

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

**Řízení rozvojových projektů**

**Irma Pertenava**

**Vytvoření podnikatelského plánu pro fitness club "Healthy Life"**

Diplomová práce

Praha 2015

Vedoucí diplomové práce: Doc. Ing. Michal Kavan, CSc.

Oponent diplomové práce:

Datum obhajoby:

Hodnocení:

# ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ

---

## Zadání diplomové práce

Školní rok: 2014/2015  
Jméno a příjmení: Irma Pertenava  
Studijní program: Řízení rozvojových projektů  
Obor studia: Projektové řízení inovací v podniku  
Forma studia: Prezenční

**Téma práce:** Vytvoření podnikatelského plánu pro fitness club "Healthylife"

**Téma práce v anglickém jazyce:** Business plan of fitness club "Healthy life"

## Zásady pro vypracování práce

### Cíl práce (stručné vymezení zkoumaného problému):

Cílem této diplomní práce je řešení problému tvorby podnikatelského plánu, sestaveného pro konkrétní situaci obchodní organizace, včetně metodiky její implementace do praktických podmínek hlavního města Tbilisi. Práce bude obsahovat charakteristiku, analýzu, řešení a praktické návrhy implementace fitness centra „Healthylife“

### Teoretická východiska:

Diplomní práce bude řešena jako metodologie implementace nově vzniklé obchodní organizace, jejího marketingového a podnikatelského plánu, sestaveného na základě analýzy trhu, konkurence a zákaznického braného segmentu gruzínských zákazníků. Při tvorbě diplomové práce budu vycházet mimo jiné z předmětů Marketing, Strategické řízení a Finanční management podniku a projektů.

### Metody práce:

Použiji převážně metody logického uvažování, jako je analýza-syntéza, indukce-dedukce, abstrakce-konkretizace. Charakterizují použité metody a postupy, na základě kterých dojdou ke svým praktickým závěrům. Konečně: analýza PEST, SWOT, Porterova analýza, Hodnocení financování podniku pomocí výpočtu doby návratnosti, rentability a čisté současné hodnoty. Sestavení rozvahy a Cash Flow. Teoretická část bude vycházet převážně ze studování dostupné literatury a odborných článků.

### **Rámcová osnova:**

1. Úvod, vymezení problému a cíl práce
2. Teoretická východiska práce
  - Úvod do podnikání
  - Podnikatelský záměr
  - Popis projektu
  - Analýza podnikatelského prostředí
  - Marketingový plán
  - Hodnocení financování podnikatelských záměrů
3. Praktická část  
Analýza současného stavu a tržních příležitostí
4. Vlastní řešení podnikatelského záměru
  - Výběr formy podnikání
  - Předmět podnikání
  - Odpovědný vedoucí
  - Popis podniku
  - Marketingový plán
  - Organizační struktura
  - Finanční plán
  - Budoucí rozvoj podniku
  - Rizika projektu
5. Závěr

### **Základní odborná literatura:**

- KOTLER, P. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6
- COOPER, J. LANE, P. *Marketingové plánování – praktická příručka manažera*. Praha: Grada. 1999. 232s. ISBN 80-7169-641-2
- KOTLER, P. *Inovativní marketing*. Praha: Grada. 2005. 232s. ISBN 80-247-0921-X.
- FOTR, J.: *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. Vydání. Praha: Grada Publishing, s. r.o., 1999. 220 s. ISBN 80-7169-812-1.
- ŠVEJDA, P. *Inovační podnikání*. 1. vyd. Praha : 2007. ISBN 9788090315365
- RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha. 2011. ISBN 9788024739168

**Vedoucí práce:** Doc. Ing. Michal Kavan, CSc.

**Podpis vedoucího práce:**



**Datum odevzdání zadání:** 5. 12. 2014

**Datum odevzdání práce:**

**Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:**



**Schválení zadání DP**

*10. 12. 2014* *J. Jankovský*  
**Datum a podpis vedoucího programu**



**podpis ředitele MÚVS**

**Prohlášení:**

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

V Praze, datum

.....  
podpis diplomanta

Děkuji svému vedoucímu práce Doc. Ing. Michalu Kavanovi, CSc. za vedení a rady, které mi byly poskytnuty během zpracování diplomové práce.

Děkuji své rodině a svým blízkým za psychickou a morální podporu, které se mi dostávalo po celou dobu studia.

## **Identifikační záznam**

Irma Pertenava. *Vytvoření podnikatelského plánu pro fitness club „Healthy Life“*. Praha, 2015. 82 stran, 9 stran příloh. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Řízení rozvojových projektů. Doc. Ing. Michal Kavan, CSc.

## **Abstrakt**

Diplomová práce je věnována otevření nového fitness centra v Tbilisi. Téma je aktuální vzhledem k rychlému rozvoji fitness služeb a odvětví jako celku, propagaci a zvýšenému zájmu o fitness aktivity a zdravý životní styl. Vytvoření takového podniku ve Tbilisi je vzhledem k zvláštním rysům regionu extrémně zajímavé jak finančně, tak i pro rozvíjení zdravého životního stylu u obyvatel města.

Cílem práce je zpracovat business plán a posoudit konkurenceschopnost fitness klubu Healthy Life na trhu v Tbilisi. Předmětem studie bude vytvoření fitness centra Healthy Life v gruzínském městě Tbilisi, které bude jedinečným fitness klubem s komplexními službami ve městě.

Práce má dvě hlavní části – teoretickou a praktickou. V teoretické části budou popsány základní části podnikatelského plánu: marketingový plán, organizační plán, výrobní plán a finanční plán. Praktická část obsahuje výzkum odvětví a definování základního konceptu podniku, predikci plánovaných výnosů a nákladů, sestavení marketingové strategie a analýzy konkurence.

## **Abstrakt v anglickém jazyce**

The thesis is devoted to the opening of a new fitness center in Tbilisi. The topic is up-to-date due to the rapid development of fitness services and the sector as a whole, the promotion and increased interest in fitness activities and healthy lifestyle. Creating such an enterprise in Tbilisi is extremely attractive due to the specific characteristics of the region both from financial perspective and due to developing healthy lifestyle of inhabitants of the city.

The objective of the thesis is to prepare a business plan and assess the competitiveness of the fitness club Healthy Life in Tbilisi. The object of the study is to create a fitness



center Healthy Life in Tbilisi, which will be a unique fitness club with full services in the city.

The thesis has two main parts - theoretical and practical. The theoretical part describes the basic parts of a business plan: marketing plan, management plan, production plan and financial plan. The practical part includes the research sector and define the basic concept of enterprise, prediction projected revenues and expenses, build marketing strategies and competitor analysis.

### **Klíčová slova**

Podnikatelský plán, marketingový plán, finanční plán, Tbilisi, Healthy life, fitness centrum, zdravý životní styl.

### **Klíčová slova v anglickém jazyce**

Business plan, marketing plan, financial plan, Tbilisi, Healthy life, fitness center, healthy lifestyle.

# Obsah

<b>ÚVOD</b> .....	<b>12</b>
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE</b> .....	<b>14</b>
1.1    DEFINICE A VÝZNAM PODNIKATELSKÉHO PLÁNU .....	14
1.1.1 <i>Cíle a úkoly podnikatelského plánu</i> .....	16
1.1.2 <i>Typy podnikatelských plánů</i> .....	18
1.1.3 <i>Struktura podnikatelského plánu</i> .....	19
<b>2 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ</b> .....	<b>28</b>
2.1    CÍLE A OBSAH MARKETINGOVÉHO PLÁNU .....	29
2.2    PROCES VYPRACOVÁNÍ MARKETINGOVÉHO PLÁNU .....	30
<b>3 PODNIKATELSKÝ PLÁN NA ZALOŽENÍ FITNESS CENTRA HEALTHY LIFE</b> .....	<b>32</b>
3.1    POPIS PODNIKU.....	32
3.1.1 <i>Prostory</i> .....	33
3.1.2 <i>Popis služeb</i> .....	36
3.2    FINANČNÍ PLÁN .....	37
3.2.1 <i>Zdroje financování</i> .....	38
3.2.2 <i>Měsíční náklady</i> .....	41
3.2.3 <i>Ostatní měsíční náklady</i> .....	43
3.2.4 <i>Plán výnosů, nákladů, zisků a CF</i> .....	44
3.2.5 <i>Analýza variabilních nákladů</i> .....	49
3.2.6 <i>Čistá současná hodnota</i> .....	56
3.2.7 <i>Metoda doby splacení</i> .....	56
3.2.8 <i>Rentabilita investice</i> .....	57
3.2.9 <i>Shrnutí finančního plánu</i> .....	58
3.3    ANALÝZA TRHU.....	59
3.3.1 <i>Popis odvětví</i> .....	59
3.3.2 <i>Konkurence v odvětví</i> .....	60
3.3.3 <i>Porterova analýza pěti sil</i> .....	61
3.3.4 <i>PEST analýza</i> .....	63
3.3.5 <i>SWOT analýza</i> .....	64
3.4    MARKETINGOVÝ PLÁN.....	64
3.4.1 <i>Konkurenční výhoda</i> .....	65
3.4.2 <i>Analýza cílového segmentu</i> .....	66
3.4.3 <i>Marketingová komunikace a cesty k dosažení cílového segmentu</i> .....	67

<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>69</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>71</b>
<b>SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ ATD.</b> .....	<b>73</b>
<b>PŘÍLOHY</b> .....	<b>74</b>
PŘÍLOHA Č. 1: ROZVRH SKUPINOVÝCH LEKcí VE FITNESS HEALTHY LIFE.....	74
PŘÍLOHA Č. 2: MĚSÍČNÍ TRŽBY PODLE POSKYTOVANÝCH SLUŽEB .....	75
PŘÍLOHA Č. 3: PLÁNOVANÉ VARIABILNÍ NÁKLADY V EURECH.....	77
PŘÍLOHA Č. 4: NÁKLADY.....	79
EVIDENCE VÝPŮJČEK.....	82

## Úvod

Podnikatelský plán zajišťuje správnou cestu pro nový podnik. Pomáhá zajistit správné chování na konkrétním trhu a tvorbu strategického cíle. Strategické plánování a stanovení cílů pro společnost jsou základem, který rozvíjí podnikání, pomáhá přežít v konkurenčním prostředí a podporuje existenci firmy.

*„Správně sestavený podnikatelský plán by se měl skládat z několika hlavních částí, z nichž každá má své opodstatnění a význam. Na úvod bývá účelné vysvětlit základní smysl a pozici dokumentu, hned poté by mělo následovat shrnutí. Hlavní kapitoly podnikatelského plánu obvykle zahrnují vlastní popis podnikatelské příležitosti, cíle firmy a vlastníků, určení potenciálních trhů, analýzu konkurence, marketingovou a obchodní strategii, realizační projektový plán a finanční plán. Chybět by neměly předpoklady úspěšnosti a rizik projektu, například ve formě SWOT analýzy.“<sup>1</sup>*

Podnikatelský plán pro fitness centrum má klasickou podobu, ale zahrnuje zvláštní požadavky pro odvětví a místo podnikání. Výzkum bude zaměřen na specifika trhu, konkurence a spotřebitelů.

Zdraví je jednou ze základních hodnot pro každého člověka. Kult dokonalé postavy v současné době je hodně populární. V moderní společnosti zdraví a krása jsou považovány za nezbytné atributy pro úspěšné lidi. Dokonalý vzhled v současném slova smyslu stojí na třech pilířích "sport", "zdraví" a "krása". Tvoří to základ pro zdravý životní styl. S expanzí sektoru služeb v ekonomice vyspělých zemí jsou sport, kosmetika a léčebné procedury předmětem obchodního zájmu. Růst poptávky po takových aktivitách vyvolal silný podnět k rozvoji celého odvětví sportu a krásy.

V současné době odvětví sportovních (fitness) služeb ve městě Tbilisi v Gruzii je v růstové fázi. Poptávka po sportovních centrech, zaměřených na zdravý životní styl, ve Tbilisi převyšuje nabídku. Bariéry pro vstup na trh se sportovními službami jsou dostatečně nízké. Avšak pořizovací náklady na rozjetí businessu jsou vysoké.

Diplomová práce je aktuální vzhledem k rychlému rozvoji fitness služeb a odvětví jako celku, propagaci a zvýšenému zájmu o fitness aktivity a zdravý životní styl. Vytvoření

---

<sup>1</sup> Podnikatelský plán a strategie. *Business info* [online]. 2012 [cit. 2015-08-30]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podnikatelsky-plan-a-strategie-23349.html?ctnew=pub#!&chapter=1>

takového podniku ve Tbilisi je vzhledem k zvláštním rysům regionu extrémně zajímavé jak finančně, tak i pro rozvíjení zdravého životního stylu u obyvatel města.

Cílem této práce je zpracování business plánu a posuzování konkurenceschopnosti fitness klubu Healthy Life na trhu. Předmětem studie bude vytvoření fitness centra Healthy Life v gruzínském městě Tbilisi, které bude jedinečným fitness klubem s komplexními službami ve městě.

Práce se bude skládat ze dvou hlavních částí – teoretické a praktické. V teoretické části budou popsány základní části podnikatelského plánu, a to marketingový plán, organizační plán, výrobní plán a finanční plán. V praktické části se zaměřím na výzkum odvětví a definování základního konceptu podniku, predikci plánovaných výnosů a nákladů, sestavení marketingové strategie a analýzy konkurence.

V této diplomové práci budou vymezeny dvě nejdůležitější hypotézy:

H1: Fitness odvětví v Tbilisi je málo obsazené, takže vstupní bariéry jsou nízké.

H2: Otevření fitness klubu je velice nákladné (velké pořizovací náklady), ale zároveň velice výnosné.

Kromě toho pro lepší posouzení konkurenceschopnosti budoucího podniku je třeba řešit tyto hlavní úkoly:

- Ohodnotit efektivitu projektu
- Vytvořit marketingový plán a strategii pro podnik
- Vypracovat organizační plán projektu a plán financování
- Prozkoumat plánované náklady a výnosy
- Posoudit konkurenci
- Prozkoumat perspektivu odvětví

# 1 Teoretická východiska práce

## 1.1 Definice a význam podnikatelského plánu

Podnikatelský plán je krátký, přesný a srozumitelný popis budoucího podnikání. Je to důležitý nástroj pro zkoumání různých situací, které dovolují vybrat příznivou variantu a určit prostředky, kterými bude tato varianta dosažena.

*“Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.”<sup>2</sup>*

Podnikatelský plán je dokumentem, který dovoluje řídit podnikání. Tento dokument lze považovat za neoddělitelnou část strategického plánování a jako pomůcku pro jeho provedení a kontrolu. Je důležité pohlížet na podnikatelský plán jako na proces plánování a nástroj vnitřního řízení. *„Podnikatelský plán je výrazem podnikatelské strategické volby. Definiuje a kvantifikuje podnikatelské cíle a prostředky k jejich dosažení, představuje implementaci strategie. V podstatě podnikatelský plán představuje formu, jak “prodat své podnikání” se “správnými” výrobky a službami, které jsou lepší než konkurenční a jejichž realizace na trhu bude přinášet zisk zhodnocující vložený kapitál. V rámci podniku slouží podnikatelský plán jako plánovací nástroj pro stanovení a koordinaci podnikových aktivit, jako je výroba a prodej, výzkum a vývoj nových výrobků a technologií, zásobování materiálem, energetickými zdroji a lidskými zdroji, finanční činnost a organizace a řízení podniku.”<sup>3</sup>*

Podnikatelský plán řeší následující záležitosti:<sup>4</sup>

- Určuje úroveň životaschopnosti a budoucí udržitelnosti podniku, snižuje rizika podnikání.
- Poukazuje na perspektivy podnikání v podobě kvalitativních a kvantitativních ukazatelů rozvoje. Přitahuje pozornost a zájem, zabezpečuje podporu ze strany potenciálních investorů firmy.
- Pomáhá získat zkušenosti v plánování.

<sup>2</sup> SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. s. 14

<sup>3</sup> SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. s. 176 – 177

<sup>4</sup> SAVKINA, P. *Organizacija predprinimatelsoj dejatelnosti*. Moskva: Prospekt, 2013. s. 95

*„Podnikatelský plán by měl sloužit především podnikateli k interním účelům. Často však bývá sestavován takto komplexně teprve ve chvíli, kdy ho od podnikatele požaduje banka, budoucí společník či investor.*

- Uvnitř firmy slouží podnikatelský plán jako plánovací nástroj, podklad pro rozhodovací proces, nástroj kontroly atd., zejména v případech, kdy podnikatel firmu zakládá a kdy firma stojí před výraznými změnami, které mohou mít dlouhodobé důsledky na její chod. Někteří podnikatelé dávají stručný výtah z podnikatelského plánu k dispozici i zaměstnancům, aby se seznámili se základními cíli firmy a posílila se identita pracovníků s firmou.*
- Externí subjekty analyzují na základě podnikatelského plánu schopnost firmy realizovat podnikatelský projekt, ucházet se o některý druh podnikatelské podpory apod. V tomto případě je třeba přesvědčit banku či jiného investora o výhodnosti projektu, na jehož financování kapitál požadujeme. Kvalitně zpracovaný podnikatelský plán může významně přispět k získání potřebného kapitálu.“<sup>5</sup>*

Vypracování podnikatelského plánu je podmínkou pro zahájení podnikání a jeho další fungování. V nejlepším případě každý podnik musí mít rozpracované cíle a úkoly. Strategie podnikání musí být promyšlena tak, aby bylo jasné, jak přejít na splnění cílů. Existence podnikatelského plánu je jedním z nástrojů zvýšení ziskovosti podniku a chrání firmu od zbytečných rizik.

*“V podnikatelském záměru by měly být respektovány základní principy strategického myšlení, ke kterým patří zejména:*

- princip variantnosti – tj. aby podnik byl připraven jak na nejpesimističtější, tak i neoptimističtější variantu budoucího vývoje (3-10 let),*
- princip kompatibility – tj. v případě zásadní změny musí být podnik připraven přejít například k jinému segmentu poptávky,*
- princip permanentnosti – tj. průběžné aktualizace ve vazbě na probíhající vnější a vnitřní změny,*

---

<sup>5</sup> SRPOVÁ, J.. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 59 -60

- *princip vědomí práce s rizikem – nejistota je prvek trvale provázející podnikatelské aktivity a musí být zohledněn i v podnikatelském záměru; riziko lze zvládnout jednak systematickým studiem informací, jednak variantností řešení,*
- *další principy, které tvoří nedílnou součást strategického řízení.*<sup>6</sup>

### 1.1.1 Cíle a úkoly podnikatelského plánu

Každý podnik, začínající svou činnost, musí mít jasnou představu o potřebě finančních, materiálních, lidských zdrojů a způsobech jejich získávání. Podnik by měl také umět vypočítat efektivitu využití těchto zdrojů během firemního hospodaření. V podmínkách tržní ekonomiky podnikatelé nemohou mít jistotu úspěšnosti svého podnikání, pokud nebudou zřetelně a efektivně plánovat svou činnost, neustále sbírat a shromažďovat informace o cílových trzích, o stavu konkurence na těchto trzích, vlastních perspektivách a možnostech.

Hlavní cíle vypracování podnikatelského plánu jsou:<sup>7</sup>

- realizace investičních projektů;
- realizace určitých podnikatelských aktivit;
- emise cenných papírů;
- určení dalšího rozvoje podniku;
- provedení reorganizace podniku;
- hledání východiska z krize a finanční ozdravení podniku.

Dobře zpracovaný podnikatelský plán je dobrou pomůckou pro reprezentaci podniku. Pomocí podnikatelského plánu probíhá standardizace procesu seznámení s podnikem. V dnešních podmínkách může absence podnikatelského plánu negativně působit na vztahy s investory, bankami a klienty. Podnikatelský plán je základní podmínkou pro získání finančních prostředků pro další rozvoj podniku. Z psychologické stránky podnikatelský plán vyvolá pocit důkladnosti a solidního začátku podnikání. Plánovací proces pomáhá správně vyhodnotit budoucí nebo běžící podnikatelské aktivity.

<sup>6</sup> KISLINGEROVÁ, E.. Oceňování podniku: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. s. 97

<sup>7</sup> JAROSHENKO, S. Organizacija i upravljenje predprinimatelskoj dejatelnoštu. Moskva: Scientific magazine "Kontsep, 2014. s. 43



Podnikatelský plán pomáhá ještě na začátku zjistit problémy, které v budoucnosti mohou vést k velkým bariérám a někdy i k insolvenční. Tento plán přidává podnikání cílevědomost, přesně definuje konečné a dílčí cíle. To je nástroj kontroly a řízení, který dovoluje zabezpečit systematické dosažení cílů. Proces tvorby plánu je proces sebevzdělávání a je základem pro nahlédnutí na své vlastní úspěchy. Čím více nestabilní je vnější prostředí, tím více uspořádáno by mělo být vnitřní prostředí podniku a více pozornosti by se mělo věnovat vypracování strategií tržního a organizačního rozvoje a jejich realizace.

Podnikatelský plán pomáhá plnit následující úkoly:<sup>8</sup>

- Jasně formulovat cíle podniku, definovat konkrétní kvantitativní ukazatele pro realizaci těchto cílů a termíny jejich splnění.
- Určit konkrétní směry činnosti podniku.
- Určit cílové trhy a místo firmy na těchto trzích.
- Formulovat dlouhodobé a krátkodobé cíle podniku, strategie podniku a způsoby jejich dosažení.
- Definovat osoby, které nesou odpovědnost za realizaci strategie podniku. Vybrat sortiment zboží a služeb. Určit jejich charakteristiky, které budou nabídnuty spotřebitelům.
- Vyhodnotit výrobní a tržní odchylky.
- Určit kvalifikaci lidských zdrojů, způsobů jejich motivace pro lepší dosažení firemních cílů.
- Určit směry marketingových aktivit v oblasti výzkumu trhu, reklamy, stimulace prodeje, cenové politiky a distribučních kanálů.
- Ohodnotit finanční stav podniku a také možnosti dosažení určených cílů při existujících finančních a hmotných zdrojích.
- Uvažovat o problémech, které mohou překážet při plnění podnikatelského plánu.
- Vytvořit systém kontroly splnění určitého projektu.

---

<sup>8</sup> ERSHOV, V. Business – proektirovanije. Moskva:Piter, 2005. s. 13

## 1.1.2 Typy podnikatelských plánů

Podnikatelské plány se dělí na:<sup>9</sup>

- Investiční podnikatelský plán – výklad pro potenciálního partnera nebo investora a výsledky marketingového výzkumu, odůvodnění strategie vstupu na trh a předpokládaných budoucích výsledků.
- Podnikatelský plán rozvoje podniku – plán rozvoje organizace na budoucí plánovaný časový úsek.
- Podnikatelský plán pro rozvoj nové pobočky.
- Podnikatelský plán pro získání úvěru od banky nebo pro účast v tendru.

Podnikatelský plán musí splňovat následující požadavky:

- *“Inovativní – musíme prokázat, že přinášíme unikátní přidanou hodnotu pro zákazníka, že náš výrobek nebo služba bude uspokojovat potřeby zákazníků lépe než dosud a také lépe než naše konkurence.*
- *Srozumitelný a uváženě stručný – při sestavování podnikatelského plánu se vyjadřujeme jednoduše, neprezentujeme zbytečně mnoho myšlenek v jedné větě, přidavná jména vybíráme opatrně, není třeba s jejich počtem plýtvat.*
- *Logický a přehledný – myšlenky a skutečnost uvedené v plánu musí na sebe navazovat, musí být podloženy fakty, tvrzení obsažená v plánu si nesmí odporovat. Pro lepší přehlednost doplníme do podnikatelského plánu tabulky a grafy. Také časový harmonogram realizace podnikatelského plánu znázorníme graficky, např. pomocí úsečkového diagramu.*
- *Pravdivý a reálný – pravdivost uváděných údajů a reálnost predikovaného vývoje by měla být samozřejmostí.*
- *Respektující rizika – podnikatelský plán vyjadřuje budoucnost. Respektování rizik, identifikace rizik a návrh opatření na jejich eliminaci nebo zmírnění zvyšuje důvěryhodnost podnikatelského plánu.*<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> IVANOV, V. *Investiciji. Moskva*“ Prospekt, 2013. s. 15

<sup>10</sup> SRPOVÁ, J. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 60

### 1.1.3 Struktura podnikatelského plánu

Struktura a obsah podnikatelského plánu se mohou měnit v závislosti na cíli zpracování tohoto dokumentu a oblasti jeho použití (výroba, servis, prodej atd.). V současné době existuje několik standardních způsobů pro sestavení podnikatelského plánu.

Nejpoužívanějšími jsou standardy:<sup>11</sup>

- Evropské unie - v rámci programu zrychlení procesu ekonomických reforem (TACIS).
- Organizace OSN pro průmyslový rozvoj.
- Mezinárodní síť firem, poskytující auditorské, daňové a konzultační služby KMPG.
- Evropské banky pro obnovu a rozvoj.

*“Obsah podnikatelského plánu není závazně stanoven. Každý investor či banka mají jiné požadavky na jeho strukturu a rozsah. Mnozí investoři dnes z důvodu nedostatku času požadují, aby byl podnikatelský plán zpracován pouze ve formě prezentace, například v programu MS Power Point. Naopak u banky se můžeme setkat s tím, že bude vyžadovat řadu dalších dokumentů a informací.”<sup>12</sup>*

Na základě analýzy standardních způsobů zpracování podnikatelského plánu lze vyvodit jeho následující strukturu:<sup>13</sup>

- Titulní stránka
- Úvod
- Analýza odvětví
- Podstata projektu
- Marketingový plán
- Výrobní plán
- Organizační plán
- Finanční plán
- Hodnocení rizik
- Přílohy.

---

<sup>11</sup> STREKALOVA, N. *Business – planirovanije*. Moskva“ Piter, 2013. s. 125

<sup>12</sup> SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. s. 14

<sup>13</sup> STREKALOVA, N. *Business – planirovanije*. Moskva“ Piter, 2013. s. 130

**Tabulka 1: Struktura a obsah podnikatelského plánu podle TACIS**

Struktura	Obsah
Krátký popis	
Podnikání a jeho strategie	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Popis organizace podnikání</li> <li>2. Popis cílů a strategie podniku</li> <li>3. Popis základních charakteristik produktů a služeb</li> <li>4. Popis strategie řízení a marketingové strategie</li> <li>5. Obecný popis trhu</li> </ol>
Marketingová analýza a marketingová strategie	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Marketingová analýza</li> <li>2. Marketingová strategie</li> </ol>
Výroba a provoz	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plány rozvoje</li> <li>2. Nákup výrobního podniku a zařízení</li> <li>3. Plán výroby a výpočtu produkce</li> <li>4. Výrobní faktory</li> </ol>
Plán výroby a provozu	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Požadavky na infrastrukturu</li> <li>2. Nákup resp. rekonstrukce výrobního podniku</li> <li>3. Investice</li> <li>4. Výrobní plán</li> </ol>
Řízení a rozhodování	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Popis struktury managementu</li> <li>2. Obecný popis odpovědnosti</li> <li>3. Základní výsledky a zkušenosti personálu</li> <li>4. Informace o externích poradcích, kteří se také zúčastní projektu</li> <li>5. Plán školení personálu</li> <li>6. Kopie zakladatelských listin</li> <li>7. Rozdělení odpovědnosti mezi útvary</li> </ol>
Finance	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Systém kontroly kvality</li> <li>2. Doba trvání plánu</li> <li>3. Frekvence plánovacího období</li> <li>4. Předpoklady pro finanční výkaz</li> <li>5. Výpočet jednotkových nákladů, výrobků nebo služeb</li> <li>6. Výkaz zisku a ztrát</li> <li>7. Rozvaha</li> <li>8. Předpověď CF</li> <li>9. Celkový zisk</li> </ol>
Faktory rizik	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Technická rizika</li> <li>2. Finanční rizika: analýza citlivosti a bod zvratu</li> </ol>
Přílohy	

Zdroj: Openbusiness.ru. *Standarty bizness planirovanija TASIC* [online]. 2015 [cit. 2015-10-28]. Dostupné z: <http://www.openbusiness.ru/bplan/Tacis.htm>

**Tabulka 2: Struktura a obsah podle Organizace OSN pro průmyslový rozvoj**

<b>Struktura</b>	<b>Obsah</b>
Úvod	
Popis podniku a odvětví	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Všeobecné údaje o podniku</li> <li>2. Finančně – ekonomické ukazatele podniku.</li> <li>3. Struktura řízení a lidské zdroje</li> <li>4. Činnost podniku, produkce, úspěchy a budoucí perspektivy.</li> <li>5. Odvětví ekonomiky.</li> <li>6. Vztahy s partnery</li> </ol>
Popis produktů či služeb	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Krátký popis výrobků a jejich základní vlastnosti</li> <li>2. Konkurenceschopnost výrobků či služeb</li> <li>3. Autorská práva a patenty</li> <li>4. Licence</li> <li>5. Dodací podmínky</li> <li>6. Bezpečnost</li> <li>7. Záruka a servis</li> <li>8. Provoz</li> </ol>
Marketing a prodej výrobků či služeb	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Požadavky spotřebitelů k výrobkům</li> <li>2. Popis konkurence</li> <li>3. Popis trhu, na kterém firma působí</li> <li>4. Dodací podmínky</li> <li>5. Strategie přilákání spotřebitelů</li> </ol>
Výrobní plán	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Všeobecné informace o podniku</li> <li>2. Technologie a kvalifikace zaměstnanců</li> <li>3. Zabezpečení lidských zdrojů</li> <li>4. Objem výroby</li> <li>5. Náklady na lidské zdroje a suroviny</li> <li>6. Výpočet odchylek</li> </ol>
Organizační plán	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Popis managementu</li> <li>2. Organizační struktura</li> <li>3. Způsoby podpory a motivace zaměstnanců</li> <li>4. Právní zajištění</li> </ol>
Finanční plán	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Náklady na přípravu</li> <li>2. Běžné náklady</li> <li>3. Výpočet výnosů</li> <li>4. Náklady spojené s úvěrem</li> <li>5. Výpočet daní</li> <li>6. Jiné výnosy a náklady</li> <li>7. Výkaz zisku a ztrát</li> <li>8. Cash Flow</li> <li>9. Předpokládaná rozvaha</li> </ol>
Účel a efektivnost projektu	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Účel, směr a význam projektu</li> <li>2. Ukazatele efektivity realizace projektu</li> <li>3. Analýza citlivosti projektu</li> </ol>
Rizika a záruky	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Podnikatelská rizika a neočekávané stavy</li> <li>2. Záruky návratnosti kapitálu</li> </ol>
Přílohy	

**Zdroj: ASAUL, A. Organizacija predprinimatelskoj dejatelnosti. St.petersburg: Piter, 2015. p. 34-35**

### 1.1.3.1 Titulní strana

V této části by měla být popsána představa o projektu. Na základě toho investor může už ze začátku posoudit, zda je tento projekt pro něho zajímavý. Většinou se na titulní stránce píše následující informace:<sup>14</sup>

- Název podniku
- Informace o majitelích a společnících
- Krátký popis podstaty projektu
- Celková cena projektu
- Údaj o důvěrnosti dokumentu

### 1.1.3.2 Úvod

Úvod *“zařadíme na začátek podnikatelského plánu z toho důvodu, aby nedošlo k nedorozumění mezi autorem a čtenářem podnikatelského plánu ohledně účelu předloženého podnikatelského plánu, jeho rozsahu, podrobnosti, úplnosti apod. Hned v úvodu seznámíme čtenáře s tím, zda se jedná o zkrácenou verzi plánu, plnou verzi plánu, ve které některé kapitoly budou ještě doplněny nebo upřesněny, či zda se jedná o finální verzi podnikatelského plánu.”*<sup>15</sup> V úvodu jsou popsány nejdůležitější části. V závislosti na velikosti podnikatelského plánu úvod může být napsán na jednu až čtyři stránky. Obsahem úvodu je:<sup>16</sup>

- Podrobný popis směru činnosti společnosti
- Všeobecné hodnocení poptávky po zboží nebo službách na základě provedené analýzy trhu a budoucího vývoje trhu
- Odůvodnění perspektivnosti projektu
- Potřebné investice pro realizaci projektu
- Termíny projektu, respektive harmonogram

Popis této části se doporučuje psát tehdy, kdy jsou už vyplněny ostatní části podnikatelského plánu.

---

<sup>14</sup> STREKALOVA, N. *Business – planirovanije*. Moskva“ Piter, 2013. s. 131

<sup>15</sup> SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. s. 15

<sup>16</sup> STREKALOVA, N. *Business – planirovanije*. Moskva“ Piter, 2013. s. 132

### 1.1.3.3 Analýza odvětví

Analýza odvětví – *“odvětvím rozumíme z hlediska analýzy skupinu subjektů, které jsou si z nějakého hlediska podobné, přičemž podobnost je určena provozovanými činnostmi z hlediska užití technologických postupů či z hlediska poskytovaných služeb apod. Členění odvětví je důležité mimo jiné také proto, že každé z odvětví vykazuje jinou citlivost na konjunkturální vývoj. Při hodnocení odvětví se bere v úvahu především jeho současný stav a očekávaný vývoj včetně srovnání se zahraničím na základě ekonomických a akciových ukazatelů.”*<sup>17</sup>

V rámci této části se uvádějí výsledky komplexních marketingových výzkumů podle následujících ukazatelů: Vývoj prodeje v odvětví za posledních několik let a předpověď tempa růstu prodeje.<sup>18</sup>

- Tendence cenotvorby
- Charakteristika konkurence
- Vymezení nových a rychle se rozvíjejících podniků v odvětví s uvedením charakteristiky jejich směrů a činnosti, specifikace tržní strategie
- Charakteristika spotřebitelů
- Hodnocení vlivu technických a sociálních faktorů
- Popis budoucích možností na trhu

### 1.1.3.4 Podstata projektu

Tady se uvádí základní myšlenka projektu. Po seznámení s tímto oddílem investor musí mít jasnou představu o tom, co se bude vyrábět (zboží nebo služba). Z toho lze odvodit, jak je daný podnik připraven k výrobě, co je potřeba připravit a jaké investice bude potřebovat. Kvůli tomu je v daném oddílu popsáno následující:<sup>19</sup>

- Základní cíle
- Vlastnosti cílové skupiny spotřebitelů a klíčové faktory úspěchu na trhu

---

<sup>17</sup> RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha, 2011. s. 15

<sup>18</sup> STREKALOVA, N. *Business – planirovanije*. Moskva“ Piter, 2013. s. 143

<sup>19</sup> STREKALOVA, N. *Business – planirovanije*. Moskva“ Piter, 2013. s. 145

- Podrobný popis výrobku (technické charakteristiky), jehož vlastnosti musejí být v souladu s požadavky vybraného segmentu trhu
- Etapa vývoje, patenty, ochrana produktu
- Charakteristika podniku
- Celkové náklady na projekt, včetně nákladů na marketingové a organizační činnosti

### 1.1.3.5 Marketingový plán

*“Na rozdíl od podnikatelského plánu, který poskytuje širší pohled na poslání, cíle, strategii a alokaci zdrojů celé firmy, má marketingový plán omezenější rozsah. Popisuje, jakým způsobem budou strategické cíle firmy dosaženy pomocí konkrétních marketingových strategií a taktik, a to se zákazníkem v centru dění. Marketingový plán je také v rámci firmy propojen s plány ostatních podnikatelských jednotek.”<sup>20</sup>*

V této části jsou definované úkoly pro marketing. Určuje se, co má být uděláno, kdo a kdy to má udělat, a jaké zdroje budou nutné pro realizaci.

Základními body marketingového plánu jsou:<sup>21</sup>

- Program výzkumu trhu, který je potřeba uskutečnit během realizace projektu
- Celkový objem a sortiment produkce. Rozdělení na termíny realizace projektu až do dosažení plánovaných výkonů
- Směry rozvoje produkce
- Požadavky k obalu, k jeho vlastnostem a podobě
- Odůvodnění cenové politiky
- Plánování prodejů
- Plánování podpory prodeje
- Plánování servisu
- Systém marketingové kontroly

<sup>20</sup> KOTLER, P. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 769

<sup>21</sup> STREKALOVA, N. *Bizness – planirovanije*. Moskva“ Piter, 2013. s. 181



*“Marketingový plán odhaluje, jakým způsobem firma naváže a bude udržovat ziskové vztahy se svými zákazníky. Zároveň v průběhu přípravy plánu dochází k nástinu řady vnitřních a vnějších vztahů.*

*Za prvé, marketingový plán má vliv na to, jak marketingoví pracovníci spolupracují mezi sebou a s ostatními odděleními s cílem poskytnout přidanou hodnotu a uspokojit potřeby zákazníků.*

*Za druhé ovlivňuje spolupráci společnosti s dodavateli, distributory a strategickými aliančními partnery, aby bylo dosaženo cílů uvedených v plánu.*

*A za třetí ovlivňuje jednání firmy vůči odborné veřejnosti včetně státních institucí, médií a společnosti v širokém pojetí. Všechny tyto vztahy jsou důležité pro úspěch firmy.”<sup>22</sup>*

#### **1.1.3.6 Výrobní plán**

Tady jsou uvedené všechny úkoly, které vznikají v oblasti výroby, a způsoby jejich splnění. Během vypracování daného oddílu je nezbytné popsat následující informace:<sup>23</sup>

- Výrobní kapacity
- Popis celého výrobního procesu, s vymezením procesů, které budou plnit subdodavatelé
- Subdodavatelé
- Zařízení
- Výrobní plochy
- Suroviny
- Jednotkové náklady

#### **1.1.3.7 Organizační plán**

V tomto oddílu se uvádí organizační zabezpečení projektu. Pro existující podniky to je spojeno s hodnocením úrovně shody struktury a metod řízení se stanovenými cíli a způsobem jejich dosažení. Pro podniky, které teprve budou založeny, je to spojeno s

---

<sup>22</sup> KOTLER, P. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 769

<sup>23</sup> STREKALOVA, N. *Business – planirovanije*. Moskva“ Piter, 2013. s. 198

návrhem všech struktur, které by měly být v souladu se strategií projektu. Tradiční struktura oddílů obvykle zahrnuje tyto prvky:<sup>24</sup>

- Organizačně – právní forma
- Organizační struktura řízení včetně schémat a instrukcí
- Charakteristika společníků
- Charakteristika managementu
- Práce se zaměstnanci
- Materiálně – technické zabezpečení řízení
- Místo provozovny

#### **1.1.3.8 Finanční plán**

*“Zpracovávat podnikatelský plán bez předchozí analýzy podniku a jeho okolí včetně analýzy finanční je téměř nerealizovatelné. Důvod je prostý: pokud by plán nerespektoval předchozí vývoj podniku, pouze by vyjadřoval přání manažerů či majitelů podniku. Finanční plán je základem koncepce podniku směřující k jeho rozvoji.”<sup>25</sup>*

Úkolem finančního plánu je ekonomické hodnocení z hlediska návratnosti investic, rentability a finanční stability podniku. Tato část podnikatelského plánu je nejzajímavější pro investory z toho důvodu, že lze ocenit, nakolik je tento projekt přitažlivý v porovnání s alternativním vynaložením peněžních prostředků.

Finanční plán zahrnuje dokumenty:<sup>26</sup>

- Výkaz zisku a ztrát
- Plán CF
- Rozvaha ke konci prvního roku
- Plán zdrojů

---

<sup>24</sup> STREKALOVA, N. *Business – planirovanije*. Moskva“ Piter, 2013. s. 222

<sup>25</sup> RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha. 2011. s. 82

<sup>26</sup> STREKALOVA, N. *Business – planirovanije*. Moskva“ Piter, 2013. s. 230

### **1.1.3.9 Hodnocení rizik**

Do této části patří hodnocení potenciálních problémů, které mohou nastat během realizace projektu. Investor by si měl být jistý, že podnikatel má správný úhel pohledu na věci a je připraven se setkat s překážkami, které se vždy objeví během realizace dokonce i malého projektu.

U hodnocení rizik mohou být uvedeny následující informace:<sup>27</sup>

- Popis všech možných problémů, které mohou vzniknout během realizace projektu
- Určují se opatření, která snižují pravděpodobnost vzniku některých problémů a snižují jejich záporný vliv
- Vypracovává se scénář chování v případě nepříznivých událostí
- Odůvodňuje se pravděpodobnost vzniku menších nepříznivých situací, se kterými se počítalo, aby je bylo možné eliminovat.

### **1.1.3.10 Přílohy**

To je poslední oddíl podnikatelského plánu a jsou tam uvedené dokumenty a zdroje, které byly používány během jeho přípravy.

---

<sup>27</sup> STREKALOVA, N. *Bizness – planirovanije*. Moskva“ Piter, 2013. s. 260

## 2 Marketingové plánování

Marketingový plán je hlavním dokumentem strategického plánu rozvoje podniku, kde jsou stanoveny tržní cíle a způsoby jejich dosažení.

**Strategický marketingový plán** „představuje cílové trhy a hodnotové propozice firmy zvolené na základě analýzy nejlepších tržních příležitostí. Strategický plán se odlišuje od dlouhodobého plánu.“<sup>28</sup>

**Tabulka 3: Základní odlišnosti strategického plánu od plánu**

Strategický plán	Dlouhodobý plán
plánuje se plynule	plánuje se periodicky
očekávají se změny	předpokládá se pokračování aktuálních trendů
řeší stav “v čem by se mělo podnikat”	řeší stav “v čem se podniká”
plánují se možnosti	plánuje se odzadu

**Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. s. 86**

Strategický marketingový plán se vypracovává na dobu tří až pět let. Obsahuje dlouhodobé cíle a marketingové strategie s uvedením prostředků, které budou nezbytné pro realizaci. Strategický marketingový plán se upřesňuje každý rok a na základě toho se sestavuje roční marketingový plán.

**Operativní marketingový plán** popisuje současný stav marketingu v podniku, cíle a marketingové strategie za běžný rok. Zahrnuje program událostí a finanční zabezpečení.

Marketingový plán podniku je klíčovým plánem činností firmy. Operativní plán stanovuje společné cíle podniku, ale pro práci v konkurenčním prostředí je marketing základní funkcí podniku. V této souvislosti marketingový plán dominuje nad ostatními částmi běžného plánu proto, že:

- Ukazatele marketingového plánu mají přímý vliv na jiné ukazatele
- Rozhodnutí marketingového plánu určují, co bude podnik vyrábět, za jakou cenu bude prodávat a jaké způsoby propagace bude využívat

Marketingový plán je klíčovou pomůckou pro práci s lidskými zdroji, které jsou zapojené do marketingových událostí.

<sup>28</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. s. 86

## 2.1 Cíle a obsah marketingového plánu

Marketingový plán upevňuje místo podniku, cílové body a hlavně aktivity, které podnik musí podniknout, aby se dostal do cílových bodů. Neexistence marketingového plánu může vést ke vzniku problémů v podniku.

Obsah marketingového plánu může být zejména následující:

**Tabulka 4: Obsah marketingového plánu**

Část	Účel
Executive summary	Nabízí stručný přehled plánu pro podnikové vedení
Současná marketingová situace	Marketingový audit, který připravuje podklady týkající se trhu, produktu, konkurence a distribuce.
Analýza SWOT	Určuje hlavní silné a slabé stránky společnosti, a také hlavní příležitosti a hrozby, jimž musí produkt čelit.
Cíle a problémy	Stanovuje cíle společnosti v oblasti tržeb, tržního podílu a zisku a identifikuje problémy, které budou mít na dosažení těchto cílů vliv.
Marketingová strategie	Předkládá široký marketingový přístup, který bude použit k dosažení cílů plánu.
Programy činnosti	Určují, co se bude dělat, kdo to udělá, kdy to bude provedeno a kolik to bude stát.
Rozpočty	Očekávaný výkaz zisků a ztrát vycházející z předpokládaných finančních výsledků plánu.
Kontrolní mechanizmy	Zajišťují sledování postupu plnění plánu.

Zdroj: KOTLER, Philip a Václav ŘEHOŘ. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 109

### Cíle marketingového plánu:<sup>29</sup>

- Systematizace, popis základních myšlenek top managementu, sdělení těchto myšlenek zaměstnancům
- Stanovení marketingových cílů, kontrola jejich dosažení
- Soustředění a rozumné rozdělení zdrojů firmy

### Problémy absence marketingového plánu:<sup>30</sup>

- Podnik se rozvíjí spontánně, nestabilně
- Rozpory ve schématech a ve variantách rozvoje. Jako následek rozptýlení úsilí, prostředků a času

<sup>29</sup> BUTOVA, T. *Upraveníje marketingom*. Moskva: Prospekt, 2015. s. 30

<sup>30</sup> BUTOVA, T. *Upraveníje marketingom*. Moskva: Prospekt, 2015. s. 25

- Podnik nakupuje výrobky náhodně a snaží se diverzifikovat svou nabídku, když se potřebuje zaměřit na základní nabídku zboží

## 2.2 *Proces vypracování marketingového plánu*

Proces obsahuje šest nutných kroků:<sup>31</sup>

1. Určení mise podniku
2. SWOT analýzu
3. Určení cílů a strategii
4. Určení úkolů a programu aktivit pro splnění těchto úkolů
5. Sestavení marketingového plánu a kontrola jeho splnění
6. Sestavení rozpočtu na marketing

Během etapy popisu mise se určuje důležitost všeho dalšího úsilí podniku, které se bude muset vynaložit.

SWOT analýza pomáhá pochopit, kde se nachází podnik: analýza silných a slabých stránek, a také hrozeb a příležitostí.

Nezbytné je vypracovat program marketingových aktivit. Tato etapa plánu zahrnuje předpověď rozvoje cílových trhů (segmentů), dynamiku mikro a makro procesů, a také zdrojové možnosti podniku. Na základě toho se formulují základní cíle firemní činnosti, kde vrcholem všeho je hlavní korporativní cíl.

Čtvrtým krokem je určit úkoly marketingového úseku v rámci celého plánu podniku a vypracovat program aktivit pro řešení stanovených úkolů. Tato etapa předpokládá upřesnění strategických činností podniku pomocí taktických aktivit. Pro každý cílový segment trhu musí být naplánováno množství produkce v požadované kvalitě, dále ceny, místa distribuce a způsoby propagace.

Předcházející kroky pomáhají sestavit dokument s určitými parametry, podle kterých se bude kontrolovat plnění marketingového plánu, resp. uskutečnění marketingového programu.

Rozpočet projektu je oddílem marketingového plánu, který zobrazuje plánované výnosy, zisky a ztráty. Velikost výnosů se předpokládá na základě předpovídaných

---

<sup>31</sup> KOTLER, F. *Marketing: Management: express kurs*. St.Petersburg: Piter, 2012. s.63

objemů prodeje. Schválený rozpočet je základem pro zajištění výroby zboží a marketingových aktivit.

### **3 Podnikatelský plán na založení fitness centra Healthy Life**

Zakládáme fitness centrum v Tbilisi, hlavním městě Gruzie. Název fitness centra je Healthy Life. Jedná se o jedinečný název, který není v Tbilisi používán žádnou další společností.

Hlavním důvodem pro založení právě fitness centra je zkušenost z evropských zemí, kde sport je součástí každodenního života lidí a navíc posilování a skupinové lekce jsou nedílnou součástí zdravého životního stylu.

Dalším důvodem pro založení fitness centra je absence velkých fitness středisek a sportovních zařízení v Tbilisi. Místní obyvatelé ještě nepoznali formát sportovního zařízení jako v Praze: síť fitness center, kde zákazník může využívat několik služeb na různých místech, ale v rámci jedné sportovní sítě, například Solarium fitness BBC. Zde je nabídka komplexní: individuální trenéři, skupinové lekce, solárium, sportbar s nabídkou nápojů a vysoce energetických doplňků stravy pro sportovce apod.

Jedná se o investiční podnikatelský plán, protože zamýšlený podnik zatím nebyl otevřen, ale je teprve pouze plánován k otevření.

#### ***3.1 Popis podniku***

Jedná se o fitness centrum.

Název: Fitness Healthy Life.

Předmět podnikání: poskytování služeb v oblasti sportu, provoz solária a maloobchod.

Sídlo společnosti: David Kipiani St, Tbilisi, Gruzie.

Předpokládaný začátek podnikání: 1.1.2016

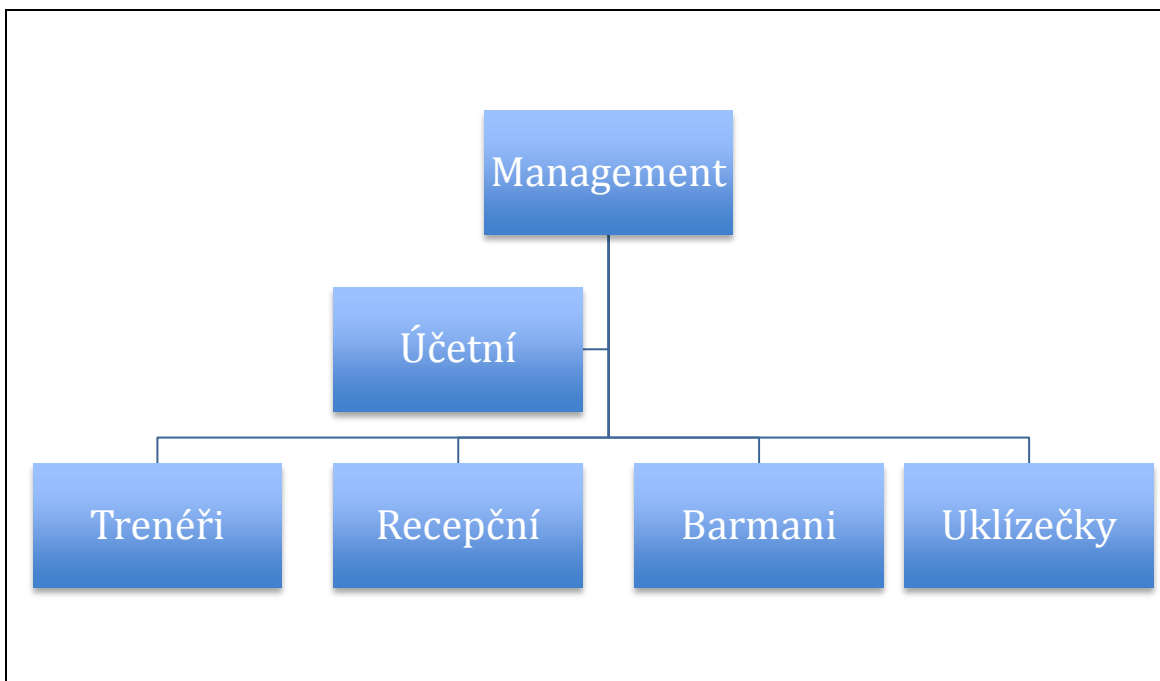
Počet společníků: 2

Počet jednatelů: 1.

Organizační struktura podniku je následující:



**Obrázek 1: Organizační struktura podniku Fitness Healthy Life**



**Zdroj: vlastní tvorba**

### **3.1.1 Prostory**

V průběhu sestavení podnikatelského plánu byly vybírány prostory pro zamýšlený podnikatelský plán. Nejvhodnějším místem ve Tbilisi je původní sportovní středisko, které se nachází nedaleko centra města, a tudíž má velmi dobrou dopravní dostupnost. Jsou to prostory, které nevyžadují velkou rekonstrukci, ale přesto by bylo vhodné je osvěžit kosmetickou rekonstrukcí pro spokojenost zákazníků a modernější vzhled.

Velkou výhodou tohoto prostoru pro fitness centrum Healthy Life je to, že lidé už mají povědomí o tomto místě, zejména si spojují tento prostor se sportovním střediskem. Původní využití tohoto prostoru v době Sovětského svazu bylo právě pro sportovní účely a trénink olympijských sportovců.

**Obrázek 2: Prostory vhodné pro otevření Fitness Healthy Life v Tbilisi**



**Zdroj: Vlastní tvorba**

Dále je vhodné uvést otevírací dobu fitness centra. Protože pracovní den v Tbilisi začíná nejdříve v 9 hodin ráno, je dostačující, aby fitness centrum bylo otevřeno od 7 hodin. Dobou zavírání fitness centra bude 21. hodina, protože obyvatelé Tbilisi nejsou ochotni trávit pozdní večery ve sportovních zařízeních a fitness centrech. V Gruzii je jiná mentalita a lidé chodí domů večer a tráví je s rodinou a příbuznými.

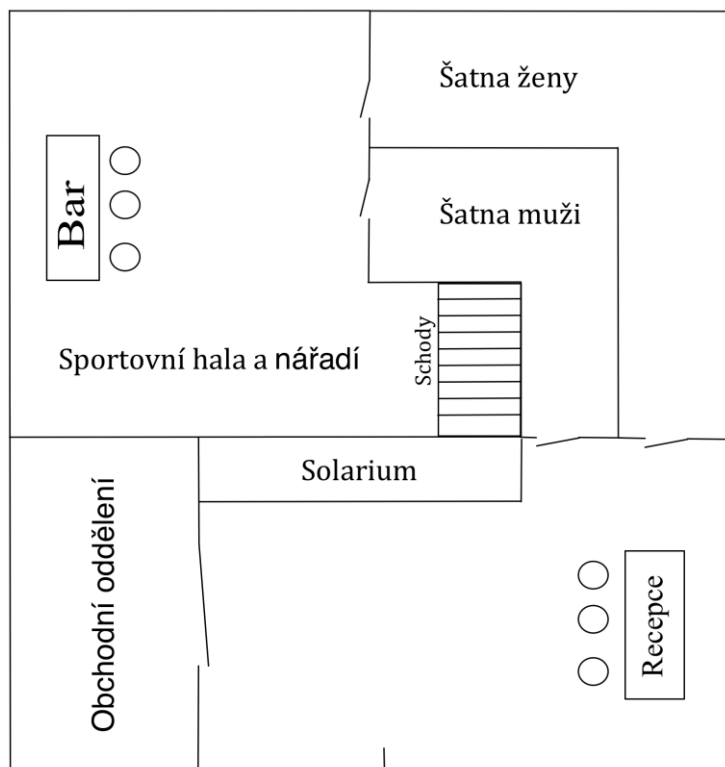
**Tabulka 5: Otevírací doba fitness**

<b>Den</b>	<b>Hodiny</b>
Pondělí - pátek	07:00 – 21:00
Sobota	07:00 – 21:00
Neděle	09:00 – 20:00

**Zdroj: Vlastní tvorba**

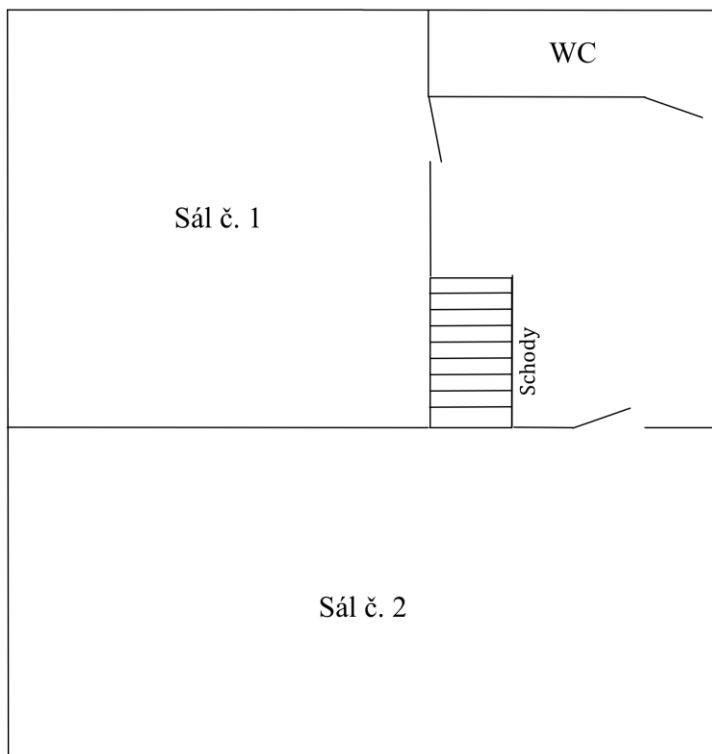
Dále uvádíme plánec prostor, které budeme pronajímat pro fitness centrum Healthy Life. Plánek byl vytvořen s přihlédnutím ke skutečné velikosti prostor. Je vidět, že tyto prostory jsou vhodné, protože je dostatek místa pro všechny skupiny zákazníků. Individuální tréninky mohou probíhat ve sportovní hale s nářadím a s fitness stroji. Skupinové lekce mohou probíhat v sále č. 1 a sále č. 2.

Obrázek 3: Plánek fitness 1. patro



Zdroj: Vlastní tvorba

Obrázek 4: Plánek fitness 2. patro



Zdroj: Vlastní tvorba

Je též vidět, že v prostorech je místo určené pro obchodní oddělení a solárium, které bude též využíváno zejména v podzimních, zimních a jarních měsících. V prostorech jsou hned dvě informační místa: recepce a bar ve sportovní hale. Tam se zákazníci mohou informovat ohledně novinek, akcí a seznámit se s rozvrhem cvičení.

### **3.1.2 Popis služeb**

Již bylo zmíněno, že sportovní centrum Healthy Life bude poskytovat rozmanité sportovní služby. Jejich výčet je následující:

- Kardiocvičení
- Individuální tréninky
- Posilovací cvičení
- Fitness poradna
- Diagnostika
- Nutriční poradenství
- Velká posilovna
- Solárium
- Bar
- Masáže

Je vhodné stanovit předpoklady pro výpočet finanční části podnikatelského plánu. Vycházíme z předpokladu, že do výnosů budeme počítat jednorázové vstupné, neomezené permanentky na jeden rok, solárium a prodej sportovních nutričních doplňků a nápojů v baru. V následující tabulce uvádíme cenovou politiku fitness centra.

Všechny ceny jsou pro přehlednost uváděné v eurech. Musíme též zmínit, že cenová hladina za podobné služby v Tbilisi, hlavním městě, je velmi podobná pražským cenám. Nicméně jak bylo zmíněno, žádné ze sportovních středisek neposkytovalo tak komplexní a tak kvalitní služby, a proto cena bude jistou konkurenční výhodou z pohledu poměru cena/kvalita.

Jednorázový vstup do posilovny jsme stanovili ve výši 18 eur. Jedná se o vstup časově neomezený. Během návštěvy zákazník může navštívit skupinovou lekci, osobně si zacvičit a využít jiné služby v centru.

Neomezený celoroční vstup do posilovny jsme stanovili ve výši 1000 eur, tj. 83 eur za měsíc. Jedná se o cenu přiměřenou, protože zákazník může využívat všech služeb bez omezení.

Osobní trénink v doprovodu profesionálního trenéra stojí 25 eur. Jedná se o jednu hodinu tréninku. Ve fitness centru pracují pouze certifikovaní trenéři nejvyšší třídy (mezinárodní úroveň fitness certifikace).

Masáže jsou zcela doplňkovou službou, ale bez masáží by výčet služeb nebyl komplexní. Maséři pracující v centru jsou též nejvyšší kvalifikace a kromě stálého platu dostávají procenta za odvedené masáže.

**Tabulka 6: Ceny za služby fitness**

Název položky	Cena (euro)
<b>Posilovna a ostatní cvičení</b>	
Jeden vstup - posilovna	18
Jeden vstup – sály pro kardio cvičení	18
Neomezené vstupy 12 měsíců posilovna a kardio sály	1 000
Osobní trénink 1 hod.	25
<b>Solárium</b>	
Solárium- abonnement 60 min	20
<b>Masáže</b>	
Masáže 1 hod.	30
<b>Bar</b>	
Koktejl	3
Džus fresh	4
Proteinový koktejl	4
Energetický nápoj	2
Čaj	2
Káva	2

**Zdroj: Vlastní tvorba**

Byly definovány základní předpoklady pro existenci Fitness Healthy Life, dále následují výpočty počátečních nákladů investice, výnosů, poptávky, sezónnosti a dalších ukazatelů.

### **3.2 Finanční plán**

Finanční plány slouží jako základ pro tvorbu rozpočtů. Rozpočty ve srovnání s plánem se orientují na daleko větší podrobnosti a stanoví konkrétní úkoly v oblasti výnosů, nákladů, zisku, příjmů, výdajů i majetku a finančních zdrojů podniku. Zatímco finanční plán slouží jako nástroj strategického a taktického finančního řízení, rozpočty jsou nástrojem operativního řízení. Pomocí rozpočtu je plán uskutečňován.

V následující tabulce je zpracován nákladový rozpočet fitness centra Healthy Life. Délkou nákladového rozpočtu je doba tří let rozepsaná po měsících stejně jako ve finančním plánu peněžních toků. Rozpočet zahrnuje několik složek nákladů:

- Finanční náklady
- Kapitálové náklady
- Provozní náklady

### **3.2.1 Zdroje financování**

Dále si stanovíme zdroje financování činnosti Fitness Healthy Life v Tbilisi. Bylo rozhodnuto, že struktura použitých zdrojů bude následující:

- Základní kapitál – 53 000 eur
- Cizí zdroje – 24 796 eur
- Úvěr poskytla VTB banka Gruzie. Adresa: 14, G. Chanturia St., 0114, Tbilisi, Gruzie. Úvěr je sjednán s úrokovou sazbou 11 %. Doba pro splacení úvěru je 36 měsíců

Dále jsme spočítali celkové a měsíční splátky úvěru na podnikání. Jsou představeny v následující tabulce. Je nutné poznamenat, že částka úroku je daňově uznatelná, a proto pro nás představuje daňovou úsporu. Celková částka daňové úspory během 36 měsíců je téměř 4,5 tisíce eur. Celkem spolu s úroky budeme muset splatit bance 29 222 eur. Celkové dodatečné náklady činí 4 426 eur.

**Tabulka 7: Kalendář splátek v EUR**

Měsíc	Splátka	Úmor	Úrok	Úvěr
1	811,72	584,44	227,27	24 209,55
2	811,72	589,8	221,92	23 619,75
3	811,72	595,2	216,51	23 024,54
4	811,72	600,66	211,05	22 423,87
5	811,72	606,17	205,55	21 817,70
6	811,72	611,72	199,99	21 205,97
7	811,72	617,33	194,38	20 588,64
8	811,72	622,99	188,72	19 965,64
9	811,72	628,7	183,01	19 336,94
10	811,72	634,46	177,25	18 702,47
11	811,72	640,28	171,43	18 062,18
12	811,72	646,15	165,57	17 416,03
13	811,72	652,07	159,64	16 763,95
14	811,72	658,05	153,66	16 105,90
15	811,72	664,08	147,63	15 441,81
16	811,72	670,17	141,54	14 771,64
17	811,72	676,31	135,4	14 095,32
18	811,72	682,51	129,2	13 412,81
19	811,72	688,77	122,95	12 724,03
20	811,72	695,08	116,63	12 028,95
21	811,72	701,45	110,26	11 327,49
22	811,72	707,88	103,83	10 619,60
23	811,72	714,37	97,34	9 905,22
24	811,72	720,92	90,79	9 184,30
25	811,72	727,53	84,18	8 456,76
26	811,72	734,2	77,52	7 722,56
27	811,72	740,93	70,79	6 981,62
28	811,72	747,72	63,99	6 233,90
29	811,72	754,57	57,14	5 479,32
30	811,72	761,49	50,22	4 717,82
31	811,72	768,47	43,24	3 949,35
32	811,72	775,52	36,2	3 173,82
33	811,72	782,63	29,09	2 391,19
34	811,72	789,8	21,91	1 601,39
35	811,72	797,04	14,67	804,35
36	811,72	804,35	7,37	2,94
<b>Celkem</b>	<b>29222,06</b>	<b>24794</b>	<b>4428,06</b>	

Zdroj: Vlastní tvorba

Dále sestavíme počáteční rozvahu pro náš podnikatelský plán. Celková aktiva a pasiva se rovnají 77 796 eur. Tak vysoká bilanční suma je vysvětlena tím, že se jedná po

poměrně velkou a drahou výbavu fitness centra. Jedná se o nákup vybavení pro tři velké úseky: sportovní sály, bar a šatny. Vzhledem k tomu, že cenová hladina na řemeslné práce, včetně truhlářských prací (nábytek do recepce, na bar a do šaten) je nižší, než v České republice, lze tyto prostory vybavit poměrně výhodně.

**Tabulka 8: Počáteční rozvaha v eurech**

<b>Aktiva v EUR</b>		<b>Pasiva v EUR</b>	
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>60 040</b>	Vlastní kapitál	53 000
Posilovací stroje	33 000	Základní kapitál	53 000
Bar a recepce	6 240		
Solárium	11 300		
Výpočetní a zvuková technika	5 100		
Skříňky šaten	4 400		
<b>Oběžný majetek</b>	<b>17 756</b>	Cizí kapitál	24 796
Zásoby	560		
Běžný účet	17 196		
<b>Celkem</b>	<b>77 796</b>	<b>Celkem</b>	<b>77 796</b>

Zdroj: Vlastní tvorba

**Tabulka 9: Přehled počátečních nákladů**

<b>Položka</b>	<b>Cena v EUR</b>
<b>Nájem první měsíc</b>	3 200
<b>Náklady na posilovací stroje</b>	33 000
<b>Náklady na vybavení baru a recepce</b>	6 240
<b>Náklady na vybavení šaten</b>	4 400
<b>Náklady výpočetní a zvuková technika</b>	5 100
<b>Náklady na solárium</b>	11 300
<b>Náklady na založení společnosti</b>	130
<b>Náklady na nákup nápojů a jiných surovin</b>	560
<b>Náklady na marketing první měsíc</b>	716
<b>Stavební úpravy</b>	10 250
<b>Celkem</b>	<b>74 796</b>

Zdroj: Vlastní tvorba

Je vidět, že nejvyšší jsou náklady na posilovací stroje a na solárium, tedy na jeho vybavení. Už bylo zmíněno o rekonstrukci budovy, která je nutná pouze v omezeném rozsahu pro zdokonalení prostředí fitness centra. Celkové stavební úpravy jsou odhadovány na 10 250 eur. Jedná se především o výměnu podlah, narovnání stropu, malování zdí a stropu a zvukovou izolaci prostor.



Poměrně vysoké náklady jsou na vybavení baru a recepce. Jedná se především o nábytek pro recepci, vitríny a ledničky.

Nájem během prvního měsíce je vysoký, protože se jedná i o zaplacení zálohy, která se může následně použít na hrazení nedoplatků za služby nebo na další náklady.

### 3.2.2 Měsíční náklady

Dále spočítáme celkové náklady za měsíc při běžném provozu fitness centra Healthy Life. Především se jedná o mzdové náklady, protože jsou největší složkou celkových provozních nákladů. Jedná se o stálý tým zaměstnanců v počtu čtrnácti lidí. Z těchto zaměstnanců administrativní tým je tvořen dvěma lidmi: manažerem a účetním. Manažer se mimo jiné bude starat i o propagační agendu, zejména podepisovat smlouvy s klienty centra.

Provozní úsek, to je šest trenérů, dva barmani, dva recepční, uklízečka a masér. Největší plat má manažer fitness centra a trenéři, protože zajišťují nejenom dohled nad sportovní halou a klienty cvičícími v sálu, ale i osobní tréninky, za které klienti připlácejí navíc. Celkové mzdové náklady za měsíc činí 7 220 eur.

**Tabulka 10: Mzdové náklady včetně sociálního pojištění v eurech**

<b>Zaměstnanec</b>	<b>Počet</b>	<b>Mzda</b>	<b>Mzdy celkem</b>
<b>Manažer</b>	1	900	900
<b>Účetní</b>	1	300	300
<b>Trenér</b>	6	720	4 320
<b>Barman</b>	2	300	600
<b>Recepční</b>	2	300	600
<b>Uklízečka</b>	1	200	200
<b>Masér</b>	1	300	300
<b>Celkem</b>			<b>7 220</b>

Zdroj: Vlastní tvorba

### Odpisy

Podle zákona o daních v Gruzii odepisovaný majetek spadá do 2. odpisové skupiny, kde celková doba při lineárním odepisování je pět let. Největší podíl na odepisovaném majetku tvoří posilovací stroje, jejichž podíl je cca 67% na celkovém odepisovaném majetku.

**Tabulka 11: Seznam majetku podléhajícího odepisování**

<b>Položka</b>	<b>Pořizovací cena v eurech</b>	<b>Sazba odpisu %</b>	<b>Doba odpisu (let)</b>
<b>Posilovací stroje</b>	33 000	20	5
<b>Výpočetní a zvuková technika</b>	5 100	20	5
<b>Solárium</b>	11 300	20	5

Zdroj: Vlastní tvorba

Z níže uvedené tabulky je vidět, že ročně je odepisován majetek v hodnotě 9 880 eur.

**Tabulka 12: Plán odpisů majetku**

<b>Rok</b>	<b>Roční odpis v eurech</b>	<b>Zůstatková cena v eurech</b>
<b>1</b>	9 880	39 520
<b>2</b>	9 880	29 640
<b>3</b>	9 880	19 760
<b>4</b>	9 880	9 880
<b>5</b>	9 880	0

Zdroj: Vlastní tvorba

Dále uvádíme rozložení měsíčních nákladů na reklamu fitness centra Healthy Life. Poměrně značnou složku na celkových měsíčních výdajích tvoří reklama v autobusech (cca 42% celkových měsíčních nákladů na reklamu). Je to zdůvodněno tím, že nejvíce používaným dopravním prostředkem ve Tbilisi je autobus. Navíc k výše uvedenému objektu, ve kterém se předpokládá otevření fitness centra, jezdí několik autobusových spojů.

Náklady na reklamu v časopisech, na internetu a v autobusech jsou hrazeny průběžně každý měsíc, zatímco náklady na tisk vizitek a letáků jsou hrazeny jednou za rok. Proto pro výpočet průměrných měsíčních nákladů jednorázový výdaj ve výši 2 000 eur byl rozložen na měsíční výdaj ve výši cca 166 eur. Takovým způsobem celkové měsíční náklady se rovnají 716 eur a zároveň roční náklady jsou 8 600 eur.

**Tabulka 13: Náklady na reklamu**

<b>Položka</b>	<b>Frekvence</b>	<b>Celkem v eurech</b>
Reklama v časopisech	Každý měsíc	50
Reklama na internetu	Každý měsíc	200
Letáky a vizitky	Jednou za rok	2 000
Reklama v autobusech	Každý měsíc	300
<b>Celkem za měsíc</b>		<b>716</b>
<b>Celkem za rok</b>		<b>8 600</b>

Zdroj: Vlastní tvorba

### 3.2.3 Ostatní měsíční náklady

Druhou největší složkou nákladů po mzdových nákladech je nájemné. Cena nájmu místností činí 3 200 eur, což tvoří cca polovinu mzdových nákladů. Uvedená cena nájmu není moc velká a odpovídá průměrnému měsíčnímu nájmu nebytových prostor vhodných k provozování fitness center.

Také z níže uvedené tabulky lze pozorovat rozložení nákladů na služby jako náklady na elektřinu, plyn a vodu. Kromě toho k provozování centra je zapotřebí internetové připojení a kancelářské potřeby.

Zásobování baru tvoří také důležitou složku měsíčního rozpočtu a je ve výši 516 eur.

Za účelem úspory na mzdových nákladech a sociálním pojistném se plánuje uzavření smlouvy s externím trenérem, jehož odměna za jednu hodinu provedené práce je 10 eur.

**Tabulka 1: Náklady**

<b>Položka</b>	<b>Částka v eurech</b>
<b>Nájem</b>	3 200
<b>Internet</b>	10
<b>Kancelářské potřeby</b>	100
<b>Marketing</b>	716
<b>Nákup surovin pro bar</b>	516
<b>Elektřina 1 měsíc</b>	79
<b>Voda 1 mytí</b>	0,03
<b>Plyn 1 měsíc</b>	147
<b>Trenér externista 1 hod.</b>	10

Zdroj: Vlastní tvorba

### 3.2.4 Plán výnosů, nákladů, zisků a CF

V této části bude provedena analýza plánovaného vývoje očekávaných tržeb, nákladů, zisků a peněžních toků. Všechny budoucí plány posuzují tři možné varianty z pesimistického, realistického a optimistického pohledu.

Pro správné stanovení očekávaných tržeb je nezbytné provést průzkum týkající se očekávaného počtu návštěvníků (zákazníků) fitness centra Healthy Life. Na základě kapacitních možností fitness centra i zjištění informací ve stejně velkých fitness centrech se očekávaný počet zákazníků odhaduje v rozmezí 475 až 950 lidí za rok, přičemž z realistického pohledu je možné dosáhnout 665 zákazníků za rok. Většího počtu zákazníků by bylo možné dosáhnout správně a úspěšně provedenou marketingovou politikou přilákání nových potenciálních zákazníků.

**Tabulka 14: Předpokládaný maximální počet zákazníků za rok**

	<b>Pesimistický</b>	<b>Realistický</b>	<b>Optimistický</b>
<b>Počet zákazníků</b>	475	665	950

**Zdroj: Vlastní tvorba**

Níže uvedená tabulka popisuje odhadované maximálně dosažitelné měsíční tržby fitness centra Healthy Life. Při výše odhadnutém počtu zákazníků se očekává, že při pesimistické variantě každý potenciální zákazník přinese cca 91 eur za měsíc, tj. celkově 43 237 eur, při realistické variantě cca 93 eur za měsíc, tj. celkově 62 210 eur, a při optimistické variantě cca 93 eur za měsíc, tj. 90 918 eur.

Očekávané tržby se skládají z pěti složek: tržby za členství ve fitness centru, tržby z prodeje nápojů a sportovních doplňků v baru, tržby za služby solária, tržby za služby masáže a tržby za poskytnutí osobních tréninků a konzultací. Z popsanych složek tržeb největší podíl tvoří tržby za členství ve fitness centru, což představuje v závislosti na variantě odhadů od 88% do 92% celkových tržeb. Ostatní složky tržeb nepřesahují více než 2% celkových tržeb fitness centra.

**Tabulka 15: Předpokládané maximální tržby v eurech**

	<b>Pesimistický</b>	<b>Realistický</b>	<b>Optimistický</b>
<b>Členství ve fitness</b>	39 979	55 971	79 958
<b>Bar</b>	285	1 197	2 565
<b>Solárium</b>	560	840	1 120
<b>Masáže</b>	1 225	2 450	4 900
<b>Osobní trénink</b>	1 188	1 663	2 375
<b>Celkem</b>	43 237	62 120	90 918

**Zdroj: Vlastní tvorba**

Dále je potřeba provést analýzu vývoje tržeb podle poskytovaných služeb v čase. Analýza je provedena s odhadem na jednotlivé měsíce z toho důvodu, aby byla co nejlépe znázorněna sezonnost tržeb z poskytovaných služeb. Tabulka plánovaných tržeb je sestavena na tři roky dopředu od ledna 2016 do konce roku 2018.

Vývoj poskytované služby členství ve fitness centru Healthy Life ukazuje, že během prvního pololetí roku 2016 po otevření fitness centra tržby postupně rostou a dosahují milníku v případě realistického odhadu ve výši 35 981 eur, avšak v průběhu prvního roku nedosahují své maximální hodnoty. Zatím v prosinci roku 2016 dochází k mírnému poklesu hlavně z důvodu odjezdu většiny potenciálních zákazníků na dovolenou. Během dalších dvou let 2017-2018 se očekává dosažení maximální výše tržeb v průběhu každého měsíce podle výše uvedené tabulky.

Vývoj tržeb z prodeje nápojů a sportovních doplňků má očividnou sezonnost, která ukazuje postupný růst tržeb od ledna do června, pak v červenci následuje výrazný pokles s následujícím postupným nárůstem tržeb do listopadu. Takový vývoj je očekáván díky minulým zkušenostem s provozem podobného fitness centra.

Vývoj tržeb z poskytnutí služeb solária má rostoucí průběh od začátku podzimu až do dubna, na konci jara a v letních měsících tržby jsou na minimální úrovni z důvodu malé poptávky po službách solária kvůli slunečnému počasí.

Vývoj tržeb z masážních služeb má rostoucí tendenci v průběhu prvního roku po založení fitness centra z důvodu akvizice potenciálních zákazníků. Dále v říjnu 2016 podle plánu by mělo být dosaženo maximálních tržeb z masážních služeb, např. v případě realistického odhadu maximální výše tržeb se rovná 2 450 eur. Menší zájem o

tyto služby se očekává v letních měsících, a proto dojde k malému poklesu tržeb v těchto měsících.

Vývoj tržeb z osobních tréninků a konzultací má podobný průběh jako vývoj tržeb z masážních služeb, s výjimkou toho, že zavedení těchto služeb se plánuje na třetí měsíc po otevření fitness centra hlavně z toho důvodu, že neočekáváme příliš výrazný příliv zákazníků během prvních dvou měsíců roku 2016.

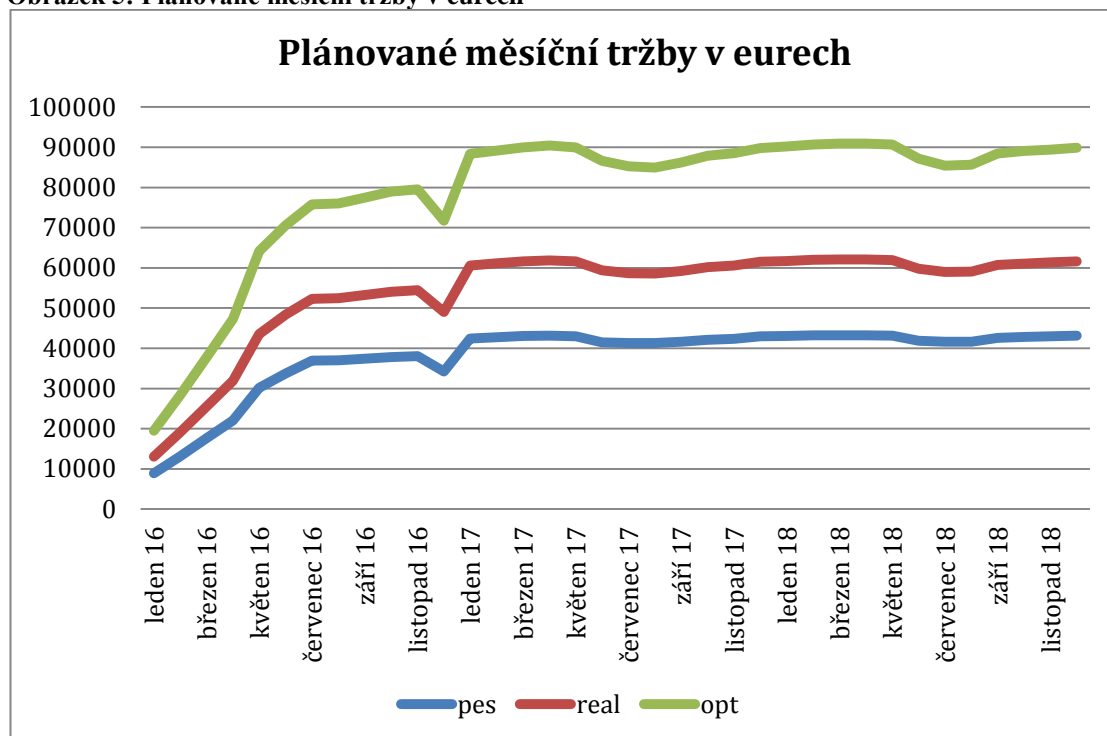
**Tabulka s výpočtem odhadovaných měsíčních výnosů podle jednotlivých kategorií služeb je v příloze 2 této práce.** Zahrnuje celkové měsíční tržby v čase v průběhu následujících tří let (2016 -2018) po měsících. Tyto výpočty vlastně představují součty tržeb odhadnutých ve výše uvedené tabulce č. 13.

V tabulce č. 14 jsou znázorněny souhrny tržeb podle pesimistické, realistické a optimistické varianty v eurech.

Data z výše uvedené tabulky nejlépe znázorňuje graf plánovaných měsíčních tržeb dole. Vývoj plánovaných měsíčních tržeb podle pesimistického scénáře je znázorněn modrou čarou, podle realistického scénáře červenou čarou a podle optimistického scénáře zelenou čarou. Všechny tři grafy mají téměř podobný průběh, od začátku roku 2016 do poloviny roku 2016 se plánuje výrazný nárůst tržeb z důvodu postupné akvizice nových zákazníků. Maximální tržby v průběhu roku 2016 se plánují v případě pesimistického scénáře ve výši cca 38 000 eur, v případě realistického scénáře ve výši cca 55 000 eur a v případě optimistického scénáře ve výši cca 80 000 eur. Dále ve všech scénářích se očekává drobný pokles tržeb v prosinci 2016, což je, jak již bylo zmíněno, z důvodu odjezdu většiny potenciálních zákazníků na dovolenou.

Další vývoj tržeb je podle plánu víceméně konstantní a stabilní s malými odchylkami v letních měsících hlavně z důvodu sníženého zájmu o služby solária. Maximální tržby v průběhu let 2017-2018 se plánují v případě pesimistického scénáře ve výši cca 42 000 eur, v případě realistického scénáře ve výši cca 61 000 eur a v případě optimistického scénáře ve výši cca 90 000 eur.

Obrázek 5: Plánované měsíční tržby v eurech



Zdroj: Vlastní tvorba

**Tabulka 16: Plánované měsíční tržby v eurech**

	<b>Pesimistický</b>	<b>Realistický</b>	<b>Optimistický</b>
<b>leden 16</b>	8 945	13 079	19 515
<b>únor 16</b>	13 150	19 124	28 369
<b>březen 16</b>	17 649	25 587	37 810
<b>Duben 16</b>	22 039	31 960	47 280
<b>květen 16</b>	30 158	43 554	64 163
<b>červen 16</b>	33 764	48 372	70 594
<b>červenec 16</b>	36 948	52 333	75 765
<b>srpen 16</b>	37 042	52 459	75 999
<b>září 16</b>	37 434	53 235	77 473
<b>říjen 16</b>	37 845	54 053	78 937
<b>listopad 16</b>	38 048	54 423	79 543
<b>prosinec 16</b>	34 259	49 039	71 766
<b>leden 17</b>	42 458	60 603	88 363
<b>únor 17</b>	42 780	61 139	89 207
<b>březen 17</b>	43 039	61 593	89 925
<b>duben 17</b>	43 180	61 881	90 405
<b>květen 17</b>	42 974	61 588	89 948
<b>červen 17</b>	41 471	59 383	86 652
<b>červenec 17</b>	41 338	58 706	85 235
<b>srpen 17</b>	41 310	58 587	84 978
<b>září 17</b>	41 608	59 237	86 219
<b>říjen 17</b>	42 130	60 224	87 907
<b>listopad 17</b>	42 333	60 594	88 513
<b>prosinec 17</b>	42 983	61 509	89 813
<b>leden 18</b>	43 068	61 713	90 181
<b>únor 18</b>	43 208	62 001	90 662
<b>březen 18</b>	43 237	62 120	90 918
<b>duben 18</b>	43 237	62 120	90 918
<b>květen 18</b>	43 125	61 952	90 694
<b>červen 18</b>	41 902	59 809	87 207
<b>červenec 18</b>	41 637	58 966	85 434
<b>srpen 18</b>	41 666	59 085	85 691
<b>září 18</b>	42 618	60 730	88 483
<b>říjen 18</b>	42 814	61 102	89 076
<b>listopad 18</b>	42 982	61 354	89 412
<b>prosinec 18</b>	43 123	61 642	89 892

**Zdroj: Vlastní tvorba**



### 3.2.5 Analýza variabilních nákladů

Dále je nezbytné provést analýzu vývoje variabilních nákladů, které budou vynaloženy na provozování odpovídajících činností, v čase. Analýza je provedena podle kalendářních měsíců z toho důvodu, aby byla co nejlépe znázorněna sezonnost vynaložených variabilních nákladů. Tabulka plánovaných variabilních nákladů je sestavena na tři roky dopředu od ledna 2016 do konce roku 2018.

Vývoj variabilních nákladů vynaložených na poskytování služby členství ve fitness centru Healthy Life má rostoucí tendenci do listopadu roku 2016, stejnou jako vývoj tržeb. Potom v prosinci 2016 dochází k drobnému poklesu a k rovnoměrnému průběhu během dalších dvou let.

Vývoj variabilních nákladů vynaložených na prodej nápojů a sportovních doplňků má úplně stejný průběh jako vývoj tržeb za poskytování těchto služeb. Tyto náklady rostou během prvního pololetí, pak následuje výrazný pokles a pak zase postupný nárůst vynaložených nákladů. Je nutné zmínit, že v porovnání s ostatními variabilními náklady vynaloženými na jiné služby tyto variabilní náklady jsou nejvyšší hlavně z toho důvodu, že tato služba má nejnižší marži ve srovnání s ostatními.

Vývoj variabilních nákladů vynaložených na poskytnutí služeb solária je rostoucí během prvního pololetí roku 2016. V letních měsících tyto náklady jsou minimální a pomalu rostou v ostatních měsících. Je to z toho důvodu, že v létě téměř nikdo nevyužívá tuto službu.

Vývoj variabilních nákladů vynaložených na poskytování masážních služeb je konstantní a nemění se v čase, protože zahrnuje pouze fixní náklady na provoz masážního místa.

Variabilní náklady vynaložené na poskytování osobních tréninků a konzultací jsou velice malé a nemá smysl zkoumat jejich vývoj v čase.

V následující tabulce jsou vypočteny fixní, variabilní a celkové měsíční náklady v čase v průběhu následujících tří let (2016 -2018) po měsících. Výpočty variabilních nákladů vlastně představují součty tržeb odhadnutých ve výše uvedené tabulce. Fixní náklady zahrnuje nájemné a ostatní fixní náklady.

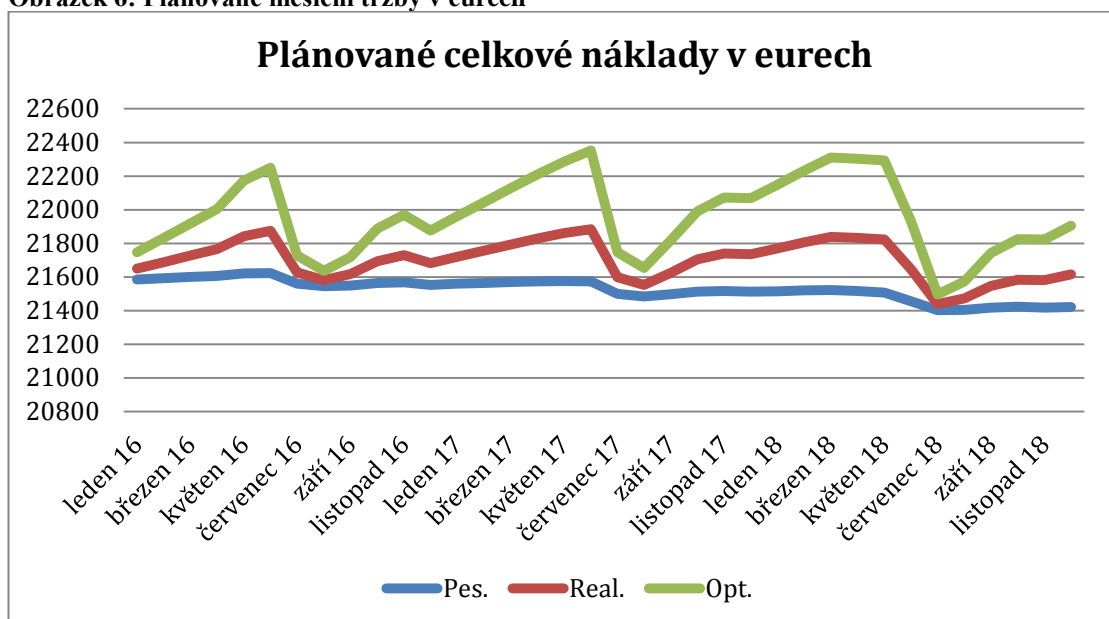
**Tabulka 17: Plánované fixní, variabilní a celkové náklady podle měsíců v eurech**

	Fixní náklady	Variabilní náklady			Celkové náklady		
		Pes.	Real.	Opt.	Pes.	Real.	Opt.
<b>leden 16</b>	21 559,27	27	91	187	21 586	21 650	21 747
<b>únor 16</b>	21 553,92	38	135	278	21 592	21 689	21 832
<b>březen 16</b>	21 548,51	51	180	371	21 600	21 728	21 919
<b>duben 16</b>	21 543,05	63	222	460	21 606	21 765	22 003
<b>květen 16</b>	21 537,55	84	305	636	21 621	21 843	22 173
<b>červen 16</b>	21 531,99	92	343	718	21 624	21 875	22 250
<b>červenec 16</b>	21 526,38	34	101	202	21 560	21 627	21 728
<b>srpen 16</b>	21 520,72	24	61	117	21 545	21 582	21 637
<b>září 16</b>	21 515,01	34	102	203	21 549	21 617	21 718
<b>říjen 16</b>	21 509,25	55	184	378	21 564	21 694	21 888
<b>listopad 16</b>	21 503,43	65	226	466	21 569	21 729	21 969
<b>prosinec 16</b>	21 497,57	55	184	378	21 552	21 682	21 876
<b>leden 17</b>	21 491,64	68	229	471	21 560	21 721	21 963
<b>únor 17</b>	21 485,66	79	271	559	21 564	21 757	22 045
<b>březen 17</b>	21 479,63	90	314	648	21 570	21 793	22 128
<b>duben 17</b>	21 473,54	101	356	737	21 575	21 830	22 210
<b>květen 17</b>	21 467,4	109	393	818	21 576	21 861	22 286
<b>červen 17</b>	21 461,2	112	424	891	21 573	21 885	22 352
<b>červenec 17</b>	21 454,95	45	143	291	21 500	21 598	21 746
<b>srpen 17</b>	21 448,63	35	103	206	21 484	21 552	21 654
<b>září 17</b>	21 442,26	55	184	377	21 497	21 626	21 820
<b>říjen 17</b>	21 435,83	77	269	556	21 513	21 705	21 992
<b>listopad 17</b>	21 429,34	88	310	643	21 517	21 739	22 073
<b>prosinec 17</b>	21 422,79	89	312	646	21 512	21 735	22 069
<b>leden 18</b>	21 416,18	100	354	733	21 516	21 770	22 150
<b>únor 18</b>	21 409,52	111	396	822	21 520	21 805	22 232
<b>březen 18</b>	21 402,79	120	436	908	21 523	21 839	22 311
<b>duben 18</b>	21 395,99	120	436	908	21 516	21 832	22 304
<b>květen 18</b>	21 389,14	119	433	904	21 508	21 822	22 294
<b>červen 18</b>	21 382,22	74	264	549	21 456	21 646	21 931
<b>červenec 18</b>	21 375,24	26	64	121	21 402	21 439	21 496
<b>srpen 18</b>	21 368,2	36	104	206	21 404	21 472	21 575
<b>září 18</b>	21 361,09	57	186	382	21 418	21 548	21 743
<b>říjen 18</b>	21 353,91	69	230	472	21 422	21 584	21 826
<b>listopad 18</b>	21 346,67	71	234	477	21 418	21 580	21 824
<b>prosinec 18</b>	21 339,37	82	276	566	21 422	21 616	21 905

Zdroj: Vlastní tvorba

Data z výše uvedené tabulky nejlépe znázorňuje graf plánovaných měsíčních celkových nákladů dole. Vývoj plánovaných měsíčních nákladů podle pesimistického scénáře je znázorněn modrou čarou, podle realistického scénáře červenou čarou a podle optimistického scénáře zelenou čarou. Všechny tři grafy mají téměř podobný průběh, avšak čím více se přibližujeme od optimistického scénáře k pesimistickému, tím se křivka stává plošší. Na základě pesimistického scénáře je lépe vidět, že průběh grafu je klesající s maximálními hodnotami na začátku léta a minimálními na začátku září.

**Obrázek 6: Plánované měsíční tržby v eurech**



**Zdroj: Vlastní tvorba**

V následující tabulce je vypočten plánovaný zisk fitness centra v čase v průběhu následujících tří let (2016 - 2018) po měsících. Plánovaný zisk se počítá jako rozdíl mezi plánovanými měsíčními tržbami a plánovanými měsíčními celkovými náklady.

**Tabulka 18: Plánovaný měsíční zisk v eurech**

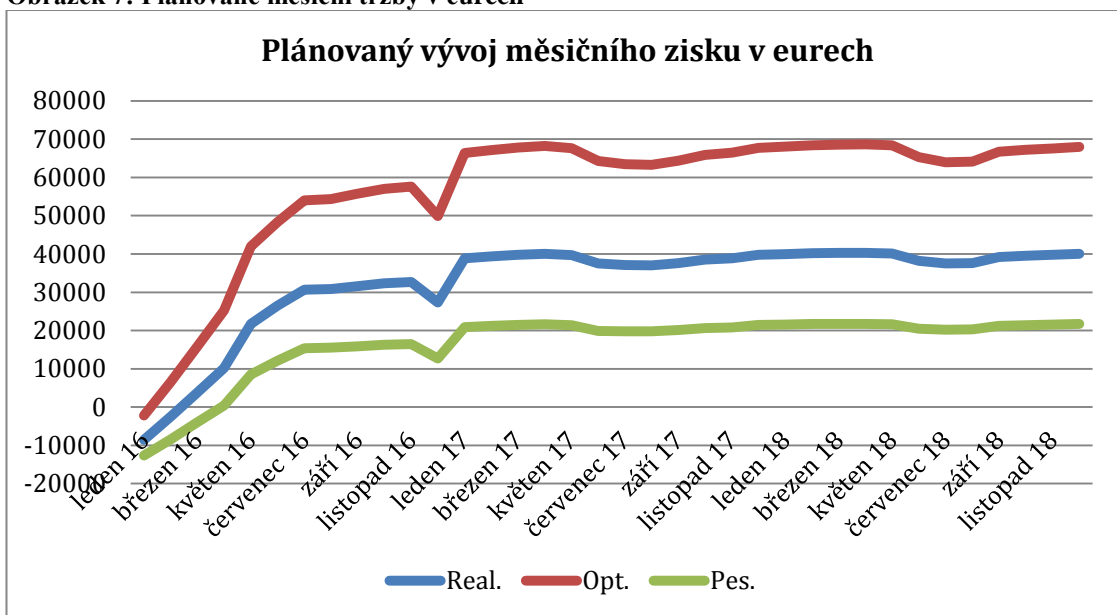
	<b>Pesimistický</b>	<b>Realistický</b>	<b>Optimistický</b>
<b>Leden 2016</b>	-12 641	-8 572	-2 232
<b>Únor 2016</b>	-8 442	-2 564	6 537
<b>Březen 2016</b>	- 3 951	3 859	15 891
<b>Duben 2016</b>	433	10 194	25 277
<b>Květen 2016</b>	8 537	21 712	41 989
<b>Červen 2016</b>	12 140	26 497	48 344
<b>Červenec 2016</b>	15 388	30 706	54 037
<b>Srpen 2016</b>	15 497	30 877	54 361
<b>Září 2016</b>	15 885	31 618	55 754
<b>Říjen 2016</b>	16 280	32 360	57 049
<b>Listopad 2016</b>	16 479	32 694	57 574
<b>Prosinec 2016</b>	12 706	27 357	49 890
<b>Leden 2017</b>	20 898	38 882	66 401
<b>Únor 2017</b>	21 216	39 383	67 162
<b>Březen 2017</b>	21 470	39 800	67 797
<b>Duben 2017</b>	21 605	40 051	68 195
<b>Květen 2017</b>	21 397	39 727	67 662
<b>Červen 2017</b>	19 898	37 499	64 300
<b>Červenec 2017</b>	19 838	37 108	63 489
<b>Srpen 2017</b>	19 826	37 035	63 324
<b>Září 2017</b>	20 111	37 612	64 399
<b>Říjen 2017</b>	20 617	38 519	65 916
<b>Listopad 2017</b>	20 816	38 855	66 441
<b>Prosinec 2017</b>	21 471	39 774	67 744
<b>Leden 2018</b>	21 552	39 943	68 032
<b>Únor 2018</b>	21 688	40 195	68 430
<b>Březen 2018</b>	21 714	40 282	68 608
<b>Duben 2018</b>	21 721	40 289	68 615
<b>Květen 2018</b>	21 617	40 130	68 401
<b>Červen 2018</b>	20 446	38 163	65 276
<b>Červenec 2018</b>	20 236	37 526	63 938
<b>Srpen 2018</b>	20 262	37 613	64 116
<b>Září 2018</b>	21 200	39 183	66 741
<b>Říjen 18</b>	21 392	39 518	67 250
<b>Listopad 2018</b>	21 564	39 773	67 588
<b>Prosinec 2018</b>	21 701	40 026	67 987

Zdroj: Vlastní tvorba

Data z výše uvedené tabulky nejlépe znázorňuje graf plánovaných měsíčních zisků dole. Vývoj plánovaných měsíčních zisků podle realistického scénáře je znázorněn modrou čarou, podle optimistického scénáře červenou čarou a podle pesimistického scénáře

zelenou čarou. Grafy mají stejný průběh jako vývoj tržeb, s výjimkou toho, že fitness centrum bude ve ztrátě během 1-3 měsíců v závislosti na scénáři vývoje. Maximální zisk podle plánu bude dosažen na jaře roku 2017 a 2018; jeho výše bude v případě pesimistického scénáře ve výši cca 22 000 eur, v případě realistického scénáře ve výši cca 40 000 eur a v případě optimistického scénáře ve výši cca 70 000 eur. V grafu mimo jiné lze pozorovat sezonní poklesy zisků způsobené vývojem tržeb, a to zejména v prosinci 2016 a v letních měsících roku 2017 a 2018.

**Obrázek 7: Plánované měsíční tržby v eurech**



Zdroj: Vlastní tvorba

Dále spočítáme plánované tržby, náklady a zisky v ročním souhrnu pro lepší přehled finanční situace za rok a pro výpočet různých ukazatelů posuzujících finanční zdraví fitness centra Healthy Life. V následující tabulce jsou uvedeny součty plánovaných měsíčních tržeb, celkových nákladů a zisků z výše uvedených tabulek. Tabulka ukazuje, že zisk v roce 2017 oproti roku 2016 téměř zdvojnásobil a v roce 2018 se stabilizoval a příliš se neodchyluje od hodnoty v roce 2017.

**Tabulka 19: Plánované tržby, náklady a zisky v eurech**

	2016			2017		
	Pes.	Real.	Opt.	Pes.	Real.	Opt.
<b>Tržby</b>	347 281	497 217	727 213	507 604	725 045	1 057 166
<b>Náklady</b>	258 969	260 479	262 740	258 441	260 801	264 337
<b>Zisk</b>	88 312	236 738	464 473	249 163	464 244	792 829
2018						
	Pes.	Real.	Opt.			
<b>Tržby</b>	512 616	732 594	1 06 8570			
<b>Náklady</b>	257 524	259 953	263 589			
<b>Zisk</b>	255 093	472 641	804 981			

**Zdroj: Vlastní tvorba**

**Tabulka 20: Plánovaný CF v eurech**

	<b>Pesimistický</b>	<b>Realistický</b>	<b>Optimistický</b>
<b>leden 16</b>	-12 402	-8 333	-1 993
<b>únor 16</b>	-8 209	-2 331	6 771
<b>březen 16</b>	-3 723	40 87	16 119
<b>duben 16</b>	656	10 417	25 500
<b>květen 16</b>	8 754	21 929	42 207
<b>červen 16</b>	12 352	26 709	48 556
<b>červenec 16</b>	15 594	30 912	54 243
<b>srpen 16</b>	15 697	31 077	54 562
<b>září 16</b>	16 080	31 813	55 949
<b>říjen 16</b>	16 469	32 549	57 238
<b>listopad 16</b>	16 662	32 877	57 757
<b>prosinec 16</b>	12 884	27 534	50 067
<b>leden 17</b>	21 069	39 053	66 572
<b>únor 17</b>	21 381	39 548	67 328
<b>březen 17</b>	21 629	39 959	67 956
<b>duben 17</b>	21 758	40 205	68 348
<b>květen 17</b>	21 544	39 874	67 809
<b>červen 17</b>	20 039	37 639	64 441
<b>červenec 17</b>	19 973	37 243	63 623
<b>srpen 17</b>	19 954	37 163	63 452
<b>září 17</b>	20 233	37 733	64 521
<b>říjen 17</b>	20 733	38 635	66 031
<b>listopad 17</b>	20 925	38 963	66 550
<b>prosinec 17</b>	21 574	39 876	67 846
<b>leden 18</b>	21 648	40 039	68 127
<b>únor 18</b>	21 777	40 284	68 519
<b>březen 18</b>	21 796	40 364	68 690
<b>duben 18</b>	21 796	40 364	68 690
<b>květen 18</b>	21 686	40 199	68 469
<b>červen 18</b>	20 508	38 225	65 337
<b>červenec 18</b>	20 291	37 581	63 993
<b>srpen 18</b>	20 310	37 661	64 164
<b>září 18</b>	21 241	39 223	66 781
<b>říjen 18</b>	21 425	39 551	67 283
<b>listopad 18</b>	21 591	39 800	67 614
<b>prosinec 18</b>	21 720	40 045	68 006

**Zdroj: Vlastní tvorba**

Pro detailní rozbor výhodnosti investice do projektu a stanovení doby návratnosti investice je potřeba zpracovat plán budoucích peněžních toků. Níže uvedená tabulka popisuje, jaký bude přítok nebo odliv peněz z projektu fitness centra za konkrétní měsíc

od začátku roku 2016 do konce roku 2018. Ke změně ze záporného peněžního toku na kladný dochází v případě pesimistického scénáře v dubnu 2016, tj. za tři měsíce od začátku fungování fitness centra, v případě realistického scénáře v březnu 2016 a v případě optimistického scénáře v únoru 2016, tj. za dva a jeden měsíc od začátku fungování fitness centra.

### 3.2.6 Čistá současná hodnota

**Tabulka 21: Plánovaný CF v eurech**

	<b>Pesimistická</b>	<b>Realistická</b>	<b>Optimistická</b>
<b>ČSH</b>	5 579	137 143	338 888

**Zdroj: Vlastní tvorba**

V této části spočítáme jeden z nejdůležitějších ukazatelů pro posouzení výnosnosti projektů. Čistá současná hodnota představuje finanční veličinu, která vyjadřuje celkovou diskontovanou, tj. současnou hodnotu všech peněžních toků souvisejících projektů. Jednotlivé diskontované peněžní toky byly spočteny podle vzorce:

$$CF / (1 + i)^n, \text{ kde}$$

CF je peněžní tok,

i je diskontní faktor,

n je počet měsíců, během kterých budou probíhat peněžní toky

Spočtením sumy těchto jednotlivých peněžních toků dostaneme ČSH. Pro nás je důležité, aby ČSH byla vyšší než 0, což můžeme pozorovat ve všech třech možných variantách vývoje. Pokud bychom chtěli otevřít podobné fitness centrum v jiném místě Tbilisi, při posouzení ČSH obou variant měli bychom zvolit tu variantu s nejvyšší ČSH.

### 3.2.7 Metoda doby splacení

**Tabulka 22: Plánovaný CF v Eur**

	<b>Pesimistická</b>	<b>Realistická</b>	<b>Optimistická</b>
<b>Roční výnosy</b>	347 281	497 217	727 213
<b>Náklady na investici</b>	74 796	74 796	74 796
<b>Doba splacení</b>	(0,21)	(0,15)	(0,1)

**Zdroj: Vlastní tvorba**



Jako každého investora nebo podnikatele by nás měla zajímat otázka, za jak dlouho se nám investice do projektu vrátí. K tomuto účelu je potřeba využít metodu doby splacení nebo návratnosti.

Doba splacení je takové období, za které tok příjmů přinese hodnotu rovnající se původním nákladům na investici. Doba splacení se počítá podle níže uvedeného vzorce:

$$\text{Doba splacení} = \text{IN} / \text{CFr}, \text{ kde}$$

IN je celkový investiční výdaj na realizaci projektu,

CFr je roční peněžní tok.

Při výpočtu se dostáváme na nepříliš smysluplná čísla menší než nula, což znamená, že investice se vrátí za méně než rok. Abychom mohli spočítat, za kolik měsíců se vrátí investice, vynásobíme dosaženou hodnotu doby splacení 12 měsíci. Takovým způsobem v případě pesimistického scénáře se investice vrátí za 2,5 měsíce, v případě realistického scénáře za 1,8 měsíce a v případě optimistického scénáře za 1,2 měsíce.

### 3.2.8 Rentabilita investice

**Tabulka 23: Plánovaný CF v eurech**

	<b>Pesimistická</b>	<b>Realistická</b>	<b>Optimistická</b>
<b>Průměrný roční zisk</b>	7 359	19 728	38 706
<b>Náklady na investice</b>	74 796	74 796	74 796
<b>Rentabilita investice</b>	9,83 %	26,38 %	51,75 %

**Zdroj: Vlastní tvorba**

Dalším důležitým ukazatelem je rentabilita investic neboli produktivita investic. Tento ukazatel představuje celkový zisk z investice a slouží pro posouzení efektivnosti investic.

Výpočet daného ukazatele byl proveden pomocí následujícího vzorce:

$$\text{ROI} = \text{EBIT} / \text{INV}, \text{ kde}$$

ROI je označení ukazatele rentability (z angl.. Return on Investments),

EBIT je zisk před daněmi (v našem výpočtu pro zjednodušení používáme průměrný roční zisk),

INV je celkový investiční výdaj.

Výsledek ukazuje, že čím lepší scénář vývoje pro nás nastane, tím lepší budeme mít rentabilitu investic.

### **3.2.9 Shrnutí finančního plánu**

K finančním nákladům patří náklady na splacení úroků z půjčených cizích zdrojů. I když měsíční splátka úvěru je stanovena jako konstantní, splátka úroků a úmorů neprobíhá proporcionálně. Jednou z příčin je to, že banky potřebují co nejvíce vydělat na úrocích v počáteční fázi poskytnutí úvěru, protože je možnost, že dlužník-klient splatí celý úvěr do doby ukončení splatnosti. Druhá příčina je matematická: na začátku máme větší nesplacenou jistinu, ze které se počítají úroky. Takovým způsobem při použití fixní úrokové sazby nejdříve platíme více úroků a méně úmorů, ale čím blíže máme ke konci splatnosti úvěru, tím méně platíme na úrocích a více na úmorech.

Mezi kapitálové náklady zařazujeme náklady na pořízení dlouhodobého hmotného majetku a odpisy. Do fitness centra se plánuje nákup posilovacích strojů, vybavení baru a recepce, vybavení šaten, výpočetní a zvuková technika, solárium. Tyto náklady tvoří jednorázový výdaj na počátku roku 2016 ve výši 60 400 eur. Je potřeba zmínit, že nedochází k odpisování všech položek hmotného majetku. Odepisují se pouze posilovací stroje, výpočetní a zvuková technika a solárium. Doba odepisování je 5 let. Odpisy se účtují v posledním měsíci každého roku a tvoří 9 880 eur.

K provozním nákladům lze započítat náklady na marketing, mzdové náklady a ostatní provozní náklady.

Náklady na marketing zahrnují náklady na reklamu v časopisech, reklamu na internetu, reklamu v autobusech a náklady na tisk vizitek a letáku. Každý měsíc bude potřeba vynaložit 550 eur na reklamu a náklady na vizitky a letáky budou hrazeny jednou ročně v prvním měsíci roku ve výši 2000 eur.

Mzdové náklady počítají s platy manažera, účetního, uklízečky, maséra, dvou recepčních, dvou barmanů a šesti trenérů. Celkem měsíčně bude vyplaceno na mzdách a sociálním a zdravotním pojistném cca 7 220 eur.

Mezi ostatní provozní náklady jsou zařazeny měsíčně placené náklady jako nájemné, internet, kancelářské potřeby, nakupované suroviny do baru, elektřina a plyn. Jako

jednorázové provozní náklady jsme se rozhodli zařadit náklady na stavební úpravy ve výši 10 250 eur a náklady na založení společnosti ve výši 130 eur. (viz. Příloha 4).

### **3.3 *Analýza trhu***

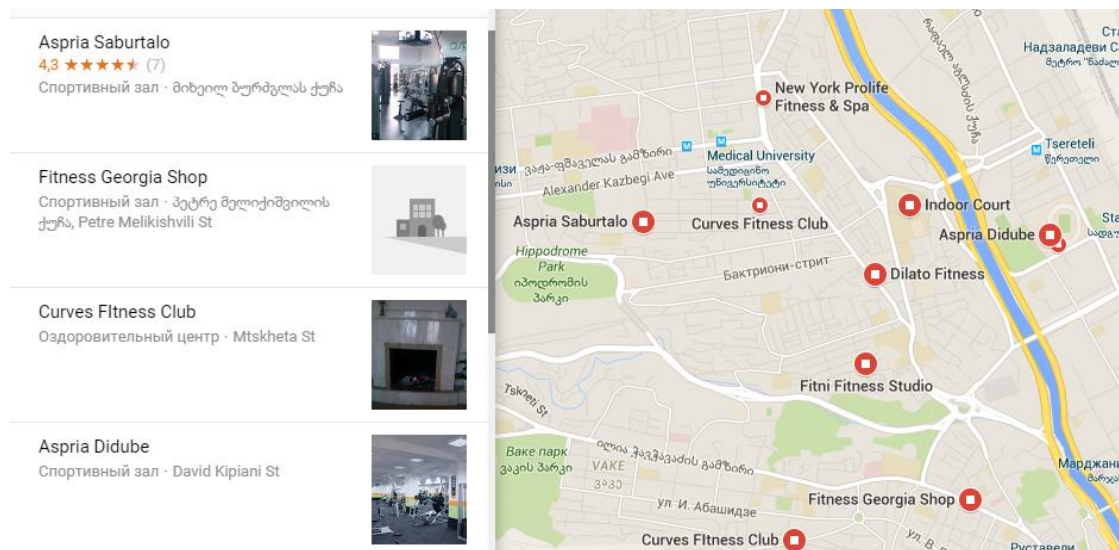
#### **3.3.1 Popis odvětví**

V současné době v Gruzii se provozem fitness center zabývá velmi málo lidí ve srovnání s Evropou a USA. Vzhledem k tomu, že v Gruzii a dalších zemích se ovšem zvyšuje počet lidí, kteří pečují o své zdraví a zabývají se sportem, fitness odvětví je vysoce perspektivní. Mladé fitness odvětví ve Tbilisi je ve fázi růstu. Podle mého pozorování se stále otevírají nové kluby, přicházejí nové značky. Odborníci vyvíjejí přizpůsobené programy, které obsahují prvky různých typů Fitness: aerobic, bojové umění, kalanetika, posilování pro optimální zatížení a nejlepší výsledek. V současné době chodit do sportovního centra se stalo známkou dobrého vkusu a stylu.

Fitness centrum Healthy Life v Tbilisi přináší příležitosti pro rodinné fitness, nabízí zákazníkům širokou škálu souvisejících služeb, nové skupinové programy a cvičení s trenérem, exkluzivní design a vybavení, které odpovídají mezinárodním normám. To znamená, že fitness centrum Healthy life bude splňovat všechny požadavky odvětví.

### 3.3.2 Konkurence v odvětví

Obrázek 8: Aspria Saburtalo



#### Zdroj: Vlastní tvorba

Ve Tbilisi největším konkurentem pro fitness Healthy life je fitness klub Aspria Saburtalo. To je způsobeno tím, že Aspria je dobře známou značkou v tomto městě a je hodně oblíbená. Dále je tam řada malých posiloven a sálů jako Fitness Georgia Shop, Curves Fitness club, Fitni fitness studio a jiné.

Fitness klub Aspria Saburtalo je ve Tbilisi velká a známá posilovna. Její konkurenční výhoda je především její jméno. Avšak kvůli velkému zajmu je tam pořád hodně lidí a stroje jsou obsazené. Je zaměřena hlavně na mladé lidi, otevírací doba je 24 hodin denně sedm dní v týdnu. Nenabízí solárium ani masáže.

Fitni fitness studio pro skupinové lekce nabízí strečink, zumbu a step cvičení. Toto centrum nemá v nabídce posilovnu, ani další služby. Kvůli tomu ho nemůžeme hodnotit jako velkého konkurenta v odvětví.

Dole je tabulka, ve které můžeme vidět odlišnosti konkurentů a jejich konkurenční výhodu.

**Tabulka 24: Odlišnosti konkurentů a jejich konkurenční výhoda**

	Healthy Life	Fitni fitness studio	Aspria Saburtalo
Kardio cvičení	+	+	+
Individuální tréninky	+	-	+
Posilovací cvičení	+	+	+
Fitness poradna	+	-	+
Diagnostika	+	-	-
Nutriční poradenství	+	-	+
Velká posilovna	+	-	+
Solárium	+	-	-
Bar	+	-	+
Masáže	+	-	-
<b>Výhoda</b>	<b>Komplexní nabídka služeb</b>	<b>Zkušení lektoři</b>	<b>Známé jméno</b>

**Zdroj: Vlastní tvorba**

Z provedeného výzkumu je vidět, že fitness střediska mají různé konkurenční výhody. Avšak podle tabulky je jasné, že fitness Healthy Life nabízí zajímavé služby, které konkurence nemá.

### 3.3.3 Porterova analýza pěti sil

#### Současná konkurence

Nízká. Ve fitness odvětví v Tbilisi dominují především malé podniky, jednotlivé posilovny a sály pro skupinové sporty a tance. Bariéry vstupu do odvětví jsou nízké. Základní nabízené služby mezi soutěžiteli jsou dost podobné.

Hlavní myšlenkou je, že fitness Health Life může nabídnout exkluzivní komplexní služby a bude se lišit od konkurence. Dynamika růstu trhu je velmi dobrá, fitness odvětví v Tbilisi je málo zatíženo a nachází se v růstové fázi.

### **Nová konkurence**

Nízká až střední. Bariéry vstupu nejsou velmi vysoké. Zatímco otevírací náklady ve srovnání s ostatními podniky jsou vysoké, náklady na řízení jsou nízké. Neexistuje žádná specifická regulace v tomto odvětví. Nicméně vzhledem k velkým pořizovacím nákladům fitness centrum by mělo nabídnout něco nového, má výhodnou polohu a dokonce i unikátní nabídku služeb pro trh Tbilisi.

### **Vliv dodavatelů**

Střední. Ve fitness odvětví je hodně možných dodavatelů. Existuje velký výběr posilovacích strojů a zařízení, dá se najít vhodné zařízení v dobrém poměru cena/kvalita. Kromě toho díky získaným zkušenostem je možné spolupracovat s evropskými firmami, kde je mnohem větší výběr. Avšak ve Tbilisi bude mnohem těžší najít vhodné trenéry pro práci v novém fitness centru, proto potřebujeme mít dobrou pracovní nabídku a výhody.

### **Vliv odběratelů (zákazníků)**

Nízká až střední. Fitness odvětví má obrovskou základnu potenciálních klientů, a proto vliv zákazníků na ceny a služby je malý. Produkt je homogenní, ale fitness Healthy Life nabízí nadprůměrné služby, a proto současní konkurenti to nemohou nahradit. Nicméně vzhledem k orientaci na klienta s nadprůměrnými příjmy můžeme očekávat o něco menší počáteční zájem, protože je těžké takové zákazníky najít a zaujmout. Kromě toho fitness centrum nabízí karty na permanentní vstup, což je znamení, že Healthy Life se zaměřuje na pravidelné zákazníky. Díky tomu vyjednávací síla kupujících může být snížena.

### **Substituční produkty**

Střední až vysoké. Jako substituty mohou vystupovat libovolné aktivity pro strávení volného času, zábavy a relaxace. Avšak díky zavedenému systému permanentních karet se tuto okolnost podaří snížit. A proto hlavní substituční služby budou sportovní aktivity v přírodě, jízda na kole, běh, jóga. Různé relaxační aktivity, například bazén, sauna, kosmetické služby, také mohou být náhradou. Rozsah služeb ve fitness Healthy Life je vnímán jako celek nadprůměrných a komplexních aktivit, a tedy hrozby z využití jiných sportovních aktivit nezpůsobují tak velký tlak na podnik.

### 3.3.4 PEST analýza

#### Politické

V odvětví nejsou žádná omezení. Politické programy podporují rozvoj sportu. Příznivé politické vztahy mezi zeměmi usnadňují podnikání, protože fitness centra používají výrobky různých států.

#### Ekonomické

Bankovní politika, úvěry na rozvoj malého podnikání jsou základem pro vytvoření vlastního podniku. V odvětví je málo podobných podniků a zdravý životní styl se stává důležitým principem pro moderního člověka; to přináší velké perspektivy pro rozvoj fitness odvětví v Tbilisi.

#### Sociální

Kulturní změny, trendy v módě, přímo "vyvolávají" zájem o fitness centra. Nové nápady, trendy, programy: pilates, aerofitness, fitness pro těhotné, štíhlou postavu, yogalates, belly dance, strip plastika.

#### Technické

Vývoj nových zařízení (běžecké pásy a kola s počítačovými systémy s paměťovou funkcí a nastavení pro věk / pohlaví / analýzy fyzikálních parametrů (hmotnost, puls, krevní tlak), které umožňují cíleně se zabývat tělesnou výchovou) významně zvyšuje poptávku po službách s použitím tohoto zařízení;

Programy pro hubnutí, založené na fyzikálních vlastnostech, které zákazníci mohou využívat, jasně ukazují, jak bude proces snížení hmotnosti probíhat a jak se dá dosáhnout požadovaných výsledků nejefektivnějším způsobem.

Tabulka 25: PEST analýza

<b>P</b>	<b>E</b>	<b>S</b>	<b>T</b>
Příznivé podmínky pro odvětví	<ul style="list-style-type: none"><li>• Úvěry na rozvoj malých podniků</li><li>• Nedostatek fitness klubů v odvětví</li><li>• Fitness odvětví se nachází v růstové fázi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zájem lidí o fitness aktivity</li><li>• Zvýšení zájmu o zdravý životní styl</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vysoce kvalitní zařízení</li><li>• Nutriční a fitness poradce</li><li>• Rozvoj programů pro hubnutí</li></ul>

### **3.3.5 SWOT analýza**

#### **Silné stránky**

- Perspektivní a rychle rostoucí odvětví
- Velká nabídka poskytovaných služeb
- Potenciálně vysoká ziskovost
- Vysoká kvalita služeb
- Lokalita

#### **Slabé stránky**

- Vysoké ceny za nákup a pronájem nemovitostí
- Drahé vybavení
- Vysoká závislost na platební schopnosti obyvatelstva
- Neznámá značka
- náklady s vyhledáváním a angažováním vysoce profesionálních trenérů

#### **Příležitosti**

- Velká poptávka na trhu
- Slabá konkurence v regionu
- Zavedení nových druhů fitness aktivit
- Budování vlastního brandu

#### **Hrozby**

- Zhoršení ekonomické situace
- Snížení solventnosti potenciálních zákazníků
- Měnicí se potřeby a požadavky kupujících na trhu

Z analýzy odvětví a konkurenceschopnosti fitness Health Life se ukázalo, že centrum má velký potenciál pro rozvoj a řadu výhod oproti konkurentům, které především zahrnují rozšířený rozsah služeb a klubové karty a služby osobního trenéra.

### **3.4 Marketingový plán**

V této části budou popsány důležité aspekty marketingového plánu. Především strategické marketingové směrnice a analýza cílového segmentu. Také je velký důraz



kladen na nástroje marketinkové komunikace, prostřednictvím čehož bude dosaženo marketinkové komunikace se zákazníkem a prodeje stanoveného produktu.

Výzkum je založený na osobní analýze fitness center v Praze a jsou do něj zahrnuty i znalosti o charakteru gruzínské mentality.

### **Strategické hodnoty společnosti**

Mission. Posláním společnosti je, aby fitness a zdravý životní styl byly přístupné a dostupné pro obyvatele Tbilisi.

Vision. Fitness centrum Healthy Life je vybaveno moderními, spolehlivými a bezpečnými stroji. Výuka probíhá v příjemné a uvolněné atmosféře pod vedením profesionálních trenérů.

#### **3.4.1 Konkurenční výhoda**

V současné době na trhu samozřejmě jsou podobná střediska, poskytující sportovní služby, ale hlavní nevýhodou služeb konkurence je nekomplexní postup a malá nabídka aktivit.

Hlavní výhodou plánovaného klubu Healthy Life bude zlepšení kvality a rozsahu služeb. Vysoce kvalitní vybavení, nutriční poradenství, známí trenéři, masáže a solárium na jednom místě, to je pro Tbilisi úplnou novinkou.

Zařízení ve fitness centru – to je základem podnikání. Takže zařízení bude důkladně vybráno. Vysoce kvalitní vybavení je naším hlavním nástrojem.

Kromě toho každý podnik má své vlastní zvýraznění. Ve fitness Healthy Life bude album se snímky zákazníků "před" a "po". Nejlepší zákazníci dostanou kompletní fotografování od profesionálů v centru zdarma.

A nejdůležitější součástí všech služeb jsou v první řadě lidé. Úspěch v odvětví služeb závisí na personálu, který umí prodávat služby a dobře komunikovat se zákazníky. Fitness centrum může mít skvělé zařízení, ale pokud by tam pracovali špatní trenéři, bude klienty ztrácet. A naopak tým "s otevřenou myslí, čistým srdcem a lehkou hlavou" zákazníky přiláká.

Fitness Healthy Life nabízí následující výhody:

- Vysoká kvalita služeb
- Velký počet služeb
- Kvalifikovaní trenéři
- Profesionálně vyvinuté kondiční programy
- Poloha nedaleko centra
- Masáže

### **3.4.2 Analýza cílového segmentu**

Fitness Healthy Life se především zaměřuje na obyvatele Tbilisi s o něco vyššími než průměrnými příjmy, studenty a také muže a ženy středního věku.

#### **Demografická a socioekonomická kritéria**

Věková skupina se skládá ze dvou hlavních částí, a to jsou skupiny 17-25 let a 25-40 let.

Co se týká povolání cílového segmentu, jsou to lidé se stabilním příjmem a studenti, kteří dostávají své příjmy od rodičů. Pro moderní lidi fitness není jen zdravý životní styl, ale i módní záležitost. Lidé s vyššími příjmy jsou také důležitá skupina, ale pro ně platí jiné cesty marketinkového ovlivnění. Marketingová strategie pro tento segment musí být odlišná a prováděna zvlášť. Změny ve struktuře příjmů ovlivňují spotřebu některých služeb. S průměrným výdělkem bude klient používat pouze jednu nebo dvě služby. Je-li příjem je vyšší než průměrný, zákazník může používat větší nabídku služeb a vyzkouší nové služby.

Pohlaví cílového segmentu je více ženské. 70 % jsou ženy a 30 % muži. Ženy více kladou důraz na svou postavu a vzhled než muži. Ženy obvykle mají více rády skupinové tréninky a kardiocvičení, zatímco muži preferují posilování se stroji.

#### **Geografická kritéria**

Cílový trh pro fitness centrum je vymezen geografickou polohou. To znamená, že většina zákazníků bude pravděpodobně pocházet z okolí. Avšak kvůli malému počtu

podobných fitness center ve Tbilisi se předpokládá velký zájem o centrum od lidí z jiných městských částí.

### **Psychografická a behaviorální kritéria**

Psychografická kritéria znamenají soubor osobních charakteristik spotřebitele; je to typ chování a model života zákazníka, jeho zájmy, chování vůči ostatním lidem a tak dále. Životní styl spotřebitelů je vést zdravý životní styl a pravidelně sportovat.

- Práce na juniorské a manažerské pozici ve firmě nebo vlastní podnik
- Pravděpodobně bez dětí.
- Vyšší než průměrný příjem
- Uživatel sociální sítě
- Zdravý životní styl
- Návštěvník salonů krásy, důraz na vlastní vzhled
- Spotřebitel organických a biopotravin
- Zájem o módní trendy

### **3.4.3 Marketingová komunikace a cesty k dosažení cílového segmentu**

Systém marketingové komunikace Fitness Healthy Life zahrnuje reklamu, podporu prodeje a osobní prodej. Propagační aktivity společnosti obsahují tyto hlavní oblasti:

- Reklama ve specializovaných časopisech.
- Reklama na internetu. Tato oblast zahrnuje vlastní webové stránky společnosti a reklamu na internetových stránkách bio produktu a blogů o zdravé výživě.
- Tištěná reklama v podobě brožury a letáků pro distribuci
- Prezentace v centrech zdravé výživy a spolupráce se speciální výživovou poradkyní.
- Reklama na sociálních sítích. Skupina na Facebooku a Vkontakte.

Aktivity v oblasti podpory prodeje ve Fitness Healthy Life zahrnují poskytování sezonních slev a akce na služby fitness centra. Možné akce a slevy:

- Studentské slevy
- Měsíční akce. Například měsíc jógy

- K jednorázovému vstupu proteinový koktejl zdarma
- Akce pro pár. Při koupi jedné roční permanentky druhá za 50%
- Při koupi roční permanentky permanentka do solária se slevou

Osobní prodej zahrnuje osobní kontakt s potenciálními kupci a konzultace se zákazníky. Manažeři se snaží spolupracovat s klienty komunikujícími s velkým počtem lidí, například blogery.

Reklama prostřednictvím jiných nástrojů bude mnohem dražší, a proto bude používána jen v zvláštních případech. Reklamové nástroje:

- Prostorová reklama: billboardy, bannery
- Rádio;
- Média;
- SMS

Protože Fitness Healthy Life se zaměřuje na věkový segment 18 až 25 let, reklama na billboardech, v metru nebo venkovní reklama bude velice užitečná. Pro lokální zákazníky bude přínosná distribuce letáků.

Pro všechny skupiny spotřebitelů bude zvláště účinná reklama v televizi, ale pro manažera fitness klubu je taková reklama nejdražší. Množství reklamy hodně záleží na plánovaném rozsahu rozpočtu.

## Závěr

Ještě před pěti lety nikdo v Gruzii nepovažoval fitness odvětví za výnosné. Nyní fitness ve Tbilisi se už zapojuje do každodenního života mnoha obyvatel ve městě. Fitness je sice zatím jen příchozí návštěvník do gruzínské módy, nikoli ještě stálý host, avšak způsob života v zemi se změnil, lidé chtějí být úspěšní a věnovat se sportovním aktivitám. Nejde jenom o sport, ale i o módu, relaxaci a krásu. Poptávka po zdravém životním stylu vytváří příznivé podmínky pro rozvoj fitness oboru ve Tbilisi.

V průběhu této diplomové práce byl proveden výzkum a posouzení konkurenceschopnosti na trhu zdraví a krásy ve fitness odvětví. Byl vytvořen podrobný podnikatelský plán pro fitness klub Healthy Life. Podnikatelský plán obsahuje analýzy budoucích nákladů a výnosů, cash flow. Jeho součástí je také analýza trhu, kde bylo ohodnoceno fitness odvětví z pohledu konkurence, také byla provedena Porterova analýza pěti sil, PEST analýza a SWOT analýza pro hlubokou analýzu odvětví. V posledních kapitolách byl vytvořen marketingový plán, kde jsem popsala konkurenční výhodu budoucího podniku, provedla analýzu cílového segmentu, a také jsem navrhla plán marketingové komunikace a cesty k dosažení cílového segmentu. Poslední kapitola je věnována finančnímu shrnutí a rozhodnutí o výnosnosti projektu.

Na základě provedené analýzy je možné dospět k některým následujícím závěrům:

- Projekt fitness Healthy Life v Tbilisi z investiční perspektivy lze hodnotit jako velmi ziskový. Podle výpočtů provedených v mé diplomové práci doba návratnosti investice je v případě pesimistického scénáře 2,5 měsíce, v případě realistického scénáře za 1,8 měsíce a v případě optimistického scénáře za 1,2 měsíce.
- Z provedeného výzkumu vyplývá, že projekt obsadí volnou díru na trhu. Z analýzy konkurence je zřejmé, že žádný z konkurentů nenabízí takový rozsah služeb, který může nabídnout fitness centrum Healthy Life. Jedná se o komplexní balíček služeb, který zahrnuje nejen fitness posilování a kardio cvičení, ale také masáže, solárium a konzultace v oblasti zdravotní výživy a osobního tréninkového plánu. Pro fitness Healthy Life je konkurenční výhodou jeho rozsah služeb. Chtěla bych také poznamenat, že žádný z našich konkurentů nemůže nabídnout podobné služby komplexně a takové zařízení, které je zaměřené nejen na sport, ale i na relaxaci a orientaci na módní trendy.

- Jako závěrečnou věc můžeme poznamenat příznivost odvětví pro podobná fitness centra. Analýza trhu ukazuje, že odvětví je extrémně populární, poptávka převyšuje nabídku. Brzy se mezera na trhu zaplní podobnými podniky, ale ten, kdo přijde na trh rychleji, bezpochyby bude mít příznivější podmínky.

Také bych chtěla shrnout hodnocení hypotéz a cílů projektu, které byly stanoveny na začátku mé práce. Byly předloženy dvě hypotézy a obě jsou potvrzené v mojí práci a považované za správné. Pro první hypotézu analýza konkurentů na trhu ukázala, že odvětví je málo obsazené, takže vstupní bariéry jsou nízké. Co se týká druhé hypotézy, i když pořizovací náklady na otevření fitness klubu jsou velké, zároveň projekt je velice výnosný a počáteční investice se velmi brzy vrátí.

Cíle, které byly stanoveny na začátku práce, byly dosaženy:

- Rozhodnutí o efektivitě projektu - jak bylo zmíněno výše, projekt je velice výnosný
- Byl vytvořen marketingový plán
- Byl sestaven finanční plán s údaji o nákladech a výnosech
- Prostředí bylo posouzeno jako málo konkurenční
- Perspektiva odvětví byla oceněna jako narůstající

Na závěr diplomové práce je důležité zdůraznit, že plánovaný projekt je možné v nejbližším čase realizovat. Za svůj vlastní přínos považuji podnikatelský plán pro fitness centrum Healthy Life v Tbilisi a postačující podklady pro otevření centra.

## Seznam použitých zdrojů

ASAUL, A. *Organizacija predprinimatelskoj dejatelnosti*. St.petersburg: Piter, 2015. p. 34-35. ISBN 9785496000666.

BEST, R. *Marketing ot potrebitelja*. Moskva: Mann, Ivanov i Ferber, 2008, 758 s. ISBN 9785902862666.

BUTOVA, T. *Upravlenije marketingom*. Moskva: Prospekt, 2015. ISBN 9785392198160.

DUCHOŇ, B. *Inženýrská ekonomika*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007, xiii, 288 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-763-0.

DUCHOŇ, B. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2008, xii, 378 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.

DVOŘÁČEK, J. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074002243.

EFREMOVA, T. *Teorija organizacii*. Moskva: Litres, 2015, 9584 s. ISBN 9785457084513.

ERSHOV, V. *Bizness – proektirovanije*. Moskva:Piter, 2005. ISBN 546900211X.

FATCHUTDINOV, I. *Inovacionnij menedgement*. St.Petersburg“ Piter, 2013, 448 s. ISBN 9785496006293.

FOTR, J. *Podnikatelský plán a investicní rozhodování*. 2. Vydání. Praha: Grada Publishing, s. r.o., 1999. 220 s. ISBN 8071698121.

IVANOV, V. *Investiciji*. Moskva“ Prospekt, 2013. ISBN 9785392016501.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. ISBN 9788024787060.

JAROSHENKO, S. *Organijacija i upravlenije predprinimatelskoj dejatelnostju*. Moskva: Scientific magazine "Kontsep, 2014. ISBN 9785914231009.

KISLINGEROVÁ, E.. *Oceňování podniku: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 8071795291.

- KOKOREV, V. *Marketing: organizacija i upravljenje*. Moskva: Litres, 1995, 249 s.
- KOTLER, F. *Marketing: Management: express kurs*. St.Petersburg: Piter, 2012. ISBN 9785459010459.
- KOTLER, P. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada, 2001. 788 s. ISBN 824700166.
- MULAČOVÁ, V. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013, 520 s. ISBN 9788024786384.
- RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha. 2011. ISBN 9788024739168.
- SAVKINA, P. *Organizacija predprinimatelskoj dejatelnosti*. Moskva: Prospekt, 2013. ISBN 9785392137718.
- SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
- SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 9788024741031.
- SRPOVÁ, J.. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 9788024733395.
- STREKALOVA, N. *Bizness – planirovanije*. Moskva“ Piter, 2013. ISBN 9785496004480.
- ŠVEJDA, P. *Inovační podnikání*. 1. vyd. Praha : 2007. ISBN 9788090315365.
- SYNEK, M.. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 9788074003363.
- TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. Praha: Credit, 2002, 235 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 8021309229.
- VÁCHAL, J. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 9788024746425.
- Openbusiness.ru. *Standarty bizness planirovanija TASIC* [online]. 2015 [cit. 2015-10-28]. Dostupné z: <http://www.openbusiness.ru/bplan/Tacis.htm>



## Seznam tabulek, obrázků atd.

TABULKA 1: STRUKTURA A OBSAH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU PODLE TACIS.....	20
TABULKA 2: STRUKTURA A OBSAH PODLE ORGANIZACE OSN PRO PRŮMYSLOVÝ ROZVOJ.....	20
TABULKA 3: ZÁKLADNÍ ODLIŠNOSTI STRATEGICKÉHO PLÁNU OD PLÁNU.....	28
TABULKA 4: OBSAH MARKETINGOVÉHO PLÁNU.....	29
TABULKA 5: OTEVÍRACÍ DOBA FITNESS.....	34
TABULKA 6: CENY ZA SLUŽBY FITNESS.....	37
TABULKA 7: KALENDÁŘ SPLÁTEK V EUR.....	39
TABULKA 8: POČÁTEČNÍ ROZVAHA V EURECH.....	40
TABULKA 9: PŘEHLED POČÁTEČNÍCH NÁKLADŮ.....	40
TABULKA 10: MZDOVÉ NÁKLADY VČETNĚ SOCIÁLNÍHO POJIŠTĚNÍ V EURECH.....	41
TABULKA 11: SEZNAM MAJETKU PODLÉHAJÍCÍHO ODEPISOVANÍ.....	42
TABULKA 12: PLÁN ODPISŮ MAJETKU.....	42
TABULKA 13: NÁKLADY NA REKLAMU.....	43
TABULKA 14: PŘEDPOKLÁDANÝ MAXIMÁLNÍ POČET ZÁKAZNÍKŮ ZA ROK.....	44
TABULKA 15: PŘEDPOKLÁDANÉ MAXIMÁLNÍ TRŽBY V EURECH.....	45
TABULKA 16: PLÁNOVANÉ MĚSÍČNÍ TRŽBY V EURECH.....	48
TABULKA 17: PLÁNOVANÉ FIXNÍ, VARIABILNÍ A CELKOVÉ NÁKLADY PODLE MĚSÍČŮ V EURECH.....	50
TABULKA 18: PLÁNOVANÝ MĚSÍČNÍ ZISK V EURECH.....	52
TABULKA 19: PLÁNOVANÉ TRŽBY, NÁKLADY A ZISKY V EURECH.....	54
TABULKA 20: PLÁNOVANÝ CF V EURECH.....	55
TABULKA 21: PLÁNOVANÝ CF V EURECH.....	56
TABULKA 22: PLÁNOVANÝ CF V EUR.....	56
TABULKA 23: PLÁNOVANÝ CF V EURECH.....	57
TABULKA 24: ODLIŠNOSTI KONKURENTŮ A JEJÍCH KONKURENČNÍ VÝHODA.....	61
TABULKA 25: PEST ANALÝZA.....	63
OBRÁZEK 1: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU FITNESS HEALTHY LIFE.....	33
OBRÁZEK 2: PROSTORY VHODNÉ PRO OTEVŘENÍ FITNESS HEALTHY LIFE V TBILISI.....	34
OBRÁZEK 3: PLÁNEK FITNESS 1. PATRO.....	35
OBRÁZEK 4: PLÁNEK FITNESS 2. PATRO.....	35
OBRÁZEK 5: PLÁNOVANÉ MĚSÍČNÍ TRŽBY V EURECH.....	47
OBRÁZEK 6: PLÁNOVANÉ MĚSÍČNÍ TRŽBY V EURECH.....	51
OBRÁZEK 7: PLÁNOVANÉ MĚSÍČNÍ TRŽBY V EURECH.....	53
OBRÁZEK 8: ASPRIA SABURTALO.....	60

## Přílohy

### Příloha č. 1: Rozvrh skupinových lekcí ve Fitness Healthy Life

	Pondělí		Úterý		Středa		Čtvrtek		Pátek		Sobota		Neděli	
	Sál 1	Sál 2	Sál 1	Sál 2	Sál 1	Sál 2	Sál 1	Sál 2	Sál 1	Sál 2	Sál 1	Sál 2	Sál 1	Sál 2
7:00	Y		Y		Y				Y					
7:30						P				P				
8:00	ABY		BS		TRX				CW					
8:30							FT							
9:00	TRX		FD	P	ABY	BT	P	Bosu	DW			Y	BS	
9:30														
10:00					Y	Z	NTC			SMS	BS			
10:30		BS	Bosu											
11:30		Z							Z		NTC			
12:00			CW	Yoga	TRX	Y	FT	Y		Y				
12:30		Y												
13:00														
13:30														
14:00														
14:30														
15:00														
15:30														
16:00														
16:30				ABY										
17:00	ABY													
17:30		FB					C	SSM	Y	BT				
18:00	Z	PS	PI	P			PI	BT		Bosu			TRX	
18:30			TRX	BT									Y	
19:00		P		Yoga			TRX	ABY						PT
19:30	KB													
20:00														
20:30														
21:00														

Zdroj: Vlastní tvorba

**Příloha č. 2: měsíční tržby podle poskytovaných služeb**

	Pesimistický					Realistický					Optimistický				
	Členství	Bar	Solárium	Masáže	Os. tren.	Členství	Bar	Solárium	Masáže	Os. tren.	Členství	Bar	Solárium	Masáže	Os. tren.
leden 2016	7 996	57	280	613	0	11 194	239	420	1 225	0	15 992	513	560	2 450	0
únor 2016	11 994	86	336	735	0	16 791	359	504	1 470	0	23 988	770	672	2 940	0
Březen 2016	15 992	114	448	858	238	22 388	479	672	1 715	333	31 983	1 026	896	3 430	475
Duben 2016	19 990	143	448	1 103	356	27 985	599	672	2 205	499	39 979	1 283	896	4 410	713
Květen 2016	27 985	200	392	1 225	356	39 180	838	588	2 450	499	55 971	1 796	784	4 900	713
Červen 2016	31 983	228	224	735	594	44 777	958	336	1 470	831	63 967	2 052	448	2 940	1 188
Červenec 2016	35 981	57	56	735	119	50 374	239	84	1 470	166	71 963	513	112	2 940	238
Srpen 2016	35 981	29	56	858	119	50 374	120	84	1 715	166	71 963	257	112	3 430	238
Září 2016	35 981	57	56	1 103	238	50 374	239	84	2 205	333	71 963	513	112	4 410	475
Říjen 2016	35 981	114	168	1 225	356	50 374	479	252	2 450	499	71 963	1 026	336	4 900	713
listopad 2016	35 981	143	224	1 225	475	50 374	599	336	2 450	665	71 963	1 283	448	4 900	950
prosinec 2016	31 983	114	224	1 225	713	44 777	479	336	2 450	998	63 967	1 026	448	4 900	1 425
leden 2017	39 979	143	280	1 225	831	55 971	599	420	2 450	1 164	79 958	1 283	560	4 900	1 663
únor 2017	39 979	171	336	1 225	1 069	55 971	718	504	2 450	1 496	79 958	1 539	672	4 900	2 138
Březen 2017	39 979	200	448	1 225	1 188	55 971	838	672	2 450	1 663	79 958	1 796	896	4 900	2 375
Duben 2017	39 979	228	560	1 225	1 188	55 971	958	840	2 450	1 663	79 958	2 052	1 120	4 900	2 375

Květen 2017	39 979		257	448	1 103	1 188	55 971	1 077	672	2 205	1 663	79 958	2 309	896	4 410	2 375
Červen 2017	39 979	285	112	858	238	55 971	1 197	168		1 715	333	79 958	2 565	224	3 430	475
Červenec 2017	39 979	86	56	980	238	55 971	359	84		1 960	333	79 958	770	112	3 920	475
Srpen 2017	39 979	57	56	980	238	55 971	239	84		1 960	333	79 958	513	112	3 920	475
Září 2017	39 979	114	56	1 103	356	55 971	479	84		2 205	499	79 958	1 026	112	4 410	713
říjen 2017	39 979	171	280	1 225	475	55 971	718	420		2 450	665	79 958	1 539	560	4 900	950
listopad 2017	39 979	200	336	1 225	594	55 971	838	504		2 450	831	79 958	1 796	672	4 900	1 188
prosinec 2017	39 979	200	392	1 225	1 188	55 971	838	588		2 450	1 663	79 958	1 796	784	4 900	2 375
leden 2018	39 979	228	448	1 225	1 188	55 971	958	672		2 450	1 663	79 958	2 052	896	4 900	2 375
únor 2018	39 979	257	560	1 225	1 188	55 971	1 077	840		2 450	1 663	79 958	2 309	1 120	4 900	2 375
březen 2018	39 979	285	560	1 225	1 188	55 971	1 197	840		2 450	1 663	79 958	2 565	1 120	4 900	2 375
duben 2018	39 979	285	560	1 225	1 188	55 971	1 197	840		2 450	1 663	79 958	2 565	1 120	4 900	2 375
květen 2018	39 979	285	448	1 225	1 188	55 971	1 197	672		2 450	1 663	79 958	2 565	896	4 900	2 375
červen 2018	39 979	171	56	1 103	594	55 971	718	84		2 205	831	79 958	1 539	112	4 410	1 188
červenec 2018	39 979	29	56	980	594	55 971	120	84		1 960	831	79 958	257	112	3 920	1 188
srpen 2018	39 979	57	56	980	594	55 971	239	84		1 960	831	79 958	513	112	3 920	1 188
září 2018	39 979	114	112	1 225	1 188	55 971	479	168		2 450	1 663	79 958	1 026	224	4 900	2 375
říjen 2018	39 979	143	280	1 225	1 188	55 971	599	420		2 450	1 663	79 958	1 283	560	4 900	2 375
listopad 2018	39 979	143	448	1 225	1 188	55 971	599	672		2 450	1 663	79 958	1 283	896	4 900	2 375
prosinec 2018	39 979	171	560	1 225	1 188	55 971	718	840		2 450	1 663	79 958	1 539	1 120	4 900	2 375

Zdroj: Vlastní tvorba

**Příloha č. 3: Plánované variabilní náklady v eurech**

	Pesimistický					Realistický					Optimistický				
	Členství	Bar	Solárium	Masaže	Os. Tren.	Členství	Bar	Solarium	Masaže	Os. tren.	Členství	Bar	Solarium	Masaže	Os. tren.
Leden 2016	3	19	4	1	0,0	4	80	6	1	0,0	6	171	8	2	0,0
Únor 2016	4	29	5	1	0,0	6	120	7	1	0,0	9	257	10	3	0,0
Březen 2016	6	38	7	1	0,3	8	160	10	2	0,4	11	342	13	3	0,6
Duben 2016	7	48	7	1	0,4	10	200	10	2	0,6	14	428	13	4	0,9
Květen 2016	10	67	6	1	0,4	14	279	9	2	0,6	20	599	12	5	0,9
červen 2016	11	76	3	1	0,7	16	319	5	1	1,0	23	684	7	3	1,4
červenc 2016	13	19	1	1	0,1	18	80	1	1	0,2	26	171	2	3	0,3
srpen 2016	13	10	1	1	0,1	18	40	1	2	0,2	26	86	2	3	0,3
září 2016	13	19	1	1	0,3	18	80	1	2	0,4	26	171	2	4	0,6
říjen 2016	13	38	2	1	0,4	18	160	4	2	0,6	26	342	5	5	0,9
listopad 2016	13	48	3	1	0,6	18	200	5	2	0,8	26	428	7	5	1,1
prosinec 2016	11	38	3	1	0,9	16	160	5	2	1,2	23	342	7	5	1,7
leden 2017	14	48	4	1	1,0	20	200	6	2	1,4	29	428	8	5	2,0
únor 2017	14	57	5	1	1,3	20	239	7	2	1,8	29	513	10	5	2,6
březen 2017	14	67	7	1	1,4	20	279	10	2	2,0	29	599	13	5	2,9
duben 2017	14	76	8	1	1,4	20	319	12	2	2,0	29	684	17	5	2,9

květen 2017	14	14	86	7	1	1,4	20	20	359	10	2	2	2,0	29	770	13	4	2,9
červen 2017	14	14	95	2	1	0,3	20	20	399	2	2	2	0,4	29	855	3	3	0,6
červenc 2017	14	14	29	1	1	0,3	20	20	120	1	2	2	0,4	29	257	2	4	0,6
Srpen 2017	14	14	19	1	1	0,3	20	20	80	1	2	2	0,4	29	171	2	4	0,6
září 2017	14	14	38	1	1	0,4	20	20	160	1	2	2	0,6	29	342	2	4	0,9
říjen 2017	14	14	57	4	1	0,6	20	20	239	6	2	2	0,8	29	513	8	5	1,1
listopad 2017	14	14	67	5	1	0,7	20	20	279	7	2	2	1,0	29	599	10	5	1,4
prosinec 2017	14	14	67	6	1	1,4	20	20	279	9	2	2	2,0	29	599	12	5	2,9
leden 2018	14	14	76	7	1	1,4	20	20	319	10	2	2	2,0	29	684	13	5	2,9
únor 2018	14	14	86	8	1	1,4	20	20	359	12	2	2	2,0	29	770	17	5	2,9
březen 2018	14	14	95	8	1	1,4	20	20	399	12	2	2	2,0	29	855	17	5	2,9
duben 2018	14	14	95	8	1	1,4	20	20	399	12	2	2	2,0	29	855	17	5	2,9
květen 2018	14	14	95	7	1	1,4	20	20	399	10	2	2	2,0	29	855	13	5	2,9
červen 2018	14	14	57	1	1	0,7	20	20	239	1	2	2	1,0	29	513	2	4	1,4
červenc 2018	14	14	10	1	1	0,7	20	20	40	1	2	2	1,0	29	86	2	4	1,4
srpen 2018	14	14	19	1	1	0,7	20	20	80	1	2	2	1,0	29	171	2	4	1,4
září 2018	14	14	38	2	1	1,4	20	20	160	2	2	2	2,0	29	342	3	5	2,9
říjen 2018	14	14	48	4	1	1,4	20	20	200	6	2	2	2,0	29	428	8	5	2,9
listopad 2018	14	14	48	7	1	1,4	20	20	200	10	2	2	2,0	29	428	13	5	2,9
prosinec 2018	14	14	57	8	1	1,4	20	20	239	12	2	2	2,0	29	513	17	5	2,9

Zdroj: Vlastní tvorba

**Příloha č. 4: Náklady**

říjen 16	září 16	srpen 16	červenec 16	červen 16	květen 16	duben 16	březen 16	únor 16	leden 16	Rozpočet fitness centra Healthy Life
177,25	183,01	188,72	194,38	199,99	205,55	211,05	216,51	221,92	227,27	Úroky
									60 040	<b>Pořízení hmotného majetku</b>
									33000	Náklady na posilovací stroje
									6240	Náklady na vybavení baru a recepce
									4400	Náklady na vybavení šaten
									5100	Náklady výpočetní a zvuková technika
									11300	Náklady na solárium
										<b>Odpisy hmotného majetku</b>
550	550	550	550	550	550	550	550	550	2 550	<b>Náklady na marketing</b>
50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	Reklama v časopisech
200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	Reklama na internetu
									2000	Letáky a vizitky
300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	Reklama v autobusech
7 220	7 220	7 220	7 220	7 220	7 220	7 220	7 220	7 220	7 220	<b>Náklady mzdy</b>
4 052	4 052	4 052	4 052	4 052	4 052	4 052	4 052	4 052	14 432	<b>Ostatní provozní náklady</b>
3200	3200	3200	3200	3200	3200	3200	3200	3200	3200	Nájem
10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	Internet
100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	Kancelářské potřeby
516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	Nákup surovin bar
79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	Elektrikář 1 měsíc
147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	Plyn 1 měsíc
									10 250	Stavební úpravy
									130	Náklady na založení společnosti
<b>11 999</b>	<b>12 005</b>	<b>12 011</b>	<b>12 016</b>	<b>12 022</b>	<b>12 028</b>	<b>12 033</b>	<b>12 039</b>	<b>12 044</b>	<b>84 469</b>	<b>Celkový rozpočet</b>

prosinec 17	listopad 17	říjen 17	září 17	srpen 17	červenec 17	červen 17	květen 17	duben 17	březen 17	únor 17	leden 17	prosinec 16	listopad 16
90,79	97,34	103,83	110,26	116,63	122,95	129,2	135,4	141,54	147,63	153,66	159,64	165,57	171,43
9880												9880	
550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	2550	550	550
50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
											2000		
300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
7 220	7 220	7 220	7 220	7 220	7 220	7 220	7 220	7 220	7 220	7 220	7 220	7 220	7 220
4 052	4 052	4 052	4 052	4 052	4 052	4 052	4 052	4 052	4 052	4 052	4 052	4 052	4 052
3 200	3 200	3 200	3 200	3 200	3 200	3 200	3 200	3 200	3 200	3 200	3 200	3 200	3 200
10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516
79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147
<b>21 793</b>	<b>11 919</b>	<b>11 926</b>	<b>11 932</b>	<b>11 939</b>	<b>11 945</b>	<b>11 951</b>	<b>11 957</b>	<b>11 964</b>	<b>11 970</b>	<b>11 976</b>	<b>13 982</b>	<b>21 868</b>	<b>11 993</b>



prosinec 18	listopad 18	říjen 18	září 18	srpen 18	červenec 18	červen 18	květen 18	duben 18	březen 18	únor 18	leden 18
7,37	14,67	21,91	29,09	36,2	43,24	50,22	57,14	63,99	70,79	77,52	84,18
9880											
550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	2 550
50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
											2 000
300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
7 220	7 220	7 220	7 220	7 220	7 220	7 220	7 220	7 220	7 220	7 220	7 220
4 052	4 052	4 052	4 052	4 052	4 052	4 052	4 052	4 052	4 052	4 052	4 052
3 200	3 200	3 200	3 200	3 200	3 200	3 200	3 200	3 200	3 200	3 200	3 200
10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516
79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147
<b>21 709</b>	<b>11 837</b>	<b>11 844</b>	<b>11 851</b>	<b>11 858</b>	<b>11 865</b>	<b>11 872</b>	<b>11 879</b>	<b>11 886</b>	<b>11 893</b>	<b>11 900</b>	<b>13 906</b>

Zdroj: Vlastní tvorba

### ***Evidence výpůjček***

Prohlášení:

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

V Praze, datum

Jméno

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