



# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Studie proveditelnosti konkrétního projektu

Feasibility Study of a Particular Project

# **STUDIJNÍ PROGRAM**

Projektové řízení inovací

# **VEDOUcí PRÁCE**

Ing. Petr Fanta, Ph.D.

JELÍNKOVÁ

LUCIE

**2021**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Jelínková** Jméno: **Lucie** Osobní číslo: **469285**  
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**  
Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**  
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

**Studie proveditelnosti konkrétního projektu**

Název diplomové práce anglicky:

**Feasibility Study of a Particular Project**

Pokyny pro vypracování:

Cíl: Cílem diplomové práce je zpracovat studii proveditelnosti konkrétního podnikatelského záměru. V rámci této práce bude důkladně zanalyzován investiční záměr, zhodnocena smysluplnost, efektivnost a realizovatelnost projektu  
Přínos: Tato práce by měla vyhodnotit proveditelnost projektu a pomoci investorovi při rozhodování, zda je daný projekt smysluplný a realizovatelný.

Osnova: Úvod, Projektové řízení - projekt, projektové řízení, životní cyklus projektu, Studie proveditelnosti - shrnutí projektu - podnikatelského záměru, cíl projektu, analýza trhu, konkurence a prostředí, marketingový mix, lokalita, výrobní program, suroviny, materiály, vybavení, organizace, náklady, analýza rizik, časový harmonogram a implementace, finanční analýza, vyhodnocení efektivnosti, Závěr

Seznam doporučené literatury:

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 507 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

NĚMEC, Vladimír. Projektový management. Praha: Grada, c2002. ISBN 80-247-0392-0.

NEWTON, Richard. Úspěšný projektový manažer: [jak se stát mistrem projektového managementu]. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2544-4.

SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

VYTLAČIL, Dalibor. Projektové řízení a řízení projektů. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2008. ISBN 978-80-01-04001-0.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

**Ing. Petr Fanta, Ph.D., institut veřejné správy a regionálních studií MÚ**

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **25.01.2021**

Termín odevzdání diplomové práce: **29.04.2021**

Platnost zadání diplomové práce: **19.09.2022**

Ing. Petr Fanta, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) práce

podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.  
podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomantka bere na vědomí, že je povinna vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

JELÍNKOVÁ, Lucie. *Studie proveditelnosti konkrétního projektu*. Praha: ČVUT 2021. 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 zpřístupnění 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: 26. 04. 2021

Podpis:

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé práce Ing. Petrovi Fantovi, Ph. D., za jeho ochotu, vstřícnost a odborné rady, které mi poskytl k vypracování diplomové práce. Poděkování za podporu během studia patří mé rodině.

# **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá vypracováním studie proveditelnosti investičního záměru podnikatele. Cílem je seznámit se s podstatou projektového řízení, životního cyklu projektu a dokumentů, které je doporučováno před realizací projektů zpracovat. Práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část pojednává o projektu a projektovém řízení, světových standardech projektového řízení, principech organizace projektu a fázích životního cyklu projektu. Pozornost bude zaměřena na předprojektovou fázi. V této fázi se posuzuje proveditelnost investičního záměru. Praktická část spočívá ve zpracování studie proveditelnosti konkrétního projektu. Zpracovaná studie proveditelnosti bude sloužit pro správné rozhodnutí podnikatele o zahájení nebo nezahájení projektu.

## **Klíčová slova**

Projekt, projektové řízení, životní cyklus projektu, studie proveditelnosti, investice, analýza trhu, čistá současná hodnota.

# **Abstract**

The diploma thesis is focused on a process of a feasibility study of an entrepreneur's investment plan. The objective of this diploma thesis is to be acquainted with the essence of project management, project life cycle and documents which are recommended to make before the implementation of projects. It is divided into two parts – theoretical and practical. The theoretical part is about project and project management, world standards of project management, principles of project organization and phases of the project life cycle. In this phase the feasibility of a particular investment plan is assessed. The practical part includes processed feasibility study of the project. The feasibility study will be used for entrepreneur's decision making about implementation or non-implementation of the project.

## **Key words**

Project, Project Management, Project Life Cycle, Feasibility Study, Investments, Market Analysis, Net Present Value.

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Projekt a projektové řízení</b> .....	<b>8</b>
1.1 Standardy projektového řízení.....	9
1.2 Organizace projektu a zainteresované strany .....	11
<b>2 Životní cyklus projektu</b> .....	<b>13</b>
2.1 Předprojektová fáze .....	14
2.1.1 Studie příležitosti.....	14
2.1.2 Studie proveditelnosti .....	15
2.2 Projektová fáze.....	17
2.2.1 Zahájení.....	17
2.2.2 Plánování.....	18
2.2.3 Realizace .....	18
2.2.4 Ukončení .....	18
2.3 Poprojektová fáze .....	18
<b>3 Studie proveditelnosti</b> .....	<b>20</b>
3.1 Charakteristika studie proveditelnosti.....	20
3.2 Obsah studie proveditelnosti .....	21
<b>4 Zpracování studie proveditelnosti</b> .....	<b>24</b>
4.1 Shrnutí projektu .....	24
4.2 Pozadí projektu .....	24
4.3 Analýza trhu.....	24
4.4 Marketingový koncept.....	26
4.5 Služba .....	29
4.6 Umístění a lokalizace projektu, vliv na životní prostředí .....	30
4.7 Materiálové vstupy a energie.....	30
4.8 Technologické a technické vybavení.....	31
4.9 Organizace projektu a lidské zdroje .....	32
4.10 Analýza rizik.....	33
4.11 Implementace projektu a časový harmonogram.....	34
4.12 Výnosy, náklady a zdroje financování .....	35



4.13	Ekonomické a finanční vyhodnocení projektu .....	37
<b>5</b>	<b>Projekt Bud'crossFIT .....</b>	<b>41</b>
5.1	Shrnutí projektu .....	41
5.2	Pozadí projektu .....	44
5.3	Analýza trhu.....	45
5.3.1	Analýza fitness sektoru a lokálního trhu.....	45
5.3.2	PEST analýza .....	54
5.3.3	SWOT analýza.....	59
5.3.4	Porterova analýza pěti sil .....	59
5.4	Marketingový koncept.....	63
5.4.1	Strategie projektu .....	63
5.4.2	Marketingový mix pro služby 7P .....	64
5.5	Služba .....	67
5.6	Umístění a lokalizace projektu, vliv na životní prostředí .....	71
5.7	Materiálové vstupy a energie.....	72
5.8	Technologické a technické vybavení.....	78
5.9	Organizace projektu a lidské zdroje .....	82
5.10	Analýza rizik.....	87
5.11	Implementace projektu a časový harmonogram.....	90
5.12	Výnosy, náklady a zdroje financování .....	91
5.13	Ekonomické a finanční vyhodnocení projektu .....	95
5.13.1	Výkaz zisku a ztráty.....	96
5.13.2	Výkaz cash flow .....	97
5.13.3	Metody hodnocení investic.....	100
5.14	Závěrečné vyhodnocení.....	103
	<b>Závěr .....</b>	<b>105</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>106</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>111</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>112</b>
	<b>Seznam grafů .....</b>	<b>114</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>115</b>

# Úvod

Každý člověk řídí ve svém životě nejrůznější projekty, aniž by si to uvědomoval. Projekt má jasně vytyčený cíl, začátek a konec. Řízení projektů, především těch úspěšných, však není jednoduché. Z toho důvodu vzniklo projektové řízení, které je považováno za důležitý nástroj, který pomáhá plánovat, realizovat a dokončovat jakýkoliv projekt. Neexistuje jeden správný přístup k řízení projektu, protože každý projekt je jedinečný a neopakovatelný.

Před samotnou realizací projektu je vhodné zpracovat studii příležitosti a studii proveditelnosti. Studie jsou prvním krokem pro ověření podnikatelského záměru a slouží k posouzení, zda je daný nápad nebo myšlenka projektu uskutečnitelná a má potenciál uspět na trhu. Studie příležitosti vymezuje reálné možnosti investování, z nichž jsou některé vybrány a zpracovány podrobněji ve studii proveditelnosti, která je nejvyšším stupněm analýzy podnikatelského záměru.

Cílem mé diplomové práce je zpracovat studii proveditelnosti konkrétního investičního záměru a poskytnout podnikateli kvalitní podklad pro jeho rozhodnutí o realizaci nebo nerealizaci jeho projektu. Cílem projektu je otevření sportovního zařízení.

Důvodem výběru tématu mé práce je nejenom vlastní zájem o získání zkušeností z podrobného zpracování a analýzy podnikatelského projektu, ale také příležitost zpracovat studii proveditelnosti konkrétního projektu blízké osobě, která má o realizaci tohoto projektu zájem. Zájem dotyčné osoby pramení z její vášně ke sportu, kterému se věnuje většinu svého života a z jejích dosavadních trenérských zkušeností, které by ráda využít a otevřela svůj vlastní projekt v rodném městě.

Zdravý životní styl je dnes velké téma. V dnešním uspěchaném způsobu života plném stresu a nedostatku času si lidé pomalu začínají uvědomovat důležitost pohybu a zdravého životního stylu. S tím roste zájem o návštěvu nejrůznějších sportovních zařízení, kde by se lidé mohli věnovat jakékoliv sportovní aktivitě. Trendem jsou dnes různá funkční cvičení, která jsou zaměřena na procvičení a zpevnění celého těla. V souvislosti s funkčními tréninky se dnes mluví o CrossFitu, který vychází z myšlenky komplexní fyzické zdatnosti. CrossFit spojuje prvky silového tréninku, vzpírání, atletiky a gymnastiky. CrossFit může dělat úplně každý. Cílem iniciátora projektu je otevření sportovního zařízení Bud' crossFIT, které bude nabízet výše zmíněné funkční tréninky s prvky CrossFitu.

Práce je rozdělena do dvou částí, a to na teoretickou a praktickou. V první polovině teoretické části se zaměřím na projekt a projektové řízení, zmíním nejpoužívanější světové standardy projektového řízení a principy organizace projektu. V druhé polovině teoretické části se budu zabývat fázemi životního cyklu projektu. Detailněji se zaměřím

na předprojektovou fázi, jejímž účelem je právě prozkoumat příležitost pro projekt a posoudit proveditelnost konkrétního investičního záměru.

Praktická část práce bude spočívat ve zpracování studie proveditelnosti podnikatelského záměru, jejíž závěrečné vyhodnocení bude sloužit pro správné rozhodnutí o realizaci nebo nerealizaci projektu. Osnova studie bude představena v teoretické části.

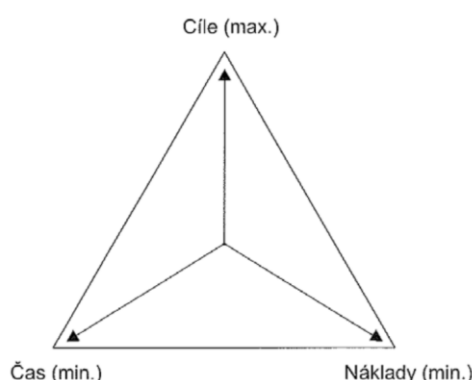
# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 Projekt a projektové řízení

Projekty a projektové řízení nabývá na významu, a to platí nejenom v rámci podniků, ale také v celé společnosti a v osobních životech. Ve formě projektů bývají realizovány nejrůznější aktivity, od stavebního díla, pořádání výstavy, uvedení nového produktu nebo služby na trh až po výzkum a vývoj nových léků. Podle Vebera (2009, s. 255) projektové řízení nachází své uplatnění všude tam, kde je zájem implementovat změnu.

Projekt je podle Newtona (2008, s. 20-21) způsob práce, organizování lidí a řízení úkolů, také styl koordinace a řízení prací. Projekt je zaměřen na konkrétní výsledek a je ukončen, když je požadovaného výsledku dosaženo. Je jedinečný a obsahuje specifický soubor aktivit. Štefánek (2011, str. 12-13) projekt vnímá jako soubor konkrétních aktivit a úkolů směřujících k naplnění jedinečného cíle. Projekt je vymezen časem (datumem začátku a konce), financemi, materiálními a lidskými zdroji, je realizován projektovým týmem za využití různých metod. Realizaci projektu Štefánek (2011, s. 12-13) chápe jako realizaci změny. Němec (2002, s. 11-12) definuje projekt jako cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení. Projekt je jedinečný, neopakovatelný, dočasný a řízený pokaždé jiným týmem projektových manažerů. Němec (2002, s. 11-12) zdůrazňuje, že projektem není periodicky se opakující činnost. Vytlačil (2008, s. 10) projekt definuje jako sérii jednotlivých činností navržených pro dosažení určitého cíle, které vyžadují čerpání zdrojů za podmínek dodržení časového plánu, rozpočtu a kvalitativních kritérií vytvořeného systému.

Doležal, Máchal a Lacko (2009, s. 63) píšou o třech základních parametrech projektu – cíli, času a nákladech – o tzv. trojimperativu projektového řízení, jehož účelem je v rámci projektu tyto tři požadavky optimálně vyvážit. Podstatná je provázanost těchto tří veličin, což znamená, že pokud se změní jedna z nich a druhá zůstane beze změny, musí se změnit odpovídajícím způsobem veličina třetí. Nikdy nelze změnit jen jednu z veličin.



Obrázek 1 Trojimperativ. Zdroj: Doležal, Máchal a Lacko (2009, s. 63)

Vytlačil (2008, s. 10) řadí mezi atributy, které charakterizují projekt, účelovost, životní cyklus, souvztažnost, unikátnost a konfliktnost.

Svozilová (2011, s. 24) doplňuje, že cílem projektového snažení je vytvoření konkrétního jedinečného produktu, který naplní očekávání zadavatele projektu a přispěje k dosažení jeho cíle. Produkt je tedy cíl, nebo také výsledek projektu, který má být realizací projektu vytvořen. Dále charakterizuje projekt jako proces, protože každý projekt je realizován v postupných na sebe navazujících krocích.

Projekty vyžadují projektové řízení. Je to disciplína vyvinutá za účelem řízení projektů. Projektové řízení je řízením procesu změny. Definice v PMBOK Guide říká, že projektové řízení je aplikací vědomostí, zručností, nástrojů a technik na aktivity projektu pro dosažení jeho požadavků. Mezi základní studijní pomůcky projektového řízení by měly patřit standardy oborových organizací, které budou stručně charakterizovány v následující kapitole (Štefánek, 2011, s. 14-15). S tím souhlasí i Vytlačil (2008, s. 18) a dodává, že cílem projektového řízení je splnit nebo dokonce překročit potřeby zájmových skupin a jejich očekávání od projektu.

Veber (2009, s. 255) ve své knize uvádí příklady oblastí, kde je projektové řízení nejčastěji využíváno:

- projekty vývojové (výzkum nebo vývoj nového výrobku apod.),
- projekty realizační (stavba, zavedení nového výrobku do výroby),
- projekty engineeringové (dodávky velkých investičních celků),
- projekty manažerské (implementace opatření, zavádění systému managementu jakosti apod.),
- podnikatelské projekty (prosazování podnikatelského záměru).

V této diplomové práci se zaměřím na podnikatelský projekt, konkrétně na zpracování studie proveditelnosti podnikatelského záměru.

## **1.1 Standardy projektového řízení**

Máchal, Kopečková a Presová (2015, s. 11) se ve své publikaci soustředí na porovnání tří nejpoužívanějších světových standardů zabývajících se projektovým řízením – IPMA, PMI a PRINCE2. Mimo to se věnují také procesům certifikace, uplatnění certifikátů a poskytují doporučení pro praxi. Chtějí být nápomocni manažerům v malých a středních firmách, kteří chtějí do svých podniků principy projektového řízení implementovat a studentům projektového řízení usnadnit orientaci v těchto standardech. O projektovém managementu podle IPMA ve své knize pojednává i Doležal, Máchal a Lacko (2009, s. 21). Ti také zmiňují, že standardy projektového řízení, ač se tak může zdát, nejsou výmyslem akademiků bez zažité praxe, ale jsou spíše soupisem nejlepších zkušeností mnoha úspěšných manažerů. Standardy projektového řízení mají velmi podobnou základní filozofii, používají obdobné metody i názvosloví, což je v dnešním

globalizovaném světě velkou výhodou v tom, že si pracovníci na projektech dokážou porozumět, efektivně spolupracovat a pochopit se navzájem (Doležal, Máchal a Lacko, 2009, s. 24).

International Project Management Association – IPMA je mezinárodní sdružení, které se zabývá podporou a šířením projektového řízení téměř po celém světě. Pro naplnění svého poslání IPMA využívá kompetenční model ICB (IPMA Competence Baseline), který představuje soubor znalostí, schopností a dovedností, kterými by projektový manažer měl disponovat, aby se stal úspěšným v řízení jakéhokoliv projektu. Během certifikace, procesu ověřování znalostí a zkušeností projektových manažerů, zkoumají hodnotitelé u kandidáta jeho znalosti a zkušenosti, a to v různých stupních certifikace a dále technické, behaviorální a kontextové kompetence. IPMA má čtyřstupňový certifikační systém (level A-D). Mezi technické kompetence projektového manažera patří například elementy jako úspěšnost řízení projektu, zainteresované strany, požadavky a cíle projektu, mezi behaviorální kompetence patří například elementy jako vedení, zainteresovanost a motivace, sebekontrola a asertivita a mezi kontextové kompetence se řadí elementy jako orientace na projekt, orientace na program, orientace na portfolio a jiné (Máchal, Kopečková, Presová, 2015, s. 18-20).

Vedle IPMA autoři zmiňují PMI – Project Management Institute – neziskovou organizaci působící také téměř po celém světě. U PMI standardu je možné získat několik různých certifikátů a převážná většina je zaměřena na splnění vstupních předpokladů (určitá délka praxe, vzdělání v projektovém managementu apod.) a na úspěšném složení certifikační zkoušky. Standard PMI je orientován procesně a vychází z manažerské praxe. Hlavní parametry standardu PMI jsou stanoveny v tzv. PMBOK Guide. PMBOK Guide rozděluje procesy projektového řízení do pěti procesních skupin, a to na iniciaci, plánování, realizaci, monitoring a kontrolu a ukončení (Máchal, Kopečková, Presová, 2015, s. 46-47).

PRINCE 2 – Projects In Controlled Environments – je britský standard. Přestože standard vznikl především pro IT prostředí, dnes je hojně využíván obecně. Mezi základní prvky metodiky PRINCE 2 patří 7 hlavních principů (role a odpovědnosti, zaměření na produkt projektu atd.), 7 témat, kterým je věnována pozornost po dobu projektu a 7 procesů, které v rámci projektu probíhají. Dnes je metodika využívána nejenom při řízení projektů ve veřejné sféře, ale je doporučována Evropskou komisí jako jedna z metod projektového managementu pro řízení projektů podporovaných z prostředků Evropské unie.

PRINCE 2 a PMI certifikují formou zkušebního testu, ve kterém kandidát prokazuje znalosti daného standardu. Oproti tomu IPMA je zaměřena spíše na osobnost kandidáta (Máchal, Kopečková, Presová, 2015, s. 84-85).

ISO 21500 je mezinárodní norma, která poskytuje návod k řízení jakéhokoliv projektu v jakémkoliv typu organizace. Norma dává popis pojmů a procesů, které představují praxi v řízení projektu (ISO, 2012).

## **1.2 Organizace projektu a zainteresované strany**

Klíčovou osobou projektového managementu je bezpochybně projektový manažer, který je zodpovědný za splnění cíle projektu při dodržení všech stanovených charakteristik projektu.

Základem úspěšného projektu je porozumět zadání projektu. Definování zadání projektu je okamžikem, kde začíná práce projektového manažera. Zadání projektu je klíčové, protože se od něj odvíjí další řízení projektu. Říká, co je do projektu zahrnuto a co stojí mimo něj. Je to něco jiného než požadavky projektu, ty jsou totiž podrobnou definicí závěrečného výstupu, ale zadání obsahuje instrukce, které projektovému manažerovi umožní sestavit plán projektu. Zadání musí být smysluplné, srozumitelné, všezahrnující a kompletní, ale na nižší úrovni podrobnosti než požadavky. Bez porozumění zadání se projektový manažer nesmí pouštět do práce. Zadání projektu nejlépe porozumí pokládáním strukturovaných otázek zákazníkovi (Newton, 2008, s. 66-68).

Úkolem projektového manažera a jeho týmu je tedy umět definovat co nejpřesněji rozsah projektu, projekt detailně naplánovat a umět řídit tak, aby byly výstupy projektu dodány v požadovaném rozsahu, kvalitě, čase a s dodržením plánovaných nákladů. Klíčem k řízení úspěšnosti projektu je pochopení rozdílu mezi požadavky a očekáváními. Požadavky musí být jasně popsány v dokumentaci projektu (př. požadavky na kvalitu dat, požadavky na potřebnou dokumentaci apod.). Jenže očekávání projektového manažera, analytika, sponzora a dalších zainteresovaných stran v projektu tak jednoduše popsat nelze. Pochopení těchto očekávání je však rozhodující pro řízení úspěšnosti projektu (Hübner, 2005, s. 57-58).

Newton (2008, s. 84) radí, pro to, aby byl projektový manažer úspěšný, musí cítit a dávat najevo pocit vlastnické odpovědnosti vůči projektu a jeho výsledkům. Tím myslí druh myšlení, které lidi nutí pracovat s vysokým nasazením a touhou po dobrých výsledcích. Barker a Cole (2009, s. 97-100) dodávají, že práce projektového manažera spočívá v práci s lidmi, přesněji říkají, že projektový manažer řídí lidi, ne činnosti. Autoři ve své knize předávají zkušenosti a tipy, jak úspěšně řídit projekty. Za jeden ze základních stavebních kamenů projektového managementu považují produktivní komunikaci, a to v podobě dobře vedených porad a schůzek. Sestavení projektového týmu je předpokladem úspěšné realizace projektu. Každý člen musí mít jasně vymezené kompetence za konkrétní aktivity a úkoly.

Doležal, Máchal a Lacko (2009, s. 62-63) neopomínají další klíčový faktor úspěchu projektu, a to cíl. Jednou z pomůcek pro dobré definování cíle je technika SMART, podle které by měl být cíl specifický, měřitelný, akceptovaný, realistický, termínovaný. Cíl



projektu můžeme chápat jako definovaný stav na konci projektu nebo jako změnu, které se chce dosáhnout. Za cíl nese odpovědnost opět projektový manažer.

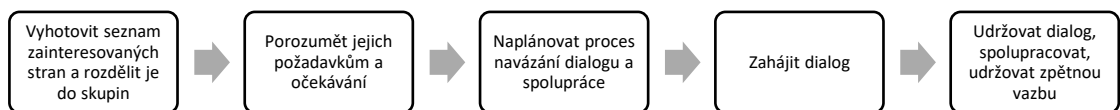
Před prvním návrhem cíle Vytlačil (2008, s. 12) připomíná, že musí existovat potřeba projektu, která vyplývá ze zjištění problému v určitém systému, a to technickém i ne-technickém. Projekt by vzniklý problém měl vyřešit.

Šviráková (2011, s. 9) zdůrazňuje, že cílem manažera je nejen řídit projekt, který splní kritéria, ale i přijmout odpovědnost za vývoj projektu ve všech jeho fázích a dosáhnout uspokojení zájmů zainteresovaných osob či skupin v daném projektu.

Zainteresovanou stranou jsou lidé, popřípadě skupiny lidí, kteří mají zájem na úspěchu projektu nebo jsou projektem nějakým způsobem ovlivněni. Mohou projekt ovlivnit přímo či nepřímo. Určit všechny zainteresované strany a identifikovat jejich zájmy je úkolem manažera projektu. Je důležité, aby projekt splňoval jejich potřeby a očekávání (Štefánek, 2011, s. 27-28).

Zainteresované strany (v anglickém jazyce Stakeholders) Štefánek (2011, s. 27) rozděluje podle významnosti na dvě skupiny: primární a sekundární. Mezi primárními zainteresovanými skupinami řadí vlastníky a investory, zaměstnance, zákazníky, obchodní partnery atd. Mezi sekundárními zainteresovanými stranami řadí veřejnost, vládní instituce, samosprávné orgány, konkurenty atd.

Vytlačil (2008, s. 24) řadí mezi zúčastněné a dotčené osoby a organizace vedoucího projektu, zákazníka (využívá konečný produkt projektu), dodavatelskou organizaci (jejíž zaměstnanci se podílí na projektu), subdodavatele (zajišťují určitou část projektu), členy projektového týmu, nadřízenou organizaci dodavatele (ovlivňuje přijetí nebo odmítnutí zakázky), vládní orgány, média, lobující organizace a občany.



Obrázek 2 Postup spolupráce se zainteresovanými stranami. Zdroj: Štefánek (2011, s. 37)

## 2 Životní cyklus projektu

Životní cyklus projektu představuje logický sled jednotlivých úseků a fází projektu spolu s definovanými stavy a podmínkami pro přechod z jedné fáze projektu do druhé. Jak již bylo řečeno Svozilová (2011, s. 37) charakterizuje projekt jako prvek, který má charakter procesu, tudíž se neustále vyvíjí a nachází se v různých fázích. Definice životního cyklu projektu existuje celá řada, ale v zásadě platí, že počet a pojmenování jednotlivých fází projektu se odvíjí od typu a rozsahu projektu. Doležal, Máchal a Lacko (2009, s. 155) radí, že by si každá organizace měla podle svého charakteru a charakteru jednotlivých projektů identifikovat svůj vlastní životní cyklus nebo cykly projektů, které realizuje. Hübner (2005, s. 25) autory doplňuje tvrzením, že životní cyklus projektu obvykle definuje náplň (aktivity) jednotlivých fází životního cyklu, výstupy jednotlivých fází, role zapojené do jednotlivých fází a způsob, jakým probíhá kontrola a odsouhlasení jednotlivých fází. Navíc zdůrazňuje rozdíl mezi životním cyklem projektu a životním cyklem produktu projektu. A to proto, že životní cyklus projektu končí poté, co je produkt projektu vytvořen, ale životní cyklus produktu může obsahovat další fáze.

V nejobecnějším pojetí můžeme fáze řízení projektu rozdělit na předprojektovou fázi, projektovou fázi a poprojektovou fázi. Pokud bychom projektovou fázi ještě členili do podrobnějších fází řízení projektu, mohli bychom ji dělit na zahájení, plánování, vlastní realizace a ukončení. Tyto uvedené fáze řízení mají podstatnou vlastnost, a to, že se nepřekrývají a mohou být realizovány i s časovým odstupem několika týdnů, měsíců či let (Doležal, Máchal a Lacko, 2009, s. 155-156). Autoři dále zmiňují možnost používání milníků, tak zvaných oddělovačů, které slouží ke zřetelnému oddělení fází nebo menších a dílčích částí projektu. Fotr a Souček (2005, s. 16) ve své publikaci píšou o investičních projektech, které se skládají ze čtyř fází, a to předinvestiční, investiční, provozní a ukončení provozu a likvidace. S podobným členěním fází se ztotožňuje i Němec (2002, s. 31), který upřesňuje, že životní cyklus projektu je rozdělen do těchto fází z hlediska odpovědnosti za jejich řízení, ale také z hlediska vynakládání investic.

Také Štefánek (2011, s. 16) souhlasí s tím, že jako neexistují dva stejné projekty, neexistují ani dva stejné životní cykly projektu, ale dovoluje si tvrdit, že tvar křivky životního cyklu projektu formuje potřeba zdrojů v čase a financí nutných na jejich pokrytí. Ze zkušeností označuje projektovou fázi za zpravidla nejdelší fázi projektu a fázi, která vyžaduje nejvíce zdrojů. Avšak dodává, že u projektů státní správy tomu tak být nemusí. V takových projektech bývá nejvíce času věnováno předprojektové fázi.

V následujících kapitolách se zaměříme podrobněji na jednotlivé fáze řízení projektu podle Doležala, Máchala a Lacka (2009, s. 156-159).

## 2.1 Předprojektová fáze

Účelem této fáze je prozkoumat příležitost pro projekt a posoudit proveditelnost konkrétního záměru. Od této fáze bychom měli dostat odpověď na strategické otázky projektu, to znamená – odkud jdeme, kam chceme dojít, jakou cestu si k tomu zvolíme a zda vůbec má smysl daný projekt realizovat (Doležal, Máchal a Lacko, 2009, s. 156-158).

Fotr a Souček (2005, s. 16) tuto první fázi nazývají jako předinvestiční a podle nich se zpravidla člení do tří dílčích etap, a to na:

- identifikace podnikatelských příležitostí,
- průběžný výběr projektů a příprava projektu zahrnující analýzu jeho variant,
- hodnocení projektu a rozhodnutí o jeho realizaci či zamítnutí.

Obě skupiny autorů se shodují na tom, že se v této fázi zpracovávají dva hlavní dokumenty, a to studie příležitosti (Opportunity Study) a studie proveditelnosti (Feasibility Study). Fotr a Souček (2005, s. 18-19) jsou však detailnější a doporučují před samotnou studií proveditelnosti zpracovávat ještě předběžnou studii proveditelnosti, ale dodávají, že pokud existuje dobře zpracovaná a obsažná studie příležitosti, je možné ji vynechat a přejít přímo ke zpracování studie proveditelnosti. Vytlačil (2008, s. 95) mimo již zmíněné studie doporučuje zpracovávat podpůrné studie, a to u rozsáhlých záměrů, které svou komplexností vedou k využití specifických znalostí a metod (studie trhu pro předpokládaný produkt, hodnocení dopadu projektu na životní prostředí, studie hodnocení technologie apod.).

Štefánek (2011, s. 17) je s autory co se týká rozdělení fází řízení projektu za jedno. V předprojektové fázi zdůrazňuje, že podceněná příprava vede k neúspěchu a dodává, že na začátku každého projektu je myšlenka.

Němec (2002, s. 31) doplňuje, že v této fázi je čas na přemýšlení o sestavení projektového týmu a za stěžejní úkol považuje prověření, zda je každá fáze či etapa proveditelná.

### 2.1.1 Studie příležitosti

Je samozřejmostí, že projekty se zpravidla odvíjejí od vyjasnění určitých podnikatelských příležitostí.

Vstupem pro zpracování studie příležitosti je konkrétní podnět, případně námět záměru na projekt. Podnětů může být několik – podněty trhu, podněty od zákazníků, podněty od managementu firmy, podněty získané analýzou konkurence apod. Takto získané podněty, respektive určité podnikatelské příležitosti, je nutné analyzovat,

posoudit a vyhodnotit před jejich podrobným zpracováním do podoby finálního projektu. Za tímto účelem se sestavuje právě studie příležitosti.

Cílem studií příležitosti je zpracování dostupných informací o jednotlivých podnětech a příležitostech do podoby, která by umožnila posoudit, alespoň orientačně, nadějnost a efekty projektů založených na již zmiňovaných konkrétních příležitostech. Měly by nám odpovědět, zda je vhodné daný projekt navrhovat a později realizovat. V rámci uvažování se musí brát v potaz situace nejenom na trhu, ale i uvnitř organizace, dále předpokládaný vývoj trhu apod.

Studie příležitosti by měly být stručné, ne moc nákladné, využívat agregované informace a odhady než detailní analýzy. Měly by především objasnit podstatné aspekty podnětů a příležitostí. Hodnocení podnikatelských příležitostí je založeno na srovnání s variantou „nic nedělat“.

Výsledkem vyhodnocení studií příležitosti je první výběr podnikatelských příležitostí, kterým bude věnována další pozornost a bude pro ně zpracována studie proveditelnosti, případně ještě předběžná studie proveditelnosti. Vyloučeny budou takové podnikatelské příležitosti, z jejichž studií vplynuly argumenty zdůvodňující jejich nepřijetí (z důvodu finanční náročnosti, velké rizikovosti apod.) (Fotr, Souček, 2005, s. 17).

Vytlačil (2008, s. 92) ve své publikaci mimo jiné zmiňuje, že studie příležitosti pomáhá v základní orientaci potenciálních investorů a jejich případnému přilákání a financování projektu.

### **2.1.2 Studie proveditelnosti**

Studie proveditelnosti se zpracovává na základě doporučení předchozí studie, jejíž vyhodnocení poukázalo na možnou budoucí realizaci projektu, tudíž doporučení podniku nebo podnikateli věnovat danému podnikatelskému záměru pozornost ve větších detailech.

Vstupem pro zpracování studie proveditelnosti je závěr ze studie příležitosti, respektive předběžné studie proveditelnosti a další podkladové materiály o možných omezeních (čas, finance, zdroje a jiné podmínky).

Cílem studie proveditelnosti je poskytnout všechny podklady potřebné pro konečné rozhodnutí o přijetí, nebo o případném nepřijetí projektu. Studie by měla ukázat nejvhodnější cestu k realizaci projektu a měla by upřesnit obsah projektu, plánovaný termín zahájení a ukončení, odhadované náklady a potřebné zdroje (Doležal, Máchal a Lacko, 2009, s. 157). Vytlačil (2008, s. 96) upřesňuje, že v rámci studie by měly být definovány a kriticky zhodnoceny tržní, technické, ekonomické a environmentální aspekty zamýšleného záměru.

Konkrétní obsah studie proveditelnosti se může lišit, záleží na zvolené metodice. Doležal, Máchal a Lacko (2009, s. 157-158) ve své knize navrhuji, že by studie měla obsahovat:

- rekapitulaci závěrů studie příležitosti a výchozích předpokladů,
- popis základní myšlenky projektu a jeho obsahu,
- specifikaci cílů projektu,
- analýzu současného stavu a analýzu současných podmínek pro realizaci projektu,
- lokalizaci prostředí,
- organizaci a řízení projektu,
- popis základního technického řešení,
- odhad délky projektu,
- odhad celkových nákladů,
- odhad zdrojů,
- návrh milníků,
- odhad přínosů,
- finanční analýzu (vyhodnocení návratnosti apod.),
- ekonomickou analýzu (vyhodnocení ekonomických, sociálních a environmentálních dopadů a jejich vyčíslení apod.),
- sociální a jiné dopady projektu,
- návaznosti na jiné projekty,
- rozbor základních rizik,
- analýzu kritických faktorů úspěchu,
- explicitní podmínky a předpoklady pro průběh projektu,
- doporučení pro projektovou část.

Fotr a Souček (2005, s. 19-20) dodávají, že může dojít k situaci, kdy studie proveditelnosti odhalí nedostatečnou ekonomickou výhodnost projektu. Prvním řešením je hledat další varianty projektu a navrhnout změny, které by byly ekonomicky výhodnější, ale pokud by se i navzdory tomu prokázalo, že projekt není životaschopný, je dobré v této fázi projekt ukončit, aby se zabránilo případným budoucím ztrátám. I rozhodnutí o nerealizaci projektu je cenný výsledek, protože v mnoha případech dokáže ušetřit nemalé množství prostředků.

Vytlačil (2008, s. 96) navíc upozorňuje na problém, který může vzniknout, pokud studii zpracovává osoba nebo instituce, která je nositelem prvotního nápadu. V takovém případě by mohlo dojít k podhodnocení nebo naopak k přecenění některých vstupních dat z důvodu optimistického nadhledu na projekt.

Studii proveditelnosti a jejím jednotlivým částem se budu podrobně věnovat v dalších kapitolách. Mým cílem bude zpracování vlastní studie proveditelnosti konkrétního podnikatelského záměru.

## 2.2 Projektová fáze

Jak bylo zmíněno již v úvodu kapitoly, obvykle se tato fáze člení podrobněji na zahájení, plánování, vlastní realizace a předání výstupů projektu a ukončení projektu.

V projektové fázi dochází k vytvoření podrobného plánu a jeho následné realizaci a na konec vrcholí předáním výsledků – ukončení této fáze projektu (Doležal, Máchal a Lacko, 2009, s. 158-159).

Štefánek (2011, s. 22) je toho názoru, že tato fáze je z hlediska řízení tou nejnáročnější, protože se skládá z mnoha aktivit a zdrojů zabezpečujících jejich pokrytí. Cílem projektové fáze je dodržet plán a dodat požadovaný výstup.

### 2.2.1 Zahájení

Projekt bývá zahájen zpravidla na základě rozhodnutí liniového managementu. I přes to, že předprojektová fáze proběhla důkladně, je zahájení projektu charakterizováno vysokou mírou nejistoty, protože většina předpokladů ze studie proveditelnosti je založena spíše na odhadech a spekulacích.

Rozhodnutí o zahájení projektu je stvrzeno schválením zakládací listiny projektu (ILP – identifikační listiny projektu). Podoba zakládací listiny se může pro různé projekty lišit, ale její smysl a účel je vždy velmi podobný. Listina obvykle obsahuje přesnější definici cíle projektu, vymezuje základní hranice projektu (finance, čas, zdroje) a jmenuje projektového manažera spolu s přípravným týmem, kteří budou mít za úkol projekt zahájit. Samozřejmě může obsahovat i jiné další informace.

Po administrativní části je potřeba přejít k procesu zahájení, ve kterém je potřeba:

- analyzovat zadání a informace z přípravné fáze ve vztahu k aktuální situaci,
- analyzovat kontext projektu a identifikovat zainteresované strany,
- upřesnit cíl projektu,
- sestavit předběžný plán projektu a navrhnout kritickou cestu,
- vytvořit plán řízení projektu (jak bude projekt organizován a řízen v různých oblastech),
- sestavit konečný projektový tým.

Po dokončení těchto činností je možné pokračit do další etapy plánování (Doležal, Máchal a Lacko, 2009, s. 258-259).

## **2.2.2 Plánování**

V této etapě má projektový tým k dispozici konkrétní zadání projektu a může začít pracovat na sestavení plánu projektu. Po jeho schválení je tento plán považován za výchozí, někdy nazýván jako baseline (Doležal, Máchal a Lacko, 2009, s. 159).

## **2.2.3 Realizace**

Etapu realizace je doporučeno zahájit speciálním setkáním, tzv. kick-off meetingem, důležitých zainteresovaných stran. Na této schůzce by měl být připomenut a zrekapitulován plán řízení a harmonogram projektu, dále by se měli seznámit zástupci všech zúčastněných stran a měli by být informováni, že realizace daného projektu začíná.

V průběhu realizace je nutné projekt neustále sledovat a analyzovat odchylky současného stavu od plánu. V případě takových odchylek je třeba reagovat a provádět nápravná opatření, upravit plány apod. (Doležal, Máchal a Lacko, 2009, s. 159).

## **2.2.4 Ukončení**

Etapu ukončení projektu lze pojmut také jako proces, sled několika na sebe navazujících činností. V rámci ukončení projektu by mělo dojít ke skončení prací na projektu po dosažení cíle nebo po konstatování jeho nedosažitelnosti. Dále by mělo dojít k zajištění všech hmotných i nehmotných výstupů projektu, k jejich následnému předání zákazníkovi projektu a jejich přijetí zákazníkem.

Zpravidla dochází k:

- předání dokumentace dosažených výsledků,
- vyhodnocení finanční stránky projektu, vypořádání všech závazků – finanční ukončení projektu,
- sestavení závěrečné zprávy projektového týmu,
- sestavení seznamu položek k dořešení,
- uzavření dohody o následném režimu provozu projektových výstupů.

Nezbytným předpokladem pro vyhodnocení úspěšnosti projektu je přesné určení okamžiku ukončení, samozřejmě i okamžiku zahájení projektu (Doležal, Máchal a Lacko, 2009, s. 264-266).

## **2.3 Poprojektová fáze**

Ukončení projektu neznamena ukončení veškerých aktivit vázajících se s projektem. Po této etapě navazuje poprojektová fáze – fáze vyhodnocení a produkt projektu přechází do fáze provozu. V této fázi je třeba dále plnit závazky dodavatelské organizace (servis, záruka apod).

Tato fáze slouží ke zpětnému vyhodnocení přípravy a průběhu celého projektu s cílem nalézt chyby a v budoucnu se jich vyvarovat. Díky tomu, že vyhodnocení probíhá s určitým časovým odstupem a výsledek projektu je již nějakou dobu používán, mohou se objevit skutečnosti, na které by se během bezprostředního hodnocení po ukončení projektu nemuselo přijít. Pro objektivnost hodnocení se často této fáze účastní i jiní pracovníci než ti, kteří tvořili projektový tým (Doležal, Máchal a Lacko, 2009, s. 264-265).

V následujících kapitolách se zaměřím na předprojektovou fázi životního cyklu projektu, konkrétně na část týkající se studie proveditelnosti, která je v této fázi sestavována. Kapitoly budou obsahovat teoretický popis jednotlivých částí studie a následně praktickou aplikaci na konkrétní projekt. Zpracovaná studie proveditelnosti by měla pomoci vyhodnotit proveditelnost projektu a pomoci investorovi v rozhodování, zda je projekt smysluplný a realizovatelný či nikoliv.



## 3 Studie proveditelnosti

Projekty vznikají z problému či příležitosti. Externími důvody pro vznik projektů může být poptávka na trhu, legislativní požadavky nebo požadavky zákazníků. Interními důvody mohou být nová řešení vývojového úkolu nebo opatření pro lepší řízení v organizaci. Iničiátoři projektu nemají hned jasno o všech důležitých aspektech projektu, které by mohly zajistit úspěch. O konečné podobě projektu mají víceméně jen představy, které je však potřeba umět zformulovat (Veber, 2009, s. 258-259).

### 3.1 Charakteristika studie proveditelnosti

Jak již bylo řečeno v předchozí kapitole, jedním z dokumentů, které jsou pro vyhodnocení smysluplnosti a realizovatelnosti projektu z několika hledisek potřeba, je studie proveditelnosti (někdy nazývaná technicko-ekonomická studie, v anglickém jazyce Feasibility Study). Tento dokument se zpracovává v předprojektové fázi životního cyklu projektu a skládá se z několika jednotlivých částí. Jeho struktura záleží na konkrétním zpracovateli a typu projektu. Vyhodnocení na základě zpracované studie může dát impuls k doplnění nebo upřesnění některých podkladů, k úplnému přepracování studie, případně přinést zjištění, že daný projekt by se neměl vůbec realizovat. Tento dokument je materiálem pro manažerská investiční rozhodnutí, podkladem pro rozhodnutí potenciálního věřitele o poskytnutí finančních prostředků nebo pro poskytnutí dotace. Zároveň je to dokument a nástroj pro projektové řízení v další fázi životního cyklu projektu. Studie proveditelnosti se využívá jak v podnikatelské sféře, tak i ve veřejném sektoru (Veber, 2009, s. 258-259).

Fotr a Souček (2005, s. 33-34) doplňují Vebera a definují cíl studie. Cílem studie proveditelnosti je podle nich detailní rozpracování technických, manažerských, ekonomických, finančních a několika dalších aspektů projektu. Zdůrazňují, že studie by měla přinést všechny podstatné informace v systematickém a logickém uspořádání pro vyhodnocení projektu, jež ústí do rozhodnutí o realizaci či nerealizaci projektu. Mimo jiné zmiňují i způsob zpracování studie, v rámci kterého zdůrazňují dva aspekty, které by příprava studie měla odrážet, a to tvůrčí myšlení, variabilní a variantní přístupy a těsnou závislost mezi jednotlivými prvky a složkami studie (provázanost, návaznost). Příprava studie proveditelnosti je pro ně iterační proces postupného zpřesňování jejích jednotlivých prvků a složek s několika zpětnými vazbami.

Sieber (2004, s. 9) upřesňuje, že variabilita spočívající v přístupu k řešení je dána neopakovatelností každého projektu. Každý reálný investiční záměr je originální, a proto nelze k projektům přistupovat s odbornou rutinou, je potřeba se vyvarovat automatickosti řešení a nekopírovat stejné postupy řešení bez ohledu na nové podmínky. S těsnou závislostí jednotlivých prvků studie také souhlasí a je to podle něho důvod, proč nelze studii proveditelnosti zpracovávat krok za krokem od začátku do konce bez neustálé kontroly konzistence nově zpracovaných částí s předchozími. Považuje to

za hlavní rys projektového plánování. Variantnost řešení bývá vynucená nejistými předpoklady. V mnoha případech zpracování studií tkví nejistota v odhadované výši poptávky po produktech či službách. Takový odhad má velký vliv například na kapacitní propočty, a proto se v takových případech uvažuje několik variant vývoje určitého faktoru a tomuto faktoru jsou uzpůsobeny další prvky projektu.

Vypracování studie proveditelnosti může být velmi nákladné. Náklady jdou na vrub předprojektové fáze. Na výši celkových nákladů má vliv několik faktorů – rozsah a typ projektu, zaměření a hloubka zpracování studie, náročnost získání a vyhodnocení potřebných podkladů apod. Neexistují žádné normy, které by se pro stanovení výše nákladů používaly. Podle materiálu UNIDO lze však zhruba odhadnout plánované investiční náklady pro různá průmyslová odvětví. UNIDO je Organizace OSN pro průmyslový rozvoj (Němec, 2002, s. 56).

Tabulka 1 Náklady na studie proveditelnosti. Zdroj: Němec (2002, s. 56)

Průmyslové odvětví		Podíl nákladů na SP v % z investičních nákladů
O velikost	S technologií	
Menší	-	1,0 až 3,0
Středně velké	Složitou	0,5 až 1,5
Středně velké	Běžnou	0,3 až 1,0
Větší	Složitou	0,2 až 1,0
Větší	Běžnou	0,1 až 0,7

Němec (2002, s. 56) dodává, že podle materiálu UNIDO existuje i mezinárodně ustálený obsah studie proveditelnosti – Rukověť přípravy průmyslových studií proveditelnosti. Jiní autoři obsah studie různě modifikují.

### 3.2 Obsah studie proveditelnosti

Pro lepší představu si uvedeme několik příkladů struktury obsahu studie proveditelnosti podle různých autorů.

Sieber (2004, s. 11) v metodické příručce uvádí, že studie proveditelnosti je rozpracována do tematicky samostatných, avšak na sobě závislých kapitol členěných podle problematiky, kterou řeší v souvislosti s investičním záměrem.

Osnova studie proveditelnosti podle Siebera (2004, s. 11):

Titulní stránka

1. Obsah
2. Úvodní informace
3. Stručné vyhodnocení projektu

4. Stručný popis podstaty projektu a jeho etap
5. Analýzy trhu, odhad poptávky, marketingová strategie a marketingový mix
6. Management projektu a řízení lidských zdrojů
7. Technické a technologické řešení projektu
8. Dopad projektu na životní prostředí
9. Zajištění investičního majetku
10. Řízení pracovního kapitálu (oběžný majetek)
11. Finanční plán a analýza projektu
12. Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu
13. Analýzy a řízení rizik (citlivostní analýza)
14. Harmonogram projektu
15. Závěrečné shrnující hodnocení projektu

Němec (2002, s. 57) ve své knize publikuje obsah studie proveditelnosti podle UNIDO:

1. Souhrnný přehled výsledků studie (informace pro rozhodování)
2. Pozadí a historie návrhu projektu (vnější podmínky, co bylo uděláno)
3. Kapacita trhu a závodu (koupěschopná poptávka, objem produkce)
4. Suroviny, materiál a výrobní vstupy (pro plánované produkty)
5. Lokalita a pozemek (umístění a požadavky na pozemek)
6. Technické řešení projektu
7. Organizace závodu a režijní náklady
8. Pracovní síly (struktura, počet, kvalifikace)
9. Realizace projektu
10. Finanční a ekonomická analýza (musí prokázat výhodnost projektu)

Podle Fotra a Součka (2005, s. 33) by studie proveditelnosti měla obsahovat z hlediska náplně tyto složky:

- analýza trhu a marketingová strategie,
- popis technologie a velikost výrobní jednotky,
- materiálové vstupy a energie,
- umístění výrobní jednotky,
- pracovní síly (lidské zdroje),
- organizace a řízení,
- finanční analýza a hodnocení,
- analýza rizik,
- plán realizace.

Fotra a Součka doplňuje Petránková (1998, s. 42), která analýzu trhu doplňuje o prognózu trhu a o složku s názvem výrobní kapacity a výrobní program.

I Vytlačil (2008, s. 106-108) ve své publikaci definuje strukturu studie, a to následovně:

- pozadí projektu – historie,
- analýza trhu a marketingová strategie,
- materiálové vstupy a dodávky,
- umístění výroby, staveniště a životní prostředí,
- technologie zařízení,
- organizace a režijní náklady,
- lidské zdroje,
- implementace projektu,
- hodnocení projektu a financování.

Tyto body detailně rozebírá. Rozborem a teoretickým obsahem jednotlivých bodů a složek studie se budeme věnovat až při zpracování konkrétní studie proveditelnosti v následujících kapitolách.

Obsah studie proveditelnosti podle Doležala, Máchala a Lacka (2009, s. 157-158) byl již zmíněn v kapitole životní cyklus projektu, v podkapitole předprojektová fáze.

Pro vypracování vlastní studie proveditelnosti využiji osnovy, kterou si sama sestavím na základě výše získaných znalostí a vědomostí od několika různých autorů. Strukturu osnovy si upravím a přizpůsobím pro konkrétní podnikatelský záměr, který budu v rámci této práce analyzovat.

Obsah mnou zpracované studie proveditelnosti bude následující:

- shrnutí projektu,
- pozadí projektu,
- analýza trhu (marketingový výzkum, analýza prostředí),
- marketingový koncept (návrh marketingové strategie, návrh marketingového mixu),
- služba (odhad poptávky),
- umístění a lokalizace projektu, vliv na životní prostředí,
- materiálové vstupy a energie,
- technologické a technické vybavení,
- organizace projektu a lidské zdroje,
- analýza rizik,
- implementace projektu a časový harmonogram,
- výnosy, náklady a zdroje financování,
- ekonomické a finanční vyhodnocení projektu (analýza),
- závěrečné vyhodnocení.

## 4 Zpracování studie proveditelnosti

V této kapitole budou teoreticky popsány jednotlivé body obsahu studie proveditelnosti.

### 4.1 Shrnutí projektu

Cílem této kapitoly studie proveditelnosti je manažerské shrnutí se závěry z jednotlivých následujících kapitol studie. Navrhuje doporučení, která ze studie vyplývají.

### 4.2 Pozadí projektu

Obsahem této kapitoly je identifikace investora projektu, dále zpracovatele a objednatele studie proveditelnosti. Součástí může být i historický vývoj projektu, průzkumy a studie, které byly doposud provedeny a jejichž závěry by mohly být pro zpracování studie proveditelnosti podstatné. Na závěr je vhodné také uvést základní myšlenky a smysl vzniku projektu.

### 4.3 Analýza trhu

Analýza trhu je klíčovou aktivitou. Poznání trhu, analýza a prognóza poptávky, analýza konkurence a vyjasnění konkurenční situace tvoří základ pro koncipování marketingové strategie projektu a základních marketingových nástrojů (Fotr, Souček, 2005, s. 34). Stav a vývoj poptávky po výrobcích a službách je v tržní ekonomice základním parametrem studie, protože ve značné míře ovlivňuje úspěšnost investice. Výsledky analýzy trhu jsou základem pro zpracování dalších kapitol studie proveditelnosti (Petráková, 1998, s. 42).

Před samotným návrhem strategie a marketingové koncepce je nutné provést marketingový výzkum, jehož náplní je získávání, analýza a syntéza informací o trhu, na kterém bude produkt projektu provozován (Sieber, 2004, s. 18). Vytlačil (2008, s. 109) dodává, že marketingový výzkum vychází ze systematického vyhodnocování informací o trhu a tržním prostředí a jeho úkolem je získat, analyzovat a interpretovat tyto informace pro potřeby rozhodování ve strategické a marketingové oblasti. Mimo jiné poukazuje na to, že získávání potřebných dat je opravdu klíčová činnost a uvádí dva způsoby, jak lze data získat. První způsob spočívá ve využití již existujících zpracovaných dat a druhý způsob spočívá ve speciálních šetřeních skrze která se potřebná data získají. Druhý způsob je nepochybně finančně nákladnější. Karlíček (2018, s. 84-85) rovněž uvádí, že strategická i taktická marketingová rozhodnutí musí vycházet z výborné znalosti a pochopení zákazníka a trhu. Definici marketingového výzkumu doplňuje tvrzením, že výzkum primárně slouží k pochopení stavu a vývoje trhu. Manažeři podniků tak mohou zjišťovat, jaký je tržní potenciál, jaké jsou trendy a potřeby na straně poptávky, jaké jsou na trhu hrozby a příležitosti, kdo jsou jejich zákazníci a jací jsou, jak je

zákazníci vnímají oproti konkurenci, co si zákazníci přejí apod. Marketingový výzkum autor rozdělil do pěti fází, a to na stanovení cíle výzkumu, určení zdrojů informací, stanovení výzkumných metod, sběr dat, interpretace dat a návrh doporučení.

Po získání a vyhodnocení informací z marketingového výzkumu je v této části studie proveditelnosti dále vhodné (Fotr, Souček, 2005, s. 35-37):

- určit cílový trh, popsat ho a analyzovat jeho strukturu,
- analyzovat zákazníky,
- definovat segmenty trhu,
- analyzovat tržní konkurenci,
- analyzovat distribuční kanály, které spojují výrobce s konečnými spotřebiteli,
- analyzovat obor, do kterého bude projekt zasazen a určit, v jaké fázi životního cyklu se daný obor nachází,
- stanovit budoucí vývoj poptávky.

Analýza trhu je tedy zaměřena na určení aktuální velikosti trhu (současný prodej na konkrétním trhu nebo v určitém segmentu trhu), růstového potenciálu trhu nebo maximální možné poptávky. Tyto znalosti nám poté umožní odhadnout budoucí velikost trhu či segmentu trhu a tím i budoucí prodeje a mnoho dalších veličin s tím souvisejících (Vytlačil, 2008, s. 111). Výsledky marketingového výzkumu umožňují identifikovat tržní příležitosti a tržní rizika projektu. Ty jsou základem pro koncipování strategie projektu, marketingové strategie a pro volbu dalších prvků projektu, které jsou obsahem studie proveditelnosti (Fotr, Souček, 2005, s. 37).

Foret (2008, s. 41) ve své knize také pojednává o analýze marketingového prostředí, tedy o tom, jakým způsobem a pomocí jakých metod se zkoumá a analyzuje aktuální situace na trhu. Z obecného pohledu dělí marketingové prostředí na vnitřní prostředí (mikroprostředí) a vnější prostředí (makroprostředí).

Do mikroprostředí Foret (2008, s. 41-42) řadí vlastní podnik se zaměstnanci, zákazníky, dodavatele, marketingové zprostředkovatele, veřejnost a konkurenty. Tito aktéři totiž více či méně činnosti podniku ovlivňují, podnik je na nich do jisté míry závislý, ale platí, že je může sám aktivně měnit. K posouzení mikroprostředí slouží analýza silných a slabých stránek pomocí které si podnik identifikuje své přednosti a slabosti ve vztazích ke všem výše uvedeným aktérům.

Makroprostředí Foret (2008, s. 43) definuje jako skupinu faktorů, které podnik ovlivňují zvnějšku a působí tak na podnik a jeho činnosti zprostředkovaně (přímo i nepřímo). Tyto faktory nemá podnik možnost kontrolovat ani je ovlivňovat. Nástrojem pro analýzu takových faktorů je analýza PEST. Analýza těchto faktorů by měla odhalit potenciální příležitosti na trhu, ale také hrozby, které by mohly nastat a podnik ovlivnit. PEST

analýza zkoumá politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické vlivy, které na subjekty trhu působí zvnějšku.

Dalším typem analýzy může být Porterova analýza pěti sil. Tato analýza analyzuje konkurenční síly, které působí na odvětví, ve kterém podnik působí a nabízí podnikům způsob, jak své konkurenty překonat. Porter definoval pět sil, které utvářejí konkurenci. Patří mezi ně současní konkurenti, hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví, hrozba plynoucí ze substitutů jiných podniků v odvětví, vyjednávací síla dodavatelů a vyjednávací síla zákazníků (Business News Daily, 2019).

Za souhrnnou analýzu marketingového prostředí lze považovat SWOT analýzu, která je nadále i základem pro vypracování marketingové strategie. Rozděluje klíčové faktory, které již byly zmíněny v předchozích odstavcích, do čtyř skupin. Těmi jsou silné a slabé stránky, které se týkají vnitřního prostředí podniku a příležitosti a hrozby, které se týkají vnějšího prostředí podniku. SWOT analýza má popisovat současný stav a trendy, které jsou hlavním východiskem pro strategické plánování a stanovení marketingových cílů. Po stanovení cílů se navrhuje marketingová strategie a ta je následně rozpracována do konkrétních nástrojů marketingového mixu (Karlíček, 2018, s. 238-239).

Karlíček (2018, s. 39) na závěr dodává, že marketingové prostředí se neanalyzuje pouze při vstupu na nový trh, ale že trh se musí zkoumat průběžně, protože prochází neustálými proměnami a mohlo by hrozit, že by se tak podnik mohl vyřadit z konkurenčního boje.

## **4.4 Marketingový koncept**

Jak bylo zmíněno v předchozí části, po vyhodnocení informací z výzkumu a po provedení příslušných analýz se přistupuje k formulování cílů, marketingové strategie a k sestavení marketingového mixu.

Vytlačil (2008, s. 115) upozorňuje na rozdíl mezi cílem a strategií. Cíl projektu popisuje to, čeho má být realizací projektu dosaženo, zatímco strategie určuje cestu (činnosti a prostředky), která povede k naplnění stanoveného cíle. Karlíček (2018, s. 239-240) Vytlačila doplňuje faktem, že marketingové cíle určují, čeho má být marketingovými aktivitami dosaženo a že je žádoucí, aby splňovaly metodu SMART. Také potvrzuje, že po stanovení cílů se pokračuje návrhem marketingové strategie. Stehlík (2006, s. 19) upozorňuje, že marketingové cíle musí navazovat na podnikové cíle. Existuje mnoho strategií.

Fotr a Souček (2005, s. 37-39) ve své publikaci pojednávají o základních prvcích strategie projektu (podniku) a jsou jimi:

- geografická strategie,
- strategie z hlediska tržního podílu,

- strategie z hlediska vazby výrobek-trh,
- marketingová strategie.

Podstatou geografické strategie je stanovení si relevantního trhu (současné a budoucí zákazník) z hlediska geografické působnosti. Typy geografické strategie jsou:

- všechny segmenty geograficky omezeného lokálního nebo regionálního trhu,
- zvolený segment (popř. výroková skupina) na národním i mezinárodním trhu,
- zvolený segment ve zvolené geografické oblasti,
- všechny segmenty ve všech geografických oblastech (celosvětově).

Podstatou strategie z hlediska podílu na trhu je stanovení si tržního podílu, kterého chce podnik dosáhnout na určitém trhu. Mezi tyto strategie patří:

- strategie nákladového prvenství (vůdcovství v nákladech),
- strategie diferenciaci,
- strategie tržního výklenku (strategie zaměření).

Z hlediska vazby výrobek-trh se rozlišují tyto strategie:

- strategie penetrace,
- strategie rozvoje produktů,
- strategie rozvoje trhů,
- strategie diverzifikace.

Tabulka 2 Strategie z hlediska vazeb výrobek-trh. Zdroj: Vytlačil (2008, s. 103)

Vazba výrobek-trh		VÝROBEK	
		STARÝ	NOVÝ
TRH	STARÝ	Tržní penetrace	Rozvoj produktu
	NOVÝ	Rozvoj trhu	Diverzifikace

Mezi marketingové strategie řadí Fotr a Souček (2005, s. 38-39):

- strategie zaměřená na konkurenci:
  - agresivní cenová strategie,
  - imitační strategie,
  - profilová strategie,
- strategie tržní expanze:
  - rozšíření existujícího trhu,
  - vytvoření nových trhů.



Na závěr autoři dodávají, že varianty je třeba analyzovat a hodnotit z hlediska stupně dosažení cílů projektu, finančních dopadů jednotlivých variant strategie a jejich rizik finančních, politických, ekologických a jiných.

Strategie může být také odvozena od provedené SWOT analýzy. Jednotlivé faktory se totiž navzájem ovlivňují a mohou podnik navést při výběru strategie. To znamená, jak nejlépe využít silné stránky a vylepšit slabé stránky a připravit se na možné hrozby a dokázat využít příležitosti. Při volbě SWOT strategie se hledá vzájemné působení mezi těmito kvadranty:

- SO – ofenzivní strategie – využití příležitostí za pomoci silných stránek,
- ST – defenzivní strategie – za pomoci silných stránek minimalizovat hrozby,
- WO – strategie spojenectví – využití příležitostí k eliminování slabých stránek,
- WT – strategie úniku – minimalizace dopadů hrozeb na slabý podnik.



Obrázek 3 SWOT strategie. Zdroj: Ecommerce Bridge Magazine (2019)

Marketingový mix patří mezi nejdůležitější nástroje marketingového řízení. Je nabídkou pro zákazníky daného podniku, a proto je při jeho utváření důležité vědět, pro koho a jak se má nastavit. Základní marketingový mix (4P) je tvořen čtyřmi prvky – produktem (product), cenou (price), místem (place), propagací (promotion). Pro některé obory je kombinace těchto čtyř prvků neschopná dostatečně reagovat na všechna specifika příslušné oblasti (Foret, 2008, s. 83-84). A proto se marketingový mix, například pro sektor služeb, rozšiřuje o další prvky – lidé (people), procesy (processes), materiální prostředí (physical evidence). Při takové kombinaci celkem sedmi prvků mluvíme o marketingovém mixu 7P. Někteří autoři přidávají osmý prvek – produktivita a kvalita (productivity and quality) a mluví o 8P.

Jak již bylo zmíněno, před samotným sestavením marketingového mixu je podstatné znát trh a provést segmentaci a následný targeting s positioningem, aby podnik marketingový mix sestavil co nejlépe, oslovil správné zákazníky a dosáhl svých cílů (Managementmania, 2016).

## 4.5 Služba

Synek (2011, s. 253-254) připomíná tři základní otázky, které každý výrobce v tržním hospodářství řeší: co vyrobit, jak vyrobit a komu prodat. Výroba podle nich velkou měrou ovlivňuje efektivnost podniků a konkurenční schopnost produktů a služeb.

Na základě výsledků analýzy a prognózy trhu, návrhu marketingové strategie a volbě marketingového mixu je možné odhadnout náklady na tyto marketingové aktivity, ale i očekávané výnosy, jejichž podstatnou část budou tvořit tržby z prodeje výrobků nebo služeb. Odhad budoucích výnosů je předběžná veličina, která následně slouží k volbě velikosti výrobní jednotky a souvisí s dalšími charakteristikami projektu. Nejistota výnosů závisí na spolehlivosti odhadu budoucího vývoje tržní poptávky, velikosti tržního podílu, ale také právě na zvolené velikosti výrobní jednotky. Existuje několik faktorů, které lze bohužel předvídat jen velmi obtížně. Tržní poptávka a s ní související objem prodeje je jedním z faktorů rizika, kterému je při řízení projektu třeba věnovat zvýšenou pozornost (Fotr, Souček, 2005, s. 41).

Fotr a Souček (2005, s. 41) za výsledek předchozí části studie považují výrobní program, respektive program služeb, který určuje vyráběné produkty a poskytované služby a jejich objemy v určitých časových obdobích. Takový program je zdrojem pro stanovení velikosti výrobní jednotky, tzn. výrobní kapacity. Výrobní kapacitu Synek (2011, s. 259) definuje jako maximální objem produkce, který může jedna výrobní jednotka vyrobit za určitý čas.

Velikost výrobní jednotky ovlivňuje několik faktorů. Jedněmi z nich jsou tzv. omezující podmínky, které ovlivňují dolní a horní mez velikosti výrobní kapacity. Dolní mez velikosti výrobní jednotky je odvozená od její minimální ekonomické velikosti, horní mez ovlivňují zdrojová omezení a omezení trhu. V některých oborech může jako omezení ve vztahu k velikosti výrobní jednotky působit standardizace velikosti výrobních zařízení. Tato omezení spolu s prognózou budoucích prodejů je třeba zvažovat při volbě velikosti výrobní jednotky (Fotr, Souček, 2005, s. 41-42). Synek (2011, s. 259) dodává, že kapacita výrobní jednotky je závislá hlavně na technické úrovni výrobního zařízení, na době jeho činnosti, organizaci výroby a práce, kvalifikaci pracovních sil, použitého materiálu či surovin.

## **4.6 Umístění a lokalizace projektu, vliv na životní prostředí**

Umístění projektu může být jedním z klíčových faktorů úspěchu. Umístění výrobní jednotky může probíhat ve dvou fázích. Během první fáze se přistupuje ke zvažování variant lokalit a po výběru nejvhodnější lokality se v rámci druhé fáze posuzují varianty konkrétního místa výstavby.

Největší význam mají požadavky projektu na infrastrukturu lokality. Je potřeba zvažovat zejména dopravu nutnou pro přepravu vstupů i výstupů, komunikační prostředky v případě nedostatečné kapacity, energie potřebné pro provoz technologií, dostupnost kvalifikované pracovní síly, stavební, montážní a opravářské kapacity, které udržují a budují infrastrukturu, možnosti a způsoby likvidace a ukládání odpadů (Vytlačil, 2008, s. 126-127). Fotr a Souček (2005, s. 50) Vytlačila doplňují o další kritéria, které je třeba brát při výběru lokality v potaz, a to finanční a daňové aspekty (míra zdanění, dotace, nižší úrokové sazby apod.), přijatelné klimatické podmínky a ekologické požadavky.

U velkých infrastrukturních projektů nelze opomenout na posouzení jejich vlivu na životní prostředí. Součástí studie proveditelnosti musí být analýza takových vlivů. V České republice je posuzování vlivů na životní prostředí (proces EIA, SEA) upraveno zákonem. Smyslem procesu je zjistit, popsat a vyhodnotit předpokládané vlivy projektů a koncepcí. Cílem procesu je zmírnit nepříznivé vlivy realizace projektů na životní prostředí. V rámci procesu EIA (Environmental Impact Assessment) jsou posuzovány stavby, technologie, komunikace, provozy aj., které jsou nově vybudované nebo jen pozměněné. Bez závěru procesu EIA se nesmí rozhodnout o povolení záměru. V rámci procesu SEA (Strategic Environmental Assessment) jsou posuzovány koncepce včetně jejich změn. Bez stanoviska SEA nelze koncepci schválit (MZP, © 2008–2020).

Petráková (1998, s. 50) doporučuje umístění projektu podle jeho charakteru. Materiálově orientované projekty (cementárny, hutní provozy) navrhuje umístit poblíž ložisek surovin nebo dopravních terminálů, aby se minimalizovaly dopravní náklady. Tržně orientované projekty, u kterých převažují distribuční náklady, navrhuje umístit nejlépe poblíž centra spotřeby.

## **4.7 Materiálové vstupy a energie**

V rámci této části studie proveditelnosti by měly být identifikovány všechny materiály a další vstupy potřebné pro výrobní operace. Přesněji je tím myšlen základní materiál, suroviny, polotovary, komponenty, pomocné materiály, náhradní díly a energie. Tyto veličiny úzce souvisí se stanovenou výrobní kapacitou, umístěním výroby, výběrem technologie a vybavení a dalším (Fotr, Souček, 2005, s. 46).

Vytlačil (2008, s. 122) řadí mezi hlavní činnosti v této kapitole:

- stanovení požadavků na vstupy – jejich množství, požadovanou kvalitu,
- analýza dostupnosti vstupů – z krátkodobého i dlouhodobého hlediska (po celou dobu životnosti projektu),
- posouzení možnosti substituce určitého vstupu v případě jeho nedostupnosti,
- určení nákladů vstupů – významné jsou dopravní náklady závislé na vzdálenosti mezi zdroji materiálu a spotřebou,
- stanovení rizik – významným rizikem je nejistota v plynulosti dodávek, vývoji kurzu měny apod.,
- dodavatelský marketing a dodavatelský program – optimální poměr mezi cenou a rizikem (vhodný výběr dodavatelů).

Fotr a Souček (2005, s. 47) v této části studie proveditelnosti věnují pozornost i požadavkům na energie. Je podle nich nutné odhadnout výši potřeby jednotlivých druhů energie a posoudit existující zdroje, případně včas navrhnout opatření na jejich zajištění.

## **4.8 Technologické a technické vybavení**

Výstupy projektu lze zajistit pouze správně navrhnutými výrobními procesy, které musí být zajištěny vhodně zvolenou technologií. S volbou technologie poté následně souvisí i výběr potřebných výrobních zařízení a strojů. V některých případech mohou být výrobní zařízení předurčena již výběrem samotné technologie (Vytlačil, 2008, s. 128).

Petráková (1998, s. 48) zdůrazňuje, že volba technologie je velmi důležitým prvkem každého investičního záměru. Volba technologie podle ní ovlivňuje kvalitu produkce, nákladovost produkce, šíři výrobního sortimentu, míru znečištění životního prostředí, ale i náročnost projektu na pracovní síly.

O tom, jakou technologii zvolit rozhoduje opět velké množství faktorů. Fotr a Souček (2005, s. 52) spolu s Vytlačilem (2008, s. 129) za omezující podmínky považují disponibilní finanční zdroje potřebné k získání technologie, legislativní podmínky, vliv technologie na životní prostředí, míru novosti technologie, celkové náklady na získání technologie (investiční náklady včetně licenčních poplatků aj.), výši výrobních nákladů, náročnost technologie na pracovní síly (míra mechanizace a automatizace), kvalitu a dostupnost základního materiálu a základní charakteristiky projektu (umístění). Technologii lze získat nákupem, získáním licence, vytvořením společného podniku a vlastním výzkumem.

Založení společného podniku (joint venture) je výhodnou variantou v případě nedostatečných finančních prostředků na pořízení technologie, protože majetkovým vkladem jednoho ze společníků je právě potřebná technologie. Toto spojení přináší výhody v ponížení investičních nákladů a míry rizika, které bývá nejčastěji spojeno

se zavedením výroby nových produktů nebo se vstupem na nové trhy (Vytlačil, 2008, s. 130).

Pokud jde o volbu výrobních zařízení, výsledkem této části studie proveditelnosti by měla být specifikace výrobního zařízení, která by měla vycházet z vybrané technologie a zvolené velikosti výrobní jednotky (Fotr, Souček, 2005, s. 54).

Sieber (2004, s. 26) dodává, že technická a technologická řešení se netýkají pouze výroby nebo poskytování služeb projektu, ale také jeho výstavby, likvidace, logistických procesů a použitých IS/IT.

## **4.9 Organizace projektu a lidské zdroje**

Tato kapitola studie proveditelnosti se zabývá návrhem organizačního uspořádání a plánováním lidských zdrojů.

Podle Doležala, Máchala a Lacka (2009, s. 108) se organizací projektu myslí skupina lidí v rámci které je dohodnuta nadřízenost a podřízenost, pravomoci a zodpovědnosti a další vztahy. Veber (2011, s. 217) považuje za historicky ověřené, že výsledky činností skupiny pracovníků bývají lepší, pokud je skupina organizována.

Synek a Kislíngerová (2015, s. 164) organizační strukturu chápou jako nástroj pro řízení výkonnosti podniku a rámec pro realizaci obsahu neboli toho, čeho chce podnik dosáhnout. Každý pracovník musí znát svou roli při plnění strategie podniku. Sieber (2004, s. 23) poukazuje na to, že organizační struktura musí vždy vyhovovat potřebám řešení investičního záměru, a proto neexistuje žádná univerzálně použitelná a optimální organizační struktura. Dále vyzdvihuje skutečnost, že v průběhu životního cyklu projektu se organizační struktura může měnit. Synek a Kislíngerová (2015, s. 165) za důvod organizování považují potřebu dělby práce a omezenost rozpětí řízení. Omezování rozpětí řízení ovlivňuje počet organizačních úrovní v podniku. Při širokém rozpětí řízení má podnik méně organizačních úrovní a vzniká tak plochá organizační struktura, naopak při zužování rozpětí řízení se zvyšuje počet organizačních úrovní a vzniká tak strmá organizační struktura.

V rámci této části studie proveditelnosti by měly být specifikovány kvantitativní i kvalitativní požadavky na pracovní síly. Pro úspěšnou realizaci a fungování projektu je podstatné zajistit pracovní síly s odpovídající kvalifikací, znalostmi a dovednostmi. Dále je potřeba zvážit dostupnost pracovních sil, případně navrhnout metody nábory, způsob školení a zvážit podobu mzdového systému (Vytlačil, 2008, s. 133-134).

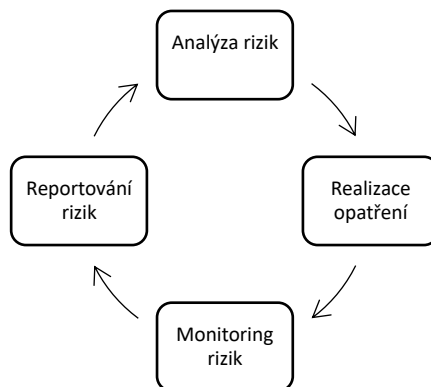
## 4.10 Analýza rizik

Veber (2009, s. 597) riziko považuje za nedílnou součást manažerských činností. Na jedné straně ho spojuje s nadějí na dosažení dobrých výsledků, na druhé straně ho doprovází hrozba podnikatelského neúspěchu. Riziko je těsně svázáno s nejistotou o budoucím vývoji. V dnešní době je kvalitní řízení rizik jako součást podnikového řízení žádoucí.

Korecký a Trkovský (2011, s. 17) ve své publikaci uvádějí několik skutečností, které vycházejí z jejich mnoholetých praktických zkušeností. Mezi ně patří tato tvrzení:

- riziku se není možné plně vyhnout,
- větší riziko znamená možnost většího zisku, ale i ztráty,
- čím přesněji je definován předmět a cíl projektu, tím je riziko nižší,
- čím dříve identifikované riziko, tím vyšší je šance na jeho vyřešení,
- rizika by měla být aktivně řízena (trvale je sledovat apod.),
- rizika by se měla řídit efektivně (nezabývat se všemi riziky),
- riziko může mít pozitivní, ale i negativní důsledky.

Hübner (2005, s. 89-90) řízení rizik vnímá jako čtyři navzájem propojené činnosti. Toto schéma ilustruje následující obrázek.



Obrázek 4 Schéma řízení rizik. Zdroj: Hübner (2005, s. 90).

Veber (2009, s. 605-606) proces řízení rizik člení na čtyři skupiny aktivit:

- vymezení kontextu managementu rizika, identifikace rizik, případně faktorů rizika a určení jejich významnosti,
- stanovení významnosti rizika, jeho vyhodnocení, rozhodnutí o tom, zda je či není nutné na riziko reagovat,
- stanovení přístupu a opatření ke snížení rizika,
- monitorování a prověřování systému řízení rizika.

Podle Koreckého a Trkovského (2011, s. 254) má analýza rizik stanovit, v jakém rozsahu mohou identifikovaná rizika ovlivnit cíle projektu a vyhodnotit jejich ošetření. Z praxe mají ověřeno pravidlo 80:20, tzn. 80 % dopadů je způsobeno 20 % rizik a má tedy smysl věnovat 80 % času rizikům s největším dopadem na cíle projektu a řešit je jako první. Cílem analýzy rizik je analýza rizik a jejich vazeb, jejich kvantitativní i kvalitativní ohodnocení, ohodnocení celkového rizika projektu a určení priorit pro ošetření rizik. Pro analýzu rizik existuje několik různých metod.

Svozilová (2011, s. 294-298) ve své knize pojednává i o hodnocení dopadu rizika a stanovení pravděpodobnosti vzniku rizika. Hodnocení dopadu rizika představuje náklady, které by riziko způsobilo, kdyby nastalo. Mezi metody pro identifikaci a kvalitativní analýzu rizik řadí brainstorming, Delphi, Crawfordovy lístky, poučení z historických projektů, diagramy nebo SWOT analýzu.

## **4.11 Implementace projektu a časový harmonogram**

Implementační fáze projektu začíná konečným rozhodnutím o investování a končí okamžikem zahájení provozu. Špatně zpracovaný nebo vůbec neexistující plán realizace, tzn. nesladěnost dílčích aktivit, může ohrozit úspěšnost projektu a bezpochyby vede ke zvýšení nákladů a ke ztrátám (Fotr, Souček, 2005, s. 58-59).

Vytlačil (2008, s. 135) se s Fotrem a Součkem (2005, s. 58) shodují na dílčích aktivitách, které by implementační plán měl obsahovat:

- jednotlivé činnosti, které je nutné provést při implementaci,
- návaznosti jednotlivých činností,
- zpracovaný časový plán včetně termínů zahájení a ukončení jednotlivých činností,
- definované výstupy z jednotlivých činností i z dílčích etap projektu,
- kritickou cestu a kritické činnosti projektu,
- identifikované zdroje potřebné pro realizaci činností,
- seznam odpovědných osob za realizaci jednotlivých činností,
- zpracovaný rozpočet včetně plánu čerpání prostředků.

Tento plán je potřeba neustále aktualizovat vzhledem ke změnám v okolí projektu i uvnitř subjektu, který záměr realizuje.

Aby bylo možné sestavit harmonogram projektu, je potřeba, aby se našly logické vazby mezi jednotlivými činnostmi a bylo tak patrné, v jakém pořadí se budou činnosti realizovat a jak na sebe budou navazovat, a to z důvodu dosažení co nejvyšší efektivity řízení projektu v rámci daných omezení skrze rozpočet i harmonogram (Máchal, Kopečková, Presová, 2015, s. 64). Výsledkem procesu řazení činností a grafickým znázorněním těchto závislostí mezi nimi je síťový graf. Ten rozlišujeme uzlově nebo hranově orientovaný. Při jeho tvorbě platí, že každý síťový graf má pouze jeden začátek a jeden

konec a šipky jsou orientované zleva doprava a představují tok času. Činnostem se následně odhadne doba trvání. Jednou z možností, jak zjistit nejpravděpodobnější dobu trvání činností je pomocí metody PERT (Program Evaluation and Review Technique). Výpočet nejpravděpodobnější doby trvání vychází z odhadu optimistické, pesimistické a normální délky trvání činností. Harmonogram projektu můžeme znázornit metodou kritické cesty (CPM – Critical Path Method), ale také Ganttovým diagramem (Doležal, Máchal a Lacko, 2009, s. 163-168).

## **4.12 Výnosy, náklady a zdroje financování**

Obsahem této části studie proveditelnosti by měla být specifikace veškerých výnosů a nákladů spojených s realizací podnikatelského záměru včetně návrhu zdroje financování.

Doležal, Máchal a Lacko (2009, s. 187) plánování nákladů a sestavení rozpočtu projektu zařazují do fáze plánování. Připomínají, že rozpočet projektu se skládá z nákladů a výnosů a definují ho jako celkový objem prostředků přidělených na projekt. Svozilová (2011, s. 159) je v definici přesnější. Rozpočet projektu je dle ní soubor parametrů a číselných údajů, které dávají do souvislosti časová, množstevní a finanční kvanta související s plánem a realizací jednotlivých částí projektu. Pozornost mu věnují všechny zainteresované strany, které zajímá, jaké náklady budou na projekt vynaloženy a kolik projekt vydělá, kolik financí připadá na jednotlivé aktivity apod. Náklady jsou vymezovány jako peněžně oceněná spotřeba výrobních faktorů, tzn. oceňujeme čas strávený na projektu a využití materiálních, finančních a lidských zdrojů (Doležal, Máchal a Lacko, 2009, s. 187).

Náklady lze členit z několika různých hledisek. Synek a Kislingerová (2015, s. 43-47) ve své publikaci například zmiňují druhové členění nákladů, účelové třídění nákladů nebo náklady podle závislosti na změnách objemů výroby. Poslední zmíněný způsob třídění dělí náklady na variabilní (mění se se změnami objemu výroby) a fixní (nemění se se změnami objemu výroby). Synek (2011, s. 87) upozorňuje, že fixní náklady vznikají, i když se nic nevyrábí. Jsou to náklady vyvolané nutností zabezpečit chod podniku nebo projektu. Doležal, Máchal a Lacko (2009, s. 187-188) pro sestavení plánu rozpočtu doporučují nejprve stanovit přímé náklady (přímo souvisejí s realizací projektu) a následně nepřímé náklady (nelze je jednoznačně přiřadit k danému projektu).

Následující tabulky uvádí příklady přímých a nepřímých nákladů projektu.



Tabulka 3 Přímé náklady. Zdroj: Doležal, Máchal a Lacko (2009, s. 188)

Přímý náklad	Konkrétní příklad
Osobní náklady na pracovníky projektu	Mzdy, pojistné na veřejné zdravotní pojištění a sociální zabezpečení, příspěvky na penzijní pojištění
Náklady na materiál	Písek, cement, papíry, tonery
Nákup služeb	Pronájem školících prostor, překlady, tlumočení
Cestovné pracovníků projektu	Jízdné, stravné, letenky, ubytování
Pořízení, pronájem hmotného majetku	Počítače, automobily, jeřáby, nábytek
Pořízení, pronájem nehmotného majetku	Nákup licencí, software, patentů
Náklady na subdodávky	Výstavba skladovací haly stavební firmou

Tabulka 4 Nepřímé náklady. Zdroj: Doležal, Máchal a Lacko (2009, s. 188)

Nepřímý náklad	Konkrétní příklad
Nepřímé osobní náklady	Část osobních nákladů managementu organizace
Provoz budov	Část nákladů na vytápění, spotřebu energií, úklid, opravy budov, které využívá organizace
Náklady na podpůrná oddělení organizace	Část nákladů na marketing, vedení účetnictví organizace
Daně a poplatky	Část daní a poplatků, které platí organizace

Synek (2011, s. 99-103) považuje plánování nepřímých nákladů za složitější. V každé studii proveditelnosti je snahou kalkulovat všechny náklady co nejpřesněji, protože jejich výše následně ovlivňuje výsledky finanční a ekonomické analýzy. Kalkulace nákladů je přehled jednotlivých složek nákladů a jejich úhrn na kalkulační jednotku – určitý výkon, výrobek, služba, polotovár aj. vymezený měřicí jednotkou – kus, kilogram, metr, hodina aj. Přiřazení nepřímých (režijních) nákladů není však tak jednoduché jako u přímých nákladů. Nejčastěji se nepřímé náklady na jednotlivé výrobky zúčtují nepřímo prostřednictvím přírážky, což je v procentech vyjádřený poměr nepřímých nákladů ke zvolené peněžní rozvrhové základně, kterou bývají peněžní veličiny (přímý materiál, přímé mzdy aj.) nebo naturální veličiny (počet kusů výrobku, hmotnost výrobku aj.). Pokud to lze, pro plánování režijních nákladů se využijí technicky zdůvodněné normy nebo ukazatele spotřeby, případně se vyjde ze zkušeností minulých let.

Doležal, Máchal a Lacko (2009, s. 185-186) mimo řízení nákladů zmiňují i finanční řízení, pod kterým si můžeme představit proces získávání financí. Potřebné finanční prostředky závisí samozřejmě na nákladech projektu, ale také na časovém harmonogramu a na platebních podmínkách ujednaných ve smlouvách. Štefánek (2011, s. 166) uvádí tři zdroje, z nichž může být projekt financován – interní (soukromé, vlastní) zdroje, externí (cizí) zdroje, podpora z veřejných zdrojů a zdrojů Evropské unie. Mezi standardní zdroje financování řadí navýšení základního kapitálu emisí akcií nebo vklady vlastníků, bankovní úvěry, finanční leasingy, dluhopisy, business angels aj.

Synek (2011, s. 74) pro úplnost dodává, že mimo náklady je nutné zmínit i výnosy, které spolu s náklady tvoří základ výsledku hospodaření. Výnosy podniku definují jako peněžní částky, které podnik získal z veškerých svých činností za konkrétní období bez ohledu na to, zda je v tomto období inkasoval. V rámci studie proveditelnosti se tedy plánují nejenom náklady, ale i výnosy.

Petráková (1998, s. 53) mimo výše zmíněných nákladů hovoří o investičních nákladech projektu představující sumu všech kapitálových výdajů, které budou vynaloženy na vybudování výrobní jednotky nebo jednotky provozující služby a zajištění jejího provozu – výdaje za pozemek a provozní prostory, výdaje za technologie, strojní a výrobní zařízení, licence, software (pořizovací cena investice – nákupní ceny včetně pořizovacích aj. nákladů), marketingové studie apod.

### **4.13 Ekonomické a finanční vyhodnocení projektu**

Tato část studie proveditelnosti je základem pro rozhodnutí o přijetí či zamítnutí projektu, respektive o jeho zahájení nebo nezahájení.

Na začátku této kapitoly je vhodné sestavit přehled plánovaných výnosů, nákladů a výsledku hospodaření, tzv. výkaz zisku a ztráty, za určité období. Informace z tohoto účetního výkazu slouží jako významný podklad pro hodnocení ziskovosti podniku nebo projektu (Růčková, 2019, s. 32).

Základem investičního a následně i finančního rozhodování jsou peněžní toky. Pro posouzení ekonomické výhodnosti však samotné peněžní toky nestačí a pro některé metody hodnocení se stanovuje i diskontní sazba (Fotr, Souček, 2005, s. 63). Životaschopnost projektu se posuzuje podle kumulovaných hodnot finančních peněžních toků (cash flows), které by neměly klesnout a nabývat záporných hodnot. Další hodnocení vychází z výpočtu nejrůznějších ukazatelů ekonomické efektivity, které budou představeny dále (Vytlačil, 2008, s. 136). Synek a Kislingerová (2015, s. 296) za podstatu hodnocení investic považují porovnávání vynaloženého kapitálu (investiční výdaje) s příjmy, které investice přinese za dobu její životnosti. Při hodnocení efektivity investičního projektu je důležité zvažovat jeho výnosnost, rizikovost a likvidnost.

Valach (2001, s. 69) metody posuzující efektivnost investičních projektů klasifikuje podle toho, zda přihlížejí či nepřihlížejí k faktoru času a rizika na:

- statické metody, které nerespektují faktor rizika a čas berou v úvahu jen omezeně,
- dynamické metody, které respektují faktor rizika i času.

Kislingerová (2007, s. 268) za základní vstupní parametry popisující investice považuje počáteční kapitálové výdaje  $C_0$ , již zmíněné cash flow plynoucí z realizace investice v jednotlivých letech  $CF_i$ , dobu životnosti investice  $n$  a vážené průměrné náklady na kapitál WACC, které berou v potaz faktor rizika. Synek (2011, s. 301) za obecný efekt investic považuje právě cash flow, veličinu vyjadřující skutečný příliv peněz (součet zisku po zdanění a odpisů) do podniku na rozdíl od zisku, který je účetní veličinou. Investice je efektivní, když příjmy z ní převyšují výdaje na ni vynaložené. Valach (2001, s. 62) považuje stanovení předpokládaných peněžních toků za základ správného hodnocení efektivnosti investic, ale na druhou stranu má tuto činnost za nejkritičtější místo celého kapitálového plánování.

Kislingerová (2007, s. 268) uvádí, že statické metody hodnocení efektivnosti investic se zaměřují na peněžní příjmy z investice, případně na jejich porovnávání s počátečními investičními výdaji. Jejich použití doporučuje u projektů s kratší dobou životnosti a při nízkém stupni rizika. Příkladem uvádí tyto metody:

- průměrný roční výnos, který se vypočte jako suma všech cash flows spojených s investicí dělená počtem let životnosti investice,
- průměrná doba návratnosti udává dobu, za kterou by mělo dojít ke splacení investice při rovnoměrné realizaci peněžních toků,
- průměrná procentní výnosnost udává, kolik procent investovaného kapitálu se průměrně ročně vrátí,
- doba návratnosti (doba splacení) vyjadřuje počet let potřebných k tomu, aby se kumulované budoucí peněžní toky vyrovnaly počátečním investičním nákladům.

Synek a Kislingerová (2015, s. 304) za nejjednodušší ukazatel pro hodnocení investic považují ukazatel výnosnosti (rentabilita) investice – ROI (Return on Investment), který se vypočte jako podíl mezi průměrným čistým ročním ziskem plynoucím z investice a náklady na investici.

Je zřejmé, že očekávané cash flows (příjmy) plynou z investice několik let. Faktor času, který během let působí, způsobuje změnu časové hodnoty peněz. Platí, že hodnota peněžní jednotky dnes je cennější než hodnota peněžní jednotky v budoucnu. Výnosy z investice vznikají právě v delším období, je nutné je tedy přepočítat na současnou hodnotu. K přepočítávání se nejčastěji používá tzv. podniková diskontní míra, např. průměrná míra kapitálových nákladů (Synek, 2011, s. 299-300).

Po tomto upřesnění můžeme pokračovat charakterizováním dynamických metod hodnocení efektivnosti investic, o kterých se zmiňuje ve své publikaci Kislingerová (2007, s. 270). Tyto metody, jak již bylo zmíněno, přihlížejí k vlivu faktoru času i rizika, který zohledňuje diskontní faktor. Jejich základem je diskontování všech vstupních parametrů potřebných k výpočtu.

Mezi dynamické metody řadí:

- čistou současnou hodnotu (NPV – Net Present Value),
- vnitřní výnosové procento (IRR – Internal Rate of Return),
- index ziskovosti (PI – Profitability Index).

Tyto metody hodnocení budou použity i pro hodnocení efektivnosti projektu zpracovávaného v rámci této práce, proto si metody stručně definujeme.

Čistá současná hodnota (NPV) představuje rozdíl mezi současnou hodnotou očekávaných příjmů (cash flows) a investičními výdaji. U této metody je brán v potaz faktor času a rizika i časový průběh investice. NPV v absolutním vyjádření v peněžních jednotkách udává, kolik peněz nad investovanou částku podnik dostane navíc. Investice se doporučuje přijmout jen pokud je hodnota  $NPV > 0$ , neboť taková investice dokáže zvýšit hodnotu podniku (Kislingerová, 2007, s. 270-271).

$$NPV = -C_0 + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+k)^i}$$

Obrázek 5 Vzorec pro výpočet NPV. Zdroj: Kislingerová (2007, s. 271)

Metoda vnitřního výnosového procenta (IRR) spočívá v nalezení takové diskontní míry, při které bude současná hodnota očekávaných příjmů z investice (cash flows) rovna současné hodnotě výdajů na investici, tzn., že  $NPV = 0$ . IRR nám udává předpokládanou výnosnost investice, která se pro vyhodnocení efektivnosti investičního záměru porovnává s požadovanou výnosností projektu. Investice je přijatelná, pokud je hodnota IRR větší než diskontní míra. Výpočet této metody je poměrně složitý, proto se v praxi pro zjednodušení výpočtu využívají finanční funkce dostupné například v aplikaci MS Excel. Metodu IRR lze použít pouze v případě, že investice přináší konvenční peněžní toky – toky peněz, u kterých se změní znaménko mezi obdobími jen jednou (Synek, 2011, s. 307).

$$0 = -C_0 + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+IRR)^i}$$

Obrázek 6 Vzorec pro výpočet IRR. Zdroj: Kislingerová (2007, s. 272)

Jako poslední dynamickou metodu si zmíníme index ziskovosti, který vyjadřuje velikost současné hodnoty budoucích příjmů projektu připadající na jednotku investičních nákladů přepočtených na současnou hodnotu. Ukazatel se tedy vypočte jako podíl současné hodnoty budoucích příjmů investice a současné hodnoty investičních výdajů. Investice je přijatelná, pokud je hodnota  $PI > 1$  (Fotr, Souček, 2005, s. 73).

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 Projekt Bud' crossFIT

V rámci mé diplomové práce budu zpracovávat studii proveditelnosti podnikatelského projektu. Ten bude spočívat v provozování Bud' crossFIT, konkrétně funkčních cvičení.

CrossFit je životní styl charakterizovaný efektivním cvičením a zdravou výživou. Styl vhodný k dosažení jakéhokoliv cíle – zlepšení zdraví, hubnutí nebo lepší výkon. Jde o tréninky zaměřující se na celkovou fyzickou zdatnost (CrossFit, © 2021).

Na úvod je podstatné zmínit, že nepůjde o oficiální licencovaný CrossFit gym, kterých je v České republice jen malé množství. CrossFit je licencovaná ochranná známka v USA. K provozování licencovaného CrossFit gymu je zapotřebí platná trenérská licence někoho z týmu a placení každoročního licenčního poplatku. Cílem investora tohoto projektu bude nejprve nabídnout svým klientům skrze trenérský tým cvičení s prvky CrossFitu, které klientům tým zprostředkuje díky svým vlastním trenérským zkušenostem. Po určité době provozu, odhadem přibližně po čtyřech letech, je cílem investora zvážit možnost licencování svého gymu, navázat spolupráci s licencovanými trenéry a nabídnout tak službu svým klientům na vyšší úrovni.

Na oficiálním webu [www.crossfit.com](http://www.crossfit.com) lze nalézt všechny důležité informace o licencování. Kromě výše zmíněných nutných trenérských licencí a platby licenčního poplatku nebude podnikání investora nijak omezeno, tzn., že se nebudou platit žádné další poplatky nebo podíly ze zisku. Na webových stránkách se může kdokoliv přihlásit na certifikovaný kurz, který se v pravidelných intervalech pořádá po celém světě, a to i v hlavním městě České republiky. Účastníkům kurzu se dostane vzdělání o základních principech CrossFitu tak, aby tuto metodiku mohli předávat dále. Cena certifikovaného kurzu CrossFit Level 1 se pohybuje okolo \$1,000. Licenční poplatek za užívání ochranné známky CrossFit se platí každý rok, a to v hodnotě \$3,000 (CrossFit, © 2021).

### 5.1 Shrnutí projektu

Cílem projektu je otevření sportovního zařízení Bud' crossFIT v Říčanech v lednu 2022. Bud' crossFIT nabídne sportovní disciplínu, která není momentálně v Říčanech konkurencí nabízena. Toto prvenství by se mohlo stát hlavní konkurenční výhodou. Projekt bude financován vlastním kapitálem investora ve výši 900 000 Kč.

Tato studie proveditelnosti důkladně analyzuje tento investiční záměr, slouží k hodnocení realizovatelnosti a efektivnosti projektu a poskytuje investorovi podklady pro správné podnikatelské rozhodnutí.

Analýzou trhu byl zjištěn kladný vztah obyvatel města a okolních obcí ke sportu a aktivnímu trávení volného času. Takové zjištění nasvědčuje tomu, že obyvatelům není

sport cizí a mohli by mít o nové sportovní zařízení zájem. Z analýzy také vyplynulo, že většina lidí ví, co je to CrossFit. Z 212 respondentů, kteří vyplnili online dotazník sdílený na sociální síti Facebook, by uvítalo možnost navštěvovat CrossFit v Říčanech 114 osob (53,8 %). 79 respondentů odpovědělo, že neví, zda by zařízení navštěvovali, protože CrossFit nevyhledávají. Průzkum trhu byl velmi přínosný pro přizpůsobení služby zákazníkům.

Název: Bud' crossFIT

Lokalita: Říčany, okres Praha-východ, Středočeský kraj

Poskytované služby: funkční tréninky s prvky CrossFitu, barový prodej

Zadavatel a investor: fyzická osoba

Zpracovatel studie: Bc. Lucie Jelínková

Bud' crossFIT bude nabízet skupinové lekce sportovní disciplíny CrossFit pro muže i ženy bez věkového omezení. Lekce budou vedeny kvalifikovanými zkušenými trenéry a k dispozici bude potřebné vybavení. Kromě skupinových cvičení budou mít zákazníci možnost využít i tzv. open gym.

Tabulka 5 Provozní doba Bud' crossFIT. Zdroj: Vlastní zpracování

DEN	PROVOZNÍ DOBA
pondělí–sobota	6:00-12:00, 15:00-21:00
neděle	8:00-12:00, 15:00-19:00

Tabulka 6 Ceník Bud' crossFIT

CENÍK Bud' crossFIT za vstupné	
VSTUPNÉ	CENA
skupinová lekce	
1 lekce 55 minut	170 Kč
10 lekcí 55 minut	1 600 Kč
open gym	
1 vstup 55 minut	150 Kč
10 vstupů 55 minut	1 400 Kč
individuální lekce s trenérem	
1 lekce 55 minut	350 Kč
CENÍK Bud' crossFIT za doplňkové služby	
Měsíční program – Výživové poradenství a tréninkový plán vstupní a kontrolní konzultace, lekce s trenérem + sestavení jídelníčku a tréninkového plánu	
2 490 Kč	
Online webinar	
250 Kč	

Bud' crossFIT bude otevřen v Říčanech, ve městě Středočeského kraje. Říčany byly strategicky zvoleny jako větší město, které lze považovat za menší centrum dění a mnoha aktivit nejenom pro samotné obyvatele Říčan, ale i pro všechny ostatní obyvatele okolních obcí. Toto město bylo zvoleno i z důvodů, že sportovní disciplína, kterou chce Bud' crossFIT nabídnout, zde není u žádného konkurenta v nabídce. To je vnímáno jako velká konkurenční výhoda před ostatními.

Bud' crossFIT bude umístěn v pronajatém prostoru s celkovou rozlohou 335 m<sup>2</sup>. Toto místo se nachází v blízkosti vlakového nádraží, autobusové zastávky, volnočasového centra, obchodů a pár minut chůzí je nablízku Masarykovu náměstí, centru města. Místo je dobře dostupné i automobily s dostatkem parkovacích míst. V minulých letech byl tento prostor pronajímán sportovními kluby na vnitřní pohybové aktivity, a protože odpovídá požadavkům tohoto projektu, nebude potřeba žádných radikálních stavebních úprav. Prostor však bude potřeba zcela vybavit.

Tabulka 7 Počáteční investiční výdaje projektu. Zdroj: Vlastní zpracování

Počáteční investiční výdaje	s DPH / bez DPH
Stavební úpravy	45 000 Kč / 37 190 Kč
Vybavení – sprchy, toalety, šatny	54 043 Kč / 44 664 Kč
Vybavení – recepce s barem, zázemí pro zaměstnance	62 086 Kč / 51 311 Kč
Vybavení – cvičicí místnost	210 293 Kč / 173 796 Kč

Bud' crossFIT bude mít menší počet pracovníků. Investor, majitel, provozovatel a jeden z trenérů bude jedna a tatáž osoba. Zákazníkům budou k dispozici celkem tři trenéři a tři recepční/barmani, kteří zajistí i celkový úklid prostor.

Bud' crossFIT nebude mít výnosy pouze z návštěvnosti cvičících lekcí, ale také z barového prodeje a doplňkových služeb. Mimo to i výnosy z pronájmu plynoucí ze smlouvy uzavřené s dvěma trenéry.

Odhad tržeb a nákladů byl proveden ve třech variantách – realistické, optimistické a pesimistické, a to na 5 let (2022-2026).

Na základě ekonomického a finančního zhodnocení je investorovi doporučeno projekt realizovat pouze za předpokladu naplnění realistického a optimistického scénáře. V případě naplnění pesimistického scénáře nebude projekt životaschopný.



Výsledky zhodnocení investice jsou shrnuty v následující tabulce:

Tabulka 8 Hodnocení investice. Zdroj: Vlastní zpracování

ČISTÁ SOUČASNÁ HODNOTA	
REALISTICKÝ SCÉNÁŘ	2 055 605 Kč > 0
OPTIMISTICKÝ SCÉNÁŘ	4 328 415 Kč > 0
PESIMISTICKÝ SCÉNÁŘ	- 438 923 Kč < 0
VNITŘNÍ VÝNOSOVÉ PROCENTO	
REALISTICKÝ SCÉNÁŘ	116 % > 5,07 %
OPTIMISTICKÝ SCÉNÁŘ	256 % > 5,07 %
PESIMISTICKÝ SCÉNÁŘ	- 16 % < 5,07 %
INDEX ZISKOVOSTI	
REALISTICKÝ SCÉNÁŘ	7,70 > 1
OPTIMISTICKÝ SCÉNÁŘ	15,10 > 1
PESIMISTICKÝ SCÉNÁŘ	- 0,43 < 1

Celková implementace projektu je odhadována na 32 týdnů. Otevření je plánováno na leden roku 2022, tudíž veškeré aktivity se začnou realizovat v květnu 2021.

## 5.2 Pozadí projektu

Zadavatel a investor: Investorem, majitelem a zároveň iniciátorem projektu je fyzická osoba, absolvent FTVS UK v Praze, který podniká s vlastním kapitálem ve výši 900 000 Kč. Od dětství hraje profesionálně fotbal a během studia na vysoké škole se začal vzdělávat v oblasti fitness, absolvoval několik trenérských kurzů a v současné době působí jako trenér. Sport je jeho vášní a zajímá se o nejnovější trendy v oboru. Jeho snem je založit si vlastní prostor, kde by mohl koučovat druhé a předávat získané zkušenosti ostatním sportovním nadšencům.

Investor má všechna živnostenská oprávnění, která by k provozu Bud' crossFIT byla potřebná podle živnostenského zákona č. 455/1991 Sb.:

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- Velkoobchod a maloobchod,
- Pronájem a půjčování věcí movitých,
- Provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti,
- Poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti...,
- Hostinská činnost aj.

Investor je osoba registrovaná k dani, tedy plátce DPH. Kromě povinnosti odvádění daní ze všech zdanitelných plnění, má také nárok na odpočet.

Investor musí nové místo provozovny nahlásit na živnostenský úřad a na Krajskou hygienickou stanici. Prostor Bud' crossFIT musí být k provozu zkolaudován, tzn. mít osvědčení o tom, že prostor je způsobilý k provozování živnosti.

Podnikateli, který zaměstnává alespoň jednoho zaměstnance, vzniká povinnost platit pojistné pro případ odpovědnosti za škodu způsobenou zaměstnanci při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání. Takové zákonné pojištění poskytuje Česká pojišťovna a Kooperativa. Povinností majitele bude i splnění základních zákonných požadavků pro oblast BOZP a požární ochrany. Další povinností majitele jakožto zaměstnavatele bude povinnost zajišťovat pro zaměstnance pracovnělékařské služby.

Zpracovatel studie: Bc. Lucie Jelínková, studentka MÚVS ČVUT v Praze.

Projekt nemá žádné historické pozadí.

## **5.3 Analýza trhu**

Před samotnou realizací projektu je nezbytné analyzovat stav a vývoj poptávky po této službě na trhu, provést marketingový výzkum, analýzu cílového trhu, segmentaci a targeting. Dále je podstatné charakterizovat zákazníka, analyzovat konkurenci, nastítnit očekávaný budoucí vývoj poptávky aj.

Trh služeb je velký s obrovským potenciálem. Na trhu sportovních služeb to platí dvojnásobně. Zdravý životní styl patří dnes mezi hlavní téma a pohyb je přirozenou součástí našich životů. A proto dnes existuje nespočet možností, jak dopřát svému tělu pohyb a žít zdravěji. Pro zajištění si loajálních zákazníků je nezbytné dbát na kvalitu a profesionalitu v rámci poskytování služeb.

### **5.3.1 Analýza fitness sektoru a lokálního trhu**

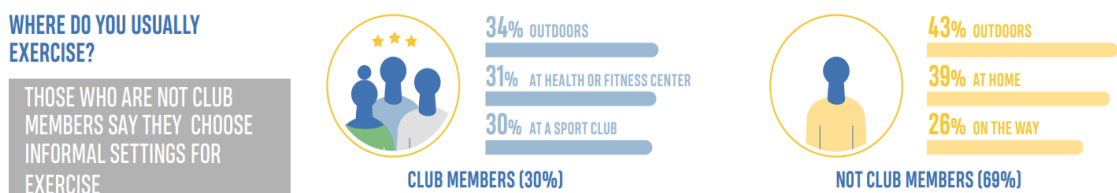
Mnoho informací o českém fitness sektoru lze nalézt na webových stránkách České komory fitness, která je jednou ze zastřešujících organizací fitness v České republice. Reprezentuje český fitness sektor jako výjimečné odvětví národního hospodářství. Tato organizace každoročně sbírá data, a to nejenom o velikosti českého fitness sektoru, ale navíc i o jeho obratu, struktuře nabídky služeb nebo způsobu zaměstnávání. Mimo to i o tom, jak moc ovlivnila nemoc Covid-19 sektor fitness prozatím v roce 2020. Do průzkumu za 1. pololetí roku 2020 se zapojilo na 68 provozovatelů sportovních zařízení na území České republiky. Bylo zjištěno, že 86,8 % klubů není součástí žádné sítě klubů a pouze 6 % klubů je součástí franšizy. Výhradně v soukromém vlastnictví je 91,2 % fitness center a necelých 9 % provozuje své služby neziskově. Mezi nejžádanější poskytované služby ve fitness centrech se zařadily skupinové lekce, lekce jógy a služby osobního trenéra. Na dalších místech se umístily posilovací stroje, pilates nebo funkční zóna. Co se týká způsobu zaměstnání v tomto sektoru služeb dle průzkumu ČKF pracuje nejvíce lidí na dohodu o provedení práce nebo provedení činnosti.

Manažerské pozice nebo recepční pracují většinou na hlavní pracovní poměr. Osobní trenéři preferují spíše formu OSVČ. Průzkum se zaměřil i na porovnání příjmů mezi rokem 2019 a 2020. Snížení příjmů o více jak 7 % zaznamenalo až 73 % provozovatelů. 11 % provozovatelů nezaznamenalo markantní změny příjmů, ale nikdo nevedl, že by se jim příjmy zvýšily. Ceny za jednotlivé vstupy jsou velmi rozmanité, avšak 40 % provozovatelů požaduje za vstup od 100 do 150 Kč, 30 % provozovatelů požaduje za vstup méně než 100 Kč a vstupné 17 % provozovatelů se pohybuje od 150 do 200 Kč. Zajímavostí je, že většina provozovatelů vidí potenciál rozvoje této oblasti ve spolupráci se zdravotními pojišťovnami nebo s lékařským sektorem. Dalším nápadem je využívání dotačních programů na podporu pravidelné fyzické aktivity (Česká komora fitness, 2020).

Průzkumem této oblasti, přesněji sportu a fyzické aktivity, se také zabývá společnost TNS opinion & social na žádost Evropské komise, která ho koordinuje. Poslední dostupné výsledky průzkumu jsou z prosince roku 2017 a zveřejněny jsou na webových stránkách [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu). Ve svých publikacích Evropská komise reportuje výsledky z průzkumu, kterého se účastnili obyvatelé Evropské unie. Některé konkrétní otázky jsou přehledně graficky a vizuálně zpracované viz obrázky níže. Průzkumu se zúčastnilo okolo 28 000 respondentů z 28 členských států Evropské unie.



Obrázek 7 Results from the Eurobarometr Survey EB88.4 - December 2017. Zdroj: European Commission (2018)

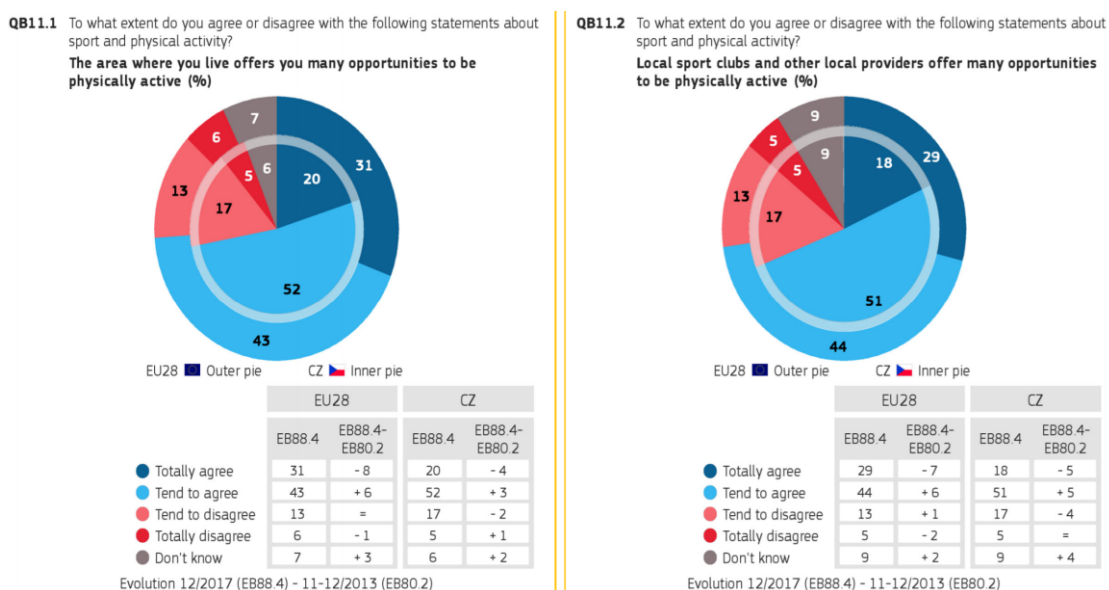


Obrázek 8 Results from the Eurobarometr Survey EB88.4 - December 2017. Zdroj: European Commission (2018)

Na webových stránkách je i zpracovaný samostatný report za Českou republiku. Z mnoha otázek a výroků, které byly součástí průzkumu, jsem zvolila tato následující dvě tvrzení, jejichž vyhodnocení je nápomocné v rámci naší analýzy. Respondenti mohli vyjádřit souhlas či nesouhlas s tímto tvrzením a tabulka v pravém spodním rohu na následujícím obrázku srovnává odpovědi za celou Evropskou unii proti České republice. Šlo o tato tvrzení:

- Oblast, ve které žijete Vám nabízí mnoho příležitostí k fyzické aktivitě (v %)
- Místní sportovní kluby a další místní poskytovatelé nabízejí mnoho příležitostí k fyzické aktivitě (v %)

Základnu respondentů tvořili lidé, kteří cvičí, sportují nebo se věnují jiné fyzické aktivitě.



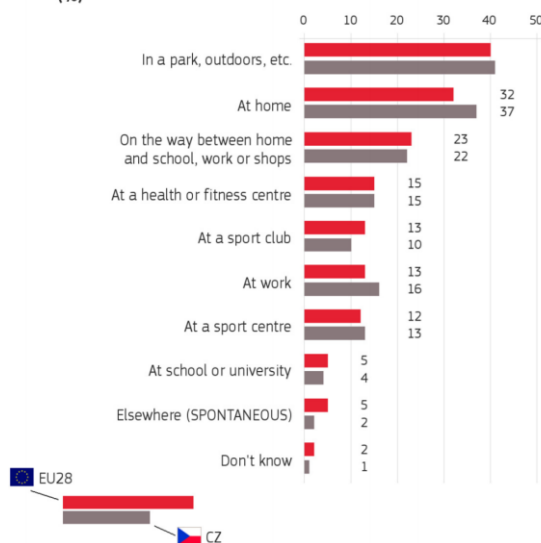
Obrázek 9 Results from the Eurobarometr Survey EB88.4 - December 2017 - Available support for sport participation in citizens' local area. Zdroj: European Commission (2018)

Z výsledků je patrné, že čeští obyvatelé souhlasí s tím, že mají dostatek příležitostí ve svém okolí se věnovat jakékoliv fyzické aktivitě.

Další zajímavé otázky na české respondenty byly následující:

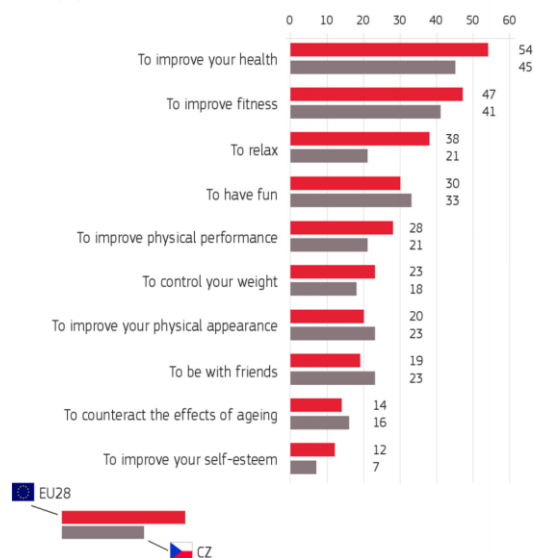
- Řekli jste, že se intenzivně věnujete sportu nebo jiné fyzické aktivitě. Kde se mu věnujete?
- Proč se věnujete sportu nebo jiné fyzické aktivitě?

**QB7** Earlier you said you engage in sport or another physical activity, vigorous or not. Where do you do this? (MULTIPLE ANSWERS POSSIBLE) (%)



Obrázek 10 Where do you engage in sport or another physical activity? Zdroj: European Commission (2018)

**QB8** Why do you engage in sport or physical activity? (MULTIPLE ANSWERS POSSIBLE) (%)



Obrázek 11 Why do you engage in sport or physical activity? Zdroj: European Commission (2018)

Z grafického zpracování výsledků lze vyčíst, že nejčastějšími důvody ke konání jakékoliv fyzické aktivity je zlepšení svého zdraví a kondice, forma relaxace, zábava nebo zlepšení fyzického výkonu. Nejčastěji lidé k výkonu výše zmíněného využívají nejrůznější místa, a to parky, domácí prostředí, cesty do zaměstnání nebo na nákup, fitness centra, sportovní centra nebo kluby (European Commission, 2018).

Z průzkumu lze vyvodit, že sport není českým občanům cizí a mají k němu dobrý vztah, ale je zřejmé, že by se nové generace měly více motivovat, aby se pro něj pohyb stal přirozenou součástí života a měly zájem žít zdravě. I v dnešní době s ohledem na přítomnost nemoci Covid-19 si stále více lidí začíná uvědomovat, že zdraví má člověk jen jedno a je potřeba o něj pečovat.

Menší průzkum provedla i společnost Sazka, která oslovila v lednu 2021 550 respondentů z České republiky, muže i ženy ve věku 18-65 let. Společnost došla k závěru, že i přestože ubylo příležitostí k pohybu, tak si mnoho lidí našlo nové pohybové návyky. Odpovědi respondentů ukázaly, že lidé o fyzické aktivity v době nemoci Covid-19 zájem neztratili, ale s ohledem na omezené možnosti návštěv sportovních zařízení došlo ke změnám v tom, čemu se lidé nyní věnují a jaký sport vyhledávají. Až 33 % oslovených respondentů uvedlo, že začali trávit více času venku, začali jezdit na kole nebo běhat. Dalších 38 % dotazovaných začalo spíše upřednostňovat cvičení v domácím prostředí a rádi využili možnost online lekcí. Závěrem 61 % respondentů uvedlo, že mají v plánu se na svou postavu v následujících měsících zaměřit a zdokonalit ji. I to je malý signál toho, že o tento sektor služeb je zájem a do budoucna se dá očekávat ve stejné či větší míře (E15.cz, 2021).

O službu, která bude po realizaci tohoto projektu poskytována, je v České republice značný zájem. Certifikovaných CrossFit gymů není v naší zemi tolik, ale v mnoha sportovních střediscích se na cvičení tohoto typu zaměřují i tak. Na webu [www.crossfitwithus.cz](http://www.crossfitwithus.cz) se zájemci o tento druh sportu mohou dozvědět mnoho zajímavých informací. Například to, že CrossFit v sobě zahrnuje neustále se měnící funkční pohyby prováděné ve vysoké intenzitě. Funkční pohyby v sobě odrážejí prvky gymnastiky, běhu, vzpírání, veslování a mnoha dalších sportovních disciplín, které připravují sportovce na rozmanitou fyzickou zátěž a zároveň přispívají ke zlepšení celkové fyzické kondice. Navíc CrossFit je disciplína vhodná pro všechny, a to bez rozdílu. Hnacím motorem sportovců, kteří se CrossFitu věnují, jsou data. Každá lekce je vnímána jako závod a nutí všechny zúčastněné ze sebe dostat to nejlepší. Poslední dva zmíněné fakty přispívají k neustále se rozšiřující komunitě, která sdružuje lidi, které tento sport stmeluje, ať už jde o profesionální sportovce nebo lidi se zájmem něco dělat pro radost a své zdraví. CrossFit je speciální právě díky jeho nespécializaci. Pro jeho vlastnosti by se mohlo stát i Bud' crossFIT v Říčanech vyhledávaným místem sportovních fanoušků (CrossFit With Us, © 2020).

Pro kompletnější analýzu trhu bylo potřeba zanalyzovat poptávku a trh přímo v lokalitě, kde bude projekt realizován. Cílem průzkumu bylo získání informací o povědomí občanů o této sportovní disciplíně a jejich eventuálního zájmu, aby bylo možné odhadnout vývoj budoucí poptávky po této službě. Průzkum trhu byl proveden pomocí online dotazníku v období od 15.3. do 22.3.2021. Dotazník byl nasdílen na sociální síti Facebook ve veřejné skupině s názvem Události na Říčansku. Tato skupina sdružuje 16,6 tisíc členů. Dotazník je k nahlédnutí v přílohách této práce.

Dotazník se skládal z celkem 17 otázek. Průzkumu se zúčastnilo 212 respondentů, z toho 119 žen, 91 mužů a 2 respondenti pohlaví neuvědli.

Nejpočetnější věkové skupiny respondentů, které se dotazníkového šetření zúčastnily, jsou osoby věkových kategorií 30-39 let (31,6 %), 18-29 let (28,8 %) a 40-49 let (19,3 %). Za věkovou kategorii do 18 let a 50-59 let odpovědělo vždy 15 respondentů. Dotazník vyplnili i osoby starší 60 let, kterých bylo 13. Nejvíce respondentů uvedlo, že momentálně pracují (134 osob), popřípadě studují (37 osob) nebo pracují a studují zároveň (10 osob). Nezaměstnaní respondenti byli 3, na mateřské dovolené 16 a v důchodu 11.

Dotazník byl záměrně sdílen na sociální síti Facebook, přesněji ve skupině Události na Říčansku, jejíž součástí jsou nejen obyvatelé Říčan, ale i většina okolních obcí. Tato skupina je velmi cenným zdrojem informací pro všechny tyto obyvatele, kteří mají o dění na Říčansku zájem. Cílem bylo získat odpovědi od říčanských obyvatel, ale i od obyvatel okolních obcí, což se povedlo na výbornou. Nejvíce respondentů bylo sice z Říčan (110 osob – 51,9 %), ale zbylých 48,1 % tvořili obyvatelé jiných obcí – Světic, Tehov, Mnichovice, Všestary, Svojetice, Mukařov, Strančice, Březí, Struhařov, Křenice, Klokočná, Kolovraty, Babice, Vyžlovka, Kostelec nad Černými lesy, Ondřejov, Oleška,

Louňovice, Otice, Voděrádky, Mirošovice, Sluštice, Doubek, Velké Popovice, Praha, Strašín, Křenice, Květnice, Vojkov, Herink, Dobřejovice, Senohraby.

Další otázka byla kladena s cílem zjistit, jak moc respondenti v Říčanech tráví svůj čas, zda ve městě žijí, pracují, studují nebo městem jen projíždí aj. Největší část respondentů, jak již vyplynulo z předchozí otázky, v Říčanech žije. Druhou největší skupinou byli lidé, kteří ve městě žijí a pracují, pouze pracují a těch, kteří ve městě využívají služeb. Menší skupiny respondentů tvořili lidé, kteří městem projíždějí do práce nebo školy nebo ve městě studují. Někteří respondenti uvedli, že v Říčanech navštěvují rodinu, využívají cyklostezek a chodí na procházky.

Druhá část dotazníku byla zaměřena na zjištění povědomí o tom, zda respondenti vědí, co je to CrossFit a zda by měli zájem o tuto službu ve svém okolí.

Velmi příjemným zjištěním byl fakt, že 70,8 % (150 osob) respondentů vědělo, co je to CrossFit. Zbýlých 29,2 % (62 osob) uvedlo, že CrossFit neznají.

Na otázku, zda by respondenti uvítali možnost CrossFit navštěvovat v Říčanech, odpovídali respondenti různě. 53,8 % respondentů odpovědělo kladně, 9 % záporně a 37,3 % odpovědělo, že neví, protože CrossFit nevyhledávají.

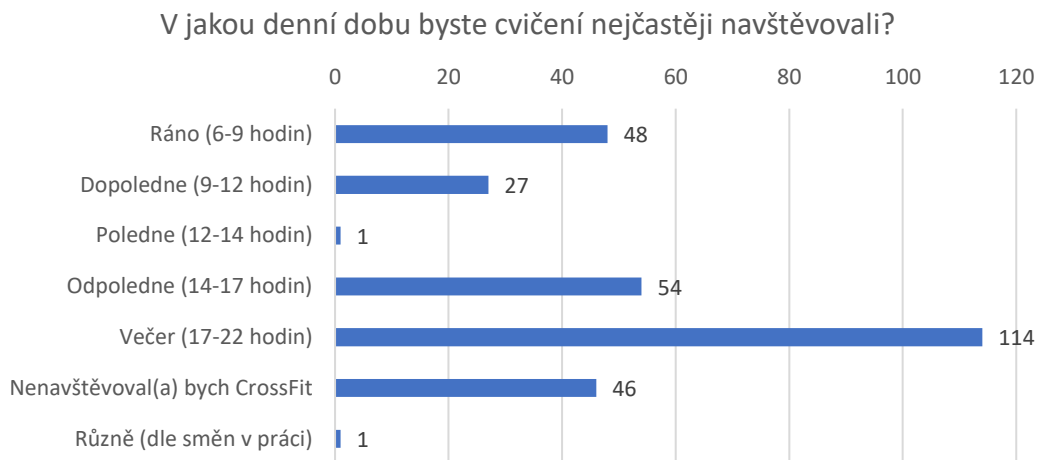
Dotazník dále zjišťoval, jaký mají obyvatelé obecně vztah ke sportu. 53,8 % respondentů sportuje pravidelně, a to dvakrát a vícekrát týdně. 35,8 % respondentů sportuje, ale nepravidelně. Pouhých 10,4 % ze všech respondentů uvedlo, že nesportují vůbec. Takové zjištění nasvědčuje tomu, že obyvatelům není sport cizí a mohli by se o nové sportovní zařízení zajímat.

Pro nastavení vhodné cenové strategie bylo od respondentů důležité zjistit, kolik by v případě návštěvy gymu byli ochotni zaplatit za jednu cvičící lekci. Odpovědi byly různé. Nejčastější odpovědí od těch, kteří by o CrossFit měli zájem, byla částka do 150 Kč za lekci (34 % respondentů – 72 osob). Druhou nejčastější odpovědí byla částka do 200 Kč (27,8 % - 59 osob). Byli i tací, kteří by nezaplatili více než 100 Kč (11,8 % - 25 osob). Pár jedinců by bylo ochotno zaplatit i 250-300 Kč.

Pro prognózování návštěvnosti bylo na místě zjistit, zda by lidé navštěvovali lekce celoročně nebo by radši upřednostnili jen určitou část roku. 115 respondentů by cvičení navštěvovalo kdykoliv během roku, 33 respondentů by gym navštěvovalo spíše v chladných měsících a dalších 14 spíše jen v teplých měsících. Zbývajících 50 respondentů uvedlo, že by CrossFit nenavštěvovali.

Následující otázka byla položena proto, aby investor zjistil, v jakou denní dobu by měli potenciální zákazníci zájem lekce navštěvovat. Také proto, aby mohl odhadnout, kdy bude gym nejvytíženější a aby mohl adekvátně k tomu upravit otevírací dobu.

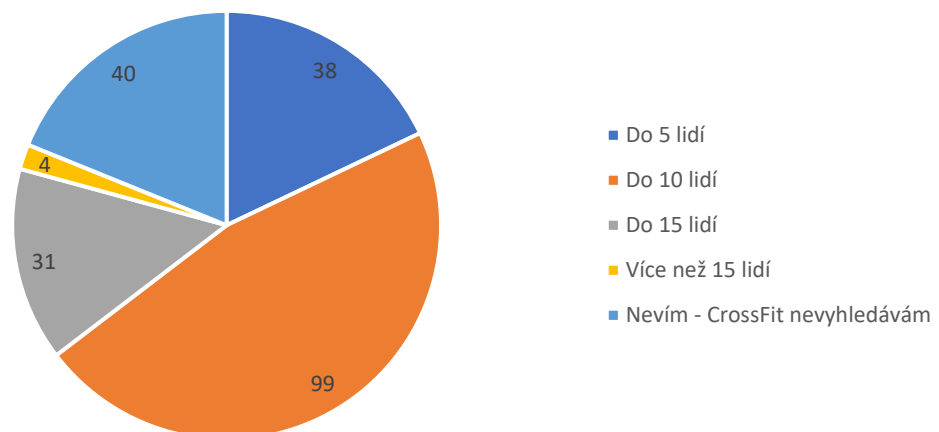
Respondenti mohli zvolit několik možností najednou. Výsledky potvrdily předpoklady investora. Respondenti nejvíce volili možnost návštěvy ve večerních hodinách mezi 17 a 22 hodinou. Odpovědi respondentů shrnuje následující graf.



Graf 1 V jakou denní dobu byste cvičení nejčastěji navštěvovali? Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázka byla zaměřena na získání zpětné vazby na to, v kolika lidech přijde respondentům skupinová lekce přijatelná. Nejvíce respondentů by uvítalo lekci maximálně po 10 lidech.

**V kolika lidech Vám přijde skupinová lekce přijatelná?**

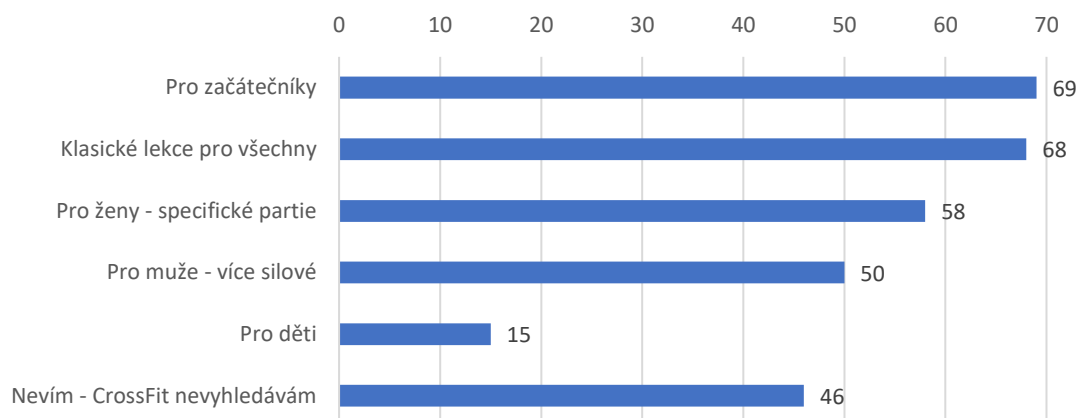


Graf 2 V kolika lidech Vám přijde skupinová lekce přijatelná? Zdroj: Vlastní zpracování

Pro přizpůsobení služby na míru zákazníkům investora zajímalo, zda by lidé měli zájem o koncipované lekce podle různých zaměření. Respondenti měli opět možnost zvolit více odpovědí.



### Měli byste zájem o lekce koncipované podle různých zaměření? Pokud ANO, o které?

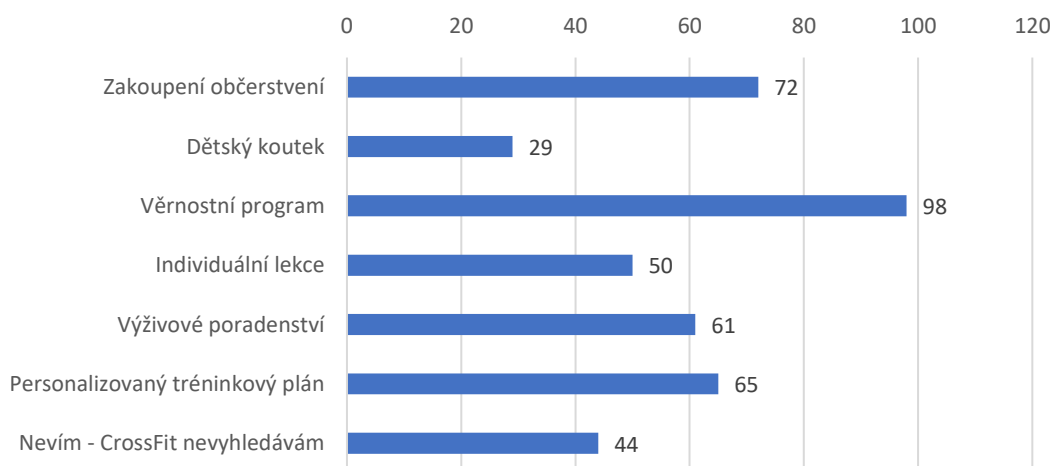


Graf 3 Měli byste zájem o lekce koncipované podle různých zaměření? Pokud ANO, o které?  
Zdroj: Vlastní zpracování

V době pandemie způsobené nemocí Covid-19 mnoho sportovních zařízení přešlo v rámci možností do online prostředí. Investora pro tento případ zajímalo, zda by lidé měli zájem i o cvičení na dálku. Ať už jako stálou službu nebo jen v případě vládních restriktivních opatření, která by provoz služeb omezovala. Většina respondentů však na otázku, zda by možnost onlekcí využili, odpověděla, že ne. Přesně 62,7 % (133 osob). 37,3 % (79 osob) by naopak tuto možnost uvítalo.

S tím, jak přizpůsobit službu na míru co největšímu počtu zákazníků, měla pomoci jedna z posledních otázek. Investora zajímalo, co by lidé v nabídce Bud' crossFIT ocenili.

### Co byste v nabídce Bud' crossFIT ocenili?



Graf 4 Co byste v nabídce Bud' crossFIT ocenili? Zdroj: Vlastní zpracování

Předposlední otázka dotazníku byla kladena s cílem zjistit, jakou váhu lidé přiřazují určitým faktorům. Respondenti měli přiřadit prioritu 1 až 5 k faktorům – moderní prostředí, kvalitní vybavení, kvalifikovaní trenéři, cenová dostupnost a nabídka doplňkových služeb. Nejvyšší prioritu respondenti přisuzovali kvalifikovaným trenérům a posléze kvalitnímu vybavení. Moderní prostředí bylo pro mnoho lidí až prioritou 4. Nabídka doplňkových služeb pravděpodobně není pro mnoho lidí stěžejní, protože ji mnoho lidí přiřadilo prioritu 5. Cenové dostupnosti respondenti přiřazovali různou prioritu, nejčastěji ale prioritu 3.

Poslední otázka nebyla povinná, ale i přes to na ni odpovědělo až 113 respondentů. Otázka byla položena s cílem zjistit, jaké konkurenční zařízení lidé doposud navštěvovali. Odpovědi byly opravdu různé, ale větší část se opakovala. Někdo zmínil konkrétní sportovní zařízení a někdo uvedl sport, kterému se věnuje. Nejčastěji opakující se aktivitou bylo plavání. Nejčastěji zmiňovaným sportovním zařízením bylo volnočasové centrum Na Fialce a Ice Arena Fitness. Zhruba čtvrtina respondentů odpověděla, že žádné zařízení nenavštěvuje vůbec, protože nesportují, nebo protože v dnešní době nemohou z důvodu omezeného provozu služeb. Zmíněna byla i zařízení jako Harmonie, Fit&Relax Lady a Fit-pro. Každé zařízení bylo zmíněno pětkrát. Dvě odpovědi zmiňovaly zařízení v pražských Kolovratech a pražské Uhřetěvsi. 12 respondentů uvedlo, že čas rádi tráví ve venkovních prostorech – cyklostezky, venkovní posilovny a hřiště. Mezi respondenty bylo i 5 ragbistů, 4 hokejisti a 1 fotbalista. Párkrát byla zmíněna jóga, pilates, tenis, badminton a squash.

Na základě výsledků dotazníkového šetření bude snahou investora přizpůsobit službu tak, aby oslovila co největší množství zákazníků a aby měl projekt nakročeno k tomu, stát se úspěšným.

Trh je segmentován. Klienty sportovních zařízení lze segmentovat na základě několika kritérií. Jedním z nich může být druh sportu, který zákazníci vyhledávají, ale také to, jakým způsobem se mu věnují. Další kritérium může být demografické (věk, pohlaví aj.) nebo geografické (město, okres, kraj aj.).

I na tomto typu trhu rozhodně existují určité bariéry pro vstup a výstup. V případě našeho projektu by mohlo jít o potřebný kapitál, vybavení, vzdělání, kvalifikaci, licence na poskytované služby, živnostenské oprávnění aj.

Bud' crossFIT bude cílit na segment s těmito kritérii:

- ČR, Středočeský kraj, okres Praha-východ, město Říčany a přilehlé obce, muž i žena, bez věkového omezení, bez ohledu na zaměstnání, člověk se sportovním nadšením a zájmem o zdravý životní styl.

Cílovou skupinu zákazníků Bud' crossFIT budou tvořit všichni občané České republiky s výše zmíněnými segmentačními kritérii bez věkového omezení a bez ohledu na jejich zaměstnání, kteří mají zájem o sport a kteří žijí či pracují (studují) v Říčanech nebo v blízkém okolí. Segment má vysoký potenciál růstu. Předpokladem je, že zákazníci Bud' crossFIT budou sportovní nadšenci, kteří si zakládají na zdravém životním stylu a sport je pro ně přirozenou součástí života. Potřebou zákazníka je pohyb, konkrétně v podobě odborně vedeného tréninku s kvalitním vybavením, na dostupném místě a za přijatelnou cenu.

Pokud bych měla službu zařadit do konkrétní fáze životního cyklu produktu, zvolila bych růstovou fázi, protože služba je již pár let na českém trhu poskytována, je stále oblíbená a hojně využívána. Navíc je nabízena jen omezeně v závislosti na kvalifikovaných trenérech. Je to známá služba ve světě i v České republice, ale v Říčanech bude nabízena poprvé. Pokud bych volila fázi životního cyklu produktu výhradně pro říčanský trh, volila bych zaváděcí fázi, pro kterou je typické uvedení produktu na trh, rostoucí prodeje, záporný, ale pomalu rostoucí zisk.

Analýzu prostředí lze provést skrze PEST analýzu, která se zabývá externím prostředím, dále komplexnější metodou zvanou SWOT analýza a pro úplnost lze analýzu doplnit Porterovou analýzou pěti sil, která analyzuje konkurenční síly.

### **5.3.2 PEST analýza**

Politicko-právní vlivy

Faktory, které souvisí s politickou situací v České republice a zohledňují legislativní předpisy související s podnikáním.

Podstatným zákonem pro tento projekt v oblasti tělesné výchovy je zákon č. 455/1991 Sb., zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon).

Živnostenský zákon pojednává o několika druzích živností. Ve spojitosti s tímto projektem jde konkrétně o živnost vázanou s předmětem podnikání – poskytování tělovýchovných a sportovních služeb (např. trénování klientů, sestavování cvičebních programů aj.) a živnost volnou s oborem činnosti – provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti.

V souvislosti s těmito typy živností musí být splněny i zákonné podmínky týkající se požadované odborné způsobilosti (např. vysokoškolské vzdělání, osvědčení o rekvizifikaci, profesní kvalifikace, doklad o odborné způsobilosti aj.). Seznam vázaných a volných živností včetně požadované odborné způsobilosti je uveden v příloze č. 2 a č. 4 výše zmíněného živnostenského zákona č. 455/1991 Sb. Výkon vázané živnosti je podnikatel povinen zajistit pouze fyzickými osobami splňujícími odbornou způsobilost pro výkon těchto činností.

Dále musí být splněny i všeobecné podmínky provozování živnosti, kterými jsou plná svéprávnost a bezúhonnost.

V tomto projektu jde o běžnou provozovnu, která nebude vázána žádnými speciálními zákony se specifickými požadavky. Budoucí majitel bude muset brát v potaz mimo živnostenský zákon i další zcela běžné zákony a předpisy, které jsou součástí českého právního řádu, a to například:

- zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník,
- zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, pojednávající o pracovním právu,
- zákon č. 586/1992 Sb., zákon České národní rady o daních z příjmů,
- zákon č. 235/2004 Sb., zákon o dani z přidané hodnoty,
- zákon č. 563/1991 Sb., zákon o účetnictví,
- zákon č. 258/2000 Sb., zákon o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů,
- hygienické a potravinářské předpisy,
- vyhlášky a nařízení města Říčany.

#### Ekonomické vlivy

Ekonomické faktory ovlivňují kupní sílu spotřebitelů a jsou podmíněné stavem české ekonomiky.

Poloha Středočeského kraje, ve kterém město Říčany leží, významným způsobem ovlivňuje jeho ekonomickou charakteristiku. Úzká vazba mezi krajem a hlavním městem a bohatá dopravní síť dělají ze Středočeského kraje, ale i z Říčan, výhodnou oblast pro ekonomický rozvoj.

K posouzení ekonomického vývoje ve Středočeském kraji jsou k dispozici data ČSÚ, avšak jen do roku 2018. V roce 2018 hodnota HDP dosáhla ve Středočeském kraji výše 617,2 mld. Kč, na jednoho obyvatele 453,5 tis. Kč. Tato hodnota byla třetí nejvyšší hodnotou ze všech krajů republiky. Na celorepublikové hodnotě HDP se Středočeský kraj podílel 11,6 %. Po Praze druhým nejvyšším podílem ze všech krajů. Za rok 2019 byla hodnota regionálního HDP ve Středočeském kraji téměř 667,4 mld. Kč. Podle předběžných odhadů HDP za rok 2020 klesl o 5,6 %. To je považováno za nejhlubší pokles výkonu ekonomiky v historii České republiky (ČSÚ, 2020). Tento pokles mohl být ovlivněn především spotřebou domácností, investičními výdaji nebo propadem zahraniční poptávky. To vše mělo v důsledku vliv také na vývoj v sektoru služeb. Vývoj ekonomiky bude v prvních letech provozu Bud' crossFIT pravděpodobně slabý, ale vzhledem k plánovaným opatřením v souvislosti s bojem proti nemoci Covid-19 se další významný propad ekonomiky nepředpokládá. Pokud ekonomika poroste a nebude klesat spotřeba domácností, můžeme v tomto ohledu předpokládat pozitivní vliv na provoz Bud' crossFIT a projekt by mohl těžit z velké návštěvnosti.

V RES, registru ekonomických subjektů, bylo k 31.12.2019 evidováno na 344,6 tis. ekonomických subjektů sídlících ve Středočeském kraji. Více než čtvrtina z nich sídlí v oblasti okresů Praha-západ a Praha-východ (28,5 %). Z pohledu vyšší intenzity podnikatelské aktivity byl okres Praha-východ čtvrtým v pořadí v rámci republiky. Nejčastější formou podnikání bylo v kraji soukromé podnikání fyzických osob (80,3 %). Nejčastěji lidé podnikali na základě živnostenských oprávnění (ČSÚ, 2020).

Ze zpracovaných dat Českým statistickým úřadem pro správní obvod Říčany lze zjistit i počet ekonomických subjektů se sídlem na území tohoto správního obvodu. K 31.12. 2019 bylo ekonomických subjektů v Říčanech evidováno celkem 22 592, z toho 18 068 fyzických osob a 4 524 právnických osob. Největší podíl ekonomických subjektů patřilo do odvětví obchodu, ubytování, stravování a pohostinství (ČSÚ, 2020).

Na základě takových statistik by se dalo předpokládat poměrně silné konkurenční prostředí pro zamýšlený investiční záměr. Proto bude i součástí této studie proveditelnosti provedena analýza konkurentů, kteří působí ve fitness sektoru na území města Říčany. Taková analýza je pro každý projekt velmi důležitá a může pomoci investorovi získat náskok před stávajícími konkurenty.

V roce 2019 bylo mezi obyvateli Středočeského kraje celkem 1 129,1 tis. osob ve věku 15 a více let. Z toho bylo 701,7 tis. (62,1 %) osob ekonomicky aktivních a 427,4 tis. (37,9 %) ekonomicky neaktivních. Středočeská míra ekonomické aktivity byla třetí nejvyšší mezi kraji. Míra zaměstnanosti byla dokonce druhá nejvyšší v rámci republiky. V roce 2020 však zaměstnanost poklesla (ČSÚ, 2020). Roční průměrná obecná míra nezaměstnanosti v roce 2019 dosáhla v kraji hodnoty 1,3 %, nižší hodnoty než průměr za celou republiku. Vlivem současné situace a mnoha restrikcím v souvislosti s nemocí Covid-19 míra nezaměstnanosti za rok 2020 vzrostla. Avšak v okrese Praha-východ, kde se město Říčany nachází, byla nejnižší ze Středočeského kraje. Nezaměstnanost ve středních Čechách se v současnosti pohybuje okolo 2 %. To vše poukazuje na silnou regionální ekonomiku a fungující trh práce (SIC, © 2021). Taková skutečnost má na zamýšlený projekt pozitivní vliv v tom smyslu, že ve Středočeském kraji, potažmo v okrese Praha-východ, je vůbec nejméně nezaměstnaných, a tak by se dalo předpokládat, že lidé nebudou mít problém s vynaložením svých finančních prostředků ani v sektoru služeb. Na druhou stranu by budoucí majitel mohl mít při tak nízké nezaměstnanosti problém s nalezením pracovních sil.

Průměrná mzda byla ve Středočeském kraji druhá nejvyšší po hlavním městě Praha. V roce 2019 dosahovala částky 36 960 Kč. Středočeští muži pobírali přibližně o 8,4 tis. Kč vyšší mzdu než ženy. Údaje o průměrných mzdách jsou výsledkem strukturálního šetření mezd Ministerstva práce a sociálních věcí a Ministerstva financí ČR. Čistý disponibilní důchod domácností na obyvatele v posledních dvaceti letech rostl, po Praze byl ve Středočeském kraji druhý nejvyšší. Z dat také vyplynulo, že příjmová situace středočeských domácností patřila mezi nejlepší v republice (ČSÚ, 2020).

S tímto projektem souvisí i mnoho dalších makroekonomických ukazatelů, které by mohly ovlivnit podnikání ať už pozitivně, nebo negativně. Jedním z dalších může být například míra inflace. Průměrná roční míra inflace nabývala v roce 2019 2,8 %, v roce 2020 3,2 % a v lednu roku 2021 dosáhla 3 % (Kurzy.cz, © 2000–2021).

Česká národní banka meziroční celkovou inflaci prognózuje na 1. a 2. čtvrtletí roku 2022 okolo 2,2 % (ČNB, 2021).

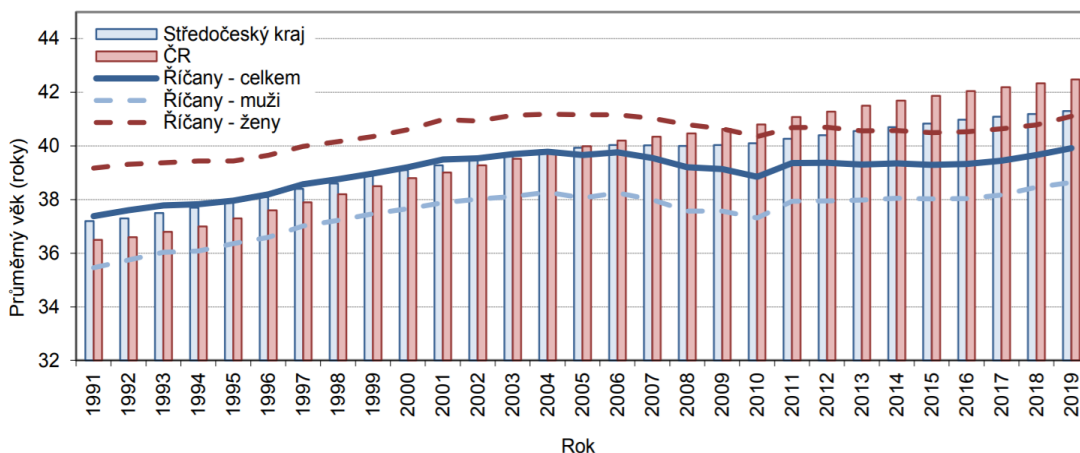
Jak se bude ekonomika vyvíjet v souvislosti s výskytem nemoci Covid-19 je obtížně předvídatelné, je však jasné, že to ekonomiku nějakým způsobem poznamená. Na webových stránkách ČNB v článku z ledna roku 2021 autoři Adam a Michl hodnotí dopady pandemie Covid-19 na ekonomiku ČR. Od začátku dubna 2020 totiž měří ekonomiku každý týden přes spotřebu elektřiny. Data jsou dostupná okamžitě na rozdíl od makroekonomických statistik. Data o vývoji spotřeby elektřiny se očišťují o vliv počasí a ty se využívají jako proxy pro odhad hospodářského vývoje. Výsledky pravidelně publikují. Svůj model konzultují s odborníky na energetickém trhu, a to především se společností ČEZ. Ze svých analýz usuzují, že negativní dopad pandemie a druhého lockdownu od 21. října 2020 na ekonomiku je nižší oproti prvnímu lockdownu na přelomu března a dubna roku 2020 (ČNB, 2021).

Pandemie měla, alespoň doposud, vliv na nezaměstnanost. S dlouhodobými restrikcemi přišlo mnoho lidí o zaměstnání a několik živnostníků a společností muselo ukončit svou činnost. Nejvíce postiženým sektorem jsou služby. Předpokládá se však, že díky opatřením, která se globálně uskutečňují, bude vývoj nadále snad jen pozitivní a na projekt Bud' crossFIT by současná situace nemusela mít výrazný vliv.

#### Sociálně-kulturní vlivy

Podle posledních dostupných dat ČSÚ z roku 2020 žilo v Říčanech ke konci roku 2019 15 908 obyvatel. Kolik z celkového počtu obyvatel je žen a mužů je známé pouze za rok 2018, kdy celkový počet obyvatel města Říčany byl 15 619, z toho 7 553 mužů a 8 066 žen. Z toho bylo 1 677 mužů ve věku 0-14 let, 4 731 mužů ve věku 15-64 let, 1 145 mužů ve věku 65 a více let, 1 601 žen ve věku 0-14 let, 4 943 žen ve věku 15-64 let a 1 522 žen ve věku 65 a více let. Počet obyvatel ve městě neustále roste. Není to ani tak dané nově narozenými jedinci, ale přistěhovalci, jejichž počet každoročně roste. Následující graf zobrazuje vývoj průměrného věku obyvatel města Říčany souběžně s průměrným věkem obyvatel Středočeského kraje a obyvatel České republiky (ČSÚ, 2020).

### Průměrný věk obyvatel ve městě Říčany, Středočeském kraji a České republice v letech 1991–2019



Graf 5 Průměrný věk obyvatel ve městě Říčany, Středočeském kraji a České republice v letech 1991-2019. Zdroj: ČSÚ (2020)

Pro zajímavost je dobré znát i počet obyvatel okolních obcí v přijatelné dojezdové vzdálenosti (přibližně do 15 km), kteří by mohli být potenciálními zákazníky. Data opět poskytuje ČSÚ a udává stav k 31.12.2019. Příkladem můžeme uvést obce jako Všestary - 921 obyvatel, Vyžlovka - 715 obyvatel, Velké Popovice - 2 940 obyvatel, Tehov - 1 028 obyvatel, Tehovec - 631 obyvatel, Svojetice - 1 120 obyvatel, Světlá - 1 253 obyvatel, Struhařov - 884 obyvatel, Strančice – 2 524 obyvatel, Sibřina - 912 obyvatel, Květnice - 1 719 obyvatel, Ondřejov – 1 799 obyvatel, Nupaky - 1 871 obyvatel, Mukařov - 2 619 obyvatel, Modletice - 582 obyvatel, Mnichovice - 3 902 obyvatel, Jevany - 784 obyvatel, Dobřejšovice - 1 227 obyvatel nebo Čestlice - 692 obyvatel (ČSÚ, 2020). Výše vyjmenované obce spadají pod okres Praha-východ, ale není vyloučeno, že by službu nemohli využívat také lidé z jiných i vzdálenějších okresů nebo lidé z hlavního města Prahy.

Říčany jsou dle průzkumu společnosti Deloitte nejlepším městem pro život. Městem s nejvyšší kvalitou života, a to již potřetí v řadě. Index kvality života v Říčanech je nejvyšší z 206 hodnocených měst celé republiky. V rámci průzkumu jsou posuzovány indexy ve třech kategoriích, a to zdraví a životní prostředí, materiální zabezpečení a vzdělání, vztahy a služby (Deloitte ČR, 2020).

Město Říčany je výborně občansky vybaveno. Z toho důvodu Říčany často navštěvují i obyvatelé okolních obcí. S nadsázkou lze konstatovat, že město je kulturně i sportovně zaměřené. Sport obyvatelům rozhodně není cizí. Různé druhy sportovního vyžití budou popsány v rámci analýzy konkurence.

## Technologické vlivy

Na tento projekt by mohl mít pozitivní vliv vývoj nových technologií, který jde neustále dopředu. Současné trendy je nutné sledovat a v případě dostatečných finančních prostředků majitele obnovovat vybavení sportovního zařízení dle potřeb. Nejde jen o hmotné vybavení, ale i to nehmotné. Nové softwary a licence, které by mohly přispět ke zkvalitňování poskytované služby. Ke zkvalitnění služeb by přispěla i zamýšlená oficiální licence CrossFitu. Velký vliv může ve fitness sektoru sehrát i digitalizace. Možnost online tréninků, lekcí a konzultací bude pravděpodobně využívat více a více lidí.

### 5.3.3 SWOT analýza



Obrázek 12 SWOT analýza Bud' crossFIT. Zdroj: Vlastní zpracování

### 5.3.4 Porterova analýza pěti sil

#### Současná konkurence

Konkurencí Bud' crossFIT jsou všechna sportovní centra a střediska především v Říčanech, ale i v přilehlém okolí. Konkurence v Říčanech je poměrně vysoká, ale velkou výhodou pro Bud' crossFIT je absence takových funkčních tréninků s prvky CrossFitu v nabídce jakékoliv konkurence.

Konkurenci je možné rozdělit na:

- přímou, kterou představují všechna sportovní centra a střediska nabízející podobné služby,
- nepřímou, kterou tvoří sportovní kluby a spolky působící v Říčanech, workoutové hřiště, víceúčelová hřiště dostupná zdarma.



Analýza přímé konkurence podle poskytovaných služeb, jejich cen a otevírací doby:

Tabulka 9 Analýza přímé konkurence. Zdroj: Vlastní zpracování

Analýza konkurence	poskytované služby
Fit-pro Říčany	Kruhový trénink, spinning, alpinning, fitbox, posilovna, jumping, individuální trénink
Studio Harmonie	Kruhový trénink, jóga, bodystyling, trampolíny, step body, HIIT
Ice Arena Fitness	Fitness, fit box, jóga
Centrum Na Fialce	Aqua aerobic, jóga, pilates, kruhový trénink
Fit&Relax Lady	Alpinning, bodyform, fitbox, jóga, pilates, TRX

Ice Arena Fitness	
VSTUPNÉ	Cena
Jednorázové vstupné	140 Kč
10 vstupů	1 200 Kč
Vstup 1 měsíc	1 150 Kč
Vstup 3 měsíce	2 800 Kč
Vstup 6 měsíců	5 000 Kč
Vstup 12 měsíců	8 500 Kč
OTEVÍRACÍ DOBA	
PO-PÁ	7:00-21:00
SO-NE	8:00-20:00

Studio Harmonie	
VSTUPNÉ	Cena
Skupinová cvičení	
1 lekce 55 minut	130 Kč
1 lekce 85 minut	180 Kč
Permanentka za skupinová cvičení	
Vstup 10 lekcí (lekce 55/85 minut)	1 200 / 1 650 Kč
Vstup 20 lekcí (lekce 55/85 minut)	2 200 / 3 100 Kč
Vstup 40 lekcí (lekce 55/85 minut)	4 000 / 5 800 Kč
Posilovna	
Jednorázové vstupné (dospělý/student, důchodce)	110 / 90 Kč
10 vstupů (dospělý/student, důchodce)	900 / 800 Kč
Vstup 1 měsíc (dospělý/student, důchodce)	850 / 750 Kč
Vstup 3 měsíce (dospělý/student, důchodce)	2 370 / 2 100 Kč
Vstup 6 měsíců (dospělý/student, důchodce)	4 380 / 3 900 Kč

Vstup 12 měsíců (dospělý/student, důchodce)	7 680 / 7 200Kč
OTEVÍRACÍ DOBA	
PO-ČT, NE	9:00-21:00
PÁ-SO	9:00-20:00

FIT-PRO ŘÍČANY	
VSTUPNÉ	Cena
Posilovna	
Jednorázový vstup	90 Kč
10 vstupů	800 Kč
20 vstupů	1 500 Kč
40 vstupů	2 700 Kč
Vstup 1 měsíc	850 Kč
Vstup 3 měsíce	2 200 Kč
Vstup 6 měsíců	4 200 Kč
Skupinová cvičení	
Kruhový trénink (1 vstup)	150 Kč
Spinning (1 vstup / 10 vstupů)	150 / 900 Kč
Alpinning (1 vstup / 10 vstupů)	120 / 1 050 Kč
Fitbox (1 vstup / 10 vstupů)	100 / 900 Kč
Jumping (1 vstup)	100 Kč
Individuální trénink	
1 vstup	300 Kč
OTEVÍRACÍ DOBA	
PO-ČT	8:00-12:00, 16:00-21:00
PÁ	8:00-12:00, 16:00-20:00
SO	9:30-12:00
NE	16:00-19:30

Centrum Na Fialce	
VSTUPNÉ	Cena
Jednorázový vstup	130-180 Kč v závislosti na typu lekce
OTEVÍRACÍ DOBA	
Dle rozpisu cvičení	

Fit&Relax Lady	
VSTUPNÉ	Cena
Skupinová cvičení (lekce 60 / 75 / 90 minut)	
Jednorázový vstup	140 / 160 / 190 Kč
Kredit ve výši 700 Kč a více	130 / 150 / 180 Kč
Kredit ve výši 1 500 Kč a více	110 / 130 / 160 Kč

Alpinning (lekce 60 / 90 minut)	
Jednorázový vstup	150 / 210 Kč
Kredit ve výši 700 Kč a více	140 / 200 Kč
Kredit ve výši 1 500 Kč a více	130 / 190 Kč
Online lekce (lekce 60 / 75 / 90 minut)	
Jednorázový vstup	90 / 105 / 120 Kč
Kredit ve výši 700 Kč a více	80 / 95 / 110 Kč
Kredit ve výši 1 500 Kč a více	60 / 75 / 90 Kč
Individuální cvičení (1 / 2 / 3 osoby)	
1 vstup	500 / 700 / 900 Kč
5 vstupů	2 400 / 3 300 / 4 200 Kč
10 vstupů	4 500 / 6 000 / 7 500 Kč
OTEVÍRACÍ DOBA	
PO-ÚT, ČT	8:00-13:00, 15:00-20:30
ST	8:00-13:00, 15:00-21:30
PÁ	8:00-12:00
NE	8:00-10:30, 17:00-20:30

Fit&Relax Lady nabízí cvičení pro muže i ženy. Navíc provozuje i dětský klub a dětské kroužky (anglický jazyk s pohybem a hrami, kreativní jóga, malý muzikant aj.). V nabídce má i Vacu Jet – podtlakové zařízení s infra zářením a běžícím pásem a vibrační plošinu. Mimo sportovní aktivity nabízí i masáže a kosmetické služby.

Ceny za poskytované služby konkurencí byly zjištěny provedením vlastního marketingového výzkumu v březnu roku 2021. Zdrojem dat byly webové stránky sportovních zařízení.

Za nepřímou konkurenci Bud' crossFIT bychom mohli považovat různá sportovní zařízení a organizace v Říčanech, eventuelně v přilehlých obcích. V Říčanech jich působí několik, a to fotbalové kluby FK Říčany, FK Radošovice nebo TJ Sokol Pacov, florbalový klub FBC Draci Říčany, taneční klub Fuego Říčany, rugby klub RC Mountfield Říčany, basketbalový klub SK Slunéčko, tenisový klub TK Radošovice, škola taekwon-da, klub smíšených bojových umění, klub bruslení, plavecký klub apod. Ale z pohledu investora projektu jsou tyto organizace příležitostí pro příliv nových zákazníků, protože by crossfitová cvičení mohli sportovci navštěvovat jako doplňkový sport pro zlepšení fyzické kondice. Možností je i s nimi spolupracovat.

Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví

Město Říčany se neustále rozrůstá, zvyšuje se počet obyvatel, a proto by se hrozba vstupu nových konkurentů na trh mohla zdát reálná. Také se neustále vyvíjejí trendy ve fitness cvičení a toho by nově příchozí konkurenti mohli časem využít.

Hrozba plynoucí ze substitutů jiných podniků v odvětví

Substituční služby jsou všechny služby konkurence, které nabízí a lákají zákazníky na aktivní trávení volného času. O reálnou hrozbu jde například v letních měsících, kdy mnoho zákazníků vymění vnitřní prostory za venkovní (brusle, kolo, běh).

Vyjednávací síla dodavatelů

Na trhu existuje velké množství dodavatelů cvičebního vybavení i potravinových doplňků, tudíž produkty lze snadno nahradit jinými. Vyjednávací síla dodavatelů nepředstavuje riziko.

Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla o ceně za poskytované služby může být přímá – licitace ze strany zákazníka nebo nepřímá – snížený zájem o nabízenou službu. Ze strany zákazníků je vyvíjen tlak na vysokou kvalitu služby. Při zvýšení ceny hrozí ztráta zákazníků nebo odchod ke konkurenci. Takový přechod je z pohledu zákazníků snadný. Vyjednávací síla zákazníků roste s rostoucí nabídkou konkurence a odchod zákazníků je tak reálnou hrozbou. Chování zákazníků je v tomto sektoru služeb ovlivněno také sezónností, protože lidé pěkné počasí využijí spíše k venkovním aktivitám, a tak o služby fitness sektoru v tomto období klesá pochopitelně zájem.

## **5.4 Marketingový koncept**

Cílem tohoto projektu je otevření sportovního zařízení Bud' crossFIT ve městě Říčany v lednu roku 2022 s disponibilními finančními prostředky investora ve výši 900 000 Kč. Finance bude investor čerpat z vlastních zdrojů.

### **5.4.1 Strategie projektu**

Z hlediska vazby výrobek-trh se jedná o nabízení nového produktu na existujícím trhu a z toho vyplývající strategie rozvoje produktu (Vytlačil, 2008, s. 103).

Z hlediska podílu na trhu lze mluvit o strategii diferenciaci produktu nebo strategii tržní orientace (Fotr, Souček, 2005, s. 38). Diferenciaci proto, že tento projekt přináší konkurenceschopnou službu, která v dané lokalitě není v současnosti žádným konkurentem poskytována. Strategie tržní orientace proto, že absencí těchto sportovních disciplín vzniká na trhu „tržní výklenek“ a snahou je ho obsadit.

I provedená SWOT analýza může být základem pro stanovení strategie. Co se týká tohoto projektu, byla by vhodná strategie SO, ofenzivní strategie, která spočívá v maximalizaci silných stránek k využití příležitostí.

## 5.4.2 Marketingový mix pro služby 7P

### VÝROBEK (služba)

Bud' crossFIT bude nabízet skupinové lekce sportovní disciplíny CrossFit pro muže i ženy bez věkového omezení. Lekce budou vedeny kvalifikovanými zkušenými trenéry a k dispozici bude potřebné vybavení. Kromě skupinových cvičení budou mít zákazníci možnost využít i tzv. open gymu. V rámci návštěvy open gymu budou moci využívat zákazníci dostupné vybavení, ale jejich trénink nebude pod odborným dohledem trenéra. CrossFit bude služba diferencovaná od konkurence v dané lokalitě (konkurence ji nenabízí). Skupinová lekce i vstup do open gymu bude v délce 55 minut. Z průzkumu mezi obyvateli Říčán a přilehlého okolí také vyplynul zájem o lekce koncipované podle různých zaměření. Po určité době provozu Bud' crossFIT by se mohly některé lekce na základě průběžné zpětné vazby od zákazníků koncipovat jinak, ale cena se nebude výrazně lišit od cen stanovených za klasické lekce. Mimo to z průzkumu vyplynul i zájem o sestavení personalizovaného tréninkového plánu nebo o využití služeb výživového poradenství. Tyto doplňkové služby budou na přání zákazníků součástí nabídky. Součástí nabídky bude i pravidelné pořádání online webináře jednou za čtvrt roku vždy na konkrétní téma zdravého životního stylu. Přednášejícím bude majitel. Pro zájemce budou v nabídce také individuální lekce sestavované na míru konkrétní osobě pod vedením trenéra.

### CENA

Cílem je nastavení ceny, která bude reflektovat kvalitu ať už v podobě využívaného náčiní a vybavení, tak i profesionálního a zkušeného trenéra a péči, která bude zákazníkům věnována. Cena bude jiná za skupinovou lekci a jiná za vstupné do open gymu. Za open gym bude cena o něco nižší, protože zákazník bude cvičit podle svého uvážení a nebude pod odborným dohledem trenéra. Pro zájemce budou organizovány také individuální lekce upravené pro potřeby konkrétního zákazníka. Z odpovědí respondentů vyplynul velký zájem o věrnostní program, a proto bude zákazníkům nabídnuto i zvýhodněné vstupné na 10 skupinových lekcí a 10 vstupů do open gymu.

Tabulka 10 Ceník Bud' crossFIT – vstupné. Zdroj: Vlastní zpracování

CENÍK Bud' crossFIT za vstupné	
VSTUPNÉ	CENA
skupinová lekce	
1 lekce 55 minut	170 Kč
10 lekcí 55 minut	1 600 Kč
open gym	
1 vstup 55 minut	150 Kč
10 vstupů 55 minut	1 400 Kč
individuální lekce s trenérem	350 Kč

Zájem byl však projeven ze strany respondentů nejenom o věrnostní program, ale také o možnost využití doplňkových služeb v podobě výživového poradenství a sestavení tréninkového plánu. Ceny za tyto doplňkové služby v podobě výživového poradenství a sestavení tréninkového plánu, které patřily po věrnostním programu za ty nejpreferovanější, by byly následující.

Tabulka 11 Ceník Bud' crossFIT – doplňkové služby. Zdroj: Vlastní zpracování

CENÍK Bud' crossFIT za doplňkové služby
Měsíční program – Výživové poradenství a tréninkový plán vstupní a kontrolní konzultace, lekce s trenérem + sestavení jídelníčku a tréninkového plánu
2 490 Kč
Online webinář
250 Kč

Další doplňkovou službu, kterou majitel zařadí do nabídky, bude online webinář jednou za čtvrt roku na dané téma vztahující se ke zdravému životnímu stylu. Přednášejícím bude sám majitel.

Dalším zdrojem tržeb pro Bud' crossFIT budou i tržby z barového prodeje a pronájmu sportovního vybavení trenérům.

#### PODPORA TRHU

Budou vytvořeny webové stránky od externího dodavatele se základními informacemi a možnostmi online rezervace. Dále budou vyvěšeny reklamní poutače na budově, outdoorová reklama v Říčanech, letáčky a brožury ve školách, knihovnách, obchodech a jiných veřejných institucích. Reklama bude umístěna i v místním titulu Říčanský kurýr a v tisku vybraných okolních měst a vesnic. Bud' crossFIT se bude prezentovat i na sociálních sítích (Facebook, Instagram). Díky online dotazníku zveřejněnému ve skupině sdružující obyvatele Říčanska bylo možné oslovit obyvatele z různých obcí, a proto i tento prostor bude pro propagaci využit. Z odpovědí respondentů vyplynul velký zájem o věrnostní program. Formou podpory prodeje budou zákazníci odměňováni například za nejvyšší počet odcvičených lekcí za daný měsíc apod. Pro zákazníky budou vyrobeny reklamní předměty s potiskem – propiska, tričko, shaker, dezinfekční gel na ruce aj., které si budou moci zákazníci zakoupit nebo je získat jako odměnu. Jednou z forem podpory prodeje by také mohly být tzv. happy hours – lekce cvičení v určitý čas za zvýhodněnou cenu, narozeninová lekce zdarma apod.

## DISTRIBUCE

Bud' crossFIT se bude nacházet v pronajatém prostoru v Říčanech v blízkosti vlakového nádraží a volnočasového centra. Prostor je na strategickém místě, v blízkosti centra města a v dobré dostupnosti pěšky, autem i hromadnou dopravou. K dispozici je dostatek parkovacích míst.

## LIDÉ

Bud' crossFIT bude mít menší počet pracovníků. Investor, majitel, provozovatel a jeden z trenérů bude jedna a tatáž osoba. Zákazníkům budou k dispozici celkem tři trenéři (z toho jeden je právě provozovatel) a tři recepční/barmani, kteří zajistí i celkový úklid prostor. Trenéři budou v Bud' crossFIT vykonávat práci na základě živnostenského oprávnění a za odvedenou práci jim bude náležet odměna, kterou bude vyplácet majitel na základě faktury. Recepční a barmani budou zaměstnání na hlavní pracovní poměr a na dohodu o provedení práce. Mimo zajištění chodu recepce, budou mít na starost chod baru s doplňkovým prodejem a úklid prostor. Na starost budou mít i lehké administrativní úkony, výpomoc s marketingovými aktivitami a komunikaci s klienty. O účetnictví se postará externí osoba, která si finanční odměnu určí dle náročnosti úkonu. V případě nepřítomnosti jakéhokoliv člena týmu je provozovatel schopný jej zastoupit.

## PROCES

Služba bude lidem dostupná ve všední dny i o víkendu. Od pondělí do soboty vždy v čase 6:00 – 12:00 a 15:00 – 21:00, v neděli vždy v čase 8:00 – 12:00 a 15:00 – 19:00, a to 360 dní v roce. Skupinové lekce budou vedeny profesionálními trenéry. Délka jedné lekce bude 55 minut. Kromě skupinových cvičení budou mít zákazníci možnost využít i tzv. open gymu. V rámci návštěvy open gymu budou moci využívat zákazníci dostupné vybavení, ale jejich trénink nebude pod odborným dohledem trenéra. Recepce a bar budou k dispozici ve stejném časovém rozmezí a jejich chod zabezpečí další zaměstnanci.

## MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ

Bud' crossFIT nabídne nově zrekonstruovaný prostor s moderním vybavením nejenom posilovny, ale i šaten, toalet a recepce s barem. To vše spolu s personálem se bude podílet na poskytování kvalitních služeb zákazníkům. Prostředí bude sladěno do žluto-zelené kombinace.

## 5.5 Služba

Tato kapitola obsahuje vývoj předpokládané obsazenosti (návštěvnosti, počtu vstupů) lekcí během všedních dní a víkendů v horizontu 5 let od otevření, které je plánováno na leden roku 2022. Odhady návštěvnosti musí vycházet z maximální možné kapacity sportovního zařízení, a to je 18 osob na 1 lekci v gymu. Z 18 osob bude trenér schopný se věnovat maximálně 10 klientům v rámci skupinové lekce, ostatním bude umožněno využít open gym bez odborně vedeného tréninku.

Na základě odhadnuté denní návštěvnosti bude odhadnuta měsíční návštěvnost. Na základě těchto odhadů se odhadne roční návštěvnost a návštěvnost pro následujících 5 let.

Bud' crossFIT bude fungovat každý všední den i o víkendu vyjma několika dnů v roce, a to 1.1. na Nový rok, na Velikonoční pondělí, 24.12. na Štědrý den, 25.12. a 26.12. na 1. a 2. svátek vánoční. To znamená, že Bud' crossFIT bude otevřen 360 dní v roce.

Ve všední dny, především v ranních a pozdějších odpoledních hodinách, se bude předpokládat nejvyšší návštěvnost. Ostatně to i vyplynulo z dotazníku, ve kterém byli respondenti přímo dotázáni na to, v jakou denní dobu by cvičení nejčastěji navštěvovali. Lidé zpravidla chodí nejčastěji cvičit před prací (školou) nebo naopak až po návratu z práce (školy). V ranních hodinách o víkendu se tak vysoká návštěvnost neočekává, předpokládá se narůst až v odpoledních hodinách. Bud' crossFIT bude mít zavřeno pouze v některých dnech státních a ostatních svátků. Ve dnech, na které připadnou další státní svátky a svátky klidu kromě výše zmíněných, lze předpokládat nižší návštěvnost z důvodu menší koncentrace lidí.

Dalším předpokladem pro přesnější odhad návštěvnosti je skutečnost, že v letních měsících bude návštěvnost oproti zimním měsícům výrazně nižší. Mnoho lidí spíše využije možnost trávit svůj volný čas na čerstvém vzduchu v přírodě. Chladné podzimní a zimní počasí naopak mnoho lidí do vnitřních prostor přiláká. Také panuje trend vyšší návštěvnosti v měsících po Vánocích, kdy lidé chtějí po delším volna zapracovat na své fyzické kondici a dávají si předsevzetí. Obdobně tomu je i těsně před letními měsíci, kdy lidé chtějí na poslední chvíli zapracovat na zlepšení postavy. Letní sezóna začíná v dubnu a končí v září, zimní sezóna začíná v říjnu a končí v březnu.

Vyšší návštěvnost se bude očekávat během prvních měsíců provozu Bud' crossFIT, protože lidé budou chtít novou službu vyzkoušet a pokud budou spokojeni, rozšíří povědomí o poskytované službě mezi své přátele. Během druhého a třetího roku provozu by mohl zájem o novou službu přirozeně klesnout, a to by mohla být vhodná příležitost pro zavedení inovací ať už v podobě nově koncipovaných lekcí, spolupráce s místními organizacemi nebo nabídky nových doplňkových služeb. V případě spokojenosti



zákazníků by se dal po určité době provozu předpokládat vyšší zájem o koupi permanentek.

Budoucí majitel také předpokládá, že o doplňkové služby, o které lidé projevili skrze dotazník zájem, by mohla vzrůst poptávka až po prvních měsících provozu, kdy si lidé služby Bud' crossFIT nejdříve vyzkouší, blíže se seznámí s trenéry a vybudují si větší důvěru k celému týmu.

Odhad tržeb i nákladů bude proveden ve třech variantách – pesimistické, optimistické a realistické (nejpravděpodobnější). Předpoklad návštěvnosti a s tím související plán tržeb bude vycházet z výsledků předchozích analýz a ze zkušeností investora.

Realistický scénář vývoje návštěvnosti bude odrážet výsledky průzkumu prostřednictvím online dotazníku, kterého se zúčastnili občané Říčan a okolních obcí. Výsledky průzkumu jsou analyzovány v kapitole analýza trhu.

Optimistická varianta bude vycházet z realistického scénáře vývoje tržeb z prodaných vstupů a bude přiměřeně navýšena o určité množství prodaných vstupů navíc oproti realistické variantě scénáře (o 20 % více). Za navýšením tržeb by mohlo stát využívání online lekcí ve větší míře, než tomu bylo dosud nebo skvěle zvládnuté marketingové aktivity, které přilákají více klientů.

Pesimistická varianta scénáře bude předpokládat nižší návštěvnost oproti realistickému scénáři (o 20 % méně). Takový scénář vývoje by mohl být reálný, pokud by se současná ekonomická situace s ohledem na pandemii Covid-19 nezlepšovala, neustále by trvala vládní opatření omezující provoz služeb a pohyb obyvatel. Dá se však očekávat, že rok 2022 už by touto pandemií být ovlivněn neměl. Dalším důvodem nižší návštěvnosti by mohl být vstup nového konkurenta na trh, nepovedené a špatně zacílené marketingové aktivity nebo nespokojenost zákazníků s poskytovanou službou.

Poznámky k prognóze návštěvnosti

Každý den, ať už je to všední den nebo víkend, je rozdělen na ranní a odpolední část. Ranní i odpolední část se skládá ve všedních dnech a v sobotu z 6 hodin a v neděli ze 4 hodin, které odcvičí se zákazníky vždy 1 trenér (1 lekce trvá 55 minut, 5 minut má trenér k odpočinku a přípravě na další lekci). Celý cvičící den se skládá z 12 hodin (pondělí až sobota) a 8 hodin (neděle).

Tabulka 12 Provozní doba Bud' crossFIT. Zdroj: Vlastní zpracování

DEN	PROVOZNÍ DOBA
pondělí–sobota	6:00-12:00, 15:00-21:00
neděle	8:00-12:00, 15:00-19:00

Maximální kapacita gyму na 1 lekci (55 minut) je 18 lidí. Za celý den je maximální možná kapacita 216 lidí (pondělí až sobota) a 144 lidí (neděle). Každý měsíc má jiný počet dnů, což je při prognózování návštěvnosti nutné brát v potaz. Nutné je také odečíst počet dnů, na které připadá v daném měsíci svátek a gym tak bude zavřený. Celkem však bude Bud' crossFIT otevřen 360 dní v roce (361 dní v přestupném roce).

Odhad návštěvnosti se bude odvíjet z následujících úvah. Prognóza bude vycházet z předpokládané průměrné denní návštěvnosti, kterou si investor odhadne pro každý měsíc v roce zvlášť. Při těchto odhadech bude brát v potaz všechny výše zmíněné předpoklady a také čerpat ze svých dosavadních trenérských zkušeností. Na základě známé průměrné denní návštěvnosti a počtu dní v příslušném měsíci zjistíme předpokládanou měsíční návštěvnost. Z té snadno odvodíme odhadovanou roční návštěvnost, která nám následně poslouží pro odhad vývoje tržeb.

Pro odhad vývoje tržeb budeme vycházet z počtu poskytovaných služeb a jejich cen – skupinová lekce, 10 skupinových lekcí, vstup do open gyму, 10 vstupů do open gymu, měsíční program (jídelníček + tréninkový plán) a online webinář. Odhadneme si, kolik procent lidí z roční návštěvnosti by jednotlivé služby mohli potenciálně využít. Předpoklad bude takový, že první rok po otevření bude větší zájem spíše o jednorázově placené vstupy než o koupi 10 vstupů nebo lekcí najednou. Větší návštěvnost bude v prvním roce odhadována spíše v open gymu, protože se lidé přijdou nejprve seznámit s prostředím a až na základě prvního dojmu a zkušenosti se rozhodnou pro trénink vedený trenérem. Menší zájem se bude předpokládat také u využití nabídky sestavení jídelníčku a tréninkového plánu, protože během prvních měsíců provozu Bud' crossFIT budou navštěvovat lidé postupně, pomalu se s trenéry seznamovat, budovat k nim důvěru a až poté doplňkových služeb využijí. Během druhého roku provozu se bude předpokládat menší nárůst zákazníků, kteří budou kupovat jednorázové vstupy, a naopak přibude těch, kteří zakoupí 10 lekcí nebo vstupů najednou. Z tohoto předpokladu se bude vycházet i pro vývoj plánovaných tržeb za rok 2023 a 2024. Do té doby se očekává, že vzroste i zájem o doplňkové služby. Pro rok 2025 a 2026 bude předpokládaný vývoj tržeb stejný. V horizontu 5 let se předpokládá, že návštěvnost skupinových lekcí bude vyšší než návštěvnost open gymu.

V následujících tabulkách je představen plán tržeb z poskytovaných služeb pro každou variantu scénáře zvlášť. Odhady tržeb jsou založeny na předpokládané roční návštěvnosti, která vychází z odhadu průměrné denní návštěvnosti. Podkladový materiál k odhadované návštěvnosti je k nahlédnutí v přílohách práce.

Hodnoty jsou zaokrouhleny na celá čísla.

Tabulka 13 Plány tržeb a předpoklady roční návštěvnosti. Zdroj: Vlastní zpracování

PLÁN TRŽEB (služby) - REALISTICKÝ SCÉNÁŘ							
Služba	Cena s DPH	Cena bez DPH	2022	2023	2024	2025	2026
1 skupinová lekce	170 Kč	155 Kč	635 035 Kč	659 370 Kč	684 635 Kč	661 695 Kč	777 170 Kč
10 skupinových lekcí (zvýhodněná)	160 Kč	145 Kč	171 970 Kč	233 305 Kč	266 800 Kč	257 955 Kč	373 955 Kč
1 vstup open gym	150 Kč	136 Kč	571 880 Kč	562 904 Kč	567 256 Kč	548 352 Kč	584 528 Kč
10 vstupů open gym (zvýhodněný)	140 Kč	127 Kč	164 338 Kč	189 738 Kč	233 680 Kč	225 933 Kč	309 245 Kč
Měsíční program (jídelníček+tréninkový plán)	2 490 Kč	2 058 Kč	1 109 262 Kč	1 183 350 Kč	1 010 478 Kč	975 492 Kč	1 179 234 Kč
Online webinář	250 Kč	207 Kč	156 285 Kč	166 635 Kč	152 352 Kč	147 177 Kč	178 020 Kč
<b>CELKEM</b>			<b>2 808 770 Kč</b>	<b>2 995 302 Kč</b>	<b>2 915 201 Kč</b>	<b>2 816 604 Kč</b>	<b>3 402 152 Kč</b>

REALISTICKÝ SCÉNÁŘ	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Předpoklad roční návštěvnosti</b>	<b>10782</b>	<b>11496</b>	<b>12269</b>	<b>11858</b>	<b>14326</b>
1 skupinová lekce	38%	37%	36%	36%	35%
10 skupinových lekcí (zvýhodněná)	11%	14%	15%	15%	18%
1 vstup open gym	39%	36%	34%	34%	30%
10 vstupů open gym (zvýhodněný)	12%	13%	15%	15%	17%
Měsíční program (jídelníček+tréninkový plán)	5%	5%	4%	4%	4%
Online webinář	7%	7%	6%	6%	6%

PLÁN TRŽEB (služby) - OPTIMISTICKÝ SCÉNÁŘ							
Služba	Cena s DPH	Cena bez DPH	2022	2023	2024	2025	2026
1 skupinová lekce	170 Kč	155 Kč	761 980 Kč	791 120 Kč	821 500 Kč	794 065 Kč	932 635 Kč
10 skupinových lekcí (zvýhodněná)	160 Kč	145 Kč	206 335 Kč	279 995 Kč	320 160 Kč	309 575 Kč	448 630 Kč
1 vstup open gym	150 Kč	136 Kč	686 256 Kč	675 376 Kč	680 816 Kč	657 968 Kč	701 352 Kč
10 vstupů open gym (zvýhodněný)	140 Kč	127 Kč	197 231 Kč	227 711 Kč	280 416 Kč	271 145 Kč	371 094 Kč
Měsíční program (jídelníček+tréninkový plán)	2 490 Kč	2 058 Kč	1 331 526 Kč	1 420 020 Kč	1 212 162 Kč	1 171 002 Kč	1 415 904 Kč
Online webinář	250 Kč	207 Kč	187 542 Kč	199 962 Kč	182 781 Kč	176 778 Kč	213 417 Kč
<b>CELKEM</b>			<b>3 370 870 Kč</b>	<b>3 594 184 Kč</b>	<b>3 497 835 Kč</b>	<b>3 380 533 Kč</b>	<b>4 083 032 Kč</b>

OPTIMISTICKÝ SCÉNÁŘ	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Předpoklad roční návštěvnosti</b>	<b>12938</b>	<b>13795</b>	<b>14723</b>	<b>14230</b>	<b>17191</b>
1 skupinová lekce	38%	37%	36%	36%	35%
10 skupinových lekcí (zvýhodněná)	11%	14%	15%	15%	18%
1 vstup open gym	39%	36%	34%	34%	30%
10 vstupů open gym (zvýhodněný)	12%	13%	15%	15%	17%
Měsíční program (jídelníček+tréninkový plán)	5%	5%	4%	4%	4%
Online webinář	7%	7%	6%	6%	6%

PLÁN TRŽEB (služby) - PESIMISTICKÝ SCÉNÁŘ							
Služba	Cena s DPH	Cena bez DPH	2022	2023	2024	2025	2026
1 skupinová lekce	170 Kč	155 Kč	508 090 Kč	527 465 Kč	547 615 Kč	529 325 Kč	621 705 Kč
10 skupinových lekcí (zvýhodněná)	160 Kč	145 Kč	137 605 Kč	186 760 Kč	213 440 Kč	206 335 Kč	299 135 Kč
1 vstup open gym	150 Kč	136 Kč	457 504 Kč	450 296 Kč	453 832 Kč	438 600 Kč	467 568 Kč
10 vstupů open gym (zvýhodněný)	140 Kč	127 Kč	131 445 Kč	151 892 Kč	186 944 Kč	180 721 Kč	247 396 Kč
Měsíční program (jídelníček+tréninkový plán)	2 490 Kč	2 058 Kč	886 998 Kč	946 680 Kč	808 794 Kč	779 982 Kč	942 564 Kč
Online webinář	250 Kč	207 Kč	125 028 Kč	133 308 Kč	121 923 Kč	117 783 Kč	142 416 Kč
<b>CELKEM</b>			<b>2 246 670 Kč</b>	<b>2 396 401 Kč</b>	<b>2 332 548 Kč</b>	<b>2 252 746 Kč</b>	<b>2 720 784 Kč</b>

PESIMISTICKÝ SCÉNÁŘ	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Předpoklad roční návštěvnosti</b>	<b>8626</b>	<b>9197</b>	<b>9815</b>	<b>9486</b>	<b>11461</b>
1 skupinová lekce	38%	37%	36%	36%	35%
10 skupinových lekcí (zvýhodněná)	11%	14%	15%	15%	18%
1 vstup open gym	39%	36%	34%	34%	30%
10 vstupů open gym (zvýhodněný)	12%	13%	15%	15%	17%
Měsíční program (jídelníček+tréninkový plán)	5%	5%	4%	4%	4%
Online webinář	7%	7%	6%	6%	6%

## **5.6 Umístění a lokalizace projektu, vliv na životní prostředí**

Bud' crossFIT bude otevřen v Říčanech, ve městě Středočeského kraje vzdáleném asi 20 km od centra Prahy. Město má 15 908 obyvatel (k 31.12.2019) a toto číslo neustále roste. Říčany jsou často vyhledávaným místem pro bydlení. Ne nadarmo se Říčany již třikrát po sobě staly městem s nejlepší kvalitou života v rámci celé České republiky a předčily tedy i hlavní město Prahu.

Správní obvod obce s rozšířenou působností Říčany je jedním z obvodů Středočeského kraje a zahrnuje na 52 obcí. Říčany byly tedy strategicky zvoleny jako větší město, které lze považovat za menší centrum dění a mnoha aktivit nejenom pro samotné obyvatele Říčan, ale i pro všechny ostatní obyvatele okolních obcí.

V Říčanech i blízkém okolí působí nespočet sportovních klubů, spolků, družstev se zvuknými jmény a velkými úspěchy, a tak se dá předpokládat, že obyvatelé by mohli mít sport v oblibě a nově otevřený prostor v nich vzbudí zájem.

Toto město bylo zvoleno i z důvodů, že sportovní disciplína, kterou chce Bud' crossFIT nabídnout, zde není u žádného konkurenta v nabídce. To je vnímáno jako velká konkurenční výhoda před ostatními.

Umístění Bud' crossFIT bude v pronajatém prostoru s celkovou rozlohou 335 m<sup>2</sup>. Toto místo se nachází v blízkosti vlakového nádraží, autobusové zastávky, volnočasového centra, obchodů a pár minut chůzí je nablízku Masarykovu náměstí, centru města. Místo je dobře dostupné i automobily s dostatkem parkovacích míst.

Jelikož hodně obyvatel Říčan i obyvatel přilehlých měst a vesnic za prací nebo školou dojíždí, často volí vlak jako nejvhodnější dopravní prostředek. A proto by mohlo umístění Bud' crossFIT, které je právě v blízkosti vlakového nádraží s parkovištěm, nahrávat lidem, kteří by si rádi šli před prací nebo po práci zacvičit.

Projekt nebude mít negativní vliv na životní prostředí. Snahou bude co nejnižší zátěž na životní prostředí a eliminování neekologických materiálů a zařízení. Vřelý vztah k životnímu prostředí, alespoň v podobě třídění odpadů a používání recyklovatelných obalů, bude požadován po všech zaměstnancích.

## 5.7 Materiálové vstupy a energie

V rámci této části studie proveditelnosti by měly být identifikovány všechny materiály a další vstupy potřebné pro poskytování služby.

V Bud' CrossFIT se na baru budou z nakoupené sportovní výživy zákazníkům připravovat drinky. Bude zde i omezená nabídka některých produktů k zakoupení. Níže uvedená tabulka představuje nabídku míchaných nápojů, na které budou potřeba určité suroviny. U každého nápoje je dle velikosti balení a velikosti jedné porce odvozen náklad na jednu porci, která bude podávána zákazníkovi. Dále jsou v tabulce uvedeny nápoje a potraviny, které se budou na baru prodávat.

Tabulka 14 Barový prodej. Zdroj: Vlastní zpracování

Nápoje <i>Náklad na 1 porci s DPH</i>	Cena s DPH 15 % (balení)	Cena bez DPH 15 % (balení/porce)
Iontový nápoj 1 porce = 40 g 1 balení = 20 porcí <i>Náklad 1 porce: 17,45 Kč</i>	Isostar powder sport energy / alza.cz Balení 790 g za 349 Kč	303,48 Kč / 15,17 Kč
Proteinový nápoj 1 porce = 25 g 1 balení = 100 porcí <i>Náklad 1 porce: 6,49 Kč</i>	Protein True Whey / GymBeam Balení 2,5 kg za 649 Kč	564,35 Kč / 5,64 Kč
Gainery 1 porce 70 g 1 balení = 32 porcí <i>1 porce 22,81 Kč</i>	Nutrend Mass Gain / Nu- trend Balení 2250 g za 730 Kč	634,78 Kč / 19,83 Kč
BCAA 1 porce = 10 g 1 balení = 50 porcí <i>Náklad 1 porce: 13,60 Kč</i>	Nutrend BCAA Mega Strong Powder / Nutrend Balení 500 g za 680 Kč	591,30 Kč / 11,83 Kč
Nakopávač 1 porce = 20 g 1 balení = 30 porcí <i>Náklad 1 porce: 12,63 Kč</i>	Thor Fuel+Vitargo / GymBeam Balení 600 g za 379 Kč	329,57 Kč / 10,98 Kč
Kloubní výživa 1 porce = 20 g 1 balení = 30 porcí <i>Náklad 1 porce 16,30 Kč</i>	Nutrend Flexit Drink / Nu- trend Balení 600 g za 490 Kč	426,09 Kč / 14,17 Kč

Prodávané nápoje <i>Náklad na 1 porci s DPH</i>	Cena s DPH 15 % (balení)	Cena bez DPH 15 % (balení / ks)
Káva 1 porce = 12 g 1 balení = 83 porce <i>Náklad 1 porce: 3,49 Kč</i>	– spolupráce Balení 1 kg za 290 Kč	252,17 Kč / 3,03 Kč
Cukr ke kávě <i>Náklad 1 kus: 0,14456 Kč</i>	Cukr / Makro Balení 1000 ks za 144,56 Kč	144,56 Kč / 125,7 Kč
Smetana do kávy <i>Náklad 1 porce: 0,7475 Kč</i>	Smetana / Makro Balení 300 ks / 224,25 Kč	224,25 Kč / 195 K4
Voda <i>Náklad 1 kus: 10,24 Kč</i>	Rajec Voda 0,75 l / Makro Balení 8 ks za 81,88 Kč	71,20 Kč / 8,90 Kč
Vitamínová voda <i>Náklad 1 kus: 18,29 Kč</i>	DrWitt Fit 0,75 l / Makro Balení 1 ks za 18,29 Kč	15,90 / 15,90 Kč
Coca-Cola <i>Náklad 1 kus: 18,98 Kč</i>	Coca-Cola 0,5 l / Makro Balení 12 ks za 227,7 Kč	198 Kč / 16,50 Kč
Ledový čaj <i>Náklad 1 kus: 8,63 Kč</i>	Pfanner Ledový čaj 330 ml / Makro Balení 24 ks za 207 Kč	180 Kč / 7,50 Kč
Džus <i>Náklad 1 kus: 17,14 Kč</i>	Džus 330 ml / Makro Balení 12 ks za 205,62 Kč	178,80 Kč / 14,90 Kč
Energetický nápoj <i>Náklad 1 kus: 27,49 Kč</i>	Red Bull 250 ml / Makro Balení 24 ks za 659,64 Kč	573,6 Kč / 23,90 Kč

Prodávané jídlo <i>Náklad na 1 porci s DPH</i>	Cena s DPH 15 % (balení)	Cena bez DPH 15 % (balení / ks)
Proteinové tyčinky <i>Náklad 1 kus: 24,04 Kč</i>	Nutrend Excelent Tyčinka proteinová 40 g / Makro Balení 5 ks za 120,18 Kč	104,50 Kč / 20,90 Kč
Proteinové tyčinky <i>Náklad 1 kus: 28,64 Kč</i>	MaxSport Protein 60 g / Makro Balení 1 ks za 28,64 Kč	24,90 Kč / 24,90 Kč
Müsli tyčinky <i>Náklad 1 kus: 9,5 Kč</i>	Corny Big 50 g / Makro Balení 24 ks za 227,98 Kč	198,24 Kč / 8,26 Kč
Müsli tyčinky <i>Náklad 1 kus: 7,94 Kč</i>	Nestlé Fitness Tyčinka 23,5 g / Makro Balení 16 ks za 126,96 Kč	110,40 Kč / 6,90 Kč
Sušené maso <i>Náklad 1 kus: 46,90 Kč</i>	Indiana Jerky 25 g / Alza Balení 10 ks za 469 Kč	408 Kč / 40,8 Kč

Reklamní předměty „Bud' CrossFIT“ <i>Náklad na 1 kus s DPH</i>	Předmět	Cena bez DPH 21 % (1 kus)
Silikonový náramek s potiskem <i>Náklad 1 kus: 9,075 Kč</i>	Silikonový náramek / czechimage.cz	7,5 Kč
Sportovní tričko s potiskem <i>Náklad 1 kus: 108,66 Kč</i>	Sportovní tričko / czechimage.cz	89,8 Kč
Ručník s potiskem <i>Náklad 1 kus: 67,518 Kč</i>	Bavlněný ručník / czechimage.cz	55,8 Kč
Vak na boty nebo oblečení s potiskem <i>Náklad 1 kus: 29,16 Kč</i>	Vak na boty nebo oblečení / czechimage.cz	24,1 Kč
Sada posilovacích gum s potiskem <i>Náklad 1 kus: 180,29 Kč</i>	Fitband sada 4 posilovacích gum / czechimage.cz	149 Kč
Shaker s potiskem <i>Náklad 1 kus: 64,98 Kč</i>	Shaker 400 ml / czechimage.cz	53,7 Kč
Dezinfekční gel na ruce s potiskem <i>Náklad 1 kus: 47,796 Kč</i>	Dezinfekční gel 30 ml / czechimage.cz	39,5 Kč
Propiska s potiskem <i>Náklad 1 kus: 5,57 Kč</i>	Propiska / czechimage.cz	4,6 Kč

Ceny za výše uvedené produkty byly zjištěny provedením vlastního marketingového výzkumu v březnu roku 2021. Zdrojem dat byly e-shopy zmíněných dodavatelů.

Prodej kávy bude uskutečňován na základě smlouvy se společností, která poskytne kávovar spolu s veškerým vybavením (porcelánové nádoby, kelímky na kávu), a to za pravidelný odběr kávy.

Produkty si budou moci zákazníci zakoupit. Majitel bude průběžně doplňovat skladové zásoby dle poptávky. Měsíční skladová zásoba bude hrubým odhadem ve výši 15 000 Kč bez DPH. Náklady na prodané zboží budou uvedeny ve výkazu zisku a ztráty jako roční náklad.

Na prodávaném zboží bude stanovena 100-150% marže. Hrubým odhadem bude předpokládáno, že z roční návštěvnosti si na baru zakoupí jakékoliv zboží alespoň jedna třetina zákazníků a v průměru utratí alespoň 80 Kč bez DPH (tzn. 80 Kč je výnos – 40 Kč je náklad = 40 Kč zisku).

Ceny jsou uvedeny bez DPH. Hodnoty jsou zaokrouhleny na celá čísla.

Tabulka 15 Plán tržeb (bar). Zdroj: Vlastní zpracování

PLÁN TRŽEB (bar) - REALISTICKÝ SCÉNÁŘ					
Rok	Roční návštěvnost	1/3 návštěvnosti	Výnosy - barový prodej	Náklady - barový prodej	Zisk
2022	10 782	3 594	287 520 Kč	143 760 Kč	143 760 Kč
2023	11 496	3 832	306 560 Kč	153 280 Kč	153 280 Kč
2024	12 269	4 090	327 200 Kč	163 600 Kč	163 600 Kč
2025	11 858	3 953	316 240 Kč	158 120 Kč	158 120 Kč
2026	14 326	4 775	382 000 Kč	191 000 Kč	191 000 Kč

PLÁN TRŽEB (bar) - OPTIMISTICKÝ SCÉNÁŘ					
Rok	Roční návštěvnost	1/3 návštěvnosti	Výnosy - barový prodej	Náklady - barový prodej	Zisk
2022	12 938	4 313	345 040 Kč	172 520 Kč	172 520 Kč
2023	13 795	4 598	367 840 Kč	183 920 Kč	183 920 Kč
2024	14 723	4 908	392 640 Kč	196 320 Kč	196 320 Kč
2025	14 230	4 743	379 440 Kč	189 720 Kč	189 720 Kč
2026	17 191	5 730	458 400 Kč	229 200 Kč	229 200 Kč

PLÁN TRŽEB (bar) - PESIMISTICKÝ SCÉNÁŘ					
Rok	Roční návštěvnost	1/3 návštěvnosti	Výnosy - barový prodej	Náklady - barový prodej	Zisk
2022	8 626	2 875	230 000 Kč	115 000 Kč	115 000 Kč
2023	9 197	3 066	245 280 Kč	122 640 Kč	122 640 Kč
2024	9 815	3 272	261 760 Kč	130 880 Kč	130 880 Kč
2025	9 486	3 162	252 960 Kč	126 480 Kč	126 480 Kč
2026	11 461	3 820	305 600 Kč	152 800 Kč	152 800 Kč

Spotřební materiál

Materiál, který je potřebný k provozu a musí se průběžně doplňovat dle spotřeby.

Tabulka 16 Spotřební materiál. Zdroj: Vlastní zpracování

Materiál	Počet ks v balení	Cena za balení s DPH	Roční spotřeba	Cena celkem (s DPH/bez DPH)
Odpadkové pytle 60 l	90 ks	243,21	10 ks	2 432 Kč / 2 009,92 Kč
Odpadkové pytle 12 l	60 ks	65,34 Kč	27 ks	1 764 Kč / 1 457,85 Kč
Toaletní papír	6 ks	99,10 Kč	120 ks	11 892 Kč / 9 828,1 Kč
Mýdlo tekuté 5 l	1 ks	78,53 Kč	50 ks	3 927 Kč / 3 245,45 Kč
Jar 900 ml	1 ks	51,55 Kč	25 ks	1 289 Kč / 1 065 Kč
Dezinfekce 5 l	1 ks	499 Kč	15 ks	7 485 Kč / 6 185,95 Kč
Houbičky na nádobí	10 ks	33,88 Kč	4 ks	136 Kč / 112,4 Kč
Papírové utěrky	1250 ks	143,87 Kč	45 ks	6 474,15 Kč / 5 350,54 Kč
Tablety do myčky	384 ks	739 Kč	3 ks	2 217 Kč / 1 832,23 Kč
Lékárnička s výbavou + léky				1 250 Kč / 1 033,06 Kč
Úklidové a čistící prostředky				28 000 Kč / 23 140,5 Kč
Kancelářské potřeby				15 000 Kč / 12 396,70 Kč



**Celkem zaokrouhleno**  
**81 866 Kč / 67 658 Kč**

Ceny za spotřební materiál byly zjištěny provedením vlastního marketingového výzkumu v březnu roku 2021. Zdrojem dat byly webové stránky e-shopů.

Tento spotřební materiál bude zahrnut do výkazu zisků a ztráty a bude vykázán jako roční spotřeba materiálu.

Potřebné suroviny a materiál si budoucí majitel zvládne nakoupit sám. Suroviny jsou snadno dostupné a může si vybrat z několika různých dodavatelů podle aktuálních cen tak, aby to pro něj bylo co nejvýhodnější.

Náklady na energie potřebné k provozu Bud' crossFIT budou zahrnuty ve výkazu zisku a ztráty. Bude nutné platit zálohy na vodné a stočné a zálohy na spotřebu energie. Pro lepší vyčíslení záloh za vodné a stočné budeme vycházet z obecně známých informací o spotřebě vody a zohledníme očekávanou návštěvnost. Při sprchování se spotřebuje přibližně 30 l vody, při splachování toalety průměrně 6 l vody, při běžném mytí rukou zhruba 4 l vody.

1. SČV, a.s. na svých webových stránkách uvádí ceny za vodné a stočné pro příslušné obce platné od 1.1.2021 za 1 m<sup>3</sup> (1.SČV, 2021).

*Tabulka 17 Fakturační ceny – vodné a stočné. Zdroj: 1. SČV, a.s.*

Obec	Vodné		Stočné		Celkem s DPH
	bez DPH	s DPH	bez DPH	s DPH	
Říčany	45,53 Kč	50,08 Kč	38,28 Kč	42,11 Kč	92,19 Kč

Přepočteno na peníze lze říct, že 1 l vody z vodovodu stojí 0,084 Kč bez DPH. Hrubým odhadem lze konstatovat, že spotřeba vody na 1 člověka, který Bud' crossFIT navštíví, je 44 l = 3,696 Kč bez DPH. Spotřeba vody na zaměstnance je zhruba 35 l = 2,94 Kč bez DPH, na trenéra 58 l = 4,872 Kč bez DPH. Samozřejmě ne každý zákazník sprchu využije. Budeme předpokládat, že sprchu využije každý druhý zákazník. Voda bude potřeba i pro přípravu míchaných nápojů. Na jeden nápoj se spotřebuje průměrně 200 ml vody. Voda se bude používat i pro mytí nádobí a pro úklid všech prostor. To vše bude hrubým odhadem shrnuto v režijních nákladech. Pro další roky musí být v nákladech zohledněn i předpokládaný nárůst nebo pokles návštěvnosti, který se ve spotřebě vody samozřejmě projeví.

Tabulka 18 Odhad spotřeby vody. Zdroj: Vlastní zpracování

Hrubý odhad spotřeby vody
1 zákazník se sprchováním = 44 l x 0,084 Kč = 3,96 Kč bez DPH
1 zákazník bez sprchování = 14 l x 0,084 Kč = 1,176 Kč bez DPH
1 zaměstnanec = 35 l x 0,084 Kč = 2,94 Kč bez DPH
1 trenér = 58 l x 0,084 Kč = 4,872 Kč bez DPH
Běžný každodenní úklid = 150 l x 0,084 Kč = 12,6 Kč bez DPH
Mytí nádobí = 11 l / 1 cyklus = 11 l x 0,084 = 0,924 Kč bez DPH
Příprava 1 drinku = 0,2 l x 0,084 Kč = 0,0168 Kč bez DPH

Pro přesnější odhad měsíční spotřeby vody budeme uvažovat průměrnou spotřebu vody v litrech na zákazníka, zaměstnance, trenéra, úklid, myčku nádobí a přípravu míchaných nápojů. Dalším předpokladem, ze kterého budeme vycházet, je průměrná denní návštěvnost, z nichž polovina využije sprchu, polovina ji nevyužije a třetina z denní návštěvnosti si zakoupí míchaný nápoj. Pro výpočet měsíční spotřeby vody budeme počítat s 30 dny v měsíci. Pro výpočet spotřeby vody v penězích vyjdeme z platných cen za vodné a stočné pro danou lokalitu, a to 0,084 Kč bez DPH.

V následujících tabulkách je odhadnuta spotřeba vody v roce 2022 pro každou variantu scénáře zvlášť. Hodnota roční spotřeby vody je zaokrouhlena na celé číslo. Ceny jsou uvedeny bez DPH.

Tabulka 19 Odhad spotřeby vody (2022). Zdroj: Vlastní zpracování

2022	SPOTŘEBA VODY - REALISTICKÝ SCÉNÁŘ						
Osoba	Zákazník-sprcha	Zákazník-bez sprchy	Zaměstnanec	Trenér	Úklid	Myčka	Drink
Počet osob/úkonů za den	15	15	2	2	1	3	9,98
Počet litrů na osobu/úkon za den	44	14	35	58	150	11	0,20
Denní spotřeba vody (l)	659	210	70	116	150	33	2,00
Denní spotřeba vody (Kč)	55,35	17,61	5,88	9,74	12,60	2,77	0,17
<b>Měsíční spotřeba vody (Kč)</b>	<b>3 123,66</b>						
<b>Roční spotřeba vody (Kč)</b>	<b>37 484</b>						

2022	SPOTŘEBA VODY - OPTIMISTICKÝ SCÉNÁŘ						
Osoba	Zákazník-sprcha	Zákazník-bez sprchy	Zaměstnanec	Trenér	Úklid	Myčka	Drink
Počet osob/úkonů za den	18	18	2	2	1	3	11,98
Počet litrů na osobu/úkon za den	44	14	35	58	150	11	0,20
Denní spotřeba vody (l)	791	252	70	116	150	33	2,40
Denní spotřeba vody (Kč)	66,42	21,13	5,88	9,74	12,60	2,77	0,20
<b>Měsíční spotřeba vody (Kč)</b>	<b>3 562,41</b>						
<b>Roční spotřeba vody (Kč)</b>	<b>42 749</b>						

2022	SPOTŘEBA VODY - PESIMISTICKÝ SCÉNÁŘ						
Osoba	Zákazník-sprcha	Zákazník-bez sprchy	Zaměstnanec	Trenér	Úklid	Myčka	Drink
Počet osob/úkonů za den	12	12	2	2	1	3	7,99
Počet litrů na osobu/úkon za den	44	14	35	58	150	11	0,20
Denní spotřeba vody (l)	527	168	70	116	150	33	1,60
Denní spotřeba vody (Kč)	44,28	14,09	5,88	9,74	12,60	2,77	0,13
<b>Měsíční spotřeba vody (Kč)</b>	<b>2 684,90</b>						
<b>Roční spotřeba vody (Kč)</b>	<b>32 219</b>						

Zpracovaný odhad spotřeby vody pro následující roky je k nahlédnutí v přílohách této práce.

Záloha na odběr vody bude spolu se zálohou na odběr elektrické energie uvedena ve výkazu zisku a ztráty jako roční nákladová položka. Náklady na spotřebu vody se budou lišit pro každou variantu scénáře, protože je logické, že čím více lidí Bud' crossFIT navštíví, tím více se spotřebuje vody a naopak. Pro optimistickou variantu scénáře budeme počítat s 20% navýšením průměrné denní návštěvnosti a pro pesimistický scénář budeme počítat s 20% poklesem průměrné denní návštěvnosti oproti realistické variantě scénáře.

Co se týká nákladů na elektřinu, budeme vycházet z aktuální průměrné ceny za 1kWh elektřiny. Cena 1kWh pro rok 2021 je zhruba 4,08 Kč. Při výpočtu spotřeby elektřiny se musí brát v potaz otevírací doba Bud' crossFIT, protože je každý den kromě neděle otevřeno 12 hodin. V neděli pouze 8 hodin. Ceny elektřiny se pro každou variantu scénáře výrazně lišit nebudou, protože ať už přijde více nebo méně zákazníků, vždy se bude muset topit, klimatizovat, svítit, používat spotřebiče aj. Velkou výhodou je, že prostor je již vybaven úspornými zářivkami. Za energie se platí měsíční zálohy, tudíž pro prognózu režijních nákladů tohoto projektu budeme vycházet z výše záloh, které byly doposud placeny. Budeme počítat s měsíčními zálohami 8 500 Kč bez DPH, a to pro všechny varianty scénářů.

## **5.8 Technologické a technické vybavení**

Bud' crossFIT bude provozován v pronajatém prostoru starší budovy v Říčanech. V minulých letech byl tento prostor pronajímán sportovními kluby na vnitřní pohybové aktivity. Po uplynutí nájemní smlouvy je prostor opět k dispozici, a protože odpovídá požadavkům tohoto projektu, nebude potřeba žádných radikálních stavebních úprav.

Prostor Bud' crossFIT bude rozvržen do několika místností, a to:

- oddělené dámské a pánské šatny,
- oddělené dámské a pánské sprchy a toalety,
- společný prostor recepce s barem a posezením,
- zázemí pro zaměstnance (šatna, WC, kancelář),
- sklad,
- cvičicí místnost.

Protože tyto požadavky pronajatý prostor již částečně splňuje, nebude tedy potřeba žádné radikální rekonstrukce, ale pouze lehké stavební úpravy zahrnující například výmalbu, výstavbu chybějících příček pro rozdělení místností, přizpůsobení podlahy ve cvičicí místnosti (zátěžové podložky) aj. Pro úsporu nákladů zvládne tyto stavební úpravy investor svépomocí.

Prostor však bude potřeba zcela vybavit.

Tabulka 20 Vybavení Bud' crossFIT – šatny, sprchy a toalety. Zdroj: Vlastní zpracování

<b>ŠATNY, SPRCHY a TOALETY</b>	Výrobek / dodavatel	Počet / cena za kus s DPH	Celková cena s DPH / bez DPH
Šatní skříňky	Šatní skříňka, 6 boxů / kancelar24h.cz	6 ks / 4 355 Kč	26 010 Kč / 21 495,87 Kč
Lavičky	Lavička šatní / kancelar24h.cz	7 ks / 2 414Kč	16 898 Kč / 13 965,3 Kč
Fén na vlasy	Bemeta fén s držákem / SIKO	3 ks / 1 176 Kč	3 528 Kč / 2 915,7 Kč
Zrcadla	Zrcadlo FREBRO / IKEA	4 ks / 129 Kč	516 Kč / 426,45 Kč
Odpadkové koše	Odpadkový koš / IKEA	6 ks / 29 Kč	174 Kč / 143,8 Kč
Věšáky	Věšák s 6 háčky / IKEA	6 ks / 49 Kč	294 Kč / 242,98 Kč
Dávkovače mýdla	Dávkovač mýdla / kancelar24h.cz	4 ks / 410 Kč	1640 Kč / 1355,4 Kč
Zásobník na papírové ručníky	Zásobník na skládané papírové ručníky / kancelar24h.cz	4 ks / 567 Kč	2 268 Kč / 1 874,38 Kč
Zásobník na toaletní papír	Zásobník na toaletní papír / kancelar24h.cz	5 ks / 543 Kč	2 715 Kč / 2 243,8 Kč
			<b>Celkem zaokrouhleno 54 043 Kč / 44 664 Kč</b>

Tabulka 21 Vybavení Bud' crossFIT – recepce a bar se zázemím. Zdroj: Vlastní zpracování

<b>RECEPCE a BAR se zázemím</b>	Výrobek / dodavatel	Počet / cena za kus s DPH	Celková cena s DPH / bez DPH
Recepce s pultem	Sestava SEGMENT / b2bpartner.cz	1 ks / 11 991,10 Kč	11 991,10 Kč / 9 910 Kč
Kuchyňka	Knoxhult / IKEA	1 ks / 7 888 Kč	7 888 Kč / 6 519 Kč
Počítač	Notebook HP / alza.cz	1 ks / 11 990 Kč	11 990 Kč / 9 909,09 Kč
Tiskárna	Tiskárna HP /alza.cz	1 ks / 1 190 Kč	1 190 Kč / 983,47 Kč
Registrační pokladna s pokladní tiskárnou	Markeeta Smart Pokladnička / alza.cz	1 ks / 5 090 Kč	5 090 Kč / 4 206,61 Kč
Pokladnička	Rottner / alza.cz	1 ks / 218 Kč	218 Kč / 180,17 Kč
Mobilní telefon	Xiaomi / alza.cz	1 ks / 2 699 Kč	2 699 Kč / 2 230,58 Kč
Nástěnky	Nástěnka se špendlíky / IKEA	2 ks / 129 Kč	258 Kč / 213,22 Kč
Kancelářská židle	Otočná židle / IKEA	2 ks / 999 Kč	1 998 Kč / 1 651,24 Kč
Hodiny	Nástěnné hodiny / IKEA	1 ks / 49 Kč	49 Kč / 40,5 Kč
Odpadkové koše	Odpadkový koš / IKEA	2 ks / 29 Kč	58 Kč / 47,93 Kč

Posezení z europalet	EUropaleta dřevěná / drevo-olsinky.cz	9 ks / 253 Kč	2 277 Kč / 1 881,82 Kč
Sedáky na posezení	Polstr na paletový nábytek / ratan.cz	6 ks / 660 Kč	3 960 Kč / 3 272,73 Kč
Dřez s baterií	SINKS / alza.cz	1 ks / 1 598 Kč	1 598 Kč / 1 320,66 Kč
Dávkovače mýdla	Dávkovač mýdla / kancelar24h.cz	2 ks / 410 Kč	820 Kč / 677,69 Kč
Sada nádobí	Sada nádobí / PEPCO	4 ks / 89 Kč	356 Kč / 294,21 Kč
Hrnečky, skleničky	Sada 6 ks / PEPCO	6 ks / 29 Kč	174 Kč / 143,8 Kč
Příbory	Sada příborů / PEPCO	2 ks / 39 Kč	78 Kč / 64,46 Kč
Shakery	Shaker Weider / Fit-pro.cz	8 ks / 25 Kč	200 Kč / 165,23 Kč
Lednice	Prosklená lednička / nove-levne.cz	1 ks / 7 999 Kč	7 790 Kč / 6 603,31 Kč
Mikrovlnka	Gallet / alza.cz	1 ks / 1 399 Kč	1 399 Kč / 1 156 Kč
Myčka na nádobí	ECG / mall.cz	1 ks / 5 590 Kč	5 590 Kč / 4 619,83 Kč
Rychlovarná konvice	Sencor / alza.cz	1 ks / 249 Kč	249 Kč / 206 Kč
Police, regály	Policový díl / IKEA	3 ks / 299 Kč	897 Kč / 741,32 Kč
Šatní skříňka pro zaměstnance	Šatní skříňka, 6 boxů / kancelar24h.cz	1 ks / 4 355 Kč	4 355 Kč / 3 599 Kč
Vysavač	Scheppach / alza.cz	1 ks / 999 Kč	999 Kč / 825,62 Kč
			<b>Celkem zaokrouhleno 62 086 Kč / 51 311 Kč</b>

Tabulka 22 Vybavení Bud' crossFIT – cvičící místnost. Zdroj: Vlastní zpracování

<b>CVIČÍCÍ MÍSTNOST</b>	Výrobek / dodavatel	Počet / cena za kus	Celková cena s DPH / bez DPH
Reproduktory	Reproduktor Sony / alza.cz	3 ks / 629 Kč	1 887 Kč / 1 559 Kč
Hodiny	Nástěnné hodiny / IKEA	1 ks / 49 Kč	49 Kč / 40,5 Kč
Stopky	Spartan / inSPORTline	6 ks / 190 Kč	1 140 Kč / 942,15 Kč
Podložky na cvičení	Podložka Domyos / Decathlon	30 ks / 59 Kč	1 770 Kč / 1 462,8 Kč
Kettlebell 4 kg	Vin-Bell 4 kg / inSPORTline	4 ks / 239 Kč	956 Kč / 790,08 Kč
Kettlebell 6 kg	Vin-Bell 6 kg / inSPORTline	2 ks / 359 Kč	718 Kč / 593,39 Kč
Kettlebell 10 kg	Vin-Bell 10 kg / inSPORTline	4 ks / 579 Kč	2 316 Kč / 1 914 Kč
Nakládací činkový set	BS208 3-50 kg / inSPORTline	2 ks / 2 290 Kč	4 580 / 3 785,12 Kč

Vzpěračské tyče	Vzpěračská tyč / inSPORTline	2 ks / 1 090 Kč	2 180 Kč / 1 801,65 Kč
Kotouče na osy	5 kg	4 ks / 219 Kč	876 Kč / 723,97 Kč
	10 kg	4 ks / 399 Kč	1 596 Kč / 1 319 Kč
	15 kg	4 ks / 539 Kč	2156 Kč / 1781,8 Kč
	20 kg / inSPORTline	2 ks / 1 459 Kč	2 918 Kč / 2 411,6 Kč
Vzpěračské řetězy	Vzpěračský řetěz 2 x 5 kg	1 ks / 1 890 Kč	1890 Kč / 1 561,98 Kč
Posilovací lana	WaveRope Base 40 mm-9m / inSPORTline	3 ks / 1 390 Kč	4 170 Kč / 3 446,28 Kč
Medicimbal	Slam Ball 5 kg	2 ks / 579 Kč	1 158 Kč / 1 155,37 Kč
	Slam Ball 6 kg	1 ks / 649 Kč	649 Kč / 536,36 Kč
	Slam Ball 7 kg	1 ks / 699 Kč	699 Kč / 577,69 Kč
	/ inSPORTline		
Lavice na skoky	Lavice na skoky / inSPORTline	2 ks / 3 190 Kč	6 380 Kč / 5 272,72 Kč
Expandéry	Sada posilovacích expandérů / Sportisimo	5 ks / 239 Kč	1 195 Kč / 987,6 Kč
Posilovací kolečko	Fitforce / Sportisimo	5 ks / 149 Kč	745 Kč / 615,7 Kč
Obruče	Plastová obruč / Sportisimo	8 ks / 89 Kč	712 Kč / 588,43 Kč
Gymnastická guma	Gymnastické gumy 4 ks / Sportisimo	3 ks / 99 Kč	297 Kč / 245,45 Kč
Švihadlo	Švihadlo / Sportisimo	8 ks / 39 Kč	312 Kč / 257,85 Kč
Balanční podložka	Balanční podložka / Sportisimo	4 ks / 279 Kč	1 116 Kč / 922,3 Kč
Aerobic step	Aerobic step / inSPORTline	3 ks / 599 Kč	1 797 Kč / 1 485,12 Kč
Úchopy na kliky	Aress / Sportisimo	4 ks / 199 Kč	796 Kč / 657,85 Kč
Rotoped se vzduchovou zátěží	Airbike Lite / inSPORTline	2 ks / 13 390 Kč	26 780 Kč / 22 132,23
Veslovací trenažér	Thenar / inSPORTline	2 ks / 8 990 Kč	17 980 Kč / 14 859,5 Kč
Cyklotrenažér	Drakkaris / inSPORTline	2 ks / 12 290 Kč	24 580 Kč / 20 314,05 Kč
Závěsný systém	Multitrainer / inSPORTLINE	4 ks / 619 Kč	2 476 Kč / 2 046,28
Nástěnná hrazda	Hrazda / inSPORTline	5 ks / 1 049 Kč	5 245 Kč / 4 334,71 Kč
Gymnastické kruhy	CF020 / inSPORTline	2 ks / 790 Kč	1 580 Kč / 1 305,79 Kč
Fitness trampolína	PROFI / inSPORTline	2 ks / 2 490 Kč	4 980 Kč / 4 115,7 Kč
Posilovací věž	ProfiGym / inSPORTline	1 ks / 6 890 Kč	6 890 Kč / 5 694,21 Kč
Horní kladka	LPO5 / inSPORTline	1 ks / 9 590 Kč	9 590 Kč / 7 925,62 Kč

Zátěžové saně	Power Sled Compact / fitham.cz	1 ks / 4 090 Kč	4 090 Kč / 3 380,17 Kč
Boxovací pytel	Boxovací pytel / Sportisimo	1 ks / 1 699 Kč	1 699 Kč / 1 404 Kč
Popisovací tabule	Tabule / tabule-magnetické.cz	1 ks / 499 Kč	499 Kč / 412,4 Kč Kč
Konstrukce na cvičení	Na zakázku		19 000 Kč / 15 702,48 Kč
Pryžové desky	Desky / nokoservis.cz		24 000 Kč / 19 834,71 Kč
Zátěžový koberec	Koberec / vesna.cz		14 900 Kč / 12 314,05 Kč
Závěs s lankem	Lanko, závěs, háčky / IKEA		946 Kč / 781,82 Kč
			<b>Celkem zaokrouhleno 210 293 Kč / 173 796 Kč</b>

Všechno vybavení včetně nákladů na počáteční stavební úpravy bude zahrnuto do počátečních investičních výdajů, tzn. výdaje, které je nutné vynaložit před zahájením provozu Bud' crossFIT a budou zahrnuty ve spotřebních nákladech za rok 2022.

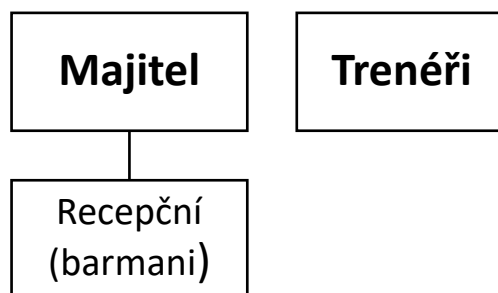
U veškerého vybavení se odhaduje životnost minimálně 5 let. Nutnou údržbu zvládne provozovatel sám. V případě poruchy vybavení během záruční lhůty bude uplatněna reklamace.

Pokud se bude Bud' crossFIT dařit, provozovatel bude po určité době uvažovat o rozšíření cvičebních pomůcek a strojů a o nahrazení dosavadního vybavení novějším a modernějším.

Pořízený hmotný majetek nebude nutné odepisovat, protože není překročena hranice pořizovací ceny dlouhodobého majetku, od které se majetek odepisuje. V případě takové povinnosti v budoucnu platí, že sportovní vybavení spadá do 2. odpisové skupiny s dobou odepisování 5 let.

## 5.9 Organizace projektu a lidské zdroje

Investor, provozovatel, majitel a jeden z trenérů bude jedna a tatáž osoba, která bude na vrcholu organizační struktury. Tato osoba bude zodpovědná za chod celého podniku. Podřízení mu budou recepční (barmani). S trenéry nebude uzavřen zaměstnanecký poměr, ale sjednána smlouva o spolupráci a nájmu. S ostatními subjekty bude mít majitel externí spolupráci (reklamní agentura, účetní aj.).



Obrázek 13 Organizační struktura Bud' crossFIT. Zdroj: Vlastní zpracování

Bud' crossFIT bude mít menší počet pracovníků. Aby byl zajištěn plynulý provoz Bud' crossFIT, majitel bude potřebovat ve svém týmu dva další trenéry, dva zaměstnance na hlavní pracovní poměr a jednoho brigádníka. Trenéři budou celkem tři včetně majitele, který povede cvičící lekce pro úsporu nákladů spolu s dalšími dvěma trenéry. Dva zaměstnanci na hlavní pracovní poměr a jeden brigádník budou pracovat na pozici recepční (barman) a zajistí nejenom chod recepce a baru, ale i lehké administrativní úkoly, marketingovou komunikaci (sociální sítě) a celkový úklid prostor. Tento počet lidí bude stálý. V případě nepřítomnosti jakéhokoliv člena týmu je provozovatel schopný je zastoupit.

Trenéři budou v Bud' crossFIT vykonávat práci na základě živnostenského oprávnění a za odvedenou práci jim bude náležet odměna, kterou bude vyplácet majitel na základě faktury. Recepční a barmani budou zaměstnání na hlavní pracovní poměr a dohodu o provedení práce. Bud' crossFIT bude v provozu každý všední den včetně soboty od 6:00-12:00 a 15:00-21:00. A každou neděli od 8:00-12:00 a 15:00-19:00. Počet provozních hodin za týden bude celkem 80. Počet provozních hodin za měsíc se bude lišit podle počtu všedních dní, sobot a nedělí v daném měsíci. Tento počet hodin bude muset být pokryt trenéry a recepčními.

Na zajištění chodu recepce, baru, úklid prostor, zajištění administrativy a jiných potřebných úkonů budou potřeba dva zaměstnanci na hlavní pracovní poměr. K nim bude přijat jeden brigádník na výpomoc.

Pro prognózu mzdových nákladů na zaměstnance na hlavní pracovní poměr budeme vycházet z předpokladu, že zaměstnanec podepíše prohlášení k dani a jeho průměrná hrubá mzda bude stanovena na 29 000 Kč měsíčně. Tato průměrná hrubá mzda bude zahrnovat i případné skutečnosti, které se musí v měsíční mzdě vždy zohlednit – čerpání dovolené, neschopnost práce, příplatky za víkendy a svátky, odměny aj.



Tabulka 23 Mzdové náklady na zaměstnance na HPP. Zdroj: Vlastní zpracování

HPP – hlavní pracovní poměr – recepční / barman / úklid	
Hrubá měsíční mzda	29 000 Kč
Sociální pojištění zaměstnavatel	7 192 Kč
Zdravotní pojištění zaměstnavatel	2 610 Kč

Měsíční mzdový náklad na 1 zaměstnance	38 802 Kč	Hrubá mzda + sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem
Mzdové měsíční náklady	77 604 Kč	2 zaměstnanci x 38 802 Kč
Mzdové roční náklady	931 248 Kč	12 měsíců x 77 604 Kč

Pro realistickou a optimistickou variantu scénáře se bude uvažovat o 3% navýšení mezd od roku 2024.

Tabulka 24 Mzdové náklady na zaměstnance na HPP po navýšení mezd. Zdroj: Vlastní zpracování

HPP – hlavní pracovní poměr – recepční / barman / úklid	
Hrubá měsíční mzda	29 870 Kč
Sociální a zdravotní pojištění zaměstnavatel	10 096,06 Kč

Měsíční mzdový náklad na 1 zaměstnance	39 966,06 Kč	Hrubá mzda + sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem
Mzdové měsíční náklady	79 932,12 Kč	2 zaměstnanci x 38 802 Kč
Mzdové roční náklady	959 185,44 Kč	12 měsíců x 77 604 Kč

Tabulka 25 Souhrn mzdových nákladů na zaměstnance na HPP. Zdroj: Vlastní zpracování

Realistický a optimistický scénář					
Rok	2022	2023	2024	2025	2026
Mzdové měsíční náklady	77 604 Kč	77 604 Kč	79 932,12 Kč	79 932,12 Kč	79 932,12 Kč
Mzdové roční náklady	931 248 Kč	931 248 Kč	959 185,44 Kč	959 185,44 Kč	959 185,44 Kč
Pesimistický scénář					
Rok	2022	2023	2024	2025	2026
Mzdové měsíční náklady	77 604 Kč	77 604 Kč	77 604 Kč	77 604 Kč	77 604 Kč
Mzdové roční náklady	931 248 Kč	931 248 Kč	931 248 Kč	931 248 Kč	931 248 Kč

Dohoda o provedení práce je podmíněna odpracováním maximálně 300 hodin ročně u jednoho zaměstnavatele. Pokud majitel zaměstná jednoho brigádníka, je schopen odpracovat v průměru 25 hodin za měsíc, tudíž by splňoval podmínky tohoto smluvního vztahu. Majitel by rád nabídnul možnost přivýdělku místním studentům (nad 18 let), důchodcům, matkám na mateřské dovolené nebo jen sportovním nadšencům, kteří hledají přivýdělek ke svému stálému zaměstnání.

Za práci na dohodu o provedení práce bude brigádníkovi náležet odměna ve výši 120 Kč za hodinu. Jak již bylo zmíněno, na výpomoc bude majiteli stačit jeden brigádník. V případě prognózy mzdových nákladů v rámci tohoto projektu budeme vycházet z předpokladu, že s brigádníkem bude uzavřena dohoda o provedení práce s příjmem do 10 000 Kč měsíčně bez podpisu prohlášení k dani. Taková odměna z dohody o provedení práce se daní 15% daní. Zaměstnavatel tak srazí poplatníkovi tuto daň z příjmu. Poplatník má však za určitých podmínek možnost získat sraženou daň zpět v případě, že podá daňové přiznání.

V takovém případě lze tedy předpokládat:

Tabulka 26 Mzdové náklady na brigádníka. Zdroj: Vlastní zpracování

DPP – Dohoda o provedení práce – brigádníci		
Hrubá měsíční mzda	3 000 Kč	25 h x 120 Kč
Celkem za měsíc	3 000 Kč	1 brigádník x 3 000 Kč
Celkem za rok	36 000 Kč	12 měsíců x 3 000 Kč

Pro realistickou a optimistickou variantu scénáře se bude uvažovat o 5% navýšení mezd od roku 2024.

Tabulka 27 Mzdové náklady na brigádníka po navýšení mezd. Zdroj: Vlastní zpracování

DPP – Dohoda o provedení práce – brigádníci		
Hrubá měsíční mzda	3 150 Kč	25 h x 126 Kč
Celkem za měsíc	3 150 Kč	1 brigádník x 3 150Kč
Celkem za rok	37 800 Kč	12 měsíců x 3 150 Kč

Tabulka 28 Souhrn mzdových nákladů na brigádníka. Zdroj: Vlastní zpracování

Realistický a optimistický scénář					
Rok	2022	2023	2024	2025	2026
Mzdové měsíční náklady	3 000 Kč	3 000 Kč	3 150 Kč	3 150 Kč	3 150 Kč
Mzdové roční náklady	36 000 Kč	36 000 Kč	37 800 Kč	37 800 Kč	37 800 Kč
Pesimistický scénář					
Rok	2022	2023	2024	2025	2026
Mzdové měsíční náklady	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč
Mzdové roční náklady	36 000 Kč	36 000 Kč	36 000 Kč	36 000 Kč	36 000 Kč

Trenéři budou pro Bud' crossFIT pracovat na základě živnostenského oprávnění a budou za každý měsíc vystavovat fakturu za odvedenou práci. Mezi majitelem a trenéry bude podepsána smlouva o spolupráci při poskytování služeb, kterou upravuje občanský zákoník. Dodavatel (trenéři) se touto smlouvou zaváží poskytovat klientovi (majiteli) služby. Majitel bude měsíčně platit trenérům sjednanou částku za poskytované služby oproti vystavené faktuře. Tyto náklady v rámci tohoto projektu zahrneme mezi ostatní mzdové náklady i přes to, že nepůjde o zaměstnanecký poměr. Mimo smlouvu o spolupráci bude mezi majitelem a trenéry uzavřena také smlouva o pronájmu.

Bud' crossFIT bude v provozu určitý počet hodin za měsíc v závislosti na počtu všedních dní, sobot a nedělí v daném měsíci. Tento počet hodin pokryjí společně tři trenéři. Odměna, která bude náležet majiteli, jednomu z trenérů, bude ve mzdových nákladech zohledněna také, a to 25 000 Kč. Majitel, jako osoba samostatně výdělečně činná, bude povinen platit zálohy na zdravotní a sociální pojištění a podávat daňové přiznání. Dále bude ujednáno, že v každém měsíci vždy jeden trenér odpracuje 120 hodin. Celkem tedy dva trenéři pokryjí dohromady 240 hodin provozu. Zbývající hodiny vždy odpracuje sám majitel. Majitel bude vyplácet odměnu dvěma trenérům, z nichž každý odpracuje právě 120 hodin za měsíc. Pro plánování mzdových nákladů se bude vycházet z tohoto předpokladu. V případě nemoci trenérů, uzavření Bud' crossFIT a jiných nepředvídatelných událostí bude samozřejmě odměna za poskytované služby upravena.

Tabulka 29 Mzdové náklady na trenéry. Zdroj: Vlastní zpracování

Smlouva o spolupráci – trenéři		
Hrubá měsíční odměna za 120 hodin	32 000 Kč	1 trenér
Celkem za měsíc	64 000 Kč	2 trenéři x 32 000 Kč
Celkem za rok	768 000 Kč	12 měsíců x 64 000 Kč

Trenérům bude nabídnuta možnost vést své vlastní lekce nad rámec poskytovaných služeb pro Bud' crossFIT. Taková dohoda by spočívala v tom, že trenéři by platili pravidelný měsíční pronájem a mohli by využívat sportovního vybavení a prostor k tomu, aby vedli se svými klienty individuální lekce ve vlastním volném čase. Taková možnost by pokryla poptávku zákazníků, kteří se v dotazníkovém šetření pro tuto doplňkovou službu vyslovili. Pro individuální lekci by byla stanovena jednotná cena 350 Kč. Tento pronájem by trenéři platili od otevření Bud' crossFIT pravidelně každý měsíc investorovi (budoucímu majiteli).

Výnosy z pronájmu plynoucí ze smlouvy uzavřené s dvěma trenéry by byly následující (ceny jsou uvedeny bez DPH):

Tabulka 30 Výnosy z pronájmu vybavení. Zdroj: Vlastní zpracování

Realistický a optimistický scénář					
Rok	2022	2023	2024	2025	2026
Měsíční výnos z pronájmu	6 000 Kč	7 500 Kč	9 500 Kč	9 500 Kč	9 500 Kč
Roční výnos z pronájmu	144 000 Kč	180 000 Kč	228 000 Kč	228 000 Kč	228 000 Kč
Pesimistický scénář					
Rok	2022	2023	2024	2025	2026
Měsíční výnos z pronájmu	5 500 Kč	6 000 Kč	7 000 Kč	7 500 Kč	7 500 Kč
Roční výnos z pronájmu	132 000 Kč	144 000 Kč	168 000 Kč	180 000 Kč	180 000 Kč

Trenéři budou pracovat na základě platného živnostenského oprávnění a trenérských licencí. Práce zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a brigádníků nebude podmíněna žádnými speciálními požadavky, co se týká odbornosti. Bude však žádoucí, aby pracovníci Bud' crossFIT měli zájem o sport a zdravý životní styl, uměli aktivně komunikovat a používat počítač.

Všechny osoby bude nutné proškolit ohledně bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany a hygienických zásad. Dále absolvují školení o bezpečnosti při manipulaci a používání sportovního vybavení nebo školení pro práci s počítačem, konkrétním softwarem. Od všech bude také požadován potravinářský průkaz a zdravotní prohlídka. Základní údržbu strojů a veškerého vybavení bude mít na starosti majitel. Větší problémy budou řešeny operativně.

## 5.10 Analýza rizik

Součástí každého projektu jsou určitá rizika, která je potřeba identifikovat, zhodnotit jejich dopad a navrhnout, jakým způsobem jim předcházet a jak je eliminovat.

V následující tabulce budou identifikovaná rizika, která mohou s větší nebo menší pravděpodobností nastat a ovlivnit tak celý projekt. Každé riziko bude stručně charakterizováno, bude vyčíslen jeho dopad na projekt, odhadnuta pravděpodobnost výskytu a navrženo opatření pro jeho eliminaci.

Vliv na projekt bude hodnocen stupnicí 1-5 podle následující škály:

- 1 – zanedbatelný
- 2 – nevýznamný
- 3 - střední
- 4 – významný
- 5 – velice významný

Pravděpodobnost výskytu rizika v průběhu projektu bude určována podle následující škály:

- 1 – minimální pravděpodobnost, téměř vyloučené
- 2 – spíše nepravděpodobné
- 3 – možný výskyt
- 4 – pravděpodobné
- 5 – s největší pravděpodobností nastane

Tabulka 31 Analýza rizik. Zdroj: Vlastní zpracování

Identifikace rizika a jeho popis	Dopad	Pravděpodobnost	Eliminace
1. Špatný personál Neprofesionální a nekvalitní vedení lekcí. Nepříjemné vystupování.	5 Dopad bude opravdu významný, hrozí ztráta zákazníků a špatná pověst.	2	Školení, kontrola, prověření minulosti zaměstnance.
2. Malý zájem o Bud' crossFIT Nenaplnění předpokládané návštěvnosti, malá poptávka – nízké příjmy.	4 Malá návštěvnost bude mít významný dopad, podnik nebude dosahovat předpokládaných výnosů a může se dostat do ztráty – nenávratnost investice.	3	Marketingové aktivity, věrnostní program, inovace, úprava cen, nová strategie, budování komunity.
3. Porucha stroje, náčiní Nefunkční stroje, rozbité náčiní a pomůcky ke cvičení.	2 Dopad je nevýznamný, protože pomůcek, strojů a vybavení na cvičení je dostatek a daná pomůcka se dá nahradit jinou, a tak porucha v žádném případě výrazně neovlivní provoz.	4	Dostatečný počet sportovního vybavení, pravidelná údržba a servis, kontrola, průběžná obnova majetku.
4. Absence zaměstnance (recepční, trenér) Dlouhodobá nemoc, výpověď, fluktuace.	3 Riziko se středním dopadem. Podnik disponuje dostatečným počtem zaměstnanců a snahou bude, aby se	3	Mít náhradní plán, péče o zaměstnance a pracovní prostředí, motivační faktory.

	zaměstnanci dokázali mezi sebou nahradit. Provozovatel dokáže zastoupit jak recepční, tak i trenéra.		
5. Podvádění ze strany zaměstnanců Ztráty ze zásob (barový prodej), nepřiznání přijatých peněz.	4 Toto riziko bude mít významný dopad, protože v případě takového chování ze strany zaměstnanců by docházelo ke ztrátě zásob a peněz.	3	Kontrola, inventura, dohoda o hmotné odpovědnosti.
6. Odstávka vody Omezení barového prodeje, nemožnost využití sprch a toalet.	4 Ztráta případného výtěžku z barového prodeje a ze vstupného na lekce. Nespokojenost zákazníků.	2	Sledování informací o očekávaných odstávkách.
7. Výpadek elektřiny Omezení barového prodeje, provozu recepce, nemožnost cvičení v brzkých ranních a pozdějších večerních hodinách (absence světla).	3 Ztráta případného výtěžku z barového prodeje a ze vstupného na lekce. Nespokojenost zákazníků.	2	Sledování informací o očekávaných odstávkách.
8. Nová konkurence Vstup nového konkurenta na trh.	4 Riziko s významným dopadem. Hrozí odliv zákazníků ke konkurenci a tím pádem nižší výnosy pro podnik.	3	Neustálá snaha být nejlepším gymem ve městě a přilehlém okolí (marketingové aktivity, nové vybavení, nové cviky, péče o zákazníky apod.)
9. Přírodní katastrofa Povodeň, silné bouře (déšť, sníh) a vichřice, požár.	5 Zničené vybavení, vyhoření, znehodnocení majetku apod.	2	Pojištění, opatrnost (školení), pravidelné revize.
10. Biologická rizika (viry, bakterie, plísňe) Šíření.	5 Riziko s významným dopadem. Hrozba zákazu provozování služeb.	3	Dodržování hygienických zásad, dezinfekce prostor, využívání ochranných pomůcek, pravidelné testování.
11. Zranění personálu nebo zákazníků	3 V případě zranění personálu může dojít k ovlivnění provozu	3	Pojištění, provozní řád, cvičební postupy, dbání pokynů

Zranění, pád, uklouznutí aj.	Buď crossFIT – nutná náhrada. Možné soudní spory spojené s náklady.		odpovědné osoby, vhodná obuv.
12. Nedostatek finančních prostředků Neschopnost splácet své závazky.	4 Významný vliv na projekt v případě, že majitel nebude mít finanční prostředky na udržení chodu podniku.	3	Finanční rezervy. Pečlivé kalkulace.
13. Nedodržení platné legislativy Protiprávní jednání, podvody aj.	3 Dopad v podobě finančních sankcí, kontrol až zákazu činnosti.	2	Sledovat nejnovější změny v legislativě.
14. Vypovězení nájemní smlouvy Ztráta pronajatého prostoru.	5 Riziko, které ohrozí existenci celého projektu.	5	Uzavření smlouvy o dlouhodobém pronájmu, dodržovat smluvní podmínky.
15. Nedodržení harmonogramu projektu Zpoždění projektu	3 Dopad v pozdržení celého projektu – vyšší náklady.	3	Zpracovaný časový harmonogram projektu, dohled.

## 5.11 Implementace projektu a časový harmonogram

Tato část studie proveditelnosti bude obsahovat předpokládaný plán realizace jednotlivých aktivit. Pro dosažení co nejvyšší efektivity je potřeba aktivitu správně naplánovat, odhadnout jejich dobu trvání, seřadit je a určit návaznosti mezi nimi.

V následující tabulce budou shrnuty všechny činnosti, které by měly být realizovány, s odhadnutou dobou trvání. Doba trvání všech činností bude odhadována v týdnech.

Tabulka 32 Akční plán pro realizaci projektu. Zdroj: Vlastní zpracování

Aktivita	Popis aktivity	Doba trvání
A	Zpracování studie proveditelnosti	18 týdnů
B	Jednání a uzavření nájemní smlouvy	2 týdny
C	Rekonstrukce prostor – stavební úpravy	3 týdny
D	Výmalba, podlahy	3 týdny
E	Nákup a vybavení prostor	2 týdny
F	Revize a kolaudace prostor	1 týden
G	Nábor lidí, školení	10 týdnů

H	Design – doladění prostor dle představ	1 týden
I	Marketingové aktivity	12 týdnů
J	Celkový generální úklid	1 týden
K	Otevření	/

Celková implementace je odhadována na 32 týdnů. Otevření je plánováno na leden roku 2022, tudíž veškeré aktivity se začnou realizovat v květnu 2021.

Následující Ganttův diagram znázorňuje aktivity v čase a jejich návaznosti.

Tabulka 33 Ganttův diagram. Zdroj: Vlastní zpracování

Aktivita	1.-18.týden	19.týden	20.týden	21.týden	22.týden	23.týden	24.týden	25.týden	26.týden	27.týden	28.týden	29.týden	30.týden	31.týden	32.týden	33.týden
A	studie															
B																
C																
D																
E																
F																
G																
H																
I																
J																
K																

## 5.12 Výnosy, náklady a zdroje financování

Tato kapitola studie proveditelnosti bude shrnovat všechny výnosy a náklady spojené s tímto projektem.

Tabulka 34 Počáteční investiční výdaje projektu. Zdroj: Vlastní zpracování

Počáteční investiční výdaje	s DPH / bez DPH
Stavební úpravy	45 000 Kč / 37 190 Kč
Vybavení – sprchy, toalety, šatny	54 043 Kč / 44 664 Kč
Vybavení – recepce s barem, zázemí pro zaměstnance	62 086 Kč / 51 311 Kč
Vybavení – cvičící místnost	210 293 Kč / 173 796 Kč



Tabulka 35 Shrnutí mzdových nákladů na pracovníky. Zdroj: Vlastní zpracování

Mzdové náklady – HPP – recepční (barmani)					
Realistický a optimistický scénář					
Rok	2022	2023	2024	2025	2026
Mzdové roční náklady	931 248 Kč	931 248 Kč	959 185,44 Kč	959 185,44 Kč	959 185,44 Kč
Pesimistický scénář					
Rok	2022	2023	2024	2025	2026
Mzdové roční náklady	931 248 Kč	931 248 Kč	931 248 Kč	931 248 Kč	931 248 Kč

Mzdové náklady – DPP – recepční (barmani)					
Realistický a optimistický scénář					
Rok	2022	2023	2024	2025	2026
Mzdové roční náklady	36 000 Kč	36 000 Kč	37 800 Kč	37 800 Kč	37 800 Kč
Pesimistický scénář					
Rok	2022	2023	2024	2025	2026
Mzdové roční náklady	36 000 Kč	36 000 Kč	36 000 Kč	36 000 Kč	36 000 Kč

Mzdové náklady – smlouva o spolupráci – trenéři					
Realistický, optimistický scénář, pesimistický scénář					
Rok	2022	2023	2024	2025	2026
Mzdové roční náklady	768 000 Kč	768 000 Kč	768 000 Kč	768 000 Kč	768 000 Kč
Mzdový náklad na majitele					
Rok	2022	2023	2024	2025	2026
Mzdové roční náklady	300 000 Kč	300 000 Kč	300 000 Kč	300 000 Kč	300 000 Kč

Tabulka 36 Shrnutí ostatních režijních nákladů projektu. Zdroj: Vlastní zpracování

Ostatní režijní náklady	Měsíčně	Ročně (s DPH/bez DPH)
Služby		
- internet	585 Kč (Interconnect)	7 020 Kč / 5 801,65
- telefon	499 Kč (O <sub>2</sub> )	5 988 Kč / 4 948,76 Kč
- rezervační + skladový systém	700 Kč (fitness-rezervace.cz)	8 400 Kč / 6 942,15 Kč
- pojištění majetku	Roční platba	22 200 Kč / 22 200 Kč
- pojištění – odpovědnost za škodu zaměstnancem při pracovním úrazu	Roční platba (Kooperativa)	590 Kč / 590 Kč
- služby BOZP a PO	Roční platba (Extéria)	11 640,20 Kč / 9 620 Kč
- revize elektrospotřebičů	Roční platba	2 299 Kč / 1900 Kč
- pracovnílékařské služby	Roční platba (Bluecare)	5 082 Kč / 4 200 Kč
- svoz odpadu	Roční platba	3 792 Kč / 3 297,39 Kč
- účetnictví	3 000 Kč	36 000 Kč / 36 000 Kč
- poplatek OSA	Roční platba	1 350 Kč / 1350 Kč
Mezisoučet: 96 749,95 Kč bez DPH		
Reklama		
- reklamní materiály		42 000 Kč / 34 710,74 Kč
- inzerce v tisku		40% pokles
- grafické služby		25 200 Kč / 20 826,45 Kč
Mezisoučet: 131 460,69 Kč bez DPH zaokr. 131 461 Kč		
Mezisoučet po 40% poklesu: 117 576,4 Kč bez DPH zaokr. 117 576 Kč		
Licence CrossFit	Roční platba od 2026	69 000 Kč / 57 024,79 Kč
Nájem včetně revizí a servisních prohlídek	35 000 Kč	420 000 Kč / 420 000 Kč

Náklady na marketingové aktivity budou nejvyšší v prvním roce provozu. Pro následující roky se počítá s 40% poklesem těchto nákladů.

Tabulka 37 Shrnutí spotřebního materiálu. Zdroj: Vlastní zpracování

Spotřeba materiálu	(s DPH/bez DPH)
Realistický scénář (2022-2026)	81 866,18 Kč / 67 658 Kč
Optimistický scénář (2022-2026)	85 959,61 Kč / 71 041 Kč
Pesimistický scénář (2022-2026)	77 772,75 Kč / 64 275 Kč

Výše uvedená roční spotřeba materiálu bude předpokládána pro realistickou variantu scénáře. Pro optimistickou variantu budeme počítat s 5% navýšením spotřeby materiálu a pro pesimistický scénář budeme počítat s 5% poklesem spotřeby materiálu.

Tabulka 38 Shrnutí spotřeby vody a energie. Zdroj: Vlastní zpracování

Spotřeba vody a energie				Ceny bez DPH	
Spotřeba energie – realistický, optimistický scénář, pesimistický scénář					
2022-2026	8 500 Kč x 12 = 102 000 Kč				
Spotřeba vody – realistický scénář					
2022	2023	2024	2025	2026	
37 484 Kč	39 227 Kč	41 115 Kč	40 111 Kč	46 137 Kč	
Spotřeba vody – optimistický scénář					
2022	2023	2024	2025	2026	
42 749 Kč	44 841 Kč	47 106 Kč	45 902 Kč	53 133 Kč	
Spotřeba vody – pesimistický scénář					
2022	2023	2024	2025	2026	
32 219 Kč	33 613 Kč	36 580 Kč	34 321 Kč	39 141 Kč	

Tabulka 39 Shrnutí výnosů a nákladů – barový prodej. Zdroj: Vlastní zpracování

Výnosy a náklady – barový prodej			Ceny bez DPH	
Realistický scénář				
Rok	Výnosy	Náklady		
2022	287 520 Kč	143 760 Kč		
2023	306 560 Kč	153 280 Kč		
2024	327 200 Kč	163 600 Kč		
2025	316 240 Kč	158 120 Kč		
2026	382 000 Kč	191 000 Kč		
Optimistický scénář				
Rok	Výnosy	Náklady		
2022	345 040 Kč	172 520 Kč		
2023	367 840 Kč	183 920 Kč		
2024	392 640 Kč	196 320 Kč		
2025	379 440 Kč	189 720 Kč		
2026	458 400 Kč	229 200 Kč		
Pesimistický scénář				
Rok	Výnosy	Náklady		
2022	230 000 Kč	115 000 Kč		
2023	245 280 Kč	122 640 Kč		
2024	261 760 Kč	130 880 Kč		
2025	252 960 Kč	126 480 Kč		
2026	305 600 Kč	152 800 Kč		

Tabulka 40 Shrnutí výnosů z poskytovaných služeb. Zdroj: Vlastní zpracování

Výnosy z poskytovaných služeb					Ceny bez DPH
Realistický scénář					
2022	2023	2024	2025	2026	
2 808 770 Kč	2 995 302 Kč	2 915 201 Kč	2 816 604 Kč	3 402 152 Kč	
Optimistický scénář					
2022	2023	2024	2025	2026	
3 370 870 Kč	3 594 184 Kč	3 497 835 Kč	3 380 533 Kč	4 083 032 Kč	
Pesimistický scénář					
2022	2023	2024	2025	2026	
2 246 670 Kč	2 396 401 Kč	2 332 548 Kč	2 252 746 Kč	2 720 784 Kč	

Tabulka 41 Shrnutí výnosů z pronájmu vybavení. Zdroj: Vlastní zpracování

Výnosy z pronájmu						Ceny bez DPH
Realistický a optimistický scénář						
Rok	2022	2023	2024	2025	2026	
Roční výnos z pronájmu	144 000 Kč	180 000 Kč	228 000 Kč	228 000 Kč	228 000 Kč	
Pesimistický scénář						
Rok	2022	2023	2024	2025	2026	
Roční výnos z pronájmu	132 000 Kč	144 000 Kč	168 000 Kč	180 000 Kč	180 000 Kč	

Projekt bude zcela financován vlastním kapitálem. Investor bude disponovat vstupním kapitálem ve výši 900 000 Kč.

## 5.13 Ekonomické a finanční vyhodnocení projektu

Neméně důležité je finanční řízení. Tato kapitola studie proveditelnosti bude obsahovat výkaz zisku a ztráty, tzv. výsledovku, která podnikatelům ukazuje, jakého hospodářského výsledku jejich podniky dosáhly za dané období a výkaz cash flow (tok hotovosti). Mezi těmito výkazy je podstatný rozdíl. Výkaz zisku a ztráty zachycuje náklady a výnosy, nikoliv výdaje a příjmy, protože ty zachycuje výkaz cash flow. Při sestavování těchto výkazů je nutné mít na paměti, že výnosy a náklady se účtují k okamžiku vzniku, a to často neodpovídá skutečným peněžním příjmům a výdajům. Výkaz zisku a ztráty má danou strukturu, ale pro menší podniky, které nemusí plnit zákonnou povinnost ověření závěrky auditorem, ho lze sestavit i ve zjednodušeném rozsahu (iPodnikatel.cz, 2020).

Součástí kapitoly bude i vyhodnocení této investice.

### 5.13.1 Výkaz zisku a ztráty

V následujících tabulkách jsou sestavené výkazy zisku a ztráty pro 5 let provozu Bud' crossFIT ve třech variantách scénářů – realistický, optimistický a pesimistický.

Ceny jsou uvedeny bez DPH. Hodnoty jsou zaokrouhleny na celá čísla.

Tabulka 42 Výkaz zisku a ztráty – realistický scénář. Zdroj: Vlastní zpracování

Výkaz zisku a ztráty - realistický scénář						
Položka	2021	2022	2023	2024	2025	2026
IN	306 961					
Tržby z poskytovaných služeb		2 808 770	2 995 302	2 915 201	2 816 604	3 402 152
Tržby z barového prodeje		287 520	306 560	327 200	316 240	382 000
Tržby z pronájmu		144 000	180 000	228 000	228 000	228 000
Náklady na prodané výrobky a zboží		143 760	153 280	163 600	158 120	191 000
Spotřeba materiálu		374 619	67 658	67 658	67 658	67 658
Mzdové náklady		2 035 248	2 035 248	2 064 985	2 064 985	2 064 985
Nájem		420 000	420 000	420 000	420 000	420 000
Energie a voda		139 484	141 227	143 115	142 111	148 137
Služby		131 461	117 576	117 576	117 576	117 576
Licence						57 025
EBT		- 4 282	546 873	493 467	390 394	945 771
T (15 %)		-	82 031	74 020	58 559	141 866
<b>EAT rok</b>		<b>- 4 282</b>	<b>464 842</b>	<b>419 447</b>	<b>331 835</b>	<b>803 905</b>
<b>EAT měsíc</b>		<b>- 357</b>	<b>38 737</b>	<b>34 954</b>	<b>27 653</b>	<b>66 992</b>

Výkaz zisku a ztráty pro realistickou variantu scénáře vykazuje v prvním roce provozu ztrátu. V následujících letech provozu se předpokládá zisk v kladných hodnotách.

Tabulka 43 Výkaz zisku a ztráty – optimistický scénář. Zdroj: Vlastní zpracování

Výkaz zisku a ztráty - optimistický scénář						
Položka	2021	2022	2023	2024	2025	2026
IN	306 961					
Tržby z poskytovaných služeb		3 370 870	3 594 184	3 497 835	3 380 533	4 083 032
Tržby z barového prodeje		345 040	367 840	392 640	379 440	458 400
Tržby z pronájmu		144 000	180 000	228 000	228 000	228 000
Náklady na prodané výrobky a zboží		172 520	183 920	196 320	189 720	229 200
Spotřeba materiálu		378 002	71 041	71 041	71 041	71 041
Mzdové náklady		2 035 248	2 035 248	2 064 985	2 064 985	2 064 985
Nájem		420 000	420 000	420 000	420 000	420 000
Energie a voda		144 749	146 841	149 106	147 902	155 133
Služby		131 461	117 576	117 576	117 576	117 576
Licence						57 025
EBT		577 930	1 167 398	1 099 447	976 749	1 654 472
T (15 %)		86 690	175 110	164 917	146 512	248 171
<b>EAT rok</b>		<b>491 240</b>	<b>992 288</b>	<b>934 530</b>	<b>830 237</b>	<b>1 406 301</b>
<b>EAT měsíc</b>		<b>40 937</b>	<b>82 691</b>	<b>77 878</b>	<b>69 186</b>	<b>117 192</b>

Z výkazu zisku a ztráty pro optimistický scénář můžeme vidět, že projekt bude pravděpodobně generovat zisk již od prvního roku provozu.

Tabulka 44 Výkaz zisku a ztráty – pesimistický scénář. Zdroj: Vlastní zpracování

Výkaz zisku a ztráty - pesimistický scénář						
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
IN	306 961					
Tržby z poskytovaných služeb		2 246 670	2 396 401	2 332 548	2 252 746	2 720 784
Tržby z barového prodeje		230 000	245 280	261 760	252 960	305 600
Tržby z pronájmu		132 000	144 000	168 000	180 000	180 000
Náklady na prodané výrobky a zboží		115 000	122 640	130 880	126 480	152 800
Spotřeba materiálu		371 236	64 275	64 275	64 275	64 275
Mzdové náklady		2 035 248	2 035 248	2 035 248	2 035 248	2 035 248
Nájem		420 000	420 000	420 000	420 000	420 000
Energie a voda		134 219	135 613	138 580	136 321	141 141
Služby		131 461	117 576	117 576	117 576	117 576
Licence						57 025
EBT		- 598 494,00	- 109 671,00	- 144 251,00	- 214 194,00	218 319
T (15 %)		-	-	-	-	32 748
<b>EAT rok</b>		<b>- 598 494,00</b>	<b>- 109 671,00</b>	<b>- 144 251,00</b>	<b>- 214 194,00</b>	<b>185 571,00</b>
<b>EAT měsíc</b>		<b>- 49 875,00</b>	<b>- 9 139,00</b>	<b>- 12 021,00</b>	<b>- 17 850,00</b>	<b>15 464,00</b>

V případě pesimistického scénáře bude projekt generovat vyšší zisk až v roce 2026. V prvním až čtvrtém roce provozu se předpokládá ztráta. V druhém a třetím roce provozu je sice ztráta menší, ale v roce 2025 se podle předpokladů ztráta prohloubí.

### 5.13.2 Výkaz cash flow

Cash flow zachycuje pohyb peněžních prostředků v podniku za konkrétní období. Tak zvaný tok hotovosti představuje rozdíl mezi příjmy a výdaji peněžních prostředků. Příjmy a výdaje jsou zachycovány tak, jak skutečně do podniku přicházejí a odcházejí. Příjem je skutečným příjmem v okamžiku, kdy na bankovním účtu nebo v pokladně došlo k přírůstku peněz. Výdaj je skutečným výdajem v okamžiku, kdy na bankovním účtu nebo v pokladně došlo k poklesu peněz (iPodnikatel.cz, 2020).

V rámci tohoto projektu budou rozdíly mezi výnosy a příjmy a náklady a výdaji v těchto případech:

- mzdy – HPP, DPP, trenéři, protože mzdy budou vypláceny ve výplatním termínu v následujícím měsíci po měsíci, za který se mzda vyplácí (tzn. mzda bude vyplácena se zpožděním – náklad daného měsíce, výdaj však měsíce následujícího),
- výnosy plynoucí z pronájmu cvičebního vybavení trenérům budou placeny na základě faktury s danou splatností opět se zpožděním – výnos daného měsíce, příjem však měsíce následujícího,
- platby za vedení účetnictví – placeno se zpožděním po vyúčtování,
- platby za mobilní telefon a internet – placeno se zpožděním po vyúčtování,
- daň z příjmu – roční, popř. pololetní nebo čtvrtletní zálohy na daň z příjmu podle poslední známé daňové povinnosti – v případě roční platby daně z příjmu půjde o náklad daného roku, výdaj však roku následujícího, v případě pololetních nebo čtvrtletních záloh na daň z příjmu půjde o náklady i výdaje daného roku, po podání daňového přiznání je doplacen případný nedoplatek nebo

vrácen případný přeplatek; pro sestavení výkazu cash flow budeme počítat s tím, že majitel bude platit zálohy na daň z příjmu a odhadnutá výše daně ve výkazu zisku a ztráty bude nákladem i výdajem stejného roku (výdaj ve výkazu cash flow).

Nájem prostoru bude placen vždy na každý měsíc předem. Společně s nájemným bude majitel platit i zálohy na služby. Náklad bude zároveň i výdajem. Stejně tak i ostatní nákladové položky budou i výdajem daného roku.

V následujících tabulkách jsou sestaveny výkazy cash flows pro každou variantu scénáře.

Ceny jsou uvedeny bez DPH. Hodnoty jsou zaokrouhleny na celá čísla.

Pouze v případě pesimistického scénáře budou v roce 2022 a 2025 převyšovat výdaje příjmy.

Tabulka 45 Výkaz cash flow – realistický scénář. Zdroj: Vlastní zpracování

Výkaz cash flow - realistický scénář					
Položka	2022	2023	2024	2025	2026
<b>PŘÍJMY</b>					
Tržby z poskytovaných služeb	2 808 770	2 995 302	2 915 201	2 816 604	3 402 152
Tržby z barového prodeje	287 520	306 560	327 200	316 240	382 000
Tržby z pronájmu	132 000	165 000	209 000	209 000	209 000
<b>PŘÍJMY CELKEM</b>	<b>3 228 290</b>	<b>3 466 862</b>	<b>3 451 401</b>	<b>3 341 844</b>	<b>3 993 152</b>
<b>VÝDAJE</b>					
Náklady na prodané výrobky a zboží	143 760	153 280	163 600	158 120	191 000
Spotřeba materiálu	374 619	67 658	67 658	67 658	67 658
Mzdové náklady	1 865 644	1 865 644	1 892 903	1 892 903	1 892 903
Nájem	420 000	420 000	420 000	420 000	420 000
Energie a voda	139 484	141 227	143 115	142 111	148 137
Služby	127 587	113 702	113 702	113 702	113 702
Licence	-	-	-	-	57025
daň z příjmu	-	82 031	74 020	58 559	141 866
<b>VÝDAJE CELKEM</b>	<b>3 071 094</b>	<b>2 843 542</b>	<b>2 874 998</b>	<b>2 853 053</b>	<b>3 032 291</b>
<b>Cash flow</b>	<b>157 196</b>	<b>623 320</b>	<b>576 403</b>	<b>488 791</b>	<b>960 861</b>

Tabulka 47 Výkaz cash flow – optimistický scénář. Zdroj: Vlastní zpracování

Výkaz cash flow - optimistický scénář					
Položka	2022	2023	2024	2025	2026
<b>PŘÍJMY</b>					
Tržby z poskytovaných služeb	3 370 870	3 594 184	3 497 835	3 380 533	4 083 032
Tržby z barového prodeje	345 040	367 840	392 640	379 440	458 400
Tržby z pronájmu	132 000	165 000	209 000	209 000	209 000
<b>PŘÍJMY CELKEM</b>	<b>3 847 910</b>	<b>4 127 024</b>	<b>4 099 475</b>	<b>3 968 973</b>	<b>4 750 432</b>
<b>VÝDAJE</b>					
Náklady na prodané výrobky a zboží	172 520	183 920	196 320	189 720	229 200
Spotřeba materiálu	378 002	71 041	71 041	71 041	71 041
Mzdové náklady	1 865 644	1 865 644	1 892 903	1 892 903	1 892 903
Nájem	420 000	420 000	420 000	420 000	420 000
Energie a voda	144 749	146 841	149 106	147 902	155 133
Služby	127 587	113 702	113 702	113 702	113 702
Licence	-	-	-	-	57025
daň z příjmu	86 690	175 110	164 917	146 512	248 171
<b>VÝDAJE CELKEM</b>	<b>3 195 192</b>	<b>2 976 258</b>	<b>3 007 989</b>	<b>2 981 780</b>	<b>3 187 175</b>
<b>Cash flow</b>	<b>652 718</b>	<b>1 150 766</b>	<b>1 091 486</b>	<b>987 193</b>	<b>1 563 257</b>

Tabulka 46 Výkaz cash flow – pesimistický scénář. Zdroj: Vlastní zpracování

Výkaz cash flow - pesimistický scénář					
Položka	2022	2023	2024	2025	2026
<b>PŘÍJMY</b>					
Tržby z poskytovaných služeb	2 246 670	2 396 401	2 332 548	2 252 746	2 720 784
Tržby z barového prodeje	230 000	245 280	261 760	252 960	305 600
Tržby z pronájmu	121 000	132 000	154 000	165 000	165 000
<b>PŘÍJMY CELKEM</b>	<b>2 597 670</b>	<b>2 773 681</b>	<b>2 748 308</b>	<b>2 670 706</b>	<b>3 191 384</b>
<b>VÝDAJE</b>					
Náklady na prodané výrobky a zboží	115 000	122 640	130 880	126 480	152 800
Spotřeba materiálu	371 236	64 275	64 275	64 275	64 275
Mzdové náklady	1 865 644	1 865 644	1 865 644	1 865 644	1 865 644
Nájem	420 000	420 000	420 000	420 000	420 000
Energie a voda	134 219	135 613	138 580	136 321	141 141
Služby	127 587	113 702	113 702	113 702	113 702
Licence	-	-	-	-	57025
daň z příjmu	-	-	-	-	32 748
<b>VÝDAJE CELKEM</b>	<b>3 033 686</b>	<b>2 721 874</b>	<b>2 733 081</b>	<b>2 726 422</b>	<b>2 847 335</b>
<b>Cash flow</b>	<b>- 436 016</b>	<b>51 807</b>	<b>15 227</b>	<b>- 55 716</b>	<b>344 049</b>



### 5.13.3 Metody hodnocení investic

Ekonomické zhodnocení investice je důležitým podkladem pro rozhodnutí o zahájení projektu. Životaschopnost projektu se posuzuje podle kumulovaných hodnot finančního cash flow. Další hodnocení vychází z výpočtu různých ukazatelů, které byly již představeny v teoretické části (čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento aj.).

Čistá současná hodnota

Důležitým parametrem, nejenom pro výpočet čisté současné hodnoty, je stanovení si výše diskontní sazby. Pro stanovení diskontní sazby budeme brát v potaz bezrizikovou výnosovou míru, kterou lze nahradit pomocí výnosových měr státních dluhopisů nebo pokladničních poukázek. Je samozřejmé, že majitel bude požadovat vyšší výnosnost vlastního kapitálu, než je bezriziková výnosová míra. Ta se pohybuje okolo 2 %. Diskontní sazbu vlastního kapitálu je možné určit také pomocí modelu CAPM – Capital Asset Pricing Model nebo stavebnicovou metodou. Pro zjednodušení bude diskontní sazba stanovena jako WACC podle Damodarana pro odvětví služeb podporující zdraví s hodnotou 5,07 % pro evropský trh (Damodaran online, 2021).

V následujících tabulkách lze vidět výpočty čisté současné hodnoty pro každou variantu scénáře vývoje zvlášť. Hodnoty jsou uvedeny v Kč.

Tabulka 48 Čistá současná hodnota. Zdroj: Vlastní zpracování

REALISTICKÝ SCÉNÁŘ	0	1	2	3	4	5
Cash flow	-306961	157 196	623 320	576 403	488 791	960 861
diskontované CF		149 611	564 617	496 924	401 059	750 355
<b>ČISTÁ SOUČASNÁ HODNOTA</b>	<b>2 055 605</b>					
OPTIMISTICKÝ SCÉNÁŘ	0	1	2	3	4	5
Cash flow	-306961	652 718	1 150 766	1 091 486	987 193	1 563 257
diskontované CF		621 222	1 042 388	940 983	810 004	1 220 778
<b>ČISTÁ SOUČASNÁ HODNOTA</b>	<b>4 328 415</b>					
PESIMISTICKÝ SCÉNÁŘ	0	1	2	3	4	5
Cash flow	-306961	- 436 016	51 807	15 227	- 55 716	344 049
diskontované CF		- 414 977	46 928	13 127	- 45 716	268 675
<b>ČISTÁ SOUČASNÁ HODNOTA</b>	<b>- 438 923</b>					

Již v teoretické části bylo zmíněno, že NPV v absolutním vyjádření v peněžních jednotkách udává, kolik peněz nad investovanou částku podnik dostane navíc. V případě projektu Bud' crossFIT vyšly hodnoty NPV kladné v prvních dvou scénářích, tudíž můžeme z pohledu této metody hodnocení investice souhlasit s realizací projektu, neboť taková investice dokáže zvýšit hodnotu podniku, a to jak v realistickém, tak i v optimistickém scénáři. Pro pesimistický scénář vyšla hodnota NPV záporná, což značí, že by se v takovém případě realizace projektu s velkou pravděpodobností investorovi nevyplatila.

## Vnitřní výnosové procento

IRR nám udává předpokládanou výnosnost investice, která se pro vyhodnocení efektivnosti investičního záměru porovnává s požadovanou výnosností projektu. Investice je přijatelná, pokud je hodnota IRR větší než diskontní míra. K výpočtu byla použita aplikace MS Excel.

Tabulka 49 Vnitřní výnosové procento. Zdroj: Vlastní zpracování

	VNITŘNÍ VÝNOSOVÉ PROCENTO
REALISTICKÝ SCÉNÁŘ	116%
OPTIMISTICKÝ SCÉNÁŘ	256%
PESIMISTICKÝ SCÉNÁŘ	-16%

V případě tohoto projektu je hodnota IRR mnohonásobně vyšší než požadovaná výnosnost projektu pouze v realistickém a optimistickém scénáři, tudíž z pohledu této metody hodnocení investic můžeme projekt v těchto scénářích doporučit realizovat. V pesimistické variantě je hodnota IRR záporná. Navíc IRR lze použít pouze u investic s konvenčními peněžními toky, což peněžní toky v pesimistickém scénáři nesplňují. U takových nekonvenčních peněžních toků může IRR nabývat více hodnot.

## Index ziskovosti

Index ziskovosti vyjadřuje velikost současné hodnoty budoucích příjmů projektu připadající na jednotku investičních nákladů přepočtených na současnou hodnotu.

Tabulka 50 Index ziskovosti. Zdroj: Vlastní zpracování

	INDEX ZISKOVOSTI
REALISTICKÝ SCÉNÁŘ	7,70
OPTIMISTICKÝ SCÉNÁŘ	15,10
PESIMISTICKÝ SCÉNÁŘ	-0,43

V realistickém a optimistickém scénáři vychází index ziskovosti větší než 1, a proto opět můžeme z pohledu tohoto indexu projekt doporučit zahájit. Čím vyšší je index ziskovosti, tím je investice atraktivnější. Pro pesimistickou variantu scénáře vyšel index ziskovosti záporný. Investice by měla být podle tohoto indexu zamítnuta, protože nepřinese žádnou hodnotu.

## Doba návratnosti z diskontovaných a nediskontovaných peněžních toků

Doba návratnosti (doba splacení) vyjadřuje počet let potřebných k tomu, aby se kumulované budoucí peněžní toky vyrovnaly počátečním investičním nákladům. Hodnoty jsou uvedeny v Kč.

Tabulka 51 Doba návratnosti z nediskontovaných a diskontovaných peněžních toků. Zdroj: Vlastní zpracování

DOBA NÁVRATNOSTI Z NEDISKONTOVANÝCH PENĚŽNÍCH TOKŮ						
REALISTICKÝ SCÉNÁŘ	0	1	2	3	4	5
Cash flow	-306961	157 196	623 320	576 403	488 791	960 861
kumulované CF	-306961	- 149 765	473 555	1 049 958	1 538 749	2 499 610

DOBA NÁVRATNOSTI Z DISKONTOVANÝCH PENĚŽNÍCH TOKŮ						
REALISTICKÝ SCÉNÁŘ	0	1	2	3	4	5
Cash flow	-306961	157 196	623 320	576 403	488 791	960 861
diskontované CF	-306961	149 611	564 617	496 924	401 059	750 355
kumulované CF diskontované	-306961	- 157 350	407 266	904 190	1 305 249	2 055 605

DOBA NÁVRATNOSTI Z NEDISKONTOVANÝCH PENĚŽNÍCH TOKŮ						
OPTIMISTICKÝ SCÉNÁŘ	0	1	2	3	4	5
Cash flow	-306961	652 718	1 150 766	1 091 486	987 193	1 563 257
kumulované CF	-306961	345 757	1 496 523	2 588 009	3 575 202	5 138 459

DOBA NÁVRATNOSTI Z DISKONTOVANÝCH PENĚŽNÍCH TOKŮ						
OPTIMISTICKÝ SCÉNÁŘ	0	1	2	3	4	5
Cash flow	-306961	652 718	1 150 766	1 091 486	987 193	1 563 257
diskontované CF	-306961	621 222	1 042 388	940 983	810 004	1 220 778
kumulované CF diskontované	-306961	314 261	1 356 649	2 297 633	3 107 637	4 328 415

DOBA NÁVRATNOSTI Z NEDISKONTOVANÝCH PENĚŽNÍCH TOKŮ						
PESIMISTICKÝ SCÉNÁŘ	0	1	2	3	4	5
Cash flow	-306961	- 436 016	51 807	15 227	- 55 716	344 049
kumulované CF	-306961	- 742 977	- 691 170	- 675 943	- 731 659	- 387 610

DOBA NÁVRATNOSTI Z DISKONTOVANÝCH PENĚŽNÍCH TOKŮ						
PESIMISTICKÝ SCÉNÁŘ	0	1	2	3	4	5
Cash flow	-306961	- 436 016	51 807	15 227	- 55 716	344 049
diskontované CF	-306961	- 414 977	46 928	13 127	- 45 716	268 675
kumulované CF diskontované	-306961	- 721 938	- 675 010	- 661 882	- 707 598	- 438 923

V optimistické variantě scénáře vývoje je doba návratnosti takřka okamžitě, a to v prvním roce provozu Bud' crossFIT. V realistickém scénáři se návratnost očekává až v druhém roce provozu. V obou případech je doba návratnosti kratší než doba životnosti. V pesimistickém scénáři k návratnosti investice během prvních pěti let provozu s největší pravděpodobností nedojde.

## 5.14 Závěrečné vyhodnocení

Studie proveditelnosti byla zpracována za účelem posouzení realizovatelnosti a smysluplnosti projektu a také k zhodnocení efektivnosti využití potenciálně vložených finančních prostředků.

Cílem projektu, pro který byla studie proveditelnosti zpracována, je otevření sportovního zařízení Bud' crossFIT v Říčanech v lednu 2022. Projekt bude financován vlastním kapitálem investora.

Závěrečné vyhodnocení vychází z předpokladů, které byly vymezeny v úvodu studie. Na základě prognózy návštěvnosti byly odhadnuty tržby i náklady pro všechny tři varianty scénářů. Optimistická i pesimistická varianta vychází z realistického scénáře. Prognózovaná návštěvnost pro realistický scénář byla pro optimistickou variantu navýšena o 20 % a pro pesimistickou variantu snížena o 20 %.

Na základě finančního a ekonomického vyhodnocení se projekt Bud' crossFIT jeví jako životaschopný v případě realistického a optimistického scénáře. V případě pesimistického scénáře nikoliv.

Tabulka 52 Závěrečné vyhodnocení investice (1). Zdroj: Vlastní zpracování

ČISTÁ SOUČASNÁ HODNOTA	
REALISTICKÝ SCÉNÁŘ	2 055 605 Kč > 0
OPTIMISTICKÝ SCÉNÁŘ	4 328 415 Kč > 0
PESIMISTICKÝ SCÉNÁŘ	- 438 923 Kč < 0
VNITŘNÍ VÝNOSOVÉ PROCENTO	
REALISTICKÝ SCÉNÁŘ	116 % > 5,07 %
OPTIMISTICKÝ SCÉNÁŘ	256 % > 5,07 %
PESIMISTICKÝ SCÉNÁŘ	- 16 % < 5,07 %
INDEX ZISKOVOSTI	
REALISTICKÝ SCÉNÁŘ	7,70 > 1
OPTIMISTICKÝ SCÉNÁŘ	15,10 > 1
PESIMISTICKÝ SCÉNÁŘ	- 0,43 < 1

Pokud by však prognózovaná návštěvnost v pesimistickém scénáři byla vyšší a v optimistickém scénáři nižší, než se odhaduje, investora by mohlo zajímat, zda by mohl být i za takových předpokladů projekt realizovatelný.

V případě, že prognózovaná návštěvnost pro pesimistickou variantu scénáře bude oproti realistickému scénáři snížena a pro optimistickou variantu zvýšena pouze o 10 %, namísto 20 %, můžeme na základě finančního i ekonomického vyhodnocení investorovi realizaci projektu doporučit opět jen v realistickém a optimistickém scénáři.

Tabulka 53 Závěrečné vyhodnocení investice (2). Zdroj: Vlastní zpracování

ČISTÁ SOUČASNÁ HODNOTA	
REALISTICKÝ SCÉNÁŘ	2 055 605 Kč > 0
OPTIMISTICKÝ SCÉNÁŘ	3 185 807 Kč > 0
PESIMISTICKÝ SCÉNÁŘ	- 160 324 Kč < 0
VNITŘNÍ VÝNOSOVÉ PROCENTO	
REALISTICKÝ SCÉNÁŘ	116 % > 5,07 %
OPTIMISTICKÝ SCÉNÁŘ	184 % > 5,07 %
PESIMISTICKÝ SCÉNÁŘ	- 5 % < 5,07 %
INDEX ZISKOVOSTI	
REALISTICKÝ SCÉNÁŘ	7,70 > 1
OPTIMISTICKÝ SCÉNÁŘ	11,38 > 1
PESIMISTICKÝ SCÉNÁŘ	0,48 < 1

Z pohledu čisté současné hodnoty, vnitřního výnosového procenta a indexu ziskovosti by se investorovi projekt nevyplatilo v pesimistické variantě scénáře ani v takovém případě realizovat.

V realistickém i optimistickém scénáři, při naplnění odhadů, bude projekt výdělečný. Realizaci projektu lze tedy na základě výsledků této studie a stanovených předpokladů investorovi doporučit. Investor však musí brát v potaz i potenciální rizika projektu.

# Závěr

Cílem diplomové práce bylo zpracovat studii proveditelnosti konkrétního projektu a na základě jejích výsledků doporučit investorovi, zda zamýšlený projekt má realizovat, či nikoliv.

Pro zhodnocení investice byla podstatná kapitola věnovaná ekonomickému a finančnímu vyhodnocení projektu. Součástí této kapitoly byly zpracované výkazy zisku a ztráty a výkazy cash flow pro každou variantu scénáře. Výkazy byly doplněny o vyhodnocení efektivnosti investic z pohledu několika metod.

Podnikatelský záměr se dle výsledků studie proveditelnosti vyplatí realizovat pouze v realistickém a optimistickém scénáři, a to za předpokladu, že bude dosaženo návštěvnosti, která byla pro každý scénář odhadnuta. Pro realistický scénář se doba návratnosti investice odhaduje v druhém roce provozu, čistá současná hodnota je 2 055 605 Kč, hodnota vnitřního výnosového procenta nabývá 116 % a index ziskovosti je 7,70. V případě optimistického scénáře je doba návratnosti již v prvním roce provozu, čistá současná hodnota je vyčíslena na 4 328 415 Kč, vnitřní výnosové procento nabývá hodnoty 256 % a index ziskovosti je 15,10.

Na základě finančního a ekonomického vyhodnocení nebude projekt životaschopný v případě naplnění pesimistického scénáře. V takovém případě projekt nelze investorovi doporučit realizovat. Návratnost se totiž neočekává ani v posledním prognózovaném roce 2025, čistá současná hodnota je vyčíslena na – 438 923 Kč, vnitřní výnosové procento je -16 % a index ziskovosti je – 0,43. Projekt nelze v pesimistickém scénáři doporučit ani v případě příznivější návštěvnosti, pokud by prognózovaná návštěvnost byla jen o 10 % nižší oproti realistickému scénáři.

Přínosem této práce je využitelnost výsledků studie proveditelnosti pro investora tohoto projektu. Investorovi studie umožní nahlížet na projekt ve třech variantách – realistické, optimistické a pesimistické a poskytne mu podklady pro správné podnikatelské rozhodnutí.

# Seznam použité literatury

1. BARKER, Stephen. *Projektový management pro praxi: [co nejlepší projektoví manažeři vědí, říkají a dělají]: [osvědčené rady a tipy, jak úspěšně řídit projekty]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 155 s. ;. ISBN 978-80-247-2838-4 24 cm.
2. DOLEŽAL, Jan. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 507 s. :. ISBN 978-80-247-2848-3 il. ; 25 cm.
3. FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1942-6.
4. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0939-2.
5. HÜBNER, Miroslav. *Projektové řízení: příručka manažera*. Praha: TATE International, 2005. Příručka manažera. ISBN 80-868-1306-1.
6. KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.
7. KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: C.H.Beck, 2007. xl, 745 s. :. ISBN 978-80-7179-903-0 tab. ; 25 cm + 1 CD.
8. KORECKÝ, Michal. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Grada, 2011. ISBN 978-80-247-7527-2.
9. MÁCHAL, Pavel. *Světové standardy projektového řízení : pro malé a střední firmy : IPMA, PMI, PRINCE2*. 1. vyd. Praha: Grada, 2015. 138 s. :. ISBN 978-80-247-5321-8 il. ; 24 cm.
10. NEWTON, Richard. *Úspěšný projektový manažer : [jak se stát mistrem projektového managementu]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 255 s. ;. ISBN 978-80-247-2544-4 24 cm.
11. NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 182 s. :. ISBN 80-247-0392-0 il. ; 21 cm.
12. PETRÁKOVÁ, Irena. *Investování 10*. Praha: ČVUT, 1998. ISBN 80-01-01802-4.
13. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele a využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

14. STEHLÍK, Eduard. *Základy marketingu*. Vyd. 2. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-0587-8.

15. SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 380 s. ;. ISBN 978-80-247-3611-2 25 cm.

16. SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management : systémový přístup k řízení projektů : plán a rozpočet projektu : řízení projektových týmů : kontrola postupu projektu : řízení projektových rizik : osobnost manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 353 s. ;. ISBN 80-247-1501-5 25 cm.

17. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 475 s. :. ISBN 978-80-247-3494-1 il. ; 25 cm.

18. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6. přepracované a doplněné vydání. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

19. ŠVIRÁKOVÁ, Eva. *Dynamika projektu : uplatnění systémové dynamiky v řízení projektu*. 1. vyd. Zlín: VerBuM, 2011. 143 s. :. ISBN 978-80-87500-07-1 il. ; 23 cm

20. ŠTEFÁNEK, Radoslav. *Projektové řízení pro začátečníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011. vi, 304 s. :. ISBN 978-80-251-2835-0 il. ; 23 cm.

21. VALACH, Josef. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 8086119386;9788086119380;.

22. VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Vyd. 2., aktualizované. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

23. VYTLAČIL, Dalibor. *Projektové řízení a řízení projektů*. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2008. ISBN 978-80-01-04001-0.

Elektronické zdroje:

1. SIEBER, Patrik. *Studie proveditelnosti (Feasibility Study): metodická příručka*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2004. [cit.2021-01-11]. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/getmedia/8476cc58-d133-4757-b865-984e2d4fbb83/1085590642fs>



#### Elektronické články:

1. ADAM, Tomáš a Aleš MICHL. První odhad dopadů pandemie COVID-19 na ekonomiku ČR. In: *Česká národní banka* [online]. © 2021, 16. 3. 2021 [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/o\\_cnb/cnblog/Prvni-odhad-dopadu-pandemie-COVID-19-na-ekonomiku-CR/](https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/cnblog/Prvni-odhad-dopadu-pandemie-COVID-19-na-ekonomiku-CR/)
2. BENEŠOVÁ, Klára. Máme pro vás výsledky průzkumu trhu fitness za 1. pololetí 2020! In: *Česká komora fitness* [online]. © 2018, 31.8.2020 [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: <https://komorafitness.cz/vysledky-pruzkumu-1-pololeti-2020/>
3. MARTIN, Marci. How Porter's Five Forces Can Help Small Businesses Analyze the Competition. *Business News Daily* [online]. © 2021, Dec 03 2019 [cit. 2021-01-19]. Dostupné z: <https://www.businessnewsdaily.com/5446-porters-five-forces.html>
4. POŘÍZEK, Jan. SWOT analýza a její využití. *Ecommerce Bridge* [online]. © 2018, 21. března 2019 [cit. 2021-01-19]. Dostupné z: <https://www.ecommercebridge.cz/swot-analyza-a-jeji-vyuziti/>

#### Internetové zdroje:

1. Aktuální prognóza ČNB - Česká národní banka. *Česká národní banka* [online]. © 2021, 4. 2. 2021 [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>
2. Cash flow určuje úspěšnost podnikání. *IPodnikatel.cz: portál pro začínající podnikatele* [online]. 10.8.2020 [cit. 2021-04-09]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/cash-flow-urcuje-uspesnost-podnikani/>
3. Co je CrossFit. *CrossFit With Us* [online]. © 2020 [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: <https://crossfitwithus.cz/crossfit/>
4. CrossFit | What Is CrossFit. *CrossFit* [online]. © 2021 [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: <https://www.crossfit.com/what-is-crossfit/>
5. CrossFit | How to Affiliate. *CrossFit* [online]. © 2021 [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: <https://www.crossfit.com/affiliate/how-to>
6. Data: Current. *Damodaran online* [online]. January 8, 2021 [cit. 2021-04-10]. Dostupné z: [http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New\\_Home\\_Page/datacurrent.html](http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html)

7. Databáze demografických údajů za obce ČR. *Český statistický úřad* [online]. © 2021, 30.04.2020 [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/databaze-demografickych-udaju-za-obce-cr>
8. Fakturace a ceny. *1.SČV* [online]. © 2021, 1.1.2021 [cit. 2021-03-26]. Dostupné z: <https://www.1scv.cz/zakaznici/fakturace-a-ceny/>
9. ISO - ISO 21500:2012 - Guidance on project management. *ISO - International Organization for Standardization* [online]. 2012 [cit. 2020-11-12]. Dostupné z: <https://www.iso.org/standard/50003.html>
10. Jak se žije v obcích v Česku?: Středočeské Říčany jsou podle průzkumu společnosti Obce v datech místem s nejvyšší kvalitou života v ČR. *Deloitte Česká republika* [online]. © 2021 [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/public-sector/articles/obce-v-datech.html>
11. Lidské zdroje - Středočeské inovační centrum: Nezaměstnanost. *Středočeské inovační centrum* [online]. © 2021 [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: <https://s-ic.cz/cs/inovacni-ekosystem/hospodarstvi-kraje/lidske-zdroje/>
12. Marketingový mix 8P (Marketing Mix 8P). *ManagementMania* [online]. 2.11.2016 [cit. 2021-01-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-8p-marketing-mix-8p>
13. Míra inflace v ČR v lednu 2021. *Kurzy.cz* [online]. © 2000 - 2021, 12.02.2021 [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/578743-mira-inflace-v-cr-v-lednu-2021/>
14. Posuzování vlivů na životní prostředí. *Ministerstvo životního prostředí* [online]. [cit. 2021-02-11]. Dostupné z: [https://www.mzp.cz/cz/posuzovani\\_vlivu\\_zivotni\\_prostredi](https://www.mzp.cz/cz/posuzovani_vlivu_zivotni_prostredi)
15. PublicOpinion - European Commission. *European Commission* [online]. 2018 [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/instruments/special/year-From/1974/yearTo/2020/surveyKy/2164>
16. Výkaz zisků a ztrát jako ukazatel hospodářského výsledku podniku. *IPodnikatel.cz: portál pro začínající podnikatele* [online]. 3.8.2020 [cit. 2021-04-09]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/vykaz-zisku-a-ztrat-jako-ukazatel-hospodarskeho-vysledku-podniku/>

17. Vývoj obyvatelstva ve vybraných městech | ČSÚ pro Středočeský kraj. *Český statistický úřad* [online]. © 2021 [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/xs/vyvoj\\_obyvatelstva\\_ve\\_vybranych\\_mestech](https://www.czso.cz/csu/xs/vyvoj_obyvatelstva_ve_vybranych_mestech)
18. Vývoj vybraných ukazatelů v SO ORP Říčany | ČSÚ pro Středočeský kraj. *Český statistický úřad* [online]. © 2021 [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xs/vyvoj-vybranych-ukazatelu-v-so-orp-ricany>
19. Zájem o sport Češi během loňského roku neztratili, objevily se i nové možnosti. *E15.cz* [online]. © 2001–2021, 22.1.2021 [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/magazin/zajem-o-sport-cesi-behem-lonskeho-roku-neztratili-objevily-se-i-nove-moznosti-1377229>
20. Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Středočeského kraje - 2019. *Český statistický úřad* [online]. © 2021, 31.8.2020 [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zakladni-tendence-demografickeho-sociálního-a-ekonomického-vyvoje-stredoceskeho-kraje-2019>
21. 455/1991 Sb. Živnostenský zákon. *Zákony pro lidi: Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění* [online]. © 2010-2021 [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Trojimperativ. Zdroj: Doležal, Máchal a Lacko (2009, s. 63) .....	8
Obrázek 2 Postup spolupráce se zainteresovanými stranami. Zdroj: Štefánek (2011, s. 37) .....	12
Obrázek 3 SWOT strategie. Zdroj: Ecommerce Bridge Magazine (2019) .....	28
Obrázek 4 Schéma řízení rizik. Zdroj: Zdroj: Hübner (2005, s. 90).....	33
Obrázek 5 Vzorec pro výpočet NPV. Zdroj: Kislíngerová (2007, s. 271).....	39
Obrázek 6 Vzorec pro výpočet IRR. Zdroj: Kislíngerová (2007, s. 272).....	39
Obrázek 7 Results from the Eurobarometr Survey EB88.4 - December 2017. Zdroj: European Commission (2018).....	46
Obrázek 8 Results from the Eurobarometr Survey EB88.4 - December 2017. Zdroj: European Commission (2018).....	46
Obrázek 9 Results from the Eurobarometr Survey EB88.4 - December 2017 - Available support for sport participation in citizens' local area. Zdroj: European Commission (2018).....	47
Obrázek 10 Where do you engage in sport or another physical activity? Zdroj: European Commission (2018) .....	48
Obrázek 11 Why do you engage in sport or physical activity? Zdroj: European Commission (2018) .....	48
Obrázek 12 SWOT analýza Bud' crossFIT. Zdroj: Vlastní zpracování.....	59
Obrázek 13 Organizační struktura Bud' crossFIT. Zdroj: Vlastní zpracování.....	83

# Seznam tabulek

Tabulka 1 Náklady na studie proveditelnosti. Zdroj: Němec (2002, s. 56).....	21
Tabulka 2 Strategie z hlediska vazeb výrobek-trh. Zdroj: Vytlačil (2008, s. 103).....	27
Tabulka 3 Přímé náklady. Zdroj: Doležal, Máchal a Lacko (2009, s. 188) .....	36
Tabulka 4 Nepřímé náklady. Zdroj: Doležal, Máchal a Lacko (2009, s. 188) .....	36
Tabulka 5 Provozní doba Bud' crossFIT. Zdroj: Vlastní zpracování.....	42
Tabulka 6 Ceník Bud' crossFIT .....	42
Tabulka 7 Počáteční investiční výdaje projektu. Zdroj: Vlastní zpracování .....	43
Tabulka 8 Hodnocení investice. Zdroj: Vlastní zpracování .....	44
Tabulka 9 Analýza přímé konkurence. Zdroj: Vlastní zpracování.....	60
Tabulka 10 Ceník Bud' crossFIT – vstupné. Zdroj: Vlastní zpracování.....	64
Tabulka 11 Ceník Bud' crossFIT – doplňkové služby. Zdroj: Vlastní zpracování .....	65
Tabulka 12 Provozní doba Bud' crossFIT. Zdroj: Vlastní zpracování .....	68
Tabulka 13 Plány tržeb a předpoklady roční návštěvnosti. Zdroj: Vlastní zpracování..	70
Tabulka 14 Barový prodej. Zdroj: Vlastní zpracování.....	72
Tabulka 15 Plán tržeb (bar). Zdroj: Vlastní zpracování.....	75
Tabulka 16 Spotřební materiál. Zdroj: Vlastní zpracování.....	75
Tabulka 17 Fakturace ceny – vodné a stočné. Zdroj: 1. SČV, a.s.....	76
Tabulka 18 Odhad spotřeby vody. Zdroj: Vlastní zpracování .....	77
Tabulka 19 Odhad spotřeby vody (2022). Zdroj: Vlastní zpracování .....	77
Tabulka 20 Vybavení Bud' crossFIT – šatny, sprchy a toalety. Zdroj: Vlastní zpracování .....	79
Tabulka 21 Vybavení Bud' crossFIT – recepce a bar se zázemím. Zdroj: Vlastní zpracování.....	79
Tabulka 22 Vybavení Bud' crossFIT – cvičící místnost. Zdroj: Vlastní zpracování .....	80
Tabulka 23 Mzdové náklady na zaměstnance na HPP. Zdroj: Vlastní zpracování.....	84
Tabulka 24 Mzdové náklady na zaměstnance na HPP po navýšení mezd. Zdroj: Vlastní zpracování.....	84
Tabulka 25 Souhrn mzdových nákladů na zaměstnance na HPP. Zdroj: Vlastní zpracování.....	84
Tabulka 26 Mzdové náklady na brigádníka. Zdroj: Vlastní zpracování .....	85
Tabulka 27 Mzdové náklady na brigádníka po navýšení mezd. Zdroj: Vlastní zpracování .....	85
Tabulka 28 Souhrn mzdových nákladů na brigádníka. Zdroj: Vlastní zpracování.....	85
Tabulka 29 Mzdové náklady na trenéry. Zdroj: Vlastní zpracování .....	86
Tabulka 30 Výnosy z pronájmu vybavení. Zdroj: Vlastní zpracování.....	87
Tabulka 31 Analýza rizik. Zdroj: Vlastní zpracování.....	88
Tabulka 32 Akční plán pro realizaci projektu. Zdroj: Vlastní zpracování.....	90
Tabulka 33 Ganttův diagram. Zdroj: Vlastní zpracování.....	91
Tabulka 34 Počáteční investiční výdaje projektu. Zdroj: Vlastní zpracování.....	91
Tabulka 35 Shrnutí mzdových nákladů na pracovníky. Zdroj: Vlastní zpracování .....	92
Tabulka 36 Shrnutí ostatních režijních nákladů projektu. Zdroj: Vlastní zpracování ....	93

Tabulka 37 Shrnutí spotřebního materiálu. Zdroj: Vlastní zpracování.....	93
Tabulka 38 Shrnutí spotřeby vody a energie. Zdroj: Vlastní zpracování.....	94
Tabulka 39 Shrnutí výnosů a nákladů – barový prodej. Zdroj: Vlastní zpracování .....	94
Tabulka 40 Shrnutí výnosů z poskytovaných služeb. Zdroj: Vlastní zpracování .....	95
Tabulka 41 Shrnutí výnosů z pronájmu vybavení. Zdroj: Vlastní zpracování.....	95
Tabulka 42 Výkaz zisku a ztráty – realistický scénář. Zdroj: Vlastní zpracování .....	96
Tabulka 43 Výkaz zisku a ztráty – optimistický scénář. Zdroj: Vlastní zpracování.....	96
Tabulka 44 Výkaz zisku a ztráty – pesimistický scénář. Zdroj: Vlastní zpracování .....	97
Tabulka 45 Výkaz cash flow – realistický scénář. Zdroj: Vlastní zpracování.....	99
Tabulka 46 Výkaz cash flow – optimistický scénář. Zdroj: Vlastní zpracování .....	99
Tabulka 47 Výkaz cash flow – pesimistický scénář. Zdroj: Vlastní zpracování.....	99
Tabulka 48 Čistá současná hodnota. Zdroj: Vlastní zpracování .....	100
Tabulka 49 Vnitřní výnosové procento. Zdroj: Vlastní zpracování.....	101
Tabulka 50 Index ziskovosti. Zdroj: Vlastní zpracování .....	101
Tabulka 51 Doba návratnosti z nediskontovaných a diskontovaných peněžních toků. Zdroj: Vlastní zpracování .....	102
Tabulka 52 Závěrečné vyhodnocení investice (1). Zdroj: Vlastní zpracování.....	103
Tabulka 53 Závěrečné vyhodnocení investice (2). Zdroj: Vlastní zpracování.....	104

## Seznam grafů

Graf 1 V jakou denní dobu byste cvičení nejčastěji navštěvovali? Zdroj: Vlastní zpracování.....	51
Graf 2 V kolika lidech Vám přijde skupinová lekce přijatelná? Zdroj: Vlastní zpracování .....	51
Graf 3 Měli byste zájem o lekce koncipované podle různých zaměření? Pokud ANO, o které? Zdroj: Vlastní zpracování.....	52
Graf 4 Co byste v nabídce Bud' crossFIT ocenili? Zdroj: Vlastní zpracování.....	52
Graf 5 Průměrný věk obyvatel ve městě Říčany, Středočeském kraji a České republice v letech 1991-2019. Zdroj: ČSÚ (2020) .....	58

# Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník. Zdroj: Vlastní zpracování .....	116
Příloha 2 Prognóza návštěvnosti. Zdroj: Vlastní zpracování .....	120
Příloha 3 Odhad spotřeby vody (2023-2026). Zdroj: Vlastní zpracování.....	121



Dobrý den,

za účelem zpracování diplomové práce na téma Studie proveditelnosti konkrétního projektu Vás prosím o vyplnění pár následujících otázek. Dotazník je primárně určen pro obyvatele Říččan a přilehlého okolí a je zcela anonymní.

Děkuji za Váš čas

Lucie Jelínková  
studentka MÚVS ČVUT

1.) Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž
- Nechci uvést

2.) Do jaké věkové kategorie patříte?

- do 18 let
- 18-29 let
- 30-39 let
- 40-49 let
- 50-59 let
- 60 a více let

3.) Jste obyvatel obce:

- Říčany
- Světice
- Tehov
- Mnichovice
- Všestary
- Svojetice
- Mukařov
- Jiná...

4.) Momentálně:

- Studuji
- Pracuji
- Jsem v důchodu
- Jsem nezaměstnaný
- Jsem na mateřské dovolené

Jiná...

5.) V Říčanech:

Žiji

Pracuji

Studuji

Jen nakupuji a využívám služeb, které nejsou v mé obci dostupné

Městem jen projíždím do zaměstnání/školy

Jiná...

6.) Víte, co je CrossFit?

Ano

Ne

7.) Uvítali byste v Říčanech možnost navštěvovat CrossFit?

Ano

Ne

Nevím – CrossFit nevyhledávám

8.) Jak často sportujete?

Pravidelně (2x a vícekrát týdně)

Nepravidelně

Nesportuji

9.) Kolik byste byli ochotni zaplatit za jednu cvičící lekci (1 hodina)?

Do 100 Kč

Do 150 Kč

Do 200 Kč

Nad 200 Kč

Nevím – CrossFit nevyhledávám

Jiná...

10.) Navštěvovali byste lekce celoročně nebo jen v určitém období?

Ano, kdykoliv během roku

Převážně v teplých měsících

Převážně v chladných měsících

Nenavštěvoval(a) bych CrossFit

11.) V jakou denní dobu byste cvičení nejčastěji navštěvovali?

Ráno (6-9 hodin)

Dopoledne (9-12 hodin)

Poledne (12-14 hodin)

Odpoledne (14-17 hodin)

- Večer (17-22 hodin)
- Nenavštěvoval(a) bych CrossFit
- Jiná...

12.) V kolika lidech Vám přijde skupinová lekce přijatelná?

- Do 5 lidí
- Do 10 lidí
- Do 15 lidí
- Více než 15 lidí
- Nevím – CrossFit nevyhledávám

13.) Měli byste zájem o lekce koncipované podle různých zaměření? Pokud ANO, o které?

- Pro začátečníky
- Klasické lekce pro všechny
- Pro ženy – specifické partie
- Pro muže – více silové
- Pro děti
- Nevím – CrossFit nevyhledávám
- Jiná...

14.) Využili byste možnost online lekcí?

- Ano
- Ne

15.) Co byste v nabídce Bud' crossFIT ocenili?

- Zakoupení občerstvení
- Dětský koutek
- Věrnostní program
- Individuální lekce
- Výživové poradenství
- Personalizovaný tréninkový plán
- Nevím – CrossFit nevyhledávám
- Jiná...

16.) Přiřadte jednotlivým faktorům důležitost z Vašeho pohledu:

	Moderní prostředí	Kvalitní vybavení	Kvalifikované trenéři	Cenová dostupnost	Nabídka doplňkových služeb
Priorita 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Priorita 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Priorita 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Priorita 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Priorita 5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17.) Využíváte nyní služeb jiných sportovních zařízení v Říčanech? Pokud ANO, kterých?

Příloha 2 Prognóza návštěvnosti. Zdroj: Vlastní zpracování

Rok	2022											
Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Počet dní v měsíci	30	28	31	29	31	30	31	31	30	31	30	28
Průměrná denní návštěvnost	25	23	26	28	29	31	23	27	33	35	38	42
Předpoklad měsíční návštěvnosti	750	644	806	812	899	930	713	837	990	1085	1140	1176
Předpoklad roční návštěvnosti	10 782	REALISTICKÝ SCÉNÁŘ					29,95	realistická prům. denní návšt.				
	12 938,40	OPTIMISTICKÝ SCÉNÁŘ +20%					35,94	optimistická prům. denní návšt.				
	8 625,60	PESIMISTICKÝ SCÉNÁŘ -20%					23,96	pesimistická prům. denní návšt.				

Rok	2 023											
Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Počet dní v měsíci	30	28	31	29	31	30	31	31	30	31	30	28
Předpoklad denní návštěvnosti	30	27	25	29	31	31	26	27	35	38	41	44
Předpoklad měsíční návštěvnosti	900	756	775	841	961	930	806	837	1050	1178	1230	1232
Předpoklad roční návštěvnosti	11 496	REALISTICKÝ SCÉNÁŘ					31,93	realistická prům. denní návšt.				
	13 795,20	OPTIMISTICKÝ SCÉNÁŘ +20%					38,32	optimistická prům. denní návšt.				
	9 196,80	PESIMISTICKÝ SCÉNÁŘ -20%					25,55	pesimistická prům. denní návšt.				

Rok	2 024											
Měsíc	1,00	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Počet dní v měsíci	30,00	29	31	29	31	30	31	31	30	31	30	28
Předpoklad denní návštěvnosti	35,00	33	32	35	31	28	26	29	33	39	43	45
Předpoklad měsíční návštěvnosti	1 050,00	957	992	1015	961	840	806	899	990	1209	1290	1260
Předpoklad roční návštěvnosti	12 269	REALISTICKÝ SCÉNÁŘ					34,08	realistická prům. denní návšt.				
	14 722,80	OPTIMISTICKÝ SCÉNÁŘ +20%					40,90	optimistická prům. denní návšt.				
	9 815,20	PESIMISTICKÝ SCÉNÁŘ -20%					27,26	pesimistická prům. denní návšt.				

Rok	2 025											
Měsíc	1,00	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Počet dní v měsíci	30,00	28	31	29	31	30	31	31	30	31	30	28
Předpoklad denní návštěvnosti	31,00	29	31	29	30	28	25	29	36	40	43	45
Předpoklad měsíční návštěvnosti	930,00	812	961	841	930	840	775	899	1080	1240	1290	1260
Předpoklad roční návštěvnosti	11 858	REALISTICKÝ SCÉNÁŘ					32,94	realistická prům. denní návšt.				
	14 229,60	OPTIMISTICKÝ SCÉNÁŘ +20%					39,53	optimistická prům. denní návšt.				
	9 486,40	PESIMISTICKÝ SCÉNÁŘ -20%					26,35	pesimistická prům. denní návšt.				

Rok	2 026											
Měsíc	1,00	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Počet dní v měsíci	30,00	28	31	29	31	30	31	31	30	31	30	28
Předpoklad denní návštěvnosti	35,00	43	45	49	39	33	24	25	37	42	51	57
Předpoklad měsíční návštěvnosti	1 050,00	1204	1395	1421	1209	990	744	775	1110	1302	1530	1596
Předpoklad roční návštěvnosti	14 326	REALISTICKÝ SCÉNÁŘ					39,79	realistická prům. denní návšt.				
	17 191,20	OPTIMISTICKÝ SCÉNÁŘ +20%					47,75	optimistická prům. denní návšt.				
	11 460,80	PESIMISTICKÝ SCÉNÁŘ -20%					31,84	pesimistická prům. denní návšt.				

Příloha 3 Odhad spotřeby vody (2023-2026). Zdroj: Vlastní zpracování

2023	SPOTŘEBA VODY - REALISTICKÝ SCÉNÁŘ						
Osoba	Zákazník-sprcha	Zákazník-bez sprchy	Zaměstnanec	Trenér	Úklid	Myčka	Drink
Počet osob/úkonů za den	16	16	2	2	1	3	10,64
Počet litrů na osobu/úkon za den	44	14	35	58	150	11	0,20
Denní spotřeba vody (l)	703	224	70	116	150	33	2,13
Denní spotřeba vody (Kč)	59,01	18,78	5,88	9,74	12,60	2,77	0,18
<b>Měsíční spotřeba vody (Kč)</b>	<b>3 268,93</b>						
<b>Roční spotřeba vody (Kč)</b>	<b>39 227</b>						

2023	SPOTŘEBA VODY - OPTIMISTICKÝ SCÉNÁŘ						
Osoba	Zákazník-sprcha	Zákazník-bez sprchy	Zaměstnanec	Trenér	Úklid	Myčka	Drink
Počet osob/úkonů za den	19	19	2	2	1	3	12,77
Počet litrů na osobu/úkon za den	44	14	35	58	150	11	0,20
Denní spotřeba vody (l)	843	268	70	116	150	33	2,55
Denní spotřeba vody (Kč)	70,82	22,53	5,88	9,74	12,60	2,77	0,21
<b>Měsíční spotřeba vody (Kč)</b>	<b>3 736,74</b>						
<b>Roční spotřeba vody (Kč)</b>	<b>44 841</b>						

2023	SPOTŘEBY VODY - PESIMISTICKÝ SCÉNÁŘ						
Osoba	Zákazník-sprcha	Zákazník-bez sprchy	Zaměstnanec	Trenér	Úklid	Myčka	Drink
Počet osob/úkonů za den	13	13	2	2	1	3	8,52
Počet litrů na osobu/úkon za den	44	14	35	58	150	11	0,20
Denní spotřeba vody (l)	562	179	70	116	150	33	1,70
Denní spotřeba vody (Kč)	47,21	15,02	5,88	9,74	12,60	2,77	0,14
<b>Měsíční spotřeba vody (Kč)</b>	<b>2 801,12</b>						
<b>Roční spotřeba vody (Kč)</b>	<b>33 613</b>						

2024	SPOTŘEBA VODY - REALISTICKÝ SCÉNÁŘ						
Osoba	Zákazník-sprcha	Zákazník-bez sprchy	Zaměstnanec	Trenér	Úklid	Myčka	Drink
Počet osob/úkonů za den	17	17	2	2	1	3	11,36
Počet litrů na osobu/úkon za den	44	14	35	58	150	11	0,20
Denní spotřeba vody (l)	750	239	70	116	150	33	2,27
Denní spotřeba vody (Kč)	62,98	20,04	5,88	9,74	12,60	2,77	0,19
<b>Měsíční spotřeba vody (Kč)</b>	<b>3 426,21</b>						
<b>Roční spotřeba vody (Kč)</b>	<b>41 115</b>						

2024	SPOTŘEBA VODY - OPTIMISTICKÝ SCÉNÁŘ						
Osoba	Zákazník-sprcha	Zákazník-bez sprchy	Zaměstnanec	Trenér	Úklid	Myčka	Drink
Počet osob/úkonů za den	20	20	2	2	1	3	13,63
Počet litrů na osobu/úkon za den	44	14	35	58	150	11	0,20
Denní spotřeba vody (l)	900	286	70	116	150	33	2,73
Denní spotřeba vody (Kč)	75,58	24,05	5,88	9,74	12,60	2,77	0,23
<b>Měsíční spotřeba vody (Kč)</b>	<b>3 925,48</b>						
<b>Roční spotřeba vody (Kč)</b>	<b>47 106</b>						

2024	SPOTŘEBY VODY - PESIMISTICKÝ SCÉNÁŘ						
Osoba	Zákazník-sprcha	Zákazník-bez sprchy	Zaměstnanec	Trenér	Úklid	Myčka	Drink
Počet osob/úkonů za den	14	14	2	2	1	3	9,09
Počet litrů na osobu/úkon za den	44	14	35	58	150	11	0,20
Denní spotřeba vody (l)	600	239	70	116	150	33	2,27
Denní spotřeba vody (Kč)	50,38	20,04	5,88	9,74	12,60	2,77	0,19
<b>Měsíční spotřeba vody (Kč)</b>	<b>3 048,33</b>						
<b>Roční spotřeba vody (Kč)</b>	<b>36 580</b>						

2025	SPOTŘEBA VODY - REALISTICKÝ SCÉNÁŘ						
Osoba	Zákazník-sprcha	Zákazník-bez sprchy	Zaměstnanec	Trenér	Úklid	Myčka	Drink
Počet osob/úkonů za den	16	16	2	2	1	3	10,98
Počet litrů na osobu/úkon za den	44	14	35	58	150	11	0,20
Denní spotřeba vody (l)	725	231	70	116	150	33	2,20
Denní spotřeba vody (Kč)	60,87	19,37	5,88	9,74	12,60	2,77	0,18
<b>Měsíční spotřeba vody (Kč)</b>	<b>3 342,59</b>						
<b>Roční spotřeba vody (Kč)</b>	<b>40 111</b>						

2025	SPOTŘEBA VODY - OPTIMISTICKÝ SCÉNÁŘ						
Osoba	Zákazník-sprcha	Zákazník-bez sprchy	Zaměstnanec	Trenér	Úklid	Myčka	Drink
Počet osob/úkonů za den	20	20	2	2	1	3	13,18
Počet litrů na osobu/úkon za den	44	14	35	58	150	11	0,20
Denní spotřeba vody (l)	870	277	70	116	150	33	2,64
Denní spotřeba vody (Kč)	73,05	23,24	5,88	9,74	12,60	2,77	0,22
<b>Měsíční spotřeba vody (Kč)</b>	<b>3 825,13</b>						
<b>Roční spotřeba vody (Kč)</b>	<b>45 902</b>						

2025	SPOTŘEBY VODY - PESIMISTICKÝ SCÉNÁŘ						
Osoba	Zákazník-sprcha	Zákazník-bez sprchy	Zaměstnanec	Trenér	Úklid	Myčka	Drink
Počet osob/úkonů za den	13	13	2	2	1	3	8,78
Počet litrů na osobu/úkon za den	44	14	35	58	150	11	0,20
Denní spotřeba vody (l)	580	184	70	116	150	33	1,76
Denní spotřeba vody (Kč)	48,70	15,49	5,88	9,74	12,60	2,77	0,15
<b>Měsíční spotřeba vody (Kč)</b>	<b>2 860,05</b>						
<b>Roční spotřeba vody (Kč)</b>	<b>34 321</b>						

2026	SPOTŘEBA VODY - REALISTICKÝ SCÉNÁŘ						
Osoba	Zákazník-sprcha	Zákazník-bez sprchy	Zaměstnanec	Trenér	Úklid	Myčka	Drink
Počet osob/úkonů za den	20	20	2	2	1	3	13,26
Počet litrů na osobu/úkon za den	44	14	35	58	150	11	0,20
Denní spotřeba vody (l)	875	279	70	116	150	33	2,65
Denní spotřeba vody (Kč)	73,54	23,40	5,88	9,74	12,60	2,77	0,22
<b>Měsíční spotřeba vody (Kč)</b>	<b>3 844,74</b>						
<b>Roční spotřeba vody (Kč)</b>	<b>46 137</b>						

2026	SPOTŘEBA VODY - OPTIMISTICKÝ SCÉNÁŘ						
Osoba	Zákazník-sprcha	Zákazník-bez sprchy	Zaměstnanec	Trenér	Úklid	Myčka	Drink
Počet osob/úkonů za den	24	24	2	2	1	3	15,92
Počet litrů na osobu/úkon za den	44	14	35	58	150	11	0,20
Denní spotřeba vody (l)	1051	334	70	116	150	33	3,18
Denní spotřeba vody (Kč)	88,25	28,08	5,88	9,74	12,60	2,77	0,27
<b>Měsíční spotřeba vody (Kč)</b>	<b>4 427,72</b>						
<b>Roční spotřeba vody (Kč)</b>	<b>53 133</b>						

2026	SPOTŘEBY VODY - PESIMISTICKÝ SCÉNÁŘ						
Osoba	Zákazník-sprcha	Zákazník-bez sprchy	Zaměstnanec	Trenér	Úklid	Myčka	Drink
Počet osob/úkonů za den	16	16	2	2	1	3	10,61
Počet litrů na osobu/úkon za den	44	14	35	58	150	11	0,20
Denní spotřeba vody (l)	700	223	70	116	150	33	2,12
Denní spotřeba vody (Kč)	58,83	18,72	5,88	9,74	12,60	2,77	0,18
<b>Měsíční spotřeba vody (Kč)</b>	<b>3 261,77</b>						
<b>Roční spotřeba vody (Kč)</b>	<b>39 141</b>						

# 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: Lucie Jelínková

V Praze dne: 26. 04. 2021

Podpis:

<b>Jméno</b>	<b>Oddělení/ Pracoviště</b>	<b>Datum</b>	<b>Podpis</b>