

Podnikatelský záměr pro zahájení podnikání v oblasti služeb

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

Ing. Sylvie Riederová, Ph.D.

Daniel Krejčí

Brno 2015

Poděkování

Rád bych na tomto místě poděkoval své vedoucí bakalářské práce Ing. Sylvii Riederové, Ph.D. za podnětné rady, které mi poskytla a její pomoc při psaní bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat Mgr. Jáchymu Brzezinovi za pomoc s konečným formátováním práce. Velké díky patří i mé rodině, která mě za všech okolností vždy podpořila.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Podnikatelský záměr pro zahájení podnikání v oblasti služeb**

vypracoval samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmetná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 18.05.2015

Abstract

The thesis consists of two major parts. The first theoretical part is an overview of theory related to founding a business, the issue of creating a business plan and an assessment of investment efficiency. The second practical part outlines a specific business plan, which is concerned with a business in the area of services.

Keywords

Business plan, fitness centre, investment, business analysis

Abstrakt

Práce se skládá ze dvou dílčích částí. V teoretické části jsou zpracovány literární pojmy týkající se založení podniku, problematiky sestavení podnikatelského plánu a hodnocení efektivnosti investice. V praktické části práce je vykreslen konkrétní podnikatelský plán. Ten zpracovává návrh na podnik v oblasti služeb.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, fitness centrum, investice, analýza podniku

1	Obsah	
2	Úvod	9
3	Cíl a metodika bakalářské práce	10
3.1	Metodika	10
4	Literární rešerše	11
4.1	Podnikání.....	11
4.2	Podnikatel	11
4.3	Podnik.....	12
4.4	Právní forma podnikání, kategorizace	12
4.5	Podnikatelský záměr.....	14
4.5.1	Zásady podnikatelského plánu	14
4.5.2	Podnikatelské plány.....	15
4.5.3	Struktura podnikatelského záměru	15
4.6	Zdroje financování	23
4.6.1	Vnitřní zdroje financování.....	24
4.6.2	Vnější financování.....	24
4.7	Metody hodnocení efektivity investičních plánů	26
4.7.1	Statické ukazatele	27
4.7.2	Dynamické ukazatele.....	27
5	Vlastní práce	29
5.1	Podnikatelský plán	29
5.1.1	Titulní strana	29
5.1.2	Exekutivní souhrn.....	29
5.1.3	Popis podniku.....	30
5.1.4	Služba.....	30
5.1.5	Analýza trhu	30
5.1.6	Marketingový plán.....	43
5.1.7	Operační plán.....	48
5.1.8	Organizační plán.....	49

5.1.9	Finanční plán.....	51
5.2	Zhodnocení investice	60
5.2.1	Ukazatele rentability.....	60
5.2.2	Čistá současná hodnota	60
5.2.3	Metoda diskontované doby návratnosti.....	62
5.2.4	Vnitřní výnosové procento	62
5.3	Vyhodnocení rizika	63
6	Závěr a doporučení	65
7	Literatura	67
8	Přílohy	73

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Popis právních forem společnosti	13
Tabulka 2 - SWOT analýza	42
Tabulka 4 - Cílové skupiny podniku	44
Tabulka 5 - Ceník podniku	46
Tabulka 6 - Náklady na marketing v Kč	47
Tabulka 3 - Náklady na pronájem	48
Tabulka 7 - Otevírací doba podniku	50
Tabulka 8 - Náklady na mzdy	51
Tabulka 9 - Počáteční rozvaha	52
Tabulka 10 - Splátkový kalendář	53
Tabulka 11 - Výkaz zisku a ztrát za první rok	54
Tabulka 12 - Cash flow za první rok	55
Tabulka 13 - Rozvaha ke konci prvního roku - optimistická varianta	55
Tabulka 14 - Rozvaha ke konci prvního roku - realistická varianta	56
Tabulka 15 - Výkaz zisku a ztrát pro druhý rok	57
Tabulka 16 - Cash flow za druhý rok	57
Tabulka 17 - Výkaz zisku a ztrát za třetí rok	58
Tabulka 18 - Cash flow za třetí rok	58
Tabulka 19 - Výkaz zisku a ztrát za čtvrtý rok	59
Tabulka 20 - Cash flow za čtvrtý rok	59
Tabulka 21 - Ukazatele rentability	60
Tabulka 22 - Predikce příjmů	61
Tabulka 23 - Diskontovaná doba návratnosti pro optimistickou variantu	62
Tabulka 24 - Diskontovaná doba návratnosti pro realistickou variantu	62
Tabulka 25 - Matice rizik	63

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Věková struktura Brna	32
Obrázek 2 - Meziroční růst HDP	33
Obrázek 3 - Meziroční inflace v ČR	34
Obrázek 4 - Podíl nezaměstnaných osob v Jihomoravském kraji	34
Obrázek 5 - Průměrný měsíční plat v Jihomoravském kraji	35
Obrázek 6 - Mapa konkurence	37
Obrázek 7 - PERT diagram základních operací podniku	49

2 Úvod

Založení vlastního byznysu a přijetí podnikatelského rizika je zásadní událostí pro mnohé začínající podnikatele. Začátky bývají považovány za nejtěžší a nejdramatičtější okamžiky, protože každý, kdo něco dělá zcela poprvé, se nemůže opřít o předešlé zkušenosti. Ti podnikatelé, kteří se přes tyto nejvyšší překážky dostanou, pravděpodobně překonají i ty ostatní. Člověk se asimiluje, stejně jako nový podnik, v drsném a nepřátelském okolí konkurence. V dnešní moderní době lze pozorovat velký zájem o služby a produkty, které před deseti lety nebyly vůbec populární. Služby se vyvíjí a mění, stejně jako vkus spotřebitelů a záleží na podnikatelích, jak se k těmto změnám postaví. Někteří se nepřizpůsobí a podnik zanikne, zatímco jiní využijí příležitosti a pomohou si sami k větší prosperitě.

3 Cíl a metodika bakalářské práce

Cílem této bakalářské práce je sestavení podnikatelského plánu pro zahájení činnosti podnikatelského subjektu. Součástí práce je zpracování žádosti sloužící k poskytnutí bankovního úvěru.

3.1 Metodika

V první části bakalářské práce budou uvedeny všechny pojmy a znalosti získané z učebnic a jiných veřejných zdrojů, které vydaly uznávané autority z oboru. Tato část slouží k poskytnutí důvěryhodnosti bakalářské práci a zahrnuje širokou definici podnikání, právní formy společnosti, jak sestavit podnikatelský záměr a co vše podnikatelský záměr musí obsahovat, jaké jsou na trhu možnosti financování a závěrem jsou v ní uvedeny metody na hodnocení efektivity investice. Vše respektuje platnou právní legislativu České republiky k lednu 2015.

Ve druhé části bude vlastní práce, která představuje podnikatelský záměr na založení fitness centra v Brně. Tato část obsahuje teoretické poznatky uvedené v literární rešerši aplikované v praktické podobě. Nejprve bude vytvořena titulní strana, exekutivní souhrn a popis podniku, který představuje základní informace o společnosti. V další části bude představena služba, kterou by měl podnik nabízet a následně bude provedena analýza trhu odvětví společnosti, která slouží k zjištění informací. Analyzovány budou jak vnější, tak vnitřní faktory, které mají na podnik vliv. Analýza vnějšího prostředí bude zhotovena po vzoru Porterova modelu a analýzy SLEPTE. Vnitřní naopak podle metody Mc Kinsey 7S. Na závěr všech analýz byla vytvořena SWOT analýza, na základě které bude navržena případná strategie pro podnik. V další části bude marketingový plán společnosti, který ukazuje cílové skupiny podniku a snaží se je kvantifikovat. Dále bude zpracovaný operační plán a následně po něm organizační plán s detailním popisem personálu, který bude ve společnosti pracovat. V další části se pak nachází finanční plán, který je nejdůležitější ze všech kapitol, protože na něm závisí realizovatelnost celého projektu. Finanční plán se soustředí na detailní popis nákladů pro zakladatelský rozpočet a počáteční rozvahu. Finanční plán obsahuje též tři varianty predikce výsledku hospodaření a predikce příjmů pro první čtyři roky podnikání - pesimistická, optimistická a realistická varianta. Následuje zhodnocení celé investice dynamickými metodami hodnocení efektivity investic, jako je čistá současná hodnota, diskontovaná doba návratnosti a vnitřní výnosové procento. V závěru vlastní práce bude doporučení a souhrn zjištěných poznatků, které určí, zda daný podnikatelský plán bude realizovatelný či nikoliv.

4 Literární rešerše

Literární rešerše představuje souhrn z literárních a elektronických zdrojů, zákonů a jiných pramenů, ze kterých podnikatel čerpá důležité teoretické znalosti při samotném sestavování podnikatelského plánu.

4.1 Podnikání

Dle Martinovičové, „*podnikání obsahuje hledání, objevování a využívání podnikatelských příležitostí k vyplňování mezer na trhu. Nedílnou součástí podnikání jsou přirozeně podnikatelská rozhodnutí o znovurozdělení disponibilních zdrojů. To znamená iniciaci a zavádění nových řešení, ochotu a připravenost podnikatele převzít nutné podnikatelské riziko spojené s možným ekonomickým úspěchem*“ (Martinovičová, 2006).

Podle Hisricha a Petersa je pojem podnikání definován jako proces vytváření něčeho nového a hodnotného na základě vynakládání času a úsilí, jakož i převzetí finančního, psychického a společenského rizika s nárokem na výslednou odměnu v podobě peněžního a osobního uspokojení (Hisrich, R. D., Peters, M. P., 1996).

Podle Srpové a Řehoře je podnikání činnost, jejímž smyslem je vytvoření něčeho navíc, nové hodnoty, která může mít finanční nebo nefinanční formu (Srpová, Řehoř, 2010).

4.2 Podnikatel

Journal of Small Business Management charakterizuje podnikatele jako osoby, které profitují na základě iniciativy a riskování (Barton, C. J., 1991).

Podle autorky Srpové je podnikatel hlavní hybnou silou v podnikání a nositelem podnikavosti. (Srpová, Řehoř, 2010)

Nový občanský zákoník definuje podnikatele jako toho „*kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“

Za podnikatele je pro účely ochrany spotřebitele a pro účely § 1963 považována každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele (Zákon č.89/2012 Sb.).

Podle Vebera a kolektiv je dále podnikatel popsán jako:

- „*Osoba realizující podnikatelské aktivity s rizikem rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu,*
- *Osoba schopná rozpoznat příležitosti, mobilizovat a využívat zdroje a prostředky k dosažení stanovených cílů a ochotná podstoupit tomu odpovídající rizika,*

- *Iniciátor a nositel podnikání – investuje své prostředky, čas, úsilí a jméno, přebírá odpovědnost, nese riziko s cílem dosáhnout svého finančního a osobního uspokojení.* (Veber, J., Srpová, J., 2005).

Obchodní firma

Obchodní firma je název, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. Podnikatel nesmí mít více obchodních firem (Zákon č.89/2012 Sb.).

4.3 Podnik

Pro definici podniku lze najít více názorů, které závisí na úhlu, z kterého je na podnik nahlíženo. Podle Šimana a Petery (2010) lze podnik obecně chápat jako „*uspořádaný a řízený celek se vstupy a výstupy vzniklý za účelem podnikání.*“

Podle Vebera a Srpové:

- jde o subjekt, ve kterém dochází k přeměně zdrojů (vstupů) na statky (výstupy),
- je vymezený jako uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práce a jiných majetkových hodnot (vlastních, nebo pronajatých), které slouží podnikateli k provozu podnikatelských aktivit,
- podnikem je myšlen každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na právní formu. Do této skupiny patří osoby samostatně výdělečně činné, rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné činnosti a obchodní společnosti, které vykonávají hospodářskou činnost (Veber, Srpová, 2012).

Podle Srpové je podnik ekonomicky a právně samostatná jednotka, která existuje za účelem podnikání. S ekonomickou samostatností, která je projevem svobody v podnikání, souvisí odpovědnost majitelů za určité výsledky podnikání. Právní samostatností chápeme jako možnost podniku vstupovat do právních vztahů s jinými tržními subjekty. Podnik uzavírá s ostatními subjekty smlouvy, ze kterých pro něj vyplývají jak práva, tak povinnosti (Srpová, Řehoř 2010).

4.4 Právní forma podnikání, kategorizace

Podle Synka je důležitým rozhodnutím na počátku podnikatelské činnosti volba právní formy podnikání. Otázkou volby právní formy se může podnikatel zabývat jak při založení společnosti, tak při průběhu již zavedeného podniku. Rozhodnutí o právní formě podnikání pak patří mezi dlouhodobá rozhodnutí (Synek a kol., 2011).

Při této volbě je nutné v každé konkrétní situaci zvážit přednosti a nedostatky, které přicházejí v úvahu pro efektivní fungování podniku v měnících se podmínkách (Martinovičová, 2006).

Tabulka 1 - Popis právních forem společnosti

	Veřejná obchodní společnost	Komanditní společnost	Společnost s ručením omezeným	Akciová společnost
Zakladatelé společnosti	min. 2 osoby	min. 2 osoby	min. 1 osoba	min. 1 právnická osoba
Vznik společnosti	zápis do Obchodního rejstříku	zápis do Obchodního rejstříku	zápis do Obchodního rejstříku	zápis do Obchodního rejstříku
Ručení společníka na závazky	společně a nerozdílně celým majetkem	komplementáři celým svým majetkem komanditista do výše nesplaceného vkladu	společně a nerozdílně do výše souhrnu nesplaceného vkladu	akcionáři neručí za závazky
Základní kapitál	min. výše není stanovena	komanditista min. 1 Kč	min. 1 Kč	2 mil. Kč nebo 80 tis. eur
Účet na zisku	rovným dílem	dle společenské smlouvy nebo na polovinu	dle poměru obchodních podílů nebo společenské smlouvy	dle rozhodnutí valné hromady
Oprávnění k řízení	každý společník	kompletáři	jednatelé	představenstvo

Zdroj: Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014

Martinovičová dělí podniky následovně:

- **podniky jednotlivce** - sem patří jednak osoby podnikající na základě živnostenského oprávnění, a dále osoby podnikající podle zvláštních právních předpisů,
- **obchodní korporace a družstva** - dle nového zákona o obchodních korporacích jsou obchodními korporacemi myšleny obchodní společnosti ("společnost") a družstva. Společnostmi jsou veřejná obchodní společnost a komanditní společnost, společnost s ručením omezeným a akciová společnost (dále jen "kapitálová společnost") a evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení. Družstvy jsou myšleny družstvo a evropská družstevní společnost (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014).

Za obchodní společnost je považováno sdružení osob, které spočívá na smluvním základě. Společníci zakládají společenskou smlouvou nový právní subjekt, který vzniká zápisem do veřejného rejstříku (Zákon č. 304/2013 Sb.).

„Společníci zakládají společenskou smlouvou nový právní subjekt, který zápisem do veřejného rejstříku nabývá práva a povinnosti a je na svých zakladatelích nezávislý. Obchodní společnosti jsou právnické osoby založené za účelem podnikání. Na základě zákona o obchodních korporacích jsou rozlišovány osobní obchodní společnosti a kapitálové obchodní společnosti. Do osobních obchodních společností se řadí veřejná obchodní společnost a komanditní společnost. Do kapitálových obchodních společností patří společnost s ručením omezeným a akciová společnost.“ (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014)

4.5 Podnikatelský záměr

Podle Synka je podnikatelský záměr základním dokumentem plánování, který rozpracovává představy podniku o jeho budoucnosti, účelu podnikání, zdrojích a očekávaných výsledcích. Často bývá označován také jako podnikatelský plán a můžeme se setkat i s anglickým výrazem „*business plan*“ (Synek, 2006).

Podle Hisricha je podnikatelský plán písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny vnější i vnitřní klíčové faktory související se založením i chodem podniku (Hisrich, Peters, 1996).

Koráb však definuje podnikatelský plán jako dokument, který slouží jak pro majitele firmy a jejich manažery (vedoucí pracovníky), tak pro externí investory. Napomáhá například při stanovení životaschopnosti podniku. Majitel podniku využívá plán jako směr pro další plánování do budoucna. Podnikatelský plán je dále využíván jako nezbytný nástroj při získávání finančních zdrojů a ke kontrole podnikatelských aktivit (Koráb, 2007).

Při vzniku podnikání však stojí fyzická nebo právnická osoba hned před několika otázkami.

Mezi základní otázky patří:

- „V čem tedy bude podnikat?“
- V jakém rozsahu?
- A kde získá finance?“ (Veber, Srpová, 2012)

4.5.1 Zásady podnikatelského plánu

Podnikatelský plán by se měl řídit několika důležitými pravidly:

- **Srozumitelnost a stručnost** – podnikatelský plán by měl být sepsaný v jednoduchých větách, doložen čísla a důležité informace by měly být zaznamenány do přehledných tabulek,
- **Inovativnost** – tato vlastnost je při tvorbě podnikatelského plánu velice důležitá, jelikož tvůrce plánu musí vyzdvihnout jedinečnost nabízených výrobků či služeb, přiblížit výrobky či služby potenciálním zákazníkům a investorům a vysvětlit v plánu svoji konkurenční výhodu,
- **Pravdivost a reálnost** – uváděné údaje by měly být pravdivé a reálné. Dále čísla a výpočty by měly být podloženy relevantními zdroji. Pravdivost uvá-

děných údajů a reálnost předpokládaného vývoje by měla být samozřejmostí,

- **Logičnost a přehlednost** - myšlenky a skutečnosti uvedené v plánu musí být koherentní, tvrzení musí být podložena fakty, věty si nesmějí odporovat. Pro lepší přehlednost by měly být doplněny do podnikatelského plánu tabulky, obrázky a grafy
- **Respektování rizik** - podnikatelský plán vyjadřuje budoucnost. Respektování rizik, identifikace rizik a návrh opatření na jejich eliminaci nebo zmírnění zvyšuje důvěryhodnost podnikatelského plánu (Srpková, Řehoř 2010).

4.5.2 Podnikatelské plány

Podle Korába můžeme podnikatelský plán dělit dle jeho funkčních oblastí na:

- marketingový plán
- výrobní plán
- organizační plán
- finanční plán
- plány řízení kvality
- plány výzkumu a vývoje
- počítačové plány (Koráb, 2007)

4.5.3 Struktura podnikatelského záměru

„Obsah podnikatelského plánu je pro každý podnik individuální záležitostí, některé atributy by však měl obsahovat každý podnikatelský plán, ať již je vypracovaný pro jakýkoliv podnik a jakoukoliv skupinu uživatelů.“ (Koráb, 2007)

Doporučená struktura:

1. titulní strana
2. exekutivní souhrn
3. popis podniku
4. produkt/služba
5. analýza trhu
6. marketingový plán
7. operační plán
8. organizační plán
9. finanční plán
10. přílohy (Nápad roku, 2012)

4.5.3.1 Titulní strana

Podle autorek Srpkové a Svobodové slouží podnikatelský plán pouze pro interní potřeby podniku a tuto část můžeme buď vynechat úplně, nebo napsat pouze krátký odstavec. To neplatí, pokud sestavujeme podnikatelský plán pro jiné osoby, (např. investory, banku) kdy je potřeba se představit, uvést název podnikatelského

plánu, název podniku, určení místa, data založení, jména autora a klíčových osob (Srpová, 2011).

4.5.3.2 Exekutivní souhrn

Exekutivní souhrn představuje stručné shrnutí důležitých aspektů podnikatelského plánu – jeho hlavní myšlenku, silné stránky, očekávání a stručné tabulky finančního plánu.

Hlavním úkolem této části je co nejvíce podnítit zájem potenciálních investorů a po přečtení exekutivního souhrnu se investoři rozhodují, zda má smysl pročíst detailně i celý zbytek podnikatelského plánu (Koráb, Mihalisko, 2005).

4.5.3.3 Popis společnosti

Mezi základní informace uváděné v této části patří:

- název firmy
- její sídlo
- datum založení
- identifikační číslo
- majitelé
- předmět podnikání
- motivace k založení

Tato část by měla obsahovat pouze fakta a měla by být založena na ověřených údajích (Veber, Srpová, 2005).

Koráb (2007) v této části uvádí zákonnou formu podniku a také klíčovou živnost, kterou bude podnik provozovat. V tomto popisu by měla být rovněž obsažena definice strategie podniku, jeho hlavní cíle a cesty, které k dosažení těchto cílů vedou.

Prvky, které by měly být v této části podnikatelského plánu uvedeny, jsou:

- *„výrobky nebo služby, a velikost podniku*
- *přehled personálu podniku*
- *veškeré kancelářské a technické vybavení*
- *znalostní vybavení a předchozí praxe podnikatele“*

„Cíle firmy pocházejí z vize společnosti, z představy o tom, kam bude podnik směřovat, kam se chce v určitém časovém horizontu posunout. Stanovené cíle podniku by měli splňovat zkratku SMART, která je vytvořena z prvních písmen anglických slov:

- **S** – **Specific** (specifické)
- **M** – **Measurable** (měřitelné)
- **A** – **Achievable** (akceptovatelné)
- **R** – **Realistic** (reálné)
- **T** – **Timed** (termínované)“ (Srpová, 2011)

4.5.3.4 Produkt / služba

„Základní otázkou je, co přinese produkt/služba zákazníkům, jak se splní jejich potřeba. Úspěšnost podnikání kriticky závisí na nabízené službě nebo produktu.

Na řešení se musí nazírat empaticky a zákaznickou optikou. Pro popsání produktů nebo jejich portfolia je možné pomoci si tabulkou (např. matice BCG, benchmarking), podrobnější materiál jako kresby nebo technické specifikace jsou vhodné do přílohy podnikatelského plánu.

- Vyjmenovat a popsat produkty/služby (hlavní rysy)
- Vylepšení dosavadních služeb nebo zcela nový objev
- Zpětná vazba od zákazníků
- Saturování potřeba a výhody pro zákazníka
- Zákazníkův důvod ke koupi
- Budoucí produkty (strategie do budoucna, stádium vývoje a vztah mezi vývojem a potřebou trhů)“ (Nápad roku, 2012)

4.5.3.5 Analýza trhu

Analýza je další neodmyslitelná součástí, při sestavování kvalitního podnikatelského plánu. Pro zachování logické struktury analýzy je dobré odlišit analýzu vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Je doporučováno využít analytických nástrojů jako je SWOT, PESTE nebo Porterův model konkurenčních sil.

Vnější okolí lze též popsat jako makroprostředí. Je tvořeno takovými faktory, na které podnik nemá prakticky žádný vliv, nemůže je žádným způsobem kontrolovat a může se jejich působení pouze přizpůsobit (Foret, 2010).

„K tomu, aby podnik byl úspěšný, musí být jeho strategie konzistentní s okolím. Podnik dosáhne lepších výsledků pouze tehdy, podaří-li se mu vytvořit soulad mezi jeho strategií a okolím. Pro management podniku je důležité znát dobře okolí podniku, jeho prostředí a faktory které podnik ovlivňují. Toho lze dosáhnout díky důsledného sledování, analýzování a vyhodnocování podniku. Potom má podnik možnost snáze zaměřit na činnost, které jsou pro něj smysluplné a perspektivní a přinášejí mu konkurenční výhodu.“ (Podnikátor.cz, 2012)

Zahrnuje tedy:

- **„Sociální oblast** (trh práce, demografické ukazatele, vliv odborů, ale také míru vnímání korupce, aj.),
- **Legislativní oblast** (zákony, jejich použitelnost a interpretovatelnost i neprávnický, práce soudů, včetně rejstříkového soudu, aj.),
- **Ekonomickou oblast** (makroekonomické hospodářské ukazatele a předpoklady, přímé i nepřímé daně, tržní trendy, restrikce vývozu a dovozu, státní podpora, aj.),
- **Politickou oblast** (stabilita poměrů státních institucí, politické trendy a postoje k podnikání, aj.),

- **Technologickou oblast** (vývoj a důsledky internetu, podpůrné technologie a aplikace a jejich dostupnost aj.),
- **Ekologickou oblast** (ochrana životního prostředí, změna klimatických podmínek, obnovitelné zdroje energie, udržitelný rozvoj, zpracování odpadů aj.)“ (Mallya, 2007).

Analýza konkurence

Podle Hadraby, analýza konkurence „často využívá Porterův model konkurenčních sil. Ten je zaměřen na řešení otázky, jak konkurenční prostředí ovlivňuje přitažlivost určitého trhu. Model a na základě něho prováděné analýzy jsou jedním z východisek pro určení konkrétních konkurenčních výhod“(Hadraba, 2004).

Podle Korába analýzu konkurence dělíme do následujících pěti částí:

- **„Vnitřní konkurence** – konkurence ve stejné oblasti podnikání, jako je naše firma. Např. Pekař konkuruje dalšímu pekaři,
- **Nová konkurence** – jsou zde myšleny subjekty, které na náš trh vstupují, nebo potenciálně hodlají vstoupit. V této oblasti jde ovšem jen o odhady na základě atraktivnosti trhu a existujících bariér, které brání vzniku nové konkurence,
- **Zpětná integrace** – setkáme se s ní v dodavatelském řetězci, kdy je možné, že služby, které jsme doted' zajišťovali jako subdodavatelé, si začne odběratel zajišťovat sám,
- **Dopředná integrace** – dodavatel se dostane do fáze, že se stane konkurencí svého dosavadního odběratele,
- **Riziko konkurence substitutů** – ohrožení na trhu výrobky či službami, které by lehce mohly být substituty našeho výrobku či služby.“ (Koráb, 2007)

Podle Korába je často používaným nástrojem analýzy SWOT analýza. Je to postup, který ukazuje a posuzuje významnost faktorů z pohledu silných (**Strengths**) a slabých (**Weaknesses**) stránek zkoumaného objektu, tedy v tomto případě podnikatelského záměru a budoucího podniku. Dále zkoumá objekt z pohledu příležitostí (**Opportunities**) a hrozeb (**Threats**), kterým je podnik (subjekt) vystaven (Koráb, 2007).

Podle Hadraby se strategie dělí na čtyři přístupy:

- **SO přístup** - ve světě se příliš nevyskytuje, jedná se spíše o ideální stav každého podniku. Zhodnocuje silnými stránkami podniku příležitosti identifikované ve vnějším prostředí.
- **WO přístup** - zaměřuje se na odstraňování slabých stránek a využití příležitostí.
- **ST přístup** - využitelný ve chvíli, kdy je podnik dostatečně silný na boj s ohrožením. Například pokud má firma dobré právní oddělení, může jej využít k vymáhání pokut u konkurentů, kteří kopírují jeho výrobky a ohrožují tak pozici firmy na trhu, nebo pokud si firma myslí, že má jisté a stabilní zákazníky, může se pokusit zvýšit cenu a tím zvýšit svou ziskovost.

- **WT přístup** - snižuje vliv slabých stránek a hrozeb a jde o strategii obranou, jejímž cílem je odstranit slabé stránky a eliminovat ohrožení z vnějšího prostředí. Firma se například může snažit snižovat výrobní náklady za účelem snižování ceny, což by mohlo pomoci odstranit případné nové konkurenty, kteří by se chtěli dostat na trh (Hadraba, 2004).

Vnitřní analýza

Vnitřní analýza využívá celou řadu metod, avšak s ohledem na unikátnost řízení vnitřního systému a uspořádání každé firmy je použitelnost a efektivnost těchto nástrojů malá. Model 7S zkoumá prostřednictvím sedmi základních vnitřních oblastí společnosti analýzu vnitřního prostředí. Písmeno S je počátečním písmenem původně anglických názvů. V českém jazyce se skládá ze strategie, systémů (vnitřní systémy a procedury firmy), struktury (organizační struktura firmy), spolupracovníků, stylu, manažerské práce, schopnosti (pracovní a tvůrčí dispozice osob ve firmě) a sdílených hodnot (principy, ideje a hodnoty sdílené ve firmě). Analýza by měla být rovněž doplněna o finanční analýzu firmy (Koráb, 2007).

4.5.3.6 Marketingový plán

Cílem této části podnikatelského plánu je prokázat, jak dostat produkt k zákazníkovi. Marketing a následně i prodej mají velký vliv na budoucí úspěch firmy a společnost nemůže být úspěšná, pokud nemá jasně stanovené marketingové cíle.

Každý, kdo sestavuje marketingový plán by si proto měl položit alespoň tyto otázky:

- Jaké bude postavení na trhu, o který usilujeme?
- O jaké obraty a podíly na trhu budeme usilovat v příštích letech?
- Které růstové cíle sledujeme? (Srpová, Řehoř, 2010)

Marketing není pouze reklama nebo aktivity mající za úkol získat si zákazníka. Jedná se spíše o nástroj, který pomáhá v tržním prostředí získat z nedostatečného množství zákazníků ty, kteří budou mít o služby zájem v přeplněném konkurenčním prostředí. (Srpová, Řehoř, 2010).

Podle Staňkové by marketingová strategie měla plnit čtyři cíle:

1. určit potřeby a přání zákazníků prostřednictvím výzkumu trhu
2. definovat cílovou skupinu a způsoby komunikace se skupinou
3. analyzovat konkurenční výhodu firmy a definovat strategii
4. napomoci k tvorbě správného marketingového mixu (Staňková, 2007)

Marketingový mix se skládá ze čtyř známých faktorů:

1. **Product (produkt)** – „*produktem lze chápat cokoliv, co slouží k uspokojení lidské potřeby, ke splnění přání a co lze nabízet ke směně.*“ (Foret, 2010)

Podle Fotra a Součka je součástí produktové politiky stanovení:

- *Šíře a hloubka sortimentu (výroba pouze jediné varianty každého produktu, či více modifikací odlišných velikostí)*
 - *Návrh výrobku (zkouška prototypu před prodejem)*
 - *Způsob balení, servisních a poprodejních služeb, záručních podmínek (Fotr J., Souček I., 2005)*
2. **Place(místo)** – vyrobené zboží se musí na určené místo ke svému konzumentovi dostat ve stanovené době s co možná nejnižšími náklady. Tento proces fyzické distribuce se nazývá tržní logistikou (Synek, 2011) a jedná se o organizaci prodeje. Je zde tedy potřebné vysvětlit prodejní strategii a popsat využití jednotlivých distribučních cest. Hlavní distribuční kanály tvoří velkoobchod, maloobchod a přímá distribuce k zákazníkům. S volbou vhodného distribučního kanálu, resp. jejich kombinací, souvisí i logistické aspekty distribuce, kterým by se měla věnovat zvláštní pozornost (Fotr, Souček, 2005).
 3. **Price(cena)** - Cena představuje peněžní vyjádření hodnoty produktu. Lze ji také definovat jako takové množství peněz, které je ochoten zákazník za zboží zaplatit při současném akceptování ceny výrobcem/prodejcem (Srpová, Řehoř, 2010).
 4. **Promotion(propagace)** - neboli podpora obchodu a prodeje (analýza možností a způsobů, které mají zajistit efektivní informovanost o našich produktech a službách na trhu způsobem, který po nich vyvolá zájem (Koráb, 2007).

Podle Fotra a Součka je pro udržení tržní pozice a pro dosažení dlouhodobých cílů projektu nutné definovat podporu prodeje. Vhodné je si specifikovat formy podpory prodeje a dále je potřebné stanovit náklady spojené s realizací těchto opatření. Jako formy vhodné pro podporu prodeje přichází do úvahy reklama a propagace, vztahy s veřejností a osobní prodej (Fotr, Souček, 2005).

4.5.3.7 Operační plán

Operační plán vzniká na základě rozpracování jeho realizace v čase do podoby operačních detailů. Čas je významný jak z pohledu objektivních faktorů (tržní příležitosti existují pouze omezeně dlouho), tak i z pohledu subjektivních kritérií uživatelů podnikatelského plánu (každý investor chce vědět, kdy se mu daná investice navrátí).

V operačním plánu je důležité projektové zpracování realizace podnikatelského plánu, tedy dílčích částí a časového vymezení aktiv realizace a jejich chronologické souslednosti. K tomu slouží některé sofistikované nástroje jako je Ganttův, síťový nebo PERT diagram. Tyto nástroje umožňují též najít kritickou cestu, což je nejdelší cesta měřena ve zvolených jednotkách a vedoucí přes časový diagram realizačních kroků (Koráb, 2007).

4.5.3.8 Organizační plán

Podle autorky Staňkové by v této části plánu neměli chybět klíčoví pracovníci a měly by být uvedeny charakteristiky jak rodinných příslušníků, tak nepříbuzných spolupracujících osob. Uvádí se také předpokládaná potřeba zaměstnanců, jaký mají přínos pro úspěch podnikání a zda splňují podnikové cíle. Zaměstnanci musí splňovat požadovanou kvalifikaci doloženou doklady o profesní způsobilosti. Mohou být uvedeny i náklady na získání pracovníků, pokud bude najata personální agentura (Staňková, 2007).

Podle Korába má tato část smysl je-li podnikatelský plán rozsáhlejší a komplexnější a tedy vyžadující větší tým pracovníků, nebo pokud je založen na využití drahých specialistů či pracovních sil s nedostatkovou kvalifikací na trhu práce, kdy je třeba personální oblast záměru detailně zpracovat a prezentovat. Organizační plán obsahuje kdo a v jakém počtu bude pokrývat tu či onu specializaci a pracovní pozici, jakou musí mít požadovanou kvalifikaci, jakým způsobem budou na takové pozice pracovníci hledáni a najímání pracovníci (Koráb, 2007).

4.5.3.9 Finanční plán

„Finanční plánování by mělo vytvářet předpoklad pro zajištění finančního zdraví a dlouhodobé finanční stability podniku. Klade si za úkol stanovit finanční cíle podniku a především určit prostředky, jak těchto cílů dosáhnout. Cílem finančního plánování je maximalizace tržního hodnoty podniku“ (Kislingerová, 2010)

Finanční analýza a hodnocení projektů zaujímají v technickoekonomické studii projektu ústřední postavení, neboť poskytují základní informace pro rozhodování o přijetí či zamítnutí projektu, informace pro posuzování výhodnosti více variant projektu a rozhodování o výběru varianty, která by se měla realizovat. Investiční rozhodnutí, se týká věcné náplně a představuje, do kterých aktiv bude firma investovat. Finanční rozhodnutí určuje velikost a strukturu finančních zdrojů, které realizace projektu bude vyžadovat. Základem investičního a finančního rozhodování jsou především peněžní toky a dále to jsou jednotlivá kritéria, která slouží k vyhodnocení ekonomické efektivity projektu. Tato kritéria měří zpravidla výnosnost (návrtnost) zdrojů vynaložených na realizaci projektu.

Pro hodnocení ekonomické efektivity investičních projektů se nejčastěji používají tato kritéria:

- rentabilita kapitálu
- doba úhrady či návratnosti
- kritéria založená na diskontování zahrnující čistou současnou hodnotu, index rentability a vnitřní výnosové procento (Fotr, Souček, 2005)

Vypracování finančního plánu vyžaduje schopnost modelovat různé varianty budoucího vývoje. Pro tyto účely je vhodné sestavit model finančního plánu v tabulkovém procesoru, s jehož pomocí lze jednoduše a rychle vypočítat jakoukoliv změnu výchozích předpokladů peněžních toků (Koráb, 2007).

Podle Šimana a Petery je zakladatelský rozpočet nezbytným dokumentem při založení podniku. Jeho důležitost spočívá v identifikaci a kvantifikaci peněžních prostředků, které jsou potřebné k zahájení provozu samotného podniku. S narůstajícím rozsahem podnikání pak jeho význam stoupá.

„Podnikatel nesmí disponovat pouze s peněžními prostředky na založení podniku, tj. zejména na pořízení hmotného a nehmotného majetku, materiálu, zaplacení administrativních poplatků atd., ale je potřeba, aby měl v záloze připravené peněžní prostředky i na úhradu výdajů do doby, než společnost začne generovat příjmy“ (Šiman a Petera, 2010).

Vyhodnocení rizika

Riziko a nejistota tvoří neoddělitelný aspekt investičních projektů a významnou komponentu investičního rozhodování. Ignorování rizika a nejistoty může v případech u projektů nově vzniklých firem případně u projektů velkého rozsahu, jejichž případný neúspěch by mohl výrazně ohrozit finanční stabilitu, být příčinou neúspěchu (Fotr, Souček, 2005).

Podle Korába by v každém podnikatelském záměru měla být analýza rizik, která se snaží předcházet negativním důsledkům možného vývoje konkrétních rizikových faktorů.

Dále uvádí existenci čtyř klíčových kroků k řízení rizik:

- **Identifikace rizikových faktorů** - důsledné ex ante promyšlení toho, z jakých důvodů a příčin se záměr může změnit. Příkladem jednoho z možných faktorů, o nichž by se mělo v rámci hodnocení přemýšlet, je riziko náhlé změny či poruchy trhů a dále jak by toto riziko mohlo podnik ovlivnit.
- **Kvantifikace rizik** - využití vhodných technik ke *kvantifikování*, číselnému vyjádření, rizika, např. odhad pravděpodobnosti výskytu nechtěného faktoru a odvození jeho možných důsledků.
- **Plánování krizových scénářů** - plánování strategií, plánů postupů, a procedur podniku v případě eskalace rizikového faktoru.
- **Monitoring a řízení** - představuje průběžnou a trvalou kontrolu a sledování s rizikem souvisejících faktorů. Rozhoduje o spouštění a řízení kroků, směřujících k eliminaci nebo ke zmírnění negativních vlivů (Koráb, 2007).

Stanovené významnosti rizika lze provádět pomocí expertního hodnocení nebo analýzou citlivosti.

Expertní hodnocení faktorů rizika představuje odborný odhad pracovníků, jejichž úkolem je ohodnotit významnost jednotlivých rizik vzhledem k plánovaným cílům. Důležitost se posuzuje podle dvou hledisek - pravděpodobnosti výskytu a intenzity negativních vlivů. Rizikový faktor je tím významnější, čím pravděpodobnější je jeho výskyt a čím je vyšší intenzita negativního vlivu tohoto faktoru v případě jeho výskytu na efektivnost projektu. Analýza citlivosti zjišťuje citlivost určitého ekonomického kritéria, např. čisté současné hodnoty, zisku, výnosnosti

a výsledku hospodaření, na faktorech, které jej ovlivňují. Jde především o faktory, které byly vyhodnoceny v rámci expertního odhadu jako významné a jejichž dopady se podnik následně snaží upřesnit. Znamená to tedy stanovit, jak určité změny těchto faktorů ovlivňují zvolené ekonomické kritérium (Fotr, Souček, 2005).

4.5.3.10 Přílohy

Rozsah příloh závisí na konkrétním případě a podle Srpové (2011) v některých případech může mít i přes padesát stran. Do příloh bychom měli zařadit:

- Životopisy klíčových osobností
- Výpis z obchodního rejstříku
- Podklady k finanční oblasti
- Technické výkresy

4.6 Zdroje financování

Podle Staňkové sebelepší podnikatelský plán může ztroskotat na nedostatku finančních zdrojů. Při založení podniku je potřeba mít určitý kapitál ve formě peněz. Pokud tyto peníze patří zakladateli, pak v souladu s účetními odpisy lze hovořit o vlastním kapitálu. Osobní úspory jsou hlavním zdrojem vlastního kapitálu a představují nejméně nákladný zdroj financování. Obecným doporučením je poskytnout alespoň polovinu startovního kapitálu z úspor, protože pokud podnikatel není ochoten investovat a riskovat své vlastní peníze, pak ani potenciální investoři nebudou ochotni příliš riskovat. Na druhou stranu existuje mnoho podnikatelů, kteří s ne více než 10 tisíci startovního kapitálu dokázali vytvořit úspěšné podniky. Oba tyto faktory mají také významný psychologický efekt na zahájení podnikání. Vlády zemí EU se snaží překonat jak reálné bariéry obstarání kapitálu, tak i bariéry psychologické, neboť ty jen kvůli nedostatku startovního kapitálu mohou zapříčinit pokles zájmu o podnikání (Staňková, 2007).

Podle toho, zda jsou finance podniku získávány vnitřní činností podniku (interní zdroje) nebo mimo podnik (externí zdroje) se obvykle financování rozlišuje na:

- *„Vnitřní financování“*
 - *ze zisku po zdanění a úhradě dividend - samofinancování v užším smyslu*
 - *z dlouhodobých rezervních fondů*
 - *z prostředků uvolněných rychlejším obratem kapitálu*
 - *samofinancování v širším smyslu - financování nejen ze zisku po zdanění a výplatě dividend, ale také z odpisu dlouhodobého majetku a z prodeje aktiv*
- *Vnější financování*
 - *základní kapitál*
 - *cizí dlouhodobé zdroje*
 - *krátkodobé cizí zdroje*

- *leasing, faktoring, forfaiting a dotace ze státního rozpočtu*“ (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014).

4.6.1 Vnitřní zdroje financování

- **Odpisy** - podle Srpové a Řehoře jsou odpisy peněžním vyjádřením opotřebeného dlouhodobého majetku za určité období. Odpisy jsou součástí ceny dlouhodobého majetku a přenášejí se do hodnoty nových produktů. Hodnotu odpisů získává firma inkasem tržeb, tj. v cenách prodané produkce, a jsou tedy součástí peněžitých příjmů. Postupné snižování vstupní ceny dlouhodobého majetku způsobuje, že firma uvolněné odpisy potřebuje až po uplynutí doby životnosti majetku. Odpisy jsou dále definovány jako náklad, který není výdajem. (Srpová, Řehoř, 2010).
- **Nerozdělený zisk** – Srpová a Řehoř (2010) definují nerozdělený zisk jako část výtěžku po zdanění, který není použit na výplatu podílu ze zisku, ani na tvorbu fondů ze zisku, ale je určen k reinvestování. Využívání interních zdrojů je pro firmu výhodné, protože firma je nezávislá na externích poskytovatelích finančních zdrojů a má možnost využít existující tržní příležitosti. Na druhou stranu pokud firma využívá pouze zdroje samofinancování, její růst je zpravidla pomalejší a výnos vlastníků nižší.
- **Rezervy** - *„cíleně vytvořené zdroje financování určené k financování výdajů vyšších částek. Bývají zpravidla součástí nákladů, a proto snižují výsledek hospodaření. Podle toho, zda jsou rezervy nákladem, který je daňově uznatelný, se rozlišují na zákonné a účetní. Pro podnik znamenají rezervy jeho budoucí závazky za výkony provedené externími dodavateli, proto jsou zařazovány do cizích zdrojů. Do roku 2009 představovaly rezervy pro podniky nástroj optimalizace daní, prostřednictvím kterého snižovaly výši daňových odvodů. V současnosti má podnik povinnost založit si nový účet v bance a na něj musí převést peníze ve výši rezervy. Tyto finanční prostředky může podnik následně čerpat pouze ke krytí výdajů vynaložených na účely, pro které byla rezerva vytvořena.“* (Nývtová, 2010)

4.6.2 Vnější financování

- **Akcie** - cenný papír, který osvědčuje práva jeho majitele a jeho vlastnický podíl na podnikovém kapitálu. Majitel akcie se podílí na řízení akciové společnosti nepřímo hlasováním o rozhodujících strategických otázkách podnikání a má právo na určitou část zisku ve formě dividendy, na majetkový zůstatek při likvidaci akciové společnosti a na nakupování akcií při jejich další emisi. Majitel akcie nemůže žádat vrácení podílu a nemůže se přímo zapojovat do řízení společnosti a jednat jejím jménem (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014).
- **Úvěry** - velmi frekventovaný zdroj cizího kapitálu. Úvěry lze dělit na úvěry finanční (bankovní) a úvěry z obchodních vztahů (Srpová, 2011).

- **Bankovní** - bankovní úvěr je z hlediska podniku cizím zdrojem financování a může se vyskytovat ve formě dlouhodobého nebo krátkodobého bankovního úvěru (Koráb, 2007). Cenou za poskytnutí bankovního úvěru je úrok a ostatní výdaje spojené s jeho získáním. Cenu bankovního úvěru ovlivňuje zejména bonita klienta a doba splatnosti (Srpová, 2011). Dlouhodobý úvěr poskytne banka ve formě termínované půjčky označované jako investiční úvěr a hypoteční úvěr. V případě investičního úvěru se požaduje ručení dlouhodobým majetkem, případně třetí osobou. U hypotečního úvěru může jako ručení sloužit pouze nemovitý majetek (Koráb, 2007).
Krátkodobý úvěr může mít různé pojmenování, například kontokorentní úvěr, lombardní úvěr a záleží zde na konkrétních podmínkách úvěru. Zpravidla jsou tyto podmínky omezeny na financování provozního kapitálu, tj. zásob, pohledávek a provozních nákladů. K financování pořízení dlouhodobého majetku se mohou používat pouze jako překlenovací úvěr před vyřízením dlouhodobého úvěru. K jejich získání zpravidla není požadovaný podnikatelský plán (Koráb, 2007).
- **Obchodní** - je poskytován v naturální podobě mezi firmami na základě odběratelsko-dodavatelských vztahů. Vzniká na základě časového nesouladu mezi dodávkou výrobků nebo služeb a jejich úhradou. U odběratele se tento nesoulad objeví jako závazek z obchodního styku. Poskytnutí úvěru je jisté riziko, protože dodavatel je vystaven nejistotě, že dlužník částku nezaplatí, nebo zaplatí s časovým prodlením. Prodávající zpravidla cenu úvěru implicitně zahrne do ceny dodávky. V případě, že odběratel zaplatí dříve než je doba splatnosti, měl by mu dodavatel snížit cenu dodávky za zkrácení doby obchodního úvěru. Obchodní úvěry jsou brány jako krátkodobý zdroj financování, avšak mohou se vyskytnout i výjimky v podobě dlouhodobého závazku (Srpová, Řehoř, 2010).
- **Leasing** – podle Srpové se jedná o alternativní formu jak nakoupit dlouhodobý majetek bez výrazného dlouhodobého zadlužení. Financování pořízení dlouhodobého majetku prostřednictvím leasingu je velmi blízké financování formou bankovního úvěru (Srpová, 2011).

Podle Korába se leasing může vyskytovat v praxi ve dvou variantách:

- **Finanční leasing** - podnik pořizuje dlouhodobý majetek formou pronájmu s cílem jeho odkoupení po ukončení doby pronájmu. Formálně nezvyšuje míru zadluženosti a tím opticky zvyšuje rentabilitu podniku a zlepšuje jeho likviditu. Po ukončení pronájmu přechází do vlastnictví nájemce jako už téměř odepsaný majetek, což znamená, že podnik ztrácí výhodu odpisů.
- **Provozní leasing** - Majetek po ukončení doby pronájmu zůstává ve vlastnictví pronajímatele. Podnik nemusí zbytečně vázat finanční

zdroje v případě, že společnost daný stroj nebo předmět potřebuje pouze dočasně (Koráb, 2007).

- **Faktoring a forfaiting** - faktoring je jednou z možností krátkodobého financování a je založen na odkupu krátkodobých pohledávek před dobou jejich splatnosti. Jde především o odkup pohledávek s dobou splatnosti v rozmezí 14-90 dní. Hlavní výhodou je pružnost faktoringu bez komplikovaných schvalovacích postupů a bez nutnosti běžného bankovního jištění. To však platí pouze pro bonitní, spolehlivé a stálé klienty faktoringové společnosti. (Veber, Srpová, 2005)
- **Venture kapitál** – „představuje finanční prostředky sloužící k investování do velmi rychle rostoucích inovativních projektů. Je založen na vstupu investora do vybraného podniku prostřednictvím navýšení jeho základního kapitálu. Tento finanční nástroj nabízí fondy rizikového kapitálu. Fond vstoupí do podniku a dodá mu potřebný kapitál, čímž získá příslušný, zpravidla menšinový podíl. Vedle finančních zdrojů investor přináší i aktivní přístup k řízení firmy formou strategického, obchodního a finančního poradenství. Takováto investice by pak měla podpořit postup firmy do další fáze jejího vývoje a přispět k růstu tržní hodnoty“ (czechinvest, 1994–2015).
- **Dluhopisy** – „dluhopis je cenný papír, který vyjadřuje závazek dlužníka vůči věřiteli. V dluhopise se dlužník zavazuje, že ve stanovené době splatí nominální hodnotu a ve stanovené lhůtě bude vyplácet roční nebo pololetní úrok a další odměny svým věřitelům. Dluhopis je pro firmy výhodná v tom, že úrok z nich je položkou snižující zisk pro účely zdanění. Dále, že placený úrok je zpravidla nižší než dividenda z akcií a že akcionáři neztrácejí svou kontrolu nad firmou. Jejich nevýhodou je riziko změny podmínek, za kterých byly emitovány, a zvyšování finančního rizika firmy.“ (Srpová, 2011)
- **Business angel** – „individuální investor využívající vlastní kapitál na financování perspektivních malých a středních podniků s výrazným růstovým potenciálem (zpravidla firmy ve fázi seed, start-up, nebo expanzní fázi životního cyklu) s cílem zhodnocení vložených prostředků. Na rozdíl od venture kapitálových fondů přináší angel do firmy i určité know-how v podobě odborných znalostí, orientaci v daném oboru, popř. kontaktů na strategické partnery. Investiční vstup je stejně jako v případě venture kapitálu omezen na předem stanovené období, na jehož konci investor realizuje odprodej svého podílu. Business angels tedy nehledají pouze nejvyšší výnos s určitou výší rizika, ale hledají především oblast, ve které se mohou aktivně angažovat a využívat své zkušenosti a kontakty pro podporu růstu firmy, do níž investují“ (czechinvest, 1994–2015).

4.7 Metody hodnocení efektivity investičních plánů

Metody hodnocení investic se obvykle dělí na dvě skupiny:

- **metody statické** - nepřihlížejí k působení času

- **metody dynamické** - přihlížejí k působení času a jejichž základem je aktualizace (diskontování) všech vstupních dat do vstupujících do výpočtu

Statické metody se používají u méně významných projektů, u projektů s krátkou dobou životnosti, kdy diskontní faktor je zanedbatelný. V ostatních případech se používají dynamické metody (Synek, 2011).

4.7.1 Statické ukazatele

Ukazatele rentability - představují různé formy měření úrovně tvorby zisku. Vyjadřují schopnost firmy využívat své zdroje a majetek firmy k tvorbě zisku. Konstrukce ukazatelů rentability je založená na výsledku hospodaření dosaženého podnikáním za určité období k vyšší zdrojů, kterých bylo použito.

Návratnost investice (ROI – Return on Investments) - mezi nejjednodušší, navíc statické metody hodnocení investice patří ukazatel výnosnosti (rentability). Tento ukazatel nepřihlíží k faktoru času, přesto je však často užíván z důvodu jeho jednoduchosti a rychlosti (Synek a kol. 2006).

Návratnost vlastního kapitálu (ROE – Return on Equity) - stanovuje poměr zisku po zdanění (možno i po zdanění) k vlastnímu kapitálu vloženému do projektu a ukazuje tedy míru zhodnocení vlastních zdrojů. V ukazateli rentability vlastního kapitálu se kromě efektivity činnosti podniku projevuje i efekt zadlužení a výše zdanění (Koráb, 2007).

Rentabilita aktiv (ROA – Return on Assets) - „klíčové měřítko rentability. Poměřuje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, zda byla financována z vlastního kapitálu nebo kapitálu věřitelů. Klíčovým je zde pohled přes majetkovou bázi a schopnost podniku ji efektivně využít“ (Kislingerová, 2010).

4.7.2 Dynamické ukazatele

- **Vnitřní výnosové procento** - dle Korába je vnitřní výnosové procento někdy označované též jako vnitřní míra výnosnosti investice. Představuje skutečnou míru výnosnosti projektu, které se dosáhne z plánovaných příjmů a kapitálových výdajů. Vychází z výpočtu čisté současné hodnoty daného projektu a udává výnosovou míru, při níž se diskontované příjmy rovnají kapitálovým výdajům. Jedná se vlastně o výnosovou míru projektu, při níž se čistá současná hodnota rovná nule (Koráb, 2007). Též ji lze definovat jako takovou úrokovou míru, při které se současná hodnota (SH) peněžních příjmů rovná SH kapitálových výdajů investice. Při výpočtu vnitřního výnosového procenta (VVP) postupujeme metodou postupné aproximace (početně či graficky). Při početní aproximaci je nutné nalézt dvě úrokové sazby, při jedné z nich je čistá současná hodnota (ČSH) kladná, při druhé záporná (co nejmenší rozdíl od

nuly), poté pomocí lineární interpolace zjistíme přibližnou hodnotu (Miraslebl, 2014).

- **Doba návratnosti investice** – je definována jako „*takové období, za které tok výnosů (cash flow) přinese hodnotu rovnající se počátečním kapitálovým výdajům na investici. Výsledkem užití této metody je rozhodnutí firmy, že přijme právě takový projekt, jehož hotovostní toky uhradí kapitálové výdaje na něj, a to do období, které firma určí (nejdéle však do konce životnosti projektu), přičemž je za lepší považován ten, který uhradí své výdaje hotovostními toky co nejdříve.*“ (Kislingerová, 2010)
- **Index ziskovosti:** „*představuje také poměr přínosů (vyjádřených v současné hodnotě prognózovaných budoucích toků hotovosti) a počátečních kapitálových výdajů. Projekt může být přijat k realizaci, jestliže index ziskovosti je větší než 1, což he v přímé souvislosti s požadavkem kladné čisté současné hodnoty. Čím více rentability projektu přesahuje jednotku, tím více je ekonomicky výhodnější.*“ (Kislingerová, 2010)
- **Metoda čisté současné hodnoty (Net Present Value on Investment – NPV, ČSH)** - jedno z nevhodnějších a nejpoužívanějších finančních kritérií. Je v ní zahrnuta celá doba životnosti projektu, i možnost investování do jiného, stejně rizikového projektu. Bere v úvahu časovou hodnotu peněz a závisí pouze na předvídaných hotovostních tocích a alternativních nákladech kapitálu.
 „*Výhodou této metody je, že jí lze popsat libovolné peněžní toky, a také fakt, že výsledkem je absolutní hodnota přínosu investice v dnešních cenách (lze ji sčítat). Výsledná hodnota udává, kolik peněz realizace investice podniku přinese. Pokud vyjde NPV kladné, je projekt přípustný. Oproti tomu pokud vyjde hodnota záporná, projekt je nepřijatelný. V případě srovnání více investičních alternativ, je preferována vyšší NPV*“ (managementmania, 2013).

5 Vlastní práce

5.1 Podnikatelský plán

Cílem této práce je vypracování podnikatelského plánu na založení fitness centra společnosti Honeyfit s.r.o. Dílčím úkolem je vypracování žádosti sloužící k poskytnutí bankovního úvěru.

Nejdříve je popsána společnost Honeyfit a dále podrobný popis analýzy trhu. Další části se zabývají marketingovým, finančním a operačním plánem. V samém závěru práce se zhodnotí a prodiskutuje celkový podnikatelský plán se všemi výpočty nezbytnými pro kalkulaci nákladů a výnosů.

5.1.1 Titulní strana

• Obchodní firma:	Honeyfit s.r.o.
• Sídlo:	Zemědělská 15, 613 00 Brno
• Bankovní spojení:	20001511/0100
• IČO:	26938032
• DIČ:	zatím nepřiděleno
• Právní forma:	společnost s ručením omezeným
• Předmět podnikání:	provozování tělovýchovných zařízení
• Telefon:	545 22 96 13
• E-mailová adresa:	honeyfit@seznam.cz
• Webové stránky:	www.honeyfit.cz
• Společníci:	<i>Jana Nejedlá, Josef Novák</i>
• Adresa:	Brno, Zemědělská 8907/1, 602 19
• Základní kapitál:	1 190 000,-Kč
• Jednatelé:	<i>Jana Nejedlá, Josef Novák</i>

5.1.2 Exekutivní souhrn

Hlavní náplní tohoto dokumentu je podnikatelský plán na založení fitness centra v Brně, které by se uplatnilo na trhu fitness a přineslo majitelům požadovanou rentabilitu. Podnik by se měl nacházet v městské části Brno-střed a jeho obrat by se měl pohybovat okolo tři a půl milionu korun ročně. Základním kamenem podnikání by mělo být poskytování nadstandardních fitness služeb, při kterých bude zákazník navštěvovat nadprůměrně vybavené fitness centrum (FTC) s možností širokého výběru relaxačních aktivit.

Hlavní motivací k založení fitness centra je vysoký počet návštěvníků fitness center (fitnessbusiness.eu, 2014). Strategií podniku je nízkonákladová, zato velice dobře vybavená posilovna fungující přímo v centru Brna. Klíčovou živností pro společnost Honeyfit bude provozování tělovýchovných a sportovních zařízení,

organizování sportovní činnosti, dále pak velkoobchod a maloobchod, poradenská a konzultační činnost zpracovávání odborných studií a posudků. Všechny uvedené živnosti patří mezi volné živnosti, a tudíž nepodléhají koncesi.

5.1.3 Popis podniku

Fitness centrum Honeyfit je podnik, který by měl založit FTC. Hlavní náplní jeho činnosti bude poskytování nadstandardních služeb v oboru fitness. Jako právní forma by vybrána spol. s ručením omezením. Vklady jednotlivých společníků by měly být dohromady 1 190 000 Kč. FTC je navrženo jako klub, to znamená pro zákazníka platbu klubového poplatku. Členství umožní klientovi navštěvovat klub kdykoliv během dne v provozních hodinách. V ceně členství je zahrnuta i cena za skupinové lekce, s tím že zákazník může navštívit FTC jednou denně.

5.1.4 Služba

V dnešní moderní době je člověk vystaven silnému pracovnímu stresu a velká část obyvatelstva trpí díky dlouhému sezení u počítače problémy s páteří a dalšími částmi těla. Pravidelné cvičení je pokládáno za zdraví prospěšné a pravidelný pohyb snižuje tělesnou váhu a udržuje tělo v dobré fyzické kondici (prozeny.cz, 2014). Dále je ve společnosti pokládána za vhodnou prevence proti civilizačním chorobám, jako je například obezita nebo deprese. V dnešní době je též ve společnosti kladen velký důraz na fyzickou krásu a symetrii těla.

5.1.5 Analýza trhu

Analýza trhu má za úkol zjistit informace o celém odvětví, včetně samotného podniku, neboť i on je jeho součástí.

5.1.5.1 Analýza SLEPTE

Analýza SLEPTE je určena pro management podniku. Pro vedení firmy je důležité znát dobře okolí podniku, jeho prostředí a faktory, které společnost ovlivňují.

Sociální prostředí

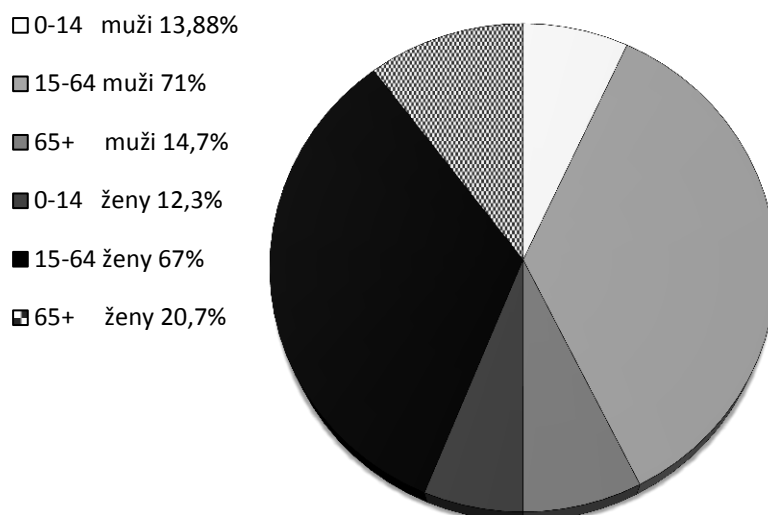
Se snižující se porodností ubývá aktivní mladá část obyvatelstva, která bude pravděpodobně fitness v budoucnu navštěvovat. Na druhou stranu lze pozorovat trend v kultuře, který přichází ze Západu a dává lidem jako vzor člověka, který je úspěšný nejen v práci, ale zároveň vypadá vzhledově dobře. Díky tomu začínají fitness navštěvovat i lidé ve středních letech. Podle webových stránek Všeobecné zdravotní pojišťovny (VZP) má v ČR problém 55 procent obyvatel. Tento problém je spojen jak se špatným stravováním, tak s nedostatkem pohybu (třetina Čechů nesportuje vůbec a těch s obezitou je více než polovina) (vzp.cz, 2015).

Dále lze pozorovat širokou základnu fanoušků fitness, nebo těch kdo vyznávají zdravý životní styl. Příkladem místní úspěšné fitness celebrity je Markéta Kovačová z Brna, která má desítky tisíc sledujících na sociálních sítích. Za naprostou špičku v Evropě je považována polská fitness modelka Ewa Chodakowska, která má na svém profilu na *Instagramu* přes čtvrt milionu tzv. „*followers*“ (sledujících). Tyto sportovkyně se snaží jít druhým příkladem a svým fanouškům radí, jak vést zdravý životní styl. Krásu těla obdivovali již v antickém Řecku a Římě, a proto se najedná o nic zcela nového nebo revolučního. Tyto poznatky ukazují, že se stalo fitness nejenom v České republice(ČR), ale i v celé Evropě velkou příležitostí a tedy lukrativním *businessem*. To, že lidé začínají být posedlí vzhledem svého těla, lze považovat za globální jev.

Obezita a nadváha postihují v České republice 20–30 procent dětí. Přibližně dvě třetiny z nich se navíc nadváhy nezbaví ani v dospělosti a u mnohých se objevují více či méně závažné zdravotní obtíže. Obezita je podle lékařů navíc spojena s celou řadou zdravotních komplikací. Příkladem kardiovaskulárních, metabolických, endokrinních, zažívacích, ortopedických nebo dermatologických onemocnění může být zástava srdce, žaludeční křeče, problémy s kolenními klouby a zvýšené pocení kůže (vzp.cz, 2015).

Léčení takto nemocných lidí přijde stát zhruba na miliony korun ročně. Proto vláda už dlouhodobě diskutuje o zavedení povinné třetí hodiny tělocviku na základních a středních školách.

V Brně se nachází kolem 400 tisíc obyvatel včetně cizinců (brno.cz, 2014). Na obrázku č. 1 vidíme, že ekonomicky aktivní část obyvatelstva v Brně tvoří zhruba 70% celkové populace.



Obrázek 1 - Věková struktura Brna

Zdroj:

http://www.prihlaskanavysokou.cz/respo/2012/pdf/Dufek_Jaroslav_RESPO2012_Vyvoj_vekove_struktury_obyvatel_okresu_Jihomoravskeho_kraje.pdf

Legislativní prostředí

Fitness centrum je „*prostor pro konání pohybových aktivit, které mají za cíl všeobecnou fyzickou kondici, zdatnost, zlepšování držení těla, rozvoj svalstva a podobně. Při poskytování těchto služeb je nutné splňovat podmínky pro to, aby podnikání spadalo do kategorie fitness centrum*“ (Fitnessbusiness, 2014).

K provozování fitness centra začínajícímu podnikateli stačí zaregistrovat si volnou živnost v oboru provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti. Díky této živnosti lze založit a provozovat fitness centrum, poskytovat poradenství klientům centra, pořádat akce, soutěže a jiné aktivity, které pomáhají propagovat sport (Fitnessbusiness, 2014). Od roku 2000 do roku 2008 bylo nutné mít k provozování FTC certifikát, anebo diplom, dosvědčující patřičné vzdělání, což zamezovalo nekvalifikovaným podnikatelům podnikat v tomto oboru. Regulace je nyní relativně malá a otevřít si vlastní fitness centrum může prakticky každý, komu je nad 18 let a má trestní bezúhonnost a způsobilost k právním jednáním.

Z pohledu bezpečnosti je provozovatel FTC jako podnikatel povinen zajistit v provozovně bezpečnost pro své klienty a v případě zranění způsobeného například nedostatečnou údržbou strojů nese odpovědnost provozovatel.

Fyzická, nebo právnická osoba odpovídá za škody způsobené třetí osobě na zdraví a životě, majetku i jinak. V rámci provozování FTC je potřeba vzít v úvahu odpovědnost za škodu podle občanského a pracovního zákoníku (Česká komora fitness A, 2012).

Mezi další provozní zajištění patří zajištění požární ochrany, dodržování hygienických norem, obzvláště pokud je zahrnuta sauna a pokud má v FTC rozhlasový nebo televizní přijímač, je povinností platit tzv. koncesionářský poplatek (Česká komora fitness A, 2012).

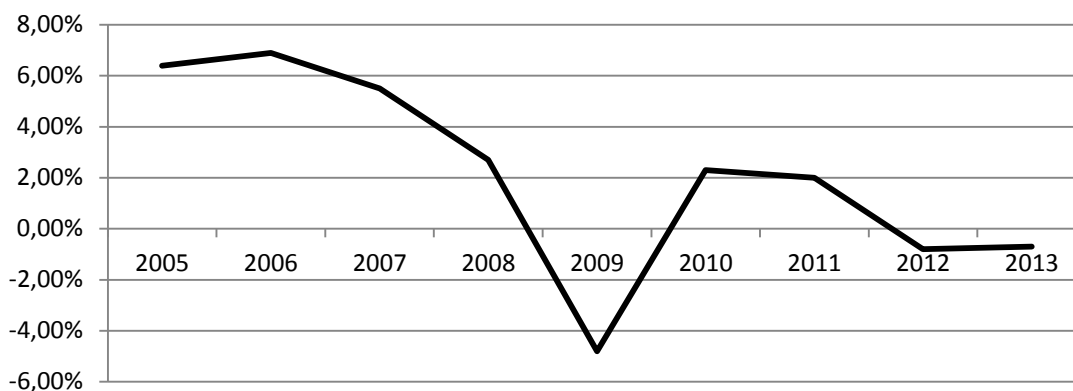
Odvětví fitness je uznáváno jako nový sektor národního hospodářství, který zastřešuje Česká komora fitness (ČKF). ČKF se snaží v úzké spolupráci se svými členy jasně nastavit minimální úroveň toho, co má umět a znát fitness profesionál a jak a kdo to prověří v souladu s evropskými standardy.

Nadále však na trhu chybí globální registry provozovatelů, instruktorů, masérů a trenérů, které by umožnily odhalit nekvalifikované či nedostatečně fundované působitele na fitness trhu. Takovýto registr se snaží zavést právě ČKF, jejíž členství je pro všechny výše zmiňované zdarma. Registrovaní instruktoři a členové komory (fitness centra) získají výhody v podobě například pojištění odpovědnosti, právních služeb, registrace v Českém registru fitness profesionálů nebo poskytování pravidelných informací z oblasti fitness. Podnikatelé na trhu fitness však nejsou povinni se zde registrovat a je proto pravděpodobné, že tento registr nebude nikdy kompletní (Česká komora fitness B, 2012).

Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí se nejlépe popisuje makroekonomickými ukazateli, z nichž nejdůležitější jsou meziroční změna hrubého domácího produktu (HDP) a meziroční průměrná inflace. Tyto ukazatele mají největší vliv na potenciální investory a banky, kteří disponují největšími finančními obnosy.

HDP růst (roční v %)

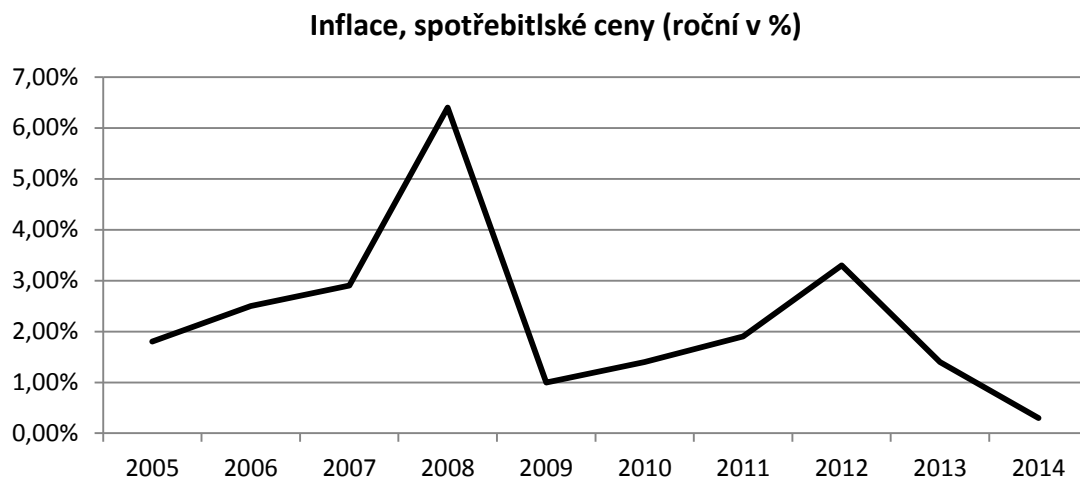


Obrázek 2 - Meziroční růst HDP

Zdroj: <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG/countries/CZ?display=graph>

HDP se v posledních letech nevyvíjel v ČR nejlépe. Na obrázku č. 2 lze pozorovat vliv velké krize z roku 2008, kdy na hypotečním trhu v USA praskla finanční bublina, což mělo za následek celosvětový propad na akciových trzích. ČR se z krize pomalu vzpamatovává, bohužel se však v roce 2012 a 2013 dostala do mír-

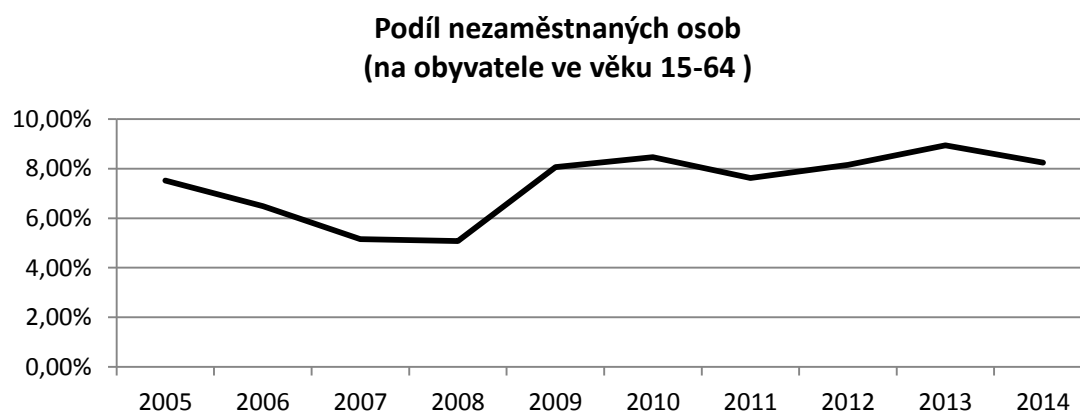
né ekonomické recese. Podle předběžných výpočtů České národní banky (ČNB) se v roce 2014 česká ekonomika dostala do 2,3 procentního růstu. Dále rok 2015 vypadá z pohledu ČNB relativně příznivě.



Obrázek 3 - Meziroční inflace v ČR

Zdroj: <http://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG/countries/CZ?display=graph>

Inflační míra, tedy spíše průměrná roční míra inflace, se po krizi z roku 2008 začala velmi snižovat, lze to vidět na obrázku č. 3. V tomto roce (2015) dokonce hrozí české ekonomice záporná inflační míra, čili deflace. ČNB, jejímž cílem je stabilní vývoj ekonomiky a měny, se rozhodla na podzim roku 2013 devalvovat českou měnu na mezinárodním měnovém trhu. Chce se tak vyhnout dlouhodobé deflaci české ekonomiky a dále předpokládá, že by se v roce 2015 inflační míra měla pohybovat okolo nuly a začít růst by mohla v prvním čtvrtletí v roce 2016 (ČNB, 2015).

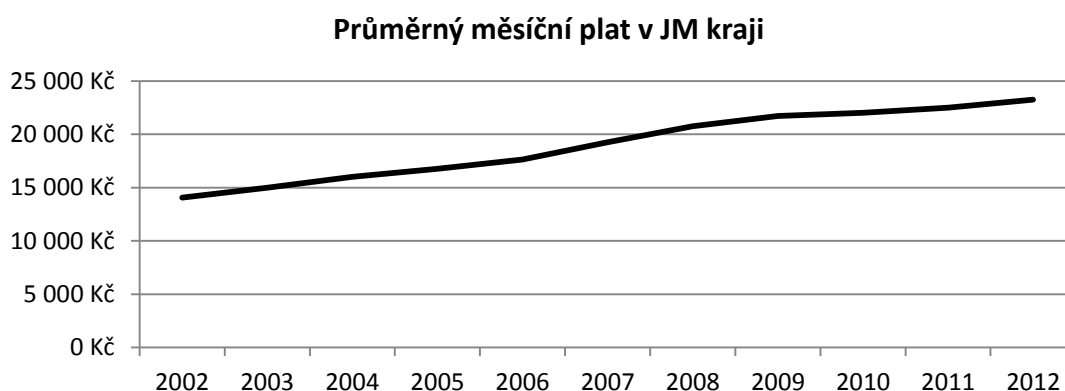


Obrázek 4 - Podíl nezaměstnaných osob v Jihomoravském kraji

Zdroj: https://www.czso.cz/csu/xb/casove_rady_regionalni

Jihomoravský kraj (JHM) je považován za jeden z rozvinutějších v ČR. Po Praze je hned druhý s 90 % celostátního průměru HDP per capita. Samotná Praha má hodnotu 216 % průměru HDP v ČR (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2014). Nezaměstnanost však bohužel po krizi v roce 2008 začala v JHM mírně růst (Obrázek 4) a pohybuje se už několik let okolo 8 % v poměru k ekonomicky aktivnímu obyvatelstvu.

Co se týče nezaměstnanosti, je na tom globálně ČR poměrně dobře a k druhému měsíci roku 2015 byla na úrovni 7,5 %. V celoevropském srovnání patří Česká republika k zemím, kde je míra nezaměstnanosti vůbec jedna z nejnižších (kurzy.cz, 2000-2015).



Obrázek 5 - Průměrný měsíční plat v Jihomoravském kraji

Zdroj: https://www.czso.cz/csu/xb/casove_rady_regionalni

Průměrný měsíční plat v Jihomoravském kraji, jak lze vidět na obrázku Obrázek 5, za posledních 10 let neustále rostl. Průměrný plat však bohužel není dokonalým ukazatelem ekonomické vyspělosti země, protože je ovlivňován extrémně v podobě platů top manažerů, které mohou pohybovat v řádech až desetinásobku průměrného platu.

Informace o odvětví

- Podle nezávislých odhadů odborníků z fitness branže může být v ČR kolem 800 fitness center. Počet fitness instruktorů a trenérů se odhaduje na 15 – 20 tisíc (Česká komora fitness B, 2012).
- Podle Českého statistického úřadu (ČSÚ) dosáhly v roce 2012 hrubé tržby v oblasti služeb kulturní, zábavní a rekreační činnosti 82 622 milionů Kč (Český statistický úřad, 2012).
- Podle České komory fitness je celkový evropský obrat za rok 2014 ve fitness oboru 22 mld. Kč, dále pak počet členů v evropských fitness klubech stoupl v roce 2014 o 9 % na 50,1 milionů klientů.

- Cena členství ve fitness klubu v roce 2014 vzrostla meziročně o více jak 25 %.
- Průměrná cena za vstup do fitcentra činí 126 Kč (*Česká komora fitness, 2015*).
- Podle internetového zdroje zákonyprolidi.cz (2015) se od roku 2015 sazba za služby fitness a posiloven nachází v druhé snížené úrovni DPH a tak činí pouhých 10 procent.
- 95 procent podniků zabývajících se fitness očekává meziročně stejné finanční příjmy nebo jejich výrazné zlepšení. Dále pak 37 center vykazuje své příjmy v řádu 500 tis. Kč až 5 milionů Kč ročně. Centra očekávala v roce 2014 stejné, nebo mírně lepší výsledky, než v roce 2013 ve 47,5 % případů. Ve stejném procentu případů očekávají centra zlepšení příjmové stránky svých rozpočtů o více jak 2,5 % než v roce předchozím (*Česká komora fitness, 2015*).

Politické prostředí

V tomto oboru lze předpokládat jen malé zásahy státu. Fitness je široký pojem a skrývá se pod ním mnoho individuálních sportů, jako například kulturistika, aerobic, pilates atd. Žádný z těchto jmenovaných sportů není považován za národní sport jako je například lední hokej či fotbal, a tak provozovatelé fitness klubů nemohou čerpat ze státní, či regionální finanční pomoci. Hokejový klub HC Kometa obdržel v minulém roce od brněnského magistrátu příspěvky v hodnotě přes dva miliony korun (HC KOMETA BRNO, 2015). Faktorem, který může ovlivňovat sport, jsou pravidelné volby do parlamentu a obecních zastupitelstev, kdy se politici snaží o znovuzvolení své vlastní osoby. Před volbami se proto snaží získat co nejvíce voličů tím, že zvýší dotace, příspěvky a státní výdaje na sport, dopravu a zdravotnictví.

Dalším politickým zvykem je poměrně pravidelné střídání pravice a levice ve vládě. Znakem levice je snaha o rovnostářskou politiku, tedy zavedení progresivního zdanění a celkové zmenšení majetkové nerovnosti mezi občany. Tato politika nepřímo podporuje levnější FTC, která navštěvují lidé s nižšími platy a mzdami. Jak je známo na druhou stranu, pravice naopak podporuje podnikatele a je přímo proti progresivnímu zdanění. Tím by měla na druhou stranu podporovat ta FTC, která jsou považována za „luxusní“.

Technologické prostředí

Odvětví fitness se mění jako každé jiné, a proto i zde dochází k různým technologickým úpravám a novinkám v základním vybavení, jako je například zdokonalování strojů. Přibývá zde hlavně nových nástrojů ke cvičení jako je Bossu (balanční plocha) nebo TRX (závěsný posilovací systém). Poslední novinkou a naprostou technologickou špičkou je krátkodobé cvičení s elektrickými impulsy vysílanými do celého těla pomocí speciálního oblečení, kdy cvičící posiluje celé tělo současně. Tato praktika je v Česku ještě poměrně neznámá a zákazník si musí za takovou

novinku výrazněji připlatit. Proto je tato technika určena pouze pro movitější klientelu.

Česká komora fitness pořádá v Praze konference českého fitness sektoru, kde se nejen diskutuje na téma zkoušek z profesních kvalifikací ve fitness, ale také se projednávají novinky z oblasti digitálních technologií, které mají ve fitness své uplatnění.

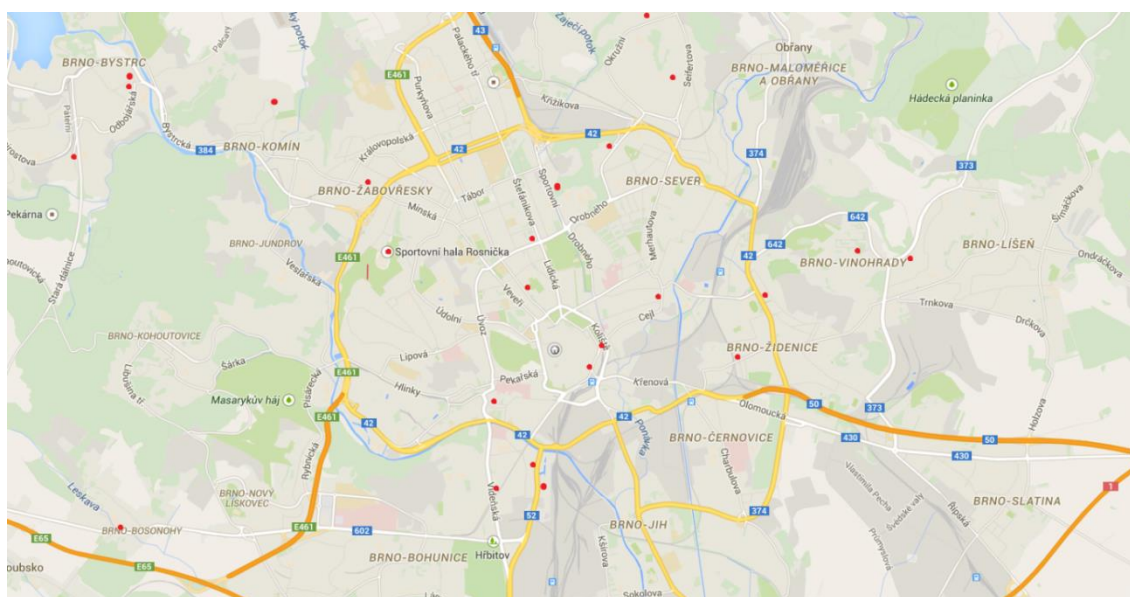
Ekologické prostředí

Na ekologii je v současné době kladen velký důraz. Státy jsou členy různých organizací, které se zavazují k dodržování opatření, norem a limitů v oblasti ekologie a ochrany životního prostředí (Podnikátor, 2012). Obor fitness však žádným způsobem neničí přírodní prostředí, a proto se ho tato legislativní opatření netýkají.

5.1.5.2 Porterův model

Porterův model slouží k analýze konkurenčního prostředí firmy a jejího strategického řízení. Model se snaží odvodit sílu konkurence v analyzovaném odvětví, a tím pádem také ziskovost daného sektoru trhu.

Stávající konkurence



Obrázek 6 - Mapa konkurence

Do přímé konkurence byly zahrnuty velikostně nejbližší a účelově nejpodobnější fitness centra (červené tečky na obrázku č 6) nacházející se poblíž části městské Brno-střed. Na obrázku č. 6 lze vidět umístění celé brněnské konkurence.

AFIT Fitness

AFIT Fitness se nachází na Táborské ulici v Židenicích. Dá se popsat jako komplexně vybavené FTC se specializací na kardio cvičení a skupinové lekce. Velikost-

ně patří mezi větší fitness, neboť jeho plocha činí nadprůměrných 1000 m čtverečních. Cenově patří mezi středně drahé posilovny.

- Pozitiva - kvalifikovaný personál, jednoduché a přehledné internetové stránky
- Negativa - užší výběr posilovacích strojů, zastaralé vybavení, na budově chybí větší banner s logem

Posilovna Malý Průvan

Posilovna se nachází v přízemí na ulici Vídeňská vedle řetězce Lidl, a je jednou ze dvou posiloven, které jsou umístěné blízko sebe a patří stejnému majiteli. FTC je střední velikosti, se standardní výbavou přístrojů a náčiní, které mají už pár let za sebou a samotná posilovna je již minimálně 12 let stará. Rozkládá na ploše 750 čtverečních metrů a cenově patří mezi levnější na trhu. Počet návštěvníků v malém Průvanu se pohybuje od cca. 120 do 180 návštěvníků denně. Z hlediska marketingu je málo viditelný. Jeho návštěvníci se orientují především na stroje a činky. Průvan nabízí kromě posilovny také masáže, solárium a zákazníci mají také možnost navštívit skupinová cvičení.

- Pozitiva - dlouhá otevírací doba, posilovna stojí kousek od zastávky městské hromadné doprav (MHD) a prodejny Lidl.
- Negativa - nekvalitní internetové stránky, místy poškozené náčiní a neprofesionální personál.

Big One Fitness na ulici Benešova

Posilovna má atraktivní a moderní vnitřní prostředí, určené pro mladé lidi s vyššími příjmy. Její plocha činí 850 m², což ji řadí mezi ty větší na trhu. Klub má problém s odpoledním přílivem cvičících, proto se snaží nalákat zákazníky na dopolední „happy hours“, kdy je posilovna nejméně vytižená.

- Pozitiva - atraktivní interiér, nadstandardní vybavení a technologie, dobře propracované internetové stránky
- Negativa – špatné parkování.

Obor fitness není velmi státem regulované odvětví, což dává potenciálním konkurentům volnou cestu ke startu svých projektů. Jedinou problémovou oblastí může být nedostatečně kvalifikovaný personál. Například instruktor aerobiku musí mít pro svou činnost odborný certifikát nebo patřičné vzdělání. K založení FTC je potřeba vlastnit značný počáteční kapitál, protože je nutné započítat do investice drahé posilovací přístroje a celkové vybavení prostor. Při volbě právní formy podnikání se proto většina zakladatelů přiklání kvůli vysokému počátečnímu vkladu k založení s. r. o., hlavním motivem je především snížit vlastní podnikatelské riziko. Pro firmu z toho plyne to, že je povinna vést podvojně účetnictví, což pro ni znamená vyšší výdaje z vedení účetnictví a administrativní zátěž. Co se týče rozdělení zisku, je nutné vzít v potaz dvojí zdanění u kapitálových firem, čímž se snižuje rentabilita pro majitele společnosti. Největším problémem, kterému budou potenciální konkurenti muset čelit, je získání vhodných prostor k otevření FTC. Realitní spo-

lečnosti na trhu nabízejí jen velice málo vhodných nemovitostí k pronájmu, či koupi pro provozování FTC. V případě, že by se podnikatel rozhodl ukončit činnost v oboru, musí kalkulovat s tím, že původně velmi drahé posilovací zařízení bude muset prodat pod jeho cenou maloobchodníkům, čímž se mu razantně zvýší náklady na odstup. K pozitivům v tomto oboru patří, že cena služby tvoří DPH jenom 10 %.

Hrozba substitutů

V anketě sport roku 2014 uvedli respondenti na otázku „ Jaký sport provozují nejčastěji?“, jízdu na kole. Ta s 31 % jednoznačně zvítězila a na druhém místě se za ní umístil běh s 18 %. Z toho je patrné, že lidé se bez FTC obejdou a rádi využijí venkovních aktivit. Tyto aktivity jsou však sezonní a jsou především ovlivňovány počasím a ročním obdobím (sportcentral.cz, 2014).

Další substitut může být například klasické plavání, které je velmi oblíbené v létě. Léto je samo o sobě nejhorší část roku pro posilovny, neboť všechna FTC mají mnohem menší návštěvnost a tím i tržby. Jako další substituty by zde mohly být uvedené rovněž bojové sporty, které též udržují člověka v dobré fyzické kondici (například box, thai-box, mma, judo, krav maga).

Síla kupujících

Dnešní zákazník FTC má na každé internetové stránce daného FTC přehledný ceník, který ho informuje o tom, kolik stojí vstup či permanentka. Tuto informaci zákazník zváží a pravděpodobně se rozhodne pro tu posilovnu, která nabízí pro něj výhodnější podmínky. Jak moc je citlivý na cenu, která by měla teoreticky růst s kvalitou, to je u každého návštěvníka různé. Pokud je návštěvník se službou nespokojen, lze předpokládat, že navštíví konkurenci, která je v Brně poměrně značná.

Síla dodavatelů

Dodavatelé jsou děleni podle způsobu spolupráce na jednorázové a opakované.

- **Dodavatelé jednorázoví** podnikání ovlivňují především v zahajovací části, kdy se zařizuje FTC se všemi přístroji a nářadím. V průběhu podnikání se podnikatel do styku s dodavateli dostává jen při opravě, servisu či při nákupu nové položky. Vzhledem k nepravidelnému styku s dodavateli je jejich síla omezená při určování ceny služby ve fitness. Podrobný rozpis nářadí a fitness pomůcek se nachází spolu s dodavateli v příloze č. 1.
- **Dodavatelé s pravidelným stykem** se starají o to, aby FTC bylo zásobováno výživovými suplementy, doplňky stravy, fitness pomůckami, nápoji a fitness tyčinkami. Tito dodavatelé nemají vliv na ceny služeb, za to však výrazně ovlivňují ceny výše zmiňovaných produktů, které se běžně ve FTC prodávají. V poměru k tržbám za výkon činí tržby z prodeje suplementů

pouze zlomek. Podrobný rozpis položek a dodavatelů nebude v podnikatelském plánu brán v potaz.

5.1.5.3 Analýza vnitřního prostředí 7S

Analýza vnitřního prostředí v sobě obsahuje vše, co se děje uvnitř podniku a co má manažer společnosti možnost sám ovlivnit. Přestože společnost Honeyfit ještě neexistuje, je dobré mít konkrétní představu o jejím vnitřním prostředí. Pro tuto část bude použito analýzy 7S.

Analýza 7S je používaná pro hodnocení kritických faktorů v podniku a lze díky ní odhalit potenciální problémy v budoucnu z vnitřního prostředí organizace.

Struktura

Posilovna by měla mít sedm zaměstnanců, ti by měli být rozděleni na různé funkční pozice. První pozici by měl zastávat manažer a zároveň provozovatel celého FTC, který ponese plnou zodpovědnost za chod celého FTC. V případě jeho nepřítomnosti by za něj rozhodoval jeho zástupce.

Mezi zaměstnance FTC by měli dále patřit recepční, kteří budou podřízení přímo vedoucímu a jejichž úkolem bude vyřizovat služby na recepci, podávat informace zákazníkům a prodávat výrobky z nabídky nápojů a drobného občerstvení. Pro případ poruchy přístroje nebo jakéhokoliv nástroje by měl ve FTC působit technický opravář, který však bude docházet jenom v případě nutnosti. Pro FTC by měli pracovat fitness instruktoři, jejichž náplní práce by mělo být vedení skupinové lekce pro klienty.

Strategie

Strategie vychází z Paretova pravidla, kde 80 procent důsledků pramení z 20 procent příčin (Management mania, 2011-2013).

Vlastníci firmy by chtěli vybudovat takový podnik, ve kterém by byla poskytována nadstandardní úroveň služeb. Věří, že příjemné vystupování a individuální přístup ke každému klientovi by tuto úroveň mělo zajistit. Hlavním úkolem by bylo vybudování co nejlepší pověsti na trhu. Společnost by se chtěla co nejvíce odlišovat od své stávající konkurence tím, že by nabízela členství v klubu, při kterém klient bude moci navštěvovat jakoukoliv skupinovou lekci zdarma, čímž by byli klienti motivováni chodit pravidelně cvičit.

Pro majitele je dále důležité, aby zákazníci, co právě začali se cvičením, cvičili správnou technikou. Proto by měl ve fitness být téměř vždy přítomen instruktor, od něhož by se cvičící dozvěděl, jak má správně postupovat při cvičení. Strategie podniku by měla být dlouhodobě orientovaná na vybudování známé značky. Kvalita služeb je pro majitele na prvním místě. Všichni odborní zaměstnanci by měli mít osvědčení s certifikátem ohledně své profese.

Spolupracovníci

Všichni zaměstnanci by se měli potkávat na pracovišti přes den. Důležité je, aby byli týmoví hráči. Personální politiku bude řídit čistě hlavní manažer, který bude vybírat schopné a kvalifikované zaměstnance, kteří budou podnik dobře reprezentovat. Vybírání budou na základě osobního pohovoru, či na základě společných „Assesment center“. Po recepčních a instruktorech by mělo být požadováno, aby měli minimálně středoškolské vzdělání s maturitou, dále pak je nutné, aby měli čistý trestní rejstřík a od instruktorů je samozřejmostí osvědčení o odborné kvalifikaci instruktora. Od instruktorů se dále očekává, že svoji práci budou dělat bezchybně a s plným nasazením. Jejich pracovní výkon totiž ovlivňuje, kolik zákazníků bude navštěvovat skupinové lekce a individuální tréninky. Ten, který přitáhne zákazníky a jehož lekce budou oblíbené, ten by měl být finančně lépe odměněn.

Systémy

Důležitým faktorem pro přilákání zákazníků by měly být kvalitní internetové stránky. Zákazník by se z internetu měl dozvědět co nejvíce informací, a to jak o ceníku, tak i o rozpisu skupinových lekcí.

Systém služeb na recepci by se měl střídat na krátké a dlouhé týdny pro každého recepčního. Co se týče systému na výběr instruktorů, tak ten by měl být zaměřen na odpovídající praxi v oboru. Manažer by nejprve inzeroval na internetových stránkách (jobs.cz, profesia.cz) nabídku pracovního místa na pozici instruktora fitness, poté po určité době by roztrídil internetovou poštu s odpověďmi a životopisy a pokud by bylo zájemců více, bylo by vhodné šetřit čas manažera a uspořádat místo osobního pohovoru hromadné výběrové řízení tzv. „Assesment“ centrum. Pro vybraného uchazeče by měly být vlastní tyto atributy: spolehlivost, příjemné vystupování, reprezentativní vzhled a odborná způsobilost a dále pak by měl mít příjemnou empatickou povahu a smysl pro zodpovědnost. Důležité je též dodržování zdravého životního stylu.

Styl

Firma dosud neexistuje. Přáním majitelů je, aby zaměstnanci byli v zaměstnání spokojeni, protože pak podávají lepší výkon. V Česku je běžný konflikt mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Důsledky tohoto konfliktu mohou být odchod zaměstnance nebo jeho nedostatečné pracovní nasazení, to vše má negativní vliv na provozování firmy a snižuje kvality služeb. Cílem by mělo být, aby zde nevznikalo zbytečné napětí, a proto zaměstnanci mohou demokraticky a konstruktivně podávat své návrhy na zlepšení systému managementu.

Schopnosti

Vedením podniku by měla být pověřena magistra Jana Nejedlá, která vystudovala *Management sportu* na Fakultě sportovních studií Masarykovy univerzity. Po absolvování vysoké školy nastoupila jako instruktorka Zumby. Je kreativní a profesionální a navíc má dlouholetou praxi v oboru a dobré reference od předchozích

zaměstnavatelů. Druhý společník, pan Novák, vystudoval Strojírenství na VÚT a fitness je jeho celoživotní koníček. Ten by se však přímo do vedení fitness zapojovat neměl.

Sdílené hodnoty

Hlavním cílem majitelů je, aby lidé, kteří chtějí změnit svoji postavu, měli dobré zázemí v centru Brna. Sdílenou hodnotou celého personálu je zdravý životní styl, který jim pomáhá podávat každý den na pracovišti mimořádný výkon. Celý personál musí mít chuť zejména pomáhat druhým v jejich snaze zhubnout, budovat svalovou hmotu nebo zvýraznit štíhlou linii.

5.1.5.4 SWOT

SWOT analýza slouží podniku k určení slabých a silných stránek podnikání. Dále pomáhá podniku předcházet problémům tím, že je dopředu predikuje a navrhně řešení jak případným problémům zamezit.

Tabulka 2 - SWOT analýza

		Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní prostředí		Kvalitní a nové sportovní náčiní	Nulové zkušenosti s vedením FTC
		Odborně vzdělaný management	Neznámá značka
		Umístění podniku v atraktivním prostředí	Vyšší cena služby
		Kombinace posilovny se skupinovými lekciemi	Chybí širší výběr wellness služeb
		Příležitosti	Hrozby
Vnější prostředí		Očekávaný růst trhu fitness	Díky malým bariérám na trhu vstoupí noví konkurenti na trh fitness
		Zvýšení cen výstupu	Zákazníci se přikloní k substitutům (běh, plavání)
		Zvýšení počtu návštěvníků Fitness	Změna cen energií a nájmu Zvýšení sazby DPH

Strategie řešení

V předešlé tabulce číslo 2 lze vidět přehled jak silných a slabých stránek tak přehled příležitostí a hrozeb. Podnik by se měl soustředit na minimalizování vlastních slabých stránek a zároveň se snažit využít příležitosti v podobě zvyšování počtu návštěvníků. Proto by měl v budoucnu řešit rozšíření nabídky ve wellness službách

například pořízením vířivé vany, která by umožnila klientům relaxační koupel, a zároveň by měl příležitost zvýšit návštěvnost zařízení.

5.1.6 Marketingový plán

Marketingový plán a prodej produktů mají velký vliv na budoucí úspěch firmy. Proto podnik musí mít dobře promyšlené cílové skupiny trhu, vlastní tržní pozici a marketingový mix.

Marketingová strategie

FTC Honeyfit by se mělo snažit přizpůsobit podle vzoru ostatních a podstatně větších konkurentů, jako je Big One fitness. V segmentaci trhu by byla hlavním faktorem zvolená lokalita, prodloužená otevírací doba a čtyři potenciální skupiny zákazníků. Místem pro FTC by měla být městská část Brno-střed (ulice Veveří). Postavení společnosti Honeyfit na trhu by byla pozice nováčka, který usiluje o získání prvních spokojených zákazníků. Od toho by se měla odvíjet jeho strategie. V Brně se již nachází poměrně silná konkurence - celkem je zde v současnosti kolem třiceti FTC vybavených posilovacími činkami, stroji a většina z nich pořádá skupinové lekce. Mezi největší a nejznámější hráče na trhu ve střední a jižní části Brna patří Big One fitness a Posilovna Průvan.

Navrhované FTC by mělo mít rozlohu do 800 metrů čtverečních, a proto by mělo patřit k těm prostornějším v Česku. Vychází se zde z informací, které uveřejnila Česká komora fitness (Česká komora fitness, 2015). Dále by měla vybraná lokalita pro fitness být v místě, kde fitness centrum s klubovým členstvím chybí. Adresa ulice Veveří v blízkosti nově otevřeného centra SONO se jeví jako nejlepší možná varianta. Hlavním cílem by mělo být získat v horizontu 3 měsíců stabilní zákaznickou základnu. Ta by navštěvovala FTC pravidelně minimálně čtyřikrát do týdne. Předpokládaný počet pravidelných zákazníků by se měl pohybovat okolo 125 lidí denně.

Jako nově vstupující hráč na trh by mělo Honeyfit přinést něco nového. V tomto případě by se jednalo o kombinaci kvalitních posilovacích přístrojů a přijatelné ceny členství a možnost navštěvovat skupinové lekce zdarma. Dále je důležité zmínit otevírací dobu. Honeyfit, jako jediné FTC v Brně by mělo otevřeno pro všechny členy klubu až do jedenácti hodin.

5.1.6.1 Segmentace trhu

Hlavní cílovou skupinou zákazníků by měli být muži a ženy ve věku od 18 do 50 let, kteří rádi posilují protože, je posilování baví a dává jim pocit, že pro svoje tělo dělají něco přínosného. Tato skupina ráda chodí do dobře vybavených fitness center, ve kterých najdou všechny druhy posilovacích přístrojů a náradí, které jim pomůže získat požadované proporce a sílu. Cílovou skupinu by dále představovali osoby, které neradi cestují delší dobu než půl hodiny, a proto vyhledávají co nejbližší položené podniky. Tito lidé by si za kvalitu rádi připlatili a měsíčně utratí za fit-

ness mezi 800 Kč a 1600 Kč. Tato skupina je rozdělena na čtyři podskupiny, jejichž charakteristiky jsou v následující tabulce č. 3.

Výpočet velikosti potenciální skupiny vypadá následovně - v Brně žije asi 400 tisíc lidí, v nejbližších částech okolo plánovaného fitness centra, tedy ve čtvrtích Brno-sever, Brno-střed, Žabovřesky a Královo pole, žije přibližně 160 000 obyvatel. Z demografického grafu jedna v analýze sociálního prostředí vyplývá, že do cílové skupiny spadá cca. 70 %. Dále se v anketě *Sport roku 2014* ukázalo, že pouhých 16 % respondentů uvedlo, že ve sportovištích měsíčně utratí mezi 800 a 1600 Kč (*Sportcentra, 2014*). Plánovaná společnost může tedy oslovit maximálně 17 920 potenciálních klientů.

Tabulka 3 - Cílové skupiny podniku

Skupina	Mladí muži a ženy 18- 26 let	Muži a ženy v předdůchodovém věku 50-60 let	Mladé ženy 30-40 let	Muži od 30 do 40 let
Popis skupiny	Studenti VŠ, kteří rádi využívají studentských slev. Dopoledne mají volné ke cvičení a posilují, protože chtějí vypadat dobře před vrstevníky	Chtějí se i ve svém věku cítit zdravě. Využívají dopoledních slev, ranní hodiny jim vyhovují, jelikož vstávají brzo ráno	Jejich cílem je vypadat co nejlépe.	Jejich cílem je získat svalovou hmotu, udržet se v kondici a protáhnout tělo. Neradi vstávají brzo ráno a často pracují dlouho do noci
Pravidelnost vstupu	3 krát týdně	2-3 krát týdně	4 krát týdně	4 krát týdně
Čas příchodu	10:00- 14:00	9:00-11:00	15:00-18:00	16:00-23:00
Nejčastěji využijí	cihličkové přístroje, hrazdy	Relaxační cvičení, kardio zóna	Skupinové cvičení, kardio zóna	Těžké posilovací stroje
Důvod návštěvy	Rádi využijí cihličkové přístroje v kombinaci s kardio zónou	Využívají cihličkové přístroje a elliptically, které jsou šetrné na klouby	Využívají přístroje určené na spodní partii těla a běhací pásy v kardio zóně. Skupinové lekce (Zumba atd.)	Zóna jednoručních činek, zóna těžkých posilovacích strojů

5.1.6.2 Marketingový mix

Marketingový mix je základem každého marketingového plánu. Pomáhá vedení firmy a specifikuje jak co nejefektivněji dostat produkt k zákazníkovi. Marketingový mix se skládá ze čtyř prvků, které tvoří dohromady marketingovou strategii. Konkrétně se jedná o produkt, cenu, propagaci a distribuci.

Produkt

FTC Honeyfit by měl nabízet širokou škálu rekreačních aktivit. Klasickou posilovnu, osobní či skupinové tréninky rozličných fitness cvičení jako je jóga, TRX atd. Dále by se pro relaxaci těla nabízely relaxační a regenerační masáže a další tělové procedury. Pro zákazníky, kteří chtějí výrazněji změnit svůj jídelníček, by společnost sestavovala nutriční plány na celý rok. Podstatným faktorem je, že FTC by umožňovalo kombinaci cvičení s klasickými činkami, kardio přístroji, posilovacími zařízeními a cvičení na hrazdách a skupinové lekce.

Skupinové lekce

- Jóga
- Pilates
- Zumba
- Bosu
- Body styling
- Jumping
- Spinning
- Fitbaxing
- Cross fit
- Fitboxing

Wellness

- Tvorba výživového plánu od výživového specialisty
- Masáž
 - Čokoládová masáž
 - Regenerační masáž
 - Thajská masáž
 - Medová masáž
 - Klasická masáž
 - Lymfodrenáž

Posilovna

- Kardio zóna (běhací pásy a veslovací trenažéry, ellipticaly, steppery a rotopedy)
- Zóna cihličkových posilovacích strojů
- Zóna jednoručních činek
- Zóna pro posilování s váhou vlastního těla a strečink

- Zóna těžkých posilovacích strojů
- Osobní trénink

Cena

Cenová politika by měla být ze začátku ovlivněna snahou získat nové zákazníky. Později, až by se FTC ustálilo na trhu, tedy asi 36 měsíců od otevření, by se ceny zvedly o 3 %. Tímto zvýšením by podnik měl získat vyšší tržby.

Tabulka 4 - Ceník podniku

Fitness		
Jednodenní vstup do klubu	150,00 Kč	
Čtvrtletní členství pro 1 osobu	3 200,00 Kč	
Čtvrtletní členství pro 1 osobu dopolední	2 500,00 Kč	
Čtvrtletní členství pro firmu	6 500,00 Kč	
Půlroční členství pro 1 osobu	5 800,00 Kč	
Půlroční členství pro firmu	5 800,00 Kč	
Osobní trénink		
Osobní trenér	480,00 Kč/60 min.	280,-00 / 30 min.
10x Osobní trenér	4 000,00 Kč	4400,00 Kč
10x Osobní trenér + 10x vstup	4 500,00 Kč	4400,00 Kč
Wellness služby		
Tvorba výživového plánu	400,00 Kč	
Tvorba tréninkového plánu	400,00 Kč	
1 hod masáž	400,00 Kč	
1 hod masáž student	370,00 Kč	

Propagace

Základem propagace by měly být profesionálně zhotovené internetové stránky, které by měly informovat cílové skupiny zákazníků o výhodách a akcích pořádaných v rámci projektu.

Při otevírání nového FTC je důležité, aby se o něm dozvěděla cílová skupina zákazníků. Za tímto účelem by měla být vedena reklamní kampaň, která se bude snažit vyvolat u cílové skupiny zájem. Kampaň by byla převážně vedena na internetu na sociálních sítích, a dále také na stránkách s fitness tematikou. Tato část kampaně by byla zacílena na mladší část zákazníků. Jako další způsob marketingové komunikace by byl použit reklamní billboard.

Cena kampaně by se pohybovala okolo 244 tisíc včetně ceny za internetové stránky. Inzerce by byla umístěna na sociální síti Facebook. Cena Pay per clic (PPC) kampaně, druh inzerce u které se platí pouze za provedená kliknutí na reklamu, by byla 10 korun za kliknutí. Počítalo by se s 30 kliknutími denně. Měsíčně by se tato

položka pohybovala kolem 9 000,- Kč. Dále by měl být v pronájmu jeden billboard na ulici Zvonařka, kde cena za měsíční pronájem je pět tisíc Kč. Billboard na frekventované ulici, který má navíc graficky zajímavý koncept, má velký potenciál pro nalákání zákazníků (moje billboardy.cz).

Inzerování by bylo zahájeno dva měsíce před otevřením podniku. V dnešní době je už skoro povinností každého podniku mít vlastní a kvalitní internetové stránky a jejich cena se liší podle toho, jak náročné je navrhnut a implementovat. Na tuto položku by bylo vyčleněno 60 tisíc. Dále by bylo kalkulováno s 5000 Kč za navrhnutí design billboardu. Za marketing by tedy dohromady firma v prvních 12 měsících utratila celkem 233 000 tisíc Kč. Tuto částku by následně podnik chtěl utratit za marketingovou propagaci každoročně.

Tabulka 5 - Náklady na marketing v Kč

	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok
Internetové stránky	60 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00
PPC kampaň	108 000,00	158 000,00	158 000,00	158 000,00
Billboard	65 000,00	65 000,00	65 000,00	65 000,00
Celkem	233 000,00	233 000,00	233 000,00	233 000,00

Distribuce

Distribuční strategií firmy by byla exkluzivita díky podmínce členství v klubu. Podnik by se snažil docílit toho, aby zákazník měl pocit luxusu a výjimečnosti. Zákazník musí být iniciativní a sám se o produkt zajímat a v tom mu pomůže atraktivní prostředí klubu na ulici Veveří.

Lokalitou pro podnik byla vybrána část Brno-střed a fitness centrum by se mělo nacházet nejlépe na ulici Veveří. Celková rozloha podniku je plánována na 800 m čtverečních. Podnik by se nacházel v blízkosti center SONO a Paladium. Obě tato centra působí reprezentativně, a proto by tato lokalita měla přispět k prestiži Honeyfit. Dále je výhodou blízkost spojení MHD a přilehlé neplacené parkoviště, které by mohli návštěvníci využívat.

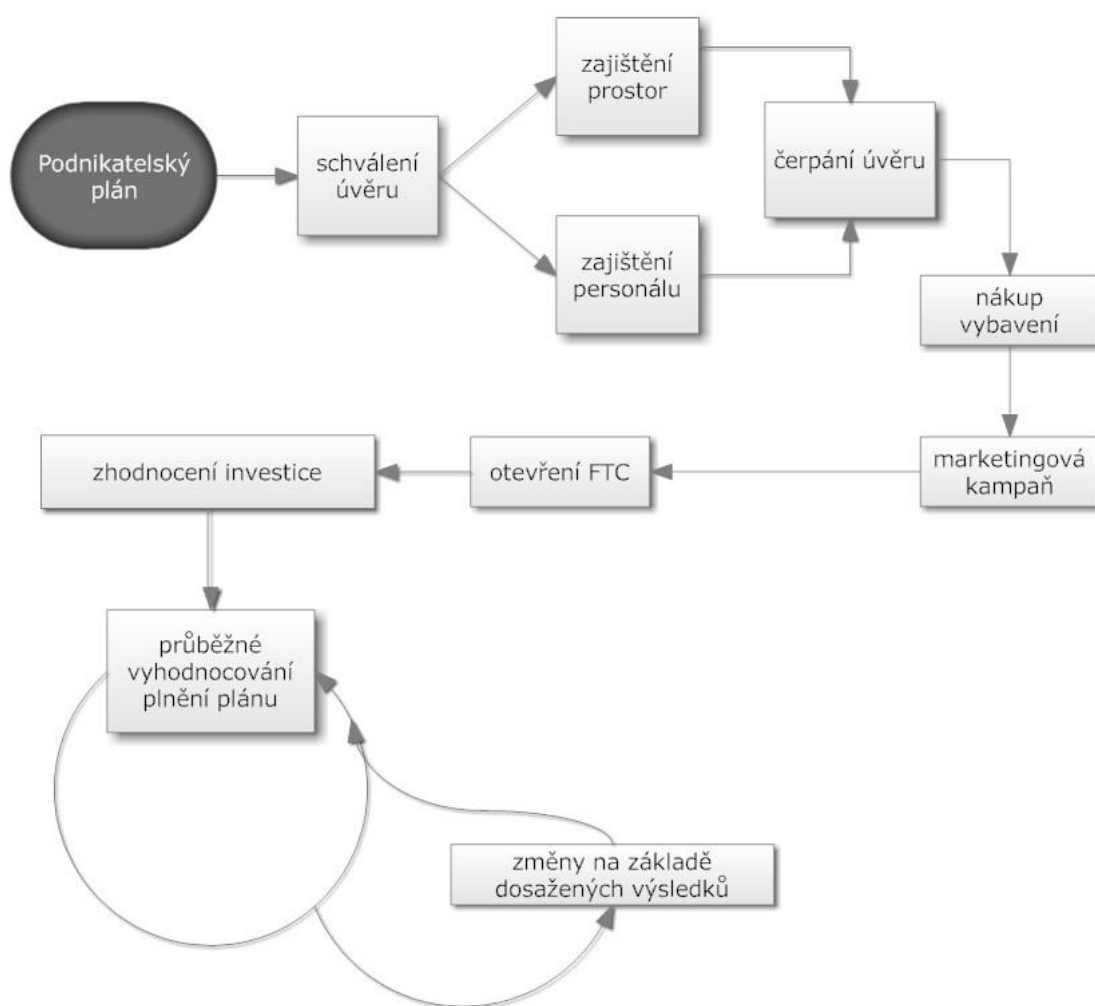
S náklady na nemovitost bude kalkulováno podle průměrné hodnoty m² v centru. V centru Brna stojí m² 115 - 134 Kč za jeden měsíc pronájmu (Česká televize, 2013). Měsíčními fixními náklady by se měly pohybovat okolo 100 000,-Kč za pronájem celého objektu. Do nákladů je nutné přičíst také ceny energií, které jsou ovšem náklady variabilními. Z ceny nájmu vycházejí tři druhy variant.

Tabulka 6 - Náklady na pronájem

	Cena Kč/m ²	Cena nájmu za rok (Kč)	Náklady energie na 1 rok (Kč)	Náklady celkem (Kč)
Pesimistická varianta	135,00	1 296 000,00	250 000,00	1 546 000,00
Optimistická varianta	115,00	1 104 000,00	225 000,00	1 304 000,00
Reálná varianta	125,00	1 200 000,00	235 000,00	1 425 000,00

5.1.7 Operační plán

Operační plán slouží k lepší představě souslednosti jednotlivých operací, které jsou seřazeny chronologicky a vzájemné návaznosti. Pro věřitele je velmi důležité vědět, jak dlužník s jejími penězi zachází a jaké operace bude konat.



Obrázek 7 - PERT diagram základních operací podniku

Na obrázku č. 7 lze vidět, že je podnik závislý na počáteční investici od banky. Pod schválení úvěru se firma bude věnovat zajištění prostor vybavení prostor pronájmu a hledání vhodných spolupracovníků. Až tyto věci splní, může společnost začít čerpat peníze z úvěru. Ty potom použije na nákup vybavení a mzdy personálu. Před otevřením FTC musí společnost odstartovat marketingovou kampaň, která přivede zákazníky a zajistí první tržby. V průběhu provozu podnik by měl provádět hodnocení investice a analyzovat dosavadní plnění plánu. V případě problému by společnost měla provést změny k jeho odstranění.

5.1.8 Organizační plán

Organizační plán slouží k tomu, aby byla dána zcela jasná struktura personálu v podniku a aby v podniku panovala jasná hierarchie. FTC musí pracovat kvalitně, jako každá jiná společnost.

5.1.8.1 Organizační struktura podniku

Podnik by měl centralizovat veškeré výkonné činnosti na jednoho manažera s praxí v oboru. Vedoucí manažerkou bude inženýrka Jana Nejedlá, která vystudovala sportovní management a má v oboru pětiletou praxi. Inženýrka Nejedlá bude zároveň vlastníkem společnosti a jejím úkolem by mělo být zajištění celého chodu FTC. Jejími podřízenými budou tři recepční, jeden technický opravář, dva trenéři a uklízečky. Směny pro podřízené budou naplánované na čtyři týdny dopředu.

V tabulce č. Tabulka 7 je uvedena otevírací doba. FTC bude otevřené každý den kromě několika národních svátků, jako je Štědrý den nebo Nový rok. Otevřeno by tak mělo být po celý rok kromě 24. – 25. prosince a 1. ledna.

V jednom týdnu činí celková otevírací doba 96 hodin. Těchto 96 hod. připadá na tři recepční, přičemž jeden recepční může podle Zákona č. 262/2006 Sb., (zákoník práce) maximálně odpracovat 40 hodin týdně. Každý recepční bude tedy pracovat kolem 35 hodin týdně. Trenéři se každý den budou střídat v dvojsměnném provozu a každý tak odpracuje kolem 35 hodin týdně. Masáže v FTC bude provádět masér, který nebude zaměstnancem FTC, ale který bude pracovat ve fitness na základě mandátní smlouvy. Pro FTC to znamená, že nemusí odvádět zdravotní a sociální pojištění za dalšího zaměstnance. Jeho povinností je podle zákona dále mít vlastní pomůcky a nástroje.

Tabulka 7 - Otevírací doba podniku

Pondělí	8:00 - 23:00
Úterý	8:00 - 23:00
Středa	8:00 - 23:00
Čtvrtek	8:00 - 23:00
Pátek	8:00 - 23:00
Sobota	10:00 - 23:00
Neděle	10:00 - 22:00

V tabulce č. 8 je vidět mzdové ohodnocení celého pracovního personálu, dále je zde uvedeno sociální a zdravotní pojištění, které bude muset podnik za zaměstnance uvádět státu.

Tabulka 8 - Náklady na mzdy

Náklady na mzdy			
Počet	Hrubá mzda (Kč)	Soc. a zdrav. poj. (Kč)	Celkem (Kč)
Tři recepční	54 000,00	18 360,00	72 360,00
Dva trenéři	40 000,00	13 600,00	53 600,00
Technik. Opravář	15 000,00	5 100,00	20 100,00
Manažer	50 000,00	17 000,00	67 000,00
Celkem	159 000,00	54 060,00	213 060,00

5.1.8.2 Forma vlastnictví

Společnost bude založena jako s.r.o. a bude mít zpočátku dva majitele:

- Pan Novák se základním vkladem 800 000,- Kč
- Paní Nejedlá se základním vkladem 390 000,- Kč

Podnik hledá banku, která by do podniku vložila důvěru a půjčila 630 000,- Kč. Tato částka pak bude použita na realizaci projektu (konkrétně vybavení posilovny), jak je blíže popsáno v kapitole *Finanční plán*.

5.1.9 Finanční plán

Finanční plán je základní částí celého podnikatelského plánu a závisí na něm úspěšnost celého investičního projektu. Společnost plánuje v prvním roce podnikání obrát kolem tří milionů korun. Proto podle Zákona č.235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, se musí registrovat jako plátce DPH. Podle zákona č.235/2004 Sb. je podnikatel povinen platit DPH, jestliže jeho obrát překročí 1 000 000 Kč za posledních dvanáct kalendářních měsíců. Dále pro daňové odpisy byla zvolena zrychlená metoda a všechny položky byly zařazeny do druhé odpisové skupiny. Odpisy jsou kalkulovány s daní z přidané hodnoty.

5.1.9.1 Počáteční rozvaha

Společnost předpokládá, že společníci budou schopni vložit do společnosti 1 191 000,- Kč. Od investora je třeba tedy získat 630 000,- Kč. Je to potřebná investice, bez které se podnik neobejde.

Tabulka 9 - Počáteční rozvaha

Počáteční rozvaha			
Aktiva	1 820 000,00 Kč	Pasiva	1 820 000,00 Kč
B. Dlouhodobý majetek	1 546 000,00 Kč	A. Vlastní kapitál	1 190 000 Kč
B.I.3. Software	50 000,00 Kč	A.I. ZK	1 190 000 Kč
B.II. Zřizovací výdaje	100 000,00 Kč		
B.II.3. Movité věci	1 396 000,00 Kč	B. Cizí zdroje	630 000 Kč
C. Oběžný majetek	274 000,00 Kč		
C. I. Zásoby	50 000,00 Kč		
C.IV.2. Běžný účet	200 000,00 Kč		
C.IV.3. Pokladna	24 000,00 Kč		

Zřizovací výdaje obsahují částku na renovaci interiéru nájemních prostorů. Mezi movité věci patří celé vybavení FTC a drobné zařízení baru ve FTC. Pod pojmem software je obsažena hodnota programu určeného k účetnictví. Zásoby obsahují náhradní díly k přístrojům, dále suplementy a produkty dostupné v baru.

5.1.9.2 Žádost o bankovní úvěr

Pro zahájení činnosti bude pro společnost nutné získat bankovní úvěr v hodnotě 630 000,-Kč, v poměru k vkladu majitelů je velikost bankovního úvěru na úrovni 52 % základního kapitálu. Tato částka půjde na vybavení posilovny, konkrétně na posilovací stroje a náčiní. Možnými věřiteli jsou společnosti Ge Money Bank, Komerční banka a Raiffeisenbank. Nejlépe je jeví půjčka od Komerční banky, ta nabízí produkt „Profi úvěr FIX“ s úrokem 10,07 % p. a. při splacení úvěru do čtyř let a navíc s fixací úrokové sazby (KB, 2014). Navíc oba zakladatelé mají této bankovní společnosti vedené běžné účty, což by jim mělo zajistit nadstandardní a shovívavý přístup bankéřů. Roční splátkový kalendář je obsažen v tabulce č. 10. Podnik bude bance platit měsíčně anuitu 16 000 Kč, podrobný rozpis splátek je uveden v příloze č. 5.

Tabulka 10 - Splátkový kalendář

Rok	Anuita (Kč)	Úrok (Kč)	Úmor (Kč)	Zůstatek (Kč)
0				630 000,00
1	199 048,00	63 441,00	135 607,00	494 393,00
2	199 048,00	49 785,00	149 262,00	345 131,00
3	199 048,00	34 755,00	164 293,00	180 838,00
4	199 048,00	18 210,00	180 838,00	0,00

5.1.9.3 Predikce vývoje tržeb a příjmů

Pro predikci vývoje tržeb v prvním roce jsou stanoveny tři varianty potenciálních scénářů vývoje finančních ukazatelů:

- **Varianta pesimistická (PV)** - z 17 920 potenciálních zákazníků by FTC navštěvovalo pouze 4,1%, což je 759 zákazníků za rok. Průměrná útrata zákazníka činí 5049,- Kč za rok.
- **Varianta optimistická (OV)** - z 17 920 potenciálních zákazníků by FTC navštěvovalo 7%, to znamená 1254 zákazníků za rok. Průměrná útrata zákazníka je 5049,- Kč za rok.
- **Varianta realistická (RV)** - z 17 920 potenciálních zákazníků by FTC navštěvovalo 5,5% tedy 985 zákazníků za rok. Průměrná útrata zákazníka je 5049,- Kč za rok.

Tabulka 11 - Výkaz zisku a ztrát za první rok

	PV (Kč)	OV (Kč)	RV (Kč)
Tržby	3 832 191,00	6 331 446,00	4 976 294,40
Náklady - variabilní			
Zásoby	30 057,00	60 199,00	40 999,00
Mzdy	1 908 000,00	1 908 000,00	1 908 000,00
Sociální a zdrav p.	648 720,00	648 720,00	648 720,00
Marketing	233 000,00	233 000,00	233 000,00
Energie	250 000,00	235 000,00	225 000,00
Náklady - fixní			
Nájemné	1 296 000,00	1 104 000,00	1 200 000,00
Pojištění	28 000,00	28 000,00	28 000,00
Telefon a internet	70 000,00	70 000,00	70 000,00
Úrok z úvěru	63 441,00	63 441,00	63 441,00
Odpisy viz příloha č.3,4	289 279,00	289 279,00	289 279,00
Zřizovací výdaje	100 000,00	100 000,00	100 000,00
Zisk			
Zisk před zdaněním	-1 084 249,00	1 592 006,00	170 854,40
Daň ze zisku	0,00	302481,10	32462,30
EAT	0,00	1289524,80	138392,00

Pro výpočet čistého zisku byl výsledek hospodaření snižen o daň právnických osob, která činí 19%. Ze tří variant scénáře jsou pouze dvě varianty pro majitele akceptovatelné. Pesimistická varianta, která počítá s 4,1% návštěvností, by byla pro podnik fatální, a v jejím průběhu by podnik musel refinancovat zdroje, protože by nezvládl platit splátku investorovi. Optimistická varianta kalkulovala se 7 % a přináší podniku zisk přes jeden milion korun. Podnikatelé vložili jako počáteční kapitál též milion korun a na první pohled je tak jasné, že taková varianta je příliš optimistická a ne moc pravděpodobná. Realistický scénář počítal se 985 zákazníky za rok, který by měl zajistit podniku přes sto tisíc korun zisku. Je nutné si uvědomit, že podnik má dva majitele a zároveň je kapitálovou společností, tudíž majitelé odvádí daň dvakrát.

Tabulka 12 - Cash flow za první rok

	PV (Kč)	OV (Kč)	RV (Kč)
Peněžní prostředky na počátku období	224 000,00	224 000,00	224 000,00
Výsledek hospodaření před zdaněním	-1 110 865,00	1 592 248,00	170 296,40
Daň ze zisku	0,00	-302 527,12	-32 126,00
Odpisy	289 279,00	289 279,00	289 279,00
Zřizovací výdaje	-100 000,00	-100 000,00	-100 000,00
Změna stavu závazků	-135 607,00	-135 607,00	-135 607,00
Změna stavu zásob	30 000,00	30 000,00	30 401,00
Peněžní prostředky na konci období	-576 577,00	1797 197,00	646 465,00

Na základě výsledného hospodaření v prvním roce byl vypočten tok peněžních příjmů. Díky vyšším odpisům má podnik nižší výnosy, příjmy podniku jsou na tom však lépe. Z výpočtu Cash flow v tabulce č. 12 lze vidět, že pesimistická varianta je opět z hlediska rentability a hospodářské stability pro majitele nepřijatelná. Příjmy v realistické variantě jsou vypočteny na půl milionu korun.

Tabulka 13 - Rozvaha ke konci prvního roku - optimistická varianta

Rozvaha k 31.12.			
Aktiva	2 974 312,00 Kč	Pasiva	2 974 312,00 Kč
B. Dlouhodobý majetek	1 157 115,00 Kč	A. Vlastní kapitál	2 405 950,00 Kč
B.I.3. Software	40 000,00 Kč	A.I. ZK	1 190 000,00 Kč
B.II.3. Movité věci	1 117 115,00 Kč	A.V. VH	1 289 524,86 Kč
C. Oběžný majetek	1 740 230,00 Kč	B. Cizí zdroje	494 393,00 Kč
C. I. Zásoby	20 000,00 Kč	B.II. DL. Závazky	494 393,00 Kč
C.IV.2. Běžný účet	1 787 197,00 Kč		
C.IV.3. Pokladna	10 000,00 Kč		

Tabulka 14 - Rozvaha ke konci prvního roku - realistická varianta

Rozvaha k 31.12.			
Aktiva	1 823 179,00 Kč	Pasiva	1 823 179,00 Kč
B. Dlouhodobý majetek	1 157 115,00 Kč	A. Vlastní kapitál	1 314 170,00 Kč
B.I.3. Software	40 000,00 Kč	A.I. ZK	1 190 000,00 Kč
B.II.3. Movité věci	1 117 115,00 Kč	A.V. VH	138 392,00 Kč
C. Oběžný majetek	615 449,00 Kč	B. Cizí zdroje	494 391,00 Kč
C. I. Zásoby	19 599,00 Kč	B.II. DL. Závazky	494 393,00 Kč
C.IV.2. Běžný účet	646 465,00 Kč		
C.IV.3. Pokladna	10 000,00 Kč		

Plánované výsledky hospodaření v prvních čtyřech letech podnikání

Pro predikci výnosů byl předpokládán vývoj tržeb rozdělen opět na tři varianty.

- **Optimistická varianta** - vývoj tržeb v druhém roce se zvýšil o 6% (nárůst návštěvnosti), ve třetím o 6% a ve čtvrtém o 6%.
- **Pesimistická varianta** - vývoj tržeb v druhém roce se zvýšil o 4 %, ve třetím o 4 % a ve čtvrtém o 4 %.
- **Realistická varianta** - vývoj tržeb v druhém roce se zvýšil o 5 %, ve třetím o 5 % a ve čtvrtém o 5 %.

Plánované konstantní zvyšování tržeb je dáno rostoucí návštěvností, která by měla ve druhém a třetím roce lehce růst. V analýze odvětví již bylo zmíněno, že ceny vstupu do FTC stouply o 25 % v roce 2014. Dále by se měly tržby zvýšit díky plánovanému zvýšení cen členství ve čtvrtém roce podnikání.

Tabulka 15 - Výkaz zisku a ztrát pro druhý rok

	PV (Kč)	OV (Kč)	RV (Kč)
Tržby	3 985 478,00	7 114 012,00	5 225 109,12
Náklady – variabilní			
Zásoby	30 057,00	60 199,00	40 999,00
Mzdy	1 908 000,00	1 908 000,00	1 908 000,00
Sociální a zdrav p.	648 720,00	648 720,00	648 720,00
Marketing	233 000,00	233 000,00	233 000,00
Energie	250 000,00	235 000,00	225 000,00
Náklady – fixní			
Nájemné	1 296 000,00	1 104 000,00	1 200 000,00
Pojištění	28 000,00	28 000,00	28 000,00
Telefon a internet	70 000,00	70 000,00	70 000,00
Úrok z úvěru	49 745,00	49 745,00	49 745,00
Odpisy viz příloha č. 3,4	446 846,00	446 846,00	446 846,00
Výdaje na rekonstrukci	75 000,00	75 000,00	75 000,00
Zisk			
Zisk před zdaněním	-1 090 145,00	2 225 247,00	269 544,12
Daň ze zisku	0,00	422 796,93	51 213,38
EAT	0,00	1 802 450,07	218 330,74

Tabulka 16 - Cash flow za druhý rok

	PV (Kč)	OV (Kč)	RV (Kč)
Peněžní prostředky na počátku období	-576 577,00	1 797 197,00	646 465,00
Výsledek hospodaření před zdaněním	1 100 088,00	2 205 247,00	249 544,00
Daň ze zisku	0,00	-418 996,93,00	-47 413,00
Odpisy	446 846,00	446 846,00	446 846,00
Výdaje na opravy	-75 000,00	-75 000,00	-75 000,00
Splátka úvěru	149 262,00	149 262,00	149 262,00
Změna stavu zásob	30 000,00	30 000,00	30 401,00
Peněžní prostředky na konci období	1 074 619,00	3 985 293,07	1 25 0842,64

Tabulka 17 - Výkaz zisku a ztrát za třetí rok

	PV (Kč)	OV (Kč)	RV (Kč)
Tržby	4 184 752,00	7 540 853,00	5 486 364,00
Náklady – variabilní			
Zásoby	30 057,00	60 199,00	40 999,00
Mzdy	1 908 000,00	1 908 000,00	1 908 000,00
Sociální a zdrav p.	648 720,00	648 720,00	648 720,00
Marketing	233 000,00	233 000,00	233 000,00
Energie	250 000,00	235 000,00	225 000,00
Náklady – fixní			
Nájemné	1 296 000,00	1 104 000,00	1 200 000,00
Pojištění	28 000,00	28 000,00	28 000,00
Telefon a internet	70 000,00	70 000,00	70 000,00
Úrok z úvěru	34 755,00	34 755,00	34 755,00
Odpisy viz příloha č. 3,4	335 134,50	335 134,50	335 134,50
Výdaje na rekonstrukci	75 000,00	75 000,00	75 000,00
Zisk			
Zisk před zdaněním	-779 159,50	2 763 799,50	642 510,50
Daň ze zisku	0,00	525 121,91	122 077,00
EAT	0,00	2 238 677,60	520 433,51

Tabulka 18 - Cash flow za třetí rok

	PV (Kč)	OV (Kč)	RV (Kč)
Peněžní prostředky na počátku období	-1 125 557,00	3 985 293,00	1 250 842,00
Výsledek hospodaření před zdaněním	-73 3914,00	2 809 044,00	687 755,00
Daň ze zisku	0,00	-533 718,36	-130 673,45
Odpisy	335 134,50	335 134,50	335 134,50
Výdaje na opravy	-75 000,00	-75 000,00	-75 000,00
Splátka úvěru	-164 293,00	-164 293,00	-164 293,00
Změna stavu zásob	30 000,00	30 000,00	30 401,00
Peněžní prostředky na konci období	-1 733 629,5	6 550 753,14	2 098 459,05

Tabulka 19 - Výkaz zisku a ztrát za čtvrtý rok

	PV (Kč)	OV (Kč)	RV (Kč)
Tržby	4 393 990,00	7 993 304,00	5 760 682,00
Náklady – variabilní			
Zásoby	40 057,00	60 199,00	40 999,00
Mzdy	1 908 000,00	1 908 000,00	1 908 000,00
Sociální a zdrav p.	648 720,00	648 720,00	648 720,00
Marketing	233 000,00	233 000,00	233 000,00
Energie	250 000,00	235 000,00	225 000,00
Náklady – fixní			
Nájemné	1 296 000,00	1 104 000,00	1 200 000,00
Pojištění	28 000,00	28 000,00	28 000,00
Telefon a internet	70 000,00	70 000,00	70 000,00
Úrok z úvěru	18 210,00	18 210,00	18 210,00
Odpisy viz příloha č. 3,4	223 423,00	223 423,00	223 423,00
Výdaje na rekonstrukci	75 000,00	75 000,00	75 000,00
Zisk			
Zisk před zdaněním	-458 210,00	3 327 962,00	1 028 540,00
Daň ze zisku	0,00	632 312,78	195 422,60
EAT	0,00	2 695 649,22	833 117,40

Tabulka 20 - Cash flow za čtvrtý rok

	PV (Kč)	OV (Kč)	RV (Kč)
Peněžní prostředky na počátku období	-1 733 629,00	6 550 753,00	2 098 459,00
Výsledek hospodaření před zdaněním	-376 421,00	3 409 751,00	1 110 329,00
Daň ze zisku	0,00	-647 852,69	-210 962,51,00
Odpisy	223 423,00	223 423,00	223 423,00
Výdaje na opravy	-75 000,00	-75 000,00	-75 000,00
Splátka úvěru	-180 211,00	-180 211,00	-180 211,00
Změna stavu zásob	30 000,00	30 000,00	30 401,00
Peněžní prostředky na konci období	-2 111 838,00	9 491 074,31	3176649,49

5.2 Zhodnocení investice

Ke zhodnocení byly použity nejznámější a nejpoužívanější způsoby hodnocení investic. Použity byly jak statické, tak i dynamické metody hodnocení investice. Ze statických metod byl použit ukazatel rentability vlastního kapitálu a ukazatel rentability aktiv. Jako metoda, která respektuje čas, byla použita metoda čisté současné hodnoty, diskontované doby návratnosti a vnitřního výnosového procenta.

5.2.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability představují různé formy měření úrovně tvorby zisku. Vyjadřují schopnost firmy využívat vlastní zdroje a majetek firmy k tvorbě zisku. Na základě výsledných ukazatelů se podnikatel, popřípadě investor, rozhoduje, zda investici zrealizuje. V následující tabulce č. 21 jsou vypočítané dva ukazatele rentability, je to rentabilita aktiv (ROA) a rentabilita vlastního kapitálu (ROE).

Tabulka 21 - Ukazatele rentability

Rok	Ukazatel	PV (Kč)	OV (Kč)	RV (Kč)
1	ROA	-	0,40	0,06
	ROE		0,56	0,03
2	ROA		0,34	0,08
	ROE		0,64	0,18
3	ROA		0,28	0,14
	ROE		0,69	0,34
4	ROA		0,25	0,18
	ROE		0,73	0,45

Všechny ukazatele rentability v tabulce č. Tabulka 21 byly počítány s EAT. Rentabilita aktiv (ROA) udává, kolik haléřů zisku připadá na jednu korunu aktiv. Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) ukazuje, kolik haléřů zisku připadá na jednu korunu vlastního kapitálu.

5.2.2 Čistá současná hodnota

Výpočet čisté současné hodnoty vychází z predikce příjmů. Ty byly vypočítány pro první čtyři roky podnikání. Z pesimistické varianty lze vidět, že návratnost investice by přišla velice pozdě. Základní kapitál činí pouze jeden milion korun a lze bezpečně předpokládat, že podnik by se dostal po několika letech do značné ztráty a bez kapitálové pomoci a bez refinancování by upadl do jisté insolvence. Pro majitele z této varianty neplynou žádné příjmy, a proto s pesimistickou variantou nebude dále počítáno.

Tabulka 22 - Predikce příjmů

Rok	PV (Kč)	OV (Kč)	RV (Kč)
1	-800 577,00	1 573 197,00	422 465,00
2	-548 980,00	2 188 096,07	604 377,64
3	-608 072,50	2 565 460,14	847 617,05
4	-378 209,00	2 940 321,31	1 078 190,49

Důležitá část finanční analýzy, která využívá především poměrové ukazatele a bere v úvahu i faktor času. Čistá současná hodnota ukazuje hodnotu, jakou podnik uskutečněním investičního plánu obdrží nad výši jím stanovené rentability.

Realistická varianta

$$x = -1\,820\,000 + \left(\frac{422\,465}{(1+0,15)^0} + \frac{604\,377}{(1+0,15)^1} + \frac{847\,617}{(1+0,15)^2} + \frac{1\,078\,190}{(1+0,15)^3} \right) = 510\,081 \text{ Kč}$$

Optimistická varianta

$$x = -1\,820\,000 + \left(\frac{1\,573\,197}{(1+0,15)^0} + \frac{2\,188\,096}{(1+0,15)^1} + \frac{2\,565\,460}{(1+0,15)^2} + \frac{2\,940\,321}{(1+0,15)^3} \right) = 5\,616\,931 \text{ Kč}$$

Diskontní úroková míra byla vypočtena podle vzorce:

$$\text{WACC} = r_d \times (1-t) \times D/C + r_e \times E/C$$

kde:

- r_d = úroková míra placená ze zpoplatněného cizího kapitálu
- t = sazba daně z příjmu právnických osob nyní 19 %
- D = úročný cizí kapitál
- r_e = požadovaná procentuální výnosnost vlastního kapitálu
- E = vlastní kapitál
- C = celkový zpoplatněný kapitál

Diskontní míra byla nahrazena mírou vážených průměrných nákladů na kapitál.

- r_d = 9,5 % je cena za půjčku u bankovní společnosti (hyperfinance.cz, 2012)
- r_e = 19,95 % jsou náklady na kapitál vycházející z metody INFA pro společnost Honeyfit (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2005)

$$\text{WACC} = r_d \times (1-t) \times \frac{D}{C} + r_e \times \frac{E}{C}$$

$$WACC = 0,095 \times (0,81) \times \left(\frac{630000}{1820000}\right) + 0,1999 \times \left(\frac{1190000}{1820000}\right) = 0,1534$$

$$WACC = 15,34 \%$$

5.2.3 Metoda diskontované doby návratnosti

Diskontovaná doba návratnosti je čas, za který se nám určitá investice vrátí v peněžité formě. Touto metodou lze určit, kdy v budoucnu podnik uhradí všechny kapitálové výdaje a začne přinášet majitelům zisk. Doba návratnosti je také důležitá pro porovnání investičních projektů.

Tabulka 23 - Diskontovaná doba návratnosti pro optimistickou variantu

Rok	Současná hodnota CF (Kč)	Kumulovaná současná hodnota CF (Kč)
0	-1 820 000,00	-1 820 000,00
1	1 573 197,00	-246 803,00
2	2 188 096,07	1 941 293,00
3	2 565 460,14	4 506 753,00
4	2 940 321,31	7 447 074,00

Tabulka 24 - Diskontovaná doba návratnosti pro realistickou variantu

Rok	Současná hodnota CF (Kč)	Kumulovaná současná hodnota CF (Kč)
0	-1 820 000,00	-1 820 000,00
1	422 465,00	-1 397 535,00
2	604 377,64	-793 157,36
3	847 617,05	54 459,69
4	1 078 190,49	1 132 650,18

Z tabulky číslo 23 jde vyčíst přesný čas, kdy se příjmy budou rovnat kapitálovým výdajům, pro optimistickou variantu to je 1 rok a 2 měsíce. Dále z tabulky číslo 24 lze zjistit přesný čas, tedy 2 roky a 11 měsíců, kdy se příjmy budou rovnat kapitálovým výdajům u realistické varianty.

5.2.4 Vnitřní výnosové procento

Vychází z výpočtu čisté současné hodnoty daného projektu. Ve výpočtu vnitřního výnosového procenta je čistá současná hodnota rovna nule. Toto procento udává, jak velkou míru výnosnosti by projekt měl mít.

Pro výpočet vnitřního výnosového procenta pro první čtyři roky podnikání byly použity dvě diskontované úrokové míry. Nižší byla použita jako výchozí úroková míra z výpočtu čisté současné hodnoty. Pro vyšší úrokovou míru byla vybrána hodnota, která zajistí nejmenší zápornou hodnotu čisté současné hodnoty. Ta byla zjištěna pomocí tabulkového procesoru MS Excel.

$$i_N = 32,35\%$$

$$i_V = 15,34\%$$

$$\check{C}SH_N = 510\,081 \text{ Kč}$$

$$\check{C}SH_V = -243 \text{ Kč}$$

$$VVP = i_N + \frac{\check{C}SH_N}{\check{C}SH_N - \check{C}SH_V} \times (i_V - i_N)$$

$$VVP = 0,1534 + \frac{510081}{510081 - (-243)} \times (0,3235 - 0,1534)$$

$$VVP = 0,1534 + 0,16$$

$$VVP = 0,313 = 31,3 \%$$

Z výpočtu VVP bylo zjištěno, že skutečná míra výnosnosti projektu, které se dosáhne z plánovaných příjmů a kapitálových výdajů, činí 31,3 %.

5.3 Vyhodnocení rizika

Riziko a nejistota tvoří nedílný aspekt investičních projektů a významnou část podnikatelského rozhodování. Pro podnikatele má analýza rizik důležitou úlohu, při odhalování nedostatků daného investičního projektu.

Tabulka 25 - Matice rizik

Četnost výskytu		Úroveň rizika		
Častá	Konflikty mezi zaměstnanci	-	-	Příliš optimistický plán
Pravděpodobná	-	Nedostatečná kvalita odborného personálu	-	-
Občasná	-	Nedostatečně motivovaný personál	-	-
Malá	-	-	Zákazníci službu nepřijmou	-
Nepravděpodobná	-	Změna ve vývoji fitness	-	-
	Nevýznamné	Okrajové	Kritické	Katastrofické
Úroveň závažnosti následků rizik				

Pro preventivní předcházení rizik musí management provádět pravidelně analýzy tržeb. Dále má podnik možnost využít konzultace s externím zkušeným znalcem, který majitelům může poradit v případě složitějšího problému. Největší riziko pro podnik představuje přecenění návštěvnosti FTC, což může znamenat pokles tržeb. V tomto případě musí podnik mít v záloze náhradní plán jak případný pokles tržeb řešit. Nabízí se možnost snížení nákladů, které podniku ulehčí v těžké době nízké návštěvnosti. Může se jednat o část nebo o celou sumu určenou na rekonstrukci prostor FTC. Pokud by nastalo to, že zákazníci nejsou se službou spokojeni, je nutné hledat příčinu v podniku. Buďto podnik neposkytuje tak kvalitní služby, jak by chtěl nabízet, a tudíž se musí zlepšit, anebo je špatná marketingová kampaň, která byla cílena na nesprávnou cílovou skupinu. Z dalších potenciálních překážek, které by se mohly objevit, je třeba zmínit změnu ve vývoji fitness odvětví, která by znamenala odchod zákazníků ke konkurenci. Není myšlena převratná událost ze dne na den, ale pozvolné upadání návštěvnosti. Management musí sledovat novinky na trhu a monitorovat okolí. V případě nedostatečné kvalifikace personálu je nejjednodušším řešením uvolnit finanční prostředky, které se mohou použít na jejich dozdělování externími odborníky.

6 Závěr a doporučení

Cílem této bakalářské práce bylo sestavení podnikatelského plánu pro založení fitness centra, které by poskytovalo služby v oblasti fitness a wellness. Podnik by získal počáteční kapitál pro start podnikání z vlastních zdrojů a díky potenciálnímu investorovi (bance), který by do podniku investoval. Vedlejším cílem bylo vypracovat literární pozadí, o které se praktická část může opřít. Tato literární rešerše pak slouží k dodání věrohodnosti práci.

V první části práce je soustředěna pozornost na analýzu vnějšího a vnitřního okolí. Analýza SLEPTE a Porterův model určily vnější determinanty, které podnik ovlivňují a na které má podnik jen minimální vliv. Celkově z nich vyplývá, že status quo na trhu je nakloněno pro založení nového klubového fitness centra v Brně. Následovala analýza vnitřního prostředí 7S a poté analýza SWOT. Ze SWOT analýzy vychází strategie pro podnik, která by měla podniku pomoci minimalizovat slabé stránky a využít příležitosti. V marketingovém plánu byla provedena segmentace trhu na základě poznatků z analytické části a celkový počet potenciálních klientů z Brna byl odhadnut na 17 920 zákazníků, z čehož byl vytvořen patřičný podnikatelský plán. Pro zahájení podnikání musí podnik zaměstnat celkem sedm zaměstnanců, s tím, že pozice manažera je obsazena jedním ze spolumajitelů podniku. To zajistí majitelům lepší přehled o procesech a o vedení společnosti. Důležitým úkolem je pro firmu najít vhodného investora, který do podniku vloží finanční investici, ta činí 630 000,- Kč. Společnost se proto obrací na Komerční banku s žádostí o úvěr, který by použila na vybavení posilovny. V kalkulaci nákladů společnosti jsou pro podnik největším zatížením mzdy zaměstnanců a náklady vynaložené na nájem prostor, které dohromady tvoří částku přes dva miliony korun ročně. V budoucnu by společnost měla uvažovat o zakoupení příhodné nemovitosti pro provoz FTC. Tím by firma snížila fixní náklady na provozování živnosti. Finanční plán předpokládá na základě odhadnutého růstu obrátu výnosy v prvních čtyřech letech podnikání a z vypočtených výnosů byly dále odvozeny budoucí příjmy. Pro lepší představu nejistého vývoje, byly navrženy tři varianty možného scénáře pro vývoj tržeb - pesimistický, optimistický a realistický. Pesimistický scénář byl shledán pro majitele společnosti nepřijatelný, neboť podnik by musel v blízké budoucnosti získat další zdroje pro financování. Podnik by měl v případě, že by se k tomuto scénáři schylovalo zvýšit výdaje na marketing a vztahy s veřejností, čímž by měl zvýšit svoje tržby. V případě optimistického a realistického vývoje je situace pro podnik příznivější, neboť tyto scénáře už pro majitele zisk generují a společnost se neocitá v červených číslech. V další části práce byla pozornost věnována hodnocení efektivnosti investice. Pro tuto část byly vybrány statické i dynamické metody hodnocení investice a podle subjektivního hodnocení autora jsou všechny výsledky ukazatelů shledány pro podnik jako dostatečné. Podnik generuje kladnou čistou současnou hodnotu už během prvních čtyř let a následně je jeho vnitřní výnosové procento dvojciferné. Diskontovaná doba návratnosti je relativně krátká, v optimistické variantě trvá rok a dva měsíce, v realistickém případě jsou to tři ro-

ky a šest měsíců. Z těchto výsledků lze odvozovat, že investice má vysokou míru pravděpodobnosti na úspěch. V hodnocení rizika byly dále navrženy nejaktuálnější a nejzávažnější problémy, se kterými se podnik může v budoucnu potýkat. Pro každý z nich bylo navrženo opatření, které by mělo hrozbu zmírnit, nebo odvrátit.

Firmě lze doporučit, aby si sama hlídala efektivnost marketingové kampaně, která je u internetové části snadně kontrolovatelná. Stačí, když se manažer podniku podívá, kolik návštěvníků se na podnikové stránky dostalo a pomocí nástroje Google Analytics zjistí, co návštěvníci na internetu dělají, kolik stránek rozkliknou a jak dlouho trvá doba připojení jednoho návštěvníka. V případě neúspěchu PPC kampaně je nutné znovu zvážit umístění inzerátu a jeho obsah, popřípadě cenu inzerce. Pokud by si majitelé nevěděli rady, mohou se obrátit na odborníky z marketingového oboru. Společnost by měla dále v budoucnu minimalizovat svoje mezery v nabídce wellness služeb a rozšířit služby o poskytování masážní bublinkové vany. Toto vylepšení by podniku přineslo ještě větší exkluzivitu podniku, čímž se zvýšila pravděpodobně návštěvnost a tržby. Pozornost by měla být dále věnována i mírné letní sezonnosti, která se v FTC objevuje. Jednoznačným doporučením pro podnik by byly prázdninové slevy, které by snížily fluktuaci návštěvnosti v nejslabších měsících. Zákazníci by mohli využít až dvouciferné slevy. V případě poklesu tržeb, jak už bylo zmíněno, by podnik měl zvýšit náklady na marketing a snížit výdaje na údržbu posilovny.

Pokud by se podnik podle daných doporučení řídil a vyvaroval se už zmíněným potenciálním problémům, pravděpodobně by se celá investice zdařila a z tohoto důvodu lze považovat cíl bakalářské práce za splněný.

7 Literatura

711145 Billboard, Brno. *Moje Billboardy* [online]. [2014] [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://mojebillboardy.cz/panel/71100145-billboard-brno-zvonarka>

Aktuální prognóza ČNB. In: *Česká národní banka* [online]. 5. 2. 2015 [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/

Analýza vnějšího okolí podniku (SLEPTE). 2012. *Podnikátor* [online]. [cit. 2015-05-06]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/n:16645/Analiza-vnejsiho-okoli-podniku-SLEPTE>

Anketa sport roku 2014. *Sportcentral* [online]. 2014 [cit. 2015-03-06]. Dostupné z: <http://www.sportcentral.cz/sport-roku-2014>

Anketa sport roku 2014. Sportcentral [online]. ©2014 [cit. 2015-04-06]. Dostupné z: <http://www.sportcentral.cz/sport-roku-2014>

Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA. ©2005. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2015-05-05]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/infa-okec.pdf>

Brňané platí už jen tržní nájemné. Byty v centru jsou ale prázdné. *Česká televize* [online]. 16. 12. 2013 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/zpravodajstvi-brno/zpravy/254563-brnane-plati-uz-jen-trzni-najemne-byty-v-centru-jsou-ale-prazdne/>

Business angels. Czechinvest [online]. 2015 [cit. 2015-05-18]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/business-angels>

Cz0642. In: Cz0642 [online]. ©2014 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: http://www.czso.cz/cz/obce_d/index.htm

Čistá současná hodnota. *Management mania* (NPV - Net Present Value). [online]. © 2011-2013 [cit. 2015-01-26]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/cista-soucasna-hodnota>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2015. *Práce, nezaměstnanost, organizační struktura, zemědělství*. Dostupné také z: https://www.czso.cz/csu/xb/casove_rady_regionalni

Dětská obezita – problém, který roste s dítětem. *Všeobecná zdravotní pojišťovna* [online]. 2015 [cit. 2015-04-08]. Dostupné z: <http://www.vzp.cz/klienti/programy-prevence/zij-zdrave/detska-obezita-problem-ktery-roste-s-ditetem>

DUFEK, a MINAŘÍK. [2011]. *Vývoj věkové struktury obyvatel okresů Jihomoravského kraje*. Dostupné také z:

http://www.prihlaskanavysokou.cz/respo/2012/pdf/Dufek_Jaroslav_RESPO2012_Vyvoj_vekove_struktury_obyvatel_okresu_Jihomoravskeho_kraje.pdf

Ekonomika Brna v číslech. *Brno* [online]. [2014] [cit. 2015-04-02]. Dostupné z:

<https://www.brno.cz/podnikatel-investor/ekonomika-v-cislech/>

Evropský fitness trh aktuálně. *Česká komora fitness* [online]. 29.3.2015 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://ceskakomorafitness.cz/nezarazene/evropsky-fitness-trh-aktualne/>

FYZICKÁ OSOBA – JAN ZAJÍČEK. *Fitcon.cz* [online]. [2014]. [cit. 2015-05-13]. Dostupné z: <http://www.fitcon.cz/>

FITHAM S.R.O. 2015. *Fitham fitness sport equipment* [online]. [cit. 2015-05-13].

Dostupné z: <http://www.fitham.cz/>

FIT-PRO CZECH S.R.O. 2012. *Fit-pro* [online]. [cit. 2015-05-13]. Dostupné z:

<http://www.fit-pro.cz/>

FORET, Miroslav. 2010. *Marketing pro začátečníky. 2., aktualiz. vyd.* Brno: Computer Press, viii, 178 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-3234-0.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd.* Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

GDP growth (annual %). 2015. *THE WORLD BANK* [online]. [cit. 2015-05-14]. Dostupné z:

<http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG/countries/CZ?display=graph>

Ge Money Bank - Online žádost. *Hyperfinance.cz* [online]. ©2012 [cit. 2015-05-06].

Dostupné z: <http://www.hyperfinance.cz/pujcky/ge-money-bank-pujcka/zadost/>

HADRABA, Jaroslav. 2004, *Marketing: produktový mix - tvorba inovací produktů. Vyd. 1.* Plzeň: Aleš Čeněk, 215 s. ISBN 80-864-7389-9.

HAVRDOVÁ. Evropský fitness trh aktuálně. *Česká komora fitness* [online]. 29. 3. 2015 [cit. 2015-04-08]. Dostupné z:

<http://ceskakomorafitness.cz/nezarazene/evropsky-fitness-trh-aktualne/>

HDP 2015, vývoj hdp v ČR. *Kurzy.cz* [online]. © 2000 - 2015 [cit. 2015-04-08]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

HISRICH, R. D., PETERS, M. P. *Založení a řízení nového podniku. 1. vyd.* Brno: Victoria publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.

Inflation, consumer prices (annual %). 2015. *THE WORLD BANK* [online]. [cit. 2015-05-14]. Dostupné z: <http://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG/countries/CZ?display=graph>

Jak cvičení pomáhá při hubnutí?. In: MAIXNEROVA. *Proženy.cz* [online]. 18. 12. 2009 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://www.prozeny.cz/magazin/zdravi-a-zivotni-styl/zaujalo-nas/9978-jak-cviceni-pomaha-pri-hubnuti%20%5C%5C>

Jak sepsat podnikatelský plán. *Nápad roku 2015* [online]. © 2012 [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://www.napadroku.cz/radce/jak-sepsat-podnikatelsky-plan/>

Journal Barton Cunnigham, J., Lischeron, L. *Journal of Small Business Management, Defining Entrepreneurship*. January 1991, p. 45--61

Kalkulačka – Profi úvěr FIX. *KB* [online]. 2014 [cit. 2015-05-18]. Dostupné z: <http://www.kb.cz/cs/on-line-sluzby/on-line-informace/on-line-kalkulacky/kalkulacka-profi-uver-fix.shtml>

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance. 3. vyd.* V Praze: C. H. Beck, 2010, xxxviii, 811 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.

KORÁB, Vojtěch, 2007. *Podnikatelský plán. Vyd. 1.* Brno: Computer Press, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALSKO. 2005. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. Vyd. 1.* Brno: Computer Press, vii, 252 s. Praxe podnikatele. ISBN 80-251-0592-X.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd.* Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MARTINOVIČOVÁ, Dana. 2006. *Základy ekonomiky podniku. 1. vyd.* Praha: Alfa Publishing, 178 s. Ekonomie studium. ISBN 80-868-5150-8.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky. 1. vyd.* Praha: Grada, 208 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.

NÝVLTOVÁ, R., MARINIČ, P., 2010. *Finanční řízení podniku. 1. vydání.* Praha: Grada Publishing, 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.

Odpovědnost za škodu. 2012. *Česká komora fitness* [online]. [cit. 2015-05-13]. Dostupné z: <http://ceskakomorafitness.cz/poradenstvi-ckf/odpovednost-za-skodu/A>

Paretovo pravidlo (Pravidlo 80/20). *Management mania* [online]. Copyright © 2011-2013 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/paretovo-pravidlo>

Podnikání ve fitness - Volné živnosti. 2014. *FITNESS BUSINESS* [online]. [cit. 2015-05-13]. Dostupné z: <http://www.fitnessbusiness.cz/news/podnikani-ve-fitness-volne-zivnosti/>

Průtokový ohřívač peněz zvaný Kometa aneb je podpora hokeje opravdu efektivní? 2008. *HC Kometa Brno* [online]. [cit. 2015-05-06]. Dostupné z: <http://www.hc-kometa.cz/clanek.asp?id=1734>

Předpis č. 235/2004 Sb. *Zakonyprolidi.cz* [online]. 2010-2015 [cit. 2015-04-03]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-235#prilohy>

SEVEN SPORT S.R.O. 2015. *Insportline* [online]. [cit. 2015-05-13]. Dostupné z: <http://www.insportline.cz/>

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol., 2010. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing a.s., ISBN 978-80-247-3339-5.

STAŇKOVÁ, Anna, 2007. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, xiv, 199 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9.

SYNEK, M. a kol., 2011. *Manažerská ekonomika. 5., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Garada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-3494-1.

SYNEK, M. a kol., 2006. *Podniková ekonomika. 4. přeprac.* vyd. Praha: C. H. Beck, 473 s. ISBN 80-7179-892-4.

ŠIMAN, Josef a Petr PETERA 2010. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 192 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-117-8.

ŠIMÁNK, a NOVOTNÝ. [2014]. *Hodnocení Indikátorů Strategie regionálního rozvoje 2007-2013*. Dostupné také z: <https://www.google.cz/search?q=Hodnocen%C3%AD+Indik%C3%A1tor%C5%99>

AF+Strategie+region%C3%A1ln%C3%ADho+rozvoje+2007-2013&ie=utf-8&oe=utf-&gws_rd=cr&ei=JQ5KVZGwIcT9UrOmgcAK

Tisková zpráva. *Česká komora fitness* [online]. 20. 2. 2012 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://ceskakomorafitness.cz/nsk-a-nsp/tiskova-zprava-ceska-komora-fitness-usilujeme-zprofesionalizovat-fitness-industry-jako-nove-odvetvi-narodniho-hospodarstvi-tiskova-zprava-ceska-komora-fitness-usilujeme-zprofesionalizovat-fitne/>

Tržní služby-časové řady. *Český statistický úřad* [online]. [2012] [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/sluzby_stat

V ČR je 55 procent lidí obézních. *Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky* [online]. 2015 [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: <http://www.vzp.cz/klienti/aktuality/v-ceske-republice-je-55-lidi-s-nadvahou-a-obezitou>

VEBER, J. SRPOVÁ, J. a kol., 2005. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6."

Venture kapitál. *Czechinvest* [online]. © 1994–2015 [cit. 2015-01-25]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/venture-kapital>

Vnitřní výnosové procento. *Miraslebl* [online]. © 2000 - 2015 [cit. 2015-01-26]. Dostupné z: <http://www.miras.cz/seminarky/podnikove-finance-vnitri-vynosove-procento.php>

Výsledky průzkumu trhu fitness v ČR za rok 2014. *Česká komora fitness* [online]. 15. 1. 2015 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://ceskakomorafitness.cz/nezarazene/vysledky-pruzkumu-trhu-fitness-v-cr-za-rok-2014/>

Zákon č.304/2013 S., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon

Zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Založení fitness centra. *Fitnessbusiness.eu* [online]. 2011-2014 [cit. 2015-03-05].
Dostupné z: <http://www.fitnessbusiness.cz/news/podnikani-ve-fitness-zalozeni-fitness-centra/>

8 Přílohy

Příloha 1 - Vybavení posilovny

	Množství	Cena celkem s DPH bez slevy	Dodavatel
Posilovna činky a těžké posilovací stroje			
Olympijská osa s ocelovým pouzdrem	3x	10 470,00 Kč	fit-pro
Sada činek od 1 kg do 10 kg	1x	16 490,00 Kč	fitham
	4x	1 622,00 Kč	insportline
Multipress stojan	1x	12 499,00 Kč	insportline
Set gumových olympijských kotoučů	2x	21 806,00 Kč	fitpro
Sada jednoručních činek od 10 kg do 36 kg	2x	148 000,00 Kč	fitpro
Olympijská osa EZ biceps	2x	3 198,00 Kč	fitpro
Posilovač lýtek	1x	4 990,00 Kč	insportline
Profesionální olympijská osa	3x	23 310,00 Kč	fit-pro
Rychlouzávěr na olympijskou osu	12x	8 988,00 Kč	fit-pro
Hammer Strength Jammer	1x	45 000,00 Kč	fitcon
Celkem		296 373,00 Kč	
Vybavení zóna strečink a posilování s vlastní vahou			
Závěsný posilovací systém	7x	12 943,00 Kč	insportline
Posilovací lavice	4x	6 488,00 Kč	insportline
Lavička Hyperextense	1x	6 890,00 Kč	insportline
Nástěnná hrazda	1x	2 190,00 Kč	insportline
Bosu	7x	10 000,00 Kč	insportline
Multifunkční hrazda	1x	3 990,00 Kč	insportline
Gymnastický míč	7x	1 850,00 Kč	insportline
Posilovací lavice sklopná	1x	13 000,00 Kč	fitcon

		Cena celkem s DPH	
	Množství	bez slevy	Dodavatel
Celkem		57 351,00 Kč	
Vybavení - cihličkové přístroje			
Posilovač nohou	1x	35 990,00 Kč	insportline
Posilovač stehien	1x	32 990,00 Kč	insportline
Pos. stroj- hrudní svaly a paže	1x	34 990,00 Kč	insportline
Posilovač bicepsů	1x	30 990,00 Kč	insportline
Posilovací stroj - ramena	1x	33 990,00 Kč	insportline
Protisměrné kladky	1x	9 890,00 Kč	insportline
Posilovač horní poloviny těla	1x	46 990,00 Kč	insportline
Posilovací stroj pro břišní svaly	1x	31 990,00 Kč	insportline
Posilovací stroj předkopávání/ zakopávání	1x	37 990,00 Kč	insportline
Posilovací stroj na záda	1x	16 990,00 Kč	fitcon
Life Fitness Signature Abductor	1x	45 000,00 Kč	fitcon
Celkem		357 800,00 Kč	
Kardio přístroje			
Běžecský pás Life Fitness	5x	275 000,00 Kč	fitcon
Eliptický - Stairmaster 5100 NS	5x	240 000,00 Kč	fitcon
Rotoped Tomahawk	10x	165 000,00 Kč	fitcon
Veslovací přístroj	3x	4 870,00 Kč	fitham
Celkem		684 870,00 Kč	

Zdroj: fitham.cz, insportline.cz, fitcon.cz, fit-pro.cz

Příloha 2 - Místo podnikání



Příloha 3 - Odpisy posilovacího nářadí

Rok	Koeficient	Odpis (Kč)	Oprávký (Kč)	Zůstatková cena (Kč)
1.	5	279 279,00	279 279,00	1 117 115,00
2.	6	446 846,00	726 125,00	670 269,00
3.	6	335 134,50	1 061 259,50	335 134,50
4.	6	223 423,00	1 284 682,50	111 711,50
5.	6	111 711,50	1 396 394,00	0,00

Příloha 4 - Odpisy softwaru

Rok	Koeficient	Odpis (Kč)	Oprávký (Kč)	Zůstatková cena (Kč)
1.	5	10 000,00	10 000,00	40 000,00 Kč
2.	6	16 000,00	26 000,00	24 000,00 Kč
3.	6	12 000,00	38 000,00	12 000,00 Kč
4.	6	8 000,00	46 000,00	4 000,00 Kč
5.	6	4 000,00	50 000,00	0,00 Kč

Příloha 5 - Splátkový kalendář v měsíčních splátkách

Rok	Měsíc	Splátka (Kč)	Úrok (Kč)	Úmor (Kč)	Úvěr (Kč)
1	1	15 999,61	5 286,75	10 712,86	619 287,14
1	2	15 999,61	5 196,85	10 802,76	608 484,37
1	3	15 999,61	5 106,20	10 893,42	597 590,96
1	4	15 999,61	5 014,78	10 984,83	586 606,12
1	5	15 999,61	4 922,60	11 077,01	575 529,11
1	6	15 999,61	4 829,65	11 169,97	564 359,15
1	7	15 999,61	4 735,91	11 263,70	553 095,45
1	8	15 999,61	4 641,39	11 358,22	541 737,22
1	9	15 999,61	4 546,08	11 453,54	530 283,69
1	10	15 999,61	4 449,96	11 549,65	518 734,04
1	11	15 999,61	4 353,04	11 646,57	507 087,47
1	12	15 999,61	4 255,31	11 744,31	495 343,16
2	1	15 999,61	4 156,75	11 842,86	483 500,30
2	2	15 999,61	4 057,37	11 942,24	471 558,06
2	3	15 999,61	3 957,16	12 042,46	459 515,60
2	4	15 999,61	3 856,10	12 143,51	447 372,09
2	5	15 999,61	3 754,20	12 245,42	435 126,67
2	6	15 999,61	3 651,44	12 348,18	422 778,49
2	7	15 999,61	3 547,82	12 451,80	410 326,70
2	8	15 999,61	3 443,32	12 556,29	397 770,41
2	9	15 999,61	3 337,96	12 661,66	385 108,75
2	10	15 999,61	3 231,70	12 767,91	372 340,84
2	11	15 999,61	3 124,56	12 875,05	359 465,78
2	12	15 999,61	3 016,52	12 983,10	346 482,69
3	1	15 999,61	2 907,57	13 092,05	333 390,64
3	2	15 999,61	2 797,70	13 201,91	320 188,73
3	3	15 999,61	2 686,92	13 312,70	306 876,03
3	4	15 999,61	2 575,20	13 424,41	293 451,62
3	5	15 999,61	2 462,55	13 537,07	279 914,55
3	6	15 999,61	2 348,95	13 650,67	266 263,88
3	7	15 999,61	2 234,40	13 765,22	252 498,67
3	8	15 999,61	2 118,88	13 880,73	238 617,94
3	9	15 999,61	2 002,40	13 997,21	224 620,73
3	10	15 999,61	1 884,94	14 114,67	210 506,05
3	11	15 999,61	1 766,50	14 233,12	196 272,93
3	12	15 999,61	1 647,06	14 352,56	181 920,38
4	1	15 999,61	1 526,62	14 473,00	167 447,38
4	2	15 999,61	1 405,16	14 594,45	152 852,93

Rok	Měsíc	Splátka (Kč)	Úrok (Kč)	Úmor (Kč)	Úvěr (Kč)
4	3	15 999,61	1 282,69	14 716,92	138 136,00
4	4	15 999,61	1 159,19	14 840,42	123 295,58
4	5	15 999,61	1 034,66	14 964,96	108 330,62
4	6	15 999,61	909,07	15 090,54	93 240,08
4	7	15 999,61	782,44	15 217,17	78 022,90
4	8	15 999,61	654,74	15 344,87	62 678,03
4	9	15 999,61	525,97	15 473,64	47 204,39
4	10	15 999,61	396,12	15 603,49	31 600,90
4	11	15 999,61	265,18	15 734,43	15 866,47
4	12	15 999,61	133,15	15 866,47	0

Příloha 6 - Žádost o podnikatelský úvěr u Komerční banky



Žádost o podnikatelský úvěr

Číslo žádosti:

Žádost o poskytnutí úvěru poskytnutí příslibu úvěru změnu podmínek

Smlouvy o _____ ze dne _____ reg. číslo _____

Identifikace klienta – Právníká osoba

Obchodní firma: Honeyfit s.r.o.

Sídlo / místo podnikání: Zemědělská 15, 613 00

IČ: 26938032

zapsaný v OR vedeném Krajským soudem v Brně oddíl 1112 vložka C

Požadovaný úvěr

Účel úvěru: Investice do tělovýchovného zařízení

Výše úvěru: 630 000,00 Měna: Kč

slovy: šest set třicet tisíc korun českých

Typ úvěru:

- úvěr na oběžné prostředky úvěr revolvingový kontokorentní úvěr
 úvěr na provozní a investiční potřeby úvěr na investice hypoteční úvěr

Způsob čerpání: jednorázově postupně opakovaně (pouze revolving)a úvěr bude připsán na BÚ (KTKÚ) klienta č. 55412236/0100 použít na úhrady závazků vůči prodávajícímu(cím)/dodavateli(lům) použít jiným způsobem, a to _____

Termín čerpání od 1.1.2016 do 1.2.2016

Předpokládané zahájení čerpání maximálně do (netýká se revolvingu): _____

Splácení jistiny

Datum splatnosti úvěru: 1.1.2020

Způsob splacení jistiny: jednorázově anuitou postupně

Splátkový kalendář (pouze v případě postupného splácení) – buď vyplňte níže uvedený nebo uveďte formou přílohy k žádosti:

pořadí splátek	termín splátky	výše splátky
první splátka		
dále vždy k		
poslední splátka		

Předpokládaná výše úrokové sazby: 10,07 % Pevná PohybliváSplácení úroků: Měsíčně Čtvrtletně k ultimu k datu:

(v případě anuity splácení úroků nevyplňujte)

Splátky budou prováděny z účtu č.: 55412236/ 0100

**Žádost o podnikatelský úvěr**

Způsob předávání výpisů z účtu: Osobně v pobočce
 Poštou na hlavní adresu dlužníka
 Poštou na náhradní adresu dlužníka

Frekvence zaslání výpisů: Čtvrtletně
 Při pohybu
 Jinak

Zajištění úvěru

P.č.	Způsob zajištění	odhad hodnoty zajištění v tis. Kč
Pojištění zástavy existuje <input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE		
Pojištění objektu úvěru existuje <input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE		

Požadovaná(é) změna(y) podmínek výše uvedené smlouvy a její(jejich) zdůvodnění**Cena za realizaci úvěru**

Žádám o navýšení úvěru o cenu za realizaci úvěru: Ano Ne

Cena za realizaci úvěru bude:

- v případě postupného splácení splácena rovnoměrně v rámci navýšení splátek úvěru,
- v případě jednorázové splatnosti úvěru splácena jednorázově v den splatnosti úvěru.

Pozn.: Toto navýšení úvěru nelze využít u příslibu úvěru, kontokorentního úvěru, revolvingového úvěru a hypotečního úvěru.

Žádost o podnikatelský úvěr

Čestné prohlášení žadatele

- 1) Prohlašuji(eme), že
- mám(e) / nemám(e)^{*)} splněny závazky vůči obcím a nemám(e) s nimi smluven splátkový kalendář na splácení svých závazků, které by byly po lhůtě splatnosti,
 - mám(e) / nemám(e)^{*)} splněny závazky vůči finančnímu úřadu a nemám(e) s ním smluven splátkový kalendář na splácení svých závazků, které by byly po lhůtě splatnosti,
 - mám(e) / nemám(e)^{*)} zapláceno sociální a zdravotní pojištění a nemám(e) se Správou sociálního zabezpečení a ani se zdravotní pojišťovnou smluven splátkový kalendář na splácení svých závazků, které by byly po lhůtě splatnosti,
 - k dnešnímu dni mám(e) splněny povinnosti vyplývající z celních předpisů a předpisů o daních a poplatcích, zejména řádně a včas platím(e) clo, daně a poplatky a nemám(e) s celním úřadem smluven splátkový kalendář na splácení svých závazků, které by byly po lhůtě splatnosti.
 - jsem(j sme) se nedopustil(i) / dopustil(i)^{*)} porušení celních předpisů nebo předpisů o daních a poplatcích.
- Pokud by do doby uzavření Smlouvy o úvěru došlo ke změně v plnění těchto povinností, jsem(j sme) povinen(povinná) Komerční bance, a.s., písemně sdělit tuto skutečnost.
- 2) Prohlašuji(eme), že jsem(j sme) / nejsem(nejsme)^{*)} ochoten(i) v případě požadavku Komerční banky, a.s., ručit majetkem.
- 3) Prohlašuji(eme), že v době podání žádosti, není u soudu podán návrh na prohlášení konkursu na můj(náš) majetek nebo na nucené vyrovnání a ani v uplynulých třech letech nebyl prohlášen nebo ukončen konkurz na můj(náš) majetek, ani nebylo potvrzeno nucené vyrovnání.
- 4) Prohlašuji(eme), že na majetek subjektů, ve kterých mám(e) podíl, nebo jsem(j sme) ve vedení, nebyl v době podání žádosti ani v uplynulých třech letech prohlášen konkurz, zahájena likvidace a neexistuje jiný soudní spor v souvislosti s nimi.
- 5) Prohlašuji(eme), že nejsem(nejsme) osobou(ami) se zvláštním vztahem ke Komerční bance, a.s., dle § 19 zákona o bankách.
- 6) Prohlašuji(eme), že veškeré informace uvedené v žádosti včetně příloh jsou uvedeny úplně a pravdivě.
- 7) Prohlašuji(eme), že jsem(j sme) se seznámil(i) se Sazebníkem Komerční banky, a.s.
- 8) Prohlašuji(eme), že v případě daného zajištění jsou / nejsou^{*)} splněny podmínky § 196a Obchodního zákoníku.
- 9) V případě potřeby dalších informací ze strany Komerční banky, a.s., **se zavazuji(eme)** k součinnosti a předložení dalších požadovaných podkladů.
- 10) Dáváme Komerční bance, a.s., ve smyslu ustanovení § 38 zákona č. 21/1992 Sb., o bankách, resp. § 17 zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, **souhlas** k předávání informací podléhajících bankovnímu tajemství, resp. obchodnímu tajemství, které jsme Komerční bance, a.s., v souvislosti s touto či jinou žádostí o smluvní či jiný právní vztah a/nebo v souvislosti s jakýmkoliv naším smluvním či jiným právním vztahem poskytli a poskytneme, či které Komerční banka, a.s., v souladu s právními předpisy České republiky shromáždila jinak a zpracovává, osobám, které Komerční banka, a.s., ve smyslu obchodního zákoníku ovládá a dále společnosti Sociétés Générale, S.A. 29, bld. Hausmann, 75009 Paris, France a osobám ovládaným touto společností zejména za účelem analýzy naší bonity (zejména provedení ratingu či skóringu), důvěryhodnosti a platební morálky.

V Brně _____ Dne: 15.5.2016 _____

Razítko a podpis oprávněné osoby
(statutárního orgánu)

Zadání do DI (vyplňuje pracovník banky)

Zadáno do DI dne:	Zodpovědný pracovník (správa portfolia):
-------------------	--

*) zaškrtněte pouze vhodnou variantu

Komerční banka, a.s., se sídlem:
Praha 1, Na Příkopě 33, čp. 969, PSČ 114 07, IČ: 45317054
ZAPISANÁ V OBCHODNÍM REJSTŘÍKU VEDEDNÉM MĚSTSKÝCH SOUDEM V PRAZE, ODŮL B, VLOŽKA 1360

3/5
DATUM ÚČINNOSTI ŠABLONY 3.5.2004
VER E ZADUVER.DOT 16.5.2015 1:46 ODP.