

**České vysoké učení technické v Praze
Masarykův ústav vyšších studií
a**

Vysoká škola ekonomická v Praze

Podnikání a komerční inženýrství v průmyslu

Bc. Eliška Futerová

Podnikatelský plán – 3D Aréna

Diplomová práce

Praha 2015

Vedoucí diplomové práce: Ing. Josef Krause, Ph. D.

Oponent diplomové práce:

Datum obhajoby:

Hodnocení:

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ
a
VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

Zadání diplomové práce

Školní rok: 2014/2015

Jméno a příjmení: Bc. Eliška Futerová

Studijní program: Podnikání a komerční inženýrství v průmyslu

Obor studia: Podnikání a management v průmyslu

Forma studia: kombinovaná

Téma práce: Podnikatelský plán - 3D Aréna

Téma práce v anglickém jazyce: Business plan - 3D Arena

Zásady pro vypracování práce

Cíl práce (stručně vymezení zkoumaného problému): Cílem diplomové práce je zpracování podnikatelského plánu fitness centra 3D Aréna a zhodnocení jeho ekonomické životaschopnosti.

Teoretická východiska: Hlavním cílem diplomové práce je vypracovat podnikatelský plán fitness centra s názvem 3D Aréna, který poskytuje teoretické a praktické informace potřebné k založení a provozování tohoto podniku. Dílčím cílem je charakterizovat několik různých variant fitness centra, všechny varianty vyhodnotit a nejvhodnější z nich podrobněji zpracovat. Teoretické znalosti potřebné k vypracování diplomové práce budu čerpat z většiny absolvovaných předmětů, především z podnikové ekonomiky a managementu. Téma práce odpovídá studijnímu programu zaměřenému na podnikání a management, které jsou potřebné pro úspěšné vedení a řízení různých organizací.

Metody práce: komparace, analýza trhu, PEST analýza, SWOT analýza, dynamické metody hodnocení investic – doba návratnosti, současná čistá hodnota a index ziskovosti, analýza poměrových ukazatelů – likvidita, aktivita, zadluženost a rentabilita

Rámcová osnova:

Shrnutí a základní východiska

Podnikatelský záměr

Formální informace o podniku

Vedení podniku a zaměstnanci – organizační struktura

Další kroky rozvoje podniku

Analýza tržní a konkurenční situace

Finanční a investiční plánování

Základní odborná literatura:

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

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

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

KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária ŘEZŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 159 s. ISBN 80-726-1075-9.

SRPOVÁ, Jitka, Václav ŘEHOŘ et al. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

Vedoucí práce: Ing. Josef Krause, Ph. D.

Podpis vedoucího práce:



Datum odevzdání zadání: 5. 12. 2014

Datum odevzdání práce:

Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce: *Futeroza*

Toto zadání platí tři po sobě jdoucí semestry od data odevzdání zadání.

Schválení zadání DP

17. 12. 2014 Šimoprov!
Datum a podpis vedoucího programu

Šimoprov!

Podpis ředitele MÚVS

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně, a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje.

V Praze, 20.4.2015

.....
podpis diplomanta

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé diplomové práce, panu Ing. Josefu Krausemu, Ph. D., za odborné vedení a především cenné rady a připomínky, které mi pomohly s vypracováním diplomové práce.

Identifikační záznam

Bc. Eliška Futerová. *Podnikatelský plán – 3D Aréna*. Praha, 2015. Počet stran 99, počet stran příloh 12. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií a Vysoká škola ekonomická v Praze, Podnikání a komerční inženýrství v průmyslu. Ing. Josef Krause, Ph. D.

Abstrakt

Cílem diplomové práce je vypracovat podnikatelský plán na založení a provozování fitness centra s názvem 3D Aréna a zhodnotit jeho ekonomickou životaschopnost. Teoretická část práce je zaměřena na obecnou charakteristiku pojmu podnikání, dále pak popisuje strukturu a obsah podnikatelského plánu. Praktická část obsahuje návrh podnikatelského plánu na založení a provozování reálného fitness centra v Praze včetně jeho finančního zhodnocení.

Abstrakt v anglickém jazyce

The aim of the thesis is the elaboration of a business plan for establishment and operating the fitness center called 3D Arena and evaluate its economic viability. The theoretical part is focused on general characteristics of the business, then describes the structure and content of a business plan. The practical part contains a draft of the business plan for the establishment and operating the real fitness center in Prague, including its financial evaluation.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, marketingový mix, finanční plán, trh, SWOT analýza

Klíčová slova v anglickém jazyce

Business plan, marketing mix, financial plan, market, SWOT analysis

Obsah

1	ÚVOD	12
2	ÚVOD DO PODNIKÁNÍ	13
2.1	PODNIKÁNÍ.....	13
3	PODNIKATELSKÝ PLÁN	16
3.1	ÚČEL A ZÁSADY PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	16
3.2	ROZSAH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	17
3.3	STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	18
3.3.1	TITULNÍ LIST	19
3.3.2	OBSAH.....	19
3.3.3	ÚVOD, ÚČEL A POZICE DOKUMENTU.....	19
3.3.4	SHRNUTÍ.....	19
3.3.5	POPIS PODNIKATELSKÉ PŘÍLEŽITOSTI	20
3.3.6	CÍLE FIRMY A VLASTNÍKŮ	21
3.3.7	POTENCIÁLNÍ TRHY	23
3.3.8	ANALÝZA KONKURENCE.....	24
3.3.9	MARKETINGOVÁ OBCHODNÍ STRATEGIE.....	26
3.3.10	REALIZAČNÍ PROJEKTOVÝ PLÁN	30
3.3.11	FINANČNÍ PLÁN	30
3.3.12	HLAVNÍ PŘEDPOKLADY ÚSPĚŠNOSTI A RIZIKA PROJEKTU.....	34
3.3.13	PŘÍLOHY	35
4	PODNIKATELSKÝ PLÁN – 3D ARÉNA.....	37
4.1	TITULNÍ LIST.....	37
4.2	ZÁKLADNÍ INFORMACE PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	38
4.2.1	ÚČEL DOKUMENTU	38
4.2.2	SHRNUTÍ INFORMACÍ O PODNIKATELSKÉM PLÁNU	38
4.3	POPIS PODNIKATELSKÉ PŘÍLEŽITOSTI.....	39
4.4	POPIS PODNIKU A VÝBĚR LOKALITY	40
4.4.1	POPIS PODNIKU.....	40
4.4.2	MISE, VIZE A CÍLE SPOLEČNOSTÍ	40
4.4.3	VÝBĚR LOKALITY	41
4.5	ANALÝZA TRHU A MARKETINGOVÝ KONCEPT.....	43
4.5.1	VELIKOST TRHU	43

4.5.2	ANALÝZA KONKURENCE.....	44
4.5.3	ZÁKAZNÍCI.....	48
4.5.4	MARKETINGOVÝ MIX.....	49
4.6	STAVEBNÍ ÚPRAVY A VYBAVENÍ FITNESS CENTRA.....	58
4.6.1	STAVEBNÍ ÚPRAVY.....	58
4.6.2	VYBAVENÍ FITNESS CENTRA.....	59
4.7	LIDSKÉ ZDROJE A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	62
4.7.1	LIDSKÉ ZDROJE.....	62
4.7.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	64
4.8	REALIZAČNÍ PROJEKTOVÝ PLÁN.....	65
4.9	FINANČNÍ PLÁN.....	66
4.9.1	VÝVOJ TRŽEB.....	68
4.9.2	VÝVOJ NÁKLADŮ.....	72
4.9.3	VÝDAJE.....	75
4.9.4	CASH FLOW.....	76
4.9.5	HODNOCENÍ INVESTIC.....	77
4.10	HLAVNÍ PŘEDPOKLADY ÚSPĚŠNOSTI A RIZIKA PROJETKU.....	79
4.10.1	SWOT ANALÝZA.....	79
4.10.2	ANALÝZA RIZIK.....	79
5	ZÁVĚR.....	81
6	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	83
7	SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ.....	85
8	PŘÍLOHY.....	I
9	EVIDENCE VÝPŮJČEK.....	1

Předmluva

Sport patří neodmyslitelně k mému životu. Již od dětství jsem k němu byla vedena. Několik let jsem se mu věnovala profesionálně a v současné době působím ve svém volném čase v několika fitness centrech jako sportovní instruktorka skupinových cvičení. Soustředím se především na veškerá cvičení s vlastní vahou, která jsou založená na přirozených pohybech. A to je také jeden z důvodů, který mne vedl k napsání diplomové práce, ve které se věnuji založení a provozu fitness centra s názvem 3D Aréna.

V této oblasti mne především zajímalo, kolik stojí pořízení vlastního fitness centra, jeho životaschopnost a co vše obnáší úspěšné provozování podniku takového typu. Důvodem byla samozřejmě myšlenka vybudovat vlastní fitness centrum, ve kterém by zákazníci našli všechna cvičení s konceptem posilování s vlastní vahou na jednom místě. V České republice již několik takových center úspěšně funguje.

První část diplomové práce shrnuje teoretická východiska potřebná pro správné zpracování podnikatelského plánu.

V druhé části této práce se věnuji samotnému zpracování podnikatelského plánu dle vybrané struktury.

Při zpracování této diplomové práce jsem vycházela ze svých zkušeností i z odborných rad svých kolegů a z poskytnutých vnitropodnikových informací fitness center, ve kterých působím.

Praha, duben 2015

Bc. Eliška Futerová

1 ÚVOD

Na začátku každého podnikání stojí dobrý nápad. Před jeho realizací by si každý měl nejdřív vypracovat podnikatelský plán, aby zjistil reálnost a životaschopnost jeho nápadu a předešel tak možnému riziku, případně možnému neúspěchu společnosti.

Cílem diplomové práce je vypracování podnikatelského záměru fitness centra s názvem 3D Aréna, posoudit jeho reálnost a ekonomickou životaschopnost. Při zpracování podnikatelského plánu jsem používala reálná data, která mi poskytla obchodní zástupkyně ze společnosti Immofinanz group, která má na starost pronájem komerčních prostor. Po předchozích konzultacích s dodavateli ohledně cen poskytovaných služeb a zboží jsem vypracovala nabídky, které se mohou lišit od těch skutečných, avšak ne nijak zásadně. Při hodnocení nákladů a budoucích výnosů jsem vycházela z vlastních zkušeností i zkušeností osobních trenérů a manažerů podobných fitness center.

Celá práce je rozdělena do dvou částí. V první části jsou uvedena všechna teoretická východiska potřebná pro správné zpracování podnikatelského plánu zvolené struktury. Vymezuji zde pojem podnikání a jeho právní úpravu, dále se zaměřuji na samotný podnikatelský plán, zejména na jeho obsah a strukturu. Věnuji se popisu všech bodů plánu, jejich nezbytným náležitostem a používaným metodám při zpracování. V druhé části představuji vlastní podnikatelský plán.

Diplomová práce má celkový rozsah 99 stran. Veškeré přílohy jsou odkazovány v textu a zařazeny na konci práce. Veškeré bibliografické záznamy byly zpracovány dle předepsané statní normy o bibliografických citacích ISO 690.

2 ÚVOD DO PODNIKÁNÍ

2.1 PODNIKÁNÍ

Pojem podnikání prošel v posledních třech stoletích značným vývojem a můžeme na tento pojem nahlížet z několika různých pohledů. Interpretace pojmu není snadná, neboť v dnešní době neexistuje jednotná nebo obecně akceptovatelná definice. V literatuře tak najdeme hned několik definic tohoto pojmu. Mezi nejvíce uznávané definice, ke které se hlásí stále více autorů, patří koncepce trojího pojetí podnikání.

„Podnikání jako proces (činnost). Jeho smyslem je vytvoření něčeho navíc, nové (přidané) hodnoty, která může mít finanční nebo nefinanční formu (např. sociální podnikání). Děje se tak aplikací podnikavého přístupu v profesi podnikatel, která je diferencovaná: živnostník, střední podnikatel (dříve továrník) apod.“¹

Tato definice prvního pojetí podnikání se dále zabývá procesem podnikání a jeho rozdělením do dílčích kroků použitím teorie pracovních rolí a určením šesti základních rolí podnikatele, kde každá role má svoji funkci, podle které lze stanovit profesní nároky na její výkon.

Druhé pojetí podnikání:

„Podnikání jako přístup (metoda). Podnikavý přístup (podnikavost) má charakter kompetence (competency), tak jak ji charakterizoval Armstrong, tj. způsob nebo dimenze chování člověka.“²

Toto pojetí obsahuje charakteristické znaky podnikavého přístupu, tj. úsilí vytvořit přidanou hodnotu; samostatně nalézat možnosti k uskutečnění tohoto cíle; efektivně využívat vlastní zdroje, svůj čas a jméno; dobrovolně přejímat vlastní odpovědnost s přiměřeným rizikem; a sklízet pozitivní výsledky jako v poslední řadě zainteresované.

Třetí pojetí podnikání:

„Podnikání jako hodnotová orientace. Symbolicky bývá označována jako 'podnikatelský duch', což představuje typickou strukturu hodnot a postojů, která má společenský a individuální rozměr. Společenský rozměr vyjadřuje kromě jiného to, jak si

¹ SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. str. 19

² Tamtéž, str. 19

společnost váží podnikatelů, podnikavých lidí a podnikání a jak se to projevuje v jejím vládnutí.“³

A co se týče rozměru individuálního, jde o tzv. podnikavý životní způsob, který je náročný a požaduje specifickou přípravu, a který klade na člověka specifické požadavky jako je odpovědnost, nesení rizika, odolnost apod. a zároveň poskytuje určité výhody jako je autonomie, možnost většího výdělku atd.

Koncepce trojího pojetí podnikání pomáhá při výzkumu a výuce podnikání, neboť bez definičního vymezení nelze budovat a reprodukovat jistý soubor poznatků.

Pojem podnikání definuje také několik právních předpisů. Zákon o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb. vešel v účinnost 1. 1. 2014, nahradil určité části obchodního zákoníku a věnuje se zákonné úpravě obchodních společností. Do jisté míry definuje rovněž prostřednictvím pojmu podnikatel (Díl 5 – Podnikatel §420) podnikání i Nový občanský zákoník č. 89/2012 Sb.

„(1) Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“⁴

Další vymezení najdeme v §2 v Zákoně o živnostenském podnikání č. 455/1991 Sb., který je známý spíše jako Živnostenský zákon, a který upravuje pojem živnost a podmínky provozování živnosti a další náležitosti s tím spojené.

„Živnost je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“⁵

Podnikání je charakterizováno několika základními rysy, mezi které patří:

- cílevědomá činnost
- úsilí zhodnotit vložený kapitál, což znamená zpravidla dosáhnout nějakého zisku
- uspokojit potřeby zákazníka, který je centrem pozornosti
- přijatelné riziko a s ním spojená odpovědnost

³ Tamtéž, str. 20

⁴Nový občanský zákoník 2014 [online]. Proboston-probooks.cz, 2013 [cit. 2015-03-05]. ISBN 978-80-87669-50-1. Dostupné z: <http://knihy.idnes.cz/novy-obcansky-zakonik-2014-1.html#anotace>. str. 104

⁵ Zákon o živnostenském podnikání. In: <http://zakony.centrum.cz/zivnostensky-zakon>. 1991. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/zivnostensky-zakon/cast-1-hlava-1>

- a v neposlední řadě stojí vždy na začátku podnikání vklad podnikatele do svého podniku, neboli kapitál, který se dělí na vlastní a vypůjčený. Velikost kapitálu pak závisí na předmětu a rozsahu podnikání.

Pod výrazem zhodnotit vložený kapitál, bychom si měli představit snahu zvyšovat hodnotu firmy, přitom ale nezapomenout na společenské poslání firmy (služba zákazníkovi a všem ostatním, kteří jsou spjati s vývojem podniku).

V České republice je relativní volnost podnikání, což znamená, že každý kdo má odvahu podnikat, podnikat může. Setkáme se s řadou lidí, kteří si myslí, že podnikat je snadné a každému podnikateli přináší podnikání velké finanční prostředky, ale méně si už uvědomujeme, že podnikání je velmi riskantní záležitost a stejně jako zisk může přinést ztrátu a v některých případech dokonce společenské zavržení. Samotné podnikání se naučit nedá, ale procesy, které probíhají v podnikání, se naučit dají. Před samotným začátkem musí podnikatel zvážit všechny klady a zápory a rozhodnout se, zdali se do podnikání pustí nebo ne. Na začátku podnikání stojí samozřejmě dobrý nápad, poté následují otázky jakou formu podnikání si zvolit (počet zakladatelů podniku, nároky na počáteční kapitál, ručení za závazky, atd.) a zda je podnikatelský záměr reálný a životaschopný. Z toho důvodu a několika dalších sestavujeme podnikatelský plán.

3 PODNIKATELSKÝ PLÁN

3.1 ÚČEL A ZÁSADY PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Jak je uvedeno výše, na začátku každého podnikání stojí dobrý nápad. Každý začínající podnikatel by měl před začátkem podnikání sestavit podnikatelský plán a ověřit tak reálnost a životaschopnost jeho nápadu, což umožňuje předejít riziku a možnému neúspěchu firmy. K sestavení plánu mohou začínajícího podnikatele vést také i jiné důvody, a to zisk chybějících finančních prostředků, zisk vhodného společníka, informovat obchodní partnery, potřeba zjistit výši potřebných finančních prostředků atd. Jeho písemné zpracování se doporučuje i pouze pro vlastní účely, neboť až teprve při sestavování si každý uvědomí, nejen kolik ho to vše bude stát, ale i dílčí kroky, které ho čekají.

Podnikatelský plán slouží pro vlastní interní účely (pro majitele, manažera podniku jako nástroj plánování, resp. řízení podniku), mnohdy je ale vyžadován externími uživateli (banky, investoři, při žádosti o některý druh podnikatelské podpory, zisk společníka).

„ Podnikatelský plán je písemný dokument zpracovaný podnikatelem, popisující všechny podstatné vnější i vnitřní faktory související se zahájením podnikatelské činnosti či fungováním existující firmy. “⁶

„ Základním dokumentem plánování, který pro určitý časový horizont rozpracovává představy podniku o jeho budoucnosti, o účelu podnikání, zdrojích a očekávaných výsledcích, je podnikatelský plán, často označovaný anglickým termínem „business plan“, někdy též podnikatelský záměr či podnikatelský projekt. “⁷

Podnikatelský plán je tedy písemný dokument, který popisuje základní smysl firmy, dlouhodobé cíle a způsob jejich dosažení. Rovněž hraje velkou roli při sjednávání finanční podpory s bankami či jinými institucemi. Podnikatelský plán není definován v Zákoně o živnostenském podnikání, Novém občanském zákoníku ani Zákoně o obchodních korporacích a z toho důvodu není přesně stanovena struktura, kterou by měl splňovat. Je ale nutné dodržet obecné zásady při zpracování podnikatelského plánu, a proto by plán měl být:

⁶ VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. str. 95

⁷ SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. str. 176

- srozumitelný – plán by měl být psán jednoduše a přehledně, tak aby mu každý porozuměl,
- stručný – plán by měl obsahovat důležité věcné informace, ale nikdy ne na úkor základních faktů,
- logický – skutečnosti plánu by na sebe měli racionálně navazovat, měly by být podloženy fakty a obsah podnikatelského plánu by měl být jednotný a v žádném bodě by si neměl odporovat,
- pravdivý – při sestavování používáme ověřená čísla a predikce budoucího vývoje by měli být pokud možno co nejvíce reálná,
- respektující rizika – plán by rovněž měl brát v potaz všechna existující rizika, identifikovat je a navrhnout opatření na jejich eliminaci a řešení pro jejich zmírnění.

Neměli bychom zapomínat, že podnikatelský plán je založen na určitých odhadech, prognózách a předpokladech zpracovatele. Podnikatelský plán zpracovaný pro vlastní účely se jistě výrazně liší od plánu, který budeme prezentovat bankám, obchodním partnerům nebo ostatním potenciálním investorům.

3.2 ROZSAH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Rozsah podnikatelského plánu není nikde právně stanoven, a tak při zpracování závisí na velikosti podniku a účelu, pro který je plán určen.

„ Obsah podnikatelského plánu je pro každý podnik individuální záležitostí, některé atributy by však měl obsahovat každý podnikatelský plán, ať již je vypracován pro jakýkoliv podnik a jakoukoliv skupinu uživatelů. “⁸

Jednotlivé projekty jsou individuální a každý tak vyžaduje jiný rozsah a detailnější zpracovanost. Závisí pouze na zhotoviteli plánu, aby vyhodnotil, zdali je plán pro daný účel dostačující, a zdali obsahuje všechny skutečnosti a fakta, které vyžadují externí uživatelé. Důležité je, jak je uvedeno výše, aby byl plán srozumitelný, stručný, logický, pravdivý a aby respektoval všechna existující rizika.

⁸ KORÁB, V., PETERKA, J., ŘEZŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. str. 36

3.3 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Obdobně jako rozsah ani struktura podnikatelského plánu není nikde právně stanovena a určena. Musíme tak brát v úvahu konkrétní projekt, pro který podnikatelský plán zpracováváme.

„ Dále uvedená struktura podnikatelského plánu je jednou z mnoha možností, se kterou se můžeme setkat.

1. *Titulní list;*
2. *Obsah;*
3. *Úvod, účel a pozice dokumentu;*
4. *Shrnutí;*
5. *Popis podnikatelské příležitosti;*
6. *Cíle firmy a vlastníků;*
7. *Potenciální trhy;*
8. *Analýza konkurence;*
9. *Marketingová a obchodní strategie;*
10. *Realizační projektový plán;*
11. *Finanční plán;*
12. *Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu;*
13. *Přílohy.*”⁹

Nebo dle Wupperfelda může struktura podnikatelského plánu vypadat takto:

- „ 1. *Shrnutí;*
2. *Podnikatelský záměr;*
3. *Formální informace o podniku, právní forma a jeho historie;*
4. *Vedení podniku a zaměstnanci;*
5. *Další plánované kroky rozvoje podniku;*
6. *Analýza tržní a konkurenční situace;*
7. *Finanční plánování;*

⁹SRPOVÁ, J.; SVOBODOVÁ, I.; SKOPAL, P.; ORLÍK, T. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. str. 14,15

8. Přílohy. ¹⁰

3.3.1 TITULNÍ LIST

Na první titulní straně podnikatelského plánu bychom měli uvést všechny podstatné informace: obchodní název firmy, název podnikatelského plánu, sídlo firmy, jména společníků a jejich kontakty a jméno autora podnikatelského plánu. Také je vhodné uvést prohlášení, které uvádí, že celý dokument je důvěrný, nesmí být kopírován, reprodukován a jakkoliv jinak použit bez písemného souhlasu autora.

„ Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora. “¹¹

3.3.2 OBSAH

Důležitou částí podnikatelského plánu je obsah včetně seznamu příloh, který umožní snadnou orientaci a vyhledání konkrétních informací. Obsah by měl být omezen na jednu stranu formátu A4 a lze ho členit na nadpisy první, druhé a třetí úrovně. Podrobnějším členěním by se obsah stával nepřehledným.

3.3.3 ÚVOD, ÚČEL A POZICE DOKUMENTU

V úvodu podnikatelského plánu je vhodné uvést pro koho je plán určen, jeho účel, rozsah a úplnost. Tím se myslí, zdali jde o rozpracovanou verzi dokumentu nebo zdali je plán již dokončen, popř. zdali se jedná o zkrácenou verzi, plnou verzi či finální verzi plánu.

3.3.4 SHRNU TÍ

Hned za úvodní částí by mělo následovat shrnutí, které se obvykle vypracovává až po dokončení celého podnikatelského plánu. Tato část čtenáře naláká, anebo odradí od dalšího čtení, a proto bychom jí měli věnovat velkou pozornost a snažit se, abychom vše jasně, úplně, stručně a výstižně shrnuli.

¹⁰ WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management press, 2003. str.21

¹¹ SRPOVÁ, J.; SVOBODOVÁ, I.; SKOPAL, P.; ORLÍK, T. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. str. 15

„ Záměrem shrnutí je podat přesvědčivý obraz o cílech firmy, cestách k jejich dosažení, potřebné výši kapitálu a míře jeho zhodnocení. “¹²

Shrnutí by nám mělo poskytnout přehled důležitých informací o podnikatelském záměru, měli bychom zde vyzdvihnout přednosti našeho podnikání, konkurenční výhodu a načrtnout podnikové cíle, ať už ty dlouhodobé, či krátkodobé. Shrnutí by se mělo dát relativně rychle přečíst a snadno pochopit. Rozsah shrnutí závisí na charakteru záměrů v plánu a na výši potřebného kapitálu.

3.3.5 POPIS PODNIKATELSKÉ PŘÍLEŽITOSTI

V této kapitole se zaměříme na podrobný popis naší podnikatelské příležitosti. Měli bychom zde uvést s jakým výrobkem či službou chystáme vstoupit na trh, zdali jsme našli mezeru na trhu nebo se zaměříme již na existující trh. Dále bychom se zde měli popsat, kdo náš výrobek či službu potřebuje a jak ji transponujeme do podoby tržeb a zisku, jaké jsou současné možnosti zákazníka a jaké nové možnosti přinese zákazníkovi náš výrobek či služba.

„V rámci popisu podnikatelské příležitosti se zaměříme zejména na:

- *Popis produktu (výrobku nebo služby);*
- *Konkurenční výhodu produktu;*
- *Užitek produktu pro zákazníka. “¹³*

Popis produktu

Jedná-li se o výrobek, je vhodné ho přesně popsat, tzn. uvést jeho vlastnosti, technické parametry, náročnost výroby a materiály, ze kterých bude zhotovován. Při technickém popisu bychom neměli zacházet příliš do podrobností, neboť nesmíme zapomínat, že by popsané skutečnosti měli být srozumitelné i laikovi. Podrobnější technický popis můžeme uvést v příloze na konci podnikatelského plánu. Je vhodné také uvést, pro kterou cílovou skupinu zákazníků je výrobek určen, jeho další vývoj a vymezit nabídku možných doplňkových služeb, které můžeme k výrobku nabízet a zajišťovat samostatně nebo ve spolupráci s partnerem.

¹² VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. str. 99

¹³ SRPOVÁ, J.; SVOBODOVÁ, I.; SKOPAL, P.; ORLÍK, T. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. str. 16

Při popisu služby se zaměříme, v čem daná služba spočívá, komu je určena a kdo je potencialem zákazníkem. Je žádoucí objasnit, kde bude služba poskytována a zdali vyžaduje zařízení a vybavení. Oblast personálního zajištění rozvedeme později.

Konkurenční výhoda

Dnes je podstatné nabídnout zákazníkovi něco lepšího, než nabízí konkurence, ať už je to něco nového nebo je to nabízeno pouze jinou formou. Jde o to mít a umět specifikovat svoji konkurenční výhodu, která může spočívat v kvalitě a profesionálním přístupu našeho personálu, rozmanitosti naší nabídky, škále doplňkových služeb nebo pouze v nižší ceně. Všechny tyto výhody je žádoucí popsat. Důležitým znakem těchto výhod je objektivnost.

Užitek pro zákazníka

V této části musíme popsat, jaký užitek náš produkt přinese zákazníkovi, proč by zákazníci měli preferovat právě náš produkt před konkurenčním. Z toho plyne, že musíme vědět, na které trhy se chceme orientovat a jaký je jejich růstový potenciál. Domněnka, že náš produkt nemá konkurenci je nesprávná a stává se to jen výjimečně. Konkurenční produkty nemusí mít stejné technické parametry nebo princip jako náš nabízený produkt, avšak je možné, že existují konkurenční nabídky, které řeší stejný nebo podobný produkt jiným způsobem.

3.3.6 CÍLE FIRMY A VLASTNÍKŮ

V této kapitole musí být zřetelné, že naše firma je schopna uskutečnit předložený podnikatelský plán. O úspěšné realizaci našich plánů rozhodují ve většině případů podnikatelské a odborné schopnosti managementu a dalších zaměstnanců. Pokud předkládáme podnikatelský plán externím subjektům a snažíme se je přesvědčit, aby investovali, je velmi důležité představit všechny, kteří za projektem stojí a vedou ho. Většina externích subjektů posuzuje úspěch podnikatelského plánu podle managementu firmy. Je žádoucí detailně představit vedoucí pracovníky a vyzdvihnout jejich schopnosti, které pomůžou k úspěšné realizaci projektu, a zároveň nesmíme opomenout další klíčové pracovníky případně poradce, kteří nám pomohou při řešení složitějších problémů např. z oblasti daní, legislativy či financí. Zaměříme se na cíle firmy, cíle vlastníků a manažerů firmy, další pracovníky firmy a poradce.

Cíle firmy

Pokud se jedná o novou ještě nezaloženou firmu, je třeba zvážit, jakou formu podnikání zvolíme, a která forma je pro naše podnikání nejvhodnější. S tím souvisí i

nutné legislativní kroky, které musíme podniknout při založení daného typu podnikání. Zdali existují nějaké podmínky a omezení, měli bychom popsat a uvést, jak je splníme.

Pokud se jedná o firmu s historií, zpravidla bychom na začátku popisu měli stručně uvést informace o její dosavadní existenci a všechny podstatné změny, které se v podniku od jeho založení udály (např. výměna vedení, změna právní formy atd.). Dále pak uvedeme datum založení firmy, právní formu, vlastnickou strukturu, předmět podnikání, aj.

Následuje vymezení mise, vize, dlouhodobých cílů a strategie firmy. Mise představuje to, čeho chceme podnikáním dosáhnout. Vize popisuje naši ideální budoucnost, tedy kam bude firma směřovat a kam se posune. Od vize odvodíme cíle firmy, které by měly být SMART – specifické, měřitelné, atraktivní, reálné a termínované. Cíle bychom měli stanovit a plánovat přibližně na pět let s konkretizací na dva roky. V neposlední řadě je důležitá i strategie, která určuje, jak stanovených cílů dosáhneme a kam náš podnik bude směřovat.

Cíle vlastníků a manažerů firmy

Této kapitole věnují velkou pozornost externí uživatelé, protože jak již bylo výše zmíněno, za úspěchem celého podnikatelského plánu stojí většinou schopnosti a dovednosti managementu a klíčových osobností firmy. Není nutné uvádět zde celé životopisy vedoucích pracovníků, pokud je však chceme uvést, měli bychom je zařadit do přílohy podnikatelského plánu. Obvykle se uvádí dosažené vzdělání a praktické zkušenosti vedoucích pracovníků.

„ Klíčové osobnosti je třeba představit v pozitivním duchu a nemusíme se bát jejich úspěchy vyzdvihnout. “¹⁴

U vlastníků firmy je nutné uvést, jakou roli budou hrát při založení podniku a při jeho růstu.

Další pracovníci firmy a poradci

V této části popíšeme, kolik bude mít firma zaměstnanců, jejich kvalifikaci a věkové složení.

„ Úkoly jednotlivých zaměstnanců uvádíme v popisech pracovní náplně, které mají obsahovat tyto základní prvky:

- *Popis pracovního místa a charakteristika zaměstnance, který ho zastává;*

¹⁴ VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. str. 100

- *Odborné požadavky na příslušné zaměstnance;*
- *Organizační začlenění pracovního místa (vztahy nadřízenosti a podřízenosti);*
- *Kompetence (odborné, delegované pravomoci).¹⁵*

Měly bychom také uvést, které osoby budou za co odpovídat, jaké budou mít kompetence a popsat jejich vzájemné vztahy. V závislosti na počtu zaměstnanců, které budeme zaměstnávat, je vhodné popsat organizační strukturu firmy, která je závislá na typu podnikání a stylu vedení firmy.

Zapojení poradců (z oblasti daní, financí, reklamy apod.) do organizace je považováno za důkaz profesionality. V podnikatelském plánu bychom měli uvést jmenovitý seznam nejdůležitějších poradců a objasnit jejich úkoly, časový rozsah a náklady, které budou spjaté s jejich spoluprací.

3.3.7 POTENCIÁLNÍ TRHY

Abychom uspěli při realizaci plánu, musíme provést důkladnou analýzu trhu, na který chceme vstoupit. Dalším předpokladem k úspěchu je velký růstový potenciál a odpovídající velikost trhu. Zjistíme si především údaje o velikosti trhu, o chování všech zúčastněných (zákazníci, konkurence, dodavatelé) a o překážkách vstupu na trh. K analýze použijeme veřejných zdrojů, kterými jsou internet, tisk, statistické úřady, odborné články a publikace atd. a zdrojů neveřejných, mezi které řadíme vnitropodnikové chráněné informace apod. Pokud nejsou k dispozici spolehlivá data, můžeme se pokusit data odhadnout. Při odhadování bychom měli být obezřetní a dodržovat některé zásady jako stavět odhad na pevném základě tj. o prokázaná čísla, zachovat logický rámec odhadu, nestavět odhad na nekonkrétních spekulacích, informace vždy pečlivě ověřit a další. Nesmíme zapomenout, že je důležité získávat nikoli jen aktuální informace, ale také informace o budoucím vývoji trhu a možném růstu.

„ Na základě důkladné analýzy oboru a trhu musíme prokázat existenci těchto potenciálních trhů.“¹⁶

¹⁵ SRPOVÁ, J.; SVOBODOVÁ, I.; SKOPAL, P.; ORLÍK, T. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. str. 19

¹⁶ VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. str. 100

V podnikatelském plánu rozlišujeme trh celkový a trh cílový. Celkový trh zahrnuje všechny, kteří by mohli teoreticky využít náš produkt. Tento trh však podrobně nepopisujeme, neboť uvedeme jen takové skupiny zákazníků, kterým náš produkt přináší velký užitek, mají k němu snadný přístup a jsou ochotni za něj zaplatit. Tím definujeme trh cílový, u kterého charakterizujeme jeho typické znaky. Čím více informací o tomto trhu získáme, tím lépe se nám podaří přizpůsobit náš produkt potřebám a přáním zákazníků a tím více můžeme dosáhnout úspěchu při realizaci plánu. Samozřejmě se nelze přizpůsobit potřebám každého jednotlivého zákazníka, proto je nutnost cílový trh dále segmentovat, např. dle oblastí použití, požadavků zákazníků na cenu a jakost, nákupních motivů, typu a modifikace produktu, tvorby ceny a způsobu prodeje aj. Z těchto definovaných tržních segmentů vybereme jeden nebo více, které jsou pro nás nejzajímavější, a na které se budeme dále specializovat. Jedním z důležitých kritérií je bonita potenciálních zákazníků, protože budoucí zákazník si musí náš produkt dovolit zaplatit.

„ Segmentace trhu umožňuje firmám vymezit jejich příležitosti v jednotlivých částech trhu.“¹⁷

Segmentace trhu pomáhá zpracovat marketingovou strategii podle cílového trhu, což zvyšuje její účinnost.

3.3.8 ANALÝZA KONKURENCE

Mnozí začínající podnikatelé se domnívají, že nemají v určitém segmentu konkurenci. Neuvědomují si, že stejný problém lze mnohdy řešit různými způsoby. Proto bychom měli při sestavování podnikatelského plánu provést důkladnou analýzu konkurence. Pokud známe cílový trh, na kterém chceme působit, je pro nás jednodušší vymezit naši konkurenci, která působí na stejném cílovém trhu a nabízí stejné nebo podobné produkty jako my. Také bychom měli brát v úvahu tzv. potenciální konkurenty, kteří v současnosti konkurenty nejsou, ale mohou se jimi stát v budoucnosti.

„ Okolí je pro firmu zdrojem příležitostí, ale i ohrožení. Činitele všeobecného okolí jsou v podstatě mimo dosah firemního ovlivňování, nicméně by měly být dobře

¹⁷ KOTLER, P.; ARMSRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing. 2006 str. 352

identifikovány, aby na ně mohla firma reagovat. Relevantní okolí firmy bude představováno jejími konkurenty.“¹⁸

K základním nástrojům pro analýzu konkurenčního prostředí firmy patří Porterův model pěti sil. Tato analýza pracuje s pěti prvky (odtud název), kterými jsou konkurenční rivalita, hrozba vstupu nových konkurentů na trh, hrozba vzniku substitutů, síla kupujících a síla dodavatelů. Při analýze konkurenční rivality je třeba se dívat na to, jak velké jsou na daném trhu konkurenční tlaky, kolik nás bude stát, aby se o našich produktech někdo dozvěděl, jak budeme schopni rozvinout a využít naše konkurenční výhody, jakou má daný trh dynamiku a zdali budeme schopni držet krok s konkurencí. Další silou je hrozba vstupu nových konkurentů na trh, která je důležitá v nových, rozvíjejících se oborech, kde není znám objem trhu jako celku, anebo kde objem trhu rychle roste. Součástí analýzy této síly jsou také bariéry vstupu na trh, náklady spojené s případným ukončením podnikání atd. Třetí silou je hrozba vzniku substitutů. Pod pojmem substituty si představme cokoliv, co nahradí zákazníkovi službu nebo produkt, který nabízíme my. Síla kupujících představuje zejména vyjednávací sílu kupujících o ceně a to buď přímou, kdy dojde ke smlouvání, anebo nepřímou, kdy zákazník odejde jinam nebo začne odebírat méně zboží či služeb. Poslední silou, která výrazně ovlivňuje podnikání je síla dodavatelů, která je tím vyšší čím jsme na dodavatelích závislejší. Řešíme zde otázky technologické závislosti na dodavatelích, přítomnost alternativních dodavatelů, míru konkurence mezi dodavateli apod.

Pokud v našem segmentu působí příliš mnoho konkurentů, nemá smysl z časového i finančního hlediska rozebírat každého konkurenta, a proto je rozdělíme do dvou skupin, a to na hlavní a vedlejší. Pro další průzkum si vybereme pouze ty z hlavní skupiny. V hlavní skupině jsou ti konkurenti (firmy), kteří jsou na daném trhu významní a významní budou i v budoucnu, a kteří se nám podobají, tzn., že v blízkém okolí nabízejí stejné či podobné produkty jako my. Do vedlejší skupiny řadíme všechny ostatní.

Poté co určíme hlavní konkurenty, zaměříme se na prozkoumání jejich předností a nedostatků. Hodnotit můžeme např. podle nabízených služeb, obratu, podílu na trhu, podle produktu, prodejní ceny, dle náročnosti výroby, zaměstnanců apod. Na základě srovnání konkurenčních firem dle kritérií určíme jejich konkurenční výhodu. Znalost

¹⁸ VEBER, J. a kol. *Management: základy – moderní manažerské přístupy- výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press. 2011 str. 570

silných a slabých míst konkurence nám umožňuje rozvinout strategii, která nám pomůže uspět v našich podnikatelských aktivitách. Získat informace o konkurenci je někdy hodně těžké, protože každá firma si své informace dobře chrání. Některé informace přesto můžeme získat z letáků, prospektů, tisku, informačních brožurek, zkušeností zákazníků, kteří využili nabídky konkurence. Při této analýze je vhodné posoudit situaci i z pozice zákazníka a v rámci vlastního výzkumu trhu se přímo zeptat zákazníků na to, co si myslí, anebo se do jejich situace pokusit vžít. Zachováme tím tak objektivnost celého průzkumu.

3.3.9 MARKETINGOVÁ OBCHODNÍ STRATEGIE

Jednou z klíčových oblastí pro naše podnikání je právě marketing. Marketingová a obchodní strategie mají velký vliv na budoucí úspěch celé naší firmy, což externí uživatelé dobře vědí, a proto budou této kapitole věnovat zvýšenou pozornost. Marketingová strategie by proto měla být dobře definována. Je dobré uvést nejenom strategii, kterou využijeme při vstupu na trh, ale i strategii plánovanou u již zaběhnutého podniku.

Marketingová strategie řeší různá rozhodnutí.

„ *Marketingová strategie v zásadě řeší tři okruhy problémů (tři typy rozhodnutí):*

- *Výběr cílového trhu;*
- *Určení tržní pozice produktu;*
- *Rozhodnutí o marketingovém mix.*“¹⁹

Jak jsem již výše zmiňovala, marketing je jedna z klíčových oblastí, která má vliv na úspěch firmy. Pokud tedy chceme být úspěšní, musíme si jasně stanovit marketingové cíle a důkladně zpracovat všechny tři okruhy problémů.

První typ rozhodnutí je výběr cílového trhu, což si můžeme představit jako segmentaci trhu, kterou jsem popsala v kapitole 3. 3. 7. Potenciální trhy, kde se zabýváme rozdělením trhu na celkový a cílový. U cílového trhu analyzujeme dle námi určených kritérií další segmenty, ze kterých si vybereme takové, které jsou pro nás nejzajímavější, a na které se chceme specializovat.

¹⁹ SRPOVÁ, J.; SVOBODOVÁ, I.; SKOPAL, P.; ORLÍK, T. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. str. 22

Po tomto rozhodnutí musíme určit tržní pozici produktu, kde je naším záměrem dosáhnout zvláštního vnímání produktu v povědomí zákazníků, a tím se tak na zvoleném trhu odlišit od konkurence. Postup bude následující. Nejdříve bychom měli určit konkurenční výhody našeho produktu. Poté zvolíme ideální výhodu, která je v očích spotřebitele důležitá a poskytuje nám i výhody oproti konkurenci a na závěr vybereme vhodný způsob komunikace a propagace výhody.

Posledním rozhodnutím je rozhodnutí o marketingovém mixu, ve kterém uvažujeme s předchozími závěry, a to jaký cílový tržní segment jsme si vybrali a jakou jsme zvolili tržní pozici.

„ Marketingový mix je souborem marketingových taktických nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu. “²⁰

Marketingové nástroje, které se používají v rámci marketingového mixu 4P jsou:

- Produkt;
- Cena;
- Distribuce;
- Propagace.

V rámci marketingové strategie popíšeme všechny složky marketingového mixu, které podle potřeby můžeme rozšířit až na podobu tzv. 7P (přidáním dalších prvků např. veřejné mínění, lidské zdroje, politicko-společenské rozhodnutí) anebo na tzv. zákaznický marketingový mix 4C (zákazník, komunikace, náklady na zákazníka a pohodlná dostupnost).

V následujícím textu popíši klasický marketingový mix 4P.

Produkt

Produkt tvoří podstatu naší nabídky a je jádrem marketingu, z toho důvodu bychom mu měli věnovat více pozornosti. V této kapitole bychom měli vyřešit jaké produkty nabízet, popsat jejich vlastnosti (design, obal, záruka atd.), určit vyráběné množství a objasnit životní cyklus produktu (vývoj, uvedení na trh, inovace atd.). Opět je žádoucí nezacházet až příliš do detailů a vyzdvihnout skutečně podstatné údaje. Podrobnější technický popis může být součástí příloh.

²⁰ KOTLER, P.; ARMSRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing. 2006 str. 105

Zvláštní pozornost bychom měli věnovat osvědčením a schválením, pokud je pro náš produkt potřebujeme. Externí uživatelé se zajímají o zisk osvědčení a většina z nich ho pozorně sleduje. Není tedy na škodu uvést v podnikatelském plánu osobu se základními údaji, která je zodpovědná za zisk těchto dokumentů. Totéž platí i pro patentovou ochranu u nových produktů, které mají nové technické řešení. U tohoto způsobu ochrany nesmíme zapomenout vyhradit lidské i finanční zdroje.

Cena

Ceně jako nástroji marketingového mixu bychom měli věnovat také značnou pozornost. Cenová politika je východiskem pro tvorbu cen a odvíjí se od podnikových cílů, kterým je cena podřízena. Cílem může být např. orientace na přežití, kterou bychom měli uplatňovat v krátkém časovém období, protože cena je nižší než úroveň nákladů (tzn., že jsme bez zisku), a kterou využíváme pouze tehdy, pokud čelíme velkému počtu konkurentů nebo máme k dispozici přebytek produktů. Dalším příkladem cenové politiky může být maximalizace zisku, která vychází z odhadu poptávky, na základě které určíme cenu tak, aby nám přinesla maximální zisk. Za cenovou politikou můžeme považovat také snahu získat co největší podíl na trhu, kde předpokladem firmy s největším tržním podílem jsou minimální náklady. Cenu stanovíme na základě rozboru konkurenčních cen. Naše ceny tedy budou ve srovnání s konkurenčními průměrné až podprůměrné. Při tvorbě ceny bychom měli respektovat některé okolnosti, mezi které patří např. firemní cíle, náklady, poptávka, konkurence, právní a regulační opatření a další.

„Plánování vývoje cen je nutno vzhledem k nesmírně širokým souvislostem, které tato oblast má, věnovat významnou pozornost. Dopady cenové politiky ovlivňují rentabilitu podniku, konkurenceschopnost, velikost tržního podílu atp.“²¹

Správné nastavení cenové politiky je jedním z podstatných okamžiků marketingové strategie.

Distribuce

V této části podnikatelského plánu je nutné vysvětlit prodejní strategii a objasnit použití distribučních cest. Podnikatel by měl určit, zdali bude všechny prodejní aktivity zajišťovat samostatně nebo zda potřebuje prodejní mezičlánky. Pokud bude k distribuci

²¹ SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. str. 178

využívat mezičlánky, měl by uvést, které organizace budou zapojeny. V plánu dále objasníme uspořádání obchodního útvaru, uvedeme počty a kvalifikaci pracovníků.

Marketingová komunikace

Neméně důležitým nástrojem marketingového mixu je zvolená komunikační politika, pomocí které se snažíme stimulovat zákazníky k nákupu, poskytovat informace o existenci, vlastnostech, způsobu použití a kvalitě našeho produktu a v neposlední se snažíme utvářet pozitivní preference spotřebitelů. K těmto činnostem využíváme jednotlivé složky komunikačního mixu, mezi které patří reklama, podpora prodeje, public relations, osobní prodej a přímý marketing.

Reklama je v podstatě placená forma neosobní komunikace (televize, internet, venkovní reklamy atd.), prostřednictvím které informujeme spotřebitele o produktu se záměrem ovlivnit jejich chování. Výhodou reklamy je její široké pokrytí. Naopak značnou nevýhodou této formy komunikace je její jednosměrnost, se kterou klesá přesvědčivost a naléhavost.

Podpora prodeje má za cíl stimulovat okamžitý prodej (podněcuje k opětovnému nákupu a k zakoupení většího množství). Je zaměřena na konečného zákazníka i obchodního zprostředkovatele prostřednictvím různých nástrojů, mezi které patří např. cenová zvýhodnění, kupónový prodej, vzorky zdarma, věrnostní programy, slevy z katalogových cen, školení prodejního personálu apod.

Public relations (vztahy s veřejností) je forma komunikace, která má za cíl zvýšit reputaci společnosti a její image. Pod tímto pojmem je vhodné si představit vztah ke všem tržním subjektům a zájmovým skupinám firmy (zaměstnanci, média, státní orgány aj.). K prostředkům této politiky patří sponzoring, charitativní dary, podnikové časopisy apod.

Osobní prodej je nejefektivnější a také finančně nejnáročnější složkou komunikačního mixu. Mezi největší výhody řadíme přímý kontakt se zákazníkem, kdy můžeme sledovat jeho reakce a okamžitě tak přizpůsobit naši zpětnou vazbu. Do osobního prodeje zahrnujeme obchodní setkání, veletrhy a výstavy, poradenství při prodeji a neformální setkání.

Přímý marketing je forma přímého kontaktu se zákazníkem prostřednictvím telefonu, emailu, poštovních zásilek apod.

Všechny aktivity marketingové strategie musí být důkladně promyšlené, navzájem na sebe navazující, jednotné a neměnné.

3.3.10 REALIZAČNÍ PROJEKTOVÝ PLÁN

V podnikatelském plánu nesmí chybět realizační projektový plán, který nás informuje o všech činnostech v čase a jejich dodavatelském zajištění.

„ Nejprve si určíme všechny důležité kroky a aktivity, které musíme v souvislosti s realizací podnikatelského plánu podniknout, milníky, jichž chceme dosáhnout, a termíny jejich dosažení. “²²

Nutností při sestavování projektového plánu je určit všechny činnosti s předpokládanou dobou trvání, které musíme vykonat, abychom daný záměr zrealizovali. Kromě těchto aktivit, bychom měli naplánovat i dodavatele a osoby, které budou za danou činnost odpovídat. Při zpracování je možno využít Ganttův diagram, kde na horizontální ose je seznam aktivit a vertikální osa je rozdělena do stejných časových úseků (hodiny, dny, týdny apod.). Návaznosti jednotlivých činností se zobrazují pomocí šipek nebo čar vedoucích od začátku nebo konce jedné činnosti k začátku nebo konci jiné činnosti. Pro usnadnění práce můžeme využít k sestavení projektového plánu některý ze softwarů (Microsoft Project, Ganttproject či Planner).

3.3.11 FINANČNÍ PLÁN

„ Finanční plán transformuje předchozí části podnikatelského záměru do číselné podoby. “²³

Stěžejní částí každého podnikatelského plánu je plán finanční, který prezentuje naše podnikání v číslech, a pomocí kterého zjistíme reálnost záměru z ekonomického hlediska. Součástí finančního plánu jsou plán nákladů, plán výnosů, plán peněžních toků, plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaná rozvaha, finanční analýza, výpočet bodu zvratu, hodnocení efektivnosti investic aj. U začínajících firem je nutné počítat s prostředky na založení podniku, prostředky na pořízení dlouhodobého majetku a oběžného majetku a prostředky na zahájení podnikatelské činnosti než začneme generovat tržby. Výše této rezervy by měla být přiměřená dle typu podnikání, abychom v ní zbytečně nedrželi prostředky, které bychom mohli uplatnit jinde.

²² SRPOVÁ, J.; SVOBODOVÁ, I.; SKOPAL, P.; ORLÍK, T. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. str. 27

²³ SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. str. 64

Externí uživatelé se v této části zaměřují zejména na plán peněžních toků, plánovaný výkaz zisku a ztrát a plánovanou rozvahu, ve kterých se velmi dobře orientují a hodnotí jejich zpracování.

Plán peněžních toků

Tento finanční výkaz specifikuje předpokládané příjmy a výdaje společnosti. Na začátku podnikání bychom měli plán v závislosti na kapitálové náročnosti zpracovat v prvních šesti měsících podrobněji, dále pak postačují roční údaje. Jde o prokázání informace, že budeme mít dostatek finančních prostředků na realizaci cílů. V rámci cash flow sledujeme vývoj peněžních toků ve firmě, kdy fakticky máme peníze na účtu a můžeme s nimi disponovat.

Plánovaný výkaz zisku a ztrát

Plán výkazu zisku a ztráty poukazuje na výnosy, náklady a především na plánovaný hospodářský výsledek za jednotlivé roky, který nás informuje o schopnosti platit úroky apod. Opět se doporučuje vypracovat prvních šest měsíců podrobněji.

Plánovaná rozvaha

Rozvaha zobrazuje plánovanou strukturu majetku, jeho vývoj a financování. Je potřebné sestavit zahajovací rozvahu, rozvahu za první pololetí podnikatelské činnosti a poté vždy k 31. 12. daného kalendářního roku

U každého plánovaného finančního výkazu nesmíme zapomenout na komentář. Při plánování a sestavování jednotlivých finančních výkazů bychom měli počítat s reálnými daty. Data se v čase mění a naše predikce by měli vycházet z trendů minulosti např. mzdové náklady, ceny energií apod.

„ Minimální plánovací období je do doby vykázání zisku, splacení úvěru nebo životnosti investice.“²⁴

Všechny plánované výkazy je třeba plánovat do doby generování zisku. Znalost vynaložených nákladů, které rozdělíme na fixní (odpisy budov, pojištění atd.) a variabilní (mění se např. s objemem výroby atd.), nám umožňuje propočít bodu zvratu. Bod zvratu je takový bod, ve kterém se náklady rovnají tržbám. Zisk začínáme generovat, pokud tržby převýší náklady.

Dále musíme poukázat o efektivnosti podnikatelského plánu, což znamená ukázat příznivý vývoj finanční situace pomocí finanční analýzy.

²⁴ SRPOVÁ, J.; SVOBODOVÁ, I.; SKOPAL, P.; ORLÍK, T. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. str. 30

„ Cílem finančního plánu je ukázat, jak se bude vyvíjet finanční situace podniku; k tomu je obvykle využívána finanční analýza. “²⁵

Při hodnocení finanční situace pomocí finanční analýzy využíváme především poměrových ukazatelů, mezi které patří ukazatele rentability, ukazatele likvidity, ukazatele aktivity a ukazatele zadluženosti. Každý ukazatel má jinou vypovídací schopnost. Ukazatele rentability vypovídají, zda je firma schopna tvořit zisk a zda zhodnocuje vložený kapitál. Ukazatele likvidity poukazují na schopnost dostát včas všem svým závazkům a vypovídají o krátkodobé stabilitě firmy. Ukazatele aktivity ukazují, jak efektivně ve firmě hospodaříme se svými aktivy. Ukazatele zadluženosti nám přináší informace o úvěrovém zatížení firmy, tedy poukazují na dlouhodobou stabilitu firmy.

Jednotlivé výkazy se doporučuje sestavovat ve třech variantách. Zpracováváme variantu reálnou, ve které počítáme s námi předpokládanými čísly, variantu optimistickou, ve které uvažujeme 100% naplnění kapacit a variantu pesimistickou, ve které uvažujeme ty horší výsledky.

Pokud se jedná o investiční projekty, je žádoucí provést hodnocení efektivnosti investic prostřednictvím doby návratnosti, čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta.

Jednotlivé výkazy se doporučuje sestavovat ve třech variantách. Zpracováváme variantu reálnou, ve které počítáme s námi předpokládanými čísly, variantu optimistickou, ve které uvažujeme 100% naplnění kapacit a variantu pesimistickou, ve které uvažujeme ty horší výsledky.

Doba návratnosti

Doba návratnosti je počet let, za kterou peněžní příjmy z investice vyrovnají počáteční kapitálový výdaj na investici. Dobu návratnosti můžeme vypočítat ze vzorce:

$$\frac{CO}{CF} = t,$$

kde:

t ... průměrná doba návratnosti,

CO ... počáteční investice,

CF ... průměrná roční výnos.

²⁵ SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. str. 178

Metoda čisté současné hodnoty (NPV)

Tato metoda je běžně používaná při hodnocení investičních projektů.

„ Metoda čisté současné hodnoty pracuje s časovou hodnotou peněz a její konstrukce bere v potaz existenci alternativ, což se odráží v zahrnutí alternativních nákladů.“²⁶

Pracujeme tedy s relevantními hotovostními toky v průběhu celé existence zvažovaného projektu. Výpočet vypadá následovně:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

kde:

NPV ...je čistá současná hodnota,

CF_t ... peněžní toky v jednotlivých letech,

r ... diskontní úroková míra.

Tato metoda říká, že projekt je přijatelný, pokud je čistá současná hodnota větší než nula, což znamená, že diskontované peněžní příjmy převyšují kapitálové výdaje.

Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procentové je taková diskontní sazba, při níž čistá současná hodnota NPV projektu je rovna nule. Ukazuje výši zhodnocení vložených prostředků.

Vnitřní výnosové procento vypočteme ze vzorce:

$$0 = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} \quad \rightarrow \quad IRR = \%$$

Index rentability

Jedná se o podíl čistých peněžních příjmů na investičním výdaji projektu. Aby byl projekt vyhodnocen jako vyhovující, musí tato hodnota být větší než jedna. Index rentability se vypočte následovně:

$$\frac{NPV}{I} = PI,$$

kde:

PI ... index rentability,

I ... počáteční kapitálový výdaj.

²⁶ RŮČKOVÁ, P.; ROUBÍČKOVÁ, M. *Finanční management*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. str. 32

3.3.12 HLAVNÍ PŘEDPOKLADY ÚSPĚŠNOSTI PROJEKTU, RIZIKA PROJEKTU

SWOT analýza

Pro posouzení předpokladů úspěšnosti projektu je vhodné si sestavit SWOT analýzu, ve které prokážeme, že známe silné i slabé stránky, ale také příležitosti a hrozby našeho podnikatelského záměru. Slovo SWOT pochází z angličtiny a je to zkratka počátečních slov.

Mezi silné stránky (**Strengths**) můžeme zařadit např. kvalifikaci pracovníků, kvalitní služby, či kvalitní servis, konkurenční výhodu apod.

Slabé stránky (**Weaknesses**) je vhodné rovněž uvést, neboť tím prokážeme, že přemýšlíme nad různými problémy. Slabou stránkou mohou být např. nedostatečné zkušenosti, cenová politika apod.

Mezi příležitosti (**Opportunities**) uvedeme takové příležitosti, které nám mohou přinést jistou výhodu, které firma nemůže ovlivnit, a které jsou na ní nezávislé. Příležitosti bychom měli posuzovat z hlediska atraktivnosti a pravděpodobnosti úspěchu.

Také hrozby (**Threats**) firma nemůže ovlivnit, ale může je znát, vědět o nich, být na ně připravena a pokusit se je eliminovat. Hrozby bychom měli posuzovat z hlediska závažnosti a pravděpodobnosti, že nastanou.

Zatímco analýza silných a slabých stránek se zaměřuje na interní prostředí podniku, analýza příležitostí a hrozeb se soustředí na externí prostředí podniku. V této analýze bychom neměli zakrývat skutečnosti, které jsou pro podnik nepříznivé, protože by se stejně vlivem času někdy objevili. Naopak je žádoucí ukázat externím uživatelům, že jsme záměr vyhodnotili ze všech různých úhlů pohledu, a tím tak dokázat, že jsme uvažovali všechny možnosti, které mohou nastat, a navrhli taková řešení, která nám pomohou těmto situacím předcházet či je eliminovat.

Rizika projektu

Každý projekt v sobě skrývá určitá rizika. Z toho důvodu bychom měli nastínit různé rizikové situace a navrhnout k nim opatření, podle kterých budeme postupovat v případě, že daná riziková situace skutečně nastane, popř. navrhnout taková preventivní opatření, která nám rizika pomohou snížit. Důležitou částí podnikatelského plánu je tedy analýza rizik, pomocí které se budeme snažit předcházet negativním výsledkům

budoucího vývoje, vyhodnotíme možné rizikové faktory a pokusíme se riziko tzv. „řídít“.

„ Standardní model hodnocení rizika, který by mohl být aplikován na jakýkoli podnik, neexistuje. Každý podnik má své vlastní charakteristické rysy a při analýze rizik se musí hledat nejvýraznější veličiny rizika. “²⁷

„ Pro hodnocení rizika a pro úspěch vlastního procesu analýzy rizik, je klíčovým faktorem správná identifikace rizika. Pokud není riziko rozpoznáno, nemůže být zohledněno. “²⁸

Mezi činnosti „řízení“ rizika řadíme identifikaci rizikových faktorů (produkt, management, zdroje, trhy, cash - flow apod.), kvantifikaci rizika (vyhodnocení číselného vyjádření rizik), plánování krizových scénářů (příprava plánů a strategií) a monitoring a „řízení“ (neustálá kontrola faktorů spjatých s rizikem; postup dle strategie k eliminaci rizika).

Dalším nástrojem analýzy rizik je tzv. analýza citlivosti, pomocí které zjišťujeme citlivost hospodářského výsledku na faktory, které ho ovlivňují. Výsledky této analýzy jsou individuální pro každý podnik a nabývají odlišných hodnot.

Opatření ke snížení rizika

Pokud se nám rizika podaří úspěšně identifikovat, měli bychom navrhnout preventivní opatření, která nám výskyt rizik pomůže snížit. Existuje hned několik opatření ke snižování rizika např. diverzifikace (rozšiřování výrobního programu – pokles poptávky po jednom produktu je kompenzován zvýšením poptávky po jiném produktu), dělení rizika (rozdělení mezi dva či více účastníků do projektu zapojených), transfer na jiné subjekty (pomocí dlouhodobých smluv s obchodními partnery nebo pojištění), etapová příprava a realizace záměrů (rozdělení projektu do několika etap s několika verzemi), kvalitní výběrová řízení, kvalitní smlouvy apod.

3.3.13 PŘÍLOHY

Příloha je doplňkovou kapitolou podnikatelského plánu. Patří sem vše podstatné, ale pro předchozí kapitoly moc podrobné např. technická dokumentace produktu, projektová dokumentace, ceníky, smlouvy s obchodními partnery. Je zde dále možné

²⁷ Vochozka, M., Mulač, P. a kol. *Podniková ekonomika*. 1. Vyd.. Praha: Grada Publishing, 2012. str. 440

²⁸ Tamtéž, str. 441

přiložit výpisy z obchodního rejstříku, životopisy klíčových osob podniku, podklady z finanční oblasti, články z novin a časopisů, získané certifikáty apod.

4 PODNIKATELSKÝ PLÁN – 3D ARÉNA

4.1 TITULNÍ LIST

Podnikatelský plán
3D Aréna s. r. o.

Relaxuj pohybem

Vypracovala: Bc. Eliška Futerová

Název organizace: 3D Aréna, s. r. o.

Předmět podnikání: Provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a zařízení sloužících k regeneraci a rekondici, provozování solárií, masérské rekondiční a regenerační služby, specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím

Kontaktní osoba: Bc. Eliška Futerová

Tel.: 736 765 148

Informace uvedené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.

4.2 ZÁKLADNÍ INFORMACE PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

4.2.1 ÚČEL DOKUMENTU

Tento podnikatelský plán vznikl za účelem zhodnocení podnikatelského záměru fitness centra 3D Aréna. Cílem je zjistit, zda zamýšlená podnikatelská činnost zajistí dostatečnou návratnost finančních prostředků a bude dlouhodobě ekonomicky rentabilní. V tomto dokumentu jsou uvedeny všechny potřebné informace podnikatelského záměru. Jedná se o úplnou finální verzi plánu, která je určena především majiteli (budoucí investor), a která mu pomůže při možné realizaci, provozu a při budoucím rozvoji dalších aktivit.

4.2.2 SHRUTÍ INFORMACÍ O PODNIKATELSKÉM PLÁNU

Název společnosti	3D Aréna s. r. o.
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Lokalita	Vinohradská 167, Praha 10 Strašnice
Poskytované služby	Bodystyling, Zumba, Fit Box, TRX, Vipr, Power jóga, Pilates, Pump FX, Kruhový trénink, Posilovna, Solárium
Konkurence	Expreska Praha Strašnická, Fitness BBC Praha Želivského
Konkurenční výhoda	Široká nabídka aktivit a nejmodernější trendy ve fitness
Celková investice	1.958.198,-Kč
Vlastní zdroje	2.700.000,-Kč
Doba návratnosti (reálná varianta)	0,37 let
Roční zisky	5.334.619,-Kč

4.3 POPIS PODNIKATELSKÉ PŘÍLEŽITOSTI

Mým podnikatelským záměrem je vybudovat a úspěšně provozovat fitness centrum pro ženy s názvem 3D Aréna, které se bude nacházet v Praze 10 – Strašnice. Jedná o zcela novou koncepci fitness zaměřenou především na posilování s vlastní vahou, která vychází z pohybů běžného života ve všech rovinách (přirozených pohybů). Z toho důvodu byla zvolena první polovina názvu jako 3D. Druhá polovina názvu fitness centra pak představuje místo, kde se schází lidé se stejnými zájmy, kde panuje přátelská atmosféra, a kde na sebe jednotlivá sportovní stanoviště racionálně „kruhově“ navazují.

Cílem fitness centra je nabídnout zákazníkům služby, které pomáhají žít lepší, zdravější a kvalitnější život, tj. zlepšování fyzické kondice, redukce stresu i tvarování postavy a dosahování optimální tělesné hmotnosti atd., za pomoci našich profesionálů nebo samostatně. Prostory pro fitness se nachází v budově bývalého Vodafonu v ulici Vinohradská 167 na Praze 10. Celkově jsou k dispozici prostory o rozloze 460 m², které se rozkládají na jednom podlaží. Pro uspokojení potřeb klientů nabízíme posilovnu s funkčním stanovištěm FTS pro opravdu funkční trénink i pro ty nejnáročnější klienty, cardio zónu, funkční zónu obsahující medicinbaly, jednoručky, lavičku a další pomůcky, sál pro skupinová cvičení a solárium. Pro klienty jsou dále k dispozici šatny se sprchami a recepce, která bude sloužit i jako bar, který je dostupný ze vstupní části i z prostoru posilovny.

Velkou výhodou jsou prostory, kde již fitness centrum bylo provozováno, odpadají tím velké náklady spojené s odhlučněním prostoru a vzduchotechnikou. Další výhodou je umístění v komplexu Vinice, kde díky ostatním obchodům a průchodu budovou bude procházet dostatečný počet lidí.

Začátek činnosti je plánovaný na začátek měsíce září 2015. Samotné přípravy se rozběhnou počátkem května roku 2015. Stavební úpravy prostor jsou plánované na začátek června téhož roku.

4.4 POPIS PODNIKU A VÝBĚR LOKALITY

4.4.1 POPIS PODNIKU

Společnost 3D Aréna s.r.o. je nově založená společnost. Jako vhodnou právní formu pro tento druh podnikání jsem zvolila právnickou osobu, a to společnost s ručením omezeným. Jediným jednatelem této společnosti je Eliška Futerová. Dle Zákona o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb. je dle §142 minimální výše vkladu 1 Kč, pokud společenská smlouva neurčí jinak. Jako jediný jednatel společnosti jsem do podnikání vložila částku 2.700.000,-Kč, které jsem získala ze svých úspor a dědictví.

Společnost 3D Aréna s.r.o. bude provádět svou činnost dle Zákona o živnostenském podnikání č. 455/1991 Sb. v těchto oborech:

- provozování tělovýchovných zařízení a zařízení sloužících k regeneraci a rekondici;
- provozování solárií;
- a specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím.

Jelikož vlastním několik licencí na sportovní programy pro skupiny i jednotlivce, které bohužel nemají akreditaci Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky bude podmínka vzdělání a praxe v oboru řešena odpovědnou vedoucí.

4.4.2 MISE, VIZE A CÍLE SPOLEČNOSTÍ

Misí společnosti 3D Aréna, s.r.o., je propagovat novou koncepci fitness, která je založena na posilování s vlastní vahou. Jde především o propagaci zdravého přirozeného pohybu a aktivního způsobu života.

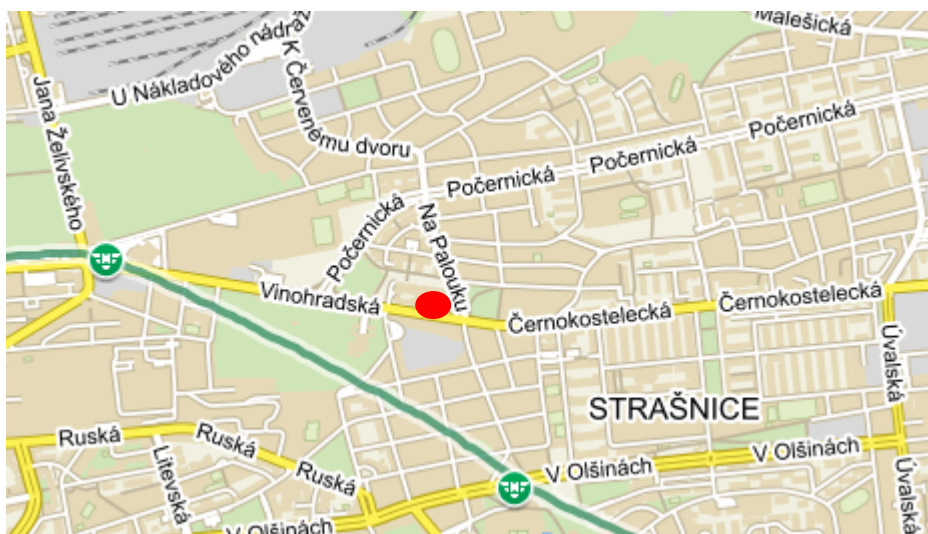
Naší vizí je pak trvalý rozvoj firmy, založený na kvalitním a profesionálním přístupu našich zaměstnanců, kvalitou poskytovaných služeb za dostupné ceny a detailních znalostí potřeb našich klientů. Chceme se stát vyhledávaným zařízením s nabídkou kvalitních služeb za příznivé ceny.

Cílem společnosti 3D Aréna, s.r.o., je proniknout na daný trh a v horizontu jednoho roku si na trhu vybudovat stabilní pozici. Kvalitou nabízených služeb,

profesionálním přístupem zaměstnanců a individuálním přístupem k zákazníkům si chceme tuto pozici dlouhodobě udržet a dosahovat pravidelné míry zhodnocení vloženého kapitálu a takové míry výsledku hospodaření, aby se pokryly náklady na provoz a další rozvoj společnosti. Strategickým cílem pak je provádět marketingovou a reklamní činnost v takové míře, abychom do půl roku vstoupili s nabídkou kvalitních služeb do povědomí klientů, které bydlí ve vybrané lokalitě a v širším okolí. Pro dosažení těchto výsledků musíme znát všechny požadavky klientů a vytvářet ve fitness maximálně pohodlnou a příjemnou atmosféru.

4.4.3 VÝBĚR LOKALITY

Jako vhodnou lokalitu pro nové fitness centrum jsem zvolila Prahu 10 – Strašnice. Domnívám se, že z hlediska potenciálních klientů je to lokalita nadmíru vyhovující, i přestože se ve vzdálenosti cca 500 m nachází největší pobočka BBC fitness v Praze (Želivského), což není pozitivní ale vzhledem k tomu, že BBC fitness nenabízí jednorázové vstupy a nenabízí ani takovou škálu skupinových lekcí, bychom mohli tomuto centru konkurovat. V docházkové vzdálenosti (cca 10 minut chůze) od fitness centra právě probíhá výstavba bytových jednotek ByTy Malešice, kde vznikl areál 8 bytových domů a věží a Projekt Aurora (64 bytů), který roste v těsné blízkosti metra Strašnická. Tyto dva velké projekty nabízí příchod dalších potenciálních klientů. Dále se hned v těsné blízkosti komplexu Vinice nachází vilová zástavba a areál cca 13 bytových domů, ve kterých žijí převážně mladé rodiny s dětmi a další potenciální klienty by mohlo skýtat i nedaleké sídliště Solidarita neboli tzv. dvouletky.



Obrázek 1 Umístění fitness 3D Aréna s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování

Prostory fitness centra se nachází v ulici Vinohradská 167 v budově s komerčními prostory (dříve sídlo Vodafonu).

Dostupnost této lokality je vyhovující. Nejvhodnější cesta je osobním automobilem, který je možno zaparkovat na vyhrazených místech pro fitness centrum v podzemním parkovišti komplexu Vinice. Celkem vyhrazených míst 10, v případě obsazenosti se dá zaparkovat na parkovištích všude na sídlišti, nutno poznamenat, že ve večerních hodinách je třeba počítat i časem na hledání parkovacího místa, protože kapacita parkovacích míst na celém sídlišti je omezená a místo je nutné nějakou dobu hledat. Další variantou, jak se dostat do centra je tramvajové spojení ze stanice metra A Želivského (cca 0,5 km), kde v pravidelných několika minutových intervalech jezdí tramvajové linky č. 5, 13 a 26 (výstup zastávka Vozovna Strašnice), dále ze stanice metra A Strašnická tramvajovou linkou č. 26 (zastávka Vozovna Strašnice) a také tramvajovou linkou č. 7 (zastávka Vinice – 200 chůze).

V této lokalitě je také možné další rozšíření centra. V komplexu Vinice je k dalšímu vývoji centra vhodných hned několik přilehlých prostor, a také by mohl provozovatel centra usilovat o blízkou spolupráci s mateřskou školou Pampeliška, která se nachází ve stejné budově. Jednalo by se o hlídání dětí.

4.5 ANALÝZA TRHU A MARKETINGOVÝ KONCEPT

4.5.1 VELIKOST TRHU

Česká komora fitness hrubě odhaduje, že v Česku funguje zhruba 2.133 fitness center různých velikostí. Působí v nich přibližně 56 tisíc profesionálních cvičitelů. Kolik peněz tuzemský fitness průmysl ročně utrží, komora zatím nevyčíslila. Odborníci odhadují, že v Evropské unii tento obor ročně vygeneruje tržby na úrovni 22 miliard eur (562 miliard korun). Jak již bylo zmíněno, Češi podle průzkumu volí jako náplň svého volného času sportovní aktivity a i navzdory krizi jsou ochotni stále utrácet. Značná část těchto peněz končí v pokladnách velkých sportovních a relaxačních center, která posilují pozici na tuzemském trhu. Například společnost Holmes Place Czech Republic, která v Praze provozuje čtyři velké fitness kluby, v loňském roce zvýšila tržby meziročně o 31 milionů korun na 229 milionů korun. Tržby posiluje také konkurenční firma Beck Box Club Praha. V hlavním městě má devět fitness center a solárií a v posledním účetním roce, který skončil loni v červnu, zvýšila tržby meziročně o tři miliony na 122 milionů korun. Oba tyto řetězce mají zahraniční vlastníky.

Velké sítě fitness center hodlají v Česku dál expandovat. Vhodné lokality pro otevření nových klubů hledá například Holmes Place nebo Jatomi Pure Fitness. Na tuzemském trhu zároveň přibývají noví hráči. Rychle se rozrůstajícím se stala síť specializovaných fitness center pro ženy Expreska, kterou formou franšizy od roku 2010 buduje podnikatel Petr Kořínek. Expreska se od většiny ostatních fitness center liší tím, že je určena výhradně ženám. Počet tuzemských provozoven sítě Expreska převyšil hranici tří desítek.

Česko nyní mají v hledáčku také provozovatelé nízkonákladových fitness klubů, které v Evropě zažívají velký rozmach. První podobné zařízení bylo v polovině května 2012 pod hlavičkou společnosti Factory Pro otevřeno v Praze na Smíchově. Měsíční předplatné ve Factory Pro stojí 480 korun, což je méně než v některých mnohem menších posilovnách na okraji hlavního města.

Nízkonákladová centra mají výrazně méně personálu, takže mohou nabídnout relativně nízkou cenu. My jako profesionálové to ale nevidíme rádi, protože je to na úkor personální kvality. Je to nový trend, ze kterého jsou v Evropě všichni nešťastní, protože tato low-cost centra ukrajují desítky procent fitness trhu.

Z výroční zprávy, kterou uveřejnila Česká komora fitness (založena 2011) v prosinci roku 2014, a která uvádí některé konkrétní výsledky, můžeme zjistit dle provedeného výzkumu na několika respondentech, že více jak 80% fitness center je do velikosti 500 m², pouze 10% fitness center je provozováno na bázi čistého klubového členství, více jak 80% center nabízí skupinové lekce, 50% posilovací stroje a 21% wellness služby, dále že 44% center zaměstnává 11 – 50 spolupracovníků, z čehož jen 18% je na smlouvu, a konečně 31 % center má příjmy mezi 1-5 miliony korun ročně a 3% mezi 10-50 miliony ročně.

Bohužel pro podnikatele se v Praze nachází již velké množství fitness center, což znamená, že se na trhu nachází velký počet konkurenčních podniků a produktů. I přes značnou konkurenci v tomto oboru, je jen velmi málo center, které nabízejí své služby pouze ženám, které jsou naší cílovou skupinou. Jednoznačně největší podíl na trhu zaujímá právě již zmíněná Expreska a poté Contours Fitness pro ženy, které nabízí svým klientkám služby ve třech provozovnách v různých částích Prahy. Další fitness centra pro ženy v Praze se velikostí přibližují našemu záměru. Možné rozšíření centra přichází v úvahu zejména do oblasti wellness služeb a kosmetických služeb, také přichází v úvahu možné rozšíření posilovací zóny – stroje a zejména rozšíření nabízených služeb.

4.5.2 ANALÝZA KONKURENCE

Jak je uvedeno výše v Praze se nachází velké množství fitness center, které pro fitness centrum 3D Aréna představují konkurenci. Tuto konkurenci rozdělím na dvě skupiny, a to na hlavní konkurenty a konkurenty vedlejší. Vedlejšími konkurenty se v práci zabývat nebudu. Hlavní konkurenti hrají na trhu významnou roli. Do této skupiny spadají především velké řetězce fitness center, kterými jsou Holmes Place, Jatomi Pure Fitness, BBC Praha, Factory Pro apod. Dále je žádoucí do této skupiny zahrnout i všechna fitness centra, která působí na stejných cílových trzích a nabízejí stejné nebo podobné produkty. Mezi tyto centra se řadí Expreska, Contours Fitness pro ženy a několik dalších menších fitness center, která působí v Praze, a která se zaměřují na poskytování fitness služeb ženám.

Konkurenty budu posuzovat podle několika zvolených kritérií, kterými jsou lokalita, nabízené služby a jejich cena a cílový zákazníci.

Důležité informace a data byla získána návštěvou některých konkurentů, z informačních letáků obdržených na recepcích a z internetových stránek fitness center.

Fitness BBC Praha

Největší konkurencí ve zvolené lokalitě a zároveň v celé Praze je pobočka řetězce Fitness BBC Praha, která se nachází v ulici Vinohradská 190 přímo u stanice metra Želivského. Jednoznačně největší pobočka tohoto řetězce o rozloze cca 4 500 m² nabízí široký sortiment služeb, kterými jsou lekce aerobiku, jógy, piloxingu, zumbly, kruhového tréninku, kickboxu, lekce zaměřené na tvarování problémových partií, cyclingu, runningu a walkingu pod vedením profesionálních trenérů. Rovněž nabízí široké spektrum posilovacích strojů od společnosti Panatta Sport, 10 solárií Ergoline a MegaSun s moderní funkcí Aqua Fresh a relaxaci při floatingu. V centru dále najdeme prostory určené bojovým sportům, ve kterých probíhají lekce a tréninky boxu, dva bary, které nabízí energetické nápoje a výživové doplňky a dětský koutek.

V následující tabulce jsou uvedeny poplatky za členství, které můžeme hradit formou splátek nebo jednorázovou platbou. Jednorázové vstupy centrum neposkytuje.

Tabulka 1 Ceník Fitness BBC Praha pobočka Vinohradská 190

Splátkové platby (ceny v Kč/měsíc)	Minimálně na dobu		
	12 měsíců	24 měsíců	36 měsíců
mimo špičku (do 16:00 a od 22:00)	799	599	490
celodenní (celou otevírací dobu)	1.199	899	699
VIP (do všech poboček BBC)	1.399	1.199	999
Jednorázové platby (ceny v Kč/období)	Minimálně na dobu		
	12 měsíce	24 měsíců	36 měsíců
mimo špičku (do 16:00 a od 22:00)	7.999	11.999	14.999
celodenní (celou otevírací dobu)	11.999	17.999	20.999
VIP (tzn. do všech poboček BBC)	13.999	23.999	29.999
JEDNORÁZOVÉ VSTUPY	nejsou		
JEDNORÁZOVÝ ČLENSKÝ REGISTRAČNÍ POPLATEK	300 Kč		

Zdroj: <http://www.bbcfitness.cz>

Jak je z tabulky zřejmé, fitness můžeme navštěvovat, pokud se staneme jeho členem a budeme hradit členské poplatky. Vstupy na jednotlivá nabízená cvičení jsou dostupná dle zakoupeného členství. Pokud si zakoupíme členství mimo špičku, centrum pak lze navštěvovat v otevírací době kromě uvedeného časového rozmezí, tj. 16 až 22

hod.. V těchto hodinách se nedostaneme na skupinové lekce, které právě většinou začínají v 17 hod a končí v 21 hod..

Velkým pozitivem je otevírací doba této pobočky Fitness BBC. Pobočka je otevřena nepřetržitě, tedy nonstop.

Expreska Praha Strašnická

Asi 300 m od stanice metra Strašnická se nachází Expreska. Expreska představuje pro 3D Arénu jednoznačně největší konkurenci v této lokalitě, především z toho důvodu, že se zaměřuje na stejnou skupinu zákazníků, což jsou ženy.

Tento typ fitness nabízí ženám třicetiminutové kruhové tréninky. Jedná se o cvičební program, který zahrnuje prvky kardiovaskulárního (aerobního) a zároveň silového cvičení. Tento trend se k nám dostal z USA. Cvičení probíhá na 8 hydraulických strojích a 8 aerobních mezistanicích, jejichž pořadí je logicky sestavené. Klientky se do cvičebního programu mohou zapojit kdykoli a bez objednání. Nastoupí na jakékoliv volné stanoviště a přesouvají se stejným směrem jako ostatní.

Stejně jako BBC Fitness i Expreska nabízí svým klientkám vstup formou koupeného členství. Pokud tedy chceme navštěvovat tento typ cvičení, musíme zaplatit zápisné ve výši 600 Kč, a následně si vybrat roční nebo měsíční plán. Za roční plán se hradí každý měsíc 490 Kč, za měsíční plán je pak nutné každý měsíc zaplatit 590 Kč.

Velkou výhodou je, že členky Expresky mají možnost cvičit, jak dlouho chtějí a kolikrát chtějí kdykoliv během otevírací doby jakéhokoliv klubu Expreska v republice. Dále v případě ročního a víceletého plánu jsou klientkám garantovány stejné měsíční poplatky, dokonce lze tento plán pozastavit z důvodu nemoci až na 3 měsíce a v případě těhotenství dokonce na 9 měsíců.

Otevírací doba Expresky ve Strašnicích je:

Po- Pá: 7:00-20:00 hod

So: 9:00-15:00 hod

Ne: 15:00-20:00 hod

H. E. A. T. centrum Strašnice

H. E. A. T. centrum Strašnice je dalším zařízením, které se zaměřuje na skupinová cvičení. Toto centrum najdeme v ulici Černokostelecká hned u tramvajové

zastávky Nové Strašnice, kde staví tramvajové linky č. 5 a 7. Centrum zde působí již druhým rokem a nabízí klientům H. E. A. T. program, pilates, břišní pekáče a jógu v solné jeskyni a relaxaci v solné jeskyni.

Jen krátce vysvětlím, co to je H. E. A. T. program. H. E. A. T. program je pohybová aktivita určená všem bez rozdílu věku. Jedná se o chůzi na mechanickém páse za doprovodu hudby. V průběhu lekce se střídají různé techniky chůze a rychlost. Cvičení je vhodné pro lidi bojující s nadváhou.

Tabulka 2 Ceník H. E. A. T. centra Strašnice – ceny heat programu

DRUH	CENA	STUDENT; SENIOR 63+	PLATNOST
H. E. A. T. 1 vstup	140 Kč	110 Kč	
H. E. A. T. 5 vstupů	560 Kč	500 Kč	1 měsíc od první návštěvy
H. E. A. T. 10 vstupů	1 100 Kč	900 Kč	3 měsíce od první návštěvy
H. E. A. T. 25 vstupů	2 600 Kč		6 měsíců od první návštěvy,
H. E. A. T. 50 vstupů	4 900 Kč		1 rok.
H. E. A. T. 1 měsíc	1 700 Kč		1 měsíc neomezeně, nepřenosná
Hlídaní dětí 1 hod.	40 Kč		
Hlídaní dětí 1,5 hod.	60 Kč		

Zdroj: <http://www.heatstrasnice.cz>

V tabulce 2 jsou uvedeny ceny za nabízený program chůze v doprovodu hudby. V centru je možné zakoupit jednorázové vstupné, ale také kartu na 5, 10, 25 a 50 vstupů za zvýhodněné ceny a rovněž časově omezenou 1 měsíční permanentku, která je z osoby na osobu nepřenosná. Rovněž nabízí zvýhodněné ceny studentům a seniorům nad 63 let a 2+1 vstup zdarma za 280 Kč pro nové klienty. K dispozici je klientům i hlídání dětí, které je poskytováno za poplatek. Kapacita je omezena na 9 klientů a podmínkou pro konání jsou min 3 klienti. Jedna lekce H. E. A. T. programu trvá 50 minut.

Tabulka 3 Ceník H. E. A. T. centra Strašnice - ostatní cvičení

DRUH	1 vstup	5 vstupů	10 vstupů
joga v solné jeskyni	140 Kč		
pilates v solné jeskyni	140 Kč	560 Kč	1 100 Kč
Břišní pekáče v solné jeskyni	140 Kč	560 Kč	1 100 Kč

Zdroj: <http://www.heatstrasnice.cz>

V Tabulce 3 vidíme ceny za ostatní nabízená cvičení. Opět je možné zakoupit jednorázový vstup anebo několik vstupů za zvýhodněnou cenu. Délka trvání 1 lekce je 50 minut a kapacita je 7 klientů.

Cvičení jsou nabízena v dopoledních hodinách od 9:00 hod a od 10:00 hod. a v odpoledních hodinách od 16:00 hod do 21:00 hod.

Fit & Slim studio Malešice

Další téměř srovnatelnou konkurencí je studio Fit & Slim Malešice, které sice neposkytuje skupinová cvičení, ale nabízí klientům vibrační plošiny, podtlakové přístroje s infrazářením a lymfodrenáže, dále se ve studiu nachází středisko výuky bojových sportů pro muže i pro ženy. Tato forma cvičení na vibračních plošinách a dalších přístrojích je mezi ženami velmi rozšířena, hlavně z důvodu okamžitých efektivních výsledků, a proto i přes velmi odlišnou nabídku toto centrum uvádím jako jednoho z konkurentů. Studio se nachází v Malešicích v Hostýnské ulici, nedaleko autobusové zastávky Hostýnská, ze které je přímé spojení autobusy č. 155 a č. 188 ke stanici metra Želivského.

Cvičení na těchto strojích je velmi finančně náročné. Klient si koupí kartu s nabitým kreditem, ze které se mu strhávají peníze za minuty strávené na konkrétním stroji. Studio v Malešicích nabízí klientům tři akční balíčky. Každý balíček obsahuje kombinaci několika strojů a je možné zakoupit jeden, pět nebo deset vstupů. Ceny za jednorázové vstupy se pohybují v rozmezí 300 až 500 Kč, ceny za balíčky pěti a deseti vstupů se pohybují od 2 800 Kč do 6 750 Kč.

Otevírací doba studia je:

Po- Pá: 6:00-23:00 hod

So, Ne: 10:00-23:00 hod

4.5.3 ZÁKAZNÍCI

Češi ve fitness centrech ročně utratí za cvičení a různý doplňkový sortiment několik stovek milionů korun. Sportovní aktivity patří podle průzkumů mezi nejoblíbenější náplň volného času Čechů, za jehož smysluplné využití jsou lidé navzdory hospodářské krizi ochotni stále utrácet. Za tím vším stojí snaha udržet si štíhlou linii a dobrou kondici.

Fitness centrum 3D Aréna je zaměřeno na poskytování pohybových aktivit, které jsou oblíbené převážně mezi ženami. Vzhledem k jeho umístění a konkurenci tvoří majoritní specifickou skupinu zákazníků ženy od 15 do x let. Předpokládá se, že

atraktivní nabídka služeb bude nejvíce zajímat a nejvíce navštěvovat věková skupina žen v rozmezí 25-55 let. Dalšími dílčími segmenty této skupiny, na které se fitness centrum může soustředit, jsou těhotné ženy a seniorky. Fitness centrum by rádo zkusilo i specializované lekce zaměřené právě na tyto dvě skupiny žen.

Největší zájem o skupinové lekce je očekáván před odchodem klientek do práce a v odpoledních hodinách cca od 16:00 hodin. Z toho důvodu bude v této době probíhat nejvíce skupinových cvičení.

Vzhledem k tomu, že se v komplexu nachází dva kadeřnické salóny, můžeme zkusit oslovit jak personál formou permanentky jako zaměstnaneckého benefitu, tak i jejich zákaznice formou akčních nabídek.

Výhodou tohoto projektu je jedinečnost nabízených služeb, které jsou cíleny na formování postavy a udržení si kondice, které jednoznačně ženy nejvíce vyhledávají, a které se dostatečně odlišují od konkurenční nabídky v této lokalitě.

4.5.4 MARKETINGOVÝ MIX

Hlavním cílem každého fitness centra je především spokojený zákazník, který se rád vrací a doporučí centrum svým přátelům a známým. Pro dosažení tohoto cíle se budeme snažit nabídnout zákaznicím unikátní skupinová i individuální cvičení s kvalitním vybavením pod vedením profesionálních trenérů a instruktorů v příjemném prostředí. Cílem je také získat skupinu stálých zákaznic, prostřednictvím různých zvýhodnění a vytvořit dobrou pověst fitness centra.

Produkt – poskytované služby

Pro uspokojení potřeb našich zákaznic nabízíme posilovnu s funkčním stanovištěm FTS pro opravdu funkční trénink i pro ty nejnáročnější klienty, cardio zónu, funkční zónu obsahující medicinbaly, jednoručky, lavičku a další pomůcky, dále je k dispozici sál pro skupinová cvičení, kde probíhají lekce TRX, bodystylingu, power jógy, pilates, fit boxu, zumby, kruhového tréninku, pump fx a vipru. Klientky dále mohou využít šatny se sprchami, solárium a recepci, která slouží zároveň jako bar, kde nabízíme různé nápoje a výživové doplňky.

Klientkám jsou také k dispozici profesionální trenéři, kteří jim sestaví cvičební i stravovací program na míru.

Služby budou poskytovány v této otevírací době:

Po – Pá: 6:00 – 22:00 hod

So, Ne: 9:00 – 22:00 hod

Posilovna

Jak již bylo zmíněno, centrum nabízí zcela novou koncepci fitness, která je zaměřená na posilování vlastní vahou. Klientky v této části mohou v posilovně cvičit samostatně nebo pod vedením zkušených profesionálů.

Posilovna se nachází stejně jako celé fitness centrum v přízemí budovy. Část prostorů sousedí s proskleným atriem, což zajišťuje dostatečné prosvětlení celého prostoru posilovny. Vzhledem k tomu, že se celé centrum zaměřuje na posilování vlastní vahou, byla ke spolupráci oslovena společnost 3D Fitness, s. r. o., která je expertem v této oblasti a dokáže vytvořit nejideálnější řešení i pro nejnáročnějšího klienta. Pro podlahu byl zvolen v prostoru posilovny sportovní povrch značky PAVIGYM. Do podlahy budou zaneseny funkční prvky jako Sprint Track, Agility či Stretch Zone. Základním prvkem celé posilovny je zóna GRAVITY on Total Gym. Dále je vymezen prostor pro závěsný systém TRX. Cardio zóna nabízí špičkové stroje značky MATRIX a koly značky Tomahawk. Funkční zóna obsahuje všechny potřebné pomůcky jako medicinbaly, kettlebells, jednoruční činky ESCAPE, polohovací lavičky ESCAPE a mnoho dalších pomůcek zabezpečující bezpečnost cvičenců i komfortní provoz celé zóny. V prostorách posilovny se také počítá s postavením funkčního stanoviště FTS, které obsahuje veškeré potřebné příslušenství pro opravdu funkční trénink. Cenová kalkulace je uvedena v kapitole vybavení fitness. Posilovna bude vybavena i zrcadli, audio technikou a LCD televizí ke zpříjemnění času stráveného cvičením.

Rozvrh aktivit - sál

Tabulka 4 Rozvrh aktivit fitness 3D Aréna

	6:15-7:15	7:15-8:15	8:15-9:15	16:00-17:00	17:00-18:00	18:00-19:00	19:00-20:00	20:00-21:00
Pondělí	PJ	PF			P	B	F	T
Úterý	P	KT			PJ	PF	P	Z
Středa	PJ	PF			Z	B	PF	KT
Čtvrtek	P	KT			PJ	PF	P	T/V
Pátek	PJ	PF			KT	B	Z	
Sobota			KT			PF	F	
Neděle			KT		Z	B	PJ	T
Vysvětlivky: bodystyling = B ; fit box= F ; TRX = T ; power jóga = PJ ; pilates= P ; kruhový trénink= KT ; pump fx= PF ; zumba= Z ; vipr= V								

Zdroj: vlastní zpracování

V Tabulce 4 jsou uvedeny veškeré aktivity, které budou v centru nabízeny. Jedná se o známá cvičení jako bodystyling, pilates, zumba či power jóga, ale i méně známá cvičení jako je fit box, TRX, vipr, pump fx a kruhový trénink. Všechna skupinová cvičení budou probíhat v sále o rozloze 60 m². V následujícím textu je uvedena krátká charakteristika nabízených cvičení.

Power jóga

Power jóga je výborným propojením klasické jógy s moderními druhy cvičení. Na rozdíl od tradiční jógy, kde se v jednotlivých pozicích setrvává poměrně dlouho, se v power józe pozice dynamicky střídají. Důraz je kladen hlavně na sílu a ohebnost a z toho důvodu je power jóga fyzicky náročnější než tradiční jóga a může proto pomoci i při hubnutí nebo udržení váhy.

Součástí lekce power jógy jsou pozice ve stoji i v lehu na zemi. Pozice ve stoji vedou ke zlepšení krevního oběhu a dýchání, posilují se při nich svaly na nohou a uvolňuje se pánev a spodní část zad. Oproti tomu pozice na zemi se zaměřují zejména na páteř, protáhnutí spodní části zad a posílení stability horní části těla.

Bodystyling

Bodystyling pomáhá rovnoměrně formovat a zpevňovat postavu. Trénink se soustřeďuje na formování svalů celého těla, i také jen na problémové partie – stehna,

hýždě a břišní svaly. Bodystyling je kombinace klasického aerobiku, který slouží k zahřátí celého těla, a posilování. Tempo se střídá podle toho, které svalové skupiny zrovna procvičujeme, přičemž by se měli periodicky střídát svaly horních a dolních končetin, aby nedošlo k jejich přetížení.

Fit Box

Fit kick-box aerobik patří mezi aerobní cvičení, které vychází z bojového umění. Při cvičení se kromě aerobikových cviků používají také údery, kopy, úniky a úhyby celého těla. Fit kick-box aerobik je výborný nejen na procvičení svalů dolních končetin, ale také na svalstvo břicha, paží a zad. Jedná se o velmi intenzivní cvičení, které je poměrně dost náročné na fyzickou kondici. Na začátku lekce je velmi důležité rozehrát a protáhnout celé tělo a připravit je na další zátěž. Poté následuje nejdůležitější část hodiny, ve které se cvičí choreografie, ty jsou ale oproti běžným aerobikovým sestavám založeny na prvcích kick-boxu. Následuje posilování a konečná fáze - zklidnění a protáhnutí.

TRX

TRX neboli Total Body Resistance Exercises. Unikátní závěsný systém na posilování, rehabilitaci a celkové protažení a posílení těla. TRX je jedním z průkopníků cvičení s váhou vlastního těla, které je aktuálním trendem ve fitness. TRX nabízí nekonečné množství cviků pro kompletní zesílení a posílení celého těla. Tento cvičební program kompletně nahradí cvičení v posilovně s bonusem rovnoměrného, komplexního a zdravého posílení celého těla a jeho středu. TRX rozvíjí malé i velké svalové skupiny, hluboké svaly zad a rovnováhu celého těla. Na rozdíl od posilovacích strojů v posilovně závěsný systém umožňuje pohyb v plném rozsahu a při každém daném cviku zapojuje střed těla, který je nezbytný pro zdravý postoj a držení těla.

Kruhový trénink

Kruhový trénink zahrnuje cviky pro zdraví, pohyblivost a pružnost a obsahuje aerobní/anaerobní cvičení, strečink a relaxační cviky. Kruhový trénink pracuje s váhou vlastního těla, s moderními pomůckami - kettlebell, TRX, velkou činkou, hrazdou, provazy a další.

Pilates

Cvičení rozvíjí koordinaci, sílu, rovnováhu, flexibilitu a dýchání. Posiluje zádové, břišní a hýžd'ové svaly jako základ správného držení těla. Celkově vypracovává dlouhé, štíhlé svaly. S důrazem na správné dýchání okysličuje svaly a podporuje cirkulaci krve. Pilates nevyčerpává, spíše dodává energii a nepoužívá nespočetná opakování až do únavy svalů, naopak vytváří podpůrný systém pomocí pozvolného vypracování jednotlivých svalových skupin s cílem dosažení harmonického celku. Pohybové sekvence jsou v každém programu promyšleně vypracovány tak, aby odbouraly špatné návyky a nenásilnou formou posílily celé tělo a jeho držení.

Vipr

Vipr je zcela nezníitelné nářadí a je navrženo tak, aby budovalo svalovou sílu a zároveň spalovalo kilokalorie s maximální efektivitou. S Viprem je možné rotovat, tlouci o zem, dynamicky se přemisťovat nebo využívat jeho mechanickou setrvačnost. Dodává se v mnoha různých barevných závažích od 6 kg do 20 kg.

Zumba

Zumba kombinuje fitness s latinskoamerickými tanci. Takže se v ní setkáte s variacemi z aerobiku, ale i se salsou, chačou, merengue a dalšími rytmy. Zumba je perfektní cvičení na celé tělo. Je dobrá na zpevnění pasu, zad, rukou a ramen. Začátečníci pocítí i nohy a stehna. Vhodná je jak pro začátečníky, tak pokročilé. Nemusíte se bát žádných složitých krokových variací.

Pump FX

Pump FX spojuje aktivní spalování tuků, nárůst svalové hmoty a vytrvalostní posilování. Jedná se o atraktivní cvičení s činkou s nakládacími kotouči, stepem nebo deckem a podložkou s využitím lehké choreografie za doprovodu hudby. Během skupinové lekce se zapojí do činnosti všechny svalové partie, díky cvikům jako jsou dřepy, tlaky, výpady a rotace. Cvičení je vhodné pro všechny věkové skupiny bez ohledu na předchozí fyzickou kondici.

Solárium

Ve fitness centru bude klientkám k dispozici také jedno solárium horizontálního typu, které je umístěno v samostatné místnosti, která je přístupná z prostoru posilovny. Podmínkou pro provoz solárií je nutnost mít rekvalifikační kurz, který jako jednatelka

společnosti absolvují. Jako doplňkový sortiment budou ve fitness nabízeny různé druhy speciálních jednorázových krémů. Jelikož nová solária jsou velmi nákladná, bude pro tyto účely zakoupeno solárium repasované, které bude ve vynikajícím stavu. Cena za 1 minutu provozu solária je 10 Kč.

Recepce/Bar

Recepce, která zároveň bude sloužit jako bar, je umístěna při vstupu do fitness centra. Recepce je přístupná jak ze vstupní haly, tak z prostor posilovny. Na recepci budou vydávány zámky ke skříňkám a bude přijímána platba za poskytnuté služby. Na baru bude k dispozici klasický sortiment chlazených a nechlazených nápojů, včetně izotonických, hypotonických a energetických nápojů, dále zde mohou klientky zakoupit doplňky stravy, vitamíny a sportovní doplňky (BCCA, carnitin, atd.).

Cena

Ceník nabízených služeb byl vytvořen tak, aby byl konkurenceschopný a dostatečně zajímavý pro potenciální klientky. Ceny aktivit byly stanoveny na základě cen konkurence v nejbližším okolí s využitím vlastních zkušeností práce instruktorky skupinových cvičení. Výhodou této metody je, že se stanoví vhodný návrh cen v případě obtížného měření cenové pružnosti, jednoduchost a zprostředkovaně odráží pohled zákazníka na konkurenční služby. Velkou nevýhodou je pak to, že není zaměřena pozornost k nákladům a tím tak nemusí být zabezpečen potřebný zisk.

Na základě zjištěných informací z analýzy konkurence, bude fitness centrum 3D Aréna nabízet jednorázové vstupy, ale i permanentky se stanoveným počtem vstupů, které jsou cenově zvýhodněné, také bude nabízeno roční členství s neomezeným vstupem formou jednorázové platby nebo měsíčních splátek, a dále budou klientkám k dispozici různé akční balíčky a cenová zvýhodnění pro studentky a seniorky. Do budoucna se počítá s možnou úpravou cenové politiky v závislosti na aktuální situaci, ve které se fitness bude nacházet.

Ceny za poskytnuté služby jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 5 Ceny služeb fitness centra 3D Aréna

SLUŽBA	Jednor. vstup	10 vstupů	1 měsíc	členství 1 rok
Posilovna	140,-/95,- neomezeně	-	1.200,-/850,- neomezeně	6.000,-/rok; 500,-/měsíc
Sál	120,-/95,-	1.080,-/850,-	-	-
Trenér	neomezeně 500,-			
Solárium	10,-Kč/1 min			
Čipová karta	Jednorázový poplatek při založení 200,-			

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 5 jsou uvedeny jednotlivé ceny za poskytované služby. Vždy je uveden vstup za plnou cenu a vstup zvýhodněný pro studentky a seniorky. Studentky se při placení nebo zakoupení některé z permanentek budou muset prokázat platným průkazem studenta, či přinést platné potvrzení o studiu. Skupina seniorek je vymezena věkem 60+. Jak je již zmíněno výše, klientkám jsou nabídnuty jednorázové vstupy na všechny služby, měsíční neomezený vstup do posilovny, roční neomezené členství, které může klientka hradit jednorázovou platbou nebo formou měsíčních splátek, dále je nabízeno cenově zvýhodněných 10 vstupů (9+1 zdarma) na jakékoli skupinové cvičení. Klientky budou mít k dispozici profesionální trenéry, které jim sestaví program cvičení na míru, popř. připraví vhodný jídelníček. Při nové registraci si klientka zřídí čipovou kartu. Za založení karty a účtu se platí jednorázový poplatek 200,-Kč, přičemž karta klientce zůstává. Na kartu je pak možnost vložit kredit, ze kterého budou hrazeny jednorázové vstupy, nebo zakoupit nabízené členství či vstupy, které se při návštěvě budou automaticky strhávat. Klientky si budou moci kontrolovat stav své karty při provádění online rezervace přes internetové stránky nebo dotázaním se na recepci fitness centra. Také se počítá s poskytováním různých akčních časově omezených balíčků či slev stálým i novým zákaznicím.

Jedním z cílů je vytvořit takové prostředí a atmosféru, za kterou budou klientky ochotny zaplatit.

Propagace

Propagace služeb centra pohybu 3D Aréna bude probíhat běžnými komunikačními cestami typu:

- Informace na internetových stránkách centra 1.000 Kč
- Vyhotovení a tisk letáků klasik řezané (formát A5,1 000ks) 914 Kč
(755 Kč bez DPH, 0,76Kč/ks)
- Výlep letáku 0 Kč
- Informace budou podávány pracovníky centra 0 Kč
- Reklama na tramvajích fólie 220 cm x 60 cm na 1 měsíc 20.000 Kč
Tramvaje č. 5, 13 a 26, cena za fólii 2.000 Kč/ks/měsíc – 10x
- Tisk a polep fólie 220 cm x 60 cm, plnobarevný 528,-Kč/ks 5.280,-Kč

Veškeré náklady na propagaci budou hrazeny v rámci investiční fáze projektu. Předpokládané náklady na jednotlivé propagační cesty jsou uvedeny v předchozím odstavci. Celkové náklady na propagaci činí **27.194 Kč**.

Jednou z forem propagace je tvorba a aktualizace internetových stránek, které za symbolickou cenu vytvoří můj švagr Karel Štědrý. K propagaci dále budou využity reklamní letáky, které budou vylepeny v blízkém okolí, rozdávány potenciálním zákaznicím, vhazovány do schránek a v neposlední řadě umístěny do obchodů v komplexu budov Vinice, kde se nachází fitness centrum.

Další efektivní formou propagace bude zhotovení a polep fólie na tramvajových linkách 5, 13 a 26. Počítá se zhotovením 20 kusů fólie, která bude umístěna na již zmiňovaných linkách, které jezdí v dané lokalitě. Reklama na tramvajích se musí objednat 14 dní před zahájením reklamní kampaně a bude využita po dobu 1 měsíce. Možnost dalšího výlepu bude zvážena po ukončení kampaně. Další možností propagace je při otevření centra, a to první den - vstup zdarma, kde klientkám budou prezentovány nabízené typy cvičení a další služby.

Místo

Prostory fitness centra o rozloze 460 m² se nachází v ulici Vinohradská 167 v budově s komerčními prostory (bývalé sídlo Vodafonu). V této budově se dále

nachází několik dalších obchodů, pobočky bank, kadeřnictví, restaurace a mateřská školka. Dostupnost je vyhovující. Majitelem tohoto prostoru je právnická osoba Immofinanz Group, která v současné době nabízí prostor bývalého fitness centra k pronájmu za 150 Kč/m²/měsíc, což vzhledem k velikosti centra činí **58.000,- Kč/měsíc + skutečné poplatky**. Skutečné poplatky odhaduji ve výši cca **12.000,- Kč/měsíc**.

4.6 STAVEBNÍ ÚPRAVY A VYBAVENÍ FITNESS CENTRA

4.6.1 STAVEBNÍ ÚPRAVY

Vzhledem k tomu, že se v prostorách již fitness nacházelo, není nutné realizovat náročné stavební úpravy. Ke spolupráci byla oslovena společnost 3D Fitness, která zajistí kompletní realizaci, včetně dodávky strojů a dalšího příslušenství. Po předběžné dohodě a prohlídce prostoru bylo rozhodnuto, že v prostorách bude zapotřebí provést úpravy podlah, malby, osazení velkoplošných zrcadel, instalaci LCD televizorů na stávající závěsy a instalaci audio systému. Prostory šaten a sprch jsou vyhovující a postačí je pouze vymalovat. Ostatní důležitá zařízení jsou v dobrém stavu a nemusí se měnit ani rekonstruovat. Jedná se především o kvalitní osvětlení a vzduchotechniku.

Pro podlahu byla zvolena fitness podlaha značky PAVIGYM, která díky svému zpracování a barevnosti vytváří unikátní atmosféru. Při výběru typu bylo přihlíženo na bezpečnost povrchu, komfort, vhodnost zvoleného materiálu do jednotlivých zón fitness a estetickému řešení. Ze všech materiálů byl vybrán ten nejvhodnější, byl navržen optimální tvar zóny a definována kombinace atraktivních barev. Podlahy PAVIGYM se snadno skládají na suchý povrch (nelepí se) jako puzzle. Stejně jako je snadná montáž, je snadná i jejich demontáž. Jsou antibakteriální, netoxické, snadno se čistí a splňují všechny požadavky na podlahy pro fitness centra. Do prostoru sálu byla vybrána podlaha typu PAVIGYM GROUP-X za 1.620,-Kč/m². Do prostoru posilovny byl určen typ PAVIGYM Endurance za 1.950,-Kč/m² a PAVIGYM Bodymind za 1.300Kč/m².

Nabídka podlah:

Tabulka 6 Nabídka podlah

	MJ	Množství	Jednotková cena	Cena
PAVIGYM GROUP-X	m ²	60,00	1 620,00 Kč	97 200,00 Kč
PAVIGYM Endurance	m ²	280,00	1 950,00 Kč	546 000,00 Kč
PAVIGYM Bodymind	m ²	40,00	1 300,00 Kč	52 000,00 Kč
CELKEM				695 200,00 Kč
sleva 10%				69 520,00 Kč
CENA po slevě				625 680,00 Kč

Zdroj: <http://www.domafit.cz>

Cena za montáž podlahy je 60,-Kč/m². Cena za montáž 380 m² činí **22.800,-Kč**.

V prostorách šaten, recepce a vstupu je dlažba, která je vyhovující a rovněž splňuje všechny potřebné parametry pro fitness centra.

Po pokládce podlah, proběhne instalace 4 velkoplošných zrcadel o celkové výměře 16 m². Jednotková cena za zrcadlo tloušťky 6 mm je 463,46 Kč/m².

Nabídnutá cena za zrcadla celkem vč. montáže: **10.416,-Kč.**

Po instalaci zrcadel přichází na řadu malba. Po telefonické dohodě se zástupkyní společnosti Immofinanz Group, která prostory pronajímá, bylo domluveno, že malby budou realizovány společností PFA service, která zajišťuje provoz a údržbu budovy a má k dispozici dva malíře. Veškeré náklady na výmalbu hradí společnost Immofinanz Group.

Následně bude provedena instalace 2 LCD televizorů o úhlopříčce 81 cm za celkovou částku **9.066,-Kč** a instalace audio systému. Jako primární zdroj hudby jsou zvoleny 2 MP3 a CD přehrávače řady DJ přehrávačů 302. Pro řeč bude používán bezdrátový náhlavní mikrofon typu HM40. Na koncovou část ozvučení se použije aktivních reprosoustav BC 1200A uchycených na konzole s kloubovým držákem. Pro celé centrum bude zapotřebí dvou těchto profesionálních soustav. Cena za jednu soustavu je 9.578,51 Kč.

BC 1200A reprosoustava aktivní 2ks **19.157,-Kč.**

Prostory šaten jsou již opatřeny vhodnými skřínkami pro uložení věcí a lavičkami, sprchy a WC jsou připraveny k použití, a rovněž prostory recepce není třeba nijak stavebně upravovat.

Celková částka za stavební úpravy a instalaci zařízení: **687.119,-Kč.**

4.6.2 VYBAVENÍ FITNESS CENTRA

Vybavení bude pořízeno a servisováno od společnosti 3D Fitness s. r. o. Jelikož je filozofie centra pohybu založena na přirozeném pohybu ve všech třech rovinách (3D pohyb), bude pořízeno vybavení zajišťující tento pohyb v těch nejnovějších variantách. Počet kusů jednotlivých strojů a pomůcek se odvíjí od kapacity sálů a kapacity posilovny. Nabízený servis je poskytován bezplatně po dobu dvou let od zakoupení.

Kalkulace cen sportovních pomůcek a náradí je součástí přílohy (viz. Příloha1).

Posilovna bude vybavena stroji značky Matrix, Tomahawk, Total Gym, Escape a pomůckami Vipr, TRX, Gun eX, Kettlebell a další. Na všechny stroje je poskytnutá záruka a servis na 2 roky. Pořizovací cena sportovního nářadí a pomůcek při poskytnuté slevě 15 % je **1.079.695,-Kč**. Všechno vybavení bude zakoupeno v hotovosti bez využití leasingu.

Prostor posilovny je vzhledem k zaměření na posilování vlastní vahou rozdělen do několika funkčních zón. V cardio zóně klientky najdou dva běžecké pásy značky Matrix typu T1x, eliptický trenážer rovněž značky Matrix typu E1x a tři kola Tomahawk Cyclewell. Po zahřátí se klientky mohou přesunout k multifunkční konstrukci FTS, u které mohou využít závěsný systém TRX, TRX Rip Trainer, pružné bitevní lano značky Gun eX. Dále mohou využít dva stroje značky Gravity Total Gym, jednoručky escape a další sportovní pomůcky. K protažení a relaxaci je k dispozici barevně odlišená zóna podlahy Pavigym, kde mají klientky k dispozici podložky a relaxační válec. V sále budou probíhat skupinová cvičení pod vedením zkušených instruktorů, při kterých se budou využívat různé pomůcky jako bosu, Vipr, medicinbaly a další.

Na recepci si mohou klientky koupit nealkoholické, proteinové a iontové nápoje a různé doplňky stravy. Předpokládá se, že většina nápojů se bude prodávat v PET lahvích. Bar je již vybaven pultem, dřezem, pracovní deskou, policemi a chladničkou. Pro přípravu proteinových/sacharidových nápojů je třeba zakoupit mixér značky Philips HR2095/90 za 2.065,-Kč bez DPH. Při střídání směny se bude provádět fyzická inventura zboží. Objednávka na doplnění zboží se bude provádět vždy na začátku týdne dle výsledků inventury. Jako hlavní dodavatel sportovní výživy byla vybrána společnost Homegym, s. r. o., která je největším prodejcem fitness a sportovní výživy u nás. K dispozici bude zboží firem Nutrend, Isostar, Enervit, Vitalmax, Amix, Maxxwin, BioTech USA apod. Náklady na pořízení nápojů a sportovních doplňků budou 20.000,-Kč. Dále je k provozu nutno pořídit stolní počítač Lenovo IdeaCentre C560 White s příslušenstvím za cenu 19.626,-Kč, software Memberpro pro fitness v ceně 8.500,-Kč a mobilní telefon Nokia za cenu 1.999,-Kč s měsíčním paušálem 700,-Kč od společnosti O2.

Celkové náklady na vybavení a provoz baru **52.190,-Kč**.

Součástí fitness je i repasované solárium značky Ergoline Evolution 660 v ceně **94.000,-Kč**. Solárium bude zapláceno v hotovosti.

Celková cena za vybavení fitness je **1.225.885,-Kč**.

Celková cena za stavební úpravy a vybavení fitness je **1.913.004,-Kč**.

4.7 LIDSKÉ ZDROJE A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

4.7.1 LIDSKÉ ZDROJE

Vlastníkem podniku a provozním manažerem bude Eliška Futerová. Vzhledem k nedostatečnému vzdělání a praxi, která je pro provoz fitness centra nutná, bude zaměstnána na hlavní pracovní poměr odpovědná vedoucí osobní trenérka Mgr. Romana Hrušková, která se společně s jednatelkou společnosti bude starat o celkový provoz centra. Její náplní práce bude dále dohled na odborné vedení skupinových lekcí, podpora všech pracovníků fitness centra, řešení vzniklých problémů na recepci i posilovně a bude zodpovědná za veškerou údržbu fitness centra. Dále bude vedoucím recepce a vedoucím všech instruktorů a osobních trenérů. Odpovědná vedoucí splňuje všechny následující požadavky potřebné pro vykonávání této činnosti, a to odolnost vůči stresu, komunikativní a organizační schopnosti, časová flexibilita, samostatnost, odpovědnost apod.

Jednatelka společnosti se bude kromě podpory a kontroly práce odpovědné vedoucí soustředit také na přípravu a realizaci veškerých propagačních materiálů a webových stránek, které bude upravovat Karel Štědrý a dále se bude soustředit na plánování nákladů a jejich řízení.

Jednotlivé zaměstnance a instruktory fitness centra 3D Aréna bude vybírat jednatelka společnosti společně s odpovědnou vedoucí.

Pro chod centra je zapotřebí 2 recepčních, které si po vzájemné dohodě mohou dle své potřeby rozepsat služby. Služba na recepci probíhá ve dvou směnách, vždy od 6:00 hod do 14:00 hod a druhá směna vždy od 14:00 hod do 22:00 hod. Víkendové služby jsou vždy na celý den a přednostně budou obsazovány studenty (formou brigády), popř. jinými brigádníky. V případě, že ani jeden z pracovníků recepce nebude moci zastat svoji službu, bude na recepci záskok – víkendový brigádník, instruktor nebo sama jednatelka. Práce na recepci není nijak těžká. Jedná se o přivítání zákazníků, odbavení (na jaké cvičení jdou + platba), obsluha solária a prodej permanentek a zboží, příp. stručný popis místností centra, aby se zákaznice vyznaly, a popis jednotlivých druhů cvičení. Po ukončení dopolední nebo odpolední služby, a odchodu všech zákazníků je recepční ještě povinen spočítat denní tržby a udělat fyzickou inventuru. Mezi hlavní

požadavky na tuto pozici patří komunikativní a organizační schopnosti, příjemné vystupování, administrativní dovednosti, flexibilita, svědomitost a důslednost.

Obdobně jsou na tom instruktoři. Se všemi instruktory bude uzavřena dohoda o provedení práce. Aby se zachovala dynamičnost jednotlivých cvičení, je pro některá cvičení určeno více instruktorů. Jedná se především o to, aby se zákaznicím neomrzeli, a také aby bylo vytvořeno soutěživé prostředí – kdo bude mít více klientů na hodině apod. Počet lekcí dané aktivity do značné míry závisí na poptávce, s čímž souvisí i počet zaměstnávaných instruktorů.

Pro jednotlivá cvičení jsou určeny tyto počty instruktorů:

- bodystyling 2x,
- fit box 1x,
- TRX/Vipr 2x,
- zumba 1x,
- power jóga 2x,
- pilates 2x,
- kruhový trénink 1x,
- pump fx 2x.

Celkově je potřeba pro skupinová cvičení 13 instruktorů. Jelikož vlastním licence na skupinová cvičení TRX, ViPR a kruhový trénink, celkový počet instruktorů se sníží o 2 instruktory. Konečný počet instruktorů bude mě je 11. Je také žádoucí, aby instruktoři byli řádně proškoleni v jednotlivých typech cvičení a svoji odbornost prokázali příslušným vzděláním nebo certifikátem, opravňujícím k vykonávání daného typu cvičení. Každý instruktor by měl být spolehlivý, tolerantní, měl by se neustále vzdělávat v daném oboru a měl by umět komunikovat a pracovat s lidmi.

Na 2 pracovnice úklidu nejsou kladeny žádné neobvyklé požadavky, pouze pečlivost, spolehlivost, pořádnost apod.

Ve fitness centru najdeme také několik osobních trenérů, se kterými bude sepsána dohoda o pronájmu prostoru posilovny za předem stanovených podmínek. Při výběru osobních trenérů bude kladen důraz na odpovídající vzdělání a praxi. Rovněž je žádoucí, aby alespoň jeden z osobních trenérů poskytoval poradenství v oblasti výživy a

stravování. Předpokladem je, že v centru budou působit max. 4 osobní trenéři, z toho vždy jeden by měl být k dispozici nově příchozím klientkám, které mají o tuto službu zájem. Pro stálého osobního trenéra je měsíční paušál pronájmu posilovny stanoven na 4.000,-Kč/měsíc.

V případě onemocnění nebo dovolené jednoho z instruktorů bude lekce zastoupena druhým, příp. nahrazena jinou pohybovou aktivitou. Délka dovolené není nijak stanovena, záleží pouze na instruktorovi, jak si sjedná absenci s jednatelkou popř. odpovědnou vedoucí. Jedinou podmínkou je sehnat za sebe spolehlivý záskok po celou dobu dovolené, příp. vyřešit situaci změnou v rozvrhu s kolegy. Vše je tedy pouze na vzájemné dohodě. V průběhu roku se všichni zaměstnanci zúčastní alespoň jednoho placeného školení zaměstnavatelem a dvou workshopů o zdravém životním stylu, pohybu a výživě. Pokud se tak nestane do konce dohodnuté lhůty, má jednatelka popř. odpovědná vedoucí právo instruktora na školení/workshop přihlásit a oznámit datum, místo a čas konání. Pokud se i tak instruktor na školení nebo workshop nedostaví, má jednatelka popř. odpovědná vedoucí nárok ukončit spolupráci.

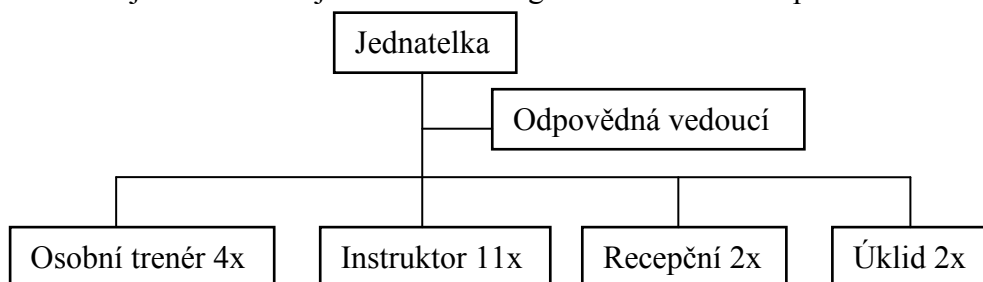
Zaměstnanci potřební k realizaci a provozu projektu budou vybráni na základě výběrového řízení, které bude probíhat v investiční fázi projektu s dostatečnou časovou rezervou, aby pak mohla proběhnout společná propagace centra. Uchazeči, kteří budou bydlet v blízkosti centra, samozřejmě s ohledem na požadovanou kvalifikaci, budou upřednostňováni před uchazeči z dalekého okolí.

Všichni zaměstnanci by měli mít kladný vztah ke sportu, zájem o nejnovější trendy ve fitness a zájem se neustále v tomto oboru vzdělávat.

Vedení účetnictví bude zajišťovat poradenská kancelář Ing. Romana Černého. Tato služba není tak finančně nákladná.

4.7.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Na následujícím obrázku je znázorněna organizační struktura společnosti.



Obrázek 2 Organizační struktura společnosti 3D Aréna s. r. o.

Zdroj: Vlastní zpracování

4.8 REALIZAČNÍ PROJEKTOVÝ PLÁN

V případě realizovatelnosti podnikatelského plánu se ihned započne s realizací záměru, a to s výběrem partnerů pro dodávku vybavení a sportovního nářadí a co nejplynuleji se přejde dalších fází projektu. Ganttův diagram je součástí přílohy (viz Příloha 2).

Časová osa projektu:

A) Předinvestiční fáze

- Zahájení plánování a definování vize
- Vypracování business plánu a vyhodnocení celého projektu.

V případě pozitivního vyhodnocení bude projekt následně realizován (viz pokračování časové osy projektu), v opačném případě k realizaci projektu nedojde a v tomto bodě bude celý projekt zastaven popř. upraven tak, aby ho bylo možné realizovat. Úprava projektu bude spočívat na úpravě vybavení a sportovního nářadí, kde můžeme značně ušetřit, pokud nebudeme pořizovat nové vybavení a sportovní nářadí, ale již použité.

- Vybrat partnera pro dodávku vybavení a sportovního nářadí
- Vybrat společnost pro stavební úpravy

B) Investiční fáze

- Uzavření smluv s dodavateli
- Stavební úpravy
- Výběr a uzavření smluv s dodavateli sportovní výživy, nápojů a sportovního oblečení
- Nábor + školení zaměstnanců
- Práce na marketingové prezentaci a aktivní komunikace ke všem potenciálním klientům a partnerům (1 měsíc před otevřením – plán na slavnostní otevření, maximalizace veškerých marketingových aktivit)

C) Provozní fáze

- Slavnostní otevření
- Provoz
- Servis + náhrada opotřebeného vybavení a nefunkčního sportovního vybavení
- Školení zaměstnanců, inovace a expanze

4.9 FINANČNÍ PLÁN

Celková výše investice činí 2.700.000,-Kč. Jedná se o společnost ručením omezeným, kde minimální výše vkladu dle §142 Zákona o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb. je 1 Kč, pokud se společníci ve společenské smlouvě nedohodnou na vyšší částce vkladu.

Náklady budou tvořeny především z nákladů na nájem prostor, plateb za energie a platů zaměstnanců. Příjmy budou tvořeny z příjmů z nákupu jednorázových vstupů, permanentek, ročního členství, vstup do solária a z prodeje doplňkového zboží a z příjmu.

Při sestavení finančního plánu je důležité naplánovat potřebný kapitál pro založení podniku, poté plánovanou rozvahu, výkaz zisku a ztrát a přehled cash flow.

Základní kapitál je tvořen vkladem jednoho majitele tohoto fitness centra v peněžní podobě ve výši 2.700.000,-Kč. Vklad při zapsání do obchodního rejstříku činí 2.700.000,- Kč. Společnost nemá žádný cizí kapitál a nepotřebuje ani bankovní úvěry.

Počáteční rozvaha společnosti 3D Aréna s. r. o. před začátkem podnikání vypadá následovně.

Tabulka 7 Počáteční rozvaha společnosti 3D Aréna

POČÁTEČNÍ ROZVAHA			
Aktiva		Pasiva	
<u>Stálá aktiva</u>		<u>Vlastní zdroje</u>	
		VK	2.700.000 Kč
<u>Oběžná aktiva</u>		<u>Cizí zdroje</u>	
BÚ	2.700.000 Kč		
∑ aktiv	2.700.000 Kč	∑ pasiv	2.700.000 Kč
Zdroj: Vlastní zpracování			

Veškeré počáteční výdaje spojené se založením fitness centra jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 8 Počáteční výdaje společnosti 3D Aréna s. r. o.

POČÁTEČNÍ VÝDAJE	CENA
Stavební úpravy	658 896 Kč
LCD televizor 2ks	9 066 Kč
Reposouštava BC1200A 2ks	19 157 Kč
Sportovní pomůcky a nářadí	1 079 695 Kč
Phillips HR2095/90 mixér	2 065 Kč
Sportovní nápoje a výživa	20 000 Kč
Lenovo IdeaCentre C560 White	19 626 Kč
Nokia mob.tel.	1 999 Kč
Ergoline Evolution 660 solárium	94 000 Kč
Software MemberPro	8 500 Kč
Propagace	27 194 Kč
Založení společnosti	18 000 Kč
CELKEM	1 958 198 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Největším počátečním výdajem je pořízení sportovního nářadí a pomůcek pro vybavení fitness centra a nutné stavební úpravy. Dalším velkým výdajem je pořízení repasovaného solária Ergoline.

Po vynaložení všech počátečních výdajů uvedených v tabulce 9 bude rozvaha společnosti 3D Aréna s. r. o. vypadat takto:

Tabulka 9 Rozvaha k 31.8.2015 společnosti 3D Aréna k 31.8.2015

ROZVAHA k 31.8.2015			
<u>Aktiva</u>		<u>Pasiva</u>	
<u>Stálá aktiva</u>		<u>Vlastní zdroje</u>	
DHM PC	1.252.108 Kč	VK	2.700.000 Kč
		HV	- 686.019 Kč
<u>Oběžná aktiva</u>		<u>Cizí zdroje</u>	
Zásoby	20.000 Kč		
Služby	-686.090 Kč		
BÚ	741.802 Kč		
Σ aktiv	2.013.910 Kč	Σ pasiv	2.013.910 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 10 Rozvaha společnosti 3D Aréna k 31.12.2015 - reálná varianta

ROZVAHA k 31.12.2015 – reálná varianta

<u>Aktiva</u>		<u>Pasiva</u>	
<u>Stálá aktiva</u>		<u>Vlastní zdroje</u>	
DHM PC	1.252.108 Kč	VK	2.700.000 Kč
Oprávky	- 34.544 Kč	HV	- 360.738 Kč
DHM ZC	1.217.564 Kč		
<u>Oběžná aktiva</u>		<u>Cizí zdroje</u>	
Zásoby	20.000 Kč		
BÚ	1.101.689 Kč		
Σ aktiv	2.339.262 Kč	Σ pasiv	2.339.262 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 10 je uvedena rozvaha za rok 2015 (září-prosinec). Zásoby uvažuje v konstantní výši 20.000 Kč a mzdy budou vypláceny v tom samém měsíci.

Tabulka 11 Rozvaha společnosti 3D Aréna k 31.12.2016 - reálná varianta

ROZVAHA k 31.12.2016 – reálná varianta

<u>Aktiva</u>		<u>Pasiva</u>	
<u>Stálá aktiva</u>		<u>Vlastní zdroje</u>	
DHM PC	1.217.563 Kč	VK	2.700.000 Kč
Oprávky	-138.966 Kč	HV	6.898.085 Kč
DHM ZC	1.078.597 Kč		
<u>Oběžná aktiva</u>		<u>Cizí zdroje</u>	
Zásoby	20.000 Kč		
BÚ	8.499.488 Kč		
Σ aktiv	9.598.085 Kč	Σ pasiv	9.598.085 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

4.9.1 VÝVOJ TRŽEB

Dle osobních zkušeností a získaných informací od jiných provozovatelů fitness center a studií podobných rozměrů jsem určila, že maximální denní kapacita posilovny je 190 lidí. Maximální kapacita skupinových cvičení je uvedena v následující tabulce.

Tabulka 12 Maximální kapacita skupinových lekcí dle jejich typu

	Max. kapacita skupinových lekcí dle jejich typu						celkem
	dopoledne		odpoledne				
Po	14	6	14	14	14	8	70
Út	14	10	14	6	14	14	72
St	14	6	14	14	6	10	64
Čt	14	10	14	6	14	8	66
Pá	14	6	10	14	14		58
So	10		6	14			30
Ne	10		14	14	14	8	60

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 10 jsou uvedeny maximální počty klientek skupinových lekcí v závislosti na kapacitě sálu a na typu konkrétního cvičení. Jak je z tabulky zřejmé, největší možná kapacita sálu je 14 klientek. Tato kapacita může být využita při bodystylingu, power józe, pilates, fit boxu a zumbě. Při kruhovém tréninku může být v sále maximálně 10 klientek, při TRX jen 8 klientek a při skupinovém cvičení pump fx pouze 6, z důvodu zajištění dostatečného prostoru a omezeného počtu náradí.

Tabulka 13 Celkové výkony za 1 měsíc při využití plné kapacity

	Jednorázový vstup	max. počet klientek/měsíc	cena/měsíc
Power jóga	120 Kč	336	40 320 Kč
Pilates	120 Kč	280	33 600 Kč
Kruhový trénink	120 Kč	240	28 800 Kč
Bodystyling	120 Kč	224	26 880 Kč
Pump FX	120 Kč	168	20 160 Kč
Fit box	120 Kč	112	13 440 Kč
TRX	120 Kč	96	11 520 Kč
Zumba	120 Kč	224	26 880 Kč
Osobní trenér	500 Kč	144	72 000 Kč
Posilovna	140 Kč	5700	798 000 Kč
Solárium	10Kč/min	6000min/měsíc	60 000 Kč
Osobní trenér			16 000 Kč
Bar			15 000 Kč
Výkony při plné kapacitě			1 162 600 Kč

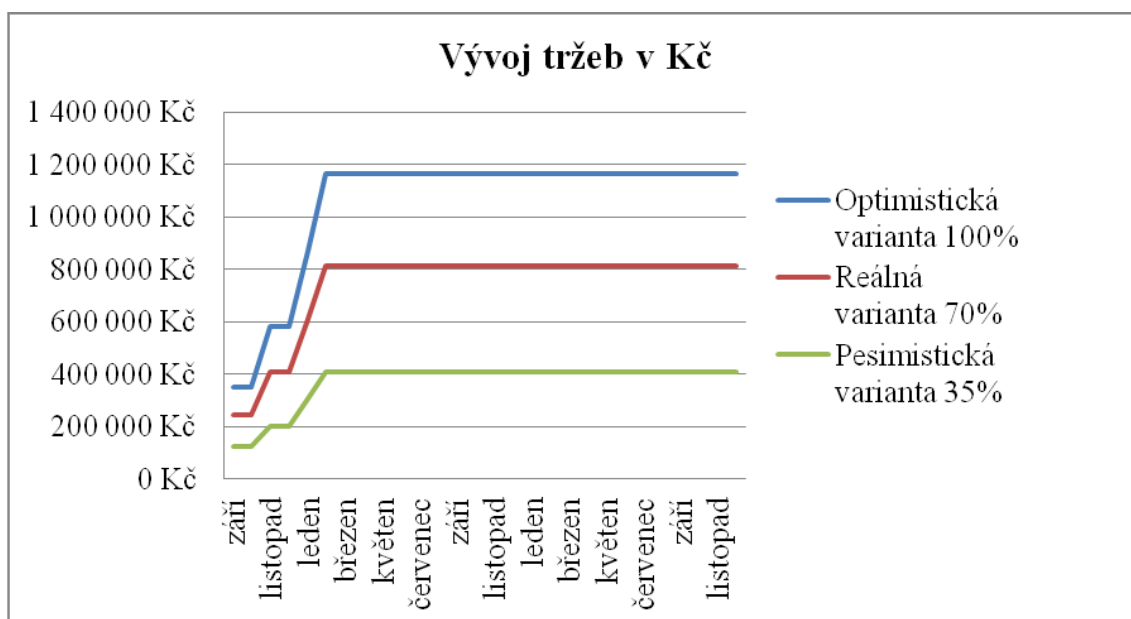
Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 11 udává jednotlivá nabízená skupinová cvičení s uvedeným jednorázovým vstupem a maximálním možným počtem klientek, které mohou fitness centrum navštívit za jeden měsíc. V posledním sloupci tabulky vidíme vypočítanou cenu za jeden měsíc při maximálním využití kapacity fitness centra.

Dále jsem stanovila 3 varianty možných scénářů vývoje, a sice variantu pesimistickou, reálnou a optimistickou. V pesimistické variantě budu uvažovat 35% obsazenost, v reálné pak 70% obsazenost a optimistická varianta počítá s maximální kapacitou. Tyto předpoklady byly stanoveny na základě poskytnutých informací majitelů podobných fitness center. Vysoká obsazenost dopoledních lekcí power jógy je zajištěna profesionálním vedením a vysokou poptávkou po jedné z nejlepších instruktorek v ČR.

V následujícím grafu 1 vidíme graficky znázorněný vývoj tržeb v Kč v letech 2015 – 2021 v uvažovaných variantách.

Graf 1 Vývoj tržeb v Kč v letech 2015-2021



Zdroj: vlastní zpracování

Dalším předpokladem je postupné plnění fitness centra klientkami po zahájení činnosti. V prvních dvou měsících předpokládám, že bude fitness centrum z 30% obsazené, v listopadu a prosinci očekávám 50% obsazenost, lednu pak bude obsazenost 75% a v únoru dosáhne fitness centrum plné kapacity.

Tabulka 14 Předpokládaný vývoj tržeb v Kč v letech 2015-2021 ve třech variantách

Vývoj tržeb v Kč		Optimistická varianta 100%	Reálná varianta 70%	Pesimistická varianta 35%	předpoklad plnění
2015	září	348 780 Kč	244 146 Kč	122 073 Kč	30%
	říjen	348 780 Kč	244 146 Kč	122 073 Kč	30%
	listopad	581 300 Kč	406 910 Kč	203 455 Kč	50%
	prosinec	581 300 Kč	406 910 Kč	203 455 Kč	50%
CELKEM		1 860 160 Kč	1 302 112 Kč	651 056 Kč	
2016	leden	871 950 Kč	610 365 Kč	305 183 Kč	75%
	únor	1 162 600 Kč	813 820 Kč	406 910 Kč	100%
	březen	1 162 600 Kč	813 820 Kč	406 910 Kč	100%
	duben	1 162 600 Kč	813 820 Kč	406 910 Kč	100%
	květen	1 162 600 Kč	813 820 Kč	406 910 Kč	100%
	červen	1 162 600 Kč	813 820 Kč	406 910 Kč	100%
	červenec	1 162 600 Kč	813 820 Kč	406 910 Kč	100%
	srpen	1 162 600 Kč	813 820 Kč	406 910 Kč	100%
	září	1 162 600 Kč	813 820 Kč	406 910 Kč	100%
	říjen	1 162 600 Kč	813 820 Kč	406 910 Kč	100%
	listopad	1 162 600 Kč	813 820 Kč	406 910 Kč	100%
	prosinec	1 162 600 Kč	813 820 Kč	406 910 Kč	100%
CELKEM ZA ROK		13 660 550 Kč	9 562 385 Kč	4 781 193 Kč	
2017-2021	leden	1 162 600 Kč	813 820 Kč	406 910 Kč	100%
	únor	1 162 600 Kč	813 820 Kč	406 910 Kč	100%
	březen	1 162 600 Kč	813 820 Kč	406 910 Kč	100%
	duben	1 162 600 Kč	813 820 Kč	406 910 Kč	100%
	květen	1 162 600 Kč	813 820 Kč	406 910 Kč	100%
	červen	1 162 600 Kč	813 820 Kč	406 910 Kč	100%
	červenec	1 162 600 Kč	813 820 Kč	406 910 Kč	100%
	srpen	1 162 600 Kč	813 820 Kč	406 910 Kč	100%
	září	1 162 600 Kč	813 820 Kč	406 910 Kč	100%
	říjen	1 162 600 Kč	813 820 Kč	406 910 Kč	100%
	listopad	1 162 600 Kč	813 820 Kč	406 910 Kč	100%
	prosinec	1 162 600 Kč	813 820 Kč	406 910 Kč	100%
	CELKEM ZA ROK		13 951 200 Kč	9 765 840 Kč	4 882 920 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 12 uvádí předpokládaný vývoj tržeb při postupném předpokládaném plnění fitness centra. Jelikož fitness centrum zahajuje svou činnost v září 2015 můžeme dále předpokládat, že odhad postupného plnění nebude tak nízký. Počasí v těchto měsících bývá značně proměnlivé, a tak většina klientů se začíná přesouvat do fitness center.

4.9.2 VÝVOJ NÁKLADŮ

Seznam odepisovaných strojů a odpisový plán je součástí Přílohy (viz Příloha 3 a 4).

Stanovení odměn instruktorů

Pro určení nákladu na platy instruktorů je nutné stanovit způsob ocenění. Dle vlastní zkušenosti a informací od provozovatelů jsou odměny stanoveny takto:

Tabulka 15 Odměny instruktorů v závislosti na počtu klientek na hodině

Odměny instruktorů	
Počet klientek	Výše odměny
3	100 Kč
3-5	150 Kč
6-7	200 Kč
8-9	250 Kč
10-12	300 Kč
13-14	350 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 15 je uveden způsob ocenění instruktorů. Jedná se o obvyklý způsob využívaný ve fitness centrech, a to ocenění instruktora na základě počtu klientů, kteří jsou na dané skupinové hodině. V tabulce vidíme, že při počtu 3 klientek, dostane instruktor odměnu ve výši 100,-Kč.

Tabulka 16 Stanovení celkové výše odměn instruktorů při maximální kapacitě

Stanovení maximální výše odměn instruktorů za měsíc				
	hod./měsíc	Max. kap. hodiny	Odměna/lekcí	Odměna/měsíc
Power jóga	24	14	350 Kč	8 400 Kč
Pilates	20	14	350 Kč	7 000 Kč
Kruhový trénink	24	10	300 Kč	7 200 Kč
Bodystyling	16	14	350 Kč	5 600 Kč
Pump FX	28	6	200 Kč	5 600 Kč
Fit box	8	14	350 Kč	2 800 Kč
TRX	12	8	250 Kč	3 000 Kč
Zumba	16	14	350 Kč	5 600 Kč
CELKEM ODMĚNY/MĚSÍC				45 200 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 16 je uveden seznam jednotlivých skupinových cvičení, ke kterým je přiřazen celkový počet hodin za měsíc a maximální kapacita klientek dané hodiny. Dále je uvedena celková výše odměny za konkrétní jednu lekci při využití maximální kapacity a následně stanovena celková výše odměny instruktorů konkrétního typu cvičení za měsíc. Celková výše odměn při využití maximální kapacity je 45.200,-Kč.

Tabulka 17 Předpokládaný vývoj provozních nákladů v roce 2015 v Kč

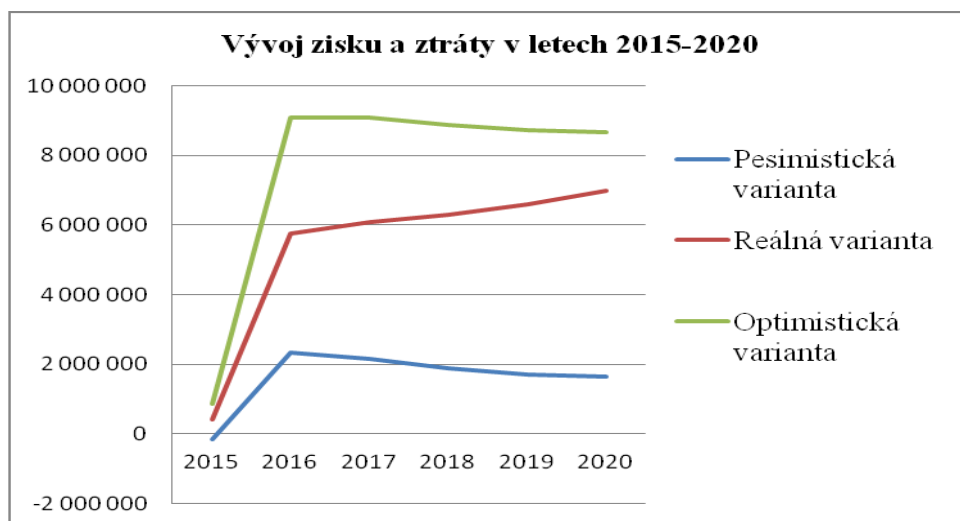
Předpokládané provozní náklady					
ROK	2015				
MĚSÍC	září	říjen	listopad	prosinec	celkem
Náklady	370 190	215 190	195 190	196 190	976 760
Nájem	232 000	58 000	58 000	58 000	406 000
Poplatky	12 000	12 000	12 000	12 000	48 000
Internet, telefon	700	700	700	700	2 800
Mzdy zaměstnanců	40 000	40 000	40 000	40 000	160 000
Instruktoři	45 200	45 200	45 200	45 200	180 800
Soc. odvody	13 600	13 600	13 600	13 600	54 400
Úklid	5 600	5 600	5 600	5 600	22 400
Propagace		20 000			20 000
Aktualiz.web.stránek	1 000			1 000	2 000
Odpad	1 454	1 454	1 454	1 454	5 816
Zásoby	10 000	10 000	10 000	10 000	40 000
Odpisy	8 636	8 636	8 636	8 636	34 544

Výnosy	244 146	244 146	406 910	406 910	1 302 112
Zisk	-126 044	28 956	211 720	210 720	325 352

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 17 udává vývoj nákladů za jednotlivé měsíce od zahájení provozu. Výše výnosů je uvažována v reálné variantě. Předpokládané provozní náklady za jednotlivé měsíce od začátku roku 2016 jsou součástí přílohy (viz Příloha 4). Vývoj zisku a ztráty za všechny tři varianty využití kapacity fitness centra jsou rovněž součástí přílohy (viz Příloha 5, 6 a 7).

Graf 2 Vývoj zisku a ztráty v Kč v letech 2015-2021



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 2 popisuje vývoj zisku a ztráty v letech 2015-2020 jednotlivých variant využití kapacity. V těchto variantách jsem postupně navyšovala provozní náklady a mzdy zaměstnanců. Z grafu vidíme, že všechny tři varianty mají po počátečním výrazném skoku tendenci klesat. Abych předešla klesající tendenci, měla bych navyšovat ceny vstupů a nabízeného zboží. Tento postup jsem zvolila pouze u reálné varianty, kde jsem uvažovala navýšení výnosů od roku 2017 o 5%.

4.9.3 VÝDAJE

Tabulka 18 VÝdaje v roce 2015 za jednotlivé měsíce

Výdaje v Kč	2015					Celkem
	Invest. fáze	září	říjen	listopad	prosinec	
Nájem		210 540	70 180	70 180	70 180	421 080
Poplatky	10 000	14 520	14 520	14 520	14 520	68 080
Internet, telefon		847	847	847	847	3 388
Mzdy zaměst.		40 000	40 000	40 000	40 000	160 000
Instruktoři		45 200	45 200	45 200	45 200	180 800
Odvody		13 600	13 600	13 600	13 600	54 400
Úklid		5 600	5 600	5 600	5 600	22 400
Propagace	27 194		20 000			47 194
Int. Stránky		1 000			1 000	2 000
Odpad		1 454	1 454	1 454	1 454	5 816
Zásoby		11 500	11 500	11 500	11 500	46 000
Poč. investice	1 931 004					
DPPO						94 877
Celkem	1 968 198	344 261	222 901	202 901	203 901	1 011 158

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 22 jsou uvedeny výdaje v investiční fázi projektu a za první měsíce provozu fitness centra. Po vzájemné domluvě se společností Immofinanz group, bude v průběhu rekonstrukce a přípravy na provoz odpuštěno nájemné. Stavební práce započnou dne 18. 5. 2015. Dále je nutné v průběhu rekonstrukce hradit poplatky za energii.

Měsíční a celkový výdaj za rok 2016 je součástí přílohy (viz příloha 8). V následující tabulce jsou uvedeny roční výdaje v letech 2016 – 2020.

Tabulka 19 Výdaje v Kč v letech 2016-2020

Výdaje v Kč	2016	2017	2018	2019	2020
Nájem	842 160	842 160	871 200	871 200	871 200
Poplatky	174 240	203 280	203 208	203 208	232 320
Internet,telefon	10 164	14 520	21 780	21 780	21 780
Mzdy zaměstnanců	480 000	600 000	720 000	840 000	840 000
Instruktoři	542 400	542 400	542 400	542 400	542 400
Odvody	163 200	204 000	244 800	285 600	285 600
Úklid	67 200	67 200	72 000	72 000	72 000
Propagace	60 914	80 000	80 000	80 000	80 000
Int. Stránky	4 000	12 000	15 000	30 000	30 000
Odpad	17 448	17 448	17 448	17 448	17 448
Zásoby	138 000	138 000	207 000	207 000	276 000
DPPO	1 352 773	1 429 837	1 478 117	1 547 000	1 638 439
Celkem	3 852 499	4 150 845	4 472 953	4 717 636	4 907 187

Zdroj: Vlastní zpracování

4.9.4 CASH FLOW

Dále je uveden tok peněžních toků za první měsíce provozu fitness centra v roce 2015, za celý rok 2016 a celkově až do roku 2020 ve všech variantách, tj. reálné, optimistické i pesimistické.

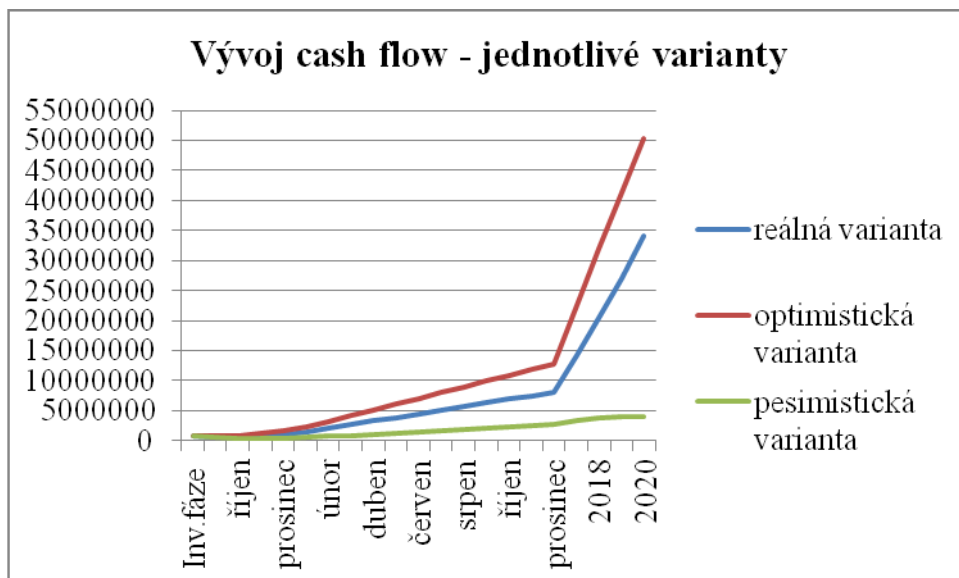
Tabulka 20 Cash flow v roce 2015 - reálná varianta

Cash Flow v Kč	2015					celkem
	Inv.fáze	Září	říjen	listopad	prosinec	
Počáteční stav CF	2 700 000	731 802	631 687	652 932	856 941	2 700 000
Příjmy vstup		162 764	162 764	135 637	135 637	596 802
Příjmy permanentky (1/3)		81 382	81 382	271 273	271 273	705 310
celkem příjmy		244 146	244 146	406 910	406 910	1 302 112
celkem výdaje	1 968 198	344 261	222 901	202 901	203 901	2 942 162
CF	-1 968 198	-100 115	21 245	204 009	203 009	-1 640 050
Konečný stav CF	731 802	631 687	652 932	856 941	1 059 950	1 059 950

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 25 znázorňuje reálnou variantu (70% využití kapacity) cash flow od počátku podnikání v roce 2015. Následující vývoj cash flow ve všech variantách je součástí přílohy (viz. Příloha 9-16).

Graf 3 Vývoj cash flow pro jednotlivé varianty



Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu 3 vidíme vývoj cash flow pro jednotlivé varianty od investiční fáze v roce 2015 až do roku 2020.

4.9.5 HODNOCENÍ INVESTIC

Metoda čisté současné hodnoty – NPV

Pro hodnocení investic jsem vybrala metodu čisté současné hodnoty, protože je běžně používaná při hodnocení výnosnosti investičních projektů.

Při stanovení čisté současné hodnoty jsem zvolila diskontní míru 8%. Projekt je středně rizikový a dlouhodobý.

Při této zvolené diskontní míře je čistá současná hodnota reálné varianty rovna:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} = 21.049.368,11 \text{ Kč}$$

Kritérium současné čisté hodnoty $NPV > 0$ platí, tedy diskontované peněžní příjmy převyšují kapitálové výdaje.

Vnitřní výnosové procento

Metodou vnitřního výnosového procenta zjistím výnosovou míru, při které je čistá současná hodnota rovna nule. Je to tedy taková hodnota, při které se současná

hodnota z budoucích očekávaných příjmů z investice rovná nutným kapitálovým výdajům na investici. Ukazuje nám výši zhodnocení vložených prostředků.

Vnitřní výnosové procento reálné varianty se rovná:

$$0 = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} \rightarrow IRR = 420\%$$

Porovnáním vnitřního výnosového procenta a alternativních nákladů zjistíme, že $IRR > r$ ($404\% > 8\%$) a projekt je vhodné realizovat.

Index rentability

Jedná se o podíl čistě současné hodnoty a investičního výdaje projektu. Projekt je přijatelný tehdy, pokud je index rentability větší než 1.

Při čisté současné hodnotě rovné $NPV = 21.049.368,11$ Kč a počáteční investici $I = 1.958.198,-$ Kč je index rentability roven:

$$\frac{NPV}{I} = 10,74 > 1$$

Doba návratnosti

Doba návratnosti při průměrném $CF = 5.228.430,-$ Kč a počáteční investici $I = 1.958.198,-$ Kč je rovna 0,37 let. Což pozorujeme i z průběhu cash flow. Z těchto údajů je zřejmé, jak zkreslující jsou dané hodnoty. Průměrná doba návratnosti 0,37 let je naprosto nevyhovující o realitě a bude nutná další úprava vstupních hodnot, aby se podnikatelský plán přiblížil skutečnosti.

4.10 HLAVNÍ PŘEDPOKLADY ÚSPĚŠNOSTI A RIZIKA PROJETKU

4.10.1 SWOT ANALÝZA

Pomocí SWOT analýzy identifikuji silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podnikatelského záměru. Na základě této analýzy se budeme snažit maximalizovat přednosti a příležitosti a naopak minimalizovat své nedostatky a hrozby.

Tabulka 21 Swot analýza fitness centra 3D Aréna

SWOT analýza	
Silné stránky	Slabé stránky
•dobrá lokalita	•nulové zkušenosti s vedením fitness
•kvalitní služby a produkty, kvalifikovaný personál	•absence hlídání dětí a dětského koutku
•rozumné ceny	•sezónní poptávka
•nejmodernější pomůcky	•omezená kapacita sálů
•specifický segment zákazníků - ženy	•omezený počet parkovacích stání
•široká nabídka aktivit a nejnovější trendy v oboru	
Příležitosti	Hrozby
•rozvoj a využití nových distribučních cest	•nebezpečí nabízení stejných služeb konkurencí
•rozvoj a rozšíření nabízených služeb a zboží	•velká fluktuace zaměstnanců v oboru
•otevření další pobočky	•nová konkurence ve stejné lokalitě
•spolupráce s okolními podniky	•změna legislativy

Zdroj: Vlastní zpracování

4.10.2 ANALÝZA RIZIK

Tento podnikatelský záměr podléhá i mnoha rizikům, která znamenají hrozbu, potenciální problém, možnost selhání a neúspěchu. Pro jejich zmírnění nebo eliminaci jsem stanovila následující opatření.

Tabulka 22 Rizika projektu

Riziko	Opatření
Špatný personál, selhání lidského faktoru, konflikty mezi zaměstnanci	Školení, vybírat zaměstnance na doporučení, kontrola, teambuilding
Trestná činnost ze strany personálu	Elektronická kasa, důsledná kontrola
Malý zájem zákazníků	Zlepšení a rozšíření propagace
Porucha strojů či solária, jiného zařízení	Vhodná údržba, pravidelný servis, včasná výměna, kontrola
Výpadek jednatelky či odpovědné vedoucí	Zaškolit odpovědného zástupce
Výpadek instruktora	Včas domluvit záskok, náhradní cvičení
Změna legislativy	Sledovat změny v legislativě

Zdroj: Vlastní zpracování

5 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vypracování podnikatelského záměru fitness centra s názvem 3D Aréna, posoudit jeho reálnost a ekonomickou životaschopnost. V práci jsem se snažila vycházet z reálných dat, některé hodnoty však byly předpokládány na základě informací poskytnutých manažery jiných podobných fitness center nebo z vlastní zkušenosti.

Teoretickou část jsem rozdělila do dvou podkapitol. V první jsem vymezila pojem podnikání a jeho legislativní úpravu. Podnikání je samo o sobě riskantní záležitost a stejně jako zisk, může přinést ztrátu. Před začátkem musí podnikatel zvážit všechny klady a zápory a rozhodnout se, zdali se do podnikání pustí nebo ne. Na začátku stojí samozřejmě dobrý nápad, a až poté následují otázky jakou formu podnikání si zvolit a zdali je podnikatelský záměr reálný a životaschopný. Z toho důvodu a několika dalších sestavujeme podnikatelský plán. Ve druhé části jsem se zaměřila na podnikatelský plán, jeho účel, rozsah, vhodnou strukturu a obsah. Rovněž jsem v této části popsala jednotlivé body a aktivity podnikatelského plánu a vhodné metody k vypracování. Podnikatelský plán může být určen externím subjektům (banky, investoři apod.) nebo také k interním účelům. Na základě těchto údajů zvolíme vhodnou strukturu a podrobnost podnikatelského plánu.

Hlavní částí diplomové práce je část aplikační, ve které prezentuji zpracovaný podnikatelský záměr fitness centra 3D Aréna. Tento plán byl zpracován výhradně pro interní účely, s cílem zjistit, zda podnikatelská činnost zajistí dostatečnou návratnost finančních prostředků a zda bude dlouhodobě rentabilní. Důvodem byla myšlenka vybudovat a provozovat vlastní fitness centrum. Jako vhodnou právní formu podniku jsem zvolila společnost s ručením omezeným. Předmětem činnosti kromě provozování tělovýchovných zařízení a zařízení sloužících k regeneraci a rekondici jsou i doplňkové služby solária a prodej sportovních nápojů a doplňků stravy. Jelikož nemám potřebné vzdělání pro výkon této činnosti, tuto podmínku jsem se rozhodla řešit odpovědnou vedoucí.

Jako vhodnou lokalitu pro fitness centrum jsem zvolila Prahu 10 Strašnice. Komerční prostory k pronájmu se nachází v ulici Vinohradská 167 v budově, kde bylo dříve sídlo Vodafonu. Tato lokalita má dobrý potenciál z hlediska klientek. V těsné blízkosti se nachází bytová výstavba sídliště Vinice, kde žijí především rodiny s dětmi a

dále v blízkém okolí probíhá výstavba projektů ByTy Malešice a Aurora Strašnická. Také z hlediska dostupnosti je tato lokalita vyhovující.

Mezi největší konkurenty fitness centra v okolí patří Expreska Praha Strašnická a Fitness BBC Praha Želivského. Velkou nevýhodou těchto konkurentů je absence nabídky jednorázových vstupů. Domnívám se, že fitness centrum 3D Aréna by mohlo těmto dvou centrům konkurovat, zejména prostřednictvím široké škály nabízených služeb za rozumné ceny a nabídkou jednorázových vstupů, které klienta k ničemu nezavazují. Vzhledem k umístění a konkurenci tvoří majoritní specifickou skupinu zákazníků ženy od 15 do x let.

Důležitým bodem podnikatelského plánu je vhodně stanovit nástroje marketingového mixu. Pro uspokojení potřeb našich zákaznic fitness centrum nabízí posilovnu plně vybavenou pomůckami pro cvičení s vlastní vahou, širokou škálu skupinových cvičení, služby osobního trenéra, solária a nabídku klasického sortimentu sportovních nápojů a výživy. Fitness nabízí jednorázové vstupy, ale i permanentky se stanoveným počtem vstupů a roční členství s neomezeným vstupem.

Prostory fitness centra jsou vyhovující a není třeba realizovat náročné stavební úpravy. Ke spolupráci byla oslovena společnost 3D Fitness, která zajistí realizaci stavebních prací, včetně dodávky a servisu strojů a dalšího příslušenství.

Zaměstnanci potřební k realizaci a provozu projektu budou vybráni na základě výběrového řízení, které bude probíhat v investiční fázi projektu s dostatečnou časovou rezervou, aby pak mohla proběhnout společná propagace centra.

Nejdůležitější částí podnikatelského plánu je jednoznačně finanční plán. Celková investice je 2.700.000,-Kč. Na základě informací majitelů podobných fitness center jsem stanovila variantu pesimistickou (35% naplnění), reálnou (70% naplnění) a optimistickou (100% naplnění). Ve všech třech variantách se fitness centrum jeví jako ziskové. Vývoj zisku a ztrát i cash flow byl vypracován ve výhledu let 2015-2020. Výkazy byly zpracovány ve všech třech variantách. Ve vývoji zisku a ztrát jsem postupně navyšovala provozní náklady a mzdy zaměstnanců. Dále jsem uvažovala navýšení výnosů od roku 2017 o 5%. Tento postup jsem zvolila pouze u reálné varianty.

Závěrem lze říci, že vypracovaný podnikatelský plán je velmi atraktivní a ve všech variantách životaschopný.

6 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literatura

- [1] SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V. a kol. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 432s. ISBN 978-80-247-3339-5
- [2] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 332s ISBN 978-80-247-4520-6
- [3] SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol. Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 498s. ISBN 978-80-7400-336-3
- [4] KORÁB, V., PETERKA, J., ŘEZŇÁKOVÁ, M. Podnikatelský plán. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. 216s. ISBN 978-80-251-1605-0
- [5] SRPOVÁ, J.; SVOBODOVÁ, I.; SKOPAL, P.; ORLÍK, T. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 200s. ISBN 978-80-247-4103-1
- [6] LÍBAL, Přemysl. Nový občanský zákoník 2014 [online]. Proboston-probooks.cz, 2013, ISBN 978-80-87669-50-1. [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: <http://www.palmknihy.cz/novy-obcansky-zakonik-2014-1.html>.
- [7] VOCHOZKA, M.; MULAČ, P. a kol. Podniková ekonomika. Vyd.1. Praha: Grada Publishing, 2012. 576s. ISBN 978-80-247-4372-1
- [8] WUPPERFELD, U. Podnikatelský plán pro úspěšný start. Praha: Management press, 2003. 159s. ISBN 80-7261-075-9
- [9] KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Marketing. 6. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 864s. ISBN 978-80-247-0513-2
- [10] VEBER, J. a kol. Management: základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita. 2. Aktualiz. Vyd. Praha: Management Press. 2011. 734s. ISBN 978-80-7261-200-0
- [11] RŮČKOVÁ, P.; ROUBÍČKOVÁ, M. Finanční management. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing. 2012. 296s. ISBN 978-80-247-4047
- [12] FOTR, J.; SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356s. ISBN 80-247-0939-2

Internet

- [12] Zákon o živnostenském podnikání. In: <http://zakony.centrum.cz/zivnostensky-zakon>. 1991. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz>
- [13] 3D Fitness: Realizace a vybavení fitness. *Realizace a vybavení fitness* [online]. 2015 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.3dfitness.cz/>
- [14] Management mania. *Management mania* [online]. 2011, 2013 [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com>
- [15] BBC Fitness Praha [online]. 2001, 2015 [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: <http://www.fitnessbbc.cz/>
- [17] HEAT Program Praha Strašnice [online]. 2013 [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: <http://www.heatstrasnice.cz/>
- [18] Výhody Expresky/fitness cvičení pro ženy [online]. 2009 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://www.expreska.cz/>
- [19] Sunny land- fitness.cz-fit&slim studio Malešice [online]. 2015 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.sunnyland-fitness.cz/clanky/fit---slim-studio-malesice/>
- [20] Sportovní výživa: fitness.cz - největší prodejce sportovní výživy v ČR [online]. 2008 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.fitness.cz/sportovni-vyziva/>
- [21] Mapy.cz [online]. 1996, 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.mapy.cz/>

7 SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Tabulka 1	Ceník Fitness BBC Praha pobočka Vinohradská 190.....	45
Tabulka 2	Ceník H. E. A. T. centra Strašnice – ceny heat programu	47
Tabulka 3	Ceník H. E. A. T. centra Strašnice - ostatní cvičení	47
Tabulka 4	Rozvrh aktivit fitness 3D Aréna	51
Tabulka 5	Ceny služeb fitness centra 3D Aréna	55
Tabulka 6	Nabídka podlah	58
Tabulka 7	Počáteční rozvaha společnosti 3D Aréna.....	66
Tabulka 8	Počáteční výdaje společnosti 3D Aréna s. r. o.....	67
Tabulka 9	Rozvaha k 31.8.2015 společnosti 3D Aréna k 31.8.2015	67
Tabulka 10	Rozvaha společnosti 3D Aréna k 31.12.2015 - reálná varianta	68
Tabulka 11	Rozvaha společnosti 3D Aréna k 31.12.2016 - reálná varianta	68
Tabulka 12	Maximální kapacita skupinových lekcí dle jejich typu.....	69
Tabulka 13	Celkové výkony za 1 měsíc při využití plné kapacity	69
Tabulka 14	Předpokládaný vývoj tržeb v Kč v letech 2015-2021 ve třech variantách...	71
Tabulka 15	Odměny instruktorů v závislosti na počtu klientek na hodině	72
Tabulka 16	Stanovení celkové výše odměn instruktorů při maximální kapacitě.....	73
Tabulka 17	Předpokládaný vývoj provozních nákladů v roce 2015 v Kč	73
Tabulka 22	Výdaje v roce 2015 za jednotlivé měsíce.....	75
Tabulka 24	Výdaje v Kč v letech 2016-2020.....	76
Tabulka 25	Cash flow v roce 2015 - reálná varianta	76
Tabulka 34	Swot analýza fitness centra 3D Aréna	79
Tabulka 35	Rizika projektu.....	80
Obrázek 1	Umístění fitness 3D Aréna s.r.o.	41
Obrázek 2	Organizační struktura společnosti 3D Aréna s. r. o.....	64
Graf 1	Vývoj tržeb v Kč v letech 2015-2021	70
Graf 2	Vývoj zisku a ztráty v Kč v letech 2015-2021.....	74
Graf 3	Vývoj cash flow pro jednotlivé varianty.....	77

Příloha 1 Kalkulace cen sportovních pomůcek a nářadí	I
Příloha 2 Rozdělení majetku do odpisových skupin	II
Příloha 3 Odpisový plán pro prvních 6 let - rovnoměrné odepisování	II
Příloha 4 Předpokládaný vývoj provozních nákladů v roce 2016 v Kč	III
Příloha 5 Vývoj zisku a ztráty při optimistické variantě - 100% využití kapacity	IV
Příloha 6 Vývoj zisku a ztráty při reálné variantě - 70% využití kapacity	V
Příloha 7 Vývoj zisku a ztrát - pesimistická varianta - 35% využití kapacity	VI
Příloha 8 Výdaje v roce 2016	VII
Příloha 9 Cash flow v roce 2016 - reálná varianta	VIII
Příloha 10 Cash flow v letech 2015-2020 reálná varianta	IX
Příloha 11 Cash flow v roce 2015- optimistická varianta	IX
Příloha 12 Cash flow v roce 2016 - optimistická variant	X
Příloha 13 Cash flow v letech 2015-2020 - optimistická varianta	X
Příloha 14 Cash flow v roce 2015 - pesimistická varianta	XI
Příloha 15 Cash flow v roce 2016 - pesimistická varianta	XII
Příloha 16 Cash flow v letech 2015-2020 - pesimistická varianta	XII

8 PŘÍLOHY

Příloha 1 Kalkulace cen sportovních pomůcek a nářadí

HMOTNÝ MAJETEK				
POLOŽKA	MJ	POČET	JEDNOT. CENA	CENA
Běž. pás Matrix T1x	ks	2	208 690,00 Kč	417 380,00 Kč
Kola Tomahawk Cyclewell	ks	3	6 600,00 Kč	19 800,00 Kč
Total Gym GTS	ks	2	79 990,00 Kč	159 980,00 Kč
Eliptický trenažer Matrix E1x	ks	1	109 889,00 Kč	109 889,00 Kč
Multifunkční kce FTS	kpl	1	235 088,00 Kč	235 088,00 Kč
Gun ex basic pack	ks	3	8 900,00 Kč	26 700,00 Kč
Vipr	kpl	1	32 099,00 Kč	32 099,00 Kč
TRX	ks	9	4 958,00 Kč	44 622,00 Kč
Zavěšení TRX	ks	9	1 074,00 Kč	9 666,00 Kč
Power band expander	ks	14	359,00 Kč	5 026,00 Kč
Escape X Rack sada 2-20kg	kpl	1	16 290,00 Kč	16 290,00 Kč
Kettlebell set	kpl	1	26 908,00 Kč	26 908,00 Kč
Medicinbal	kpl	1	11 916,00 Kč	11 916,00 Kč
Míčky Pilates	ks	14	150,00 Kč	2 100,00 Kč
Escape podložka	ks	14	590,00 Kč	8 260,00 Kč
Escape deck aerobic	ks	14	3 750,00 Kč	52 500,00 Kč
Escape válec-jóga	ks	14	1 100,00 Kč	15 400,00 Kč
Bosu	ks	14	4 659,00 Kč	65 226,00 Kč
Gymnastický míč	ks	9	790,00 Kč	7 110,00 Kč
Švihadla	ks	14	305,00 Kč	4 270,00 Kč
CELKEM				1 270 230,00 Kč
Sleva 15%				190 535,00 Kč
CENA CELKEM				1 079 695,00 Kč

Zdroj: <http://www.3dfitness.cz>

Příloha 2 Rozdělení majetku do odpisových skupin

Odpisy majetku			
Popis	Cena	Odpisová skup.	Doba odpisu
Běžecský pás Matrix T1x 2ks	417 380 Kč	2	5
Kola Tomahawk Cyclewell 3ks	19 800 Kč	2	5
Total Gym GTS 2ks	159 980 Kč	2	5
Eliptický trenažer Matrix E1x	109 889 Kč	2	5
Multifunkční konstrukce FTS	235 088 Kč	2	5
CELKEM	942 137 Kč		

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 3 Odpisový plán pro prvních 6 let - rovnoměrné odepisování

Odpisový plán pro prvních 6 let (2015-2020)		
Skupina 2	Roční odpisová sazba	Odpis ve výši
1.rok	11,00%	103 635,07 Kč
Další roky	22,25%	209 625,48 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 4 Předpokládaný vývoj provozních nákladů v roce 2016 v Kč

	Provozní náklady												
ROK	2016												CELKEM
MĚSÍC	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	
Náklady	205 190	195 190	206 190	196 104	205 190	196 190	205 190	195 190	215 023	204 023	214 023	205 023	2 442 528
Nájem	58 000	58 000	58 000	58 000	58 000	58 000	58 000	58 000	58 000	58 000	58 000	58 000	696 000
Poplatky	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	144 000
Int., tel.	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8 400
Mzdy zaměš.	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	480 000
Instruktoři	45 200	45 200	45 200	45 200	45 200	45 200	45 200	45 200	45 200	45 200	45 200	45 200	542 400
Soc. odvody	13 600	13 600	13 600	13 600	13 600	13 600	13 600	13 600	13 600	13 600	13 600	13 600	163 200
Úklid	5 600	5 600	5 600	5 600	5 600	5 600	5 600	5 600	5 600	5 600	5 600	5 600	67 200
Propagace	10 000		10 000	914	10 000		10 000		10 000		10 000		60 914
Int.stránky			1 000			1 000			1 000			1 000	4 000
Odpad	1 454	1 454	1 454	1 454	1 454	1 454	1 454	1 454	1 454	1 454	1 454	1 454	17 448
Zásoby	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	120 000
Odpisy	8 636	8 636	8 636	8 636	8 636	8 636	8 636	8 636	17 469	17 469	17 469	17 469	138 966
Výnosy	610 365	813 820	813 820	813 820	813 820	813 820	813 820	813 820	813 820	813 820	813 820	813 820	9 562 385
Zisk	405 175	618 630	607 630	617 716	608 630	617 630	608 630	618 630	598 797	609 797	599 797	608 797	7 119 857

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 5 Vývoj zisku a ztráty při optimistické variantě - 100% využití capacity

Zdroj: Vlastní zpracování

Vývoj zisku a ztrát - Optimistická varianta - 100% využití kapacity						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Provoz	524 616	1 050 762	1 105 448	1 198 448	1 213 448	1 297 448
Mzdové náklady	417 600	1 252 800	1 413 600	1 579 200	1 740 000	1 740 000
Odpisy	34 544	138 966	209 628	209 628	209 628	209 628
celkem náklady	976 760	2 442 528	2 728 676	2 987 276	3 163 076	3 247 076
Výnosy	1 860 160	13 660 500	13 951 200	13 951 200	13 951 200	13 951 200
Zisk před zdaněním	883 400	11 217 972	11 222 524	10 963 924	10 788 124	10 704 124
Ztráta	-	-	-	-	-	-
Daň	167 846	2 131 415	2 132 280	2 083 146	2 049 744	2 033 784
Čistý zisk	715 554	9 086 557	9 090 244	8 880 778	8 738 380	8 670 340
Kumulovaný zisk	715 554	9 802 111	18 802 356	27 773 134	36 511 515	45 181 855

Příloha 6 Vývoj zisku a ztráty při reálné variantě - 70% využití capacity

Vývoj zisku a ztrát - Reálná varianta - 70% využití kapacity						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Provoz	524 616	1 050 762	1 105 448	1 198 448	1 213 448	1 297 448
Mzdové náklady	417 600	1 252 800	1 413 600	1 579 200	1 740 000	1 740 000
Odpisy	34 545	138 966	209 628	209 628	209 628	209 628
celkem náklady	976 760	2 442 528	2 728 676	2 987 276	3 163 076	3 247 076
Výnosy	1 302 112	9 562 385	10 254 132	10 766 839	11 305 181	11 870 440
Zisk před zdaněním	325 352	7 119 857	7 525 456	7 779 563	8 142 105	8 623 364
Ztráta						
Daň	61 817	1 352 773	1 429 837	11 478 117	1 547 000	1 638 439
Čistý zisk	262 535	5 767 084	6 095 619	6 301 446	6 595 105	6 984 925
kumulovaný zisk	262 535	6 030 619	12 126 239	18 427 685	25 022 790	32 007 715

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 7 Vývoj zisku a ztrát - pesimistická varianta - 35% využití kapacity

Vývoj zisku a ztrát - pesimistická varianta - 35% využití kapacity						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Provoz	524 616	1 050 762	1 105 448	1 198 448	1 213 448	1 297 448
Mzdové náklady	417 600	1 252 800	1 413 600	1 579 200	1 740 000	1 740 000
Odpisy	34 544	138 966	209 628	209 628	209 628	209 628
celkem náklady	976 760	2 442 528	2 728 676	2 987 276	3 163 076	3 247 076
Výnosy	651 056	4 781 193	4 882 920	4 882 920	4 882 920	4 882 920
Ztráta/zisk	-325 704	2 338 665	2 154 244	1 895 644	1 719 844	1 635 844
Ztráta z minulých let	0	-325 704	0	0	0	0
Zisk před zdaněním		2 012 961	2 154 244	1 895 644	1 719 844	1 635 844
Daň	0	382 463	409 306	360 172	326 770	310 810
Čistý zisk/ztráta	-325 704	1 630 498	1 744 938	1 535 472	1 393 074	1 325 034
kumulovaný zisk/ztráta	-325 704	1 304 794	3 049 732	4 585 204	5 978 277	7 303 311

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 8 Výdaje v roce 2016

Výdaje v Kč	2016												
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	celkem
Nájem	70 180	70 180	70 180	70 180	70 180	70 180	70 180	70 180	70 180	70 180	70 180	70 180	842 160
Poplatky	14 520	14 520	14 520	14 520	14 520	14 520	14 520	14 520	14 520	14 520	14 520	14 520	174 240
Internet,telefon	847	847	847	847	847	847	847	847	847	847	847	847	10 164
Mzdy zaměstnanců	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	480 000
Instruktoři	45 200	45 200	45 200	45 200	45 200	45 200	45 200	45 200	45 200	45 200	45 200	45 200	542 400
Odvody	13 600	13 600	13 600	13 600	13 600	13 600	13 600	13 600	13 600	13 600	13 600	13 600	163 200
Úklid	5 600	5 600	5 600	5 600	5 600	5 600	5 600	5 600	5 600	5 600	5 600	5 600	67 200
Propagace	10 000		10 000	914	10 000		10 000		10 000		10 000		60 914
Int. Stránky			1 000			1 000			1 000			1 000	4 000
Odpad	1 454	1 454	1 454	1 454	1 454	1 454	1 454	1 454	1 454	1 454	1 454	1 454	17 448
Zásoby	11 500	11 500	11 500	11 500	11 500	11 500	11 500	11 500	11 500	11 500	11 500	11 500	138 000
Počáteční investice													0
DPPO													1 352 773
Celkem	212 901	202 901	213 901	203 815	212 901	203 901	212 901	202 901	213 901	202 901	212 901	203 901	3 852 499

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 9 Cash flow v roce 2016 - reálná varianta

Cash Flow v Kč	2016												
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	celkem
Počáteční stav CF	1 059 950	1 457 414	2 068 333	2 668 252	3 278 257	3 879 176	4 489 095	5 090 014	5 799 933	6 300 852	6 911 771	7 512 690	1 059 950
Příjmy vstup	406 910	542 547	542 547	542 547	542 547	542 547	542 547	542 547	542 547	542 547	542 547	542 547	6 374 923
Příjmy permanentky (1/3)	203 455	271 273	271 273	271 273	271 273	271 273	271 273	271 273	271 273	271 273	271 273	271 273	3 187 462
celkem příjmy	610 365	813 820	813 820	813 820	813 820	813 820	813 820	813 820	813 820	813 820	813 820	813 820	9 562 385
celkem výdaje	212 901	202 901	213 901	203 815	212 901	203 901	212 901	202 901	213 901	202 901	212 901	203 901	2 499 726
CF	397 464	610 919	599 919	610 005	600 919	609 919	600 919	610 919	599 919	610 919	600 919	609 919	7 062 659
Konečný stav CF	1 457 414	2 068 333	2 668 252	3 278 257	3 879 176	4 489 095	5 090 014	5 799 933	6 300 852	6 911 771	7 512 690	8 122 690	8 122 609

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 10 Cash floe v letech 2015-2020 reálná varianta

Cash flow v Kč	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Počáteční stav CF	2 700 000	1 059 950	8 122 609	14 225 896	20 519 782	27 107 327
Příjmy vstup	596 802	6 374 923	6 510 560	6 510 560	6 510 560	6 510 560
Příjmy permanentky (1/3)	705 310	3 187 462	3 255 280	3 255 280	3 255 280	3 255 280
celkem příjmy	1 302 112	9 562 385	10 254 132	10 766 839	11 305 181	11 870 440
celkem výdaje	2 942 162	2 499 726	4 150 845	4 472 953	4 717 636	4 907 187
CF	-1 640 050	7 062 659	6 103 287	6 293 886	6 587 545	6 963 253
Konečný stav CF	1 059 950	8 122 609	14 225 896	20 519 782	27 107 327	34 070 580

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 11 Cash flow v roce 2015- optimistická varianta

Cash Flow v Kč	2015					
	Inv.fáze	září	říjen	listopad	prosinec	celkem
Počáteční stav CF	2 700 000	731 802	736 321	862 200	1 240 599	2 700 000
Příjmy vstup		232 520	232 520	387 533	387 533	1 240 107
Příjmy permanentky (1/3)		116 260	116 260	193 767	193 767	620 053
celkem příjmy		348 780	348 780	581 300	581 300	1 860 160
celkem výdaje	1 968 198	344 261	222 901	202 901	203 901	2 975 802
CF	-1 968 198	4 519	125 879	378 399	377 399	-1 082 002
Konečný stav CF	731 802	736 321	862 200	1 240 599	1 617 998	1 617 998

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 12 Cash flow v roce 2016 - optimistická variant

Zdroj: vlastní zpracování

Cash Flow v Kč	2016												
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	celkem
Počáteční stav CF	1 617 998	2 277 047	3 236 746	4 185 445	5 144 230	6 093 929	7 052 628	8 002 327	8 962 026	9 910 725	10 870 424	11 820 123	1 617 998
Příjmy vstup	406 910	775 067	775 067	775 067	775 067	775 067	775 067	775 067	775 067	775 067	775 067	775 067	8 932 643
Příjmy permanentky (1/3)	203 455	387 533	387 533	387 533	387 533	387 533	387 533	387 533	387 533	387 533	387 533	387 533	4 466 322
celkem příjmy	871 950	1 162 600	1 162 600	1 162 600	1 162 600	1 162 600	1 162 600	1 162 600	1 162 600	1 162 600	1 162 600	1 162 600	13 660 550
celkem výdaje	212 901	202 901	213 901	203 815	212 901	203 901	212 901	202 901	213 901	202 901	212 901	203 901	2 499 726
CF	659 049	959 699	948 699	958 785	949 699	958 699	949 699	959 699	948 699	959 699	949 699	958 699	11 160 824
Konečný stav CF	2 277 047	3 236 746	4 185 445	5 144 230	6 093 929	7 052 628	8 002 327	8 962 026	9 910 725	10 870 424	11 820 123	12 778 822	12 778 822

Příloha 13 Cash flow v letech 2015-2020 - optimistická varianta

Cash flow v Kč	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Počáteční stav CF	2 700 000	1 617 998	12 778 822	22 579 577	32 058 224	41 292 188
Příjmy vstup	1 240 107	9 107 033	9 301 067	9 301 067	9 301 067	9 301 067
Příjmy permanentky (1/3)	620 053	4 553 517	4 650 533	4 650 533	4 650 533	4 650 533
celkem příjmy	1 860 160	13 660 550	13 951 600	13 951 600	13 951 600	13 951 600
celkem výdaje	2 942 162	2 499 726	4 150 845	4 472 953	4 717 636	4 907 187
CF	-1 082 002	11 160 824	9 800 755	9 478 647	9 233 964	9 044 413
Konečný stav CF	1 617 998	12 778 822	22 579 577	32 058 224	41 292 188	50 336 601

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 14 Cash flow v roce 2015 - pesimistická varianta

	2015					
Cash Flow v Kč	Inv.fáze	září	říjen	listopad	prosinec	celkem
Počáteční stav CF	2 700 000	731 802	509 614	408 786	409 340	2 700 000
Příjmy vstup		81 382	81 382	135 637	135 637	434 037
Příjmy permanentky (1/3)		40 691	40 691	67 818	67 818	217 019
celkem příjmy		122 073	122 073	203 455	203 455	651 056
celkem výdaje	1 968 198	344 261	222 901	202 901	203 901	2 975 802
CF	-1 968 198	-222 188	-100 828	554	-446	-2 291 106
Konečný stav CF	731 802	509 614	408 786	409 340	408 894	408 894

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 15 Cash flow v roce 2016 - pesimistická varianta

Cash Flow v Kč	2016												
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	celkem
Počáteční stav CF	408 894	501 176	705 185	898 194	1 101 289	1 295 298	1 498 307	1 692 316	1 896 325	2 089 334	2 293 343	2 487 352	408 894
Příjmy vstup	203 455	271 273	271 273	271 273	271 273	271 273	271 273	271 273	271 273	271 273	271 273	271 273	3 187 462
Příjmy permanentky (1/3)	101 728	135 637	135 637	135 637	135 637	135 637	135 637	135 637	135 637	135 637	135 637	135 637	1 593 731
celkem příjmy	305 183	406 910	406 910	406 910	406 910	406 910	406 910	406 910	406 910	406 910	406 910	406 910	4 781 193
celkem výdaje	212 901	202 901	213 901	203 815	212 901	203 901	212 901	202 901	213 901	202 901	212 901	203 901	2 499 726
CF	92 282	204 009	193 009	203 095	194 009	203 009	194 009	204 009	193 009	204 009	194 009	203 009	2 281 467
Konečný stav CF	501 176	705 185	898 194	1 101 289	1 295 298	1 498 307	1 692 316	1 896 325	2 089 334	2 293 343	2 487 352	2 690 361	2 690 361

Zdroj: Vlastní výpočty

Příloha 16 Cash flow v letech 2015-2020 - pesimistická varianta

cash flow v Kč	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Počáteční stav CF	2 700 000	408 894	2 690 361	3 422 436	3 832 403	3 997 687
Příjmy vstup	434 037	3 187 462	3 255 280	3 255 280	3 255 280	3 255 280
Příjmy permanentky (1/3)	217 019	1 593 731	1 627 640	1 627 640	1 627 640	1 627 640
celkem příjmy	651 056	4 781 193	4 882 920	4 882 920	4 882 920	4 882 920
celkem výdaje	2 942 162	2 499 726	4 150 845	4 472 953	4 717 636	4 907 187
CF	-2 291 106	2 281 467	732 075	409 967	165 284	-24 267
Konečný stav CF	408 894	2 690 361	3 422 436	3 832 403	3 997 687	3 973 420

Zdroj: Vlastní výpočty

