

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR PRO ZŘÍZENÍ SPORTOVNÍ TĚLOCVIČNY S KURZY
SEBEOBRANY

Bakalářská práce

Autor: Jan Kraus

Vedoucí práce: Mgr. Klára Seitlová, Ph.D.

Olomouc 2014

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Akademický rok: 2012/2013

Studijní program: Filologie
Forma: Prezenční
Obor/komb.: Angličtina se zaměřením na aplikovanou ekonomii
(APLEKA)

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
KRAUS Jan	Oleřutní 903, Třebíč - Berounka	F11572

TÉMA ČESKY:

Podnikatelský záměr pro zřízení sportovní tělocvičny s kurzy sebeobrany

NÁZEV ANGLICKY:

Business Plan for Establishing a Self-defense Sports Gym

VEDOUcí PRÁCE:

PhDr. Klára Seitlová, Ph.D. - PCH

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

1. Studium odborné literatury týkající se projektového řízení a podnikatelského záměru.
2. Tvorba teoretické části, která bude obecně zaměřena na projektové řízení, podnikatelský záměr a jeho uskutečnění.
3. Tvorba praktické části, ve které bude zpracován podnikatelský záměr pro zřízení menší sportovní tělocvičny, ve které budou probíhat kurzy sebeobrany.
4. Vyhodnocení projektu.

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

Vejřech Koráb, Mária Režňáková, Jiří Peterka (2007). Podnikatelský plán. Brno: Computer Press.
Udo Wupperfeld (2003). Podnikatelský plán pro úspěšný start. Praha: Management Press.
Kotler (2007). Marketing Management. Praha: Grada.
Svozilová, A. (2011). Projektový management. Praha: Grada.
Němec, V. (2002). Projektový management. Praha: Grada.
Dolanický, V. (1996). Projektový management. Praha: Grada.

Podpis studenta:

Jan Kraus

Datum:

20.5.2013

Podpis vedoucího práce:

Klára Seitlová

Datum:

20.5.2013

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: „*Podnikatelský záměr pro zřízení sportovní tělocvičny s kurzy sebeobrany*“ vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce a uvedl jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne

Podpis

Obsah

Úvod	6
TEORETICKÁ ČÁST	7
1 Projektový management	7
1.1 Historie projektového managementu.....	7
2 Standardy projektového managementu	9
2.1 International Project Management Association (IPMA).....	9
2.2 Project Management Institute (PMI)	10
2.3 Office of Government Commerce (OGC)	10
2.4 ISO 10 006 a ISO 21 500	10
2.5 Výhody certifikace.....	11
3 Projekt	12
3.1 Kritéria úspěchu projektu.....	12
3.2 Kritické faktory úspěchu.....	13
3.3 Kategorie projektů	13
4 Životní cyklus projektu.....	14
4.1 Předprojektová fáze	14
4.2 Plánování projektu	15
4.2.1 Cíl projektu a metoda SMART	15
4.2.2 Logický rámec.....	15
4.2.3 WBS (Work Breakdown Structure).....	17
4.2.4 Náklady.....	19
4.2.5 Financování projektu.....	21
4.2.6 Řízení rizik (Risk management)	24
4.3 Projektová (realizační) fáze	28
4.4 Poprojektová fáze	29
5 Podnikatelský záměr.....	30
5.1 Struktura podnikatelského záměru.....	30
PRAKTICKÁ ČÁST	34
6 Podnikatelský záměr pro zřízení sportovní tělocvičny	34
6.1 Úvod, účel a pozice dokumentu.....	34

6.2	Popis činnosti	34
6.3	Cíle firmy	35
6.4	Potenciální trhy	35
6.5	Analýza konkurence	35
6.5.1	Hlavní konkurence.....	35
6.5.2	Vedlejší konkurence	38
6.6	Marketingový mix 4P.....	38
6.6.1	Produkt (Product).....	38
6.6.2	Cena (Price)	40
6.6.3	Místo (Place).....	40
6.6.4	Reklama	42
6.7	Realizační projektový plán	42
6.8	Finanční plán	43
6.8.1	Plánovaná rozvaha	43
6.8.2	Výkaz zisku a ztráty - Optimistický	44
6.8.3	Výkaz zisku a ztráty - Pesimistický.....	45
6.8.4	Výkaz zisku a ztráty - Reálný	46
6.8.5	SWOT	47
6.8.6	Analýza rizik.....	49
6.9	Diskuze	50
	Závěr.....	51
	Summary	52
	Použitá literatura	53
	Seznam obrázků a tabulek	56
	Seznam zkratk	57

Úvod

V dnešní době se stává celý fenomén podnikání či provozování nějaké činnosti stále rozšiřujícím se tématem. Bez potřebných znalostí v managementu, podnikové ekonomice a dalších příbuzných oborech může pouze málokdo uspět.

Téma této bakalářské práce „*Podnikatelský záměr pro zřízení sportovní tělocvičny s kurzy sebeobrany*“ jsem si zvolil proto, že jsem se během studia v rámci roční stáže v jedné firmě podnikatelskými záměry a plány už zabýval a spolupracoval na nich. Jelikož jsem na nich pouze spolupracoval, rozhodl jsem se takový plán celý zpracovat se všemi náležitostmi, které k němu patří.

Teoretická část se týká především projektového managementu a podnikatelského záměru. V rámci projektového řízení jsou vymezeny a definovány pojmy projekt, mezinárodní standardy, životní cyklus a jeho jednotlivé fáze. Je nutné si uvědomit, že do životního cyklu projektu je možné zasadit podnikatelský záměr jako jednu z forem projektové dokumentace. Základní definice projektu tvrdí, že aby bylo možné hovořit o projektu, musí být stanoven cíl, čas a náklady. Přesně to jsou základní atributy i podnikatelského záměru.

Teoretické poznatky projektového managementu jsem čerpal především podle standardu IPMA na základě knihy *Projektový management podle IPMA* (Doležal J., Máchal P., Lacko B., a kolektiv), která je na českém trhu nejobsáhlejší publikací o projektovém řízení.

Cílem práce v rámci praktické části je tedy vytvoření podnikatelského záměru pro zřízení sportovní tělocvičny, která bude nabízet kurzy sebeobrany a bojových sportů. Záměrem je zjistit, zda daný plán je vůbec realizovatelný, kolik finančních prostředků bude potřeba na provoz tělocvičny, jaká jsou rizika za použití SWOT analýzy. Celý podnikatelský záměr slouží jako případová studie, nikoli reálný projekt.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Projektový management

Definice samotného managementu je vymezena následovně: „*proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinkách a účinně dosahují vybraných cílů*“ (Koontz, H., Weihrich, H., 1993). Podle Stearnse (1987) zahrnuje management plánování, organizování, personální zajištění, řízení a kontrolování činností v organizaci systematickým způsobem, který vede k dosažení společného cíle.

Svozilová (2011, str. 19) uvádí, že projektový management zahrnuje „*určité krátkodobě vynaložené úsilí doprovázené aplikací znalostí a metod, jehož účelem je přeměna materiálních a nemateriálních zdrojů na soubor předmětů, služeb nebo jejich kombinace tak, aby bylo dosaženo vytyčených cílů.*“

Jiná definice projektového řízení říká, že se jedná o „*řízení procesu změny či řízení cesty od jednoho stavu k druhému*“. Kromě toho je důležité rovněž brát ohled na překážky, které se mohou objevit v průběhu projektu a které povedou k určitému odklonu od stanoveného cíle. Závisí už jen na projektovém týmu, jak rychle se jim podaří tyto překážky eliminovat (Štefánek, 2011).

Pokud se hovoří o projektovém managementu, je nutné zmínit tři veličiny, s kterými se vždy pracuje: předmět projektu, čas a náklady. Dalšími veličinami mohou být míra neurčitosti a rizika, a kvalita realizovaných výstupů (Svozilová, 2011).

Projektový management se vyznačuje svoji dočasností a přidělováním zdrojů pro jeho realizaci.

1.1 Historie projektového managementu

Počátky projektového řízení se připisují k 60. letům 20. století, kdy tato disciplína byla prozatím využívána pouze v souvislosti s většími projekty. Firmy už také spatřovaly výhody, které projektový management nabízí.

Projektový management postupně prošel dalším vývojem a začátkem 80. let se rozšířil na činnosti celé společnosti. Avšak za posledních 50 let nedošlo v projektovém

managementu k velkému vývoji, proto ho některé společnosti mohou vnímat povrchně, až neprofesionálně (Štefánek, 2011).

Projektové řízení zahrnuje určité nástroje, které projektový manažer zná a očekává se od něj, že přispěje dalšími dovednostmi a kompetencemi při vedení týmu.

Shrnutí:

V této kapitole byla rozebrána definice managementu a projektového managementu, spolu se stručnou historií projektového managementu. V další kapitole budou zhodnoceny jednotlivé standardy projektového řízení.

2 Standardy projektového managementu

Projektový management je zastřešován několika standardy vyvíjenými mezinárodními organizacemi a tyto standardy budou níže podrobněji rozebrány.

2.1 International Project Management Association (IPMA)

International Project Management Association (IPMA) je nezisková organizace, která byla založena roku 1965 a byla zřízena jako první organizace pro podporu projektového managementu. Její sídlo je v Ženevě ve Švýcarsku a sdružuje přes 50 národních společností. U nás je IPMA zastoupena Společností pro projektové řízení (SPPR). V této organizaci mohou zájemci získat certifikaci o způsobilosti vykonávat a řídit projekty. Na webových stránkách je certifikace vymezena následovně:

„Certifikace je proces zaměřený na posouzení způsobilosti kandidátů řídit projekty, programy a portfolia. Způsobilost je schopnost osvojit si a aplikovat znalosti a dovednosti z oblasti projektového řízení v příslušném kontextu. Certifikace je ověření takovéto způsobilosti a nikoliv akademických úspěchů.“¹

Kandidáti mohou dosáhnout čtyř stupňů certifikace (A, B, C, D), které se liší zásadně v ceně a náročnosti zkoušek. Mezi výhody patří zejména možnost připravit se na zkoušky i samostudiem dle odborné literatury (např. Projektový management podle IPMA, Doležal, Máchal, Lacko). Kromě samostudia lze vybírat z akreditovaných vzdělávacích programů, jako jsou například Akademické centrum studentských aktivit, AIT, s.r.o., PM Consulting, s.r.o., a další.

IPMA certifikace probíhá odlišně v porovnání s jinými standardy (uvedeny níže). IPMA totiž u uchazečů hodnotí jejich schopnosti a dovednosti či kompetence. IPMA Competence Baseline (ICB) doporučuje různé kroky, které je vhodné použít v konkrétních situacích. U manažerů se tedy posuzuje jejich schopnost vhodně aplikovat tyto kroky, a zároveň jim je ponechán větší prostor pro kreativitu (Doležal, 2012). Posuzované kompetence jsou rozděleny do tří oblastí – technické (metody, techniky, nástroje), behaviorální (soft skills) a kontextové kompetence.

¹ IPMA: *Obecně o certifikaci*. [online]. cit. 2014-04-20.

2.2 Project Management Institute (PMI)

Nezisková organizace PMI byla založena v roce 1969 v Atlantě a dnes působí jako největší organizace v oblasti projektového řízení na světě. V ČR funguje Česká komora PMI, jejímž posláním je vědomá, aktivní a soustavná podpora projektového řízení.² Česká komora PMI ale přímou certifikaci neposkytuje, pouze nabízí členství s různými výhodami – získání nových kontaktů mezi odborníky, přístup k informacím o aktuálních trendech, příležitost pro získání certifikace apod.

Certifikační zkoušku je možné složit v Praze, Vídni či Bratislavě a celá zkouška probíhá formou testu v anglickém jazyce.³

Pro přípravu na zkoušku PMI je nejvíce doporučována příručka *Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*, která poskytuje základy projektového řízení.

2.3 Office of Government Commerce (OGC)

OGC dnes patří pod britský úřad vlády (Cabinet Office)⁴ a kromě kontroly peněz ubývajících ze státního rozpočtu poskytuje i podporu v oblasti řízení projektů organizacím veřejné správy (Štefánek, 2011).

Nejrozšířenějším druhem certifikace OGC je PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments), což je metoda zaměřující se na procesy, role a další prvky. Tento standard byl původně používán IT firmami, ale postupně se rozšířil i do ostatních oblastí.

2.4 ISO 10 006 a ISO 21 500

V případě ISO 10 006 se nejedná přímo o standard projektového managementu, ale o Směrnici jakosti v managementu projektu, která zmiňuje definici projektu, jeho atributy a zahrnuje tematiku řízení projektů.

² PMI: *Kdo jsme*. [online]. [cit. 2014-04-22].

³ PMI: *Kde mohu složit certifikační zkoušku?* [online]. [cit. 2014-04-22].

⁴ Management Mania: *OGC (Office of Government Commerce)*. [online]. [cit. 2014-04-22].

Norma 21 500 byla schválena v září 2012 Mezinárodní organizací pro normalizaci (ISO). Projektový manažer pan Miroslav Vlach na svých webových stránkách mimo jiné uvádí, že tato norma „představuje nejvýznamnější koncepty a procesy projektového řízení, přičemž vychází zejména ze standardu PMBoK od PMI.“⁵

2.5 Výhody certifikace

Získání certifikace v oblasti projektového řízení přináší několik výhod, mezi které patří:

- objektivní měřítko při výběru nových zaměstnanců,
- přidaná kvalifikační hodnota,
- doklad potvrzující kompetence pro výkon v oblasti projektového řízení (mezinárodně uznávaný),
- vhodné měřítko rovněž pro zákazníky.⁶

Shrnutí:

Tato kapitola pojednává o standardech, jež jsou využívány v rámci projektového managementu. Standardy byly vytvořeny různými organizacemi a jsou mezinárodně uznávané. Mezi nejznámější patří IPMA, PMI, OGC, ISO 10 006 a 21 500. Mezi největší výhody certifikace patří především jeho mezinárodní uznávanost a měřítko při výběru nových zaměstnanců.

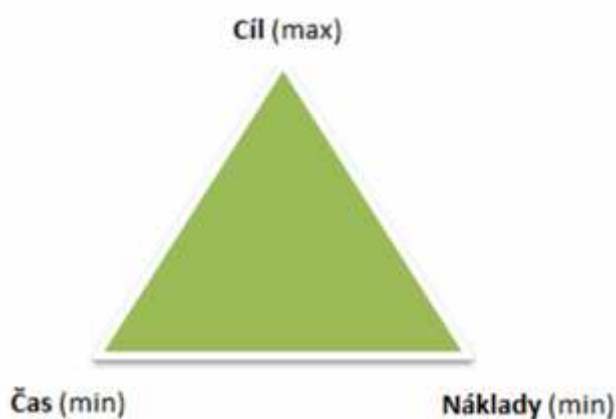
⁵ VLACH, M. *Byla schválena norma ISO 21 500*. [online]. [cit. 2014-04-21].

⁶ IPMA: *Certification – General information*. [online]. [cit. 2014-04-21].

3 Projekt

Dříve se pojem projekt používal pouze ve smyslu návrhu či plánu, byl tedy chápán jako projektová dokumentace. V současnosti se už nejedná pouze o dokumentaci, ale především o tvůrčí proces, čili projekt představuje řadu aktivit a úkolů, které sledují specifický cíl, mají začátek a konec, a stanovené náklady potřebné pro jeho realizaci (Svozilová, 2011).

Souhrnně se výše uvedené atributy označují jako trojimperativ projektu, kdy platí, že náklady a čas se snažíme minimalizovat, přičemž cíle či kvalitu zase maximalizovat.



Obrázek 1 - Trojimperativ projektu (zdroj: vlastní tvorba)

Projekt může být rovněž vymezen na základě několika atributů, kterými disponuje. Jsou jimi: Jedinečnost, Komplexnost, Vysoká míra nejistoty, Vymezenost a Tým. Jedinečnost lze chápat jako cíl projektu, komplexnost představuje využití metody, každý projekt většinou provází vyšší míra nejistoty (rizika). Posledním atributem je projektový team, který projekt realizuje, a nakonec je rozpuštěn (Štefánek, 2011).

3.1 Kritéria úspěchu projektu

Pokud se posuzuje úspěšnost projektu, pracuje se s tzv. **kritérii úspěchu projektu**, která slouží pro změření úspěchu či neúspěchu projektu. Hlavní podmínkou musí být srozumitelnost, jednoznačnost a měřitelnost (Doležal, 2012). Za příklady úspěšnosti projektu se považují funkčnost projektu, splněné podmínky pro zákazníka,

dosažená předpokládaná návratnost investice, uspokojené zainteresované strany atd. Národní standard kompetencí (2012, str. 17) definuje úspěšnost projektu jako „*kladné ocenení výsledků projektu různými zainteresovanými stranami*“.

3.2 Kritické faktory úspěchu

Pro zvýšení pravděpodobnosti úspěšnosti projektu je možné využít metodu **CSF** (Critical Success Factors, kritické faktory úspěchu). Cílem je pro začínající projekt stanovit několik kritických faktorů (obvykle pět), na které se firma následně zaměří za účelem dosažení úspěšnosti.⁷ V praxi je využití podobné jako SWOT analýza, která bude v textu dále rozebrána. Pro vymezení faktorů úspěchu se rovněž používá metoda MIT 90's, Leavittův diamant nebo Paretova analýza.

3.3 Kategorie projektů

Každý projekt je jedinečný, a proto jej lze členit z hlediska rozsahu, nákladů a času na (Němec, 2004):

- Komplexní – představuje dlouhodobý projekt zahrnující mnoho činností, vyžadující speciální organizační strukturu a vysoké náklady.
- Speciální – představuje projekt střednědobé povahy s nízkým počtem činností.
- Jednoduchý – jedná se o krátkodobý projekt s jednoduchým cílem a většinou je vyhotovitelný jednou osobou.

Shrnutí:

Cílem této kapitoly bylo definovat pojem projekt a další atributy, jež s ním souvisí. Projekt bývá definován jako cokoli, co má nějaký začátek a konec, je časově ohraničený a má pevně stanovené náklady. Všechny tyto parametry zachycuje tzv. trojimperativ projektu. Kromě toho byly definovány kritéria úspěchu projektu a kritické faktory úspěchu.

⁷ MORRISON, M. How to write a Critical Success Factor CSF. 2012. [online]. [cit. 2014-04-22].

4 Životní cyklus projektu

Každý projekt má tři fáze – předprojektovou, projektovou a poprojektovou fázi. Někteří autoři (Vytlačil, 2008) používají termíny předinvestiční, investiční a provozní či realizační fáze.



Obrázek 2 - Životní cyklus projektu (zdroj: Štefánek, 2011, s. 16)

4.1 Předprojektová fáze

První fázi je možné rozdělit na tři podfáze – formování myšlenek, plánování realizace a kontrola před začátkem realizace (Štefánek, 2011).

Ve fázi **formování myšlenek** se zpravidla kladou otázky, zda má smysl projekt realizovat a jak toho dosáhneme. Jestliže je odpověď na tyto otázky kladná, je možné přistoupit k další fázi. V případě, že se dostavila negativní odpověď, bude nejlepší v projektu nepokračovat a neplýtvat zbytečně zdroji, ať už finančními či lidskými. Odpověď kladně přesto ale nemusí být vůbec jednoduché, proto se využívají jiné další metody či analýzy, např. vícekriteriální analýza.

Poté, co byla odsouhlasena myšlenka projektu, se sestavuje projektový tým a proběhne oficiální zahájení projektu (start-up), které bývá spojováno s vypracováním dokumentu zakládací listina projektu (project charter). Tento dokument slouží pro organizační účely, neboť zahrnuje cíle projektu, zájmové skupiny, role a odpovědnosti, pravomoci projektového manažera atd.

4.2 Plánování projektu

V této fázi se definují cíle projektu, výstupy projektu (na základě Logického rámce), rozsah projektu (WBS), odpovědnosti členů týmu, rozvrh projektu (síťová analýza), finance, potenciální rizika a příležitosti (SWOT).

4.2.1 Cíl projektu a metoda SMART

„Dobře definovat cíl je poměrně obtížná záležitost. Nejde jen o technický popis nějakého stavu, ale především o potřebu, aby si různé strany porozuměly, co má být vlastně na konci realizace vyprodukováno, k čemu to má sloužit a za jakých podmínek by mělo být takového cíle dosaženo.“ (Doležal, 2012, str. 65).

Prohlásit větu „Chci vybudovat prosperující firmu“ bohužel nikomu neřekne, co to znamená, až firma bude prosperující. Nejsou stanovena žádná kritéria, pomocí kterých by se cílový stav mohl změřit.

Z toho důvodu se využívá metoda SMART pro správné stanovení cílů projektu, kdy jednotlivá písmena zastupují určitý atribut:

- S (specific) – specifický či konkrétní,
- M (measurable) – měřitelný,
- A (agree) – akceptovaný,
- R (realistic) – realistický,
- T (timed) – termínovaný.

4.2.2 Logický rámec

Metoda logického rámce (Logical Framework Approach) byla vytvořena Leonem J. Rosenbergem již v roce 1969 pro USAID a dnes ji využívají organizace po celém světě a většina z nich i vyžaduje, aby součástí projektové dokumentace byla právě tato metoda (Štefánek, 2011).

Rozlišují se dva termíny: metoda logického rámce (Logical Framework Approach) a matice logického rámce nebo jen logický rámec (Logical Framework Matrix), kdy metoda logického rámce odkazuje na metodiku řešící návrh a řízení projektu a matice logického rámce je pouze dokument či formulář (Bakewell, 2005).

Podle Doležala (2012) slouží logický rámec jako nástroj při stanovování cílů projektu a jako podpora pro jejich dosahování. Kromě toho slouží jako komunikační prostředek, protože velmi rychle je možné díky logickému rámci vysvětlit zainteresované straně podstatu projektu.

Logický rámec má podobu tabulky (matice) skládající se ze čtyř sloupců a čtyř řádků. Výhodou je jeho jednoduchost, protože po vytvoření by mělo být na první pohled zřejmé, proč je projekt realizován, co pro to musíme udělat a jakým způsobem to uděláme (Štefánek, 2011).

Horizontální a vertikální logika

Logický rámec má horizontální a vertikální logiku. Na horizontální úrovni jsou uvedeny klíčové činnosti, výstupy, cíl a záměr projektu. Jedná se tedy o takové události, které se vážou na životní cyklus projektu.

Vertikální logika naopak pracuje se sloupci, které popisují události na jednotlivých řádcích. V prvním sloupci je uveden obecný popis, druhý zahrnuje objektivně ověřitelné ukazatele, ve třetím se nacházejí způsoby ověření a ve čtvrtém jsou předpoklady, jež mohou mít pozitivní či negativní povahu. U negativní se hovoří o rizicích. Logika sloupců se ověřuje metodou „jestliže – pak“.

První sloupec - popis

Mezi klíčové činnosti patří takové činnosti, které musí být provedeny, aby bylo dosaženo výstupů, jež jsou uvedeny o řádek výše. Jelikož v tabulce není dostatečný prostor pro výčet všech činností v rámci projektu, uvádí se pouze ty základní činnosti, které jsou považovány za nezbytné pro dosažení daných výstupů a zároveň splňují podmínku, že jsou financovány v rámci projektu (Štefánek, 2011).

Výstupy představují určité cíle či změny, kterých dosáhneme realizací projektu. Udává se, že výstupy by neměly přesahovat deset položek.

Cílem se rozumí změna a dává odpověď na otázku, proč je vůbec zamýšleno projekt realizovat. V projektu je možné mít pouze jeden cíl.

Záměrem je vyšší cíl projektu, případně příčina, která odpovídá na otázku, proč chceme dosáhnout uvedeného cíle (Štefánek, 2011).

Druhý a třetí sloupec - Ukazatele a jejich ověření

Ve druhém sloupci jsou uvedeny objektivně ověřitelné ukazatele (OOU), které měří efektivitu projektu. Hodnoty, kterých chceme dosáhnout, se vyplňují u řádků výstupy, cíl a záměr projektu.

Třetí sloupec (Způsob ověření) uvádí, jak se daných hodnot uvedených ve druhém sloupci dosáhlo. Zde jsou hodnoty ověřovány. Řádek činnosti zahrnuje zdroje vynaložené na realizaci projektu a ve sloupci Způsob ověření je uveden časový rámec.

Čtvrtý sloupec – Předpoklady a rizika

V posledním sloupci jsou popsána rizika, která mohou mít vliv na realizaci projektu, a jedná se o vnější rizika mimo kontrolu projektového týmu. Na posledním řádku jsou uvedeny Předběžné podmínky, které musí být splněny ještě před zahájením projektu.

4.2.3 WBS (Work Breakdown Structure)

WBS (Hierarchická struktura činností) je považována za základní princip projektového řízení. Pomáhá rozdělit projekt na dílčí části či činnosti, kdy celý tento proces se nazývá dekompozice (rozpad) projektových činností. Znamená to, že cíl projektu je rozdělen na jednotlivé produkty a podprodukty a v konečném výsledku je vytvořeno grafické znázornění projektu v podobě stromové struktury, která se ale může lišit na základě zvoleného přístupu.

Dekompozice usnadňuje celkový pohled na projekt, kdy je možné sledovat vazby mezi činnostmi a efektivně využívat zdroje organizace. WBS rovněž tvoří základ pro komunikaci a pomáhá rozdělit zodpovědnosti. Díky dekompozici je jednodušší identifikovat případné chyby a následně je odstranit. Správná struktura projektu slouží jako stavební kámen pro vymezení dalších částí projektu – výsledků, času a nákladů projektu (Štefánek, 2011). Doležal (2012) poznamenává, že vytvořením WBS nezapomeneme na nic důležitého a zároveň nebudeme dělat nadbytečné činnosti. V případě, že v minulosti už byly podobné projekty realizovány, je možné vytvořit šablony, které by společnosti mohly výrazně usnadnit práci.

Požadavky dekompozice

Podle Dolanského (1996) je dekompozice projektu podmíněna splněním určitých základních požadavků:

- Integrita – nesmí být narušena úplnost projektu ani ztracena jakákoli jeho část.
- Soudržnost – představuje provázanost jednotlivých částí, kdy nesmí vznikat samostatné části projektu.
- Jednoduchost – platí v případě, že dekomponované části nejsou již dále dělitelné a současně jsou samostatně řešitelné.

Je důležité poznamenat, že WBS neříká, kdy a jak bude určitý výsledek (deliverable) realizován, ale „co“ bude realizováno. Proto by měla být WBS spojena s časovým harmonogramem, resp. Ganttovým diagramem.

WBS je rozvržena na několik úrovní (většinou čtyř nebo pěti), přičemž nejnižší úroveň je označována jako pracovní balík nebo úloha a vždy reprezentuje to, co se bude vlastně realizovat. Nadřazené úrovně pak shrnují nižší úrovně. Doležal (2012) dále zmiňuje, že by se měly zahrnout i takové pracovní balíky, které nemají přímo produktovou povahu, ale slouží pro dosažení výstupů. Příkladem mohou být různé testovací fáze, kterými je nutné projít, aby projekt mohl pokročit na další úroveň.

Doležal (2012) připomíná, že aby byla WBS úspěšně vytvořena, je možné si odpovědět na několik otázek:

- Jsou prvky na nejnižší úrovni dostačující pro to, aby nadřazená úroveň byla realizována? V případě, že ne, musí být prvky poupraveny či doplněny.
- Je každý prvek úplný a srozumitelný? Pokud ne, musí být upraven.
- Je možné, aby prvky nejnižší úrovně byly přiděleny specifickému zdroji, který ponese odpovědnost za jeho vyhotovení?

Je nutné podotknout, že hierarchie musí být logická a přehledná a zároveň je možné využít různých přístupů, podle kterých bude rozpad proveden. Členění může probíhat podle:

- životního cyklu projektu,
- produktů projektu,
- místa výkonu práce atd.

Struktura WBS může být založena na dvou modelech – etapovém nebo schematickém modelu.

Etapový model zachycuje v podstatě celý životní cyklus projektu a je rozdělen na dílčí etapy, které jsou ohraničeny tzv. milníky sloužící pro zhodnocení dané etapy, zda byl cíl splněn či nikoli. Tento model nejčastěji využívá princip „top-down“ (shora-dolů), který spočívá v rozdělení nejvyššího cíle projektu na podsystémy, jež dále zahrnují jednotlivé činnosti pro realizaci. Samotná realizace projektu už ale využívá opačný princip „bottom-up“, kdy se postupuje zdola nahoru.

Schematický model pracuje se třemi hledisky, kterými jsou: funkční, předmětové a hierarchické hledisko. Při použití tohoto modelu často dochází ke kombinaci všech hledisek.

Je doporučováno, aby se po návrhu WBS provedla síťová analýza, která bude brát ohled na čas, zdroje a náklady, a teprve dle výsledků síťové analýzy je možné WBS finalizovat (Štefánek, 2011).

K jednotlivým prvkům WBS mohou být přidávány tzv. kódy, které mohou napomoci lepší komunikaci. Kódy mohou být přirovnány číslování kapitol v různých publikacích (Doležal, 2012).

4.2.4 Náklady

Součástí řízení projektů jsou činnosti potřebné pro plánování a kontrolu nákladů v průběhu životního cyklu projektu. Náklady jsou odhadovány na jednotlivé činnosti v rámci projektu a jako důsledek je sestaven rozpočet projektu. Doležal (2012, str. 201) uvádí: „*Finanční řízení projektu zajišťuje, že ve všech fázích projektu jeho vedení ví, jak velké finanční zdroje jsou potřebné pro každý časový interval projektu.*“

Synek (2011, str. 233) zmiňuje několik úkolů, které plní finanční řízení podniku:

- získání kapitálu prostřednictvím různých možných forem (úvěr, obligace, emise akcií apod.),
- alokace kapitálu,
- rozhodnutí o rozdělení zisku,
- zajištění finanční stability, tedy schopnost hradit splatné závazky.

První dva úkoly jsou souhrnně nazývány jako financování. V dalším textu bude zhodnocen první úkol finančního řízení a tím je získávání finančních prostředků potřebných pro realizaci projektu. Před zabýváním se financováním je ale potřeba sestavit rozpočet a uvědomit si, z jakých částí se skládá a co všechno by měl zahrnovat.

Sestavení rozpočtu projektu

Rozpočet projektu definuje Doležal (2012, str. 203) následovně: *„Rozpočet je stěžejní částí projektového plánu, zajímají se o něj všechny zainteresované strany – od vlastníků projektu, které zajímá, jaké náklady budou vynaloženy a kolik projekt vydělá, přes koordinátory týmů, kteří chtějí vědět, kolik financí mají k dispozici pro svoje aktivity, až po jednotlivé zaměstnance, pro kterého je v rozpočtu důležitá výše jeho mzdy.“*

Náklady jsou obecně vymezovány jako hodnota spotřeby výrobních faktorů. Velmi důležité je upozornit na rozlišení nákladů a výdajů. V případě výdajů se hovoří o peněžních tocích, kdy dochází k reálnému úbytku peněz z pokladny nebo běžného účtu.

Při samotné tvorbě rozpočtu se využívají dva způsoby stanovení rozpočtu – provedení „shora“ a provedení „zdola“. Metoda „shora“ využívá především odhady nákladů, nikoli jejich přesné vypočtení, a zároveň vychází z výstupů logického rámce, který už by vytvořen. V rámci této metody zmiňuje Doležal (2012) jeden ze způsobů odhadu a tím je tzv. odhadování pomocí analogie, což znamená, že pro stanovení nynějšího rozpočtu se využívají rozpočtové informace z minulých projektů a to může výrazně usnadnit práci. Druhým způsobem je tzv. parametrické odhadování, kdy se využívají různé databáze orientačních nákladů (např. ve stavebnictví).

Oproti metodě „shora“ je výstupem druhé metody „zdola“ podrobnější rozpočet, který vychází z WBS a časového harmonogramu. Stanovují se přímé (direct costs) a nepřímé náklady (indirect costs), kdy přímé náklady jsou přiřaditelné k jednotlivým výkonům a není třeba je dále rozpočítávat (někdy se rovněž nazývají jako fixní)⁸ a nepřímé náklady, případně režijní náklady (overhead costs), není možné přiřadit k určitému projektu a vztahují se na náklady celé organizace (Doležal, 2012).

Ve struktuře rozpočtu by neměly být opomenuty rezervy, které slouží pro případné krytí rizik, jež se mohou vyskytnout například v podobě dodatečných nákladů nebo kurzové ztráty.

4.2.5 Financování projektu

Tetřevová (2012, str. 495) uvádí: „*Manažer projektu musí finančnímu managementu organizace poskytovat informace o finančních požadavcích projektu, spolupracovat na přístupu k finančním zdrojům, kontrolovat platby a využívání finančních zdrojů. Jsou projekty, ve kterých manažer musí rozumět přínosům a nákladům, a umět shánět investory.*“ Projekty je možné financovat za využití tří zdrojů:

- interních (vlastních) zdrojů,
- externích (cizích) zdrojů,
- veřejných zdrojů či zdrojů z Evropské unie.

Mezi rozšířenou formu financování patří cizí zdroje, které zahrnují bankovní úvěry, finanční leasing, podnikové dluhopisy a v neposlední řadě tzv. business angels.

Bankovní úvěr je takový úvěr, kdy komerční banka, případně pojišťovna, poskytne peníze žadateli za určitých podmínek. Banky v současné době kladou náročnější podmínky – splátky musí být splaceny řádně a včas, nutnost posuzování bonity klienta atd. Bankovní úvěry se užívají spíše pro nákup majetku (např. stroje) než pro inovační projekty, protože takové projekty znamenají pro banku vyšší riziko. Mezi výhody patří podle Tetřevové (2012) například daňová uznatelnost úroků, vyjednání individuálních podmínek apod.

⁸ Business Center. *Přímé náklady*. [online]. [cit. 2014-04-22].

Finančním leasingem se rozumí dohoda, kdy pronajímatel dává nájemci právo využívat předmět této dohody po určitou dobu. Získat finanční leasing je relativně rychlé a jednoduché. Nevýhodu na druhou stranu představují vyšší náklady nebo účelovost.

Podnikové dluhopisy nejsou tak častou formou financování. Fungují na principu, že firma vystaví investorům cenný papír, ve kterém se zavazuje splatit majiteli cenného papíru výnosy a jistinu do určitého data. Podnikové dluhopisy využívají spíše větší firmy, kde je menší riziko.

Business Angels investice (Obchodní andělé) znamená, že jeden investor disponuje určitými finančními prostředky, které se rozhodl investovat do menších podílů, které po určité době prodá za cílem vytvoření zisku. Tento proces se nazývá exit. V České republice dokonce existují sítě, ve kterých se tito investoři sdružují – např. Business Angels Czech, Business Angels Network.⁹ Podle Štefánka (2011) je nezajímají výnosy a rizika, ale především mají zájem investovat do společností, které díky svým nabytým kompetencím pomohou rozvinout. CzechInvest na své webové stránce uvádí, že tato forma investování se využívá především u firem, které jsou v rané fázi vývoji nebo které ještě nebyly založeny, a nemají žádný zisk. Tato fáze se nazývá „start-up“.¹⁰

Financování vlastními zdroji, respektive zvýšení základního kapitálu, bývá realizováno několika způsoby, mezi které patří emise akcií u akciových společností a vklady nových společníků u ostatních forem obchodních společností.

Akciové společnosti velmi často využívají **emisi akcií** za účelem zvýšení základního kapitálu. Tato forma se ale používá především u větších společností, protože malé firmy s právní formou akciové společnosti se moc často nevyskytují.

Existují i další specifické formy financování, například **Venture capital**. Tato forma je nazývána jako „vstup rizikového kapitálu“ a znamená to, že do firmy vstoupí nový společník, který základní kapitál zvýší a zároveň získá v této firmě podíl. Velká výhoda spočívá v tom, že firma nemusí platit žádné úroky. Venture capital se užívá především u inovačních projektů, které jsou velmi rizikové. V případě úspěšnosti

⁹ CzechInvest: Business Angels. [online]. [cit. 2014-04-21].

¹⁰ CzechInvest: Fáze vývoje firmy. [online]. [cit. 2014-04-21].

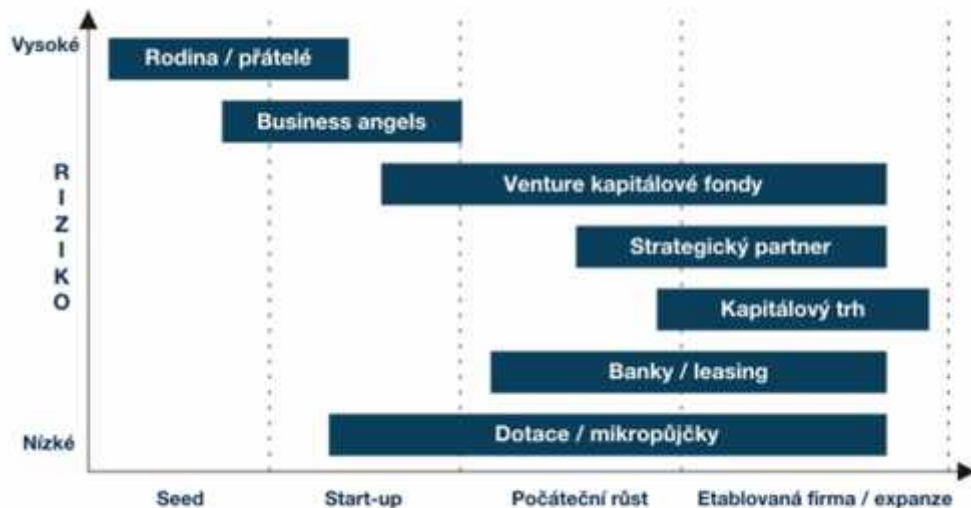
disponují společníci vysoce zhodnocenými zdroji, které mohou prodat. Investoři zároveň pracují jako konzultanti a poskytují své odborné znalosti za účelem zvýšení obchodní úspěšnosti. Nevýhodou je, že také nesou rizika v případě neúspěšnosti projektu. Venture Capital se ve větší míře používá u společností zaměřujících se na technologické inovace (Štefánek, 2011).

V případě financování pomocí **strategického partnera** se hovoří o větší společnosti působící delší dobu na trhu, na který vstupuje nová firma. Strategický partner projevuje zájem investovat do těchto začínajících společností, protože jak uvádí Štefánek (2011), její výrobky mohou doplňovat výrobní řadu a nakonec společnost může tímto získat patent či ochrannou známku.

Specifickou formou investování je **Initial Public Offering (IPO)**, která není u nás tolik rozšířená v porovnání se světovým trhem. Štefánek (2011, str. 173) uvádí: *„Společnost poprvé nabízí veřejnosti své cenné papíry, v užším slova smyslu akcie, a zároveň vstupuje na veřejný organizovaný trh cenných papírů, představovaný nejčastěji burzou, jakožto vrcholovou institucí. Podstatné je, že IPO může uskutečnit pouze emitent, s jehož cennými papíry se v dané době na veřejném trhu cenných papírů neobchoduje.“*

Dalším zdrojem financování mohou být **dotace**, kdy se jedná o peníze získané ze státního rozpočtu, který se pohybuje buď na úrovni národní, či nádnárodní (Evropská unie). Získané finanční prostředky navyšují vlastní kapitál, stávají se naším majetkem. Tetřevová (2012) uvádí, že získání těchto finančních prostředků nepředstavuje pro firmu prakticky žádné náklady, nevýhodou ale je, že celý tento proces je spojen s dodržováním přísných podmínek, které ukládá instituce, od které firma peníze požaduje. Kromě toho Štefánek (2011) zmiňuje, že prostředky je možné získat v rámci přímé finanční podpory pouze pro grantové projekty prostřednictvím veřejné soutěže. V případě nepřímé podpory dochází ke snižování celních, daňových a dalších sazeb. Díky tomuto snížení může například dojít k nárůstu v importu zboží.

Na níže uvedeném obrázku, převzatém z webových stránek Czech Invest, jsou graficky znázorněny jednotlivé formy financování vzhledem k riziku a fázi vývoje firmy.

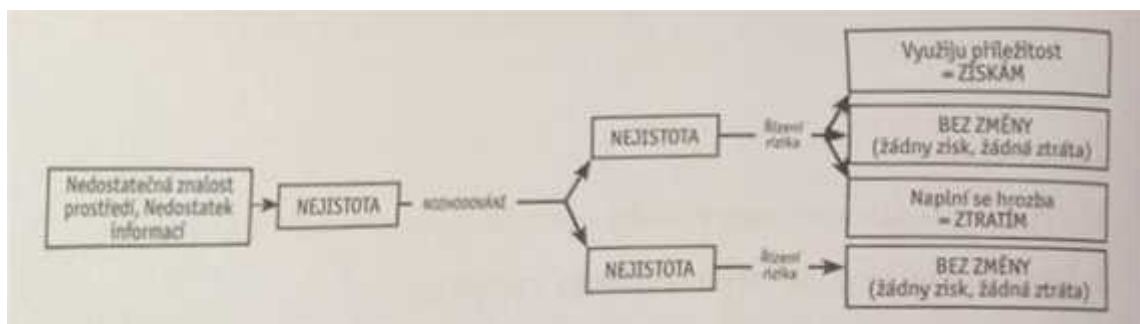


Obrázek 3 – Fáze vývoje firmy s riziky (zdroj: CzechInvest)

4.2.6 Řízení rizik (Risk management)

Z názvu vyplývá, že se jedná o rizika, nikoli o jedno riziko. Je to dáno tím, že na každý projekt působí více rizik. Samotné riziko je definováno jako „nejistá negativní událost (ohrožení)“, v případě nejisté pozitivní události se hovoří o příležitosti (Lacko, 2012). Barker (2007) dále srovnává riziko a problém, kdy riziko definuje jako „něco špatného, co může nastat“ a problém jako „něco špatného, co už nastalo“.

Podle Štefánka (2011) je příčinou nejistoty zejména neznalost prostředí, kde dochází k realizaci projektu. Na níže uvedeném obrázku je znázorněno podrobné schéma zachycující vznik rizika.



Obrázek 4 - Jak vzniká riziko (zdroj: Štefánek, 2011, s. 86)

Portny (2010) říká, že hodnota rizika se zvětšuje, když:

- realizace projektu trvá delší dobu,
- mezi plánovací a realizační fází je delší časová prodleva,
- organizace nebo projektový tým nemá dostatečné zkušenosti s daným typem projektů,
- projekt vyžaduje novější technologie.

Řízení rizik je proces zahrnující identifikaci možných rizik, zhodnocení jejich potenciálních důsledků a implementaci plánů pro zajištění minimalizace jakýchkoli negativních dopadů. I když tato disciplína nemůže eliminovat všechna rizika, může alespoň zvýšit šanci úspěšného dokončení projektu (Portny, 2010). Verzhuch (2005) navíc říká, že celý projektový management je v podstatě o řízení rizik, protože techniky či nástroje projektového managementu snižují rizika.

Portny (2010) při řízení rizik doporučuje následující postup:

- identifikace rizik,
- zhodnocení potenciálních dopadů rizik na projekt,
- vytvoření plánů na zmírnění dopadů rizik,
- monitorování rizik během realizace projektu,
- informování klíčových osob o rizicích souvisejících s projektem.

Identifikace rizik

V této fázi se usiluje o identifikaci všech rizik ohrožující průběh projektu. Lacko (2012) doporučuje brainstorming jako nejběžnější metodu pro jejich identifikaci a zároveň tvrdí, že některé firmy si udržují seznam rizik z dřívějších projektů v tzv. checklistech, které mohou využít u nových projektů, protože rizika se mohou opakovat. Portny (2010) uvádí například tato rizika:

- část projektu chybí,
- projekt není zdokumentován,
- členové projektového týmu byli nahrazeni novými členy,
- projekt nemá stanovenou žádnou strategii,
- není sestaven rozpočet.

Štefánek (2011) navíc poznamenává, že výše uvedená rizika se liší na základě zvoleného pohledu. Buď se na rizika pohlíží z hlediska životního cyklu projektu, nebo z hlediska oblasti, ve které mohou vzniknout – nákup surovin, výroba, lidské zdroje apod. Kromě toho doporučuje rizika co nejvíce konkretizovat, místo „Část projektu chybí“ je lepší zvolit formulaci „Pan XY nezpracuje logický rámec do 30. 5. 2014“.

Při identifikaci rizik je dobré si uvědomit, které firma může ovlivnit a které ne. Existuje totiž řada událostí nepravděpodobné povahy a někteří projektoví manažeři se je snaží vyřešit. Barker a Cole (2007, str. 37) říkají: *„Neplývejte časem a netrapte se věcmi, které jsou mimo vaši kontrolu. Svou pozornost zaměřte na rizika a problémy, na něž máte přímý vliv.“*

Identifikovaná rizika se během pravidelných porad obvykle zaznamenávají do příslušného dokumentu, který často nese jméno registr rizik, případně katalog rizik (Lacko, 2012).

Analýza a hodnocení rizik

V této fázi se usiluje o zjištění hodnoty rizika, kterou je možné vyčíslit vynásobením pravděpodobnosti a předpokládaným dopadem.

$$HR = P \times D$$

kde HR představuje hodnotu rizika;

P představuje hodnotu pravděpodobnosti;

D představuje hodnotu předpokládaného dopadu, kdy dochází ke změně trojimperativu.

Lacko (2012, str. 86) uvádí: *„Snažíme se odhadnout pravděpodobnost výskytu určitého nebezpečí a odhadnout výši předpokládaného nepříznivého dopadu na projekt – utrpěné finanční škody.“* Podle něj probíhá analýza rizik buď kvantitativně, nebo kvalitativně. Kvantitativní analýza používá číselné hodnoty, zatímco kvalitativní analýza využívá slovních hodnot (např. nízká, střední a vysoká pravděpodobnost, resp. malý, velký a vysoký dopad).

Po zjištění hodnoty rizik se rozhoduje, zda vůbec budou řešena či nikoli. Mohou nastat tyto případy:

- Akceptování rizika – firma se rozhoduje, že nepodnikne žádné kroky pro snížení rizika. V případě, že dopad představuje vyšší finanční prostředky než samotné řešení, riziko je pouze přijato.
- Vyhnoutí se riziku – znamená, že část projektu nebude řešena, což ale na druhou stranu může ovlivnit celý projekt a samotné podnikání.

Lacko (2012) doporučuje využít Paretova principu 80/20, kdy 20 % nejzávažnějších rizik bude ošetřeno většinou prostředků.

Vytvoření plánů na zmírnění dopadů rizik

Pro každé riziko se vytváří plán (contingency plan), jak bude zmírněno či eliminováno. Verzuch (2005) uvádí nejčastější řešení, kterým je vytvoření rezervního fondu, z kterého se čerpají prostředky na nepředvídané výdaje. Jak bylo uvedeno, tento fond je součástí rozpočtu. Mezi další možnosti se řadí následující:

- Přenesení rizika – znamená, že riziko je přeneseno na nějaký subjekt, kterým může být pojišťovna, využití kontraktu s pevnou cenou nebo kontraktu cost-plus.
- Zmírnění hodnoty dopadu (tzv. mitigace) – může se jednat například o snížení nákladů.

Monitorování rizik během realizace projektu

Rizika je důležité během projektu sledovat, a to z několika důvodů: mohou nastat jiné podmínky, vzniknout nová rizika, další rizika mohou zaniknout apod.

Informování klíčových osob o rizicích souvisejících s projektem

Je nutné dodržovat správnou komunikaci a konzultovat všechna rizika se zainteresovanými stranami. Pokud by tomu tak nebylo, může nastat situace, kdy některé strany pohlíží na rizika jiným způsobem a tyto diferenciační rozdíly mohou ohrozit průběh projektu (Lacko, 2012).

Pro zlepšení komunikace související s riziky Portny (2010) doporučuje tyto kroky:

- Vysvětlit podrobně podstatu rizika, vliv na projekt a uvést estimovanou hodnotu výskytu.
- Informovat osoby o stávající situaci a o krocích, které budou podniknuty za účelem minimalizace výskytu problémů a negativních důsledků.
- Podněcovat osoby k přemýšlení o rizicích.
- Písemné zaznamenávání všech informací týkajících se rizik.

4.3 Projektová (realizační) fáze

Projektová fáze se obvykle zahajuje tzv. kick-off meetingem, na kterém se zainteresovaným stranám oznamuje počátek realizace projektu, a zároveň je shrnut plán projektu. Během samotné realizace se projekt kontroluje s plánem a v případě vzniku odchylek od plánu je nutné včas zareagovat a vypracovat nebo upravit plán projektu (Doležal, 2012).

Štefánek (2011) uvádí několik pravidel, podle kterých by se celý projektový tým měl řídit:

- Práce je realizována dle plánu projektu.
- Plán se porovnává se skutečností.
- Problémy se řeší ihned.
- Dodržování správné komunikace mezi zainteresovanými stranami.
- Vysoká produktivita práce.

O ukončení projektu (close-out) se hovoří v případě, že byly předány výstupy uvedené v projektovém plánu a současně je projektový tým rozpuštěn.

4.4 Poprojektová fáze

S poslední fází životního cyklu projektu je spojeno několik úkolů, na které by se podle Štefánka (2011) nemělo zapomenout:

- zákazník schvaluje konečnou podobu výstupu projektu,
- uzavírá se účetnictví,
- archivace dokumentů,
- feedback zainteresovaným stranám.

S ukončením projektu je spojeno i jeho vyhodnocení, které probíhá většinou po třech týdnech od ukončení. Vyhodnocení neprovádí projektový tým, ale spíše zvláštní hodnotící tým, jež se zčásti skládá z původního projektového týmu a ten je doplněn o další členy, kteří na projektu přímo nepracovali. Doležal (2012, str. 43) uvádí následující výčet věcí, které se vyhodnocují:

- časový rámec, zda byl překročen či nikoli,
- čerpání nákladů,
- projektový tým a jejich celková práce na projektu,
- programy využívané pro efektivní projektové řízení,
- projektová dokumentace;
- rizika, která měla vliv na vývoj projektu a další.

Mezi nejčastější metodu vyhodnocení patří Paretova analýza 80/20, kdy jsou určeny nejzávažnější příčiny (20 %) způsobující problémy (80 %). Kromě této analýzy se rovněž používají Ishikawovy diagramy nebo Postimplementační systémová analýza.

Shrnutí:

Nejobsáhlejší kapitola této bakalářské práce s názvem Životní cyklus projektu představuje pravděpodobně nejdůležitější část projektového managementu. Životní cyklus projektu rozděluje projekt do několika fází, ve kterých probíhají určité činnosti. Obvyklé rozdělení je na předprojektovou, projektovou a poprojektovou fázi. V rámci jednotlivých fází jsou rozebrány pojmy jako WBS, logický rámec, náklady a financování, rizika apod.

5 Podnikatelský záměr

V návaznosti na projektový management bude nyní rozebrán podnikatelský záměr, jeho definice, využití, funkce, důvod sestavení, struktura a jako případová studie bude zpracován v praktické části této bakalářské práce.

Orlík (2012, str. 14) definuje podnikatelský záměr následovně: *„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.“*

Podnikatelský plán se obvykle zpracovává za účelem získání potřebných finančních prostředků od investorů nebo banky, kteří tento plán posuzují a nakonec se rozhodují, zda peníze poskytnou či nikoli.

5.1 Struktura podnikatelského záměru

Je nutné poznamenat, že neexistuje žádná přesná struktura podnikatelského záměru. Investoři či banky mohou mít různé požadavky, nicméně Srpová (2012) uvádí následující strukturu:

- titulní list,
- obsah,
- úvod, účel a pozice dokumentu
- shrnutí,
- popis podnikatelské příležitosti,
- cíle firmy a vlastníků,
- potenciální trhy,
- marketingová a obchodní strategie,
- realizační projektový plán,
- finanční plán,
- hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu,
- přílohy.

Titulní list

Titulní list zahrnuje název firmy, její případné logo, název podnikatelského záměru, jméno autora, klíčových osob apod. Velmi často se uvádí i následující prohlášení: *„Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.“*

Obsah

Obsah v rozsahu asi jedné strany dává přehled o celém podnikatelském záměru a usnadňuje vyhledávání.

Úvod, účel a pozice dokumentu

V úvodu se uvádí informace o tom, proč je tento plán sepisován a pro koho, případně jaká forma plánu byla zvolena, zda plná či zkrácená verze.

Shrnutí

Někdy též nazýváno jako executive summary s cílem poskytnout zkrácenou verzi podnikatelského záměru v rozsahu 3 až 4 stran, z kterých by měly vyplynout následující informace podle Srpové (2012):

- jaký je cílový produkt,
- jaká je naše konkurenční výhoda,
- konkurence na trhu,
- klíčové osoby,
- rozpočet.

Shrnutí se vytváří až po vypracování podnikatelského záměru, aby bylo snazší určit důležité informace.

Popis podnikatelské příležitosti

V několika větách je popsána zamýšlená podnikatelská činnost, produkt a jeho konkurenční výhoda a jasný užitek pro zákazníka.

Cíle firmy

Cíle firmy jsou stanoveny pomocí metody SMART, která byla rozebrána v 5. kapitole. Kromě cíle bývá zmíněna i mise a vize firmy.

Potenciální trhy

Jak uvádí Srpová (2012), nový podnik může uspět jen tehdy, pokud víme, na koho se zaměřujeme, resp. na jaký trh budeme dodávat naše produkty. Srpová (2012, str. 20): *„Vymezíme cílový trh a popíšeme jeho charakteristické znaky. Čím lépe se nám to podaří, tím lépe můžeme výrobky a služby přizpůsobit potřebám a přáním zákazníků a tím většího úspěchu můžeme dosáhnout.“* Rozdělení zákazníků podle těchto znaků se nazývá segmentace.

Analýza konkurence

McKeever (2013) uvádí, že je důležité popsat svoji firmu v porovnání s konkurencí, především v rámci silných a slabých stránek. Dobré je zaměřit se na cenovou politiku a zároveň vzít v potaz kvalitu svých produktů, protože podle McKeevera (2013) si většina lidí asociuje vysokou cenu s vysokou kvalitou produktů. Srpová (2012, str. 22) říká: *„Hlavními konkurenty jsou firmy, které hrají na daném trhu velmi významnou roli a budou ji hrát nadále. Patří k nim však také ty firmy, které se velmi podobají naší firmě.“*

Marketingový mix

Nejběžnější formou marketingového mixu jsou nástroje označované jako 4P, kdy jsou tyto nástroje tvořeny Produktem (Product), Cenou (Price), Distribucí (Place) a Propagací (Promotion).

Produkt označuje takové produkty, které zamýšlíme na trhu nabízet. Zároveň je dobré si rozmyslet, jak často budou nabízeny, v jaké podobě, resp. jaké budou mít vlastnosti.

Cena určuje, kolik peněz zákazník za produkt zaplatí. Stanovení ceny probíhá s ohledem na několik faktorů: firemní cíle, náklady, poptávku, konkurenci atd.

Distribuce v obecném smyslu znamená přemístění produktu ke konečnému spotřebiteli. U sportovních klubů například k žádnému přemístování nedochází, bývají tedy uváděny prostory, kde probíhají tréninky.

Propagace představuje marketingovou komunikaci, která zahrnuje prostředky reklamy, podpory prodeje, osobního prodeje nebo přímého marketingu (Srpová, 2012).

Realizační projektový plán

Za realizační projektový plán může být považována WBS, v kombinaci s Ganttovým diagramem. V tomto plánu jsou stanoveny kroky, které je nutné podniknout pro úspěšnou realizaci podnikatelského plánu. Tyto kroky by měly mít i časové termíny, kdy budou dosaženy.

Finanční plán

Pravděpodobně jednou z nejdůležitějších částí podnikatelského plánu je dobře sestavený finanční plán, resp. naplánovaný rozpočet, finanční analýzy, plán peněžních toků, rozvaha, bod zvratu apod. Je dobré dávat větší důraz na celkový finanční plán, protože se jedná o jednu z prvních věcí, které potenciální investory a banky zajímají.

Předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu

Předpokladem úspěšnosti projektu je vymezení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb projektu. K tomu se využívá SWOT analýza, kdy jednotlivá písmena představují výše uvedené atributy:

S – Strengths – Silné stránky;

W – Weaknesses – Slabé stránky;

O – Opportunities – Příležitosti;

T – Threats – Hrozby.

Na konci podnikatelského záměru je obvyklé uvádět analýzu rizik a opatření pro jejich zmírnění. Rizika byla už popsána v 5. kapitole.

Přílohy

V přílohách je možné uvádět např. životopisy zainteresovaných osob, sepsané smlouvy, výpis z obchodního rejstříku apod.

PRAKTICKÁ ČÁST

6 Podnikatelský záměr pro zřízení sportovní tělocvičny

Titulní strana

Název podnikatelského záměru: Podnikatelský záměr pro zřízení sportovní tělocvičny s kurzy sebeobranu

Vypracoval: Jan Kraus

6.1 Úvod, účel a pozice dokumentu

Tento podnikatelský záměr byl sepsán pro potenciální investory za účelem získání potřebných finančních prostředků pro vybudování menší sportovní tělocvičny, ve které budou probíhat kurzy sebeobranu a bojových sportů. Vybudováním se rozumí nákup potřebného vybavení pro fungování tělocvičny, nikoli samotná stavba. Součástí plánu bude porovnání nabídky potenciálních prostor, v kterých by tělocvična fungovala. Podnikatelský záměr může sloužit i dalším osobám, které zamýšlí sestavit podobný podnikatelský záměr, avšak pro jeho zhotovení nemají dostatek znalostí a informací.

Největší důraz je dáván na finanční plán, protože dobře sestavené financování určitě zapůsobí na investory, stejně tak řízení rizik, SWOT analýza a další.

6.2 Popis činnosti

Tělocvična bude několikrát týdně nabízet různé kurzy sebeobranu a bojových sportů. Nevýhoda stávajících klubů v městě Třebíč spočívá v absenci některých bojových sportů či umění jako je např. kickbox či filipíny.

Vybudování nové tělocvičny, která bude nabízet kickbox, MMA a sebeobranu, si získá konkurenční výhodu oproti ostatním klubům především širokou nabídkou kurzů, cenovou dostupností, dobrou lokaci, příjemným prostředím a přehlednými webovými stránkami.

Kurzy budou určeny především studentům středních škol, popř. vysoké škole, která je v Třebíči soukromá. Kurzů se ale mohou účastnit i lidé z široké veřejnosti.

6.3 Cíle firmy

Cíl firmy stanovený dle metody SMART, který měl být krátký a výstižný, je stanoven následovně:

„Do pěti let se nová tělocvična stane hlavním vyhledávaným klubem bojových sportů ve městě Třebíč.“

6.4 Potenciální trhy

V Třebíči se nachází téměř 10 středních škol, do kterých chodí kolem 4 000 studentů. Na základě této informace je možné předpokládat, že alespoň polovina těchto studentů budou chlapci, kteří se stávají cílovou skupinou. Největší střední školou ve městě je Střední průmyslová škola, která má přes 1 000 studentů. Kromě středních škol budou do cílové skupiny zařazeni i žáci základních škol, především 8. a 9. tříd, čímž se tato skupina rozšíří.

Střední škola	Studenti (cca)
Střední průmyslová škola Třebíč	1 000
Obchodní akademie Dr. Albína Bráfa Třebíč	400
Hotelová škola Třebíč	600
Gymnázium Třebíč	600
Střední škola Stavební Třebíč	400
Střední škola řemesel Třebíč	300
Katolické gymnázium Třebíč	350
Vyšší odborná škola a Střední škola veterinární	400

Tabulka 1 - Střední školy v Třebíči (vlastní tvorba, zdroj dat: cs.wikipedia.org)

6.5 Analýza konkurence

6.5.1 Hlavní konkurence

V Třebíči se nachází několik sportovních tělocvičen, které nabízejí sebeobranu či bojové sporty. Jedná se o Redgym, Krav Maga Global - Vysočina, Thai-box Devils Třebíč a Wrestling Club Třebíč. Všechny uvedené kluby mají právní formu spolku.

Nevýhodou většiny klubů jsou jejich velmi nepřehledné webové stránky, které mnohdy nenabízí užitečné informace pro potenciální zákazníky. Jediným klubem, který nabízí atraktivní webové stránky, je Wrestling Club Třebíč.

Všechny kluby byly porovnány na základě nabízených kurzů bojových sportů, jejich cen a frekvence tréninků za týden.

Wrestling Club Třebíč

Oficiální webové stránky: <http://www.wrestlingtrebic.cz/>

Poměrně nový Wrestling Club Třebíč založený na konci roku 2012 se nachází v tělocvičně Octagon, kterou vlastní a vybudovala společnost Bresco, a.s. Tělocvična má relativně dobrou dostupnost a příjemné prostředí. Z webových stránek není ale jednoznačné, jaké přesně kurzy jsou nabízeny. V základních informacích je pouze uvedeno, že „zajišťuje všestranný rozvoj svých členů v oblasti zápasu, MMA a jiných bojových sportů.“ Na první pohled ale tento klub představuje největší konkurenci, především díky přehlednosti webových stránek a příjemného prostředí v tělocvičně.

Redgym

Oficiální webové stránky: <http://www.redgym.cz/>

Redgym se snaží uspokojit potřeby široké veřejnosti, protože jeho nabídka zahrnuje jak sebeobranu, box, aikido, ale i cvičení pro ženy jako je zumba, tao taichi, TRX nebo bojové umění zaměřené pro děti. Nevýhodou Redgymu je jeho dostupnost, nachází se totiž na kraji města. Kromě toho ale nabízí prostory k pronájmu, což by se mohlo stát potenciálním prostorem pro provoz nové tělocvičny, čímž by se ušetřily určité náklady na nákup vybavení, samozřejmě za předpokladu, že by cena nájemného nepřevyšovala náklady na vybavení.

Krav Maga Global – Vysočina

Webové stránky: <http://www.krav-maga.cz/krav-maga-vysocina.html>

Tento klub ve skutečnosti nemá žádné oficiální stránky, není možné tedy zjistit cenové rozpětí. Ze stránek, které spadají pod organizaci Krav Maga Global, je možné se alespoň dozvědět, kdy kurz Krav Magy probíhá a kdo jej vede.

Dle výše uvedeného odkazu probíhají tréninky třikrát týdně po dobu čtyř hodin, což se zdá jako dlouhá doba pro trénink. Na stejných stránkách je rovněž uvedeno, že probíhají i tematické semináře (např. 19. 4. 2014 – Sebeobrana proti pistoli), jejichž cena začíná na 400 Kč.

Thai-Box Devils Třebíč

Oficiální webové stránky: <http://www.thaiboxdevils.cz/>

Tento klub, který nemá moc přehledné webové stránky, nabízí kurzy thajského boxu a MMA. Tréninkové hodiny a ceník, jež jsou na stránkách uvedeny, byly naposledy aktualizovány v roce 2006, není tedy zárukou, zda jsou stále aktuální. Výhoda tohoto klubu spočívá v jeho dostupnosti, nachází se totiž přímo na základní škole a žáci mají tedy velmi dobrý přístup a informace o probíhajících kurzech.

V následující tabulce jsou rozděleny jednotlivé kluby dle nabízených kurzů s ohledem na frekvenci vyučovaných hodin za týden a cenu:

Tělocvična	Typ sportu	Frekvence	Cena
Wrestling Club Třebíč	MMA	3x 120 min (dospělí) 3x 90 min (junioři) 2x 60 min (děti)	90 Kč / trénink (nečleny) 50 Kč / trénink (členy) Členské příspěvky: do 14 let – 900 Kč / rok od 15 let – 2 600 Kč / rok
Redgym	Aikido	3x 90 min	1 hodina – 60 Kč 1 měsíc – 350 Kč 3 měsíce – 900 Kč roční – 2 800 Kč
	Box	2x 60 min	1 hodina – 70 Kč 10 hodin – 600 Kč 3 měsíce – 1 200 Kč
	Sebeobrana	2x 60 min	
Krav Maga Global - Vysočina	Krav Maga	3x 240 min	není uvedeno

Thai-Box Devils Třebíč	Thajský box	3x 90 min (začátečníci) 3x 120 min (pokročilí)	1 vstup – 90 Kč 1 měsíc – 300 Kč (žáci ZŠ) 1 měsíc – 500 Kč (SŠ, VŠ) 1 měsíc – 800 Kč
	MMA	2x 120 min	(dospělí) ročně – 5 000 Kč

Tabulka 2 - Sportovní kluby v Třebíči (vlastní tvorba, zdroj dat: webové stránky jednotlivých klubů)

6.5.2 Vedlejší konkurence

Potenciální konkurence, která by mohla v budoucnosti figurovat na trhu, nebyla nalezena. Současnou nepřímou konkurenci by mohly představovat jakékoli jiné tělocvičny nabízející podobné kurzy, i když pro jiné skupiny. Příkladem může posloužit fitnessový klub Bílý králík, který se zaměřuje především na ženy a nabízí TRX, bosu, spinning a mnoho dalšího.

6.6 Marketingový mix 4P

6.6.1 Produkt (Product)

Jak již bylo uvedeno, v tělocvičně budou nabízeny kurzy sebeobrany a bojových sportů. Z bojových sportů se jedná především o kickbox a MMA. I když konkurence nabízí navíc Krav Magu jako jednu z forem sebeobrany, v zakládající tělocvičně by ale nebyla nabízena.

První nabízený kurz, kterým je **sebeobrana**, je určen především pro začátečníky. Kurz se zaměřuje na krizové situace, jež mohou nastat a jedná se tedy např. o sebeobranu proti zbrani, noži, nebo jakékoli jiné formě násilného činu. V rámci této sebeobrany jsou vyučovány koncepty z ruské Systemy, prvky francouzského bojového umění Savate. Je vhodné zmínit, že ruská Systema znamená z historického hlediska „poznai sebia“, tedy poznání vlastní osoby. Ve své podstatě se jedná o výchovný a vzdělávací systém, který se zaměřuje na posilování fyzických, psychických a duševních schopností a kromě toho poznání svých silných a slabých stránek. Obecně se uvádí, že Systema pomáhá najít životní směr, cestu neboli smysl života. Systema je

založena na citlivých bodech na těle, je tedy mnohem účinnější než Krav Maga, kterou nabízí konkurence. Kromě Systemy jsou dále vyučovány prvky filipínských bojových umění, což považuji za konkurenční výhodu, protože ostatní kluby filipíny nenabízí.

Dalším nabízeným sportem je **MMA** (Mixed Martial Arts, Smíšená bojová umění). Obecně se uvádí, že MMA je kombinací několika bojových sportů, mezi které patří Muay Thai, Savate, Taekwon-do, Jiu Jitsu, Kickbox, Judo a další. Výhodou MMA je právě kombinace výše uvedených bojových stylů. Připravuje na boj na zemi, boj ve stoje, kopy, mentální připravenost a mnoho dalších. Pravděpodobně proto je MMA tak oblíbené, protože se neomezuje na určitou část boje.

Kurz **kickbox** se zaměřuje na zvládnutí úderů, jež jsou převzaty z boxu, a kopů, které zase pocházejí z ostatních bojových sportů. Kromě výše uvedené výbavy se používají chrániče holení a nártů a někdy dokonce i helma. V rámci tohoto kurzu bude vyučován i podobný čínský sport thaibox (nebo také Muay Thai). Jelikož jsou v tomto sportu mezi údery povoleny lokty i kolena, jedná se o relativně tvrdý sport. Proto v rámci dodržování bezpečnosti je nutné používat chrániče zubů, rukavice a suspensor. Veškeré vybavení bude možné zakoupit přímo v tělocvičně u trenéra nebo na webových stránkách.

Všechny výše uvedené kurzy budou probíhat ve dvou variantách – pro začátečníky a pro pokročilé, vyjma sebeobrany, která bude určena výhradně začátečníkům.

V níže uvedené tabulce je uveden časový harmonogram jednotlivých kurzů s rozdělením na začátečníky a pokročilé:

	15:00 - 16:30	16:30 - 18:00	18:00 - 19:30	19:30 - 21:00
Pondělí	MMA - A	MMA - B	Kickbox - A	Kickbox - B
Úterý	Kickbox - J		Sebeobrana	
Středa	MMA - A	MMA - B	Kickbox - A	Kickbox - B
Čtvrtek	Kickbox - J		Sebeobrana	
Pátek	MMA - A	MMA - B	Kickbox - A	Kickbox - B

Tabulka 3 - Rozvrh kurzů (zdroj: vlastní tvorba)

Z tabulky vyplývá, že plánovaných kurzů za týden je 16, kdy kickbox a MMA probíhají jak pro začátečníky (skupina A), tak pro pokročilé (skupina B). Kickbox je navíc ještě nabízen pro juniory ve věku od 10 do 15 let. Sebeobrana bude pouze dvakrát týdně. V případě zájmu by bylo možné nabízet některé kurzy i pro ženy, například fitbox.

6.6.2 Cena (Price)

Druh bojového sportu	Frekvence tréninků týdně	Cena
Kickbox	3x 90 min (začátečníci)	85 Kč za trénink
	3x 90 min (pokročilí)	
	2x 90 min (junioři)	
MMA	3x 90 min (začátečníci)	
	3x 90 min (pokročilí)	
Sebeobrana	2x 90 min	

Tabulka 4 - Ceník (zdroj: vlastní tvorba)

Pro všechny kurzy byla stanovena jednotná cena 85 Kč za trénink, který vždy trvá 90 minut. Cena byla stanovena s ohledem na konkurenci a na vynaložené náklady. V budoucnosti, kdy tělocvična bude už prosperovat, budou zvažovány různé měsíční či čtvrtletní permanentky či klubové karty.

6.6.3 Místo (Place)

V rámci místa, kde by potenciální tělocvična fungovala, bylo nalezeno několik nebytových prostor. Je nutné uvést, že ve všech případech by se jednalo o pronájem budovy či místnosti, nikoli její stavbu. Hledání vhodných prostor bylo podmíněno několika faktory – cena pronájmu (maximálně 20 000 Kč za měsíc), užitná plocha (minimálně 190 m²) a lokace (centrum města).

1. Pronájem bývalé továrny v památkové zóně UNESCO

<http://www.trreality.cz/nemovitost-194.html>

V prvním případě se jedná o bývalou továrnu, která má čtyři podlaží a je možné pronajmout i jednotlivá podlaží, kdy užitná plocha se pohybuje od 638 do 690 m². Nedávno proběhla rekonstrukce objektu, byla opravena střecha, fasáda a vybudováno nové ústřední topení. Na každém podlaží se rovněž nachází sociální zařízení. Velkou výhodou těchto prostorů je jejich umístění v centru města. Cena za 1 m² je 340 Kč za rok. Díky velké rozloze by mohly celé prostory být rozděleny na dvě menší tělocvičny a mohlo být probíhat více kurzů zároveň.

Tato budova představuje nejlepší prostory pro provoz potenciální tělocvičny, a proto její cena za pronájem bude zahrnuta v optimistickém a reálném rozpočtu.

2. Pronájem: Kanceláře Třebíč – Podklášteří

<http://reality.mesec.cz/pronajem/komercni-prostory/kancelare/?id=EFN49162N60785>

I když se v tomto případě jedná o pronájem kancelářských prostor, pro účely tělocvičny by mohly být také využívány díky dostatečné rozloze 253 m². Prostory se nacházejí blízko těm prvním, tedy rovněž v centru (Žerotínovo náměstí) a i v tomto případě by se jednalo o velkou výhodu v poloze. Velkou nevýhodou je absence ceny za 1 m², na výše uvedených webových stránkách je cenu možné zjistit pouze na žádost. Cenu bych ale odhadoval od 280 do 320 Kč za 1 m².

3. Pronájem: Obchod, sklad (Obchod) Třebíč - Horka-Domky

<http://www.reality-trebic.info/obchody-sklady/pronajem/?id=DKZ33086PRO067>

Poslední nalezenou lokalitou jsou další zrekonstruované prostory o celkové rozloze 197 m². Prostory se nacházejí poblíž vlakového nádraží a autobusové zastávky. Výhodou je rovněž cena, která se rovná 7 805 Kč za měsíc. Jedná se tedy o nejlevnější variantu z nalezených potenciálních prostor. Nevýhodou je malá užitná plocha, nicméně bylo by možné i zde provozovat zamýšlenou tělocvičnu. Pouze by nebylo jednoduché rozšířit nabídku kurzů. Z toho důvodu bude tato varianta zahrnuta v pesimistickém rozpočtu.

6.6.4 Reklama

Základní informace bude vždy možné vyhledat na oficiálních internetových stránkách tělocvičny, které mají moderní atraktivní design. Webové stránky využívají moderních metod SEO (Search Engine Optimization), aby se ve vyhledávacích zobrazovaly na prvních pozicích. Kromě aktualizovaných informací si na stránkách může cílová skupina rovněž prohlédnout videa pořízená přímo z tréninků.

Další formou, jak se dostat do povědomí cílové skupiny a nalákat nové členy do tělocvičny, bude roznesení informativních letáčků po středních a základních školách. Ve školách bude kromě toho vyjednáno, aby trenéři tělocvičny mohli udělat praktickou ukázkou bojových stylů v rámci tělovýchovných předmětů přímo se studenty, což by mohla být jedna z nejefektivnějších metod pro získání nových členů.

Rovněž byla zvažena forma reklamy pomocí rádia v prvních několika měsících fungování tělocvičny, případně reklamního banneru umístěného na vhodném frekventovaném místě.

6.7 Realizační projektový plán

Realizační plán, který obsahuje kroky, které bude nutné podniknout ještě před otevřením tělocvičny pro veřejnost:

1. Založení spolku, čemuž předchází přijetí stanov. Následné podání elektronického návrhu na zápis do spolkového rejstříku vyplněného na stránkách Ministerstva spravedlnosti.¹¹
2. Kontaktovat realitní kancelář a projevit zájem o komerční prostory (jež byly uvedeny v analýze konkurence). V případě pozitivní reakce osobně prohlédnout prostory. Dohodnout se s realitní kanceláří a zaplatit první nájemné.
3. V případě nezbytných stavebních prací bude nutné vynaložit další finanční prostředky, např. na opravu. S touto situací není v rámci rozpočtu počítáno.
4. Vyhledat sponzory.
5. Vyhledat nejvýhodnější dodavatele sportovních potřeb a nakoupit potřebné vybavení (boxerské pytle, rukavice, tatami, lapy atd.).

¹¹ Ministerstvo spravedlnosti: Veřejný rejstřík a Sběrka listin. [online]. [cit. 2014-04-22].

6. Vytvořit webové stránky, na kterých budou uvedeny veškeré informace o probíhajících kurzech.
7. V rámci marketingové strategie dát vědět cílové skupině o otevření nové tělocvičny.
8. Otevřít tělocvičnu a přijmout nové členy.

6.8 Finanční plán

- plánovaná rozvaha
- plánovaný výkaz zisku a ztráty
- finanční analýza – rentabilita, likvidita, aktivita
- bod zvratu

6.8.1 Plánovaná rozvaha

Počáteční rozvaha k 1. 1. 2015			
Aktiva	v tis. Kč	Pasiva	v tis. Kč
5x box. pytlů	12	Vlastní kapitál	226
Boxerský ring	38		
Rukavice 10x	5		
Tatami 200 m ²	95		
Lapy 10x	11		
Běžný účet	60		
Pokladna	5		
Celkem	226	Celkem	226

Tabulka 5 - Plánovaná rozvaha (zdroj: vlastní tvorba)

Majetek tělocvičny se při založení skládá z 5 boxerských pytlů, boxerského ringu, 10 rukavic, tatami o rozloze 200 m² (zařazeno do dlouhodobého hmotného majetku) a 10 párů lap. Všechny tyto sportovní potřeby je nutné zakoupit, aby bylo možné jednotlivé kurzy vůbec provozovat. Ceny byly stanoveny dle běžných cen udávaných v obchodech, které prodávají sportovní potřeby do tělocvičen. Nejdražší položkou jsou speciální podložky tatami, které zároveň podléhají odepisování. Na běžném účtu by měla být ponechána finanční rezerva, aby mohla tělocvična hned v prvním měsíci uhradit výdaje v podobě nájemného, energie, vody, různých oprav apod.

Vlastní kapitál je odhadován na 226 000 Kč. Zároveň se předpokládá, že hlavním zdrojem financování bude fundraising a sponsoring. V případě nenalezení případných sponzorů bude nutné se uchýlit k podání žádosti o bankovní úvěr.

6.8.2 Výkaz zisku a ztráty - Optimistický

č.	Položka	Měsíc	1. rok	2. rok	3. rok
	VÝNOSY				
1	Tržby	97 920	1 175 040	1 305 600	1 305 600
2	Ostatní výnosy	5 000	60 000	60 000	60 000
3	VÝNOSY CELKEM	102 920	1 235 040	1 365 600	1 365 600
	NEPŘÍMÉ NÁKLADY				
4	Odpisy	871	10 450	10 450	10 450
5	Mzdové náklady	40 000	480 000	480 000	480 000
6	Náklady na provoz:				
	Energie	12 000	144 000	160 000	160 000
	Voda	10 000	120 000	140 000	140 000
	Úklid	2 000	24 000	24 000	24 000
	Pojištění	1 000	12 000	12 000	12 000
7	Nájemné	18 000	216 000	216 000	216 000
8	Administrativní	1 000	12 000	12 000	12 000
9	Telekomunikace	500	6 000	6 000	6 000
10	Internet	350	4 200	4 200	4 200
11	Opravy	1 000	12 000	12 000	12 000
12	Marketing	8 000	96 000	96 000	96 000
13	NÁKLADY CELKEM	94 721	1 136 650	1 172 650	1 172 650
14	HV	8 199	98 390	192 950	192 950

Tabulka 6 - Výkaz zisku a ztráty - optimistický (zdroj: vlastní tvorba)

V případě výnosů se vychází ze skutečnosti, že v prvním roce bude tělocvičnu navštěvovat celkem 18 cvičících v rámci jednoho kurzu, což je celkem 280 cvičících při 16 kurzech za týden. Při stanovené ceně 85 Kč za trénink vychází výnosy na 97 920 Kč za měsíc. Ve druhém roce se předpokládá, že počet cvičících se zvýší, počítá se s dalšími dvěma lidmi, celkem tedy 20 a výnosy tedy činí 1 305 600 Kč za rok. Ostatní výnosy představují prodej sportovního vybavení, např. boxerských rukavic, lapy apod.

V případě nákladů je potřeba brát v úvahu i odpisy, protože nakoupené sportovní potřeby (konkrétně tatami) v celkové výši 95 000 Kč přesahují minimální

hranici 40 000 Kč pro stanovení dlouhodobého majetku a je tedy nutné tento majetek odepisovat. Pro výpočet odpisů byl majetek zařazen do druhé odpisové třídy a metoda odpisování byla stanovena rovnoměrně s dobou odpisování 5 let. U mzdových nákladů se počítají mzdy dvou osob, majitele a trenéra.

Celkový zisk 98 390 Kč za rok je investován zpět do klubu na nákup nového vybavení a opravy sportovních potřeb.

6.8.3 Výkaz zisku a ztráty - Pesimistický

	Položka	Měsíc	1. rok	2. rok	3. rok
	VÝNOSY				
1	Tržby	54 400	652 800	652 800	652 800
2	Ostatní výnosy	5 000	60 000	60 000	60 000
3	VÝNOSY CELKEM	59 400	712 800	712 800	712 800
	NEPŘÍMÉ NÁKLADY				
4	Odpisy	871	10 450	10 450	10 450
5	Mzdové náklady	35 000	420 000	420 000	420 000
6	Náklady na provoz:				
	Energie	9 000	108 000	108 000	108 000
	Voda	8 000	96 000	96 000	96 000
	Úklid	2 000	24 000	24 000	24 000
	Pojištění	2 000	24 000	24 000	24 000
7	Nájemné	7 805	93 660	93 660	93 660
8	Administrativní	1 000	12 000	12 000	12 000
9	Telekomunikace	500	6 000	6 000	6 000
10	Internet	350	4 200	4 200	4 200
11	Opravy	2 000	24 000	24 000	24 000
12	Marketing	2 000	24 000	24 000	24 000
13	NÁKLADY CELKEM	70 526	846 310	846 310	846 310
14	HV	-11 126	-133 510	-133 510	-133 510

Tabulka 7 - Výkaz zisku a ztráty - Pesimistický (zdroj: vlastní tvorba)

Pesimistický rozpočet počítá s mnohem nižšími výnosy a to za předpokladu, že bude probíhat stejný počet kurzů, tedy 16. Počet cvičících je pouze 10 a při stejné ceně vychází výnosy na 54 400 Kč za měsíc.

V nákladech došlo ke snížení mezd či nájemného. I náklady na provoz zaznamenaly snížení, především z toho důvodu, že se jedná o podstatně menší prostory.

V případě, že by opravdu docházelo k výše uvedené ztrátě, navrhol bych lepší marketingovou strategii, průzkum trhu apod.

6.8.4 Výkaz zisku a ztráty - Reálný

	Položka	Měsíc	1. rok	2. rok	3. rok
	VÝNOSY				
1	Tržby	81 600	979 200	979 200	979 200
2	Ostatní výnosy	5 000	60 000	60 000	60 000
3	VÝNOSY CELKEM	86 600	1 039 200	1 039 200	1 039 200
	NEPŘÍMÉ NÁKLADY				
4	Odpisy	871	10 450	10 450	10 450
5	Mzdové náklady	37 000	444 000	444 000	444 000
6	Náklady na provoz:				
	Energie	12 000	144 000	144 000	144 000
	Voda	8 000	96 000	96 000	96 000
	Úklid	2 000	24 000	24 000	24 000
	Pojištění	1 000	12 000	12 000	12 000
7	Nájemné	18 000	216 000	216 000	216 000
8	Administrativní	1 000	12 000	12 000	12 000
9	Telekomunikace	500	6 000	6 000	6 000
10	Internet	350	4 200	4 200	4 200
11	Opravy	1 000	12 000	12 000	12 000
12	Marketing	4 000	48 000	48 000	48 000
13	NÁKLADY CELKEM	85 721	1 028 650	1 028 650	1 028 650
14	HV	879	10 550	10 550	10 550

Tabulka 8 - Výkaz zisku a ztráty - reálný (zdroj: vlastní tvorba)

V rámci výnosů se počet cvičících odhaduje na 15 se 14 probíhajícími kurzy za týden.

V rámci finanční analýzy byla provedena rentabilita náklad, tržeb a aktiv:

Rentabilita nákladů

Rentabilita nákladů = $(\text{zisk} / \text{celkové náklady}) * 100 = (10\,550 / 1\,028\,650) * 100 = 1,026 \%$

Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb = $(\text{zisk} / \text{tržby}) * 100 = (10\,550 / 1\,039\,200) * 100 = 1,015 \%$

Rentabilita aktiv

Rentabilita aktiv = $(\text{zisk} / \text{celková aktiva}) * 100 = (10\,550 / 226\,000) * 100 = 4,67 \%$

Bod zvratu

Náklady celkem / tržby za jednu osobu = $1\,028\,650 / 85 = 12\,102$ osob za 1 rok.

Z výsledku je možné zjistit, že tělocvičnu musí navštívit alespoň 12 102 osob za rok, abychom se nepohybovali ve ztrátě. V přepočtu na pracovní dny, kterých je 251 za rok, vychází návštěvnost celkem na 48 osob na 1 den. Takového výsledku by bylo velmi obtížné dosáhnout během prvních měsíců, proto je nutné počítat s rizikem ztráty v prvních několika měsících.

6.8.5 SWOT

Silné stránky

- Mezi silné stránky jistě patří kvalifikovaní trenéři, kteří mají mnohaletou zkušenost s výcvikem bojovým sportů a sami se účastnili různých turnajů.
- Tělocvična má velmi příjemné prostory a kvalitní sportovní vybavení.
- Týdenní frekvence kurzů je vyšší než u konkurence.
- Cenová nabídka je atraktivní v porovnání s konkurencí.
- Webové stránky jsou pravidelně aktualizovány a podávají přesné informace o jakýchkoli změnách.
- Během roku budou probíhat různé tematické semináře, které se zaměřují na zvládnutí speciálních technik.
- Velmi dobrá dopravní dostupnost, jelikož tělocvična by se nacházela přímo v centru.

Slabé stránky

- Slabou stránkou může být nedostatek zkušeností v oboru, jelikož se jedná o první zakládání sportovní klub. Výhodou je ale absolvování ekonomického oboru.
- Nedostatek finančních prostředků na zřízení tělocvičny.
- Kurzy musí probíhat v odpoledních hodinách.

Příležitosti

- Rozšíření kurzů pro veřejnost, zaměření na další segmenty – děti a ženy.
- Nalezení dalších kvalifikovaných trenérů.
- Cvičící budou mít možnost účastnit se různých turnajů.
- V případě zájmu bude možné provozovat kurzy i o víkendu.

Hrozby

- Konkurence může stanovit výhodnější cenovou nabídku.
- Cílová skupina upřednostní staré známé kluby a nebude chtít zkusit něco nového.
- Studenti mají omezené finanční prostředky.
- Cena pronájmu se může v budoucnosti zvýšit (vytváření rezervy).
- Na trhu se může objevit nový sportovní klub s atraktivnější nabídkou bojových sportů.
- Realita bude odlišná než stanovený finanční plán.

6.8.6 Analýza rizik

Riziko	Opatření
Konkurence stanoví výhodnější cenovou nabídku.	Zareagovat buď novou cenovou nabídkou, nebo přijít s různými výhodami (např. první trénink zdarma).
Cílová skupina upřednostní staré kluby, případně vůbec neví o nové tělocvičně.	Vytvořit lepší marketingovou strategii, vytvořit průzkum trhu a zjistit, proč do nové tělocvičny ještě cílová skupina nepřišla.
Na trhu se objeví nový sportovní klub nebo současný klub otevře kurz bojového umění, který ještě není na trhu.	Zjistit, zda nás taková okolnost může ohrozit a případně přijít také s dalšími kurzy.
Zvýší se cena nájemného.	Usilovat o snížení jiných nákladů, např. mezd, administrativních nákladů.
Nedostatek finančních prostředků pro zřízení tělocvičny.	Vyhledat sponzory.
Škoda na majetku.	Sjednat pojištění (je započítáno ve výkazu zisku a ztráty)

Tabulka 9 - Analýza rizik (zdroj: vlastní tvorba)

6.9 Diskuze

Jako jednu z prvních věcí, které je třeba provést, než se v podnikatelském záměru postoupí k sestavování rozpočtu a podobných finančních výkazů, je uvědomit si, kterou právní formu zvolíme pro založení zamýšlené tělocvičny. V rámci analýzy konkurence bylo zjištěno, že všechny kluby nabízející kurzy sebeobran a bojových sportů mají právní formu spolku, dříve občanského sdružení. V zásadě se nám nabízí dvě formy založení, buď zvolit právní formu společnosti s ručením omezeným, nebo právní formu spolku. Nyní záleží, jaké má zakládající osoba preference. Buď bude hlavním cílem tvorba a maximalizace zisku nebo veřejně prospěšná činnost. Jelikož se jedná o sportovní klub, zvolil bych právní formu spolku, což s sebou přináší řadu výhod, např. jednoduchost založení. Zároveň si myslím, že ještě minulý rok velmi záleželo na výběru právní formy. Od 1. 1. 2014 došlo ale k zásadním změnám v občanském a obchodním zákoníku, kdy společnost s ručením omezeným je podle §142 zákona o obchodních korporacích možné založit s pouhou 1 Kč kapitálu.

Pokud jde o reálnost projektu, myslím si, že v praxi by bylo možné ho realizovat. Největším slabou stránkou je pravděpodobně moje nezkušenost s podnikatelskými záměry, na druhou stranu na několika z nich jsem se už v praxi podílel, takže vím, na co bych si měl dát pozor a na co pokládat větší důraz. Podle několika projektových manažerů, s kterými jsem přišel do styku, je velmi důležité zpracování marketingového mixu a finančních výkazů. V případě finanční analýzy ale nespátřuji v provádění ukazatelů rentability moc velkou důležitost, protože na potenciální investory dle mého názoru nezapůsobí.

Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo sestavit podnikatelský záměr, jehož předmětem je zřízení menší sportovní tělocvičny, ve které by probíhaly kurzy sebeobrany a bojových sportů. Podnikatelský záměr považuji pouze za případovou studii, nikoli reálný projekt.

Největší důraz jsem dával na správné vytvoření finančních výkazů, z nichž nejnáročnějším byl výkaz zisku a ztráty, který byl vyhotoven ve třech variantách – v optimistické, reálné a pesimistické verzi. V reálné verzi byl vyčíslen zisk 879 Kč za měsíc, resp. 10 550 Kč za rok. Zároveň je nutné brát v potaz riziko, že v prvních několika měsících či letech může být vykazována ztráta, což je u zakládajících podniků běžným jevem.

Jako nedílnou součást finančních výkazů považuji bod zvratu, který říká, kolik osob musí v tomto případě navštívit tělocvičnu za 1 rok, než bude možné vykazovat zisk. Výsledkem bylo zjištění, že tělocvičnu musí navštívit alespoň 12 102 osob za rok, abychom se nepohybovali ve ztrátě. V přepočtu na pracovní dny, kterých je 251 za rok, vychází návštěvnost celkem na 48 osob na 1 den. Vzhledem k faktu, že v některé dny by probíhaly kurzy až čtyřikrát za den, dosažení návštěvnosti 48 osob během jednoho dne je velmi reálné.

Summary

This Bachelor's thesis deals with project management and a business plan. It is divided into two parts – the theoretical and practical one. The theoretical part describes the definition of project management and its history, the definition of a „project“, its life cycle, risk management, business plan and its structure. The main objective of a practical part is to establish a business plan as a case study. The business plan describes establishing a self-defense sports gym, and it covers the usual structure – marketing mix, profit and loss account, potential market analysis, competition analysis, long-term goals, risk management, SWOT analysis. The business plan may serve any person in the process of writing a business plan. Potentially, it could also be used to obtain financial resources from investors.

Použitá literatura

Odborná literatura

1. NĚMEC, V. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 8024703920.
2. DOLANSKÝ, V., MĚKOTA V., NĚMEC V. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-287-5.
3. ŠTEFÁNEK, R. a kol. *Projektové řízení pro začátečníky*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 9788025128350.
4. DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.
5. BARKER, S., COLE, R. *Projektový management pro praxi*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2838-4.
6. SRPOVÁ, J., SVOBODOVÁ, I., SKOPAL, P., ORLÍK, T. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
7. SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.
8. KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 8085605457.
9. STEARNS, T., ALDAG, R. *Management*. Cincinnati (OH): South-Western, 1987. ISBN 0538077026.
10. VYTLAČIL, D. *Projektové řízení a řízení projektů*. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2008. ISBN 978-80-01-04001-0.
11. PORTNY, Stanley E. *Project Management for Dummies*. 3rd edition. Hoboken: Wiley, 2010. ISBN 978-0-470-57452-2
12. VERZUCH, E. *The Fast Forward MBA in Project Management*. 3rd Edition. Hoboken (New Jersey): Wiley, 2007. ISBN 978-0470-24789-1.

13. SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 3. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7.
14. MCKEEVER, M. *How to write a Business Plan*. 8th Edition. Printed in the U.S.A., 2007. ISBN 978-1-4133-0562-3.

Elektronické zdroje:

1. Společnost pro projektové řízení. *Národní standard kompetencí projektového řízení: National competence baseline of project management* [online]. Vyd. 1. Brno [cit. 2014-04-21]. ISBN 978-80-214-3665-7. Dostupné z: <http://www.ipma.cz/web/files/narodni-standard-kompetenci-projektoveho-rizeni.pdf>
2. BAKEWELL, O., GARBUTT, A. *The use and abuse of the logical framework approach*. [online], 2005, [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.intrac.org/data/files/resources/518/The-Use-and-Abuse-of-the-Logical-Framework-Approach.pdf>
3. PAVLORKOVÁ, E. Jak správně založit spolek. [online], 2014, [cit. 2014-04-22]. Dostupné z: <http://www.eps.cz/poradna/kategorie/obcanska-sdruzeni-zalozeni-fungovani-cinnost/rada/jak-spravne-zalozit-obcanske-sdr>
4. GAJDA, I. *Organizace a řízení konkrétního občanského sdružení Arena Kickbox*. Brno, 2012. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, fakulta sportovních studií. [online], [cit. 2014-04-22] Dostupné z: https://is.muni.cz/th/251670/fsps_b/BP_Ivo_Gajda_FINAL.pdf
5. DOLEŽAL, J. *Financování občanského sdružení v konkrétních podmínkách, Karate klub Brno*. Brno, 2011. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, fakulta sportovních studií. [online], [cit. 2014-04-22]. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/39304/fsps_b/BP-Dolezal_Jakub.pdf
6. Zákon o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb. [online], [cit. 2014-04-22]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchodni-korporace/cast1h4.aspx>
7. IPMA: *Obecně o certifikaci*. [online]. [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: <http://www.ipma.cz/web/certifikace/obecne-o-certifikaci.php>

8. PMI: Kdo jsme. [online]. [cit. 2014-04-22]. Dostupné z:
<http://www.pmi.cz/index.php/cs/about-us/who-are-we.html>
9. PMI: *Kde mohu složit certifikační zkoušku?* [online]. [cit. 2014-04-22]. Dostupné z: <http://www.pmi.cz/index.php/cs/odpovdna/faqs/18-certifikace/11-test-centers-location.html>
10. Management Mania: *OGC (Office of Government Commerce)*. [online]. [cit. 2014-04-22]. Dostupné: <https://managementmania.com/cs/office-of-government-commerce>
11. VLACH, M. *Byla schválena norma ISO 21 500*. 2012. [online]. [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.mira-vlach.cz/nova-norma-iso-21500>
12. IPMA: Certification – General information. [online]. [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.ipma.cz/web/certification/general-information.php>
13. MORRISON, M. *How to write a Critical Success Factor CSF*. 2012. [online]. [cit. 2014-04-22]. Dostupné z: <http://rapidbi.com/how-to-write-a-critical-success-factor-csf/>
14. Business Center. *Přímé náklady*. [online]. [cit. 2014-04-22]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pojmy/p1259-prime-naklady.aspx>
15. CzechInvest: *Business Angels*. [online]. [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/business-angels>
16. CzechInvest: *Fáze vývoje firmy*. [online]. [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/faze-vyvoje-firmy>
17. Systema: *Filozofie*. [online]. [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.systema.cz/>
18. Ministerstvo spravedlnosti: *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. [online]. [cit. 2014-04-22]. <https://or.justice.cz/ias/tangle/iform>

Seznam obrázků a tabulek

Obrázky

Obrázek 1 - Trojimperativ projektu (zdroj: vlastní tvorba).....	12
Obrázek 2 - Životní cyklus projektu (zdroj: Štefánek, 2011, s. 16)	14
Obrázek 3 – Fáze vývoje firmy s riziky (zdroj: CzechInvest).....	24
Obrázek 4 - Jak vzniká riziko (Štefánek, 2011, s. 86)	24

Tabulky

Tabulka 1 - Střední školy v Třebíči (vlastní tvorba, zdroj dat: cs.wikipedia.org)	35
Tabulka 2 - Sportovní kluby v Třebíči (vlastní tvorba, zdroj dat: webové stránky jednotlivých klubů)	38
Tabulka 3 - Rozvrh kurzů (zdroj: vlastní tvorba)	39
Tabulka 4 - Ceník (zdroj: vlastní tvorba)	40
Tabulka 5 - Plánovaná rozvaha (zdroj: vlastní tvorba).....	43
Tabulka 6 - Výkaz zisku a ztráty - optimistický (zdroj: vlastní tvorba)	44
Tabulka 7 - Výkaz zisku a ztráty - Pesimistický (zdroj: vlastní tvorba)	45
Tabulka 8 - Výkaz zisku a ztráty - reálný (zdroj: vlastní tvorba).....	46
Tabulka 9 - Analýza rizik (zdroj: vlastní tvorba)	49

Seznam zkratek

IPMA – International Project Management Association;

PMI – Project Management Institute;

OGC – Office of Government Commerce;

SPPR – Společnost pro projektové řízení;

PMBOK – Guide to the Project Management Body of Knowledge;

PRINCE2 – Projects IN Controlled Environments;

ICB – IPMA Competence Baseline;

ISO – Mezinárodní organizace pro normalizaci;

CSF – Critical Success Factors;

WBS – Work Breakdown Structure;

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats;

USAID – United States Agency for International Development;

IPO – Initial Public Offering;

MMA – Mixed Martial Arts;

SEO – Search Engine Optimization;

HV – Hospodářský výsledek;