



# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Studie proveditelnosti otevření nového  
fitness centra

A Feasibility Study of Opening a Fitness  
Center

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Řízení rozvojových projektů

## **STUDIJNÍ OBOR**

Projektové řízení inovací v podniku

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

doc. Ing. Dalibor Vytlačil, CSc.

FLACHSOVÁ

JANA

**2018**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	<u>Flachsová</u>	Jméno:	<u>Jana</u>	Osobní číslo:	<u>460716</u>
Fakulta/ústav:	<u>Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)</u>				
Zadávací katedra/ústav:	<u>Oddělení manažerských studií</u>				
Studijní program:	<u>Řízení rozvojových projektů</u>				
Studijní obor:	<u>Projektové řízení inovací v podniku</u>				

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:  
Studie proveditelnosti otevření nového fitness centra

Název diplomové práce anglicky:  
A Feasibility Study of Opening a Fitness Center




Pokyny pro vypracování:  
CÍL: Cílem diplomové práce je zpracování studie proveditelnosti a vyhodnocení, zda je daný projekt proveditelný.  
PŘÍNOS: Přínosem práce je zjištění, zda by se měl daný projekt realizovat, nebo ne.  
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část; 3. Praktická část – představení projektu, analýza trhu a marketingový koncept, suroviny a dodávky, umístění a místo, technologie a vybavení, finanční plán, harmonogram, vyhodnocení; 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:  
VYTLAČIL, Dalibor. Projektové řízení a řízení projektů. 1. vydání. Praha: ČVUT, 2008.  
FOTR, J. SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vydání. Praha: Grada, 2015.  
VEBER, J. SRPOVÁ J. a kol. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada, 2005.  
SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:  
doc. Ing. Dalibor Vytačil, CSc., Fakulta stavební ČVUT v Praze, katedra inženýrské informatiky


Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: 6. 12. 2017 Termín odevzdání diplomové práce: 4. 5. 2018  
Platnost zadání diplomové práce: 30. 9. 2019

 Podpis vedoucí(ho) práce  
 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry  
 Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

18. 4. 2018  
Datum převzetí zadání

  
Podpis studenta(ky)

Flachsová, Jana. *Studie proveditelnosti otevření nového fitness centra*. Praha: ČVUT 2018. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 01. 05. 2018

Podpis:

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Daliboru Vytlačilovi, CSc. za odborné vedení a za poskytnutí rad při zpracovávání diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat mé rodině za jejich podporu během celého studia.

# Abstrakt

Diplomová práce se věnuje vypracování projektu studie proveditelnosti otevření nového fitness centra. Zhodnocuje předkládaný projekt a posuzuje jeho realizovatelnost.

Teoretická část seznamuje čtenáře se základními pojmy, které mu pomohou lépe pochopit management řízení a studii proveditelnosti jako takovou. K tomu používá data a informace získané z dokumentů a textů odborné literatury.

Praktická část se věnuje hlavnímu cíli, kterým je zhodnotit projekt a posoudit jeho realizovatelnost. Je samotnou studií proveditelnosti. Nejprve čtenáře seznamuje podrobně s projektem, poté analyzuje trhy a věnuje se marketingovému konceptu. Následně vysvětluje výběr místa a technologické zajištění. Klíčovým bodem je provedení finanční analýzy a vyhodnocení celého projektu. Způsob zjišťování informací probíhalo prostřednictvím terénního výzkumu, studia dokumentů a rozhovorů s majiteli konkurenčních sportovních center.

## Klíčová slova

Studie proveditelnosti, fitness centrum, projektový management, analýza, rozpočet

# **Abstract**

The diploma thesis is based on research aimed at the preparation of a feasibility study for opening a new fitness center. It evaluates the presented project and its feasibility.

The first part titled "Teoretická část" deals with the topics of the basic concepts of project management, feasibility studies, and introduces related terms. It uses data and information obtained from documents and texts from professional literature.

The practical part deals with the main goal of evaluating the project and assessing its feasibility. It is the feasibility study itself. It informs a reader about details of the project, then analyses the markets and it deals with the marketing concept. It explains place selection and technology assurance. The key point is to carry out a financial analysis and evaluate the whole project. The way the information was collected was through field research, a study of documents, and interviews with owners of competitive sports centers.

## **Key words**

Feasibility study, fitness center, project management, analysis, budget



# Obsah

Úvod .....	5
<b>1 Projektové řízení .....</b>	<b>8</b>
1.1 Počátky projektového řízení .....	8
1.2 Základní charakteristika projektového řízení .....	9
1.3 Certifikace .....	10
1.4 Projekt .....	11
1.4.1 Definice .....	11
1.4.2 Charakteristiky projektu .....	12
1.5 Řízení projektu .....	18
1.6 Podnikatelské riziko .....	18
<b>2 Studie proveditelnosti .....</b>	<b>19</b>
2.1 Shrnutí a závěry studie .....	19
2.2 Pozadí projektu .....	20
2.3 Analýza trhu a marketingová strategie .....	20
2.4 Materiálové vstupy a dodávky .....	25
2.5 Umístění a místo .....	25
2.6 Technické a technologické řešení .....	26
2.7 Lidské zdroje .....	26
2.8 Implementace projektu .....	27
2.9 Hodnocení projektu a financování .....	27
2.9.1 Statické metody hodnocení investic .....	28
2.9.2 Dynamické metody hodnocení investic .....	28
<b>3 Fitness .....</b>	<b>31</b>
<b>4 Padel tenis .....</b>	<b>32</b>
<b>5 Shrnutí a závěry studie .....</b>	<b>34</b>
<b>6 Pozadí projektu .....</b>	<b>35</b>
6.1 Popis projektu .....	35
6.2 Poslání, vize a cíl organizace .....	36
6.3 Iniciátor projektu .....	37

6.4	Požadavky na projekt .....	37
6.5	Historie projektu .....	37
<b>7</b>	<b>Analýza trhu a marketingová strategie .....</b>	<b>38</b>
7.1	Externí analýza .....	38
7.1.1	PESTLE analýza .....	39
7.1.2	Porterova analýza .....	40
7.1.3	Scoring model .....	42
7.2	SWOT analýza .....	50
7.3	STP analýza .....	51
7.4	Marketingový mix .....	52
7.4.1	Produkt .....	53
7.4.2	Cena .....	53
7.4.3	Podpora trhu .....	54
7.4.4	Distribuce .....	55
7.5	Strategie projektu .....	55
<b>8</b>	<b>Materiálové vstupy a dodávky .....</b>	<b>55</b>
8.1	Energie, vodné a stočné .....	57
<b>9</b>	<b>Umístění a místo výstavby .....</b>	<b>58</b>
9.1	Umístění .....	58
9.2	Místo .....	58
9.3	Konkrétní umístění .....	60
9.5	Technologie a zařízení .....	62
<b>10</b>	<b>Organizace a náklady .....</b>	<b>65</b>
10.1	Lidské zdroje .....	65
10.2	Náklady na správu a služby .....	67
<b>11</b>	<b>Implementace projektu .....</b>	<b>68</b>
11.1	Fáze životního cyklu produktu .....	69
<b>12</b>	<b>Odhad nákladů a tržeb .....</b>	<b>71</b>
12.1	Odhad tržeb a nákladů .....	71
<b>13</b>	<b>Ekonomická analýza .....</b>	<b>74</b>
13.1	Čistá současná hodnota a vnitřní výnosové procento .....	75
<b>14</b>	<b>Závěr studie .....</b>	<b>78</b>

15 Závěr .....	79
Zdroje .....	80
Seznam obrázků .....	83
Seznam tabulek .....	83
Seznam příloh .....	83

# Úvod

V dnešní hektické době stále více roste zájem o smysluplné využití volného času. Do popředí se dostává trend zdravého životního stylu, do kterého mimo zdravého stravování spadá i pohyb a navštěvování sportovních center. Lidé tak stále více věnují svůj volný čas sportu.

První vývoj tělesné kultury lze vidět již v antice. V Řecku a Římě se běžně soutěžilo v atletice a gymnastice. Tělesná cvičení byla považována za sociální aspekt, který posiluje psychickou sílu. Forma fitness cvičení se v Evropě rozmohla v 80. letech. Jak se postupně zdokonalovaly cvičební stroje, tak rostly náklady a bylo třeba zavést členství, aby bylo možné pokrýt celoroční výdaje sportovních center. Se členstvím rostly i výhody pro klienty, kteří začínali vnímat cvičení více jako relaxaci a životní styl. Důvodů, proč lidé navštěvují sportovní zařízení, existuje celá řada. Někteří jedinci navštěvující sportovní střediska mohou toužit po pozornosti a popularitě. Pořizují své fotografie, které následně umisťují na sociální sítě. Někteří sportovci vnímají fitness centra jako místa k navázání kontaktů a trávení času ve společnosti lidí se stejným zájmem. Přesto hlavním důvodem návštěvy sportovních center zůstává potřeba si zacvičit, žít zdravě, mít pohyb a cítit se dobře.

Přestože konkurence v tomto odvětví roste, stále se jedná o lukrativní oblast, do které je vhodné investovat. Tato diplomová práce se věnuje právě otevření nového fitness centra. Cílem je vytvořit místo, kam by lidé chodili nejen cvičit, ale i se v něm cítili dobře, jako součást fitness rodiny.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část se zabývá vysvětlením základních pojmů jako je projekt a management projektu, informuje čtenáře o vývoji projektového managementu, popisuje postavení investorů a dodavatelů projektu. Vysvětluje důležitost jednotlivých kapitol studie proveditelnosti jako je analýza trhu a marketingový koncept, finanční plán, suroviny a dodávky, organizace a režijní náklady a lidské zdroje. Ukazuje, jak vytvořit harmonogram projektu a následně tento projekt vyhodnotit.

Vzhledem k tomu, že se práce zabývá založením fitness centra, jehož součástí bude i kurt pro padel tenis, je v teoretické části kapitola věnována tomuto tématu.

Praktická část je již samotnou studií proveditelnosti. Představuje projekt a postupně se věnuje jednotlivým kapitolám studie, jako jsou analýza trhu, marketingové strategie, marketingové vstupy a dodávky. Vysvětluje výběr místa a technologické zajištění. Definuje lidské zdroje a na závěr projekt vyhodnocuje.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 Projektové řízení

Současná situace na trhu vyvíjí na manažery stále vyšší tlak a nutí je ke snižování nákladů při současném zdokonalování produkce. Nestačí pouze intuitivní vedení a manažeři tak stále přecházejí k projektovému řízení, které je založeno na systémovém přístupu a podpoře vědeckými metodami. Není důležité řídit projekt jako takový, ale také sledovat změny a analyzovat rizika, která se mohou v průběhu objevit. Efektivní řízení rizik dokáže ochránit firmu před velkými ztrátami.

Tato kapitola si klade za cíl vysvětlit pojem projektové řízení. Nejprve uvádí stručnou historii, následně se zaměřuje na základní charakteristiky projektového řízení jako takového a stručně se věnuje certifikaci spojenou s projektovým řízením.

## 1.1 Počátky projektového řízení

Projektové řízení existuje od nepaměti. Jeho počátek je spojován se stavbou ohromných staveb, jako byly například pyramidy. K dosažení požadovaného cíle byla nutná koordinace velkého množství lidí a materiálů. Za novodobější přístup je považováno zavedení Ganttového diagramu při řízení projektů. Tento diagram navrhl v roce 1910 Američan Henry Laurence Gantt. Jedná se o diagram, kde každá činnost má přidělenou délku trvání a je vztažena k časovému období. Činnosti jsou uváděny vertikálně v logickém sledu a časové období horizontálně. (ManagementMania.com, 2015)

Po druhé světové válce docházelo k rozmachu projektového řízení a to hned z několika důvodů. Jedním z nich byla složitost vyvíjených technických systémů. Metody pro výrobu se stávaly stále složitější a již nebylo možné je řídit pouze na základě intuice. Jako další důvody velkého rozšíření projektového řízení lze vidět v nárůstu konkurence a vývojových nákladů.

V roce 1950 došlo pod vlivem poválečné situace k vývoji kritické cesty (CPM = Critical Path Method), která byla poprvé použita v projektu vývoje americké rakety POLARIS, jako odpověď na jaderný arzenál SSSR. Jedná se o metodu, jejímž cílem je stanovení doby trvání projektu na základě délky tzv. kritické cesty. (BOČKOVÁ, 2016 str. 22)

V roce 1958 byla poprvé použita aplikovaná technika hodnocení a kontroly programů PERT (Program Evaluation and Review Technique).

Projektové řízení tak jak ho známe dnes má své počátky v 60. letech 20. století, kdy pomocí něj byly řešeny velké a nákladné projekty. Ostatní menší projekty byly stále řízeny pouze na základě zkušenosti manažerů. V 70. letech se zájem rozšířil i mezi menší projekty. Projektový management se dostává do všech podnikatelských aktivit v 80. letech. Projektový manažer začal být uznávanou profesí, která byla potřebná pro ohromné projekty jako let do vesmíru, nadzvuková letadla, jaderné elektrárny. Ne každý projekt probíhal dle plánů a vznikaly tragické události. Z tohoto důvodu se začala vyvíjet riziková analýza a vznikl Change Management, který monitoroval projekt a hodnotil následné změny. Byl vytvořen standard ISO 10 007 – směrnice managementu konfigurace. (BOČKOVÁ, 2016 str. 22)

Postupně docházelo k omezování v počtu pracovníků, materiálu, strojů, nebo nákladů. Vznikl tak prostor pro novou metodu – teorie omezení (Theory of Constrained). Tato metoda přispěla ke vzniku metody známé jako kritický řetězec (Critical chain). Ta spojuje klasické přístupy plánování projektů a řízení rizik.

V novém tisíciletí vznikaly další normy jako ISO 10 006 – směrnice pro management jakosti projektů, která je založena na principu Total Quality Management. Nově vymezuje projekt jako proces, který přináší změnu. Na ni navazuje norma ISO 21 500, která přináší konkrétní návody a doporučení.

## **1.2 Základní charakteristika projektového řízení**

Existuje celá řada definic projektového řízení. Obecně lze říci, že projektové řízení řídí lidi a jejich znalosti tak, aby v omezeném časovém úseku a při použití metod projektového řízení bylo dosaženo předem stanoveného cíle a zároveň byly dodrženy požadavky kladené na tento projekt. Výsledkem projektu je tedy změna. V čele projektového týmu stojí projektový manažer, který je zodpovědný za splnění cílů projektu. Dle Kavana si klade projektové řízení za cíl „*splnění celkového termínu, dokončení projektu při dodržení stanoveného rozpočtu i kvality výsledku spolehlivým a přehledným způsobem.*“ (KAVAN, 2007 str. 1) Schwalbe ve své studii uvádí, že projektové řízení může být definováno jako uplatnění veškerých poznatků, dovedností, nástrojů a technik na aktivity (činnosti) projektu takovým způsobem, aby byly splněny požadavky na projekt. (SCHWALBE, 2007 str. 41)



Projektové řízení ovlivňuje celou řadu oblastí a je nutné si uvědomovat vazby mezi nimi. Toto řízení lze chápat jako řadu propojených procesů, které si kladou za cíl pomocí jednotlivých akcí dosáhnout požadovaných výsledků. Dle Bočkové procesy projektů spadají do jedné ze dvou hlavních kategorií – procesy zaměřené na řízení projektu a procesy zaměřené na produkt projektu. (BOČKOVÁ, 2016 str. 17) Obecně lze procesy řízení projektů nalézt v oblasti řízení integrace, rozsahu, času, nákladů, kvality, lidských zdrojů, komunikace a rizik projektu. Právě řízení komunikace může být spatřováno jako jedna z nejobtížnějších oblastí. Mnohdy i komunikace v samotném projektovém týmu je komplikovaná. V praxi se stává, že pracovníci v týmu nesprávně přijímají informace, nebo dochází k situacím, kdy každý chápe stejné názvosloví jinak.

### 1.3 Certifikace

Práce projektového manažera je komplexní činností, která vyžaduje vysokou míru odborných znalostí a schopnost vedení lidí. Existuje kvalifikační standard pro manažera projektu, administrátora projektu a manažera programů a komplexních projektů. Odborná způsobilost je prokazována prostřednictvím certifikátů. Jednotlivé certifikáty vydávané certifikačními orgány jako je PMI<sup>1</sup>, OGC<sup>2</sup> a IPMA<sup>3</sup> jsou popsány níže.

V České republice vydává Česká komora PMI následující PMI certifikáty (© 2017 Project Management Institute):

- PgMP = Program Management Professional
- PMP = Project Management Professional
- CAPM = Certified Associate in Project Management
- PMIU-SP = PMI Scheduling Professional
- PMI-RMP= PMI Risk Management Professional
- PMI-ACP = PMI Agile Certified Practitioner

---

<sup>1</sup> Project Management Institute

<sup>2</sup> Office of Government Commerce

<sup>3</sup> International Project Management Association

Office of Government Commerce prostřednictvím APM Group Ltd vydává následující certifikáty (APMG International):

- PRINCE2®Foundation
- PRINCE2®Practitioner

IPMA je rozšířena po celém světě. Vydává čtyřstupňový certifikační systém ICB, který se zaměřuje na kompetenční schopnosti manažerů (IPMA, 2015):

- Stupeň A - certifikovaný ředitel projektů
- Stupeň B - Certifikovaný projektový senior manažer
- Stupeň C - Certifikovaný projektový manažer
- Stupeň D - Certifikovaný projektový praktikant

## 1.4 Projekt

Tato kapitola si klade za cíl seznámit čtenáře s projektem jako takovým. Je zde uvedena definice a charakteristika projektu. Popisuje řízení projektu a jeho jednotlivé životní cykly. Pro kvalitní řízení projektu je velmi důležité pochopit všechny dílčí součásti projektu.

### 1.4.1 Definice

Obecně lze za projekt považovat časově ohraničené aktivity, které vedou k naplnění předem stanoveného cíle. Mezi typické znaky patří cíl, čas a jedinečnost. Jedná se tedy o neopakovatelný sled aktivit. Typickým rysem, který doprovází každý projekt je riziko neúspěchu. Existuje celá řada definic. Dle normy ISO 10006 je projekt jedinečný proces, který se skládá z několika koordinovaných a řízených aktivit s daty zahájení a ukončení, vykonávan pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji. Kratší definici nabízí PMBOK: *„Projekt je dočasné úsilí s cílem vytvořit unikátní produkt nebo službu.“* Vytlačil definuje projekt jako *„Série jednotlivých kroků činností, navržených pro dosažení určitého cíle, které vyžadují čerpání zdrojů, za podmínek dodržení časového plánu, rozpočtu a kvalitativních kritérií vytvořeného systému“.* (Vytlačil, 2008 str. 10)

Zda byl daný projekt úspěšný lze vyhodnotit pomocí porovnání reálně dosažených výsledků s očekávanými výsledky, které jsou zahrnuty v plánu projektu. Vždy je nezbytné na začátku projektu dobře formulovat cíle a jejich indikátory naplnění, kterými bude cíl hodnocen jako splněn, či nesplněn.

Projekty lze dělit na investiční a neinvestiční. Investiční projekty dále klasifikujeme dle vztahu k rozvoji podniku, věcné náplně, míře závislosti projektů, formě realizace, charakteru peněžních toků a velikosti. (FOTR, a další, 2011 str. 16)

#### **1.4.2 Charakteristiky projektu**

Mezi základní charakteristiky projektu patří účelovost, životní cyklus, souvztažnost, unikátnost a konfliktnost. (Vytlačil, 2008 str. 10) Co je možné chápat pod těmito atributy je vysvětleno v dalších podkapitolách.

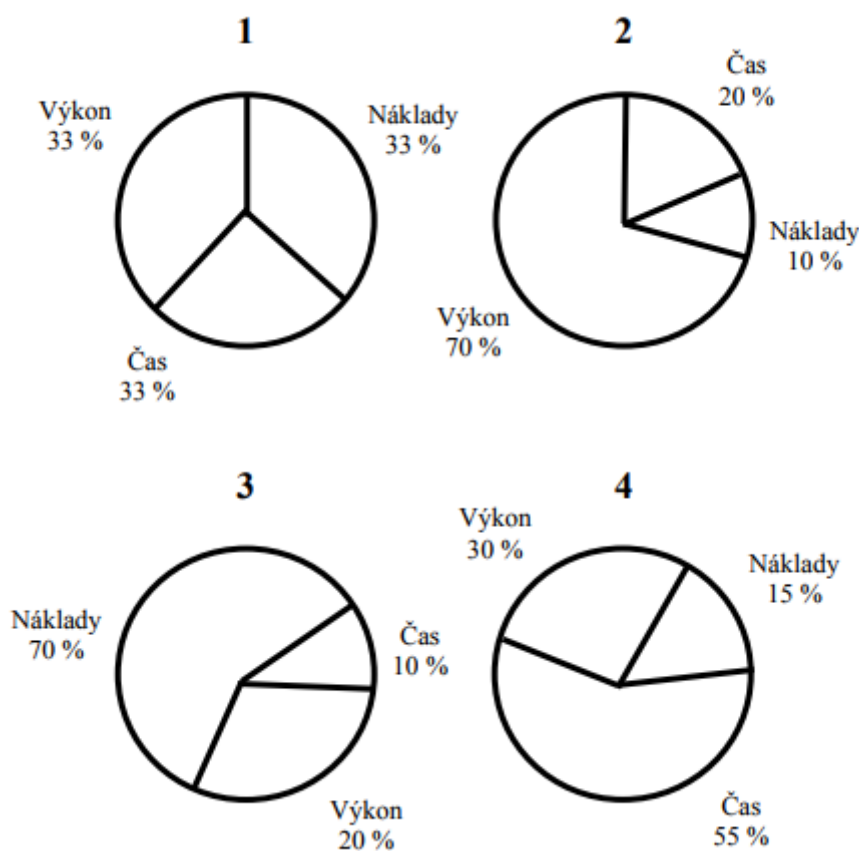
##### **1.4.2.1 Účelovost**

Ze samotné definice je patrné, že projekt usiluje o dosažení určitého cíle. Projekt je komplexní záležitost. Je vhodné vymezit několik dílčích cílů, které po naplnění povedou k realizaci celého projektu. Rozdělení na dílčí cíle usnadňuje koordinaci a řízení projektu. Po celou dobu realizace je nutné vědět, jaký je účel projektu. To pomáhá manažerovi se rozhodovat v průběhu celého procesu, během kterého nastávají situace, kdy je třeba pozměnit některé aktivity. Pokud by manažer projektu neměl stále na paměti jeho účel, mohlo by se v závěru stát, že daný projekt nedosáhl požadovaného cíle a by byl hodnocen jako neúčelný a možná i zbytečný.

##### **Stanovení cíle projektu**

Stanovení cíle projektu vychází z určité potřeby, tedy nedostatku něčeho, či existence problému. Mezi hlavní motivy v organizaci patří zlepšení efektivnosti, lepší zisky, menší náklady, či odezva na jiné projekty. Některé projekty vznikají jako reakce na okolní vlivy, například nařízením vlády aj. Je nutné definovat dílčí cíle projektu a stanovit jejich prioritu. Musí být určeno, jakými identifikátory bude dosažení cíle měřeno.

Vytlačil ve své publikaci uvádí následující příklady rozdělení významnosti projektů:



Obrázek 1 Význam cílů projektu; zdroj: Vytlačil, 2008, str. 15

Z ilustrace je patrné, že v prvním případě je rozložení cílů rovnocenné. Výkonnostní, nákladové i časové parametry jsou stejně důležité. Ve druhém případě lze překročit časový harmonogram i náklady za předpokladu, že dosáhneme požadovaného výkonu. Ve třetím případě se zaměřujeme na náklady a ve čtvrtém případě na čas. (Vytlačil, 2008 str. 15) Je třeba již od začátku vědět, na co se náš projekt zaměřuje a dle toho směřovat činnosti projektu.

#### 1.4.2.2 Unikátnost

Každý projekt je unikátní. Nikdy neexistují dva stejné projekty. Je to způsobeno tím, že každý existuje v jinou dobu a okolní podmínky jsou neustále v pohybu. Zároveň do projektu vždy vstupuje lidský faktor, který se vyznačuje chybovostí. To jak na sebe činnosti projektu různě působí, vznikají naprosto odlišné situace, které je třeba monitorovat a řídit. Dle Vytlačila lze odlišnost projektů spatřovat v existenci rizika. (Vytlačil, 2008 str. 10)

### **1.4.2.3 Životní cyklus projektu**

Jak bylo uvedeno v předchozí podkapitole, každý projekt je unikátní. I přesto existují vzájemné podobnosti, které usnadňují řízení projektu. Příkladem je životní cyklus projektu, který se vyskytuje u většiny projektů. Každý projekt se skládá z několika fází od jeho počátku až po ukončení. V rozdělení životního cyklu nalezneme rozdílnosti mezi jednotlivými autory, kteří se přiklání ke čtyřem, nebo pěti fázím.

Fotr rozděluje životní cyklus projektu na předinvestiční, investiční, provozní a likvidační. Nejvyšší pozornost by dle něj měla být věnována první fázi projektu, kterou je fáze předinvestiční neboli předprojektová příprava. Výstupem této fáze je investiční rozhodnutí o tom, zda daný projekt bude, nebo nebude realizován. Tato etapa je velmi důležitá z důvodu zastavení projektů, které by v budoucnosti s velikou pravděpodobností skončily neúspěšně. Jejich zastavení tak zachrání firmě finanční prostředky, které by jinak byly vynaložené do již předem neúspěšného projektu. Dle Fotra a Součka do této fáze spadají základní technické specifikace, průzkumná studie a studie proveditelnosti. (FOTR, a další, 2011 str. 23) Druhou etapou je investiční fáze. Dle Fotra a Součka se tato fáze dělí na projekční a realizační etapu. V projekční fázi má investor stále možnost ukončit projekt a zachránit firmě nezanedbatelné náklady. Do této fáze spadá úvodní projektová dokumentace, prováděcí projektová dokumentace, nákup služeb a zařízení a výstavba. (FOTR, a další, 2011 str. 24) Další etapou je provozní fáze, kam mimo samotný provoz spadá i údržba jednotky, která zajišťuje dlouhé a spolehlivé využívání projektu po dobu jeho životnosti. Poslední etapou je ukončení projektu a likvidace.

Každá z etap projektu je doprovázená procesy, které jsou na sebe vzájemně navázány. Výstup jednoho procesu je vstupem druhého procesu. Každá skupina se nachází v určité etapě života projektu a jejich výsledky se navzájem ovlivňují. To, jak se jednotlivé procesy navzájem překrývají, je viditelné v následujícím obrázku č. 2.

Dle ISO 21 500 se životní cyklus projektu dělí na 5 základních procesů:

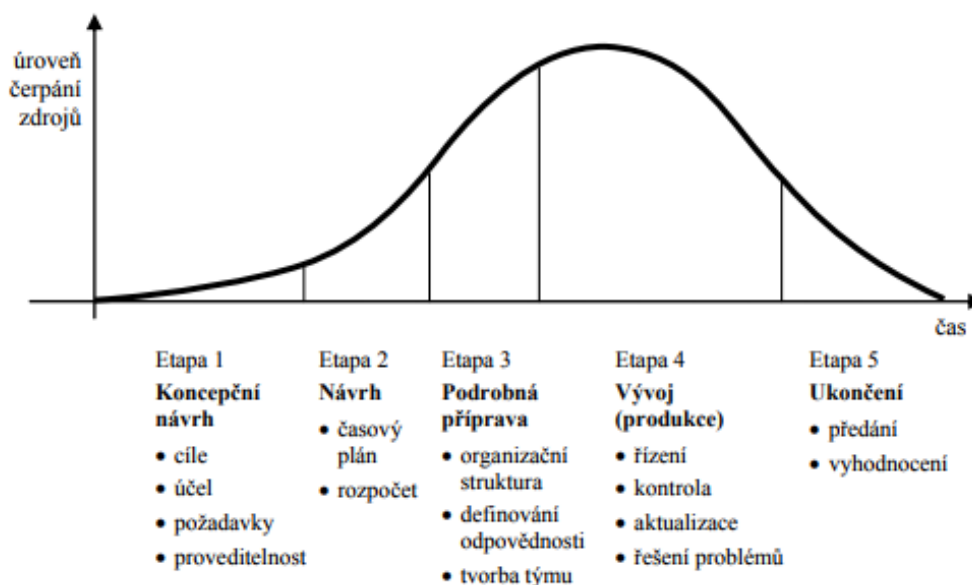
- Zahájení (Initiating)
- Plánování (Planning)
- Realizace (Implementing)
- Monitorování a kontrola (Controlling)
- Ukončování (Closing)

Vytlačil ve své publikaci uvádí pět základních etap projektu (Vytlačil, 2008 str. 18):

- koncepční návrh
- návrh
- podrobná příprava
- vývoj
- ukončení

Nadále, stejně jako Fotr, uvádí i Vytlačil další rozdělení na investiční a neinvestiční projekty, přičemž investiční projekty jsou typicky děleny na předinvestiční, investiční, operační a likvidační fázi. (Vytlačil, 2008 str. 92)

Obsahově se základní rozdělení na pět fází projektu podobá rozlišení etap životního cyklu projektu dle ISO 21500.



Obrázek 2 Životní cyklus projektu; zdroj: Vytlačil 2008, str. 19

### **Koncepční návrh**

V této etapě je prvně pocítěna potřeba najít východiska k určitému problému. Firma zadává úkol projektovému týmu a ten navrhuje alternativy řešení. Stanovují se cíle a účel projektu, požadavky projektu a zjišťuje se jeho proveditelnost. Tomu odpovídají dokumenty, které v této fázi vznikají. Typicky se jedná o studie proveditelnosti. Vytlačil dělí studie proveditelnosti na technologické, finanční a ekonomické a operační. Zjišťuje se tedy, zda existují potřebné technologie a finanční zdroje, jestli bude projekt životaschopný a co je třeba následně zajistit pro výstupy projektu. (Vytlačil, 2008 str. 19)

### **Návrh projektu**

V návrhu projektu dochází k sestavení organizační struktury projektu a dohodám mezi dodavateli jeho jednotlivých částí. Zpracovává se hrubý časový harmonogram a rozpočet.

### **Podrobná příprava projektu**

Po schválení plánu jsou podrobně rozpracovány veškeré aktivity, jejich vzájemné vazby a doba trvání. Je sestaven podrobný popis prací na projektu, plán rizik pro konkrétní aktivity, určení zdrojů, které budou potřeba a je zpracován podrobný rozpočet a očekávaný tok hotovosti. (Vytlačil, 2008 str. 20) Tato fáze je velmi důležitá pro průběh celého projektu. Musí se zde myslet na vše, co může jakýmkoliv způsobem narušit chod projektu. Důležitou roli zde hraje i zkušenost projektového manažera a ostatních pracovníků na projektu.

### **Vývoj**

V rámci této etapy se neustále kontroluje stav projektu a dosahování dílčích cílů. Provádějí se pravidelné schůzky, na kterých je vedení společnosti, manažer projektu, nebo ostatní pracovníci informováni o nastalých změnách a diskutují na dalším postupu. Připravuje se zde na operační fázi.

### **Ukončení**

V ukončovací fázi dochází k vyhodnocení úspěšnosti projektu. Zjišťuje se, jak byly naplněny klíčové indikátory, a dokončuje se práce na jednotlivých dokumentech. Vytváří se podklady pro další projekty, tedy ponaučení z problémů a jak byly tyto problémy řešeny. Tím se dá předejít ke vzniku stejných problémů v následujících projektech.

#### **1.4.2.4      *Souvztažnost***

Projekt nikdy není separován od okolí. Vždy existuje propojenost ať už v rámci organizace, nebo ve vztahu k ostatním projektům. V průběhu životního cyklu se projekt dostává do interakce s různými funkčními odděleními. Je třeba spolupracovat s výrobou, IT, právníky, marketingem, financemi. Vždy je nutné mít definován vztah a naplánovat operace tak, aby vztahy byly jednoznačné.

#### **1.4.2.5      *Konfliktnost***

Při řízení projektu je typické dostávat se do konfliktu. V projektu je zainteresováno mnoho stran, ať už zákazník, organizace jako taková, či projektový tým. V průběhu projektu se stává, že vedení organizace se rozhodne udělat změnu v projektu, která však není přijatelná ze strany projektového týmu. Může se stát, že pracovníci týmu mají dva nadřízené, kteří mají odlišné názory a staví tak pracovníky do nelehké situace. Vytlačil ve své publikaci „Projektové řízení a řízení projektů“ uvádí, že konfliktnost lze redukovat dobrým rozdělením zdrojů a při stanovování řídicích kompetencí. (Vytlačil, 2008 str. 11)

Pokud tuto kapitolu shrneme, v praxi celý proces často vypadá tak, že se nejprve identifikuje problém, který chce projekt řešit. Na základě toho se definují cíle a jejich význam. Vybere se způsob měření, kterým se zjistí, zda cíle byly naplněny. Navrhne se časový plán, návrh rozpočtu a návrh technologického konceptu. Vytvoří se projektový plán, podle kterého se následně postupuje. Vše musí být monitorováno, aby bylo možné řídit změny v průběhu projektu. Na konci se zvolenými parametry vyhodnotí úspěšnost celého projektu.



## 1.5 Řízení projektu

Pro úspěšné dosažení cíle je nezbytné kvalitní řízení projektu. To je zajištěno projektovým manažerem, který se stará o synergii mezi členy týmu, řádné plnění úkolů a dosažení výsledku, který uspokojí zadavatele projektu. Dle Bočkové je ke zvládnutí řízení projektu nutné dodržovat posloupnost projektu a mít určité dovednosti. Mezi posloupnost projektu řadí předběžnou a detailní studii proveditelnosti, zpracování optimální varianty projektového řešení, smluvní zajištění projektu, uvedení do provozu a předání a provozování. Jako dovednosti spatřuje cíle a záměry projektu, průběh projektu a jeho vyhodnocení, kritéria úspěšnosti projektu, plánování termínů a zdrojů. Kontrolu projektu a mnoho dalších. (BOČKOVÁ, 2016 str. 16)

## 1.6 Podnikatelské riziko

Jak již bylo zmíněno v kapitole 1.4.1, riziko je jedním z faktorů, které ovlivňují kvalitu projektu. To, jak jsou rizika sledována a šetřena, rozhoduje o celkové úspěšnosti. Rizikem je myšlena odchylka reálných výsledků od očekávaných hodnot. Každý projekt je doprovázen jinou mírou rizika.

Existuje celá řada metod jak zvládat riziko. El-Sharkawy uvádí několik způsobů jak zahrnout riziko do plánování. Patří mezi ně použití rizikové diskontní sazby, model oceňování kapitálových aktiv (CAPM) a metoda jistých ekvivalentů, která upravuje peněžní tok z hlediska rizika a následně diskontuje tyto peněžní toky bezrizikovou sazbou:

$$NPV = \frac{CF1 * b}{(1+r)^1} + \frac{CF2 * b}{(1+r)^2} etc - CO$$

Kde  $b$  je koeficient jistoty,  $r$  je bezriziková míra. (EL-SHARKAWY, 2005 str. 29)

Před zahájením projektu by vždy měly být analyzovány rizikové oblasti pro navrhované řešení. Jedná se zejména o rizika věcného rámce, mezi které patří míra komplexnosti programových modulů, dále technická rizika jako je například využití nových technologií, organizační rizika, mezi která patří míra zapojení uživatelů do projektu, plánovací rizika, tedy dostupnost zdrojů a v neposlední řadě rizika externí závislosti, kam lze řadit úroveň podpory ze strany dodavatelů.

## 2 Studie proveditelnosti

Před samotným zahájením projektu, v tak zvané předinvestiční fázi, je nezbytné vypracovat studii proveditelnosti, která popisuje investiční záměr a vyhodnocuje všechny realizační alternativy. Studie proveditelnosti podrobně popisuje technické, ekonomické, organizační a plánovací procesy. Její obsah je mezinárodně ustálený dle materiálu UNIDO (United Industrial Development Organization). (Němec, 2002 str. 57) Její jednotlivé části jsou nadále uvedeny v následujících podkapitolách.

Studie proveditelnosti je důležitá, jelikož poskytuje zdůvodnění zahájení projektu, popřípadě pro pokračování jeho další etapou nebo pro skončení projektu. Lze v ní nalézt doporučení pro zásadní změnu klíčových parametrů projektu, jako je jeho rozsah nebo rozpočet. Zároveň může sloužit pro navržení úpravy vývojového postupu zohledňující rizika a významné technické potíže.

Mimo jiné by měla studie proveditelnosti obsahovat seznam projektových rizik, která lze identifikovat v daném stádiu poznání a navrhnutí rámcového přístupu k jejich ošetření. Při znalosti těchto rizik se dále rozhodne, zda je rozumné projekt zahájit, či nikoliv.

Následující podkapitoly uvádí konkrétní obsah studie proveditelnosti. Struktura i metody budou poté použity pro konkrétní studii proveditelnosti v praktické části.

### 2.1 Shrnutí a závěry studie

V této kapitole je popsán účel studie proveditelnosti a závěry, které ze studie vyplývají. Zdůvodňuje nutnost projektu a identifikuje jeho cíle. Shrnuje důvody, které vedly ke zvolení doporučeného řešení. Navrhuje doporučení vyplývající ze studie. V případě, že existuje více variant řešení, vytvoří se pro každou z potenciálních variant samostatná sekce tohoto dokumentu.

Dle Vytlačila (2008 str. 106) obsahuje tato kapitola shrnutí jednotlivých částí studie proveditelnosti, tedy:

- Pozadí projektu
- Analýza trhu a marketingové strategie
- Materiálové vstupy a dodávky
- Umístění výroby, staveniště a životní prostředí
- Technologie a zajištění
- Organizace a režijní náklady
- Lidské zdroje
- Implementace projektu
- Hodnocení projektu a financování

## **2.2 Pozadí projektu**

K zajištění úspěšnosti projektu je nutné jednoznačně určit, jak se cíl projektu shoduje s rámcem obecných hospodářských podmínek v daném místě. Tato kapitola slouží pro podrobný popis projektu a k identifikaci investora a dodavatele projektu. Jsou zde uvedeny jejich jména, finanční možnosti, role v rámci projektu a další relevantní informace.

## **2.3 Analýza trhu a marketingová strategie**

U investičních projektů je analýza trhu klíčovou záležitostí pro určení rozsahu investice, výrobních programů, technologií a často i pro volbu místa. Nejprve se zjistí, zda existuje současná pozitivní poptávka po předpokládaném výstupu projektu (existuje neuspokojená poptávka, je nízká konkurence atd.) a až poté se definuje vhodný výrobní program. Analýza trhu a marketingová strategie musí být pečlivě strukturovány, tak aby bylo možné stanovit možné marketingové strategie potřebné pro dosažení cíle.

### **Marketingový výzkum**

Marketing lze definovat jako tržní orientaci vedení s ohledem na obchodní rozhodnutí. Může být charakterizován obchodní filozofií, marketingovým výzkumem, marketingovými nástroji a marketingovým plánem a rozpočtem. (Behrens, a další, 1991 str. 63)

Výstupem této kapitoly je marketingová strategie. Aby bylo možné strategii definovat, je nutné nejprve provést marketingový výzkum. Klíčovou činností je sběr dat, která jsou následně analyzována a interpre-

tována pro potřeby projektu. Vytlačil uvádí dva druhy získávání potřebných dat - využití již existujících dat (statistiky), nebo nová šetření zajišťující sběr dat. (Vytlačil, 2008 str. 109)

Pro marketingové studie jsou doporučována data o všeobecných ekonomických indikátorech vztahující se k poptávce, o legislativě, o dosa-  
vadní úrovni domácí produkce - současná úroveň importu a exportu a o  
chování a zvycích zákazníků. (Vytlačil, 2008 str. 110)

Na základě získaných dat lze určit následující body:

### **1. Cílový trh**

Nejprve je vždy nutné popsat trh, na který se projekt zaměřuje. Jeho určení usnadňuje identifikaci zákazníků či konkurentů na daném trhu.

### **2. Zákazníci a segment trhu**

Zde je nutné analyzovat zákazníky a jejich potřeby. Znalost zákazníků na daném trhu přispívá k přizpůsobení nabízeného produktu, či služby tak, aby zaujal danou skupinu. Při analýze zákazníků se určuje jaký produkt, či služba je nabízena, za jakým účelem je nabízena a jaké mohou být motivy pro nákup. Identifikuje se zákazník a osoba, která rozhoduje o nákupu. Určí se jak často je produkt, či služba nakupována a v jakém místě dochází k obchodu. (Vytlačil, 2008 str. 110)

Je nereálné vyhovět požadavkům celé společnosti. Proto se provádí segmentace trhu, která definuje zákazníky se stejnou potřebou a charakteristickým chováním. Určuje skupiny zákazníků, pro které se následně volí marketingová strategie. Existuje celá řada způsobů, podle kterých faktorů bude segmentace provedena. Kritéria mohou být demografická, socio-ekonomická a psychologická. Pouze věk, pohlaví a sociální status však nestačí ke kvalitní segmentaci trhu. Je nutné použít několik kritérií, aby byl výběr validní.

Jednotlivé hodnocení segmentů, neboli targeting, vede k volbě cílových zákazníků. Na to navazuje positioning, který umísťuje produkt v mysli zákazníka v porovnání s konkurencí. Vede k vytvoření marketingového mixu. (Kotler, a další, 2007 str. 67)

### **3. Analýza trhu**

Analýza trhu ukazuje aktuální velikost trhu. Na základě této informace lze přesněji odhadnout budoucí prodeje. To napomáhá ke stanovení objemu vstupů, velikosti produkce a počtu pracovníků. (Vytlačil, 2008

str. 111) K analýze okolního prostředí lze použít PESTLE analýzu. PESTLE je akronymum, jehož jednotlivá písmena znamenají zkoumané faktory: politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické.

#### **4. Exportní trhy**

Pro posouzení projektového záměru je třeba zohlednit možnost exportu na zahraniční trhy.

#### **5. Distribuční kanály**

To jak je propojený výrobce a koncový uživatel znázorňují distribuční kanály. Nejedná se pouze o přenos výrobku, či služby, ale také o informace směrem od zákazníka. (Vytlačil, 2008 str. 111) V této části je vhodné rozhodnout, jak bude nastaven proces získávání informací od uživatelů a jak tyto informace budou nadále efektivně zpracovávány.

#### **6. Konkurence**

Je třeba nejprve určit chování konkurentů, jejich cíle a slabé a silné stránky. To lze zjistit při zodpovězení otázek: jak jsou konkurenti spokojeni se svou současnou situací, kam směřují, na jaké klienty se zaměřují a jak budou reagovat po ukončení našeho projektu. (Vytlačil, 2008 str. 112)

#### **7. Analýza socio-ekonomického prostředí**

Zde je vhodné zařadit podnikatelský projekt do subsektoru. Subsektorem se rozumí skupina podniků, které mohou své výrobky navzájem nahradit. Analýza socio-ekonomického prostředí upozorňuje na možná rizika, která jsou typická pro daný sektor. Vytlačil považuje za důležité stanovit fáze životního cyklu subsektoru. Díky tomu je vidět, který subsektor se nachází v etapě poklesu a není proto vhodné do něj vstupovat. (Vytlačil, 2008 str. 113) Záleží na daném podniku, jak rychle je schopný zareagovat na situaci na trhu a vstoupit do fáze v životním cyklu subsektoru.

#### **8. Ziskovost subsektoru**

Ziskový subsektor ještě nutně neznamená, že bude ziskový i pro náš podnik. Záleží na několika faktorech, jako je velikost vstupních a výstupních bariér, etapě životního cyklu, tlaku substitučních produktů a vyjednávací síle dodavatelů a odběratelů. (Vytlačil, 2008 str. 114)

## **9. Analýza vnitřního prostředí**

V případě existujících podniků se provádí analýza vnitřního prostředí, která definuje, jaká je současná situace ve firmě, její cíle a strategie. Provádí se analýza slabých a silných stránek a zjišťují se možnosti pro zdokonalení.

## **10. Určení budoucích dat**

Pro predikování dalšího vývoje výroby, či poskytování služeb je nutné stanovit data, která charakterizují budoucí vývoj trhu. Vytlačil ve své publikaci „Projektové řízení a řízení projektů“ uvádí možné metody pro předvídaní, jako jsou metody úrovně spotřeby, extrapoláční metody, metody koeficientu spotřeby, regresní modely aj. (Vytlačil, 2008 str. 115)

## **11. Závěry, příležitosti a rizika**

Shrnutím předchozích bodů vznikne podklad pro zpracování strategie projektu. Je základem i pro další kapitoly studie proveditelnosti.

### **Strategie projektu**

Strategie projektu je důležitá pro pochopení, jakým způsobem bude dosaženo cíle projektu. Její zpracování lze rozdělit do několika fází. Nejprve se provádí analýza získaných dat, segmentace trhu a targeting, dále lze zpracovat analýzy SWOT, PESTLE aj. (viz marketingový výzkum). V další fázi dochází k syntéze těchto údajů, zpracovává se marketingový mix a stanovuje se strategie podniku.

Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které slouží k dosažení firemních cílů. Patří mezi ně cena, propagace, produkt a místo. Tyto složky se označují jako submixy marketingového mixu a lze mluvit o produktovém mixu, výrobním mixu, cenovém mixu a komunikačním mixu.

- Produkt: rozsah nabídky produktů, rozsah sortimentu, hloubka mixu produktů, kvalita, design, obal, údržba, servis, záruční servis, možnost vrácení nákupu
- Cena: stanovení cen, slevy a platební podmínky, finanční podmínky
- Propagace: reklama, vztahy s veřejností, dodací lhůta, podpora prodeje, značka
- Místo: distribuční kanály, hustota distribuce, sklad, doprava

Fotr a Souček ve své publikaci Podnikatelský záměr a investiční rozhodování (Fotr, a další, 2005 str. 37) uvádí čtyři druhy strategií projektu, a to:

- geografická strategie
- strategie z hlediska tržního potenciálu
- strategie z hlediska vazby výrobek-trh
- marketingová strategie

Vytlačil (Vytlačil, 2008 str. 115) dále rozděluje typy geografické strategie dle zaměření na:

- všechny segmenty geograficky omezeného lokálního nebo regionálního trhu
- vybraný segment na národním trhu a mezinárodních trzích
- vybraný segment ve zvolené geografické oblasti
- všechny segmenty ve všech geografických oblastech

Strategie z hlediska tržního potenciálu se zaměřuje na velikost tržního podílu, kterého chce podnik dosáhnout na daném trhu, či segmentu. Lze volit mezi základními strategiemi:

- Vůdcovství v nákladech: jedná se o situaci, kdy podnik dosahuje nižších nákladů než konkurence. Toho je možné docílit několika způsoby. Masovou produkcí, čímž se sníží jednotkový náklad, získáním levných vstupů, inovacích ve výrobě, zajištění nenákladného distribučního systému.
- Diferenciace: podnik nabízí produkt nebo službu, který je odlišný od ostatní nabídky.
- Strategie tržního výklenku: podnik se zaměří pouze na konkrétní oblast zákazníků. (Vytlačil, 2008 str. 117)

Strategie z hlediska vazby výrobek-trh rozlišuje následující strategie:

- Strategie průniku (penetrace): zaměřuje se na současné produkty na současném trhu
- Strategie rozvoje trhů: snahou je získat tržní podíl pro současný výrobek na novém trhu
- Strategie rozvoje produktů: na současném trhu jsou nabízeny nové produkty
- Strategie diverzifikace: orientace na nové trhy s novými výrobky (Vytlačil, 2008 str. 117)

## 2.4 Materiálové vstupy a dodávky

Tato kapitola slouží k definování veškerých vstupů nutných pro výrobní operace. Stanovují se požadavky na vstupy, analyzuje se dostupnost těchto vstupů, možnost substituce vstupů, náklady, rizika a dodavatelský program. Nejprve je nutné specifikovat požadavky pro suroviny, dále pro zpracovaný průmyslový materiál a komponenty, pomocný materiál a náhradní díly. Významnou skupinu tvoří utilities, tzv. energie. Patří sem elektrická energie, voda, pára, paliva. (Vytlačil, 2008 str. 122)

V této kapitole se rovněž identifikují dodavatelé. Volba dodavatele je ovlivněna náklady a spolehlivostí dodávek. Pro minimalizaci rizika se připravují smlouvy, které zajišťují plynulý chod a stanovují množství a kvalitu, způsob dopravy, způsob platby a sankce za případné zpoždění dodávky. Je vždy žádoucí, udržovat s dodavatelem v průběhu spolupráce dobré vztahy.

## 2.5 Umístění a místo

Výběr umístění je jedním z klíčových prvků. Dle něj lze projekty rozdělit na materiálově orientované a na tržně orientované. Materiálově orientované umísťují svou výrobu v blízkosti těžby materiálů nutných pro výrobu. Naopak tržně orientované umísťují výrobu v blízkosti spotřeby, většinou z důvodu vysokých nákladů na distribuci. V obou případech je nutné analyzovat oblast a najít nejvhodnější umístění. Výběr umístění se začíná vždy v rámci širší geografické oblasti. Hledají se možné varianty, které se vyhodnocují, a teprve poté se vybírá konkrétní místo. Varianty jsou hodnoceny z hlediska geografických podmínek (například blízkost řeky), ekologického vlivu projektu, infrastruktury (doprava a komunikace, lidské zdroje) a nesmí se zapomenout na socio-ekonomickou politiku (chráněné oblasti). (Vytlačil, 2008 str. 128)

Po volbě umístění přichází na řadu výběr místa a zvažují se podobné faktory jako při selekci umístění. Mimo ně se zabývá také cenou za koupi či pronájem, cenou půdy a náklady na přípravu staveniště.



## 2.6 Technické a technologické řešení

Tato kapitola si klade za cíl nalézt technologie a sestavit návrh výrobního procesu, ve kterém budou tyto technologie použity a povedou k předem stanoveným výstupům. Obsahem je výběr konkrétních strojů a koupě licencí.

Tato práce se zaměřuje na poskytování služeb v oblasti fitness, proto zde výrobní program a kapacita výrobní jednotky nebudou více popsány. Detailněji se tímto tématem zabývá Vytlačil ve své publikaci Projektové řízení a řízení projektů. (Vytlačil, 2008 str. 128)

Při výběru technologie se hodnotí vliv na životní prostředí, novost technologie, šíře výrobního sortimentu, celkové náklady na získání technologie, výrobní náklady a pracovní síly.

Dle Vytlačila lze technologie zajistit třemi způsoby, a to nákupem, získáním licence, nebo společným podnikem, kdy majetkovým vkladem jednoho z partnerů je technologie. (Vytlačil, 2008 str. 130)

Závěrem této kapitoly je sestavení plánu rozmístění strojů a přehled jejich investičních nákladů.

## 2.7 Lidské zdroje

Každá operace vyžaduje lidský zásah, ať už při implementaci, nebo při provozu. Cílem této kapitoly je vytvořit organizační uspořádání pro všechny operace s odhadem režijních nákladů. Smyslem je stanovit kvantitativní a kvalitativní požadavky, tedy počet pracovníků a jejich potřebná kvalifikace. Posuzuje se také jejich dostupnost a v rámci hodnocení pracovníků by neměl chybět ani plán obsahující školení pracovníků.

Vytlačil stanovuje čtyři hlavní kategorie pro stanovení požadavků na pracovníky (Vytlačil, 2008 str. 133):

- Výrobní dělníci
- Řídící pracovníci
- Technickohospodářští pracovníci
- Ostatní pracovníci

Závěrem této kapitoly je organizační plán a seznam všech potřebných pracovníků, včetně vypracování odhadu nákladů na tyto pracovníky. Vedle mzdy nebo platu nesmí být opomenuto zdravotní a sociální pojištění, příplatky, odměny a prémie.

## 2.8 Implementace projektu

Ve chvíli, kdy je projekt odsouhlasen k financování, dostává se do implementační fáze. Je velmi důležité se na tuto etapu připravit. V průběhu implementace dochází k odchylkám od plánovaných aktivit a je třeba tyto odchylky minimalizovat a dobře řídit. V tomto kroku dochází jak ke zpracování podrobné technické dokumentace, tak i k uzavírání všech druhů kontraktů a instalaci vybavení. Pro bezproblémový průběh je třeba mít zpracován implementační plán.

Implementační plán obsahuje veškeré činnosti, které je třeba provést k dosažení jednotlivých cílů projektu. Popisuje jejich provázanost a zpracovává časový plán. Zde je vhodné použít metodu kritické cesty CPM, nebo PERT. Pro harmonogram jednotlivých aktivit je vhodné použít Ganttův diagram. Stanovuje se rozsah zdrojů nutný pro realizaci a s tím i náklady na provedení jednotlivých aktivit. Projektový manažer je zodpovědný za určení odpovědností za jednotlivé aktivity.

## 2.9 Hodnocení projektu a financování

Tato kapitola je závěrečnou částí studie proveditelnosti a slouží ke zhodnocení celého projektu. Na jejím základě dochází buďto k přijetí, nebo zamítnutí projektu. Rozhoduje se o velikosti finančních zdrojů, které je potřeba získat pro projekt a jakým způsobem bude projekt financován (úvěr, akciový kapitál, dotace).

Finanční plán zahrnuje jak určení všech nákladů na projekt, tak i zdroje, ze kterých budou tyto náklady kryty. Sieber samotnou tvorbu finančního plánu klasifikuje do tří po sobě jdoucích etap - provedení elementární kalkulace výsledného řešení, identifikování bodu zvratu a sestavení finančního výhledu. (Sieber, 2004) Při kalkulaci se rozlišují variabilní a fixní náklady, případně náklady přímé a nepřímé. Bodem zvratu se rozumí situace, kdy podnik dosahuje nulového výsledku hospodaření, tedy je prodáno přesně také množství výrobků či služeb, jejichž prodejní cena zcela pokrývá náklady na jednotku, avšak stále není generován zisk.

Ke sledování plánu financí projektu slouží finanční cash-flow (dále jen CF), tedy běh hotovostních toků. Zajišťuje udržitelnost neboli životaschopnost projektu. Projekt je považován za udržitelný, pokud jsou kumulativní hodnoty CF vždy kladné.

O samotném zahájení projektu rozhoduje ekonomická efektivnost. Ta je hodnocena na základě výnosnosti, rizikovosti a doby splácení investice (tzv. stupeň likvidity investice). Ideální je taková investice, která má vysokou výnosnost, nízká rizika a nízkou dobu splácení. Pro měření se používá několik ukazatelů, které lze dělit na statické, pokud sledují pouze peněžní toky související s investováním a na dynamické, které zohledňují mimo finančních přínosů také čas a riziko.

### **2.9.1 Statické metody hodnocení investic**

Mezi nejčastěji používané statické metody patří příjem z investic, čistý příjem z investic, průměrné roční CF, průměrná roční návratnost, doba návratnosti. Tyto metody porovnávají CF s výdaji na investici. Celkový příjem z investice se počítá jako součet všech peněžních toků. Čistý celkový příjem je pak rozdílem počátečních výdajů na investici a celkového příjmu z investice. Průměrné roční CF se vypočítá jako celkový příjem vydělen počtem let životnosti investice. Doba návratnosti uvádí, kolik let je třeba pro provoz investice, aby došlo k zaplacení vynaložených výdajů. Počítá se tedy jako poměr počátečních fixních investic a odhadovaného ročního toku příjmů generovaných po realizaci projektu. Ukazuje výsledky jednotlivých let přes bod zvratu až k období, kdy kumulované příjmy převýší kumulované výdaje. Za vhodnější je považována investice s nižší dobou návratnosti. Nevýhodou tohoto ukazatele je, že neuvažuje časovou hodnotu peněz.

### **2.9.2 Dynamické metody hodnocení investic**

Dynamické metody zohledňují faktor času a s ním spojené riziko. Vždy je nutné nejprve stanovit riziko a tomu odpovídající míru výnosu. Míra výnosu se většinou stanovuje pomocí WACC (vážené průměrné náklady na kapitál), nebo se požaduje taková míra výnosu, která se blíží výnosům vlastního kapitálu. Mezi nejčastěji používané dynamické metody hodnocení investic patří čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento, index ziskovosti a diskontovaná doba návratnosti.

#### **Čistá současná hodnota (Net Present Value)**

Metoda čisté současné hodnoty porovnává výdaje a příjmy z investice v současných hodnotách. Jinak řečeno jedná se o negativní hodnotu rozdílu mezi výdajem na investici a součtem diskontovaného CF. Za vhodnou investici je považována taková investice, která má čistou současnou hodnotu větší nebo rovnou nule.

$$NPV = -IN + \sum \frac{CF_i}{(1+WACC)^i}$$

- NPV = zisk podniku z investice
- IN = počáteční investiční výdaj
- CF<sub>i</sub> = cash flow v roce i
- WACC = náklady na kapitál

### **Vnitřní výnosové procento (IRR -Internal Rate of Return)**

Vnitřní výnosové procento je diskontní sazba, při které je NPV rovna nule. Znamená to tedy, že roční procentní výnos by měl odpovídat minimálně hodnotě procentního nákladu kapitálu v podniku. Pro investici, která má dobu životnosti delší jak dva roky se používá metoda „pokus a omyl“, jelikož se nedá stanovit přesný postup výpočtu. Zároveň je nutné vědět, kdy lze vnitřní výnosové procento použít pro hodnocení efektivnosti investice, jelikož se nejedná o univerzální metodu. Lze ji použít v případech, kdy pouze na začátku probíhají záporné finanční toky a všechny ostatní jsou již kladné.

### **Ukazatelé rentability (PI - Profitability Index)**

Ukazatel rentability neboli ziskovosti poměřují přínosy a počáteční kapitálové výdaje. Přínosy jsou vyjádřené jako současná hodnota budoucích toků hotovosti.

$$PI = \frac{\sum \frac{CF_i}{(1+WACC)^i}}{IN} = \frac{PV}{IN}$$

- PI = profitability index (index ziskovosti)
- CF<sub>i</sub> = cash flow v roce i
- WACC = náklady na kapitál
- IN = počáteční investiční výdaj
- PV = počáteční výdaje

Investice je hodnocena jako efektivní, pokud je hodnota PI větší nebo rovno 1. Čím vyšší je hodnota, tím přijatelnější investice je.

### **Diskontovaná doba návratnosti (PP-Payback Period)**

Doba návratnosti uvádí, za kolik bude kumulativní CF z investice kladné. Jedná se o stejný případ jako o statickou dobu návratnosti, pouze jsou její hodnoty pro jednotlivá léta diskontována. Tím je zohledněn čas a riziko investice. Investice je přijatelná, pokud její doba návratnosti je kratší než doba životnosti. Čím kratší je doba návratnosti, tím více je pro nás investice atraktivní.

## Shrnutí

Dle Scholleové (Scholleová, 2012 str. 138) každý podnikatel vybírá dle jeho osobních preferencí, ať už se jedná o absolutní či relativní výnos, nebo požadavek na krátkou dobu návratnosti a rozpočtové omezení. Dle těchto priorit stanoví metodu, podle které budou jednotlivé varianty projektu hodnoceny. Jednotlivé metody hodnocení investic zpracovala pro přehlednost do následující tabulky:

	Metoda	Výpočet	Kritérium přijatelnosti	Žádoucí	Použit při preferenci	Výhody	Nevýhody
Dynamické	NPV	$NPV = -IN + \sum \frac{CF_i}{(1 * WACC)^i}$	$NPV \geq 0$	MAX	Absolutní výnos v penězích	Přímá vazba na hodnotu podniku, univerzálně použitelná	Velké investice mohou přinášet relativně malý přírůstek
	IRR	$-IN + \sum \frac{CF_i}{(1 * IRR)^i} = 0$	$IRR \geq WACC$	MAX	Relativní výnos, možnost investovat do většího portfolia	Relativní pohled, nezávislost na nákladech kapitálu	Není možné použít při nekonvenčních peněžních tocích
	PI	$PI = \frac{\sum \frac{CF_i}{(1 + WACC)^i}}{IN} = \frac{PV}{IN}$	$PI \geq 1$	MAX	Relativní výnos	Relativní pohled	Oproti IRR se ztrácí informace o ročním relativním výnosu
	PP	Postupné kumulování diskontovaných cash flow	$Doba \text{ návratnosti} \geq \text{doba života}$	MIN	Požadavek rychlé návratnosti, dalších investičních příležitostí	Představa o možné další reinvestiční činnosti pro rozvoj firmy	Nepočítá s cash flow po uplynutí doby návratnosti investice
Statické	Příjem	$CP = \sum CF_i$	$CP \geq IN$	MAX	Rychlé a snadné informace pro vyloučení nevhodných investic	Rychlý a snadný výpočet	Nezahrnuje faktor rizika a faktor času pouze omezeně.
	Čistý příjem	$NCP = -IN + \sum CF_i$	$NCP > 0$	MAX			
	Průměrný roční CF	$\phi CF = \frac{CP}{n}$	$\phi CF \geq \frac{IN}{n}$	MAX			
	Průměrná roční návratnost v %	$\phi r = \frac{\phi CF}{IN}$		MAX			
	Průměrná doba návratnosti	$\phi doba = \frac{1}{\phi r}$	$Doba \text{ návratnosti} < \text{doba života}$	MIN			
	Doba návratnosti	Postupné kumulování cash flow		MIN			

Tabulka 1 Metody hodnocení projektu; zdroj: Scholleová, 2012

## 3 Fitness

Fitness je velice rozsáhlé konkurenční odvětví a nelze v něm spoléhat pouze na instinkt manažera. V roce 2016 bylo ve světě přes 201 070 zdravotních a fitness klubů, což je přibližně o 14 tisíc fitness center více než v předešlém roce. (www.statista.com, 2017) Dle Mika Batese v posledních 10 letech vzrostly příjmy fitness center o 105 %. Tento vzrůst byl dán otevřením nových zařízení (118 %) a novým členstvím (71 %). (Bates, 2008 str. 236)

Již nestačí nabízet posilovnu jako takovou, ale je nutné klientům poskytnout komplexní služby a více zábavy prostřednictvím osobních tréninků, výživových plánů, skupinových lekcí, wellness, masáží, sportovních kurtů pro squash, aj.

Mezi populárně nabízené cvičení patří Les Mills - koncept lekcí pro společný trénink. Patří mezi ně BodyPump, BodyCombat, BodyBalance, BodyAttack, BodyStep, BodyVive a další lekce, které nejsou zatím v ČR rozšířené. Další oblíbené cvičení je TRX „Total body Resistance Exercises“ se závěsným systémem, kde k posilování slouží vlastní váha sportovce. Mezi neméně známé tréninky patří Crossfit, Fitbox, Power jóga, Pilates a Insanity. V poslední době se stále více oblíbeným stává krátký intenzivní trénink, při kterém se během třiceti minut spálí stejné množství kalorií jako při běžném cvičení.

## 4 Padel tenis

Padel tenis je sport podobný tenisu a squashu, který se těší popularitě především v Latinské Americe a velmi rychle se rozšířil i do Evropy, především do Španělska. (Česká padelová federace, 2015) Hraje se na polovičním hřišti o rozměrech 10 x 20 m a je ohraničen průhlednými stěnami, o které lze míček při hře odrazet. Pálky jsou 46 cm dlouhé, 24 cm široké a dřevěné bez výpletu s jemným profilováním nebo malými otvory. Míček je stejný jako na tenis.

V České republice se tento sport stává stále více populární. Existuje již několik klubů a padel tenisová asociace. Přesto není nabídka tohoto sportu příliš rozšířena. Vzniká tak příležitost ve vybudování kurtu pro padel tenis v nově otevřeném fitness centru. Pro maximální využití kurtu bude vytvořen rezervační systém pro hráče. Zároveň bude prostor sloužit pro konání vybraných sportovních lekcí (body building, body pump, insanity aj.).

# **PRAKTICKÁ ČÁST**



## 5 Shrnutí a závěry studie

Cílem projektu je otevření nového fitness centra v obci Tábor, které bude do pěti let od přípravné fáze dosahovat zisku. Iniciátorem projektu je paní Jana Flachsová, která je zároveň investorem a provozovatelem firmy. Fitness centrum bude nabízet mimo jiné možnost zahrát si padel tenis díky speciálně postavenému kurtu.

Firma bude po celý rok zaměstnávat dvě recepční na plný úvazek a dvě brigádnice. Externě uzavře smlouvu s lektory skupinových lekcí a osobním trenérem. Implementační fáze bude zahájena 2. 7. 2018 zapsáním na živnostenský a finanční úřadu. Zahájení provozu je stanoveno na pondělí 1. 10. 2018.

Hodnota počáteční investice je 2 634 206 Kč. Financování projektu je z větší části tvořeno úvěrem z banky v hodnotě 2 mil Kč a vlastním vkladem majitelky ve výši 500 tis Kč.

Pro vyhodnocení realizovatelnosti projektu byla provedena ekonomická analýza. Zvoleny byly metody životaschopnosti projektu, čisté současné hodnoty, vnitřního výnosového procenta a doby návratnosti. Vždy byly uvažovány tři možnosti budoucího vývoje – pesimistická, realistická a optimistická. Na základě této analýzy byl projekt doporučen k přijetí. V tabulce níže jsou uvedeny výsledky této analýzy.

	<b>Pesimistický</b>	<b>Realistický</b>	<b>Optimistický</b>
<b>ČSH</b>	-5 861 500 Kč	2 779 242 Kč	9 736 932 Kč
<b>IRR</b>	X	38,38 %	57,42 %

Tabulka 2 Ekonomické vyhodnocení projektu; zdroj: vlastní

## 6 Pozadí projektu

Tato kapitola popisuje projekt, definuje poslání a vize, představuje investora a zpracovatele studie proveditelnosti.

### 6.1 Popis projektu

Cílem projektu je otevření nového fitness centra v obci Tábor, které by do pěti let od přípravné fáze dosahovalo zisku. Myšlenka otevření fitness centra vzešla od Jany Flachsové, která má zkušenosti v oblasti projektového řízení a dva roky pracovala ve fitness centru Peta Tábor. Díky tomu ví, jak takové zařízení řídit a kde získat dodavatele produktů. Ve svém volném čase navštěvuje mnoho jiných fitness center a zkouší nové lekce. Práce ve fitness oblasti ji naplňuje a chtěla by proto využít všechny získané poznatky a otevřít své vlastní fitness centrum. Jana Flachsová bude jak majitelkou, tak i investorem a provozovatelkou fitness centra.

Fitness centrum bude lákat sportovce z Tábora a jeho okolí díky své vybavenosti a výborné péči o zákazníky. Důvod výběru tohoto místa je více popsán v kapitole 4.3 „Umístění, místo výstavby a životní prostředí“. Zařízení se bude skládat ze čtyř sekcí – kardio zóna, posilovací zóna, funkční zóna a kurt pro padel tenis, který bude zároveň sloužit jako sál pro skupinové lekce. K dispozici bude dámská a pánská šatna a fitness bar. Zákazníci budou moct využít služeb centra, jako jsou lekce s trenérem, sestavení individuálního plánu a jídelníčku.

Předmětem investice bude koupě nebo pronájem budovy, postavení kurtu pro padel tenis a nákup cvičebních strojů. Do počátečních nákladů budou zahrnuty také administrativní náklady a náklady na marketing.

## 6.2 Poslání, vize a cíl organizace

Vizí firmy je vybudovat kvalitní fitness centrum, které bude získávat nové klienty poskytováním moderní vybavenosti centra a excelentní péčí o zákazníky. Fitness centrum se dostane do povědomí široké společnosti díky speciálnímu kurtu pro padel tenis a skvělému přístupu k jednotlivým návštěvníkům.

Strategickým cílem projektu je otevření nového fitness centra, které by do pěti let od přípravné fáze dosahovalo zisku. To bude naplněné prostřednictvím operačních cílů:

### 1) Otevření nového fitness centra

#### Úkoly, které vedou k dosažení:

- Nalezení místa pro nové fitness centrum
- Vybavení + obsluha fitness centra
- Nalezení trenérů pro skupinové lekce

#### Indikátor naplnění:

- Pronájem nebo koupě budovy
- Zakoupení strojů a získání zaměstnanců
- Podepsání smlouvy alespoň s jedním lektorem

### 2) Marketing pro vybudování klientely

#### Úkoly, které vedou k dosažení:

- Direct marketing - přímé oslovování školských zařízení a firem v okolí prostřednictvím emailů a telefonů a nabízení studentských a zaměstnaneckých slev
- Vytvoření internetových stránek
- Propagace na sociálních sítích - facebook.com a Instagram
- Tiskové zprávy do místních deníků

#### Indikátor naplnění:

- Direct marketing - oslovení 10 školských zařízení každý rok po dobu 3let; uzavření dohody s minimálně jednou firmou
- Budou vytvořeny webové stránky popisující služby fitness centra s rezervačním systémem pro hromadné lekce
- Bude vytvořena jedna stránka na facebooku popisující služby fitness a jeden instagramový profil fitness centra
- Vydání minimálně šesti tiskových zpráv během 3 let (vždy po půl roce)

### **6.3 Iniciátor projektu**

Iniciátorkou a zpracovatelkou studie je Jana Flachsová, studentka magisterského studia v oboru Projektové řízení inovací v podniku na Masarykově Ústavě vyšších studií v Praze. Při studiu pracovala rok a půl jako referent fondů Evropské unie a ekonomické spolupráce se zahraničím a nyní je zaměstnána v projektovém týmu České pojišťovny, kde získala zkušenosti při koordinaci projektů. Jana Flachsová bude také majitelkou a provozovatelkou fitness centra. Zároveň je investorem. Investice bude z větší části řešena podnikatelským úvěrem od banky.

### **6.4 Požadavky na projekt**

Jediným požadavkem na projekt je umístění v obci Tábor, které je místem bydliště majitelky.

### **6.5 Historie projektu**

Jedná se o vznik nového fitness centra, které nemá žádnou historii.

# 7 Analýza trhu a marketingová strategie

Před začátkem realizace projektu je nutné zhodnotit trh z hlediska poptávky. Nejprve bude definován cílový zákazník, čímž budou specifikovány jeho potřeby a následně budou přizpůsobeny služby. Předpokladem tohoto projektu je založení fitness centra, které bude poskytovat akce pro své klienty tak, aby si vytvořilo zákaznickou základnu.

Otázkou, na kterou tato studie také hledá odpověď je, zda nabídku ponechat ze začátku dostupnou pro všechny klienty a až postupem času služby zdražit, nebo nasadit vyšší cenu už ze začátku a spoléhat na dobrou reklamu a PR.

Fitness centrum bude nabízet kromě klasického tréninku na posilovacích strojích a cvičení v kardio a funkční zóně také skupinové lekce, které jsou zrovna trendy. Tím bude uspokojovat poptávku převážně mladé generace. Kurt pro padel tenis zároveň přiláká zákazníky i ze vzdálených míst. Zákazníky fitness centra budou lidé toužící po zdravém životním stylu, lidé snažící se zlepšit svou kondici a sportovci upřednostňující skupinové lekce. Padel tenis bude lákadlem i pro nespportovce, kteří si budou chtít zkusit tento pro Českou republiku zatím neobvyklý sport.

## 7.1 Externí analýza

Pro zhodnocení vnějšího prostředí bude použita PESTLE analýza, která se věnuje politickým, ekonomickým, sociálním, technologickým, legislativním a ekologickým faktorům, které mají nebo mohou mít vliv na projekt. Definování konkurence, potenciální konkurence, dodavatelů, zákazníků a substitutů bude provedeno prostřednictvím Porterovy analýzy pěti sil. Pro hodnocení konkurence bude použit scoring model.

### **7.1.1 PESTLE analýza**

#### **Politicko-legislativní faktory**

Dne 1. 3. 2000 vzešel v platnost první zákon, kterým byla zpřísněna pravidla pro vedení fitness center. Ze živnosti volné se stala živnost vázanou a byla požadována odbornost provozovatele. To platilo do roku 2008, kdy byla vydána novela zákona a živnost provozování tělovýchovných zařízení byla znovu přesunuta do živností volných (Szabóová, 2013). Nové fitness centrum si uvědomuje důležitost práce s klienty, a proto bude odbornost zaměstnanců požadována.

#### **Ekonomické faktory**

Fitness centrum je místo, které navštěvují převážně lidé s vyššími příjmy. Proto jedním z důležitých faktorů je nezaměstnanost, která je úzce spjata s kupní silou obyvatel. Od září roku 2017 se obecná míra nezaměstnanosti v České republice stále pohybuje pod 4 %. V prvním čtvrtletí roku 2018 byla 3,9%. V jihočeském kraji k 31. 1. 2018 byl podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu 3,42 %.

Průměrná mzda obyvatelů Jihočeského kraje vzrostl v roce 2017 oproti roku 2016 o 5,2 %, tedy o 1 236 Kč na 24 805 Kč. V celorepublikovém srovnání v prvním čtvrtletí 2017 v přírůstku mzdy byl Jihočeský kraj na posledním místě a zaostával o 3 084 Kč oproti průměru a o 11 400 Kč oproti Praze. Tato informace bude zohledněna při definování ceny za vstup do fitness centra. (Tröster, 2017)

Předpokladem je, že lidé i v období recese budou dále navštěvovat fitness centra, a to ať z důvodu nákupu členství v době expanze, či se jedná o statek, který nechtějí nikdy omezit.

#### **Sociální faktory**

Zdravý životní styl je stále více trendy. V oblasti fitness se do popředí dostávají krátké intenzivní tréninky, při kterých sportovci spálí stejné množství kalorií za poloviční dobu. Oblíbené lekce lze rozdělit na ty, které více navštěvují ženy - Power jóga a Pilates, ty které navštěvují převážně muži - Crossfit a Box a ty, které navštěvují všichni - BodyPump a TRX. Do budoucna se dá očekávat nárůst zájmu o skupinové lekce a mind stylů.

V Táboře k 31. 12. 2016 žilo 34 482 obyvatel, z toho 16 591 je mužů a 17 891 žen. Z toho je ve věku 15 - 67 let 11 575 žen a 11 061 mužů. Předpokládá se, že převážná část klientů bude tvořena lidmi ve věku 15 - 40 let. (Kurzy.cz)

Místo nabízí dobré možnosti pro spolupráci se školami. V Táboře je 42 základních škol, 18 středních škol a 4 vyšší odborné školy.

### **Technologicky - technické faktory**

Ve sportu se objevují stále novinky, které se netýkají ani tak strojů, jako způsobu provedení cviků. Opouští se od cvičení se stroji, které při špatné technice může být velmi nebezpečné a stále více se soustředí na posilování s vlastní vahou.

Velikým rizikem jsou nejrůznější fitness aplikace a virtuální lekce, které může sportovec provádět z pohodlí svého domova. Narůstá počet sportovců nosících wearables, tedy elektronická zařízení, která přes chytrý telefon informují uživatele i jeho trenéra o výsledcích cvičení. Stejně tak roste zájem o sledování svého výkonu prostřednictvím displejů přímo na posilovacích strojích a ukládání dat přes chytré telefony do profilu v Cloudu.

## **7.1.2 Porterova analýza**

Porterova analýza pěti sil zkoumá zákazníky, dodavatele, potenciální konkurenci, konkurenci a substituty.

### **Zákazníci**

Cílovými zákazníky jsou sportovci a lidé, kteří se chtějí udržovat ve zdravé kondici z Tábora a blízkého okolí. Jsou to lidé, které zajímá zdravý životní styl. Dále to jsou lidé, kteří si chtějí zahrát padel tenis. Fitness se bude zaměřovat jak na muže, tak na ženy v produktivním věku. Budou vytvořeny skupinové lekce, které budou vyhovovat většině klientům. Prostory budou vybaveny kvalitními stroji tak, aby uspokojili i ty nejnáročnější klienty.

### **Dodavatelé**

Je třeba zajistit dodavatele pro sportovní vybavení, pro výživové doplňky do fitness baru, kde bude těchto dodavatelů více, dle nabízených produktů. Na českém trhu existuje mnoho dodavatelů výživových doplňků pro fitness bary. Důležité je vybrat značky jednotlivých suplementů. Ty lze zakoupit na webových stránkách velkoobchodů, či si domluvit jednoho dodavatele, který dané značky nabízí. Mezi nejrozšířenější značky výživových doplňků patří 4+ Nutrion, 6Pak, Activlab, BAD ASS, Body Attack, CORE 150, Fitness Authority, Gear, Nuclear Nutrition, Nutrend, Olimp, Ostrovit a Premium Nutrion. Praní ručníků bude zajišťovat prádelna Pramaro Praha s.r.o., která vždy dle domluvy

přijede a vyzvedne špinavé ručníky. Dodávka energií bude zprostředkována firmou E. ON Česká republika, s.r.o. Vybavení a úprava funkční zóny bude provedena firmou 3D FITNESS s.r.o. Stavba kurtu pro padel tenis bude zajištěna firmou TAT s.r.o

### **Substituty**

Mezi substituty patří veškeré skupinové lekce, které jsou provozovány mimo fitness centra. Jsou vedeny lektory, kteří si pronajímají například prostory škol, jako jsou nepoužívané učebny, či přímo v tělocvičnách. V Táboře jsou vedeny lekce bojového umění, jóga i třeba cross fit. Někteří lektoři nabízejí své služby osobního trenéra přímo v domě klienta. Substitutem mohou být i online lekce, kterých se sportovec může účastnit z pohodlí svého domova.

### **Potenciální konkurence**

Potenciální konkurent je kdokoliv, kdo vstoupí nově na trh s novým fitness centrem, či kurtem pro padel tenis. Může se jednat o zcela nové podnikatele nebo současné, kteří pouze rozšíří svá stávající centra.

Mezi bariéry vstupu na trh patří:

- Úřední - založení firmy
- Zajištěné a naplánované financování, zajištění finančního úvěru
- Zázemí - pronájem nebo koupě nebytového prostoru
- Zaměstnanci - kvalifikovaný trenér
- Zajištění dohod a smluv s dodavateli, odběrateli, obchodními partnery
- Marketing

### **Konkurence**

V poslední době je trendem přechod od malých posiloven k velkým komplexům, které nabízejí i doplňkové služby, jako je například skupinové cvičení, relaxační cvičení, wellness, či masáže. Dle Krmíčka se fitness centra dělí dle vybavení a kvalifikovaného personálu do pěti skupin - Budget, Value a 3rd Place/luxury. (Krmíček, 2009) V české republice však není toto rozdělení na první pohled vidět. Důvodem je, že většina fitness center u nás není zaměřena na specifickou skupinu klientů a snaží se vyhovět přáním všech klientů. To není z dlouhodobého hlediska možné. V roce 2012 vznikla Česká komora fitness, která se snaží sdružovat a informovat instruktory a fitness centra. Je těžké určit, kolik fitness center existuje v celé České republice, jelikož v této oblasti zatím nejsou žádné statistiky. Dle České komory fitness se jejich počet nachází okolo 1200 center zahrnující všechna studia skupinových lekcí.



V Táboře se nachází celkem šest sportovních center. Tabulka níže uvádí jejich názvy a služby, které poskytují nad rámec. Většina z nich nabízí obdobné služby, až na Fitness Dagmar Kosíková, které se zaměřuje především na ženy.

Cílem je nabízet podobné služby na lepší úrovni a přilákat zákazníka nejen na kvalitu, ale také na příjemné prostředí centra. Výstavbou kurtu pro padel tenis se stane fitness centrum jedinečné v celém okolí. V České republice jsou celkem 3 kurty pro padel tenis, a to v Praze. Jedná se o otevření dvou kurtů v Berouně a dalších několika v Ostravě.

	FITNESS CENTRUM	SLUŽBY NAVÍC
1	Fitness centrum Maxima	Solárium, masáže
2	Mafia fitness	Solárium
3	Fitness Dagmar Kosíková	Masáže
4	Obchodní centrum Slunce	Wellness, masáže
5	Igym	Wellness
6	Congress & Wellness Hotel Palcát Tábor	Wellness

Tabulka 3 Přehled konkurence; zdroj: vlastní

### 7.1.3 Scoring model

Pro analýzu konkurence v Táboře bude použit Scoring model. Tato metoda je založena na bodovém ohodnocení vybraných ukazatelů, kterým je přiřazena váha, kterou se následně násobí získaný počet bodů společnosti. Čím vyšší počet bodů společnost získá, tím větší konkurenci pro nás představuje. Výpočet celkového počtu bodů konkurenta lze zjistit pomocí následujícího vzorce:

$$A_j = \sum_{i=1}^n a_i b_{ij}$$

- $A_j$  - celkový počet bodů konkurenta  $j$
- $a_i$  - váha kritéria  $i$
- $b_{ij}$  - ohodnocení výkonu konkurenta  $j$  podle kritéria  $i$
- $n$  - počet hodnocených kritérií

Za hodnotící kritéria byla zvolena cena, vybavení (stroje, služby navíc a skupinové lekce), personál (ochota, znalost) a umístění. Cena - zvolená váha je 30 %, hodnotící škála 1 - 9 viz tabulka 3

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>1 vstup (Kč)</b>	450 - 300	400 - 350	350 - 300	300 - 250	250 - 200	200 - 150	150 - 100	100 - 50	50 - 0
<b>1 rok (tis.Kč)</b>	36. - 30.	33. - 30.	30. - 27.	24. - 27.	19. - 21.	16. - 13.	13. - 10.	10. - 7.5	7.5 - 0

Tabulka 4 Hodnotící škála pro cenu; zdroj: vlastní

Vybavení - zvolena váha 40 %, hodnotící škála 1 - 9 (1 = staré stroje, špatná kvalita, žádné skupinové lekce)

Personál - zvolená váha 20 %, hodnotící škála 1 - 9 (1 = nepříjemný a neochotný personál, nevzdělaný personál)

Umístění - zvolená váha 10 %, hodnotící škála 1 - 9 (1 = v okolí není žádné další využití)

#### 7.1.3.1 *Fitness centrum Maxima*

##### **Cena**

- Jedna hodina - 70 Kč
- Permanentka 10 hodin - 600 Kč
- Permanentka 30 hodin - 1.500 Kč
- Permanentka měsíční 800 Kč
- Permanentka čtvrtletní 2.100 Kč
- Studentské do 18. let - 40 Kč
- Studentské do 23 let 20 vstupů - 500 Kč
- Trenér 1 hodina včetně cvičení - 200 Kč
- Infrasauna 1 hodina - 70 Kč

##### **Vybavení**

Stoje od značky Sportmar, velmi staré, avšak dobře udržované. Celé prostředí působí spíše jako „činkárna“.

##### **Personál**

Personál je kvalifikovaný. Jedná se o malé centrum, kde se téměř všichni klienti znají navzájem. Obsluha je velmi milá a stále usměvavá.

### **Umístění**

Jedná se o bývalou posilovnu základní školy. V blízkosti je konečná autobusová zastávka. Je to jediné fitness v blízkosti Sídliště nad Lužnicí.

#### **7.1.3.2 Mafia fitness**

### **Cena**

- Jednorázový vstup 80Kč / 60 Kč
- Permanentka 1 měsíc 690 Kč / 590
- Permanentka 3 měsíce 1790 / 1490
- Permanentka 12 měsíců 5990 Kč / 4490 Kč
- Permanentka 20 vstupů 990 Kč / 890 Kč
- Solárium 1 min / 15 Kč, 100 minut / 900 Kč každé 10 opalování zdarma

### **Vybavení**

Vybavení této posilovny patří Kardio stroje LeMond, TRX.

### **Personál**

Personál v porovnání s ostatními fitness centry patří spíše k průměru.

### **Umístění**

Fitness se nachází v dobré lokalitě v blízkosti supermarketu BILLA. V blízkosti je také klub Milénium a bowling bar Svíčka. Zároveň se nachází na okraji sídliště a nedaleko Táborské nemocnice.

#### **7.1.3.3 Fitness Dagmar Kosíková**

Fitness Dagmar Kosíkové patří mezi jediné fitness v Táboře, které se specializuje na určitou skupinu zákazníků. Zaměřuje se především na ženy. Nabízí hodiny, ve kterých do fitness mohou přijít pouze ženy a rovněž nabízí speciální program pro těhotné ženy a zvýhodněné ceny pro ženy na mateřské. Každé úterý a čtvrtek je bezplatně k dispozici dětská místnost s chůvou.

### **Cena**

V tomto fitness je vytvořeno několik produktů. Jejich cenu lze vidět níže. Za lomítkem je vždy uvedena zvýhodněná cena, která se vztahuje na seniory od 50 let, juniory do 17 let, ženy na mateřské, těhotné, hendikepované a zdravotně postižené.

- Jednorázový vstup 110 Kč / víkendy 95 Kč
- Permanentka 5 vstupů 425 Kč / 400 Kč
- Permanentka 10 vstupů 800 Kč / 750 Kč
- Permanentka 20 vstupů 1 500 Kč / 1 400 Kč
- Permanentka 50 vstupů 3 500 Kč / 3 000 Kč
- Víkendová (8 vstupů) 3 500 Kč
- 5 vstupů na hodiny pro ženy 500 Kč
- 1 měsíc 990 Kč / 780 Kč
- 1 měsíc pro 2 osoby 1 850 Kč
- 1 měsíc pro 3 osoby 2 150 Kč
- Roční permanentka 12 000 Kč (iontová dávka + proteinový nápoj + tableta spalovače zdarma ke každé návštěvě)
- Pololetní permanentka 7 000 K
- Čtvrtletní permanentka 3 900 Kč
- Startovací permanentka 950 Kč (1 hodina s osobním trenérem, analýza jídelníčku)
- Hodina s trenérem 780 Kč
- Permanentka s trenérem 50 cvičení 24 500 Kč / 21 000 Kč
- Permanentka s trenérem 25 cvičení 12 750 Kč / 11 250 Kč
- Permanentka s trenérem 10 cvičení 5 400 Kč / 4 700 Kč
- Permanentka s trenérem 2 900 Kč / 2 450 Kč

### **Vybavení**

Prostory pro cvičení jsou menší než u ostatních posiloven v Táboře. Dělí se na posilovací zónu a aerobní zónu. Posilovací stroje jsou od značky GRUN SPORT. Mezi vybavu fitness centra patří:

Leg Press Universal, předkopávání profi, zakopávání vleže profi, hrazda s dopomocí, butterfly/ delt dec kombi, lavice polohovací, hyperextenze, žebřiny a další klasické posilovací stroje.

V aerobní zóně jsou k dispozici 2 cyklo-trenažery, 2 běžecké pásy, 2 eliptické trenažery a 1 veslovací trenažer.

### **Personál**

Personál je příjemný a umí poradit.

### **Umístění**

Fitness se nachází v centru města na Budějovické ulici v blízkosti autobusové zastávky. V okolí je supermarket BILLA, kino Svět Tábor, gymnázium a mnoho restaurací. V docházkové vzdálenosti 3 minut se od tohoto místa nalézá další luxusní fitness „Congress & Wellness Hotel Palcát Tábor“.

#### **7.1.3.4 Congress & Wellness Hotel Palcát Tábor**

##### **Cena**

Ve fitness nabízejí jednorázové vstupné, deposit a členství. Depositem se rozumí předplacený kredit na čerpání služeb a nákup zboží. Kredit může zákazník nabít na recepci, či na webových stránkách na svou zákaznickou kartu. Využíváním karty získává klient výhodnější vstupy. Členstvím se rozumí poplatek za určité období.

Jednorázové vstupné:

- Junior - skupinové lekce 80 Kč
- Basic - open GYM 100 Kč
- Basic - skupinové lekce 140 Kč
- Student - open GYM 90 Kč
- Student - skupinová lekce 126 Kč

Deposit:

- Junior - skupinové lekce 70 Kč
- Basic - open GYM 50 Kč
- Basic - skupinové lekce 90 Kč
- Student - open GYM 45 Kč
- Student - skupinová lekce 81 Kč

Členství:

- Basic - open GYM 1 měsíc 800 Kč, 3 měsíce 2 328 Kč, 6 měsíců 4 516 Kč a 12 měsíců 8 762 Kč
- Basic - sk. lekce + Open GYM 1 měsíc 1 100 Kč, 3 měsíce 3 201 Kč, 6 měsíců 6 210 Kč a 12 měsíců 12 047 Kč
- Student - open GYM 1 měsíc 720 Kč, 3 měsíce 2 095 Kč, 6 měsíců 4 064 Kč a 12 měsíců 7 886 Kč
- Student: skupinová lekce + open GYM 1 měsíc 990 Kč, 3 měsíce 2 881 Kč, 6 měsíců 5 589 Kč a 12 měsíců 10 842 Kč
- Osobní trenér 300 Kč / hodinu
- Saunový svět na 1 hodinu - vstup do velké finské sauny, do malé sauny, do parních lázní 135 Kč
- Saunový svět na 1 hodinu + masážní vířivá vana 195 Kč

##### **Vybavení**

Jedná se o zcela nové fitness se skvělým vybavením. Prostory jsou rozděleny na funkční zónu se sportovní podlahou Pavigym, cross zónu se sportovní podlahou Gelfloor pro odhazování činek a na fitness a cardio zónu.

Ve funkční zóně mohou zákazníci využít TRX, TRX Rip Trainer, GUN-eX, ViPR, BOSU a mimo jiné i několik Kettlebellů.

V corss zóně lze využít AirBike, veslo, GHD lavici, hrazdu, peg board, vzpěračskou osu a spoustu bumper kotoučů.

Ve fitness a kardio zóně jsou stroje od značky Matrix a jednoručky značky Hexagon. Lze zde cvičit na benchpressu, multipressu a legpressu. Je zde několik běžeckých pásů, elliptical a spinningových kol Tomahawk. Nechybí ani Totalgym GTS

### **Personál**

Je zde celý tým odborníků, kteří umí poradit a navíc jsou příjemní. Hned při vstupu je zákazníkovi vysvětleno, jak to v daném centru funguje a kde se co nalézá.

### **Umístění**

Umístění je, stejně tak jako v případě fitness Dagmar Kosíkové, velmi přívětivé. Fitness je v zázemí známého táborského hotelu Palcát se skvělou dostupností MHD a možností parkování. V hotelu se nachází luxusní wellness a restaurace.

#### **7.1.3.5 Obchodní centrum Slunce**

### **Cena**

Jednorázové vstupné:

- Fitness 90 Kč
- Spinning 120 Kč
- Bossu 120 Kč
- TRX 120 Kč
- Flowin 120 Kč
- TAE BO 120 Kč
- BOX 120 Kč
- BOX - os. 90 Kč
- Sauna soukromé 2 hodiny 650 Kč
- Sauna 1 osoba 120 Kč
- Solárium 1 žeton / 3 minuty 30 Kč
- Trenér 1 hodina 300 Kč

### **Permanentní vstupné:**

Permanentní vstupné funguje na dobití určité částky. Dle hodnoty je zákazníkovi přiděleno pásmo, ve kterém jsou snižené vstupy. Jednotlivé rozdělení na 7 pásem ukazuje následující tabulka.

<b>Pásma</b>	<b>Kredit (Kč)</b>	<b>Fitness (Kč)</b>	<b>TRX/ Flowin/ BO/ Spinning (Kč)</b>	<b>Bosu/ TAE (Kč)</b>	<b>BOX (Kč)</b>	<b>BOX - os. (Kč)</b>
<b>1</b>	649	90		120	120	90
<b>2</b>	899	65		120	120	90
<b>3</b>	1199	65		90	100	90
<b>4</b>	1649	60		90	100	90
<b>5</b>	2249	55		82	100	90
<b>6</b>	2499	55		82	90	82
<b>7</b>	2499	50		82	90	82

Tabulka 5 Permanentní vstupné, zdroj: <https://fitness-tabor.webnode.cz/cenik/permanentni-vstupne/>

Studentské vstupné je pak zobrazeno v následující tabulce.

<b>Pásma</b>	<b>Kredit (Kč)</b>	<b>Fitness (Kč)</b>	<b>TRX/ Flowin/ BO/ Spinning (Kč)</b>	<b>Bosu/ TAE (Kč)</b>	<b>BOX (Kč)</b>	<b>BOX - os. (Kč)</b>
<b>1</b>	579	90	120		120	90
<b>2</b>	1079	58	90		100	90
<b>3</b>	1499	54	90		100	90
<b>4</b>	2249	50	82		100	82
<b>5</b>	2249	45	82		90	82

Tabulka 6 Studentské vstupné; zdroj: <https://fitness-tabor.webnode.cz/cenik/student-ske-vstupne/>

### **Vybavení**

Prostory jsou rozděleny na posilovací zónu a sál pro skupinové lekce. Stroje jsou převážně od značky Technogym. K dispozici jsou kardiotre-  
nažery, bruslařské trenažery a TRX. Fitness nabízí skupinové lekce  
TRX, FloWin, Bosu, Tae Bo, Spinning a Box. Stroje jsou starší, avšak  
dobře udržované.

### **Personál**

Personál nenadchnul, ale ani neurazil. Při návštěvě mi nebylo nic  
automaticky vysvětleno, jak to bývá zvykem v jiných fitness. Musela  
jsem se doptat i na základní informace, jako kde se nachází šatna. Při  
odpovídání však byla slečna na recepci slušná a milá. Na druhou stranu  
se jedná o kvalifikovaný personál, tedy v případě potřeby umí dobře  
poradit.

### **Umístění**

Fitness se nachází v obchodním domě Slunce s možností parkování.  
V domě je restaurace, wellness, kosmetický salón, masáže a kadeřnic-  
tví. Autobusová zastávka je dosažitelná chůzí do 5 minut.

### 7.1.3.6 Igym

Jedná se o nově otevřené fitness centrum, které však pouze změnilo svou lokalitu.

#### Vybavení

Fitness je rozděleno na posilovací, kardio a funkční zónu. Je vybaveno stroji značky Grünsport Classic, žíněnkami, pásy značky Precor, dvěma elipticaly Precor, jedním elipticalem značky Sportsart Fitness a rehabilitačním strojem značky Sportsart Fitness. Veškeré stroje jsou velmi dobře udržované a plně funkční.

Jelikož se fitness bude nově teprve otvírat a nejsou známy ceny ani personál, bude toto centrum z hodnocení konkurence vyjmutο. Je však považováno za silného konkurenta s letitou zkušeností.

### 7.1.3.7 Výsledné hodnocení konkurence

Na základě získaných informací byla jednotlivá fitness centra ohodnocena pomocí scoring modelu viz tabulka 6.

Dle tabulky lze pořadí konkurentů od nejsilnějšího vidět následovně: Congress & Wellness Hotel Palcát Tábor, OC Slunce, Mafia fitness, Fitness Dagmar Kosíková a Fitness Maxima. Nesmí být opomenut Igym, kde však nejsou známy ceny. Dle historie však patřilo toto fitness vždy k silným konkurentům na trhu s velmi dobrým vybavením a širokou nabídkou skupinových lekcí.

Kritérium	Váha	Špatné									Střední					Dobré				Body				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fitness centrum Maxima	Mafia fitness	Fitness Dagmar Kosíková	OC Slunce	Hotel Palcát
Cena	0,3																		2,7	2,7	2,1	2,4	2,4	
Vybavení	0,4																		1,2	2	2,4	2,8	3,6	
Personál	0,2																		1,6	1	1,2	1,4	1,8	
Umístění	0,1																		0,4	0,9	0,7	0,8	0,9	
Součet	1																		5,9	6,6	6,4	7,4	8,7	
Pořadí																			5.	3.	4.	2.	1.	

Tabulka 7 Výsledné hodnocení konkurence; zdroj: vlastní



## 7.2 SWOT analýza

SWOT je akronym, kde S značí „strengths“ (silné), W je pro „weaknesses“ (slabé), O pro „opportunities“ (příležitosti) a T pro „threats“ (hrozby). Jedná se o metodu, která se zaměřuje právě na tyto aspekty organizace. Silné a slabé stránky se zaměřují na interní vlivy, zatím příležitosti a hrozby analyzují externí vlivy.

Za eminentní silnou stránku fitness centra je považováno kvalitní vybavení a personál, kdy tyto faktory jsou rozhodující pro úspěch celého podniku. Velmi vhodné je umístění centra, které bude více popsáno v samostatné kapitole. Významné jsou rovněž zkušenosti a nadšení majitelky a její znalosti v oblasti fitness. Nejen že majitelka pracovala dva roky ve fitness v Táboře, ale rovněž je sport její koníček a navštěvuje mnoho skupinových lekcí, jako jsou body pump, TRX, body design, insanity a kendo. Díky tomu získala dobré kontakty v oboru.

Příležitost lze vidět v růstu zájmu o zdravý životní styl. Ten lze spatřovat jak v prevenci před nemocemi spojenými s obezitou a špatným stravováním, ale také v touze po popularitě na sociálních sítích jako je Instagram, kde právě zveřejněním fotografie z fitness centra rozšiřuje daná osoba svou základnu sledovatelů. Další příležitostí je úprava nabídky produktů dle požadavků klientů. Může se jednat o masáže, či rozšíření stávajících skupinových lekcí. Dále významnou roli může hrát spojení fitness centra se slavným sportovcem. Lze vybudovat program, který bude podporovat sportovce z Tábora konáním různých soutěží, právě ve spojení s některou celebritou v daném oboru.

Naopak za slabé stránky organizace lze považovat nezkušenost majitelky s podobným projektem a vysoké počáteční náklady. Pro zahájení provozu musí nejprve být koupena, či pronajata budova, koupeny stroje a veškeré vybavení, včetně postavení kurtu pro padel tenis.

Za hrozbu je považována zkušená konkurence, která může předvídat chování nového centra a přizpůsobit svou nabídku tak, aby získala nové, či udržela stávající klienty. Zároveň je rizikem neočekávaná událost, která by znamenala nedostatek finančních zdrojů. Tou může být vandalismus, krádež, živelná katastrofa, či problém při rekonstrukci budovy. Za málo pravděpodobné, avšak stále rizikové, lze považovat změnu legislativy, kdy znovu dojde k přechodu od živnosti volné na živnost vázanou.

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalitní personál</li> <li>• Kvalitní vybavení</li> <li>• Kvalitní nabídka suplementů</li> <li>• Možnost osobního trenéra</li> <li>• Vhodné umístění fitness centra</li> <li>• Znalosti a nadšení majitelky</li> <li>• Dobré kontakty v oboru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nezkušenost s podobným projektem</li> <li>• Vysoké počáteční náklady</li> </ul>
<b>Ohrožení</b>	<b>Příležitosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zkušená konkurence</li> <li>• Nedostatek lidských a finančních zdrojů</li> <li>• Zloději / vandalové / živelná katastrofa</li> <li>• Nesplnění limitů, harmonogramu</li> <li>• Legislativní omezení (znovu změna na živnost vázanou)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poskytování doplňkových služeb - skupinových lekcí, masáží</li> <li>• Spolupráce se slavnými sportovci</li> <li>• Růst zájmu o zdraví životní styl</li> </ul>

Tabulka 8 SWOT analýza; zdroj: vlastní

## 7.3 STP analýza

STP analýzou se rozumí segmentace - rozdělení zákazníků do skupin dle určité podobnosti, targeting - zacílení na určitý segment a positioning - určení pozice na trhu a odlišení od konkurence.

### Segmentace

Zákazníky fitness centra lze segmentovat dle několika kritérií. Dle geografických indikátorů se jedná o lidi žijící v jihočeském kraji, konkrétněji v okrese Tábor. Významná je psychologická segmentace, kdy zákazníci jsou lidé toužící po zdravém životním stylu, či toužící po popularitě získané prostřednictvím zveřejňování fotografií z fitness centra na sociálních sítích. Dle demografického hlediska byla provedena segmentace na 3 skupiny, viz tabulka 8.

Název segmentu	Věk zákazníků	Počet zákazníků	Průměrný růst segmentu (od roku 2012 do 2016)
Segment 1	0 - 14	5 097	40
Segment 2	15 - 64	22 636	-358,75
Segment 3	65 a více	6 749	183,25

Tabulka 9 Porovnání segmentů; zdroj: <https://www.kurzy.cz/obec/tabor-okres-tabor/stats-PU-SLDB-3-stranka/>

Nejrozšířenější skupinou je segment 2 ve věku 15 - 64. Přestože v něm průměrně dochází k úbytku, stále se jedná o nejsilnější skupinu.

### Targeting

Fitness centrum bude cílit na segment, jehož kritéria jsou následující

- Geografická
  - o Česká republika
  - o Jihočeský kraj
  - o Okres Tábor
- Demografická:
  - o Věk 15 - 64 let
  - o Muži i ženy
- Socioekonomická: lidé s průměrným a vyšším příjmem
- Behaviorální: Lidé, kteří sportují.
- Psychologická:
  - o Lidé zajímající se o zdravý životní styl
  - o Lidé zajímající se o sport
  - o Lidé, kteří chtějí cvičit ve skupinách
  - o Lidé, kteří se chtějí účastnit sportovních soutěží

### Positioning

Fitness bude nabízet pouze kvalitní výrobky a kvalitní stroje, čímž se odliší od většiny konkurence. Do mysli zákazníka se bude umisťovat jako elitní fitness s kvalitní nabídkou. Klient by měl pocítit při návštěvě, že se jedná o prestižní fitness, kam chodí místní „smetánka“.

## 7.4 Marketingový mix

Cílem je přilákat zákazníka na kvalitní služby za vyšší cenu. Vysoké kvality bude dosahováno za pomoci sportovních odborníků, kteří budou k dispozici po celý den a budou nabízet své rady a cvičební plány pro nové klienty. Zároveň kvalita posilovacích strojů a čistota bude vést ke zvyšování povědomí o sportovním centru. Hlavní roli bude hrát také reklama, která bude v zákazníkovi vyvolávat pocit, že právě toto fitness je prestižní a vhodné pro ty nejvlivnější lidi z širokého okolí.

### **7.4.1 Produkt**

Fitness centrum bude mimo poskytování fitness nabízet služby jako je komplexní poradenství v oblasti zdravé výživy, sestavení jídelníčku a cvičebního plánu a možnost osobního trenéra. Fitness centrum v rámci pěstování své značky bude aktivně vyhledávat a podporovat mladé talenty, ať už se jedná o silové soutěže, či bojové sporty. Zároveň bude nabízet prostory pro skupinové lekce, čímž bude zajištěn pravidelný přísun financí. Produkty, které bude fitness centrum nabízet, jsou následovné:

- Lekce s osobním trenérem
- Cvičení bez lektora
- Skupinové lekce
- Padel tenis
- Příprava cvičebního plánu a jídelníčku

Skupinové lekce jsou následovné:

- Body Pump
- Insanity
- Kruhový trénink
- Fundance
- Jóga

#### **Nabídka strojů**

Stroje jsou základem pro kvalitní fitness centrum. Dobrou životnost a pohodlí ve světě nabízí značka Life fitness – Hammer Strength. Konkrétní seznam zakoupených strojů je vidět v tabulce 11 v kapitole „7.12. Technologie a zařízení“.

### **7.4.2 Cena**

Cena je kalkulována nákladově. Nejdříve byly stanoveny veškeré náklady související s provozem, a k této částce připočtena potřebná marže. Takto stanovená cena byla následně porovnána s konkurencí na trhu. Pro toto srovnání bylo vybráno pět konkurentů, se kterými byla porovnána cena a poskytované služby. Bude nabízeno roční členství pro fitness a lekce a VIP členství, které bude mimo tyto položky zahrnovat také pronájem kurtu pro padel tenis. Ceník je sepsán v tabulce níže.

Typ	Fitness (v Kč)		Lekce (v Kč)	
	Klasika	Student	Klasika	Student
<b>Jednorázové</b>	120	80	120	100
<b>Jednorázové + osobní trenér</b>	380	360	X	
<b>1 měsíc</b>	800	780	900	800
<b>3 měsíce</b>	2 300	2 200	2 600	2 900
<b>6 měsíců</b>	4 500	4 400	5 000	4 500
<b>Roční</b>	8 000	7 200	8 000	7 500
<b>20 vstupů</b>	2160	1 200	2 000	1 600
<b>Osobní trenér</b>	300	300	X	
<b>Roční členství (fitness + lekce)</b>	12 000			
<b>VIP roční členství (fitness + lekce + padel tenis)</b>	22 000			
<b>Příprava cvičebního plánu a jídelníčku (Kč)</b>	300			
<b>Padel tenis (do 12:00 1 hodina / kurt / Kč)</b>	600			
<b>Padel tenis (od 12:00 1 hodina / kurt / Kč)</b>	500			
<b>Půjčení ručníku</b>	30			
<b>Půjčení rakety</b>	50			
<b>Půjčení míčku</b>	30			

Tabulka 10 Cena; zdroj: vlastní

Půjčení rakety pro padel tenis bude stát 50 Kč a míčku 30 Kč. Bude možné platit hotově. Ostatní platby se budou rozvíjet až v případě zájmu klientů.

### 7.4.3 Podpora trhu

Propagace fitness centra bude probíhat prostřednictvím internetových stránek, stránkou na sociální síti facebook.com a převážnou formou bude „word of mouth“, kdy si klienti mezi sebou šíří informace. Bude použito i PR, kdy v rámci komunikace se širší veřejností budou vydávány tiskové zprávy do místních deníků. Dále bude použita prezentace v médiích (rádio) a direct mailing, kdy budou rozesílány nabídky služeb sportovního centra přímo do firem a škol v blízkém okolí.

Nedílnou součástí propagace budou webové stránky podniku, které mimo základních informací budou obsahovat také rezervační systém na skupinové lekce a padel tenis. Pro podporu webových stránek bude vytvořena PCC kampaň v Google Adwords. Na stránkách Facebook.com bude založen firemní profil, kam se budou mimo příspěvků přidávat i videa z fitness centra, která budou vytvořena za cílem přilákat zákazníka.

Webové stránky a bannery pro PCC reklamu budou vytvořeny zdarma rodným členem majitelky. PCC bude stanoveno jako cena za proklik.

	Měsíčně (Kč)	Jednorázově (Kč)
Propagace na Facebooku	3 000	
Inzerce - nadstandard	1 000	
Tištěná inzerce	1 000	
Elektronická inzerce	1 000	4 000
200 vizitek		600
WEB	133	
Náklady do PPC reklamy	1 000	
Reklamní poutač		2 000
<b>Celkem</b>	<b>7133</b>	<b>2600</b>

Tabulka 11 Náklady na propagaci; zdroj vlastní

#### 7.4.4 Distribuce

Klienti budou přijímáni na základě osobní návštěvy, emailu, či telefonátu. Na stránkách firmy bude zároveň k dispozici rezervační systém pro skupinové lekce a padel tenis. Po vstupu do budovy dostane každý zákazník na recepci klíč od šatny a bude seznámen s prostory. Bude mu řečeno, kde najde šatny, kde je fitness a funkční zóna a nabídnut ručník za poplatek 30 Kč.

### 7.5 Strategie projektu

Nejlepší strategií pro tento projekt byla zvolena strategie diferenciaci. Fitness centrum naláká své potenciální zákazníky především na kvalitu strojů, služeb a na padel tenis, jehož kurtů je v České republice veliký nedostatek. Tím zároveň dochází k odlišení se od konkurence. Diferenciace naváže zákazníka na značku našeho centra.

## 8 Materiálové vstupy a dodávky

Je třeba zajistit výživové doplňky do fitness baru. V následující tabulce je uveden seznam produktů, který bude nakupován a následně prodáván. Pro nákup byla zvolena webová stránka „www.fitness-24.cz“, která nabízí většinu produktů až s 50 % slevou. Zároveň poskytuje věrnostní slevy a doručení do 24 hodin. Při hodnotě nad 2 000 Kč je doprava zdarma.

Aminokyseliny	Nákupní cena (Kč)	Cena za 1 dávku (Kč)	Prodejní cena za 1 dávku (Kč)
BCAA Intra Hardcore	678	21	30
BCAA Maximal 2:1:1 + NO (Kapsle)	382	2	5
<b>Iontové nápoje</b>			
Iontstar Pomeranč	348	7	20
Iontstar Ananas-mango	348	7	20
Iontstar Višeň	348	7	20
Iontstar Růžový grep	348	7	20
<b>Kreatin</b>			
Creatine Monohydrate	440	4	20
CreaPlex Hardcore	749	12	40
<b>Proteinové tyčinky</b>			
Pro2GO Duo Bar - s GRS 9-Hou čokoláda - pomeranč	468	39	60
Pro2Go Coffee - ledová káva s 30g bílkovin	119	40	60
Pro2Go Cookie - 23g bílkovin Jahody	390	33	45
Pro2Go Cookie - 23g bílkovin Ovesná s rozinkami	391	33	45
<b>Vitamíny a minerály</b>			
Multi Mega Sport Stack (Kapsle)	382	3	5
Scitec Jumbo Pak	629	14	20
<b>Anabolizéry</b>			
17-T Somatocri-MX (Kapsle)	1092	6	10
CGT-3 (Kapsle)	404	2	5
<b>Kloubní výživa</b>			
Osteo Triple Phase Concentrate natural	859	6	20
<b>Proteiny</b>			
Ultra Whey Protein 2017 jahoda	999	20	35
Ultra Whey Protein 2017 banán	999	20	35
Ultra Whey Protein 2017 jahovanilkaoda	999	20	35
<b>Sacharidy</b>			
Omni-MX Hardcore vanilka	1090	50	60
Omni-MX Hardcore čokoláda	1091	50	60
Omni-MX Hardcore jahoda	1092	50	60
<b>Další produkty</b>			
Rajec	1 300	13	20
Mléko	600	20	2 dl/10 Kč
Pepsi	255	8,5	20
<b>Celkem</b>	<b>16 800</b>	<b>452</b>	<b>730</b>

Tabulka 12 Produkty na baru; zdroj: vlastní

Předpokladem je, že v průběhu provozu bude centrum osloveno jinými dodavateli. Následný výběr dodavatele tedy proběhne až po zhodnocení všech nabídek. Do té doby budou produkty vyhledávány a nakupovány na internetových stránkách.

## 8.1 Energie, vodné a stočné

Budoucí výdaje na elektřinu a vytápění budovy byly stanoveny na základě výdajů obdobných objektů.

### Elektřina a plyn

Elektřina a plyn jsou odhadnuty na základě spotřeby v obdobných zařízeních.

### Vodné a stočné

Spotřeba vody je hrubě odhadována na základě návštěvnosti fitness centra. Pro stanovení zálohy bude počítáno, že centrum měsíčně navštíví 600 zákazníků. Spotřeba vody při sprchování je cca 30 l na osobu. Spotřeba vody při splachování záchodu je 8 l vody. Měsíčně tak bude spotřebováno cca 22 800 l. Při ceně 41,15 Kč za m<sup>3</sup> to je měsíčně 938,22 Kč. Roční pevná složka je 1 812 Kč (měsíčně 151 Kč).

Druh energie	Měsíční výdaj (Kč)	Roční výdaj (Kč)
Elektřina	2 083	25 000
Voda	1 089	13 071
Plyn	750	9 000
<b>Celkem</b>	<b>3 923</b>	<b>47 071</b>

Tabulka 13 Cena za energie; zdroj: vlastní



## 9 Umístění a místo výstavby

V této kapitole bude řešeno umístění a místo vhodné pro otevření nového fitness centra.

### 9.1 Umístění

Majitelky požadavek na umístění je obec Tábor, jelikož v tomto místě vyrostla, má přehled o konkurenci a chování zákazníků a ráda by v tomto městě nadále žila. Na daný objekt nejsou kladeny žádné speciální požadavky ze zákona o ochraně životního prostředí.

Tábor je součástí Jihočeského kraje, který k roku 2017 měl 638 782 obyvatel. Tábor se nachází ve výšce 437 m nad mořem, zhruba 80 km jižně od Prahy a 60 km severně od Českých Budějovic. Jeho rozloha je 62,22 km<sup>2</sup>. V roce 2017 v něm žilo 34 482 obyvatel. Tábor významným železničním uzlem a je velmi dobře dostupný z okolních i vzdálených měst. Nachází se zde 352 registrovaných podniků a 158 podniků se zjištěnou aktivitou, které provozují kulturní, zábavní a rekreační činnosti. V Táboře žije cca 17 600 ekonomicky aktivních obyvatel a 15 600 ekonomicky neaktivních, z toho 4 966 jsou studenti. (Tábor)

### 9.2 Místo

Rozhodnutí o konkrétním místě je klíčové pro otevření nového fitness. Velikost budovy je významná pro počet cvičebních strojů a designu celého fitness centra. Důležitým faktorem je dopravní dostupnost, jelikož se předpokládá, že do centra se budou sjíždět lidé i z dalekého okolí. Proto je nezbytné mít v dosahu parkoviště. Místo se bude nacházet v blízkosti školy a firemních budov, aby lidé měli možnost si jít zacvičit během polední pauzy, či po práci / škole po cestě domů. Z konkurenčních důvodů je nezbytné mít v blízkosti restauraci a jiná kulturní místa. Požadavky pro místo jsou následující:

- Budova s minimální výměrou plochy 500 m<sup>2</sup>
- Dobrá dopravní dostupnost
- Možnost parkování
- Blízkost školy
- Blízkost pracovišť
- Blízkost kulturního využití
- Blízkost restaurace

Jedním z nejdůležitějších rozhodnutí je, zda prostory pronajmout, nebo zakoupit. V případě pronájmu je v Táboře velké množství nabídek nebytových prostor, které svou rozlohou lze použít pro účel projektu. Zároveň se mezi nabídkami objevují místa, která jsou přímo určena pro sportovní účely.

Konkrétní místo fitness centra bylo vybíráno mezi dvěma alternativami.

#### **Varianta 1**

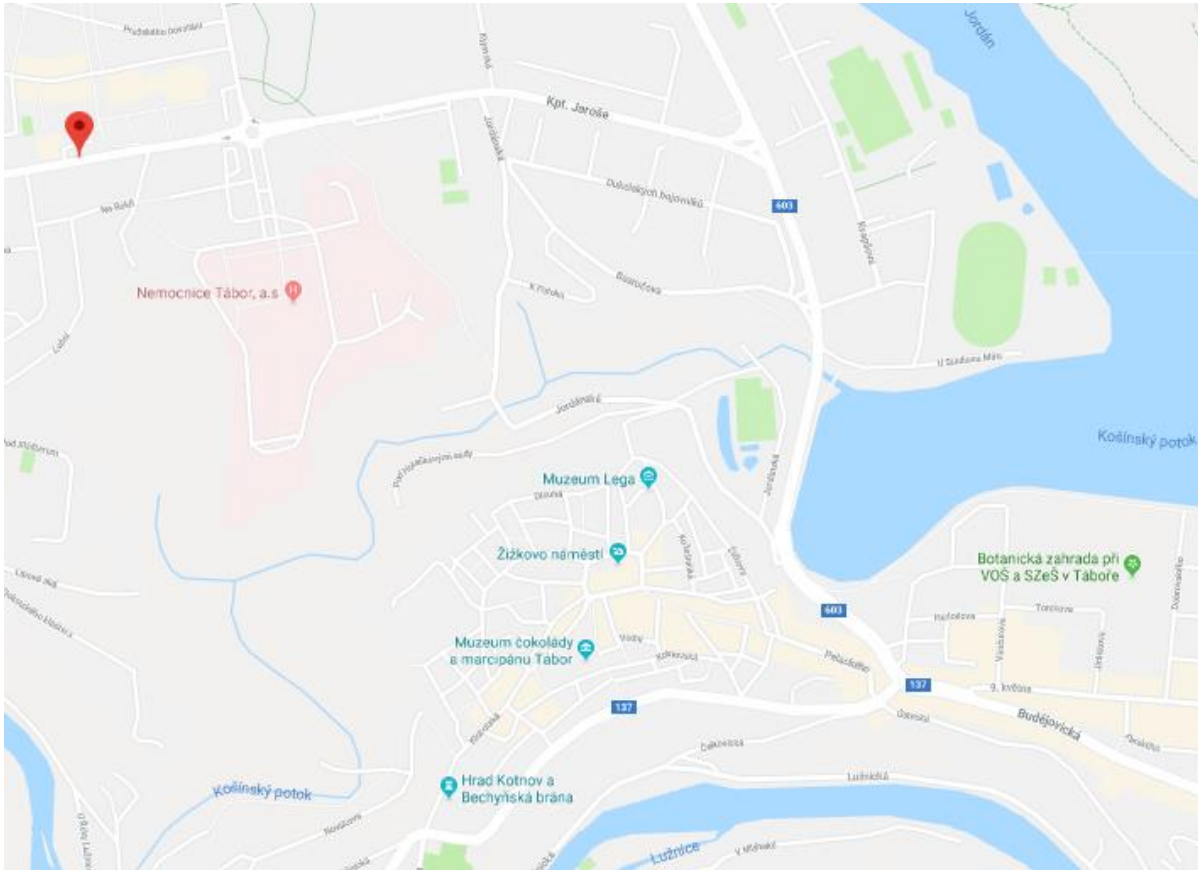
Prvním místem je komerční prostor o užitné ploše 572 m<sup>2</sup> v ulici Kapitána Jaroše, 2392. Nájemné činí 40 000 Kč měsíčně (52 Kč za m<sup>2</sup>/měsíc) + služby 23 600 Kč měsíčně + DPH. Prostory se nacházejí v prvním podlaží obchodního domu Zlatá Svíčka. Před budovou je parkoviště. V okolí se nachází Střední odborná škola a střední odborné učiliště HEUREKA, s.r.o. a Základní škola Zborovská, které disponují ohromným množstvím potenciálních zákazníků. Dále je v blízkosti nemocnice a kanceláře, jejichž zaměstnanci si mohou v rámci odpočinku od práce zajít zacvičit do Fitness centra. Přes ulici se nachází supermarket Lidl s velkým parkovištěm zdarma v případě zaplnění parkoviště v blízkosti budovy. V docházkové vzdálenosti 5 minut od budovy jsou dvě mateřské školky. Rodiče tak mají možnost před vyzvednutím dítěte ze školky jít si zacvičit.

#### **Varianta 2**

Druhou variantou je komerční prostor o rozloze 820 m<sup>2</sup> v Táboře na Všechnově. Plocha se skládá z přízemí, které je rozděleno na dva samotné prostory o velikosti 171 m<sup>2</sup> a 250 m<sup>2</sup>. Součástí jsou dvě kanceláře, 2x WC s umyvadlem. V suterénu budovy je prostor o velikosti cca 400 m<sup>2</sup>. Cena za pronájem prostorů je 45 000 Kč za měsíc. V blízkosti je restaurace a autobusová zastávka, avšak vzdálenost od centra je více jak 6 km.

### 9.3 Konkrétní umístění

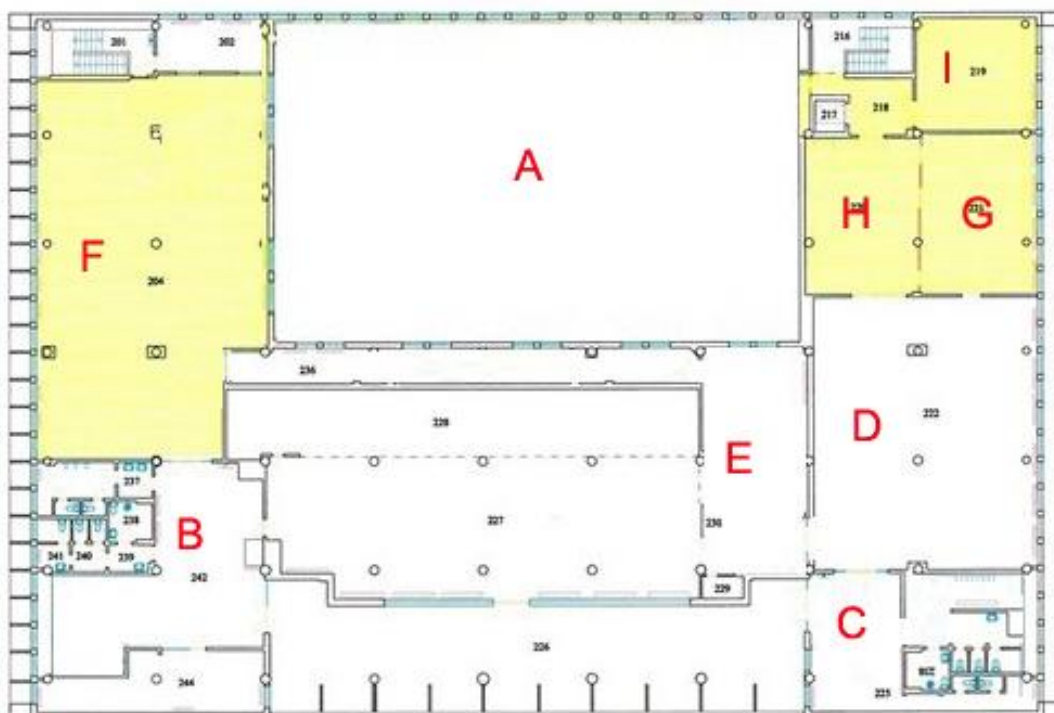
Byla vybrána varianta 1. Důvodem je vhodné umístění. Zároveň oproti druhé variantě má veškeré prostory umístěny v jednom patře a jsou vhodné pro jednotlivé zóny fitness centra. Objekt splňuje veškeré požadavky. Níže je vidět umístění vybraného objektu na mapě.



Obrázek 3 Mapa s vybraným objektem; zdroj: <https://www.google.cz/maps>

Vybraný objekt se nachází na stavební parcele č. 1476 o výměře 3 426 m<sup>2</sup> a s jednou budovou s číslem popisným 2392.

Plánek vybraného prostoru lze vidět níže.



Obrázek 4 Plánek prostoru, zdroj: e-mailová korespondence s quantumreality

Legenda:

- A - Kurt pro padel tenis
- B - Dámská šatna + WC + sprchy
- C - Pánská šatna + WC + sprchy
- D - Funkční zóna
- E - recepce s barem
- F - Posilovna
- G + H - kardio zóna
- I - sklad

Závěrem je doporučení nebytový prostor nejprve pronajmout, dokud firma nebude přinášet trvalý zisk. Po vybudování značky a zajištění místa na trhu může uvažovat o koupi nebytového prostoru s možným rozšířením.

## 9.5 Technologie a zařízení

Vybraný prostor je v dobrém technickém stavu, přesto však bude třeba prostor vybavit novými podlahami, které jsou přímo uzpůsobené pro účely fitness centra. První dojem je velmi důležitý, proto bude fitness vymalováno barvami, které motivují k pohybu. Na stěnách budou zobrazeny loga firmy a motivační citáty. Cílem je vybudovat corporate identitu (sjednocení nejen vzhledu centra, ale také webu, exteriéru, bannerů atd.). Nebytový prostor se skládá z několika částí. Stavební práce a vybavení pro jednotlivé části jsou sepsány níže.

### **Kurt pro padel tenis**

Konstrukce se skládá z ocelových profilů, skla, které musí v budově splňovat UNE-EN 12150-2: 2005 a povrchu. Kurt bude vybudován firmou TAT s.r.o. Odhadovaná cena je 550 tisíc. Zároveň budou zakoupeny čtyři rakety v celkové ceně 10 320 Kč a šest míčků v celkové hodnotě 280 Kč.

### **Posilovna**

V posilovně budou použity dva typy podlah. Prvním z nich je gumová podlaha SPORTEC COLOR od výrobce SPORTEC, která je ergonomicky laděna pro sport. Nabízí vysokou elasticitu a odolnost při pádu těžkých předmětů. Je antibakteriální a odolná vůči vlhkosti. Snižuje kročejový hluku až o 17 db. Druhá podlaha je velmi drahá, proto je umístěna pouze v části free weight zóny, kde dochází k manipulování s volným závažím. Jedná se o podlahu AVIGYM Extreme XL, která disponuje technologií air flooring systém. To vede k tlumení nárazů. Vybavení posilovny je uvedeno v tabulce 11.

### **Funkční zóna**

Funkční zóna bude speciálně navrhnutá a dodána firmou 3D FITNESS s.r.o. Tato firma zároveň vymaluje a postará se o grafické prvky na stěnách v ostatních částech centra.

### **Kardio zóna**

V Kardio zóně bude použit povrch SPORTEC COLOR. Prostory mají rozlohu cca 37 m<sup>2</sup>, budou zde tedy umístěny pouze 3 běžecké pásy T50X od značky MATRIX se zárukou na 7 let a doživotní zárukou motoru. Tento běžecký trenažér nabízí kromě intuitivní LED display konzole také integrovaný 3- rychlostní ventilátor, nabíjení pro iPod a WiFi. Druhým strojem v kardio zóně od značky MATRIX bude Ascentr trenažer A3X. Další stroj Airdyne Schwinn AD8 Fitness Bike bude od firmy SCHWINN, který má k dispozici revoluční multi-pozicové madla, které umožňují uživateli držet madla jak vertikálně, tak horizontálně. Tento stroj nabízí 9

programů a display LCD. Posledním strojem v této zóně bude Veslařský trenažér CONCEPT2 D PM5 od společnosti CONCEPT2. Jeho důležitou součástí je monitor PM5, který řeší širokou paletu funkcí. Je možné data stahovat přes USB do PC, umožňuje uspořádat dosažené výsledky a spuštění aplikace na mobilních platformách.

### Recepce + vstupní hala

V recepci bude postaven pult VALDE od společnosti Arform a dekorativní nábytek v odhadované hodnotě 100 tis. Za barem budou na policích umístěny produkty k prodeji, jejichž nabídka a cena je vidět v tabulce XX. Chladnička bude zapůjčena od společnosti Rajec výměnou za prodej jejich produktů.

### Šatny

Nebude potřeba žádná rekonstrukce. Bude zakoupeno celkem osm šatních šestimístných skříní (čtyři do každé z šaten) a čtyři šatní lavice (dvě do každé z šaten) od společnosti Alex kovový a školní nábytek.

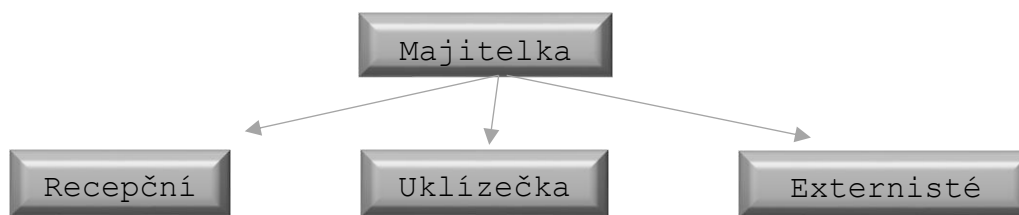
Produkt	Počet	Cena za kus (Kč bez DPH)	Celková cena (Kč bez DPH)	Výrobce
<b>Šatny + sprchy</b>				
<b>Skříň šestimístná</b>	8	6 500	52 000	DOMAFIT FITNESS, s.r.o.
<b>Lavice</b>	4	4 390	17 560	DOMAFIT FITNESS, s.r.o.
<b>Hygienický rošt ke sprchám a bazénům PAVIGYM</b>	2	53 Kč / 2 m <sup>2</sup>	106	DOMAFIT FITNESS, s.r.o.
<b>Posilovna</b>				
<b>Úprava povrchu - SPORTEC COLOR</b>	76 m <sup>2</sup>	471 Kč / m <sup>2</sup>	35 796	DOMAFIT FITNESS, s.r.o.
<b>Pokládka</b>	86 m <sup>2</sup>	50 Kč / m <sup>2</sup>	4 300	DOMAFIT FITNESS, s.r.o.
<b>Podlaha PAVIGYM Extreme XL pro silové zóny</b>	10 m <sup>2</sup>	2 719 Kč / m <sup>2</sup>	27 190	DOMAFIT FITNESS, s.r.o.
<b>Posilovací věž Hammer 9067 California XP</b>	1	12 388	12 388	Hammer
<b>Posilovací lavice Hammer Bermuda XT 4507</b>	2	5 446	10 892	Hammer
<b>Posilovací lavice Tunturi AB20 Abdominal Bench</b>	1	1 397	1 397	Tunturi
<b>Posilovací lavice Marcy Dumbbell Bench UB7000</b>	1	3 380	3 380	Marcy

TUNTURI PLATINUM posilovací věž pro horní část těla	1	107 430	107 430	Tunturi
Tunturi Platinum 4v1 věž pro dolní část těla (Lower Body)	1	82 636	82 636	Tunturi
Odkládací stojan na kotouče a činky	1	3 152	3 152	Marcy
Marcy stojan na činky DUMBELL RACK	1	7 490	7 490	Marcy
Jednoruční činka pogumovaná Hexagonal, sada 1 - 10 kg	1	9 690	9 690	Marcy
Marcy kotouč sada různé váhy	1	9 000	9 000	Marcy
<b>Funkční zóna</b>				
Komplet	1	500 000	500 000	3D FITNESS s.r.o.
<b>Kardio zóna</b>				
Úprava povrchu - SPORTEC COLOR	37 m2	471 Kč / m2	17 427	DOMAFIT FITNESS, s.r.o.
Pokládka	37 m2	50 Kč / m2	1 850	DOMAFIT FITNESS, s.r.o.
BĚŽECKÝ PÁS T50X	3	84 023	252 069	MATRIX
Ascenr trenažer A3X	1	180 910	180 910	MATRIX
Airdyne Schwinn AD8 Fitness Bike	1	27 642	27 642	SCHWINN
Veslařský trenažér CONCEPT2 D PM5	1	22 902	22 902	CONCEPT2
Televize	3	3 942	11 826	LG
<b>Recepce + vstupní hala</b>				
Úprava povrchu - SPORTEC COLOR	123 m2	471 Kč / m2	57 933	DOMAFIT FITNESS, s.r.o.
Pokládka	123 m2	50 Kč / m2	6 150	DOMAFIT FITNESS, s.r.o.
Notebook HP ENVY	1	18 000	23 000	
Shakery a nádoby (sklenice, hrnečky)	X	X	20 000	
Recepce VALDE	1	100 000	100 000	Arform
Kurt - padel tenis	1	500 000	500 000	
<b>Ostatní</b>				
Čistící prostředky	X	X	5 000	
Osobní váha s měřením tuku TANITA BC-587	1	2 690	2 690	Tanita
Dekoratивní nábytek		100 000	100 000	
<b>Celkem</b>			<b>2 213 806</b>	

Tabulka 14 Vybavení a úprava prostoru; zdroj: vlastní

# 10 Organizace a náklady

Pro fitness centrum byla za ideální organizační strukturu zvolena liniová organizační struktura. Ta je založena na principu jediného vedoucího, v našem případě majitelky centra, která má nejvyšší rozhodovací pravomoc. Majitelka bude zajišťovat výběr a objednávání nových strojů, účetnictví, propagaci, reklamu, smlouvy s lektory a chod centra jako takového.



Zdroj: vlastní zpracování

## 10.1 Lidské zdroje

Podnik bude mít v počáteční fázi pět interních zaměstnanců. Dvě recepční na plný úvazek, které pokryjí směny od pondělí do pátku. Směny budou ranní od 6:00 do 14:00 a odpolední od 14:00 do 22:00. Víkendové směny pokryjí dvě brigádnice, přijaté na dohodu o provedení práce, které budou mít o víkendech na starosti také úklid centra. Regulérní uklízečka bude chodit uklízet prostory každé ráno od pondělí do pátku. Směny o víkendu budou následující: ranní od 8:00 do 15:00 a odpolední od 15:00 do 22:00.

### Recepční

Jedná se o práci s lidmi, tedy příjemné vystupování je nejdůležitějším požadavkem na tuto pozici. Recepční je prvním i posledním člověkem, kterého klient v centru uvidí a jeho celkový dojem bude ovlivněn nejvíce právě touto osobou. Recepční bude prodávat produkty na baru a starat se o spokojenost klientů. Musí se orientovat v centru, umět používat stroje, aby dle potřeby byla schopná klientovi poradit. Ve volných chvílích bude recepční kontaktovat zákazníky a prodávat jim členství.



### **Externí zaměstnanci**

Jedná se o veškeré lektory a trenéry. Ti budou ve fitness centru pracovat na základě smlouvy o spolupráci. Lektoři budou mít smlouvu o nájmu prostor. Zaplatí měsíční poplatek za využívání fitness centra a mohou trénovat svou klientelu.

Sportovní trenér bude jen jeden a pro naše zákazníky bude nabízet jak sportovní lekce, tak sestavení jídelníčku.

Mezi další externí zaměstnance patří webmaster, právní a finanční služby. Právní poradenství, webmastera a finanční služby jsou zajištěné přes známosti, proto u nich nebudeme počítat žádné náklady. V rámci dostupnosti se nebudeme zabývat pozicí uklízečky. Ta bude řešena formou DPP. Horší dostupnost se vyskytuje u kvalitních instruktorů. Kvalita centra bude odvislá právě od práce instruktora a recepční a jeho / jejího přístupu k zákazníkům. Náklady na jednotlivé profese, včetně sociálního a zdravotního pojištění hrazeným zaměstnancem, jsou uvedeny v následující tabulce 14.

<b>Profese</b>	<b>Počet</b>	<b>Mzda (hod)</b>	<b>Počet odpracovaných hodin / měsíc / osoba</b>	<b>Odvod firmy za měsíc (Kč)</b>	<b>Odvod firmy za rok (Kč)</b>
<b>Recepční</b>	2	120	160	51 456	617 472
<b>Brigádnice/ník</b>	2	70	56	10 506	126 067
<b>Uklízeč/ka</b>	1	100	40	4 000	48 000
<b>Jednatel firmy</b>	1	120	160	25 728	308 736
<b>Celkem</b>	6	410	416	91 690	1 100 275

*Tabulka 15 Lidské zdroje; zdroj: vlastní*

Za každý měsíc za lidský kapitál činí náklady 91 690 Kč. Ročně to je 1 100 275 Kč.

## 10.2 Náklady na správu a služby

Do nákladů na správu je zahrnut měsíční nájem za prostory, kancelářské potřeby, telefon, internet a produkty na baru. Cena za nákup produktů na bar v prvním měsíci je vypočtena na 16 800. Následně se bude objednávat dle potřeby. Odhadem je náklad 5 000 Kč měsíčně. Přehledně jsou náklady zobrazeny v tabulce 16 v kapitole 7.15.1. „Odhad tržeb a nákladů“.

### Daně

Vzniká povinnost platit daň z příjmu ze samostatné činnosti, která je pro rok 2018 stanovená ve výši 15 %.

### Počáteční rozvaha

Rozvaha ke dni 1. 9. 2018			
Aktiva		Pasiva	
Drobný dlouhodobý hmotný majetek	2 213 806	Vlastní kapitál	500 000
<b>Vybavení</b>	2 213 806	Základní kapitál	500 000
<b>Oběžná aktiva</b>	286 194		
Zásoby	16 800	<b>Cizí zdroje</b>	2 000 000
<b>Krátkodobý finanční majetek</b>			
<b>Pokladna</b>	10 000		
<b>Bankovní účty</b>	259 394		
Celkem	2 500 000	<b>Celkem</b>	2 500 000

Tabulka 16 Počáteční rozvaha; zdroj: vlastní

# 11 Implementace projektu

Fáze projektu lze rozdělit na 3 základní fáze. Jejich časový plán a klíčové činnosti jsou následující:

## 1) Fáze přípravy (2. 7. 2018 – 29. 7. 2018)

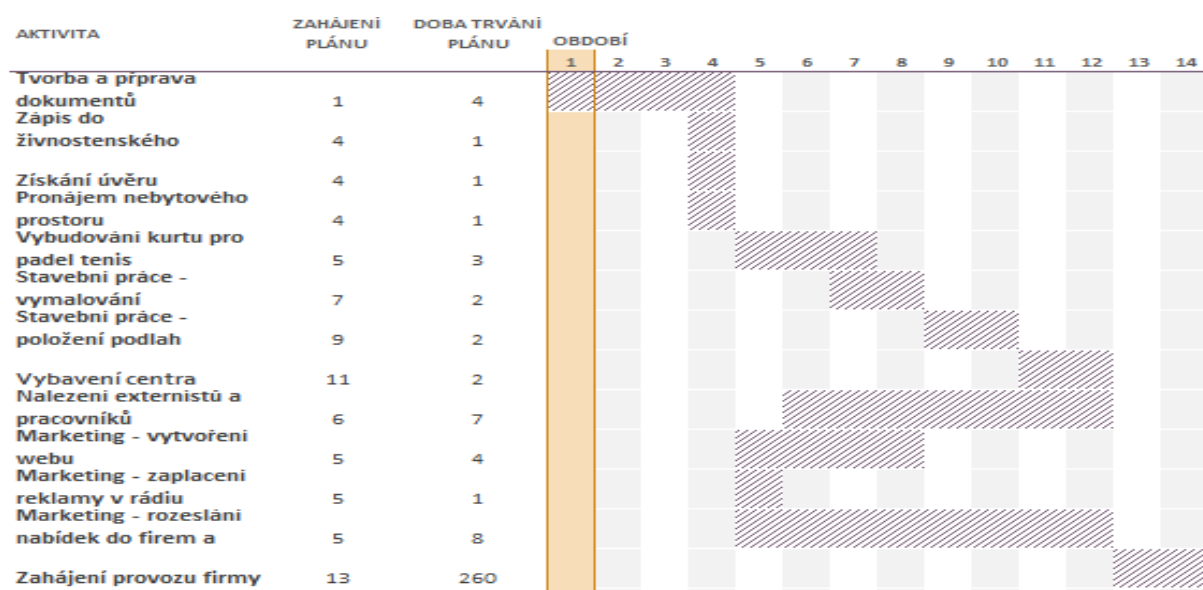
- Tvorba analýz a příprava dokumentů
- Získání povolení – navštívení živnostenského úřadu pro získání živnostenského oprávnění a vyplnění jednotného registračního formuláře, kterým se registruje k platbám na zdravotní a sociální pojištění a na daň z příjmů.
- Získání podnikatelského úvěru
- Pronájem nebytového prostoru

## 2) Fáze realizační (30. 7. 2018 – 30. 9. 2016)

- Stavební práce – položení podlah, vymalování, dekorace
- Nákup vybavení
- Uzavření smluv s externisty
- Výběr pracovníků
- Marketing – založení účtu na fb, příprava webových stránek

## 3) Fáze provozní (1. 10. 2018)

Fáze přípravy bude zahájena 2. 7. 2018 a bude trvat 4 týdny. Fáze realizační započne v pátém týdnu dne 30. 7. 2018, a to zahájením stavebních prací. Provoz bude zahájen v pondělí 1. 10. 2018 slavnostním otevřením fitness centra. Jednotlivé činnosti a jejich časový plán ukazuje Ganttův diagram, kde zahájení plánu představuje týden, ve kterém se začne pracovat na daném úkolu a doba trvání je alokovaný počet týdnů na danou aktivitu.

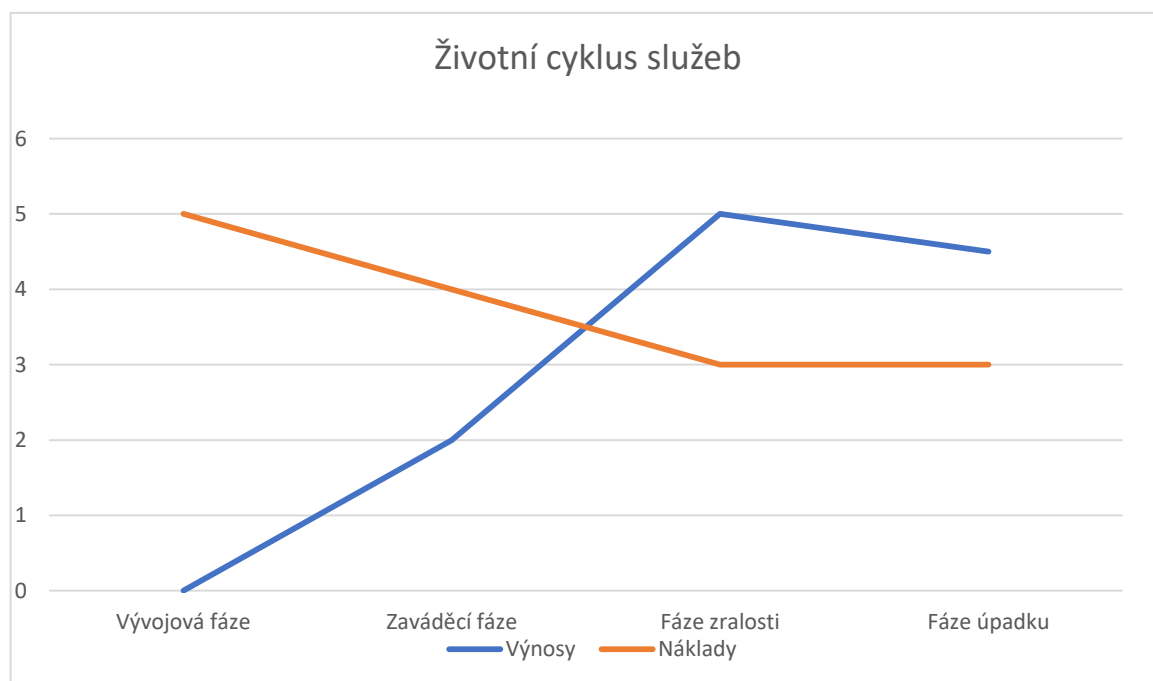


Obrázek 5 Harmonogram projektu; zdroj: vlastní

## 11.1 Fáze životního cyklu produktu

V této podkapitole bude popsán životní cyklus služby od zavedení na trh až po útlum zájmu o službu.

Tento cyklus se sestává z pěti fází, mezi které patří vývojová fáze, zaváděcí fáze, růstová fáze, fáze zralosti a fáze úpadku. Předpokládaný životní cyklus služeb poskytovanými fitness centrem je znázorněn níže.



Obrázek 6 Životní cyklus; zdroj: vlastní

### Vývojová fáze

V této fázi je nejdůležitější reklama, která připraví naši službu na vstup na trh a zajistí jí dostatečnou poptávku. Existují zde pouze náklady. V této fázi dojde k vybudování centra jako takového, k výběru personálu a k vytvoření webových stránek. Dle harmonogramu se tato fáze skládá z přípravné a realizační fáze projektu. Celková doba je odhadována na 17 týdnů.

### Zaváděcí fáze

V této fázi dochází k uvedení služby na trh a k pomalému růstu prodeje. Jak již bylo zmíněno v marketingovém mixu, budeme sázet i na metody jako je „word of mouth“, čímž docílíme růstu prodeje. Naší předností je kvalita, za kterou budou zákazníci ochotni zaplatit. Tato fáze je součástí provozní fáze projektu a je odhadována na 2-3 roky.

### **Růstová fáze**

V růstové fázi dosáhneme zisku a splatíme podnikatelský úvěr. Zvýšíme kvalitu služeb přidáním dalších vlastností a rozšíříme sortiment nákupem nových cvičebních strojů. Přejdeme od informativní reklamy na přesvědčující. Cílem projektu je dosáhnout této fáze do pěti let od zahájení projektu. Tuto fázi lze odhadnout dobu trvání 5 let.

### **Fáze zralosti**

Ve fázi zralosti se dostáváme na vrchol a hrozí fáze úpadku. Abychom prodloužili životní cyklus, zmodernizujeme techniku a změním lekcí dle současných trendů. Velmi záleží na technologii, které se v této době vyvinou. Centrum bude sledovat trendy a nakupovat moderní zařízení tak, aby uspokojila ty nejnáročnější zákazníky.

### **Fáze úpadku**

Vzhledem k přizpůsobivosti centra uvedené ve fázi zralosti, není očekávána fáze úpadku centra jako takového, ale pouze s určitým druhem služeb, jako je například určitý druh skupinových lekcí.

## 12 Odhad nákladů a tržeb

Tato kapitola je jednou z nejvýznamnějších částí této práce. Rozhodne o následné budoucnosti projektu, zda bude životaschopný, či nikoliv. Projekt bude z větší části financován formou podnikatelského úvěru od Money Bank a.s v hodnotě 2 miliónů Kč na 6 let s úrokovou sazbou 5,9 % p. a. s měsíční splátkou 33 051 Kč. Zbytek bude tvořit vlastní kapitál ve výši 500 000 Kč.

### 12.1 Odhad tržeb a nákladů

Odhad tržeb a nákladů je proveden pro variantu pesimistickou, realistickou a optimistickou. Zároveň jsou tržby počítány na 5 let dle odhadu návštěvnosti pro jednotlivá období.

#### **Tržby**

První období začíná v říjnu 2018 a končí v únoru 2019. Odhaduje se vyšší návštěvnost z důvodu vysoké reklamy před otevřením. Místní sportovci budou chtít vyzkoušet nově otevřené centrum. Zároveň se jedná o měsíce po Vánocích, kdy intenzita návštěvnosti fitness center je vždy vysoká.

Druhé období je od března do září 2019. Lidé, kteří navštěvovali posilovny na základě svých Vánočních předsevzetí, nyní přestávají do center chodit. Z toho důvodu se očekává pokles v prodeji jednorázových vstupů.

Ve třetím období, které začíná v říjnu 2019 a končí v únoru 2020, se očekává pomalý nárůst v prodeji permanentek. Zároveň se do širšího povědomí dostane informace o kurtu pro padel tenis. Odhaduje se, že každý třetí den bude kurt rezervován jak dopoledne, tak i odpoledne. Od března do září 2020 se očekává větší pokles tržeb. V tomto období dojde k obměně skupinových lekcí tak, aby se centrum stalo atraktivním pro novou klientelu. Ta se zvýší v následném období od října 2020.

Nákupy v jednotlivých obdobích pro různé scénáře jsou uvedeny v příloze 1 - 3. Do tržeb je započítána částka za produkty na baru, ale není započtena částka získaná z prodeje vstupů na lekce a za přípravu jídelníčku a cvičebního plánu. Tyto peníze budou pouze vybírány a předávány externistům, kteří si ve fitness centru pronajímají prostory. Z každého prodeje služby osobního trenéra za 300 Kč půjde 250 Kč trenérovi a 50 Kč do kasy fitness centra. Za prodej jednorázového

klasického vstupu + trenéra v hodnotě 380 Kč půjde trenérovi 250 Kč a 130 Kč do pokladny firmy. V případě studentského vstupu + služby osobního trenéra za 360 Kč, půjde 250 Kč trenérovi a 110 Kč firmě. Lektoři budou platit 600 Kč za hodinový pronájem prostoru. Celkem budou 2 lekce ve všední dny, tedy 40 hodin za měsíc. To je 24 000 Kč za každý měsíc. Zároveň z každé prodané permanentky na lekce či vstupu na lekci, půjde 10 % do kasy a zbytek lektorovi. Od tržeb bylo odečteno DPH. Celkové tržby a porovnání za jednotlivé scénáře ukazuje následující tabulka.

Období	Tržby za vstupy + produkty (Kč)	Trenéři (Kč)	Celkem za měsíc (Kč)
<b>Pesimistický scénář</b>			
10 2018 – 02 2019	105 074	24 000	129 074
03 – 09 2019	102 553	24 000	126 553
10 2019 – 02 2020	179 826	24 000	203 826
03 – 09 2020	82 909	24 000	106 909
10 2020 – 10 2021	13 860	24 000	37 860
<b>Realistický scénář</b>			
10 2018 – 02 2019	273 082	24 000	297 082
03 – 09 2019	259 545	24 000	283 545
10 2019 – 02 2020	299 553	24 000	323 553
03 – 09 2020	191 107	24 000	215 107
10 2020 – 10 2021	288 002	24 000	312 002
<b>Optimistický scénář</b>			
10 2018 – 02 2019	421 033	24 000	445 033
03 – 09 2019	407 636	24 000	431 636
10 2019 – 02 2020	456 314	24 000	480 314
03 – 09 2020	394 917	24 000	418 917
10 2020 – 10 2021	378 537	24 000	402 537

Tabulka 17 Tržby; zdroj: vlastní

## Náklady

Pro kalkulaci nákladů rozdělíme projekt na fázi investiční, ve které dojde k z úhradě jednorázových nákladů na propagaci, vybavení centra budou zde probíhat veškeré přípravy, a na fázi provozní. Zároveň jsou zde zahrnuty rezervy ve výši 100 000 Kč. V provozní fázi budeme řešit náklady variabilní a fixní.

Mezi fixní náklady zařadíme náklady na provoz - nájem, elektřina, voda, plyn. Zařadíme sem i poplatky za odpady, pojištění, propagaci, lidský kapitál, kancelářské potřeby a splátku úvěru.

Variabilní náklady poté zahrnují náklady související s poskytováním služby, v našem případě sem počítáme náklady vzniklé za prádelnu (15 Kč za jeden ručník). Předpokladem je, že každý desátý zákazník si vypůjčí ručník. Pro pesimistický scénář pro první období se očekává 38 zapůjčení, v dalších obdobích 36, 38, 25 a 40 zapůjčení ručníků. Pro realistický scénář se odhaduje 96, 65, 84, 51 a 75 lidí, kteří si koupí tuto službu. V optimistické variantě si nejprve koupí službu 145 lidí, následující období 125, 132, 105 a 137 klientů.

Přehled příjmů a výdajů pro jednotlivé měsíce a scénáře ukazuje příloha 4.

<b>Fixní náklady</b>	<b>Kč za měsíc</b>	<b>Variabilní náklady</b>	<b>Kč/osoba</b>
Nájem	30 000	Ručníky	15
Telefon + internet	1 000		
Splátka půjčky	33 051		
Kancelářské potřeby	1 000		
Produkty na bar	5 000		
Odvoz odpadu	300		
Náklady na energie	3 923		
Propagace	2 233		
Pojištění	400		
Lidský kapitál	91 690		
OSA + INTEGRAM	666		
<b>Celkem</b>	<b>169 263</b>		

Tabulka 18 Fixní a variabilní náklady; zdroj: vlastní

Počáteční investice je ve výši 2 634 206 Kč a zahrnuje náklady na propagaci, vybavení posilovny, vybavení baru, administrativní poplatky a rezervy.

<b>Druh nákladu</b>	<b>Náklady v Kč</b>
Propagace	7 600
Vybavení posilovny	2 213 806
Vybavená baru	16 800
Administrativní poplatky	1 000
Rezervy	100 000
<b>Celkem</b>	<b>2 634 206</b>

Tabulka 19 Počáteční investice; zdroj: vlastní



## 13 Ekonomická analýza

Tato kapitola se věnuje problematice životaschopnosti projektu. Zabývá se Cash-Flow centra - časovým průběhem výdajů a příjmů, čistou současnou hodnotou a vnitřním výnosovým procentem. Tyto metody slouží k hodnocení projektu.

Následující tabulka ukazuje Cash-Flow pro jednotlivé varianty pro roky 2018, 2019, 2020, 2021 a 2022. Pro rok 2018 byl do příjmu započítán úvěr a vlastní kapitál v celkové hodnotě 2,5 mil. Kč. Projekt je životaschopný a tvoří kladnou hodnotu v každém období v realistické a optimistické variantě. V pesimistické variantě projekt není životaschopný a tvoří záporné hodnoty po celé sledované období.

Pesimistická varianta	2018	2019	2020	2021	2022
Příjmy	2 887 222	1 755 497	1 269 595	454 320	454 320
Výdaje	2 848 705	2 037 786	2 036 721	2 038 356	2 038 356
Příjmy - výdaje	38 517	-282 289	-767 126	-1 584 036	-1 584 036
Kumulované příjmy	38 517	-243 772	-1 010 898	-2 594 934	-4 178 970

Realistická varianta	2018	2019	2020	2021	2022
Příjmy	3 391 246	3 549 638	3 088 861	3 744 024	3 744 024
Výdaje	2 851 315	2 044 641	2 042 406	2 044 656	2 044 656
Příjmy - výdaje	539 931	1 504 997	1 046 455	1 699 368	1 699 368
Kumulované příjmy	539 931	2 044 928	3 091 383	4 790 751	6 490 119

Optimistická varianta	2018	2019	2020	2021	2022
Příjmy	3 912 633	5 854 600	5 579 500	5 276 400	5 276 400
Výdaje	2 853 520	2 054 256	2 053 491	2 054 856	2 054 856
Příjmy - výdaje	1 059 113	3 800 344	3 526 009	3 221 544	3 221 544
Kumulované příjmy	1 059 113	4 859 457	8 385 466	11 607 010	14 828 554

Tabulka 20 Cash-flow v Kč; zdroj: vlastní

## 13.1 Čistá současná hodnota a vnitřní výnosové procento

V investiční fázi nejsou řešeny příjmy, ale pouze výdaje představující investici projektu. V následujících letech jsou od příjmů odečítány výdaje, čímž je získáno Cash-Flow. Kumulovaná hodnota představuje zisk, kterého firma dosáhla. Následující tabulky ukazují hodnoty diskontovaných příjmů - výdajů a následně vypočtenou čistou současnou hodnotu a IRR.

Jelikož je investice řešena podnikatelskou půjčkou s úrokem 5,9 %, pro výpočet ČSH byla použita diskontní sazba ve velikosti úroku 6 %. Diskontní hodnota pro jednotlivá období je vypočítaná jako  $CF/(1+0,06)^{\text{počet let}}$ . ČSH poté představuje součet veškerých diskontovaných hodnot (včetně investiční fáze).

Vnitřní výnosové procento (IRR) udává výši diskontní sazby, při které je čistá současná hodnota rovna nule. Pokud je IRR vyšší než zvolená diskontní sazba, projekt je považován za přijatelný. Pro výpočet IRR byla použita metoda, kdy je nejprve nutné zjistit, pro jakou diskontní sazbu je ČSH záporná. Tato druhá diskontní sazba byla odhadnuta na hodnotu 0,5. Poté byl použit vzorec pro výpočet  $IRR = DS1 + ((DS2 - DS1) * CSH1) / (CSH1 - CSH2)$ .

### Pesimistická varianta

Čistá současná hodnota pesimistické varianty projektu je - 5 861 500 Kč. Neexistuje taková diskontní sazba, pro které by byla čistá současná hodnota kladná. V pesimistické variantě by byl projekt nevhodný pro realizaci.

Pesimistická	0	1	2	3	4	5
<b>Fáze</b>	Investiční	Provozní				
<b>Rok</b>	2018	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Příjmy</b>	0	387 222	1 755 497	1 269 595	454 320	454 320
<b>Výdaje</b>	2 634 206	493 679	1 974 507	1 973 442	1 975 077	1 975 077
<b>Rozdíl</b>	-2 634 206	-106 457	-219 010	-703 847	-1 520 757	-1 520 757
<b>Kumulovaná hodnota</b>	-2 634 206	-2 740 663	-2 959 674	-3 663 521	-5 184 278	-6 705 036
<b>Diskontovaná hodnota</b>	-2 634 206	-100 431	-194 918	-590 964	-1 204 582	-1 136 398
<b>CSH</b>	-5 861 500					

Tabulka 21 Pesimistické zhodnocení projektu (v Kč); zdroj: vlastní

### Realistická varianta

Čistá současná hodnota realistické varianty projektu je 2 779 242 Kč. Vnitřní výnosové procento je 38,38 %. Dle všech ukazatelů by byl projekt doporučen k realizaci.

Realistická	0	1	2	3	4	5
<b>Fáze</b>	Investiční	Provozní				
<b>Rok</b>	2018	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Příjmy</b>	0	891 246	3 549 638	3 088 861	3 744 024	3 744 024
<b>Výdaje</b>	2 634 206	496 289	1 981 362	1 979 127	1 981 377	1 981 377
<b>Rozdíl</b>	-2 634 206	394 957	1 568 276	1 109 734	1 762 647	1 762 647
<b>Kumulovaná hodnota</b>	-2 634 206	-2 239 249	-670 974	438 760	2 201 407	3 964 053
<b>Diskontovaná hodnota</b>	-2 634 206	372 601	1 395 760	931 754	1 396 181	1 317 152
<b>CSH</b>	2 779 242					
<b>IRR</b>	38,38 %					

Tabulka 22 Realistické zhodnocení projektu (v Kč); zdroj: vlastní

### Optimistická varianta

Čistá současná hodnota optimistické varianty projektu je 9 736 932 Kč. Vnitřní výnosové procento je 57,42 %. Dle všech ukazatelů by byl projekt uznán vhodným pro realizaci.

Optimistická	0	1	2	3	4	5
Fáze	Investiční	Provozní				
Rok	2018	2018	2019	2020	2021	2022
Příjmy	0	1 412 633	5 854 600	5 579 500	5 276 400	5 276 400
Výdaje	2 634 206	498 494	1 990 977	1 990 212	1 991 577	1 991 577
Rozdíl	-2 634 206	914 139	3 863 623	3 589 288	3 284 823	3 284 823
Kumulovaná hodnota	-2 634 206	-1 720 067	2 143 555	5 732 843	9 017 666	12 302 488
Diskontovaná hodnota	-2 634 206	862 395	3 438 610	3 013 635	2 601 887	2 454 611
CSH	9 736 932					
IRR	57,42 %					

Tabulka 23 Optimistické zhodnocení projektu (v Kč); zdroj: vlastní

## 14 Závěr studie

Byla vytvořena studie proveditelnosti pro projekt založení fitness centra v obci Tábor. Jedná se o soukromý projekt, který bude financován vlastním kapitálem majitelky v hodnotě 500 tis Kč a úvěrem od banky ve výši 2 mil Kč. Na základě hodnocení životaschopnosti je projekt doporučen k realizaci.

Z provedené analýzy lze předpokládat, že díky vysokému zájmu o zdravý životní styl bude mít centrum dostatek zákazníků. Hlavním lákadlem je kurt pro padel tenis, kterých v ČR je veliký nedostatek. Rizikem jsou mimo nově vznikající konkurenční centra také stále se rozšiřující sportovní aplikace, které jsou schopni užívat sportovci sami v pohodlí domova.

# 15 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zpracování studie proveditelnosti otevření nového fitness centra v obci Tábor, které by do pěti let od přípravné fáze dosahovalo zisku. Cíl práce byl splněn.

Diplomová práce se věnuje vypracování projektu studie proveditelnosti otevření nového fitness centra. Zhodnocuje předkládaný projekt a posuzuje jeho realizovatelnost. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část seznamuje čtenáře se základními pojmy, které mu pomohou lépe pochopit management řízení a studii proveditelnosti jako takovou. K tomu používá data a informace získané z dokumentů a textů odborné literatury.

Praktická část se věnuje hlavnímu cíli, kterým je zhodnotit projekt a posoudit jeho realizovatelnost. Je samotnou studií proveditelnosti. Nejprve čtenáře seznamuje podrobně s projektem, poté analyzuje trhy a věnuje se marketingovému konceptu. Následně vysvětluje výběr místa a technologické zajištění. Klíčovým bodem je provedení finanční analýzy a vyhodnocení celého projektu. Implementační fáze bude zahájena 2. 7. 2018. Otevření fitness centra proběhne v pondělí 1. 10. 2018. V rámci ekonomické analýzy byly pro posouzení vhodnosti projektu pro realizaci použity metody čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta.

Fitness centrum bude sledovat trendy a upravovat nabídku pro zákazníky tak, aby stále zůstávalo atraktivním místem pro trávení volného času. Nabídka kurzů bude odpovídat potřebám klientů v daném regionu. Bude navázaná spolupráce s ostatními centry a budou provozovány závody v padel tenise.

# Zdroje

## Odborné publikace:

Armstrong, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

Armstrong, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

Bates, Mike. *Health fitness management: a comprehensive resource for managing and operating programs and facilities*. 2. edition. Windsor: Human Kinetics, 2008. ISBN 978-0-7360-6205-3.

Behrens, W. a Hawranek M., P. *Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Studies*. Vienna: United Nations Industrial Development Organization, 1991. ISBN 92-1-106269-1.

BOČKOVÁ, HRAZDILOVÁ, Kateřina. *Projektové řízení*. Martin Koláček - E-knihy jedou, 2016. ISBN 978-80-7512-431-9.

EL-SHARKAWY, Ashraf. *Economic Feasibility Studies*. Cairo: Cairo University, 2005. ISBN 977-403-010-9.

Fotr, Jiří a Souček, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování 1. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-274-0939-2.

FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN 978-80.27-3293-0.

KAVAN, Michal. *Projektový management inovací*. Praha: Nakladatelství ČVUT, 2007. ISBN 978-80-01-03601-3.

Kotler, Philip, a další. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 8024715457.

Koubek, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personální řízení*. 5. Praha: Management Press, s. r. o., 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

Krmíč​ek, T. *Fitness: definice a trendy fitnes trhu*. Praha: Ekonomia, a.s., 2009. ISBN 1802-6931.

Němec, Vladimír. *Projektový Management*. Praha: Grada Publishing a. s., 2002. ISBN 80-247-0392-0.

Scholleová, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4004-1.

SCHWALBE, Kathy. *Řízení projektů v IT*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1526.8.

Szabóová, Blanka. *Vývoj fitness center v České republice*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2013. Diplomová práce v oboru FSps MAN Management sportu.

Vytlačil, Dalibor. *Projektové řízení a řízení projektů*. Praha: České vysoké učení v Praze, 2008. ISBN 978-80-01-04001-0.

### **Internetové zdroje:**

© 2017 **Project Management Institute, Inc.** PMI. [www.pmi.org](http://www.pmi.org). [Online] [Citace: 11. 12 2017.] <https://www.pmi.org/certifications/maintain>.

**APMG International**. [apmg-international.com](http://apmg-international.com). [Online] [Citace: 11. 12 2017.] <https://apmg-international.com/product/prince2>.

**Česká padelová federace, z.s. 2015**. [www.czpadel.cz](http://www.czpadel.cz). Česká padelová federace. [Online] Česká padelová federace, z.s., 2015. [Citace: 18. 2 2018.] [https://www.czpadel.cz/index.php?page=o\\_padelu](https://www.czpadel.cz/index.php?page=o_padelu).

**Innogy Energie, s.r.o. 2018**. [www.innogy.cz](http://www.innogy.cz). [www.innogy.cz](http://www.innogy.cz). [Online] 2018. [Citace: 25. 3 2018.] <https://www.innogy.cz/stavajici-zakaznici/prepocet-na-kwh/?gclid=EAIaIQobChMI-4ee4eGH2gIVSrHtCh3bbQbZEAAAYASAAEgI8tvD BwE&gclid=CIEPn-Lhh9oCFQ4-4Aods2oE9A>.

**IPMA. 2015**. [www.ipma.world](http://www.ipma.world). [Online] MELONSTUDIO.EU, 2015. [Citace: 11. 12 2017.] <http://www.ipma.world/certification/certify-individuals/>.



**Kurzy.cz, spol. s r.o.** regiony.kurzy.cz. *regiony.kurzy.cz*. [Online] [Citace: 10. 2 2018.] [https://regiony.kurzy.cz/tabor-okres-tabor/stats/](https://regiony.kurzy.cz/tabor-okres-tabor/stats/.). 1801-8688.

**ManagementMania.com. 2015.** *Ganttuv diagram (Gantt Chart)*. Wilmington (DE), USA : autor neznámý, 30. 07 2015.

**Sieber, Patrik. 2004.** *Studie proveditelnosti (Feasibility Study): metodická příručka*. Praha : Ministerstvo pro místní rozvoj, 2004.  
**2017.** statista. *www.statista.com*. [Online] 5 2017. [Citace: 18. 12 2017.] <https://www.statista.com/statistics/275056/total-number-of-health-clubs-worldwide/>.

**Tábor, Město.** Tábor. *www.visittabor.eu*. [Online] [Citace: 11. 2 2018.] <https://www.visittabor.eu/o-meste>.

**Tröster, Martin. 2017.** Jndřichohradecký deník. *jindrichohradecky.denik.cz*. [Online] 14. 6 2017. [https://jindrichohradecky.denik.cz/zpravy\\_region/mzdy-v-kraji-mirne-vzrostly-prumerne-bereme-temer-25-tisic-20170614.html](https://jindrichohradecky.denik.cz/zpravy_region/mzdy-v-kraji-mirne-vzrostly-prumerne-bereme-temer-25-tisic-20170614.html).

**www.statista.com. 2017.** statista. *www.statista.com*. [Online] 5 2017. [Citace: 18. 12 2017.] <https://www.statista.com/statistics/275056/total-number-of-health-clubs-worldwide/>.

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Význam cílů projektu .....	13
Obrázek 2 Životní cyklus projektu .....	15
Obrázek 4 Mapa s vybraným objektem .....	60
Obrázek 5 Plánek prostoru .....	61
Obrázek 6 Harmonogram projektu .....	68
Obrázek 7 Životní cyklus; .....	69

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Metody hodnocení projektu .....	30
Tabulka 2 Ekonomické vyhodnocení projektu .....	34
Tabulka 3 Přehled konkurence .....	42
Tabulka 4 Hodnotící škála pro cenu .....	43
Tabulka 5 Permanentní vstupné .....	48
Tabulka 6 Studentské vstupné .....	48
Tabulka 7 Výsledné hodnocení konkurence .....	49
Tabulka 8 SWOT analýza .....	51
Tabulka 9 Porovnání segmentů .....	52
Tabulka 10 Cena .....	54
Tabulka 11 Náklady na propagaci .....	55
Tabulka 12 Produkty na baru .....	56
Tabulka 13 Cena za energie .....	57
Tabulka 14 Vybavení a úprava prostoru .....	64
Tabulka 15 Lidské zdroje .....	66
Tabulka 16 Počáteční rozvaha .....	67
Tabulka 17 Tržby .....	72
Tabulka 18 Fixní a variabilní náklady .....	73
Tabulka 19 Počáteční investice .....	73
Tabulka 20 Cash-flow v Kč .....	74
Tabulka 21 Pesimistické zhodnocení projektu (v Kč) .....	76
Tabulka 22 Realistické zhodnocení projektu (v Kč) .....	76
Tabulka 23 Optimistické zhodnocení projektu (v Kč) .....	77

## Seznam příloh

Příloha 1 - Počet zákazníků pro pesimistický scénář	
Příloha 2 - Počet zákazníků pro realistický scénář	
Příloha 3 - Počet zákazníků pro optimistický scénář	
Příloha 4 - Nákupy v jednotlivých obdobích pro různé scénáře	

Příloha 1 – Počet zákazníků za jednotlivé měsíce pro pesimistický scénář

Pesimistická varianta	10 2018 – 02 2019				03 – 09 2019				10 2019 – 02 2020				03 – 09 2020				10 2020 – 10 2021			
	Typ	Fitness klasi- Fitness student (ks)	Lekce klasi- sika (ks)	Lekce stu- dent (Ks)	Fitness klasi- sika (ks)	Fitness student (ks)	Lekce klasi- sika (ks)	Lekce stu- dent (Ks)	Fitness klasi- sika (ks)	Fitness student (ks)	Lekce klasi- sika (ks)	Lekce stu- dent (Ks)	Fitness klasi- sika (ks)	Fitness student (ks)	Lekce klasi- sika (ks)	Lekce stu- dent (Ks)	Fitness klasi- sika (ks)	Fitness student (ks)	Lekce klasi- sika (ks)	Lekce stu- dent (Ks)
Jednorázové	180	90	30	30	160	80	30	30	160	80	30	30	80	60	30	30	160	120	30	30
Jednorázové osobní trenér +	4	4	X		4	4	x		4	4	x		2	2	x		4	4	X	
1 měsíc	4	4	0	0	2	2	3	3	4	4	2	2	2	2	3	3	4	4	3	3
3 měsíce	2	2	0	0	1	1	0	0	3	3	1	1	1	1	0	0	2	2	1	1
6 měsíců	1	1	0	0	1	1	0	0	3	3	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0
Roční	1	0	0	0	1	1	0	0	4	4	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0
20 vstupů	5	5	1	1	5	5	2	2	6	6	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0
Osobní trenér		4	X		4		x		5		x		2		x		4			
Roční členství (fitness + lekce)		1				1				2				1				1		
VIP roční členství		1				1				1				1				1		
Padel tenis (do 12:00)		8				8				10				10				10		
Padel tenis (od 12:00)		8				8				10				10				10		
Půjčení ručníku		38				36				38				25				40		

Příloha 2 – Počet zákazníků za jednotlivé měsíce pro realistický scénář

Realistická varianta	10 2018 – 02 2019				03 – 09 2019				10 2019 – 02 2020				03 – 09 2020				10 2020 – 10 2021			
Typ	Fitness klasika	Fitness student	Lekce klasika	Lekce student	Fitness klasika	Fitness student	Lekce klasika	Lekce student	Fitness klasika	Fitness student	Lekce klasika	Lekce student	Fitness klasika	Fitness student	Lekce klasika	Lekce student	Fitness klasika	Fitness student	Lekce klasika	Lekce student
Jednorázové	500	250	50	50	400	150	50	50	400	150	60	60	200	100	40	40	350	150	50	50
Jednorázové + osobní trenér	10	10	x		5	5	x		5	5	x		2	2	x		5	5	x	
1 měsíc	10	10	5	5	10	10	10	10	10	10	10	10	5	5	5	5	10	10	5	5
3 měsíce	5	5	1	1	5	5	1	1	7	7	1	1	7	7	1	1	7	7	1	1
6 měsíců	2	2	1	1	2	2	1	1	4	4	1	1	4	4	1	1	4	4	1	1
Roční	2	2	0	0	2	2	0	0	3	2	0	0	1	1	0	0	3	2	0	0
20 vstupů	5	5	5	5	5	5	5	5	7	7	5	5	5	5	5	5	7	7	5	5
Osobní trenér		6	x			6	x			6	x			4	x			6	x	
Roční členství		2				2				2				1				2		
VIP roční členství		3				3				3				1				3		
Padel tenis (do 12:00)		50				60				60				50				50		
Padel tenis (od 12:00)		20				30				30				30				30		
Půjčení ručníku		96				65				84				51				75		

Příloha 3 – Počet zákazníků za jednotlivé měsíce pro optimistický scénář

Optimistická varianta	10 2018 – 02 2019				03 – 09 2019				10 2019 – 02 2020				03 – 09 2020				10 2020 – 10 2021			
Typ	Fitness klasika	Fitness student	Lekce klasika	Lekce student	Fitness klasika	Fitness student	Lekce klasika	Lekce student	Fitness klasika	Fitness student	Lekce klasika	Lekce student	Fitness klasika	Fitness student	Lekce klasika	Lekce student	Fitness klasika	Fitness student	Lekce klasika	Lekce student
Jednorázové	600	400	100	100	500	250	120	120	600	250	90	90	400	200	100	100	550	400	100	100
Jednorázové + osobní trenér	20	20	x		20	20	x		20	20	x		10	10	x		15	15	x	
1 měsíc	20	20	5	5	20	20	5	5	25	25	10	10	20	20	10	10	15	15	6	6
3 měsíce	10	10	5	5	10	10	1	1	10	10	1	1	10	10	1	1	10	10	2	2
6 měsíců	4	4	5	5	4	4	1	1	5	5	1	1	4	4	1	1	4	4	1	1
Roční	4	4	1	1	4	4	0	0	5	5	0	0	4	4	0	0	4	4	1	1
20 vstupů	10	10	10	10	10	10	10	10	15	10	5	5	10	10	5	5	10	10	5	5
Osobní trenér	10		x		10		x		10		x		10		x		10		x	
Roční členství	4				4				4				4				4			
VIP roční členství	4				4				4				4				4			
Padel tenis (do 12:00)	30				60				65				60				40			
Padel tenis (od 12:00)	20				15				20				25				25			
Půjčení ručnicku	145				125				132				105				137			

Příloha 4 - Přehled příjmů a výdajů pro jednotlivé měsíce v Kč

Rok	Měsíc	Pesimistický			Realistický			Optimistický		
		Příjmy	Výdaje	Rozdíl	Příjmy	Výdaje	Rozdíl	Příjmy	Výdaje	Rozdíl
2018	10	129 074	169 833	-40 759	297 082	170 703	126 379	445 033	171 438	273 595
	11	129 074	169 833	-40 759	297 082	170 703	126 379	483 800	171 438	312 362
	12	129 074	169 833	-40 759	297 082	170 703	126 379	483 800	171 438	312 362
2019	1	129 074	169 833	-40 759	297 082	170 703	126 379	483 800	171 438	312 362
	2	129 074	169 833	-40 759	297 082	170 703	126 379	483 800	171 438	312 362
	3	126 553	169 803	-43 250	283 545	170 238	113 307	472 800	171 138	431 636
	4	126 553	169 803	-43 250	283 545	170 238	113 307	472 800	171 138	431 636
	5	126 553	169 803	-43 250	283 545	170 238	113 307	472 800	171 138	431 636
	6	126 553	169 803	-43 250	283 545	170 238	113 307	472 800	171 138	431 636
	7	126 553	169 803	-43 250	283 545	170 238	113 307	472 800	171 138	431 636
	8	126 553	169 803	-43 250	283 545	170 238	113 307	472 800	171 138	431 636
	9	126 553	169 803	-43 250	283 545	170 238	113 307	472 800	171 138	431 636
	10	203 826	169 833	33 993	323 553	170 523	153 030	525 800	171 138	480 314
	11	203 826	169 833	33 993	323 553	170 523	153 030	525 800	171 138	480 314
	12	203 826	169 833	33 993	323 553	170 523	153 030	525 800	171 138	480 314

Rok	Měsíc	2020			2021			2022		
		Příjmy	Výdaje	Rozdíl	Příjmy	Výdaje	Rozdíl	Příjmy	Výdaje	Rozdíl
2020	1	203 826	169 833	33 993	323 553	170 523	153 030	525 800	171 138	480 314
	2	203 826	169 833	33 993	323 553	170 523	153 030	525 800	171 138	480 314
	3	106 909	169 638	-62 729	215 107	170 028	45 079	458 400	171 243	418 917
	4	106 909	169 638	-62 729	215 107	170 028	45 079	458 400	171 243	418 917
	5	106 909	169 638	-62 729	215 107	170 028	45 079	458 400	171 243	418 917
	6	106 909	169 638	-62 729	215 107	170 028	45 079	458 400	171 243	418 917
	7	106 909	169 638	-62 729	215 107	170 028	45 079	458 400	171 243	418 917
	8	106 909	169 638	-62 729	215 107	170 028	45 079	458 400	171 243	418 917
	9	106 909	169 638	-62 729	215 107	170 028	45 079	458 400	171 243	418 917
	10	37 860	169 863	-132 003	312 002	170 388	141 614	439 700	170 838	402 537
	11	37 860	169 863	-132 003	312 002	170 388	141 614	439 700	170 838	402 537
	12	37 860	169 863	-132 003	312 002	170 388	141 614	439 700	170 838	402 537
2021	1	37 860	169 863	-132 003	312 002	170 388	141 614	439 700	170 838	402 537
	2	37 860	169 863	-132 003	312 002	170 388	141 614	439 700	170 838	402 537
	3	37 860	169 863	-132 003	312 002	170 388	141 614	439 700	171 318	402 537
	4	37 860	169 863	-132 003	312 002	170 388	141 614	439 700	171 318	402 537
	5	37 860	169 863	-132 003	312 002	170 388	141 614	439 700	171 318	402 537
	6	37 860	169 863	-132 003	312 002	170 388	141 614	439 700	171 318	402 537
	7	37 860	169 863	-132 003	312 002	170 388	141 614	439 700	171 318	402 537
	8	37 860	169 863	-132 003	312 002	170 388	141 614	439 700	171 318	402 537
	9	37 860	169 863	-132 003	312 002	170 388	141 614	439 700	171 318	402 537
	10	37 860	169 863	-132 003	312 002	170 388	141 614	439 700	171 318	402 537
	11	37 860	169 863	-132 003	312 002	170 388	141 614	439 700	171 318	402 537
	12	37 860	169 863	-132 003	312 002	170 388	141 614	439 700	171 318	402 537

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Jana Flachsová

V Praze dne: 18. 05. 2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/ viště	Praco-	Datum	Podpis