Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Ekonomické zhodnocení podnikatelského záměru

Diplomová práce

Autor práce: Bc. Kateřina Krejčová

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kateřina Krejčová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Ekonomické zhodnocení podnikatelského záměru

Název anglicky

Economic Evaluation of the Business Plan

Cíle práce

Cílem práce je ekonomické zhodnocení podnikatelského záměru pro výstavbu a provoz fitness centra.

Metodika

Teoretická východiska jsou formulována na základě studia odborné literatury a komparace názorů jednotlivých autorů, kteří se věnují problematice tvorby podnikatelského projektu a ekonomického hodnocení podnikatelských záměrů. V praktické části je na základě obecného postupu navržen konkrétní podnikatelský projekt a provedeno ekonomické vyhodnocení podnikatelského záměru. Použitými metodami jsou: deskripce, komparace, analýza a syntéza.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

fitness, podnikatelský plán, SWOT analýza, finanční analýza, projekt, zhodnocení ekonomické efektivnosti

---

Doporučené zdroje informací

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

11.PINSON, Linda. Anatomy of a Business Plan. 7. vyd. Chicago: Dearborn Trade Publishing , 2008. 292 s. ISBN 0-944205-35-6.

3.FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan. Investiční rozhodování a řízení projektů: Jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 408 s. ISBN 978-80-247-3293-0.

5.GRÜNWALD, Rolf, HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza a plánování podniku. Praha: Ekopress, 2009. 317 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

8.KORECKÝ, Michal, TRKOVSKÝ, Václav. Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. Vyd.1. Praha: Grada Publishing, 2011. 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 7. 3. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 8. 3. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 30. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci Ekonomické zhodnocení podnikatelského záměru, jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

Praha 30. 3. 2016

_____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Ladislavu Pilařovi, MBA, Ph.D. za podnětné připomínky a pomoc při vedení této diplomové práce

Ekonomické zhodnocení podnikatelského záměru

Economic evaluation of the business plan

Souhrn

Cílem diplomové práce je vypracování podnikatelského záměru na fitness centrum a zhodnocení jeho rentability po třech letech. Nejprve je provedena analýza konkurence, dále analýza vnějšího prostředí pomocí STEP analýzy a Porterova modelu pěti sil. Následuje analýza vnitřního prostředí, marketingový mix a zhodnocení silných a slabých stránek pomocí SWOT analýzy. K ujasnění a shrnutí je vypracován business model Canvas. Poté je vypracován finanční plán, ve kterém je sestavena počáteční rozvaha, výkaz zisků a ztrát v pesimistické, střední a optimistické variantě a následně je vytvořen cash flow pro všechny varianty. Vložená investice je následně hodnocena pomocí čisté současné hodnoty. Vzhledem k tomu, že podnikatelský záměr se v daném časovém období jeví jako nerentabilní, je následně vypočtena přibližná doba návratnosti investice. Podnikatelský záměr je životaschopný, ale jeho rentabilita je očekávána až v pozdějším časovém úseku, než jaký byl stanovený v cílech této diplomové práce.

Summary

The aim of this thesis is to develop a business plan for a fitness center and evaluate its profitability after three years. First, it analyzes the competition, further environmental analysis using STEP analysis and Porter's five forces model. Following analysis of the internal environment, marketing mix and the appreciation of the strengths and weaknesses using SWOT analysis. For clarification and summary is prepared business model Canvas. Then is developed a financial plan, which is the opening balance sheet, profit and loss pessimistic, moderate and optimistic scenario, and subsequently created cash flow for all variants. Embedded investment is then evaluated using the net present value. Given that the business plan in a given time period seems to be unprofitable, is then calculated approximate payback period. The business plan is viable, but its profitability is expected at a later time period than what was specified in the objectives of this thesis.

Klíčová slova: fitness, podnikatelský plán, SWOT analýza, finanční analýza, projekt, zhodnocení ekonomické efektivnosti, STEP analýza, Business model Canvas, analýza konkurence, čistá současná hodnota

Keywords: fitness, business plan, SWOT analysis, financial analysis, project evaluation economic efficiency, STEP analysis, Business Model Canvas, competitive analysis, net present value

Obsah

1 Úvod 8

2 Cíl práce a Metodika 9

2.1 Cíl práce 9

2.2 Metodika 9

3 Teoretická část 10

3.1 Podnikání a podnikatel 10

3.2 Podnik 11

3.3 Podnikatelský záměr 12

3.4 Podnikatelský plán 12

3.5 STEP analýza 14

3.6 Porterův model pěti sil 14

3.7 SWOT analýza 15

3.8 Business model Canvas 16

3.9 Zakladatelský rozpočet 18

3.10 Základní finanční výkazy 18

3.10.1 Rozvaha 18

3.10.2 Výkaz zisku a ztráty 20

3.10.3 Výkaz Cash flow 21

3.11 Vyhodnocení podnikatelského záměru 23

3.11.1 Čistá současná hodnota 23

3.11.2 Vnitřní výnosové procento 24

4 Praktická část 25

4.1 Podnikatelský plán 25

4.1.1 Shrnutí 25

4.1.2 Analýza vnějšího okolí a konkurence 26

4.1.3 Vnitřní prostředí podniku 37

4.1.4 SWOT analýza 46

4.1.5 Business model Canvas 49

4.1.6 Finanční plán 52

5 Zhodnocení výsledků a doporučení 64

5.1 Zhodnocení 64

5.2 Doporučení 64

6 Závěr 66

7 Seznam použité literatury 67

8 Seznam použitých elektronických zdrojů 68

9 Seznam použitých obrázků 69

10 Seznam použitých tabulek 70

11 Přílohy 72

1 Úvod

Být v pracovním procesu svým pánem a realizovat se v oboru, který nás naplňuje, je jedním z životních cílů mnoha lidí, stejně tak jako vytvořit a zanechat zde po sobě něco, co bude mít hodnotu a bude hodnoty dále vytvářet. V dnešním světě žijeme v době, kdy máme velké množství možností, jak plnit své sny, což platí i v případě podnikání. Aby se sen mohl stát skutečností, je zapotřebí velkého úsilí. Vzhledem k tomu, že většina začínajících podnikatelů má omezený finanční obnos, který může do vznikajícího podniku investovat, je velice důležité, uvědomit si všechna rizika, která mohou nastat a zároveň dobře zhodnotit, zda je záměr proveditelný a svému investorovi navrátí finance, které do něj vložil, i s požadovaným ziskem. Dobře zpracovaný podnikatelský plán může posloužit jako „recept“ na to, jak podnik postupně vybudovat a jakým způsobem reagovat na možná rizika.

V posledních letech můžeme zaznamenat vysoký nárůst zájmu o zdravý životní styl. Lidé žijí v uspěchané době, je na ně vyvíjen velký tlak a na relaxaci a odbourávání nahromaděného stresu obvykle zbývá minimum času. Lidé si více uvědomují hodnotu svého zdraví, i to, že aby jejich tělo správně fungovalo, je zapotřebí se o něj náležitě starat. Kromě investic do zdravého stravování se snaží své tělo udržovat v kondici různými způsoby pohybu.

V menším městečku Starý Plzenec žiji od svých čtrnácti let. Jsem odmalička sportovně založená a sportovní zařízení typu fitness centra s možností skupinových cvičení mi v našem městě chybělo. Se stejným názorem jsem se postupně setkávala u svých vrstevníků a dalších známých, kteří museli za sportem pravidelně dojíždět do Plzně. Já sama jsem pravidelně navštěvovala fitness centrum v Černicích, a když jsem byla svědkem toho, jak intenzivně je navštěvováno i přes svou ne příliš velkou vybavenost, a to hlavně lidmi ze Starého Plzence, napadla mě myšlenka vybudování fitness centra přímo ve Starém Plzenci. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla v této diplomové práci vypracovat podnikatelský záměr na zařízení typu fitness centra a zjistit, zda tento podnikatelský záměr splní mé představy.

2 Cíl práce a Metodika

V následující kapitole bude zformulován hlavní cíl práce a další dílčí cíle. V podkapitole metodika bude popsán metodický postup, podle kterého bude práce vytvořena.

2.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je vypracování podnikatelského plánu na fitness centrum ve Starém Plzenci a zhodnocení jeho rentability po třech letech života. Dílčími cíly jsou pak analýza konkurence, vnitřního prostředí a vnějšího okolí podniku.

2.2 Metodika

V teoretické části práce budou formulována odborná východiska na základě studia literatury a komparace názorů jednotlivých autorů, kteří se věnují problematice podnikatelské činnosti, tvorby podnikatelských plánů a ekonomického zhodnocení podnikatelského záměru.

V praktické části bude zpracován podnikatelský plán. Bude provedena analýza konkurence a komparace jednotlivých konkurenčních subjektů. Dále se práce zaměří na analýzu vnějšího prostředí podniku, která bude provedena pomocí STEP analýzy a Porterova modelu vnějších sil. Dále bude následovat analýza vnitřního prostředí podniku, ve které se práce zaměří na formu podnikání, marketingový mix a strukturu podniku.

SWOT analýza odkryje slabé a silné stránky podniku, hrozby a příležitosti, a pomůže navrhnout možné strategie.

Nejdůležitější poznatky pak budou krátce a přehledně shrnuty pomocí business modelu Canvas.

Následně bude vypracován finanční plán podniku, rozepsány jednotlivé výnosy a náklady, sepsána počáteční rozvaha, výkaz zisků a ztrát a peněžních toků.

V poslední části bude hospodaření podniku zhodnoceno dle ukazatelů čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta.

3 Teoretická část

V teoretické části se budeme zabývat terminologií a definicemi určitých pojmů, které souvisí s daným tématem a které nám umožní lépe pochopit problematiku podnikatelského záměru.

3.1 Podnikání a podnikatel

S pojmem podnikání se v dnešním světě setkáváme každý den a téměř na každém kroku. Existuje však více způsobů, jak ho můžeme interpretovat (Veber, 2005).

- *Ekonomické pojetí.* Jedná se o dynamický proces vytváření přidané hodnoty zapojením ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich hodnota.

- *Psychologické pojetí.* V psychologii lze tento pojem chápat jako prostředek seberealizace, postavení se na vlastní nohy, uspokojení určitých potřeb, dosažení daného cíle apod.

- *Sociologické pojetí.* Jde o soustavné vytváření blahobytu pro všechny zúčastněné hledáním cesty k lepšímu využití zdrojů a vytvářením nových pracovních míst a příležitostí.

- *Právnické pojetí.* Jedná se o soustavnou činnost prováděnou podnikatelem na vlastní zodpovědnost a za účelem dosažení zisku (Veber, 2005).

Jako podnikatele můžeme definovat osobu provozující podnikatelské aktivity s rizikem rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu. Podnikatel investuje své prostředky, jméno, čas a úsilí s cílem dosáhnout svého finančního a osobního uspokojení. Zároveň na sebe přebírá veškerou zodpovědnost a nese riziko (Veber, 2005).

V právnickém pojetí je podnikatel definován dle *§ 420* až *§ 422* jako:

- Osoba zapsaná v obchodním rejstříku.

- Osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění.

- Osoba, která podniká na základě jiného, než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů.

- Osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.
- Osoba, která samostatně a na vlastní účet vykonává výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku.

Podnikatel by měla být osoba, která splňuje určité charakteristické rysy, mezi které můžeme zařadit například:

- Zabezpečení dostatečných finančních prostředků nezbytných k zahájení podnikatelské činnosti
- Umění nacházet vhodné příležitosti, správně načasovat a vytvořit si hlavní cíle
- Tolerance rizikových situací
- Sebedůvěra, vytrvalost, ponaučení z vlastních chyb, trpělivost
- Schopnost porozumět předmětu podnikání

3.2 Podnik

„Podnikem se rozumí každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu. K těmto subjektům patří zejména osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, která běžně vykonávají hospodářskou činnost.“ (Evropská komise, 2013, str.9)

Jak už bylo řečeno výše, cílem této práce je zhodnocení podnikatelského záměru na fitness centrum. Podnik takovéto velikosti můžeme tedy zařadit mezi velmi malé podniky s maximálním počtem zaměstnanců do 10 osob a maximální obratem do 2mil. EUR (Veber, 2005).

Takový podnik nemá dostatečnou sílu strhnout na sebe moc, proto se musí přizpůsobit tržním podmínkám, jelikož dosažení monopolního postavení je prakticky nemožné. Tyto podniky se vlastně stávají protiváhou politické a ekonomické moci. Malé a střední podniky nejsou chráněny proti krachu vládními podporami, jak to často bývá u velkých podniků, proto jsou jejich majitelé nuceni chovat se zodpovědně (Veber, 2005).

Malé a střední podniky podporují rozvoj místních regionů. Zpravidla nejsou vlastněny zahraničními subjekty, reprezentují proto místní kapitál, místní poměry. Podnik bývá propojen s regionem nejen ekonomicky (poskytuje zaměstnanost), ale i sociálně, kdy majitel firmy v daném regionu často bydlí, firma proto není anonymní, ale rámec podniku často přesahuje jméno a pověst dané osoby - majitele - podnikatele. Proto bývají tyto podniky ochotné finančně podporovat charitativní a jiné akce (Veber, 2005).

Mnohé provozovny (například, obchody, pohostinství, provozovny služeb) také dotvářejí urbanizaci měst a obcí a vytvářejí kvalitnější zázemí a lepší životní prostředí pro místní občany (Veber, 2005).

3.3 Podnikatelský záměr

Než začneme podnikat, je třeba důkladně zvážit, do které oblasti budeme investovat naše prostředky, čas a energii. Na úplném počátku vždy stojí nějaká vize, nápad. Dalo by se říci, že se jedná o nejsložitější fázi, protože nalézt ten správný, originální nápad, který ještě neměl nikdo jiný, může trvat dlouhou dobu. V mnohých případech může tento nápad přijít spontánně, například v průběhů řešení nějakého složitého problému (Srpová, 2010).

I po nalezení té správné myšlenky je třeba dořešit spousta detailů a drobností, nechat myšlenky takzvaně vykrystalizovat tak, aby nám zbyla určitá vize, o které budeme přesvědčeni, že je originální, realizovatelná, konkurenceschopná a odpovídá současným podmínkám trhu (Srpová, 2010).

Je třeba si uvědomit, pro jakou skupinu zákazníků bude náš produkt zajímavý, jaká by byla konkurence a zhodnotit geografický potenciál umístění provozovny. Dále zamyslet se nad tím, zda je daná podnikatelská sféra perspektivní a na daném trhu je pro náš záměr ještě prostor (Srpová, 2010).

V této chvíli, kdy již máme určitý základ k podnikatelskému záměru, je třeba vypracovat písemný podnikatelský plán a zakladatelský rozpočet, abychom mohli porovnat silné a slabé stránky našeho záměru a zhodnotit, zda je daný záměr proveditelný a rentabilní.

3.4 Podnikatelský plán

Podnikatelským plánem můžeme rozumět písemný dokument zohledňující všechny důležité vnitřní i vnější faktory související s podnikatelskou činností. V případě správně

rozpracovaného podnikatelského plánu je větší šance, že přiláká jak vhodné investory, tak budoucí zaměstnance (Srpová, 2010).

Podnikatelský plán je důležitým nástrojem jak pro interní využití v podniku, tak pro externí subjekty zejména pro investory. V případě, že si přejeme, aby plán na externí subjekty působil zajímavě a profesionálně, je nezbytné dodržet při jeho zpracování následující zásady. Plán musí být jednoznačně *pravdivý a reálný*. Dále je důležité, aby byl zpracovaný *srozumitelně a stručně*. Měl by vystihovat zejména nejdůležitější fakta. Zároveň by měl být *logicky a přehledně strukturovaný*. Jednou z nejdůležitějších věcí je *respektování rizik*. Nikdy nevíme, jaká situace může v budoucnosti nastat, je proto nutné zajistit opatření na eliminaci či zmírnění rizik. A nakonec, produkt musí být *inovativní*. To znamená, že musí být něčím unikátní a pro zákazníka musí mít velký přínos. Což je alfou a omegou celého podnikatelského plánu (Srpová, 2010).

Každý podnikatelský plán má určitou strukturu i obsah, vše je dimenzováno na potřeby konkrétního podniku. Obvykle je členěn na několik částí:

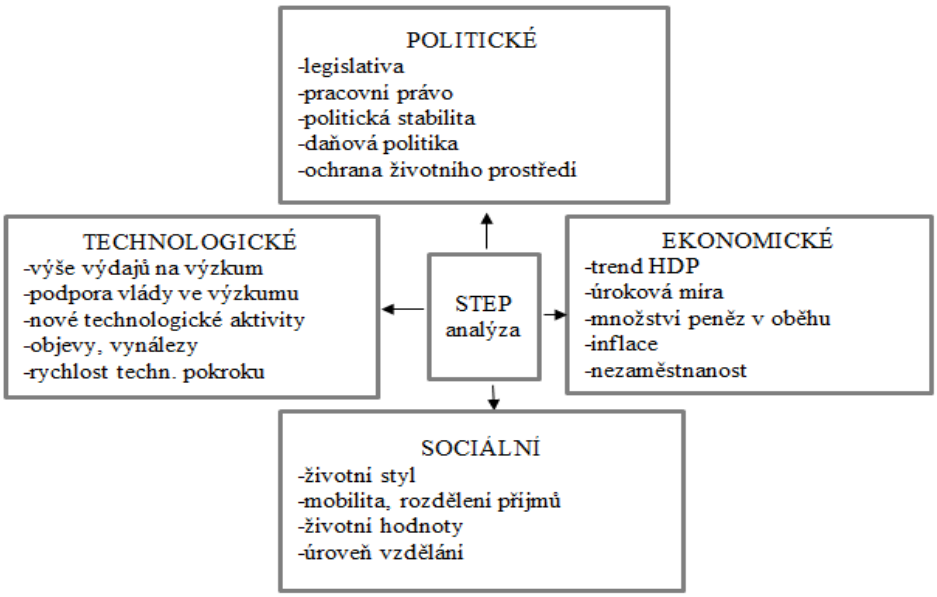
- *Shrnutí.* Úvod, který shrnuje podnikatelský záměr, důležité faktory jako cíle, potřeby kapitálu, měl by zaujmout a navést k dalšímu čtení.
- *Popis podnikatelského záměru.* Zdůraznění konkurenční výhody, proč podnik přichází na trh s daným produktem v danou dobu.
- *Popis produktu*. Zásadní vlastnosti produktu, který by nám měl přinést největší obrat.
- *Okolí podniku.* Jedná se o analýzu mikroprostředí a makroprostředí okolí podniku.
- *Analýza zákazníků.* Definice cílového zákazníka, jeho potřeb a způsobu jakým jeho potřeby uspokojíme pomocí našeho produktu.
- *Analýza konkurence.* Zahrnuje silné a slabé stránky konkurentů, a jakou silou mohou ovlivnit pozici podniku na trhu.
- *Informace o firmě.* Základní fakta o firmě, její historii a především strategii.
- *Klíčové osobnosti.* Organizační struktura vedení firmy.
- *Marketing a prodej*. Marketingová strategie a cenová politika.

- *Výroba, provozní činnost.* Zahrnuje provozní a výrobní procesy, plánování a vztahy s dodavateli.
- *Finanční plán.* Finanční analýza, ekonomická proveditelnost záměru.
- *Projektový plán.* Určitý harmonogram týkající se aktivit a činností podniku.
- *Analýza rizik.* Předpoklady možných rizikových situací a návrhy jejich řešení.
- *Příloha.* Přílohy ve formě tabulek, fotografií, dokumentů apod. (Srpová, 2010).

3.5 STEP analýza

Efektivní a jednoduchý způsob zhodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na podnik. Zahrnuje faktory ze čtyř základních oblastí – sociálně kulturní faktory, technologické faktory, ekonomické faktory a politicko-právní faktory, a jejich vliv na podnik (Tichá, 2002).

Obrázek 1 - Schéma STEP analýzy (zdroj: *Bělohlávek, F., Košťan, P., 2006***)**

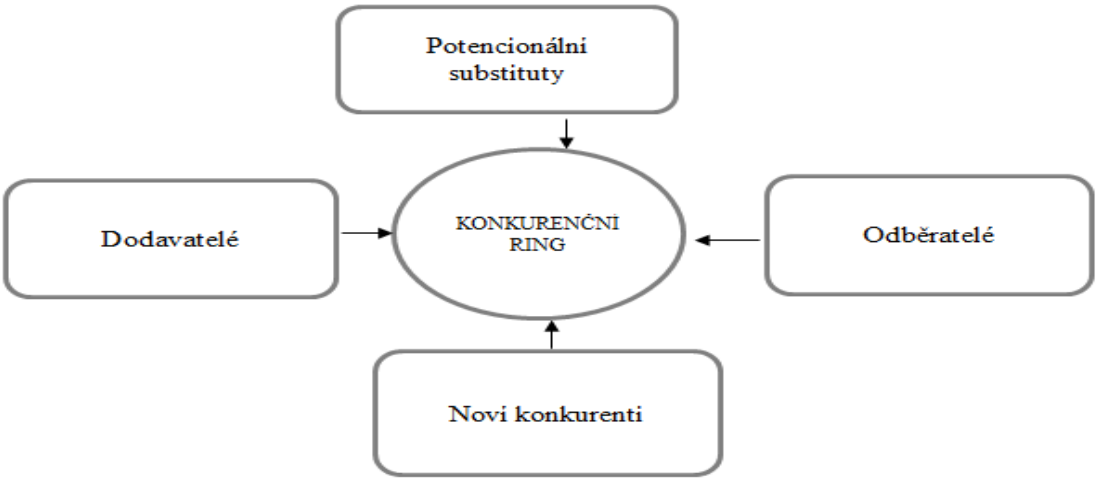


3.6 Porterův model pěti sil

Stav konkurence v odvětví závisí na působení pěti základních sil – potencionálních substitutů, odběratelů, dodavatelů, nových konkurentů a stávajících konkurenčních podniků.

Vyjednávací síly jednotlivých složek poukazují např. na bariéry vstupu do odvětví, pozici podniku na trhu, jeho ziskovost a možné ohrožení substituty (Tichá, 2002).

Obrázek 2 - Schéma Porterova modelu (zdroj: *Tichá, I., Hron, J., 2002*)



3.7 SWOT analýza

SWOT analýza nám pomůže odhalit vnitřní silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky podniku a zároveň příležitosti (opportunities) a hrozby (threats) nacházející se ve vnějším prostředí podniku. Cílem SWOT analýzy je především zaměřit se na vyzdvižení těch stránek, které mají pro podnik strategický význam a následně vytvořit následující strategie:

- SO strategie jsou strategie využívající silných stránek podniku pro zhodnocení příležitostí pocházejících z vnějšího prostředí. Protože se však kombinace S-O umožňující realizaci těchto strategií objevuje v reálném životě zřídka, vymezuje tento kvadrant spíše stav, ke kterému podnik směřuje, a který by byl žádoucí.

- WO strategie jsou zaměřeny na snižování slabých stránek využitím příležitostí. Často se jedná o získávání dodatečných zdrojů k využití příležitosti, např. formou akvizice, joint ventures nebo náborem kvalifikovaných sil

- ST strategie jsou možné v tom případě, je-li podnik dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením, např. silné právní oddělení podniku může vymáhat pokuty u konkurence, která ohrožuje pozici podniku napodobováním jeho výrobků.

- WT strategie jsou obrannými strategiemi zaměřenými na odstranění slabé stránky a snížení ohrožení zvenčí. Podnik v této pozici většinou bojuje o přežití a častými strategiemi jsou fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu nebo likvidace (Tichá, 2002).

Obrázek 3 - Schéma SWOT analýzy (zdroj: Tichá, I., Hron, J., 2002)

	Slabé stránky (W) 1. ..... 2.	Silné stránky (S) 1. ..... 2. .....
Příležitosti (O) 1. ..... 2.	WO strategie HLEDÁNÍ • překonání slabé stránky využitím příležitostí	SO strategie VYUŽITÍ ✓ Využití silné stránky v prospěch příležitostí
Ohrožení (T) 1. ..... 2.	WT strategie VYHÝBÁNÍ ✓ minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení	ST strategie KONFRONTACE -využití silné stránky k odvrácení ohrožení

3.8 Business model Canvas

- Business Model Canvas pocházející od Alexandera Osterwaldera a Yves Pigneura je jednoduchý a úplný nástroj pro návrh byznys modelu, jeho analýzu i inovaci. Jeho základem je plátno Business Model Canvas skládající se z devíti klíčových oblastí. Ty

jsou základními stavebními kameny pro sestavení obchodního modelu (Heikenwälder,2014).

- **Zákaznické segmenty** – Zákazníci jsou hlavním zdrojem příjmů podnikání. Je třeba určit, kteří zákazníci si nejčastěji kupují produkty daného podniku, rozdělit je do skupin a podrobněji popsat.

- **Poskytovaná hodnota** – Jaké problémy zákazníka podnik řeší a co užitím produktu nebo služby, kterou podnik poskytuje, zákazník získá. Hodnota této služby nebo produktu uspokojuje potřebu zákazníka.

- **Klíčové činnosti** – Základní činnosti, pomocí kterých podnik vyrábí produkt nebo poskytuje služby. Mezi tyto činnosti zpravidla patří výroba, realizace služby, komunikace nebo koordinace.

- **Klíčové zdroje** – Všechny zdroje, které podnik potřebuje, aby mohl provádět klíčové činnosti. Patří sem zejména fyzické zdroje, duševní zdroje, lidské zdroje a finanční zdroje.

- **Klíčová partnerství** – Další subjekty, které podnik potřebuje ke své činnosti. Řadí se sem například dodavatelé nebo jiní partneři.

- **Vztahy se zákazníky** – Způsob, jakým podnik komunikuje se svými zákazníky, abys s nimi budoval dlouhodobé vztahy.

- **Distribuční kanály** – Způsob, jakým podnik kontaktuje svého zákazníka a jak doručuje své výrobky nebo služby.

- **Zdroje příjmů** – Jakým způsobem a za co konkrétně zákazníci podniku platí. Mezi nejčastější zdroje příjmů patří například platba za využití služby, pronájem, předplatné.

- **Struktura nákladů** – Všechny nejdůležitější náklady, které jsou spojené s podnikatelskou činností společnosti (Heikenwälder,2014).

3.9 Zakladatelský rozpočet

Zakladatelský rozpočet je jedním ze stěžejních ukazatelů proveditelnosti podnikatelského záměru. Určí, jaké budou naše počáteční náklady, a pomůže nám odhalit různá úskalí, která bychom v počátcích podnikání nemuseli předpokládat.

Plánované náklady lze dělit na tři skupiny. Výdaje související se založením podniku, výdaje související se zahájením podnikatelské činnosti a výdaje související s provozem podniku (Srpová, 2010).

Výdaje související se založením podniku zahrnují zejména notářské poplatky, poplatky za poradenskou činnost, za živnostenský list apod.

Do výdajů souvisejících se zahájením podnikatelské činnosti patří nákup nemovistí, a potřebného vybavení, pojištění, pronájem a zálohy na energie apod.

Mzdy pro zaměstnance, sociální a zdravotní pojištění, nákup dalšího potřebného vybavení apod. tvoří výdaje související s provozem podniku.

Po sečtení všech třech položek za výdaje související se založením, zahájením a provozem podnikatelské činnosti dostaneme částku, která je nutná k odstartování firemního provozu. Tedy částku počátečního kapitálu (Srpová, 2010).

3.10 Základní finanční výkazy

Kromě výše uvedených výdajů souvisejících s počátkem podnikatelské činnosti, měl by zakladatelský rozpočet obsahovat ještě další náležitosti. Jedná se o rozvahu, výkaz zisku a ztrát, plánovaný výkaz cash flow a bod zvratu. Tyto důležité ukazatele, které nás informují o základní finanční situaci podniku a jejích změnách, můžeme souborně nazvat jako základní finanční výkazy (Srpová, 2010).

3.10.1 Rozvaha

Rozvahou rozumíme přehled majetku firmy a zdrojích jeho financování. Rozvah existuje více druhů. Při založení firmy se sestavuje *počáteční rozvaha*. Vedle počáteční můžeme sestavit také konečnou rozvahu. *Konečná rozvaha* se sestavuje vždy k ukončení nějakého zúčtovacího období (měsíce, pololetí, roku). V případě počáteční a konečné rozvahy

se jedná o rozvahy řádné. Existují však i mimořádné rozvahy. *Mimořádná rozvaha* se zpracovává nejčastěji ke dni vlastnických nebo organizačních změn v podniku, či ke dni zahájení likvidace – v tomto případě se jedná o likvidační rozvahu (Srpová, 2010).

Pro správně vypracovanou rozvahu musí platit základní bilanční rovnice, tedy že součet aktiv (majetku) se rovná součtu pasiv (krytí majetku). Rozvaha by měla být strukturována následovně – aktiva a pasiva se nachází vodorovně ve dvou sloupcích, kdy aktiva jsou na straně levé a pasiva na straně pravé. Jde o takzvanou T-formu (Srpová, 2010).

Každá ekonomická operace vyvolává změny na obou stranách bilančí rovnice. Obsah, rozsah a formu rozvahy určují účetní standarty, podle nichž se dokument sestavuje a podle kterých se většinou řídí i celé účetnictví podniku (Srpová, 2010).

Rozvaha je dokument, který se vytváří k danému časovému úseku a ve chvíli kdy jej analyzujeme, může již být situace podniku jiná. Další z nevýhod rozvahy je, že využívá historické ceny a nebere v úvahu vývoj tržních cen. V každém případě však rozvaha může být užitečná v případě porovnání dvou po sobě jdoucích roků, toho jak se v podniku změnila finanční situace a může nám nastínit možná řešení, která by vedla ke zlepšení (Srpová, 2010).

Dle tabulky 1 jsou aktiva rozdělená do dvou skupin – dlouhodobý majetek a oběžná aktiva dle toho, zda je majetek v průběhu vlastnictví transformován do jiné podoby či zůstává jeho stav relativně neměnný. Oběžný majetek je uspořádán dle likvidnosti – tedy dle schopnosti co nejrychleji svou hodnotu proměnit na peněžní prostředky s minimálními ztrátami (Srpová, 2010).

Pasiva rozdělujeme dle původu na vlastní kapitál a cizí zdroje. Nejdůležitější částí jsou vlastní kapitálové zdroje, kterými může firma disponovat na neomezený časový horizont. Cizí zdroje získané od jiných osob jsou podniku k dispozici jen na omezený časový úsek, po kterém je nutné částku splatit (Srpová, 2010).

Obrázek 4 - Aktiva a pasiva (zdroj: SRPOVÁ, J. ŘEHOŘ,V. a kol., Základy podnikání, 2010. str. 317)

<table>
<tr><td>Aktiva (majetek)</td><td colspan="2">Pasiva (zdroje financování majetku)</td></tr>
<tr><td>Dlouhodobý majetek
• Dlouhodobý nehmotný majetek
• Dlouhodobý hmotný majetek
• Dlouhodobý finanční majetek</td><td rowspan="2">Dlouhodobé zdroje financování (kapitál)</td><td>Vlastní kapitál
• Základní kapitál
• Kapitálové fondy
• Fondy ze zisku
• Výsledek hospodaření minulých let
• Výsledek hospodaření běžného účetního období</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Oběžná aktiva
• Zásoby
• Pohledávky
• Krátkodobý finanční majetek</td><td>Cizí dlouhodobé zdroje
• Dlouhodobé závazky
• Dlouhodobé úvěry</td></tr>
<tr><td colspan="2">Cizí krátkodobé zdroje financování
• Krátkodobé závazky
• Krátkodobé úvěry</td></tr>
</table>

Aby byla zajištěna funkčnost, a dobrá prosperita firmy je důležité zajistit její trvalou platební schopnost. Aby byla tato vlastnost zaručena, je třeba dodržovat základní pravidlo financování – struktura aktiv a pasiv musí být časově sladěná (Srpová, 2010).

3.10.2 Výkaz zisku a ztráty

Dalším důležitý výkazem, který musí být zpracovaný k určitému zúčtovacímu období, je výkaz zisků a ztráty. Poskytne nám informace o výsledku hospodaření podniku, který může být buď ziskový (výnosy jsou vyšší než náklady) nebo ztrátový (výnosy jsou nižší než náklady). Další informace, které nám tento výkaz poskytne, se týkají nákladů, výnosů, obratu, rentabilitě tržeb a nákladů a přidané hodnotě (Srpová, 2010).

Nálady můžeme definovat jako peněžně vyjádřenou spotřebu výrobních zdrojů, které podnik spotřebovává za účelem zisku. Náklady můžeme dělit následovně:

- *Dle druhu nákladu.* Do této kategorie můžeme zařadit například mzdové náklady, náklady na energie, spotřebu materiálu, finanční náklady, daňové náklady, odpisy apod.

- *Dle účelu.* Náklady zde můžeme rozdělit podle příčiny jejich vzniku. To nám později umožní provést kontrolu nad vynaloženými náklady.

- *V závislosti na objemu výroby*. Tyto náklady můžeme rozdělit na náklady fixní (neměnné) a náklady variabilní (mění se podle velikosti objemu výroby) (Srpová, 2010).

Výnosy můžeme definovat jako výsledky činnosti firmy za určitý časový horizont vyjádřený v hodnotě. Výnosy můžeme rozdělit následovně:

- *Provozní.* Jedná se o výnosy získané běžným provozem podniku.

- *Finanční.* Tyto výnosy vznikají např. prodejem cenných papírů, změnou aktuálního kurzu, či prostřednictvím dividendy.

- *Mimořádné.* Jedná se o výnosy, které nelze očekávat, např. úhrada škody při pojistné události (Srpová, 2010).

Abychom mohli zjistit, jaký je výsledek hospodaření podniku za určité účetní období, je nutné odečíst náklady od výnosů a to postupně na všech úrovních. Dostaneme tak výsledek hospodaření podniku na provozní úrovni, finanční a mimořádné. V konečném stadiu získáme celkový výsledek, který nám umožní dělat závěry a podniknout kroky vhodné pro lepší hospodaření firmy (Srpová, 2010).

3.10.3 Výkaz Cash flow

Důležitým dokumentem v účetní závěrce je přehled peněžních toků neboli cash flow. Znázorňuje, jaké byly hotovostní transakce – příjmy a výdaje v podniku, za dané účetní období. Tyto transakce členíme na tři oblasti:

- *Cash flow z provozní činnosti.* Jedná se o příjmy a výdaje, které souvisí s hlavní činností podniku.

- *Cash flow z investiční činnosti.* Jedná se o změny týkající se dlouhodobého majetku.

- *Cash flow z finanční činnosti.* Jedná se o změny ve struktuře financování (Srpová, 2010).

V případě, že získáme přehled o peněžních tocích podniku, snadněji odhadneme, jakým způsobem jsme dosáhli dané výše příjmů a za co byly peníze utraceny. Je ale velice podstatné si uvědomit rozdíl mezi příjmy a výnosy a náklady a výdaji. Příjmy jsou veškeré peněžní částky, které byly v tomto účetním období přijaty, výdaje jsou veškeré peněžní částky, které byly ve shodném období vydány. Výnosy nemusí být nutnou podmínkou ke zvednutí příjmů a naopak výdaje nemusí být způsobeny pouze náklady. Například pokud se podnik zadluží bankovním úvěrem, dočasně se zvedne peněžní částka, kterou má firma k dispozici, je ale zřejmé, že takovýto úvěr nelze nazvat výnosem. Stejně tak pokud se podnik rozhodne takovýto úvěr bance splatit, bude se jednat o výdaj, který zmenší její peněžní prostředky, ale bohužel do nákladových položek jej podnik nebude moci uvést (Srpová, 2010).

Peněžní tok má zásadní význam pro řízení likvidity podniku, která je zásadní pro jeho existenci. Likviditou podniku můžeme nazvat schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a těmi včas, v požadované době a na požadovaném místě krýt všechny splatné závazky. V zásadě se jedná o platební schopnost podniku a k jejímu zabezpečení je důležité pozorně sledovat pohyb příjmů a výdajů, o němž nalezneme informace v přehledu o peněžních tocích (Kislingerová, 2007).

Pro zpracování cash flow můžeme použít dvě metody – přímou nebo nepřímou. Přímá metoda spočívá v odečtení výdajů od příjmů za určité účetní období. Nepřímá metoda je o něco složitější. Je třeba při ní využít informací z rozvahy a z výkazu zisků a ztrát. Na počátku je hospodářský výsledek. K němu se přičítají a odečítají položky zdůvodňující rozdíl mezi výsledkem hospodaření a výsledným cash flow. Podrobněji je tato metoda znázorněna v tabulce 2.

Tabulka 1 - Cash-flow (zdroj: SRPOVÁ, J. ŘEHOŘ, V. a kol., Základy podnikání, 2010. str. 322)

Počáteční stav peněžních prostředků
+zisk (po úhradě úroků a zdanění) + odpisy (snížily vykazovaný zisk, ale nejsou peněžní výdaj) +/- jiné náklady (výnosy), které nevyvolaly pohyb peněz
Cash flow z provozní činnosti

+/- přírůstek/úbytek dlouhodobého majetku, nakoupených akcií, dluhopisů atd.
Cash flow z investiční činnosti
+/- Přírůstek/úbytek z dlouhodobých dluhů, vlastního kapitálu a dalších finančních zdrojů, výplata podílu ze zisku, zisk dotací atd.
Cash flow z finanční činnosti
Konečný stav peněžních prostředků

3.11 Vyhodnocení podnikatelského záměru

V případě, že máme v úmyslu zrealizovat konkrétní podnikatelský záměr, je třeba ho předtím důkladně posoudit a zhodnotit, abychom došli k závěru, zda bude jeho realizace efektivní a přinese nám pozitivní výsledky či nikoliv (Srpová, 2010).

3.11.1 Čistá současná hodnota

Čistou současnou hodnotu můžeme definovat jako rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy z investice a kapitálovým výdajem. V případě, že je kapitálový výdaj uskutečňován po delší časový úsek, pak můžeme čistou současnou hodnotou nazvat rozdílem mezi diskontovanými peněžními příjmy z investice a diskontovanými kapitálovými výdaji v jednotlivých letech (Hrdý, 2006).

Matematicky lze čistou současnou hodnotu vyjádřit následovně:

$$\check{C} = \frac{P_1}{(1+i)} + \frac{P_2}{(1+i)^2} + \cdots + \frac{P_N}{(1+i)^N} - K$$

Č – současná čistá hodnota

P – peněžní příjem z investice v jednotlivých letech její životnosti

K – kapitálový výdaj

i – požadovaná výnosnost (úrok v % /100)

N – doba životnosti

Výsledek čisté současné hodnoty nám ukazuje výnosnost daného investičního projektu. V případě, že se výsledek rovná 0, či se jedná o jakékoliv kladné číslo, je projekt přijatelný, v případě záporného čísla můžete projekt označit jako nerentabilní (Hrdý, 2006).

3.11.2 Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento lze definovat jako takovou úrokovou míru, při které se současná hodnota peněžních příjmů z investice rovná kapitálovým výdajům. V podstatě jde o takovou míru úroku, při které se čistá současná hodnota rovná nule (Hrdý, 2006).

Matematicky můžeme vnitřní výnosové procento vyjádřit následovně:

$$\frac{P_1}{(1+i)} + \frac{P_2}{(1+i)^2} + \cdots + \frac{P_N}{(1+i)^N} = K$$

P – peněžní příjem z investice v jednotlivých letech její životnosti

K – kapitálový výdaj

N – doba životnosti

Vnitřní výnosové procento je pak taková hodnota i při které platí výše uvedené rovnosti. Oproti čisté současné hodnotě si úrokovou míru i neurčujeme, ale naopak ji hledáme (Hrdý, 2006).

4 Praktická část

V praktické části bude vypracován podnikatelský plán fitness centra s analýzou okolí, konkurence a potencionálních zákazníků. Budou brány v úvahu specifika daného prostředí a podnikatelský záměr bude zpracován tak, aby co nejvíce odpovídal skutečným podmínkám trhu.

Dále bude v této části vypracován zakladatelský rozpočet, rozvaha, výkaz zisků a ztrát a přehled o peněžních tocích budoucí firmy. V závěru bude tento podnikatelský záměr zhodnocen a bude posouzena jeho ekonomická efektivnost.

4.1 Podnikatelský plán

Název podniku: Fitness centrum Pod Radyní s.r.o.

Sídlo: Jiráskova 1142, Starý Plzenec

Předmět podnikání: Provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti, poskytování tělovýchovných a sportovních služeb, provozování solárií

Otevírací doba: Po-Pá: 6-22
So-Ne: 7-2

4.1.1 Shrnutí

Fitness centrum Pod Radyní je moderně vybavené sportovní zařízení, které je navrženo tak, aby uspokojilo co nejširší spektrum zákazníků. Poskytuje prostor pro fyzický trénink, duševní regeneraci i sociální interakce. Nabízí široké spektrum sportovních tréninků, doplňkových služeb i relaxačních aktivit v příjemné atmosféře a za přijatelnou cenu.

Vizí podniku je zaujmout zákazníka tak, aby v tomto sportovním centru rád trávil svůj čas, pečoval jak o svou fyzickou, tak duševní stránku těla, aby zde našel odpovědi na své otázky týkající se zdravého životního stylu a potkával se zde s podobně smýšlejícími lidmi. V dalším kroku pak postupné rozšiřování a zkvalitňování služeb, které podnik poskytuje.

Cílem fitness centra Pod Radyní je zisk a udržení pevného místa na trhu, navázání spolupráce s dodavateli potravinových doplňků a obornými výživovými poradci, vytvoření

několika pracovních míst a zlepšení kvality života místních občanů a navázání spolupráce s městem Starý Plzenec

4.1.2 Analýza vnějšího okolí a konkurence

Každý podnikatel, který přichází na trh, si zpočátku klade za cíl zejména získat na trhu stabilní pozici, a udržet takovou ziskovost svého podniku, aby mu přinášel takové příjmy, které dokáží pokrýt provoz podniku a zároveň zajistit podnikateli vyhovující živobytí. Obtížnost dosažení tohoto cíle je dána mnoha faktory. Podstatným z nich jsou hybné síly v odvětví, vnější prostředí podniku a konkurence.

V oblasti fitness toto platí dvojnásob. Dá se říci, že trh je nasycený nejrůznějšími možnostmi sportovního vyžití. Malé i velké fitness kluby se snaží nalákat zákazníky na široký sortiment cvičebních lekcí, modernější vybavení, věrnostní programy a slevové akce. Zákazníci fitness center jsou obtížně čitelná skupina. Jsou neustále v pohybu. Často sportování zanechají a pak s ním opět začínají, jejich požadavky a návyky se neustále mění a je velice obtížné předvídat jejich chování.

4.1.2.1 Hybné síly v odvětví

Jak už bylo výše řečeno, na trhu v oblasti sportu a fitness figuruje velké množství subjektů. Mají mezi sebou různé konkurenční vztahy a někteří z nich disponují různými konkurenčními výhodami. Těmi mohou být například modernější vybavení, vhodná lokalita umístění fitness centra, nižší ceny, zkušenější instruktoři apod.

Nicméně je důležité si uvědomit, že trend péče o krásu a zdraví je momentálně na vzestupu. Do popředí se dostává zdravý životní styl, kvalitní, pravidelné a pestré stravování a sportovní vzhled postavy s vypracovanými, vyrýsovanými svaly. Nejen sociální sítě na internetu jsou plné tzv. selfies zachycující mladé i starší lidi v aktivních okamžicích, ať už při cvičení ve fitness, při ranním joggingu nebo při přípravě zdravého jídla. Obrovský boom momentálně zažívají fitness soutěže, zejména v kategorii Bikini fitness, kdy se mladé dívky i ženy snaží dosáhnout ideální štíhlé, ale zároveň osvalené a vyrýsované postavy. Porota pak následně hodnotí jejich vzhled a aktuální formu při představení v různých postojích, ve kterých vynikne vypracovanost jejich svalů. Příprava na tuto soutěž je velice náročná jak po fyzické stránce, tak stránce výživové, a určitě se neobejde bez každodenních návštěv fitness centra a odborných znalostí.

4.1.2.2 STEP analýza

Step analýza se zabývá čtyřmi základními skupinami faktorů, tím, jaký mají dopad na podnik a jejich významem pro budoucí vývoj podniku z hlediska globálního prostředí.

- **Sociálně-kulturní faktory**

Jak už bylo zmíněno výše, do popředí se dostává trend zdravého životního stylu. Vzhledem k vysokým nárokům, které jsou na člověka kladeny v zaměstnání i v osobním životě, je nutné zajistit tělu dostatečnou regeneraci, aby bylo schopné tyto podmínky dlouhodobě vydržet. Lidé se proto snaží stravovat zdravěji, více se věnují sportovním aktivitám a wellnessu. Zároveň se však snaží o maximální efektivitu v co nejkratším časovém úseku. S tím souvisí také snaha ušetřit čas a finance vynaložené na dojíždění.

Tabulka 2 - Sociálně kulturní faktory (zdroj: vlastní tvorba, 2016)

Faktor	**Dopad**	**Význam**
Trend zdravého životního stylu	dlouhodobý	Příležitost
Efektivita	dlouhodobý	Příležitost
Mobilita	dlouhodobý	Příležitost
Úspora času	dlouhodobý	Příležitost

Zdroj: Vlastní tvorba, 2016

Úroveň cvičebních strojů a pomůcek v současné době dosahuje maximální kvality a dá se říci, že jednotlivá fitness centra se v tomto ohledu liší pouze množstvím cvičebních strojů, které může nabídnout. K velkému rozvoji však dochází u procedur, které by se v mnoha případech daly zařadit spíše mezi kategorii kosmeticko-sportovních. Jedná se procedury jako je například Vacu-shape – cvičení v přístroji, který na svaly působí podtlakem, cvičení na různých vibračních plošinách typu Power Plate, kdy vibrace při cvičení zaručují mimo jiné rychlejší výsledky, nebo cvičení pomocí EMS - elektrické stimulace svalů, které je naprostou novinkou a zaručuje procvičení až 90% svalů během dvaceti minut. Všechny tyto druhy cvičení mají společné to, že jejich hlavním cílem je poskytnout klientovi co nejlepší výsledky v co nejkratším čase a při co nejmenší námaze. Daní za tyto nadstandardní benefity jsou výrazně vyšší ceny za tyto procedury, které si běžná populace nemůže pravidelně dovolit.

V budoucnu se však dá očekávat rozvoj a rozšíření nabídky podobných technologií a s tím i snížení jejich cen a tedy i dostupnosti pro všechny zákazníky.

Dále je třeba vzít v úvahu pokrok v kosmetických procedurách, které zaručují očekávané výsledky i bez cvičení. Jedná se o různé druhy liposukcí, zmrazení tukových buněk a další invazivní i neinvazivní metody, které pomáhají modelovat postavu.

Určitý technologický pokrok však můžeme zaznamenat i ve sportovní výživě. Neustále se rozšiřuje nabídka potravin, doplňků i různých náhražek zdravé stravy, které mají zákazníkovi pomoci v dosažení a udržení vytyčených cílů.

Tabulka 3 - Technologické faktory (zdroj: vlastní tvorba, 2016)

Faktor	**Dopad**	**Význam**
Široká nabídka cvičebních strojů	Dlouhodobý	Příležitost
Kosmeticko-sportovní procedury	Dlouhodobý	Hrozba
Kosmetické procedury	Dlouhodobý	Hrozba
Zdravá výživa	Dlouhodobý	Příležitost

- **Ekonomické faktory**

Základními ukazateli stavu ekonomiky, které ovlivňují úspěšnost plnění podnikových

cílů, jsou: míra ekonomického růstu, která se odráží i v příjmech spotřebitelů a jejich výdajích, míra inflace, daňová politika státu a úrokové míry.

Životní úroveň obyvatel České republiky v posledních letech roste společně s tím, jak roste vývoj HDP. Při pohledu na HDP, které ve čtvrtém kvartálu v roce 2015 vzrostlo o 4%, a dle prognóz České národní banky by v roce 2016 mělo dosáhnout mírného růstu o 2,7%, lze konstatovat pozitivní budoucí dění, které se může reálně projevit v ochotě spotřebitelů více utrácet. Může se tedy očekávat i růst výdajů na sportovní služby, wellness a zdravou životosprávu (ČNB, 2016).

Inflace měla v letech 2012 -2014 klesající tendenci, s čímž se ČNB svou aktivní měnovou politikou snažila bojovat a za pomoci měnové politiky inflaci navyšovat. Aktuální stav nízké inflace může být z dlouhodobého pohledu vnímán jako kladná příležitost pro podnikání, pomáhá udržet nízký růst provozních nákladů. Na druhé straně je nutné si uvědomit, že Česká republika je otevřenou ekonomikou, která je z velké míry zapojena do

zahraničních obchodů. Slábnoucí česká koruna vůči euru způsobuje jak nárůst nákladů na materiál i zboží dovezené ze zahraničí, tak náklady na zboží nakoupené od domácích dodavatelů. Náklady domácích dodavatelů a následně ceny jsou ovlivňovány růstem cen vstupů nakupovaných v zahraničí, jako jsou například pohonné hmoty.

Posledním ukazatelem jsou úrokové míry, které se aktuálně drží na příznivých hodnotách z pohledu dlužníků, dle prognóz ČNB by taková situace měla přetrvávat i do konce roku 2016, kdy mezibankovní úroková míra PRIBOR je předpovídána v okolí hodnoty 0,3%. Úroková míra PRIBOR ovlivňuje konečné úrokové míry bankovních úvěrů, jejíž výši zmiňuji především, jelikož financování bankovním úvěrem je jednou z variant získání potřebného základního kapitálu pro podnik (ČNB, 2016).

Tabulka 4 - Ekonomické faktory (zdroj: vlastní tvorba, 2016)

Faktor	**Dopad**	**Vývoj**
Vývoj HDP	Dlouhodobý	Příležitost
Vývoj Inflace	Krátkodobý	Příležitost
Úrokové sazby	Krátkodobý	Příležitost

- **Politicko-právní faktory**

Počátek podnikání v oblasti fitness s sebou nese velké množství povinností a dodržení zákonů a vyhlášek vydaných příslušnými orgány České Republiky, které se týkají pracovně-právních vztahů (formality se zaměstnanci), zákonů (např. zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele), hygienických norem a vyhlášek (provoz Fit Baru, zařízení fitness centra), akreditací MŠMT (potřebné vzdělání fitness instruktora k založení fitness centra) a dalších bezpečnostních předpisů (např. školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci pro zaměstnance).

Dalším důležitým aspektem je daňová politika, která se vztahuje jak na fyzické, tak právnické osoby. Daňová sazba přímo ovlivňuje čistý zisk podniku, v případě jejího zvýšení to může mít na podnik velice negativní vliv.

Velice diskutovaným tématem je momentálně zavedení registračních pokladen a elektronické evidence tržeb od 1. 1. 2016. V první etapě je toto opatření závazné jen pro omezenou skupinu živnostníků, v dalších etapách již bude závazné pro více jak polovinu

podnikatelů. Toto opatření má zabránit výrazným daňovým únikům, kdy stát přichází každoročně o desítky miliard korun.

Tabulka 5 - Politicko-právní faktory (zdroj: vlastní tvorba, 2016)

Faktor	**Dopad**
Zákony, vyhlášky, předpisy	dlouhodobý
Pracovněprávní vztahy	dlouhodobý
Daňová politika	dlouhodobý
Registrační pokladny	dlouhodobý

4.1.2.3 Analýza konkurence

Nyní zde budou popsána sportovní centra podobného typu, která jsou v nynější době obyvateli Starého Plzence nejčastěji využívána a jsou v nejbližším okolí. Budou hodnocena dle kladných i záporných stránek včetně cenových nabídek, otevírací doby a vzdálenosti od Starého Plzence. Informace o těchto fitness centrech byly sbírány osobními návštěvami, dotazy, diskusemi s jejich zákazníky a obyvateli Starého Plzence a v neposlední řadě na webových stránkách, které mají tato fitness centra k dispozici na internetu.

Fitness Galerie Dvořák

- nám. Generála Píky 27, Plzeň

Fitness Galerie Dvořák je druhým největším a také nejlépe vybaveným fitness centrem ze všech přímých konkurentů fitness centra Pod Radyní. Disponuje velkými prostory, jak pro posilovnu, tak pro skupinová cvičení – těch nabízí na třiatřicet druhů a má pro ně vyhrazeno cekem pět klimatizovaných sálů. Zákazník si zde může vybrat z mnoha druhů cvičení a v různých časových intervalech. Zároveň může po skupinovém cvičení využít posilovnu či kardio zónu, které má již v ceně, stejně jako využití sauny. Nabízí také relaxační služby ve formě různých druhů masáží, solária, kosmetických služeb a kadeřnictví.

Co by mohlo zákazníka odradit, je velké množství lidí a dojezdová vzdálenost. Fitness centrum se nachází přímo v obchodním domě, je tedy hojně navštěvováno a vládne zde velice neosobní atmosféra. Prostor určený k posilování je otevřený, zákazník je tedy na očích nejen lidem, kteří se také věnují cvičení, ale i lidem kteří například sedí v kavárně, či jen prochází okolo. Dále rezervační systém, který dovolí rezervaci cvičení pouze přes PC systém, a jen

v případě, že máte na věrnostní kartě nahraný dostatečný počet kreditů. Zásadní však je, že tyto kredity nejdou na kartu nahrát online (například zaplatit převodem), v případě, že tedy nemáte dostatečný kredit, musíte se kvůli rezervaci vypravit do fitness centra osobně. Dále za vystavení členské karty je zde poplatek 50 Kč. V případě, že je zákazník staršího ročníku, neumí to s počítačem, nebo nemá přístup na internet, tak si bohužel nezacvičí. Dále zde nejsou žádné slevy pro studenty. Parkování je možné v garážích pod obchodním domem. Pokud však překročíte určitý čas, je již nutné parkování platit. V době vánočních svátků je možné, že zde zákazník nezaparkuje vůbec.

Dojezdová vzdálenost: 9 km (15 minut)

Otevírací doba: Po-Pá: 6-23
So-Ne: 7-23

Tabulka 6 Ceník fitness Galerie Dvořák (zdroj: webové stránky fitness Galerie Dvořák, 2016)

	6 – 23h	6-14h a 20-23h
Jednorázové vstupné	90 Kč	70 Kč
Měsíční permanentka	800 Kč	500 Kč
3 měsíční permanentka	1800 Kč	1200 Kč
Pololetní permanentka	3000 Kč	2100 Kč
Roční permanentka	5000 Kč	3500 Kč
Skupinová cvičení	80 - 150 Kč	--------

KWK Fitness Doubravka

- Spolková 31, Plzeň

KWK je největším fitness v Plzni. Disponuje třemi patry, která jsou plně vybavena profesionálními stroji. Většinu ze strojů zde mají v několika provedeních, málokdy se tedy stane, že zákazníkův oblíbený stroj je právě obsazený. Prostory jsou velké, světlé a dobře klimatizované. I když je v KWK větší množství lidí, na velkém prostoru se rozmístí a zákazník nemá pocit, že fitness je přeplněné. Další výhodou je, že otevírací doba zde je 24h denně, tedy nepřetržitá.

Nevýhodou může být omezené množství parkovacích míst před budovou. Dále větší dojezdová vzdálenost ze Starého Plzence. Není zde možnost wellness, ani posezení s přáteli po cvičení. KWK fitness také nenabízí žádná skupinová cvičení. Jedná se o velkou, ale stále jen posilovnu.

Dojezdová vzdálenost: 13 km (16 minut)

Tabulka 7 - Ceník KWK fitness Doubravka (zdroj: webové stránky KWK fitness, 2016)

	Student	Plná cena
Jednorázový vstup	99 Kč	99 Kč
Měsíční permanentka	499 Kč	800 Kč
3 měsíční permanentka	1250 Kč	-----
Půlroční permanentka	1999 Kč	-----
Roční permanentka	3200 Kč	3600 Kč (4999 Kč)
10 vstupů	800 Kč	800 Kč
20 vstupů	1400 Kč	1400 Kč

Sportpenzion Pohoda Letkov

- Letkov 180

Penzion pohoda nabízí služby menší posilovny a sál pro skupinová cvičení, která probíhají zhruba třikrát v týdnu. Zároveň přes letní sezónu mají k dispozici několik tenisových kurtů a přes zimu tenisovou halu. Pro relaxaci mají k dispozici masáže a vířivku. Je zde velice příjemná, dá se říci rodinná atmosféra.

Jedním z mínusů Sportpenzionu Pohoda je, že skupinová cvičení nejsou k dispozici každý den. Jedná se o prostředí s omezenou kapacitou, posilovna je určená především pro hosty ubytované v penzionu. Kvůli menšímu prostoru je zde tedy i omezené množství cvičebních strojů, které by pro náročnějšího zákazníka nemuselo být dostatečné.

Dojezdová vzdálenost: 6 km (9 minut)

Otevírací doba: Po-So: 8-22
Ne: 8-20

Tabulka 8 - Ceník Sportpenzionu Letkov (zdroj: webové stránky sportpenzionu Letkov, 2016)

Jednorázový vstup	60 Kč (1 hodina)
10 vstupů	500 Kč (50 Kč 1 hodina)
Měsíční permanentka	490 Kč
Půlroční permanentka	2700 Kč
Roční permanentka	4800 Kč
Skupinová cvičení	80 Kč

Fitness Černice

- Veská 15, Plzeň

Fitness Černice je menší sportovní zařízení rodinného typu. Nachází se zde malá kardio zóna, kde má zákazník výběr z jednoho běžeckého pásu, orbitreku a rotopedu. Následně si může zacvičit v menší, základně vybavené posilovně, kde však najde vše, co potřebuje. Vládne zde příjemná rodinná atmosféra, prostředí je útulné.

V případě, že zákazník přijde do fitness v době „špičky“, prakticky si nezacvičí, protože je na všech strojích plno. Dále je zde velice omezené množství parkovacích míst.

Dojezdová vzdálenost: 5 km (9 minut)

Otevírací doba: Po-Pá: 9-21
So: 9-13
Ne: 8-13 16-2

Tabulka 9 - Ceník fitness V Černicích (zdroj: webové stránky fitness v Černicích, 2016)

	Student	Plná cena
Jednorázový vstup	50 Kč	80 Kč
Měsíční permanentka	500 Kč	650 Kč
Čtvrtletní permanentka	----	1650 Kč
Půlroční permanentka	----	2800 Kč
Roční permanentka	----	4200 Kč

Z výše uvedených informací můžeme vyčíst, že nejkomplexnější služby pro zákazníka poskytuje Fitness Galerie Dvořák. Má nejširší nabídku skupinových cvičení i nabídku wellness. V případě, že obyvatel Starého Plzence pracuje, nebo studuje v Plzni, je zde vysoký předpoklad, že toto sportovní zařízení bude navštěvovat. Musí se však smířit s faktem, že i toto zařízení má výše uvedené nevýhody a že celý pracovní či školní den bude muset s sebou nosit věci na cvičení. V případě, že před cvičením dojede domů a pak jede zpět do Plzně, je to již cesta navíc a v případě možnosti fitness v místě bydliště by tuto možnost jistě využil, což je pozitivním bodem pro fitness centrum pod Radyní.

Druhým největším konkurentem je Plzeneckými hojně navštěvované fitness v Černicích. Dle průzkumu tento klub navštěvují zejména mladší muži ze Starého Plzence. Je velice blízko a má relativně výhodné ceny. Dle diskuze zde však postrádají větší prostor, větší sortiment strojů a studentské slevy na permanentky.

4.1.2.4 Porterův model pěti sil

V modelu pěti sil bude postupně zhodnocena vyjednávací síla substitutů, dodavatelů, existujících konkurenčních podniků, nových konkurentů a odběratelů.

- Potencionální substituty

Fitness jako takový lze v širším slova smyslu nahradit jakoukoliv pohybovou aktivitou provozovanou ať už v domácím prostředí nebo venku v přírodě. Například jogging je v posledních letech na velkém vzestupu. Jedná se o sport s minimálními náklady, který můžete provozovat v podstatě kdekoliv a kdykoliv.

Sportovních možností je obrovské množství, vše záleží na konkrétní osobě, zkušenostech, charakteru, vůli a hlavně cílech, kterých chce jedinec dosáhnout. Mnoho lidí vyhledává fitness centra z důvodu, že pokud si předplatí jejich služby, snáze se donutí dodržet aktivní způsob života. Dalším důvodem je poznávání nových lidí a setkávání s přáteli a získání potřebných rad a doporučení.

Důležitým aspektem, který je třeba si uvědomit je to, že fitness zaujímá pouze jedno místo v celkové struktuře volného času člověka. Snadno jej může nahradit například návštěvou kina, divadla, restaurace, čtením knih apod.

Z výše uvedených informací můžeme usoudit, že síla potencionálních substitutů může pro podnik znamenat reálné riziko, které je navíc poměrně těžko předvídatelné.

- **Dodavatelé**

Dodavatele fitness centra pod Radyní můžeme rozdělit na dvě hlavní skupiny. Jedni dodávají cvičební stroje, pomůcky, doplňky stravy a další materiál potřebný pro provoz fitness centra. Druhou skupinu tvoří dodavatelé zajišťující potraviny do Fit baru.

Obě skupiny dodavatelů nemají nijak velkou vyjednávací sílu. Mají na trhu velkou konkurenci a v případě nespokojenosti s jejich službami není velkým problémem je nahradit jinými dodavateli.

- **Odběratelé**

Fitness centrum je zařízení, které navštěvuje velký počet lidí a každý s jinými požadavky. Jsou zde zákazníci, kteří očekávají luxusní služby, jiní jsou skromnější, ale je pro ně důležitá nízká cena. Každý zákazník je specifický a jeho požadavky jsou velice individuální. Dle konkurenčních podniků podobného typu se však dají odhadnout alespoň základní vlastnosti, které by každé zařízení typu fitness centra mělo mít, aby uspokojilo většinu zákazníků. Zároveň je důležité, aby byl podnik otevřený novým nápadům a inovacím a snažil se svým zákazníkům naslouchat a vycházet co nejvíce vstříc, což mu může pomoci zajistit pevné postavení na trhu a určitou konkurenční výhodu.

Jak už bylo výše řečeno, město Starý Plzenec je obýváno přibližně 5000 obyvateli a toto číslo se neustále zvětšuje. Přibližně 70% obyvatel z tohoto počtu je ve věkovém rozmezí mezi 15 a 64 lety. Dá se říci, že dle věku máme přibližně 3500 potencionálních zákazníků.

Fitness centrum pod Radyní je koncipováno tak, aby si zde přišli na své jak muži, tak ženy různých věkových kategorií. Nabízí široké spektrum skupinových cvičebních lekcí, ze kterých si vybere každý. Muži jistě ocení možnost posilovny pro budování svalové hmoty. Dále toto cvičení mohou proložit cvičením s vlastní vahou na zpevnění středu těla neboli core, jako je například Bosu nebo TRX. Ženy mladších ročníků jistě přitáhne rytmická Zumba a Power Joga, maminky na mateřské dovolené a ženy starších ročníků jistě využijí možnost zacvičit si klidnější Jógu nebo Pilates.

Cílové skupiny by tedy mohli být definovány následovně:

- Mladí lidé a studenti především - 15-26 let
- Lidé středního věku 26-50 let
- Aktivně žijící lidé staršího věku 50-65 let
- Ženy na mateřské dovolené

Fitness centrum pokrývá takzvaný B2C sektor (business to customers), kdy zákazník, jako jednotlivec, nemá velkou vyjednávací sílu, tím spíše, že na území Starého Plzence se jedná o jediné sportovní zařízení svého druhu.

- **Nový konkurenti**

Dá se říci, že není příliš pravděpodobné, že v případě, že fitness centrum Pod Radyní již bude fungovat, vstoupí na trh nový konkurent. Hlavní bariérou vstupu je lokalita. Starý Plzenec je menší město, a jedno zařízení typu fitness centra bohatě postačí na pokrytí potřeb místních občanů. Navíc zde není příliš mnoho prostorů vhodných k výstavbě nebo pronájmu a vytvoření fitness centra.

Na trh by mohli vstoupit konkurenti ve vzdálenější Plzni, i tam je však trh už nasycen, a pro fitness centrum Pod Radyní by toto nemělo zásadnější význam než stávající konkurence v Plzni, jelikož hlavní nevýhodou těchto konkurenčních podniků je vzdálenost od Starého Plzence.

Z výše uvedených důvodů tedy můžeme hodnotit vyjednávací sílu nových konkurentů jako podnik neohrožující za podmínek, že fitness centrum Pod Radyní již bude v provozu. Je zde však reálné riziko, že se objeví nový konkurent dříve, než fitness centrum pod Radyní zahájí svoji činnost.

- **Rivalita mezi existujícími podniky**

V případě, že nový podnik vstoupí na trh, může očekávat různé reakce konkurenčních podniků na odliv zákazníků. Vzhledem k tomu, že zákazníci ze Starého Plzence tvoří jen velmi malé procento ze zákazníků, kteří navštěvují konkurenční zařízení, dá se předpokládat, že po vstupu fitness centra Pod Radyní na trh nebudou konkurenční podniky podnikat žádné kroky v rámci konkurenčního boje.

Dalším důvodem je dojezdová vzdálenost pro zákazníky ze Starého Plzence. V tomto případě se jedná o faktor, který je pro konkurenční podniky jen velice těžko odvratitelný. Jediný způsob, jakým mohou na vstup nového podniku reagovat je dramatické snížení cen. V tomto případě však stále budou pro zákazníka ze Starého Plzence dražší, vzhledem k výdajům vynaloženým na cestu.

Z výše uvedených ukazatelů tedy není důvod k velkým obavám z vyjednávací síly již existujících konkurenčních podniků.

4.1.3 Vnitřní prostředí podniku

Po analýze vnějšího prostředí je třeba provést analýzu vnitřního prostředí podniku. Ta umožní zjistit zdroje a možnosti podniku a odhalit jeho slabé a silné stránky.

4.1.3.1 Forma podnikání a založení podniku

Fitness centrum pod Radyní bude založená jako společnost s ručením omezeným neboli s.r.o.. Jedná se o jednu z nejrozšířenějších forem podnikání, která přináší své výhody i nevýhody. Jednou z výhod je, že minimální výše základního kapitálu se od 1.1.2014 rovná jedné koruně, dále není nutné zřizovat rezervní fond. Společnost s ručením omezeným tedy může založit více společníků i jednotlivec.

V případě fitness centra Pod Radyní se jedná o dva společníky, kteří jsou zároveň i jednatelé společnosti. Společnost je založena okamžikem podpisu společenské smlouvy a její vznik je stvrzen zapsáním do obchodního rejstříku. Společnost odpovídá za porušení závazků celým svým majetkem.

Firma je vedená ve veřejném obchodním rejstříku, kde jsou uvedené údaje o jednatelích, firmě, sídle a předmětu podnikání, kdokoliv si tak může z obchodního rejstříku pořídit potřebné výpisy.

Se založením společnosti souvisí i určité výdaje. Buď je možné všechny náležitosti zajistit svépomocí, nebo existují firmy, které se přímo zabývají zakládáním jiných společností. Průměrná cena se pohybuje okolo 20 000 Kč. S touto částkou se tedy bude počítat do počátečních nákladů.

4.1.3.2 Marketing a tvorba cen

Cílem marketingových aktivit je zajistit podniku takové prostředí na trhu, aby mohl úspěšně plnit své úkoly a dále se rozvíjet. Je velice důležité, aby podnik neustále byl ve spojení se zákazníky a monitoroval svoji pozici na trhu, pružně reagoval na aktivity konkurentů a chování zákazníků. Nyní zde budou popsány marketingové aktivity fitness centra Pod Radyní pomocí marketingového mixu (4P):

- **Služby (Product)**

Produktem fitness centra jsou cvičební programy, poskytnutí fitness vybavení, výživové poradenství a další služby zahrnující péči o tělo.

Popis jednotlivých služeb fitness centra Pod Radyní s.r.o.:

- ***Posilovna***

Klimatizovaná, prostorná místnost vybavená profesionálním sportovním nářadím.

Jedná se jak o klasické posilovací stroje a činky, tak o příslušenství vhodné k posilování s vlastní vahou, jako jsou gymnastické míče, TRX závěsný systém, expandéry, posilovací gumy, fitness podložky pro následný strečink apod.

- ***Kardio zóna***

Klimatizovaná místnost vybavená běžeckými pásy, eliptickými trenažery, rotopedy,

veslovacími trenažery a steppery. Slouží zejména pro rozcvičení a zahřátí před náročnějším posilovacím cvičením a ke spalování tuků v určité tepové frekvenci po posilování.

- ***Skupinové lekce***

Skupinové lekce se odehrávají buď v jednom z klimatizovaných sálů, nebo přímo v posilovně, podle toho a jaký druh cvičení se jedná. Fitness centrum Pod Radyní nabízí tyto druhy skupinových lekcí:

- *Jóga a Power jóga* – cílem jógy je najít vnitřní rovnováhu a harmonii. Jde o cvičení pomalejšího rázu složené z takzvaných asán. Jóga pomáhá udržovat tělo zpevněné,

pružné a mysl zklidněnou a vyrovnanou. Power jóga je o něco dynamičtější než klasická jóga.

- *Kruhový trénink* – jedná se o skupinové cvičení v posilovně, kdy se v krátkých časových intervalech pravidelně střídají určitá stanoviště k posilování s krátkými pauzami určenými k přesunu na dané stanoviště. Jde o velice efektivní trénink vhodný k posílení a procvičení celého těla.

- *Pilates* – jde o skupinové cvičení pomalejšího rázu, vhodné pro širokou veřejnost od začátečníků po pokročilé, od dětí po seniory. Udržuje tělo pružné, zpevněné, a napravuje jeho vadné držení.

- *TRX* – cvičení s vlastní vahou těla na závěsném systému. Dokonale procvičí a posílí celé tělo, ideální pro posílení tzv. core – neboli středu těla. Při cvičení je vždy jedna část těla v kontaktu s podložkou. Pomocí úhlu těla, který zaujímá k podložce, se reguluje zátěž a tedy i obtížnost cvičení.

- *Bosu* – cvičení na „rozpůleném“ gymnastickém míči s pevnou plošinou na straně řezu, přičemž se využívá jak vypouklé tak ploché strany. Lze jej použít k velkému množství rozličných cviků a sestav, ať už silového, rehabilitačního, core či kardio cvičení. Perfektně stabilizuje střed těla a svaly v okolí páteře a zlepšuje rovnováhu a koordinaci.

- *Zumba* – aerobní cvičení s tanečními prvky plné latinskoamerických rytmů. Dochází ke střídání rychlejších a pomalejších sestav. Zlepšuje fyzickou kondici, pomáhá k lepšímu držení těla a koordinaci pohybů.

- *Bodyforming* – cvičení zaměřené na formování postavy. Používají se různé techniky i cvičební nářadí. Střídají se posilovací úseky s aerobním cvičením.

- *Tabata* – velice intenzivní kardiovaskulární trénink, při němž se pravidelně střídá několik desítek vteřin, kdy se cvičí na maximim a jen několika vteřinový úsek, určený k oddechnutí. Cvičení trvá pouhých 14 minut a prokazatelně zlepšuje sportovní výkonost.

- ***Osobní trenér***

Začátečníci i pokročilí zákazníci, kteří potřebují poradit ať už s technikou či intenzitou cvičení, chybí jim motivace a přejí si co nejrychlejší výsledky, mohou vyhledat služby osobní trenéra. Tento člověk jim pomůže vytvořit individuální cvičební plán na míru, naučí správné technice cvičení na strojích i s vlastní vahou. Fitness centrum pod Radyní bude nabízet služby více trenérů tak, aby zákazník měl na výběr a mohl si vybrat osobu, která mu bude nejvíce vyhovovat. Stejně tak zde bude prostor pro externí trenéry, kteří zde mohou najít prostor pro cvičení se svými svěřenci.

- ***Výživové poradenství***

Správné stravování je nedílnou součástí zdravého životního stylu. Bez vyvážené a pravidelné stravy nelze dosáhnout očekávaných výsledků. Ať už je kladeno za cíl nabírání svalové hmoty, či redukční cvičení pro zmenšení procenta tělesného tuku, vždy je velice důležité mít denní příjem rozložený tak, aby obsahoval správné množství bílkovin, tuků a sacharidů, podle toho, jakého cíle je třeba dosáhnout. Jedná se o proces individuálního propočítání denního příjmu pro danou osobu, rozdělení do několika jídel během dne a návrh konkrétních jídel pro zdravé stravování přizpůsobený danému zákazníkovi na míru. Fitness centrum Pod Radyní nabízí zpracování jídelníčku přímo výživovou poradkyní, nebo pokud si zákazník přeje, je možné jeho zpracování některým z přítomných osobních trenérů.

- ***Masáže***

Kromě správné techniky cvičení a vyváženého stravování je nezbytná také správná regenerace a uvolnění namožených svalů. Masáž je ideálním prostředkem pro regeneraci tělesné i psychické stránky lidského těla. Fitness centrum Pod Radyní nabízí široké spektrum masáží od klasické sportovní, přes thajskou masáž, masáž lávovými kameny, ale také techniky jako baňkování, reiki či zeštíhlující zábaly**.**

- ***Fyzioterapie***

I přesto, že se zákazník i trenér snaží minimalizovat riziko jakéhokoliv zranění, i přes důkladné rozcvičení před fyzickou aktivitou a správné protažení po ní, se může stát, že dojde ke zranění. Fyzioterapie již dávno není jen výsadou známých sportovců a celebrit. Stále více lidí, zejména těch pravidelně vykonávajících sportovní aktivity, pravidelně navštěvuje fyzioterapeuta, který pomáhá udržet jejich pohybový aparát funkční a ve správné rovnováze. Pomáhá také urychlit rehabilitaci po zranění a návrat k plné pohybové aktivitě. Fyzioterapeut

také dokáže odhalit možné svalové disbalance způsobené jednostranným zatěžováním určitých svalů, které může vzniknout nesprávným cvičením, nebo určitými druhy sportu (např. tenis), a navrhnout zákazníkovi vhodné kompenzační cvičení.

- ***Solárium***

Pro zákazníky, kteří preferují celoroční opálení nebo se jen chtějí po cvičení vyhřát, nabízí fitness centrum Pod Radyní možnost využít solárium. Je zde k dispozici velice moderní, výkonné a bezpečné solárium Ergoline, které splní i požadavky náročnějších klientů. Solárium je umístěno v samostatném, klimatizovaném prostoru, který poskytuje zákazníkovi dostatek pohodlí a soukromí. Solárium je po každém použití pečlivě vydezinfikováno a trubice jsou pravidelně měněné tak, aby byly dodržované všechny normy.

- ***Fit bar***

Pro posezení a zdravé občerstvení našich zákazníků nabízí fitness centrum Pod Radyní služby Fit baru. Fit bar nabízí široký sortiment nealkoholických nápojů a jednoduchého občerstvení založeného na zdravé výživě. Zároveň je zde možné zakoupit některé druhy jídel a nápojů s sebou. Kromě již zmíněného občerstvení nabízí Fit bar také řadu doplňků stravy pro sportovce zahrnující proteinové nápoje, doplňky vhodné pro spalování tuku či rychlejší regeneraci. Zároveň je možné tyto doplňky zakoupit pro domácí použití.

- ***Dětský koutek***

Pro zákazníky, kteří si chtějí zacvičit a nemají hlídání pro své ratolesti, nabízí fitness centrum Pod Radyní služby dětského koutku. Je vybavený různými hračkami, televizí s DVD nosiči s různými pohádkami, zkrátka je zde vše potřebné pro to, aby se děti zabavili na dobu nezbytně nutnou.

- **Lokalita (Place)**

Fitness centrum pod Radyní se vybuduje ve Starém Plzenci. Jedná se o menší město ležící asi 9 km jihovýchodně od krajského města Plzeň. Starý Plzenec je lokalita, která je často vyhledávána nejen turisty, ale zejména lidmi, kteří se touží odstěhovat z rušného města do klidnějšího prostředí s dobrou vybaveností, ale zároveň nechtějí bydlet daleko od Plzně, kvůli případnému dojíždění do zaměstnání, škol apod. Starý Plzenec má přibližně 5000

obyvatel. Problematika složení obyvatelstva a definice potencionálních zákazníků již byla rozebrána v Porterově modelu pěti sil.

Sport je pro město Starý Plzenec velmi důležitým tématem, což potvrzuje i založení Sportovní komise a její snaha o zlepšení podmínek pro sportovce, především pro děti a mládež. Ve městě působí více než deset sportovních subjektů s rozmanitou sportovní nabídkou. Nejvýznamnějšími organizacemi jsou SK Starý Plzenec – fotbalový klub, TJ Sokol - stolní tenis, gymnastika, TJ Spartak - tenis, lední hokej, kanoistika, a Házenkářský klub. Vedle tradičních sportů jsou pořádány i rekreačně-sportovní akce (běh přes tři vsi, míčový sedmiboj dvojic apod.). Každoroční klasikou se již staly tradiční závody oštěpařů za účasti elit, závody v orientačním běhu u Radyně nebo bike závody ve skateparku. Dlouhou tradici má také hasičský sport, který má v této obci dobré výsledky, a to i přes absenci venkovního cvičiště ve Starém Plzenci (Beneš, 2016).

I přesto sport ve Starém Plzenci trpí nedostatky, které jsou způsobené především dlouhodobou neúdržbou a zanedbáním obnovy některých sportovních zařízení, z nichž některá úplně zanikla (např. bývalé hřiště a kluziště v Sedlci). Jako nejvýraznější problém pro organizované i neorganizované sportovce se však jeví nedostatek vnitřních prostor. Ve Starém Plzenci jsou dispozici pouze malé tělocvičny základních škol a Sokolovny. V případě potřeby jiných, vyhovujících krytých prostor musí místní dojíždět. Problémy lze nalézt i u venkovních sportovišť, která nejsou často udržovaná ve vyhovující kvalitě (Beneš, 2016).

Všechny tyto informace nabádají k myšlence, že multifunkční zařízení typu fitness ve Starém Plzenci chybí a jsou zde velké předpoklady k tomu, že by bylo místními obyvateli hojně využíváno.

- **Propagace a reklama (Promotion)**

Reklamní kampaň je nezbytná pro vstup nového podniku na trh. Pomáhá nalákat potencionální zákazníky na služby, které podnik poskytuje. Dále je účinným prostředkem pro žádoucí změnu chování zákazníka, například když potřebujeme upoutat jeho pozornost na určitý produkt nebo službu.

Jelikož Starý Plzenec je město malého rozměru, nebude třeba nákladné reklamní kampaně. Vše se zde rychle rozkřikne a jako nejlepší reklama budou působit spokojení zákazníci, kteří o fitness centru Pod Radyní povědí svým známým.

V první fázi budou vytvořeny webové stránky fitness klubu, dále profily na sociálních sítích, na které budou každý den přidávány příspěvky ohledně budování centra, a později z každodenního života ve fitness klubu. Příspěvky se budou týkat zejména motivace ke cvičení (motivační videa, fotografie zákazníků „před a po“) a ke zdravému stravování (fotografie občerstvení ve fit baru, zdravé recepty, návrhy jídelníčků). Cílem této internetové kampaně je přilákání zejména mladších občanů a každodenní „připomínkování“ a komunikace na sociálních sítích, na kterých je velký prostor pro vyjádření názorů a návrhů na zlepšení. Zároveň je zde možnost tvoření určitých událostí, které jsou u fitness centra také v plánu. Bude se jednat o různá rekreačně-sportovní setkání příznivců sportu, například společné výběhy a výlety do okolní přírody zakončené posezením a občerstvením u Fit baru. Jejich cílem je postupně utvořit vazbu sport – přátelé - dobré vztahy-dobrá nálada-zdravé tělo-fitness centrum Pod Radyní.

Ve druhé fázi budou vytvořeno menší množství plakátů a vyvěšeno na často navštěvovaných místech ve Starém Plzenci – na poště, na vlakovém nádraží, autobusových zastávkách, v knihovně, na nástěnce městského úřadu u fotbalového hřiště apod. Dále se plánuje menší reklama uvedená v plzeneckém měsíčníku Radyňské listy. Cílem této plakátové a inzertní reklamy je, aby se o fitness centru dověděli i občané města, kteří nepoužívají internet a sociální sítě.

Poslední druh propagačních materiálů se bude realizovat v průběhu činnosti dle potřeby. Jedná se zejména o sponzoring různých sportovních akcí (například místní bikové závody Jumparade, orientační závody v běhu apod.), kdy budou vítězům věnovány poukazy různé hodnoty na cvičení, wellness nebo nutriční poradenství. Zároveň se na těchto akcích plánuje umístění viditelného banneru a zmínění sponzorství.

Výše uvedené propagační a reklamní aktivity jsou koncipovány tak, aby finančně příliš nezatížily rozpočet fitness centra. Níže najdeme finanční částky vložené do reklamní a propagační činnosti.

Tabulka 10 - Náklady na reklamu a propagaci (zdroj: vlastní zpracování, 2016)

Položka	Cena
Vytvoření webových stránek	10 000 Kč
Správa webových stránek a profilů na sociálních sítích	1000 Kč/měsíc
Návrh, tisk a umístění plakátů	3000 Kč
Velký propagační banner určený k propagaci na sportovních akcích	3000 Kč
Tisk vizitek	2500 Kč
Počáteční náklady celkem	19 500 Kč

- **Cena (Price)**

Ceník služeb fitness centra Pod Radyní byl sestaven tak, aby vyhovoval potencionálním zákazníkům a zároveň si podnik zachoval konkurenceschopnost. Pro podnik je důležité zejména udržet si se zákazníky dlouhodobý vztah a podpořit je k pravidelným návštěvám v dlouhodobém časovém úseku. Z tohoto důvodu bude ve fitness centru zaveden věrnostní systém (VS), který bude pro zákazníky, kteří fitness navštěvují pravidelně a dlouhodobě cenově výhodnější, než kdyby fitness navštěvovali nárazově. V případě, že se podniku podaří zákazníky nalákat na tento věrnostní systém, může to pomoci lépe odhadnout jejich budoucí chování a tedy i prospěšnost podniku.

Tabulka 11 - Ceník fitness centra Pod Radyní (zdroj: vlastní zpracování, 2016)

Služba	**Cena**
Vstup do posilovny	75 Kč
Skupinová cvičení	85 Kč
Solárium (minuta)	10 Kč
Měsíční permanentka	490 Kč
Půlroční permanentka	2200 Kč
Roční permanentka	4200 Kč
Věrnostní systém	**Výhoda**
9 vstupů do posilovny	1 vstup zdarma

9 vstupů na skupinové cvičení	1 vstup zdarma
9 x solárium	1 solárium zdarma

4.1.3.3 Zaměstnanci

Kvalifikovaný, příjemný a profesionální personál je důležitou součástí podniku. Dotváří atmosféru podniku, jeho know-how je v případě fitness centra součástí služeb.

Ve fitness centru Pod Radyní budou zaměstnaní čtyři lidé. Bude se jednat o jednoho manažera a tři recepční.

Manažer je spolumajitelem fitness centra, má kurz instruktora fitness, tedy může zaskočit v případě, že zde nebude žádný z externích trenérů, zároveň bude zajišťovat plynulý chod podniku, vyřizovat všechny nutné formality, stížnosti a požadavky a plnit roli nutričního terapeuta.

Recepční se budou pravidelně střídat na směnách, v případě nemoci nebo jiné nenadálé nepřítomnosti budou krátkodobě nahrazeni manažerem. Pracovní náplní recepční bude obsluha a finanční úkony při příchodu a odchodu zákazníků z fitness centra, poradenství ohledně služeb, které fitness centrum poskytuje, obsluha solária, poskytování informací po telefonu a objednávání klientů na skupinová cvičení a další služby. Po skončení otevírací doby pak úklid fitness centra.

Další lidé zde budou pracovat externě. Jedná se především o trenéry fitness a skupinových lekcí, maséra, a fyzioterapeuta a provozovatele Fit baru. Se všemi bude sepsána podrobná smlouva o podmínkách užívání prostor fitness centra. Tato smlouva bude v první fázi sepsána na dobu tři roky. Za pronájem prostor a vybavení budou povinni platit předem dohodnuté částky. U externích trenérů fitness to bude částka 120 Kč za hodinu, u maséra a fyzioterapeuta pak 3000 Kč/měsíc a u provozovatele Fit Baru pak 10000 Kč za měsíc. S instruktory na skupinová cvičení bude sepsána dohoda o pracovní činnosti, a jejich mzda bude 250 Kč za odcvičenou hodinu.

Tabulka 12 - Zaměstnanci fitness centra Pod Radyní (zdroj: vlastní zpracování, 2016)

Pozice	**Měsíční plat**
Manažer podniku	25000 Kč

Recepční	15000 Kč
Instruktor skup. lekcí	300 Kč/hod
Pronajímatel	**Pronájem**
Fitness instruktor	120 Kč/hodina
Masér	3000 Kč/měsíc
Fyzioterapeut	3000 Kč/měsíc
Provozní Fit Baru	10000 Kč/měsíc

Jednotlivé mzdy byly stanoveny dle průměrných cifer, obvyklých v plzeňském kraji se zohledněním na profil zaměstnance, jeho zkušenosti a znalosti. Podobným způsobem byly stanoveny ceny za nájemné.

4.1.4 SWOT analýza

Aby bylo možné sestavit základy firemní strategie, je třeba provést SWOT analýzu. SWOT analýza je metoda, která nám pomůže odhalit silné (Strengths) a slabé (Weakness) stránky, příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) zvoleného plánu, zejména podnikatelského záměru (Srpová, 2007).

Výsledky zobrazuje následující tabulka:

Tabulka 13 - SWOT analýza (zdroj: vlastní zpracování, 2016)

	Slabé stránky (Weakness) -omezené peněžní prostředky -vysoká počáteční investice -nedostatečná popularita a známost	Silné stránky (Strengths) -jediné zařízení svého typu na území města -kvalitní služby za dostupné ceny -čisté, příjemné prostředí -široký sortiment služeb

Příležitosti (Opportunities) -růst poptávky -rozšiřování služeb -zlepšení životní úrovně obyvatel -podpora města -investiční podpora	Strategie překonání nedostatků pomocí příležitostí -zajištění efektivní reklamní kampaně -účast a zviditelnění na ostatních sportovních akcích ve městě	Strategie využití silných stránek pro co největší návratnost -přilákání většího počtu zákazníků díky příjemnému prostředí a široké nabídce služeb -postupné rozšiřování služeb
Hrozby (Threats) -konkurence v okolí -možnost nového konkurenta přímo ve městě -rozvoj jiných sportovních odvětví	Strategie odstranění slabých stránek a překonání hrozeb -vytvoření dobré marketingové strategie -vytvoření věrnostního systému pro zákazníky	Strategie pro využití silných stránek k odvrácení hrozeb -rychlé zrealizování plánu, dříve než na trh vstoupí jiný konkurent -získání podpory města

Mezi silné stránky fitness centra Pod Radyní můžeme zařadit zejména fakt, že by se jednalo o jediné zařízení svého typu ve Starém Plzenci a přilehlém okolí. Tím pádem by se mělo stát atraktivním pro místní občany, vzhledem k tomu, že by pro ně bylo snadněji dostupné. Dalšími silnými stránkami je široký sortiment služeb na jednom místě, čisté, moderní prostředí a kvalitní služby za dostupné ceny.

Mezi slabé stránky podnikatelského záměru se řadí především vysoká počáteční investice s dlouhou dobou návratnosti. Nákup cvičebních strojů a rekonstrukce objektu znamená velký počáteční výdaj s rizikem, zda se vložená investice vůbec podnikateli navrátí. Toto riziko se zvyšuje tím spíše, pokud má podnikatel omezené finanční prostředky a v případě, že je podnik dlouhodobě ztrátový, není možné ho po přechodnou dobu dotovat. Poslední slabou stranou může být nedostatečná popularita a známost značky, zákazníkům tedy mže trvat delší časový horizont, než se naučí fitness centrum navštěvovat pravidelně a dlouhodobě.

Jako příležitosti můžeme vidět především obecně rostoucí trend poptávky po sportovních, tělovýchovných a zdraví prospěšných službách, který by měl zaručit postupně se zvyšující počet zákazníků fitness centra. V případě brzké návratnosti investice pak pružné reagování na moderní trendy a postupné rozšiřování služeb, především v nabídce skupinových

cvičení. Vzhledem k široké nabídce služeb se předpokládá zlepšení životní úrovně obyvatel Starého Plzence, což by mohlo mít za následek podporu vedení města popřípadě vzbuzení zájmu některého z investorů a následné spolupráce.

Jako hrozby můžeme vidět především konkurenční podniky v okolí, případně vstup nového konkurenta na trh přímo ve Starém Plzenci. Obecnou hrozbou jsou pak jiná sportovní odvětví a různé druhy trávení volného času.

4.1.4.1 Strategie

SO strategie – V této strategii se podnik musí snažit nalákat co největší počet zákazníků na širokou nabídku svých služeb, příjemné prostředí a dostupné ceny. V dalších krocích je je v jeho zájmu získat přízeň vedení města a možnost spolupráce například s místní základní školou. To zajistí podniku další způsob možné propagace a příliv nových zákazníků.

WO – klíčem k rychlejší návratnosti vysoké počáteční investice je zvýšení počtu zákazníků a tedy i tržeb. Podnik by tedy měl věnovat veškeré úsilí k tomuto cíli, například propagovat své služby na různých akcích sportovního i společenského typu, zároveň však s důrazem na maximální efektivnost s vynaloženými finančními prostředky.

ST – Jedním z nejdůležitějších cílů je zrealizovat projekt co nejrychleji, vzhledem k riziku, že podobný záměr v tomto městě může mít i jiný subjekt a vzhledem k velikosti města by postrádalo veškerý smysl zakládat zde více podniků tohoto typu. Z tohoto důvodu je důležité i získat podporu vedení města, která může zajistit hladký průběh všech úkonů, při uvedení podniku do provozu a možnost pozdější spolupráce. Výše uvedené úkony by měly zastrašit potencionální subjekt, který by chtěl na místní trh vstoupit s nabídkou podobných služeb.

WT – klíčem k odvrácení hrozeb a potlačení slabých stránek je strategie, která nebude nákladná po finanční stránce a zajistí stálý a dlouhodobý zájem co největšího počtu zákazníků. V případě fitness centra Pod Radyní to budou především různé pořádané akce typu společných „in and outdoor tréninků“, organizovaných výběhů do okolí Starého Plzence a dalších událostí, které propojí návštěvu fitness centra s rozvojem osobních vztahů, takovým způsobem, aby lidé fitness centrum navštěvovali nejen z důvodu cvičení, ale i z důvodu setkávání se s přáteli, seznámení se a pobavení.

4.1.5 Business model Canvas

Jako poslední nástroj bude použit bussiness model Canvas, který tvoří jakýsi průřez klíčovými segmenty podniku a pomůže nám přehledně shrnout a uspořádat základní kameny obchodního modelu podniku.

1. ***Zákaznický segment***

Zákazníky, kteří navštěvují fitness centrum Pod Radyní, můžeme charakterizovat následovně:

- Lidé, kteří jsou obyvateli Starého Plzence nebo přilehlých vesnic (Šťáhlavy, Šťáhlavice, Sedlec, Letkov)
- Jsou to lidé vyznávající zdravý životní styl a aktivní způsob života
- Zejména lidé ve věku od 15 do 55 let

2. ***Poskytovaná hodnota***

Fitness centrum Pod Radyní nabízí obyvatelům Starého Plzence a přilehlých vesnic širokou škálu služeb v oblasti fitness, wellness a celkové péče o fyzickou i duševní stránku člověka, za dostupné ceny a bez nutnosti dojíždění.

Zákazník má možnost provozovat pohybové a jiné aktivity v příjemném prostředí, bez nepříjemných pocitů z přeplněných prostor. Dalším benefitem je především úspora času a financí, které by musel vynaložit při dojíždění do Plzně, nehledě na to, že fitness centrum v blízkosti domova znamená pro zákazníka zejména pohodlnost a odpadá nutnost plánování budoucích aktivit. Zákazník se může spontánně rozhodovat, kdy půjde cvičit a nebrání mu v tom různé překážky spojené s dojížděním.

3. ***Klíčové činnosti***

Mezi klíčové činnosti fitness centra Pod Radyní lze zařadit zejména příjemný a profesionální přístup všech zaměstnanců k zákazníkovi, sběr informací o nových trendech v oblasti fitness a jejich předávání zákazníkům.

4. ***Klíčové zdroje***

Klíčové zdroje můžeme rozdělit na fyzické, duševní, lidské a finanční. U fitness centra pod Radyní jsou nejdůležitější zejména lidské a finanční zdroje.

Lidské zdroje v sobě mají bohatství, které pomáhá vykonávat výše uvedené klíčové činnosti a lze jej nazvat jedním z faktorů, který fitness centrum Pod Radyní odlišuje od konkurence.

Finanční zdroje jsou ve formě vlastního kapitálu, není tedy nutnost čerpat finanční zdroje z bankovního úvěru, což ušetří spoustu dalších výdajů.

5. Klíčová partnerství

Mezi klíčové partnery fitness centra Pod Radyní se řadí zejména provozní Fit Baru, masér a fyzioterapeut. Dále všichni externí trenéři. I když každý z těchto subjektů pracuje samostatně, důležité je, aby celková struktura fitness centra působila propojeně a jedna služba pružně navazovala na druhou tak, aby zákazník měl pocit, že se jedná o jeden celek, který mu nabízí veškeré služby.

Týmová spolupráce a jednotný přístup k zákazníkovi je mezi všemi těmito subjekty tím nejdůležitější pilířem.

6. Vztahy se zákazníky

Zákazník a jeho spokojenost se službami fitness centra Pod Radyní je vždy na prvním místě. Proto je klíčový zejména individuální přístup zaměstnanců a jejich ochota být kdykoliv nápomocný.

Mezi další nástroje, kterými si podnik udržuje dlouhodobou přízeň zákazníků, můžeme zařadit hromadné akce pořádané nad rámec služeb fitness centra. Jedná se především o společné výběhy do okolí, outdoor cvičení, a další stmelovací akce, které propojují fitness s lidskými vztahy.

V poslední řadě podnik udržuje stálé zákazníky pomocí množstevních slev, kdy k určitému počtu návštěv zákazník obdrží jednu zdarma.

7. Distribuční kanály

Fitness centrum Pod Radyní propaguje své služby zejména přes sociální sítě, kde se snaží zákazníka každý den pozitivně naladit ke sportovní aktivitě a dodržování zdravého životního stylu.

Mezi další distribuční kanály lze uvést různé sportovní a společenské akce, kterých se budou zástupci fitness centra účastnit a budou ho propagovat.

Posledním a nejdůležitějším distribučním kanálem lze nazvat pozitivní zkušenost spokojeného zákazníka, který si ji nenechá pro sebe a bude o ní informovat své blízké a přátele. Vzhledem k velikosti města Starý Plzenec, se jedná o hlavní zdroj propagace. Musí se však klást důraz na to, aby se jednalo o propagaci pozitivní. Z tohoto důvodu je třeba maximální ostražitosti veškerého personálu při komunikaci se zákazníkem a vyvarování se zbytečných chyb.

8. Zdroje příjmů

Mezi hlavní zdroje příjmů fitness centra Pod Radyní patří platby zákazníků za služby a příjmy z pronájmu Fit baru, prostorů pro masáže a fyzioterapii.

Platby zákazníků jsou možné buď na jednotlivé vstupy, nebo pomocí permanentek za zvýhodněné ceny. Zákazník si může vybrat platbu hotově nebo platební kartou. Dalším způsobem je možnost platit pomocí zákaznické čipové karty, na kterou si zákazník převede finance, které se mu při využití služeb postupně strhávají.

Příjmy z pronájmů výše uvedených prostor jsou na účet podniku převáděny měsíčně nebo dle individuální dohody.

9. Struktura nákladů

Nejdůležitější náklady fitness centra Pod Radyní můžeme rozdělit na provozní náklady a investiční náklady.

Mezi investiční náklady se řadí především nákup cvičebních strojů a solária, dále náklady na celkovou rekonstrukci objektu, náklady spojené s pořízením nábytku, zrcadel a dalšího nezbytného vybavení a náklady vynaložené na veškerou výpočetní techniku, včetně pokladny, čtečky zákaznických karet apod. Jedná se o jednorázovou, poměrně vysokou

počáteční investici, u které lze předpokládat delší dobu návratnosti při výše uvedených příjmech.

Mezi provozní náklady se řadí především veškeré mzdy pro zaměstnance, odvody na zdravotní a sociální pojištění, nájemné, poplatky za služby (elektřina, topení apod.), a předpokládané náklady na běžnou údržbu objektu.

4.1.6 Finanční plán

Pro každý podnikatelský plán je zásadní vypracování finančního plánu, která nám pomůže odhadnout jednak prostředky, které je nutné do podnikání vložit, ale také nám poskytne přehled o tom, kde by bylo možné ušetřit z nákladů či naopak kde máme ještě rezervy pro získání dalších finančních prostředků. Finanční analýza nám také ukáže, jak podnik hospodaří a jaká je návratnost investic do podniku vložených.

4.1.6.1 Počáteční výdaje

V začátku podnikání je nezbytné vypracovat zakladatelský rozpočet, který poskytne důležité informace, zejména o tom, kolik prostředků bude potřeba na to, aby bylo možné podnik otevřít. V případě, že takový finanční obnos není k dispozici, nabízí se zde možnost sjednat si úvěr u některé z bank.

V případě fitness centra Pod Radyní máme k dispozici základní kapitál 3 500 000 korun. Mezi počáteční náklady bude patřit poplatek 20 000 Kč za založení společnosti i se všemi formalitami. Jelikož v této oblasti nejsou zakladatelé zběhlí, bude na tuto zakázku najmuta firma, která se zabývá problematikou zakládání společností a výše uvedená částka je průměrnou sumou za tyto služby. Fitness centrum Pod Radyní bude provozováno v objektu patřící soukromníkovi, který je přítelem provozovatele fitness centra Pod Radyní. Pronájem tohoto objektu bude stát 10 000 Kč měsíčně a dle smlouvy tak zůstane stabilní po dobu 3 let. Na začátek pronájmu je třeba uhradit nájemné na tři měsíce dopředu, tedy 30 000 Kč. V objektu je nutností zrekonstruovat a upravit některé místnosti a sociální zařízení tak, aby byly vyhovující pro potřeby fitness centra. Pro tuto rekonstrukci je počítáno s částkou 450 000 Kč. Následně je třeba fitness centrum vybavit nábytkem, zrcadly, stroji, cvičebními pomůckami, soláriem, ale také pokladnou a kompletním počítačovým vybavením s čtečkou zákaznických karet v celkové hodnotě 890 000 Kč. Do zakladatelského rozpočtu je třeba také započítat náklady na propagaci a reklamy, které v tomto případě činí 19 500 Kč. Počáteční

částka nutná pro otevření fitness centra je tedy 1 409 500 Kč. Ceny pro veškerý hmotný majetek rekonstrukci, reklamu a založení společnosti byly určeny po rozhovoru s majiteli konkurenčních podniků a úvahou nad nutnými úpravami vybraného objektu. Je možné, že se ceny budou mírně lišit, plán je však takový, že náklady nesmí překročit předem určené sumy.

Tabulka 14 - Zakladatelský rozpočet (vlastní tvorba, 2016)

Položka	**Cena**
Založení společnosti	20 000 Kč
Reklama a propagace	19 500 Kč
Sportovní vybavení (stroje, pomůcky)	600 000 Kč
Solárium	110 000 Kč
Ostatní vybavení (nábytek, zrcadla)	150 000 Kč
Elektro vybavení (počítač, pokladna)	30 000 Kč
Nájemné (3 měsíce)	30 000 Kč
Rekonstrukce	450 000 Kč
Celkem	1 409 500 Kč

Tabulka 15 - Zahajovací rozvaha (zdroj: vlastní tvorba, 2016)

Aktiva		**Pasiva**	
Dlouhodobý majetek	**890 000**	**Vlastní kapitál**	**3 500 000**
DHM	890 000	Základní kapitál	3 500 000
Zřizovací výdaje	470 000		
Oběžný majetek	**2 140 000**	**Cizí zdroje**	
Peněžní prostředky (BÚ)	2 130 000		
Pokladna	10 000		
Aktiva celkem	**3 500 000**	**Pasiva celkem**	**3 500 000**

4.1.6.2 Rozpočet výnosů

Následující část práce je věnována propočtu předpokládaných výnosů fitness centra Pod Radyní. Aby bylo možné propočet zrealizovat, bylo třeba nastavit předpokládanou návštěvnost fitness centra a jeho služeb. Zároveň je u každého roku stanovená pesimistická,

střední a optimistická varianta výnosů. Vše je závislé na tom, kolik zákazníků využije služby fitness centra. Předpoklady návštěvnosti jsou takové, že v prvním roce bude do posilovny chodit v průměru (střední variantě) 10 lidí za den, stejný počet lidí bude navštěvovat skupinová cvičení. Ve druhém roce to již bude 15 lidí do posilovny a 15 lidí na skupinová cvičení. V roce 2019 předpokládáme průměrnou návštěvnost 25 lidí denně do posilovny a stejný počet na skupinová cvičení. V níže uvedených tabulkách je zřejmé postupné navyšování tržeb se zvyšujícím se počtem zákazníků. Tyto tržby byly vypočítané vynásobením počtu zákazníků, kteří fitness centrum navštíví za daný časový úsek, cenou za jednotlivé služby.

Za služby solária fitness centrum též inkasuje tržby vypočtené vynásobením spotřebovaných minut za dané časové období, částkou účtovanou za jednu minutu. Předpokládaný počet minut se postupně zvyšuje se zvyšujícím se počtem zákazníků.

U nutričního poradenství není předpokládaný až tak častý zájem, přesto i zde by se měl počet zákazníků postupně navyšovat až na průměrný počet 6 zákazníků za měsíc.

Příjmy za soukromé hodiny s fitness trenérem budeme v této tabulce zanedbávat, jelikož se v podstatě nedá odhadnout, kolik zákazníků si předplatí služby trenéra a hlavně kterého z trenérů si zákazník vybere. Navíc externí trenéři budou pro fitness centrum pracovat na základě smlouvy o využití prostor, za který fitness centru zaplatí poplatek, ale tržba z hodiny s klientem pak již zůstává trenérovi. Jelikož i počet trenéry pronajatých hodin se velice špatně odhaduje, i tyto výnosy nebudou do tabulky zařazeny. Je možné tyto údaje odhadnout později, až za provozu fitness centra a postupně je pak do finanční analýzy doplnit.

Poslední částí výnosů pro fitness centrum Pod Radyní tvoří nájemné od provozovatele Fit Baru, maséra a fyzioterapeuta.

Počet zákazníků využívajících služby fitness centra Pod Radyní byl stanovený odhadem předpokládané návštěvnosti.

Tabulka 16 - Rozpočet výnosů 2017 (zdroj: vlastní tvorba, 2016)

	Pes. Varianta	**Střední varianta**	**Optim. varianta**
Posilovna vstup			
Cena (Kč)	75	75	75

Počet zákazníků	1800 (5lidí)	3600 (10lidí)	5400 (15 lidí)
Tržby (Kč)	**135 000**	**270 000**	**405 000**
Skup. cvičení			
Cena (Kč)	85	85	85
Počet zákazníků	1800	3600	5400
Tržby (Kč)	**153 000**	**306 000**	**459 000**
Solárium			
Cena (Kč/min)	10	10	10
Počet minut	1800	3600	5400
Tržby (Kč)	**18 000**	**36 000**	**54 000**
Nutr.poradenství			
Cena (Kč)	400	400	400
Počet zákazníků	48	72	96
Tržby (Kč)	**19200**	**28 800**	**38 400**
Pronájem Fit Bar			
Tržby (Kč)	**12000**	**120000**	**120000**
Pronájem Fyzio			
Tržby (Kč)	**36000**	**36000**	**36000**
Pronájem masáže			
Tržby (Kč)	**36000**	**36000**	**36000**
Celkem	**409 200**	**832 800**	**1 148 400**

Tabulka 17 - Rozpočet výnosů 2018 (zdroj: vlastní tvorba, 2016)

	Pes. Varianta	**Střední varianta**	**Optim. varianta**
Posilovna vstup			
Cena (Kč)	75	75	75
Počet zákazníků	3600 (10 lidí)	5400 (15 lidí)	7200 (20 lidí)
Tržby (Kč)	**270 000**	**405 000**	**540 000**
Skup. cvičení			
Cena (Kč)	85	85	85
Počet zákazníků	3600	5400	7200

Tržby (Kč)	**306 000**	**459 000**	**612 000**
Solárium			
Cena (Kč/min)	10	10	10
Počet minut	3600	5400	7200
Tržby (Kč)	**36 000**	**54 000**	**72 000**
Nutr.poradenství			
Cena (Kč)	400	400	400
Počet zákazníků	72	96	96
Tržby (Kč)	**28 800**	**38 400**	**38 400**
Pronájem Fit Bar			
Tržby (Kč)	**120000**	**120000**	**120000**
Pronájem Fyzio			
Tržby (Kč)	**36000**	**36000**	**36000**
Pronájem masáže			
Tržby (Kč)	**36000**	**36000**	**36000**
Celkem	**832 800**	**1 148 400**	**1 454 400**

Tabulka 18 - Rozpočet výnosů 2019 (zdroj: vlastní tvorba, 2016)

	Pes. Varianta	**Střední varianta**	**Optim. varianta**
Posilovna vstup			
Cena (Kč)	75	75	75
Počet zákazníků	5400 (15 lidí)	7200 (20 lidí)	10800 (30lidí)
Tržby (Kč)	**405 000**	**540 000**	**810000**
Skup. cvičení			
Cena (Kč)	85	85	85
Počet zákazníků	5400	7200	10800
Tržby (Kč)	**459 000**	**612 000**	**918000**
Solárium			
Cena (Kč/min)	10	10	10
Počet minut	5400	7200	14400
Tržby (Kč)	**54 000**	**72 000**	**144000**

Nutr. poradenství			
Cena (Kč)	400	400	400
Počet zákazníků	96	96	96
Tržby (Kč)	**38 400**	**38 400**	**38 400**
Pronájem Fit Bar			
Tržby (Kč)	**120000**	**120000**	**120000**
Pronájem Fyzio			
Tržby (Kč)	**36000**	**36000**	**36000**
Pronájem masáže			
Tržby (Kč)	**36000**	**36000**	**36000**
Celkem	**1 148 400**	**1 454 400**	**2 102 400**

4.1.6.3 Rozpočet nákladů

Stejně jako u výnosů, je třeba sestavit i tabulku předpokládaných nákladů na založení a provoz fitness centra. Kromě nákladů na zřízení společnosti je třeba vzít v úvahu poplatky za nájemné, které ročně činní 360 000. Dále náklady vynaložené na rekonstrukci a reklamu a propagaci. Dále mzdové náklady, náklady na sociální a zdravotní pojištění, služby a poplatky a náklady nutné na běžnou údržbu objektu. Náklady jsou v tabulce zohledněny za každý rok a zahrnují též odpisy dlouhodobého majetku dle odpisových tříd. Tabulky odpisů lze nalézt v příloze A.

Tabulka 19 - Náklady (zdroj: vlastní tvorba, 2016)

Náklady	**2017**	**2018**	**2019**
Zřizovací výdaje	20000	0	0
Reklama a propagace	19500	10000	10000
Nájemné	360000	360000	360000
Rekonstrukce	450000	0	0
Služby (poplatky)	150000	180000	180000
Mzdové náklady (smlouvy)	480000	480000	480000
Mzdové náklady (skup. cvičení)	90000	90000	90000
Náklady soc. a zdrav. pojištění	289680	289680	289680

Odpisy	110500	222875	222875
Údržba, opravy	20000	50000	50000
Celkem	**1 989 680**	**1 626 555**	**1 626 555**

4.1.6.4 Výkaz zisků a ztrát

Výkaz zisků a ztrát je vypracovaný pro každý rok zvlášť a ve třech variantách – pesimistické, střední a optimistické. Dle poslední kolonky v tabulce můžeme pozorovat čistý zisk podniku po odečtení všech nákladů od tržeb za určité období.

Tabulka 20 - Výkaz zisku a ztrát 2017 (zdroj: vlastní tvorba, 2016)

	Pes. varianta	**Střední var.**	**Optim. var.**
Výkony (tržby)	**409 200**	**832 800**	**1148 400**
Výkonová spotřeba	1 019 500	1 019 500	1 019 500
Zřizovací výdaje	20000	20000	20000
Reklama a propagace	19500	19500	19500
Nájemné	360000	360000	360000
Rekonstrukce	450000	450000	450000
Služby (poplatky)	150000	150000	150000
Údržba, opravy	20000	20000	20000
Přidaná hodnota	**-610 300**	**-186 700**	**128 900**
Osobní náklady	**970 180**	**970 180**	**970 180**
Mzdové náklady (smlouvy)	480000	480000	480000
Mzdové náklady (skup. cvičení)	90000	90000	90000
Náklady soc. a zdrav. pojištění	289680	289680	289680
Odpisy	110 500	110 500	110 500
Provozní výsledek hospodaření	**-1 580 480**	**-1 156 880**	**-841 280**
Daň z příjmu (19%)			
Čistý zisk/ztráta	**-1 580 480**	**-1 156 880**	**-841 280**

V roce 2017 byl dle výkazu zisků a ztrát podnik ztrátový, což není žádným překvapením, jelikož počáteční investice byla velice vysoká a zároveň počet zákazníků prozatím dosahuje velice nízkých hodnot vzhledem k tomu, že podnik je na trhu krátký čas.

Tabulka 21 - Výkaz zisku a ztrát 2018 (zdroj: vlastní tvorba, 2016)

	Pes. varianta	**Střední var.**	**Optim. var.**
Výkony (tržby)	**832 800**	**1148 400**	**1454 400**
Výkonová spotřeba	570 000	570 000	570 000
Zřizovací výdaje	0	0	0
Reklama a propagace	10 000	10 000	10000
Nájemné	360000	360000	360000
Rekonstrukce	0	0	0
Služby (poplatky)	180 000	180 000	180000
Údržba, opravy	20000	20000	20 000
Přidaná hodnota	**262 000**	**578 400**	**884 400**
Osobní náklady	**1 082 555**	**1 082 555**	**1 082 555**
Mzdové náklady (smlouvy)	480000	480000	480000
Mzdové náklady (skup. cvičení)	90000	90000	90000
Náklady soc. a zdrav. pojištění	289680	289680	289680
Odpisy	222 875	222 875	222 875
Provozní výsledek hospodaření	**-820 555**	**- 504 155**	**-198 155**
Daň z příjmu (19%)			
Čistý zisk/ztráta	**-820 555**	**- 504 155**	**-198 155**

V roce 2018 již počet zákazníků navštěvující fitness centrum vzrostl, zároveň již v tomto roce nebylo nutné investovat do rekonstrukce a nákupu dalšího hmotného majetku. I přesto je pro podnik tento rok ztrátový, i když už v mnohem menší míře než v předešlém roce.

Tabulka 22 - Výkaz zisku a ztrát 2019 (zdroj: vlastní tvorba, 2016)

	Pes. varianta	**Střední var.**	**Optim. var.**
Výkony (tržby)	**1 148 400**	**1454 400**	**2 102 400**
Výkonová spotřeba	570 000	570 000	570 000
Zřizovací výdaje	0	0	0
Reklama a propagace	10 000	10 000	10000
Nájemné	360000	360000	360000
Rekonstrukce	0	0	0

Služby (poplatky)	180 000	180 000	180000
Údržba, opravy	20000	20000	20 000
Přidaná hodnota	**421 600**	**884 400**	**1 532 400**
Osobní náklady	**1 082 555**	**1 082 555**	**1 082 555**
Mzdové náklady (smlouvy)	480000	480000	480000
Mzdové náklady (skup. cvičení)	90000	90000	90000
Náklady soc. a zdrav. pojištění	289680	289680	289680
Odpisy	222 875	222 875	222 875
Provozní výsledek hospodaření	**-660 955**	**- 198 155**	**449 845**
Daň z příjmu (19%)			85 471
Čistý zisk/ztráta	**-660 955**	**- 198 155**	**364 374**

V roce 2019 opět mírně vzrostl počet zákazníků, podnik má však mírný zisk pouze v optimistické variantě tohoto roku.

4.1.6.5 Výkaz Cash flow

Výkaz o peněžních tocích poskytne další důležité informace o příjmech, výdajích a celkovém hospodaření podniku. Dle konečného stavu také můžeme sledovat, zda se nám objem zbylých finančních prostředků zmenšuje či narůstá.

Tabulka 23 - Cash flow 2017 (zdroj: vlastní tvorba, 2016)

	Pes. varianta	**Střední var.**	**Optim. var.**
Počáteční stav	**3 500 000**	**3 500 000**	**3 500 000**
Tržby	409 200	832 800	1 148 400
Mzdy	570 000	570 000	570 000
Reklama	19 500	19 500	19 500
Ostatní náklady	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Odvody státu	289 680	289 680	289 680
Provozní CF	**-1 469 980**	**-1 046 380**	**-730 780**
Nákup DLM	-890 000	-890 000	-890 000
Investiční CF	**-890 000**	**-890 000**	**-890 000**
Vklady společníků	0	0	0

Finanční CF	**0**	**0**	**0**
CF celkem	**-2 359 980**	**-1 936 380**	**-1 620 780**
Konečný stav	1 140 020	1 563 620	1 879 220

Tabulka 24 - Cash flow 2018 (zdroj: vlastní tvorba, 2016)

	Pes. varianta	**Střední var.**	**Optim. var.**
Počáteční stav	**1 140 020**	**1 563 620**	**1 879 220**
Tržby	832 800	1148 400	1454 400
Mzdy	570 000	570 000	570 000
Reklama	10 000	10 000	10 000
Ostatní náklady	560 000	560 000	560 000
Odvody státu	289 680	289 680	289 680
Provozní CF	**-596 880**	**-281 280**	**24 720**
Nákup DLM	0	0	0
Investiční CF	**0**	**0**	**0**
Vklady společníků	0	0	0
Finanční CF	**0**	**0**	**0**
CF celkem	**-596 880**	**-281 280**	**24 720**
Konečný stav	543 140	1 282 340	1 903 940

V roce 2018 v pesimistické a střední variantě vychází výsledný peněžní tok stále záporně, v kladné variantě již však jako mírně kladný. Záporná čísla jsou způsobena vysokými provozními náklady a nízkým počtem zákazníků.

Tabulka 25 - Cash flow 2019 (zdroj: vlastní tvorba, 2016)

	pes. varianta	**Střední var**	**Optim. var**
Počáteční stav	**543 140**	**1 282 340**	**1 903 940**
Tržby	1 148 400	1454 400	2 102 400
Mzdy	570 000	570 000	570 000
Reklama	10 000	10 000	10 000
Ostatní náklady	560 000	560 000	560 000
Odvody státu	289 680	289 680	289 680
Provozní CF	**-281 280**	**24 720**	**672 720**

Nákup DLM	0	0	0
Investiční CF	**0**	**0**	**0**
Vklady společníků	0	0	0
Finanční CF	**0**	**0**	**0**
CF celkem	**-281 280**	**24 720**	**672 720**
Konečný stav	261 860	1 307 060	2 576 660

V roce 2019 již výslední cash flow vychází záporně pouze v pesimistické variantě. Provozní náklady zůstaly stejně vysoké, ale postupně se navyšuje počet zákazníků, tedy i tržby a výsledný peněžní tok ve střední a optimistické variantě je již kladný.

4.1.6.6 Čistá současná hodnota

Pomocí ukazatele čisté současné hodnoty zjistíme, zda je podnikatelský záměr proveditelný. Pro výpočet byla stanovena diskontní sazba 8%. Čistá současná hodnota byla počítána zvlášť pro pesimistickou, střední a optimistickou variantu.

- *Pesimistická varianta*

$$\frac{-2\,359\,980}{(1+0{,}08)} + \frac{-596\,880}{(1+0{,}08)^2} + \frac{-281\,280}{(1+0{,}08)^3} = (-2\,185\,167) + (-511\,728) + (-223\,289) = \mathbf{-\,2\,920\,184}$$

- *Střední varianta*

$$\frac{-1\,936\,380}{(1+0{,}08)} + \frac{-281\,280}{(1+0{,}08)^2} + \frac{24\,720}{(1+0{,}08)^3} = (-1\,792\,944) + (-241\,152) + 19\,624 = \mathbf{-2\,014\,472}$$

- *Optimistická varianta*

$$\frac{-1\,620\,780}{(1+0{,}08)} + \frac{24\,720}{(1+0{,}08)^2} + \frac{672\,720}{(1+0{,}08)^3} = (-1\,500\,722) + 21\,193 + 534\,027 = \mathbf{-945\,502}$$

Ve všech třech variantách vychází čistá současná hodnota záporně, můžeme tedy konstatovat, že tento podnikatelský záměr bude v období třech let nerentabilní.

Abychom zjistili přibližnou dobu, za kolik let bude čistá současná hodnota dosahovat kladné hodnoty, dosadili jsme do vzorce výsledek cash flow ze třetího roku života podniku a optimistické varianty. Budeme tedy předpokládat, že podnik bude navštěvovat stejný počet

zákazníků, tržby zůstanou na stejné roční hodnotě. Dle níže uvedeného výpočtu by tak výsledek čisté současné hodnoty byl kladný po pěti letech života podniku.

$$\frac{-1\,620\,780}{(1+0{,}08)} + \frac{24\,720}{(1+0{,}08)^2} + \frac{672\,720}{(1+0{,}08)^3} + \frac{672\,720}{(1+0{,}08)^4} + \frac{672\,720}{(1+0{,}08)^5} = \text{-1 500 722 + 21 193 + 534 027 + 494 469 + 457 842 = } \mathbf{6\,809}$$

4.1.6.7 Vnitřní výnosové procento

Vzhledem k záporným výsledkům čisté současné hodnoty a též k jasným výsledkům výkazů zisků a ztrát, nebylo shledáno jako smysluplné provádět výpočet vnitřního výnosového procenta u tohoto podnikatelského záměru, který je jasně nerentabilní po dobu tří let.

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

V následující kapitole budou interpretovány výsledky z praktické části, a bude zformulováno doporučení pro využití výše zpracovaného podnikatelského záměru.

5.1 Zhodnocení

V praktické části byl zpracován budoucí finanční plán fitness centra Pod Radyní na časový úsek třech let, a následně byl zhodnocen pomocí metody čisté současné hodnoty.

Již v průběhu zpracování finančního plánu se ve výkazech zisků a ztrát za jednotlivé roky objevovala převážně záporná čísla, což bylo předzvěstí faktu, že výše uvedený podnikatelský záměr nebude rentabilní pro první tři roky. Po provedení výpočtu čisté současné hodnoty se tento fakt jednoznačně potvrdil, jelikož ve všech třech variantách (pesimistické, střední i optimistické) vyšel výsledek jako ztrátový. Vzhledem k těmto skutečnostem již nebylo nutné provádět výpočet vnitřního výnosového procenta.

Dále byl tedy proveden výpočet čisté současné hodnoty za období pěti let za předpokladu optimistické varianty a udržení stejné výše tržeb jako ve třetím roce po dobu dalších dvou let. Za těchto předpokladů se potvrdilo, že počáteční investice by byla návratná po 5 ti letech života podniku.

5.2 Doporučení

Výše zpracovaný podnikatelský záměr by neměl být doporučen k realizaci, vzhledem k době návratnosti počáteční investice, delší než požadované tři roky.

V případě, že by podnikatel chtěl tento záměr přeci jen zrealizovat, bylo by nutné snížit náklady. Jednou z možností by bylo najít jiný vhodný objekt, kde by nebyla nutná tak nákladná rekonstrukce, popřípadě by se musela upravit otevírací doba a tím by se snížil počet zaměstnanců. Bohužel by pak podnik ale ztrácel na konkurenceschopnosti.

Další možností jak dosáhnout rychlejší návratnosti by bylo zvýšení příjmů – tedy větší počet zákazníků. V tomto případě jsou však možnosti omezené, vzhledem k tomu, že Starý Plzenec je malé město, počet zákazníků se tak bude zvyšovat jen do určité průměrné míry a na té se pak zastaví. Bylo by vhodné udělat průzkum trhu a pokusit se zjistit, jak velký zájem o

služby fitness centra by mezi obyvateli skutečně byl, aby bylo možné více realisticky odhadnout počet zákazníků a tedy i výši tržeb.

6 Závěr

V závěru této diplomové práce bude shrnuto naplnění cílů vytyčených v úvodních kapitolách. Dále budou interpretovány důležité poznatky, které vyplynuly z teoretické i praktické části. V neposlední řadě bych ráda shrnula, jaký přínos pro mě tato práce měla.

V této diplomové práci byl vypracován podnikatelský záměr na fitness centrum ve Starém Plzenci, byla provedena analýza konkurence, vnitřního a vnějšího prostředí a byla zhodnocena rentabilita po třech letech života podniku. Výsledky jsou takové, že fitness centrum v tomto časovém úseku rentabilní není. Dále byla zjištěna přibližná doba návratnosti investice, která byla stanovena na 5let.

Co se týče praktického využití tohoto podnikatelského záměru, hodnotila bych jej jako nepřijatelný a to zejména z důvodu příliš dlouhé doby, po kterou podnik není rentabilní. Navíc v případě, že bych byla v roli jednatele, musela bych této práci věnovat veškerý svůj čas, za minimální plat. Proto věřím, že by se našel lepší způsob jak zúročit finance, které by byly do podnikatelského záměru vložené.

Jako druhou možnost bych zvolila přepracování tohoto podnikatelského záměru, zejména zvolení jiného typu objektu a snížení počátečních investic na minimum. Dále bych provedla průzkum trhu a pokusila se zjistit, jak zvýšit počet zákazníků.

Vypracování této diplomové práce mi přineslo mnoho nových poznatků a zkušeností. Nápad na založení fitness centra ve Starém Plzenci již nosím ve svých myšlenkách několik let a vždy jsem se přikláněla k variantě, že by se mohlo jednat o výhodnou investici. Při vypracování tohoto podnikatelského záměru jsem odhalila mnoho nutností a úskalí, která takový podnikatelský záměr ukrývá.

I když tento podnikatelský záměr byl vyhodnocen jako nerentabilní po třech letech, v budoucnosti bych jej ráda přepracovala do takové podoby, ve které by rentability v tomto časovém úseku dosáhl. Každopádně v podobě, kterou má v této diplomové práci, nesplňuje má očekávání.

7 Seznam použité literatury

BĚLOHLÁVEK, František, Košťan, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich.*Management*. Vyd. Computer Press, 2006. ISBN 802510396X

BREALEY, Richard A., MYERS, Stewart C. *Principles o f corporate finance*. 7. vyd. Boston: McGraw-Hill, 2003. 1061 s. ISBN 0-07-246792 -4

HRDÝ, Milan. *Strategické finanční řízení a investiční rozhodování*. ZČU v Plzni, fakulta ekonomická, 2008. ISBN 80-86371-50-6

KISLINGEROVÁ, Eva a kolektiv. *Manažerské finance.* 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978- 80-7179- 903-0

SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-3339-5

TICHÁ, Ivana, HRON, Jan. *Strategické řízení*. 1 vyd.: ČZU v Praze, provozně ekonomická fakulta, 2002, ISBN 978-80-213-0922-7

VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd.Praha: Grada Publishing a.s., 2005. ISBN 80-247-1069-2

8 Seznam použitých elektronických zdrojů

Beneš, Pavel. *Pracovní verze situační analýzy města*. [online]. [cit. 20.2.2016]. Dostupné z: http://www.staryplzenec.cz/obcan/aktuality-1/pracovni-verze-situacni-analyzy-mesta-zverejnena-7cs.html>

Česká národní banka. *Statistika* [online]. [cit. 20.2.2016] Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/statistika /

European Commission. Guidelines *2007-2013 - EU Regional policy* [online]. [cit. 21.2.2016]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/regional_policy/information/guidelines/index_en.cfm#1

Evropská komise. *Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků*. [online]. [cit. 21.2.2016] Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/statistika /

Fitnesscernice.cz. *Ceník*. [online]. [cit. 19.2.2016] Dostupné z: http://www.fitnesscernice.cz/index.php?page=price

Fitnessgalerie.cz. *Ceník*. [cit. 19.2.2016] Dostupné z: http://www.fitnessgalerie.cz/cenik

Heikenwälder,Jakub. *Business Model Canvas* [online]. [cit. 20.2.2016] Dostupné z: http://www.dobrastrategie.cz/teorie/business-model-canvas/

Kwkfit.cz. *Cenová nabídka*. [cit. 19.2.2016] Dostupné z: http://www.kwkfit.cz/fitness-studio/cenova-nabidka

Sportpenzionpohoda.cz. *Fitness-2*. [cit. 19.2.2016] Dostupné z: http://www.sportpenzionpohoda.cz/cs/fitness-2

Uctovani.net. *kalkulacka-odpisy-rovnomerne+zrychlene*. [cit. 25.2.2016] Dostupné z: http://www.uctovani.net/kalkulacka-odpisy-rovnomerne+zrychlene.php

9 Seznam použitých obrázků

Obrázek 1 - Schéma STEP analýzy (zdroj: *Bělohlávek, F., Košťan, P., 2006*).....14

Obrázek 2 - Schéma Porterova modelu (zdroj: *Tichá, I., Hron, J., 2002*).....15

Obrázek 3 - Schéma SWOT analýzy (zdroj: Tichá, I., Hron, J., 2002).....16

Obrázek 4 - Aktiva a pasiva (zdroj: SRPOVÁ, J. ŘEHOŘ,V. a kol., Základy podnikání, 2010. str.317).....20

10 Seznam použitých tabulek

Tabulka 1 - Cash-flow (zdroj: SRPOVÁ, J. ŘEHOŘ,V. a kol.,Základy podnikání, 2010. str. 322) 22

Tabulka 2 - Sociálně kulturní faktory (zdroj: vlastní tvorba, 2016) 27

Tabulka 3 - Technologické faktory (zdroj: vlastní tvorba, 2016)....28

Tabulka 4 - Ekonomické faktory (zdroj: vlastní tvorba, 2016) 29

Tabulka 5 - Politicko-právní faktory (zdroj: vlastní tvorba, 2016)....30

Tabulka 6 Ceník fitness Galerie Dvořák (zdroj: webové stránky fitness Galerie Dvořák, 2016) 31

Tabulka 7 - Ceník KWK fitness Doubravka (zdroj: webové stránky KWK fitness, 2016) 32

Tabulka 8 - Ceník Sportpenzionu Letkov (zdroj: webové stránky sportpenzionu Letkov, 2016) 33

Tabulka 9 - Ceník fitness V Černicích (zdroj: webové stránky fitness v Černicích, 2016) 33

Tabulka 10 - Náklady na reklamu a propagaci (zdroj: vlastní zpracování, 2016)....44

Tabulka 11 - Ceník fitness centra Pod Radyní (zdroj: vlastní zpracování, 2016) 44

Tabulka 12 - Zaměstnanci fitness centra Pod Radyní (zdroj: vlastní zpracování, 2016) 45

Tabulka 13 - SWOT analýza (zdroj: vlastní zpracování, 2016) 46

Tabulka 14 - Zakladatelský rozpočet (vlastní tvorba, 2016) 53

Tabulka 15 - Zahajovací rozvaha (zdroj: vlastní tvorba, 2016)....53

Tabulka 16 - Rozpočet výnosů 2017 (zdroj: vlastní tvorba, 2016) 54

Tabulka 17 - Rozpočet výnosů 2018 (zdroj: vlastní tvorba, 2016) 55

Tabulka 18 - Rozpočet výnosů 2019 (zdroj: vlastní tvorba, 2016) 56

Tabulka 19 - Náklady (zdroj: vlastní tvorba, 2016).....57

Tabulka 20 - Výkaz zisku a ztrát 2017 (zdroj: vlastní tvorba, 2016) 58

Tabulka 21 - Výkaz zisku a ztrát 2018 (zdroj: vlastní tvorba, 2016) 59

Tabulka 22 - Výkaz zisku a ztrát 2019 (zdroj: vlastní tvorba, 2016) 59

Tabulka 23 - Cash flow 2017 (zdroj: vlastní tvorba, 2016).....60

Tabulka 24 - Cash flow 2018 (zdroj: vlastní tvorba, 2016).....61

Tabulka 25 - Cash flow 2019 (zdroj: vlastní tvorba, 2016).....61

Tabulka 26 - Odpisy stroje a nábytek (třída2, 5let) (zdroj: http://www.uctovani.net) 72

Tabulka 27 - Odpisy elektro (třída 1, 3 roky) (zdroj: http://www.uctovani.net) 72

11 Přílohy

Příloha A – Odpisy dlouhodobého majetku

Tabulka 26 - Odpisy stroje a nábytek (třída2, 5let) (zdroj: http://www.uctovani.net)

Rok	Zůstatková cena	Roční odpis	Oprávky celkem
2017	667 500	**82 500**	82 500
2018	500 625	**166 875**	249 375
2019	333 750	**166 875**	416 250
2020	166 875	**166 875**	583 125
2021	0	**166 875**	750 000

Tabulka 27 - Odpisy elektro (třída 1, 3 roky) (zdroj: http://www.uctovani.net)

Rok	Zůstatková cena	Roční odpis	Oprávky celkem
2017	112 000	**28 000**	28 000
2018	56 000	**56 000**	84 000
2019	0	**56 000**	140 000