstract

The dissertation gives an analysis of the contemporary condition in the area of fitness centres. The business plan for introducing a new fitness centre in the market follows. Based on research and analyses appropriate strategies and tools have been chosen, so that the enterprise could bring added value to the owners and above all customers' needs.

Key words:

business plan, fitness, field analysis, financial analyses, BEP, marketing, SEO, profit.

Bibliografická citace diplomové práce

ČUPR, T. *Podnikatelský záměr - založení fitness centra StrongLife* . Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 99 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Vladimíra Kučerová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová 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 23. května 2008

Podpis

Poděkování

Děkuji tímto vedoucí bakalářské práce Ing. Vladimíře Kučerové Ph.D. za cenné rady a odborné vedení při zpracovávání diplomové práce.

Obsah:

ÚVOD	10
1. VYMEZENÍ PROBLÉMU, METOD A CÍLE PRÁCE	12
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
2.1 Struktura podnikatelského plánu	14
2.1.1 Titulní strana	14
2.1.2 Exekutivní souhrn	14
2.1.3 Analýza odvětví	15
2.1.4 Popis podniku a podnikatelský plán	15
2.1.5 Marketingový plán	16
2.1.6 Organizační plán	16
2.1.7 Finanční plán	17
2.1.8 Personální plán	18
2.1.9 Hodnocení rizik	19
2.1.10 Plány řízení kvality	19
2.1.11 IT plány	19
2.1.12 Financování podnikatelského záměru	19
2.1.13 Investiční program	20
2.2 Rozšíření činnosti s.r.o.	21
2.2.1 Náležitosti ohlášení	21
2.2.2 Přílohy ohlášení	22
2.3 Marketingová strategie	23
2.3.1 Marketingový mix	23
2.3.1.1 Cena	23
2.3.1.2 Výrobek	23
2.3.1.3 Podpora prodeje a marketing	24
2.3.1.4 Distribuční kanály	24
2.3.2 Segmentace trhu	24
2.3.3 Uspokojení potřeb zákazníka	25
2.3.4 Optimalizace webu	26
2.3.4.1 Analýza klíčových slov	26
2.3.4.2 Úprava informační architektury webu	27
2.3.4.3 Psaní textů na stránku webu	27
2.3.4.4 Vybudování zpětných odkazů	27
2.3.4.5 PPC kampaň	28
2.3.4.6 Nastavení PPC kampaně	29
2.4 Analýzy obecného prostředí	31
2.4.1 SLEPT analýza	31

2.5 SWOT analýza	34
2.6 Porterův model	34
3. ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÁ SITUACE	37
3.1 Analýzy obecného prostředí – SLEPT	37
3.2 SWOT analýza	41
3.3 Porterova analýza	43
4. NÁVRH PODNIKALTESKÉHO ZÁMĚRU	49
4.1 Popis firmy	49
4.2 Organizační plán	50
4.3 Marketingový mix	51
4.4 Sektor zákazníků	57
4.5 Sektor dodavatelů	58
4.6 Finanční plán	59
4.6.1. Rozvaha	59
4.6.1.1 Aktiva	60
4.6.1.2 Pasiva	62
4.6.2 Výsledovka	63
4.6.2.1 Tržby	64
4.6.2.2 Finanční náklady a úvěr	65
4.6.2.3 Odpisy	67
4.6.2.4 Nákladové položky výkonové spotřeby	68
4.6.2.5 Mzdové náklady	70
4.6.3 Výkaz	71
cash	
flow	
	(CF)
4.6.3.1 Peněžní toky v prvním roce činnosti	72
4.6.4 Ukazatele aktivity a bod zvratu	74
4.6.5 Různé scénáře vývoje – realistický a pesimistický	77
4.6.5.1 Realistický scénář	77
4.6.5.2. Pesimistický scénář	80
4.7 Analýza rizik	83
4.7.1 Rizika tržní	83
4.7.2 Rizika právní	83
4.7.3 Rizika finanční	83
4.7.4 Rizika systematická	84
4.8 Budoucí rozvoj podniku	85
4.9 Harmonogram prací	86
5. ZÁVĚR	87
6. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	89
7. SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	92
8. SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK	93

9. SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	95
10. SEZNAM POUŽITÝCH PŘÍLOH	96
11. PŘÍLOHY	97

Úvod

Fitness centra vznikala v České republice především v 90. letech minulého století, avšak málo z nich zůstalo na trhu do dnešních dnů. Především z důvodu špatných rozhodování managementu, podcenění rizikových faktorů a nevěnování se prioritám tyto podniky zanikly.

V současné době, kdy svět ovlivňuje finanční krize, je více než obtížné se prosadit se svým podnikatelským záměrem. Také na poli fitness center je konkurence obrovská a je možné konstatovat, že přesto stále vznikají nová fitness centra.

Finanční krize, větší procento nezaměstnanosti, cvičení jako zbytná služba, to vše jsou důvody, proč se myšlenky na založení nového fitness centra mohou zdát iracionální.

Na druhé straně „sedavý způsob života“, špatné stravovací návyky, chuť trávit aktivně svůj volný čas a samozřejmě také touha po udržování se v kondici, to jsou faktory, které umožňují reálné úvahy o vybudování takového centra.

V předchozím odstavci uvedené faktory, plánovaná poloha ve středu města, kvalitně zpracovaný plán na získání zákazníků a v neposlední řadě tento předkládaný ucelený podnikatelský plán jasně hovoří pro vybudování fitness centra StrongLife.

Diplomová práce se věnuje tématu založení Fitness centra StrongLife. Tento podnikatelský plán se zabývá komplexním řešením zavedení nového fitness centra na trh. Podnikatelský plán by měl být hlavním podkladem pro firmu Advertum s.r.o., která bude zřizovatelem a investorem celého projektu.

Do budoucnosti je pak vize rozšíření fitness centra o služby jako masáže, cvičení matek s dětmi, popřípadě dobudování menšího bazénu, tak aby celé fitness centrum StrongLife zastřešovalo co nejširší paletu služeb spojenou s aktivním trávením volného času.

I když se může zdát tento projekt v dnešním světě, který je sužován ekonomickou krizí, velmi ambiciózní, věřím, že základ budoucího úspěchu tohoto zařízení je v kvalitním podnikatelském plánu, který bere v úvahu veškerá rizika, příležitosti i hrozby, které dnešní trh přináší.

V současnosti jsou jedny z nejdůležitějších faktorů pro všechny podnikatele kvalitní a relevantní informace, právě takové informace obsahuje obsahovat předložená diplomová práce.

Ve středu veškerého snažení podnikatelských subjektů stojí zákazník, právě ten je hlavním faktorem, který může přinést podniku úspěch nebo neúspěch. Získání a udržení zákazníka je jedním z klíčových problémů, které musí nově vznikající fitness centrum řešit.

1. Vymezení problému, metod a cíle práce

Současný stav fitness center a ostatního sportovního vyžití je v České republice na velmi vysoké úrovni, zákazníci mají na výběr pestrou nabídku sportovních aktivit, které jim umožní aktivně odpočívat.

Důvodem k založení fitness centra StrongLife je rozšíření podnikatelské činnosti firmy ADVERTUM s.r.o.. Společnost by tímto krokem nejen využila komerčně své zatím nevyužité prostory, ale především rozšířila svoje portfolio služeb. Dále také diverzifikuje svoji oblast zájmu o zcela nové služby a tím dosáhne toho, že nebude zcela závislá pouze na příjmech z reklamní branže a proto v případě neúspěchu v této oblasti nebude stát před možnou likvidací.

Společnost ADVERTUM působí na reklamním trhu a tento podnikatelský záměr pro ni bude jednou z hlavních opor, které bude využívat při budování nového fitness centra.

Společnost se hodlá zaměřit na poskytování kvalitních služeb v oblasti fitness, které zároveň budou odpovídat současným trendům v této oblasti.

Jak vyplývá z předchozího textu, cílem této diplomové práce je vypracovat komplexní podnikatelský záměr fitness centra StrongLife. Tato společnost poskytne služby nejen v rámci fitness centra, ale v budoucnosti počítá i například s doplňkovými službami typu: sauna, spinning, cvičení s dětmi pro mladé matky a jiné služby, které však jsou závislé na dostatku finančních prostředků, případně na možnosti získání doplňkových prostorů pro tyto služby.

Dílejší cíle práce jsou odpovědi na tyto otázky:

1. Je na trhu stále prostor pro nové fitness centrum?
2. Mají obyvatelé České republiky zájem o aktivní odpočinek?
3. Jaká bude finanční náročnost celého projektu?

V diplomové práci jsou jako metody používány analýzy. Výsledky analýz popisují současnou situaci na trhu. V diplomové práci je použita analýza vnějšího prostředí (SLEPT), analýza oborového prostředí (Porterova analýza), dále pak analýza SWOT.

Analýzy se řadí k základním metodám, které umožňují sledovat daný objekt. Analýzy rozkládají zkoumaný objekt na jednotlivé prvky a následně se zabývají zjištěním vztahů mezi těmito prvky.

2. Teoretická východiska práce

2.1 Struktura podnikatelského plánu

2.1.1 Titulní strana

Titulní strana podnikatelského plánu by měla obsahovat druh a cíle podnikání

Jsou zde uvedeny tyto údaje:

- Název společnosti, sídlo společnosti,
- jména jednatelů,
- popis společnosti
- druh podnikání,
- druh financování. (3), (4), (6)

2.1.2 Exekutivní souhrn

Exekutivní souhrn se velmi často zpracovává až po vytvoření celého podnikatelského plánu. Rozsah exekutivního souhrnu je několik stran, využití toho souhrnu je především pro potencionální investory, jelikož jde o sumarizaci celého podnikatelského plánu - plán, cíle, finance, růst.

Exekutivní souhrn odpovídá na následující otázky

- Jaký výrobek, službu, řemeslo, obchod chcete nabízet - konečný produkt?
- Na jaký trh vstoupíte - nový, obsazený?
- Budete provádět výrobu, montáže, opravy?
- V čem se zlepší postavení na trhu ?
- Jak velké budou zřizovací náklady pro zavedení nových služeb nebo produktu?
- Jak sestavit finančního propočtu? (4), (6)

2.1.3 Analýza odvětví

Do této kapitoly můžeme zařadit analýzu konkurence včetně jejích silných a slabých stránek. Můžeme použít analýzu SLEPT, která sleduje sociální, legislativní, ekonomické a technologické faktory.

2.1.4 Popis podniku a podnikatelský plán

V této kapitole je popsán podnik tak, aby si investor mohl představit velikost daného projektu.

Důležité prvky popisu podniku jsou:

- Výrobky či služby,
- lokalita a velikost podniku,
- organizační a funkční schéma,
- technické vybavení,
- průprava podnikatele.

Podnikatelský plán je materiál, který zpracovává podnikatel. Tento plán popisuje vnější a vnitřní vlivy působící na podnik.

Následně se podnikatelský plán porovnává s reálným vývojem situace v podniku. Pokud se realita a podnikatelský plán liší, je důležité zjistit v čem se liší, důvod, proč se liší. Podnikatelský plán je nápomocen při plánování výdajů a tím napomáhá například sjednat lepší podmínky u bank a leasingových společností.

Každý podnikatelský plán by měl obsahovat následující body:

- Kde jsme?
- Kdo jsou naši pracovníci?
- Kam chceme jít ?
- Jaké cíle má podnik?

- Jak se tam dostaneme?
- Jak tvoříme strategii ? (3), (4), (6), (9)

2.1.5 Marketingový plán

Marketingový plán říká, jak budou služby nabízeny, jak budou oceňovány. V tomto plánu je samozřejmě zahrnuta i propagace nabízených služeb. Plán může popisovat rozdílné pojetí marketingu při vstupu firmy na trh a následnou marketingovou strategii pro již úspěšně fungující projekt. V rámci marketingového mixu jsou definovány marketingové nástroje 4P.

Marketingový plán by měl být zaměřen zejména na současnost a velmi blízkou budoucnost. Celý koncept marketingového plánu by měl být racionální a počítat i s možnými změnami na trhu.

Marketingový plán také obsahuje objem služeb i objem produkce. Potenciální investoři kladou na tento plán velký důraz. Marketingový plán nám klade mimo jiné především následující otázky:

- Jakým způsobem bude firma získávat zákazníky?
- Kolik bude firmu stát získání zákazníků?
- Jaký druh služeb nebo výrobků bude nejeftivnější pro firmu? (3), (4), (10)

2.1.6 Organizační plán

Podstatou této části plánu je popsat formu vlastnictví nově vznikajícího podniku. Organizační plán zahrnuje také popis klíčových pracovních funkcí projektu.

Organizační plán dává odpovědi na otázky:

- Jaké know-how budu potřebovat pro podnikání?
- Jaké know-how musí mít personál?
- Jaká bude organizační struktura podniku?
- Jakým způsobem bude vyřešen tok informací v podniku? (3), (4), (6)

2.1.7 Finanční plán

Finanční plán je jedním z vůbec nejdůležitějších plánů v celém podnikatelském plánu.

Ukazuje nakolik je daný podnikatelský záměr realizovatelný.

Je zaměřen na tyto tři následující oblasti:

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

Důležité je brát v úvahu, která data cash flow a rozvahy jsou historická data a která jsou odhadovaná.

Finanční plán hledá mimo jiné odpovědi na následující otázky:

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

Každý finanční plán by měl být podpořen finanční analýzou, která je důležitá nejen pro externí uživatele, tedy banky, obchodní partnery a zákazníky, ale i pro interní uživatele jako je majitel, akcionáři. Externí finanční analýza musí být předložena tehdy, žádá-li subjekt v rámci podnikatelského plánu o poskytnutí finančních zdrojů.

Interní finanční analýzy vycházejí především z podnikových materiálů jako jsou kalkulace, normy a směrnice.

Důležitými finančními ukazateli chodu podniku jsou ukazatele rentability a bod zvratu.

1) Ukazatele rentability

Ukazatel rentability poměřují zisky z projektů k vloženým finančním prostředkům do projektů, dále pak hlavně měří výnosnost kapitálu, který se používá k financování daného projektu, mezi nejčastěji používané ukazatele rentability kapitálu patří:

- rentabilita vlastního kapitálu (ROE)
- rentabilita celkového kapitálu (ROA)
- rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu (ROI)

2) Bod zvratu

Velmi důležitou metodou, která posuzuje finanční projekty, je metoda bodu zvratu (BEP), která zkoumá variabilní a fixní náklady odděleně.

To je nutné proto, že podniky pracují s metodologií příspěvku na úhradu fixních nákladů. Z BEP analýzy pak vyplynou jasné a přehledné vztahy mezi tržbami, náklady a ziskem. Výsledky lze interpretovat matematicky i graficky. Cílem podniku musí být, aby dosáhl co nejdříve očekávaného zisku podnikání.

$$T = N$$

$$c \cdot Q = F + v \cdot Q$$

$$Q_{BZ} = F / (c - v)$$

Rozdíl mezi $c - v$ ve jmenovateli je nazýván příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku. (1), (10)

2.1.8 Personální plán

V personálním plánu je nutné uvést popis pracovních pozic, počty pracovníků pro jednotlivé pozice, nutná specializace a nutná kvalifikace pro tyto pozice a způsob, jakým bude personál vybírán.

Dále je nutné určit hladinu platů a případných benefitů. (4),(6),(10)

2.1.9 Hodnocení rizik

I ten nejlepší podnikatelský plán, který je podložený souhrnem analýz a poznatky expertů z daného oboru, v sobě nese určitá rizika, že výsledky budou jiné než očekávání.

Proto je důležité, aby tento podnikatelský plán obsahoval analýzu, která by měla upozornit na potencionální rizika a konkrétně je pojmenovat.

Jsou tři klíčové etapy pro řízení rizik:

1. Nalezení rizikových faktorů – promyšlení možných důvodů, kde všude můžou vzniknout potencionální rizika.
2. Kvantifikace rizik – vyjádřit číselně riziko, odvodit možné důsledky.
3. Plán pro případné krizové scénáře – příprava krizových plánů pro případ vzniku velkého rizika. (4),(6),(10)

2.1.10 Plány řízení kvality

Je důležité zodpovědět na následující otázky:

- Budou zákazníci spokojeni s našimi službami?
- Jaká bude kvalita našich služeb? (4),(6),(10)

2.1.11 IT plány

IT plány řeší otázky:

- Jaké vybavení v oblasti IT bude potřeba pro podnikání?
- Jaké IT vybavení pomůže rozvoji podnikání? (4),(6),(10)

2.1.12 Financování podnikatelského záměru

Každý podnikatelský plán musí vyřešit otázku finančních zdrojů. Z podnikatelského

záměru je pak jasné, jaký zdroj financování bude použit.

K financování podnikatelského záměru jsou nejčastěji použity dlouhodobé zdroje. Nejdůležitějším zdrojem financování by měly být zdroje interní. Tyto zdroje bývají použity tehdy, pokud je projekt realizován již existující firmou.

Pro financování projektů tedy můžeme použít:

- Nerozdělený zisk minulých let,
- fondy ze zisku,
- odpisy.

Pokud vzniká nový podnikatelský subjekt, jsou pro jeho financování použity externí zdroje.

Jedná se o následující zdroje:

- Dlouhodobé a krátkodobé bankovní úvěry,
- dodavatelské úvěry,
- dluhopisy,
- leasing. (4),(6),(10)

2.1.13 Investiční program

Investiční program obsahuje nové investiční projekty a projekty nedokončené, u kterých byla realizace započata v minulém období a budou dokončeny v současném období. Veškeré výdaje a náklady týkající se celkové investice se zahrnují pod kapitálové rozpočty.

Obvyklé je, že podnik připravuje investiční program a kapitálový program na jeden kalendářní rok.

Investiční plánování zahrnuje několik fází, které v konečném důsledku tvoří investiční plán.

- Příprava právních, finančních a organizačních podmínek pro nový projekt,
 - příprava projektové dokumentace,
 - zajištění prostor,
 - provedení výběrových řízení,
 - implementace marketingové strategie,
- nábor a školení personálu. (4),(6),(10)

3.2 Rozšíření činnosti s.r.o.

Fitness centrum řadíme do kategorie: provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti, jde tedy volnou živností. Volná živnost je označována jako multiprofesní živnost. Volná živnost sdružuje činnosti pro výrobu, obchod a služby, které nevyžadují odbornou způsobilost. (11)

„Při zakládání právnické osoby nebo při rozšiřování činnosti právnické osoby je povinnost ohlásit nové živnosti živnostenskému úřadu o živnostenské oprávnění. Ohlášení se provádí prostřednictvím formuláře "Ohlášení živnosti pro právnickou osobu", ke kterému se musí doložit požadované přílohy. V případě formálních nedostatků ohlášení - živnostenský úřad vyzve, aby do 15 dnů byly odstraněny chyby. Živnostenský úřad je povinen vystavit živnostenský list do 15 dnů od správného ohlášení.

2.2.1 Náležitosti ohlášení

Ohlášení živnosti provádí právnická osoba na místně příslušném živnostenském úřadě, tím je zpravidla živnostenský odbor na městském úřadě. Ohlášení se provádí na výše zmíněném formuláři, který lze získat na živnostenském úřadě. Vzhled formuláře není zcela ustálen a často se liší dle potřeb živnostenského úřadu. Závazné náležitosti ohlášení jsou určeny v § 45 živnostenského zákona. V ohlášení právnická osoba uvádí zejména tyto údaje :

- obchodní jméno a sídlo společnosti,
- identifikační údaje osob, které jsou statutárním orgánem nebo jeho členem,
- údaje o tom, zda pracovněprávní vztahy nebo služební či jiné poměry členů statutárního orgánu nevylučují nebo neomezují jejich činnost,
- údaje týkající se osoby odpovědného zástupce,
- údaje týkající se případné organizační složky podniku,
- předmět podnikání,
- identifikační číslo (IČO), bylo-li přiděleno,
- provozovnu nebo provozovny, pokud jsou zřízeny,
- datum zahájení provozování živnosti,
- datum ukončení provozování živnosti, pokud zamýšlí provozovat živnost na dobu určitou, - údaj o tom, zda je živnost provozována průmyslovým způsobem.

2.2.2 Přílohy ohlášení

Závazné přílohy ohlášení živnosti jsou uvedeny v § 46 živnostenského zákona :

- výpis z rejstříku trestů odpovědného zástupce (ne starší než 3 měsíce),
- doklad o zaplacení správního poplatku 1 000,- Kč za každou ohlašovanou živnost (zpravidla postačí kopie potvrzeného útržku poštovní složky, originál mějte k nahlédnutí),
- doklady o odborné způsobilosti požadované u řemeslných a vázaných živností,
- čestné prohlášení odpovědného zástupce,
- doklady, které prokazují případné provozování živnosti průmyslovým způsobem,
- doklad o tom, že právnická osoba byla založena, nebo je zřízena (společenská smlouva nebo výpis z obchodního rejstříku),
- v případě ohlašování provozoven je nutno doložit i potřebné doklady (u nebytových prostor se jedná zejména o souhlas obecního úřadu dle § 3 odst. 2 zákona č. 116/90, o nájmu a pronájmu nebytových prostor, k provozování obchodu a služeb; u bytových prostor zpravidla postačí souhlas majitele bytu a výpis z katastru).“ (12)

Návrh na zápis o rozšíření činnosti do obchodního rejstříku musí být podán na formuláři, který si lze stáhnout na webových stránkách Ministerstva spravedlnosti.

Dalším krokem je vybrání „rejstříkového soud“, ke kterému bude návrh na zápis do obchodního rejstříku podán. Půjde o krajský soud, v jehož obvodu má mít společnost s ručením omezeným své sídlo. V našem případě půjde o následující soud:

Krajský soud v Brně

Husova 15

601 95 Brno

tel.: +420 542 101 111 – ústředna

e-mail: podatelna@ksoud.brn.justice.cz (13)

2.3 Marketingová strategie

2.3.1 Marketingový mix

Základem marketingového mixu je cena, podpora prodeje, distribuce. Tyto jednotlivé složky jsou na sobě závislé, je důležité jejich dobrá kombinace, která se odvíjí od daného trhu a zvolené strategie.

2.3.1.1 Cena

Určování cen je ovlivněno více faktory, například konkurencí, trhem a v neposlední řadě i zákazníkem. Nutností je neustálé sledování ceny a případné její úpravy při formulaci cenové strategie podniku.

Při vyšších cenách služeb čeká zákazník odpovídající kvalitu a atraktivnost daného produktu. Důležité je dbát také na případný poprodejní servis nebo záruky, které zákazník požaduje. (3), (4), (6), (8)

2.3.1.2 Výrobek

Výrobek bude životaschopný tehdy, pokud najde své uplatnění na trhu. V rámci

ekonomické a technické studie je proto nutné specifikovat výrobní sortiment projektu.

Musí se velmi uváženě promyslet, zda se má subjekt soustředit pouze na jediný výrobek, nebo vyrábět více odlišných výrobků.

Předmětem ujasnění výrobního sortimentu je:

- Šíře a hloubka sortimentu,
- návrh výrobku,
- způsob balení. (3), (4), (6), (8)

2.3.1.3 Podpora prodeje a marketing

Je důležité zajistit podporu výrobku nejen při uvádění na trh, ale i po uvedení, aby si výrobek udržoval svoji tržní pozici a neklesal jeho prodej. Ekonomické a technické analýzy by měly stanovit náklady, které vznikají při těchto opatřeních.

Formy podpory jsou různé: reklama, propagace, internetový marketing a osobní prodej. V rámci technických a ekonomických studií se bude uvažovat jen o hrubém nástinu těchto forem a proto i náklady budou jen orientační. (3), (4), (6), (8)

4.6.4.1 Distribuční kanály

Mezi hlavní distribuční kanály můžeme zařadit: maloobchod, velkoobchod a přímou distribuci mezi zákazníky.

Nad otázkou volby distribučního kanálu by se mělo velmi pečlivě uvažovat a zároveň přemýšlet o dodacích podmínkách, způsobu dopravy a řízení zásob. (3), (4), (6), (8)

2.3.2 Segmentace trhu

Segmentace trhu od sebe odlišuje různé zákaznické skupiny, neboť každá zákaznická skupina má zájem o jiné produkty a marketingové programy.

Segmentace trhu vymezuje cílovou skupinu zákazníků a odděluje je od širokého spektra jiných zákazníků, kteří mají zájem o jiné služby.

Každý segment trhu sdružuje zákazníky určitých vlastností a charakteristik, při tom každá ze skupin zákazníků vykazuje různé chování. Při tvorbě různých segmentů vycházíme z následujících charakteristik: demografické, geografické, psychografické.

Poté, co podnikatelský subjekt zjistí na který segment by chtěl zacílit svoje služby nebo výrobky, vstoupí na trh. Je důležité aby podnik před vstupem na trh měl jasnou a pochopitelnou marketingovou strategii a následně ji implementoval do konkurenčního boje. (3), (4), (6), (8)

2.3.3 Uspokojení potřeb zákazníka

V dnešním konkurenčním prostředí uspěje jen firma, která nalezne odpovědi na následující otázky:

Jaké mají zákazníci potřeby a přání?

Podnikem poskytované služby, by měly být pro zákazníka co nejužitečnější a mít v sobě vysokou dávku atraktivity. Je také důležité zamyslet se nad tím, jaké má mít výrobek či služba vlastnosti.

Jak zajisti nejnižší náklady na zákazníka?

Je nezbytné rozčlenit si náklady, které vznikají zákazníkovi při koupi produktu nebo služby a zmínit faktory které mohou ovlivňovat zákazníkovo rozhodnutí zda koupit či nekoupit daný výrobek a nebo službu.

Jaká je dostupnost služby nebo výrobku pro zákazníka?

Kromě atraktivnosti a důležitosti výrobku pro zákazníka je důležitost kladena na dostupnost tak, aby výrobek byl zákazníkem lehce vyhledatelný.

Jaký způsob komunikace se zákazníky zvolit?

Jaké prostředky zvolit směrem k zákazníkovi, jaké dostupné informační kanály má firma k dispozici, jaká komunikace je levná a přitom efektivní? (3), (4), (6), (8)

2.3.4 Optimalizace webu

V dnešní době se staly webové stránky jedním z nejdůležitějších marketingových, prodejních a informačních kanálů. Pro majitele podniků je proto velmi důležité, aby jejich stránky byly dohledatelné uživateli, to znamená aby se umísťovali na předních pozicích ve výsledcích vyhledávání. Touto problematikou se zabývá optimalizace webu.

2.3.4.1 Analýza klíčových slov

Cílem analýzy klíčových slov bude odhalit, která slova zadávají potenciální zákazníci do vyhledávačů, pokud hledají produkty a služby. Díky této analýze je jasné, která slova budou použita.

Ze statistik vyplývá, že deset nejhledanějších slov pro každý konkrétní web představuje pouze 10 % až 20 % z celkového počtu cílových slov (v závislosti na segmentu).

Dalších 80 % až 90% klíčových slov tvoří desítky až stovky dalších různých slov. Těchto 80 % až 90 % slov se snaží najít analýza klíčových slov.

Dále je nutné zkoumat optimalizaci webových stránek konkurence, aby bylo rozhodnuto, na která slova se vyplatí web optimalizovat a na která ne. Může nastat situace, že na některá z klíčových slov je optimalizováno tolik webů konkurence, že se na ně nevyplatí optimalizovat. (14)

2.3.4.2 Úprava informační architektury webu

Informační architektura představuje rozložení informací na webu.

Kromě jiného například stanovuje, které položky budou v menu, jak budou nazvány, které položky budou umístěny na kterých stránkách.

V rámci informační architektury budou upraveny i meta informace stránek (title, description, keywords), jednotlivá URL, nadpisy na jednotlivých stránkách (H1, H2, H3). Dále se určí, které odkazy budou zakázány pro vyhledávače (tzv. no-follow).(14)

2.3.4.3 Psaní textů na stránku webu

Vyhledávače se rozhodují podle struktury textů na stránce. Čím je text kvalitnější (obsahuje správnou hustotu klíčových slov) a delší, tím je stránka významnější a vyhledávače ji posouvají výše ve výsledcích vyhledávání.

Z tohoto důvodu budou na vybraná klíčová slova napsány speciálně optimalizované texty. Tyto texty musí splňovat následující podmínky:

- Dobře prodávají,
- jsou stylisticky a gramaticky správné,
- mají potřebnou hustotu, četnost výskytu a alternaci klíčových slov, stemming a proximitu tak, jak to vyžadují vyhledávače.

Dále bude upravena hlavní stránka tak, aby vyhovovala vyhledávačům (alty, texty odkazů, no-follow). (14)

2.3.4.4 Vybudování zpětných odkazů

Zpětné odkazy fungují jako reference. Web bude ve výsledcích vyhledávání tím výše, čím více zpětných odkazů bude obsahovat a čím kvalitnější odkazy budou.

Ruční odkazy jsou budovány v těchto podobách:

- Katalogy,

- články,
- tiskové zprávy,
- diskuze,
- diskusní fóra,
- blogy,
- link-baiting,
- A->B->C linkování,
- bookmarkovací systémy, Wikipedia, sociální sítě,
- RSS.

Vytvářené zpětné odkazy se vyznačují tím, že splňují všechna kritéria kvalitně budovaných zpětných odkazů:

- Ručně vytvářených,
- pozvolna, nikoli hromadně vytvářených,
- tématických,
- jednosměrných.

Zpětné odkazy se nesmí budovat následujícími způsoby:

- Na link-farmách,
- v patičkách,
- výměnou (až na výjimky). (14)

2.3.4.5 PPC kampaň

Platba za klik, PPC, je zkratka z anglického pay-per-click. Příbuzným pojmem je zkratka CPC (cost-per-click, česky cena za proklik, zkratka CZP). Inzerenti platí pouze tehdy, pokud uživatel klikne na jejich reklamu, většinou ve vyhledávačích.

Jinými slovy, inzerent bude platit pouze za návštěvníky svých stránek a nikoliv za zobrazení své inzerce. Jedná se o jednu z nejefektivnějších forem reklamy vůbec včetně online reklamy. Tuto reklamu lze velmi přesně cílit, nastavit počet zobrazení, nastavit

komu se má zobrazovat, určit maximální cenu za proklik apod.

Nejdůležitější bude sledovat tzv. konverze (konverzní poměr), které označí procento návštěvníků na stránkách, kteří udělali požadovanou akci (nakoupili, odeslali formulář, zavolali atd.).

Dalším důležitým faktorem je míra prokliku (click-through-rate – CTR), která označuje poměr mezi počtem kliknutí na reklamu a počtem jejího zobrazení. Měří se v procentech.

Hlavní cíle PPC kampaně jsou:

- Nižší cena za proklik,
- nižší cena za konverzi (za zákazníka získaného díky kampani),
- vyšší míra konverze,
- vyšší pozice ve vyhledávačích za nižší cenu,
- více zákazníků za stejnou cenu,
- méně zbytečných prokliků (reklama je dobře cílená),
- za stejné peníze investované do reklamy získat více. (14)

2.3.4.6 Nastavení PPC kampaně

Na základě propočtu míry konverze a marže se stanoví maximální cena za proklik.

Dále bude vyhodnoceno, v kolika systémech budeme inzerovat (např. Seznam Sklik, Google AdWords, AdFox na Centru a Atlase atd.). V každém systému lidé vyhledávají jinak, proto mají reklamy různé CTR, různou cenu za proklik, stejně tak různou míru konverze. Jiné kampaně budou vedeny pro kontextové reklamy a jiné ve vyhledávačích.

Pro PPC reklamu je nutné zpracovat rozsáhlou analýzu klíčových slov (odlišnou od analýzy klíčových slov pro optimalizaci webových stránek) pro zvolený systém (jinak lidé vyhledávají na Googlu a jinak na Seznamu). Dále také bude zjištěno, které výrazy lidé vyhledávají, jaká je u těchto výrazů konkurence a jaká je cena prokliku.

Dalším krokem nastavení PPC kampaně je výpočet maximální přípustné ceny za proklik a rozhodnutí na která slova se vyplatí inzerovat.

Na základě stanovení ceny (výhodnosti), finančního efektu (výnosnosti) a relevance rozdělíme slova do segmentů.

Podle segmentů a počtů vyhledávání jednotlivých výrazů tvoříme reklamní sestavy.

U slov, která se často nevyhledávají, bude použit parametr, který výrazně zvyšuje CTR a snižuje náklady na správu. Pro každé významné slovo bude vytvořeno několik verzí sestavy.

Reklamní sestavy budou testovány a dále měřena konverze. (14)

2.4 Analýzy obecného prostředí

2.4.1 SLEPT analýza

Analýza SLEPT zahrnuje faktory sociální, politické, ekonomické, právní a technologické.

„Sociální faktory:

1. Demografické charakteristiky jako např.:

- *Velikost populace,*
- *věková struktura,*
- *pracovní preference,*
- *geografické rozložení.*

2. Makroekonomické charakteristiky trhu práce

- *Míra zaměstnanosti – nezaměstnanosti,*
- *rozdělení příjmů.*

3. Sociálně-kulturní aspekty jako např.:

- *Rovnoprávnost pohlaví,*
- *životní úroveň,*
- *populační politika.*

4. Dostupnost pracovní síly, pracovní zvyklost jako např.:

- *Dostupnost potenciálních zaměstnanců s požadovanými schopnosti a dovednostmi,*
- *existence vzdělávacích institucí schopných poskytnout potřebné vzdělání,*
- *diversita pracovní síly.*

Legislativní faktory:

1. existence a funkčnost podstatných zákonných norem jako např.:

- Obchodní právo,
- daňové zákony,
- deregulační opatření,
- legislativní omezení (distribuce, ekologická opatření...),
- právní úprava pracovních podmínek (BOZP...).

2. nehotová legislativa

3. další faktory:

- Funkčnost soudů,
- vymahatelnost práva,
- autorská práva.

Ekonomické faktory:

1. Základní hodnocení makroekonomické situace:

- Míra inflace,
- úroková míra,
- obchodní deficit nebo přebytek,
- rozpočtový deficit nebo přebytek,
- výše HDP, HDP na jednoho obyvatele a jeho vývoj,
- měnová stabilita,
- stav směnného kursu.

2. Přístup k finančním zdrojům jako např.:

- Náklady na místní půjčky,
- bankovní systém,
- dostupnost a formy úvěrů.

3. Daňové faktory jako např.:

- Výše daňových sazeb,
- vývoj daňových sazeb,

- cla a daňová zatížení.

Politické faktory:

1. Hodnocení politické stability jako např.:

- *Forma a stabilita vlády,*
- *klíčové orgány a úřady,*
- *existence a vliv politických osobností,*
- *politická strana u moci.*

2. Politicko-ekonomické faktory jako např.:

- *Postoj vůči privátním a zahraničním investicím,*
- *vztah ke státnímu průmyslu,*
- *postoj vůči privátnímu sektoru.*

3. Hodnocení externích vztahů jako např.:

- *Zahraniční konflikty,*
- *regionální nestabilita,*

4. Politický vliv různých skupin

Technologické faktory:

1. Podpora vlády v oblasti výzkumu

2. Výše výdajů na výzkum (základní, aplikovaný)

3. Nové vynálezy a objevy

4. Rychlost realizace nových technologií

5. Rychlost morálního zastarání

6. Nové technologické aktivity

7. Obecná technologická úroveň“ (7)

2.4.2. SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy lze identifikovat silné (ang: **Strengths**) a slabé (ang: **Weaknesses**) stránky, příležitosti (ang: **Opportunities**) a hrozby (ang: **Threats**). Tyto stránky jsou spojené s projektem, podnikáním, opatřením, politikou apod. Tato metoda se používá především v marketingu, ale je hojně využívána i při analýze a tvorbě podnikatelských záměrů. Na základě jejich výsledků lze hodnotit fungování firmy, naleznout její problémy nebo také nové možnosti růstu. SWOT analýza je součástí strategického plánování podniku.

Princip SWOT analýzy spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů. Tyto faktory jsou rozděleny do výše uvedených stránek. Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu. (15)

2.4.3 Porterův model

„Porterův model určuje konkurenční tlaky, rivalitu na trhu. Rivalita trhu závisí na působení a interakci základních sil (konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty)

a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví.

Model rivalryity na trhu popsal Michael E. Porter z Harvard School of Business Administratic. Vyvinul síť, která pomáhá manažerům analyzovat konkurenční síly v okolí firmy a odhalit příležitosti a ohrožení podniku.

Model určuje stav konkurence v odvětví, která závisí na působení pěti základních sil

Porterův model zahrnuje tyto „síly“:

1. riziko vstupu potenciálních konkurentů

- *Jak snadné nebo obtížné je pro nového konkurenta vstoupit na trh?*
- *Jaké existují bariéry vstupu?*

2. rivalita mezi stávajícími konkurenty

- *Je mezi stávajícími konkurenty silný konkurenční boj?*
- *Je na trhu jeden dominantní konkurent?*

3. smluvní síla odběratelů

- *Jak silná je pozice odběratelů?*
- *Mohou spolupracovat a objednávat větší objemy?*

4. smluvní síla dodavatelů

- *Jak silná je pozice dodavatelů?*
- *Jedná se o monopolní dodavatele, je jich málo nebo naopak hodně?*

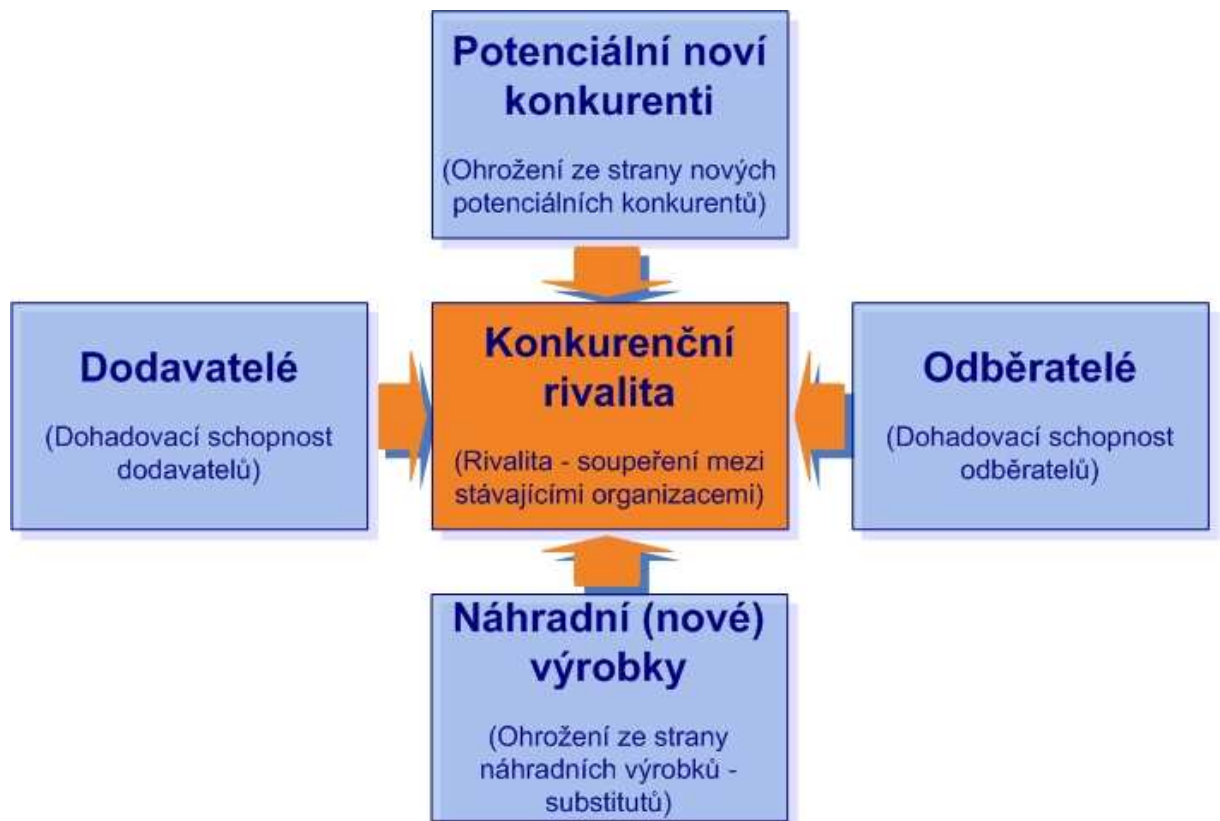
5. hrozba substitučních výrobků

- *Jak snadno mohou být naše produkty a služby nahrazeny jinými?*

Někdy se používá i 6tá síla, za kterou je považována vláda. Výsledkem jejich společného působení je ziskový nebo ztrátový potenciál odvětví.

Porterův model je jedním z velmi silných nástrojů pro stanovování obchodní strategie s ohledem na okolní prostředí firmy.“

Obrázek číslo 1: Schéma Porterova modelu



3. Analýza problému a současné situace

3.1 Analýzy obecného prostředí - SLEPT

Sociální faktory:

Demografické faktory ukazují, že v městská část Brno-střed, kde bude umístěno fitness centrum, je nejhustěji obydlená část Brna. Žije zde 68 198 obyvatel. Pokud počítáme, že cílová skupina obyvatel, tedy lidé mezi 20-50 lety je zastoupena v populaci přibližně 48%, potom cílová skupina v městské části Brno-střed představuje 32 735 lidí. Dále můžeme počítat i s lidmi, kteří ve středu města jen pracují.

Jelikož se stále zvyšuje průměrný příjem (na začátku roku 2009 kolem 22 000kč), může tato okolnost výrazně napomoci projektu fitness centra. Protože fitness centrum bude zřízeno ve druhém největším městě ČR, můžeme předpokládat, že zdejší obyvatelé jsou příslušníky střední a vyšší střední třídy, kteří mají potřebné volné finanční prostředky na strávení aktivního odpočinku.

Finanční krize přinášející vyšší procento nezaměstnanosti a cvičení, jako zbytná služba působí jako negativní faktory ve vztahu k fitness centru StrongLife.

Na druhé straně snaha moderní populace kompenzovat „sedavý způsob života“, zlepšit stravovací návyky, zvyšující se chuť trávit aktivně svůj volný čas a s tím spojená touha po udržování tělesné kondice, jsou faktory, které můžeme hodnotit jako pozitivní sociální faktory podporující reálné úvahy o vybudování fitness centra.

Legislativní faktory:

Veškeré podnikání v České republice je podmíněno dvěma zákony: (zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání) a obchodním zákoníkem (zákon č. 513/1991 Sb.).

Obecně lze říci, že v žebříčku hodnocení podmínek pro založení podnikání (hodnotí Světová banka) patří České republice 75. místo. V Evropské Unii je za Českem pouze Polsko a Řecko. Hlavními překážkami jsou byrokratické zátěže, složitý daňový systém a legislativa a nadměrné „papírování“.

V Česku patří mezi hlavní překážky získání různých povolení, například: stavebního, registrace majetku.

Pro vybudování fitness centra je nezbytně nutné získat stavební povolení, které vydává stavební úřad. Toto povolení je nutné, protože při výstavbě fitness centra budou nezbytné stavební úpravy.

Další povolení nezbytné při provozu fitness centra vydává Hasičský záchranný sbor. Toto povolení se týká zabezpečení požárních přístrojů a únikových cest při možném požáru. Prostory samozřejmě musí splňovat nejvyšší hygienické kritéria a je nutné zajistit povolení od Krajské hygienické stanice.

Jako pozitivní pro fitness centrum StrongLife můžeme hodnotit legislativní úpravu nabízení benefitů výkonným zaměstnancům. Tyto benefity mohou být například uplatňovány formou poukázek do fitness center. Tyto poukázky lze použít jako daňově uznatelný náklad.

Politická faktory:

Ještě na začátku roku 2009 vládla v České republice trojkoalice stran: ODS, KDU-ČSL, Strana Zelených. Tato koalice se však opírala o chabou většinu v poslanecké sněmovně a i to byl z jeden z důvodů, proč byla vládě koncem března vyslovena nedůvěra.

Tato situace vnesla obrovskou nejistotu nejen na politickou scénu ale i do oblasti podnikání a investování.

Tato situace je řešena „překlenovací vládou“, která má dovést zemi k předčasným volbám. Od překlenovací vlády nemůžeme očekávat reformy nebo jiné zásadní změny, jejím hlavním úkolem bude připravit vše k předčasným volbám. Lze konstatovat, že prozatímní vláda nebude ovlivňovat výrazným způsobem podnikání.

Pokud se potvrdí průzkumy veřejného mínění, v předčasných volbách by měla zvítězit ČSSD a měla by vytvořit společnou vládu s komunisty.

Tato situace by jistě neprospěla ani oboru, ve kterém bude podnikat fitness centrum StrongLife. Dá se očekávat zvýšení daní pro podnikatele, více administrativních překážek při zakládání podnikání. České republice by stále narůstal státní dluh, který by později musely řešit pravicové vlády nepopulárními opatřeními.

V Česku patří mezi hlavní překážky získání různých povolení, například: stavebního, registrace majetku.

Ekonomické faktory:

Jako pozitivní můžeme označit především růst HDP v posledních letech, stejný trend byl i v roce 2008, kdy HDP vzrostl o 4,9%. Současná celosvětová hospodářská krize se výrazně dotýká i České republiky. V ruku v ruce s klesáním zahraniční a domácí poptávky se předpokládá růst HDP v roce 2009 jen asi 1,4 %. (17), (18)

Založení fitness centra StrongLife spadá do období ekonomické recese. Mezinárodní měnový fond odhadoval v roce 2008 dvouprocentní růst ekonomiky roce 2009. Nyní zastává názor, že česká ekonomika poklesne o 1,3 procenta. Ministerstvo financí České republiky je ve svých odhadech ještě pesimističtější. V březnu tohoto roku předpovědělo dvouprocentní propad. (17), (18)

Na konci roku 2008 se nezaměstnanost v České republice zvýšila na 6%. Trend růstu nezaměstnanosti můžeme sledovat i na počátku roku 2009. Inflace měla naopak sestupnou tendenci a na konci minulého roku byla na úrovni 3,6%. Predikce na rok 2009 je ve výši přibližně 2%. (17), (18)

Daň z příjmu právnických osob je oblast, která se velmi dotýká fitness centra StrongLife. Sazba daně z příjmu klesá, roce 2009 je sazba 20%, v následujícím roce se bude pohybovat na úrovni 19%. Nejdůležitější změnou novely, která se váže na daňovou reformu, je bezesporu změna samotné sazby daně z příjmů právnických osob. Sazba daně postupně klesá, ale je otázka, jak se bude výše daně z příjmu vyvíjet v případě vítězství ČSSD v parlamentních volbách.

Technologické faktory:

Pro segment podnikání ve fitness je nejdůležitější, aby použité technologie a stroje byly pro zákazníka bezpečné, moderní a účinné.

V oboru fitness, stejně jako i v jiných oblastech podnikání, postupuje vývoj technologií vpřed. Proto by mělo být fitness centrum vybaveno špičkovými stroji a zařízeními.

V dnešní době se nepředpokládá velký technický pokrok v oblasti fitness strojů, spíše můžeme očekávat, že budou vyrobeny nové typy strojů a vývoj se bude spíše ubírat cestou nového designu a použitím nových materiálů.

Lze tedy shrnout, že technologický vývoj v oboru fitness není výrazný a že nebudeme příliš závislí na tomto faktoru.

3.2 SWOT analýza

Silné stránky:

- Vlastní prostory, fitness centrum StrongLife nemusí platit nájem,
- umístění fitness centra StrongLife ve druhém největším městě ČR,
- poloha fitness centra StrongLife je ve středu města,
- velké parkoviště,
- příjemné prostředí,
- vysoký potenciál zákazníků z důvodu umístění posilovny ve stejném objektu jako několik ordinací lékařů,
- široký sortiment služeb: solárium, sauna, doplňky,
- zkušený trenér,
- chuť obyvatelstva trávit volný čas aktivním odpočinkem,
- know how v internetovém marketingu,
- výhodné ceny,
- malá konkurence v okolí.

Slabé stránky:

- Velká konkurence ve sportovním vyžití,
- žádná klientela při založení fitness centra StrongLife,
- nezkušený management v oblasti fitness,
- fitness centrum je zbytná služba,
- finančně náročný projekt,
- velká síla dodavatelů,
- nedostatek vlastních financí,
- vysoká závislost na klientech.

Příležitosti:

- Existence vhodných prostor pro rozšíření,
- růst poptávky po zdravém způsobu života,
- snaha změnit „sedavý“ životní styl velké části populace,
- poptávka po zdravém způsobu života,
- cvičení matek s malými dětmi,
- provozování masáží,
- instalace vířivky,
- výstavba vnitřního bazénu,
- provozování parních lázní,
- výstavba sauny,
- výcvik bojových umění,
- zavedení poradce pro výživu,
- zavedení cvičení pilates,
- zavedení klubového členství,
- dětský koutek,
- přístroje pro zjištění kondice klienta,
- internet pro klienty zdarma,
- zavedení rehabilitací.

Hrozby:

- celosvětová finanční krize,
- konkurence v podobě multifunkčních posilovacích strojů pro domácnosti,
- stěhování cílové skupiny do okolí Brna,
- nová potencionální konkurence,
- zvyšování nezaměstnanosti,

- pokles reálných mezd,
- politická nestabilita.

3.3 Porterova analýza

Hrozba vstupu nových konkurentů:

Jelikož trh se zda být již nasycen fitness centry, nezdá se pravděpodobné, že by na trh vstupovaly nové firmy.

Nejen velká hustota fitness center v Brně, ale především velké počáteční náklady jsou příčinou toho, že vstup nových konkurentů je omezený.

Do výše uvedených počátečních nákladů se řadí především náklady na nákup posilovacích strojů, činek. Nezanedbatelný náklad je také pronájem rozsáhlých prostorů potřebných pro provoz fitness centra.

Kromě nákladů je třeba tak počítat s osvojením know - how, které je spojeno s provozem fitness centra. Know – how spočívá především v řízení fitness centra a výběru zaměstnanců a strojů.

Výše uvedené důvody a fakta vedou k potvrzení závěru, že vstup potenciálních nových konkurentů je možný, je však spojený s velkými obtížemi, které vstup provázejí.

Síla dodavatelů:

Na trhu působí několik firem, které dodávají cvičicí stroje, činky a další vybavení. V úvahu připadají firmy: Hammer Strenght, Lifefitnes a Paramount. Při výběru dodavatele je důležité zvolit dobrý poměr kvality a ceny produktů.

Podle dalšího průzkumu jsme zjistili, že Hammer Strenght mívá problém s dodacími lhůtami a objednané zboží má až měsíční zpoždění. Nejen problém s dodací lhůtou, ale i problémy s případnými reklamacemi vedou k vyloučení této firmy z užšího výběrového

řízení.

U firmy LifeFitness neodpovídá požadovaná kvalita strojů a především bezpečnost, jelikož firma nesplňuje standardizovanou normu bezpečnosti vydávanou americkou asociací pro bezpečnost v oblasti fitness. Ani materiál, ze kterého jsou stroje vyrobeny, není příliš kvalitní a snadno podléhá opotřebení již po krátkém časovém období.

Produkty LifeFitness proto také neodpovídají zvoleným kritériím, které má fitness centrum StrongLife ve svých požadavcích na kvalitu.

Posledně jmenovanou je firma Paramount, která obstála nejlépe při hodnocení kritérií jako: cena, kvalita, bezpečnost, termín dodání. Určitým problémem je, že velkým řetězcům jako Golds gym dodává tato firma stroje se slevami, protože každoročně odeberou velké množství cvičicích strojů a činek. Fitness centrum StrongLife není na trhu zavedené, proto je potřeba počítat s tím, že nelze očekávat žádné slevy jak je to u výše zmíněných provozovatelů fitness center.

Paramount je mimo jiné také zvolen díky designu strojů, který koresponduje s nejnovějšími trendy v oblasti posilovacích strojů. I když se design posilovacích strojů může jevit pro zákazníky nedůležitý, je to právě futuristický a zajímavý design, který návštěvníka zaujme a který mu utkví v paměti. Lze očekávat, že se návštěvník podělí se svými dojmy se známými.

Závěrem lze říci, že síla vybraného dodavatele Paramount je velmi vysoká. Z tohoto důvodu nemá fitness centrum StrongLife velkou vyjednávací sílu. Dá se soudit, že fitness centrum bude muset přistoupit na podmínky, které dodavatel nabídne, i když nebudou pro fitness centrum nejvýhodnější.

Dvě solária budou nakoupena od firmy Ultrasun, která dodává vysoce moderní a kvalitní stroje. V oboru solárii není síla dodavatelů velká, protože na trhu existuje velký výběr z dodavatelů.

Stejná situace bude panovat i na trhu nábytku, kterým bude fitness centrum vybaveno. Lze konstatovat, že síla dodavatelů nábytku je malá.

Při rekonstrukci prostorů a výstavbě šaten a koupelen si může fitness centrum StrongLife vybírat z velkého množství stavebních firem, které potřebnou rekonstrukci zajistí. Proto i v této oblasti je síla dodavatelů malá.

Síla odběratelů:

V počátcích provozu fitness centra StrongLife bude jistě síla odběratelů větší než v dalších letech provozu, protože počet klientů bude narůstat postupně.

V průběhu času bude síla odběratelů klesat. Síla odběratelů nebude nikdy tak velká, jako je tomu například v automobilovém průmyslu, kde jsou dodavatelé zcela závislí na jedné automobilce.

Aby síla odběratelů klesala, je nezbytné, aby fitness centru StrongLife stále rostl počet klientů. Je nabízet velmi kvalitní služby a zároveň přijatelné ceny. V dnešní době je pro zákazníka nezbytné udržovat vysoký standard bezpečnosti, který bude díky strojům dodavatelské firmy Paramount zajištěn na nejvyšší možné míře.

Hrozba substitutu:

Tuto hrozbu můžeme chápat především v nabídce „zázračných“ domácích strojů, které si mohou potenciální návštěvníci koupit. Tyto substituty jsou nabízeny především v televizních reklamách a neměly by být výraznou hrozbou pro fitness centrum StrongLife, jelikož tyto stroje nemají výrazné účinky, jak slibuje reklama. Tyto substituty mají také nevalnou materiálovou kvalitu.

Dalším substitutem jsou spinningová centra, která nově vznikají po celé republice. Je však nutné podotknout, že do těchto center chodí jiná cílová skupina, a to většinou ženy od 20 do 50 let.

Velmi oblíbeným se stal v poslední době aerobic, zejména novinka High Energy Aerobic Training, který díky své popularitě zasáhne velkou skupinu žen ve věku od 20 do 40 let. I když tato skupina není primární skupinou, na kterou se chce fitness centrum LifeStrong zaměřit, je jisté že při neexistenci substitutu aerobicu by tato skupina

využívala služeb fitness center.

Dalšími substituty, které musí být jmenovány, jsou veškerá sportovní centra, kde zákazník zpravidla najde pestré sportovní vyžití při sportech jako tenis, fotbal, košíková, volejbal, golf apod. a dále vznik wellness center, která také nabízejí širokou škálu služeb včetně posiloven.

Rivalita:

V oblasti posiloven je v dnešní době vysoká konkurence. Proto je důležité zaujmout především nové zákazníky, protože většina zákazníků, kteří již navštěvují fitness centra, nemají tendenci ke změnám těchto zařízení.

Je nutné zákazníka zaujmout především výhodnými cenami a kvalitou poskytovaných služeb a snadnou dostupností nového centra.

Lze konstatovat, že mezi fitness centry vládne velká rivalita, která se může projevit tvrdým konkurenčním bojem.

Skutečnost je taková, že po vstupu nového subjektu na trh konkurence okamžitě zareaguje. Jde především o jednorázové akce typu slevy pro studenty. Fitness centra se snaží přilákat studenty na slevové permanentky, vstupy zdarma a tak je získat jako stálé návštěvníky. Byly také zaregistrovány zvýšené reklamní aktivity fitness center v rádiích a v billboardové reklamě. Na tyto reklamní kampaně většinou navazuje inzertní kampaň v tištěných médiích formou PR článků.

Je vhodné se také zmínit o události, které jsou projevem konkurenčního boje. Majiteli nově otevřeného fitness centra na Kounicově ulici bylo vyhrožováno a býval zastrašován pravdě podobně některým z konkurentů.

Ze souhrnu uvedených informací vyplývá, že rivalita mezi fitness centry je veliká. Na vstup nového rivala ihned zareaguje konkurence formou akcí, slev či zvýšenou investicí do reklamy. Lze také očekávat, že konkurenční boj neprobíhá jen korektní cestou.

Z uvedeného příkladu vyplývá, že někteří majitelé center vedou pravděpodobně nečestný konkurenční boj s nově vznikající konkurencí.

V následném souhrnu jsou uvedeni největší konkurenti nově vznikajícího fitness centra StrongLife. Tito rivalové byli vybráni z okruhu nejbližších fitness center k fitness centru StrongLife.

Stávající konkurence:

Boby centrum

Adresa: Bobycentrum, s.r.o., Sportovní 2a, 602 00 Brno.

Vzdálenost od Stronglife Fitness: 1,3 km.

Rozloha samotného fitness centra je 500 m², je vybaveno 71 stanovišti a 10 kardio stanicemi. Celý prostor je klimatizován.

Přednosti: fitness centrum s dlouholetou tradicí (založeno v roce 1994), stálá klientela.

Nedostatky: zastaralé stroje, činky, začátkem roku 2009 zdražení služeb o 20%. (19)

Blue gym

Adresa: Kotlářská 51a, Brno, 602 00

Vzdálenost od StrongLife fitness: 0,9 km.

Provoz je umístěn na ploše 450 m², kde na samotnou cvičební plochu připadá 300m² a na šatny se sociálním zázemím 150m². V prostoru posilovny je umístěno 30 strojů doplněných lavičkami, rozcvičovací plochou, ribstolem a stojany s jednoručními a nakládacími činkami. Celkem je zde umístěno 48 cvičebních stanovišť.

Přednosti: tradice, stálá klientela, levné vstupné.

Nedostatky: drahé vyživovací doplňky, starší neznačkové stroje, malý počet strojů,

zastaralé prostory. (21)

Valc aktivity

Adresa: Sportovní 486/4, 602 00 Brno-Ponava,

Vzdálenost: 4 km

Posilovna má rozlohu přes 1000 m². Je vybavena 45 stroji od firmy Grün sport.

Toto fitness patří svou rozlohou k největším v Brně. Při jízdě na rotopedech lze sledovat televizi.

Přednosti: tradice, cena.

Nedostatky: neochotný personál, poloha fitness centra. (20)

4. Návrh podnikatelského záměru

4.1 Popis firmy

Tento podnikatelský plán se zabývá komplexním řešením zavedení nového fitness centra na trh.

Důvodem k založení nového fitness centra StrongLife je rozšíření podnikatelské činnosti společnosti ADVERTUM s.r.o.. Společnost by tímto krokem nejen využila svých komerčně prozatím nevyužitých prostorů, ale především rozšířila svoje portfolio služeb.

Zároveň také diverzifikuje svoji činnost o zcela nové služby a tím docílí situace, že nebude zcela závislá jen na příjmech z reklamní branže a tak v případě neúspěchu v této oblasti nebude stát před možnou likvidací.

Společnost ADVERTUM působí na reklamním trhu a tento podnikatelský záměr pro ni bude jednou z hlavních opor, které bude využívat při budování nového fitness centra.

Společnost se nově hodlá zaměřit na poskytování kvalitních služeb v oblasti fitness, které budou odpovídat současným trendům.

4.2 Organizační plán

Přesný popis vzájemných vztahů ve společnosti je vymezen ve společenské smlouvě. Obchodně bude společnost StrongLife zastupovat manažer, provozní stránku budou zajišťovat jeden fitness trenér, dvě recepční a jedna uklízečka. Dále bude ve společnosti působit jeden externí účetní.

Ve fitness centru mohou také působit i externí fitness trenéři, kteří za vedení svých klientů budou odvádět dohodnutou část svých tržeb společnosti StrongLife.

Manažer firmy je nejdůležitějším představitelem fitness centra. Jeho úkoly jsou: jednat s dodavateli, uzavírat smlouvy se zaměstnanci, dodržovat finanční plány, provádět kontroly.

Trenér - ve fitness centru pracuje jeden a je zaměstnán na plný úvazek. Jeho úkolem je radit klientům v efektivním posilování, dávat soukromé lekce a působit tak jako poradce v oblasti zdravé výživy a snižování váhy.

Recepční pracují ve fitness centru StrongLife dvě, obě pracují na plný pracovní úvazek. Jedna z nich zajišťuje prvotní kontakt se zákazníky, prodává vstupky a permanentní vstupenky, vydává zákazníkům klíče od šaten a obsluhuje solárium. Druhá recepční obsluhuje v baru posilovny, připravuje nápoje, občerstvení a vyživovací doplňky.

Uklízečka pracuje také na plný úvazek, uklízí nejen posilovny, ale také šatny a koupelny a také pečuje o dezinfekci cvičicích strojů a solárií.

Účetní pracuje externě, aby se fitness centru StrongLife nezvyšovaly mzdové náklady.

4.3 Marketingový mix

Produkt:

Hlavní činnost fitness centra StrongLife spočívá v nabídce služeb zákazníkům v oblasti fitness služeb. Tyto služby by měly uspokojovat zákaznickovy potřeby a nabídnout mu špičkový komfort. V tomto oboru je jednou z hlavních zásad dodržování bezpečnostních standardů. Tyto standardy samozřejmě budou zajištěny na největší možné úrovni.

Další službou poskytované fitness centrem StrongLife je solárium, které bude umístěno vedle fitness centra, solárium bude vybaveno nejnovějším stroji, které jsou bezpečné a vyhovují nejnovějším standardům.

Jelikož prodej výživových potravinových a nápojových doplňků a sportovních oděvů patří neodmyslitelně ke každému kvalitnímu fitness centru, ani fitness centrum StrongLife nebude výjimkou. Tyto doplňky budou prodávány jednak přímo v baru umístěném ve středu posilovny, ale také v recepci.

K dalším poskytovaným službám lze zařadit soukromé hodiny s fitness trenérem, který nabídne pomoc a rady při cvičení.

V budoucnosti uvažujeme s rozšířením služeb fitness centra o masáže, cvičení matek s dětmi, případně dobudování menšího bazénu tak, aby fitness centrum StrongLife poskytovalo co nejširší paletu služeb spojenou s aktivním trávením volného času.

Ceny a cenová politika:

Ve fitness centru StrongLife budou stanoveny ceny služeb na základě průzkumu

konkurenčních cen. Tato metoda je velmi jednoduchá má tu přednost, že stanoví vhodnou cenu i tehdy, kdy je těžké změřit cenovou pružnost trhu. Na druhé straně však přináší nevýhodu v tom, že nesoustřeďuje pozornost k nákladům.

I když při posouzení kvality, bezpečnosti a moderního vybavení fitness centra StrongLife se mohou zdát ceny nízké, je nutné je v prvním roce „zmrazit“ a nezvyšovat je. Od tohoto kroku si vedení fitness centra StrongLife slibuje větší zájem a udržení stálých klientů.

V dalších letech provozu fitness centra StrongLife se počítá s postupným zvýšením cen vstupného do posilovny i do solária.

Konkrétní zvýšení cen bude závislé na inflaci, stavu konkurence, počtu zákazníků a celkové úspěšnosti fitness centra StrongLife.

Tabulka číslo 1: Navrhované ceny pro posilovnu

Posilovna	
jednorázový vstup	110 Kč
měsíční permanentní vstupenka	950 Kč
čtvrtletní permanentní vstupenka	2 600 Kč
roční permanentní vstupenka	9 500 Kč

Tabulka číslo 2: Navrhované ceny pro hodiny s trenérem

Posilování s trenérem	
jedna hodina	300 Kč
dvě hodiny	450 Kč
dvanáct tréninkových jednotek s trenérem	2 500 Kč

Tabulka číslo 3: Navrhované ceny pro solárium

Solárium	
jednorázový vstup	1 Kč/1 min.
měsíční permanentní vstupenka	1 000 Kč
čtvrtletní permanentní vstupenka	2 500 Kč

roční permanentní vstupenka	8 000 Kč
-----------------------------	----------

Podpora prodeje:

Podpora prodeje bude zaměřena na jednu z nejefektivnějších metod marketingu, a to na internetový marketing. Budou vytvořeny www stránky, které budou optimalizovány na klíčová slova oboru fitness.

Dalším způsobem podpory prodeje bude distribuce reklamních letáků ve všech čekárnách lékařského centra sídlícího v těže budově.

Hlavním marketingovým artiklem budou webové stránky, které budou vytvořeny na platformě Webnode. Výhodou této platformy je bezplatné používání. Tato platforma navíc umožňuje velice lehkou editaci a dobré administrátorské rozhraní. Platforma má vlastní redakční systém.

Obrázek číslo 1: Webové stránky fitness centra StrongLife



Valná většina marketingových aktivit se soustředí na vlastní web fitness centra StrongLife, který bude optimalizován pro vyhledávače tak, aby stránky byly co nejlépe dohledatelné pro potenciální zákazníky a aby se při vyhledávání umísťovaly na předních pozicích na Seznamu.cz i na Google.cz.

Popsaným způsobem se nám podaří cílit přesně na náš segment potenciálních zájemců o cvičení ve fitness centru. Zároveň ušetříme finanční prostředky, které by byly neefektivně vyčerpány na reklamu, která nemusí zasáhnout naši cílovou skupinu zákazníků.

SEO neboli optimalizace bude probíhat v několika krocích:

- 1) Analýza klíčových slov
- 2) Napsání textů podle analýzy klíčových slov
- 3) Úprava technických chyb
- 4) Budování zpětných odkazů
- 5) PPC kampaň

Cílem analýzy klíčových slov bude zjistit, zdali se podaří najít některá klíčová slova, která hledá dostatečný počet lidí a zároveň jsou výnosná (poměr investice a zisku) za přiměřenou cenu.

Obrázek číslo 2: Nejhledanější dotazy obsahující „fitness“

Nejhledanější dotazy obsahující "fitness"

Od 07. 01. 2009 do 11. 03. 2009

	Hledaný výraz	Rozšířená shoda	Přesná shoda
0	fitness	4 774	335
1	 fitness praha	388	135
2	 cz fitness	287	72
3	 bbc fitness	264	188
4	 fitness muscle	189	52
5	 brno fitness	186	62
6	 centrum fitness	176	17
7	 fitness obleceni	143	97
8	 fitness www	135	1
9	 cz fitness www	109	36
10	 cz fitness muscle	95	73

Výše uvedená tabulka zobrazuje nejhledanější fráze obsahující slovo „fitness“. Přesná shoda označuje počet uživatelů, kteří hledají pouze danou frázi, rozšířená shoda pak

počet uživatelů, kteří hledají danou frázi společně s dalšími slovy

Další klíčová slova by měla korespondovat s obsahem následujících podstránek, např. fráze jako: „fitness centrum“, „fitness v Brně“ apod.

Na základě analýzy klíčových slov bude provedena oprava technických chyb na stránce, to znamená doplnění titulu, nadpisů typu h1 atd.

Po opravě technických chyb následuje sepsání kvalitních textů, které budou obsahovat správná klíčová slova a jejich optimální hustotu.

Posledním krokem kontinuální tvorba zpětných odkazů, které fungují jako reference. Čím víc má web zpětných odkazů a čím jsou kvalitnější, tím více stoupá hodnota webu ve vyhledávačích.

Dále bude nastavena PPC kampaň, jelikož jako inzerenti budeme platit pouze tehdy, pokud uživatel klikne na naši reklamu.

Jinými slovy, fitness centrum StrongLife bude platit pouze za návštěvníky svých stránek a nikoliv za zobrazení svých reklam. Jedná se o jednu z nejefektivnějších forem reklamy vůbec včetně online reklamy. Tento druh reklamy lze velmi přesně cílit, počítat počet jeho zobrazení a určit maximální cenu prokliku.

Místo:

Provozovna bude umístěna na ulici Veveří číslo 39. Tato poloha v centru města je velmi výhodná, protože většina podniků sídlících v okolí poskytuje administrativním pracovníkům poukázky na koupi permanentních vstupenek do posilovny. Právě v těchto podnicích můžeme spatřovat potencionální klienty, protože spokojení zákazníci mohou svoji referenci sdělit svým kolegům. Objekt má přípojku vody, elektřiny a plynu. V objektu je zaveden telefon, internet. Plocha, na které bude vybudováno fitness centrum je 502 metrů čtverečních.

Obrázek číslo 3: Budova fitness centra StrongLife



4.4 Sektor zákazníků

Jak jsme již naznačili v analytické části, segment našich zákazníků bude poměrně široký.

Největší zastoupení zákazníků bude mít skupina mužů ve věku 20 – 40 let se středním a vysokoškolským vzděláním ve střední až vyšší příjmové skupině. Další významnou skupinu zákazníků fitness centra StrongLife může být skupina obyvatel nad 50 let a to jak muži, tak ženy. Především to opět budou lidé ze střední a vyšší příjmové skupiny, drtivé procento z této skupiny vedlo po roce 1989 nezdravý způsob života, kdy se především věnovali své práci. Teprve nyní si příslušníci tohoto segmentu uvědomili důležitost zdravého životního stylu, potřebu sportovat a více se tak věnovat svému zdraví.

Důležité je, aby tito zákazníci byli motivováni strávit svůj volný čas aktivním odpočinkem. Předpokládáme, že zákazníci budou informováni především prostřednictvím webových stránek. Proto je aby naše webové stránky dobře strukturované.

Velký segment potencialních zákazníků, na které se fitness centrum bude také

zaměřovat, jsou zákazníci trpící nadváhou, obezitou, špatnými stravovacími návyky a také lidé se „sedavým zaměstnáním“. Zacílení na tyto zákazníky bude také prostřednictvím webových stránek. K tomuto účelu budou stránky optimalizovány tak, aby byly dohledatelné pro uživatele internetu, kteří vyhledávají problematiku snižování váhy a zdravého stravování.

Podle průzkumů je dnešní zákazník fitness centra velmi náročný a vyžaduje nejlepší služby, nejkvalitnější stroje a zkušené trenéry. Proto i tyto aspekty můžeme označit za klíč k budoucím úspěchům u zákazníků.

Dále je nutné aby mělo fitness centrum dostatečně dlouhou otevírací dobu, jelikož v dnešní době je mnoho pracujících vytíženo po značnou část dne. Uvažujeme nabídnout otevírací dobu od 6 do 23 hodin.

4.5 Sektor dodavatelů

V dnešní době si zákazníci potrpí na značkové a kvalitní stroje, které se již stávají pro fitness centra standardem.

Vybrali jsme cvičicí stroje firmy Paramount z USA. Výrobky Paramount jsou dražší než konkurenční výrobky na trhu v České republice, avšak jejich kvalita a bezpečnost je nesrovnatelně vyšší.

Dvě solária budou nakoupena od firmy Ultrasun, která dodává vysoce moderní a kvalitní stroje.

Nábytek bude dodán firmou CCT Interiery, stavební práce vykoná firma Embra, počítače budou dodány firmou Elko.

Dále je třeba se zmínit o lidských zdrojích. Jedná se o kvalifikované trenéry, obsluhu baru, uklízečky a sezónní brigádníky. Jelikož je Brno druhé největší město v republice nebude problém tyto zaměstnance najít, například na inzertních serverech.

4.6 Finanční plán

Nyní přistoupíme k finančnímu plánu. Tento plán je sestavován na období pěti let, tj. v rozmezí od roku 2010 do roku 2014. Fitness centrum zahájí svoji činnost 1. ledna 2010, tzn. zahajovací rozvaha je sestavena k 31. 12. 2009 (resp. 1. 1. 2010). Zbývající dva výkazy, tj. výsledovka a výkaz peněžních toků budou naplánovány pouze na roky 2010 – 2014, přičemž peněžní toky v prvním roce činnosti (tj. roce 2010) budou rovněž sledovány po jednotlivých měsících. Na závěr této kapitoly se podíváme na některé ukazatele rentability, bod zvratu a analýzu rizik spojených s podnikáním společnosti. Výkazy budou postupně sestaveny pro tři možné scénáře vývoje: optimistický, realistický a pesimistický.

4.6.1 Rozvaha

Podíváme-li se na zahajovací rozvahu, vidíme, že celková aktiva společnosti jsou tvořena především dlouhodobými hmotnými zdroji, a to z více než 90 %. Je tomu tak z více důvodů. Prvním z nich je ten, že zakladatel a majitel společnosti vlastnil ve svém

osobním majetku ve spoluvlastnictví budovou (resp. celé její první patro, které bude sídlem a zároveň provoznou společností) v hodnotě 3,5 milionu Kč. Kromě toho vložil vlastník do společnosti i peněžitý vklad ve výši téměř 3 milionů, ze kterého částečně provedl rekonstrukci budovy (viz níže analýza investic) a část peněz vložil na účet společnosti pro její fungování. Mimo to pořídil licenci na software v hodnotě 60 000 Kč, která platí 1 rok a pravidelně bude obnovována. Část rekonstrukce a dlouhodobý movitý majetek (zejména posilovací stroje a činky) byly financovány úvěrem – viz níže analýza pasiv. Do společnosti nebyly vloženy žádné pozemky, neboť vlastník je pouze vlastníkem stavby, nikoliv pozemku. Totéž platí pro dlouhodobý finanční majetek, který společnost nevlastní a ani nemá v úmyslu pořizovat.

Pokud jde o oběžná aktiva, zakladatel nakoupil před uvedením fitness centra do provozu zásoby (zejména potravinové doplňky, kosmetiku či hygienické potřeby) ve výši 240 000 Kč. V zahajovací rozvaze nebyly žádné pohledávky ani účty časového rozlišení.

4.6.1.1 Aktiva

Následující tabulka ukazuje plánovanou rozvahu fitness centra Stronglife v následujících pěti letech:

Tabulka 4: Plánovaná rozvaha Stronglife. (Kč, k 31.12, netto) - AKTIVA

AKTIVA	2009	2010	2011	2012	2013	2014
AKTIVA CELKEM	15 205 000	15 298 417	15 119 461	15 194 041	15 396 872	15 667 179
DLOUHODOBÝ MAJETEK	14 515 000	14 038 333	13 561 666	13 084 999	12 608 332	12 131 665
Dlouhodobý nehmotný majetek	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Software	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Dlouhodobý hmotný majetek	14 455 000	13 978 333	13 501 666	13 024 999	12 548 332	12 071 665
Pozemky	0	0	0	0	0	0
Stavby (včetně rekonstrukce)	7 100 000	6 868 500	6 637 000	6 405 500	6 174 000	5 942 500
Samostatné movité věci	7 355 000	7 109 833	6 864 666	6 619 499	6 374 332	6 129 165
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
OBĚŽNÁ AKTIVA	690 000	1 254 984	1 552 695	2 103 342	2 782 840	3 529 814
Zásoby	240 000	300 000	312 000	324 480	337 459	350 958
Materiál	0	0	0	0	0	0
Nedokončená výroba	0	0	0	0	0	0
Výrobky	240 000	300 000	312 000	324 480	337 459	350 958
Krátkodobé pohledávky	0	161 000	177 100	194 810	214 291	235 720
Pohledávky z obchodních vztahů	0	160 000	176 000	193 600	212 960	234 256
Ostatní krátkodobé pohledávky	0	1 000	1 100	1 210	1 331	1 464
Krátkodobý finanční majetek	450 000	793 984	1 063 595	1 584 052	2 231 090	2 943 137
Peníze a účty v bankách	450 000	793 984	1 063 595	1 584 052	2 231 090	2 943 137
Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0	0
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	0	5 100	5 100	5 700	5 700	5 700
Náklady a příjmy příštích období	0	5 100	5 100	5 700	5 700	5 700

Dlouhodobý hmotný majetek bude lineárně odepisován v závislosti na celkové životnosti daných aktiv. Vzhledem k tomu, že stavba byla třemi roky generálně rekonstruována a také přestavba pro účely fitness centra proběhla nedávno, bude celková životnost budovy velká (a odpisy za rok relativně nízké – viz níže). Za zmínku stojí zejména mírný nárůst zásob, které rostly přibližně tempem 4 % ročně, což bylo dáno jejich množstevním nárůstem a částečně též inflací. Rovněž patrný je růst pohledávek, zejména z obchodních vztahů. Účty časového rozlišení souvisejí zejména s prodejem permanentních vstupenek v prosinci a předplácením několika málo služeb od dodavatelů.

Investice do dlouhodobého majetku:

Jak je již uvedeno výše, vlastník investoval nemalou částku do rekonstrukce budovy pro její využití jako fitness centra, stejně jako do strojů a činek. V důsledku toho vzrostla cena budovy na částku uvedenou v zahajovací rozvaze – jde o nákladové ocenění nemovitosti. Následující tabulka ukazuje přehled těchto investic:

Tabulka 5: Investice do dlouhodobého majetku před zahájením činnosti (Kč)

Hmotné investice	
Stroje	6 000 000
Činky	700 000
Vybudování šaten	1 200 000
Vybudování koupelen	600 000
Stavební práce	1 000 000
solarium (2krát)	800 000
Nábytek	600 000
Počítač (2krát)	25 000
Pokladna (2krát)	30 000
Nehmotné investice	
Software	60 000
Jiné zřizovací náklady	10 000
Odhad celkových investičních nákladů před zahájením činnosti	11 025 000

Vzhledem k tomu, že vlastník nedisponoval dostatečným množstvím vlastních zdrojů, aby pokryl veškeré tyto investice, musel přistoupit k úvěru od banky. Struktura financování je uvedena níže v analýze prognózy pasiv.

4.6.1.2 Pasiva

Níže uvedená tabulka ukazuje prognózu pasiv na dobu příštích pěti let včetně zahajovací rozvahy:

Tabulka 6: Plánovaná rozvaha Stronglife (Kč, k 31.12, netto) - PASIVA

PASIVA	2009	2010	2011	2012	2013	2014
PASIVA CELKEM	15 205 000	15 298 417	15 119 461	15 194 041	15 396 872	15 667 179
<u>VLASTNÍ KAPITÁL</u>	5 900 000	7 203 617	8 645 976	10 547 954	12 809 330	15 398 590
Základní kapitál	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Kapitálové fondy (ážio)	5 680 000	5 680 000	5 680 000	5 680 000	5 680 000	5 680 000
Zákonný rezervní fond	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Nerozdělený zisk minulých let	0	0	912 532	2 195 943	3 912 350	6 010 236
VH běžného roku	0	1 303 617	1 833 444	2 452 011	2 996 980	3 488 354
<u>CIZÍ ZDROJE</u>	9 305 000	8 089 300	6 467 685	4 640 587	2 582 042	263 089
Rezervy (dlouhodobé)	0	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	0	170 300	177 685	185 587	194 042	203 089
Z obchodních vztahů	0	64 800	64 800	64 800	64 800	64 800
K zaměstnancům	0	105 500	112 885	120 787	129 242	138 289
Bankovní úvěry dlouhodobé	9 305 000	7 859 000	6 230 000	4 395 000	2 328 000	0
<u>ČASOVÉ ROZLIŠENÍ</u>	0	5 500	5 800	5 500	5 500	5 500
Výnosy a výdaje příštích období	0	5 500	5 800	5 500	5 500	5 500

Jak je z tabulky patrné, vlastník vložil do společnosti necelých 6 milionů, z nichž více než polovinu tvořila ona budova, zbytek pak hotovost, za kterou tuto budovu částečně zrekonstruoval a část hotovosti vložil na účet. V první řadě vidíme, že základní kapitál společnosti byl splacen v plné výši, neboť tuto podmínku předepisuje obchodní zákoník pro všechny společnosti s ručením omezením, které zakládá jediný zakladatel. Dále vidíme, že podle tohoto předpisu byl vytvořen i zákonný rezervní fond ve výši 10 % ze základního kapitálu, tj. v našem případě 20 000 Kč. Zbytek prostředků byl vlastníkem vložen do kapitálových fondů.

Pokud jde o cizí zdroje financování, vlastník v zahajovací rozvaze nepoužíval dodavatelských úvěrů, ani neemitoval dluhopisy. Místo toho však použil bankovní úvěr dlouhodobý, který dostal od České spořitelny, a.s. Nominální výše úvěru byla stanovena na 9 305 000 Kč, úvěr byl splatný za 5 let, přičemž jednotlivé splátky se děly měsíčně ve výši stanovené bankou – tj. 206 832 Kč. Úvěr byl úročen měsíčně s efektivní úrokovou sazbou 11,97% p. a. (kalkulace splátek úvěru a úroků – viz níže).

V prvním roce činnosti vytvořila společnost dlouhodobé rezervy na opravu dlouhodobého majetku, které zůstaly dále v nezměněné výši (společnost tyto rezervy od roku 2011 dále netvořila). Žádné vnější zásahy do vlastního kapitálu (tj. např. navyšování základního kapitálu či kapitálových fondů) vlastník neplánuje, a tak jedinou změnou ve vlastním kapitálu je kumulace výsledků hospodaření minulých let a výsledku hospodaření běžného období.

Společnost má krátkodobé závazky jak ve vztahu k dodavatelům, tak i k zaměstnancům – zde se jedná především o odložené mzdy, u dodavatelů o odložené platby dodávek. Závazky ke státu společnost nemá. A konečně časové rozlišení je tvořeno zejména položkami z prosince – především zakoupením permanentek na příští rok.

4.6.2 Výsledovka

Výsledovka je prognózována na období let 2010 – 2014. Vzhledem k tomu, že se nejedná o podnik výrobní, ale o podnik služeb, jsou tržby generovány prakticky jen z poskytování služeb (v minoritě jsou do výkonů zařazeny i změny stavu zásob – zejména potravinové doplňky, ale ty hrají zcela minoritní roli). Vzhledem k tomu, že jednotlivým nákladovým položkám i struktuře tržeb se budu věnovat níže, podívejme se nyní jen na základní přehled hospodaření společnosti v následujících letech, jak jej zachycuje následující tabulka.

Tabulka 7: Plánovaná výsledovka fitness centra StrongLife (Kč, k 31.12.)

Položka	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby za prodané zboží a služby	5 165 640	5 682 204	6 364 068	6 936 835	7 422 413
Tržby za vstupné	4 882 020	5 370 222	6 014 649	6 555 967	7 014 885
Tržby za prodej doplňkových služeb	283 620	311 982	349 420	380 868	407 528
Výkony	60 000	12 000	12 480	12 979	13 498
Změna stavu zásob	60 000	12 000	12 480	12 979	13 498
Výkonová spotřeba	777 600	746 304	776 156	807 202	839 491
Osobní náklady	1 266 000	1 354 620	1 449 443	1 550 904	1 659 468
Odpisy dlouhodobého majetku	476 667	476 667	476 667	476 667	476 667
Z toho budova (včetně rekonstrukce)	231 500	231 500	231 500	231 500	231 500
Stroje	245 167	245 167	245 167	245 167	245 167
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	0	0	0	0
Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku	0	0	0	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek	60 000	0	0	0	0
Provozní výsledek hospodaření	2 645 373	3 116 613	3 674 282	4 115 040	4 460 286
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
Nákladové úroky	-1 035 969	-853 102	-647 108	-415 065	-153 676
Finanční výsledek hospodaření	-1 035 969	-853 102	-647 108	-415 065	-153 676
Daň z příjmů	305 787	430 067	575 163	702 995	818 256
VH za běžnou činnost	1 303 617	1 833 444	2 452 011	2 996 980	3 488 354
VH ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ	1 303 617	1 833 444	2 452 011	2 996 980	3 488 354
Výplata vlastníkům (návrh, výplata vždy v následujícím ro	391 085	550 033	735 603	899 094	1 046 506
Příděl do nerozděleného zisku	912 532	1 283 411	1 716 408	2 097 886	2 441 848

Z výsledovky je na první pohled patrné, že společnost generuje velmi slušný provozní

zisk, jehož hrubá zisková marže vůči tržbám dosahuje téměř 50 %. Takto vysoké číslo je zapříčiněno především tím, že stroje a budova jsou v plném vlastnictví společnosti a tudíž jediné náklady z těchto aktiv představují odpisy (nikoliv nájem či leasing). Na druhou stranu, velmi vysoký záporný finanční výsledek hospodaření (tj. nákladové úroky) a daň z příjmů právnických osob (pro všechny roky plánu byla počítána ve výši 19 % v souladu s platnou legislativou) srážejí výsledek hospodaření za účetní období téměř na polovinu (předpokládáme, že společnost nebude tvořit mimořádný výsledek hospodaření).

Nesmírně pozitivní ovšem zůstává, že společnost tvoří pozitivní ekonomický zisk již od prvního roku fungování, byť tento zisk zdaleka nepokrývá původní investice, které vlastník musel učinit před zahájením činnosti. Velmi důležitou ji i struktura rozdělování zisku: vlastník každoročně ze společnosti odčerpá 30 % čistého zisku, 70 % pak vstupuje do nerozděleného zisku minulých let, tj. vlastního kapitálu (viz výše analýza pasiv).

4.6.2.1 Tržby

Tržby společnosti, jak již vyplývá z výše uvedené rozvahy, jsou primárně generovány jako tržby ze vstupu do fitness centra (tj. posilovny a solária), dále pak z doplňkových služeb, kam patří instrukce trenéra a potravinové doplňky.

Podívejme se nejprve na tempo růstu celkových tržeb. Vzhledem k poloze fitness centra (atraktivní lokalita ve středu Brna), jeho dobré dopravní dostupnosti, efektivního marketingu a v neposlední řadě i růstu inflace, lze očekávat následující tempa růstu tržeb:

Tabulka 8: Tempo růstu tržeb Stronglife v jednotlivých letech (%)

	2010	2011	2012	2013	2014
Tempo růstu tržeb	10%	12%	9%	7%	8%

Nyní se blíže podívejme na strukturu tržeb, jak je generována posilovnou; to nám dokresluje následující tabulka:

Tabulka 9: Tržby za posilovnu v roce 2010 (Kč)

Posilovna	Cena	Počet zákazníků	Počet vstupů	Roční tržby
jednorázový vstup	110 Kč	18 096	18 096	1 990 560 Kč
permamentka měsíční	1 000 Kč	1 307	10 456	1 307 000 Kč
permamentka čtvrtletní	2 600 Kč	321	7 704	834 600 Kč
permamentka roční	9 500 Kč	15	1 560	142 500 Kč
Celkem posilovna			37 816	4 274 660 Kč

Z této tabulky je patrné, že počet vstupů se bude lišit podle toho, jaký typ zákazníka do posilovny zavítal – tj. nejvíce vstupů tvoří vstupní jednorázové (téměř polovinu všech vstupů) a tržeb, dále následují permanentní vstupenky měsíční, čtvrtletní a roční. Celkové tržby za posilovnu přesahují mírně čtyři miliony Kč a tvoří největší část tržeb fitness centra.

Následující tabulka obdobně strukturuje tržby za solárium:

Tabulka 10: Tržby za solárium v roce 2010 (Kč)

Solarium	Cena	Počet zákazníků	Počet vstupů (průměrně 10 minut)	Roční tržby
jednorázový vstup	8 Kč/min.	3 717	3 717	297 360 Kč
permamentka měsíční	1 000 Kč	120	480	120 000 Kč
permamentka čtvrtletní	2 500 Kč	60	720	150 000 Kč
permamentka roční	8 000 Kč	5	260	40 000 Kč
Celkem solarium			5 177	607 360 Kč

Jak vyplývá z analýzy okolních fitness center, je možno počítat zhruba se 146 stálými klienty solária, kteří tam budou chodit jednou týdně v průměru na 10 minut.

Jak je uvedeno výše, zákazníci si mohou vybrat hodiny s odborným kondičním trenérem. Vzhledem k tomu, že zákazník takového trenéra nepoužívá pravidelně, odhaduji, že bude dávat konzultace v 0,5 % všech návštěv.

Tabulka 11: Tržby za trenéra v roce 2010 (Kč)

Trenér	Cena (Kč/hod.)	Počet zákazníků	Počet hodin	Roční tržby
jedna hodina	300 Kč	189	189	56 724 Kč
Celkem trenér			189	56 724 Kč

Jak můžeme vidět, celkové tržby za trenéra a rok jsou zhruba 57 tis. Kč, a hrají tak

minoritní roli na celkových tržbách.

Pokud jde o doplňkové služby, průzkum trhu ukázal, že o tyto služby má v průměru zájem každý pátý zákazník, který v průměru utratí 30 Kč za vstup.

Tabulka 12: Tržby za doplňkové služby v roce 2010 (Kč)

Doplňkové služby	Cena (Kč/vstup)	Počet zákazníků (%) ze vstupů	Počet položek	Roční tržby
Jedna položka	30 Kč	20%	7 563	226 896 Kč
Celkem			7 563	226 896 Kč

A konečně se dostáváme k odhadu celkových tržeb, který získáme součtem výše uvedených položek tržeb:

Tabulka 13: Celkové tržby v roce 2010 (Kč)

Položka	Roční tržby
Posilovna	4 274 660 Kč
Solarium	607 360 Kč
Trenér	56 724 Kč
Doplňkové služby	226 896 Kč
Celkem tržby	5 165 640 Kč

4.6.2.2 Finanční náklady a úvěr

Jak je uvedeno již v analýze pasiv – tj. zdrojů financování, společnost bude používat cizí financování ve formě pětiletého bankovního úvěru při měsíční splátce 206 832 Kč a efektivní úrokové sazbě 11,97 % p. a. Následující tabulka ukazuje přehled měsíčních splátek.

Tabulka 14: Měsíční splátky bankovního úvěru

Měsíc	Výše úvěru (počátek měsíce)	Úrok	Měsíční splátka	Splátka úvěru (bez úroku)	Výše úvěru (konec měsíce)
1	9 305 000	92 798	206 832	114 034	9 190 966
2	9 190 966	91 661	206 832	115 171	9 075 795
3	9 075 795	90 512	206 832	116 320	8 959 476
4	8 959 476	89 352	206 832	117 480	8 841 996
5	8 841 996	88 181	206 832	118 651	8 723 345
6	8 723 345	86 998	206 832	119 834	8 603 511
7	8 603 511	85 802	206 832	121 030	8 482 481
8	8 482 481	84 595	206 832	122 237	8 360 244
9	8 360 244	83 376	206 832	123 456	8 236 789
10	8 236 789	82 145	206 832	124 687	8 112 102
11	8 112 102	80 902	206 832	125 930	7 986 171
12	7 986 171	79 646	206 832	127 186	7 858 985
13	7 858 985	78 377	206 832	128 455	7 730 530
14	7 730 530	77 096	206 832	129 736	7 600 795
15	7 600 795	75 802	206 832	131 030	7 469 765
16	7 469 765	74 496	206 832	132 336	7 337 429
17	7 337 429	73 176	206 832	133 656	7 203 772
18	7 203 772	71 843	206 832	134 989	7 068 783
19	7 068 783	70 497	206 832	136 335	6 932 448
20	6 932 448	69 137	206 832	137 695	6 794 753
21	6 794 753	67 764	206 832	139 068	6 655 685
22	6 655 685	66 377	206 832	140 455	6 515 229
23	6 515 229	64 976	206 832	141 856	6 373 374
24	6 373 374	63 561	206 832	143 271	6 230 103
25	6 230 103	62 133	206 832	144 699	6 085 403
26	6 085 403	60 689	206 832	146 143	5 939 261
27	5 939 261	59 232	206 832	147 600	5 791 661
28	5 791 661	57 760	206 832	149 072	5 642 589
29	5 642 589	56 273	206 832	150 559	5 492 030
30	5 492 030	54 772	206 832	152 060	5 339 970
31	5 339 970	53 255	206 832	153 577	5 186 393
32	5 186 393	51 724	206 832	155 108	5 031 285
33	5 031 285	50 177	206 832	156 655	4 874 629
34	4 874 629	48 614	206 832	158 218	4 716 412
35	4 716 412	47 037	206 832	159 795	4 556 616
36	4 556 616	45 443	206 832	161 389	4 395 227

Měsíc	Výše úvěru (počátek měsíce)	Úrok	Měsíční splátka	Splátka úvěru (bez úroku)	Výše úvěru (konec měsíce)
37	4 395 227	43 833	206 832	162 999	4 232 229
38	4 232 229	42 208	206 832	164 624	4 067 605
39	4 067 605	40 566	206 832	166 266	3 901 339
40	3 901 339	38 908	206 832	167 924	3 733 414
41	3 733 414	37 233	206 832	169 599	3 563 816
42	3 563 816	35 542	206 832	171 290	3 392 525
43	3 392 525	33 833	206 832	172 999	3 219 527
44	3 219 527	32 108	206 832	174 724	3 044 803
45	3 044 803	30 366	206 832	176 466	2 868 337
46	2 868 337	28 606	206 832	178 226	2 690 111
47	2 690 111	26 828	206 832	180 004	2 510 107
48	2 510 107	25 033	206 832	181 799	2 328 308
49	2 328 308	23 220	206 832	183 612	2 144 696
50	2 144 696	21 389	206 832	185 443	1 959 253
51	1 959 253	19 540	206 832	187 292	1 771 961
52	1 771 961	17 672	206 832	189 160	1 582 800
53	1 582 800	15 785	206 832	191 047	1 391 754
54	1 391 754	13 880	206 832	192 952	1 198 801
55	1 198 801	11 956	206 832	194 876	1 003 925
56	1 003 925	10 012	206 832	196 820	807 105
57	807 105	8 049	206 832	198 783	608 322
58	608 322	6 067	206 832	200 765	407 557
59	407 557	4 065	206 832	202 767	204 790
60	204 790	2 042	206 832	204 790	0

Úroková sazba pro úvěr (p.a.)	11,97%
-------------------------------------	---------------

Jak vidíme (a je to celkem pochopitelné), podíl úroků na celkové splátce úvěru postupně klesá, což se nám markantně projevuje ve finančním výsledku hospodaření, který je s postupem let se stále menší ztrátou (viz výše analýza výsledovky).

4.6.2.3 Odpisy

Další z důležitých nákladových položek představují odpisy dlouhodobého majetku. Vzhledem k tomu, že dlouhodobý hmotný majetek je představován stavbami, rekonstruovanými zařízeními v budově a cvičícími stroji, odepisuje společnost tyto

položky jednotlivě v závislosti na jejich životnosti. Veškeré odpisy jsou prováděny lineárně s nulovou zbytkovou hodnotou, tj. jsou v každém roce stejné. Následující tabulka je zachycuje.

Tabulka 15: Odpisy jednotlivých položek dlouhodobého majetku v jednotlivých letech

Životnost budovy	40
Odpisovací základ	3 500 000 Kč
Odpisy za budovu (roční)	87 500 Kč
Životnost rekonstrukce	25
Odpisovací základ	3 600 000 Kč
Odpisy za rekonstrukci	144 000 Kč
Životnost strojů	30
Odpisovací základ	7 355 000 Kč
Odpisy za stroje	245 167 Kč
Roční odpisy celkem	476 667 Kč

Vzhledem k tomu, že všechna zařízení jsou nová, morálně příliš nezastarávají a mají ze své podstaty dlouhou ekonomickou životnost, jsou celkové roční odpisy poměrně nízké, čímž se v jejich důsledku příliš nesnižuje provozní hospodářský výsledek.

4.6.2.4 Nákladové položky výkonové spotřeby

Podívejme se nyní blíže na jednotlivé položky nákladové spotřeby. Následující tabulka zachycuje jejich výši v jednotlivých letech; tabulka pod ní pak tyto náklady v průměrné výši za měsíc prvního roku provozování činnosti, tj. roku 2010. Za zmínku stojí skutečnost, že společnost tvoří nákladové rezervy pouze v roce 2010, dále pak již tvořeny nebudou. Lze předpokládat meziroční nárůst jednotlivých nákladových položek přibližně ve výši 4 %, což je mírně nad mírou inflace v národním hospodářství.

Následující tabulka tyto položky a jejich vývoj v jednotlivých letech zachycuje; stejně tak udává i průměrnou měsíční výkonovou spotřebu celkem.

Tabulka 16: Položky nákladové spotřeby v jednotlivých letech (Kč)

Nákladová položka (Kč/rok)	2010	2011	2012	2013	2014
Materiál a zásoby	300 000	312 000	324 480	337 459	350 958
Kancelářské potřeby	9 600	9 984	10 383	10 799	11 231
Topení	72 000	74 880	77 875	80 990	84 230
Eletřina a voda	120 000	124 800	129 792	134 984	140 383
Opravy a údržba	36 000	37 440	38 938	40 495	42 115
Vytvoření rezervy na opravy DHM	60 000	0	0	0	0
Internet a telefon	24 000	24 960	25 958	26 997	28 077
Ostatní služby	24 000	24 960	25 958	26 997	28 077
Pojištění majetku	12 000	12 480	12 979	13 498	14 038
Marketing a reklama	120 000	124 800	129 792	134 984	140 383
Roční výkonová spotřeba celkem	777 600	746 304	776 156	807 202	839 491
<i>Měsíční výkonová spotřeba celkem</i>	<i>64 800</i>	<i>62 192</i>	<i>64 680</i>	<i>67 267</i>	<i>69 958</i>

Tabulka 17: Položky nákladové spotřeby průměrně za měsíc roku 2010 (Kč)

Druh nákladu (Kč)	Měsíční náklady	Roční náklady
Přímý náklady		
Přímý materiál a zásoby	25 000	300 000
Režijní náklady		
Kancelářské potřeby	800	9 600
Topení	6 000	72 000
Eletřina a voda	10 000	120 000
Opravy a údržba	3 000	36 000
Vytvoření rezervy na opravy DHM	5 000	60 000
Internet a telefon	2 000	24 000
Ostatní služby	2 000	24 000
Pojištění majetku	1 000	12 000
Marketing a reklama	10 000	120 000

Tempo růstu nákladů (za rok)

4%

Zde stojí za zmínku především marketing a reklama, kde hodnota dosahuje měsíčně průměrně výše 10 000 Kč, ovšem je pochopitelné (a je to znázorněné i níže v peněžních tocích za jednotlivé měsíce roku 2010), že v prvních měsících fungování centra budou tyto náklady vyšší, aby centrum přilákalo klientelu. Reklama však nebude probíhat

v televizi, což je drahý a pro fitness centrum nevhodný způsob propagace. Společnost především vsadila na perfektní internetovou kampaň, jak je v této práci již popsáno.

4.6.2.5 Mzdové náklady

Ještě než přistoupíme k analýze peněžních toků, je třeba věnovat alespoň krátkou pozornost analýze jednotlivých položek mzdových nákladů: mezd, odměn a s nimi spojenými odvody sociálního a zdravotního pojištění.

Následující tabulka ukazuje mzdy jednotlivých zaměstnanců (či spolupracovníků), a to jednak za měsíc a jednak za rok. Mimo to jsou zde i rozlišeny odvody státu za sociální a zdravotní pojištění.

Tabulka 18: Osobní náklady v jednotlivých letech (Kč)

Platy jednotlivých zaměstnanců v Kč za měsíc (rok)	2010	2011	2012	2013	2014
Manažer/měsíc	30 000	32 100	34 347	36 751	39 324
Soc. a zdrav. Pojištění (34%)	10 200	10 914	11 678	12 495	13 370
Celkem za rok	482 400	516 168	552 300	590 961	632 328
Trenér/měsíc	15 000	16 050	17 174	18 376	19 662
Soc. a zdrav. Pojištění (34%)	5 100	5 457	5 839	6 248	6 685
Celkem za rok	241 200	258 084	276 150	295 480	316 164
Účetní externí/měsíc	5 000	5 350	5 725	6 125	6 554
Celkem za rok	60 000	64 200	68 694	73 503	78 648
Uklízečka/měsíc	8 000	8 560	9 159	9 800	10 486
Soc. a zdrav. Pojištění (34%)	2 720	2 910	3 114	3 332	3 565
Celkem za rok	128 640	137 645	147 280	157 590	168 621
Recepční (2krát)	22 000	23 540	25 188	26 951	28 838
Soc. a zdrav. Pojištění (34%)	7 480	8 004	8 564	9 163	9 805
Celkem za rok	353 760	378 523	405 020	433 371	463 707
Osobní náklady za měsíc celkem	105 500	112 885	120 787	129 242	138 289

Osobní náklady za rok CELKEM	1 266 000 Kč	1 354 620 Kč	1 449 443 Kč	1 550 904 Kč	1 659 468 Kč
-------------------------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

Sazba sociálního a zdravotního pojištění:
Tempo růstu mezd

34%
7%

Z tabulky je patrné, že kromě externí účetní, které je vyplácena odměnami na základě specifické smlouvy o poskytování služeb, všichni pracovníci jsou zaměstnanci společnosti a tudíž vzniká společnosti povinnost k odvodům sociálního a zdravotního pojištění, které činí 34 % hrubé mzdy.

K mzdovým nákladům je na závěr ještě nutno dodat, že se předpokládá jejich nominální růst meziročně o 7 %. Částečně je tento růst nákladů kontradikován inflací; částečně

však také požadavky zaměstnanců na reálné zvýšení mezd.

4.6.3 Výkaz cash flow (CF)

Pro účely plánování výkazu peněžních toků (tj. výkazu cash flow) jsme vycházeli z tzv. nepřímé metody sestavování tohoto výkazu, která bere za základ výsledek hospodaření běžného roku a přičítá k němu (resp. odečítá od něj) nákladové položky, které nejsou výdaji (resp. výnosové položky, které nejsou příjmy).

Vzhledem k tomu, že společnost neplánuje v horizontu nejbližších pěti let žádné investice do dlouhodobého majetku, které by přesahovaly výši odpisů (společnost je totiž již plně zainvestována z doby před zahájením samotné činnosti), není investiční cash flow do prognózy peněžních toků zahrnuto, neboť by bylo nulové. Pozornost tedy byla věnována pouze peněžním tokům z provozní a z finanční činnosti.

Na první pohled vidíme, že provozní cash flow je každý rok pozitivní, což je pro společnost nesmírně dobrá zpráva, neboť tak lze předpokládat naplnění předpokladu „going concern“ a tedy její životnost do budoucna. Na druhou stranu, finanční cash flow je dlouhodobě záporné, neboť společnost nemá žádná finanční aktiva, která by jí přinášela výnosy, a tudíž je finanční cash flow tvořeno pouze nákladovými úroky, tj. v negativní výši. Kromě toho, od roku 2011 začíná vlastník vybírat 30 % zisku běžného období, což CF společnosti dále snižuje.

Následující tabulka dokresluje výše popsanou analýzu peněžních toků:

Tabulka19: Plánovaný výkaz peněžních toků Stronglife (k 31. 12., Kč)

Položka	2010	2011	2012	2013	2014
VH za účetní období	1 303 617	1 833 444	2 452 011	2 996 980	3 488 354
Odpisy	476 667	476 667	476 667	476 667	476 667
Změna rezerv	60 000	0	0	0	0
Změna nákladů příštích období	-5 100	0	-600	0	0
Změna výdajů příštích období	5 500	300	-300	0	0
Změna zásob	-60 000	-12 000	-12 480	-12 979	-13 498
Změna pohledávek	-161 000	-16 100	-17 710	-19 481	-21 429
Změna krátkodobých závazků	170 300	7 385	7 902	8 455	9 047
Změna krátkodobých cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0
CASH FLOW PROVOZNÍ	1 789 984	2 289 696	2 905 490	3 449 642	3 939 141
Změna dlouhodobých bankovních úvěrů	-1 446 000	-1 629 000	-1 835 000	-2 067 000	-2 328 000
Změna dluhopisů	0	0	0	0	0
Změna vlastního kapitálu (vnější)	0	0	0	0	0
Výplata dividend (ze zisku minulého roku)	0	-391 085	-550 033	-735 603	-899 094
CASH FLOW FINANČNÍ	-1 446 000	-2 020 085	-2 385 033	-2 802 603	-3 227 094
CASH FLOW CELKOVÉ	343 984	269 611	520 457	647 038	712 047

Můžeme shrnout, že díky pozitivnímu CF ve všech letech není společnost ohrožena insolvencí ani jinými problémy s likviditou.

4.6.3.1 Peněžní toky v prvním roce činnosti

Pro podnik a jeho úspěšný začátek fungování je nezbytné, aby byla sestavena detailní analýza peněžních toků v prvních měsících jeho fungování.

Tyto toky zachycuje následující tabulka; součet všech těchto měsíčních CF pak

vstupuje do celkového výkazu CF za rok 2010.

Tabulka 20: Peněžní toky v jednotlivých měsících prvního roku činnosti (tj. 2010, Kč)

Položka	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Příjmy ze vstupného	205 000	230 000	260 000	290 000	370 000	390 000	365 000	465 010	482 010	530 000	640 000	655 000
Příjmy z prodeje doplňkových služeb	5 300	7 800	17 900	19 560	23 000	24 500	25 800	27 000	31 000	28 900	34 800	38 060
Nákup zásob	-25 000	-25 000	-25 000	-25 000	-25 000	-25 000	-25 000	-25 000	-25 000	-25 000	-25 000	-25 000
Kancelářské potřeby	-4 100	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500
Topení	-10 000	-10 000	-10 000	-2 000	-2 000	0	0	0	-8 000	-10 000	-10 000	-10 000
Elektřina a voda	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000
Opravy a údržba	-3 000	-4 000	-2 000	-3 000	-3 000	-3 000	-3 000	-3 000	-4 000	-3 000	-2 000	-3 000
Vytvořené rezervy na opravy DHM	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000
Internet a telefon	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000
Ostatní služby	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000
Pojištění majetku	-1 000	-1 000	-1 000	-1 000	-1 000	-1 000	-1 000	-1 000	-1 000	-1 000	-1 000	-1 000
Marketing a reklama	-30 000	-30 000	-6 000	-6 000	-6 000	-6 000	-6 000	-6 000	-6 000	-6 000	-6 000	-6 000
Mzdy a odměny	-105 500	-105 500	-105 500	-105 500	-105 500	-105 500	-105 500	-105 500	-105 500	-105 500	-105 500	-105 500
Změna nákladů příštích období	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-2 000	-3 100
Změna výdajů příštích období	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 500	4 000
Změna pohledávek	-20 000	-10 000	-13 000	-6 000	-15 000	-15 000	-15 000	-12 000	-13 000	-15 000	-12 000	-15 000
Změna krátkodobých závazků	20 000	10 000	13 000	6 000	15 000	15 000	15 000	12 315	13 000	19 000	16 000	16 000
Daň	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-305 787
CASH FLOW PROVOZNÍ	12 700	42 800	108 900	147 560	231 000	254 500	230 800	332 325	344 010	392 900	509 300	219 173
Změna dluhopisů	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Změna vlastního kapitálu (vnější)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Výplata části zisku minulého roku	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nákladové úroky	-92 798	-91 661	-90 512	-89 352	-88 181	-86 998	-85 802	-84 595	-83 376	-82 145	-80 902	-79 646
Změna dlouhodobých bankovních úvěrů	-114 034	-115 171	-116 320	-117 480	-118 651	-119 834	-121 030	-122 237	-123 456	-124 687	-125 930	-127 186
CASH FLOW FINANČNÍ	-206 832	-206 832	-206 832	-206 832	-206 832	-206 832	-206 832	-206 832	-206 832	-206 832	-206 832	-206 832
CASH FLOW CELKOVÉ	-194 132	-164 032	-97 932	-59 272	24 168	47 668	23 968	125 493	137 178	186 068	302 468	12 341
Celkem za rok 2010	343 984											

Při pohledu na strukturu a výši peněžních toků v jednotlivých měsících roku 2010 vidíme, že podle očekávání jsou peněžní toky v prvním kvartále záporné. To souvisí především s tím, že společnost musí již od prvního měsíce splácet úvěr od banky (nemá tedy žádný odklad první splátky); dále pak s tím, že jsou v prvních měsících zvýšené náklady na marketing a propagaci fitness centra.

Mimo to jsou zvýšené i některé jiné položky režijních nákladů, zejména kancelářské potřeby, topení – jedná se o zimní měsíce či nárůst pohledávek, který je v prvních měsících vykompenzován nárůstem krátkodobých závazků. Dále vidíme, že splátky

nákladových úroků pozvolna klesají, jsou ale plně vykompenzovány vyššími splátkami nominálu úvěru. A posledním, rozhodujícím faktorem, je skutečnost, že v prvních měsících provozu není fitness centrum ještě příliš známé, nenavštěvují jej pravidelní zákazníci, což se samozřejmě odráží ve výši tržeb v prvních měsících.

Od měsíce května však začne být celkové cash flow pozitivní, neboť rostou tržby a mírně klesají provozní náklady. Toto cash flow roste až do listopadu. Nakonec vidíme, že suma jednotlivých měsíčních cash flow nám dává sumu celkového ročního CF za rok 2010, jak bylo neprognózováno v ročních výkazech peněžních toků, což nám dokládá správnost postupu a výpočtu.

4.6.4 Ukazatele aktivity a bod zvratu

Rentabilita celkového kapitálu (ROA – Return on Assets) měří výnosnost celkově vloženého kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byl financován. Protože je to ukazatel pro vlastníky i věřitele, vstupuje do něj zisk před úroky a daněmi (tj. EBIT).

$$ROA = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{\text{celková aktiva}}$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return on Equity) vyjadřuje efektivnost reprodukce kapitálu vloženého společníky. Sleduje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovanou vlastníky podniku. Do tohoto ukazatele vstupuje zisk po zdanění (a úrocích), neboť tento ukazatel má význam pouze z hlediska vlastníků (tj. investorů).

$$ROE = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}}$$

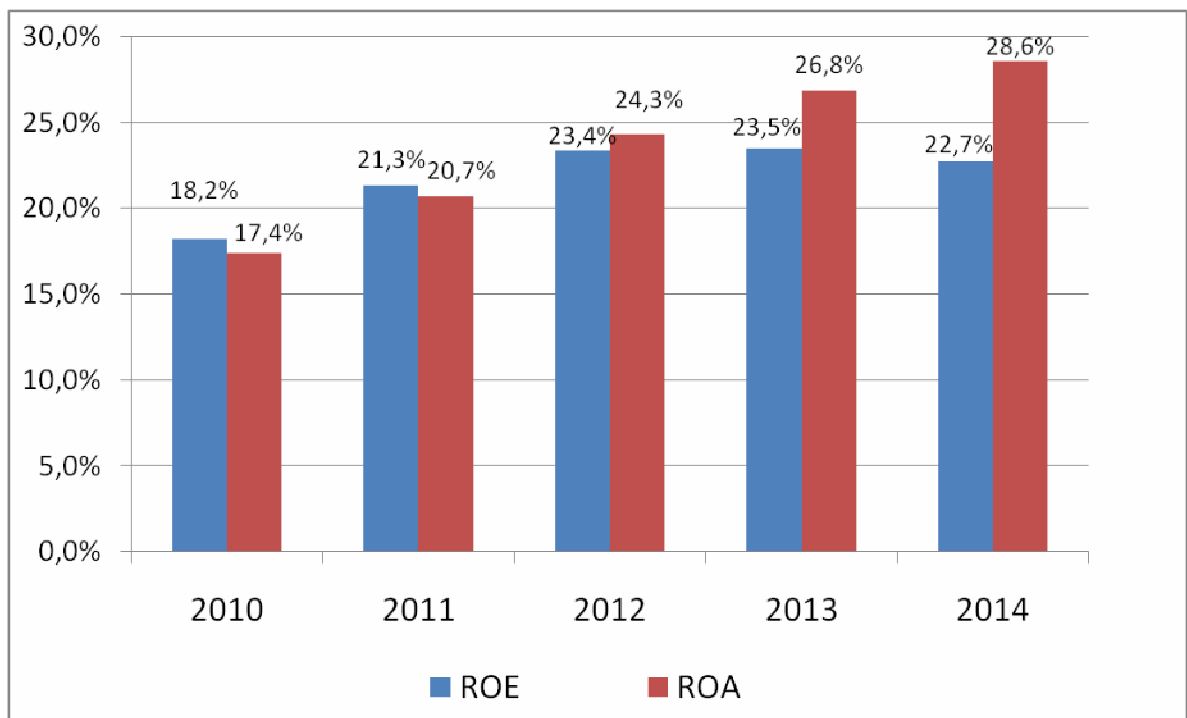
Tabulka 21: Ukazatele rentability v jednotlivých letech (v %)

Ukazatel	2010	2011	2012	2013	2014
ROE	18,2%	21,3%	23,4%	23,5%	22,7%
ROA	17,4%	20,7%	24,3%	26,8%	28,6%

Jak nám ukazuje výše uvedená tabulka (a grafický lépe dokresluje následující graf), společnost dosahuje velmi dobrých hodnot obou ukazatelů rentability. Zatímco ukazatel ziskovosti aktiv (ROA) stále roste v důsledku vyššího tempa růstu zisku než celkové sumy aktiv, ukazatel ROE nejprve roste, poté stagnuje a v posledním roce mírně klesá. To je zapříčiněno především tím, že ve společnosti se kumuluje nerozdělený zisk (jeho 70 %), což zvyšuje celkovou výši ekvity a tím pádem snižuje hodnotu tohoto ukazatele.

Následující graf nám tento trend pěkně znázorňuje:

Graf 1: Výše ukazatelů ROA a ROE v jednotlivých letech (v %)



Bod zvratu (Break-even Point) ukazuje takový bod v produkci firmy, při němž se celkové tržby rovnají celkovým nákladům. Je to tedy situace, v níž firma dosahuje nulového ekonomického zisku, tj. netvoří ani zisk, ani ztrátu.

$$\text{Bod zvratu} = \frac{\text{fixní náklady}}{\text{cena jednotky} - \text{variabilní náklady na jednotku}}$$

V našem případě byly fixní náklady tvořeny částkou 14 463 000 Kč, což představovalo počáteční investice do fitness centra před zahájením samostatné činnosti (tj. dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek).

Pokud jde o produkci firmy, vzhledem k tomu, že se jedná o podnik služeb, bude touto jednotkou, k níž budeme vztahovat jednotkové ceny a jednotkové variabilní náklady jeden vstup do fitness centra.

Následující tabulky ukazují kalkulaci jednotlivých položek tvorby ceny za vstup

(rozděleno podle posilovny, solária, trenéra a doplňků), vše je vztaženo k počtu vstupů do fitness centra za rok. Obdobně jsou tvořeny i jednotkové variabilní náklady - tj. náklady spojené s provozem jsou přesně alokovány na jednotku vstupu - postupně dle výkonové spotřeby, osobních nákladů a odpisů. Tyto náklady nepovažuji za fixní, neboť jsou přímo úměrné provozu fitness centra a nejedná se o náklady investiční, ale provozní.

Tabulka 22: Kalkulace tržeb přepočtených na 1 vstup

	Cena na vstup
Posilovna	113,04 Kč
Solárium	117,32 Kč
Trenér	1,50 Kč
Doplňky	6,00 Kč
Celkem	237,86 Kč

Tabulka 23: Kalkulace jednotkových nákladů přepočtených na 1 vstup

	VN na vstup
Výkonová spotřeba	20,56 Kč
Osobní náklady	33,48 Kč
Odpisy	12,60 Kč
Celkem	66,65 Kč

Samotný výpočet bodu zvratu je vyjádřen jako:

$$\text{Bod zvratu} = \frac{14\,463\,000}{237,86 - 66,65} = 84\,474,32 \text{ vstupů}$$

Při současných vstupech (tj. 37 816 vstupů za rok) se nám investice vrátí za 2,23 let. Reálně lze ale očekávat, že návratnost investice bude kratší, a to zejména vzhledem k meziročnímu nárůstu vstupů a tím také tržeb.

4.6.5 Různé scénáře vývoje – realistický a pesimistický

Na předchozích stranách byla provedena analýza scénáře, který je sice dosti optimistický, ale vzhledem k průzkumu trhu a majetkové situaci vlastníka je nejpravděpodobnější. Tento scénář počítá s vytížeností ve výši 59,58 % maximální kapacity fitness centra, která tvoří 92 200 hodin ročně (při provozu 340 dní ročně, 14 hodin denně a maximálním počtem současně přítomných zákazníků 20), přičemž předpokládáme, že jeden zákazník stráví při svém vstupu ve fitness centru hodinu a půl. Nicméně přesto je potřeba provést podobnou analýzu i pro scénáře méně příznivé - tj. realistický a pesimistický. Zde se již nebudu do detailu zabývat všemi položkami prognózovaných finančních výkazů jako u varianty optimistické (nejpravděpodobnější), uvedu zde pouze výkazy, které vzniknou za vymezených předpokladů a zaměřím se jen na ty nejdůležitější rozdíly a dopady.

4.6.5.1 Realistický scénář

Pro tento scénář předpokládáme tržby v prvním roce o 15 % nižší oproti variantě optimistické, a tempo jejich růstu bude meziročně tvořit pouhých 6 %. Nákladové položky budou stejné, stejně jako zahajovací rozvaha.

Tabulka 24: Plánovaná rozvaha (Kč, k 31.12, netto) – AKTIVA – Realistický scénář

AKTIVA	2009	2010	2011	2012	2013	2014
AKTIVA CELKEM	15 205 000	14 670 792	13 847 474	13 013 085	12 180 609	11 343 696
<u>DLOUHODOBÝ MAJETEK</u>	14 515 000	14 038 333	13 561 666	13 084 999	12 608 332	12 131 665
Dlouhodobý nehmotný majetek	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Software	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Dlouhodobý hmotný majetek	14 455 000	13 978 333	13 501 666	13 024 999	12 548 332	12 071 665
Pozemky	0	0	0	0	0	0
Stavby (včetně rekonstrukce)	7 100 000	6 868 500	6 637 000	6 405 500	6 174 000	5 942 500
Samostatné movité věci	7 355 000	7 109 833	6 864 666	6 619 499	6 374 332	6 129 165
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
<u>OBĚŽNÁ AKTIVA</u>	690 000	627 359	280 708	-77 614	-433 423	-793 669
Zásoby	240 000	300 000	312 000	324 480	337 459	350 958
Materiál	0	0	0	0	0	0
Nedokončená výroba	0	0	0	0	0	0
Výrobky	240 000	300 000	312 000	324 480	337 459	350 958
Krátkodobé pohledávky	0	161 000	177 100	194 810	214 291	235 720
Pohledávky z obchodních vztahů	0	160 000	176 000	193 600	212 960	234 256
Ostatní krátkodobé pohledávky	0	1 000	1 100	1 210	1 331	1 464
Krátkodobý finanční majetek	450 000	166 359	-208 392	-596 904	-985 173	-1 380 346
Peníze a účty v bankách	450 000	166 359	-208 392	-596 904	-985 173	-1 380 346
Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0	0
<u>ČASOVÉ ROZLIŠENÍ</u>	0	5 100	5 100	5 700	5 700	5 700
Náklady a příjmy příštích období	0	5 100	5 100	5 700	5 700	5 700

Tabulka 25: Plánovaná rozvaha (Kč, k 31.12, netto) – PASIVA – Realistický scénář

PASIVA	2009	2010	2011	2012	2013	2014
PASIVA CELKEM	15 205 000	14 670 792	13 847 474	13 013 085	12 180 609	11 343 696
<u>VLASTNÍ KAPITÁL</u>	5 900 000	6 575 992	7 373 989	8 366 998	9 593 067	11 075 107
Základní kapitál	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Kapitálové fondy (ážio)	5 680 000	5 680 000	5 680 000	5 680 000	5 680 000	5 680 000
Zákonný rezervní fond	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Nerozdělený zisk minulých let	0	0	473 194	1 173 750	2 079 024	3 208 854
VH běžného roku	0	675 992	1 000 794	1 293 247	1 614 043	1 966 253
<u>CIZÍ ZDROJE</u>	9 305 000	8 089 300	6 467 685	4 640 587	2 582 042	263 089
Rezervy (dlouhodobé)	0	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	0	170 300	177 685	185 587	194 042	203 089
Z obchodních vztahů	0	64 800	64 800	64 800	64 800	64 800
K zaměstnancům	0	105 500	112 885	120 787	129 242	138 289
Bankovní úvěry dlouhodobé	9 305 000	7 859 000	6 230 000	4 395 000	2 328 000	0
<u>ČASOVÉ ROZLIŠENÍ</u>	0	5 500	5 800	5 500	5 500	5 500
Výnosy a výdaje příštích období	0	5 500	5 800	5 500	5 500	5 500

Tabulka 26: Plánovaná výsledovka (Kč, k 31. 12.) – Realistický scénář

Položka	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby za prodané zboží a služby	4 390 794	4 654 242	4 933 496	5 229 506	5 543 276
Tržby za vstupné	4 149 717	4 398 700	4 662 622	4 942 379	5 238 922
Tržby za prodej doplňkových služeb	241 077	255 542	270 874	287 127	304 354
Výkony	60 000	12 000	12 480	12 979	13 498
Změna stavu zásob	60 000	12 000	12 480	12 979	13 498
Výkonová spotřeba	777 600	746 304	776 156	807 202	839 491
Osobní náklady	1 266 000	1 354 620	1 449 443	1 550 904	1 659 468
Odpisy dlouhodobého majetku	476 667	476 667	476 667	476 667	476 667
Z toho budova (včetně rekonstrukce)	231 500	231 500	231 500	231 500	231 500
Stroje	245 167	245 167	245 167	245 167	245 167
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	0	0	0	0
Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku	0	0	0	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek	60 000	0	0	0	0
Provozní výsledek hospodaření	1 870 527	2 088 651	2 243 710	2 407 711	2 581 149
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
Nákladové úroky	-1 035 969	-853 102	-647 108	-415 065	-153 676
Finanční výsledek hospodaření	-1 035 969	-853 102	-647 108	-415 065	-153 676
Daň z příjmů	158 566	234 754	303 354	378 603	461 220
VH za běžnou činnost	675 992	1 000 794	1 293 247	1 614 043	1 966 253
VH ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ	675 992	1 000 794	1 293 247	1 614 043	1 966 253
Výplata vlastníkům (návrh, výplata vždy v následujícím roce)	202 798	300 238	387 974	484 213	589 876
Příděl do nerozděleného zisku	473 194	700 556	905 273	1 129 830	1 376 377

Tabulka 27: Plánovaný výkaz peněžních toků (k 31. 12., Kč) – Realistický scénář

Položka	2010	2011	2012	2013	2014
VH za účetní období	675 992	1 000 794	1 293 247	1 614 043	1 966 253
Odpisy	476 667	476 667	476 667	476 667	476 667
Změna rezerv	60 000	0	0	0	0
Změna nákladů příštích období	-5 100	0	-600	0	0
Změna výdajů příštích období	5 500	300	-300	0	0
Změna zásob	-60 000	-12 000	-12 480	-12 979	-13 498
Změna pohledávek	-161 000	-16 100	-17 710	-19 481	-21 429
Změna krátkodobých závazků	170 300	7 385	7 902	8 455	9 047
Změna krátkodobých cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0
CASH FLOW PROVOZNÍ	1 162 359	1 457 046	1 746 726	2 066 705	2 417 040
Změna dlouhodobých bankovních úvěrů	-1 446 000	-1 629 000	-1 835 000	-2 067 000	-2 328 000
Změna dluhopisů	0	0	0	0	0
Změna vlastního kapitálu (vnější)	0	0	0	0	0
Výplata dividend (ze zisku minulého roku)	0	-202 798	-300 238	-387 974	-484 213
CASH FLOW FINANČNÍ	-1 446 000	-1 831 798	-2 135 238	-2 454 974	-2 812 213
CASH FLOW CELKOVÉ	-283 641	-374 751	-388 512	-388 269	-395 173

Jak vidíme, v tomto scénáři je největším problémem (a také jediným) cash flow. Již od prvního roku jsou peněžní toky negativní, přičemž v roce 2010 na konci ještě společnosti zbudou na účtu nějaké peníze, aby mohla pohodlně dostát svým závazkům. Od roku 2011 však peníze na účtu banky nestačí ke krytí (zejména finančních) plateb a společnost se dostává do insolvence (vůči bance). Proto je zde doporučení buď nebrat na úvod tak vysoký úvěr, nebo jej vzít s delší splatností, anebo přijmout v roce 2010 další úvěr, neboť společnost generuje pořád velmi dobrý provozní zisk, stejně jako provozní cash flow. Proto by mohl být předpoklad „going concern“ za těchto podmínek splněn.

4.6.5.2 Pesimistický scénář

Pro tento scénář předpokládáme tržby v prvním roce o 25 % nižší oproti variantě optimistické a tempo jejich růstu bude meziročně tvořit pouhá 3 %. Nákladové položky budou stejné, stejně jako zahajovací rozvaha.

Tabulka 28: Plánovaná rozvaha (Kč, k 31.12, netto) – AKTIVA – Pesimistický scénář

AKTIVA	2009	2010	2011	2012	2013	2014
AKTIVA CELKEM	15 205 000	14 252 375	13 016 916	11 676 933	10 237 741	8 684 799
<u>DLOUHODOBÝ MAJETEK</u>	14 515 000	14 038 333	13 561 666	13 084 999	12 608 332	12 131 665
Dlouhodobý nehmotný majetek	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Software	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Dlouhodobý hmotný majetek	14 455 000	13 978 333	13 501 666	13 024 999	12 548 332	12 071 665
Pozemky	0	0	0	0	0	0
Stavby (včetně rekonstrukce)	7 100 000	6 868 500	6 637 000	6 405 500	6 174 000	5 942 500
Samostatné movité věci	7 355 000	7 109 833	6 864 666	6 619 499	6 374 332	6 129 165
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
<u>OBĚŽNÁ AKTIVA</u>	690 000	208 942	-549 850	-1 413 766	-2 376 291	-3 452 566
Zásoby	240 000	300 000	312 000	324 480	337 459	350 958
Materiál	0	0	0	0	0	0
Nedokončená výroba	0	0	0	0	0	0
Výrobky	240 000	300 000	312 000	324 480	337 459	350 958
Krátkodobé pohledávky	0	161 000	177 100	194 810	214 291	235 720
Pohledávky z obchodních vztahů	0	160 000	176 000	193 600	212 960	234 256
Ostatní krátkodobé pohledávky	0	1 000	1 100	1 210	1 331	1 464
Krátkodobý finanční majetek	450 000	-252 058	-1 038 950	-1 933 056	-2 928 041	-4 039 244
Peníze a účty v bankách	450 000	-252 058	-1 038 950	-1 933 056	-2 928 041	-4 039 244
Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0	0
<u>ČASOVÉ ROZLIŠENÍ</u>	0	5 100	5 100	5 700	5 700	5 700
Náklady a příjmy příštích období	0	5 100	5 100	5 700	5 700	5 700

Tabulka 29: Plánovaná rozvaha (Kč, k 31.12, netto) – PASIVA – Pesimistický scénář

PASIVA	2009	2010	2011	2012	2013	2014
PASIVA CELKEM	15 205 000	14 252 375	13 016 916	11 676 933	10 237 741	8 684 799
<u>VLASTNÍ KAPITÁL</u>	5 900 000	6 157 575	6 543 431	7 030 846	7 650 199	8 416 210
Základní kapitál	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Kapitálové fondy (ážio)	5 680 000	5 680 000	5 680 000	5 680 000	5 680 000	5 680 000
Zákonný rezervní fond	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Nerozdělený zisk minulých let	0	0	180 303	504 493	942 940	1 508 022
VH běžného roku	0	257 575	463 129	626 354	807 259	1 008 188
<u>CIZÍ ZDROJE</u>	9 305 000	8 089 300	6 467 685	4 640 587	2 582 042	263 089
Rezervy (dlouhodobé)	0	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	0	170 300	177 685	185 587	194 042	203 089
Z obchodních vztahů	0	64 800	64 800	64 800	64 800	64 800
K zaměstnancům	0	105 500	112 885	120 787	129 242	138 289
Bankovní úvěry dlouhodobé	9 305 000	7 859 000	6 230 000	4 395 000	2 328 000	0
<u>ČASOVÉ ROZLIŠENÍ</u>	0	5 500	5 800	5 500	5 500	5 500
Výnosy a výdaje příštích období	0	5 500	5 800	5 500	5 500	5 500

Tabulka 30: Plánovaná výsledovka (Kč, k 31. 12.) – Pesimistický scénář

Položka	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby za prodané zboží a služby	3 874 230	3 990 457	4 110 171	4 233 476	4 360 480
Tržby za vstupné	3 661 515	3 771 360	3 884 501	4 001 036	4 121 067
Tržby za prodej doplňkových služeb	212 715	219 096	225 669	232 439	239 413
Výkony	60 000	12 000	12 480	12 979	13 498
Změna stavu zásob	60 000	12 000	12 480	12 979	13 498
Výkonová spotřeba	777 600	746 304	776 156	807 202	839 491
Osobní náklady	1 266 000	1 354 620	1 449 443	1 550 904	1 659 468
Odpisy dlouhodobého majetku	476 667	476 667	476 667	476 667	476 667
Z toho budova (včetně rekonstrukce)	231 500	231 500	231 500	231 500	231 500
Stroje	245 167	245 167	245 167	245 167	245 167
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	0	0	0	0
Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku	0	0	0	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek	60 000	0	0	0	0
Provozní výsledek hospodaření	1 353 963	1 424 866	1 420 384	1 411 681	1 398 353
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
Nákladové úroky	-1 035 969	-853 102	-647 108	-415 065	-153 676
Finanční výsledek hospodaření	-1 035 969	-853 102	-647 108	-415 065	-153 676
Daň z příjmů	60 419	108 635	146 922	189 357	236 489
VH za běžnou činnost	257 575	463 129	626 354	807 259	1 008 188
VH ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ	257 575	463 129	626 354	807 259	1 008 188
Výplata vlastníkům (návrh, výplata vždy v následujícím roce)	77 273	138 939	187 906	242 178	302 457
Příděl do nerozděleného zisku	180 303	324 190	438 448	565 081	705 732

Tabulka 31: Plánovaný výkaz peněžních toků (k 31. 12., Kč) – Pesimistický scénář

Položka	2010	2011	2012	2013	2014
VH za účetní období	257 575	463 129	626 354	807 259	1 008 188
Odpisy	476 667	476 667	476 667	476 667	476 667
Změna rezerv	60 000	0	0	0	0
Změna nákladů příštích období	-5 100	0	-600	0	0
Změna výdajů příštích období	5 500	300	-300	0	0
Změna zásob	-60 000	-12 000	-12 480	-12 979	-13 498
Změna pohledávek	-161 000	-16 100	-17 710	-19 481	-21 429
Změna krátkodobých závazků	170 300	7 385	7 902	8 455	9 047
Změna krátkodobých cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0
CASH FLOW PROVOZNÍ	743 942	919 381	1 079 833	1 259 921	1 458 975
Změna dlouhodobých bankovních úvěrů	-1 446 000	-1 629 000	-1 835 000	-2 067 000	-2 328 000
Změna dluhopisů	0	0	0	0	0
Změna vlastního kapitálu (vnější)	0	0	0	0	0
Výplata dividend (ze zisku minulého roku)	0	-77 273	-138 939	-187 906	-242 178
CASH FLOW FINANČNÍ	-1 446 000	-1 706 273	-1 973 939	-2 254 906	-2 570 178
CASH FLOW CELKOVÉ	-702 058	-786 892	-894 106	-994 985	-1 111 203

Zde kromě problému CF, který je opravdu akutní, neboť společnost by se dostala do insolvence již v prvním roce existence, vyvstává i problém poměrně malého provozního zisku a tedy i celkového zisku. Zde je zcela jistě na místě zvážit výši a délku splatnosti úvěru, případně odložit první splátky. Vlastník by v takovém případě neměl odčerpávat ze společnosti peníze, neboť ji tím uvede do insolvence, byť je pořád schopna generovat

zisk. Tento scénář je krásným příkladem špatného financování úvěrem, pokud jde o pesimistický scénář vývoje chodu společnosti.

4.7 Analýza rizik

Můžeme pozorovat tato hlavní rizika, která jsou spojena s chodem a fungováním fitness centra v prvních pěti letech existence:

4.7.1 Rizika tržní

Do této skupiny rizik patří zejména riziko vstupu nových konkurentů (tj. výstavby nových fitness center v blízkém okolí), dále pak riziko hospodářské recese (z něj vyplývající riziko poklesu tržeb), riziko změny nálady spotřebitelů, riziko prudkého nárůstu od dodavatelů (doplňkové výživné látky) a podobná rizika. Těmito riziky je společnost ohrožena nejvíce. Rizika lze snížit především účinnou reklamní kampaní, která bude reflektovat měnící se preference spotřebitelů; rovněž lze přistoupit k různým promo akcím, jako např. sleva na permanentky atd.

4.7.2 Rizika právní

Sem můžeme zařadit hrozbu zvýšení bezpečnostních požadavků na provozování fitness center (posiloven i solárií), nové normy související s nutričními přípravky, hygienické normy apod. Dále sem patří i riziko zvýšení daně z příjmů právnických osob či sazby zdravotního a sociálního pojištění. Efektivně předcházet těmto rizikům s maximální účinností nelze, neboť jsou exogenní; lze pouze dodržovat vysoký standard (hygienický, bezpečnostní) fitness centra a předejít tak potížím v budoucnu.

4.7.3 Rizika finanční

Do této skupiny patří zejména riziko úrokové (tj. že banka zvýší úrokovou sazbu úvěru), riziko krachu banky či zhoršení jejího ratingu (zejména při žádosti o nový úvěr či jiné potřebě financování), dále pak riziko insolvence v důsledku špatné (či příliš optimistické prognózy peněžních toků) či riziko špatných (nedobytných) pohledávek. Tato rizika lze snížit fixací úrokové sazby na bankovní úvěr na delší dobu a dobrým managementem cash flow (tj. např. vlastník nebude vybírat ze společnosti každoročně

30 % výsledku hospodaření, závazky budou placeny s delším odstupem a naopak pohledávky inkasovány rychleji).

4.7.4 Rizika systematická

A konečně mezi systematická rizika můžeme zařadit rizika související s národním hospodářstvím (jako zhoršení ekonomického růstu, prudký nárůst inflace, politické problémy), ale také riziko zničení zařízení a tak podobně. Tato skupina rizik však společnost v kontextu relativní hospodářské a politické stability České republiky v rámci EU příliš neohrožují.

4.8 Budoucí rozvoj podniku

Do budoucnosti se počítá s rozvojem fitness centra, tím se rozumí především rozšiřování fitness centra o další služby, především o cvičení matek s dětmi, spinnig a nové cvičební metody.

Dále pak při dobrém vývoji ziskovosti fitness centra je počítáno s vybudováním vnitřního bazénu a vířivky, sauny, cvičení s dětmi pro mladé matky a jiné služby, které však jsou závislé na dostatku finančních prostředků, případně na možnosti získání doplňkových prostorů pro tyto služby.

4.9 Harmonogram prací

Červenec 2009 – Rekonstrukce prostor za 1000 000 Kč.

Červenec 2009 – Výstavba šaten a koupelen v ceně 1 800 000 Kč.

Srpen 2009 – Ohlášení nové živnosti a zapsání do Obchodního rejstříku(provozování fitness centra na živnostenském úřadu).

Srpen 2009 – Žádost u České spořitelny o bankovní úvěr ve výši 8 000 000 Kč na základě předloženého podnikatelského plánu.

Září 2009 – Schválení a přidělení úvěru bankou.

Září 2009 – Nákup strojů a činek 6 700 000 Kč.

Září 2009 – Nákup dvou solárii za 800 000 Kč.

Říjen 2009 – Výběrové řízení zaměstnanců, konečný výběr zaměstnanců.

Říjen 2009 – Vytvoření webu www.stronglife.com

Listopad 2009 – Optimalizace webu www.stronglife.com

Listopad 2009 – Nákup dvou počítačů, softwaru, kancelářských potřeb a nábytku.

Prosinec 2009 – Nakoupení vyživovacích doplňků.

4.1. 2010 – Zahájení činnosti fitness centra StrongLife.

5. Závěr

Poté, co jsme analyzovali veškeré aspekty podnikatelského záměru a jeho realizace, můžeme přistoupit k závěrům, které z uvedené analýzy jednotlivých stavebních prvků podnikatelského záměru plynou.

Nejprve se tedy podívejme na podnikatelský záměr realizace fitness centra v centru města Brna z pohledu obchodního – tj. jako na nápad jako takový. K tomu, abychom se mohli vyjádřit k projektu fitness centra ve středu Brna, je potřeba se nejprve zamyslet nad atraktivností tohoto trhu. V posledních letech se stala fitness centra velmi populární, což je zapříčiněno jednak posunem společnosti ke zdravému životnímu stylu, dále pak růstem jejich disponibilního příjmu a naopak poklesem volného časového fondu. Ačkoliv zní pokles časového fondu jako paradox, je třeba si uvědomit, že mnohé jiné sportovní aktivity jsou mnohem více časově náročné (např. fotbal, tenis, plavání, jízda na kole) a většinou není možné je realizovat ve středu města, tj. tam, kde většina lidí pracuje. Z toho důvodu hledají ti, kteří chtějí sportovat, alternativní možnosti pro své sportovní vyžití, které mohou realizovat s minimem času na sportoviště a které zároveň umožňují každému zvolit ideální dobu strávenou sportem v závislosti na jeho časových možnostech a chuti sportovat. Z tohoto důvodu je fitness centrum velmi dobrým nápadem, neboť všechny výše uvedená poptávaná kritéria splňuje.

Pokud jde o konkurenční výhody, jsem pevně přesvědčen, že fitness centrum bude mít mnoho konkurenčních výhod oproti fitness centům v okolí. V první řadě se jedná o poměrně velké fitness centrum (tj. i v optimistické variantě očekáváme využití cca 60 % maximální kapacity). I když se může na první pohled zdát, že šedesátiprocentní využití není dostatečné, opak je pravdou. Zákazníci se nebudou ve fitness centru cítit stísněni, budou se cítit volně a příjemně, což je přiměje k další návštěvě. Další strategickou výhodou fitness centra je jeho poloha ve středu města, která je blízko potenciálním klientům, kteří se tam rádi zastaví během polední pauzy, před prací, či po práci. Díky dlouhé otevírací době budou mít možnost navštěvovat fitness centrum velmi flexibilně, což je opět další značná výhoda oproti podnikům konkurence. Nákladovou výhodou naopak poskytuje skutečnost, že fitness centrum nebude muset platit nájem, což zvýší jeho provozní efektivnost a za uspořené prostředky bude moci investovat do zkvalitnění služeb a získávání dalších klientů. A v neposlední řadě je výhodou (klíčovou)

skutečnost, že fitness centrum Stronglife bude nabízet komplexní služby typu solárium a výživové doplňky. Díky tomuto bude schopné si udržet stabilní klientskou bázi, která se při dobrém provozním řízení bude postupem let mírně zvyšovat. Z obchodního hlediska tedy nové fitness centrum splňuje veškeré předpoklady dobrého podnikatelského záměru.

Podíváme-li se na podnikatelský záměr fitness centra z pohledu finančního, opět můžeme konstatovat, že jako investice je tento záměr nesmírně úspěšný. Ukazatele rentability (ROA a ROE) nám ukazují, že ziskovost investice (zejména pak ekvity) je silně nadprůměrná nad bezrizikovou výnosovou mírou v národním hospodářství (výnosnost státních dluhopisů, které jsou obecně uznávány jako bezriziková investice se pohybuje okolo 5 %) a pohybuje se kolem 20 % s mírně rostoucím tempem. Bod zvratu nám navíc ukazuje, že vlastník společnosti může v horizontu mírně přesahujícím 2 roky počítat s návratností investice, kterou vložil do rekonstrukce budovy na fitness centrum a do nákupu strojů.

Na druhou stranu, začínající podnikatel by měl zejména zvážit financování tohoto projektu a jeho strukturu. Z finančního plánu vidíme, že pokud jde o optimistickou variantu, nemá vlastník nejmenší problém s peněžními toky, a v horizontu 5 let budou tyto toky na velmi slušné úrovni (měřeno oproti počátečním investičním výdajům). Pokud se ovšem zcela nenaplní předpoklady o výši tržeb, je třeba revidovat financování. To lze učinit buď tak, že si vlastník vezme nižší úvěr (tj. zejména pak nakoupí menší množství strojů a tyto pak bude přikupovat postupně během provozu fitness centra), nebo bude úvěr splácet delší dobu. Rovněž může s bankou uzavřít úvěrovou smlouvu v tom smyslu, že nominále úvěru splatí až při splatnosti úvěru (jako jednorázovou splátku) a měsíčně bude platit pouze úroky. Kromě toho, vlastník by měl v prvních letech nechat veškerý zisk ve společnosti (tj. nevyplácet si 30 % ze zisku), čímž by dále zlepšil cash flow. V každém případě, fitness centrum generuje zisk ve všech scénářích, tudíž je investice velmi málo riziková. Kromě toho, provozní náklady jsou dosti nízké, což dále podporuje realizaci tohoto podnikatelského záměru. Jediným problémem zůstává finanční cash flow, které sníží celkové cash flow v případě realistické a pesimistické varianty. Tento problém však lze odstranit na základě výše uvedených doporučení.

Podnikatelský záměr je dobrý jak z obchodního, tak z finančního hlediska a měl by být realizován.

6. Seznam použité literatury

[1] BLACKWELL, E. *Podnikatelský plán*. Přeložil Jiří Tolman 1. vyd. Praha: Readers International Prague, 1993. 134 s. ISBN 80-901454-1-8

[2] FIŠEROVÁ, H. et al. *Domácí fitness – Stavíme*. 1. vyd. Praha: Era Group, 2006. 100 s. ISBN 80-7366-038-

[3] FOTR, J. - SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2

[4] FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. vyd. Praha: Grada publishing, s.r.o., 1999. 214 s. ISBN 80-7169-812-

[5] JONES, G. *Cesta k prosperitě*. Přeložila Martina Čapounová. 1. vyd. Praha: Grada publishing, s.r.o., 1996. 191 s. ISBN 80-7169-307-3

[6] KORÁB, V. - MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X

[7] ZICH, Robert. *Strategický management*. Brno : Cerm, [299-]. 80 s.
STEHLÍK, E. et al. *Základy marketingu*. 2. vyd. Praha:Oeconomica, 2003. 220 s. ISBN 80-245-0587-8

[8] MAŘÍK, M. *Metody oceňování podniků*. 1. vyd. Praha:Ekopress, 2003. 403 s. ISBN 80-86119-57-2

- [9] HISRICH, R.D., PETERS, M.P. *Založení a řízení nového podniku*. 2. vyd. Praha : Victoria Publishing , 1996. 200 s.
- [10] KORÁB, Vojtěch, PETERKA, Jiří, REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Podnikatelský plán*. 2007. vyd. Brno : Computer press, 2007. 252 s.
- [11] Živnosti volné, volná živnost : Volné živnosti - volná živnost - seznam. *Jakpodnikat* [online]. 2009 [cit. 2009-05-10], s. 1-2. Dostupný z WWW: <<http://www.jakpodnikat.cz/zivnosti-volne.php>>.
- [12] Založení s.r.o.. *DIGIBOX.EATELIER.CZ* [online]. 2007 [cit. 2009-04-15]. Dostupný z WWW: <http://digibox.eatelier.cz/?LEGISLATIVA:zalo%BEen%ED_s.r.o.>.
- [13] Zápis do Obchodního rejstříku. *Businessinfo.cz* [online]. 2008 [cit. 2009-05-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/pruvodci-podnikatele/zapis-do-obchodniho-rejstriku/1000164/8610/#sro>>.
- [14] NĚMEC, Robert. SEO (optimalizace pro vyhledávače) s výsledky. *Robertnemec.cz* [online]. 2007 [cit. 2009-05-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.robertnemec.com/optimalizace-pro-vyhledavace-seo/>>.
- [15] SWOT. *Wikipedia* [online]. 2007 [cit. 2009-03-03]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>>.
- [16] TŘELEČ, Jiří. PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍCH SIL. *Vlastnicesta.cz* [online]. 2009 [cit. 2009-03-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>>.
- [17] FRANCOVÁ, Pavla. Nejnižší inflace za dva roky. *Lidovky.cz* [online]. 2009 [cit. 2009-05-15]. Dostupný z WWW: <http://www.lidovky.cz/nejnizsi-inflace-za-dva-roky-dgc-/ln_noviny.asp?c=A090210_000068_ln_noviny_sko&klic=229982&mes=090210_0:>.

[18] PINEROVÁ , Helena. Česká ekonomika klesne o 1,3 procenta, odhaduje MMF. *Idnes.cz* [online]. 2009 [cit. 2009-04-20]. Dostupný z WWW: <http://ekonomika.idnes.cz/ceska-ekonomika-klesne-o-1-3-procenta-odhaduje-mmf-ft9-ekonomika.asp?c=A090414_160526_ekonomika_vem>.

[19] <http://www.bobycentrum.cz/sport-relax/fitness/>

[20] <http://www.valcactive.cz/>

[21] <http://www.bluegym.cz/>

[22] www.czso.cz/

[23] <http://www.paramountfitness.com/>

[24] www.goldsgym.com

7. Seznam použitých zkratk:

PPC	pay-per-click
CPC	cost-per-click
CTR	click-through-rate
BEP	break-even point
HDP	hrubý domácí produkt
ROA	return on Assets
ROE	return on Equity
SEO	search-engine-optimalization

8. Seznam použitých tabulek:

Tabulka číslo 1: Navrhované ceny pro posilovnu
Tabulka číslo 2: Navrhované ceny pro hodiny s trenérem
Tabulka číslo 3: Navrhované ceny pro solárium
Tabulka 4: Plánovaná rozvaha Stronglife. (Kč, k 31.12, netto) - AKTIVA
Tabulka 5: Investice do dlouhodobého majetku před zahájením činnosti (Kč)
Tabulka 6: Plánovaná rozvaha Stronglife (Kč, k 31.12, netto) - PASIVA
Tabulka 7: Plánovaná výsledovka fitness centra StrongLife (Kč, k 31.12.)
Tabulka 8: Tempo růstu tržeb Stronglife v jednotlivých letech (%)
Tabulka 9: Tržby za posilovnu v roce 2010 (Kč)
Tabulka 10: Tržby za solárium v roce 2010 (Kč)
Tabulka 11: Tržby za trenéra v roce 2010 (Kč)
Tabulka 12: Tržby za doplňkové služby v roce 2010 (Kč)
Tabulka 13: Celkové tržby v roce 2010 (Kč)
Tabulka 14: Měsíční splátky bankovního úvěru

Tabulka 15: Odpisy jednotlivých položek dlouhodobého majetku v jednotlivých letech
Tabulka 16: Položky nákladové spotřeby v jednotlivých letech (Kč)
Tabulka 17: Položky nákladové spotřeby průměrně za měsíc roku 2010 (Kč)
Tabulka 18: Osobní náklady v jednotlivých letech (Kč)
Tabulka 19: Plánovaný výkaz peněžních toků Stronglife (k 31. 12., Kč)
Tabulka 20: Peněžní toky v jednotlivých měsících prvního roku činnosti (tj. 2010, Kč)
Tabulka 21: Ukazatele rentability v jednotlivých letech (v %)
Tabulka 22: Kalkulace tržeb přepočtených na 1 vstup
Tabulka 23: Kalkulace jednotkových nákladů přepočtených na 1 vstup
Tabulka 24: Plánovaná rozvaha (Kč, k 31.12, netto) – AKTIVA – Realistický scénář
Tabulka 25: Plánovaná rozvaha (Kč, k 31.12, netto) – PASIVA – Realistický scénář
Tabulka 26: Plánovaná výsledovka (Kč, k 31. 12.) – Realistický scénář
Tabulka 27: Plánovaný výkaz peněžních toků (k 31. 12., Kč) – Realistický scénář
Tabulka 28: Plánovaná rozvaha (Kč, k 31.12, netto) – AKTIVA – Pesimistický scénář
Tabulka 29: Plánovaná rozvaha (Kč, k 31.12, netto) – PASIVA – Pesimistický scénář
Tabulka 30: Plánovaná výsledovka (Kč, k 31. 12.) – Pesimistický scénář
Tabulka 31: Plánovaný výkaz peněžních toků (k 31. 12., Kč) – Pesimistický scénář

9. Seznam použitých obrázků:

Obrázek číslo 1: Schéma Porterova modelu
Obrázek číslo 2: Webové stránky fitness centra StrongLife
Obrázek číslo 3: Nejhledanější dotazy obsahující „fitness“
Obrázek číslo 4: Budova fitness centra StrongLife

10. Seznam po-užitých příloh:

Příloha číslo 1: Výpis z veřejné části Živnostenského rejstříku

Příloha číslo 2: Výpis z obchodního rejstříku

Příloha číslo 3: Ohlášení živnosti

11. Přílohy:

Příloha číslo 1: Výpis z veřejné části Živnostenského rejstříku:

Výpis z veřejné části Živnostenského rejstříku

Platnost k 03.04.2009 09:38:39

Obchodní firma: **Advertum s.r.o.**
Sídlo: **Veveří 476/39, 602 00, Brno - Veveří**
Identifikační číslo: **63494477**
Statutární orgán nebo jeho členové:
Jméno a příjmení: **Karel Čupr**

Živnostenské oprávnění č. 1

Předmět podnikání: **Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 Živnostenského zákona**
Obory činnosti: **Vydavatelské činnosti, polygrafická výroba, knihařské a kopírovací práce
Výroba, rozmnožování, distribuce, prodej, pronájem zvukových a zvukově-obrazových záznamů a výroba nenahraných nosičů údajů a záznamů
Zprostředkování obchodu a služeb
Velkoobchod a maloobchod
Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků
Reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení
Návrhářská, designérská, aranžérská činnost a modeling
Fotografické služby
Provozování kulturních, kulturně vzdělávacích a zábavních zařízení, pořádání kulturních produkcí, zábav, výstav, veletrhů, přehlídek, prodejních a obdobných akcí
Poskytování technických služeb**
Druh živnosti: **Ohlašovací volná**
Vznik oprávnění: **05.02.1996**
Zahájení provozování živnosti: **05.02.1996**
Doba platnosti oprávnění: **na dobu neurčitou**

Seznam zúčastněných osob

Jméno a příjmení: **Karel Čupr**
Občanství: **Česká republika**
Bydliště: **664 31, Lelekovice 529**

Úřad příslušný podle §71 odst.2 Živnostenského zákona: **Magistrát města Brna**

Ověřuji pod pořadovým číslem

MMB/100944860/2009
že tato listina, která vznikla převedením výstupu z informačního systému veřejné správy z elektronické podoby do podoby listinné, skládající se z listů, se doslovně shoduje s obsahem výstupu z informačního systému veřejné správy v elektronické podobě.

V Brně dne: 3.4.2009

Podpis:





Příloha číslo 2: Výpis z obchodního rejstříku:

V ý p i s

z obchodního rejstříku, vedeného
Krajským soudem v Brně
oddíl C, vložka 22228

Datum zápisu: 5. února 1996

Obchodní firma: Advertum s.r.o.

Sídlo: Brno, Veveří 476/39, PSČ 602 00

Identifikační číslo: 634 94 477

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- zprostředkovatelská činnost
- reklamní činnost a marketing
- návrhářská, designérská a aranžérská činnost

Statutární orgán:

jednatel: Ing. Karel Čupr, r.č. 550219/2487
Lelekovice 529, PSČ 664 31
den vzniku funkce: 2. ledna 2008

Jednatel k napsané nebo otištěné obchodní firmě společnosti
připojí svůj podpis.

Společníci:

Ing. Karel Čupr, r.č. 550219/2487
Lelekovice 529, PSČ 664 31
Vklad: 100 000,- Kč
Splaceno: 100 %
Obchodní podíl: 100 %

Základní kapitál: 100 000,- Kč

----- Správnost tohoto výpisu se potvrzuje -----

Krajský soud v Brně

Číslo výpisu: 2857/2009

Vyhotovil: Marie Hedejová

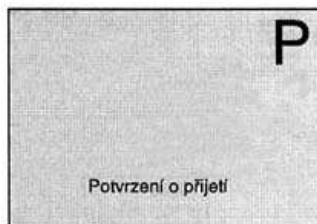


Příloha číslo 3: Ohlášení živnosti:

Ohlášení živnosti

podle § 45 a 46 zák. č. 455/1991 Sb.
o živnostenském podnikání
ve znění pozdějších předpisů

č.j.



A) Právnícká osoba:

Obchodní jméno		Právní forma	
Sídlo	Ulice	Číslo popisné	Číslo orient.
	Obec	Část obce	PSČ
	Okres	Telefon	C Z

B) Statutární orgán:

příloze č. 1

Titul	Příjmení	Jméno	Titul
Rodné číslo	Datum narození nebylo-li přiděleno r.č.		Státní občanství
Bydliště (trvalý pobyt)	Ulice	Číslo popisné	Číslo orient.
	Obec	Část obce	PSČ
	Okres	Telefon	C Z
Soud nebo správní orgán mi uložil zákaz činnosti, nebo trvá překážka týkající se provozování živnosti			ANO/NE
Pracovněprávní vztahy nebo služební či jiné poměry vylučují nebo omezují mou činnost ve statutárním orgánu			ANO/NE
Způsob jednání za právnickou osobu:		Podpis:	

C) Předmět podnikání:

--

D) Odpovědný zástupce:

Titul	Příjmení	Jméno	Titul
Rodné číslo	Datum narození nebylo-li přiděleno r.č.		Státní občanství
Bydliště (trvalý pobyt)	Ulice	Číslo popisné	Číslo orient.
	Místo	Část obce	Stát
Pobyt (na území ČR)	Ulice	Číslo popisné	Číslo orient.
	Obec	Část obce	PSČ
	Okres	Telefon	C Z
Soud nebo správní orgán mi uložil zákaz činnosti, nebo trvá překážka týkající se provozování živnosti			ANO/NE

