VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2016/2017

Bc. Denisa Benáková

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ

Obor: Mezinárodní obchod

Podnikatelský plán v oblasti fitness

Diplomová práce

Vypracovala: Bc. Denisa Benáková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Květa Olšanová, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Podnikatelský plán v oblasti fitness“ zpracovala samostatně. Veškerou použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v přiloženém seznamu literatury.

V Praze dne 28. 4. 2017 ……...……..

Bc. Denisa Benáková

Poděkování

Velmi ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Květě Olšanové, Ph. D. za odborné vedení, cenné rady, náměty a připomínky, které přispěly k zdárnému dokončení této diplomové práce. Dále děkuji všem respondentům, kteří se zúčastnili mého dotazníkového šetření, Ing. Michalu Scholtzovi za odbornou pomoc při sestavování finančního plánu, a v neposlední řadě také svému příteli a rodině za podporu nejen během tvorby diplomové práce, ale celého mého studia na vysoké škole.

Abstrakt

Cílem této diplomové práce je zpracovat podnikatelský plán fitness centra a posouzení jeho realizovatelnosti na základě konkurenčního a ekonomického hlediska. Práce je rozdělena na část teoretickou, která seznamuje čtenáře se základními pojmy v oblasti podnikání, významem malých a středních podniků v ČR, zakladatelským rozpočtem, možnými zdroji financování a strukturou podnikatelského plánu. Praktická část se v úvodu zabývá dotazníkovým šetřením, které slouží jako podklad pro vypracování podnikatelského plánu, který je následně sestaven dle příslušné struktury. V závěru práce dochází ke zhodnocení dané investice autorem.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, podnik, fitness centrum, projekt

Abstract

The aim of the master thesis is to prepare a business plan of a fitness centre and to assess its feasibility based on market competition and profitability. The thesis is divided into two parts: theoretical and practical. The theoretical part intoduces basic terms in the field of business, the importance of small and medium-sized enterprises in the Czech Republic, the founding budget, possible sources of funding and the structure of a business plan. The practical part is grounded on a survey constituting a foundation for the business plan, which is further developed according to the presented structure. In the end, the author discusses the rate of return.

Key words

Business plan, enterprise, fitness centre, project

Obsah

Úvod 10
1 Vymezení základních pojmů 12
1.1 Podnikání, podnikatel, podnik 12
1.2 Právní formy podnikání 13
1.2.1 Osoba samostatně výdělečně činná 13
1.2.2 Společnost s ručením omezeným 14
1.3 Typy podniků dle velikosti 14
2 Význam malých a středních podniků v ČR 16
3 Zakladatelský rozpočet 17
3.1 Rozpočet potřeby startovního kapitálu 17
3.2 Rozpočet běžného financování 17
4 Zdroje financování 19
4.1 Vlastní zdroje financování 19
4.2 Cizí zdroje financování 20
4.2.1 Bankovní úvěry 20
4.2.2 Přímý vstup formou kapitálové účasti 21
5 Podnikatelský plán 23
5.1 Účel, zásady a příprava podnikatelského plánu 23
6 Struktura podnikatelského plánu 25
6.1 Titulní strana 25
6.2 Obsah 26
6.3 Shrnutí 26
6.4 Popis podnikatelské příležitosti 26

6.5 Cíle podniku ... 27
6.6 Analýza trhu a zákazníků ... 28
6.6.1 Analýza konkurence ... 29
6.6.2 Analýza dodavatelů ... 30
6.7 Personální zabezpečení ... 30
6.8 Marketingová strategie ... 31
6.8.1 Marketingový mix ... 32
6.8.1.1 Produkt ... 32
6.8.1.2 Cena ... 32
6.8.1.3 Distribuce ... 34
6.8.1.4 Propagace ... 34
6.9 Realizační projektový plán ... 37
6.10 Finanční plán ... 37
6.10.1 Plán cash flow ... 39
6.10.2 Výkaz zisků a ztrát ... 40
6.10.3 Rozvaha ... 41
6.11 Analýza bodu zvratu ... 42
6.12 Vyhodnocení podnikatelského plánu ... 43
6.12.1 Finanční analýza ... 43
6.12.1.1 Ukazatele rentability ... 43
6.12.1.2 Ukazatele zadluženosti ... 44
6.12.2 Hodnocení efektivnosti investice ... 44
6.12.2.1 Metoda výnosnosti investic ... 45
6.12.2.2 Metoda doby splacení ... 45
6.13 Předpoklady úspěšnosti projektu a jeho rizika ... 45
6.13.1 SWOT analýza ... 46
6.13.2 Opatření ke snížení rizika ... 47
7 Podnikatelský plán v oblasti fitness ... 48

7.1 Dotazníkové šetření ... 48
7.1.1 Výsledky dotazníkového šetření ... 49
7.2 Titulní strana ... 57
7.3 Shrnutí ... 58
7.4 Představení služby a vlastníka ... 58
7.4.1 Popis služby ... 59
7.4.2 Konkurenční výhoda ... 61
7.4.3 Legislativní požadavky ... 62
7.4.4 Harmonogram realizace ... 62
7.4.5 Krátkodobé cíle ... 63
7.5 Analýza trhu a zákazníků ... 63
7.5.1 Definice cílové skupiny a zákazníka ... 64
7.6 Analýza konkurence ... 64
7.6.1 Přímá konkurence ... 65
7.6.2 Nepřímá konkurence ... 68
7.7 Analýza dodavatelů ... 69
7.7.1 Dodavatelé fitness vybavení ... 69
7.7.2 Dodavatelé doplňkového sortimentu ... 70
7.7.3 Ostatní dodavatelé ... 70
7.8 Personální zabezpečení ... 70
7.8.1 Popis jednotlivých pracovních pozic ... 71
7.8.2 Personální náklady ... 72
7.9 Marketing ... 73
7.9.1 Marketingový mix ... 73
7.9.1.1 Produkt ... 74
7.9.1.2 Cena ... 75

7.9.1.3 Distribuce ... 76
7.9.1.4 Propagace ... 76
7.9.2 Marketingový rozpočet ... 77
7.10 Finanční plán ... 78
7.10.1 Počáteční výdaje ... 78
7.10.2 Počáteční rozvaha ... 81
7.10.3 Zdroje financování ... 81
7.10.3.1 Bankovní úvěr ... 81
7.10.4 Plánované náklady ... 82
7.10.4.1 Fixní náklady ... 82
7.10.4.2 Variabilní náklady ... 83
7.10.5 Plánované výnosy ... 84
7.10.5.1 Tržby za prodaná členství ... 84
7.10.5.2 Tržby za prodej doplňkového sortimentu ... 86
7.10.5.3 Platby nájemného ... 86
7.10.6 Výkaz zisků a ztrát za první rok podnikání ... 87
7.10.7 Výkaz cash flow za první rok podnikání ... 87
7.10.8 Výkaz zisku a ztrát v následujících letech ... 88
7.10.9 Výkaz cash flow v následujících letech ... 90
7.11 Bod zvratu ... 92
7.12 Vyhodnocení podnikatelského plánu ... 92
7.12.1 Ukazatelé rentability a zadluženosti ... 92
7.12.2 Metoda doby splacení ... 94
7.13 Analýza rizik ... 94
7.13.1 SWOT analýza ... 94
7.13.2 Opatření ke snížení rizika ... 96
Závěr ... 97
Zdroje ... 99

Seznam použitých zkratek 103

Seznam tabulek, grafů, obrázků a příloh 104

7.14 Seznam tabulek 104

7.15 Seznam grafů 105

7.16 Seznam obrázků 106

7.17 Seznam příloh 106

Přílohy 109

Úvod

Diplomová práce se zabývá podnikatelským plánem - realizací fitness centra. Důvodů, proč jsem si toto téma zvolila, je několik. Prvním z nich je má celoživotní záliba ve sportu a zdravém životním stylu. V současné době pracuji jako osobní fitness trenérka, instruktorka skupinových lekcí a poradkyně pro výživu, tudíž se v této oblasti denně pohybuji. V průběhu mého studia na vysoké škole jsem si také vyzkoušela práci za recepcí několika fitness center v Praze, a mohla tak pozorovat návštěvníky, jejich spokojenost, popřípadě nespokojenost s nabízenými službami, politiku daných podniků, apod. To vše nyní mohu zúročit při sestavování podnikatelského plánu a následném založení vlastního fitness centra.

Druhým, neméně důležitým důvodem pro rozhodnutí podnikání v této oblasti je také vzrůstající trend v zájmu lidí o sport a zdravý životní styl. Jistě všichni víme, že v současné době je populace lidí ohrožena velkým množstvím civilizačních chorob, které vznikají s pomocí kombinace nezdravého životního stylu a sedavého zaměstnání. To vše si nyní lidé začínají uvědomovat a vyhledávat způsoby, jak svůj životní styl změnit.

V souvislosti se sedavým zaměstnáním je důležité zmínit také rostoucí trend v podpoře zaměstnavatelů, kteří nabízejí fitness služby jako firemní benefity. Ve spolupráci s velkými společnostmi je tak zde opět prostor pro růst.

Třetím, dovršujícím impulsem pak bylo mé rozhodnutí absolvovat vedlejší specializaci Podnikání v rámci studia na Vysoké škole ekonomické. Zde jsem se utvrdila v tom, jakým směrem bych se chtěla nadále po dokončení studia ubírat. Setkala jsem se zde s mnoha odborníky, ať již pedagogy VŠE, tak externích osob – úspěšných podnikatelů, kteří dokázali vybudovat podniky generující vysoké zisky, či osobami, které zastávají vysoké řídící pracovní pozice.

Možným argumentem, proč podnikání v této oblasti může být neúspěšné, je současná velká konkurence na daném trhu. Já jsem přesto přesvědčená, že i přes vysoké množství fitness center, má můj podnik šanci uspět. V souvislosti s výše zmíněnými nabytými zkušenostmi bych chtěla zrealizovat takové fitness centrum, které svou konkurenci předčí nejen v nedostatcích, které lidé shledávají u svých stávajících fitness center, ale také svou inovativní stránkou, kdy bude součástí realizace jen nejkvalitnější a nejmodernější vybavení, které se v současné době na trhu nachází, a to v kombinaci s nabízenými službami. Věřím totiž, že

provozovatel fitness centra musí sledovat veškeré trendy v této oblasti a neustále inovovat své služby, což bohužel (v mém případě bohudík) v mnoha fitness centrech chybí.

Úspěšnému podnikání předchází kvalitně zpracovaný podnikatelský plán, který mi pomůže odhalit možná rizika, která by mohla vést až k neúspěšnosti projektu. **Cílem této diplomové práce je tedy zjistit, zda je projekt na současném trhu realizovatelný, a to jak z konkurenčního tak ekonomického hlediska.**

Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí – teoretické a praktické. V teoretické části popisuji základní pojmy v oblasti podnikání a současnou situaci malých a středních podniků v ČR. Dále uvádím definici zakladatelského rozpočtu a potřebných zdrojů k podnikání.

Stěžejní kapitolou teoretické části diplomové práce je seznámení čtenáře s náležitostmi podnikatelského plánu – zejména s jeho účelem a strukturou, kterou by měl každý kvalitní podnikatelský plán obsahovat.

V praktické části nejprve čtenář nalezne výsledky dotazníkového šetření, jehož cílem je především zjistit reálné potřeby potenciálních zákazníků a definovat je. Na tomto základě pak již uvádím podnikatelský záměr s podrobnou nabídkou služeb, konkurenčními výhodami, vybranou právní formou podnikání a harmonogramem realizace.

Následně se zaměřím na analýzu trhu, konkurence a dodavatelů. Představím personální zabezpečení podniku, marketingovou strategii a podrobný finanční plán včetně ukazatelů finanční analýzy a výnosnosti investice. V závěru práce se pak zabývám možnými riziky prostřednictvím SWOT analýzy, jejich preventivním opatřením a samotným vyhodnocením projektu.

1 Vymezení základních pojmů

Na samotném začátku teoretické části je nezbytné vymezit základní pojmy, jimiž jsou podnikání, podnikatel a podnik. Ke všem těmto pojmům lze přistupovat z více hledisek, nejčastěji z hlediska ekonomického a právnického.

1.1 Podnikání, podnikatel, podnik

S podnikáním je spjato několik základních charakteristických rysů. Jsou jimi **motiv podnikání**, který zahrnuje snahu o zhodnocení vloženého kapitálu, **zisk**, kterého je docíleno prostřednictvím uspokojování potřeb zákazníků, **riziko**, kdy se jej podnikatel snaží maximálně eliminovat, **kapitál,** který musí každý podnikatel do svého podnikání vložit a jeho **zhodnocení,** kdy dochází ke zvýšení hodnoty firmy. (Synek, Kislingerová a kol., 2010, str. 3)

Všechny výše zmíněné rysy se týkají především ekonomického pohledu na podnikání. Dle Vebera a Srpové však můžeme podnikání chápat i v několika dalších pojetích, mezi které kromě toho ekonomického patří také:

- **Právnické pojetí** – dle Nového občanského zákoníku (dále jen „NOZ“) lze podnikání chápat jako soustavnou činnost provozovanou samostatně, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost s cílem dosažení zisku, a to živnostenským či obdobným způsobem;
- **Psychologické pojetí** – snaha o dosažení seberealizace, něčeho dosáhnout, osamostatnit se;
- **Sociologické pojetí** – vytváření vhodných podmínek pro osoby, kterých se podnikání týká, snaha o efektivní využívání zdrojů a vyhledávání příležitostí. (Veber, Srpová a kol., 2012, str. 14)

Podnikatel

Důležitým faktorem úspěchu v podnikání je také osoba, která podnikatelské aktivity realizuje. Touto osobou je podnikatel, který by měl splňovat určité charakteristické rysy. Mezi ně můžeme zařadit například cílevědomost, kreativitu, schopnost organizování, ochotu učit se novým věcem, podstoupit riziko apod.

Podnikatele můžeme definovat opět ze dvou nejčastějších hledisek – ekonomického a právnického. Z hlediska ekonomického lze podnikatele definovat jako člověka, který kombinuje různá množství aktiv tak, aby zvyšoval jejich hodnotu, a nebrání se změnám či

inovacím. (Vesper, 1980, str. 2) V případě hlediska právnického, pak můžeme podnikatele definovat dle NOZ jako osobu zapsanou v obchodním rejstříku, dále osobu, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění dle jiného zákona.

Podnik

V případě výkladu slova „podnik“ tomu opět není jinak a budeme na něj nahlížet ze dvou nám již známých stran - ekonomické a právnické. Ekonomická interpretace nám vymezuje podnik jako soubor zdrojů, práv, prostředků a jiných majetkových hodnot, které zabezpečují plynulý chod podnikatelských aktivit. (Veber, Srpová a kol., 2012, str. 15)

Z hlediska právnické interpretace zavádí NOZ dle § 502 pro podnik nový pojem – obchodní závod a definuje jej jako organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil, a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Dále se má za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.

1.2 Právní formy podnikání

Již na samotném začátku podnikání je nutné zvolit vhodný typ právní formy podnikání. Legislativní úprava podnikání je dána **Nových občanským zákoníkem (NOZ), Zákonem o obchodních korporacích (dále jen „ZOK“) a Živnostenským zákonem** v závislosti na tom, o jakou právní formu podnikání se jedná.

V této podkapitole se budu zabývat dvěma právními formami podnikání – podnikáním fyzických osob na základě živnostenského nebo jiného oprávnění (dále jen „OSVČ“) a podnikáním právnických osob zapsaných v obchodním rejstříku – konkrétně **společností s ručením omezeným**. Důvodem, proč jsem se zaměřila pouze na právnickou osobu ve formě společnosti s ručením omezeným je její výběr v rámci praktické části této diplomové práce.

1.2.1 Osoba samostatně výdělečně činná

Tato forma podnikání je vhodná jak pro začínající podnikatele, tak pro podnikatele, pro které tato podnikatelská činnost nepřináší hlavní zdroj příjmů. Charakteristickým rysem u této formy podnikání je jednoduché zahájení činnosti a nízké finanční náklady pro založení. V závislosti na druhu činnosti je pak fyzická osoba povinna získat živnostenské oprávnění, a to prostřednictvím Jednotného registračního formuláře na živnostenském úřadě, který o existenci podnikání informuje také finanční úřad, Českou správu sociálního zabezpečení, zdravotní pojišťovnu a úřad práce. (Jak podnikat, 2017)

Pro získání živnostenského oprávnění je nezbytné dle Živnostenského zákona § 6 splňovat všeobecné podmínky, jimiž jsou **dosažení věku 18 let, způsobilost k právním úkonům a bezúhonnost.** Dále je vhodné zmínit, že jsou dle Živnostenského zákona § 9 živnosti také rozdělovány na **živnosti ohlašované**, provozované na základě ohlášení a **živnosti koncesované**, provozované na základě koncese.

Za nevýhody této formy podnikání lze považovat vysoké požadavky na odborné a ekonomické znalosti podnikatele, omezený přístup k finančním zdrojům či méně významné postavení v očích obchodních partnerů. (Veber, Srpová a kol., 2012, str. 71)

1.2.2 Společnost s ručením omezeným

Tato forma podnikání se řídí Zákonem o obchodních korporacích a spadá pod tzv. formy podnikání s kapitálovým vstupem. Je vhodná jak pro jednodušší, tak složitější podnikatelské aktivity. Jsou zde však kladeny vyšší nároky v oblasti administrativy, účetnictví i legislativy.

Založená společnost musí být zapsána v obchodním rejstříku. Také finanční náklady jsou zde vyšší, nově sice NOZ ukládá výši základního kapitálu pouze 1 Kč, avšak musíme brát v potaz také ostatní náklady spojené se založením společnosti, jako je například notářské ověření.

Závěrem je vhodné v této souvislosti také uvést, že dle ZOK § 123 za závazky ručí společníci jen do výše svého nesplaceného vkladu, avšak společnost odpovídá za své závazky celým svým majetkem.

1.3 Typy podniků dle velikosti

Typologie podniků dle velikosti se dá pojmout z více hledisek. V následujícím výčtu se zaměřím na statistické pojetí, členění dle nařízení komise Evropské unie (dále jen „EU“) a dle Zákona o podpoře malého a středního podnikání.

Statistické pojetí

- **Malé podniky** – do 20 zaměstnanců;
- **Střední podniky** – do 100 zaměstnanců;
- **Velké podniky** – 100 a více zaměstnanců. (Veber, Srpová a kol., 2012, str. 18)

Nařízení komise EU

Komise EU využívá ke klasifikaci velikosti podniků následující kritéria - počet zaměstnanců, roční obrat, bilanční sumu roční rozvahy a nezávislost. Dle těchto kritérií pak člení podniky následovně:

- **Mikropodniky** – do 10 zaměstnanců, roční obrat do 2 mil. EUR, bilanční suma roční rozvahy do 2 mil. EUR;
- **Malé podniky** – do 50 zaměstnanců, roční obrat do 10 mil. EUR, bilanční suma roční rozvahy do 10 mil. EUR;
- **Střední podniky** – do 250 zaměstnanců, roční obrat do 50 mil. EUR, bilanční suma roční rozvahy do 43 mil. EUR. (CzechInvest, 2014)

Zákon o podpoře podnikání

Kritéria jsou stanovena předpisem Evropských společenství, přičemž rozhodujícím kritériem je počet zaměstnanců. Toto členění, jak již sám název vypovídá, se využívá v případě, že podnikatelé chtějí zažádat o podporu podnikání.

Členění je pak dle legislativní úpravy zákona č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání a o změně zákona č. 2/1969 Sb. následovné:

- **Mikropodniky** – 1 – 9 zaměstnanců;
- **Malé podniky** – 10 – 49 zaměstnanců;
- **Střední podniky** – 50 – 249 zaměstnanců;
- **Velké podniky** – více než 250 zaměstnanců.

2 Význam malých a středních podniků v ČR

V současné době reprezentují malé a střední podniky (dále jen „MSP“) v České republice více než 1 milion ekonomických subjektů. Dle Zprávy o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře za rok 2015 se jedná konkrétně o 1 139 330 právnických a fyzických osob, přičemž podíl MSP na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů byl 99,83%. (MPO, 2016)

Význam MSP je pro Českou republiku velký, což dokazují výše zmíněná čísla. Mezi přínosy, které MSP přinášejí, patří přínosy jak pro společnost, tak pro ekonomiku dané země. Mezi nejdůležitější z nich patří:

- **Zaměstnanost** – podíl MSP na celkovém počtu zaměstnanců podnikatelské sféry v ČR za rok 2015 činil 58,9%; (MPO, 2016)
- **Produktivita práce** – MSP mají nižší vybavenost práce kapitálem, soustředí se na individuální potřeby zákazníků a na tržní mezery, o které nemají velké podniky zájem, jsou flexibilní – snadno se přizpůsobí změnám na trhu;
- **Investice** – podíl na investicích do fixního kapitálu[1] stále narůstá a představuje tak vysokou dynamiku investic; (ČSÚ, 2007)
- **Rozvoj regionu** – v místě podnikání dochází ke zvyšování zaměstnanosti regionu, podnikatelské aktivity jsou s regionem úzce spjaty (například pořádáním charitativních akcí, větší důvěra místních obyvatel, obchodních partnerů z dané oblasti).

[1] Jedná se o pořízení dlouhodobého hmotného majetku.

3 Zakladatelský rozpočet

Pokud zahajujeme podnikatelskou činnost, je nezbytné specifikovat a kvantifikovat finanční prostředky prostřednictvím zakladatelského rozpočtu, který lze rozdělit do dvou složek – rozpočtu potřeby startovního kapitálu a rozpočtu běžného financování.

3.1 Rozpočet potřeby startovního kapitálu

Při zahájení podnikatelské činnosti ve většině případů vykazujeme ztrátu, kterou je potřeba řídit a financovat. Je tedy nutné přesně odhadnout potřebnou výši finančních zdrojů a minimalizovat tak možná rizika.

Propočet výše finančních prostředků pro zahájení podnikání lze dle Vebera a Srpové rozdělit do následujících skupin:

- **Finanční prostředky nutné k založení firmy** – složení základního kapitálu, poplatky za výpisy úředních listin, zápis do obchodního rejstříku či méně nutné náklady jako například návrh loga společnosti, razítka, webové stránky aj.;
- **Finanční prostředky na pořízení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku** – nákup pozemků, budov, technického vybavení, administrativního zabezpečení aj.;
- **Finanční prostředky potřebné na nákup zásob** – jedná se zejména o potřebné množství surovin a materiálů, které je ovlivňováno více faktory, jako například v jakém poměru vstupují do finálního produktu či po jakou dobu jsou výrobky drženy na skladě. Mimo to bychom měli brát v potaz také pojistné zásoby v případě neočekávaných výkyvů;
- **Finanční prostředky určené na zahájení podnikatelské činnosti** - mzdy, energie, telekomunikační služby, doprava, údržba, hygienická měření, proškolení pracovníků z bezpečnosti práce a požární ochrany, pojištění či propagační kampaně aj. (Veber, Srpová a kol., 2012, str. 94)

3.2 Rozpočet běžného financování

Do rozpočtu běžného financování patří **zahajovací rozvaha podnikání, plánované výnosy, náklady a hospodářský výsledek**. Díky těmto propočtům můžeme zjistit, zda bude podnik schopen generovat zisk, od jaké doby a jaká bude jeho výše. Určitě bychom neměli zapomenout ani na **výkaz cash flow**, který nám znázorňuje naše příjmy a výdaje. V případě,

že neznáme rozdíly mezi příjmy a výnosy či náklady a výdaji, můžeme se snadno dostat do finančních problémů.

Detailněji se budu jednotlivým složkám běžného financování věnovat v kapitole zabývající se finančním plánováním.

4 Zdroje financování

Výše finančních prostředků při zahájení podnikatelské činnosti závisí na předmětu podnikání a zvolené právní formě.

Zdroje, ze kterých budeme naše finance získávat, pak můžeme rozdělit dle více hledisek. Nejčastějším z nich je rozdělení na **zdroje vlastní**, kam řadíme vklady vlastníků, zisk a odpisy dlouhodobého hmotného i nehmotného majetku a **zdroje cizí**, kam patří například úvěry, leasing, rizikový kapitál aj.

Z dalšího hlediska můžeme zdroje rozdělit také na **krátkodobé a dlouhodobé**. Toto členění je důležité z hlediska plánování, kdy bychom měli brát na zřetel, aby byl dlouhodobý majetek pořizován z dlouhodobých zdrojů a krátkodobý majetek ze zdrojů krátkodobých. Za dlouhodobé zdroje považujeme zdroje vlastní. Zdroje cizí členíme na krátkodobé a dlouhodobé z hlediska splatnosti. Pokud se jedná o splatnost kratší než jeden rok, hovoříme o krátkodobých zdrojích, v případě splatnosti delší než jeden rok o zdrojích dlouhodobých. (Veber, Srpová a kol., 2012, str. 105)

4.1 Vlastní zdroje financování

Mezi vlastní zdroje financování se v této podkapitole zaměřím na **vklady vlastníků, zisk a odpisy.**

Vklady vlastníků

Při zahájení podnikatelské činnosti je nutné, aby vlastníci vložili do podniku alespoň část svých finančních prostředků. Odůvodněním může být například ochota cizích osob podílet se na financování našeho podniku. Pokud máme na celkovém kapitálu vlastní podíl, ukazujeme potenciálním investorům finanční nezávislost, čímž se zvyšuje naše šance na získání cizích zdrojů pro podnikání.

Vklady vlastníků můžou být také stanovené ze zákona. V tomto případě záleží na zvolené právní formě podnikání. Pokud si zvolíme za právní formu kapitálovou společnost, pak je pro nás vklad nutností, v případě osobních společností[2] či živnostenského podnikání vklad ze zákona povinný není.

[2] Výjimku tvoří komanditisté u komanditní společnosti, jejichž výše vkladové povinnosti je určena společenskou smlouvou. (ZOK § 121).

Zisk

Pokud použijeme jako zdroj financování zisk, pak se jedná o samofinancování, které s sebou nese určité výhody i nevýhody. Za výhody můžeme považovat nulové náklady na cizí zdroje či snižování podnikatelského rizika. Za nevýhody pak vnímání zisku jako nestabilního zdroje příjmů závisejícího na více faktorech jako například ekonomické situaci na trhu, výpadku dodávky zboží aj.

Odpisy

Dlouhodobý majetek se postupně opotřebovává, což lze peněžně vyjádřit odpisy, které přenáší cenu daného majetku do nákladů. Tímto se postupně snižuje výše dlouhodobého majetku a zajišťuje jeho obnova. Odpisy lze považovat za stabilní zdroj financí a podnik se sám rozhoduje, na jaké potřeby vyčíslené částky použije.

V praxi se můžeme setkat s **daňovými odpisy**, u kterých volíme mezi rovnoměrným či zrychleným odepisováním a **účetními odpisy**, které jsou součástí výsledku hospodaření. (Veber, Srpová a kol., 2012, str. 106)

4.2 Cizí zdroje financování

Cizí subjekty, které jsou ochotny nabídnout finanční zdroje začínajícímu podniku, projeví svůj zájem v případě, kdy mají jistotu, že získají své peníze zpět a vydělají na úrocích či prodeji podílu. Navíc by měl podnik prokázat s pomocí půjčky či investice rychlejší vývoj a růst. (Finanční průvodce pro MSP, 2004, str. 17)

Mezi cizí zdroje financování se v této podkapitole zaměřím na **bankovní úvěry a přímý vstup formou kapitálové účasti.**

4.2.1 Bankovní úvěry

Pokud zažádáme bankovní instituci o finanční zdroje pro naši podnikatelskou činnost, pak naši rizikovost bude posuzovat zejména dle návratnosti půjčky, a to včetně úroků daných tržní úrokovou sazbou. Riziko pak zajišťuje ve většině případů formou zástavy či osobní záruky.

Dalším faktorem pro posouzení rizikovosti projektu je také bonita daného klienta, která se vyznačuje především vyrovnanými závazky vůči státu a včasnými platbami ve stanovené výši.

Úvěrových produktů nabízí každá banka velké množství. Jedním z nich je například kontokorentní úvěr, který je jedním z nejlevnějších a nevyžaduje záruku. To je však vykompenzováno vyšší úrokovou sazbou v případě, že si daný subjekt finanční prostředky vypůjčí. (Finanční průvodce pro MSP, 2004, str. 17) Tohoto typu úvěru je nejvíce využíváno k překlenutí výkyvů cash flow, doplnění zásob, oprav či údržby majetku aj.

Naopak při využití dlouhodobého úvěru musíme počítat s dražší variantou kvůli riziku, které věřitel z dlouhodobého hlediska nese. Také forma záruky určuje výši úrokové sazby, čím vyšší je její rizikovost, tím vyšší úrokovou sazbu lze očekávat.

Výhodou v případě, že se podnik rozhodne pro využití bankovního úvěru a bude dosahovat kladného výsledku hospodaření, může být využití úroků z úvěru jako daňově uznatelného nákladu.

4.2.2 Přímý vstup formou kapitálové účasti

Za přímý vstup formou kapitálové účasti považujeme vstup investora do podniku prostřednictvím zakoupení určité výše podílu. Investor se rozhodne do našeho podniku vstoupit v případě, že v něm vzbudíme dostatečnou důvěru. Ta bude dána reálností našeho podnikatelského plánu a transparentností a dosažitelností nastavených finančních modelů, které si investor velice důkladně prověří. Velkou vahou bude přispívat také naše vystupování či dochvilnost. (Finanční průvodce pro MSP, 2004, str. 18)

V následujících řádcích se budu věnovat dvěma základním formám vstupu s kapitálovou účastí – **Business Angels a Venture kapitálu**.

Business Angels

Business Angel (dále jen „BA“) je investor s dostatečným kapitálem a zkušenostmi z podnikání. Jeho cílem je investovat do perspektivních projektů, které vykazují růstový potenciál. Na rozdíl od velkých institucí hledá především podnik, ve kterém může uplatnit své znalosti v oboru a aktivně se v něm angažovat, nikoli jen nejvyšší výnos a minimální riziko. Ziskem BA je zhodnocení vlastního vkladu prodejem firemního podílu, případně prodejem celé firmy.

BA se stane společníkem firmy v okamžiku nákupu konkrétního podílu, přičemž nejčastěji se jedná o podíl minoritní. Výhodou pro podnik je tedy nezatěžování chodu podniku úroky a obchodní či oborové zkušenosti daného investora. Za nevýhody pak lze považovat neshodu

v názorech na vedení firmy či mezilidské vztahy obecně. (Finanční průvodce pro MSP, 2004, str. 36)

V případě rozhodnutí pro tuto formu kapitálové účasti v začátku podnikání, se můžeme obrátit na tzv. sítě Business Angels z programu Prosperita v Operačním programu podnikání a inovace, kde nám pomohou s přípravou podnikatelského plánu, vytipují vhodné investory a dohodnou s nimi osobní setkání. (Jak získat investora, str. 2)

Venture kapitál

Venture kapitál, neboli rizikový kapitál se od BA liší tím, že se ve většině případů jedná o podnik či sdružení jednotlivců, a dále, že investované sumy dosahují mnohonásobně vyšších částek a není nutná každodenní participace na chodu firmy.

Nevýhodou této formy kapitálového vstupu do společnosti může být rozpor zájmů či požadavky na majoritní práva i v případě minoritního podílu, což je opodstatněné poskytnutým vysokým kapitálem. Naopak za výhody lze považovat přístup k velkému kapitálu, dobrým kontaktům či finančním znalostem.

Za zhodnocení investice se opět považuje prodej obchodního podílu. (Finanční průvodce pro MSP, 2004, str. 38)

Mezi další možnosti financování patří například leasing, faktoring či forfaiting. Těmito formami se však v této diplomové práci již zabývat nebudu, jelikož nebudou zahrnuty do podnikatelského plánu v rámci praktické části.

5 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny vnější i vnitřní faktory, které se týkají založení podniku či jeho chodu. (Hisrich, 1996, str. 501) Z této definice je tedy zřejmé, že podnikatelský plán se nesestavuje pouze na samotném začátku podnikání, ale také například v rámci jeho rozšiřování, změny vize, apod.

Dále je nutné uvést, že tento dokument slouží jak pro samotné podnikatele či vedení společnosti, tak pro potenciální investory či banky, od kterých je žádána finanční pomoc. (Šiman, Petera, str. 46)

V případě, že je podnikatelský plán kvalitně zpracován, má velkou šanci na úspěch. S tím souhlasí také předseda CVCA[3] Jaroslav Horák, který říká: *„Promyšlený, dobře zdůvodněný podnikatelský plán bývá nezbytným předpokladem získání financování z externích zdrojů. Ukazuje investorovi, či bance, že podnikatel ví, jak svou firmu dále rozvíjet, upevňovat její postavení na trhu a zvyšovat její hodnotu.“* (Jak napsat podnikatelský plán, 2005, str. 6)

V následující podkapitole se tedy detailněji zaměřuji na účel podnikatelského plánu, jeho zásady pro kvalitní zpracování a samotnou přípravu.

5.1 Účel, zásady a příprava podnikatelského plánu

Jak již bylo zmíněno výše, podnikatelský plán slouží jak interním, tak externím subjektům firmy. V případě interních subjektů slouží jako podklad pro rozhodování či kontrolu plánu, a to zejména při zakládání podniku či při výrazných změnách chodu podniku. Příkladem může být vstup do strategické aliance, velká investice, fúze společnosti, apod.

Sestavení podnikatelského plánu pak interní subjekty informuje o následujících skutečnostech:

- Analýze podniku a jeho okolí, díky níž se bude podnikatel lépe orientovat v dané podnikatelské oblasti,
- Přehledu o vývoji firmy a možných rizicích, které s ním souvisejí,
- Zjištění potřeby a tvorby finančních zdrojů a predikci vývoje Cash Flow,
- Prevenci rizika či jeho včasného odhalení,

[3] Jedná se o asociaci zastupující zájmy společností působících v oblasti private equity a venture kapitálu v České republice.

- Sdělení pro zaměstnance a možnosti budování podnikatelské kultury. (Veber, Srpová a kol., 2012, str. 96)

V případě externích subjektů slouží k přesvědčení investorů či bankovních institucí k poskytnutí finančního kapitálu. Cílem podnikatelského plánu je zaujmout a přesvědčit dané subjekty o své přidané hodnotě.

Zásady pro zpracování podnikatelského plánu

Jelikož svými podnikatelskými plány budou chtít zaujmout také ostatní podniky, je velmi nutné se od nich dostatečně odlišit a splňovat některé zásady, které mohou zvýšit hodnocení v očích investorů. Dle Srpové a Vebera se pak jedná o **srozumitelnost a stručnost**, kdy je důležité zaměřit se na nejpodstatnější fakta a nezacházet do přílišných detailů. Vhodné je také doplnit podnikatelský plán čísly, tabulkami a grafy pro lepší znázornění.

Dalšími zásadami jsou **logika** podnikatelského plánu, kdy by měly jednotlivé skutečnosti na sebe navazovat a být podloženy konkrétními fakty. Dále **pravdivost a reálnost** údajů a **respektování rizika**, jehož predikovatelnost dělá mnoha podnikatelům problémy.

Příprava podnikatelského plánu

Obsáhlost podnikatelského plánu závisí na velikosti firmy a účelu, za kterým je tvořen. Rozdíly mohou spočívat například v záměru podnikatele, zda chce poskytovat služby, zabývat se výrobou či prodejem zboží, zda půjde o kapitálově náročnější podnikání či pouze o malý podnik s nízkými náklady aj. Samozřejmě zde opět musíme brát v potaz, zda podnikatelský plán sestavujeme za interním či externím účelem.

Ve fázi přípravy podnikatelského plánu bychom určitě měli **shromáždit dostatečné množství informací**. Této potřebě určitě napomůže, pokud se podnikatel v dané oblasti pohybuje a orientuje a tudíž má o daném trhu dostatek informací, případně zdrojů, které mu je poskytnou. Neméně důležitá je pak také **formální úprava** dokumentu, která se opět bude odvíjet od účelu, za kterým je podnikatelský plán sestavován. (Veber, Srpová a kol., 2012, str. 98)

6 Struktura podnikatelského plánu

Podnikatelský plán nemá závazně danou strukturu, kterou by bylo nutné dodržovat. Je nutné si uvědomit, na který externí subjekt budeme cílit, jelikož odlišné požadavky na strukturu a rozsah budou mít bankovní instituce, které požadují řadu souvisejících dokumentů a podrobností, a investor, kterého bude zajímat spíše krátký výtah toho nejpodstatnějšího, například formou powerpointové prezentace.

Dle Srpové a kol., pak struktura podnikatelského plánu může vypadat například následovně:

1) Titulní list,
2) Obsah,
3) Úvod, účel a pozice dokumentu,
4) Shrnutí,
5) Popis podnikatelské příležitosti,
6) Cíle firmy a vlastníků,
7) Potenciální trhy,
8) Analýza konkurence,
9) Marketingové a obchodní strategie,
10) Realizační projektový plán,
11) Finanční plán,
12) Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu,
13) Přílohy. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011, str. 14)

V následujících podkapitolách se nyní budu jednotlivým částem věnovat podrobněji.

6.1 Titulní strana

Titulní strana by měla obsahovat následující náležitosti

- Název firmy,
- Logo firmy – pokud již existuje,
- Název podnikatelského plánu,
- Jméno autora,
- Jména klíčových osob,
- Datum založení společnosti. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011, str. 15)

6.2 Obsah

Čtenář podnikatelského plánu se potřebuje rychle zorientovat a najít pro něj podstatné informace. Krátký a výstižný obsah by tedy měl ve struktuře podnikatelského plánu být samozřejmostí.

6.3 Shrnutí

Na to, abychom přitáhli čtenářovu pozornost a náš návrh jej zaujal, máme pouze několik sekund. K tomuto účelu se používá tzv. executive summary, což se považuje za nejdůležitější část podnikatelského plánu. Obvykle bývá na jednu stranu A4 a je zde zapotřebí souhrnně informovat čtenáře o daném podniku, týmu, který ho vede, co podnik nabízí, jaké má konkurenční výhody, co od investora požaduje, v čem je jeho výjimečnost apod. Zkrátka všechny klíčové informace, které čtenář vidí souhrnně na jednom místě. (Finch, 2010, str. 24)

Dle Wupperfelda by se shrnutí mělo týkat následujících otázek:

- Co je předmětem Vašeho podnikání?
- Kterými výrobky či službami chcete obsloužit které trhy?
- Jak se má být zajištěn přístup na trh?
- Jak velký je tržní potenciál dnes a jak velký bude zítra?
- Jaké jsou Vaše konkurenční výhody a v čem spočívá užitek pro zákazníka?
- Jaké cíle jste si stanovili?
- Jak těchto cílů chcete dosáhnout?
- Jaký obrat a zisk plánujete v příštích pěti letech?
- Kolik potřebujete kapitálu? (Wupperfeld, 2003, str. 17)

Všechny tyto informace bychom měli sepsat až na závěr samotné práce. Důvodem je ucelený přehled, který získáme až po vypracování podnikatelského plánu. Poté shrnutí vložíme na začátek dokumentu.

6.4 Popis podnikatelské příležitosti

V této části podnikatelského plánu je nezbytné čtenáře přesvědčit o tom, proč právě my máme největší předpoklady pro úspěšnost projektu a v čem spatřujeme naši výjimečnost. Ta může být dána například unikátností produktu, poskytovaných služeb, novým technologickým řešením, nalezením mezery na trhu aj.

Dle Srpové a kol., bychom se zde měli zaměřit na následující body:

- Popis produktu,
- Konkurenční výhodu,
- Užitek produktu pro zákazníka.

Popisem produktu je v případě výrobku jeho fyzický vzhled, v případě služby pak jeho vlastnost. U výrobku bychom neměli zapomenout uvést jeho popis, užití, vlastnosti - zda se jedná o novinku na trhu či zda nabízíme také doplňkové služby jako například servisní podporu. Dále je nutné zmínit výslednou cenu pro zákazníka. V této části dokumentu bychom se měli vyvarovat přílišným detailním technickým charakteristikám – popisu produktu musí rozumět i naprostý laik v této oblasti. Podrobnosti uvedeme až na závěr do přílohy dokumentu.

V případě nabízené služby bude princip obdobný. Seznámíme čtenáře, o jakou službu se jedná, jak bude fungovat, o její formě poskytování a jaké vybavenosti bude potřeba pro její plynulý chod.

Konkurenční výhodou se vyznačuje takový produkt, který předčí ostatní konkurenty. Musíme zákazníkovi prokázat, že naše nabídka je lepší, zajímavější, a s lepšími doprovodnými službami. Jinak řečeno je velice důležité nabídnout vyšší **užitek pro zákazníka**. Tomu samozřejmě předchází identifikace cílové skupiny a trhu, na kterém chceme podnikat. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011 str. 17)

6.5 Cíle podniku

Cíle podniku jsou další neodmyslitelnou součástí podnikatelského plánu. V první řadě bychom měli sdělit čtenáři naši představu o směřování firmy v určitém časovém horizontu, dále pak již samotné cíle, které s ním úzce souvisí.

Cíle podniku by měly splňovat dle Svozilové tzv. techniku SMART, která definuje následující vlastnosti:

- ***Specific*** – cíle mají být specifické a konkrétní;
- ***Measurable*** – mají být opatřené měřitelnými parametry, podle nichž lze rozpoznat, zda bylo cíle dosaženo;
- ***Assignable*** – mají být přidělitelné jedinému subjektu s odpovědností a autoritou k výkonu rozhodnutí;

- ***Realistic*** – mají být dosažitelné s použitím disponibilních zdrojů a realistické;
- ***Time-bound*** – mají být časově ohraničené. (Svozilová, 2011, str. 79)

6.6 Analýza trhu a zákazníků

Při vstupu na nový trh se obvykle provádí analýza, jejímž cílem je určení velikosti trhu, dodavatelů či výrobců, skupiny zákazníků, distribučních cest, bariér vstupů, intenzity konkurence atd. (Přibová, 1998, str. 10)

Tyto výše zmíněné informace by měl obsahovat každý podnikatelský plán, a to nejen kvůli samotnému podnikateli, ale také kvůli investorům, které zajímají především trhy s vysokým potenciálem a dostatečnou velikostí.

Důležité je hned na počátku určit **cílový trh**, na který se chceme zaměřit, a to pomocí základních charakteristických znaků – společných kritérií. Je vhodné si určit konkrétní skupiny potenciálních zákazníků, které do zadaných kritérií spadají, tedy tzv. **trh segmentovat**. V samotném závěru výzkumu by se pak měl podnikatel zaměřit na segmenty, které budou generovat v budoucnu zisk. Ty by měly splňovat následující kritéria:

- Dostatečná velikost;
- Růstový potenciál;
- Možnost vymezení se oproti konkurenci;
- Dosažitelnost zákazníků;
- Schopnost uspokojit zákazníky;
- Síla konkurence. (Wupperfeld, 2003, str. 66)

Poté, co se nám podaří vymezit náš cílový trh, je nezbytné o něm zjistit veškeré potřebné informace, které získáme pomocí tzv. **průzkumu trhu**. K němu se použijí příslušné informační zdroje, mezi něž patří například internet, informační materiály statistického úřadu, vládních institucí, odborné publikace atd.

Při daném průzkumu trhu bychom měli dle Srpové a kol., postupovat následovně:

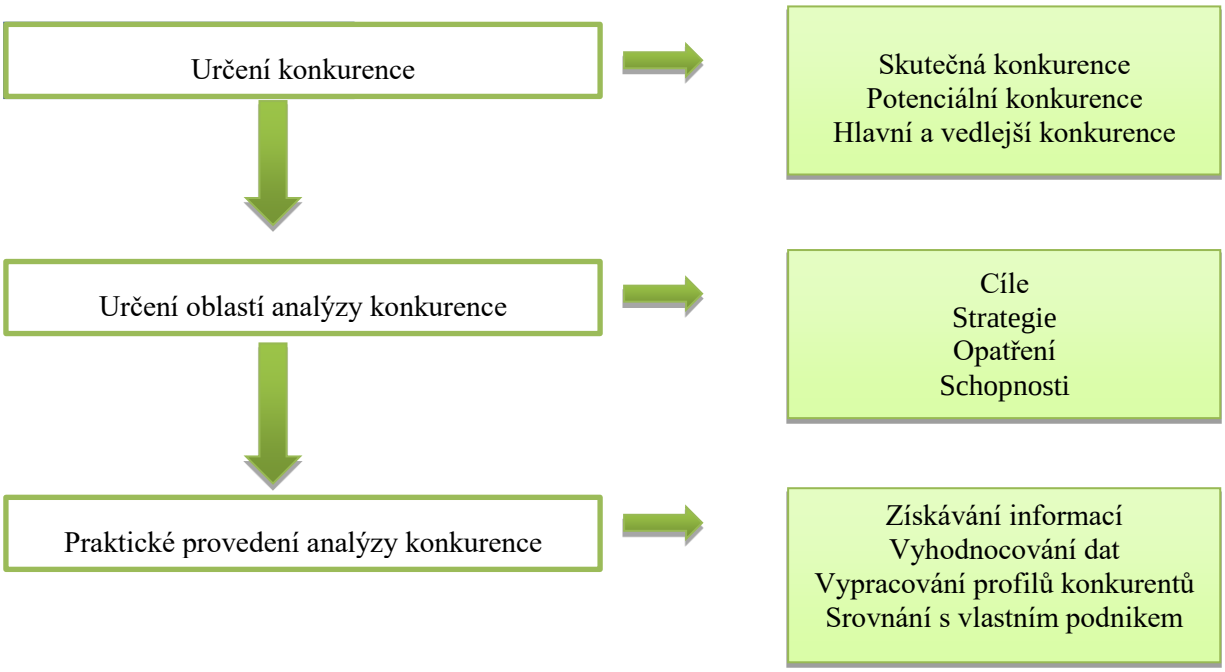
- Sestavit si seznam otázek,
- Sepsat potřebné informace, které jsou potřeba k zodpovězení zmíněných otázek,
- Připravit dotazník, absolvovat co nejvíce pohovorů s dodavateli, klienty, odborníky atd.,

- Popsat cílový trh a jeho budoucí vývoj. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011 str. 21)

6.6.1 Analýza konkurence

Podnikatelský plán musí obsahovat také analýzu konkurence. Tu lze rozdělit do tří kroků, které ilustruje následující obrázek.

Obrázek 1: Postup při analýze konkurence



Zdroj: Vlastní zpracování autora, upraveno dle U. Wupperfeld, 2003, str. 71

V prvním kroku je nutné určit konkurenci, kterou lze vymezit do více skupin. Ty se skládají ze **skutečné konkurence**, která prodává stejný či podobný produkt naší cílové skupině zákazníků, dále **potenciální konkurence**, která nám sice nekonkuruje nyní, ale v budoucnu by mohla, **hlavní konkurence**, která je na našem trhu velkým hráčem či se našemu podniku výrazně podobá a **vedlejší konkurence**, která sice nabízí stejný produkt, ale jiným cílovým zákazníkům.

V druhém kroku prozkoumáme silné a slabé stránky naší současné i potenciální konkurence a porovnáme ji dle různých kritérií, kterými mohou být například ceny, cílová skupina, podíl na trhu, růst, kompetence apod. Na základě těchto informací pak můžeme určit naši **konkurenční výhodu.** Nesmíme však zapomenout, že v této situaci jsou pro nás cenná mínění od zákazníků, ne náš subjektivní pohled.

V posledním kroku tedy provedeme vlastní průzkum trhu například pomocí dotazování, ve kterém se budeme zabývat hodnocením zákazníků našeho podniku ve srovnání s konkurencí. Na závěr získané informace zhodnotíme a vyvodíme závěry týkající se našeho vymezení vůči konkurenci. (Wupperfeld, 2003, str. 74)

6.6.2 Analýza dodavatelů

Každý podnikatel potřebuje zajistit chod svého podniku prostřednictvím externích subjektů. Těmito subjekty jsou dodavatelé, které můžeme rozdělit do několika skupin, například na dodavatele zboží, materiálu, služeb výrobních prostředků aj.

Za velmi důležité je považováno udržovat s dodavateli dobré a dlouhodobé vztahy, a to především s klíčovými dodavateli. Jedním z našich hlavních cílů by měla být naše vzájemná spokojenost. Nejen na tento faktor bychom se však měli zaměřovat. Vhodné je také systematicky sledovat v této oblasti konkurenční tlaky a pravidelně dodavatele hodnotit prostřednictvím stanovených kritérií, jimiž jsou například cena, platební podmínky, úplnost dodávek, kvalita, společné řešení krizových situací, apod. Mimo jiné bychom také měli mít zajištěné záložní dodavatele v případě nenadálé situace.

Závěrem bychom neměli zapomenout ani na dodavatele doplňkových služeb, mezi které patří například právník, daňový či účetní poradce, konzultant atd. Také banka patří do této skupiny dodavatelů. Při výběru banky bychom si měli porovnat náklady na vedení účtu či například možné nabídky vedení podnikatelského účtu. (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, str. 70)

6.7 Personální zabezpečení

Dle Finche (2010) by měl být investorům představen efektivní tým pracovníků, který zvládne provozovat každodenní chod firmy. V podnikatelském plánu by tak oblast personálního zabezpečení rozhodně neměla chybět. Dává investorům najevo promyšlenost podnikatelského záměru, čímž zvyšuje jeho hodnotu a větší šanci na úspěch.

Personální zabezpečení by mělo být detailněji rozpracováno především v případě potřeby většího počtu pracovníků, drahých odborníků či pracovníků s nedostatkovou kvalifikací na pracovním trhu. Konkrétně by se v podnikatelském plánu měl objevit počet osob s danou kvalifikací na pracovní pozici, jejich platové ohodnocení, benefity, způsob jejich vyhledávání apod. (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, str. 87)

6.8 Marketingová strategie

Na současných trzích se prosazují produkty, které jsou vyvinuty podle zákaznických potřeb. Z tohoto důvodu je pro budoucí úspěch podniku klíčové určit správnou marketingovou strategii, která by měla nejprve **definovat naši cílovou skupinu**, díky níž můžeme konkrétní potřeby zákazníků rozpoznat.

Dále nesmíme zapomenout na **stanovení přiměřené tržní ceny, komunikaci podniku, vybudování vhodných distribučních cest a získání informací o trzích, konkurenci a zákaznících**. (Wupperfeld, 2003, str. 75)

Srpová a kol., uvádí, že marketingová strategie by měla zahrnovat následující:

- Výběr cílového trhu,
- Určení tržní pozice produktu,
- Marketingový mix.

V první fázi je důležité **určení cílového trhu** prostřednictvím segmentace, o které jsem se již zmínila v jedné z předchozích kapitol. Poté následuje **určení tržní pozice** dle konkrétního produktu. Ten by měl naše zákazníky zaujmout a zůstat v jejich povědomí, zároveň by měl být také dostatečně odlišitelný od konkurence.

Postup při určení tržní pozice by měl být následovný:

- Identifikovat konkurenční výhody našeho produktu,
- Vybrat optimální konkurenční výhodu, která propojuje jak užitek spotřebitele, tak marketingové poslání firmy a přednost vůči konkurenci,
- Zvolit efektivní způsob komunikace a propagace konkurenční výhody. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011 str. 23)

Poslední fází je rozhodnutí o **marketingovém mixu**, který tvoří produkt (*product*), cena (*price*), distribuce (*place*) a propagace (*promotion*). Tyto čtyři nástroje se pak souhrnně nazývají 4P. V této souvislosti je vhodné zmínit tuto koncepci také z hlediska kupujícího, který může mít na danou nabídku jiný pohled. V tomto případě pak mluvíme o tzv. 4C, jež se skládá ze zákazníka (*customer*), nákladů na zákazníka (*cost*), pohodlné dostupnosti (*convinience*) a komunikace (*communications*). Z této koncepce je zřejmé, že zákazníka nezajímá jen cena produktu, ale také celkové náklady, co nejlepší dostupnost a vzájemná komunikace mezi prodávajícím a kupujícím. (Kotler, 2004, str. 115)

6.8.1 Marketingový mix

Jak již bylo řečeno výše, marketingový mix tvoří produkt, cena, distribuce a propagace. V následujících podkapitolách se nyní na tyto nástroje v rámci podnikatelského plánu zaměřím blíže.

6.8.1.1 Produkt

Cílem každého podniku je zajistit, aby se nabízený produkt dostatečně odlišoval od konkurence, vzbudil zájem a preference kupujících a v nejlepším případě, aby za něj byli ochotni platit vyšší cenu.

Dle Kotlera za výše zmíněnými cíli podniku stojí tzv. **diferenciace produktu,** která může spočívat v následujících rozdílech:

- **Fyzické rozdíly -** design, balení, vlastnosti, výkon aj.;
- **Rozdíly v dostupnosti** – např. zda je zboží dostupné v kamenném obchodě či jen v e-shopech;
- **Rozdíly v servisu** – dodávka zboží, instalace, údržba zaškolení aj.;
- **Rozdíly v ceně** – vysoká, střední, nízká, velmi nízká;
- **Rozdíly v image** – např. symboly, pořádané akce, média. (Kotler, 2004, str. 117)

Nutné je však počítat také s konkurenty, kteří se budou snažit dříve či později náš produkt okopírovat. Z tohoto důvodu nesmíme spoléhat jen na naši současnou výhodu, ale neustále hledat nové, díky kterým budeme před konkurencí vždy o krok napřed.

6.8.1.2 Cena

„Cena je oběť, kterou musí přinést zákazník, aby mohl získat výrobek nebo službu.“ (Wupperfeld, 2003, str. 84)

Je nutné si uvědomit, že zákazník bude ochoten za produkt zaplatit jen v případě, kdy jeho „oběť“ bude menší než užitek plynoucí z jeho koupě. Tato ochota je velice individuální a bude záležet na jednotlivých preferencích kupujícího. Čím více bude produkt potřebám kupujícího vyhovovat, tím více bude ochoten za něj zaplatit.

Dalším faktem dle Wupperfelda je, že kupující dá přednost vždy produktu s nejlepším poměrem cena/užitek. Podnikatel si může zvolit pro svůj produkt různou cenovou politiku

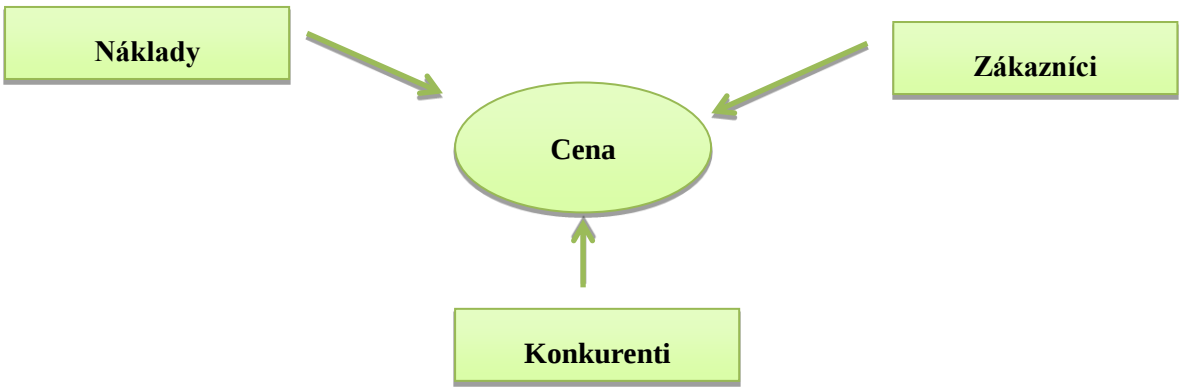
jako je například stanovení ceny prostřednictvím kalkulace nákladů, srovnání cen s konkurencí, cenové diferenciace, politiky cenové úrovně apod.

V této souvislosti je nutné zmínit, že cenová politika v současné době stále nabývá na významu. Mezi důvody proč tomu tak je, patří například větší citlivost zákazníků na ceny kvůli stagnaci reálných příjmů, saturace trhu či levní výrobci, kteří nastavují na trhu nízkou cenu za přijatelnou kvalitu. (Wupperfeld, 2003, str. 85)

Z tohoto důvodu je správné nastavení cenové politiky stěžejní. Správně nastavená cena produktu by měla **pokrývat náklady** a generovat co nejvyšší zisky, které se budou odrážet v **ochotě kupujících** platit za daný produkt. Neméně důležitá je také **srovnatelná cena s konkurencí.**

Všechny tyto tři faktory by měl brát v sestavování ceny podnikatel v potaz. Tuto myšlenku ilustruje také následující obrázek.

Obrázek 2: Stanovení ceny



Zdroj: Vlastní zpracování autora, upraveno dle U. Wupperfeld, 2003, str. 87

V podnikatelském plánu by měla být také uvedena konkrétní metoda, podle níž určíme cenu svého produktu. Dle Wupperfelda je nejvhodnější metodou tvorby cen řízení cílových nákladů podle konkurenceschopné ceny na trhu, tzv. *target costing***.** Myšlenkou této metody je, že ten, kdo určuje cenu, je trh. Není tedy příliš vhodné zvolit například nákladovou tvorbu cen, která bere jen velmi malý ohled na cenovou situaci trhu a zaměřuje se výhradně na náklady dané firmy.

V případě metody *target costing* pak postup při stanovení ceny bude následovný:

- Zjištění ceny srovnatelných produktů konkurence, jejich cenové strategie a nákladové struktury;
- Zjištění kolik jsou zákazníci ochotni zaplatit za daný produkt a jaké na něj mají požadavky;
- Zjištění maximálně dosažitelné cílové ceny s ohledem na zamýšlený zisk;
- Zjištění maximálních nákladů na daný produkt;
- Neustálé sledování nákladů vzhledem k možnostem jejich snížení. (Wupperfeld, 2003, str. 89)

6.8.1.3 Distribuce

V podnikatelském plánu by neměl chybět **popis distribučních cest**. Ten by se měl zabývat například formou zajištění prodejních aktivit či volbou prodejních mezičlánků, pokud jsme se rozhodli je v rámci našeho podnikání využít. Dále bychom v podnikatelském plánu měli **popsat prodejní strukturu včetně kvalifikace a počtu zaměstnanců**.

S výše uvedenými náležitostmi je důležité sledovat **prodejní náklady**, při jejichž stanovení bychom měli postupovat v následující struktuře:

- Definovat své prodejní cíle – například dosažený obrat;
- Řádně promyslet nutný počet zákazníků pro životaschopný podnik;
- Odhadnout výdaje na získání výše zmíněných zákazníků a ostatní prodejní aktivity – například péče o zákazníky, administrativa aj.;
- Určit potřebný počet pracovníků, jejich kvalifikaci a platové ohodnocení;
- Brát v potaz také ostatní náklady – například nájemné, náklady na reklamu, vybavení provozovny aj. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011 str. 25)

6.8.1.4 Propagace

Poslední částí marketingového mixu je propagace, která zahrnuje komunikační nástroje směřující k dané cílové skupině zákazníků. Dle Kotlera lze tyto nástroje dále členit na **reklamu, podporu prodeje, public relations, prodejní personál a přímý marketing**.

Reklama

Pokud chceme budovat povědomí o existenci daného podniku, pak bychom měli jako nástroj marketingu zvolit reklamu. Ta může být například ve formě **inzerátů v tisku, letáků, billboardů, TV, rádia aj**. V případě, že je reklama tvořivě pojatá, může navíc vybudovat image značky, případně její přijatelnost či dokonce preference ze strany potenciálních zákazníků.

Aby byla reklama co nejúspěšnější, je důležité ji zaměřit na úzce vybranou cílovou skupinu prostřednictvím tzv. pěti M:

- ***Mission/poslání*** – říká nám, co je cílem naší reklamy, co by měla vytvářet v očích našich zákazníků, aj.;
- ***Message/sdělení*** – je vytvořeno na základě rozhodnutí o našem poslání a hodnotové proklamaci;
- ***Media/média*** – pro konkrétní reklamu je důležité zvolit vhodný reklamní prostředek;
- ***Money/peníze*** – rozpočet na reklamu musí být pečlivě zvážen a zkalkulován;
- ***Measurement/měření*** – měření výsledku reklamy například formou sledování míry přesvědčení, tj. procenta zvýšení preference značky či v nejlepším případě účinku reklamy na objem prodeje, který se však velice obtížně zjišťuje. (Kotler, 2004, str. 126)

Podpora prodeje

Na ovlivnění chování zákazníků je nejvhodnější použít podporu prodeje. Mezi podporu prodeje řadíme například **soutěže, vzorky, veletrhy, kupóny, slevy apod**. Tato forma propagace je vhodná spíše pro podniky s málo známou značkou, jelikož může efektivně rozšířit jejich zákaznickou základnu, dále může přilákat také zákazníky, kteří nejsou loajální jedné konkrétní značce. Nevýhodou této formy propagace je však oslabování značkové preference u zákazníků, kteří mají ve svém spektru více akceptovatelných značek a pro danou situaci zvolí tu, která bude nabízet nejvýhodnější podmínky pro koupi. (Kotler, 2004, str. 128)

Public relations

Mezi aktivity public relations patří například **tisková komunikace, semináře, výroční zprávy, sponzorské dary, veřejné akce aj**. Dle Kotlera je public relations tvořeno souborem nástrojů, které lze charakterizovat akronymem PENCILS:

- **P – *publications/publikace*** – podnikové časopisy, výroční zprávy, brožury pro zákazníky aj.;
- **E – *events/veřejné akce*** – sponzorování veřejných akcí či prodejních výstav;
- **N – *news/novinky*** – příznivé zprávy o podniku;
- **C – *community involvement activities/angažovanost pro komunitu*** – vynakládání času a peněz na potřeby místních společenství;
- **I – *identity media/nosiče a projevy vlastní identity*** – vizitky, dress code firmy aj.;
- **L – *lobbying aktivity/lobbyistické aktivity*** – snaha o prosazení příznivých či zablokování nepříznivých legislativních a regulačních opatření;
- **S – *social responsibility activities/aktivity sociální odpovědnosti*** – budování dobré pověsti v oblasti sociální odpovědnosti podnikatelských aktivit. (Kotler, 2004, str. 129)

Prodejní personál

Pod tuto formu propagace spadá například **prodejní prezentace, porady, pobídkové programy, vzorky, veletrhy** apod. Jedná se o jeden z nejvíce nákladných nástrojů marketingové propagace, což je dáno zejména prodejci v terénu, kteří získávají nové zákazníky prostřednictvím přímého dialogu. Z tohoto důvodu se v současné době některé podniky snaží velikost a náklady na prodejní personál snižovat například formou telemarketingu, kdy podnik ušetří za cestovní náklady či využitím distributorů, kteří nabízejí velký objem úspor díky široké nabídce sortimentu.

Přímý marketing

Přímý marketing se vyvíjel jako levnější varianta osobního prodeje, jelikož nebyla nutná osobní návštěva každého zákazníka zvlášť. V současné době jej lze charakterizovat následujícími body:

- Přesné zacílení – zaměřuje se na výrazně úzké segmenty, případně jednotlivce;
- Výrazná adaptace sdělení s ohledem na individuální potřeby zákazníků;
- Vyvolání okamžité reakce.

Předpokladem dobrého fungování přímého marketingu je kvalitní databáze, která obsahuje konkrétní informace o současných i potenciálních zákaznících. Tyto informace pak mohou pomoci podniku identifikovat typického zákazníka a následně se na něj zaměřit. Velkou výhodou této formy propagace je její měřitelnost, která je velmi dobře vyhodnotitelná. (Karlíček, Král, 2001, str. 81)

Do přímého marketingu můžeme zařadit například **katalogy, adresné zásilky, telemarketing, elektronické nákupy, elektronickou poštu aj.**

6.9 Realizační projektový plán

Neodmyslitelnou součástí podnikatelského plánu je také **časový harmonogram** související se všemi činnostmi směřujícími k realizaci projektu. S nimi se pojí také nezbytné dodavatelské zabezpečení.

Realizační projektový plán by měl být uveden v následujícím sledu:

- Určení všech důležitých kroků a aktivit souvisejících s realizací podnikatelského plánu;
- Milníky, jichž chceme dosáhnout;
- Termíny dosažení stanovených milníků.

Plánované aktivity nejlépe znázorníme pomocí **úsečkového diagramu či přehledné tabulky**. Díky tomu můžeme čtenáři přiblížit rozvržení našeho plánu – jeho začátek, jak dlouho bude trvat a kdy bude ukončen. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011 str. 27)

6.10 Finanční plán

Finanční plán prokazuje reálnost podnikatelského záměru z ekonomického hlediska, případně přesvědčuje cizí subjekty o jeho výnosnosti.

V rámci jeho sestavení bychom měli pracovat s více variantami, které budou ilustrovat budoucí vývoj příjmů. Nejčastěji se pracuje s variantou optimistickou, pesimistickou a realistickou. Tyto varianty budou také zahrnuty v rámci praktické části této diplomové práce.

Dle Srpové a kol., by měl finanční plán obsahovat zejména:

- Plán nákladů;
- Plán výnosů;
- Plán cash flow;
- Plánovaný výkaz zisků a ztráty;
- Plánovanou rozvahu;
- Finanční analýzu;
- Výpočet bodu zvratu;
- Hodnocení efektivnosti investic aj. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011 str. 28)

Plánování nákladů

V rámci části *plánování nákladů* je nutné definovat budoucí náklady s cílem jejich postupného snižování. Do finančního plánu zahrneme jak provozní náklady, tak náklady na založení firmy. Jejich konkrétní podoba může být následující:

- **Jednorázové náklady** – právní a daňové poradenství při založení podniku, notářské poplatky, náklady na fotokopie úředních listin, náklady na zapsání do obchodního rejstříku, propagace zahájení činnosti aj.;
- **Provozní náklady** – spotřeba materiálu a zboží, mzdy, odvody z mezd, účetnictví, nájemné, nákup energií, úklid, údržba, opravy, automobilový provoz, cestovní náklady, reklama a propagace, správní náklady, daně, pojištění, odpisy majetku aj. (Wupperfeld, 2003, str. 114)

Velmi důležité je **také rozlišovat mezi náklady a výdaji**, které nelze ztotožňovat. Náklady pro podnik znamenají spotřebu výrobních činitelů vyjádřenou v peněžních jednotkách. Výdaje znamenají úbytek peněz podniku, avšak nemusí nutně znamenat tvorbu hodnoty. Jedině až dojde ke vstupu do tvorby výrobku či služby, můžeme hovořit o nákladech.

Z hlediska účetnictví můžeme náklady rozlišovat také dle druhu, účelu, činnosti či závislosti na změnách objemu výroby – na náklady fixní či variabilní. (Veber, Srpová, a kol., 2012, str. 146) Toto členění je důležité zejména k výpočtu bodu zvratu, kterému se budu samostatně věnovat v jedné z následujících kapitol.

Plánování výnosů

Za výsledek podnikání v peněžní podobě za určité období označujeme výnos. V souvislosti s výnosy je velmi důležité **rozpoznat rozdíl mezi výnosy a příjmy**, což bývá problém při vedení podvojného účetnictví, kdy není zohledněno, zda byly výnosy zinkasovány či nikoliv a dostáváme se tak do rozporu se skutečnými příjmy podniku.

Za výnosy považujeme například tržby za prodej výrobků a služeb, změnu stavu zásob, zúčtování rezerv a opravných položek, finanční výnosy, jiné provozní výnosy či mimořádné výnosy. (Veber, Srpová a kol., 2012, str. 146)

V případě příjmů hovoříme o skutečně získané peněžní částce, kterou zinkasujeme za prodané výrobky či služby.

Stěžejní součástí finančního plánování jsou **plán cash flow, výkaz zisků a ztrát a rozvaha**. Těmto finančním výkazům se budu věnovat v jednotlivých podkapitolách podrobněji. Samostatné kapitoly budu věnovat také **ukazatelům finanční analýzy, analýze bodu zvratu a hodnocení efektivnosti investic**.

6.10.1 Plán cash flow

Plán peněžních toků neboli plán cash flow (dále jen „CF“) je jedním z finančních výkazů, který je nutno zahrnout do finančního plánu podniku. Nalezneme zde předpokládané příjmy a výdaje našeho podniku, které by měly být, zejména v začátcích našeho podnikání, detailně zpracovány. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011 str. 30)

Pokud by příjmy a výdaje firmy nebyly v rámci finančního plánování zpracovány, mohlo by dojít k mnoha problémům spojeným s existencí podniku. Jako příklad lze uvést problémy se solventností, zaostáváním podniku v technických záležitostech či s vysokými náklady na vynucené financování.

Dle Wupperfelda by pak plán CF měl splňovat následující zásady:

- Zahrnutí veškerých příjmů a výdajů za dané plánované období;
- Naplánování termínů a částek příjmů a výdajů;
- Příjmy plánovat v minimální hodnotě, výdaje v maximálně hodnotě;
- Plán soustavně aktualizovat. (Wupperfeld, 2003, str. 120)

Na následující tabulce můžete vidět příklad sestavení výkazu CF nepřímou metodou, která je založená na údajích z finančního účetnictví, a ze stran podniků je nejčastěji praktikována.

Tabulka 1: Příklad sestavení výkazu CF nepřímou metodou

Počáteční stav peněžních prostředků
Zisk po daních a úrocích +
Odpisy +
Obdobné náklady jako odpisy + (rezervy, opravné položky
Úbytek pohledávek +
Přírůstek pohledávek +
Úbytek zásob +
Přírůstek zásob +
Úbytek krátkodobých závazků -
Přírůstek krátkodobých závazků +
Peněžní tok z provozní činnosti
Úbytek dlouhodobého majetku +
Přírůstek dlouhodobého majetku -
Peněžní tok z investiční činnosti
Přírůstek dlouhodobých závazků +
Úbytek dlouhodobých závazků -
Vklady do vlastního kapitálu +
Výplaty dividend -
Peněžní tok z finanční činnosti
Peněžní tok celkem
Konečný stav peněžních prostředků (Počáteční stav peněžních prostředků + Peněžní tok celkem)

Zdroj: Vlastní zpracování autora, upraveno dle Veber, Srpová a kol., 2012, str. 150

Jak ilustruje tabulka výše, z výkazu CF lze zjistit **peněžní tok z provozní činnosti**, který vyjadřuje podnikovou nezávislost a je tedy pro podnik stěžejní, dále **peněžní tok z investiční činnosti a peněžní tok z finanční činnosti**.

6.10.2 Výkaz zisků a ztrát

Výkaz zisků a ztrát je dalším z finančních výkazů v rámci finančního plánování. Jeho podstatou je zachycení výsledku hospodaření podniku za určité časové období včetně evidence výnosů a nákladů.

Díky výkazu zisku a ztrát lze zjistit následující důležité informace:

- Obrat firmy;
- Přidanou hodnotu;
- Externí náklady v druhovém členění – spotřeba materiálu, energie, odpisy aj.;
- Provozní, finanční a mimořádné výnosy a náklady;
- Provozní, finanční a mimořádný výsledek hospodaření;

- Rentabilitu tržeb, rentabilitu nákladů;
- Základ pro vypracování daňového přiznání aj. (Veber, Srpová a kol., 2012, str. 148)

Souhrnně lze říci, že výkaz zisků a ztrát nám podává informace o efektivnosti činnosti podniku za dané období.

Základní strukturu výkazu zisků a ztrát můžete vidět na následující tabulce.

Tabulka 2: Základní struktura výkazu zisků a ztrát

	Skutečnost v účetním období	
	Běžné období	**Minulé období**
Provozní výnosy podle druhů		
Provozní náklady podle druhů		
*Provozní výsledek hospodaření		
Finanční výnosy		
Finanční náklady		
*Finanční výsledek hospodaření		
Daň z příjmů za běžnou činnost		
**Výsledek hospodaření za běžnou činnost		
Mimořádné výnosy		
Mimořádné náklady		
Daň z příjmů z mimořádné činnosti		
*Mimořádný výsledek hospodaření		
***Výsledek hospodaření za účetní období		
Výsledek hospodaření před zdaněním		

Zdroj: Vlastní zpracování autora, upraveno dle Veber, Srpová a kol., 2012, str. 148

6.10.3 Rozvaha

Posledním důležitým finančním výkazem je rozvaha podniku, která nám zobrazuje vývoj majetku podniku a finančních zdrojů souvisejících s jeho pořízením. Na začátku podnikání je vhodné sestavit počáteční rozvahu, kterou můžete vidět na následující tabulce.

Tabulka 3: Počáteční rozvaha

Aktiva	**Pasiva**
Dlouhodobý majetek	**Vlastní kapitál**
Nehmotný dlouhodobý majetek	
Hmotný dlouhodobý majetek	
Oběžný majetek	**Cizí zdroje**
Zásoby	Závazky
Peníze	Bankovní úvěry
Účty v bankách	Půjčky
Celkem	**Celkem**

Zdroj: Vlastní zpracování autora, upraveno dle Veber, Srpová a kol., 2012, str. 95

Z výše uvedené počáteční rozvahy lze vyčíst informace o objemu, struktuře, likviditě a opotřebení majetku firmy, struktuře zdrojů, ze kterých je majetek financován, a dále také finanční situaci firmy včetně jejího vývoje. (Veber, Srpová, 2012, str. 143)

6.11 Analýza bodu zvratu

Jak již bylo zmíněno v jedné z kapitol výše, pro analýzu bodu zvratu je nezbytné členění nákladů na variabilní a fixní, které nám umožní stanovit takový objem výroby, kdy se tržby a celkové náklady rovnají. Ve chvíli, kdy tomu tak je, tedy tržby dokáží pokrýt veškeré vynaložené náklady, pak můžeme hovořit o bodu zvratu (*angl. Break event. Point*).

Matematicky lze bod zvratu Q_{BEP} vyjádřit následovně:

$$\mathbf{Q_{BEP} = FN / P - VaN}$$

Kde

FN - fixní náklady za období

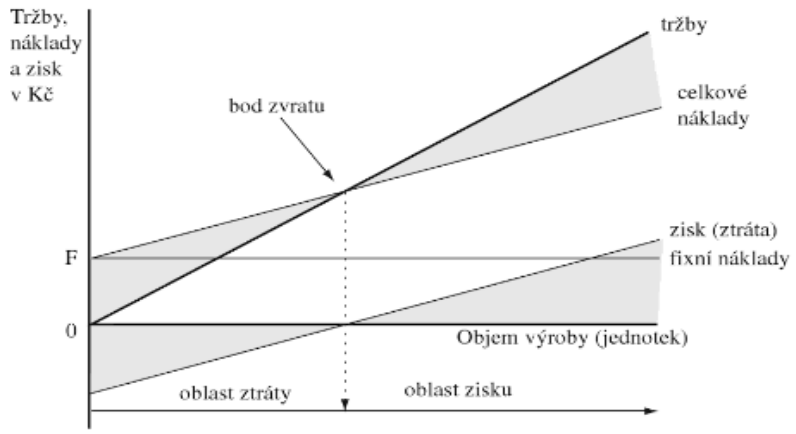
P - cena za ks

VaN - variabilní náklady za ks.

Rozdíl mezi cenou a variabilními náklady značí část peněz, která zůstane z ceny výrobku po uhrazení variabilních nákladů. Tento ukazatel je známý pod pojmem **marže** a slouží při rozhodování o struktuře výroby. (Synek, Kyslingerová a kol., 2010, str. 48)

Graficky ilustruje bod zvratu následující obrázek.

Obrázek 3: Bod zvratu



Zdroj: Synek, Kyslingerová a kol., 2010, str. 47.

Z výše uvedeného grafu je patrné, že podnik bude realizovat zisk ve chvíli, kdy překročí bod zvratu.

6.12 Vyhodnocení podnikatelského plánu

Podnikatelský plán může být vyhodnocen na základě mnoha kritérií. V této diplomové práci bude pro zhodnocení využita finanční výkonnost podniku prostřednictvím finanční analýzy a hodnocení efektivnosti investice prostřednictvím metody výnosnosti investic a doby splacení.

6.12.1 Finanční analýza

Finanční analýza poskytuje čtenáři základní informace směřující k přijmutí či zamítnutí daného podnikatelského plánu, případně k výběru jedné z více variant, která byla navržena k zrealizování.

Dle Fotra a Součka vede hodnocení a výběr projektů ke dvěma závažným rozhodnutím – k investičnímu a finančnímu, která spolu úzce souvisí. V případě **investičního rozhodnutí** se zaobíráme konkrétními aktivy, do kterých bude podnik investovat, v případě **finančního rozhodnutí** pak musíme řešit jakou velikost a strukturu finančních zdrojů budeme na realizaci projektu nuceni vynaložit. (Fotr, Souček, 2005, str. 63) Navíc musí podnikatel v obou případech brát po celou dobu v potaz CF projektu, o kterém jsem se již zmínila výše.

V následující podkapitole se zaměřím na poměrové ukazatele finanční analýzy, díky nimž lze zhodnotit ekonomickou efektivnost podniku. Konkrétně se budu zabývat **ukazateli rentability a zadluženosti**, jelikož mají vypovídací hodnotu v mém podnikatelském plánu**.**

6.12.1.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability **měří výnosnost kapitálu** prostřednictvím podílu vytvořeného zisku podniku k vloženým prostředkům. Tyto ukazatele jsou zejména pro investory velice důležité, jelikož je informují o zhodnocení jimi vloženého kapitálu.

Ukazatelů rentability je celá řada, mezi nejčastěji užívané patří:

- **Rentabilita vlastního kapitálu** (ROE – return on equity) – vypočteme jako podíl zisku po zdanění a vlastního kapitálu a představuje procentuální výnos, který vlastníci získají;
- **Rentabilita celkového kapitálu** (ROA – return on assets) – vypočteme jako podíl provozního zisku a vlastního kapitálu, tento ukazatel je vhodný pro mezipodniková srovnávání výkonnosti podniku jelikož nezahrnuje zdanění ani úroky;
- **Rentabilita tržeb** (ROS – return on sales) – vypočteme jako podíl zisku po zdanění či provozního zisku k čistým tržbám. (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, str. 166)

6.12.1.2 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti **měří, v jakém rozsahu podnik využívá k financování své činnosti dluh**. S ukazateli zadluženosti souvisí také **finanční páka**, která vyjadřuje v rámci dluhového financování efekt poklesu podílu vlastního kapitálu na financování aktiv a růstu výnosnosti vlastníků. V tomto případě hovoříme o prospěšném dluhovém financování, a tedy kladném působení finanční páky. Pokud by však docházelo ke snižování výnosnosti vlastního kapitálu, pak je nutno hovořit o záporném působení finanční páky.

Abychom dosáhli kladného působení finanční páky, je nutné, aby rentabilita vlastního kapitálu byla vyšší než rentabilita celkového kapitálu, či aby rentabilita aktiv byla vyšší než úroková sazba za poskytnuté finanční zdroje.

Investoři si musí být jisti, že se jim poskytnuté finanční prostředky vrátí včetně příslušného zhodnocení. To lze posoudit například dle následujících ukazatelů:

- **Zadluženost podniku** – měří procentuální celkovou, dlouhodobou či krátkodobou zadluženost, vypočteme jako podíl příslušné výše dluhu k celkovým zdrojům;
- **Úrokové krytí** – ukazatel finanční stability podniku, měří, o kolik převyšuje provozní zisk výši placených úroků či jiných fixních plateb, čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší je jeho schopnost hradit úroky;
- **Doba splácení dluhů** – vyjadřuje počet let, za kterých bude podnik schopen při současné tvorbě CF splatit veškeré závazky, vypočteme jako podíl cizích zdrojů financování a provozního CF. (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, str. 169)

6.12.2 Hodnocení efektivnosti investice

Pro zhodnocení projektu, zda je životaschopný a do budoucna bude generovat dostatečný zisk, **musíme porovnat vynaložený kapitál s výnosy**, které nám daný projekt přinese. Za výnosy považujeme přírůstek zisku po zdanění a přírůstek odpisů, které ještě včetně několika dalších položek tvoří CF podniku. V případě, že budoucí výnosy převýší vynaložené náklady, můžeme hovořit o přijatelnosti dané investice.

Postup při hodnocení investic by pak měl být následovný:

- Určit jednorázové náklady na investici;
- Odhadnout budoucí výnosy, popř. rizika spojená s investicí;
- Určit požadovanou výnosnost investice, která bude přihlížet k příslušné rizikovosti;

- Vypočítat současnou hodnotu očekávaných výnosů a aplikovat různé metody ekonomického vyhodnocení investice. (Synek, Kyslingerová a kol., 2010, str. 266)

Metod pro vyhodnocení efektivnosti daného projektu existuje celá řada. V rámci této diplomové práce jsem zvolila **metodu výnosnosti investic a metodu doby splacení**, kterým se budu detailněji věnovat v následujících podkapitolách.

6.12.2.1 Metoda výnosnosti investic

Výnosnost neboli rentabilita investice je hojně využívaným hodnotícím ukazatelem. Pro její výpočet se používá následující vzorec:

$$r_I \frac{Z_r}{IN},$$

Kde

Z_r - průměrný čistý roční zisk plynoucí z investice,

IN - náklady na investici. (Synek, Kyslingerová a kol., 2010, str. 272)

Tento ukazatel lze využít také v mnoha modifikovaných formách. Jednou z nich je například uvést namísto průměrného čistého ročního zisku v čitateli kumulované CF za danou životnost projektu.

6.12.2.2 Metoda doby splacení

Doba splacení nám říká, za kolik let se CF z projektu vyrovná počátečním nákladům na investici. Jestliže jsou výnosy v každém roce rozdílné, je zapotřebí postupně přičítat roční čisté finanční toky tak dlouho, dokud se nebudou rovnat investičním nákladům. V případě, že jsou výnosy každý rok stejné, stačí pouze vydělit investiční náklady součtem očekávaných čistých výnosů za rok.

Investice bude tím likvidnější, čím kratší bude doba jejího splacení. Pokud porovnáváme více variant projektů, vybereme ten, který má dobu splatnosti kratší. (Synek, Kyslingerová a kol., 2010, str. 272)

6.13 Předpoklady úspěšnosti projektu a jeho rizika

Každý podnikatelský plán s sebou nese určitou míru nejistoty, že nesplní očekávání, která mu byla nastavena. Z tohoto důvodu by měla být součástí podnikatelského plánu také analýza rizik.

Dle Korába a spol. existují v zásadě čtyři klíčové kroky řízení rizika:

- **Identifikace rizikových faktorů** – jedná se o rizika z různých oblastí – například trhu, řízení podniku, kvality produktu, zdrojů, CF, makroekonomická rizika aj.;
- **Kvantifikace rizik** – číselné vyjádření rizika, například odhadnout pravděpodobnost výskytu rizikového faktoru a odvození možných důsledků;
- **Plánování krizových scénářů** – příprava strategií, plánů, postupů aj. v případě nežádoucího vývoje;
- **Monitoring a řízení** – průběžná a trvalá kontrola a sledování rizika z především externího prostředí. (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, str. 92)

V případě MSP ve většině případů postačí identifikovat hlavní rizikové faktory prostřednictvím **SWOT analýzy** a přípravy scénářů s pesimistickou, optimistickou a realistickou variantou průběhu našeho podnikání. Z tohoto důvodu bude následující podkapitola podrobně věnována SWOT analýze. Scénáře průběhu podnikání jsou součástí finančního plánování, viz výše.

6.13.1 SWOT analýza

Samozřejmostí podnikatelského plánu je identifikace faktorů, které mohou ovlivnit budoucí vývoj firmy. Z tohoto důvodu bychom měli vymezit **silné i slabé stránky podniku a příležitosti a hrozby s ním spojené**.

K tomu nám nejlépe poslouží tzv. **SWOT analýza**, jejíž název je odvozen z následujících anglických slov:

- **S** – strenghts – silné stránky;
- **W** – weaknesses – slabé stránky;
- **O** – oportunities – příležitosti;
- **T** – threats – hrozby.

V případě silných a slabých stránek se zaměřujeme na vnitřní prostředí firmy. Příkladem silné stránky podniku může být například zkušený management či kvalifikovaná pracovní síla, naopak slabá stránka může být značit nedostačující znalosti či kvalifikaci. V tomto případě je vhodné reagovat na slabou stránku pozitivně, čímž prokážeme schopnost řešení daného problému a jeho odstranění našemu případnému investorovi.

Jestliže analyzujeme příležitosti a hrozby, pak se zaměřujeme na vnější prostředí firmy. Příležitosti bychom měli dle Srpové a kol. posuzovat z hlediska jejich atraktivnosti a pravděpodobného úspěchu, naopak hrozby z hlediska závažnosti a pravděpodobnosti, že nastanou. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011 str. 31)

6.13.2 Opatření ke snížení rizika

Pokud se nám podaří rizika identifikovat, je zapotřebí nastavit také jejich preventivní opatření. Mezi ty patří například:

- **Diverzifikace** – například rozšíření produktové řady či jiných výrobních programů, které nám v případě snížení poptávky po původním zboží zajistí kompenzaci;
- **Dělení rizika** – riziko se rozdělí mezi dva či více účastníků, kteří se společně podílejí na realizaci podnikatelského plánu;
- **Transfer na jiné subjekty** – přesun rizika na dodavatele, odběratele aj. například prostřednictvím uzavření dlouhodobých smluv či pojištění;
- **Etapová příprava a realizace** – rozčlenění projektu do několika etap, které jsou připravovány variantně dle daných scénářů aj. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011 str. 33)

7 Podnikatelský plán v oblasti fitness

Podnikatelský plán v oblasti fitness je již praktickou částí této diplomové práce, která splňuje danou strukturu uvedenou v teoretické části. Celému vypracování podnikatelského plánu předchází dotazníkové šetření, které si klade za cíl zjistit reálné potřeby trhu a identifikovat cílového zákazníka.

7.1 Dotazníkové šetření

Cílovou skupinou dotazníkového šetření byli lidé, kteří navštěvují fitness centrum, případně jej chtějí začít navštěvovat. Dále lidé, kteří žijí či pracují na Praze 5, případně jsou ochotni do lokality Praha 5 za fitness centrem dojíždět. Pokud tyto podmínky respondenti nesplňovali, byli vyřazeni hned na začátku dotazníkového šetření.

Celkem dotazník vyplnilo 101 respondentů, z nichž bylo hned 8 na začátku vyřazeno z důvodu, že fitness centrum nenavštěvují, a ani se nechystají jej navštěvovat a dalších 19 respondentů následující otázkou, která prověřovala, zda v této lokalitě žijí či pracují, případně jsou ochotni do této lokality za fitness centrem dojíždět. Celkový počet relevantních respondentů byl tedy 74.

Dotazník obsahoval celkem 30 otázek, z nichž 3 byly screeningového typu, které byly popsány výše. Po těchto otázkách následovaly otázky obsahové, v rámci nichž došlo k rozdělení respondentů dle toho, jakou formu využívání fitness by upřednostnili. Po zodpovězení souvisejících otázek s výběrem formy, byly opět společné obsahové otázky pro jednotlivé respondenty s výjimkou spokojenosti dosavadního fitness centra, které navštěvují. V případě, že byli respondenti nespokojeni, byl po nich v následující otázce vyžadován důvod nespokojenosti.

Zbývajících 5 otázek pak bylo identifikačního charakteru, které opět zodpověděli všichni, s výjimkou vyřazených respondentů v rámci screeningových otázek na začátku dotazníku.

V rámci následující podkapitoly jsou vybrány konkrétní otázky z dotazníkového šetření, které budou sloužit jako podklad pro zpracování podnikatelského plánu. Otázky budou rozděleny do 6 sekcí, týkajících se nabídky služeb a vybavení, identifikace konkurenční výhody na daném trhu, definice zákazníka, výběru vhodných dodavatelů, personálního zabezpečení a cenové strategie podniku.

7.1.1 Výsledky dotazníkového šetření

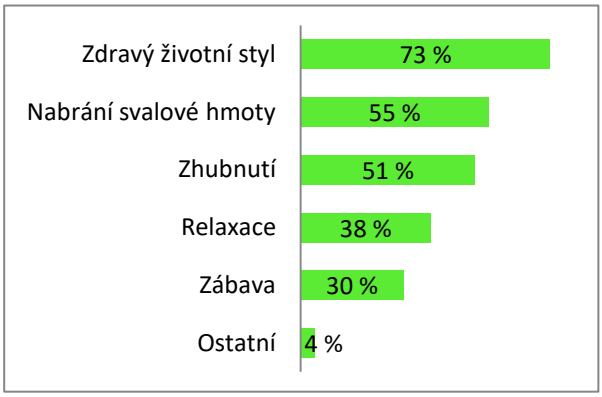
Nabídka služeb a vybavení

Tato sekce mi pomůže sestavit nabídku služeb, která bude korespondovat s přáním potenciálních zákazníků. Otázky v této sekci nabízely více možností odpovědí.

První otázka se týkala **hlavního motivu návštěvy fitness centra** (viz graf 1), kdy jím byl zvolen zdravý životní styl (73 %). Následně byly zvoleny možnosti nabrání svalové hmoty (55 %), zhubnutí (51 %) a relaxace (38 %). Tyto výsledky poukazují na rostoucí potenciál v oblasti zdravého životního stylu a různorodost účelu návštěvy fitness centra.

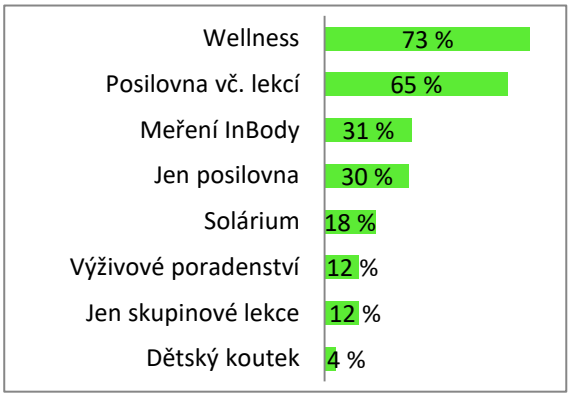
Další otázka se týkala **preference nabízených služeb** (viz graf 2). Z odpovědí bylo patrné, že zákazníci očekávají přidanou hodnotu zejména ve wellness službách (73 %), které fitness centra příliš často ve svých nabídkách nemají, případně je tato nabídka nedostačující. Dalším důležitým zjištěním bylo, že většina respondentů má zájem jak o skupinové lekce, tak o návštěvnu posilovny (65 %), nikoliv pouze o jednu z nabízených možností. Za doplňkovou službu se jeví jako nejzajímavější nabídka měření InBody[4] (31 %), kterou opět fitness centra často nenabízejí.

Graf 1: Hlavní motivy k návštěvě fitness centra



Zdroj: Vlastní zpracování autora, n = 74

Graf 2: Preference nabízených služeb



Zdroj: Vlastní zpracování autora, n = 74

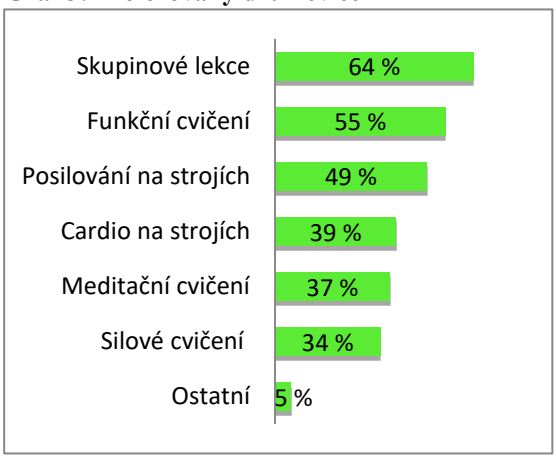
Za **preferované druhy cvičení** (viz graf 3) označili respondenti nejčastěji skupinové lekce (64 %), dále funkční cvičení (55 %) a posilování na strojích (49%). Mezi dalšími variantami nejsou výrazné rozdíly v odpovědích, což může značit, že respondenti očekávají ve fitness centru zastoupení více variant tréninku. Také si lze všimnout, že funkční cvičení je v současné

[4] Měřením InBody lze zjistit složení těla daného jedince – poměr tuků, svalů, dále měří bazální metabolismus apod. Tato pomůcka je velmi vhodná k porovnání výsledků ve cvičení za určité období.

době opravdu populární záležitostí, jelikož jej jako preferovaný druh cvičení označila více než polovina respondentů.

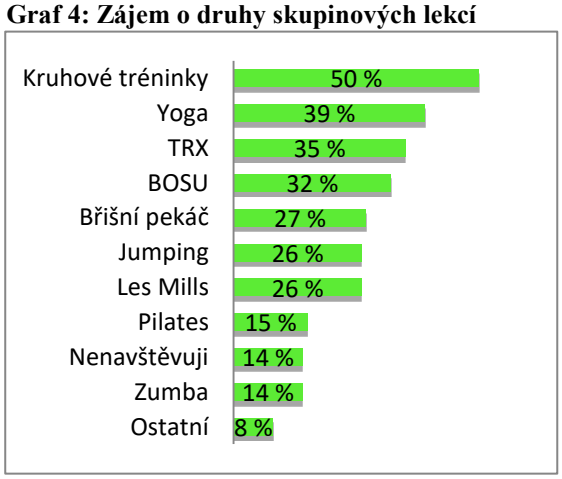
V rámci další otázky jsem se již dotazovala na **zájem o jednotlivé druhy skupinových lekcí** (viz graf 4), kdy byl nejčastěji zmiňovaný kruhový trénink (50 %), dále yoga (39 %), TRX (35 %) a BOSU (32 %). O něco méně pak byly označeny lekce břišní pekáč, jumping a populární koncept Les Mills[5].

Graf 3: Preferovaný druh cvičení



Zdroj: Vlastní zpracování autora, n = 74

Graf 4: Zájem o druhy skupinových lekcí



Zdroj: Vlastní zpracování autora, n = 74

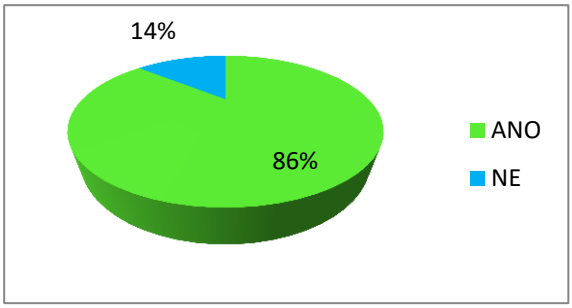
Identifikace konkurenční výhody

Další sekce dotazníkového šetření si klade za cíl zjistit, co respondentům v současném fitness centru chybí, jaké mají požadavky či například, zda jsou ochotní změnit své stávající fitness centrum. Všechny otázky v rámci této sekce jsou nápomocné v rámci mapování konkurence a identifikace konkurenční výhody.

[5] Jedná se o programy, které efektivně spojují fitness i cardio. Do této nabídky spadají nejznámější lekce BODYPUMP, BODYCOMBAT či BODYBALANCE.

První otázka se týkala **spokojenosti návštěvy stávajícího fitness centra**, kde pouze 14 % respondentů uvedlo, že je se službami nespokojeno (viz graf 5). Díky tomuto výsledku je zřejmé, že konkurenci na tomto trhu nelze brát na lehkou váhu a je zapotřebí se od konkurence dostatečně odlišit.

Graf 5: Spokojenost se současným fitness centrem



Zdroj: Vlastní zpracování autora, n = 74

Respondenti (10), kteří uvedli, že jsou se současným fitness centrem nespokojení, pak v rámci další otázky měli uvést **důvod nespokojenosti**. Nejčastěji bylo zmiňováno nedostatečné a nemoderní vybavení, jeho špatná kvalita a údržba, skupinové lekce s nezajímavými lektory, malý prostor fitness centra, přeplněnost návštěvníků v době špičky, absence wellness, špatný úklid, špatná atmosféra, nevětratelné prostory a tma.

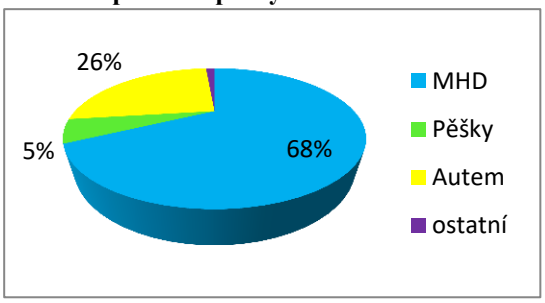
V rámci další otázky mě zajímalo, **co by v nově zrealizovaném fitness centru rozhodně nemělo chybět**. Tato otázka byla nepovinná a celkem ji zodpovědělo 44 respondentů. Ti nejčastěji uvedli dostatek kvalitních moderních strojů a náčiní, dále dostatek prostoru na cvičení, v sále na skupinové lekce a v šatnách, pestrý výběr skupinových lekcí, kvalitní a příjemný personál, čisté udržované prostředí, kvalitní větrání vzduchu, parkování zdarma, wellness služby, dětský koutek a dobrou dostupnost. Můžeme vidět, že tyto odpovědi se výrazně neliší od výše zodpovězené otázky ohledně nespokojenosti (samozřejmě v obráceném významu). Tato zjištění mi tedy mohou pomoci předčít svou konkurenci na daném trhu, které se budu věnovat v jedné z dalších kapitol.

Mezi konkurenční výhody lze zcela jistě považovat dobrou dopravní dostupnost. V rámci další otázky mě tedy zajímalo, **jakým způsobem by se respondenti do fitness centra dopravovali** (viz graf 6). Nejčastěji zvolenou odpovědí byla možnost MHD (68 %), což je vzhledem k umístění mého podniku velmi přívětivým zjištěním, jelikož se bude nacházet v bezprostřední blízkosti metra a autobusové zastávky.

V souvislosti s konkurenčními fitness v dané lokalitě mě dále zajímalo, zda by byli respondenti **ochotni své stávající fitness centrum změnit** (viz graf 7). Zde uvedlo 84 %

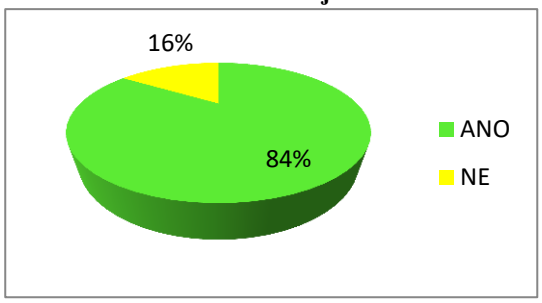
respondentů jako svou odpověď ano, což může na jednu stranu poukazovat na možnost prosazení se i na tomto více saturovaném trhu, na druhou stranu však může značit nízkou loajalitu zákazníků, na kterou se tedy bude potřeba více zaměřit.

Graf 6: Způsob dopravy do fitness centra



Zdroj: Vlastní zpracování autora, n = 74

Graf 7: Ochota změnit stávající fitness centrum



Zdroj: Vlastní zpracování autora, n = 74

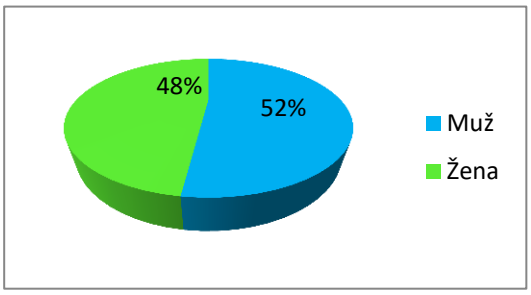
Definice zákazníka prostřednictvím sociodemografických otázek

Tato sekce dotazníkového šetření si klade za cíl definovat zákazníka mého fitness centra. Konkrétní definice zákazníka bude součástí jedné z následujících kapitol.

K vyhodnocení došlo na základě 5 sociodemografických otázek, z nichž první se týkala **poměru mužů a žen** (viz graf 8), kdy 48 % respondentů tvoří ženy a 52% respondentů muži. Za mého cílového zákazníka tedy lze považovat obě pohlaví.

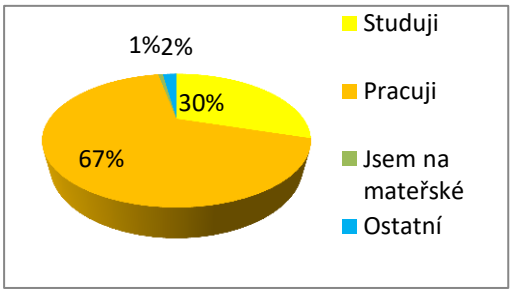
V rámci další otázky (viz graf 9) jsem pak zjišťovala, **zda již respondenti pracují**. Tato otázka nabízela více možností odpovědí, kdy nadpoloviční většina respondentů (65) uvedla, že pracuje. Studium pak zaškrtlo 29 respondentů.

Graf 8: Pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování autora, n = 74

Graf 9: Práce vs. studium

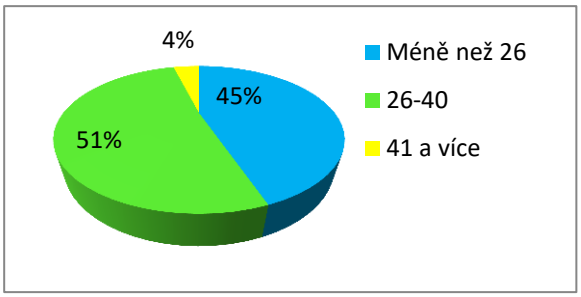


Zdroj: Vlastní zpracování autora, n = 74

Dalším zjištěním bylo (viz graf 10), že vyrovnanými cílovými skupinami jsou lidé, kterým je mezi 26-40 let věku (38 respondentů) a lidé, kterým je méně než 26 let (33 respondentů). Jelikož v předchozí otevřené otázce uvedlo 29 respondentů, že studuje, lze konstatovat, že v této věkové skupině jsou lidé, kteří pracují i studují zároveň.

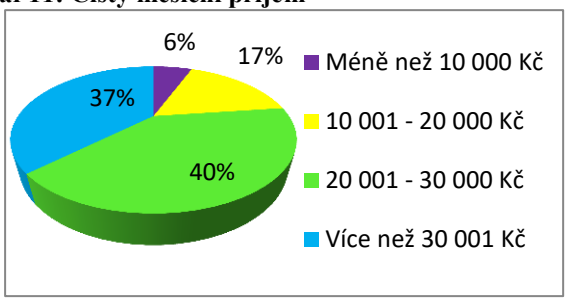
Fitness služby budou pravděpodobně využívat lidé, kteří mají dostačující měsíční příjem. V rámci další otázky jsem tedy zjišťovala, **v jakém rozmezí se příjmy potenciálních zákazníků pohybují** (viz graf 11). Ti jej nejčastěji uvedli vyšší než 20 000 Kč. Do této skupiny spadá 77 % z dotazovaných respondentů, což je více jak polovina.

Graf 10: Věk



Zdroj: Vlastní zpracování autora, n = 74

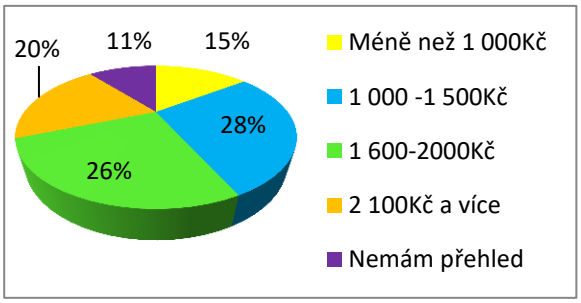
Graf 11: Čistý měsíční příjem



Zdroj Vlastní zpracování autora, n = 74

Pro návštěvu fitness centra je potřeba věnovat určitou částku z měsíčního příjmu. Zjišťovala jsem tedy, **jakou částku respondenti na sportovní aktivity ve svém volném čase vynakládají** (viz graf 12). Výsledky byly téměř vyrovnané, avšak 64 % respondentů uvedlo minimální částku 1 000 Kč, což je pro návštěvu fitness centra dostačující. Navíc 11 % respondentů uvedlo, že o útratě nemají přehled, což může svědčit o faktu, že za měsíc vynaloží částku daleko vyšší. Konkrétní procentuální podíly můžete vidět níže.

Graf 12: Útrata za sportovní aktivity



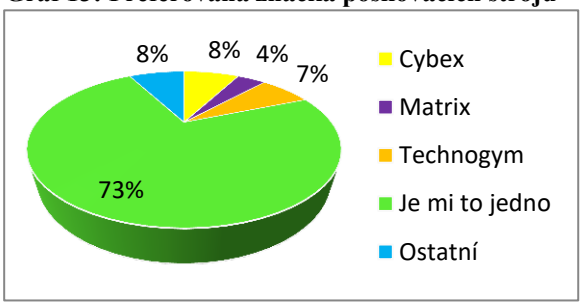
Zdroj: Vlastní zpracování autora, n = 74

Výběr vhodných dodavatelů

V rámci této sekce jsem zjišťovala preferované značky posilovacích strojů a doplňkového sortimentu na baru, abych mohla oslovit vhodné dodavatele. Respondentům jsem tedy dala na výběr **ze tří mnou preferovaných značek posilovacích strojů** (viz graf 13). Zjištěním však bylo, že jim na konkrétní značce nezáleží. To uvedla naprostá většina (73 %) respondentů. Vhodný dodavatel tak bude zvolen na základě jiných parametrů, kterým se budu věnovat v samostatné kapitole.

Dále mě zajímalo, **jaké značky by respondenti rádi uvítali v rámci doplňkového sortimentu na baru, a to zejména proteinových tyčinek a nápojů**. Tato otázka byla nepovinná a celkem ji vyplnilo 49 respondentů. Nejčastěji zmiňovanou značkou byl Nutrend (16), dále byly zmíněny jakékoliv výrobky pro vegany (10) a značka Extrifit (8). Značné množství respondentů také uvedlo, že tyto výrobky nevyhledávají nebo pro ně není značka důležitá (15).

Graf 13: Preferovaná značka posilovacích strojů



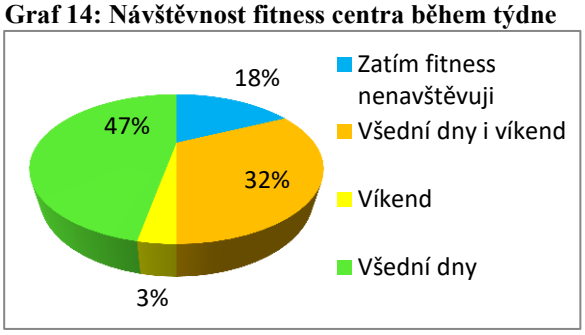
Zdroj: Vlastní zpracování autora, n = 74

Personální zabezpečení

Tato oblast si klade za cíl zjistit vytížení fitness centra, s čímž je spojeno také personální zabezpečení. Z těchto důvodů jsem se respondentů tedy dotazovala, **kdy během týdne fitness centrum navštěvují** (viz graf 14), **jak často jej navštěvují** (viz graf 15) **a ve kterou denní dobu** (viz graf 16).

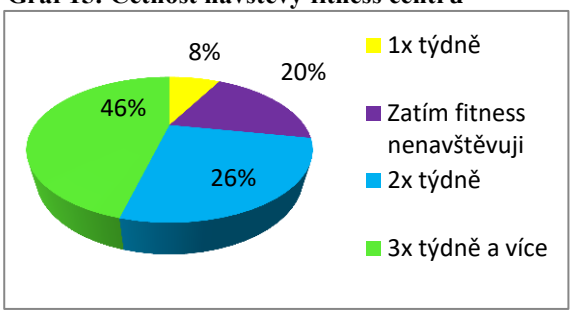
Z průzkumu vyplynula nejvyšší návštěvnost ve všední dny (47 %) s četností 3x týdně a více (46 %). Nejfrekventovanější denní dobou návštěvy fitness centra se pak jeví večerní hodiny v rozmezí od 17h do 22h, s čímž se ztotožnilo 77 % respondentů. Na základě těchto zjištěných údajů lze přemýšlet například o tom, jak zvýšit zájem o méně frekventované časy návštěvy fitness centra či o dostatečném zajištění personálu v nejvíce vytížené časy. Této problematice budou věnovány samostatné kapitoly.

Graf 14: Návštěvnost fitness centra během týdne



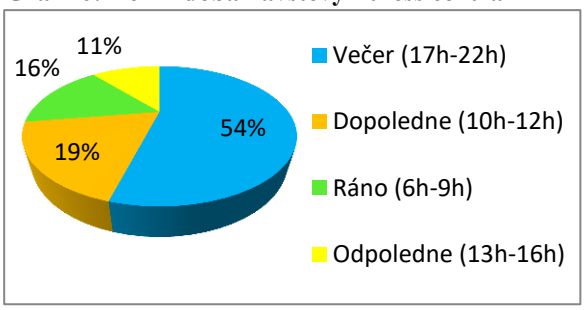
Zdroj: Vlastní zpracování autora, n = 74

Graf 15: Četnost návštěvy fitness centra



Zdroj: Vlastní zpracování autora, n = 74

Graf 16: Denní doba návštěvy fitness centra



Zdroj: Vlastní zpracování autora, n = 74

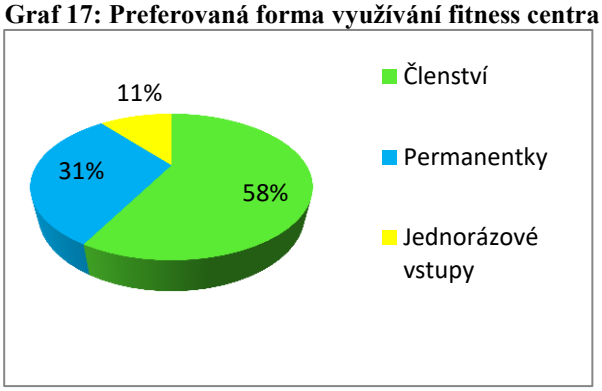
Cenová strategie

Tato oblast je jednou z nejstěžejnějších v rámci podnikatelského plánu, a proto je nedílnou součástí dotazníkového průzkumu. Cílem tohoto šetření bylo zjistit nejvhodnější formu využívání fitness centra s akceptovatelnou cenou pro zákazníky.

V rámci první otázky se respondent mohl rozhodnout mezi **volbou členství, permanentky či jednorázového vstupu** (viz graf 17). Z dotazníkového šetření je preference respondentů více než jasná, jelikož 58 % zvolilo možnost členství. Tuto možnost jsem si také vybrala v rámci sestavení podnikatelského plánu. Následující otázky se tedy týkají pouze členské formy využívání fitness centra, kterou si vybralo celkem 43 respondentů. Ostatní otázky týkající se preference cen permanentek a jednorázových vstupů naleznete v příloze 1 této diplomové práce.

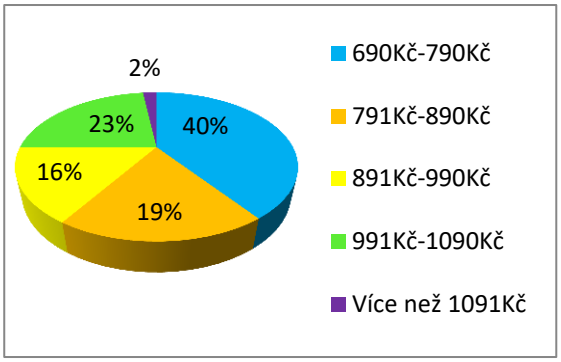
Za nejvíce preferovanou **cenu za měsíční členství** (viz graf 18) zvolili respondenti rozmezí 690Kč-790Kč (40 %) Velmi vyrovnané pak byly varianty v rozmezí 791Kč-1090Kč, kterým lze v souhrnu přičíst 58 %. Lze tedy konstatovat, že cena by určitě neměla převýšit rozmezí 1090Kč. Ke konečné částce bude přihlédnuto v závislosti na cenách konkurence, čemuž se budu věnovat v jedné z následujících kapitol.

Graf 17: Preferovaná forma využívání fitness centra



Zdroj: Vlastní zpracování autora, n = 74

Graf 18: Preferovaná cena za měsíční členství

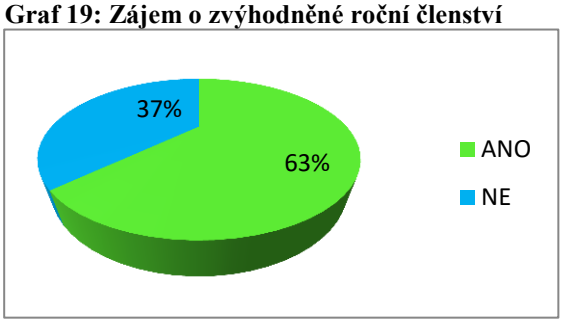


Zdroj: Vlastní zpracování autora, n = 43

Poslední otázka související se členstvím fitness centra se týkala zvýhodněné ceny v rámci zaplacení ročního členství (viz graf 19). Tuto variantu by uvítalo 63 % respondentů, a proto o ní v rámci nastavení cenové politiky lze uvažovat.

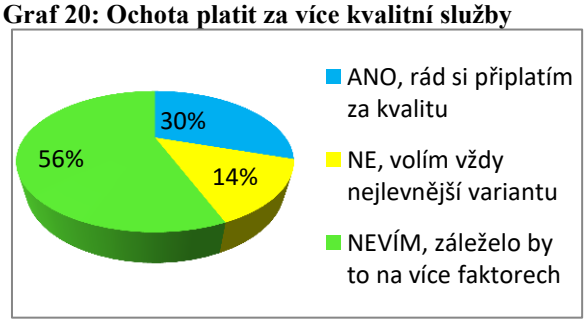
V souvislosti s vhodným nastavením cenové strategie je také zapotřebí vědět, zda zavedení vyšší ceny oproti konkurenci nebude pro podnik likvidační, a to i přesto, že nabízené služby budou na vyšší úrovni. Z tohoto důvodu se poslední otázka týkala toho, zda jsou respondenti **ochotni za kvalitní služby zaplatit více** (viz graf 20). Většina dotazovaných (56 %) nevěděla, a uvedla, že by záleželo na více faktorech. Je tedy zřejmé, že vyšší cena musí předčít konkurenci celkovou kvalitnější a širší nabídkou služeb. V takovém případě lze o nastavení vyšší ceny uvažovat.

Graf 19: Zájem o zvýhodněné roční členství



Zdroj: Vlastní zpracování autora, n = 43

Graf 20: Ochota platit za více kvalitní služby



Zdroj: Vlastní zpracování autora, n = 74

7.2 Titulní strana

DB Fitness

Zakladatel společnosti: Bc. Denisa Benáková

Plánovaný email: info@dbfitness.cz

Sídlo společnosti: Píškova 1947, 155 00, Praha 5

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Popis: Podnikatelský plán zabývající se realizací fitness centra

Autor práce: Bc. Denisa Benáková

„Veškeré obsažené informace v tomto podnikatelském plánu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná z částí tohoto dokumentu nesmí být bez souhlasu autora dále reprodukována, kopírována či ukládána v tištěné či elektronické podobě.“

7.3 Shrnutí

Podnikatelský plán se věnuje založení fitness centra s širokou nabídkou služeb, která odpovídá reálným potřebám a přáním potenciálních zákazníků. Konkrétně nabídne velké množství druhů skupinových lekcí, posilovací, silovou, funkční zónu a wellness. Všechny tyto služby budou poskytovány formou členství, které si klient s fitness centrem sjedná.

Pro sestavení podnikatelského plánu byla provedena detailní analýza trhu, díky níž byl potvrzen předpoklad potenciálu v tomto odvětví. Dále analýza zákazníků, která definuje typického zákazníka fitness centra jako muže či ženu v produktivním věku, kteří se pohybují na Praze 5 či v jejím okolí, jejich čistý měsíční příjem činí více než 20 000 Kč a měsíčně utratí za aktivity ve volném čase minimálně 1 000 Kč.

Důležitou součástí byla také analýza konkurence, která mě utvrdila v možnosti reálně se prosadit na tomto trhu, dále mi také napomohla identifikovat konkurenční výhody, za které považuji především velkou nabídku funkčních pomůcek, dobrou lokalitu a její dopravní dostupnost, osobní přístup a doplňkové služby zahrnující měření na přístroji InBody a možnost využití dětského koutku.

Na realizaci tohoto projektu je potřeba vysoký počáteční kapitál, který je vyčíslen na 9 100 000 Kč. Z této celkové částky bude 5 000 000 Kč zajištěno prostřednictvím bankovního úvěru a zbylá částka 4 100 000 Kč bude vložena z vlastních zdrojů. Doba návratnosti této investice je odhadována v realistické variantě na šest let a optimistické variantě na čtyři roky. Pesimistická varianta nevykazuje příznivou dobu návratnosti.

7.4 Představení služby a vlastníka

„Proč právě já?“ Jsem člověk, který se neustále snaží vzdělávat, dělat věci jak nejlépe umí a dotahovat je do konce. Ráda pracuji s lidmi a již více než pět let se pohybuji v oblasti fitness.

Vše začalo nadšením z návštěv skupinových lekcí, přes práci na recepcích různých fitness center až po absolvování instruktorských kurzů a práci osobního trenéra, kterou se živím dodnes a je zároveň mým velkým koníčkem.

Díky vystřídání několika působišť a každodenní prací s lidmi v rámci cvičení jsem si začala všímat, co se mi na jednotlivých fitness centrech líbí, co za služby si mí klienti či ostatní zákazníci chválí, a naopak, jaké služby postrádají či nejsou podle jejich představ. Již toto byl

jeden z prvotních a nejdůležitějších impulsů proč jsem se rozhodla sestavit podnikatelský plán a pokusit se díky němu zjistit, zda má projekt šanci na úspěch.

Dalším impulsem pak také bylo absolvování vedlejší specializace Podnikání na Vysoké škole ekonomické, kde jsem měla možnost se seznámit s velkým množstvím podnikatelů, ale také studentů, kteří jejich podnikatelskou myšlenku převtělili do reálné podoby a nyní jsou ve své podnikatelské činnosti velmi úspěšní.

„Proč právě můj podnik by měl mít šanci na úspěch?“ Věřím, že kombinací ekonomického vzdělání, které mi VŠE dala a odborným vzděláním z oblasti fitness včetně zkušeností, které jsem již za několik let nasbírala, mohu nabídnout svým potenciálním klientům služby, které budou splňovat veškeré požadavky, jaké od moderního fitness centra lze očekávat. To vše pak jen podtrhuje mé neskutečné nadšení a energie, kterou hodlám do projektu investovat.

7.4.1 Popis služby

DB Fitness nabídne návštěvníkům ucelený komplex služeb, kde si na své přijde opravdu každý. Nabídne čistý a vzdušný prostor o rozloze cca 1700m^2 v moderním barevném designu, který bude vybízet k výkonu společně s motivačními citáty, dále nabídne profesionální a milý personál a početné kvalitní vybavení.

Ve fitness centru si bude moci návštěvník vybrat z pět zón včetně dvou sálů na skupinové lekce. Konkrétně se bude jednat o:

- Cardio zónu;
- Funkční zónu;
- Zónu s posilovacími stroji a volnými váhami;
- Relaxační/strečinkovou zónu;
- Wellness zónu;
- Funkční sál;
- Aerobní sál.

Cardio zóna nabídne klientům různorodost v podobě schodišť, veslování, běhání či šlapání na kole. Samozřejmostí bude také vestavěná technologie s dotykovými obrazovkami a mnoha doplňkovými funkcemi.

Další stěžejní částí pak bude **funkční zóna**, která je dle 3D Fitness[6] srdcem každého fitness klubu a navíc je v současné době číslem jedna v této oblasti. To také potvrdily výsledky z dotazníkového šetření (viz sekce nabídka služeb a vybavení). Příslušenstvím této zóny budou **funkční pomůcky**, kterých mé fitness nabídne nepřeberné množství. Lze jmenovat například TRX, plyometrické stupínky, GuN-eX, kettlebells, medicinbaly, bulgarian bagy, power bagy, multifunkční pneumatiky[7] aj.

V rámci zóny s posilovacími stroji a volnými váhami nebude chybět dostatečný počet různorodých strojů vybrané kvality na procvičení všech svalových partií včetně dostatečného množství jednoručních činek, nakládacích tyčí, pogumovaných kotoučů různé zátěže a prostoru na základní cviky jako je například dřep či mrtvý tah.

Relaxační zóna nabídne návštěvníkům dostatečný prostor pro strečink po tréninku či cvičení s vahou vlastního těla. Tato část bude vybavena dostatečným počtem kvalitních podložek, dále lehkých expandérů, overballů, fitballů či rollerů.

Wellness zóna bude zahrnovat prostornou smíšenou saunu, kterou bude moci využít každý návštěvník fitness centra. Z dotazníkového šetření vyplývá o wellness velký zájem, nicméně z důvodu vysoké počáteční investice rozsáhlejší nabídku služeb v této oblasti zatím neuvažuji.

Skupinové lekce budou rozděleny do dvou sálů dle toho, zda se bude jednat o cvičení se zaměřením na funkční trénink či cvičení aerobního typu. Nabídka lekcí bude dostatečně široká. I zde jsem se inspirovala výsledky dotazníkového šetření a do nabídky zahrnula kruhové tréninky, yogu, TRX, BOSU, břišní pekáč, jumping, lekce Les Mills – BODYPUMP, BODYCOMBAT, BODYBALANCE, taneční lekce[8] a cvičení s dětmi[9].

Doplňkové služby

V rámci doplňkových služeb bude také možnost využít **osobního trenéra**, který nabídne klientům individuální přístup či **výživového poradce** ohledně informací o správném stravování.

---

[6] Jedná se o společnost zabývající se realizací fitness center, kterou jsem si v rámci spolupráce vybrala.

[7] Velký výčet těchto funkčních pomůcek z mých dosavadních zkušeností ve fitness centrech chybí.

[8] Ačkoliv v dotazníku nebyly preferovány, ráda bych nabídla skupinové lekce všeho druhu, ke kterým tanec určitě patří. V případě, že by o tyto lekce zájem nebyl, budou nahrazeny jiným druhem cvičení.

[9] Tato možnost v dotazníkovém šetření nebyla uvedena.

Na základě dotazníkového šetření jsem se také rozhodla pro rozšíření nabídky pořízením stroje **InBody**, který bude k dispozici za poplatek trenérům, případně všem zájemcům z řady návštěvníků fitness centra.

Poslední doplňkovou službou bude také možnost využití **dětského koutku**. Tato služba by mohla být pro podnik výhodná zejména pro návštěvnost v méně frekventovanou dobu jako je například dopoledne či doba kolem oběda, kdy mohou maminky využít hlídání dětí a zacvičit si, případně využít skupinových cvičení přímo s dětmi.

7.4.2 Konkurenční výhoda

V této kapitole opět vycházím z poznatků dotazníkového šetření (viz sekce identifikace konkurenční výhody). Za konkurenční výhodu vnímám zejména širokou nabídku funkčních pomůcek, lokalitu, její dobrou dopravní dostupnost a doplňkové služby InBody a dětský koutek.

Nabídka funkčních pomůcek

Funkční cvičení, s nímž je funkční vybavení spojené, uvedl velký počet respondentů jako preferovaný druh cvičení. Mé fitness proto nabídne návštěvníkům širokou škálu nejmodernějších funkčních pomůcek, které shledávám jako nedostatkové v již navštívených fitness centrech.

Dopravní dostupnost

DB Fitness bude realizováno v areálu Waltrovka, který zaručuje vynikající rychlé dopravní spojení nejen z centra města, ale také z jiných částí Prahy 5. (Waltrovka, 2015) Konkrétně například stanice metra Jinonice se nachází pouze 3 minuty chůze, v bezprostřední blízkosti nalezneme i autobusovou zastávku. Tato skutečnost koresponduje s výsledky dotazníkového šetření.

Lokalita

Městská čtvrť Waltrovka je rostoucím komplexem, který nabídne nové byty, administrativní budovy, ale také obchodní centrum s širokou škálou služeb. Po dokončení realizace tedy nabídne skvělé místo pro získání potenciálních klientů – ať už budoucích obyvatel či zaměstnanců nově postavených administrativních budov, tak stávajících zaměstnanců kanceláří nacházejících se v bezprostřední blízkosti. Více informací o této lokalitě můžete nalézt na internetových stránkách www.waltrovka.cz

Osobní přístup

Mými největšími konkurenty jsou fitness centra franšízového typu, které nenabízí příliš osobní přístup a zaměřují se spíše na kvantitu zákazníků. Mé fitness se proto bude snažit o kontakt se zákazníky například formou různých soutěží či věrnostními programy, které u konkurentů nebývají příliš časté, dále se budu pravidelně snažit zjišťovat spokojenost svých zákazníků a dělat vše pro to, abych vyhověla jejich potřebám a přáním.

Doplňkové služby

Jako další konkurenční výhodou se jeví také nabídka dětského koutku a možnost změření na přístroji InBody. Tyto služby nebývají často ve fitness centrech nabízené.

7.4.3 Legislativní požadavky

Jako právní formu podnikání jsem zvolila **společnost s ručením omezeným,** a to z více důvodů, mezi které patří zejména důvěryhodnost a serióznost, lepší možnost optimalizace daní, možnost přistoupení více společníků, možnost zvýšené hodnoty společnosti v případě odkupu či nutnost pouze nízkého základního kapitálu.

Jediným společníkem v době založení bude má osoba. Jelikož splňuji náležitosti v oboru sportu a tělovýchovy, tedy akreditaci MŠMT pro povolení činnosti, mohu fungovat také jako jednatel společnosti.

7.4.4 Harmonogram realizace

Harmonogram realizace fitness centra je předběžně určen na přelom září a října 2017. V rámci tohoto období dojde k **založení společnosti** včetně všech potřebných administrativních úkonů s tím spojených (zápis do OR, registrace plátce DPH, notářské ověření apod.) Dále také dojde k **zajištění prostorů** včetně sepsání nájemní smlouvy a **zajištění dodavatelů** - jak stavebních prací, tak dodavatelů fitness vybavení, doplňkového sortimentu na bar a energií.

V říjnu začnu také s **tvorbou webových stránek**, kde budu později lidi průběžně informovat o stavu dokončení realizace fitness centra s přesným datem otevření. V tuto dobu (až do prosince) je také předpokládáno **aktivní oslovování korporátních klientů a větší marketingová aktivita** v podobě reklamních letáčků, prezentace na sociálních sítích či billboardů v místě působení fitness centra.

V následujícím měsíci, tj. v listopadu, bude probíhat **rekonstrukce** daných prostorů, která je předpokládána po dobu dvou měsíců (po tuto dobu není předpokládána nutnost platit nájemné

z důvodu velké investice do daných prostorů). V rámci tohoto měsíce dojde také k **instalaci fitness vybavení**, zejména speciálních podlah a k **zabezpečování personálu** – recepčních, uklízeček, lektorů a osobních trenérů.

Během prosince dojde k **instalaci zbývajícího fitness vybavení**, jako jsou stroje, volné váhy či funkční pomůcky. Dále také k **proškolení zaměstnanců** včetně seznámení s bezpečností práce. Na začátek ledna je pak plánována **kolaudace a slavnostní otevření**.

Harmonogram realizace přehledně ilustruje následující tabulka.

Tabulka 4: Časový harmonogram realizace

Činnost	Měsíc zahájení	Měsíc ukončení	Doba trvání
Založení společnosti	září/říjen	říjen	1 měsíc
Zajištění prostorů	říjen	říjen	1 měsíc
Zajištění dodavatelů	říjen	říjen	1 měsíc
Rekonstrukce	listopad	prosinec	2 měsíce
Instalace speciálních podlah	listopad	listopad	10 dní
Zabezpečování personálu	listopad	prosinec	2 měsíce
Tvorba webových stránek	říjen	říjen	5 dní
Oslovování korporátních klientů	říjen	prosinec	3 měsíce
Úvodní marketingová aktivita	říjen	prosinec	3 měsíce
Proškolení zaměstnanců	prosinec	prosinec	2 dny
Instalace fitness vybavení	prosinec	prosinec	1 měsíc
Kolaudace prostor	leden	leden	1 den

Zdroj: Vlastní zpracování autora

7.4.5 Krátkodobé cíle

Krátkodobým cílem podniku je dosáhnout v co nejkratší době **bodu zvratu**, s čímž souvisí také získání dostatečného počtu členů a jejich zachování přízně. V neposlední řadě se budu snažit také o vybudování dobrého jména podniku a jeho rozšíření do povědomí potenciálních zákazníků.

7.5 Analýza trhu a zákazníků

Ačkoliv se může zdát trh v této oblasti nasycený, ne zcela tomu tak je. Pokud vezmeme v potaz **stále rostoucí zájem lidí o zdravý životní styl**, ke kterému návštěva fitness centra určitě patří, pak zde určitě můžeme vidět potenciál růstu. Dalším argumentem také může být **stále se rozrůstající korporátní síť firem**, které o služby fitness jeví zájem z důvodu benefitů pro své zaměstnance.

Jelikož DB Fitness nabídne zákazníkům ucelený komplex služeb v oblasti zdravého životního stylu a navíc se bude nacházet v lokalitě, kde se rozrůstá areál kancelářských budov, obchodních služeb a obytná zóna, může na trhu v této oblasti velice dobře uspět.

V následující podkapitole se budu zabývat definicí cílové skupiny a zákazníka.

7.5.1 Definice cílové skupiny a zákazníka

Cílovým zákazníkem mého fitness centra bude člověk vyznávající zdravý životní styl, kterého baví pohyb, chce se udržet v dobré zdravotní kondici, a rád využije kvalitních a moderních služeb s širokým výběrem za odpovídající cenu.

Z tohoto důvodu bude cílová skupina poměrně široká – od zájemců funkčního cvičení, skupinových lekcí až po posilování na strojích či s volnými vahami. Dále lze cílovou skupinu charakterizovat také dle lokality působení fitness centra. Do této skupiny budou tedy patřit **lidé se zájmem o fitness, kteří se pohybují na Praze 5 či v jejím bezprostředním okolí.**

Konkrétněji **lze definovat zákazníka** dle zpracovaného dotazníkového šetření (viz sekce definice zákazníka prostřednictvím sociodemografických otázek) následovně:

- **Muž či žena v produktivním věku[10],**
- **Lidé pohybující se na Praze 5 či v její blízkosti a jsou ochotni do této lokality dojíždět,**
- **Čistý měsíční příjem činí více než 20 000 Kč,**
- **Měsíční útrata za aktivity ve volném čase činí minimálně 1 000 Kč.**

7.6 Analýza konkurence

Za konkurenci považuji fitness centra, která nabízejí podobný komplex služeb a nacházejí se ve stejné městské části Prahy.

Za kritérium výběru přímé konkurence je tedy zvolena podobná nabídka poskytovaných služeb včetně stejné formy využívání a lokalita. V případě nepřímé konkurence zmíním podniky, které se sice v dané lokalitě nachází, nicméně nabízejí jiný rozsah služeb, jinou formou, či se soustředí na jinou cílovou skupinu.

[10] Za lidi v produktivním věku jsou považováni také studenti, kteří již pracují.

7.6.1 Přímá konkurence

Za přímou konkurenci jsem zvolila tři fitness centra[11], která splňují podmínky uvedené výše. V této podkapitole budou uvedeny jak jejich silné a slabé stránky, tak ceník nabízených služeb. V závěru podkapitoly naleznete souhrnnou tabulku analýzy konkurence a její vyhodnocení.

Factory Pro

Fitness Factory Pro je jednou z dvou poboček sítě fitness center v ČR, které se nachází na Smíchovském nádraží. Za **silnou stránku** tohoto klubu lze považovat dobrou dostupnost MHD. Dále jeho více než patnáctileté působení na trhu, což dělá jeho jménu dobrou reklamu. Nutno však podotknout, že v této lokalitě je krátce, a to zhruba rok a půl, kdy bylo nahrazeno dřívějším fitness Holmes Place.

Mezi jeho nabídku služeb patří posilovna vybavená stroji Gym 80, cardio, Hard&Heavy zóna pro silový trénink, bojové sporty, osobní tréninky, strečink zóna, skupinové lekce, relaxace (vířivka, sauna, pára), power plate a masáže. (Factory Pro, 2016) Můžeme vidět, že nabídka služeb je opravdu pestrá, což lze označit za jeho silnou stránku.

Fitness centrum funguje formou členství a jeho ceník můžete vidět na následující tabulce:

Tabulka 5: Ceník členství Factory Pro Smíchov

Typ členství	Cena	Poznámka
FREE ACTIV	990 Kč/měsíc	
FREE ACTIV MULTI	1 090 Kč/měsíc	Lze navštěvovat obě pobočky
FREE KVARTÁL	3 500 Kč/3 měsíce	Při zakoupení třech po sobě jdoucích kvartálů je čtvrtý zdarma, lze navštěvovat obě pobočky
FREE STANDARD	9 990Kč/rok (833Kč/měsíc)	
FREE STANDARD MULTI	10 990Kč/rok (916Kč/měsíc)	Lze navštěvovat obě pobočky

Zdroj: Internetové stránky FactoryPro. [online]. [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: http://www.factorypro.cz/clenstvi/

V rámci ceníku lze také zmínit možnost využití předplacené FIT KARTY, která umožňuje jednorázový vstup v hodnotě 160Kč. Tento vstup je časově omezen na 90 minut a každých dalších 15 minut je zpoplatněno 15 Kč. Za zvýhodněnou cenu pak také lze navštívit relaxační zónu. (Factory Pro, 2016)

[11] Tato fitness centra jsem osobně navštívila.

Za **slabou stránku** tohoto fitness centra lze považovat znevýhodněné jednorázové vstupné omezené časem, dále také zpoplatněné parkování, což jistě odradí mnoho řidičů osobních automobilů. Cena za parkovné je 40Kč/2hod. Závěrem bych také za slabou stránku označila uzavření bazénu, které dle komentářů na sociálních sítích vnímají zákazníci velmi negativně.

Pure Jatomi Fitness

Pure Jatomi je moderní fitness, nacházející se v OC Nové Butovice, pár minut chůzí od stanic MHD. Za jeho další **silnou stránku** lze považovat početné, moderní a kvalitní vybavení značky Matrix a parkování zdarma v garážích obchodního centra. Mezi nabídku služeb patří posilovna, skupinové lekce, solárium (zpoplatněné) a malá sauna. Tohoto konkurenta považuji za největší hrozbu, jelikož sídlí mému fitness centru nejblíže a cílí na stejné zákazníky, jimiž jsou zaměstnanci z místních firemních komplexů.

Za jejich **slabou stránku** lze označit především cílení na kvantitu – ve špičce zde nalezneme přeplněnou posilovnu, kdy lidé musí často i čekat na uvolnění stroje pro svůj trénink, přičemž stále nabírají nové členy. Dále zde chybí osobní přístup, jelikož se jedná o franšízový typ společnosti. Kladně nemohu z vlastní zkušenosti hodnotit ani cenovou politiku, kterou neustále mění a vzniká tak situace, kdy jeden zákazník platí za stejné služby více, než jiný.

Současný ceník si můžete prohlédnout na následující tabulce.

Tabulka 6: Ceník členství Pure Jatomi Nové Butovice

1 měsíc **993 Kč/měsíc**	**5 měsíční** **815 Kč/měsíc** **IMPACT MULTICLUB**[12]
12 měsíční **709 Kč/měsíc** **ENERGY MULTICLUB**[13]	12 měsíční **8 154 Kč/rok (679,50Kč/měsíc)**
12 měsíční **681 Kč/měsíc** **STUDENT HOME**[14]	

Zdroj: Internetové stránky Pure Jatomi Nové Butovice. [online]. [cit. 2017-04-06].
Dostupné z: http://jatomifitness.cz/cz/prague-nove-butovice/#cenik

Můžeme vidět, že fitness centrum nabízí rozdílnou cenu v závislosti na době placení a návštěvy více poboček. Také umožňuje cvičit studentům za zvýhodněnou cenu. Na svých

[12] Lze navštěvovat více poboček fitness centra.

[13] Lze navštěvovat pouze domovské fitness centrum.

[14] Se studentskou slevou lze navštěvovat pouze domácí fitness centrum.

stránkách navíc uvádí možnost cvičení mimo špičku, opět za zvýhodněnou cenu. (Jatomi Fitness, 2017)

Form Factory

Posledním fitness centrem, které jsem se rozhodla zahrnout do přímé konkurence, je nově otevřené *Form Factory,* které sídlí v kancelářském komplexu na Stodůlkách, opět s dobrou dostupností MHD. Silnou stránkou tohoto fitness centra je především velmi moderní vybavení a dostatek funkčních pomůcek, dále vybavenost moderními posilovacími stroji značky Startrac a prosklený dětský koutek. Fitness navíc nabízí pestrou škálu skupinových lekcí a návštěvu finské sauny. Za kladnou stránku musím také vyzdvihnout velmi pěkně zpracovaný marketing a internetové stránky fitness centra, které jsou v přátelském duchu a cílené na mladé lidi.

Slabou stránkou je poměrně malá cvičící plocha, která bude v době špičky zcela určitě nedostačující a hrozí tak negativní ohlas ze stran klientů. Další nevýhodou je zpoplatněné parkování, které je pro návštěvníky fitness centra za 20Kč/hod. Nešťastně řešené mi přijdou také šatní skříňky, ke kterým je potřeba nosit vlastní zámek.

Fitness centrum opět funguje formou členství, kdy při měsíční platbě požaduje 890 Kč, v případě roční platby pak nabízí zvýhodněnou cenu za 8 280 Kč (690 Kč/měsíc). (Form Factory, 2017) Cenová nabídka mi přijde velmi přehledná, a proto ji opět hodnotím kladně.

Shrnutí

U nabídky konkurenčních fitness center jsem neshledala výrazné rozdíly. Nejlepší nabídku služeb, dle mého názoru poskytuje fitness *Factory Pro*, a to zejména díky wellness službám, které poskytuje ve větším rozsahu, čemuž pak odpovídá vyšší cena. Také nabízí jako jediné možnost jednorázového vstupu.

Za největšího konkurenta však vnímám fitness Pure Jatomi, které leží v největší blízkosti mé potenciální klientely – zaměstnanců kancelářských budov, dále nabízí velmi nízké ceny za své služby a působí v dané oblasti již čtyři roky.

Nově otevřené fitness *Form Factory*, ačkoliv designově a funkčně velmi pěkně zařízené (dle mého názoru nejlépe oproti dvěma dalším konkurentům), nemůže přebrat velkou část klientely z důvodu menší kapacity. Navíc se nachází ve větší vzdálenosti než fitness Pure Jatomi, proto jej nevnímám jako velkého konkurenta na trhu.

Na následující tabulce můžete vidět shrnutí analýzy konkurenčních fitness center.

Tabulka 7: Analýza konkurenčních fitness center

	Factory Pro	Pure Jatomi	Form Factory
Rozloha	Dostačující	Dostačující	Nedostačující
Moderní a kvalitní vybavení	ANO	ANO	ANO
Pestrost funkčních pomůcek	NE	NE	ANO
Nabídka skupinových lekcí	Dostačující	Dostačující	Dostačující
Dětský koutek	NE	NE	ANO
InBody	NE	NE	NE
Doba působení v dané lokalitě	Rok a půl	4 roky	2 měsíce
Dopravní dostupnost MHD	Výborná	Dobrá	Výborná
Parkování	40Kč/2h	ZDARMA	20Kč/1h
Osobní přístup	NE	NE	NE
Cenová politika	Dobrá	Špatná	Dobrá
Forma poskytování služeb	Členství	Členství	Členství
Cena za 1měsíc[15]	990Kč	709Kč	890Kč
Cena za 1 měsíc při roční platbě	833Kč	680Kč	690Kč
Cena za jednorázový vstup	160Kč[16]	Nenabízí	Nenabízí
Studentská sleva	NE	ANO	NE
Wellness služby	Sauna, vířivka, pára	Sauna	Sauna

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Z tabulky vyplývá, že konkurence je na daném trhu značná. Předčít bych ji však chtěla zejména osobním přístupem, rozmanitou škálou moderních funkčních pomůcek a rozšířenější nabídkou doplňkových služeb jako je dětský koutek, či InBody.

7.6.2 Nepřímá konkurence

Za nepřímou konkurenci lze považovat **Fitness Station v Radlicích**, které sice nabízí podobné služby jako přímí konkurenti, avšak jeho forma využívání je prostřednictvím permanentek a jednorázových vstupů.

[15] Uvedené je pouze základní členství

[16] Vstup je časově omezený.

Dále za ni považuji **Arénu Petry Kladivové**, která se nachází také v městské části Praha 5 – Jinonice. Z důvodu, že se však soustředí na jinou cílovou skupinu zákazníků – zájemce o crossfit, vzpírání apod., ji opět nevnímám jako přímého konkurenta.

V neposlední řadě považuji za nepřímou konkurenci také okolní malá fitness centra či fitstudia, která nabízí pouze omezenou nabídku služeb. Jako příklad lze jmenovat **Fitness Lužiny či Fit Studio Stodůlky**, které nabízí pouze skupinové lekce.

7.7 Analýza dodavatelů

Správný výběr dodavatelů je nezbytný pro úspěšné fungování podniku. Je zapotřebí budovat dlouhodobé, a pro obě strany prospěšné vztahy. Jedině tak podnik zabezpečí kvalitní služby svým zákazníkům. V rámci jednotlivých podkapitol budou dodavatelé rozčleněni do kategorií dle vstupů včetně jejich zabezpečení.

7.7.1 Dodavatelé fitness vybavení

Do kategorie fitness vybavení spadá veškeré příslušenství na cvičení. Zejména se jedná o kvalitní posilovací stroje včetně servisu v případě poruchy, dále o volné váhy, pomůcky na skupinové lekce a funkční trénink či doplňkové příslušenství jako jsou například kvalitní odpružené podlahy či konstrukce na zavěšení TRX.

Díky mé preferenci jednotného, barevně sladěného designu stejné značky, bude tuto kategorii vstupu zajišťovat dodavatel, který má ve své nabídce veškeré příslušenství uvedené výše, a to včetně montáže.

Z tohoto důvodu jsem si ke spolupráci vybrala společnost ***3D Fitness***, která se věnuje realizaci fitness center již více než patnáct let a veškeré mnou požadované příslušenství je schopna dodat. Konkrétně zastupuje světové značky jako je **Matrix** (posilovací stroje), **Escape či TRX** (funkční pomůcky). S touto společností mám navíc velmi dobré zkušenosti v souvislosti se školením či účasti na cvičícím kongresu.

Preferenci značky ze strany potenciálních zákazníků brát v potaz nemusím, jelikož z dotazníkového šetření vyplynulo, že respondentům ve větší míře na značce posilovacích strojů nezáleží (viz sekce výběr vhodných dodavatelů).

7.7.2 Dodavatelé doplňkového sortimentu

Za doplňkový sortiment je myšleno v první řadě **občerstvení na baru** (voda, káva, ovoce, apod.) Tento typ sortimentu budu schopna zajistit sama např. prostřednictvím velkoobchodu Makro, jelikož tyto produkty nepředstavují pro můj podnik velký objem tržeb.

V druhé řadě se jedná o **suplementy**, jako jsou například proteinové nápoje, tyčinky, aminokyseliny, karnitin či spalovače. Zde jsem se rozhodla oslovit konkrétního dodavatele, a to zejména kvůli kvalitě produktů, preferované značce a množstevním slevám, které by mi mohl poskytnout.

Všechny výše uvedené parametry splňuje společnost ***Nutrend***[17], která nabízí široké portfolium produktů sportovní výživy se špičkovou kvalitou, která je podpořena z řad profesionálních sportovců. Navíc v případě obchodní spolupráce nabízí slevy za množství či poštovné zdarma od konkrétní výše nákupu. (Nutrend, 2017)

Dalšími aspekty výběru byla také existence 4 kamenných prodejen v Praze, tudíž v případě výpadku dodávky či odběru pouze malého množství zboží, lze využít jednu z poboček. Dále jako výhodu lze označit ceny produktů, které jsou stejné, případně i nižší než u ostatních distributorů.

Výběr této značky koresponduje také s výsledky dotazníkového šetření, kdy ji většina respondentů uvedla ve své preferenci (viz sekce vhodný výběr dodavatelů).

7.7.3 Ostatní dodavatelé

Do této poslední kategorie spadají **dodavatelé energií,** které zajišťuje celý obchodní komplex, dále **stavebních prací**, které budou zajištěny společností Eurotop[18] **a doplňkových služeb jako je například účetní,** o které se blíže zmíním v kapitole personální zabezpečení.

7.8 Personální zabezpečení

Pro plynulý provoz podniku je nutné zabezpečit dostatečný počet pracovníků. Denní otevírací doba bude stanovena ve všední dny od 6h do 23h a o víkendech od 9h do 21h. V tuto dobu musí být přítomni recepční a hlavní trenér, který bude k dispozici všem návštěvníkům fitness centra. Ve špičce od 17h do 20h (viz sekce personální zabezpečení) bude nutné zabezpečit

[17] Jedná se o výrobce i prodejce zároveň.

[18] Tato společnost byla vybrána z důvodu známosti.

také brigádníky, aby nebyl narušen chod recepce. V následujících podkapitolách se budu věnovat popisu jednotlivých pracovních pozic a personálním nákladům.

7.8.1 Popis jednotlivých pracovních pozic

Personální zabezpečení budou tvořit kromě recepčních a trenérů také lektoři skupinových lekcí, uklízečky a účetní. Kromě popisu pracovních pozic budou v této podkapitole vymezeny také potřebné kvalifikační a charakterové požadavky.

Majitel

Majitelem fitness centra budu já. Mou náplní práce bude zejména provozní management, dále budu ze začátku zastávat veškeré pozice, které budou nutné (pohovory, výpomoc na recepci v době špičky apod.) Také budu pomáhat s dozorem nad prostory fitness, lektorovat skupinové lekce a vést osobní tréninky.

Recepční

Na pozici recepční budou zaměstnány čtyři osoby na hlavní pracovní poměr (dále jen HPP), které budou rozděleny do dvou směn na krátký a dlouhý týden.

Pracovní náplní této pozice bude obsluha na baru – umožnění přístupu do fitness, poskytování informací ohledně nabízených služeb, práce s rezervačním systémem a prodej doplňkového sortimentu na baru. Dále je nutná práce s pokladnou a evidence zboží.

Kvalifikačním a charakterovým požadavkem na tuto pozici bude středoškolské vzdělání s maturitou, znalost anglického jazyka, zájem o fitness a zdravý životní styl a dobrá komunikace s lidmi.

Trenéři

DB Fitness bude zaměstnávat 1 hlavního trenéra na hlavní pracovní poměr z důvodu dozoru nad prostory a případné pomoci se cvičením ve všední dny. Další trenérská spolupráce bude zajištěna externě prostřednictvím živnostenského listu, kdy budou trenéři platit měsíční nájemné. Tuto možnost jsem do začátku zvolila jako nejlepší z důvodu nižší administrativy a personálních nákladů.

Kvalifikačním a charakterovým požadavkem pro přijetí do týmu osobních trenérů bude platná trenérská licence akreditovaná kurzy MŠMT, své vědomosti a zkušenosti bude muset trenér

prokázat při vstupním pohovoru. Dále by měl také dbát o svůj vzhled, zajímat se o novinky ve světě fitness, mít prodejního ducha a umět dobře komunikovat s lidmi.

Lektoři skupinových lekcí

Lektoři skupinových lekcí budou tvořit nejpočetnější součást týmu (do začátku se předpokládá cca 20 lektorů). Ráda bych zabezpečila jejich rozmanitý výběr, kdy si bude moci každý zákazník vybrat právě toho, který mu nejen kvalifikačně, ale také lidsky nejvíce vyhovuje. Spolupráce bude uzavřena formou DPP.

Kvalifikačním a charakterovým požadavkem na tuto pozici je diplom prokazující odborné vzdělání na vedení příslušné lekce, příjemné vystupování a zapálení do své práce.

Uklízečky[19]

Na pozici uklízečky budou přijaty tři osoby na základě externí spolupráce s úklidovou firmou. Ta musí splňovat příslušné certifikace na záruku kvality, zajistit úklidové prostředky a mít dobré reference od svých klientů.

Účetní

Osoba na pozici účetní bude zajištěna opět formou externí spolupráce, a to na živnostenský list. Požadavky na tuto pozici je minimálně středoškolské vzdělání s maturitou, odborné vzdělání v oblasti účetnictví a minimálně roční praxe.

7.8.2 Personální náklady

Jak již bylo řečeno výše, pozici recepční budou vykonávat 4 osoby na hlavní pracovní poměr, přičemž hrubá mzda bude činit 18 000 Kč za měsíc. Čerpat budou moci také benefity v podobě možnosti cvičení ve fitness centru mimo pracovní dobu a procentuální slevy na doplňkový sortiment na baru.

Práce za moji pozici bude činit 15 000 Kč hrubého za měsíc. Tato částka se mi zdá dostačující, jelikož budu mít příjmy také z lektorovaných hodin a osobních tréninků.

[19] Tato nákladová položka není vyčíslena v rámci personálních nákladů, nýbrž v nákladové položce „služby“ ve finančním plánu.

Dalším personálním nákladem bude pozice hlavního trenéra, jehož hrubá mzda bude činit 19 000 Kč za měsíc. Lektoři skupinových lekcí, kteří budou zaměstnáni na DPP. Jejich mzdová sazba za hodinu bude 250 Kč. Tito pracovníci budou moci opět čerpat stejné benefity jako recepční.

Pro připomenutí zmiňuji, že pozice trenéra s externí spoluprací bude tvořit příjmovou složku mého finančního plánu. Za pronájem prostoru za účelem osobního tréninku budu požadovat částku 8 000 Kč za měsíc.

Celkové personální náklady za jeden měsíc tedy činí **212 360 Kč**, což můžeme vidět v následující tabulce.

Tabulka 8: Celkové personální náklady

Měsíční mzdové náklady v Kč			
Pracovní pozice	**Čistá mzda**	**Hrubá mzda**	**Super hrubá mzda**
Majitel	12 405	15 000	20 100
Recepční 1	14 460	18 000	24 200
Recepční 2	14 460	18 000	24 200
Recepční 3	14 460	18 000	24 200
Recepční 4	14 460	18 000	24 200
Trenér	15 155	19 000	25 460
Lektorované lekce[20]	55 000	55 000	55 000
Účetní	10 000	15 000	15 000
CELKEM			**212 360**

Zdroj: Vlastní zpracování autora

7.9 Marketing

Jelikož se na daném trhu vyskytuje velký počet podniků, je zapotřebí zvolit správnou marketingovou strategii, kterou mohu svou konkurenci předčít. Jelikož již mám přesně vymezenou cílovou skupinu zákazníků, budu se v následujících podkapitolách věnovat jednotlivým složkám marketingovému mixu, včetně sepsání marketingového rozpočtu. Uvedené skutečnosti budou opět korespondovat s výsledky dotazníkového šetření.

7.9.1 Marketingový mix

Do marketingového mixu spadá produkt, cena, distribuce a propagace. Všechny tyto složky budou nyní podrobněji představeny.

[20] Pro výpočet mzdových nákladů byl stanoven předpokládaný počet lekcí 55 za týden, z toho 5 lekcí povedu sama. V uvedených mzdách jsou započítáni všichni lektoři včetně mě, celková částka tak nepřekročí 10 000Kč/měsíc na jednotlivce.

7.9.1.1 Produkt

Za hlavní produkt mého podniku je poskytování komplexní služby v oblasti zdravého životního stylu prostřednictvím návštěvy fitness centra. Konkrétně se bude jednat o návštěvu posilovny, skupinových lekcí a wellness. Všechny tyto služby budou v rámci jedné platby za členství klubu. Dalším produktem je nabídka doplňkového sortimentu na baru, kam pro připomenutí patří suplementy a drobné občerstvení.

Posilovna

Celková plocha posilovny včetně sálů na skupinové lekce nabídne návštěvníkům 1 700m^2. Tento dostatečný prostor by měl zákazníkům zaručit komfort při cvičení i v nejvytíženější dobu návštěvy fitness centra. Detailnější popis posilovny byl již zmíněn v rámci kapitoly představení vlastníka a služby.

Skupinové lekce

DB Fitness nabídne zákazníkům rozmanitou škálu skupinových lekcí ve dvou sálech. Jak již bylo zmíněno výše, tyto lekce budou v rámci platby za členství. Nutné je však počítat s omezenou kapacitou v závislosti na počtu pomůcek.

Nabídku skupinových lekcí včetně její kapacity znázorňuje následující tabulka.

Tabulka 9: Nabídka skupinových lekcí a jejich kapacita

Druh skupinové lekce	Maximální kapacita lidí
BOSU	20
JUMPING	20
BODYPUMP	20
Kruhový trénink	20
Funkční trénink	20
BODYCOMBAT	40
BODYBALANCE	40
Taneční lekce	40
Cvičení s dětmi	40
Yóga	40
TRX	12

Zdroj: Vlastní zpracování autora.

Wellness

Součástí nabídky fitness centra bude také možnost využití finské sauny. Ta bude mít kapacitu 10 lidí. Pokud bude podnik v nadcházejících letech prosperovat, ráda bych nabídku wellness rozšířila o vířivku a studený bazének.

Doplňkový sortiment na baru

Doplňkový sortiment na baru bude tvořen běžnými nealkoholickými nápoji, konkrétně neochucenou vodou, kávou a čajem, dále čerstvým ovocem – banány a jablky. Součástí bude také široká nabídka suplementů tvořená proteiny, gainery, BCAA, karnitiny, spalovači, sportovními tyčinkami a iontovými nápoji.

7.9.1.2 Cena

Jednou z nejstěžejnějších částí podnikatelského plánu je správné nastavení cenové politiky. Abych cenu za poskytování služeb stanovila co nejlépe, vzala jsem v potaz preferovanou cenu ze strany potenciálních zákazníků (respondentů v rámci dotazníkového šetření – viz sekce cenová strategie), cenu stanovenou konkurencí (viz kapitola 8.6 analýza konkurence) a náklady na provoz podniku.

Jelikož konkurenční fitness centra nabízejí své služby formou členství[21], které bylo navíc preferováno respondenty v rámci dotazníkového šetření, rozhodla jsem se také pro tuto formu poskytování služeb.

Následující tabulka uvádí ceny členství sestavené na základě výše zmíněných faktorů.

Tabulka10: Ceník služeb

Druh členství	Cena za měsíc vč. DPH	Poznámka
Měsíční	990 Kč	Klient platí měsíčně
Roční	890 Kč	Klient zaplatí jednorázově 10 680 Kč.

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Z uvedené tabulky vyplývá, že výše měsíční platby je závislá na tom, zda klient zvolí jednorázovou platbu na rok či platbu v rámci jednotlivých měsíců.

Z důvodu jednoduchosti jsou do začátku podnikání zvoleny pouze tyto druhy členství. Do budoucna lze počítat s větší nabídkou (např. členství pro studenty či pro návštěvníky mimo špičku).

[21] V rámci platby za členství může klient navštěvovat jak posilovnu, tak skupinové služby či wellness. Tato forma je vhodná zejména pro lidi, kteří chtějí navštěvovat fitness centrum pravidelně několikrát týdně.

7.9.1.3 Distribuce

Distribuce služeb bude probíhat v prostorách fitness centra, která bude rozdělena dle produktů - individuálních forem trénování, skupinových lekcí, návštěvy wellness a nákupu sortimentu na baru.

Jestliže bude chtít zákazník navštívit některou ze skupinových lekcí, bude nutné si vybranou lekci zamluvit v rezervačním systému (jedná se zejména o skupinové lekce s omezenou kapacitou), jinak by mohla nastat situace, že se na lekci nedostane.

Pokud bude chtít navštívit samotnou posilovnu, může tak učinit kdykoliv bez rezervace v rámci otevírací doby fitness centra. To se týká také návštěvy wellness či nákupu doplňkového sortimentu na baru.

7.9.1.4 Propagace

Této složce marketingového mixu musí být přidělena velká pozornost zejména v začátcích podnikání. V rámci stanoveného harmonogramu začnu na propagaci fitness centra pracovat již tři měsíce před jeho otevřením. Komunikační nástroje, které jsem si vybrala pro oslovení cílové skupiny, jsou reklama, podpora prodeje, public relations (dále jen „PR“), online marketing a přímý marketing.

Reklama

Do reklamy budou zahrnuty letáčky informující o dni otevření a akční ceně členství, dále billboardy v bezprostřední blízkosti fitness centra. Oba tyto druhy reklamy budou vytvořeny v barevném poutavém provedení, které svým vzhledem bude cílit na mladé lidi.

Dále bude zapotřebí vytvořit produktové video, které bude mít za cíl ukázat potenciálním zákazníkům moderní fitness s přátelskou atmosférou.

Podpora prodeje

Do podpory prodeje lze zařadit možnost první návštěvy fitness centra zdarma, dále akční cenu členství či různé soutěže. Ta se bude týkat například sdílením fotky v průběhu cvičení v mém fitness centru na facebooku či instagramu. Dále plánuji každý měsíc soutěže týkající se sportovních výkonů. Mimo zvýšenou podporu prodeje mohou tyto soutěže také navodit přátelské vztahy ve fitness centru.

PR

PR budu mít zajištěné prostřednictvím společnosti 3D fitness, která mi pomůže fitness centrum zrealizovat. Tuto službu nabízí v rámci dodání služeb, a proto nákladová položka za tuto formu propagace nebude v rámci marketingového rozpočtu vyčíslena.

Online marketing

Do této části propagace bude zahrnuto využití zejména sociálních médií – facebooku a instagramu, které jsou v současné době velmi populární a navíc dokáží výborně zacílit na dané zákazníky. Spravovat stránky budu do začátku podnikání já sama, dále využiji placených kampaní, jejichž výhodou je nízká cena a přesné zacílení.

Přímý marketing

V rámci oslovení korporátní klientely, na kterou budu cílit, je zapotřebí využít přímého marketingu formou telefonních rozhovorů a osobních schůzek. Této aktivitě se budu dle harmonogramu věnovat tři měsíce před otevřením fitness centra. Jelikož se do této aktivity také zapojím, snížím tím náklady v rámci marketingového rozpočtu.

7.9.2 Marketingový rozpočet

Výdaje na výše zmíněné formy propagace budou největší před zahájením podnikání, a to dva až tři měsíce před otevřením v závislosti na dané aktivitě. Tyto položky (viz tabulka 11) budou v rámci finančního plánu vyčísleny v rámci nákladů na založení firmy.

Tabulka 11: Výdaje na marketingové aktivity před zahájením podnikání

Forma propagace	Specifikace	Doba trvání	Cena v Kč
Letáky	Grafika, tisk, roznos	2 měsíce	650
Billboardy	Grafika, tisk, pronájem	2 měsíce	8 000
Profesionální fotograf	Jednorázová položka	-	10 000
Produktové video	Jednorázová položka	-	15 000
Webové stránky	Jednorázová položka	-	2 500
Sociální sítě[22]	Vytvoření vlastní stránky, komunikace s uživateli	Neomezeně	0
Kampaně na sociální síti	FB, Instagram, zacílení reklamy na zákazníky	2 měsíce	6 000
Přímý prodej	Oslovování korporátních klientů	3 měsíce	0
PR	Články v časopise 3D Fitness	Není známo	0
CELKEM			**42 150**

Zdroj: Vlastní zpracování autora

[22] V rámci marketingových aktivit, kde je uvedena částka 0 Kč, zajistím tuto činnost sama, popř. s pomocí blízké rodiny. V případě PR je cena zahrnuta již do smluvené spolupráce v rámci dodavatelské smlouvy.

První měsíc po otevření fitness centra bude marketingová aktivita vynaložena prostřednictvím letáků a billboardů v blízkosti působení, dále je po dobu tří měsíců po otevření počítáno s propagací na sociálních sítích.

Ostatní výdaje na marketing v rámci prvního roku (zbývajících devět měsíců) podnikání budou souviset s finanční situací podniku. V rámci finančního plánu jim bude přidělena rezerva ve výši 18 000 Kč.

Konkrétní položky včetně jejich ceny můžete vidět na následující tabulce.

Tabulka 12: Výdaje na marketingové aktivity v prvním roce podnikání

Forma propagace	Specifikace	Doba trvání	Cena v Kč
Letáky	Grafika, tisk, roznos	1 měsíc	400
Billboardy	Grafika, tisk, pronájem	1 měsíc	4 000
Sociální sítě	Komunikace s uživateli	Neomezeně	0
Kampaně na sociální síti	FB, Instagram, zacílení reklamy na zákazníky	3 měsíce	6 000
PR	Články v časopise 3D Fitness	Není známo	0
Rezerva	Marketingové aktivity dle potřeby	Není známo	18 000
CELKEM			**28 400**

Zdroj: Vlastní zpracování autora.

7.10 Finanční plán

Finanční plán lze považovat za nejstěžejnější část podnikatelského plánu, jelikož se díky němu mohu rozhodnout, zda je jeho realizace z ekonomického hlediska vůbec možná.

V následujících podkapitolách se budu nejprve věnovat počátečním výdajům, se kterými je nutno kalkulovat ještě před samotným zahájením podnikatelské činnosti, dále uvedu počáteční rozvahu, zdroje financování, plán nákladů a výnosů a plánované účetní výkazy. Finanční plán je vypracován na dobu pěti let.

7.10.1 Počáteční výdaje

Počáteční výdaje před zahájením podnikání budou vysoké. Uvedené ceny jsou bez DPH, jelikož budu registrovaným plátcem. Níže jsou podrobněji uvedeny jednotlivé položky.

Rekonstrukce

V první řadě bude zapotřebí **zrekonstruovat prostory**, aby došlo k oddělení jednotlivých místností (dvě šatny, dětský koutek, kuchyňka, kancelář, dva aerobní sály), dále umístění recepce, sociálního zázemí (sprchy, toalety), položení dlažby a speciální odpružených podlah,

které budou instalovány v silové zóně, zóně s posilovacími stroji, funkční zóně a funkčním sále. Veškerý využitý materiál spolu se stavebními pracemi je vyčíslen na **705 000 Kč**.

Vybavení zázemí

Další výdajovou položkou bude **vybavení zázemí**, které zahrnuje vybavení kuchyňky, kanceláře, recepce, dětského koutku, šaten, chill zóny (gauče, stolky, televize), sálů na skupinové lekce (aparatura, zrcadla) a posilovny (zrcadla, plakáty). Tato položka je vyčíslena na **242 644 Kč**.

Vybavení posilovny

Vybavení posilovny bude největší výdajovou položkou. Zahrnuje posilovací stroje, jejichž pořizovací cena je cca 2 200 000Kč[23] (jedná se o 40 cardio strojů, 1 multifunkční stanoviště, 23 posilovacích strojů), dále funkční pomůcky v hodnotě 452 579 Kč a příslušenství do posilovny a na skupinové lekce, které zahrnuje například stojany na závaží, kladky, kotouče, osy aj. Cena tohoto příslušenství je vyčíslena na 1 203 721 Kč. Nutno však podotknout, že zde není uvažována případná množstevní sleva, která by byla předmětem jednání v rámci osobního setkání. Posledními položkami budou také sauna a přístroj InBody. Celkově je vybavení posilovny vyčísleno na **4 023 200 Kč**.

Pořízení zásob

Do tohoto krátkodobého majetku spadá doplňkový sortiment na baru (proteiny, gainery, nápoje, káva, ovoce) a kancelářské potřeby. Položka je vyčíslena na **17 100 Kč** a měla by pokrýt minimálně první měsíc provozu.

Software

Do fitness centra bude zapotřebí zakoupit také kvalitní software. Ten bude dodán společností Clubspire a nabídne velký výběr modulů jako například pokladní systém, rezervační systém, skladové hospodářství, vstupový systém, členství, zákaznické identifikátory aj. (Clubspire, 2017) Součástí softwaru bude také EET. Jeho pořizovací cena činí **99 900 Kč**, nutno počítat také s měsíčními poplatky za provoz ve výši 2 933 Kč.

[23] Dodavatel sdělil v současné době pouze hrubý odhad ceny. Celková cena bude probrána až v rámci osobního setkání.

Finanční rezerva

Do začátku podnikání je nezbytné vytvořit si finanční rezervu v případě výkyvu cash flow. Její částku jsem stanovila na **766 640 Kč**, která je v přibližné výši jedné měsíční platby nájemného a mezd.

Nájemní jistina

Nájemné bude na začátku podnikání vyčísleno nulovou položkou díky vzájemné domluvě s poskytovatelem prostorů.

Marketingové aktivity

Marketingovým aktivitám před začátkem podnikání jsem se podrobněji věnovala v předchozí kapitole marketingový rozpočet. Pro připomenutí je tato položka vyčíslena na **42 150 Kč**.

Administrativní náklady

Poslední položku tvoří administrativní náklady, kde jsou zahrnuty poplatky za založení společnosti, notářské poplatky, registrace k DPH aj. Položka je vyčíslena na **10 000 Kč**.

Na následující tabulce můžete vidět přehledný výčet počátečních výdajů včetně vynaložené částky.

Tabulka 13: Výdaje před zahájením podnikatelské činnosti

Počáteční výdaje	Částka v Kč
Vybavení zázemí	242 644
Vybavení posilovny	4 023 200
Stavební práce vč. materiálu	705 000
Pořízení zásob	17 100
Software	99 900
Finanční rezerva	766 640
Nájemní jistina	0
Marketingové aktivity	42 150
Administrativní náklady	10 000
CELKEM	**5 906 634**

Zdroj: Vlastní zpracování autora

7.10.2 Počáteční rozvaha

Před zahájením podnikatelské činnosti je nutno sestavit počáteční rozvahu, která zobrazuje stav aktiv a pasiv společnosti. Na straně aktiv je zaznamenán dlouhodobý majetek včetně technického zhodnocení prostoru, který vyjadřuje výdaje na stavební práce. Dále jsou zde zaznamenány oprávky, které jsou dány dvěma měsíci používání dlouhodobého majetku před zahájením podnikání, krátkodobý majetek a stav na bankovním účtu a v pokladně. Na straně pasiv je zaznamenán vlastní kapitál včetně výsledku hospodaření a cizí kapitál poskytnutý formou bankovního úvěru včetně úmoru za první dva měsíce za rok 2017.

Všechny výše uvedené údaje podrobně zobrazuje následující tabulka.

Tabulka 14: Počáteční rozvaha

Počáteční rozvaha k 1. 1. 2018 v Kč			
Aktiva		**Pasiva**	
Dlouhodobý majetek		**Vlastní kapitál**	
Hmotný		Základní kapitál	4 100 000
Vybavení fitness centra (vč. soc. zázemí)	4 265 844	VH	-703 183
Technické zhodnocení prostoru	705 000		
Oprávky	- 98 844		
Nehmotný		**Cizí kapitál**	5 000 000
Software	99 900	Bankovní úvěr	5 000 000
Oprávky	-5 550	Úmor	- 69 371
Krátkodobý majetek			
Zásoby	17 100		
Bankovní účet	3 333 996		
Pokladna	10 000		
CELKEM	**8 327 446**	**CELKEM**	**8 327 446**

Zdroj: Vlastní zpracování autora

7.10.3 Zdroje financování

Celková výše potřebného kapitálu činí 9 100 000 Kč. Tuto částku nejsem schopna sama zabezpečit, tudíž bude nutno využít kombinace jak vlastních, tak cizích zdrojů financování.

7.10.3.1 Bankovní úvěr

Z vlastních zdrojů do podniku mohu vložit 4 100 000 Kč. Zbývající částku jsem se rozhodla získat prostřednictvím bankovního úvěru od ČSOB, který jsem zhodnotila jako nejvýhodnější.

Úvěr bude poskytnut ve výši 5 000 000 Kč, se splatností 5 let a úrokovou sazbou 7,5%.

Měsíční splátka za výše zmíněných podmínek bude vyčíslena na **100 190 Kč**. Celkové úroky za pět let budou činit **1 011 385 Kč**.

Na následující tabulce lze vidět schéma splátek[24] v prvním roce.

Tabulka 15: Splátkový kalendář prvního roku

Měsíc	Splátka v Kč	Úrok v Kč	Úmor v Kč	Úvěr v Kč
1	100 190	31 250	68 940	4 931 060
2	100 190	30 819	69 371	4 861 690
3	100 190	30 386	69 804	4 791 885
4	100 190	29 949	70 240	4 721 645
5	100 190	29 510	70 679	4 650 966
6	100 190	29 069	71 121	4 579 844
7	100 190	28 624	71 566	4 508 279
8	100 190	28 177	72 013	4 436 266
9	100 190	27 727	72 463	4 363 803
10	100 190	27 274	72 916	4 290 887
11	100 190	26 818	73 372	4 217 515
12	100 190	26 359	73 830	4 143 685

Zdroj: Vlastní zpracování autora

7.10.4 Plánované náklady

Plánované náklady je nutno rozlišit na fixní a variabilní. V následujících podkapitolách budou detailněji rozčleněny.

7.10.4.1 Fixní náklady

Fixní náklady se s objemem produkce nemění. Patří mezi ně následující položky.

Nájemné

Cena nájemného je vyčíslena na 300Kč/m^2. Jelikož je pronajímaná plocha ve velikosti 1 700m^2, bude zapotřebí měsíčně vynaložit 510 000 Kč bez DPH. Je jasné, že je tato položka opravdu vysoká, nicméně se jedná o opravdu lukrativní lokalitu a technologicky špičkový objekt.

Energie

Dodavatelé energií budou zajištěni pronajímatelem. Jejich cena, včetně vodného a stočného bude měsíčně činit 9 900 Kč bez DPH.

Mzdy

Celkové mzdové náklady byly vyčísleny v kapitole personální zabezpečení. Jejich měsíční výše bude 212 360 Kč. Do dalších let se nepředpokládá výrazný rozdíl v počtu zaměstnanců.

[24] Částky ve splátkovém kalendáři jsou zaokrouhleny na celé koruny nahoru.

Služby

Do této položky spadá internetové připojení, telefonické služby, poplatky za poskytování softwaru a odvoz odpadů. Měsíční výše činí za 9 850 Kč. Dále jsou zde započítány také outsoursingové služby za úklid ve výši 36 000 Kč. Celkem je tedy měsíčně za služby zaplaceno 45 850 Kč bez DPH.

Odpisy

Vybavení posilovny podléhá odpisům[25]. Největší část budou tvořit posilovací stroje, dále vybavení, jehož pořizovací cena musí být vyšší než 40 000 Kč. Předpokládaná životnost tohoto majetku je pět let. Celková vstupní cena bude činit 2 612 799 Kč.

Další odpisovanou položkou bude software, jehož vstupní cena je 99 900 Kč. Doba odpisování je určena na tři roky.

Poslední odpisovou položku bude tvořit technické zhodnocení prostor. V mém případě bude odepisováno po dobu deseti let, jelikož na tuto dobu bude sjednána nájemní smlouva. Konkrétní vstupní výše bude 705 000 Kč.

Tabulka 16: Roční odpisy

Položka	Pořizovací cena v Kč	Doba odpisování	Roční odpis v Kč
Vybavení posilovny	2 612 799	5 let	522 560
Software	99 900	3 roky	33 300
Technické zhodnocení	705 000	10 let	70 500

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Celkem tedy budou za první rok podnikání (2018) odpisy činit **626 360 Kč**.

Splátky úvěru (úmor a úrok)

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, výše měsíční splátky úvěru bude činit 101 190 Kč.

7.10.4.2 Variabilní náklady

Variabilní náklady budou záviset na finanční situaci podniku, objemu tržeb, případně dané poptávce po produktech.

[25] V této kapitole jsou uvažovány účetní odpisy s lineární metodou odepisování, pro výpočet daně z příjmů je nutno použít odpisy daňové. Jejich výpočet je uveden v příloze 4-6 této diplomové práce.

Marketingové aktivity

Propagace podniku je v rámci finančního plánu vyčíslena paušálně na 18 000 Kč za rok podnikání. Konkrétní vynaložená měsíční částka bude záviset na finanční situaci podniku, časovém období a objemu tržeb.

Vodné a stočné

Vodné a stočné bude záviset na návštěvnosti fitness centra. Je předpokládáno, že jeden zákazník za svou návštěvu spotřebuje cca 3,73 Kč. (Pražské vodovody a kanalizace, 2017)

Nákup zásob

Do nákupu zásob spadají kancelářské potřeby a doplňkový sortiment na bar. Výše nákladů bude záviset na návštěvnosti podniku a poptávce.

7.10.5 Plánované výnosy

Určit odhadované tržby v jednotlivých měsících prvního roku podnikání je velmi těžké. Odhadované výpočty budou rozděleny do tří podkapitol dle tržeb za prodaná členství, za prodej doplňkového sortimentu na baru a zaplacení nájemného od osobních trenérů. S výjimkou osobních trenérů budou tržby uvedeny v realistické, optimistické a pesimistické variantě.

7.10.5.1 Tržby za prodaná členství

V případě tržeb za prodaná členství budu vycházet z předpokladu průměrné denní návštěvnosti fitness centra tak, jak znázorňují následující tabulky.

Tabulka 17: Plánovaný počet členství za čtvrtletí- realistická varianta

Čtvrtletí	Průměrná denní návštěvnost	Počet členství[26]	Z toho roční[27]	Z toho měsíční
První	150 lidí	375	225	150
Druhé	250 lidí	625	375	250
Třetí	300 lidí	750	450	300
Čtvrté	350 lidí	875	525	350

Zdroj: Vlastní zpracování autora

[26] Počet členství závisí na stanovené průměrné denní návštěvnosti fitness centra, kdy každý člen jej bude navštěvovat v průměru 3x týdně.

[27] Roční a měsíční členství jsou rozděleny v poměru 60:40.

Dále z tabulky vyplývá, že se každým kvartálem bude v průměru denní návštěvnost zvedat o 100 lidí (nárůst počtu členů bude o 250[28]), avšak s výjimkou třetího kvartálu, kdy je z důvodu prázdnin a letního počasí očekáván nárůst nižší (nárůst o 125 členů).

Pro doplnění jsou níže uvedeny tabulky v ostatních variantách.

Tabulka 18: Plánovaný počet členství za čtvrtletí - optimistická varianta

Čtvrtletí	Průměrná denní návštěvnost	Počet členství	Z toho roční	Z toho měsíční
První	250 lidí	625	375	250
Druhé	350 lidí	875	525	350
Třetí	400 lidí	1 000	600	400
Čtvrté	450 lidí	1 125	675	450

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Tabulka 19: Plánovaný počet členství za čtvrtletí - pesimistická varianta

Čtvrtletí	Průměrná denní návštěvnost	Počet členství	Z toho roční	Z toho měsíční
První	50 lidí	125	75	50
Druhé	150 lidí	375	225	150
Třetí	200 lidí	500	300	200
Čtvrté	250 lidí	625	375	250

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Díky výše uvedeným skutečnostem lze nyní vyjádřit tržby za jednotlivé kvartály včetně celkové roční tržby. Pro připomenutí je počítáno v případě uzavření ročního členství s měsíční platbou 890 Kč (774 Kč bez DPH), v případě uzavření měsíčního členství s měsíční platbou 990 Kč (860 Kč bez DPH).

Odhadované tržby za první rok podnikání znázorňuje následující tabulka.

Tabulka 20: Tržby za prodej členství v prvním roce dle variant

Čtvrtletí	Počet plateb ročních/měsíčních členství dle variant			Tržby v Kč bez DPH dle variant celkem		
	Optimistická	Realistická	Pesimistická	Optimistická	Realistická	Pesimistická
První	1125/750	675/450	225/150	1 515 750	909 405	303 150
Druhé	1575/1050	1125/750	675/450	2 122 050	1 515 750	909 450
Třetí	1800/1200	1350/900	900/600	2 425 200	1 818 900	1 212 600
Čtvrté	2025/1350	1575/1050	1125/750	2 728 350	2 122 050	1 515 750
CELKEM				**8 791 350**	**6 366 105**	**3 940 950**

Zdroj: Vlastní zpracování autora

[28] Do těchto nárůstů jsou započítána také případná měsíční ukončená členství. Toto množství je však zanedbatelné z důvodu výpovědní lhůty.

7.10.5.2 Tržby za prodej doplňkového sortimentu

Tržby za prodej doplňkového sortimentu budou odhadovány na základě výše uvedené návštěvnosti fitness centra. Dalším předpokladem bude, že si na baru zakoupí každý pátý člověk zboží v průměrné hodnotě 40 Kč (35 Kč bez DPH).

Odhadované tržby jsou opět uvedeny v rámci jednotlivých kvartálů na následující tabulce.

Tabulka 21: Tržby za prodej doplňkového sortimentu v prvním roce dle variant

Čtvrtletí	Tržby v Kč bez DPH dle variant		
	Optimistická	Realistická	Pesimistická
První	157 500	94 500	31 500
Druhé	220 500	157 500	94 500
Třetí	252 000	189 000	126 000
Čtvrté	283 500	220 500	157 500
CELKEM	**913 500**	**661 500**	**409 500**

Zdroj: Vlastní zpracování autora

7.10.5.3 Platby nájemného

Jak již bylo zmíněno v kapitole personální zabezpečení, budu externě spolupracovat s trenéry. Ti mi budou měsíčně odvádět platbu za nájemné ve výši 8 000 Kč (6 611 Kč bez DPH).

V prvním kvartále je očekávána spolupráce s 10 trenéry, v následujících kvartálech je počet vždy zvýšen o 5 trenérů.

Výši ročního výnosu včetně výnosů v rámci jednotlivých kvartálů zobrazuje následující tabulka.

Tabulka 22: Výnosy z pronájmu v prvním roce

Čtvrtletí	Počet trenérů	Nájemné celkem v Kč bez DPH
První	10	198 330
Druhý	15	297 495
Třetí	20	396 660
Čtvrtý	25	495 825
CELKEM		**1 388 310**

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Roční výnosy ze všech tří zmíněných oblastí jsou vyčísleny **v případě realistické varianty na 8 415 915 Kč, v případě pesimistické varianty na 5 738 760 Kč a v případě optimistické varianty na 11 093 160 Kč.**

7.10.6 Výkaz zisků a ztrát za první rok podnikání

Výkaz zisků a ztrát zachycuje výsledek hospodaření podniku v prvním roce podnikání, a to včetně evidence výnosů (tržby za prodaná členství, tržby za prodej zboží, nájemné od trenérů) a nákladů, které byly vyčísleny v předchozích kapitolách.

Tento výkaz je opět uveden v realistické, optimistické a pesimistické variantě.

Tabulka 23: Výkaz zisků a ztrát v Kč v prvním roce podnikání dle variant

	Optimistická	Realistická	Pesimistická
Výnosy	**11 093 160**	**8 415 915**	5 738 760
Tržby	**11 093 160**	**8 415 915**	5 738 760
Náklady	**10 784 055**	**10 658 055**	**10 532 055**
Nájemné	6 120 000	6 120 000	6 120 000
Energie	118 800	118 800	118 800
Mzdy	2 548 320	2 548 320	2 548 320
Odpisy	626 360	626 360	626 360
Služby	550 200	550 200	550 200
Úroky z úvěru	335 225	335 225	335 225
Marketing	28 400	28 400	28 400
Pořízení zásob	456 750	330 750	204 750
VH před zdaněním	**309 105**	**- 2 242 140**	**- 4 793 295**
Daň z příjmů 19%	0[29]	-	-
VH po zdanění	**309 105**	**- 2 242 140**	**- 4 793 295**

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Z výše uvedeného výkazu je patrné, že podnik bude v prvním roce podnikání dosahovat zisku pouze v případě optimistické varianty. V případě realistické varianty je výsledek hospodaření výrazně záporný. Zde je však nutné podotknout, že v prvním roce není počítáno s návštěvností, která odpovídá kapacitě fitness centra, ta se bude v následujících letech zvyšovat (viz výkaz zisků a ztrát ve druhém roce podnikání)

7.10.7 Výkaz cash flow za první rok podnikání

Dalším důležitým výkazem je plán CF. Zde nalezneme předpokládané příjmy a výdaje podniku, které nám mohou odhalit například problémy se solventností.

Na následující tabulce můžeme vidět plán CF v prvním roce podnikání v realistické, optimistické a pesimistické variantě. Druhý sloupec zleva pak informuje o příjmech a výdajích, které předchází otevření fitness centra.

[29] Nulová daň z příjmu je z důvodu daňové ztráty z předchozího roku. Daňová ztráta činí 703 183 Kč.

Tabulka 24: Výkaz CF v Kč v prvním roce podnikání dle variant

	Před zahájením činnosti[30]	Optimistická	Realistická	Pesimistická
Stav k začátku období	**0**	**2 953 316**	**2 953 316**	**2 953 316**
Vložené vlastní zdroje	4 100 000	0	0	0
Čerpání bankovního úvěru	5 000 000	0	0	0
Tržby za prodej zboží	0	1 050 525	710 010	470 925
Tržby za prodej služeb	0	10 110 053	7 321 073	4 532 093
Nájemné	0	1 680 000	1 680 000	1 680 000
DPH na výstupu	0	-1 747 299	- 1 334 812	-932 327
PŘÍJMY CELKEM	**9 100 000**	**11 093 279**	**8 376 271**	**5 750 691**
Počáteční výdaje	6 837 983	0	0	0
Výdaje na založení	10 000	0	0	0
Nájemné	0	7 405 200	7 405 200	7 405 200
Energie	23 958	143 748	143 748	143 748
Mzdy	0	2 548 320	2 548 320	2 548 320
Služby	11 899	665 748	665 748	665 748
Úvěr	200 380	1 202 280	1 202 280	1 202 280
Marketing[31]	0	34 364	34 364	34 364
Pořízení zásob[32]	0	525 263	380 363	235 463
DPH na vstupu	-937 572	-1 500 168	-1 481 268	- 1 462 368
Daň z příjmů	0	0	0	0
VÝDAJE CELKEM	**6 146 648**	**11 024 755**	**10 898 755**	**10 772 755**
Čistý finanční tok	**2 953 316**	**- 68 524**	**- 2 522 484**	**- 5 022 064**
Stav ke konci období	**2 953 316**	**2 884 792**	**430 832**	**- 2 068 748**

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Z výše uvedeného výkazu můžeme vidět, že i přes vysoké vložené prostředky (9 100 000 Kč), není CF v prvním roce podnikání dobré. Podnik je schopen vykrýt realistickou variantu jen díky dostatku peněžních prostředků na účtu.

Tento špatný výsledek je způsoben zejména vysokými počátečními výdaji před zahájením podnikání, vysokými provozními náklady a nízkými tržbami. Jelikož se předpokládá nárůst návštěvnosti v následujícím roce, což pro mě znamená především nárůst tržeb, lze očekávat zlepšení CF.

7.10.8 Výkaz zisku a ztrát v následujících letech[33]

V následujícím roce (2019) je počítáno s minimálním počtem 875 členů (realistická varianta), s výjimkou posledního kvartálu, kde je očekáván nárůst v průměru o dalších 125 členů (tj. průměrná denní návštěvnost by měla být již 400 lidí).

---

[30] Jedná se o dva měsíce před zahájením podnikání.

[31] V rámci sloupce „před zahájením činnosti“ je marketing zahrnut v počátečních výdajích.

[32] Taktéž.

[33] Přehledné tabulky znázorňující plánované výnosy ve všech variantách naleznete v příloze 7-21. Dále v příloze 22 a 29 naleznete také zpracované výkazy za čtvrtý a pátý rok podnikání.

Se zvýšeným počtem členů oproti předchozímu roku souvisí také tržby za prodané zboží na baru. Lze tedy očekávat nárůst i v tomto prodeji. Také budu spolupracovat s více trenéry, jejich počet je odhadován na třicet.

Nárůst nákladů, mimo nákladů na pořízení zásob z důvodu zvýšeného prodeje zboží, není v následujících dvou letech uvažován. Pro jednoduchost není uvažována ani změna prodejních cen či jejich rozšíření.

Na následující tabulce můžete vidět předpokládaný výsledek hospodaření za rok 2019.

Tabulka 25: Výkaz zisků a ztrát v Kč v druhém roce podnikání dle variant

	Optimistická	Realistická	Pesimistická
Výnosy	**14 762 010**	**12 084 810**	**9 407 610**
Tržby	14 762 010	12 084 810	9 407 610
Náklady	**10 832 361**	**10 706 361**	**10 580 361**
Nájemné	6 120 000	6 120 000	6 120 000
Energie	118 800	118 800	118 800
Mzdy	2 548 320	2 548 320	2 548 320
Odpisy	626 360	626 360	626 360
Služby	550 200	550 200	550 200
Úroky z úvěru	267 931	267 931	267 931
Marketing	18 000	18 000	18 000
Pořízení zásob	582 750	456 750	330 750
VH před zdaněním	**3 929 649**	**1 378 449**	**- 1 172 751**
Daň z příjmů 19%	667 575[34]	124 117[35]	-
VH po zdanění	**3 262 074**	**1 254 332**	**- 1 172 751**

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Z výše uvedeného výkazu lze konstatovat, že pouze v případě pesimistické varianty se podnik nachází stále v záporných hodnotách. Realistická varianta již vykazuje kladný výsledek hospodaření ve výši 1 254 332 Kč.

Jako poslední uvádím v praktické části také předpokládaný výsledek hospodaření z třetího roku podnikání. Zde bylo počítáno s dosaženým množstvím členů z předchozího roku, tj. 1000, avšak s výjimkou letních měsíců, kde byl jejich počet snížen na 875 (realistická varianta). Těmto číslům opět odpovídají také předpokládané tržby za zboží na baru. Počet trenérů již zůstává neměnný, tj. 30.

[34] Je zde zohledněna daňová ztráta z předchozích let ve výši 394 078 Kč.

[35] Je zde zohledněna daňová ztráta z předchozích let ve výši 703 183 Kč.

Na následující tabulce můžete vidět předpokládaný výsledek hospodaření za rok 2020.

Tabulka 26: Výkaz zisků a ztrát v Kč ve třetím roce podnikání dle variant

	Optimistická	Realistická	Pesimistická
Výnosy	**15 431 310**	**12 754 110**	**10 076 910**
Tržby	15 431 310	12 754 110	10 076 910
Náklady	**10 785 762**	**10 659 762**	**10 533 762**
Nájemné	6 120 000	6 120 000	6 120 000
Energie	118 800	118 800	118 800
Mzdy	2 548 320	2 548 320	2 548 320
Odpisy	620 810	620 810	620 810
Služby	550 200	550 200	550 200
Úroky z úvěru	195 382	195 382	195 382
Marketing	18 000	18 000	18 000
Pořízení zásob	614 250	488 250	362 250
VH před zdaněním	**4 645 548**	**2 094 348**	**- 456 852**
Daň z příjmů 19%	885 116	400 388	-
VH po zdanění	**3 760 432**	**1 693 960**	**- 456 852**

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že v případě naplnění předpokladu bude podnik generovat zisk ve výši 1 693 960 Kč (realistická varianta). Pouze v případě pesimistické varianty se podnik nachází stále v červených číslech.

7.10.9 Výkaz cash flow v následujících letech[36]

Výkaz CF z druhého a třetího roku podnikání již vykazuje výrazně lepší hodnoty, a to díky zvyšujícím se tržbám.

V případě optimistické a realistické varianty vykazuje podnik kladné CF (viz tabulka 29 a 30), které nabývá stále lepších hodnot, v případě pesimistické hodnoty je tomu však naopak – podnik se stále nachází v záporných číslech, která se stále zvyšují.

[36] Zpracované výkazy na čtvrtý a pátý rok naleznete příloze 23 a 30.

Tabulka 27: Výkaz CF v Kč ve druhém roce podnikání dle variant

	Optimistická	Realistická	Pesimistická
Stav k začátku období	**2 884 792**	**430 832**	**- 2 068 748**
Vložené vlastní zdroje	0		0
Čerpání bankovního úvěru	0		0
Tržby za prodej zboží	1 340 325	1 050 525	760 725
Tržby za prodej služeb	12 899 033	10 110 053	7 321 073
Nájemné	2 879 752	2 879 752	2 879 752
DPH na výstupu	- 2 357 100	- 1 955 520	- 1 553 940
PŘIJMY CELKEM	**14 762 010**	**12 084 810**	**9 407 610**
Výdaje			
Počáteční výdaje	0	0	0
Výdaje na založení	0	0	0
Nájemné	7 405 200	7 405 200	7 405 200
Energie	143 748	143 748	143 748
Mzdy	2 548 320	2 548 320	2 548 320
Služby	665 748	665 748	665 748
Úvěr	1 202 280	1 202 280	1 202 280
Marketing	21 780	21 780	21 780
Pořízení zásob	670 163	525 263	380 363
DPH na vstupu	-1 516 884	-1 497 984	- 1 479 084
Daň z příjmů	0[37]	0	0
VÝDAJE CELKEM	**11 140 355**	**11 014 355**	**10 888 355**
Čistý finanční tok	**3 621 655**	**1 070 455**	**- 1 480 745**
Stav ke konci období	**6 506 447**	**1 501 287**	**- 3 549 493**

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Tabulka 28: Výkaz CF v Kč ve třetím roce podnikání dle variant

	Optimistická	Realistická	Pesimistická
Stav k začátku období	**6 506 447**	**1 501 287**	**- 3 549 493**
Vložené vlastní zdroje	0		0
Čerpání bankovního úvěru	0		0
Tržby za prodej zboží	1 412 775	1 122 975	833 175
Tržby za prodej služeb	13 596 278	10 807 298	8 018 318
Nájemné	2 879 752	2 879 752	2 879 752
DPH na výstupu	- 2 457 495	- 2 055 915	- 1 654 335
PŘIJMY CELKEM	**15 431 310**	**12 754 110**	**10 076 910**
Výdaje			
Počáteční výdaje	0	0	0
Výdaje na založení	0	0	0
Nájemné	7 405 200	7 405 200	7 405 200
Energie	143 748	143 748	143 748
Mzdy	2 548 320	2 548 320	2 548 320
Služby	665 748	665 748	665 748
Úvěr	1 202 280	1 202 280	1 397 662
Marketing	21 780	21 780	21 780
Pořízení zásob	706 388	561 488	416 588
DPH na vstupu	- 1 521 609	- 1 502 709	- 1 483 809
Daň z příjmů	667 575	124 117	0
VÝDAJE CELKEM	**11 839 430**	**11 169 972**	**10 919 855**
Čistý finanční tok	**3 591 880**	**1 584 138**	**- 842 945**
Stav ke konci období	**10 098 327**	**3 085 425**	**- 4 392 438**

Zdroj: Vlastní zpracování autora

[37] Daň z příjmů je v CF zahrnuta až v dalším roce podnikání.

7.11 Bod zvratu

Bod zvratu určuje minimální výši tržeb, při které podnik nebude ztrátový. Pro jeho výpočet byl využit vzorec **FN/ P – VaN**, kdy FN značí měsíční **fixní náklady**, v mém případě vyčíslené na **932 997 Kč**, dále **průměrnou cenu za prodané služby**, vypočtenou pomocí váženého průměru cen členství – **808,4 Kč** a výši **variabilních nákladů**, do kterých je zahrnuta průměrná spotřeba doplňkového sortimentu na baru a vodné a stočné na jednoho návštěvníka (průměrná spotřeba je brána z předpokladu, že si každý pátý návštěvník zakoupí zboží v hodnotě 35 Kč a spotřebuje cca 3,73Kč za vodné a stočné). Výše variabilních nákladů pak tedy činí **7,23 Kč**.

Po dosazení do vzorce vychází hodnota **1 165**. Tato hodnota značí **potřebný počet členů**, které musí fitness centrum mít, aby dosáhlo bodu zvratu. Po přepočtení na **tržby** pak musí fitness měsíčně dosáhnout výše **941 417 Kč**.

Na následující tabulce můžeme vidět, kdy bude dosaženo bodu zvratu v jednotlivých variantách.

Tabulka 29: Dosažení bodu zvratu

Optimistická	3. čtvrtletí v 1. roce podnikání
Realistická	1. čtvrtletí v 2. roce podnikání
Pesimistická	1. čtvrtletí v 4. roce podnikání

Zdroj: Vlastní zpracování autora

7.12 Vyhodnocení podnikatelského plánu

Pro vyhodnocení podnikatelského plánu jsem zvolila ukazatele rentability tržeb, vlastního kapitálu, investice, zadluženosti a metodu doby splacení dle jednotlivých variant. V tomto vyhodnocení již není zahrnuta pesimistická varianta, jelikož z výkazů CF je patrná její nerealizovatelnost.

7.12.1 Ukazatelé rentability a zadluženosti

V níže uvedené tabulce můžeme v prvním řádku vidět **kumulované CF v jednotlivých letech**, které v obou variantách vykazuje velmi pěkné rostoucí hodnoty. Mimo to zde také slouží k výpočtu **rentability investice**, která se vypočte poměrem kumulovaného CF po pěti letech a celkovými investičními náklady. Zde lze vidět, že v případě optimistické varianty vychází rentabilita ve velmi pěkné výši 327,5%, v případě realistické dosahuje 180,2%.

Dalším ukazatelem je **rentabilita tržeb**, ta nám značí podíl čistého zisku, který připadá na 1 Kč tržeb. V obou případech můžeme vidět značný nárůst ve druhém roce. Lze si zde také všimnout, že realistická varianta již nevykazuje záporný výsledek hospodaření.

Důležitý je pro nás také ukazatel **rentability vlastního kapitálu**, který měří efektivnost jeho využití. Můžeme vidět, že má od třetího roku podnikání sestupnou tendenci, která je značná zejména u optimistické varianty. To je dáno předpokladem již konstantní výše tržeb a zvyšujícími se náklady. U realistické varianty také můžeme vidět mírný pokles, který je dán neúměrným růstem nákladů vůči tržbám, které rostou pomaleji.

Posledním ukazatelem je **zadluženost podniku**. Ta je v prvním roce vysoká, a to zejména v realistické variantě, kdy dosahuje 78,2%, což lze hodnotit za rizikové. V následujících letech však dochází k jejímu výraznému poklesu. Již ve třetím roce podnikání můžeme hovořit o jejím rapidním úbytku způsobeným narůstajícím CF. Tuto skutečnost hodnotím velmi pozitivně.

Tabulka 30: Finanční analýza v jednotlivých letech dle variant

Ukazatel	2018	2019	2020	2021	2022
Optimistická varianta					
Kumulované CF	2 884 792 Kč	6 506 447 Kč	10 098 327 Kč	13 472 666 Kč	16 830 785 Kč
Rentabilita tržeb	2,8 %	22,1 %	24,4 %	25 %	19 %
Rentabilita vlastního kapitálu	8,4 %	46,9%	35,1%	26,5%	16,8%
Rentabilita investice	327,5 %				
Zadluženost	52,8 %	31,7 %	17,2 %	7,4 %	0 %
Realistická varianta					
Kumulované CF	430 832 Kč	1 501 287 Kč	3 085 425 Kč	5 668 142 Kč	9 259 205 Kč
Rentabilita tržeb	-26,7 %	10,4 %	13,3 %	20,1 %	19 %
Rentabilita vlastního kapitálu	-194,2 %	52,1 %	41,3 %	40,8 %	29,8 %
Rentabilita investice	180,2 %				
Zadluženost	78,2 %	57,3 %	35,2 %	14,3 %	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování autora

7.12.2 Metoda doby splacení

Pro zahájení podnikání bylo vynaloženo 9 100 000 Kč (4 100 000 Kč z vlastních zdrojů a 5 000 000 Kč prostřednictvím bankovního úvěru).

Na tabulce níže můžete vidět dobu splacení dané investice. V případě **optimistické varianty** bude investice splacena ve čtvrtém roce podnikání, v případě **realistické varianty**, na začátku šestého roku podnikání. Poslední, **pesimistická varianta** nemá dobu splacení dopočítanou, jelikož jak jsem již zmínila výše, investice je v tomto případě nerealizovatelná.

Tabulka 31: Doba návratnosti investice dle variant

Rok	Optimistická		Realistická		Pesimistická	
	Čisté CF	Zůstatek investice	Čisté CF	Zůstatek investice	Čisté CF	Zůstatek investice
2017	0	9 100 000	0	9 100 000	0	9 100 000
2018	- 68 524	9 100 000	- 2 522 484	9 100 000	- 5 022 064	9 100 000
2019	3 621 655	5 478 345	1 070 455	8 029 545	- 1 480 745	9 100 000
2020	3 591 880	1 886 465	1 584 138	6 445 407	- 842 945	9 100 000
2021	3 374 339	0	2 582 717	3 862 690	432 905	8 667 095
2022	3 358 119		3 591 063	271 627	1 667 568	6 999 527
2023			3 591 063	0		
2024						
2025						

Zdroj: Vlastní zpracování autora

7.13 Analýza rizik

Tato kapitola si klade za cíl identifikovat hlavní rizikové faktory prostřednictvím SWOT analýzy. V návaznosti se pak pokusím uvést možnosti, jak tyto rizikové faktory eliminovat.

7.13.1 SWOT analýza

SWOT analýza identifikuje vnitřní silné a slabé stránky podniku a vnější příležitosti a hrozby.

Silné stránky

Silné stránky podniku korespondují s již zmíněnými konkurenčními výhodami (viz kapitola 8.4.2 konkurenční výhoda). Jsou jimi moderní a designové zázemí, velká vybavenost funkčních pomůcek, která u konkurenčních fitness center chybí, dále lokalita s dopravní dostupností, nabídka doplňkových služeb (InBody a dětský koutek) a osobní přístup, který si klade za cíl přivodit přátelskou atmosféru fitness centra.

Slabé stránky

Za slabou stránku podniku lze označit malou nabídku wellness služeb, která byla v dotazníkovém šetření často zmiňována a konkurenční fitness centrum *Factory Pro* ji nabízí v daleko větším rozsahu. V případě, že by fitness centrum prosperovalo, určitě by do budoucna bylo možné tuto nabídku také rozšířit.

Další slabou stránkou jsou vysoké provozní náklady, které jsou akceptovatelné pouze v případě vysokého počtu členů fitness centra a vysokých celkových tržeb. Nebylo by jistě od věci popřemýšlet i o možnostech jejich snížení.

S vysokými náklady se pojí také nízké cash flow v začátcích podnikání, kdy je otázkou, zda by realita nebyla ještě horší. V takovém případě je zapotřebí dostatku finančních prostředků.

Posledním faktorem jsou pak také nulové zkušenosti s podnikáním. Toto riziko však čeká každého začínajícího podnikatele. Opět by zde nebylo od věci popřemýšlet o nějaké alternativě, například spojením s obchodním partnerem, který má v podnikání již praxi.

Příležitosti

Za možné příležitosti lze označit probíhající výstavbu domů a kanceláří v dané lokalitě, která může fitness centru přinést velký počet nových zákazníků. Dále rostoucí zájem o zdravý životní styl včetně zvyšujícího se zájmu ze stran korporátních podniků, které nabízí fitness služby svým zaměstnancům formou benefitů.

Také sem patří nové trendy ve fitness a rozšíření nabídky. V této souvislosti je nezbytné neusnout na vavřínech a neustále sledovat nové trendy, které se v dané oblasti rychle mění. Za rozšíření nabídky mám pak na mysli rozšíření wellness služeb v případě prosperity podniku či nových druhů skupinových lekcí.

Mimo výše uvedené lze závěrem uvést jako příležitost spojení s obchodním partnerem, které jsem již zmínila výše. Nejen, že by mohl do podniku přinést své know how, ale také finance, se kterými by se podnik mohl nadále rozvíjet. Za poslední příležitost lze označit spolupráci se známými sportovci z fitness odvětví, kteří by mohli vzbudit větší zájem o návštěvu fitness centra.

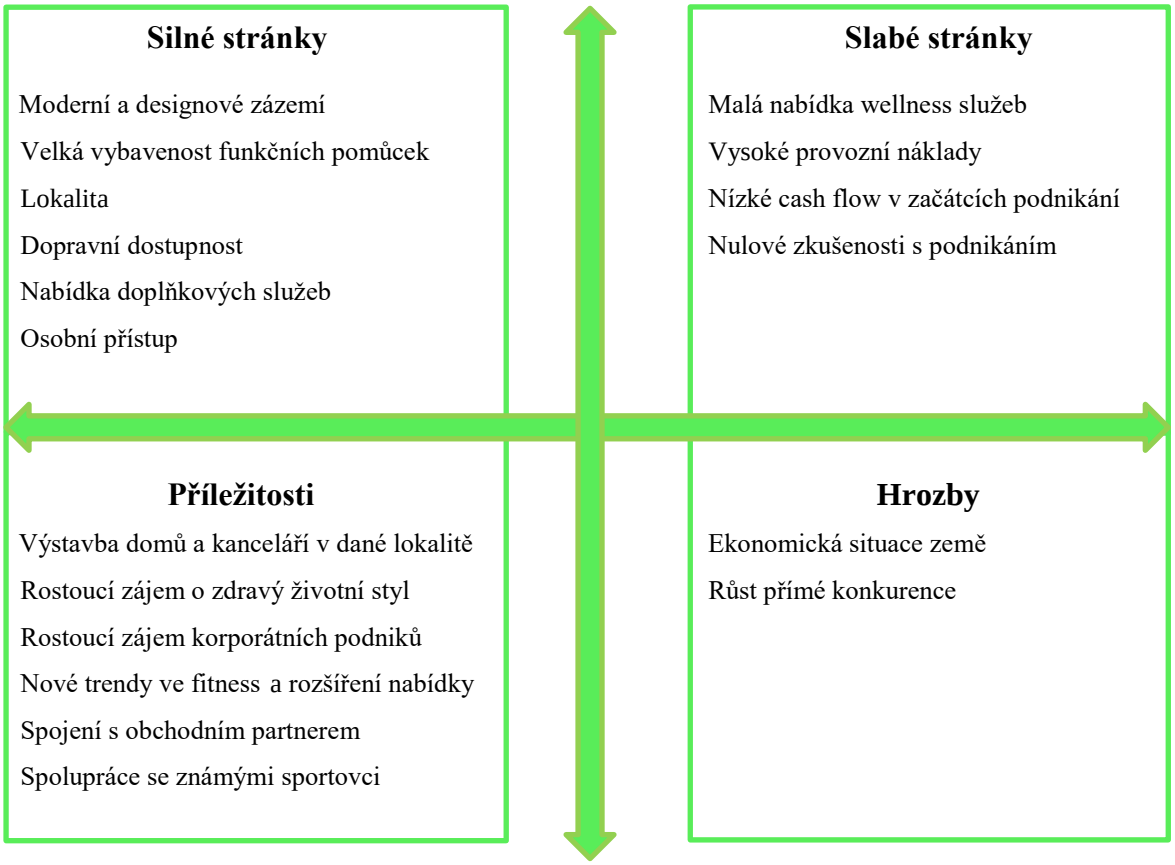
Hrozby

Posledním identifikátorem rizika jsou hrozby. Za ty lze označit ekonomickou situaci země. V případě, že by ekonomika neprosperovala, byl by možný snížený zájem o návštěvu fitness

centra z důvodu úspor na potřebnější věci. Další hrozbou je také růst přímé konkurence, tedy nových fitness center v bezprostředním okolí s podobnou nabídkou služeb. Zapomenout však nesmím ani na stávající konkurenci, která mě může ohrozit například snižováním cen či lepší nabídkou služeb.

SWOT analýzu přehledně ilustruje následující obrázek.

Obrázek 4: SWOT analýza



Zdroj: Vlastní zpracování autora

7.13.2 Opatření ke snížení rizika

Za preventivní opatření lze v počáteční fázi projektu označit pouze **přijetí společníka**, čímž by se rozdělilo riziko podnikatelského plánu (nízké finanční zdroje, nulové podnikatelské znalosti v praxi) a **podrobně rozpočítaný finanční plán dle variant** tak, aby ani v jedné z variant nenastala likvidační situace podniku z důvodu nízkého cash flow, které by mohlo vést až k zadlužování podniku.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo sestavit podnikatelský plán, který se zabývá založením fitness centra a následně jej dle příslušných kritérií zhodnotit. První část byla věnována teorii, kde byl čtenář seznámen se základními pojmy v oblasti podnikání, jeho legislativní úpravou, významem malých a středních podniků v ČR a s náležitostmi podnikatelského plánu.

Druhá část již byla věnována samotnému podnikatelskému plánu včetně všech náležitostí popsaných v teoretické části práce. Tato část je navíc obohacena výsledky z dotazníkového šetření, které sloužily jako podklad pro vypracování podnikatelského plánu na základě reálných potřeb trhu. Mimo jiné mi také napomohly k definici cílového zákazníka, identifikaci konkurenční výhody, výběru vhodných dodavatelů či cenové strategie a personálního zabezpečení podniku, což vnímám jako vysokou přidanou hodnotu.

Z výše uvedených skutečností lze označit tento podnikatelský plán za perspektivní. Jsem si jistá, že fitness centrum s touto nabídkou služeb by mělo šanci na trhu uspět. Vidím zde vysoký potenciál díky narůstajícímu zájmu o zdravý životní styl a také zvyšujícímu se zájmu korporátních podniků, které tyto služby nabízí svým zaměstnancům formou benefitů. To vše umocňuje také fakt, že fitness centrum bude umístěno v nově vystavěném kancelářském komplexu s dobrou dopravní dostupností.

Pozitivně dále vnímám výsledky analýzy konkurence. I přesto, že se v blízkosti fitness centra nachází dva velcí konkurenti, vidím zde možnost uplatnění z důvodu lepší a rozmanitější nabídky služeb a osobního přístupu ke klientům. Navíc, jak již bylo řečeno výše, nově vystavěný kancelářský komplex nabídne novou skupinu zákazníků, která ještě nebude pohlcena konkurenčními fitness centry.

Pokud bych měla podnikatelský plán hodnotit z ekonomického hlediska, pak jej lze označit za realizovatelný, a to i přes vysoké počáteční výdaje včetně nutnosti disponovat dostatečnými finančními prostředky na provoz v prvních dvou letech podnikání.

Finanční plán podniku byl sestaven na dobu pěti let provozu a byl rozdělen do tří variant – optimistické, realistické a pesimistické, které se lišily v předpokládaném vývoji počtu členů fitness centra, a tedy i dosažených tržeb. Počet členů byl odhadován za jednotlivá čtvrtletí z průměrné denní návštěvnosti konkurenčního fitness centra.

Optimistická varianta dosahuje záporného CF pouze v prvním roce podnikání, v následujících letech pak již jeho hodnota výrazně stoupá. Doba splatnosti se v rámci hodnocení investice odhaduje na čtvrtý rok provozu, což hodnotím velmi pozitivně. Dalšími významnými ukazateli byly také rentabilita investice, která dosahuje hodnoty 327,5 % a zadluženost podniku, která již ve třetím roce činí pouze 17,2 %.

Realistická varianta, která je pro vyhodnocení projektu nejdůležitějším ukazatelem úspěšnosti, také vykazuje příznivé hodnoty. Pokud opominu fakt, že je zapotřebí disponovat dostatkem finančních prostředků v prvních dvou letech podnikání, můžeme již od třetího roku pozitivně hodnotit výrazný nárůst tržeb a kumulovaného CF.

Doba splatnosti investice u realistické varianty je odhadována na začátek šestého roku provozu, což z hlediska vysokých investičních nákladů hodnotím příznivě. Také rentabilita investice dosahuje pěkné hodnoty, a to 180,2 %. Posledním důležitým ukazatelem je pak míra zadluženosti. Ta je sice v prvních dvou letech vysoká (78,2 % v prvním roce a 57,3 % v druhém roce podnikání), což může značit větší riziko pro chod podniku, avšak již ve třetím roce lze zaznamenat její značný pokles, který je dán růstem vlastního kapitálu.

Pouze pesimistickou variantu nelze označit za realizovatelnou, a to z důvodu nízkých tržeb v jednotlivých letech provozu, které mají za následek prohlubující se záporné CF. Tato hodnota se začíná zlepšovat až po čtyřech letech, kdy dochází ke kladnému výsledku hospodaření. Jelikož tato varianta vykazovala velmi nepříznivé výsledky, nebyla nadále v rámci hodnocení efektivnosti investice a finanční analýzy uvažována.

V závěru práce byla provedena také SWOT analýza, pomocí níž byly identifikovány silné a slabé stránky podniku včetně možných hrozeb a příležitostí. Zde se naplnil předpoklad potenciálu tohoto podnikatelské záměru, a to zejména díky velkému množství příležitostí, které s sebou projekt nese.

I přesto, že byly identifikovány jako slabé stránky podniku vysoké provozní náklady a nízké cash flow v prvních letech podnikání, nevnímám je při dostatečném množství peněžních zdrojů jako důvod, proč projekt nerealizovat. Toto riziko lze navíc eliminovat například snahou o snížení provozních nákladů či spolupráce s obchodním partnerem.

Na základě zpracování podnikatelského plánu, který byl předmětem této diplomové práce, hodnotím projekt založení fitness centra jako realizovatelný, a to jak z konkurenčního, tak ekonomického hlediska.

Zdroje

Bibliografické zdroje

[1] FINCH, B. 2010. How to write a business plan. 3. vydání. Kogan Page. ISBN 978 07494 5582 8

[2] SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol., 2010. Podniková ekonomika. 5. přepracované a rozšířené vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-336-3.

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

[4] HISRICH, R., D. - PETERS, M. P. 1996. Založení a řízení nového podniku. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, ISBN 80-85865-07-6.

[5] KARLÍČEK, M., KRÁL P., 2011. Marketingová komunikace. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN: 978-80-247-3541-2.

[6] KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M., 2007. Podnikatelský plán. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s. ISBN 978-80-251-1605-0.

[7] KOTLER, P., 2004. Marketing podle Kotlera. Jak vytvářet a ovládnou nové trhy. 1. vydání. Praha: Management Press. ISBN: 80-7261-010-4.

[8] PŘIBOVÁ, M., a kol., 1998. Analýza konkurence a trhu. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 80-7169-536-X.

[9] SCHOLLEOVÁ, H., 2009. Investiční controlling. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2952-7.

[10] SRPOVÁ, J., SVOBODOVÁ, I., SKOPAL, P., ORLÍK, T., 2011. Podnikatelský plán a strategie. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-4103-1.

[11] SVOZILOVÁ, A., 2011. Projektový management. 2 aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-3611-2.

[12] ŠIMAN, J., PETERA P., 2010. Financování podnikatelských subjektů. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 987-80-7400-117-8.

[13] VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol., 2012. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4520-6.

[14] VESPER, K. H., 1980. New venture strategies. 2. přepracované vydání. Michiganská univerzita: Prentice Hall. ISBN 9780136159070.

[15] WUPPERFELD, U., 2003. Podnikatelský plán pro úspěšný start. 1. vydání. Praha: Management Press. ISBN: 80-7261-075-9.

Elektronické zdroje

[16] AGENTURA PRO PODNIKÁNÍ A INOVACE. (2017). Obecné informace o OP PIK. [online]. [cit. 2017-02-18]. Dostupné z: http://www.agentura-api.org/op-pik-obecne/

[17] BUSINESS ANGELS CLUB START-UP. Jak získat investora. [online]. [cit. 2017-03-11]. Dostupné z: http://www.businessangelsclub.cz/files/jak-ziskat-investora.pdf

[18] CLUBSPIRE. (2017) [online]. [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: https://www.clubspire.cz/chytre-sportovni-centrum

[19] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD (2007). Malé a střední podniky. [online]. [cit. 2017-02-13]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cri/male-a-stredni-podniky-jejich-misto-a-role-v-ceske-ekonomice-2005-rhybfgzbj0

[20] CZECHINVEST (2014). Aplikační výklad pro vymezení pojmů drobný, malý a střední podnikatel a postupů pro zařazování podnikatelů do jednotlivých kategorií. [online]. [cit. 2017-02-13]. Dostupné z: http://www.czechinvest.org/data/files/definice-maleho-a-stredniho-podniku-2-1112.pdf

[21] CZECHINVEST (2005). Jak napsat podnikatelský plán aneb kudy vede cesta k úspěchu. [online]. [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: http://www.vtpup.cz/cs/download/zajimave_dokumenty/VTP_UP_plan.pdf

[22] CZECHINVEST. (2004). Finanční průvodce pro malé a střední podniky. [online]. [cit. 2017-03-11]. Dostupné z: http://www.czechinvest.org/data/files/financni-pruvodce-12-cz.pdf

[23] FACTORY PRO. (2016) [online]. [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: http://www.factorypro.cz/

[24] FORM FACTORY. (2017) [online]. [cit. 2017-04-06]. Dostupné z: https://formfactory.cz/

[25] JAK NAPSAT PODNIKATELSKÝ PLÁN. (2005) online]. [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: http://docplayer.cz/149149-Jak-napsat-podnikatelsky-plan-aneb-kudy-vede-cesta-k-uspechu.html

[26] JAK PODNIKAT (2017). Internetové stránky pro podnikatele a ostatní OSVČ. [online]. [cit. 2017-02-12]. Dostupné z: http://www.jakpodnikat.cz/jak-zacit-podnikani.php

[27] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU (2016). Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2015. [online]. [cit. 2017-02-12]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/zprava-o-vyvoji-maleho-a-stredniho-podnikani-a-jeho-podpore-v-roce-2015--221710/

[28] NUTREND. (2017) [online]. [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: http://www.nutrend.cz/o-spolecnosti/pc3639/

[29] PRAŽSKÉ VODOVODY A KANALIZACE. Spotřeba vody (2017). [online]. [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: http://www.pvk.cz/vse-o-vode/pitna-voda/spotreba-vody/

[30] PURE JATOMI NOVÉ BUTOVICE. (2017) [online]. [cit. 2017-04-06]. Dostupné z: http://jatomifitness.cz/cz/prague-nove-butovice/#zakladni-informace

[31] REZIDENCE WALTROVKA. (2015) [online]. [cit. 2017-03-29]. Dostupné z: http://www.waltrovka.cz/

[32] 3D FITNESS (2017). Funkční zóna. [online]. [cit. 2017-03-26]. Dostupné z: http://www.3dfitness.cz/fitness-vybaveni/funkcni-zona/

Právní předpisy

[33] Zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání a o změně zákona č.2/1969 Sb. [online]. [cit. 2017-02-18]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/assets/dokumenty/26693/26792/296441/priloha001.pdf

[34] Zákon č. 89/2012 Sb., v aktuálním znění [online]. [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89

[35] Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání [online]. [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455

[36] Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích [online]. [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90

Seznam použitých zkratek

BA	Business Angel
CF	Cash Flow
ČSÚ	Český statistický úřad
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
DPP	Dohoda o provedení práce
EU	Evropská unie
FN	Fixní náklady
HPP	Hlavní pracovní poměr
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MSP	Malé a střední podniky
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
NOZ	Nový občanský zákoník
OR	Obchodní rejstřík
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
P	Cena
ROA	Return on Assets
ROE	Return on Equity
ROS	Return on Sales
VN	Variabilní náklady
ZOK	Zákon o obchodních korporacích

Seznam tabulek, grafů, obrázků a příloh

7.14 Seznam tabulek

Tabulka 1: Příklad sestavení výkazu CF nepřímou metodou 40

Tabulka 2: Základní struktura výkazu zisků a ztrát 41

Tabulka 3: Počáteční rozvaha 41

Tabulka 4: Časový harmonogram realizace 63

Tabulka 5: Ceník členství Factory Pro Smíchov 65

Tabulka 6: Ceník členství Pure Jatomi Nové Butovice 66

Tabulka 7: Analýza konkurenčních fitness center 68

Tabulka 8: Celkové personální náklady 73

Tabulka 9: Nabídka skupinových lekcí a jejich kapacita 74

Tabulka10: Ceník služeb 75

Tabulka 11: Výdaje na marketingové aktivity před zahájením podnikání 77

Tabulka 12: Výdaje na marketingové aktivity v prvním roce podnikání 78

Tabulka 13: Výdaje před zahájením podnikatelské činnosti 80

Tabulka 14: Počáteční rozvaha 81

Tabulka 15: Splátkový kalendář prvního roku 82

Tabulka 16: Roční odpisy 83

Tabulka 17: Plánovaný počet členství za čtvrtletí- realistická varianta 84

Tabulka 18: Plánovaný počet členství za čtvrtletí - optimistická varianta 85

Tabulka 19: Plánovaný počet členství za čtvrtletí - pesimistická varianta 85

Tabulka 20: Tržby za prodej členství v prvním roce dle variant 85

Tabulka 21: Tržby za prodej doplňkového sortimentu v prvním roce dle variant 86

Tabulka 22: Výnosy z pronájmu v prvním roce 86

Tabulka 23: Výkaz zisků a ztrát v Kč v prvním roce podnikání dle variant 87

Tabulka 24: Výkaz CF v Kč v prvním roce podnikání dle variant 88

Tabulka 25: Výkaz zisků a ztrát v Kč v druhém roce podnikání dle variant 89

Tabulka 26: Výkaz zisků a ztrát v Kč ve třetím roce podnikání dle variant 90

Tabulka 27: Výkaz CF v Kč ve druhém roce podnikání dle variant 91

Tabulka 28: Výkaz CF v Kč ve třetím roce podnikání dle variant 91

Tabulka 29: Dosažení bodu zvratu 92

Tabulka 30: Finanční analýza v jednotlivých letech dle variant 93

Tabulka 31: Doba návratnosti investice dle variant 94

7.15 Seznam grafů

Graf 1: Hlavní motivy k návštěvě fitness centra 49

Graf 2: Preference nabízených služeb 49

Graf 3: Preferovaný druh cvičení 50

Graf 4: Zájem o druhy skupinových lekcí 50

Graf 5: Spokojenost se současným fitness centrem 51

Graf 6: Způsob dopravy do fitness centra 52

Graf 7: Ochota změnit stávající fitness centrum 52

Graf 8: Pohlaví 52

Graf 9: Práce vs. studium 52

Graf 10: Věk 53

Graf 11: Čistý měsíční příjem 53

Graf 12: Útrata za sportovní aktivity 53

Graf 13: Preferovaná značka posilovacích strojů 54

Graf 14: Návštěvnost fitness centra během týdne 55

Graf 15: Četnost návštěvy fitness centra 55

Graf 16: Denní doba návštěvy fitness centra 55

Graf 17: Preferovaná forma využívání fitness centra 56

Graf 18: Preferovaná cena za měsíční členství 56

Graf 19: Zájem o zvýhodněné roční členství 56

Graf 20: Ochota platit za více kvalitní služby 56

7.16 Seznam obrázků

Obrázek 1: Postup při analýze konkurence 29

Obrázek 2: Stanovení ceny 33

Obrázek 3: Bod zvratu 42

Obrázek 4: SWOT analýza 96

7.17 Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazníkové šetření pro účel realizace nového fitness centra 109

Příloha 2: Náklady na vybavení fitness centra v Kč – příslušenství do posilovny a sálů 113

Příloha 3: Náklady na vybavení fitness centra v Kč - funkční pomůcky 114

Příloha 4: Daňové odpisy dlouhodobého hmotného majetku 114

Příloha 5: Daňové odpisy - software 114

Příloha 6: Daňové odpisy – technické zhodnocení 114

Příloha 7: Plánovaný počet členství za čtvrtletí v druhém roce podnikání- optimistická varianta 115

Příloha 8: Plánovaný počet členství za čtvrtletí ve druhém roce podnikání- pesimistická varianta 115

Příloha 9: Plánovaný počet členství za čtvrtletí ve druhém roce podnikání- realistická varianta 115

Příloha 10: Tržby za prodej členství ve druhém roce podnikání dle variant..... 115

Příloha 11: Tržby za prodej doplňkového sortimentu ve druhém roce podnikání dle variant115

Příloha 12: Plánovaný počet členství za čtvrtletí ve třetím roce podnikání- optimistická varianta 116

Příloha 13: Plánovaný počet členství za čtvrtletí ve třetím roce podnikání- pesimistická varianta 116

Příloha 14: Plánovaný počet členství za čtvrtletí ve třetím roce podnikání- realistická varianta 116

Příloha 15: Tržby za prodej členství ve třetím roce podnikání dle variant 116

Příloha 16: Tržby za prodej doplňkového sortimentu ve třetím roce podnikání dle variant.. 116

Příloha 17: Plánovaný počet členství za čtvrtletí ve čtvrtém roce podnikání- optimistická varianta 117

Příloha 18: Plánovaný počet členství za čtvrtletí ve čtvrtém roce podnikání- pesimistická varianta 117

Příloha 19: Plánovaný počet členství za čtvrtletí ve čtvrtém roce podnikání- realistická varianta 117

Příloha 20: Tržby za prodej členství ve čtvrtém roce podnikání dle variant..... 117

Příloha 21: Tržby za prodej doplňkového sortimentu ve čtvrtém roce podnikání dle variant117

Příloha 22: Výkaz zisků a ztrát v Kč ve čtvrtém roce podnikání dle variant..... 118

Příloha 23: Výkaz CF v Kč ve čtvrtém roce podnikání dle variant 118

Příloha 24: Plánovaný počet členství za čtvrtletí v pátém roce podnikání- optimistická varianta 119

Příloha 25: Plánovaný počet členství za čtvrtletí v pátém roce podnikání- pesimistická varianta 119

Příloha 26: Plánovaný počet členství za čtvrtletí v pátém roce podnikání- realistická varianta 119

Příloha 27: Tržby za prodej členství v pátém roce podnikání dle variant 119

Příloha 28: Tržby za prodej doplňkového sortimentu v pátém roce podnikání dle variant ... 119

Příloha 29: Výkaz zisků a ztrát v Kč v pátém roce podnikání dle variant 120

Příloha 30: Výkaz CF v Kč v pátém roce podnikání dle variant..... 120

Příloha č. 31: Ukázka fitness centra funkční zóna 1 121

Příloha č. 32: Ukázka fitness centra funkční zóna 2 121

Přílohy

Příloha č. 1: Dotazníkové šetření pro účel realizace nového fitness centra

<u>Dotazník</u>

1. Navštěvujete fitness centrum?
   - ANO
   - NE
   - Ne, ale chci začít

2. Žijete nebo pracujete v městské části Praha 5?
   - Žiji i pracuji
   - Žiji, ale pracuji v jiné části Prahy,
   - Nežiji, ale pracuji v této části Prahy,
   - Nežiji, ani v této části Prahy nepracuji /Přejděte na otázku č. 3

3. Byl byste ochoten dojíždět na Prahu 5 – Jinonice, do nově zrealizovaného fitness centra?
   - ANO
   - NE

4. Jak často navštěvujete fitness centrum?
   - 1x týdně
   - 2x týdně
   - 3x týdně a více
   - Nenavštěvuji, ale chci začít

5. Kdy obvykle navštěvujete fitness centrum?
   - Ve všední dny
   - O víkendu
   - Ve všední dny i o víkendu
   - Zatím fitness nenavštěvuji, ale chci začít

6. V jakou denní dobu obvykle fitness navštěvujete? (Více odpovědí)
   - Ráno (6h-9h)
   - Dopoledne (10h-12h)
   - Odpoledne (13h-16h)
   - Večer (17h-22h)

7. Jakou formu využívání fitness byste upřednostnili?
   - Členství (součástí jsou i skupinové lekce) /Přejděte na otázku č. 8
   - Permanentky (10 vstupů do posilovny/na lekce za zvýhodněnou cenu) /Přejděte na otázku č. 10 a 11, *n = 23*
   - Jednorázové vstupy /Přejděte na otázku č. 12 a 13, *n = 8*

8. Jaká částka se Vám zdá adekvátní za měsíční členství (neomezená návštěva posilovny + skupinové lekce)?

- 690 Kč – 790 Kč
- 791 Kč-890 Kč
- 891 Kč-990 Kč
- 991 Kč-1090 Kč
- Více než 1091 Kč

9. Uvítal/a byste raději možnost ročního členství za zvýhodněnou cenu?
- ANO
- NE

10. Jaká částka se Vám zdá adekvátní za vstupní permanentku do posilovny (10 vstupů)?
- 1 200Kč (47 %)
- 1 300Kč (31 %)
- 1 400Kč (13 %)
- 1 500Kč (9 %)

11. Jaká částka se Vám zdá adekvátní za vstupní permanentku na skupinové lekce (10 vstupů)?
- 1 100 Kč (66 %)
- 1 200 Kč (8 %)
- 1 300Kč (13 %)
- 1 400Kč (13 %)

12. Jaká částka se Vám zdá adekvátní za jednorázový vstup do posilovny?
- 140 Kč (88 %)
- 160 Kč (12 %)

13. Jaká částka se Vám zdá adekvátní za 1 skupinovou lekci?
- 110 Kč (51 %)
- 120 Kč (49 %)
- 130 Kč (0 %)
- 140 Kč (0 %)

14. Jste ochotni platit více za nabízené služby, pokud budou kvalitnější než u konkurence?
- ANO, rád si připlatím za kvalitní vybavení posilovny, kvalifikovaný personál apod.
- NE, volím vždy nejlevnější variantu, zacvičím si všude
- NEVÍM, záleželo by na více faktorech

15. Jakým způsobem byste se do fitness centra na Praze 5 – Jinonice (3 minuty pěšky od stanice metra) dopravoval?
- MHD
- Pěšky
- Autem
- Ostatní

16. Jaký je Váš hlavní motiv návštěvy fitness centra? (Více odpovědí)
- Zdravý životní styl
- Zábava

- Zhubnutí
- Nabrání svalové hmoty
- Relaxace
- Ostatní

17. Jaké služby byste rád využíval/a? (Více odpovědí)
- Jen vstup do posilovny
- Jen vstupy na skupinové lekce
- Kombinaci posilovny i skupinových lekcí
- Solárium
- Wellness a relaxace – vířivka, sauna, bazén
- Výživové poradenství
- Měření InBody (zjištění složení těla – poměr tuků, svalů, bazálního metabolismu apod.)
- Dětský koutek

18. Jakou značku proteinových tyčinek a proteinových nápojů byste v našem fitness uvítali? *Např. Nutrend, Extrifit, Vegan, Whey*

19. Jaký tip cvičení preferujete? (Více odpovědí)
- Skupinové lekce
- Posilování na strojích
- Cardio na strojích
- Silové cvičení s volnými váhami
- Rehabilitační/meditační/protahovací cvičení
- Funkční cvičení s vlastní vahou
- Ostatní

20. Které ze skupinových lekcí navštěvujete, případně byste rád navštěvoval/a? (Více odpovědí)
- Les Mills – Body Pump, Body Balance, Body Combat
- Jumping – aerobní cvičení na trampolínách
- Pilates
- Yoga
- Zumba – popř. jiné taneční lekce
- BOSU – aerobní cvičení na balanční pomůcce
- TRX – cvičení na závěsném systému
- Kruhové tréninky
- Břišní pekáč
- Skupinové lekce nenavštěvuji
- Ostatní

21. Jakou značku posilovacích strojů preferujete?
- Cybex
- Matrix
- Technogym
- Je mi to jedno

22. Jste v současném fitness centru spokojen?
- ANO
- NE (Přejděte na otázku č. 23)

23. S čím jste nespokojen?
Např. kvalita vybavení strojů, hodně lidí, nevětratelné prostory

24. Jste ochoten/a uvažovat o návštěvě a případné změně fitness centra do dané lokality (Praha 5 – Jinonice, 3 minuty pěšky od stanice metra)?
- ANO
- NE

25. Co by podle Vás v nově realizovaném fitness centru rozhodně nemělo chybět (Vypište)

26. Pohlaví:
- Muž
- Žena

27. Věk:
- Méně než 26
- 26-40
- 41 a více

28. Studujete či pracujete?
- Studuji
- Pracuji
- Jsem na mateřské dovolené

29. Váš čistý měsíční příjem je:
- Méně než 10 000 Kč
- 10 001 – 20 000 Kč
- 20 001 – 30 000 Kč
- 25 100 – 30 000 Kč
- Více než 30 001 Kč

30. Kolik peněz měsíčně utratíte za aktivity ve volném čase?
- Méně než 1000Kč
- 1000-1500Kč
- 1600-2000Kč
- 2100Kč a více
- Nemám přehled

Příloha 2: Náklady na vybavení fitness centra v Kč – příslušenství do posilovny a sálů

Položka	Cena za položku	Množství	Cena celkem
FTS konstrukce	199 999	1	199 999
Stojan na medicinbaly	5 081	2	10 162
Stojan na kotouče	9 900	2	19 800
Stojan na jednoručky	12 457	2	24 914
Stojan na osy	45 900	1	45 900
Fitbally sada 7ks	3 800	1	3 800
Overbally	90	6	540
Nakládací činka s kotouči	4 599	21	96 579
Boxovací totem	26 799	1	26 799
Step deck	6 599	21	119 679
Kotouče sada 7 párů	20 139	8	161 112
Polohovací lavice	39 000	5	195 000
Lavice hlavou dolů	29 000	1	29 000
Olympijská tyč	6 299	2	12 598
Pružinové uzávěry	299	14	4 186
Kladka na horní přítah	943	1	943
Zahnutá kladka	799	1	799
EZ tyč	3 899	2	7 798
Rovná osa	4 999	4	19 996
Lanová kladka	699	2	1 398
Jednoruční držadlo	699	1	699
Držák na veslování	699	1	699
Foot loop	1 099	2	2 198
JUMPING trampolíny	4 000	21	84 000
Podložky do fitness	1 299	20	25 980
Podložky na lekce	999	40	39 960
Závěsná konstrukce TRX	29 900	2	59 800
Hřebenový válec	1 299	2	2 598
Pěnové čtverce 21ks	6 785	1	6 785
CELKEM			**1 203 721**

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Příloha 3: Náklady na vybavení fitness centra v Kč - funkční pomůcky

Položka	Cena za položku	Množství	Cena celkem
TRX	6 198	12	74 376
BOSU blue	3 843	12	46 116
BOSU pink	3 388	12	40 656
Medicinbaly bez úchytů sada 3ks	3 497	2	6 994
Medicinbaly s úchyty sada 5ks	19 195	2	38 390
GUN EX	5 530	2	11 060
Silový expandér	699	2	1 398
Corebagy sada 5ks	13 795	2	27 590
Bulgarian bagy sada 3ks	15 588	2	31 176
Kettlebells sada 5ks	8 795	2	17 590
Sada kuželů	499	1	499
Mřížka	899	1	899
GRIPR sada 5ks	8 395	1	8 395
PLYO stupínky set 3ks	53 999	1	53 999
Multifunkční PNEU	33 299	2	66 598
Sáně	18 199	1	18 199
Flowin	6 186	1	6 186
Lebert	2 458	1	2 458
CELKEM			**452 579**

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Příloha 4: Daňové odpisy dlouhodobého hmotného majetku

Rok	Zůstatková cena v Kč	Roční odpis v Kč	Oprávky v Kč celkem
2017	2 325 392	287 408	287 408
2018	1 744 045	581 347	868 755
2019	1 162 698	581 347	1 450 102
2020	581 351	581 347	2 031 449
2021	4	581 347	2 612 796

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Příloha 5: Daňové odpisy - software

Rok	Zůstatková cena v Kč	Roční odpis v Kč	Oprávky v Kč celkem
2017	79 920	19 980	19 980
2018	39 960	39 960	59 940
2019	0	39 960	99 900

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Příloha 6: Daňové odpisy – technické zhodnocení

Rok	Zůstatková cena v Kč	Roční odpis v Kč	Oprávky v Kč celkem
2017	690 900	14 100	14 100
2018	663 264	27 636	41 736
2019	636 192	27 072	68 808
2020	609 684	26 508	95 316
2021	583 740	25 944	121 260
2022	558 360	25 380	146 640
2023	533 544	24 816	171 456
2024	509 292	24 252	195 708
2025	485 604	23 688	219 396
2026	462 480	23 124	242 520
2027	439 920	22 560	265 080

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Příloha 7: Plánovaný počet členství za čtvrtletí v druhém roce podnikání- optimistická varianta

Čtvrtletí	Průměrná denní návštěvnost	Počet členství	Z toho roční	Z toho měsíční
První	450 lidí	1 125	675	450
Druhé	450 lidí	1 125	675	450
Třetí	450 lidí	1 125	675	450
Čtvrté	500 lidí	1 250	750	500

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Příloha 8: Plánovaný počet členství za čtvrtletí ve druhém roce podnikání- pesimistická varianta

Čtvrtletí	Průměrná denní návštěvnost	Počet členství	Z toho roční	Z toho měsíční
První	250 lidí	625	375	250
Druhé	250 lidí	625	375	250
Třetí	250 lidí	625	375	250
Čtvrté	300 lidí	750	450	300

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Příloha 9: Plánovaný počet členství za čtvrtletí ve druhém roce podnikání- realistická varianta

Čtvrtletí	Průměrná denní návštěvnost	Počet členství	Z toho roční	Z toho měsíční
První	350 lidí	875	525	350
Druhé	350 lidí	875	525	350
Třetí	350 lidí	875	525	350
Čtvrté	400 lidí	1 000	600	400

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Příloha 10: Tržby za prodej členství ve druhém roce podnikání dle variant

Čtvrtletí	Platby ročních/měsíčních členství dle variant			Tržby v Kč dle variant celkem		
	Optimistická	Realistická	Pesimistická	Optimistická	Realistická	Pesimistická
První	2025/1350	1575/1050	1125/750	2 728 350	2 122 050	1 515 750
Druhé	2025/1350	1575/1050	1125/750	2 728 350	2 122 050	1 515 750
Třetí	2025/1350	1575/1050	1125/750	2 728 350	2 122 050	1 515 750
Čtvrté	2250/1500	1800/1200	1350/900	3 031 500	2 425 200	1 818 900
CELKEM				**11 216 550**	**8 791 350**	**6 366 150**

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Příloha 11: Tržby za prodej doplňkového sortimentu ve druhém roce podnikání dle variant

Čtvrtletí	Tržby v Kč dle variant		
	Optimistická	Realistická	Pesimistická
První	283 500	220 500	157 500
Druhé	283 500	220 500	157 500
Třetí	283 500	220 500	157 500
Čtvrté	315 000	252 000	189 000
CELKEM	**1 165 500**	**913 500**	**661 500**

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Příloha 12: Plánovaný počet členství za čtvrtletí ve třetím roce podnikání- optimistická varianta

Čtvrtletí	Průměrná denní návštěvnost	Počet členství	Z toho roční	Z toho měsíční
První	500 lidí	1 250	750	500
Druhé	500 lidí	1 250	750	500
Třetí	450 lidí	1 125	675	450
Čtvrté	500 lidí	1 250	750	500

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Příloha 13: Plánovaný počet členství za čtvrtletí ve třetím roce podnikání- pesimistická varianta

Čtvrtletí	Průměrná denní návštěvnost	Počet členství	Z toho roční	Z toho měsíční
První	300 lidí	750	450	300
Druhé	300 lidí	750	450	300
Třetí	250 lidí	625	375	250
Čtvrté	300 lidí	750	450	300

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Příloha 14: Plánovaný počet členství za čtvrtletí ve třetím roce podnikání- realistická varianta

Čtvrtletí	Průměrná denní návštěvnost	Počet členství	Z toho roční	Z toho měsíční
První	400 lidí	1 000	600	400
Druhé	400 lidí	1 000	600	400
Třetí	350 lidí	875	525	350
Čtvrté	400 lidí	1 000	600	400

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Příloha 15: Tržby za prodej členství ve třetím roce podnikání dle variant

Čtvrtletí	Platby ročních/měsíčních členství dle variant			Tržby v Kč dle variant celkem		
	Optimistická	Realistická	Pesimistická	Optimistická	Realistická	Pesimistická
První	2250/1500	1800/1200	1350/900	3 031 500	2 425 200	1 818 900
Druhé	2250/1500	1800/1200	1350/900	3 031 500	2 425 200	1 818 900
Třetí	2025/1350	1575/1050	1125/750	2 728 350	2 122 050	1 515 750
Čtvrté	2250/1500	1800/1200	1350/900	3 031 500	2 425 200	1 818 900
CELKEM				**11 822 850**	**9 397 650**	**6 972 450**

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Příloha 16: Tržby za prodej doplňkového sortimentu ve třetím roce podnikání dle variant

Čtvrtletí	Tržby v Kč dle variant		
	Optimistická	Realistická	Pesimistická
První	315 000	252 000	189 000
Druhé	315 000	252 000	189 000
Třetí	283 500	220 500	157 500
Čtvrté	315 000	252 000	189 000
CELKEM	**1 228 500**	**976 500**	**724 500**

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Příloha 17: Plánovaný počet členství za čtvrtletí ve čtvrtém roce podnikání- optimistická varianta

Čtvrtletí	Průměrná denní návštěvnost	Počet členství	Z toho roční	Z toho měsíční
První	500 lidí	1 250	750	500
Druhé	500 lidí	1 250	750	500
Třetí	450 lidí	1 125	675	450
Čtvrté	500 lidí	1 250	750	500

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Příloha 18: Plánovaný počet členství za čtvrtletí ve čtvrtém roce podnikání- pesimistická varianta

Čtvrtletí	Průměrná denní návštěvnost	Počet členství	Z toho roční	Z toho měsíční
První	350 lidí	875	525	350
Druhé	350 lidí	875	525	350
Třetí	300 lidí	750	450	300
Čtvrté	350 lidí	875	525	350

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Příloha 19: Plánovaný počet členství za čtvrtletí ve čtvrtém roce podnikání- realistická varianta

Čtvrtletí	Průměrná denní návštěvnost	Počet členství	Z toho roční	Z toho měsíční
První	450 lidí	1 125	675	450
Druhé	450 lidí	1 125	675	450
Třetí	400 lidí	1 000	600	400
Čtvrté	450 lidí	1 125	675	450

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Příloha 20: Tržby za prodej členství ve čtvrtém roce podnikání dle variant

Čtvrtletí	Platby ročních/měsíčních členství dle variant			Tržby v Kč dle variant celkem		
	Optimistická	Realistická	Pesimistická	Optimistická	Realistická	Pesimistická
První	2250/1500	2025/1350	1575/1050	3 031 500	2 728 350	2 122 050
Druhé	2250/1500	2025/1350	1575/1050	3 031 500	2 728 350	2 122 050
Třetí	2025/1350	1575/1050	1350/900	2 728 350	2 425 200	1 818 900
Čtvrté	2250/1500	2025/1050	1575/1050	3 031 500	2 728 350	2 122 050
CELKEM				**11 822 850**	**10 610 250**	**8 185 050**

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Příloha 21: Tržby za prodej doplňkového sortimentu ve čtvrtém roce podnikání dle variant

Čtvrtletí	Tržby v Kč dle variant		
	Optimistická	Realistická	Pesimistická
První	315 000	283 000	220 500
Druhé	315 000	283 000	220 500
Třetí	283 500	252 000	189 500
Čtvrté	315 000	283 000	220 500
CELKEM	**1 228 500**	**1 101 000**	**851 000**

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Příloha 22: Výkaz zisků a ztrát v Kč ve čtvrtém roce podnikání dle variant

	Optimistická	Realistická	Pesimistická
Výnosy	**15 431 310**	**14 091 210**	**11 416 010**
Tržby	15 431 310	14 091 210	11 416 010
Náklady	**10 673 208**	**10 609 458**	**10 484 458**
Nájemné	6 120 000	6 120 000	6 120 000
Energie	118 800	118 800	118 800
Mzdy	2 548 320	2 548 320	2 548 320
Odpisy	593 060	593 060	593 060
Služby	550 200	550 200	550 200
Úvěr	110 578	110 578	110 578
Marketing	18 000	18 000	18 000
Pořízení zásob	614 250	550 500	425 500
VH před zdaněním	**4 758 102**	**3 481 752**	**931 552**
Daň z příjmů 19%	901 336	658 829	40 687
VH po zdanění	**3 856 766**	**2 822 923**	**890 865**

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Příloha 23: Výkaz CF v Kč ve čtvrtém roce podnikání dle variant

	Optimistická	Realistická	Pesimistická
Stav k začátku období	**10 098 327**	**3 085 425**	**- 4 392 438**
Vložené vlastní zdroje	0		0
Čerpání bankovního úvěru	0		0
Tržby za prodej zboží	1 412 775	1 266 150	978 650
Tržby za prodej služeb	13 596 278	12 201 788	9 412 808
Nájemné	2 879 752	2 879 752	2 879 752
DPH na výstupu	- 2 457 495	- 2 256 480	- 1 855 200
PŘIJMY CELKEM	**15 431 310**	**14 091 210**	**11 416 010**
Výdaje			
Počáteční výdaje	0	0	0
Výdaje na založení	0	0	0
Nájemné	7 405 200	7 405 200	7 405 200
Energie	143 748	143 748	143 748
Mzdy	2 548 320	2 548 320	2 548 320
Služby	665 748	665 748	665 748
Úvěr	1 202 280	1 202 280	1 312 858
Marketing	21 780	21 780	21 780
Pořízení zásob	706 388	633 075	489 325
DPH na vstupu	- 1 521 609	- 1 512 046	- 1 493 296
Daň z příjmů	885 116	400 388	0
VÝDAJE CELKEM	**12 056 971**	**11 508 493**	**10 983 105**
Čistý finanční tok	**3 374 339**	**2 582 717**	**432 905**
Stav ke konci období	**13 472 666**	**5 668 142**	**- 3 959 533**

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Příloha 24: Plánovaný počet členství za čtvrtletí v pátém roce podnikání- optimistická varianta

Čtvrtletí	Průměrná denní návštěvnost	Počet členství	Z toho roční	Z toho měsíční
První	500 lidí	1 250	750	500
Druhé	500 lidí	1 250	750	500
Třetí	450 lidí	1 125	675	450
Čtvrté	500 lidí	1 250	750	500

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Příloha 25: Plánovaný počet členství za čtvrtletí v pátém roce podnikání- pesimistická varianta

Čtvrtletí	Průměrná denní návštěvnost	Počet členství	Z toho roční	Z toho měsíční
První	400 lidí	1 000	600	400
Druhé	400 lidí	1 000	600	400
Třetí	350 lidí	875	525	350
Čtvrté	400 lidí	1 000	600	400

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Příloha 26: Plánovaný počet členství za čtvrtletí v pátém roce podnikání- realistická varianta

Čtvrtletí	Průměrná denní návštěvnost	Počet členství	Z toho roční	Z toho měsíční
První	500 lidí	1 250	750	500
Druhé	500 lidí	1 250	750	500
Třetí	450 lidí	1 125	675	450
Čtvrté	500 lidí	1 250	750	500

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Příloha 27: Tržby za prodej členství v pátém roce podnikání dle variant

Čtvrtletí	Platby ročních/měsíčních členství dle variant			Tržby v Kč dle variant celkem		
	Optimistická	Realistická	Pesimistická	Optimistická	Realistická	Pesimistická
První	2250/1500	2250/1500	1800/1200	3 031 500	3 031 500	2 425 200
Druhé	2250/1500	2250/1500	1800/1200	3 031 500	3 031 500	2 425 200
Třetí	2025/1350	2025/1350	1575/1050	2 728 350	2 728 350	2 122 050
Čtvrté	2250/1500	2250/1500	1800/1200	3 031 500	3 031 500	2 425 200
CELKEM				**11 822 850**	**11 822 850**	**9 397 650**

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Příloha 28: Tržby za prodej doplňkového sortimentu v pátém roce podnikání dle variant

Čtvrtletí	Tržby v Kč dle variant		
	Optimistická	Realistická	Pesimistická
První	315 000	315 000	252 000
Druhé	315 000	315 000	252 000
Třetí	283 500	283 500	220 500
Čtvrté	315 000	315 000	252 000
CELKEM	**1 228 500**	**1 228 500**	**976 500**

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Příloha 29: Výkaz zisků a ztrát v Kč v pátém roce podnikání dle variant

	Optimistická	Realistická	Pesimistická
Výnosy	**15 431 310**	**15 431 310**	**12 754 110**
Tržby	15 431 310	15 431 310	12 754 110
Náklady	**10 596 232**	**10 596 232**	**10 484 458**
Nájemné	6 120 000	6 120 000	6 120 000
Energie	118 800	118 800	118 800
Mzdy	2 548 320	2 548 320	2 548 320
Odpisy	593 060	593 060	593 060
Služby	550 200	550 200	550 200
Úvěr	33 602	33 602	33 602
Marketing	18 000	18 000	18 000
Pořízení zásob	614 250	614 250	488 250
VH před zdaněním	**4 835 078**	**4 835 078**	**931 552**
Daň z příjmů 19%	1 905 425	1 905 425	539 094
VH po zdanění	**2 929 653**	**2 929 653**	**392 458**

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Příloha 30: Výkaz CF v Kč v pátém roce podnikání dle variant

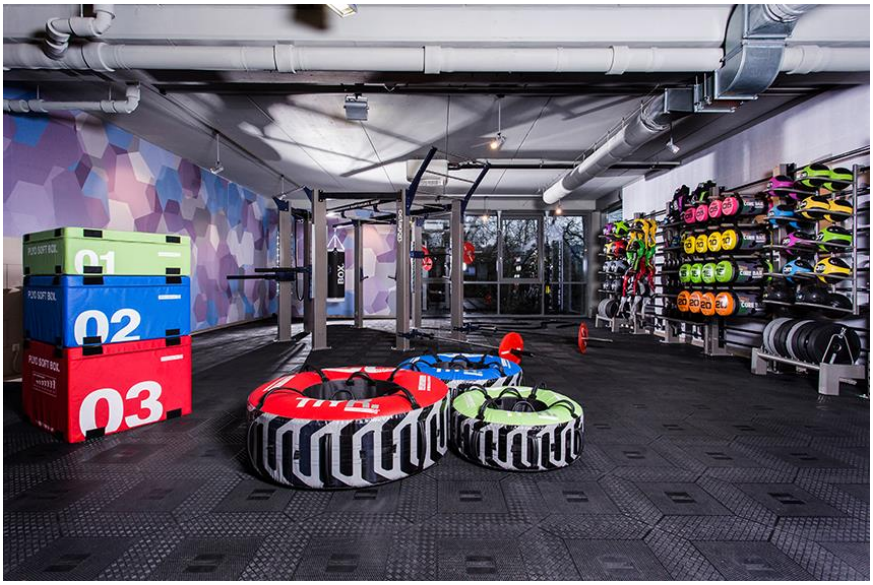
	Optimistická	Realistická	Pesimistická
Stav k začátku období	**13 472 666**	**5 668 142**	**- 3 959 533**
Vložené vlastní zdroje	0	0	0
Čerpání bankovního úvěru	0	0	0
Tržby za prodej zboží	1 412 775	1 412 775	1 122 975
Tržby za prodej služeb	13 596 278	13 596 278	10 807 298
Nájemné	2 879 752	2 879 752	2 879 752
DPH na výstupu	- 2 457 495	- 2 457 495	- 2 055 915
PŘIJMY CELKEM	**15 431 310**	**15 431 310**	**12 754 110**
Výdaje			
Počáteční výdaje	0	0	0
Výdaje na založení	0	0	0
Nájemné	7 405 200	7 405 200	7 405 200
Energie	143 748	143 748	143 748
Mzdy	2 548 320	2 548 320	2 548 320
Služby	665 748	665 748	665 748
Úvěr	1 202 280	1 202 280	1 235 882
Marketing	21 780	21 780	21 780
Pořízení zásob	706 388	706 388	561 488
DPH na vstupu	- 1 521 609	- 1 512 046	- 1 502 709
Daň z příjmů	901 336	658 829	40 687
VÝDAJE CELKEM	**12 073 191**	**11 840 247**	**11 086 542**
Čistý finanční tok	**3 358 119**	**3 591 063**	**1 667 568**
Stav ke konci období	**16 830 785**	**9 259 205**	**- 2 291 965**

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Příloha č. 31: Ukázka fitness centra funkční zóna 1

Zdroj: Escape fitness. [online]. [cit. 2016-01-10]. Dostupné z: http://www.escapefitness.com/uk/gym-design/aspria/

Příloha č. 32: Ukázka fitness centra funkční zóna 2



Zdroj: Escape fitness. [online]. [cit. 2016-01-10]. Dostupné z: http://www.escapefitness.com/uk/gym-design/aspria/