Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Diplomová práce

Vanda Šulcová

2007

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra podnikatelské sféry

Návrh vybraného podnikatelského záměru

Vypracovala:

Vanda Šulcová

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Pirožek Petr, Ph.D.

Liberec, duben 2007

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma

»**Návrh vybraného podnikatelského záměru**«

jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály

uvádím v přiloženém seznamu použitých zdrojů.

Liberec, duben 2007

.....

podpis studenta

Anotace

Cílem diplomové práce je provést strategickou analýzu prostředí a navrhnout vybrané podnikatelské aktivity s podložením ekonomických dat, odůvodněním výběru variantního řešení a navržením marketingových aktivit a managementu firmy pro uvedený podnikatelský záměr.

duben 2007

Poděkování

Za odborné vedení práce, cenné rady a náměty, inspiraci i trpělivost

bych chtěla poděkovat

doc. Ing. Petrovi Pirožkovi, Ph.D.

z Vysoké školy ekonomické v Praze,

Fakulty managementu v Jindřichově Hradci.

OBSAH

1 ÚVOD..…….1

2 TEORETICKO-METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA……4

2.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU……...4
2.2 ÚČEL PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU……..4
2.3 POŽADAVKY NA PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR…….5
2.4 PŘÍPRAVA PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU……....7
2.5 NÁPLŇ PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU……..….9
2.6 REALIZAČNÍ SOUHRN……....9
2.7 CHARAKTERISTIKA FIRMY……...….10
2.8 PŘEHLED ZÁKLADNÍCH VÝSLEDKŮ A ZÁVĚRŮ TECHNICKO-EKONOMICKÉ STUDIE PROJEKTU……...…..10
2.8.1 Analýza trhu a prostředí……....…..11
2.8.2 Strategie a cíle projektu (firmy)……...…..16
2.8.3 Marketingový mix…….....19
2.8.4 Pracovní síly – lidské zdroje…….....22
2.8.5 Umístění výrobní jednotky…….....23
2.8.6 Technologie a výrobní zařízení……..24
2.8.7 Materiálové vstupy a energie…….....26
2.8.8 Finanční analýza a hodnocení…….....27
2.8.8.1 Peněžní toky (cash flow)……...28
2.8.8.2 Diskontní sazba…….32
2.8.8.3 Kritéria hodnocení ekonomické efektivnosti…….34
2.8.8.4 Teorie hodnoty……...39
2.8.9 Plán realizace projektu……...40
2.9 ORGANIZACE ŘÍZENÍ A MANAŽERSKÝ TÝM……41
2.10 SHRNUTÍ A ZÁVĚRY……41
2.11 PŘÍLOHY…….42

3 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR HARMONY HEALTH CLUB……..…43

3.1 REALIZAČNÍ SOUHRN…….43
3.2 CHARAKTERISTIKA SLUŽEB HARMONY HEALTH CLUBU……..…..47
3.3 STRATEGICKÁ ANALÝZA TRHU A PROSTŘEDÍ……49
3.3.1 Povaha současného prostředí……....49
3.3.2 Pest analýza……...…49
3.3.3 Analýza odvětví……..….53
3.3.4 Analýza konkurenčního prostředí……....56
3.3.5 Analýza zákazníků……...59
3.3.6 Vývoj poptávky……...61
3.3.7 SWOT analýza a celkové zhodnocení ……62
3.4 STRATEGIE A CÍLE HARMONY HEALTH CLUBU……..63
3.5 MARKETING HARMONY HEALTH CLUBU……65
3.5.1 Nabízené služby……...65
3.5.2 Ceny za poskytované služby……....72
3.5.3 Umístění ……..74
3.5.4 Marketingová komunikace ……..76
3.5.5 Personál…….79
3.5.6 Použité technologie……...…80
3.5.7 Obchodní plán……...…82
3.5.7.1 Výnosy z provozu klubu……...82
3.5.7.2 Náklady na provoz klubu……..85
3.6 FINANČNÍ ANALÝZA ZÁMĚRU…….88
3.6.1 Investiční náklady a zakladatelská rozvaha……....88
3.6.2 Výkaz zisků a ztrát……..….90
3.6.3 Cash flow……....91
3.6.4 Rozvahy v jednotlivých letech……..93
3.6.5 Výpočet diskontní sazby……...…94
3.6.6 Hodnocení ekonomické efektivnosti klubu……...…94
3.6.7 Souhrn a zhodnocení analýzy, doporučení……...…97
3.6.8 Variantní řešení záměru……...….99
3.6.8.1 Charakteristika jednotlivých variant…….99
3.6.8.2 Porovnání cash flow variant, zdůvodnění výběru varianty klubu……...101

3.7 ORGANIZACE ŘÍZENÍ HARMONY HEALTH CLUBU……102
3.7.1 Organizační struktura…….....102
3.7.2 Klíčoví pracovníci……...…104
3.7.3 Politika odměňování……...…104
3.8 PODKLADY PRO ZAHÁJENÍ ČINNOSTI……..105
3.8.1 Vlastnictví……...…105
3.8.2 Právní forma podnikání……...…106
3.8.3 Postup a potřebné náležitosti založení klubu…….....107

4 ZÁVĚR……...109

5 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ…….111

6 SEZNAM PŘÍLOH……...113

1 ÚVOD

Na jaře v roce 2006 vznikla poprvé myšlenka vybudovat v Liberci nové víceúčelové sportovně relaxační centrum, které by uspokojilo poptávku libereckých obyvatel po kvalitním a moderním zařízení tohoto druhu. Tento nápad by se mohl mnohým zdát jako bezúčelný, ba dokonce bláhový, avšak opak je pravdou - je nutno podotknout, že se zrodil z čistě praktických důvodů a navíc v podmínkách podkreslených reálnými fakty.

Liberec je již několik let označován za „město sportu“. Je to jistě z toho důvodu, že zde našli zázemí nejen hokejoví Bílí tygři a prvoligový fotbalový Slovan, ale také spousta dalších klubů a oddílů, které sportovními úspěchy toto město reprezentují. Jizerské a Lužické hory, jimiž je Liberec obklopen, jsou navíc celoročně využívány ke sportům všeho druhu, a to nejen místními obyvateli. Není proto divu, že pro mnoho Liberečanů je pak sport součástí jejich života, ať už ho fyzickými aktivitami naplňují od útlého věku, nebo až později, a stávají se z nich opravdoví sportovní „nadšenci“.
V tomto kontextu je však nutné podotknout, že je ale stále více těch, kteří nejsou až tak velkými sportovci, aby byli členy vrcholového oddílu, anebo často jezdili do hor. Tito lidé chtějí čistě z praktických důvodů využívat sportu k aktivnímu odpočinku od pracovního zatížení, anebo by si v běhu každodenního života rádi užili relaxaci a regeneraci, která by jim zpátky dodala ztracenou sílu a energii do nabitého dne.

Centrum, jež by splňovalo všechny požadavky, které si dnešní člověk žádá, a bylo k dispozici po většinu dne, však v Liberci chybí. Doba je dnes rychlá, času je málo a pro většinu lidí hrají důležitou roli praktičnost, komplexnost, časová nenáročnost, flexibilita, přístupnost, ale též moderní postupy, komfort a pohodlí. Ze sportovně relaxačních zařízení, jež jsou v současné době pro obyvatele Liberce k dispozici, tyto požadavky nesplňuje ani jedno.

Za vznikem myšlenky vybudování nového multifunkčního centra stojí kamarád autorky diplomové práce a autorka samotná. Vzhledem k tomu, že v minulosti naplňoval jejich životy jak sport vrcholový, tak i rekreační a v současnosti se pohybují v prostředí sportovním i mimo něj (nutno podotknout, že ne pouze v Libereckém kraji, ale i v Praze, která je centrem veškerého podstatného dění a současných trendů), mají tak oba reálnou představu o tom, co si trh skutečně žádá.

Již od počátku byli autoři celého záměru v kontaktu a úzkém spojení s odborníky z oboru fitness a wellness, aby měli dostatečné informace a podklady pro jednotlivá rozhodnutí a kroky, které bylo třeba průběžně učinit. Po předběžné technicko-ekonomické studii, kterou provedla autorka společně se svými kolegy na základě vlastních zkušeností, doporučení a rad expertů, se rozhodlo o možnosti realizace projektu. Ten by měl být z hlediska hrubých výsledků marketingového výzkumu a stručné finanční analýzy vzhledem k příznivému konkurenčnímu prostředí a poptávce životaschopný.
V návaznosti na tuto skutečnost byla v průběhu měsíce srpna uzavřena ústní dohoda s developery libereckého paláce Fórum, kde by se mělo centrum vybudovat, a domluveny požadavky ohledně potřebných prostor a placení nájemného.

Autorka se však domnívá, že kompletní podnikatelský záměr (tedy dokument jako takový a výsledky v něm zpracované) je nezbytný pro potvrzení domněnky o úspěšnosti projektu a bude nedílnou součástí při hledání investora, resp. tichého společníka nového sportovního a relaxačního centra. Vzhledem k tomu, že se podílela na vzniku nápadu celého projektu a od počátku spolupracuje na jeho přípravě a budoucí realizaci, je práce příhodná nejen pro ni samotnou, ale především nutná z hlediska potvrzení životaschopnosti projektu a výběru jeho nejvhodnějšího variantního řešení. Kompletně zpracovaný podnikatelský záměr tedy reálně poslouží budoucím investorům a manažerům centra k vytvoření nejen potřebných investičních rozhodnutí, ale též ke zhodnocení a posouzení závěrů z oblasti finanční, ekonomické, marketingové a strategické.

V teoreticko-metodologické části práce jsou shrnuty veškeré obecné informace ohledně podnikatelského záměru. Jeho charakteristika, účel, požadavky a především náplň. Jsou zde popsány metody řešení jednotlivých problémů, které se vztahují k posouzení a zhodnocení investičních projektů a jejich životaschopnosti.

Druhou stěžejní částí práce je část praktická. Zde jsou teoretické informace zasazeny do reálné situace. Velice důležitým oddílem celého záměru jsou výsledky a závěry technicko-ekonomické studie, díky kterým dostalo zpracování podnikatelského záměru konkrétní a jasnou podobu. Ve finanční analýze jsou mimo jiné také porovnány dvě varianty celého projektu a odůvodněn výběr konečného variantního řešení.

Hlavním cílem práce je zpracovat kompletní podnikatelský záměr investičního projektu, kterým je výše zmíněné víceúčelové sportovní a relaxační centrum v nově vznikajícím libereckém paláci Fórum. Tento záměr by měl být sepsán tak, aby dokument mohl posloužit k nahlédnutí a následnému učinění patřičných rozhodnutí budoucích investorů, kteří budou projekt financovat.

Vzhledem k tomu, že celý záměr je vypracován na základě reálných podkladů a existujících skutečností, podává tak pravdivé informace o celém investičním projektu.

2 TEORETICKO-METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA

2.1. CHARAKTERISTIKA PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU

Výstup strategických aktivit vrcholového vedení organizace, který zahrnuje cíle organizace, její strategie a projekty, které hodlá organizovat v určitém časovém období, se nazývá podnikatelský plán. Je to celofiremní dokument charakterizující komplexně všechny oblasti organizace a jejich žádoucí vývoj. Pokud budeme hovořit o podnikatelském plánu v souvislosti s realizací určitého investičního projektu, označíme jej jako podnikatelský záměr. Je sestavován před započetím podnikatelských aktivit, v případě potřeby dodatečného kapitálu pro expanzi firmy, při žádosti o bankovní úvěr, pro informování o strategii budoucího vývoje organizace a z mnoha dalších důvodů[1].

2.2. ÚČEL PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU

Podnikatelský záměr slouží k interním účelům firmy, zejména je však vyžadován subjekty externími[2].

Interní účel

Uvnitř firmy má podnikatelský záměr následující funkce a přínosy:

- Umožňuje získání užitečných poznatků z analýz, které by měly předcházet jeho přípravě.
- Slouží jako základ vlastního řízení firmy.
- Umožňuje včasné odhalení možných slabin či rizik ve zvolených záměrech nebo cestách k jejich dosažení. Přispívá tedy k hledání a řešení mnoha potenciálních problémů a podporuje zvyšování výkonnosti organizace a její připravenosti pro budoucnost.
- Díky komplexnějšímu sběru a analýze dat eliminuje mnoho možných chyb, které takto vzniknou pouze teoreticky, ale ne ve skutečnosti.

[1] Zdroj: Veber a kol., str. 465 – 466.
[2] Zdroj: Veber, Srpová, str. 90.

- Předpovídá vývoj finančních toků. Je zdrojem informací, kdy vznikne potřeba finančních prostředků, jak bude velká a jaký bude její časový horizont. To je důležité především proto, že podkapitalizování a nedostatek hotovosti jsou jedněmi z nejčastějších příčin předčasného zániku mnoha organizací.
- Sepsáním podnikatelského záměru se obvykle zvýší jeho realizovatelnost.

Externí účel

V případě, že firma hodlá financovat projekt s využitím cizího kapitálu, případně se uchází o některý druh nevratné podoby, je třeba přesvědčit poskytovatele kapitálu o výhodnosti a nadějnosti tohoto projektu. Kvalitně zpracovaný podnikatelský záměr může významně přispět k získání potřebného kapitálu.

2.3 POŽADAVKY NA PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

Při zpracování podnikatelského záměru by měly být respektovány obecně platné zásady. Jejich smyslem není tvůrce záměru nějakým způsobem omezovat, ale měly by mu ukázat směr, jakým tento dokument formulovat a zvýšit tak jeho hodnocení v očích osob mimo podnik. Především pak těch externích subjektů, jež budou mít před sebou s největší pravděpodobností podobné záměry i jiných firem, které na ně budou chtít také zapůsobit.

Zpracovaný podnikatelský záměr by tedy měl splňovat následující požadavky[3]:

- být **stručný a přehledný** – obsažené myšlenky a závěry je třeba uvést stručně, ne však na úkor postižení základních faktů, na druhou stranu by délka neměla přesahovat 50 stránek (plus přílohy);
- být **srozumitelný** – nezacházet do technických a technologických detailů, vyjadřovat se jednoduše a neprezentovat zbytečně mnoho myšlenek v jedné větě, přídavná jména vybírat obezřetně a neplýtvat jimi, pro přehlednost sestavovat tabulky, podnikatelský záměr doložit čísly;

[3] Zdroje: Fotr, Souček, str. 309; Veber a kol., str. 466.

- být **logický** – uvedené myšlenky a skutečnosti by na sebe měly navazovat a být podloženy fakty, tvrzení si nesmí odporovat, časový průběh je vhodné znázornit graficky a doplnit o harmonogram;
- být **důvěryhodný a realistický** – přílišný optimismus z hlediska tržního potenciálu snižuje v očích poskytovatele kapitálu věrohodnost a naopak velký pesimismus a podceňování může snižovat atraktivitu;
- **pravdivost** uváděných údajů a **reálnost** predikovaného vývoje by měly být samozřejmostí;
- **orientovat se na budoucnost** – tj. ne na to čeho již firma dosáhla, ale na vystižení trendů, zpracování prognóz a jejich využití k charakteristice toho, čeho má být dosaženo;
- **prokázat prodejnost výrobku či služby** – zdůraznit alespoň jeden nebo dva prvky, které mohou být zdrojem komparativních výhod nebo které mohou výrazně zvýšit šance na prodejnost – na ně se zaměřit a rozvíjet je;
- **demonstrovat výhody produktu či služby pro uživatele** – investoři oceňují a preferují tržně orientovanou podnikatelskou činnost;
- **nezakrývat slabá místa a rizika projektu** (případně i chyby z minulosti) – nedostatky neodhalené v podnikatelském záměru snižují jeho věrohodnost, identifikace rizik a variantnost navrhovaných řešení naopak demonstruje připravenost;
- být **zpracován kvalitně i po formální stránce** – předložený dokument zprostředkovává první dojem o firmě, proto by měl být vnější vzhled působivý, je nutné vyhnout se gramatickým chybám, překlepům, systematické číslování kapitol je účelné a přehledné;
- **upozornit na konkurenční výhody projektu, silné stránky firmy a kompetenci manažerského týmu** – manažerské a podnikatelské dovednosti jsou samozřejmostí, schopnost práce jako efektivního týmu pak jednoznačně výhodou.

Pokud je podnikatelský záměr sestavován pro investora za účelem získání kapitálu, je dále nutné, aby:

- byl **psán z pohledu investora**;
- **obsahoval atraktivní finanční nabídku**, prokázal, jak může poskytovatel kapitálu formou účasti **získat zpět vynaložený kapitál** s patřičným zhodnocením;
- byl **formulován jako jedinečná investiční příležitost**;
- jasně **definoval oblast podnikání a poslání organizace**, podal jasný **důkaz marketingových schopností organizace**, přesvědčivě **demonstroval manažerské schopnosti**.

2.4 PŘÍPRAVA PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU

Rozsah a zpracování podnikatelského záměru závisí na velikosti firmy a účelu, pro který je určen. Dříve než se začne pracovat na sestavování podnikatelského záměru, měly by být položeny dvě základní otázky:

1. *Co je skutečným cílem podnikání?* Finanční odměna bude jistě důležitá. Peníze však nejsou jediný důvod podnikání. Který je ten další důvod? Budou –li sepsány další představy o tom, čeho má být podnikáním dosaženo, začne mít celý záměr konkrétní podobu.

2. *Jaká je naše konkurenční výhoda?* Může to být výrobek nebo služba, kvalita, originalita, flexibilita dodávek, doprovodné služby, výhodná lokalita, příjemný personál atd. Bez konkurenční výhody, o kterou se firma opře a dá ji zákazníkům dostatečně najevo, je jen malá šance na přežití organizace.

Příprava podnikatelského záměru zahrnuje přípravu a hodnocení jednotlivých projektů. Projekt představuje formu naplňování podnikatelské strategie konkrétními akcemi. Vzhledem k omezenosti zdrojů nemůže organizace často realizovat všechny projekty a musí být proveden jejich výběr. Do podnikatelského záměru jsou vybrány pouze ty projekty, jež jsou pro organizaci nejvýhodnější.

Předinvestiční fáze projektu je tvořena následujícími etapami[4]:

- identifikace podnikatelských příležitostí,
- předběžná technicko-ekonomická studie,
- technicko-ekonomická studie.

[4] Zdroj: Fotr, Souček, str. 17 – 20.

Identifikace podnikatelských příležitostí

Identifikace podnikatelských příležitostí tvoří východisko předinvestiční fáze. Využití příležitostí je nosným elementem, na kterém jsou založeny podnikatelské projekty. Podněty pro podnikatelské příležitosti přináší neustálé sledování a vyhodnocování faktorů podnikatelského okolí, které vyplývají ze strategických záměrů nebo podnikatelských úvah managementu. Takto získané podněty, respektive určité podnikatelské příležitosti, je třeba před jejich podrobným zpracováním posoudit a vyhodnotit z hlediska jejich vhodnosti pro danou organizaci. Jejich zpracováním vzniká studie příležitostí (opportunity study).

Předběžná technicko-ekonomická studie (pre-feasibility study)

Zpracování této studie představuje mezistupeň mezi stručnými studiemi příležitosti a podrobnými technicko-ekonomickými studiemi. Její význam spočívá především v rámcovém určení možných variant projektu, ve zhodnocení, zda má smysl záměr rozpracovávat do podrobnější podoby, v posouzení atraktivnosti pro budoucí investory, v určení, zda projekt není ohrožen vnějšími vlivy. Struktura i náplň předběžné technicko-ekonomické studie a technicko-ekonomické studie projektu jsou analogické. Rozdíl spočívá především v detailnosti informací, hloubce analýzy a prověřování variant projektu.

Technicko-ekonomická studie (feasibility study)

Tato studie by měla poskytovat veškeré potřebné podklady pro kvalifikované investiční rozhodnutí o realizaci podnikatelského záměru. Měla by tedy formulovat a reálně vyřešit základní komerční, technické, finanční a ekonomické požadavky na základě variantních řešení z předběžné technicko-ekonomické studie. Feasibility study je zpracována s mnohem větší přesností, kdy se k volbě základních charakteristik projektu dospívá v postupných optimalizačních krocích. Veškeré aspekty projektu je zde nutné zhodnotit a ocenit tak, aby zabezpečovaly potřebné údaje pro finančně ekonomickou analýzu a hodnocení jednotlivých variant projektu, včetně rizikových faktorů a způsobů financování. V případě, že byly odhaleny určité slabiny projektu a jeho ekonomická efektivnost není dostatečná, je nutné hledat další varianty řešení na omezení rizik, jež by byly ekonomicky výhodnější. Jestliže nejsou ani nadále nalezeny uspokojivé postupy k zajištění úspěšné realizace projektu, je lepší jej zamítnout a nevystavovat se riziku budoucího neúspěchu a finančních ztrát.

2.5 NÁPLŇ PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU

Základní informační vstupy pro zpracování podnikatelského záměru projektu poskytují výsledky technicko-ekonomické studie, investiční program firmy a její finanční plán. Podnikatelský plán by měl obsahovat tyto základní části [5]:

- realizační resumé
- charakteristiku firmy - nabízených služeb a strategické zaměření
- přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie
- organizační řízení a manažerský tým
- shrnutí a závěry
- přílohy

Náplň a charakter těchto částí podnikatelského záměru jsou popsány v následujících oddílech.

2.6 REALIZAČNÍ SOUHRN

Je chápán jako stručný souhrn, nebo-li zhuštěné informace, které jsou na následujících stránkách popsány podrobněji. Ve čtenáři by mělo vzbudit zvědavost přečíst si i zbytek plánu a zabývat se jeho podrobnostmi. Přestože je první částí podnikatelského záměru, měl by se zpracovávat až na samém konci.

Vzhledem k faktu, že s ním přichází potencionální poskytovatel kapitálu do kontaktu nejdříve, mělo by toto shrnutí nastínit základní charakteristiky firmy i celého projektu ve stručné a především přesvědčivé formě.

Jako hrubá osnova mohou sloužit následující body :

- název a adresa firmy, kontakt, kontaktní osoby,
- charakteristika produktu či služby, které jsou náplní projektu, včetně jejich specifických vlastností a předností v porovnání s konkurencí,
- popis trhů, na nichž se chce firma uplatnit, a distribučních cest, které hodlá k dosažení těchto trhů využít,

[5] Zdroj: Fotr, Souček, str. 305.

- strategické zaměření firmy na období příštích 3 – 5 let, včetně jejích dlouhodobých cílů a uvedení současné fáze podnikatelské činnosti,
- zhodnocení manažerských zkušeností a kvality klíčových pracovníků ve vztahu k danému projektu,
- finanční aspekty zahrnující odhady zisku v následujících pěti letech, velikost potřebného kapitálu, účel jeho použití a očekávaný roční výnos pro poskytovatele kapitálu.

2.7 CHARAKTERISTIKA FIRMY

Z hlediska základních podnikatelských cílů a strategií jejich dosažení jsou v této části popsány jak minulost firmy, tak i její přítomnost a budoucnost.

- Historie firmy – informace ohledně její dosavadní existence od založení až po současnost (její základní charakteristika, výsledky činnosti, finanční situace, způsob financování a další).

- Charakteristiky produktů či služeb, které jsou náplní projektu – současná fáze a doba životnosti, jejich jedinečné rysy, které rozhodují o konkurenční pozici a srovnání těchto rysů s konkurencí, specifikace jejich budoucích uživatelů a výhod, které jim budou užíváním vznikat, klíčové faktory rozhodující o jejich úspěchu, jedinečné rysy a strategie výroby, distribuce a marketingu, nové produkty konkurence.

2.8 PŘEHLED ZÁKLADNÍCH VÝSLEDKŮ A ZÁVĚRŮ TECHNICKO-EKONOMICKÉ STUDIE PROJEKTU

V kontextu zpracování této části záměru je třeba zdůraznit dva aspekty:

- **tvůrčí myšlení a variantní přístupy při jejím zpracování** a
- **těsnou závislost jejich jednotlivých prvků**.

Z hlediska náplně by měl přehled obsahovat následující složky[6] :

- analýza trhu a prostředí,
- strategie a cíle projektu,
- marketingový mix,
- pracovní síly – lidské zdroje,
- umístění výrobní jednotky,
- popis technologie a výrobního zařízení,
- materiálové vstupy a energie,
- finanční analýza a hodnocení,
- plán realizace.

Samostatným oddílem této části podnikatelského záměru by měla být otázka **vlastnictví**, která velmi úzce souvisí s finančně-ekonomickou stránkou projektu. Zde je třeba:

- charakterizovat zvolenou právní formu podnikání;
- uvést objem a formu kapitálu, který se do firmy vnáší – např. vlastní vklady zakladatelů, půjčky a úvěry;
- v případě akciové společnosti je vhodné uvést seznam akcionářů a jejich podíly na celkovém objemu akcií.

Náplň jednotlivých složek přehledu popisujeme níže. Týká se jak projektů průmyslových, tak i projektů z oblasti služeb. V úvahu jsou brány projekty zahajující podnikatelskou činnost i ty, které představují určitou formu rozšíření podnikatelské činnosti.

2.8.1 Analýza trhu a prostředí

Zabývá se rozborem skutečností z okolí firmy a zásadnějším vlivem na její činnost. Data a informace lze získat buď z již existujících zdrojů, nebo pomocí speciálních šetření.

- *Existující zdroje* – dostupné statistiky a zprávy, obsahující převážně údaje kvantitativního charakteru, týkající se buď trhu obecně, nebo jeho určitého segmentu.
- *Speciální šetření* – interview, testy, pozorování atd., jejichž výsledkem jsou převážně informace nekvantitativního charakteru.

[6] Zdroj: Fotr, Souček, str. 33.

V rámci analýzy trhu a prostředí bychom měli [7]:

POCHOPIT POVAHU PROSTŘEDÍ

Vzhledem k tomu, že veškeré podnikatelské projekty na počátku provází nejistota, je vhodné se zamyslet nad tím, do jaké míry je prostředí podniku „turbulentní“ a z jakých důvodů. V závislosti na dynamice rozlišujeme:

- *prostředí statické* - budoucí vývoj lze odhadovat na základě statistických analýz historických dat;
- *prostředí dynamické* – při odhadu budoucího vývoje lze historická data používat pouze částečně, dále jsou používány různé specificky strukturované metody, či intuitivní postupy.

PROVĚŘIT FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ OKOLÍ

Faktorů ovlivňujících okolí je celá řada. Jen stěží bychom mohli stanovit jejich počet a strukturu, jelikož ty se vyvíjejí v čase a liší se povahou řešeného problému. Jedním z možných způsobů popisů vlivů na externí okolí podniku je PEST analýza.

Analýza PEST

Ekonomické faktory
* trendy vývoje HDP
* ekonomické cykly
* úrokové sazba
* vývoj peněžní zásoby
* míra inflace
* míra nezaměstnanosti
* disponibilita a cena energií

Politicko - právní faktory
* antimonopolní opatření
* zákony na ochranu životního prostředí
* politika zdanění
* regulace zahraničního obchodu
* sociální politika
* stabilita vlády

Sociálně kulturní faktory
* demografický vývoj
* rozdělování důchodů
* mobilita obyvatelstva
* vývoj životní úrovně a stylu
* míra vzdělanosti obyvatelstva
* přístup k práci

Technologické faktory
* vládní výdaje na výzkum a vývoj
* trendy ve vývoji a výzkumu
* rychlost technologických změn
* míra zastarávání technologií
* vládní přístup k výzkumu a vývoji

Obr. 1 Vybrané faktory používané při PEST analýze

[7] Zdroje: Kovář, Štrach, str.27 – 42; Veber a kol., str. 433 – 450.

Vychází z popisu skutečností důležitých pro vývoj externího prostředí organizace v minulosti, přičemž zvažuje, jakým způsobem se tyto faktory mění v čase. Poté se snaží odhadnout, do jaké míry se mění míra závislosti vývoje externího prostředí na vývoji relevantního faktoru. Obrázek 1 poskytuje přehled některých základních skupin faktorů, které je v rámci PEST analýzy možné zkoumat.

Smyslem PEST analýzy je vznášet otázky a podněcovat k uvažování v širších souvislostech. Díky nim se také zvýší vnímavost k hrozbám a příležitostem přicházejících z okolí firmy. Podobně je nutné přistupovat i k následující analýze odvětví.

ANALYZOVAT ODVĚTVÍ A STANOVIT CÍLOVÝ TRH PROJEKTU

Odvětví, do kterého projekt svým charakterem spadá, je v této souvislosti třeba posuzovat především z hlediska životního cyklu tohoto odvětví a určit, ve které fázi se právě nachází [8]. Identifikace fáze životního cyklu příslušného odvětví je důležitá, neboť ovlivňuje současnou úroveň i budoucí vývoj potenciálu trhu i tržní podíl.

Dále je potřeba stanovit cílový trh. Zaměřujeme se tedy na následující oblasti:

- základní charakteristiky odvětví: definice trhu (skupiny zákazníků, regiony), charakteristika produktů (šíře sortimentu, kvalita, design, služby, balení, záruční podmínky atd.), cenové úrovně (včetně rabatů a podmínek placení), marketingové komunikace (reklama, PR, podpora prodeje aj.), kvantitativní a kvalitativní charakteristiky trhu, vstupní a výstupní bariéry atd.;
- struktura odvětví: monopolní, oligopolní, dokonale konkurenční;
- hybné změnotvorné síly odvětví;
- klíčové faktory úspěchu: oblast marketingu, distribuce, výroby, technologie, organizace a řízení, ostatní oblasti.

ANALYZOVAT KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ

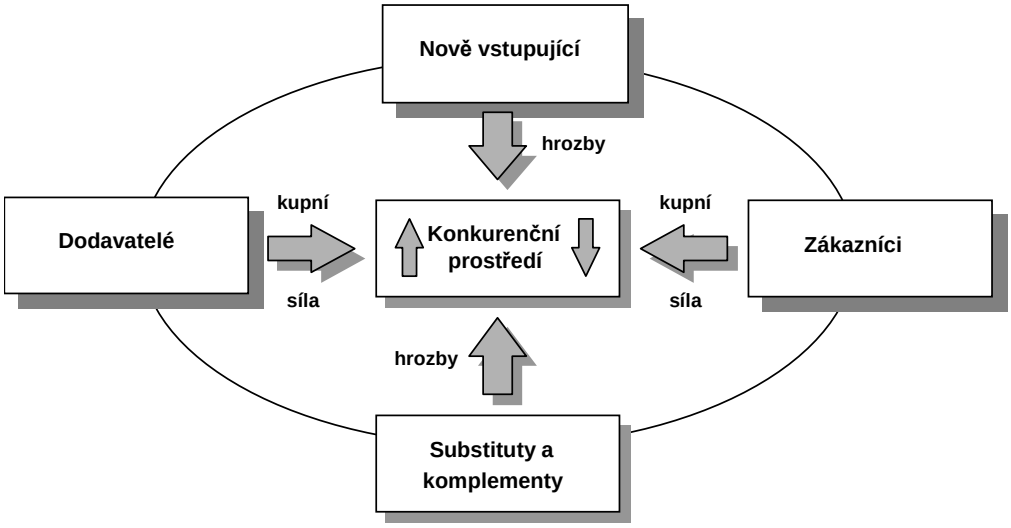
V náročných podmínkách tržní ekonomiky nemůže být úspěšná ta firma, která nezná dobře svou konkurenci. Konkurenční faktory do značné míry ovlivňují podíl na trhu, a je tedy nutné věnovat jim značnou pozornost. Analýza konkurenčního prostředí navazuje na analýzu odvětví a obsahuje rozbor konkurence, její intenzity, akce a reakce rivalů, současnou

[8] Na základě empirických zkušeností byl sestaven model životního cyklu odvětví, jehož fáze jsou obdobné fázím životního cyklu výrobku a tvoří je vznik odvětví, jeho růst, zralost, nasycení a pokles. Zásadní význam má zde tedy vývoj poptávky - ten se následně odráží v hospodářském cyklu odvětví – v míře jeho růstu či poklesu.

i budoucí situaci. Konkurenční okolí může být vymezeno s různou šíří a jako pomůcku pro její audit lze použít Porterův model pěti sil. Dále je pak možno soustředit se přímo na nejnebezpečnější konkurenty a jejich chování, cíle, strategie, silné a slabé stránky.

Porterův model pěti konkurenčních sil

Tento model (obr. 2) umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví, a tak vytvořit informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody podniku. Odvětví je zde možno chápat jednak jako souhrn oblastí, v nichž je firma aktivně činná, nebo jako konkrétní trh, na němž působí. Každá z pěti konkurenčních sil ovlivňuje specifickým způsobem intenzitu konkurence uvnitř daného odvětví. O co intenzivnější je konkurence, o to je dosahováno menších výsledků. Jedním ze závěrů M. E. Portera podle tohoto modelu tedy je, že strategickým záměrem firmy musí být orientovat její aktivity na oblast s nízkou konkurencí.



Obr. 2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Ohrožení ze strany nově vstupujících

S nárůstem počtu subjektů uvnitř konkurenčního prostředí se současně zvyšuje i intenzita konkurence v tomto prostředí. Rozhodnutí potenciálního konkurenta na daný trh bude záviset na existenci, resp. neexistenci specifických bariér vstupu. Ty se mezi jednotlivými odvětvími či jednotlivými produkty mohou výrazně lišit, takže není možné konstatovat, které z nich jsou nejdůležitější.

Ohrožení ze strany dodavatelů a odběratelů

Úroveň koncentrace dodavatelských a odběratelských trhů bude konkurenci v daném odvětví také neméně ovlivňovat. Obecně lze říci, že zvyšující se závislostí producenta na jednom dodavateli či odběrateli prudce roste vyjednávací síla dodavatele či odběratele. Čím vyšší úrovně pak bude vyjednávací síla dosahovat, tím vyšší intenzitu konkurence lze v odvětví očekávat. Pro tvorbu strategie podniku bude právě proto mimořádně důležité definovat, jakým způsobem bude své dodavatelsko-odběratelské vztahy zajišťovat.

Ohrožení ze strany substitučních a komplementárních produktů

Intenzita konkurence ve sledovaném odvětví bude tím vyšší, čím bude vyšší tlak ze strany substitučních a nižší tlak ze strany komplementárních produktů na dané odvětví.

Konkurence uvnitř odvětví

Je ovlivněna řadou faktorů, přičemž mezi rozhodující patří počet konkurujících si subjektů a jejich strategické záměry, typ tržní konkurence, míra růstu trhu, existence globálních trhů a globálních zákazníků, rozmanitost sortimentu, možnosti diferenciace, možnost kapitálových akvizic a fůzí, technické možnosti zvyšování přírůstků výrobní kapacity. V podstatě se tedy spíše jedná o vlastní charakteristiky odvětví.

ANALYZOVAT ZÁKAZNÍKY

Jednotlivé trhy mají odlišné charakteristiky z hlediska chování zákazníků. Pozornost by se měla věnovat otázkám typu:

… Proč se produkt kupuje? Jaké jsou motivy zákazníků? Kdo jsou kupující? Kdo rozhoduje o nákupech? Kdy se zboží nakupuje a kolik se ho nakupuje? Kde se uskutečňují nákupy? …

Zodpovězení těchto otázek by mělo pomoci pochopit přání a potřeby zákazníků, kterým by firma měla podřídit svou činnost.

DEFINOVAT SEGMENTY TRHU

Trh je možné analyzovat buď jako celek, nebo podle jednotlivých segmentů[9]. Segmentace trhu nám pomůže odlišit skupinu aktuálních konkurentů podniku od skupiny konkurentů potencionálních. Navíc je trh rozčleněn na určité segmenty na základě odlišného chování zákazníků. Segmentaci trhu je možné založit na třech základních faktorech, které

[9] Tržní segmenty by měly splňovat tyto požadavky: jednotné chování zákazníků v každém segmentu, vzájemná odlišnost jednotlivých segmentů, dostatečná velikost.

tvoří geografické či lingvistické hledisko (národnost, region, oblast), sociálně-demografická kritéria (věk, pohlaví, příjem, vzdělání, profese aj.) a kritéria psychologická (inovativnost zákazníků, jejich status, motiv nákupu atd.).

STANOVIT BUDOUCÍ VÝVOJ POPTÁVKY

Tato fáze analýzy trhu patří k nejdůležitější, ale také k nejnáročnější. Prvním krokem je detailní odhad skutečného celkového objemu trhu (např. současná úroveň prodeje na určitém trhu) a odhad tržního potenciálu – tj. maximální možné poptávky celkového trhu. Druhým krokem je pak prognóza vývoje celkového objemu trhu či tržního segmentu. Tato prognóza vychází z kvantitativních i kvalitativních informací zjištěných ve všech předchozích fázích analýzy trhu a prostředí. Odhady dosažitelného podílu na trhu a jeho vývoje pak umožní prognózovat velikost prodejů jakožto základní informace pro stanovení výrobního programu projektu.

Souhrn výsledků analýzy trhu a prostředí umožňuje identifikovat tržní příležitosti i tržní rizika projektu. Ty představují základní východisko pro tvorbu strategie i dalších základních prvků projektu popsaných v následujících podkapitolách.

2.8.2 Strategie a cíle projektu (firmy)

V případě, že projekt tvoří nově vznikající firma, jsou výše popsané výsledky analýzy trhu dostatečnou informační základnou pro formulaci strategie projektu. Pokud však jde o projekt již existující firmy, je třeba se opírat i o výsledky analýz a hodnocení firmy, znalost jejich silných a slabých stránek atd.

Strategii projektu je možné rozdělit do několika následujících částí[10]:

- Geografická strategie

Pro stanovení realistické konkurenční pozice musí firma z hlediska geografického zaměření svých aktivit stanovit svůj relevantní trh, tedy své současné a potenciální budoucí zákazníky.

[10] Zdroje: Fotr, Souček, str.37 – 39; Kovář, Štrach, str. 54 – 59; Horáková, str. 97 – 110.

Možnosti zaměření této strategie jsou následující:

- *všechny segmenty geograficky omezeného lokálního nebo regionálního trhu,*
- *volený segment (výrobková skupina) na národním trhu i na trzích mezinárodních,*
- *zvolený segment ve zvolené geografické oblasti,*
- *všechny segmenty ve všech geografických oblastech (celosvětová konkurence).*

▪ Strategie z hlediska podílu na trhu

Pro projekt je neméně důležité stanovit tržní podíl, kterého chce firma na daném trhu dosáhnout. Důležitost tohoto podílu na trhu vyplývá především z jeho vazby k rentabilitě firmy. Z hlediska předpokládaného podílu na trhu je třeba zvažovat tři základní strategie.

V tomto kontextu hovoříme o generických strategiích dle Portera.

- *Strategie nákladového prvenství* – základem je dosažení a udržení co nejnižších nákladů v oboru nebo odvětví. Pokud výrobce dosáhne nízkých jednotkových nákladů (nižších, než je nákladová úroveň významných konkurentů), potom může realizovat konkurenční výhodu založenou na relativně nízké ceně.
- *Strategie diferenciace* – zaměřuje se na odlišení produktů (služeb) od těch, které vyrábí (poskytuje) konkurence, a to tím, že mají určité jedinečné rysy. Tato strategie tedy znamená poskytnutí něčeho jedinečného (rozdílného od konkurence), co spotřebitel jednak žádá a jednak postřehne, zaznamená a ocení. Diferenciace váže zákazníka na značku výrobku nebo firmy.
- *Strategie tržního výklenku (úzkého zaměření)* – je založena na skutečnosti, že soustředění na určitý jasně vymezený cíl je účinnější než operace na širokém konkurenčním poli. Důraz je kladen na omezenou skupinu zákazníků, omezený okruh produktů či určitý geograficky omezený trh. Tuto strategii lze použít v případě, že je trh segmentován a zákaznické potřeby v některých segmentech nejsou dostatečně uspokojeny.

V praxi je možné všechny tyto strategie kombinovat. Často je však účinnější zaměřit se na jeden zvolený typ. To současně znamená určitou pozici na trhu a předběžné určení cenové úrovně (strategie nákladového prvenství umožňuje volbu nízkých prodejních cen, strategie diferenciace cílí na střední, popřípadě vyšší úroveň prodejních cen, přičemž vysoké ceny lze dosáhnou zpravidla jedině uplatněním strategie tržních výklenků).

- Strategie z hlediska vazby výrobek- trh

Jedná se výhradně o růstové strategie, které jsou prezentovány ve vzájemné souvislosti v tzv. Ansoffově matici. Tato matice (obr. 3) dává do vztahu marketingové cíle vyjádřené pomocí dvou dimenzí - trhů a výrobků a marketingové strategie reprezentované v základní sestavě čtyřmi možnostmi.

- *Strategie penetrace trhu* – rozšíření podílu současných produktů, tvořících výrobní program firmy, na dosavadních trzích.
- *Strategie vývoje výrobku* – je orientována na nové produkty pro současné trhy.
- *Strategie vývoje trhu* – zaměřuje se na proniknutí stávajících produktů firmy k novým zákazníkům, do dalších geografických oblastí.
- *Strategie diverzifikace* – uvádí nové výrobky na nové trhy. Je nejrizikovější.

Trhy	**Výrobky**	
	současné	nové
současné	***penetrace trhu***	***vývoj výrobku***
nové	***vývoj trhu***	***diverzifikace***

Obr. 3 Ansoffova matice

- Marketingová strategie

Pokud chce firma zvýšit své prodeje, může tak dosáhnout buď potlačením konkurence (tržní podíl roste), nebo expanzí trhu (při zachování tržního podílu). Z toho vyplývají dvě následující strategie.

- *Strategie zaměřená na konkurenci* – tato strategie musí specifikovat způsoby zvýšení tržního podílu na úkor konkurence. Je vhodná tehdy, kdy nelze očekávat růst celkové poptávky, tj. v případě zralosti či nasycení trhu. V úvahu zde přichází agresivní cenová strategie (dumpingové ceny), imitační strategie (cílem je těžit z určitých marketingových aktivit konkurence) a profilová strategie (soustřeďuje se na kvalitu, značkové zboží aj.).
- *Strategie tržní expanze* – je typická pro rostoucí trh výrobků, nacházející se v počáteční fázi jejich životního cyklu. Nástroje marketingového mixu se primárně zaměřují buď na rozšíření existujícího trhu (zvýšení poptávky ze strany dosavadních skupin zákazníků), nebo na vytvoření nových trhů (získání nových zákazníků).

Výše uvedené strategie projektu je třeba analyzovat a hodnotit i z hlediska stupně dosažení cílů projektu, finančních dopadů jednotlivých variant strategie i jejich rizik finančních, politických, ekologických atd.

- Definice cílů

A to nejen cílů strategických, kterých se firma snaží realizací daného projektu dosáhnout, ale též cílů specifických týkajících se jednotlivých oblastí firmy (uspokojení poptávky, postavení firmy na trhu, inovace výrobního programu a technologie, kvalita produkce, finanční stabilita, společenské postavení firmy, ochrana životního prostředí atd.).

- Cíle musí být reálné, motivující a vyjádřené v konkrétní formě.
- Kromě cílů je třeba objasnit, jakým způsobem bude strategie dosaženo a zdroje, které budou k dispozici.

2.8.3 Marketingový mix

Marketingový mix lze chápat jako součást strategie (např. výrobková strategie), ale především z krátkodobého hlediska představuje operativní nástroje zvolené marketingové strategie. Vhodnou kombinací nástrojů je možné docílit uspokojení zákazníka a současně dosáhnout i záměrů podniku. Základními složkami jsou výrobek, cena, komunikace a distribuce[11]. Při stanovení jejich optimální kombinace je třeba vycházet z charakteristik trhu a zvolené strategie podniku.

VÝROBEK A VÝROBKOVÁ STRATEGIE

Projekt podniku bude životaschopný pouze tehdy, najdou-li jeho výrobky (služby) uplatnění na trhu. Je tedy nutné specifikovat výrobní sortiment projektu. Předmětem zvažování by tedy mělo být:

- zda se firma bude soustředit na jeden produkt, nebo bude vyrábět více odlišných;
- stanovení šíře a hloubky sortimentu;
- návrh výrobku ;
- způsob balení, servisních a prodejních služeb, záruční podmínky atd. s respektováním příslušných nákladů.

[11] Zdroje: Hesková a kol., str. 11 – 13 a 61 – 106; Horáková, str. 65 – 80.

CENA A CENOVÁ POLITIKA

Stanovení cenové úrovně není jen otázkou krátkodobé politiky, ale má též strategický aspekt, vycházející ze strategie projektu a dlouhodobé marketingové strategie.

Při stanovení prodejních cen je třeba zvažovat více faktorů, mezi něž patří především výše nákladů na jednotku produkce, cenová politika rozhodujících konkurentů, cenová elasticita poptávky, poskytované slevy pro velkoobchody a maloobchody, dealerské odměny, obecně přijímaná politika rabatů, platební podmínky a podmínky dodávek, státní politika cenové regulace a další.

Pro dosažení podnikových cílů jsou používány čtyři základní strategie:

- *Diferenční (diskriminační) cenová strategie* – rozdílné ceny v různých tržních segmentech, příležitostné diferenční ocenění (zahrnuje strategii „sbírání smetany“);
- *Konkurenční cenová strategie* – nízká zaváděcí cena (penetrační) při maximalizaci růstu prodeje a tržního podílu, předpokladem je využití předností hromadné výroby;
- *Strategie ocenění výrobkové řady* – podniky nabízející více než jeden výrobek usilují o takový komplex cen, který bude maximalizovat zisk za celou řadu, případně za celý mix, také je možné „svazovat výrobky do balíků“ a prodávat je za cenu nižší, než je součet cen jednotlivých výrobků;
- *Strategie psychologické ceny* – počítá s psychologickým aspektem reakce spotřebitele na cenu, zákaznické preference a vnímání výrobků působí na cenové ohodnocení.

PROMOTION A STRATEGIE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

Dobře zvolená promotion přispívá k dobré informovanosti zákazníka a úspěšnému prodeji zboží. Strategie vycházejí z jednotlivých složek komunikačního mixu (reklama, podpora prodeje, Public Relations a osobní prodej) a v jeho rámci jsou pak formulovány.

Marketingová komunikace hraje ústřední roli při vstupu nového produktu (podniku) na trh, a proto by technicko-ekonomická studie měla specifikovat nejen jednotlivé složky mixu, ale musí stanovit i náklady spojené s realizací těchto opatření.

Neméně důležité bude rozhodnutí podniku o použití obecných strategických směrů *push (protlačovací)* nebo *pull (protahovací).*

- Reklama
  - informuje zákazníka o existenci výrobku (služby), má vzbudit zájem o tento výrobek a v konečné fázi přimět zákazníka ke koupi;

- tvůrčí reklamní sdělení se snaží o vhodnou kombinaci toho „co je sděleno“ s tím „jak to je sděleno“ pro vyvolání požadované reakce;
- je třeba zaručit dobrou zapamatovatelnost, naprostou srozumitelnost sdělení a jeho atraktivnost, a to vše za předpokladu dobrého načasování;
- strategickým rozhodnutím je i výsledek hledání nejvhodnějšího média pro přenos reklamního sdělení z hlediska dosahu, frekvence a účinnosti, kterých bude z hlediska vložených nákladů dosaženo.

- Podpora prodeje
  - představuje krátkodobé stimuly motivačního charakteru pro povzbuzení nákupu nebo prodeje výrobku;
- Public Relations
  - znamená vytvoření kladného povědomí a budování důvěry i porozumění vzhledem k podniku a pomoc při vytváření podmínek a prostoru pro uskutečňování marketingových cílů;
  - nelze přehlédnout strategický význam služeb veřejnosti, které firma zabezpečuje;
  - cílem je vytvořit kladný obraz a povědomí o podniku i jeho výrobcích a snaha sdílet dobré vztahy s veřejností.
- Osobní prodej
  - znamená přímou komunikaci a pěstování obchodního vztahu mezi dvěma nebo několika osobami s cílem prodat výrobek nebo službu a zároveň vytvářet dlouhodobě pozitivní vztah.

DISTRIBUČNÍ STRATEGIE

Zaměřují se na umožnění bezproblémové spotřeby nebo užití výrobku jeho vhodným umístěním na trhu. Hlavní distribuční kanály jsou tvořeny velkoobchodem, maloobchodem a přímou distribucí zákazníkům. Logistickým aspektům, které s kombinacemi distribučních cest jednoznačně souvisí, by se též měla věnovat speciální pozornost.

Klíčovými oblastmi jsou: zákaznické preference a jejich pochopení, vzájemné vztahy všech účastníků cesty, jejich vytváření a udržování a stupeň pokrytí jednotlivých trhů určitými výrobky. Strategie se soustřeďují na výběr nejefektivnějšího typu cesty a nejoptimálnější počet distributorů.

2.8.4 Pracovní síly – lidské zdroje

Zajištění potřebných pracovních sil s vyhovující kvalifikací, dovedností a zkušenostmi je jednou z hlavních podmínek pro úspěšnou realizaci a fungování celého projektu. Prioritu má stanovení potřeb odvozených z plánu výroby, odbytu a investic.

V souhrnu je třeba upřesnit si následující požadavky v oblasti personalistiky[12].

- Plánování pracovních sil

Při plánování je nutné umět posoudit možnosti získání pracovníků. S tím souvisí:

- prognózování a vývoj zdrojů pracovních sil (tedy poptávka a nabídka pracovníků ve zvolené oblasti umístění podniku), který bude ovlivněn věkovou strukturou jednotlivců v podniku, situací na trhu práce a demografickým vývojem ve státě, možností změn v kvalifikační struktuře vlastních pracovníků (profesně kvalifikační flexibilita);
- legislativní podmínky z oblasti pracovních vztahů (postupy přijímání a uvolňování pracovníků, platové podmínky, podmínky směnového provozu, …);
- počet pracovních dní v roce (obvykle nelze počítat s více než 200 – 250 pracovními dny v roce).

Proces plánování má různé časové horizonty. Nejdelší horizont je nutný u plánování přípravy vedoucích pracovníků a pracovníků s nejvyšší kvalifikací.

- Kvantitativní a kvalitativní požadavky na pracovníky

Základní vstupní informace pro stanovení potřeby pracovních sil, kterými jsou potřebné počty, kvalifikace, dovednosti a zkušenosti pracovníků, tvoří zvolená velikost výrobní jednotky, technologický proces a typy výrobních zařízení.

Účelné je rozdělit jednotlivé pracovníky do jednotlivých kategorií podle profesního zaměření (náplně práce) a dále do skupin dle výše kvalifikace. Další skupinu by měli tvořit vedoucí pracovníci a administrativa.

! Není možné omezit se pouze na období vlastního provozu, ale je též třeba zvažovat i předvýrobní fázi a vyjasnit si potřeby klíčových řídících pracovníků (jejich kvalifikace a zkušenosti jsou předpokladem úspěšnosti projektu a mnohdy ovlivní i financování projektu).

[12] Zdroj: Fotr, Souček, str. 56 - 57.

- Vhodné metody a způsoby náboru a získávání pracovních sil

- Jednotliví pracovníci musí být získáni a proškoleni včas – špatné načasování by mohlo způsobit opožděné uvedení projektu do provozu).
- Neměli bychom opomínat možnosti případné spolupráce a součinnosti s úřady práce, či specializovanými poradenskými a zprostředkovatelskými organizacemi, jež disponují potřebnými databázemi informací o počtu a struktuře uchazečů o zaměstnání.
- Pracovníci, kteří mají být přijati, musí disponovat určitými vlastnostmi, které odpovídají nárokům daného pracovního místa.

Tento požadavek by měl být zabezpečen řádným výběrem pracovníků. To může probíhat i v několika kolech a stanovení vlastních postupů výběru je jen záležitostí samotné organizace. Účelné je vyžádat si hodnocení (reference) od předchozích zaměstnavatelů.

- Potřebné školící programy a zvyšování kvalifikace

Jsou aktuální v různých fázích přípravy projektu i v průběhu jeho realizace. Je zapotřebí vybrat příslušné typy kurzů, počty a složení jejich účastníků, délku jejich trvání i potřebné náklady. V období přípravy projektu jsou tyto náklady součástí investičních nákladů a po uvedení projektu do provozu se zahrnují do nákladů pracovních.

- Výše mzdových nákladů, pojistného na zdravotní a sociální zabezpečení a další

Osobní náklady je účelné členit na variabilní (závislé na množství a objemu produkce) a na fixní (jsou na objemu produkce nezávislé). Dalšími složkami osobních nákladů jsou různé typy příplatků, odměn a prémií.

2.8.5 Umístění výrobní jednotky

Volba umístění výrobní jednotky se chápe často jako dvouetapový proces. V první etapě zvažují varianty *lokality* jako určité širší oblasti (např. část povodí řeky, městská, resp. příměstská oblast) a po výběru nejvhodnější lokality se pak hodnotí a posuzují varianty vlastního *místa výstavby* v rámci zvolené lokality.

Předběžná volba základních prvků projektu současně umožňuje specifikovat na jedné straně požadavky, jež by měla požadovaná lokalita splňovat, na druhé straně umožňuje stanovit dopady a účinky projektu na danou lokalitu.

Požadavky projektu na infrastrukturu

Technicko-ekonomická studie by měla specifikovat ty klíčové požadavky projektu na infrastrukturu, které jsou pro fungování projektu důležité. Disponibilita technické, ekonomické a sociální infrastruktury má pro projekt často rozhodující význam.

K významným složkám infrastruktury se bude řadit: doprava; komunikace; energie; lidské zdroje; stavební, montážní a opravářské kapacity; možnosti likvidace či odkládání odpadů.

Volba umístění

Volbu nejvhodnější varianty umístění bychom měli založit na hodnocení jednotlivých variant lokality z hlediska určitých kritérií, kam se řadí jak *kritéria ekonomická* (peněžní toky, doba úhrady, čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento aj.), tak *kritéria neekonomická* (infrastruktura, finanční a daňové aspekty, klimatické podmínky, ekologické požadavky).

Neměli bychom opomenout fakt, že některé z těchto kritérií mají také charakter omezujících podmínek (tedy vylučují volbu některých lokalit), stejně tak jako některá další omezení, jako jsou například legislativní podmínky.

Zapomenuta by neměla být ani analýza a hodnocení účinků projektu na životní prostředí. Dopady tohoto projektu na životní prostředí by mohly být zcela nepřijatelné.

V závěru bychom si měly uvědomit, že každý projekt je založen na určitých předpokladech a vychází z určitých podmínek. Ty se však v budoucnu z jakéhokoliv důvodu mohou změnit a projekt bude muset na nově vzniklou situaci bezprostředně reagovat. Vzhledem k těmto možným změnám bude výhodnější volit umístění, které je flexibilnější a které umožňuje realizovat případné změny bez větších potíží.

2.8.6 Technologie a výrobní zařízení

Volbu technologie, resp. technologického procesu, a výrobního zařízení nelze řešit nezávisle na sobě. Tyto dvě veličiny spolu významně souvisí a při jejich výběru je třeba respektovat jejich vzájemné vazby[13].

[13] Zdroj: Fotr, Souček, str. 51 – 53.

Technologie

Výběr technologie je jedním ze základních elementů zpracování technicko-ekonomické studie. Měl by být založen na detailní formulaci a vyhodnocení jednotlivých variant technologického procesu podle určitých kritérií a při respektování finanční strategie firmy.

Mezi omezující podmínky při výběru technologie mohou patřit - dostupnost a kvalita základního materiálu, disponibilní zdroje finančních prostředků, disponibilita technologie, kvalita vlastního vývoje a technologické know-how, legislativní podmínky a předpoklady, již zvolené základní charakteristiky projektu.

Při výběru technologie je dále třeba posuzovat a hodnotit jednotlivé v úvahu přicházející varianty a při tom zvažovat určité faktory, mezi které např. patří:

- šíře výrobního sortimentu, který umožňuje daný technologický proces zabezpečit;
- výše nákladů, které je třeba na získání dané technologie vynaložit;
- výše výrobních nákladů, jež mohou ovlivnit ekonomické výsledky projektu;
- náročnost technologie na pracovní síly související s mírou mechanizace a automatizace výrobního procesu;
- míra novosti a pokrokovosti technologie;
- znečištění životního prostředí, které jednotlivé technologie způsobují.

Dále je kromě vlastní volby technologie třeba zvažovat též možné varianty jejího získání:

- *přímý nákup* – v případě, kdy lze jednoznačně získat know-how, resp. technologická práva;
- *nákup licence* – umožňuje nabyvateli získat právo využít patentem chráněnou technologii a potřebné know-how za dostupných podmínek, často ovšem neexistuje pouze jediný vlastní licence;
- *vytvoření společného podniku (joint venture)* – technologie je součástí majetkového vkladu jednoho z účastníků, vhodné v případě, že partner bude muset poskytovat stálou technologicko pomoc a zajišťovat určité vstupy či služby pro tuto technologii, výběru partnera je tedy potřeba věnovat značnou pozornost;
- *získání technologie vlastním výzkumem*

V souvislosti s výběrem technologie je třeba upozornit na fakt, že bez ohledu na zvolenou variantu získání technologie je důležité věnovat velkou péči specifikaci smluvních podmínek a vztahů pro získání technologie a nepodcenit opatření zaměřená na následnou absorbci a adaptaci získané technologie do místních podmínek.

Výrobní zařízení

Upřesnění a specifikace výrobního zařízení by v technicko-ekonomické studii měla vycházet ze zvolené výrobní technologie a velikosti výrobní jednotky. Jejím výsledkem by měl být optimální soubor výrobních zařízení a strojů.

Podobně jako u technologie je i u výběru výrobního zařízení potřeba zvažovat některé aspekty, jako jsou – výše investičních nákladů, omezení infrastruktury, nároky na kvalifikaci pracovníků, opravy a údržba strojů a zařízení atd.

!!! Volba technologického procesu, strojů a výrobních zařízení umožňuje zpracovat plány prostorového rozmístění, a tak stanovit nároky na potřebné provozní budovy. Specifika výrobního zařízení a budov umožňuje dospět k vyčíslení investičních nákladů strojní a stavební části projektu.

2.8.7 Materiálové vstupy a energie

Mezi vstupy jsou řazeny základní suroviny a materiály, polotovary a komponenty, pomocné materiály, náhradní díly, energie, atd. Potřebné vstupy jsou stanoveny výrobním programem, zvoleným technologickým procesem a velikostí výrobní kapacity.

U mnoha projektů je možné pro zajištění téhož výrobního programu využít různé materiály a suroviny, a proto je třeba jejich volbu založit na posuzování možných variant z hlediska určitých faktorů, mezi které patří zejména dostupnost, možnost substituce, kvalita, vzdálenost, míra rizika, cenová úroveň.

Dále nelze opomenou ani ostatní složky těchto základních vstupů, u nichž je opět potřeba stanovit požadavky, jejich dostupnost a cenovou úroveň. Patří mezi ně:

- polotovary, montážní díly a komponenty,
- pomocné materiály,
- energie – elektřina, palivo, pára, voda, stlačený vzduch, technické plyny.

Pozn.: Velkou pozornost je třeba věnovat energetické stránce projektu. V případě jejího podcenění by mohlo dojít k chybným propočtům investičních a výrobních nákladů.

Zjištěné nároky projektu na materiálové vstupy a energie umožňují dále stanovit některé **nákladové veličiny** .

Tyto nákladové položky rozdělujeme na - přímé náklady, zpravidla proporcionální
- nepřímé náklady, zpravidla fixní.

2.8.8 Finanční analýza a hodnocení

Tato kapitola zaujímá v technicko-ekonomické studii projektu ústřední postavení, a to především proto, že poskytuje základní informace o přijetí či zamítnutí celého projektu, resp. informace pro posouzení výhodnosti jednotlivých variant a následné rozhodnutí o výběru některé z nich. Dalším úkolem finanční analýzy je ukázat investorům, jak se pravděpodobně bude vyvíjet finanční situace organizace v případě, že bude dosahovat všech plánovaných cílů.

V souvislosti s hodnocením a výběrem variant projektu tedy mluvíme o dvou následujících závažných rozhodnutích:

Investiční rozhodnutí – týká se vlastní věcné náplně projektu, která je charakterizována výrobním programem (programem služeb), velikostí výrobní jednotky, technologickým procesem atd. Určuje do jakých konkrétních aktivit bude firma investovat.
Finanční rozhodnutí – rozhodnutí o velikosti a struktuře finančních zdrojů, kterou bude realizace projektu po celou dobu svého života vyžadovat.

Investiční a finanční rozhodnutí spolu těsně souvisejí. Jejich společným rysem je stejný základ pro rozhodování, kterým je peněžní tok projektu (cash flow) a to jak v době výstavby, tak i v době provozu. Peněžní toky společně s diskontní sazbou dále pomáhají k posouzení ekonomické výhodnosti projektů pomocí několika základních kritérií. Tuto problematiku řešíme v následujících podkapitolách[14].

[14] Zdroje: Veber a kol., str. 404 – 420 a 481 – 482; Fotr, Souček, str. 63 –132, Kolář, str. 43 – 65.

2.8.8.1 Peněžní toky (cash flow)

Slouží především pro hodnocení ekonomické efektivnosti projektu a pro posouzení jeho finanční stability (komerční životaschopnosti). Z těchto důvodů hraje jejich stanovení klíčovou úlohu, a patří proto k nejvýznamnějším, ale také nejobtížnějším úkolům.

Zde bychom měli upozornit na skutečnost, že pro kvalitní ekonomické hodnocení investičních projektů nestačí pouze správná struktura peněžních toků, ale také pokud možno co nejspolehlivější stanovení jejich hodnot (příjmů a výdajů) – a právě zde se v hospodářské praxi setkáváme s přílišným optimismem, který následně vede k přecenění čistých peněžních toků a ty mohou dále ústit k chybným rozhodnutím.

NÁPLŇ PENĚŽNÍCH TOKŮ

- Peněžní tok projektu pro hodnocení jeho ekonomické efektivnosti tvoří veškeré příjmy a výdaje, jenž projekt za předpokladu plného vlastního financování během svého života (výstavba, provoz, likvidace) generuje, resp. vyvolá.
- Peněžní tok pro posouzení jeho komerční životaschopnosti obsahuje včetně investičního a provozního toku navíc ještě tok finanční. Vychází z konkrétního zvažovaného způsobu financování projektu a jeho úkolem je zjistit, zda příjmy generované tímto projektem postačí k úhradě veškerých výdajů (i výdajů spojených s cizím kapitálem, užitým pro financování projektu)[15].

INVESTIČNÍ NÁKLADY PROJEKTU (INVESTIČNÍ PENĚŽNÍ TOK)

Souhrn veškerých nákladů kapitálového charakteru , které je třeba vynaložit na vybudování výrobní jednotky a zabezpečení jejího provozu, se nazývají investiční náklady. Vzhledem k tomu, že v investiční oblasti mají náklady zpravidla charakter výdajů, můžeme termíny investiční náklady a výdaje používat jako synonyma (na rozdíl od oblasti provozní, kde jsou výdaje součástí nákladů).

Investiční náklady jsou reprezentovány prostředky, které jsou v projektu vázány dlouhodobě, a můžeme je rozdělit do tří základních skupin.

[15] V následujícím výkladu popisujeme peněžní tok pro posouzení ekonomické efektivnosti projektu. Peněžní tok pro posouzení finanční stability projektu by se stanovil jeho doplněním o další výdajové položky v období provozu, jenž souvisejí se zdroji financování projektu (splácení úvěru , vyplácení dividend atd.). Pokud by byly tyto peněžní prostředky v některých letech záporné, pak je daný projekt při uvažované struktuře financování neživotaschopný.

- Náklady na pořízení dlouhodobého majetku
  - dlouhodobého hmotného majetku – pozemky, stavební části, budovy, haly, stroje, zařízení, dopravní prostředky a inventáře, dále náklady na zpracování studií, projektové dokumentace, přepravní a celní poplatky, náklady na montáž atd.
  - dlouhodobého nehmotného majetku – software, průmyslová práva a patenty a především zřizovací výdaje – náklady spojené se založením nové firmy, vynaložené v období od záměru jejího zřízení až po zápis do obchodního rejstříku (soudní, notářské a správní poplatky, náklady přípravných prací, mzdy pracovníkům zabývajících se přípravou projektu, cestovné, nájemné, náklady na přípravu pracoviště, odměny za zprostředkování atd.).

- Čistý pracovní kapitál – prostředky, které budou dlouhodobě vázány v podobě zásob, pohledávek a krátkodobého finančního majetku (oběžná aktiva), bez nichž by projekt nemohl fungovat, a jsou snížené o krátkodobé závazky firmy (dluhy u dodavatelů, závazky vůči zaměstnancům a státu aj.)

- Ostatní náklady kapitálového charakteru – výdaje za výzkumné a vývojové programy související s investičním projektem, výdaje na rekvalifikaci a výcvik pracovníků, náklady marketingových kampaní, konzultační služby a další.

Vzhledem k nepřesnosti při odhadu investičních nákladů (skutečně potřebné náklady jsou většinou vyšší než plánované) je v praxi při zabezpečování zdrojů financování zvykem vytvářet rozpočtové rezervy. Ty se stanovují jako určitý procentní podíl plánovaných investičních nákladů. Postupné zpřesňování odhadu investičních nákladů v průběhu předinvestiční a investiční fáze projektu pak vede k postupnému poklesu této rezervy.

PŘÍJMY A VÝDAJE V OBDOBÍ PROVOZU (PROVOZNÍ PENĚŽNÍ TOK)

Stanovení peněžního toku v průběhu provozu je možné dvojí metodou:

Přímá metoda vychází ze stanovení veškerých příjmů a výdajů projektu v jednotlivých letech provozu.

Pozn.: Příjmy z tržeb se však mohou odlišovat od objemu prodejů v hodnotovém vyjádření – tj. od výnosů z tržeb, pokud dochází ke změně pohledávek. Podobná situace nastává u výdajů, které se v mnoha případech rovnají nákladům, ale např. u odpisů, které jsou významným

nákladem, ale nikoliv výdajem, tomu tak není. Je tedy důležité rozlišovat příjmy a výdaje, které tvoří peněžní toky, od výnosů a nákladů (jejich přehled tvoří výkaz zisků a ztrát), jež zahrnují i operace nepeněžního charakteru.

Nepřímá metoda je stanovena na určení výnosů a nákladů v podobě tzv. plánového výkazu zisků a ztrát (viz. níže). Korekce výnosů na příjmy a nákladů na výdaje pak zajišťuje čistý pracovní kapitál a eliminace těch nákladů, které nepředstavují výdaje (odpisy a tvorba rezerv).

Plánový výkaz zisků a ztrát

VÝNOSY

- **Výnosy z tržeb –** určí se pomocí očekávaných objemů prodejů jednotlivých produktů (služeb) a jejich předpokládaných prodejních cen;
  Přestože je výpočet tržeb relativně snadný, je celkem zřejmé, že se jedná o veličinu, která představuje pouze odhad. Tento odhad se může od skutečnosti značně lišit v závislosti na velikosti prodejů, dosahované prodejní ceny i vývoji měnového kurzu. To jsou veličiny značně nejasné a představují jeden z nejrizikovějších faktorů projektu. Výsledkem pak mohou být i velké obtíže firmy realizující projekt. Vzhledem k tomuto faktu je při stanovení očekávaných výnosů z tržeb třeba doporučit značnou obezřetnost a nepodléhat přílišnému optimismu. Velmi vhodné je pracovat s variantními předpoklady tržeb (scénáři), jež by firma mohla dosáhnout za podmínek příznivého a méně příznivého vývoje jednotlivých faktorů.
- **Přírůstky zásob vlastní výroby –** to je nedokončená výroba a hotové výrobky, přichází v úvahu především v počátečním období provozu projektu.
- **Ostatní výnosy provozního charakteru –** např. výnosy z doplňkových činností.
- **Finanční výnosy –** vznikají z prostředků generovaných projektem, pokud je firma bude uchovávat v podobě termínovaných vkladů, krátkodobých cenných papírů atd.

NÁKLADY

- **Spotřeba materiálu** – rozlišujeme spotřebu přímého a nepřímého materiálu:
  - přímý materiál představuje základní materiály a suroviny jejichž spotřeba je přímo úměrná objemu produkce jednotlivých produktů (mluvíme o tzv. variabilních nebo-li

proporcionálních nákladech). Spotřebu určíme jako součin objemů produkce jednotlivých výrobků, norem spotřeby příslušného materiálu na jednotku produkce a nákupní ceny jednotky tohoto materiálu;

- nepřímý materiál představuje ostatní materiál převážně režijního charakteru, jako jsou pomocné materiály, čisticí prostředky, barvy a chemikálie, balicí materiály apod. Odhadují se přímo podle jejich jednotlivých položek v hodnotovém vyjádření.

- **Spotřeba energie –** elektrická energie, plyn, teplo, voda a další. Opět rozlišujeme spotřebu přímé a režijní energie, které určujeme stejně jako u spotřeby materiálu.
- **Služby –** do této kategorie spadají položky jako opravy a udržování (v případě zajišťování externí organizací), přepravné, spoje, nájemné, případně další služby. Tyto položky se odhadují v závislosti na povaze projektu.
- **Osobní náklady** – souhrn mezd (též rozlišujeme přímé a režijní mzdy), nákladů na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení (jsou stanoveny v souladu s příslušnými zákony jako pevný procentní podíl z celkových mezd), odměn orgánů společnosti a ostatních osobních nákladů.
- **Odpisy** – tvoří v mnoha společnostech významnou nákladovou položku, která však zůstává firmě k dispozici (jak už bylo řečeno výše není výdajem). Její vliv se projevuje ve snížení základu pro výpočet daně z příjmu (a tím snižuje i samotnou daň z příjmu odváděné státu).
  - účetní odpisy – vychází z předpokládané míry využívání jednotlivých složek dlouhodobého majetku a tomu odpovídajících plánovaných životností, stanovení těchto odpisů (obsažených ve výkazu zisků a ztrát) je v pravomoci podniku, avšak nejsou daňově uznanými náklady;
  - Proto je třeba stanovit daňové odpisy – podle zákonu o dani z příjmu si podnik volí rovnoměrné nebo zrychlené odpisování dlouhodobého majetku, který je rozčleněn do odpisových skupin s různou dobou odepisování.

  V případě, že se předpokládaná doba života dlouhodobého majetku shoduje s jeho daňovou dobou odepisování, je vhodné pracovat pouze s daňovými odpisy.
- **Ostatní náklady** – daně a poplatky (silniční daň, daň z nemovitostí, ostatní daně a poplatky) a ostatní provozní náklady (např. rezervy na opravu hmotného majetku, které mohou být nezanedbatelnou náladovou položkou).

Hospodářský výsledek a daň z příjmu

Hospodářský výsledek projektu (zisk před zdaněním) je stanoven jako rozdíl výnosů a nákladů v každém roce fungování projektu.

Daň z příjmu představuje významnou výdajovou položku peněžního toku. Její výše je závislá na velikosti základu daně (ten lze korigovat o odpočty, odčitatelné a přičitatelné položky) a na velikosti sazby daně z příjmů. Daň z příjmu je pak rovna součinu základu daně a sazby daně z příjmů.

Čistý zisk projektu (hospodářský výsledek po zdanění) je pak roven rozdílu hospodářského výsledku před zdaněním a daně z příjmu.

PŘÍJMY A VÝDAJE SPOJENÍ S LIKVIDACÍ

Pokud má projekt po skončení životnosti určitou hodnotu, nebo je jeho likvidace naopak spojena s určitými náklady, je třeba tuto skutečnost respektovat při zpracování peněžního toku projektu.

V případě, že je majetek možné prodat za určitou cenu, pak čisté příjmy (tj. příjmy po zdanění) tvoří v posledním roce života příjmovou položku – tzv. příjmy z likvidace. Čisté příjmy z likvidace jsou pak tvořeny rozdílem příjmů a výdajů z likvidace po korigování o případné zdanění.

Významnou součástí příjmů z likvidace může být čistý pracovní kapitál, z něhož se po ukončení uvolní prostředky vázané v zásobách. Určitým východiskem pro stanovení příjmů z likvidace může být také stanovení zůstatkové hodnoty projektu, která je tvořena hodnotou pozemků, budov a staveb a zůstatková hodnota strojů a zařízení. V některých případech budou naopak výdaje spojené s likvidací projektu značně převyšovat příjmy.

2.8.8.2 Diskontní sazba

Kromě peněžních toků, jenž jsou podrobně popsány v předchozím oddíle, představuje diskontní sazba další důležitý faktor pro stanovení kritérií ekonomické efektivnosti investičních projektů. Základem pro její stanovení je diskontní sazba firmy, která zabezpečuje úhradu nákladů cizího kapitálu a odměnu vlastníkům firmy za vynaložený kapitál. Diskontní sazbu firmy lze pak ztotožnit s firemními náklady kapitálu, které se stanovují jako vážený průměr nákladů kapitálu vlastního a cizího.

Náklady vlastního kapitálu

Tyto náklady jsou chápány jako oportunitní náklady (náklady ušlé příležitost, resp. náklady alternativní příležitosti) a závisí na riziku podnikatelské činnosti. Čím je riziko firmy vyšší, tím je požadovaná výnosnost vlastního kapitálu a náklady tohoto kapitálu vyšší. Alternativní investiční příležitosti pak představují investice do rizikovějších, ale také výnosnějších cenných papírů.

Obecné vyjádření požadované výnosnosti (nákladů) vlastního kapitálu firmy:

$$\mathbf{PV = r_0 + RP,}$$

kde PV je požadovaná výnosnost (náklady) kapitálu,

r_0 je výnosnost zcela nerizikové investice[16] ,

RP je riziková prémie.

Riziková prémie

Základní přístup k jejímu stanovní je založen na modelu oceňování kapitálových aktiv, jež vychází z funkčního kapitálového trhu.

$$\mathbf{RP = \beta \text{ koeficient x } (R_m - R_d),}$$

kde R_m je průměrná roční výnosnost tržního portfolia akcií,

R_d je průměrná roční výnosnost státních dluhopisů.

Náklady cizího kapitálu

Náklady veškerých úvěrů (bankovních, dodavatelských a dalších) a půjček představuje jejich **úroková sazba**. V případě využití více cizích zdrojů financování se náklady cizího kapitálu stanoví jako vážený průměr nákladů jednotlivých složek tohoto kapitálu (vahami jsou podíly těchto složek na celkové výši cizího kapitálu). Náklady cizího kapitálu se snižují o úspory daně z příjmu (úroky jsou daňově uznatelný náklad).

[16] Za finanční investice s minimálním rizikem jsou považovány státní dluhopisy. Výnosnost zcela nerizikové investice (bezriziková výnosová míra) se někdy označuje jako **časová prémie**, představující odměnu za to, že investor odložil spotřebu a vložil svůj kapitál do firmy.

NOMINÁLNÍ A REÁLNÁ DISKONTNÍ SAZBA

Peněžní toky investičních projektů mohou být sestaveny buď ve stálých cenách (ceny výchozího období), nebo v běžných cenách (ceny jednotlivých let respektující inflační vývoj). Důležité je, aby diskontní sazba odpovídala této cenové úrovni, ve které jsou peněžní toky zpracovány.

Pokud jsou peněžní toky investičních projektů zpracované **v běžných cenách**, použijeme diskontní sazbu tak, jak byla popsána v předchozí části. Označujeme ji jako **nominální diskontní sazbu**.

Jestliže jsou peněžní toky zpracovány **v cenách stálých**, musíme nominální diskontní sazbu **korigovat na její reálnou hodnotu**, která je očištěna o vliv inflace.

$$\mathbf{r_k = \{[(1 + r) / (1 + m)] - 1\} \times 100,}$$

kde r_k je reálná (korigovaná) diskontní sazba (v %),
r je nominální diskontní sazba (%/100),
m je průměrná roční míra inflace (%/100).

Pozn.: Přibližnou hodnotu reálné diskontní sazby lze také stanovit jako rozdíl nominální diskontní sazby a průměrného ročního tempa inflace.

Stanovení jedné reálné diskontní sazby projektu je vhodné, jestliže inflace nemá rostoucí ani klesající tendence. V opačném případě stanovíme hodnoty reálné diskontní sazby zvlášť pro každý rok života projektu.

2.8.8.3 Kritéria hodnocení ekonomické efektivnosti

Finanční analýza projektu se dále zabývá výpočtem ukazatelů, které mají dobrou vypovídací schopnost vzhledem ke zkoumané ekonomické realitě. Nazýváme je proto kritéria hodnocení ekonomické efektivnosti a jsou základem při rozhodování o přijetí daného projektu, resp. té nejlepší jeho varianty. Tato kritéria měří výnosnost a návratnost zdrojů, které byly na realizaci projektu vynaloženy.

- UKAZATELE RENTABILITY

Ukazatele rentability neboli výnosnosti poměřují zisk projektu k vloženým prostředkům. Jejich smyslem je zhodnocování a komplexní posouzení celkové efektivnosti a výdělkové schopnosti vložených prostředků, a tedy vyhodnocení úspěšnosti dosahování cílů organizace.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return of Equity)

- poměr zisku po zdanění k vlastnímu kapitálu vloženému do projektu
- vyjadřuje míru zhodnocení vlastních zdrojů, které investor užil k financování

Rentabilita celkového kapitálu (ROA – Return of Assets)

- poměr součtu hrubého zisku a úroků (tzv. EBIT[17]), nebo součet zisku po zdanění a zdaněných úroků (tzv. zdaněný EBIT), ku celkovému vloženému kapitálu do projektu
- vyjadřuje celkové zhodnocení všech zdrojů (tj. vlastního i cizího kapitálu) užitých k financování projektu

Tyto dva ukazatele se stanovují pouze pro určité vybrané roky, což je jejich určitým nedostatkem, který odstraňuje ukazatel následující.

Účetní rentabilita investic

- určuje se podle vztahu

$$ÚRP = (PZ/PIV) \times 100,$$

kde ÚRP je účetní rentabilita projektu (%),
PZ je průměrná roční výše zisku po zdanění (aritmetický průměr zisků v jednotlivých letech provozu, určí se z výkazu zisků a ztrát),
PIV počáteční investiční výdaje (pořizovací cena projektu)

Tyto ukazatelé rentability mohou být pro svoji jednoduchost propočtu a srozumitelnost určitým nástrojem k rychlému posouzení výhodnosti projektu. Jejich nevýhodou však je

[17] EBIT = Earnings before Interests and Taxes

závislost na zvoleném způsobu odepisování (ten ovlivňuje roční zisk a průměrnou hodnotu pořízeného dlouhodobého majetku) a dále to, že ignorují časovou hodnotu peněz.

- DOBA ÚHRADY (návratnosti)

Je definována jako doba potřebná pro úhradu celkových investičních nákladů projektu jeho budoucími příjmy. Její stanovení vychází z peněžních toků projektu, které jsou tvořeny příjmy a výdaji za celou dobu života projektu

Stanovená doba úhrady se dále porovná s její mezní (normovanou) hodnotou, zvolenou firmou. Čím je doba úhrady projektu kratší, tím je projekt z tohoto hlediska výhodnější. Při hodnocení více projektů pak přijmeme ten, který má nejkratší dobu úhrady.

KRITÉRIA ZALOŽENÁ NA DISKONTOVÁNÍ

Tato kritéria eliminují základní nedostatek výše popsaných ukazatelů, kterým je časová hodnota peněz. Konkrétně mluvíme o faktu, že stejná výše určité peněžní částky získaná či vydaná dnes nemá stejnou hodnotu jako tatáž částka získaná nebo vydaná později (dnešní koruna může být investována, aby okamžitě začala vydělávat).

Na odlišnou časovou hodnotu peněz působí zejména:

- nejistota budoucích příjmů – příjmy časově bližší jsou jistější než příjmy časově vzdálenější,
- inflace – znehodnocuje kupní sílu peněz, a to úměrně k času,
- oportunitní náklady (alternativní) – chápané jako výnos, o který investor přišel tím, že prostředky neinvestoval do druhé nejlepší investiční příležitosti (která má však stejné riziko).

Vzhledem k odlišné časové hodnotě peněz, není možné sčítat příjmy a výdaje realizované v různých časových obdobích. Tyto veličiny je třeba přepočíst ke stejnému okamžiku (zpravidla současnost) – hodnoty těchto příjmů a výdajů se pak označují jako jejich **současné hodnoty** a proces přepočtu jako **diskontování.**

Diskontování

Peněžní toky převedené touto technikou diskontování na společného jmenovatele (tedy současnou hodnotu) se pak nazývají diskontované toky a úroková míra se označuje jako diskontní sazba.

Při diskontování uplatníme tento vztah:

$$\mathbf{X_0 = X_t \text{ x } 1/(1 + r)^t,}$$

kde X_0 je současná hodnota peněžních toků (diskontované toky),
X_t je budoucí hodnota peněžních toků,
r je diskontní sazba,
$1/(1 + r)^t$ je diskontní faktor (neboli odúročitel).

- ČISTÁ SOUČASNÁ HODNOTA PROJEKTU (Net Present Value)

Je definována jako součet diskontovaného čistého peněžního toku projektu během jeho života zahrnujícího období výstavby, provozu i likvidace. Je to tedy rozdíl současné hodnoty všech budoucích příjmů projektu a současné hodnoty všech jeho výdajů.

Charakteristické rysy čisté současné hodnoty:

- *aditivita* – čisté současné hodnoty projektů lze sčítat, a tak kvantifikovat celkový přínos realizace investičního programu,
- *objektivita* – závisí výlučně na prognózovaných hotovostních tocích z projektu a alternativním nákladu kapitálu (rozhodnutí není ovlivněno vkusem manažera),
- *ctí základní principy teorie financování* – bere v úvahu hodnotu peněz jak z hlediska času, tak z hlediska rizika.

Přestože je výpočet čisté současné hodnoty spojen s obtížným stanovením diskontní sazby, je považována základní kritérium pro rozhodování o přijetí či zamítnutí projektu a je jí dávána přednost před ostatními ukazateli. Podnik by **měl realizovat každý projekt s kladnou čistou současnou hodnotou** a **zamítnout každý projekt s čistou současnou hodnotou zápornou**. Současně je nutné mít na paměti, že nejsou-li prognózy hotovostních toků nestranné, může i ta nejpečlivější aplikace pravidla čisté současné hodnoty selhat.

- DISKONTOVANÁ DOBA ÚHRADY

Je definována jako doba, za kterou se diskontované výdaje projektu uhradí jeho diskontovanými příjmy. Stanovíme ji postupným sčítáním diskontovaných peněžních toků projektu až do okamžiku, kdy bude tento součet kladný. Poskytuje nám tedy informaci o tom, jak dlouho bychom museli projekt minimálně provozovat, aby byla jeho čistá současná hodnota kladná.

- INDEX RENTABILITY (Profitability Index)

Index ziskovosti vyjadřuje velikost současné hodnoty budoucích příjmů projektu, připadajících na jednotku investičních nákladů přepočtených na současnou hodnotu. Je stanoven jako podíl současné hodnoty budoucích příjmů projektu a současné hodnoty investičních výdajů.

Index rentability je v úzkém vztahu s čistou současnou hodnotou: jestliže je NPV roven 0, pak je IR roven1; je-li NPV větší než 0, je IR větší než 1 a naopak.

Projekt by **měl být přijat, pokud je jeho index rentability větší než 1**. Čím více index rentability projektu přesahuje jednotku, tím je projekt ekonomicky výhodnější.

- VNITŘNÍ VÝNOSOVÁ MÍRA (Internal Rate of Return)

Vyjadřuje rentabilitu, jež projekt poskytuje během svého života. Číselně je rovna takové diskontní sazbě, při které se NPV rovná nule.

Pokud nemáme počítačový program, stanovíme vnitřní výnosové procento opakovanými propočty čisté současné hodnoty při různých diskontních sazbách – při růstu diskontní sazby (tedy při vyšší výnosnosti alternativních investičních projektů) klesá ekonomická výhodnost našeho projektu měřená čistou současnou hodnotou.

Projekt by měl **být přijat, jestliže je jeho vnitřní výnosová míra vyšší než diskontní sazba.**

DALŠÍ KRITÉRIA HODNOCENÍ EKONOMICKÉ EFEKTIVNOSTI

- RENTABILITA TRŽEB (ROS – Return on Sales)
  - poměr zisku k tržbám
  - podává informaci o velikosti zisku, který má organizace z každé 1 koruny tržeb

- UKAZATEL NÁKLADOVOSTI
  - poměr nákladů k tržbám
  - je doplňkovým ukazatelem k rentabilitě tržeb
  - podle různých druhů nákladů lze dále rozlišovat několik dílčích nákladovostí (jako např. mzdovou, materiálovou, energetickou atd.)

2.8.8.4 Teorie hodnoty

V současných podmínkách globalizace a superkonkurence se hovoří o nutnosti hodnotově orientovaného řízení, resp. řízení hodnoty pro vlastníky. Tato teorie umožňuje především harmonizovat zájmy vlastníků a managementu a vytvořit v organizaci prostředí sdílení hodnot pro všechny zaměstnance.

- EKONOMICKÁ PŘIDANÁ HODNOTA – EVA (Economic Value Added)

Ukazatel EVA je založen na tzv. ekonomickém zisku. Ten se od zisku účetního (ze kterého vychází ukazatel rentability) liší především v tom, že respektuje veškeré náklady na vynaložený kapitál – tedy náklady na cizí i vlastní kapitál.

Vyjadřuje rozdíl mezi čistým ziskem organizace a jejími kapitálovými nálady:

$$\mathbf{EVA = PHV \times (1 - s_{dp}) - n_k \times K,}$$

kde PHV je provozní hospodářský výsledek (stanovíme z výkazu zisků a ztrát),
K je investovaný kapitál (součet vlastního a cizího kapitálu),
s_{dp} je sazba daně z příjmu (%/100),
n_k jsou vážené průměrné náklady kapitálu (firemní náklady kapitálu).

Vážené průměrné náklady kapitálu se stanoví podle vzorce:

$$\mathbf{n_k = VK/K \times n_v + CK/K \times (1 - s_d) \times n_c,}$$

kde n_v jsou náklady vlastního kapitálu (%/100),
n_c jsou náklady cizího kapitálu (%/100),
CK je velikost cizího kapitálu
VK je velikost vlastního kapitálu.

Z konstrukce ukazatele je zřejmé, že provozní zisk po zdanění musí být vyšší , nebo alespoň stejně velký jako jsou náklady na kapitál (ty tvoří úroky placené vnějším investorům a výnosy požadované akcionáři), aby podnikání mělo smysl.

Pokud je ukazatel EVA kladný, tak roste bohatství vlastníků, neboť podnik zhodnocuje kapitál více než činí jeho náklady. Pokud je tato hodnota záporná, jsou náklady kapitálu vyšší než jeho zhodnocení a bohatství vlastníků klesá. Podnik by tedy měl dosahovat kladné ekonomické hodnoty, nebo (pokud je záporná) by měla tato hodnota růst.

Hlavním přínosem ukazatele EVA je však skutečnost, která poukazuje na fakt, že i vlastní kapitál něco stojí, což je u cizího kapitálu pokládáno vždy za naprosto zřejmé.

2.8.9 Plán realizace projektu

Samotná realizace projektu v sobě nese mnoho na sebe navazujících fází, které obsahují nesčetné množství aktivit a jednotlivých činností, jež je třeba vzájemně koordinovat.

Tento plán realizace celého projektu by měl stanovit [18]:

- jednotlivé aktivity (činnosti a úkoly), které je třeba zabezpečit,
- termíny, ve kterých je třeba dokončit (případně zahájit) tyto aktivity,
- osoby odpovědné za jejich realizaci,
- zdroje, které bude realizace jednotlivých aktivit vyžadovat,
- výsledky, k nimž by měly aktivity vést,
- aktivity, jež jsou pro úspěšnou realizaci projektu kritické a kterým je potřeba věnovat zvýšenou pozornost.

Měli bychom si uvědomit, že s plánem realizace projektu úzce souvisí jeho finanční stránka, tedy zajištění zdrojů kapitálu.

Přestože špatná kvalita plánu realizace projektu vede jednoznačně ke zvýšení nákladů, je třeba zkonstatovat, že v závislosti na postupu jeho realizace a na změnách vnějších podmínek je třeba řešit případné konfliktní situace a plán neustále aktualizovat. Nelze jej tedy považovat za konečný a neměnný, a to i v případě, že je zpracován s největší pečlivostí.

[18] Zdroj: Fotr, Souček, str. 58 – 59.

2.9 ORGANIZACE ŘÍZENÍ A MANAŽERSKÝ TÝM

Součástí této části podnikatelského záměru by měla být[19] :

- Organizační struktura – jejím znázorněním je organizační schéma, kde by měly být vymezeny základní pravomoci a odpovědnosti jednotlivých manažerů; k popisu organizační struktury patří i personální složení firmy, se kterým souvisí stanovení požadované kvalifikace pro jednotlivá pracovní místa, včetně požadavků na vzdělání a zkušenosti pracovníků, a určení hrubých mezd a platů.
- Charakteristika klíčových pracovníků – z hlediska jejich rolí, věku, zkušeností, dosažených výsledků, současných i budoucích přínosů pro firmu; těmto klíčovým osobnostem je přikládán velký důraz, a proto je při jejich představováni potřeba prokázat, že firma disponuje vyváženým manažerským týmem s dostatečnými kompetencemi v jednotlivých oblastech.
- Politika odměňování - platová úroveň klíčových pracovníků a způsoby jejich hmotné zainteresovanosti na výkonnosti firmy (podíl na zisku, získání akcii aj.).
- Základní přístup k řízení firmy – centralizace, resp. decentralizace řízení, informační systém pro řízení.
- Kvalita řízení – důležité je demonstrovat nejen kvalitu jednotlivých vedoucích pracovníků, ale také jejich profesionální dovednosti, kompetenci a angažovanost k danému projektu.

2.10 SHRNUTÍ A ZÁVĚRY

Shrnutí základních aspektů rozvedených v jednotlivých oddílech tohoto záměru:

- celkové strategické zaměření projektu s uvedením koordinace všech jeho aspektů za podmínky splnění dlouhodobých cílů firmy,
- zdůvodnění očekávaného úspěchu projektu, přínos manažerského týmu k tomuto úspěchu,
- uvedení jedinečných rysů firmy,

[19] Zdroje: Veber a kol, str. 773 – 474; Fotr, Suček, str. 306 – 307.

- stanovení požadavků na kapitálové zajištění projektu,
- určení procentního podílu vlastnictví firmy v rukou jejích zakladatelů.

Časový plán realizace projektu by měl obsahovat informace:

- o době výstavby,
- o době zahájení podnikatelské činnosti,
- ohledně termínů, kdy bude třeba vynaložit finanční prostředky.

2.11 PŘÍLOHY

Rozsah přílohy závisí na konkrétním případě. Někdy může mít i mnoho desítek stran, a proto, aby se tento počet stran omezil, mohou se některé podklady uvést v seznamu. Tento seznam lze připojit k příloze s poznámkou, že uvedené podklady jsou v případě potřeby k dispozici.

V přílohách je možné uvést:

- výpisy z obchodního rejstříku,
- životopisy klíčových osobností a jejich reference,
- fotografie či výkresy výrobků,
- výsledky průzkumů trhu,
- technologické schéma výroby,
- výkazy zisků a ztrát, rozvahu a peněžní toky a další.

3 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR HARMONY HEALTH CLUB

3.1 REALIZAČNÍ SOUHRN

- **Harmony Health Club – kontaktní osoba:**

⇒ Denis Tomáš – jednatel

tel.: +420 736 633 883

e-mail: e-mail@denistomas.cz

- **Stručná charakteristika investičního projektu**

- Liberec se za posledních pár let stal městem, ve kterém vládne sportovní duch. Rádi bychom jeho obyvatelům nabídli nový moderní wellness a fitness club, v němž klienti naleznou nejen sportovní vyžití mnoha druhů, ale i klid a odpočinek v podobě relaxace a regenerace, které jsou v dnešní hektické době stále více aktuálním tématem.
- Zastáváme názor, že věci se mají dělat profesionálně a kvalitně. Když už se chystáme něco vytvořit, tak je naším cílem patřit mezi nejprestižnější centra v kraji, republice.
- Základem je pro nás celková profesionalita a komplexní pojetí služeb, vynikající zázemí, moderní vybavení a nejnovější trendy, které splňují nejnáročnější požadavky klientů.
- Důležitým prvkem je i variabilita klubu. Ta odpovídá požadavkům dnešního pojetí wellness – tedy celkově zdravého životního stylu, v němž je krásné nejen tělo, ale především i jeho mysl a duch.

- **Naše konkurenční výhoda**

- Nabídneme trhu něco nového a jedinečného. Naši klienti se stanou členy prestižního klubu, kde naleznou vysokou kvalitu a komplexnost služeb, osobní přístup, špičkové vybavení a přátelskou atmosféru. Klub se pro ně stane místem, jnž budou vyhledávat nejen z důvodu získání tělesné kondice a vědomí, že se cítí skvěle ve vlastním těle, ale také proto, že jim členství přinese jistou míru prestiže. A to ne pouze z hlediska finančního, ale především proto, jaký životní styl si sami vybrali a kterým směrem se rozhodli jít.
- Kvalita a profesionalita nás odlišují od konkurence a jsou pro nás základním kamenem. Vyžadují ohromné úsilí, na které jsme však připraveni.

- Nechceme vést s ostatními subjekty konkurenční boj a přetahovat se o zákazníky. My budeme jiní – nabídneme na trhu něco excelentního a přesto dostupného pro všechny, kteří se rozhodnou jít novým směrem. Nechceme pouze hledat nové členy, ale rádi bychom, aby i oni sami našli nás. Harmony Heath Club tu bude jednoduše pro všechny, kdo hledají celkovou životní harmonii a naleznou ji právě u nás v podobě kompletního zázemí pro každého člena.

- **Zdůvodnění myšlenky projektu**
  - V současné době nabízí Liberec v mnoha směrech velmi kvalitní podmínky pro trávení volného času. Liberečané jsou zvyklí sportovat a jsou zhýčkaní kvalitními sportovními podmínkami. Nedávno vystavěné sportovní areály (TipSport Aréna, Fotbalový stadion FC Slovan Liberec, Golf Club Ypsilon atd.) patří totiž mezi nejmodernější v republice.
  - Avšak je paradoxem, že stále více se rozšiřující trend fitness a wellness jsou oblasti, ve kterých město v současnosti nemůže nabídnout profesionální a kvalitní prostředí, ani špičkové vybavení a zázemí. Ve městě převládají „domácí“ fitness centra, aerobic se cvičí většinou v nedostačujících prostorech a relaxace s regenerací jsou služby, jejichž nabídka je velice vzácná. Liberci chybí komplexní profesionální řešení.

- **Strategické zaměří Harmony Health Clubu v budoucnu**
  - Klub by měl být pro své členy místem, které se ihned po jejich domovu a práci stane dalším, jež budou vyhledávat pro trávení svého času. Ať už to bude pro aktivní odpočinek, relaxaci, nebo pro setkání s přáteli či pracovní schůzky, stane se pro ně místem, kam se budou pravidelně vracet.
  - Chceme se stát chloubou města. Chceme ukázat, že i Liberec má nárok na profesionální sportovně relaxační klub. Chceme se stát jeho součástí. Chceme uspět.

    A víme, že to dokážeme…

- **Současná fáze projektu**

  ⇒ <u>Lukrativní prostory</u>

  Pro celý projekt máme zajištěno jedno z nejlepších míst v Liberci. To se nachází ve druhém patře budoucího paláce Fórum (nynější prostory obchodního domu Tesco). S developerem celého komplexu jednáme již od srpna 2006. V současné fázi máme předběžně domluveno vyčlenění cca $1500m^2$ právě pro náš projekt a to včetně ústní dohody ohledně nájemného. Termín dokončení stavby se plánuje na rok 2009.

Palác Fórum se bude nacházet na Soukenném náměstí přímo v jádru města. V těsné blízkosti je dopravní uzel městské hromadné dopravy – nejrušnější místo v Liberci. Díky tomu bude klub snadno a rychle dostupný z jakékoliv části Liberce. Celá stavba obchodně – zábavného paláce Fórum je veřejností velmi očekávána.

Pozn.: V současné době je v centru města naplánovaná výstavba třech velkých komplexů. Tyto projekty by měly být dokončovány postupně, a to v roce 2008 – 2010. Je tedy velmi pravděpodobné, že pokud bude jiný projekt dokončen dříve a nájemní podmínky zde budou výhodnější, Harmony Health Club bude vystaven jinde a ne přímo ve výše zmíněném paláci Fórum. Z hlediska lokalizace se však bude jednat pouze o nepatrnou změnu – všechny stavby jsou totiž v centru města, nedaleko od sebe a v blízkosti hlavního dopravního uzlu města.

⇒ Know – how

Pro náš investiční projekt jsme našli silného partnera, který vlastní Star Trac Health Club v Brně a je výhradním zastupitelem světové značky STAR TRAC® pro ČR a SR. Díky němu máme zajištěno to nejdůležitější pro úspěch každého projektu: know - how.

Na základě tohoto spojení jsme schopni zajistit Harmony Health Clubu požadovanou úroveň a garantovat jeho provozuschopnost a návratnost investice.

⇒ Vzájemná spolupráce a zkušenosti

V této chvíli jsou hotové první analýzy a výzkumy. K dispozici máme i architektonické studie plánovaného klubu a pracujeme na teamu budoucích instruktorů, lektorů a ostatních pracovníků.

V současnosti se na projektu již podílejí :

Denis Tomáš – autor projektu Harmony Health Clubu, koordinátor, jednatel.

Vanda Šulcová – autor projektu a tvůrce návrhu Harmony Health Clubu, analýza projektu, mistryně světa ve fitness aerobic týmech 2001.

Tomáš Krmíček – odborná spolupráce a poradenství v oblasti fitness, vlastník Star Trac Health Clubu v Brně, potencionální investiční partner Harmony Health Clubu, mistr světa ve sportovním aerobiku 2004.

- **Co nabízíme**

Nabízíme významný podíl ve firmě, resp. většinové vlastnictví klubu, s velkými rozhodovacími pravomocemi. Bude záležet jen na zájmu investora a dalších jednáních, kde se stanoví výše podílu hlavního a ostatních partnerů.

Naším cílem je nalézt jednoho silného investora, který z větší části finančně podpoří projekt Harmony Health Clubu.

Díky velmi slabé konkurenci a pozitivním výsledkům analýzy trhu a prostředí je tento projekt od počátku koncipován na úrovni nízkého rizika.

- **Co od nás můžete očekávat**

Jsme připraveni celý projekt zrealizovat a podílet se na jeho provozu. Ve spolupráci s partnerem, který zajišťuje celému projektu know-how, připravíme celý projekt na klíč. Součástí realizace jsou vstupní analýzy a výzkumy, návrhy půdorysu a 3D vizualizace, implementace trendů a know – how ze západní Evropy, zajištění celkového vybavení a technického řešení, jednání s pronajímateli, smluvní dohody atd.

Naším cílem je zajištění kompletních služeb pro investora a to s minimální časovou zátěží a maximální informovaností.

- **Finanční aspekty projektu**

Celá finanční analýza byla spočtena na 8 let provozu klubu a ukázala, že projekt je nejen komerčně životaschopný, ale především ekonomicky výhodný.

Investiční náklady projektu činí 14 204 800 Kč na počátku a další 2 mil. pak v 5. roce provozu.

Při 15-ti % nominálním zhodnocení (odměna pro vlastníky), tj. 10,6 % reálného zhodnocení, bude celá investice do projektu vrácena ve 4. roce provozu klubu. Vzhledem ke zvoleným marketingovým postupům a celkovému zvolenému pojetí klubu nebude v žádném roce výsledek hospodaření záporný (zisk po zdanění bude již od prvního roku kladný) a odměna pro vlastníky bude vyplácena již od 2. roku po zahájení činnosti. Po osmi letech provozu projekt vydělá přes 7 mil. Kč – a to i bez zmíněných odměň pro vlastníky.

Nenabízíme Vám jen kvalitní zhodnocení Vašich investic, ale především prestiž v podobě vlastnictví prvotřídního světového klubu, který bude Vaší chloubou…

3.2 CHARAKTERISTIKA SLUŽEB HARMONY HEALTH CLUBU

Pojetí fitness a wellness

Dnešní a novodobé pojetí zdravého životního stylu v podobě fitness a wellness se opírá o myšlenku zdravého ducha ve zdravém těle. To znamená uvést vlastní já do takové rovnováhy a harmonie, že vám bude dobře nejen po těle, ale i na duši. Tedy obecně řečeno celkově se dobře cítit a jednoduše být v pohodě a fit. To se však velice pěkně říká, ale všichni dobře víme, že realita je poněkud odlišná. Jak to vlastně dnes vypadá?

Dnešní rychlá a hektická doba, která nám téměř nedovoluje zvolnit nasazené tempo, se v našich životech začíná stávat stresujícím faktorem, kdy „už včera bylo pozdě…“ a kdy si bohužel přestáváme uvědomovat, že jediné, co doopravdy nelze dohnat, je čas. Téměř všichni neustále něco nestíhají, za něčím nebo někam se honí, stále je třeba něco udělat, vyřešit, přepracovat. Stále se NĚCO MUSÍ a rozhodně to NEPOČKÁ. Omyly a nedostatky se nepromíjejí, komplikace se nepřipouští a chyby nejsou tolerovány…

To vše jsou dnešní stresové faktory, které na lidi doléhají ze všech stran. Možná bychom se ale měli zastavit a ze všeho nejdříve si uvědomit, že naše tělo toto všechno vnímá a pamatuje si každou způsobenou újmu. Je téměř stoprocentní, že se nám za to, jak s ním dnes zacházíme, jednou pomstí. Mozek by se totiž velice rád přizpůsobil dnešní „uspěchanosti“, ale naše vlastní já i tělo jsou na tom odlišně – neumí své tempo tolik zrychlit , a tak se ničí a opotřebovávají.

Lidé by měli dopřát tělu to, co si podvědomě žádá. Pokud začnou žít ve stylu fitness a wellness, napětí v jejich životech se postupně uvolní a najednou půjde vše snáz. Pokud jim ale my neřekneme co potřebují a nenabídneme jim řešení v podobě Harmony Health Clubu, asi málokdo začne podobným správným stylem uvažovat a žít.

Co přesně tedy chceme klientům nabídnout?

Harmony Health Club by měl být tím pravým místem pro nalezení tělesné i duševní rovnováhy. V příjemném interiéru chceme formou členství nabízet našim lidem služby opravdu vysoké úrovně.

Klienti si budou moci zacvičit na špičkových strojích pod dohledem skutečných odborníků, u kterých je individuální profesionální přístup samozřejmostí. Kromě klasického aerobního programu, lekcí spinningu, atd. chceme nabídnout lekce zaměřené na prevenci civilizačních chorob, pomoc při redukci váhy, antistresové lekce, hodiny na vyrovnání svalových disbalancí, ale též další služby jako například squash. Nebudeme klienty časově omezovat a bude záležet jen na nich, jaký způsob aktivního odpočinku si sami vyberou pro strávení volného času.

Členové klubu budou moci neomezeně využívat i relaxačních prostor. K odreagování a regeneraci budou k dispozici sauny, parní komora, vířivé vany a odpočinkové prostory s relaxačními lehátky.

Zapůjčení ručníků či prostěradel zdarma je stejnou samozřejmostí, jako prostředky na mytí, které budou volně k dispozici.

V prostorech budou i další doplňkové služby, jako jsou kavárna s barem, solárium, masáže atp. Klub bude zároveň místem, kde se budou klienti moci seznámit s nejnovějšími trendy z oblasti zdravého životního stylu a vyslechnout si přednášky s aktuálními tématy z uvedené oblasti.

Všechny tyto aspekty přispějí k tomu, aby se u nás všichni cítili co nejlépe a Harmony Health Club se pro ně stal místem dokonalého odreagování a odpočinku, kde naleznou tělesnou i duševní sílu a celkovou harmonii.

V čem jsme jedineční?

- Jsme na daném trhu jediní, kdo nabízí komplexní služby v oblasti fitness a wellness.
- Jsme dostupní pro všechny, kteří se rozhodnou žít zdravý, kvalitní a plnohodnotný život.
- Nepreferujeme tělesnou krásu, ale celkovou harmonii.
- Upřednostňujeme individuální přístup, kvalitu a profesionalitu.
- Jsme tu pro pracující veřejnost, studenty i pro seniory – jednoduše pro všechny, kdo se chtějí dobře cítit a něco pro sebe udělat, a to v kterémkoliv věku.
- Neprodáváme jednotlivé vstupy na různé pohybové či relaxační aktivity, ale členství v klubu, které našim klientům přinese nový životní styl a nám zajistí příjmy, které umožní nabízet služby na stále stejně vysoké úrovni.

3.3 STRATEGICKÁ ANALÝZA TRHU A PROSTŘEDÍ

Pro rozhodování o základních parametrech projektu i pro jeho úspěch je klíčovou aktivitou analýza trhu a prostředí. Nyní se tedy budeme zabývat rozborem skutečností z okolí budoucího klubu a zásadnějším vlivem na jeho činnost.

Ačkoliv se může zdát, že vlivy vnějšího prostředí by mohly na podnik působit pouze okrajově a nepodstatně, opak je pravdou. Musíme si být vědomi faktu, že každé prostředí nám nabízí nejen dobré příležitosti, ale je také plné hrozeb, které je potřeba identifikovat a být na ně předem připraven. V budoucnu by totiž nepředvídané velké změny v tomto prostředí mohly pro klub znamenat důvod zániku.

3.3.1 Povaha současného prostředí

Současné podnikatelské prostředí trhu služeb je neustále plné inovací. Dnešní svět je nabitý perspektivními nápady a novinkami všeho druhu, které, jak se zdá, mají budoucnost a pro zákazníky představují lákavé nabídky. Pro ostatní konkurenty však znamenají buď výzvu, která je součástí konkurenčního boje a s níž se úspěšně vyrovnají, anebo potíže v podobě začátku konce jejich existence.

Dnešní trend doby nám nedovoluje nečinně přihlížet a stát na jednom místě. Je potřeba být ve střehu, pozorovat, vyhodnocovat, přemýšlet, jednat a pokusit se být vždy bystřejší, nápaditější, lepší a o krok napřed, než jsou ostatní. Jedině to nám dnes umožní uspět – avšak podmínkou je námi přijatý fakt, že toto dynamické prostředí bude ve svém budoucím vývoji nevyzpytatelné, s možností nečekaných změn, které se pokusíme předvídat a současně se přitom zaměříme na intuitivní postupy a variantní řešení.

3.3.2 Pest analýza

Analýza nám nyní pomůže identifikovat skutečně důležité faktory, které na externí prostředí obecně působí. Pokusíme se odhadnout jakým způsobem se budou vyvíjet nadále, jak se v závislosti na jejich vývoji změní i vývoj prostředí a jaký to nadále bude mít dopad na náš projekt.

- Ekonomické faktory
  - Míra inflace
    - je důležitá z hlediska finanční analýzy pro výpočet reálné diskontní sazby;
    - v současné době je míra inflace 2,4 % (ČSÚ 14.2. 2007) a do budoucna je predikován její pohyb nad tříprocentním inflačním cílem;
    - inflaci by v budoucnu měly ovlivnit ceny ropy a benzinu (jejich snížením poklesne i inflace a naopak), také silná koruna a nejistota ohledně vládních výdajů, kterou způsobuje budoucí fiskální vývoj - tedy hospodaření státu, jež je spojeno s politickým vývojem.
    - Zhodnocení: vzhledem k současné situaci a faktorům ovlivňujícím výši inflace není do budoucna předpokládán její vysoký nárůst; ve finanční analýze budeme ale raději počítat s 4% mírou inflace – tedy o něco vyšší, než-li je predikována.
  - Vývoj ekonomiky
    - je podstatný z hlediska množství disponibilních finančních prostředků domácností a firem a následné poptávky po zboží a službách obyvatelstva naší země;
    - ekonomika se nachází ve fázi rychlého růstu (za loňský rok o 5,9 %), a přestože bude podle předpovědi tento vývoj pokračovat o něco pomaleji, má i nadále dynamika jejího vývoje stále rostoucí tendence.
    - Zhodnocení: díky pozitivnímu vývoji ekonomiky můžeme předpokládat, že poptávka po zboží i službách bude mít v budoucnu rostoucí tendence – lidé se nebudou bát utratit své finanční prostředky, a to můžeme vzhledem k našemu klubu poskytujícímu služby fitness a wellness považovat za velice kladné.
  - Ceny energií
    - je potřeba predikovat z důvodu výpočtu provozních nákladů;
    - Zhodnocení: vzhledem k postupnému nárůstu cen elektrické energie a vody v minulých letech můžeme i nadále počítat s jejich navyšováním; tento fakt je ve finanční analýze zaznamenán navýšením provozních nákladů v jednotlivých obdobích.
  - Úroková sazba
    - pokud bude dostatečně vysoká, lidé začnou preferovat ukládání peněžních prostředků v bankovních institutech - tedy zvýší úspory a sníží tak svoji spotřebu;
    - v současné chvíli má úroková sazba velikost 2,5 %, přičemž by se v krátké budoucnosti měla zvýšit maximálně o 0,5 %.

- Zhodnocení: vzhledem k faktu, že nárůst úrokové sazby nebude nijak markantní, nemusíme se snížení spotřeby statků a služeb u obyvatelstva obávat .

- Přijetí eura
  - hlavní nevýhodou plynoucí z přijetí eura je ztráta autonomní měnové politiky ČNB a hlavně nemožnost vyrovnání se s ekonomickými cykly pomocí posilování a oslabování domácí měny;
  - přijetí eura může vést k velkému rozmachu úvěrů a k celkovému zvýšení cenové hladiny, což by obojí vedlo k podstatnému snížení spotřeby obyvatel;
  - ČR zatím splňuje pouze 3 z 5-ti Maastrichtských kritérii pro přijetí společné evropské měny a navíc jí zbývá sladit české zákonodárství s evropským; poslední zprávou ohledně vstupu ČR do eurozóny je oznámení, že ani v roce 2010 přijetí eura není reálné.
  - Zhodnocení: vzhledem k neustále se měnícím faktům a diskutabilnosti tohoto tématu jej nebudeme nadále považovat za dominantní; nicméně je dobré podotknout, že v současné fázi by přijetí eura vzhledem k provozu klubu bylo velice negativní.

- Politicko – právní faktory
  - Politika zdanění
    - sazby daní ovlivňují výši čistého zisku z podnikatelské činnosti, který nás bude zajímat ve finanční analýze;
    - vzhledem ke stále se měnící vládě a nejednotnosti politiků je vývoj jednotlivých daňových sazeb těžko předvídatelný;
    - Zhodnocení: můžeme se ale domnívat, že v zájmu politiků bude i nadále růst ekonomiky a HDP, a tedy i podpora podnikatelských subjektů prostřednictvím přijatelných daňových opatření.
  - Sociální politika
    - zvýšení důchodů a podpor v nezaměstnanosti by znamenalo celkové zvýšení spotřeby statků a služeb u seniorů a nezaměstnaných obyvatel;
    - Zhodnocení: vývoj sociální politiky záleží na vládě, která v těchto otázkách není v současnosti zcela jednotná, a proto je velmi složité tuto politiku předpovídat.

- Sociálně kulturní faktory
  - Vývoj životní úrovně a stylu
    - je pro nás asi nejdůležitějším aspektem - trendem dnešního životního stylu je být zdravý, cítit se fit a v pohodě a při tom všem být krásný nejen zvenčí, ale především zevnitř (tedy krása fyzická i duševní);
    - pravdou je, že ačkoliv Češi nebyli zvyklí starat se o své zdraví, krásu a mysl, začíná se tento fakt měnit, je to z toho důvodu, že doba je rychlá a člověk o sebe musí pečovat po všech stránkách;
    - v kontinentální Evropě je sportovně aktivních průměrně 5% obyvatel, u nás jsou to zatím jen 2% - v budoucnu se tedy u české populace předvídá nárůst sportovně aktivních lidí;
    - dále můžeme zkonstatovat, že i relaxace a regenerace se u nás postupně stávají jedněmi z důležitějších aktivit v našich životech a ačkoliv má tato tendence pomalý vývoj, předpokládá se vzhledem ke stále se zvyšujícímu počtu stresových faktorů její pozitivní růst u většiny skupin obyvatelstva.
    - Zhodnocení: vývoj životní úrovně a stylu se tedy vyvíjí vzhledem k poskytování služeb wellness a fitness více než uspokojivě.
  - Přístup k práci
    - dlouhodobé statistiky a předpovědi z oblasti fitness a wellness předpovídají, že lidé budou sice v budoucnu pracovat více, ale mnohem efektivněji, a proto ušetří čas, jež využijí na zábavu a relaxaci, tedy pro sebe samotné a rodinu.
    - Zhodnocení: můžeme zkonstatovat, že pokud budou mít lidé více volného času, musí mít možnost tento čas někde strávit – to pro náš klub znamená více potencionálních klientů.

- Technologické faktory
  - Trendy ve vývoji
    - jsou pro náš projekt velmi aktuálními faktory – trendy v oblasti fitness se mění doslova jako „mávnutím kouzelného proutku“, každý rok přicházejí nové, lepší a přitažlivější cvičební styly pro komerční veřejnost;
    - nelze je předvídat, je třeba se jim přizpůsobit a stávající nabídku služeb o ně rozšířit, protože poptávka si je jednoduše žádá – vše, co je „in“ se totiž musí zkusit;

- Zhodnocení: tento fakt pro nás není zcela pozitivní, protože udržet si aktuální nabídku trendů bude pro klub znamenat neustálé sledování a vyhodnocování výhodnosti či nevýhodnosti zavedení novinek přicházejících ze zahraničí.

o Rychlost technologických změn

- zajímá nás z hlediska vývoje vybavení do fitness center (posilovací stroje, aerobní trenažery, spinningová kola) – co je špičkové dnes, bude za pět let průměrnou záležitostí;
- sledovat bude nutné i nové technologie v oblasti lázeňství – tedy regenerace, relaxace a celkové rehabilitace organismu, protože jak už bylo řečeno dříve, poptávka po službách v této sféře bude postupně narůstat.
- Zhodnocení: opět musíme počítat s navýšením nákladů z důvodu modernizace a udržení vysoké úrovně nabídky – ve finanční analýze proto 5. rok počítáme s další investicí do klubu, a to ve výši 2 mil. Kč.

Výše popsané faktory patří mezi nejdůležitější a ty, které budou mít na náš projekt po celou dobu jeho života vliv. Nestačí o nich jen vědět, ale důležité je znát důsledky jejich působení (ty byly zhodnoceny u každého faktoru) a být na ně připraveni. Domníváme se, že k těmto faktorům je třeba se neustále vracet, připomínat si jejich průběh a předvídat následný vývoj, aby nás v budoucnu nežádoucím způsobem případné dopady nepřekvapily. Současně si musíme také uvědomit, že k těmto faktorům postupně přibudou i další.

3.3.3 Analýza odvětví

▪ Životní cyklus odvětví

Pokud budeme za odvětví, ve kterém se chystáme působit, považovat poskytování a prodej komplexních služeb v oblasti wellness, můžeme zkonstatovat, že v naší zemi je to odvětví, které je na počátku svého růstu.

Sportovních klubů a fitness center je u nás víc než dost. Jejich rozmach jsme zaznamenali především koncem devadesátých let. Tato zařízení mají stále vysokou klientelu, avšak doba s sebou nese mnoho novinek a trendů, kterým se v posledních dvou letech začíná stávat právě wellness.

- WELLNESS je kultura těla, mysli a ducha. Není tedy jen o těle, ale je i o vnitřní části našeho já. Cílem wellness je cítit se celkově v pohodě a fit. Dříve byla duševní stránka potlačována stránkou fyzickou. Nyní začínají lidé přicházet na to, že je potřeba tyto dva komponenty vyrovnat a že ani jeden není důležitější než ten druhý.

Trh v naší republice je tedy v současné době relativně dobře (i když ne zcela úplně) nasycen posilovnami, aerobními a spinningovými studii, plaveckými bazény a podobnými centry pro *aktivní odpočinek.* Některé z nich nabízejí i služby saunování, masáží, anebo solárií, avšak je jich velice málo a nabídka je nedostačující.

„…Zkuste si sami odpovědět na otázku, kam byste šli po náročném pracovním týdnu, abyste si alespoň na hodinu dobře zacvičili, protáhli své tělo a pak se nakonec odreagovali procedurou v parní komoře a současně i relaxací ve vířivé vaně… Nemusíte se „udřít k smrti“, můžete si jen zahrát s přáteli squash a poté zajít na dobrou kávu… Nebo jednoduše začněte den s ranní power jógou, zajděte si do sauny a na masáž, vždyť pracujete až odpoledne… Chápete ten rozdíl?“

Zhodnocení: Poptávka na trhu si postupně začíná žádat *komplexní nabídku služeb* z oblasti wellness! Ta u nás ale zatím chybí! Odvětví wellness je na začátku svého životního cyklu. Nabízí tedy velký potenciál uplatnění pro nabídku služeb tohoto druhu i spoustu možností a podnikatelských příležitostí.

- Cílový trh

Základní charakteristiky

- *skupiny zákazníků*: pracovně aktivní obyvatelstvo (26 – 50 let) - tvoří cca 80 % klientely,
  studenti (do 26-ti let) - cca 8 %,
  obyvatelé nad 50 let – cca 12 %;
- *regiony* – centra s nabídkou opravdu kvalitních wellness služeb se nejvíce začínají vyskytovat po Praze, vznik dalších pak můžeme zaznamenat v Brně, postupně se jejich nárůst očekává na celém území, prvně v okresních městech;
- *charakteristika nabízených služeb* – v souhrnu existují 3 možnosti, na jaké úrovni může takové centrum poskytovat své služby:

- tzv. **3rd place –** je místem, které je pro klienty hned po jejich domovu a práci dalším místem, kde tráví svůj čas (sami, s přáteli, s rodinou, ale i obchodně,…), služby jsou poskytovány na nejvyšší možné úrovni, ceny jsou nadprůměrné (avšak únosné!), klient má vše, oč žádá, téměř každé přání je mu splněno, tato centra se stávají kluby;
- tzv. **budget** – nejvíce nevýhodná varianta pro klienta, ze všech tří možností je nejhorší, co se nabízených služeb týká, ceny jsou ale nejnižší;
- tzv. **value** – mezistupeň mezi předchozími dvěmi možnostmi, průměrné služby za průměrné ceny;

Obecně mají nejvíce klientů centra value, ale nejvyšší zisk dosahují 3rd place!

- *ceny* – velikost v závislosti na kvalitě poskytovaných služeb, placení probíhá buď formou jednorázových vstupů, permanentek, nebo klubového členství (pražské kluby mají členské příspěvky až 2 500,- Kč/měsíc i více, v Brně cca o 500,- Kč méně, jednorázové vstupy se pohybují od 80,- Kč/hod do 250,-Kč/hod.);
- *marketingová komunikace* – opět záleží na typu centra, u klubů 3rd place je dominantní osobní prodej členství, u center typu value to budou různé pobídky typu podpory prodeje, u všech sehraje určitou roli reklama a publicita;

Struktura

- *z hlediska celorepublikového* má odvětví charakter oligopolní, v Praze můžeme brzy očekávat konkurenční prostředí; pokud budeme ale hovořit pouze o službách tělovýchovných (ne komplexně o wellness), je vysoce konkurenční;
- *z pohledu Liberecka* - není zde žádné centrum, které by poskytovalo kompletní služby z oblasti wellness;

Hybné změnotvorné síly

- nové trendy a technologie v oblasti fitness i lázeňství,
- případný vstup zahraničního konkurenta, který by měl na našem území celou síť svých center nabízející služby z oblasti wellness,
- životní styl obyvatelstva,
- trend doby.

Klíčové faktory úspěchu

- kvalita poskytovaných služeb – ochota a zkušenosti personálu, vybavení, čistota a charakter prostředí, používané technologie a techniky (trend, zastaralost), moderní přístupy,
- rozmanitost nabídky služeb,
- ceny odpovídající poskytovaným službám,
- zkušení a schopní obchodníci a především
- know-how.

3.3.4 Analýza konkurenčního prostředí

Podle Porterova modelu pěti konkurenčních sil nejprve popíšeme hlavní konkurenty na trhu – tedy ty subjekty, které nás svými záměry vzhledem k našemu projektu zajímají. A následně se zaměříme na ostatní síly, jež konkurenční prostředí větším či menším způsobem v rámci daného odvětví ovlivňují.

- Hlavní konkurenti

⇒ PLAVECKÝ BAZÉN LIBEREC

Provozovatel:	Ještědská sportovní s.r.o.
Ředitel:	Jan Švec
Kontakt:	Tržní nám. 1338, Liberec 1 www.bazen.info.cz tel.: 485 103 013
Sportovní aktivity:	- posilovna, spinning, formy aerobiku včetně power jógy, pilates a zdravotního cvičení, - 50–ti metrový plavecký bazén, 2 tobogány, vodní atrakce,
Regenerační služby:	- sauna, parní komora, masáže, rehabilitace,
Doplňkové služby:	- restaurace, fitness bar, kosmetika, kadeřnictví, solárium.

KOMENTÁŘ: Vzhledem ke své komplexnosti a množství služeb, které nabízí, je toto zařízení jedním z největších konkurentů. Stále aktuálnějším problémem je ale jeho zvyšující se zastaralost a potřeba mnoha inovací. Služby jsou na průměrné úrovni.

⇒ FIT STUDIO HADRÁK

Majitel: Radek Hadrák

Kontakt: Soukenné ním. 115, Liberec 1
www.fithadrak.cz
tel.: 485 340 622

Sportovní aktivity: - posilovna, indoor cycling, formy aerobiku (včetně dance)

Regenerační služby: - solárium,

Doplňkové služby: - posezení s občerstvením.

⇒ FITNESS A SOLÁRIUM U PEŠKŮ

Kontakt: Broumovská 30, Liberec1
www.fit-centrum.cz
tel.: 485 101 810

Sportovní aktivity: - posilovna, ring + boxing,

Regenerační služby: - solárium,

Doplňkové služby: - posezení s občerstvením.

⇒ SPIN FIT LIBEREC

Majitel: Vítězslav Fiala, Luďka Bílková

Kontakt: Jablonecká 21, Liberec 1
www.spinfit.cz
tel.: 485 113 136

Sportovní aktivity: - indoor cycling, klasické formy aerobiku

⇒ SQUASH ARENA

Kontaktní osoba: Vladimír Černý

Kontakt: Olbrachtova 820, Liberec 15
www.edb.cz/squasharenaliberec.cz
tel.: 482 750 506

Sportovní aktivity: - squash (6 kurtů), indoor cycling, power jóga a pilates

Regenerační služby: - solária,

Doplňkové služby: - posezení s občerstvením, půjčovna potřeb na squash

⇒ ZUZI STUDIO - pohodové centrum zdraví

Majitelka:	Mgr. Zuzana Petrželová – Kratochvílová
Kontakt:	Dr. Milady Horákové382/35, Liberec IV
	www.zuzistudio.cz
	tel.: 606 232 242
Sportovní aktivity:	- pouze formy aerobiku včetně pilates a power jógy,
Regenerační služby:	- sauna, masáže,
Doplňkové služby:	- posezení.

⇒ AEROBIC CENTRUM KUNRATICKÁ

Majitelky:	Barbora Svatošová, Helena Niklová
Kontakt:	Nezvalova 661, Liberec 15
	www.sportaerobikliberec.cz
	Tel.: 485 164 374
Sportovní aktivity:	- pouze formy aerobiku, sportovní závodní oddíl,
Regenerační služby:	- solárium,
Doplňkové služby:	- prodej sportovního oblečení na aerobik.

Zhodnocení: Obecně bychom mohli zkonstatovat, že mimo komplexu plaveckého bazénu se jedná o relativně malá zařízení, která vždy nabízejí pouze některé z požadovaných služeb. Jak je z výše uvedených informací patrné, tyto služby jsou převážně sportovního charakteru a potlačují tak služby regenerační a relaxační pro stejně potřebný tělesný odpočinek a rehabilitaci.

- Ohrožení ze strany nově vstupujících

V centru města mají být v budoucích 5-ti letech vystavěna asi 3 velká obchodní a firemní centra a v každém z nich by se kdokoliv mohl rozhodnout vybudovat podobné centrum, jako je to, jež plánujeme my. Přestože je náš tým napojen na většinu investorů těchto projektů, které by měly být v budoucnu vystavěny, je třeba být v neustálém střehu.

Na druhou stranu musíme podotknou, že i dvě taková centra by se vzhledem k počtu obyvatel Liberce, a tedy velké poptávce, relativně bezproblémově uživila.

Zhodnocení: Vzhledem k faktu, že v Liberci je trh stále nenasycen a lidé postrádají kvalitní komplex s veškerými službami z oblasti wellness, je ohrožení ze strany nově vstupujících stále aktuálním tématem.

- Ohrožení ze strany substitučních služeb

  Substituční službou může být jakýkoliv jiný druh sportu, zábavy či odpočinku.

- *outdoorové aktivity* - Liberec je velmi specifickým městem vzhledem k počasí. Je-li zde pěkně, a především pak v zimě, kdy je sníh, mnoho Liberečanů se vydává do okolních hor. Místo aerobiku nebo tréninku v posilovně si vezmou lyže a čas, který by jindy strávili ve fitness, tráví venku. Stejně je tomu i na jaře, nebo v jinou roční dobu, kdy za pěkného počasí vymění např. saunu za výlet na Ještěd.
- *zábavné aktivity* – tím máme na mysli např. pohodový večer v kině, bowling s přáteli atd. Pokud by tedy v Liberci vzniklo multikino, bude jistě zejména pro mladé lidi atraktivnější a příjemnější variantou odpočinku, než-li welllness centrum.

Zhodnocení: Vzhledem k typu našeho produktu se jedná o konkurenční sílu, která není zanedbatelná, ale nemůžeme ji současně považovat ani za dominantní.

Ohrožení ze strany odběratelů a dodavatelů je v našem případě konkurenční silou téměř nepodstatnou, a proto se jí dále nebudeme věnovat.

3.3.5 Analýza zákazníků

Trh, na němž chceme působit, je jednotný a charakteristiky z hlediska chování a požadavků zákazníků tedy nejsou odlišné.

Kdo kupuje?

Jak už bylo zmíněno v analýze odvětví, zákazníky můžeme rozdělit do 3 skupin:

- pracovně aktivní obyvatelstvo (26 – 50 let) – cca 80 % klientely,
- studenti (do 26-ti let) - cca 8 %,
- obyvatelé nad 50 let – cca 12 %;

⇒ Je tedy nutné si uvědomit, že každé této skupině musíme nabídnout odpovídající spektrum služeb.

Kdo rozhoduje o koupi?

- O koupi nabízených služeb budou jistě rozhodovat zákazníci samotní – jedná se tedy o klientelu v podobě jednotlivců.
- Na druhou stranu jsou tu i firmy a různé instituce, které budou chtít svým zaměstnancům dopřát odměny v podobě vstupů do wellness centra, které jim zaplatí za dobře odvedenou práci, nebo jednoduše jako bonus pro zvýšení motivace. Jedná se o klientelu firemní a o koupi rozhoduje manažer, nebo tomuto účelu kompetentní osoba dané firmy.

Proč se dané služby kupují?

Pravděpodobně proto, že jsou z nějakého důvodu pro člověka potřebné. Potřebou vzniká motiv ke koupi. Každý člověk má ale jiné potřeby a přáním člověka je tyto potřeby uspokojit. Čím více služeb budeme nabízet (avšak ne na úkor kvality, protože i ta je pro většinu něčím, co má být uspokojeno), tím víc potřeb u více lidí uspokojíme. Zdůrazníme raději ještě jednou, že nejen *kvantita služeb*, ale především *jejich kvalita* jsou tím podstatným faktorem úspěchu.

Kde se služby prodávají?

Odpověď zní v nějakém sportovně relaxačním centru, samozřejmě. Ale pojďme se podívat na určitá specifika místních obyvatel, abychom věděli, kde by bylo vhodné projekt lokalizovat.

Liberec je město, které sice leží v údolí, ale je plné kopců. Míst, kde byste šli delší chvíli po rovině, zde nenajdete mnoho, a proto jsou Liberečané, až na centrum města, zvyklí téměř všude jezdit MHD. Kam nejede autobus a tramvaj (nebo kam jezdí jen občas), tam se chodí minimálně. Centrem veškerého dění je střed města, kde je samozřejmě i terminál MHD. Dostupnost je sem naprosto bezproblémová. Mějme tedy na paměti, že Liberečané jsou mírně „zhýčkaní“ a neradi si zachází.

Pro samotné umístění komplexu je tedy důležitá:

- snadná dostupnost,
- klid (jedná se o zařízení poskytující též služby z oblasti relaxace a regenerace…),
- parkovací plochy,

- blízkost centra (potřeba nakoupit, zajít na poštu či do banky, dopoledne se snadno a rychle dostat do práce a večer domů atd.)

Zhodnocení: Liberec nabízí velice dobré podmínky pro zahájení provozu klubu nejen z hlediska struktury obyvatelstva, ale také z důvodu velkého počtu firem a aktuální nabídkou možného umístění.

3.3.6 Vývoj poptávky

Odhad skutečného celkového objemu trhu

- jak už bylo uvedeno výše, v naší zemi je sportovně aktivních průměrně 2% obyvatelstva;
- nyní opomeneme ty, kteří sportují venku nebo jsou profesionály, a naopak nebudeme přičítat ty, kteří nesportují a budou využívat jen relaxace a regenerace (senioři, nesportovní typy lidí, …) – zůstáváme tedy stále na míře 2%;
- Liberec má v současné době 97 770 obyvatel, z nichž 1 956 lidí tvoří právě onu dvouprocentní menšinu, která je odhadem skutečného celkového objemu trhu;
- dle dostupných informací navštěvuje našeho největšího konkurenta pravidelně asi 600 lidí a je jen velmi málo pravděpodobné, že těch zbylých 1356 osob se pravidelnými návštěvami rozptýlili k výše uvedeným konkurentům. Kde tedy jsou?

Prognóza vývoje celkového objemu trhu

- opět vyjdeme z informací uvedených v PEST analýze, které nám říkají, že v kontinentální Evropě je aktivních v průměru 5% obyvatel;
- budeme se řídit stejnými podmínkami jako u odhadu skutečného objemu trhu a lehce si vypočteme, že v budoucnu by mohlo navštěvovat sportovně relaxační centra 4 890 obyvatel Liberce;
- rozdíl mezi současnými 2% a předpokládanými 5% v budoucnu je 2 934 osob. I kdybychom byli optimističtí a raději toto číslo snížili na 2 000 lidí – V JAKÉM CENTRU BUDOU ASI SLUŽEB VYUŽÍVAT?

Zhodnocení: Predikovaný vývoj poptávky v budoucnu můžeme považovat za velice pozitivní.

3.3.7 SWOT analýza a celkové zhodnocení

Díky následující SWOT analýze můžeme určit reálnou pozici Harmony Health Clubu vzhledem k vnějšímu a vnitřnímu prostředí. Příležitosti a hrozby, které jsme podrobně identifikovali v minulých oddílech, jsou doplněny o silné a slabé stránky klubu.V souhrnu zdůrazňujeme nejdůležitější pozitivní a negativní faktory vyplývající z celé strategické analýzy:

	Dovnitř	Ven
+	**Silné stránky**	**Příležitosti**
	▪ 1. klub špičkové úrovně na trhu, který je založen na klubovém členství ▪ komplexnost, kvalita a profesionalita služeb na nejvyšší možné úrovni ▪ individuální přístup ke klientům ▪ nejnovější světové trendy a technologie ▪ spokojenost našich členů na prvním místě ▪ preferujeme celkovou harmonii a ne pouze tělesnou krásu ▪ spolupráce s největšími odborníky na trhu – přístup ke světovému know-how a zkušenostem ▪ umístění v centru města ▪ jsme tu pro širokou veřejnost a ne pouze pro vyhraněný okruh lidí	▪ příznivý vývoj ekonomiky a zvyšující se množství disponibilních finančních prostředků obyvatelstva ▪ zdravý životní styl – cítit se dobře ▪ trend doby – skvěle vypadat a být zdravý ▪ změna přístupu k práci - povede k navýšení volného času ▪ počátek růstu odvětví wellness ▪ nízká míra konkurence na trhu ▪ pozitivní předpovídaný vývoj poptávky po službách wellness ▪ velká koncentrace firemních subjektů – potenciální firemní klientela ▪ Liberec – jako „město sportu“
-	**Slabé stránky**	**Hrozby**
	▪ vysoké nároky na schopnosti a dovednosti zaměstnanců ▪ nemožnost placení jednotlivých vstupů ▪ působnost v pronájmu ▪ závislost klubu na výkonech obchodního týmu	▪ rostoucí ceny elektrické energie a vody ▪ přijetí eura - následné snížení spotřeby statků a služeb obyvatelstva ▪ rychlost technologických změn a trendů ve vývoji v oblasti fitness ▪ možnost nově vstupujících konkurenčních subjektů na trh

⇒ Ze SWOT analýzy je nyní podstatné vyvodit takové závěry, díky nimž budou slabé stránky potlačeny na nejnižší možnou míru, případně zcela eliminovány, a silné stránky maximálně využity jako konkurenční výhoda.

⇒ Dále můžeme říci, že ačkoliv jsme ve strategické analýze prostředí a trhu identifikovali několik málo hrozeb, tak jsou to především velké tržní příležitosti, které dávají našemu projektu perspektivní vyhlídky a jeho realizaci tím podporují.

3.4 STRATEGIE A CÍLE HARMONY HEALTH CLUBU

Jsme odhodláni zařadit se mezi prestižní místa, o nichž se mluví, a zaujmout v oblasti wellness a fitness prioritní postavení na trhu. Být srovnatelní s nejlepšími kluby u nás a maximálně se přiblížit klubům zahraničním.

Strategie z hlediska geografie

Předpokládáme členství jak firemní, tak individuální klientely v celém libereckém regionu.

⇒ *Firemní klientela* – zaměstnanci různých firem a institucí, kterým je členství v Harmony Health Clubu zaměstnavatelem darováno, nebo od poskytnuto se slevou, a to v rámci firemních bonusů, nebo pracovních odměn.

⇒ *Individuální klientela* – jednotlivci, kteří si členství v klubu platí sami.

Strategie z hlediska podílu na trhu

Rozhodně nepředpokládáme největší podíl klientů na trhu. Ne každý, kdo ve svém životě aktivně sportuje, přijme myšlenku wellness – tedy komplexního pojetí zdravého životního stylu a bude za ni ochoten zaplatit. Pro každého, kdo si však uvědomí, jak důležité je dnes nejen aktivně žít, ale též relaxovat a cítit se dobře i uvnitř těla, tu však budeme připraveni nabídnout ty nejkvalitnější služby. Jsme si jisti, že vzhledem k charakteru a rychlosti dnešní doby bude takových lidí postupně přibývat.

Nemáme zájem „přetahovat“ konkurenční klienty k nám. Pokud budou chtít, přijdou sami. My si vytvoříme klientelu novou – takovou, která myšlenku fitness a wellness bude považovat za přirozenou.

Naší strategií je tedy DIFERENCIACE od všech ostatních center, která na rozdíl od nás nabízejí jednotlivé služby zvlášť a ve zcela odlišné kvalitě.

Strategie z hlediska vazby služba – trh

Jednoznačně naplňujeme strategii DIVERZIFIKACE, tedy nové služby na nových trzích.

⇒ *Vývoj služeb* – je dán komplexním pojetím celého klubu, který je založen na členství a nabízí možnost využití pohybových aktivit i relaxace s regenerací v jednom místě,

kdykoliv a po jakkoliv dlouhou dobu. Lidé byli dodnes zvyklí na jednotlivou nabídku služeb, na různých místech, za které si platí zvlášť a jsou časově omezeni.

⇒ *Vývoj trhu* – předpokládáme nové segmenty zákazníků. Převážně těch, kteří dříve ke sportu neměli kladný vztah, ale inklinovali spíše k duševní vyrovnanosti. Díky celkovému pojetí wellness, které jim nabídneme, tak oba směry budou moci propojit.

Marketingová strategie

Vzhledem k faktu, že oblast fitness a wellness je ve své komplexní podobě nabízených služeb na začátku svého životního cyklu, zvolíme strategii TRŽNÍ EXPANANZE.

Nástroji marketingového mixu se zaměříme na dvě skupiny.

- *Na stávající poptávku*, jejíž priority se budeme snažit nasměrovat na nový životní styl.
- A dále na *získání klientů pro naši oblast úplně nových*, kteří nový trend jednoduše a přirozeně přijmou za součást svého života.

Konkrétní cíle klubu

Marketingové cíle

- spokojenost našich členů
- být exkluzivním zařízením v oblasti fitness a wellness, které je srovnatelné se špičkovými kluby jinde ve světě;
- nabízet členům nejnovější a nejmodernější trendy v dané oblasti;
- inspirovat naše klienty ke zvýšení kvality jejich životní úrovně prostřednictvím nalezení tělesné a duševní harmonie;
- být pro naše členy místem, kam se budou nejen rádi vracet, ale kam také přivedou své přátele, rodinu a spolupracovníky.

Finanční cíle

- splatit investici do celého projektu nejpozději 5. rok po zahájení provozu;
- od 1. roku nemít v žádném následujícím záporný hospodářský výsledek;
- nejpozději od 2. roku po zahájení činnosti vyplácet odměny majitelům ve výši 10,6 % reálného zhodnocení investice.

Provozní cíle

- po prvním roce provozu mít 250 členů;

- každoročně zvyšovat členskou základnu tak, aby ve 2. –3. roce provozu měla 500 členů a ve 4. –8. roce 600 členů;
- mít maximální 20% úbytek členů ročně;
- mít čistý zisk z provozu kavárny a baru nejméně ve výši 20 tis. Kč 1. rok, 30 tis. Kč 2. –3. rok a 35 tis. Kč 4. – 8. rok provozu;
- každý měsíc prodat průměrně alespoň 5 osobních tréninků a tento počet každoročně zvýšit o 5 tréninků v průměru za měsíc;
- každý měsíc prodat průměrně alespoň 30 masáží a tento počet zvýšit ve 2. – 3. roce na 60 a ve 4. – 8. roce na 90 masáží měsíčně;
- každoročně mít průměrné měsíční tržby ze solária ve výši cca 4 tis. Kč.

3.5 MARKETING HARMONY HEALTH CLUBU

V první části této kapitoly se budeme zabývat **marketingovým mixem** a popisem jeho jednotlivých nástrojů (kap. 3.5.1 – 3.5.6). Vzhledem k tomu, že náš projekt je zaměřen na prodej nehmotného produktu - tedy oblast služeb, je klasický marketingový mix 4P rozšířen o další dva prvky. V souhrnu se jedná o následující operativní nástroje, které použijeme k dosažení zvolené marketingové strategie a vytyčených cílů:

- služby (Product),
- cena (Price),
- místo (Place),
- marketingová komunikace (Promotion),
- personál (People),
- technologie (Process).

3.5.1 Nabízené služby

Při analýze trhu a prostředí bylo zjištěno, že nabídka konkurenčních subjektů nepostačuje z hlediska požadované kvality ani kvantity k pokrytí poptávky.

V závislosti na tomto zjištění byla sestavena následující nabídka našich služeb pro jednotlivé dílčí oblasti fitness a wellness v rámci celého klubu.

POSILOVNA A KARDIO ZÓNA

Informační body:

- prostorná a plně klimatizovaná hala ,
- špičkové posilovací stroje STAR TRAC®,
- nejnovější kardio stroje STAR TRAC®,
- odborné poradenství a možnost osobních tréninků s kvalifikovanými instruktory,
- plazmové obrazovky v kardio části,
- zóna pro strečink,
- bar.

Trendem současného fitness je vytrvalostní činnost neboli kardio trénink. Není nutné zvedat nad hlavu těžká závaží, dlouhodobý a očekávaný efekt přinese pravidelné vytrvalostní cvičení. K tomuto tréninku slouží mimo jiné i různé typy strojů jako jsou běžecké pásy, steppery či rotopedy.

Harmony Health Club proto nabídne v plně klimatizované hale nejen špičkové **fitness stroje na posilování,** ale též **stroje** pro **kardio trénink.** Obojí značky STAR TRAC®, v celkovém počtu cca 70 strojů. K dispozici budou klasické i multifunkční posilovací stroje a samozřejmě i volná závaží. Kardio zóna bude navíc vybavena plazmovými obrazovkami. Zóna pro strečink nabídne potřebné prostory pro protažení před začátkem posilování či po ukončení celého tréninku.

Zkušení trenéři budou klientům permanentně plně k dispozici svými radami nejen v oblasti cvičení, ale i strečinku či správné výživy. Cvičební plán bude možno prodiskutovat u **baru** s občerstvením.

AEROBIK A DALŠÍ TYPY LEKCÍ

Informační body:

- prostorný plně klimatizovaný sál, který zaujme velmi příjemným a útulným prostředím,
- odpružený povrch,
- klasické i netradiční formy aerobiku,
- formovací a posilovací formy cvičení,
- relaxační, uvolňovací a energetické lekce,
- lekce s choreografickými prvky ,

- rehabilitační a zdravotní lekce vhodné zejména pro věkové kategorie 40+,
- kvalitní hudební aparatura.

Klub bude vybaven **plně klimatizovaným útulným sálem s odpruženou podlahou**, ve kterých připravujeme celou řadu **klasických i netradičních forem aerobiku a ostatních druhů lekcí**. V sále budou k dispozici **cvičební pomůcky** (různé druhy lehkých činek, stepy, expandery, fit ball, body ball, podložky, švihadla, posilovací gumičky apod.).

Funkční typy lekcí

Tyto lekce jsou velice jednoduché na choreografii a koordinaci pohybu, velmi účinné při formování problémových partií těla a redukci hmotnosti. Zaměřují se především na formování těla, snížení tělesné hmotnosti, zpevnění problematických partií, posílení malých svalových skupin držících vnitřní orgány.

Při cvičení se používají jednoduché cvičební pomůcky a jsou vhodné i pro začátečníky. Instruktoři dbají na správnost provedení jednotlivých cviků s ohledem na zdravotní aspekty.

Naše nabídka:

- *Bodystyling* a *P-class*,
- *ABS* + G – vysoce intenzivní trénink posilování břišních svalů a hýždí,
- *Bodytraining* – trénink zaměřený na fyzickou a silovou zdatnost celého těla,
- *Pilates & Balantes* - funkční styl cvičení vycházející ze zdravotních typů cviků, zaměřený na posílení tzv. posturálních svalových skupin – tedy svalů, které se podílejí na správném držení těla,
- *strečink* - lekce zaměřená na protažené svalů celého těla a celkovou relaxaci a uvolnění.

Aerobní typy lekcí

Tyto lekce jsou svým charakterem složitější na koordinaci pohybu, a tedy vhodné pro pokročilé. Napomáhají při snižování tělesné hmotnosti. Díky své choreografické stránce umožňují emocionální prožitek ze cvičení. Instruktoři dbají na sladění hudby a atraktivních pohybových sestav, které vzniknou vhodným poskládání jednotlivých prvků.

Naše nabídka:

- *klasický aerobik*,
- *step aerobik*,

- *lekce s choreografickými prvky tance* - orientované na moderní formy tance (hip-hop, jazz, latino, street dance atd.), při nichž je kladen důraz na rozvíjení pohybové paměti.

Lekce s využitím aspektů bojového sportu

Jsou rozděleny podle náročnosti a úrovně pohybových schopností. Dochází zde k využití základních bojových technik (údery, kopy) a jednoduchého aerobiku, spojených v jednu tréninkovou jednotku. Cvičí se podle hudby a lekce jsou rozděleny do několika bloků.

Naše nabídka:

- kick-box aerobik,
- tae-bo® ,
- fit capoeira - spojení brazilského bojového umění a aerobiku.

Lekce typu Body & mind

Jedná se o relaxační, meditativní, uvolňovací a energetické lekce.

Celková charakteristika těchto lekcí vychází částečně z propojení filosofických směrů, jako je jóga, tai chi a meditace s pohybovými sestavami. Je to komplexní trénink pro tělo a duši. Lekce by měly být rozděleny dle úrovní intenzity na začátečníky a pokročilé.

Naše nabídka:

- power jóga (fitness forma klasické jógy) - cvičení zaměřené na střídání a obměnu základních pozic (ásan) v ucelené pohybové pásmo v koordinaci se správným dýcháním,
- tai chi - tradiční čínské cvičení rozvíjející tělo i ducha pomocí přesně definovaných pohybových sestav.

Zdravotně – rehabilitační lekce

Lekce umožňují vyrovnání svalových disbalancí – pomocí jednotlivých cviků jsou posíleny zeslábléé svaly a protaženy svaly zkrácené. Instruktoři se zaměřují především na posílení svalového korzetu, protažení svalů dolních končetin, zdravá záda a posílení pánevního dna. Lekce jsou vhodné zejména pro věkovou skupinu 40+.

SPINNING

Informační body:

- prostorný plně klimatizovaný sál,
- lekce spinningu na nejmodernějších kolech firmy STAR TRAC®,
- motivační hudba a kvalitní hudební aparatura.

Spinning je skupinová jízda na stacionárních kolech pod vedením instruktora za hudebního doprovodu. Instruktor při jízdě motivuje svými hlasovými pokyny k činnosti, udává míru zátěže a rychlost.

Je velmi vhodnou aktivitou pro ty, kteří nechtějí trénovat individuálně a přesto by si rádi zlepšili fyzickou kondici, popřípadě by chtěli redukovat tělesnou hmotnost. Jedná se též o vhodný doplněk pro cyklistiku, a proto mezi instruktory nalezneme i mnoho profesionálních cyklistů.

Lekce spinningu budou v Harmony Health Clubu odlišeny intenzitou pro začátečníky a pokročilé.

Pozn.: Nabídka lekcí v aerobním a spinningovém sále bude rozdělena do výše popsaných skupin podle jejich typu. Konkrétní skladbu a výběr jednotlivých lekcí přizpůsobíme přáním a představám našich klientů a zveřejníme v **aktuálním rozvrhu hodin.**

Při zahájení provozu předpokládáme celkem 20 lekcí týdně, a to v obou sálech dohromady. Dále pak každý rok plánujeme přidat cca 5 lekcí týdně. Nejvíce však uvažujeme o 40 lekcích za týden.

SQUASH

Informační body:

- profesionální squashový kurt,
- možnost zapůjčení raket, míčků i obuvi,
- k dispozici pravidla hry.

Squash patří zejména v Liberci mezi oblíbené hry, a proto pro naše členy chystáme jedinečnou nabídku v podobě **squashového kurtu**. Samozřejmostí bude možnost **zapůjčení vybavení** pro hru.

RELAXACE A REGENERACE

Informační body:

- odpočinková zóna s relaxačními lehátky a zelení v příjemném prostředí,
- 2 oddělené sauny a bazénky se studenou vodou,
- parní komora s bylinnými esencemi,
- 2 prostorné vířivky,
- odpočinková místnost pro relaxaci po saunování,
- masáže a rehabilitace,
- moderní solárium.

Harmona Health Club bude pro své členy také výjimečným místem pro odpočinek, relaxaci a regeneraci. K dispozici budou klientům **dvě saunové kabiny a bazénky se studenou vodou.** Pro větší soukromí umístíme sauny do prostranství dámských a pánských šaten, aby nedocházelo ke zbytečným obavám a ostychu. Po saunování se nabídne možnost odpočinku ve speciální **relaxační místnosti** s příjemnou hudbou a uklidňujícím prostředím. Po cvičení si klienti budou moci oddychnout v prostorné **odpočinkové zóně s pohodlnými relaxačními lehátky a zelení,** kde se nabídne možnost využití parní **komory s bylinnými esencemi** anebo **vířivé lázně**. **Masáže** a **rehabilitace** budu možné na objednávku, a to v libovolném čase provozní doby. K dispozici bude **také turbosolárium**.

BAR A KAVÁRNA

Informační body:

- fitness bar,
- posezení v kavárně,
- teplé, studené alko i nealko nápoje nejen pro sport , ale i pro příjemný odpočinek,
- nabídka čerstvých salátů a dalších pochutin i doplňků výživy,
- velkoplošná projekce pro sledování výjimečných sportovních událostí,
- pořádání seminářů.

Nechceme, aby se Harmony Health Club zařadil mezi zařízení, kde se na baru prodávají pouze doplňky výživy ve formě „bobulí“ a míchají proteinové nápoje. Jde nám především o dobrý pocit klientů při cvičení i po něm. Přestože bude během cvičení možnost

občerstvení se u **baru**, nabízeným sortimentem i prostředím se chceme přiblížit spíše **kavárně a příjemnému, pohodovému posezení.**

Pro naše členy bude neustále připravena **nabídka čerstvých salátů, baget a dalších pochutin,** ať už to bude pro zahnání hladu nebo pro zpříjemnění posezení. K našemu klubu by měl patřit i pohodově strávený čas po cvičení a k této atmosféře jistě přispěje posezení u dobré kávy nebo jiných lahodných a třeba i ostřejších **nápojů**. Vybírat bude opravdu z čeho – chceme, aby se u nás naši členové cítili "jako ve svém…"

Nedílnou součástí kavárny bude také **velkoplošná projekce** pro sledování **sportovních akcí** nebo **dokumentů** k různým seminářům či zážitkům z cest našich členů, kteří se o ně budou chtít podělit.

A NĚCO NAVÍC…

Informační body:

- klientské karty s kondičním programem,
- stravovací a dietologické poradenství,
- rehabilitační a fyzioterapeutické poradenství,
- zapůjčení ručníku nebo prostěradla při vstupu zdarma,
- hygienické prostředky ve sprchách a v šatně volně k použití,
- v šatnách k dispozici prostorné šatní skříňky, velkoplošná zrcadla, fény,
- k zapůjčení denní tisk,
- aerobikové a spinningové akce,
- přednášky z oblasti fitness a wellness.

Rádi bychom našim klientům nabídli něco výjimečného, co nás odliší a čím budeme jedineční. I když půjde v mnoha případech pouze o nepatné drobnosti, věříme, že tak všem členům dokážeme zpříjemnit pobyt v klubu a že se k nám budou rádi vracet. Aby od nás klienti odcházeli skutečně dokonale spokojeni, přicházíme s řadou novinek, které v běžném fitness centru nenaleznete.

V prostorách posilovny a kardio zóny bude **vždy přítomen** někdo z **fitness instruktorů**, který bude schopen poradit, pomoci nebo korigovat nesprávný průběh tréninku. Naši klienti by neměli do klubu přijít a začít cvičit, aniž by věděli, kam směřují, čeho chtějí dosáhnout a jaký to má smysl. Je proto samozřejmostí, že **osobní trenéři připraví na požádání individuální cvičební plán**, který bude vytvořen každému na míru, a to při

respektování jeho subjektivních potřeb, přání, požadavků a možností. V případě, že budou mít klienti dietologické nebo mírné zdravotní potíže, budou mít k dispozici **poradenství v oblasti stravování a fyzioterapie.** Toto vše dohromady pomůže naše klienty nasměrovat k modelu optimálních možností člověka, k harmonii, zvednutí celkové kondice a formování postavy. Naučíme je tak cítit se lépe ve svém vlastním těle… Veškeré potřebné informace ohledně svého tréninku i další doporučení k osobnímu programu budou zaznamenány ve vlastních **klientských kartách**.

V šatnách a sprchách budou k volnému užití **hygienické prostředky** (sprchové gely, šampony, kondicionéry, vlasové gely atd.)**, fény, prostorné šatní skříňky a další.** V kavárně a baru bude možno přečíst si **denní tisk a časopisy**. Dalším bonusem bude i **zapůjčení ručníku** (nebo prostěradla) pro každého člena **zdarma**.

Pro opravdové aktivní sportovní nadšence bychom do Liberce rádi přivezli známé lektory a instruktory a uspořádali s nimi pro naše členy **speciální akce**. Věříme, že aktivní odpočinek s osobnostmi sportovního světa se pro některé stane velkým zážitkem.

Pro méně aktivní sportovce chystáme zajímavé **přednášky**, které se budou tématicky dotýkat oblasti fitness a wellness. Nejenom, že se tak naši klienti dozví o nových a aktuálních trendech, ale získají i zajímavé poznatky a rady od uznávaných odborníků a osobností.

3.5.2 Ceny za poskytované služby

Klubové členství

Harmony Health Club bude založen na bázi klubového členství. Jedná se o rozhodnutí, které naprosto koresponduje s konceptem celého projektu. Uvědomujeme si však, že tento fakt by nemusel být vnímám všemi jednoznačně kladně, a proto dále uvádíme jeho pozitiva.

Výhoda klubového členství je jednoznačná. Jedině díky regulérním pravidelným měsíčním poplatkům dokážeme všem členům nabídnout stabilní úroveň služeb a udržet zaručenou kvalitu celého zařízení. Ta spočívá nejen ve špičkovém zázemí, ale i ve kvalitě personálu a stálém rozvoji nabídky služeb a sportovního vybavení. Provoz kvalitního klubu není možné financovat z náhodných návštěv sezónních návštěvníků a udržet úroveň klubu po celý rok bez ohledu na sezónní a jiné vlivy. Chceme být klubem moderním, odpovídajícím

světovým parametrům. Uvědomujeme si, že pravidelné příspěvky představují pro člena určitou finanční zátěž, ale naproti tomu nabízíme individuální přístup a vysokou kvalitu služeb a vybavení.

Jedině na základě klubového členství je možné vytvořit určitou atmosféru, příjemnou pro lidi se společnými zájmy, pro lidi s podobným způsobem komunikace. Aby fitness a wellness přinesly reálný efekt, je potřeba také určité pravidelnosti. Naši klienti by si měli uvědomit, že u nás mohou svůj čas trávit kdykoli, což nejenže odstraňuje psychickou bariéru, ale navíc podporuje vnitřní disciplínu a pravidelnost. Z hlediska klienta má podpis smlouvy nespornou výhodu v tom, že nemusí přemýšlet, zda půjde do klubu dnes nebo raději zítra. My zde pro něj budeme denně. Věříme, že tato svoboda přístupu bude lidi motivovat i k tomu, aby se fitness a wellness snadněji staly jejich novým životním stylem.

V dnešní době jsou navíc wellness a fitness kluby významným elementem, který přispívá k boji se stále přibývajícími civilizačními nemocemi. Ukázalo se, že fitness je jednou z mála možností, jak těmto civilizačním chorobám čelit. Moderní doba nám stále více dává najevo, že zdraví není tak samozřejmá věc a že je potřeba se o něj pravidelně starat. A právě zde vzniká prostor pro klubové členství.

Chceme-li tedy jít cestou světového vývoje a zaujmout místo na vrcholu, musíme zvolit právě tuto formu.

Formy klubového členství

Uvědomujeme si, že mezi našimi klienty budou rozdíly nejen v celkovém přístupu k jejich novému životnímu stylu, ale budou zde též rozdíly mezi finančními prostředky, které budou chtít do svého zdraví a celkové tělesné kondice investovat. Připravili jsme pro ně tedy dvě varianty klubového členství, aby se tak mohli sami rozhodnout a vybrat si tu možnost, která jim bude bližší a pro ně samotné výhodnější.

- **Typ členství SILVER**

  Charakteristika:

  - pravidelné **měsíční členské příspěvky ve výši 1 800,-/osoba,**
  - smlouva uzavřena na dobu nejméně 12 měsíců,
  - časově neomezená doba pobytu v klubu kdykoliv v provozní době,

- možnost využívání posilovny a kardio zóny i návštěvy jakékoliv lekce v aerobním nebo spinnigovém sále, a to kdykoliv dle aktuálního rozvrhu hodin a podle vlastního výběru,
- po objednání na určitý čas možnost využití squashe, včetně bezplatného zapůjčení vybavení pro hru,
- možnost neomezeného využití relaxačních prostor a regeneračních procedur,
- při vstupu ručník (prostěradlo) k zapůjčení zdarma,
- po celou dobu pobytu k dispozici hygienické prostředky zdarma, denní tisk a časopisy k zapůjčení,
- volný vstup na přednášky a semináře,
- klienti si připlácí za následující služby: masáže, osobní tréninky s trenérem, solárium (pouze 50% z ceny), konzumace na baru a v kavárně, velké cvičební či spinningové akce .

➢ **Typ členství GOLD**

Charakteristika:

- pravidelné **měsíční členské příspěvky ve výši 2 500,-/osoba**,
- smlouva uzavřena na dobu nejméně 12 měsíců,
- všechny výhody jako při členství SILVER + další bonusy:
- zdarma nejen semináře, ale i cvičební a spinningové akce
- při každé návštěvě zdarma iontový, proteinový nebo sacharidový nápoj,
- každý měsíc zdarma 20 min. opalování v turbosoláriu,
- každé 3 měsíce možnost sestavení individuálního tréninkového plánu fitness instruktorem spojený i s poradenstvím v oblasti stravování,
- každý měsíc 1 masáž těla zdarma,
- další služby jsou opět připláceny navíc.

3.5.3 Umístění

V současné chvíli je výstavba projektu naplánována do prostorů obchodně zábavného paláce Fórum, který bude stát na Soukenném náměstí. Pro Harmony Health Club je zde ve druhém patře vyčleněna plocha o rozloze 1 500 m^2.

Vzhledem ke stavbě dvou dalších komplexů v centru města je ale možné, že klub bude nakonec vystavěn v jiných prostorech. Vše bude záležet na termínech dokončení jednotlivých staveb a konkrétně domluvených smluvních podmínkách. Projekt Harmony Health Clubu je projektem dlouhodobým, ekonomicky výhodným a navíc velice lukrativním, a proto by jeho umístění do jakéhokoliv vybraného komplexu nemělo činit větší potíže. Věříme, že vzhledem k velikosti našeho projektu a též díky jeho prestiži budou s pronajímateli domluveny oboustranně výhodné smluvní podmínky.

Ať už bude klub vystavěn v jakémkoliv ze tří uvažovaných komplexů, můžeme z hlediska jeho lokalizace zkonstatovat následující fakta:

- jedná se o prostory *v centru města* - veškeré potřebné služby a zařízení budou tedy poblíž (uvažujeme zejména různé druhy obchodů, banky, pojišťovny, poštu, kavárny atd.) – naši klienti „to budou mít všude kousek“,
- *uzel městské hromadné dopravy* je v bezprostřední blízkosti, a proto bude klub bez větších obtíží dostupný pro většinu obyvatel Liberce v jakoukoliv denní dobu,
- klub bude vystaven nejníže ve 2. patře daného komplexu, což i přes určitý stupeň městského ruchu zaručuje *relativně klidné místo* pro aktivní či pasivní odpočinek,
- vybudování klubu *v nově vystaveném moderním komplexu*, který je obyvateli netrpělivě očekáván, podtrhne jeho kvalitu, prestiž i jedinečnost,
- z hlediska marketingu se bude jednat o *výhodu v podobě reklamy*, která se při otevírání celé stavby bude týkat i Harmony Health Clubu,
- bezprostřední *blízkost různých firem a institucí* v centru města je pozitivním faktem z hlediska firemní klientely pro klub,
- výhodou jsou též *parkovací plochy*, které jsou součástí všech větších komplexů a našim klientům tak zabezpečí bezproblémový přístup do klubu (jak je známo, parkování v centrech měst bývá velmi obtížné a mnohdy i časově náročné),
- jedinečný klub si zaslouží jedinečné prostory v centru města – v centru veškerého dění… Pro někoho znamená centrum města velkou výhodu v dostupnosti, pro jiného znamená možnost „být viděn“ na prestižním místě.

3.5.4 Marketingová komunikace

Pokud budeme marketingovou komunikaci charakterizovat jako zprostředkování informací a jejich obsahového významu s cílem usměrňování mínění, postojů, očekávání a způsobů chování zákazníků i veřejnosti, a to v souladu s našimi specifickými cíly, musíme nutně dojít k závěru, že v dnešních tržních podmínkách nelze nekomunikovat.

Strukturovaná a srozumitelná komunikace se však nedá vytvářet kvalitně, aniž bychom porozuměli lidem a citlivě vnímali bezprostřední okolí a každou situaci. Účinné, jasné a zřetelné sdělení s potřebnou imaginací vyžaduje schopnost uvažovat ve více rovinách a dimenzích. Při kvalitní marketingové komunikaci je třeba nejen ovládat potřebné techniky, ale také analyzovat, plánovat, produkovat, počítat a tvořit.

Jak se bude Harmony Health Club prezentovat navenek a co o sobě bude chtít sdělit se stane pro jeho úspěch zásadní. Níže uvádíme **souhrn sdělení, které by měly být komunikovány směrem k vnějšímu prostředí** a jednoznačně vytvoří image celého klubu.

Musíme si uvědomit, že to, jak se budeme prezentovat, ovlivní to, jak nás budou lidé vnímat…

PROČ HARMONY HEALTH CLUB

- Nabízí komplexní pojetí fitness a wellness – díky aktivnímu odpočinku a relaxaci s regenerací se budete cítit lépe a zlepšíte kvalitu svého života.
- Je první fitness a wellnes klub v Liberci, který je zaměřen na individuální přístup ke svým členům a veškeré své služby nabízí podle západních standardů a principů.
- Najdete zde komplexní služby v oblasti aktivní i pasivní péče o tělo. Jako jediný klub v Liberci funguje na klubovém principu, který Vám zaručí vynikající úroveň servisu. Bez jakýchkoliv omezení můžete navštěvovat sportovní i relaxační aktivity nebo se zde setkat s obchodními partnery, kteří se u nás stanou Vašimi hosty.
- Je vybaven nejmodernějšími stroji a technologiemi, přináší světové novinky, trendy i osvědčené metody tréninku a odpočinku.
- Je určen pro „obyčejné“ lidi, které běžně potkáváte na ulici a kteří se do klasických typů fit center třeba i bojí zajít. Výkonnostní kulturisty u nás opravdu nenajdete. Jsme tu pro unavené maminky, věčně stresované a upracované manažery, lidi trpící nadváhou, ale i pro všechny nad 60 let…

- Naším cílem je zlepšení a udržení kvalitního stylu Vašeho života. Víme jak na to, **abyste se cítili lépe** a u toho **dosáhli svých cílů, byli spokojeni a aby Vás to bavilo …**

NAŠE MOTTA

…vášeň…

„Zabili vášeň a rázem zabili všechno - radost i bolest, utrpení i rozkoš, dobro i zlo, krásu, všechno - zkrátka především ctnost. Jsou moudří a přece nestojí za nic, neboť člověk nabývá ceny jen úsilím podpořeném vášní." Anatole France

⇒ Milujete život, jste zapáleni pro jakoukoliv činnost. V každém se nachází vášeň. Spousta z nás ji však ještě nezná. V tom případě je potřeba probudit skrytou vášeň. Chceme být lepší, chceme být dokonalejší? Vášeň se stává základním stavebním kamenem naší osobnosti.

…inspirace…

„Inspirace - to je, když na sobě člověk dře jako kůň." Pjotr Iljič Čajkovskij

⇒ Každý máme své vzory. Chceme něčeho dosáhnout. Postupnými kroky se blížíme k našemu vysněnému cíli. Naše vytrvalost nám pomáhá snáze překonávat překážky. Postupně se můžeme dostat až na vrchol.

…schopnost…

„Schopnosti, které jsou v nás uloženy, jsou větší, než si myslíme." Ch. H. Spurgeon

⇒ Důležité je uvědomit si, čeho všeho můžeme dosáhnou a jaké máme hodnoty. Teprve pak zvítězíme sami nad sebou i nad všemi ostatními a získáme to, po čem toužíme.

…radost…

„Prostě se radovat je důležitější než všechny materiální vymoženosti." Ch. A. Lindbergh

⇒ Máte všechno, o čem jste kdy snili, a přesto ten největší chudák na světě vypadá lépe než vy? Možná z něj vyzařuje radost, obyčejná radost ze života. Každý člověk se stává

hezčím, když má radost. S každým novým dnem přicházejí i nové zážitky, nové možnosti a malé radosti – a to jsou jediné léky na jakékoliv velké starosti, zkuste se z nich radovat…

KOMUNIKAČNÍ MIX

Komunikační mix je složen z nástrojů, které nám dopomohou dosáhnout marketingových cílů. Jestliže jsme tedy výše zmínili sdělení, která by měla být komunikována směrem k potencionálním zákazníkům, nyní si představíme způsoby, díky nimž se tyto informace k veřejnosti dostanou.

Osobní prodej

Je v našem případě jednoznačně nejdůležitějším nástrojem a pro celý klub naprosto zásadním. Měli bychom si uvědomit, že existence klubu je závislá na počtu jeho klientů, jenž musí být získáni právě osobním prodejem členství.

Schopnost a iniciativa obchodního týmu mají klíčový charakter a to je třeba mít na paměti při výběru jeho členů. Vhodný výběr obchodního týmu nesmí být podceněn.

Při prodeji a prezentaci Harmony Health Clubu by měl obchodní tým vycházet ze sdělení, která byla uvedena výše (Proč právě my a naše motta). Jedině tak můžeme v podvědomí veřejnosti umístit náš klub jako jedinečný, stylový, zdraví prospěšný a nepostradatelný k novému životnímu stylu.

V případě firemní klientely bude manažerům také dobré zdůraznit fakt, že pokud se jejich zaměstnanci budou celkově cítit dobře a nebudou nemocní, o to lépe a výkonněji se ujmou svých pracovních povinností. Proto by je zaměstnavatelé měli v klubovém členství podpořit.

Reklama

V dnešní době je sice stále aktuálním a podstatným nástrojem marketingové komunikace, avšak v poslední době bývá zastíněna aktivitami PR.

Před začátkem provozu bude důležité informovat veřejnost o vzniku klubu a jeho službách. Situace bude o něco jednodušší tím, že reklama bude provedena společně

s ostatními subjekty obchodního centra, takže do podvědomí veřejnosti se informace o Harmony Health Clubu dostane celkem snadno.

Při zahájení provozu bychom neváhali s reklamou do místních rozhlasových stanic, regionálních deníků, na dopravní prostředky a billboardy.

Další použití tohoto nástroje v průběhu provozu klubu záležet na aktuální situaci a rozhodnutích manažera.

Public Relations

Pro Harmony Health Club je nejdůležitější vytvořit si image kvalitního, jedinečného, ale přesto dostupného klubu. To záleží nejen na aktivitách a sděleních, které budeme prezentovat, ale také na způsobu jejich prezentace. Úkolem manažera klubu je postupovat tak, aby měl klub pozitivní publicitu.

Dobrou image a publicitu však netvoří pouze marketing, ale i loajální, schopní a příjemní zaměstnanci. Neustále je tedy potřeba kontrolovat, jak je klub vnímán v očích veřejnosti.

Při zahájení provozu klubu by byla zřejmě účelná zahajovací akce pro „vyšší klientelu“, partnery, mediální zástupce a zastupitele města. I takové akce se budou podílet na dobré image a publicitě Harmony Health Clubu.

Podpora prodeje

Bude aktuální při zahájení prodeje členství, kdy by mohly být prvním klientům poskytnuty slevy.

3.5.5 Personál

Ať už budou našimi klienty zkušení návštěvníci fitness center, vrcholoví sportovci, anebo ti, kdo aktivní či pasivní odpočinek do svého života zařadili teprve nedávno, je velice důležité, aby o ně bylo postaráno co nejlépe.

Pokud se klienti už jednou rozhodli pečovat o své tělesné a duševní zdraví, je zapotřebí, aby jim v klubu byly poskytnuty konzultace, vedení, pomoc, rady i ostatní služby

od zkušených odborníků a profesionálů svého oboru. Každý instruktor, lektor, trenér či masér působící v Harmony Health Clubu musí mít odborné školení na oblast, ve které působí. Důraz by měl být kladen i na lidsky vstřícný a přátelský přístup ke členům klubu.

Jedině pomocí kvalitního, zkušeného a příjemného personálu můžeme dosáhnout vysokého standardu poskytovaných služeb, díky nimž se k nám budou klienti nejen vracet, ale doporuční nás i ostatním. My takový personál mít chceme a budeme si na něm zakládat.

Při výběru personálu je třeba se u každého jednotlivce zaměřit na:

- certifikované vzdělání a odborné znalosti,
- zkušenosti a úspěchy v daném oboru,
- komunikační schopnosti a přístup k lidem,
- charakter a osobnost jedince,
- celkové znalosti z oboru fitness a wellness,
- doporučení.

3.5.6 Použité technologie

Posilovna, kardio, spinning

Náš klub nabídne svým členům exkluzivní vybavení od firmy **STAR TRAC®**. Stroje pro posilování, kardio trénink či spinning tak ponesou značku nejvyšší kvality charakterizovanou opravdovým komfortem, jedinečným designem a nezapomenutelným zážitkem ze cvičení. Ukázka strojů značky **STAR TRAC®** je v příloze č. 1.

⇒ Proč právě STAR TRAC®?

- Je to světově uznávaný výrobce se zastoupením v USA, Evropě i Asii a se zárukou vysoké kvality výrobků.
- Od roku 2000 spolupracuje se společností BMW Group Designworks USA, aby tak své produkty pozvedli nejen z hlediska funkčnosti, ale i designu a stylu.
- Vyrábí pohodlné a především uživatelsky srozumitelné stroje, které jsou zkonstruovány z pohledu jeho uživatelů.

- Neustálé zlepšují kvalitu všech produktů k plné spokojenosti svých zákazníků a jejich většímu požitku ze cvičení.
- Každý stroj je jedinečný a okamžitě zaujme - jeho vzhled tak přiláká všechny klienty, aby ho vyzkoušeli, a to bez ohledu na jejich schopnosti.
- Nabízené stroje musí být vždy jednoznačně funkční, a to nejen na první pohled. Musí motivovat a vést uživatele k vyšším cílům. A to nejdůležitější: trénink na takovém stroji má být odměnou - příjemným zážitkem, který bude mít člověk chuť zažívat každý den.
- Měřítkem kvality a spolehlivosti strojů je také kvalita poskytovaného servisu, kterou u nás v zastoupení STAR TRAC® zajišťuje firma StarFtness, s.r.o. (též vlastník Star Trac Health Club v Brně) a mezi její služby patří:

    - pravidelná preventivní údržba ve volitelném rozsahu 1 až 12 návštěv za rok,
    - možnost servisního zásahu do 24 hodin,
    - možnost rozšíření záruky o 1 až 3 roky,
    - záruční a pozáruční servis prováděný výhradně vyškolenými techniky s praxí,
    - garantovaný sklad náhradních dílů v ČR.

Relaxace a regenerace

Pro vybavení relaxačních prostor musí být uvažována firma, která by Harmony Health Club kompletně vybavila veškerým zařízením pro wellness z hlediska regenerace. Jedině tak dosáhneme možnosti komplexního kvalitního vybavení a z hlediska jeho potřebného množství i případných slev na zařízení nebo jejich vybudování.

⇒ V úvahu připadají firmy **Alfawell** nebo **Aquasport,** a to z následujících důvodů:

- dlouholeté zkušenosti v oblasti wellness,
- profesionální přístup k zákazníkům,
- realizace menších i komplexních zakázek po celé ČR,
- kompletní vyřízení zakázky od prvotního poradenství, přes návrh a výrobu až k samotné dodávce, montáž a následný servis,
- profesionální přístup při jednání a snaha maximálně vše vysvětlit, předvést a vyjít co nejvíce vstříc v představách,

- velká nabídka rozmanitých druhů vybavení pro wellness: kromě klasických finských saun také infrasauny a bylinné lázně, parní lázně, tepidária, dále relaxační lůžka, vybavení odpočíváren a ochlazoven, solária, solárně-relaxační louky a whirlpooly; to vše pro privátní i veřejné použití.

Ukázky vybavení pro relaxační prostory jsou k nahlédnutí v příloze č. 2.

3.5.7 Obchodní plán

Na základě zvoleného marketingového mixu můžeme nyní stanovit odhad nákladů a očekávaných výnosů – tedy **obchodní plán klubu**.

Celý Harmony Health Club funguje na *bázi členství* a tato základna členů bude v každém období díky obchodnímu týmu postupně narůstat. Obchodní plán pro **osm let** provozu klubu jsme rozdělili do třech období - právě podle předpokládaného množství členů.

Jednotlivá období : 1. rok, 2. – 3. rok , 4. – 8. rok .

3.5.7.1 Výnosy z provozu klubu

- Výnosy z prodeje členství
  - Typy členství:

    SILVER - cena: 1 800,- Kč/měsíc,

    GOLD - cena: 2 500,- Kč/měsíc.

  - Počet členů[20]:

    1. rok: 250

    2. – 3. rok: 500

    4. – 8. rok: 600

    - Tento předpoklad by však byl optimistický, a proto předpokládáme každoroční úbytek členů, vždy ve výši 20%.

[20] Při výpočtech pravděpodobné průměrné návštěvnosti jednotlivých období autorka spolupracovala se 4 kolegy, aby byly výpočty co nejpravděpodobnější a nezahrnovaly jen její názor, ale i dalších osob zainteresovaných v oboru fitness. Nakonec byly vybrány velmi podprůměrné a pesimistické hodnoty.

Roční výnosy z prodeje členství v jednotlivých letech znázorňuje následující tabulka:

Výnosy z prodeje členství							
1. rok	typ členství	počet členů	odliv členů	skuteč. počet členů	měsíční členství/os	měsíční výnosy	roční výnosy
	gold	50	10	40	2500	100 000	1 200 000
	silver	200	40	160	1800	288 000	3 456 000
	celkem	250	50	200		388 000	**4 656 000**
2. - 3. rok	typ členství	počet členů	odliv členů	skutečný počet členů	měsíční členství/os	měsíční výnosy	roční výnosy
	gold	125	25	100	2500	250 000	3 000 000
	silver	375	75	300	1800	540 000	6 480 000
	celkem	500	100	400		790 000	**9 480 000**
4. - 8. rok	typ členství	počet členů	odliv členů	skutečný počet členů	měsíční členství/os	měsíční výnosy	roční výnosy
	gold	150	30	120	2500	300 000	3 600 000
	silver	450	90	360	1800	648 000	7 776 000
	celkem	600	120	480			**11 376 000**

Tabulka č. 1 - Roční výnosy z prodeje členství (v Kč)

- Výnosy z prodeje osobních tréninků

  Členové si osobní tréninky s trenéry platí jako nadstandardní službu – tedy službu placenou navíc. Z každého osobního tréninku připadá klubu 200,- Kč, zbytek náleží trenérovi.

Výnosy z prodeje osobních tréninků			
	počet os. tr. za měsíc	výnos z 1 tréninku	roční výnosy
1. rok	5	200	**12 000**
2. - 3. rok	10	200	**24 000**
4. - 8. rok	25	200	**60 000**

Tabulka č. 2 - Roční výnosy z prodeje osobních tréninků (v Kč)

- Výnosy z prodeje masáží

  Podobně jako u osobních tréninků se i v případě masáží jedná o nadstandardní službu příplatkem. Z každé masáže plyne klubu 150,- Kč a zbytek náleží masérovi.

Výnosy z prodeje masáží			
	počet masáží za měsíc	výnos z 1 masáže	roční výnosy
1. rok	30	150	**54 000**
2. - 3. rok	60	150	**108 000**
4. - 8. rok	90	150	**162 000**

Tabulka č. 3 - Roční výnosy z prodeje masáží (v Kč)

- Výnosy z provozu kavárny a baru

Výnosy z kavárny a baru		
	měsíční výnosy	roční výnosy
1. rok	20 000	**240 000**
2. - 3. rok	30 000	**360 000**
4. - 8. rok	35 000	**420 000**

Tabulka č. 4 - Roční výnosy z kavárny a baru (v Kč)

- Výnosy z provozu solária

  Počítáme celkové prodané minuty za měsíc, přičemž žetony do solária jsou po 5-ti minutách. Cena za opalování činí 8 Kč/min.

Výnosy z provozu solária		
	měsíční výnosy	roční výnosy
1.rok	3 000	36 000
2. - 3. rok	4 000	48 000
4. - 8. rok	5 000	60 000

Tabulka č. 5 - Roční výnosy z provozu solária (v Kč)

CELKOVÉ VÝNOSY Z PROVOZU KLUBU V JEDNOTLIVÝCH LETECH

Jsou dány součtem dílčích výše popsaných výnosů a přehledně je zobrazuje následující tabulka:

Celkové výnosy z provozu			
	1.rok	**2. - 3. rok**	**4. - 8. rok**
prodej členství	4 656 000	9 480 000	11 376 000
kavárna a bar	240 000	360 000	420 000
osobní tréninky	12 000	24 000	60 000
masáže	54 000	408 000	162 000
solárium	36 000	48 000	60 000
celkem	**4 998 000**	**10 320 000**	**12 078 000**

Tabulka č. 6 - Celkové výnosy z provozu klubu (v Kč)

3.5.7.2 Náklady na provoz klubu

- Náklady na mzdy a platy zaměstnanců

  - *Recepční* – pro dvousměnný provoz centra budou potřeba 3 recepční, jejichž hodinová mzda bude ve výši 74,- Kč/hod., měsíčně tedy asi 10 000,- Kč (počet odpracovaných hodin za měsíc je cca 135 h/os).

  - *Fitness instruktoři* – taktéž dvousměnný provoz jako recepční, tedy 3 trenéři, jejichž hodinová mzda je 59,- Kč/hod. (oproti recepčním je nižší, protože předpokládáme navíc vlastní příjem od klientů za osobní tréninky), tedy asi 8 000,- Kč/měsíc (stejný počet hodin měsíčně jako recepční).

  - *Manažer klubu* – měsíční plat ve výši 20 000,- Kč. V závislosti na marketingových schopnostech manažera a způsobech motivace obchodního týmu, a tedy následném zvýšení členské základny oproti uvedenému plánu, pak počítáme s navýšením platu.

  - *Obchodní tým* - měsíční plat ve výši 15 000,- Kč/os. Jedná se o průměrnou hodnotu. Obchodníci budou placeni převážně z počtu získaných členů.

  - *Výdaje na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení* – tyto náklady musíme připočítat ke každému platu (počítáme 14.65 % z platu zaměstnance).

Náklady na platy a mzdy					
	počet	měsíční plat/osoba	zdrav. a soc.	měsíční náklady	roční náklady
recepce	3	10 000	1 465	34 395	412 740
instruktoři	3	8 000	1 172	27 516	330 192
obchodníci	2	15 000	2 198	34 396	412 752
manažer	1	20 000	2 930	22 930	275 160
celkem	**9**			**119 237**	**1 430 844**

Tabulka č. 7 - Roční náklady na platy a mzdy zaměstnanců (v Kč)

- Náklady na služby

  - *Nájemné* – je stanoveno včetně poplatků za služby a marketingové aktivity celého komplexu obchodního centra, v němž bude klub v podnájmu, a to ve výši 168,- Kč/m^2 – pro „našich“ 1 500 m^2 tedy nájemné činí 252 000,- Kč/měsíc. Předběžně jsme s developery libereckého centra domluveni na následujících slevách z celkové výše ročního nájmu: 1. rok sleva 70% , 2. rok sleva 50%, 3. rok sleva 25%, 4. rok sleva 10%.
  - *Úklid* – zajišťuje externí firma a náklady jsou 8 000,- Kč/měsíc.
  - *Prádelna* - 10 000,- Kč/měsíc.

Náklady na služby				
1.rok	měsíční	roční	sleva 70 %	celkem
nájemné	252 000	3 024 000	2 116 800	907 200
úklid	8 000	96 000	xxx	96 000
prádelna	10 000	120 000	xxx	120 000
celkem	270 000			**1 123 200**
2.rok	měsíční	roční	sleva 50 %	celkem
nájemné	252 000	3 024 000	1 512 000	1 512 000
úklid	8 000	96 000	xxx	96 000
prádelna	20 000	240 000	xxx	240 000
celkem	280 000			**1 848 000**
3.rok	měsíční	roční	sleva 25 %	celkem
nájemné	252 000	3 024 000	756 000	2 268 000
úklid	8 000	96 000	xxx	96 000
prádelna	20 000	240 000	xxx	240 000
celkem	280 000			**2 604 000**
4.rok	měsíční	roční	sleva 10 %	celkem
nájemné	252 000	3 024 000	302 400	2 721 600
úklid	8 000	96 000	xxx	96 000
prádelna	24 000	288 000	xxx	288 000
celkem	284 000			**3 105 600**
5. - 8. rok	měsíční	roční	sleva 0 %	celkem
nájemné	252 000	3 024 000	xxx	3 024 000
úklid	8 000	96 000	xxx	96 000
prádelna	24 000	288 000	xxx	288 000
celkem	284 000			**3 408 000**

Tabulka č. 8 - Roční náklady na služby (v Kč)

- Náklady na instruktory aerobiku a spinningu

  Náklady na instruktory činí 200,- Kč/hod. V prvním období bychom členům klubu rádi nabídli celkem 20 různých lekcí aerobiku a spinningu za týden. V dalších obdobích pak vždy přibližně o 10 lekcí týdně více.

Náklady na instruktory aerobiku a spinningu			
	počet lekcí za měsíc	měsíční náklady	roční náklady
1. rok	20	16 000	**192 000**
2. - 3. rok	30	24 000	**288 000**
4. - 8. rok	40	32 000	**384 000**

Tabulka č. 9 - Roční náklady na instruktory (v Kč)

- Náklady na spotřebu energie a vody

  Budou se zvyšovat v závislosti na návštěvnosti, ale vzhledem k parní komoře a vířivým vanám předpokládáme její celkově vyšší spotřebu. Pro jednotlivá období počítáme s následujícími ročními náklady: **700 000,- Kč, 900 000,- Kč a 1 100 000,- Kč.**

- Ostatní náklady

  Rezervy na opravy a další ve výši **200 000,- Kč/rok.**

CELKOVÉ NÁKLADY NA PROVOZ KLUBU V JEDNOTLIVÝCH LETECH

rok	celkové náklady v jednotlivých letech
1.	**3 646 044**
2.	**4 666 844**
3.	**5 422 844**
4.	**6 220 444**
5. - 8.	**6 522 844**

Tabulka č. 10 - Celkové provozní náklady na provoz klubu (v Kč)

Souhrnný podrobný přehled těchto provozních nákladů je uveden v příloze č. 3.

Pozn. Výdaje na **marketingové aktivity** jsou zahrnuty v nákladech na nájemné – dle smlouvy s developery obchodního centra Fórum by je měl platit každý nájemce v rámci společného marketingu celého komplexu. Vzhledem k velikosti našich pronajímaných prostor se však jedná o částku přes 40 tis. Kč/měsíc. Proto se budeme snažit ponížit ji, nebo zcela eliminovat, aby se tak uvolnila a mohla být vynaložena podle našich potřeb.

3.6 FINANČNÍ ANALÝZA ZÁMĚRU

3.6.1 Investiční náklady a zakladatelská rozvaha

NÁKLADY NA VÝSTAVBU

Veškeré položky pro výstavbu jsou uvedeny v tabulce níže. Je běžnou záležitostí, že ostatní výdaje, jako např. investice do vzduchotechniky, klimatizace, topení, sociálního zařízení, podlah a osvětlení atp., hradí investor prostorů, které nám budou pronajímány. Toto však musí být řádně smluvně ošetřeno a záleží na vzájemné domluvě.

Jak je vidět z tabulky, počítáme s pesimističtější variantou, kdy investici do podlah a světel ve výši 2 mil. Kč budeme hradit sami.

Výstavba	
squashový kurt	700 000
recepce	100 000
aerobní sál - úpravy	50 000
podlahy a osvětlení	2 000 000
CELKEM	**2 850 000**

Tabulka č. 11 Náklady na výstavbu (v Kč)

NÁKLADY NA POŘÍZENÍ VYBAVENÍ

Vybavení	
Vybavení posilovny a spinningu	5 000 000
Vybavení aerobního sálu	74 000
Vybavení pro squash	46 000
Vybavení pro relaxaci a regeneraci	1 259 000
Vybavení recepce a baru	268 000
Vybavení šaten a sociál. zařízení	450 000
Vybavení kanceláře	200 000
Hudební technologie a aparatura	200 000
Ostatní vybavení	400 000
CELKEM	**7 897 000**

Tabulka č. 12 Vybavení – náklady na pořízení (v Kč)

Rozpočty jednotlivých položek této tabulky jsou uvedeny v příloze č. 4.

ZŘIZOVACÍ VÝDAJE

⇒ *Administrativní náklady spojené se založením nové firmy* – výdaje jako např. založení potřebných živností, soudní, notářské a správní poplatky, založení účtů atp.

⇒ *Zpracování návrhů* – máme na mysli především architektonické zpracování jednotlivých částí centra, rozestavení strojů, potřebné rozvody, osvětlení, nebo počítačové zpracování půdorysu či 3D projekce atd.

⇒ *Poradenské služby* – z oblasti technického řešení provozu, správy centra (vhodný software), spolupráce se zahraničními konzultanty z oboru.

⇒ *Mzdy v období přípravy* – započítány jsou tříměsíční náklady na plat manažera centra, *který by* měl být tyto dva měsíce pracovně aktivní převážně v oblasti marketing, a jednoho člena obchodního týmu, jenž bude mít na starosti předprodej členství.

Zřizovací výdaje	
administrativní náklady spoj. se založ. nové firmy	10 000
zpracování návrhů	100 000
poradenské služby	200 000
platy v období přípravy	95 000
CELKEM	**405 000**

Tabulka č. 13 Zřizovací výdaje (v Kč)

OSTATNÍ NÁKLADY

⇒ *Čistý pracovní kapitál* – veškeré zásoby zboží do kavárny a baru v celkové hodnotě **200 000,- Kč.** Tyto prostředky by se uvolnily pouze v případě ukončení poskytování kavárenských služeb.

⇒ *Marketingové výdaje* při zahájení činnosti ve výši **1 000 000,- Kč** – jsou pro přehlednost uvedeny také v příloze č. 4.

REZERVA

Je velice pravděpodobné, že skutečně potřebné investiční náklady budou v některých případech vyšší. Abychom zabránili případnému nedostatku investičních prostředků, započítáme do celkové investice navíc **15 % rezervu** financí.

ZAKLADATELSKÁ ROZVAHA

Zakladatelská rozvaha			
AKTIVA		**PASIVA**	
Dlouhodobý hmotný majetek		**Dlouhodobé finanční prostředky**	
Výstavba	2 850 000		
Vybavení	7 897 000	Vlastní kapitál	14 204 800
Zásoby	200 000		
Peníze			
Zřizovací výdaje	405 000		
Marketingové výdaje	1 000 000		
Rezerva	1 852 800		
Celkem AKTIVA	**14 204 800**	**Celkem PASIVA**	**14 204 800**

Tabulka č. 14 – Zakladatelská rozvaha (v Kč)

3.6.2 Výkaz zisků a ztrát

Při jeho výpočtu vycházíme **z dat uvedených v obchodním plánu** (kap. 3.5.7). Předpokládáme, že po osmi letech provozu budeme celý klub renovovat a veškeré **vybavení do posilovny a na spinning prodáme za 800 000,- Kč**, abychom následně pořídili stroje nové a areál zmodernizovali.

Pro výkaz zisků a ztrát musíme také stanovit výši odpisů v jednotlivých letech:

Výpočet odpisů

Pro naše účely jsme zvolili rovnoměrné daňové odpisy, které jsou upraveny v zákonu o dani z příjmu. Roční odpisové sazby pro jednotlivé skupiny jsou uvedeny v příloze č. 5.

Tyto odpisy se týkají dlouhodobého hmotného majetku. V našem případě se jedná o následující položky:

1. odpisová skupina

- vybavení kanceláře, šatní skříňky, vybavení relaxačních prostor a masáží, hudební technologie;

Výše odpisů:	1. rok	2. - 4. rok
částka (v Kč)	**136 320**	**274 560**

2. odpisová skupina

- stroje do posilovny a na spinning, zařízení a technologie relaxačních prostor;

Výše odpisů:	1. rok	2. - 6. rok
částka (v Kč)	**523 600**	**1 127 280**

Zkrácený výkaz zisku a ztráty								
	1. rok	**2. rok**	**3. rok**	**4. rok**	**5. rok**	**6. rok**	**7. rok**	**8. rok**
tržby								
prodej členství	4 656 000	9 480 000	9 480 000	11 376 000	11 376 000	11 376 000	11 376 000	11 376 000
kavárna a bar	240 000	360 000	360 000	420 000	420 000	420 000	420 000	420 000
osobní tréninky	12 000	24 000	24 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
masáže	54 000	408 000	408 000	162 000	162 000	162 000	162 000	162 000
solárium	36 000	48 000	48 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
prodej IM	0	0	0	0	0	0	0	800 000
výnosy celkem	**4 998 000**	**10 320 000**	**10 320 000**	**12 078 000**	**12 078 000**	**12 078 000**	**12 078 000**	**12 878 000**
spotřeba energie	700 000	900 000	900 000	1 100 000	1 100 000	1 100 000	1 100 000	1 100 000
služby	1 123 200	1 848 000	2 604 000	3 105 600	3 408 000	3 408 000	3 408 000	3 408 000
platy a mzdy	1 430 844	1 430 844	1 430 844	1 430 844	1 430 844	1 430 844	1 430 844	1 430 844
instruktoři	192 000	288 000	288 000	384 000	384 000	384 000	384 000	384 000
rezervy	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
odpisy	659 920	1 401 840	1 401 840	1 401 840	1 127 280	1 127 280	0	0
náklady celkem	**4 305 964**	**6 068 684**	**6 824 684**	**7 622 284**	**7 650 124**	**7 650 124**	**6 522 844**	**6 522 844**
hospodářský výsledek	**692 036**	**4 251 316**	**3 495 316**	**4 455 716**	**4 427 876**	**4 427 876**	**5 555 156**	**6 355 156**

Tabulka č. 15 – Zkrácený výkaz zisků a ztrát (v Kč)

3.6.3 Cash flow

DAŇOVÝ ZÁKLAD

Při výpočtu čistého provozního zisku klubu musíme od hospodářského výsledku každého roku (máme na mysli hospodářský výsledek před zdaněním) odečíst daň z příjmu. Pro její výpočet je ale nejprve třeba od hrubého zisku odečíst daňovou ztrátu z minulých let, aby tak vznikl daňový základ pro výpočet daně z příjmu.

Daňová ztráta

Pokud podle zákona o dani z příjmu přesáhnou výdaje jejich příjmy, vzniká v daném zdaňovacím období tzv. *daňová ztráta*. Tuto ztrátu lze od základu daně odečíst, a to nejdéle v **5-ti zdaňovacích obdobích** následujících bezprostředně po období, za které se daňová ztráta vyměřuje.

V našem případě bude **první tři** roky provozu čistý provozní zisk totožný se ziskem před zdaněním, protože **daň z příjmu bude vzhledem k vysoké daňové ztrátě nulová**. Daň z příjmu bude placena až od čtvrtého roku.

Přehled - odpisy a daňové ztráty v jednotlivých letech provozu

	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok	6. rok	7. rok	8. rok
daňová ztráta za minulá období	ANO	ANO	ANO	NE	NE	NE	NE	NE
odpisy - 1. skupina	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	NE	NE	NE
odpisy - 2. skupina	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	NE

Tabulka č. 16 – Přehled odpisů a daňových ztrát v jednotlivých letech (v Kč)

SAZBA DANĚ Z PŘÍJMU

Sazba daně z příjmu činí 24% ze základu daně.

CASH FLOW

Při výpočtu celkového peněžního toku klubu vycházíme z toků provozních, investičních a finančních. **V pátém roce provozu počítáme s opětovnou investicí** do obnovy a rekonstrukce klubu ve výši **2 mil. Kč.**

Cash flow								
	1. rok	**2. rok**	**3. rok**	**4. rok**	**5. rok**	**6. rok**	**7. rok**	**8. rok**
Provozní								
HV před zdaněním	692 036	4 251 316	3 495 316	4 455 716	4 427 876	4 427 876	5 555 156	6 355 156
odpisy	659 920	1 401 840	1 401 840	1 401 840	1 127 280	1 127 280	0	0
daně	0	0	0	-516 765	-582 690	-1 062 690	-1 333 237	-1 525 237
CELKEM provoz	**1 351 956**	**5 653 156**	**4 897 156**	**5 340 791**	**4 972 466**	**4 492 466**	**4 221 919**	**4 829 919**
Investiční								
dl. HM	-10 747 000	0	0	0	0	0	0	0
kr. HM	-500 000	0	0	0	-2 000 000	0	0	0
zásoby	-200 000	0	0	0		0	0	0
CELKEM investice	**-11 447 000**	**0**	**0**	**0**	**-2 000 000**	**0**	**0**	**0**
Finanční								
nové podíly	11 447 000	0	0	0	0	0	0	0
CELKEM finance	**11 447 000**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
CELKEM	**1 351 956**	**5 653 156**	**4 897 156**	**5 340 791**	**2 972 466**	**4 492 466**	**4 221 919**	**4 829 919**

Tabulka č. 17 – Cash flow (v Kč)

3.6.4 Rozvahy v jednotlivých letech

Rozvahy jsou uvedeny vždy k 31.12.

AKTIVA								
	1. rok	**2. rok**	**3. rok**	**4. rok**	**5. rok**	**6. rok**	**7. rok**	**8. rok**
dl. HM	10 087 080	8 685 240	7 283 400	5 881 560	4 754 280	3 627 000	3 627 000	3 627 000
kr. HM	500 000	500 000	500 000	500 000	2 500 000	2 500 000	2 500 000	2 500 000
zásoby	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
peníze	1 351 956	7 005 112	11 902 268	17 243 059	20 215 525	24 707 991	28 929 910	33 759 829
CELKEM	**12 139 036**	**16 390 352**	**19 885 668**	**23 824 619**	**27 669 805**	**31 034 991**	**35 256 910**	**40 086 829**

PASIVA								
	1. rok	**2. rok**	**3. rok**	**4. rok**	**5. rok**	**6. rok**	**7. rok**	**8. rok**
zákl. kapitál	11 447 000	11 447 000	11 447 000	11 447 000	11 447 000	11 447 000	11 447 000	11 447 000
HV po zdanění	692 036	4 251 316	3 495 316	3 938 951	3 845 186	3 365 186	4 221 919	4 829 919
HV min. let	0	692 036	4 943 352	8 438 668	12 377 619	16 222 805	19 587 991	23 809 910
CELKEM	**12 139 036**	**16 390 352**	**19 885 668**	**23 824 619**	**27 669 805**	**31 034 991**	**35 256 910**	**40 086 829**

Tabulka č. 18 – Rozvahy v jednotlivých letech (v Kč)

3.6.5 Výpočet diskontní sazby

Kapitál investovaný do celého projektu bude tvořen vlastním kapitálem majitelů (investorů) klubu. Diskontní sazbu tedy stanovíme pouze jako náklady vlastního kapitálu (žádné náklady cizího kapitálu neexistují).

Budeme předpokládat, že vlastníci požadují *15-ti % zhodnocení investice*, které představují nominální diskontní sazbu projektu

→ *r = 15 %* .

Vzhledem k tomu, že veškeré investiční toky projektu jsme počítali ve stálých cenách (ceny výchozího období), musíme nyní nominální diskontní sazbu korigovat na její reálnou hodnotu a očistit ji od inflace. Budeme počítat, že míra inflace se do budoucna mírně zvýší – uvažujeme tedy hodnotu průměrné roční míry inflace ve výši 4%

$r_k = [(1{,}15 / 1{,}04) - 1] \times 100$

⇒ ***rk = 10,6 %***

3.6.6 Hodnocení ekonomické efektivnosti klubu

RENTABILITA VLOŽENÉHO KAPITÁLU V JEDNOTLIVÝCH LETECH

⇒ Poměr zisku po zdanění ku počátečnímu vloženému kapitálu, vynásobený 100.

	rok							
	1	2	3	4	5	6	7	8
zisk po zdanění	1 351 956	5 653 156	4 897 156	5 340 791	2 972 466	4 492 466	4 221 919	4 829 919
investiční náklady	14 204 800	14 204 800	14 204 800	14 204 800	14 204 800	14 204 800	14 204 800	14 204 800
rentabilita v %	**10**	**40**	**34**	**38**	**21**	**32**	**30**	**34**

Tabulka č. 19 - Rentabilita vloženého kapitálu v jednotlivých letech provozu

ÚČETNÍ RENTABILITA PROJEKTU

⇒ Průměrná roční výše zisku po zdanění ku počátečním invest. výdajům, vynásobená 100.

⇒ ÚRP = (33 759829/8)/14 204 800

ÚRP = 29,7 %

RENTABILITA TRŽEB V JEDNOTLIVÝCH LETECH

⇒ Poměr zisku před zdaněním k tržbám.

	rok							
	1	2	3	4	5	6	7	8
zisk před zdaněním	1 351 956	5 653 156	4 897 156	5 857 556	5 555 156	5 555 156	5 555 156	6 355 156
tržby	4 998 000	10 320 000	10 320 000	12 078 000	12 078 000	12 078 000	12 078 000	12 878 000
ROS v %	**27**	**55**	**47**	**48**	**46**	**46**	**46**	**49**

Tabulka č. 20 - Rentabilita tržeb v jednotlivých letech provozu

Průměrná hodnota: 46 %

UKAZATEL NÁKLADOVOSTI

⇒ Poměr nákladů k tržbám.

	rok							
	1	2	3	4	5	6	7	8
náklady	3 646 044	4 666 844	5 422 844	6 220 444	6 522 844	6 522 844	6 522 844	6 522 844
tržby	4 998 000	10 320 000	10 320 000	12 078 000	12 078 000	12 078 000	12 078 000	12 878 000
nákladovost v %	**73**	**45**	**53**	**52**	**54**	**54**	**54**	**51**

Tabulka č. 21 - Ukazatel nákladovosti v jednotlivých letech provozu

Průměrná hodnota: 54 %

EKONOMICKÁ PŘIDANÁ HODNOTA - EVA

⇒ EVA = provozní hospodářský výsledek x (1 – sazba daně z příjmu) – diskontní sazba x investovaný kapitál

	rok							
	1	2	3	4	5	6	7	8
EVA	**-478 222**	**2 790 690**	**2 216 130**	**2 946 034**	**2 504 210**	**2 504 210**	**2 504 210**	**3 112 210**

Tabulka č. 22- EVA v jednotlivých letech provozu (v Kč)

Průměrná hodnota: 2 653 956,- Kč

- určuje průměrnou velikost částky, kterou majitelé obdrží každý rok jako odměnu;

ČISTÁ SOUČASNÁ HODNOTA BUDOUCÍCH PŘÍJMŮ

⇒ Získáme ji diskontováním budoucích příjmů.

	rok								
	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Čistý peněžní tok	-14 204 800	1 351 956	5 653 156	4 897 156	5 340 791	2 972 466	4 492 466	4 221 919	4 829 919
Diskontní faktor	1	0,904	0,817	0,739	0,668	0,604	0,546	0,493	0,443
Diskontovaný čistý peněžní tok	**-14 204 800**	**1 222 168**	**4 618 628**	**3 618 998**	**3 567 648**	**1 795 369**	**2 452 886**	**2 081 406**	**2 139 654**

Tabulka č. 23 - Čistá současná hodnota budoucích příjmů (v Kč)

- určuje velikost čistých příjmů po odečtení odměn pro majitele;

DISKONTOVANÁ DOBA ÚHRADY

⇒ Můžeme ji zjistit z diskontovaných kumulovaných čistých peněžních toků projektu.

	rok								
	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Diskontovaný čistý peněžní tok	-14 204 800	1 222 168	4 618 628	3 618 998	3 567 648	1 795 369	2 452 886	2 081 406	2 139 654
Kumulovaný diskontovaný čistý peněžní tok	-14204800	-12 982 632	-8 364 004	-4 745 006	-1 177 358	618 011	3 070 897	5 152 303	7 291 957

Tabulka č. 24 - Diskontovaná doba úhrady projektu (v Kč)

- určuje dobu, kdy bude splacena investice do klubu – v našem případě se tak stane ve **4. roce** provozu, přičemž od druhého roku budou vypláceny výše zmíněné odměny pro majitele;

!!! Pokud nebudeme uvažovat zhodnocení vlastníků, a tedy vyplácení odměn pro majitele, návratnost investice by v takovém případě byla už ve 3. roce provozu klubu.

INDEX RENTABILITY

⇒ Poměr současné hodnoty budoucích příjmů projektu (diskontovaný čistý peněžní tok) v kumulované podobě a současné hodnoty investičních výdajů.

	rok							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Současná hodnota budoucích příjmů	1 222 168	4 618 628	3 618 998	3 567 648	1 795 369	2 452 886	2 081 406	2 139 654
Kumulovaná hodnota	1 222 168	5 840 796	9 459 794	13 027 442	14 822 811	17 275 697	19 357 103	21 496 757
Současné hodnoty investičních výdajů	12 841 139	11 605 322	10 497 347	9 488 806	9 787 699	8 847 821	7 988 966	7 178 726

Tabulka č. 25 – Současné hodnoty budoucích příjmů a investičních nákladů (v Kč)

IR = 21 496 757 / 7 178 726

IR = 2,995

- na jednu korunu investičních výdajů v jejich přepočtu na současnou hodnotu projekt přinese 2, 995 Kč budoucích příjmů přepočtených opět na jejich současnou hodnotu;

3.6.7 Souhrn a zhodnocení analýzy, doporučení

Investiční náklady projektu	při zahájení	14 204 800
	v 5. roce provozu	2 000 000
	celkem	16 204 800
Hospodářský výsledek		v žádném roce nebude záporný
Daně		budou placeny od 4. roku provozu
Reálná diskontní sazba		10,6%
Odměna pro majitele		vyplácena od 2. roku provozu v průměrné výši 2 653 956,- Kč/rok
Účetní rentabilita projektu		29,7%
Rentabilita tržeb	průměrná hodnota	46%
Ukazatel nákladovosti	průměrná hodnota	54%
Doba úhrady - návratnost investice		3. rok provozu
Diskontovaná doba úhrady investice		4. rok provozu
Index rentability		2,995 Kč

Po vyčíslení veškerých finančních údajů a ukazatelů ekonomické efektivnosti **hodnotíme projekt následovně**:

Investiční náklady - jedná se o investici, za kterou lze opravdu a reálně vybudovat klub na tak vysoké a světové úrovni. Částka investičních výdajů není v žádném případě nadhodnocená ani podhodnocená a její výše představuje ideální start pro celý projekt.

Návratnost investice - ať už uvažujeme návratnost bez zhodnocení kapitálu pro vlastníky, nebo její diskontovanou podobu, kdy bude majitelům vyplácena každoročně odměna, jedná se o dobu velice krátkou a poukazuje tak na kvalitu celého projektu.

Čisté zisky - jejich každoroční kladná hodnota již od prvního roku provozu znamená pro investory projektu jistotu nejen pro návratnost vložené investice, ale i pro její zhodnocení.

Odměna pro vlastníky - reálná výše diskontní sazby 10,6 % představuje pro majitele zhodnocení investice v průměrné výši 221 163,- Kč/měsíc. Tuto částku můžeme považovat za více než uspokojivou.

Index rentability - skutečnost, že z každé investované 1 Kč projekt vygeneruje 3 Kč v čisté podobě, hodnotíme velice pozitivně.

Rentabilita tržeb - výši tohoto ukazatele můžeme hodnotit jako průměrnou. Tato skutečnost je dána hodnotami při výpočtu výnosů (zejména tržby za prodej členství a osobních tréninků), kdy jsme vycházeli z velice nízkých prodejů. Ve skutečnosti by měli být tyto tržby o mnoho vyšší. My se však z čistě praktických důvodů držíme pesimistické varianty.

Ukazatel nákladovosti - podle našeho názoru se jedná o relativně vysokou hodnotu tohoto ukazatele. Ta je dána především vysokými náklady na nájemné. S tímto faktem je však třeba se smířit, jelikož není v našich silách jej na daném trhu ovlivnit. Rozhodně nedoporučujeme snižovat náklady na instruktory nebo na platy zaměstnanců – tito lidé jsou pro provoz klubu klíčoví. Naopak doporučujeme vhodný systém motivačních nebo jiných odměn. Lze však snížit náklady na prádelnu – vzhledem k dostatečným prostorám by bylo vhodné např. zakoupit pračku se sušičkou. To sice bude znamenat mírné zvýšení nákladů v 1. roce provozu, ale v ostatních letech je tak naprosto eliminujeme.

3.6.8 Variantní řešení záměru

Na začátku vzniku celého podnikatelského záměru nebyla jeho podoba zcela jasná. Vcelku jsme měli navrhnuty dvě variantní řešení celého projektu sportovně relaxačního centra. Teprve po provedení předběžné technicko-ekonomické studie jsme se rozhodli pro řešení nového centra v podobě Harmony Health Clubu tak, jak jej popisujeme v tomto záměru.

Pro porovnání bychom však na následujících stránkách chtěli popsat i druhou původně uvažovanou variantu, obě variantní řešení z ekonomického hlediska porovnat a zdůvodnit náš výběr.

3.6.8.1 Charakteristika jednotlivých variant

ZAVRŽENÁ VARIANTA ZÁMĚRU:
CENTRUM PRO KAŽDÉHO

V analýze trhu byly charakterizovány 3 možnosti typů center. Tato první varianta projektu měla patřit do možnosti tzv. **value** – tedy centrum nabízející **průměrné služby za průměrné ceny**, které si může dovolit téměř každý. Zákazníci takového centra by využívali **jednotlivých služeb zvlášť** a za každou z nich by platili **jednotné vstupné**, anebo si využívali zvýhodněné vstupné v podobě **permanentek**.

Výhodou tohoto řešení by byly nižší provozní náklady a to nejen na údržbu a služby, ale též na personál – vzhledem k jednotlivým vstupům do centra bychom nemuseli platit žádné členy obchodního týmu pro prodej členství. Dalším pozitivem by byly nižší investiční náklady na výstavbu – pro účely centra tohoto typu bychom sice museli vybudovat alespoň 2 squashové kurty, ale vzhledem k menší kvalitě nabízených služeb by mohla být nižší investice do zařízení a především pak do relaxačního vybavení.

Jednoznačnou nevýhodu by se stal boj o zákazníka s ostatními konkurenty. Boj proto, že pokud by klienti platili za jednotlivé služby separátně, neměli by až tak velký důvod jít zrovna k nám, ale třeba i ke konkurenci, která nabízí samostatně např. jen squash, aerobik nebo saunování a masáže na podobné průměrné úrovni a za podobné ceny.

Nové centrum typu value by tedy bylo jistě svou novostí přitažlivé a alespoň částečně by svou nabídkou pokrylo současnou poptávku po službách v oblasti fitness a wellness, a tak si vytvořilo klientelu v určité výši. Co je ale hlavní - centrum by nemělo žádnou konkurenční výhodu! Mezi ostatními zařízeními nabízejícími stejné služby (i když se u nich nejedná o nabídku komplexní, ale jednotlivou) by tak zanikalo a můžeme se po právu domnívat, že klienti by jen stěží hledali nějaký podstatný důvod proč využívat zrovna našich služeb.

NAŠE VARIANTA ZÁMĚRU:
KLUB PRO TY, KDO HLEDAJÍ NOVÝ ŽIVOTNÍ STYL

Jak už jsme popisovali výše, naše varianta centra jasně spadá do možnosti typu **3rd place** – tedy klub, jež nabízí excelentní kvalitu služeb, přitažlivou atmosféru a individuální přístup ke klientům, jejichž návštěva klubu se postupně stává běžnou součástí jejich života. Vzhledem k tomu, že klienti klubu **využívají veškerých nabízených služeb komplexně,** budou platit **měsíční klubové členství** a pouze některé služby, jako jsou např. masáže, solárium či osobní tréninky, si individuálně zaplatí navíc.

Na první pohled se mohou vzhledem k exkluzivitě a komplexnosti služeb zdát nevýhodu vysoké provozní náklady – zejména na mzdy zaměstnanců obchodního týmu a na udržení vysoké úrovně celkového prostředí klubu.

Tyto náklady však generují o mnoho vyšší tržby, a tedy i zisk než u centra typu value. Je to z toho důvodu, že klientela platící pravidelné měsíční členské příspěvky, neustále přibývá. Dalším výrazným pozitivem je samozřejmě konkurenční výhoda této varianty projektu, která je zmíněna už ve vlastní charakteristice klubu - klub nabízí svou jedinečností vždy NĚCO navíc než konkurence. Být členem takového klubu neznamená jen prestiž (i když pro někoho je tou nejdůležitější), ale klienti díky své účasti v klubu především zvyšují kvalitu své životní úrovně a nalézají celkovou životní harmonii.

Veškeré naše domněnky ohledně těchto variant bylo na začátku tvorby záměru však nutné potvrdit a dát jim reálnou podobu. Nyní tedy stručně shrneme fakta zjištěná při předběžné finanční analýze. Následně pak odůvodníme výběr naší varianty projektu.

3.6.8.2 Porovnání cash flow variant, zdůvodnění výběru varianty klubu

ZAVRŽENÁ VARIANTA ZÁMĚRU:

Cash flow - zavržená varianta záměru									
	0. rok	**1. rok**	**2. rok**	**3. rok**	**4. rok**	**5. rok**	**6. rok**	**7. rok**	**8. rok**
CELKEM provoz	0	206 496	1 228 692	472 692	1 923 092	1 620 692	1 620 692	1 620 692	2 420 692
CELKEM investice	-13 341 725	0	0	0	0	0	0	0	0
CELKEM	**-13 341 725**	**206 496**	**1 228 692**	**472 692**	**1 923 092**	**1 620 692**	**1 620 692**	**1 620 692**	**2 420 692**
Kumulovaný CF	**-13 341 725**	**-13 135 229**	**-11 906 537**	**-11 433 845**	**-9 510 753**	**-7 890 061**	**-6 269 369**	**-4 648 677**	**-2 227 985**

Tabulka č. 26 – Cash flow zavržené varianty záměru (v Kč)

Komentář:

- z tabulky je patrné, že investiční náklady projektu činí 13 341 725,- Kč, přičemž v 5. roce provozu se již žádná investice v hodnotě 2 mil. neuskutečňuje;
- relativně nízké provozní příjmy (oproti naší variantě záměru) jsou dány malými prodeji – důvodem je již výše zmíněný samotný typ centra value;
- v 8. roce provozu je opět započítán příjem z prodeje IM ve výši 800 000,- Kč.

NAŠE VARIANTA ZÁMĚRU:

- vycházíme z tabulky č. 15

Cash flow - naše varianta									
	0. rok	**1. rok**	**2. rok**	**3. rok**	**4. rok**	**5. rok**	**6. rok**	**7. rok**	**8. rok**
CELKEM provoz	**0**	**1 351 956**	**5 653 156**	**4 897 156**	**5 340 791**	**4 972 466**	**4 492 466**	**4 221 919**	**4 829 919**
CELKEM investice	**-14 204 800**	**0**	**0**	**0**	**0**	**-2 000 000**	**0**	**0**	**0**
CELKEM	**-14 204 800**	**1 351 956**	**5 653 156**	**4 897 156**	**5 340 791**	**2 972 466**	**4 492 466**	**4 221 919**	**4 829 919**
Kumulovaný CF	**-14 204 800**	**-12 852 844**	**-7 199 688**	**-2 302 532**	**3 038 259**	**6 010 725**	**10 503 191**	**14 725 110**	**19 555 029**

Tabulka č. 27 – Cash flow zavržené varianty záměru (v Kč)

Z tabulek vidíme, že zatímco při první variantě nebude investice splacena ani po osmi letech provozu centra, ve druhé variantě zaznamenáváme kladný čistý peněžní příjem celého projektu již ve 4. provozním roce. Přestože tento ukazatel doby návratnosti (úhrady) ignoruje časovou hodnotu peněz, pomohl nám při porovnání obou variant a poukázal na výhodnější variantní řešení celého projektu.

Při předběžné technicko-ekonomické studii jsme tedy variantu projektu jako klubu pro ty, kdo hledají nový životní styl určili z hlediska její dřívější doby návratnosti a vyšším generovaným ziskům za tu, která byla přijata pro celý projekt.

3.7 ORGANIZACE ŘÍZENÍ HARMONY HEALTH CLUBU

3.7.1 Organizační struktura

⇒ *Manažer klubu*

- je zaměstnancem klubu a je odměňován pevným měsíčným platem,
- nejvyšší pravomoc a odpovědnost za celkový chod klubu,
- kompletní zajištění provozu,
- zajištění propagace a marketingové komunikace,
- odpovědnost za všechny zaměstnance a osoby spojené s provozem,
- nábor nových zaměstnanců, instruktorů a lektorů a dalších osob spojených s provozem,
- komunikace s vlastníky klubu.

⇒ *Obchodní tým*

- má dva členy, kteří jsou zaměstnanci klubu a jsou odměňováni pevným měsíčním platem,
- náplní jejich práce je zajistit požadovaný prodej členství v každém měsíci,
- zodpovídají se manažerovi klubu.

⇒ *Recepční*

- klub má celkem tři recepční, všechny jsou zaměstnankyněmi klubu a jsou odměňovány hodinovou mzdou,
- náplní jejich práce je kompletně zajistit chod recepce a kavárny s barem,
- zajišťují pohodový pobyt každého člena v klubu,
- pracují na směny, na každé směně je jedna recepční,
- zodpovídají se manažerovi klubu.

⇒ *Fitness instruktoři*

- klub má nejméně tři fitness instruktory, všichni jsou zaměstnanci klubu a jsou odměňováni hodinovou mzdou,
- náplní jejich práce je zajištění chodu posilovny a kardio zóny včetně odborné pomoci klientům,
- pracují na směny, na každé směně je jeden fitness instruktor,
- zodpovídají se manažerovi klubu.

⇒ *Instruktoři a lektoři jednotlivých lekcí*

- jejich počet je závislý na množství lekcí spinningu, aerobiku a dalších forem cvičení, které podle aktuálního rozvrhu hodin lektorují,
- nejsou zaměstnanci klubu, jsou OSVČ, a tedy pracují na živnostenský list,
- jsou zaplaceni za každou odvedenou lekci,
- jejich koordinátorem je manažer klubu.

⇒ *Maséři a osobní trenéři*

- opět nejsou zaměstnanci klubu, jsou OSVČ a pracují na živnostenský list,
- počet osobních trenérů je stejný jako počet instruktorů (jsou to titíž lidé) a tréninky s klienty si sjednávají sami,
- počet masérů je nejvíce 3 a opět si masáže domlouvají s klienty sami,
- jsou zaplaceni pouze podle počtu klientů, protože klienti si tyto služby připlácejí navíc,
- jejich koordinátorem je manažer klubu.

3.7.2 Klíčoví pracovníci

Manažer klubu

Všeobecné i odborné schopnosti a dovednosti či všestrannost manažera klubu je naprostou samozřejmostí a nutností k realizaci celého projektu.

Požadavky na manažera klubu:

- VŠ vzdělání nejlépe ekonomického, případně tělovýchovného zaměření,
- marketingové, personální, finanční odborné znalosti,
- poznatky, nejlépe vlastní zkušenosti, z oboru fitness a wellness,
- zkušenosti s vedením lidí,
- komunikační schopnosti a časová flexibilita.

Členové obchodního týmu

Vzhledem k faktu, že klub je závislý na členských příspěvcích – tedy na počtu členů klubu, jsou klíčovými pracovníky právě pracovníci obchodního týmu. Jejich výběr nesmí být v žádném případě podceněn.

Požadavky na členy obchodního týmu:

- zkušenosti, dovednosti a profesionalita při prodeji a obchodních jednáních,
- vysoké komunikační schopnosti,
- obchodní duch v těle,
- znalosti z oboru fitness a wellness.

3.7.3 Politika odměňování

- manažer klubu - měsíční plat ve výši 20 000,- Kč,
  - jedná se o ZÁKLADNÍ plat, se kterým bylo počítáno i při výpočtu provozních nákladů; V REALITĚ však počítáme s tím, že v závislosti na marketingových schopnostech manažera a způsobech motivace obchodního týmu, a tedy následném zvýšení členské základny oproti uvedenému plánu se pak bude plat navyšovat!

- obchodní tým - každý člen měsíční plat ve výši 15 000,- Kč,
  - jedná se o průměrnou hodnotu; V REALITĚ budou výdělky obchodního týmu kolísat kolem této hodnoty, protože členové týmu budou placeni podle počtu získaných klientů;
- recepční – hodinová mzda 74,- Kč, tj. cca 10 000,- Kč za měsíc/ osoba (při počtu 3 recepční),
- fitness instruktoři – hodinová mzda 59,- Kč, tj. cca 8 000,- Kč za měsíc/osoba (při počtu 3 fitness instruktoři),
- lektoři – 200,- Kč/ hod./lektor.

⇒ Pro podporu obchodního týmu doporučujeme vzhledem k jejich důležitosti motivační odměny!!!

⇒ Motivační systém odměn by se též vyplatil pro osobní trenéry a maséry. Z výkonů jejich práce, kterou si domlouvají s klienty osobně a nejsou na ně žádné náklady, získává totiž klub čisté zisky (200,- Kč z každého osobního tréninku a 150,- Kč z každé masáže).

3.8 PODKLADY PRO ZAHÁJENÍ ČINNOSTI

3.8.2 Vlastnictví

Naším cílem je nalézt **jednoho silného investora**, který z větší části finančně podpoří celý záměr Harmony Health Clubu. Jedná se tedy o významný podíl ve firmě, resp. většinové vlastnictví klubu, s velkými rozhodovacími pravomocemi. Bude záležet jen na zájmu investora a dalších jednáních, kde se stanoví výše podílu hlavního a případně ostatních partnerů.

Další a neméně výhodnou možností je zainvestování záměru **několika (3 - 4) společníky** – opět bude záležet na dohodě, kde se stanoví výše jednotlivých vlastnických podílů. Přestože je díky velmi slabé konkurenci a pozitivním výsledkům analýz tento záměr od počátku koncipován na úrovni nízkého rizika, určitá míra rizikovosti projektu je stále aktuální. Při větším počtu vlastníků by se toto celkové riziko rozmělnilo do několika malých rizik podle počtu společníků.

Výše celkové počáteční investice: 14 204 800,- Kč.

3.8.2 Právní forma podnikání

Pro celý záměr byla zvolena jedna z forem kapitálové společnosti, kterou je:

Společnost s ručením omezeným – s.r.o.

Charakteristika[21]:

Jde o nejrozšířenější formu podnikání právnických osob. Základní kapitál společnosti je tvořen vklady vlastníků. Společníci ručí za závazky společnosti ve výši nesplacených vkladů, dokud není splacení vkladů v plné výši společníky realizováno a zapsáno v obchodním rejstříku. Vklad lze splatit ve lhůtě pěti let (před podáním návrhu na zápis do obchodního rejstříku musí být splaceno 30% každého vkladu, v úhrnné výši všech vkladů alespoň 100 tis. Kč). Společnost odpovídá za porušení závazků celým svým majetkem.

Společnost může být založena jednou osobou, nejvíce může mít 50 společníků.

Výše základního kapitálu musí činit alespoň 200 tis. Kč, přičemž minimální výše vkladu jednoho společníka je 20 tis. Kč.

Základním dokumentem společnosti je společenská smlouva. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, statutárním orgánem společnosti, kterému náleží obchodní vedení, jsou **jednatelé** jmenovaní valnou hromadou. Na základě ustanovení společenské smlouvy lze stanovit dozorčí radu.

Výhody:

- Omezené ručení společníků.
- Zákaz konkurence platí pro jednatele, na společníky ho lze rozšířit kolektivní smlouvou.
- Pro přijetí velké části rozhodnutí není nutný souhlas všech společníků.
- Do společnosti lze vložit i nepeněžitý vklad.
- Vklad lze splatit ve lhůtě až pěti let.
- Lze ustanovit kontrolní orgán – dozorčí radu.
- Vyplácené podíly na zisku společníkům – fyzickým osobám nepodléhají pojistnému sociálního pojištění.
- Polovinu daně srážené z vyplácených podílů na zisku lze uplatnit jako slevu na dani společnosti.

[21] Zdroj: Veber, Srpová, str. 71-72

Nevýhody:

- Nutný počáteční kapitál.
- Administrativně náročnější založení a chod společnosti – svolávání valné hromady, zápisy z valných hromad – někdy nutný notářský zápis, nutné ustanovení jednatele.
- V očích obchodních partnerů (především s ohledem na ručení) méně důvěryhodná než osobní obchodní společnost nebo akciová společnost.
- Zisk společnosti je zdaněn daní z příjmů právnických osob, vyplacené podíly na zisku jsou dále zdaněny srážkovou daní.

3.8.3 Postup a potřebné náležitosti založení klubu

1) Sepsání společenské smlouvy

- v případě jednoho společníka se jedná o zakladatelskou listinu;
- přesný obsah a náplň společenské smlouvy je uveden v obchodním zákoníku;
- již v této fázi je třeba mít na zřeteli přesný obchodní název firmy, pod kterým bude zapsána v obchodním rejstříku.

2) Složení stanovené částky základního kapitálu

- jedná se o částku nejméně 30% z každého vkladu (celkem alespoň 100 tis. Kč), která se skládá u správce vkladu;
- je-li pouze jeden společník, musí být před zápisem do obchodního rejstříku splacen celý základní kapitál.

3) Získání živnostenských oprávnění

- v našem případě se jedná o živnostenská oprávnění s těmito předměty podnikání:

  - PROVOZOVÁNÍ TĚLOVÝCHOVNÝCH ZAŘÍZENÍ A ZAŘÍZENÍ SLOUŽÍCÍCH K REKONVALESCENCI A REKONDICI
  - POSKYTOVÁNÍ TĚLOVÝCHOVNÝCH SLUŽEB V OBLASTI FITNESS – živnost vázaná
  - PROVOZOVÁNÍ SOLÁRIÍ
  - MASÉRSKÉ SLUŽBY - živnost vázaná
  - HOSTINSKÁ ČINNOST - živnost vázaná.

4) Zápis do obchodního rejstříku

- návrh na zápis musí být podán nejdéle 90 dnů od založení společnosti;
- návrh musí být doložen listinami o skutečnostech, které mají být do rejstříku zapsány a které se zakládají ve sbírce listin;
- k návrhu se přikládá společenská smlouva, oprávnění k činnosti, potvrzení správce klubu, posudek znalce o ocenění nepeněžitých vkladů, prokázání o původu používaných prostor (předložení nájemní smlouvy).

5) Registrační povinnost

- firma se musí zaregistrovat u správce daně jako poplatník daně z příjmu právnických osob a jiných daní, případně u správy sociálního zabezpečení a dalších institucí.

4 ZÁVĚR

Diplomová práce byla vypracována na téma „Návrh vybraného podnikatelského záměru“ a jejím přínosem jsou následující poznatky a výsledky.

Celý podnikatelský záměr, tak jak je zpracován v této práci, vychází z pravdivých a reálných skutečností. Byl sepsán nejen z osobních důvodů autorů celého investičního projektu, ale především proto, že se jedná o záměr, který by se měl doopravdy uskutečnit. Nutnost poskytnout potenciálním investorům reálnou představu o tomto projektu je tedy bezesporu neoddiskutovatelná a je také tím nejdůležitějším důvodem vzniku diplomové práce právě v této konkrétní podobě.

Sport, ať už vrcholový, nebo rekreační je fenoménem dnešní doby. Lidé se věnují pohybovým aktivitám z mnoha důvodů. Chtějí se aktivním odpočinkem odreagovat od práce, zpestřit si stereotypní způsob života, prevencí se vyvarovat civilizačním chorobám, nebo se jednoduše věnují pohybu jen proto, aby vypadali dobře. Stejně tak aktuálním tématem, jako je obecně sport a fitness vůbec, se dnes stává i oblast wellness. Ta ve své konečné podobě klade důraz nejen na zdraví a krásu tělesné stránky, ale též na duševní pohodu, klid a celkovou vyrovnanost člověka.

Wellness jako harmonie těla, mysli a ducha se začíná do podvědomí lidí dostávat v souvislosti se zdravým a kvalitním způsobem života. V budoucnosti bude tato oblast součástí životů stále více z nás…

Projekt Harmony Health Clubu je tedy bezesporu podpořen velkými příležitostmi, kterými jsou především způsob života a trendy dnešní doby, dále také možnost nejlukrativnějšího umístění ve městě a samozřejmě velice nízká míra konkurence na trhu. Klub bude jednoznačně pařit k excelentním sportovně relaxačním zařízením, jehož služby budou na světové a špičkové úrovni. Navíc se stane prvním, který takovouto nabídkou osloví daný trh. Našim klientům se díky pravidelným členským příspěvkům dostane té nejvyšší kvality služeb a my se budeme snažit, aby byli tak spokojeni, aby se do klubu vraceli nejen sami, ale i se svými přáteli a rodinou.

Přestože projekt (resp. jeho finanční část a obchodní plán) nebyl zpracován s velkou mírou optimismu – spíše naopak, jsme si vědomi faktu, že má i svá rizika. Ta v sobě ale

skrývá jakákoliv podnikatelská činnost. I tak se však domníváme, že podmínky a příležitosti pro nový klub jsou vynikající a byla by velká škoda jich nevyužít. Situace na trhu je totiž taková, že pokud nebudeme první my, přijde místo nás někdo jiný. A právě tuto skutečnost je důležité vysvětlit potenciálním investorům klubu tak, aby bylo zřejmé, že se jedná nejen o kvalitní zhodnocení jejich investic, ale také o prestiž v podobě vlastnictví prvotřídního světového klubu, který se stane jejich chloubou…

Počáteční investice do klubu je v takové výši, že je velice naivní domněnka pouze jediného vlastníka klubu. V případě více investorů se také rozmělní zmíněné podnikatelské riziko, což lze považovat za kladný fakt.

Přestože se celá problematika jeví velice pozitivně, skutečnost je neúprosná. Již nyní víme, že zajistit investory pro projekt nebude jednoduché. Také jsme si vědomi toho, že nic není zadarmo a oslovování budoucích vlastníků je již v plné fázi. Výsledky jsou zatím uspokojivé, ale mnoho práce je ještě před námi.

Na začátku vzniku celé myšlenky Harmony Health Clubu jsme si s kolegou jako autoři celého projektu slíbili, že ho „dotáhneme“ do konce. Že se pokusíme udělat vše pro to, aby se klub stal skutečností… Aby se stal tím wellness centrem, které dnes v Liberci chybí… Chceme pro lidi vytvořit místo, které pro ně bude znamenat nový styl života plný přátel, spokojenosti a radosti… Špičkový světový klub, kterého chceme být součástí…

5 SEZNAM POUŽITÝCH ZDRUJŮ

Literatura

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

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

VEBER, J. a SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-1069-2

KOVÁŘ, F. a ŠTRACH, P. *Strategický management.* Jindřichův Hradec: VŠE Praha, 2005. ISBN 80-245-0504-5

HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing.* 2.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN 80-247-0447-1

HESKOVÁ, M. a kol. *Marketingová komunikace a případové studie*. Jindřichův Hradec: VŠE Praha, 2004. ISBN 80-245-0675-0

KOLÁŘ, P. *Manažerské finance.* Praha: Bilance, 1997.

PAYNE, A. *Marketing služeb.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-276-X

KOTLER, P. *Marketing management*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-08-02

VEJDĚLEK, J. *Jak založit nebo převzít podnik.* Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-234-4

Živnostenské podnikáni podle stavu k 9. 3. 2007. Ministerstvo financí České republiky. Ostrava: Sagit, 2007. ISBN 80-7208-396-1

Zákoník práce podle stavu k 1. 3. 2007. Ministerstvo práce a sociálních věcí. Ostrava: Sagit, 2007. ISBN 80-7208-396-1

Zákon o dani z příjmu k 20.3.2007.

Internetové zdroje

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Inflace* [online]. 2007 [cit. 2007-02-20]. <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/inflace>

FINANCE.CZ. *Hrubý domácí produkt* [online]. 2007 [cit. 2007-02-20]. <http://www.finance.cz/ekonomika/hdp/vyvoj/>

FINANCE.CZ. *Daně z příjmů* [online]. 2007 [cit. 2007-03-21]. <http://www.finance.cz/dane-a-mzda/zakony/>

STAR TRAC HEALTH CLUB. *Inspirace* [online]. 2007 [cit. 2007-04-10]. <http://www.vasklub.cz/c/inspirace/individualni-inspirace.htm>

BALANCE CLUB BRUMLOVKA. *O klubu* [online]. 2007 [cit. 2007-04-10]. < http://www.balanceclub.cz/cz/home>

ALFAWELL. *Nabídka služeb* [online]. 2007 [cit. 2007-04-15]. < http://www.alfawell.cz/>

AQUASPORT. *Bazény, whirlpooly, sauny, parní komory* [online]. 2007 [cit. 2007-04-15]. < http://www.bazenynamiru.cz/#Scene_1>

6 SEZNAM PŘÍLOH

1 Stroje značky STAR TRAC®

2 Ukázka vybavení pro relaxační prostory

3 Provozní náklady klubu v jednotlivých letech - podrobný rozpis

4 Náklady na pořízení vybavení – podrobný rozpis

5 Roční odpisové sazby daňových odpisů

Příloha 1 - **Stroje značky STAR TRAC®**

F-618 Fitness Center

Příloha 2 – **Ukázka vybavení pro relaxační prostory**

Parní komora

Sauna

Ochlazovací bazének

Vířivá lázeň

Příloha 3 – Provozní náklady klubu v jednotlivých letech
- podrobný rozpis

Roční provozní náklady		
1.rok	mzdy	1 430 844
	instruktoři	192 000
	služby	1 123 200
	spotřeba energie	700 000
	ostatní	200 000
	celkem	**3 646 044**
2.rok	mzdy	1 430 844
	instruktoři	288 000
	služby	1 848 000
	spotřeba energie	900 000
	ostatní	200 000
	celkem	**4 666 844**
3.rok	mzdy	1 430 844
	instruktoři	288 000
	služby	2 604 000
	spotřeba energie	900 000
	ostatní	200 000
	celkem	**5 422 844**
4.rok	mzdy	1 430 844
	instruktoři	384 000
	služby	3 105 600
	spotřeba energie	1 100 000
	ostatní	200 000
	celkem	**6 220 444**
5. - 8. rok	mzdy	1 430 844
	instruktoři	384 000
	služby	3 408 000
	spotřeba energie	1 100 000
	ostatní	200 000
	celkem	**6 522 844**

Příloha 4 – Náklady na pořízení vybavení
- podrobný rozpis

Vybavení aerobního sálu		
jednoruční činky (25 párů)	á 200	5 000
body ball (15 ks)	á 400	6 000
over ball (20 ks)	á 100	2 000
step (25 ks)	á 1 500	37 500
expander (25 ks)	á 100	2 500
posilovací gumičky (50 ks)	á 20	1 000
podložka (50 ks)	á 50	2 500
podložka na power jógu (25 ks)	á 600	15 000
švihadlo (25 ks)	á 100	2 500
Celkem		**74 000**

Vybavení pro squash		
rakety (15 ks)	á 2 000	30 000
míčky (50 ks)	á 80	4 000
boty (8 párů)	á 1 500	12 000
Celkem		**46 000**

Vybavení pro relaxaci a regeneraci		
sauna (2 ks)	á 80 000	160 000
parní komora		100 000
vířivá vana (2 ks) + technologie		750 000
studený bazének (2 ks)	á 75 000	150 000
lehátka, lavičky, stolečky		49 000
vybavení masáží		10 000
ručníky a prostěradla		40 000
Celkem		**1 259 000**

Vybavení recepce a baru	
barové stoličky, židle, stolky	66 000
pokladna	15 000
telefon	2 000
chladicí zařízení a ostatní	100 000
kávovar	50 000
ostatní elektronika	10 000
nádobí	20 000
ostatní	5 000
Celkem	**268 000**

Vybavení šaten a sociál. zařízení		
šatní skříňky (200 ks)	á 2 000	400 000
doplňky		50 000
Celkem		**450 000**

Ostatní vybavení	
plazmové televize a projekce	150 000
prostředky pro úklid a opravu	50 000
zrcadla	100 000
ostatní doplňky (odp. koše, hodiny,…)	50 000
inventář	50 000
Celkem	**400 000**

Marketingové výdaje	
reklama	500 000
tištěné materiály	250 000
zahajovací akce	250 000
Celkem	**1 000 000**

Příloha 5 – Roční odpisové sazby daňových odpisů

Odpisová skupina	doba odepisování	roční odpisová sazba v %	
		první rok	další roky
1	4	14,2	28,6
2	6	8,5	18,3
3	12	4,3	8,7
4	20	2,15	5,15
5	30	1,4	3,4