

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Studie proveditelnosti na otevření fitness centra

Feasibility Study on Opening the Fitness Centre

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku

VEDOUcí PRÁCE

Doc. Ing. Dalibor Vytlačil, CSc.

ŠTĚPÁNKOVÁ

JANA

2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Štěpánková	Jméno:	Jana	Osobní číslo:	423518
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Řízení rozvojových projektů				
Studijní obor:	Projektové řízení inovací				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:
Studie proveditelnosti na otevření fitness centra

Název diplomové práce anglicky:
Feasibility Study on Opening the Fitness Center

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem diplomové práce je dle vybraných metod hodnocení efektivnosti investice posoudit, zda se vyplatí podnikatelský záměr otevřít nové fitness centrum v Praze.

PŘÍNOS: Přínosem práce bude především schválení a doporučení investičního záměru nebo naopak odhalení nevýnosné investice, která nebude doporučena k realizaci. V závěru práce jsou uvedeny doporučení, týkající se realizace této investice.

OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - projektové řízení, studie proveditelnosti 3. Praktická část - podnikatelský záměr, analýza podniku a trhu, marketingový koncept, harmonogram projektu, finanční plán, vyhodnocení efektivnosti investice 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:

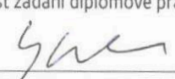
FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Tvorba a řízení portfolia projektů. Praha: Grada Publishing, 2015.
VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012.
SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017.
VYTLAČIL, Dalibor. Projektové řízení a řízení projektů. Praha: Česká technika – nakladatelství ČVUT, 2008.


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

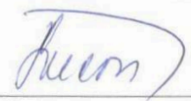
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: 6. 12. 2017 Termín odevzdání diplomové práce: 4. 5. 2018

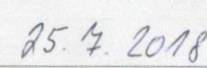
Platnost zadání diplomové práce: 30. 9. 2019

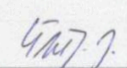
 Podpis vedoucí(ho) práce

 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

 Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

 25. 7. 2018
Datum převzetí zadání


Podpis studenta(ky)

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



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 24. 08. 2018

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce doc. Ing. Daliboru Vytlačilovi, CSc. za cenné rady při vypracování této diplomové práce. Následně děkuji instituci Masarykovu ústavu vyšších studií za příjemně strávené roky a nové poznatky, které studium na této škole přineslo.

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na téma studie proveditelnosti, které je v podnikatelském prostředí velice důležité, jelikož slouží k hodnocení plánovaných investic projektů. Výsledek studie předkládá podklady k usnadnění rozhodnutí, zda investiční záměr schválit a realizovat či raději zamítnout.

Cílem práce je vypracování studie proveditelnosti pro investiční záměr otevřít nové fitness centrum v Praze a dle vybraných metod zhodnotit efektivnost a realizovatelnost tohoto předloženého záměru.

Teoretická část na základě teoretických východisek získaných z odborné literatury přibližuje základní pojmy projektového řízení a samotné studie proveditelnosti. Poznatky sloužily jako podklad pro praktickou část.

Praktická část předkládá vypracovanou studii proveditelnosti pro předložený podnikatelský záměr. Obsahem je přiblížení záměru, analýza trhu, marketingová strategie, umístění, materiálové vstupy a technologie, organizace a klíčové kapitoly jako finanční plán, finanční analýza a vyhodnocení projektu. Informace v této části tvořily již existující sekundární data, získaná např. ze statistik, již provedených výzkumů, dat konkurenčních fitness center a dostupných dokumentů a primární data získaná na základě dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno na preference lidí v oblasti fitness a přímo na vybranou oblast realizace.

Klíčová slova

Projektové řízení, studie proveditelnosti, projekt, investice, investiční záměr

Abstract

The diploma thesis is focused on a theme of feasibility study which serves for evaluating planned investments projects, this evaluation is very important in entrepreneurial environment. The result of the study provides background data to facilitate a decision whether the investment plan should be approved and realized or rather rejected.

The aim of this thesis is to design a feasibility study for an investments plan of opening a new fitness centre in Prague. There are used specific methods of evaluation of effectivity and feasibility of the investment plan.

Theoretical part of the thesis provides an explanation of basic concepts of project management and feasibility study.

Practical part presents a designed feasibility study for elaborated investment plan. This chapter also describes the plan itself, includes a market analysis, a marketing strategy, description of a chosen location, material and technological inputs, organization and also main chapters such as financial analysis and projects evaluation. This part of the study is based on secondary and primary data. The secondary data are obtained from statistics, completed researches, other fitness centres and additional documents. Primary data were acquired from a conducted survey on preferences in fitness and survey from the chosen location of investment plan realization.

Key words

Project management, feasibility study, project, investments, investment plan

Obsah

Úvod	5
1 Řízení projektu.....	7
1.1 Význam a vznik projektového řízení.....	7
1.2 Projekt.....	7
1.3 Investice a investiční záměr.....	8
1.3.1 Klasifikace a životní cyklus projektu	9
2 Studie proveditelnosti	11
2.1 Význam studie proveditelnosti.....	11
2.2 Obsah studie proveditelnosti.....	11
2.2.1 Pozadí projektu	12
2.2.2 Analýza trhu a marketingový výzkum	12
2.2.3 Návrh strategie projektu	14
2.2.4 Marketingový koncept.....	16
2.2.5 Materiálové vstupy a dodávky	17
2.2.6 Umístění	18
2.2.7 Technologie.....	18
2.2.8 Organizace a lidské zdroje.....	18
2.2.9 Implementační plán	19
2.2.10 Analýza rizika investičního záměru.....	20
2.2.11 Finanční analýza	23
2.2.12 Hodnocení projektu	24
3 Použitá metodika	29
4 Shrnutí projektu.....	31
4.1 Základní informace projektu.....	31
4.2 Celkové zhodnocení projektu.....	33
5 Představení záměru.....	34
5.1 Iniciátoři záměru.....	34
5.2 Hlavní myšlenky.....	34
5.3 Poslání, vize a strategické cíle.....	35
5.4 Umístění.....	36
5.5 Hlavní předmět činnosti a provozní postupy	37
6 Analýza trhu	38
6.1 Informace o trhu v oblasti fitness v ČR	38
6.2 Porterova analýza pěti sil.....	40
6.3 Marketingový průzkum.....	44
6.3.1 Preference v oblasti fitness	44
6.3.2 Průzkumné šetření v oblasti Ruzyně.....	47
6.4 Vyhodnocení analýzy a průzkumného šetření.....	49
7 Marketingová strategie	51
7.1 Cílová skupina zákazníků.....	51
7.2 Komunikační kampaň	51

7.3	Marketingový mix 7P	53
7.4	Marketingový mix 4C	55
8	Materiálové vstupy, dodávky a technologie	56
8.1	Dodavatelé	56
8.1.1	Výběr dodavatele strojů	56
9	Organizace práce	60
9.1	Provozní směrnice	61
10	Časový plán projektu	63
11	SWOT analýza, analýza rizik a analýza citlivosti	65
11.1	SWOT analýza	65
11.2	Analýza rizik	66
11.3	Analýza citlivosti	70
12	Finanční plán	71
12.1	Přehled nákladů	71
12.1.1	Pořizovací náklady	71
12.1.2	Režijní náklady	73
12.1.3	Osobní náklady	75
12.1.4	Celkový souhrn nákladů	75
12.1.5	Přehled úpravy hodnot majetku	76
12.2	Plán tržeb	76
13	Finanční analýza	79
13.1	Účetní výkazy	79
13.1.1	Výkaz zisku a ztráty	79
13.1.2	Cash flow	80
13.1.3	Rozvaha	81
13.2	Hodnocení dynamickými metodami	86
14	Závěrečné zhodnocení	88
	Závěr	89
	Seznam použité literatury	91
	Seznam obrázků	94
	Seznam tabulek	95
	Seznam schémat a grafů	97
	Seznam příloh	98

Úvod

Studie proveditelnosti je nástroj, který slouží především k vyhodnocení plánovaného investičního záměru a následnému doporučení či nedoporučení jeho realizace. V dnešní době, kdy organizace čelí vysokým konkurenčním tlakům a neustále se měnícímu prostředí, patří studie proveditelnosti ke klíčovým tématům projektového řízení. „*Studie je vytvářena proto, aby usnadnila rozhodování manažerů o realizaci či zamítnutí posuzovaného projektu. V zásadě se jedná o technicko – ekonomickou studii, která hodnotí celkovou ekonomickou efektivnost projektu*“ (Ostřížek a kol., 2007, s. 51). Efektivnost a úspěšnost firmy pak závisí především na flexibilitě a reakcích na změny, budování konkurenceschopné pozice, výborné práci se zdroji a používání nástrojů a prostředků, které povedou k dlouhodobému fungování a prosperitě podniku.

Cílem práce je vypracování studie proveditelnosti pro investiční záměr otevřít nové fitness centrum v Praze a dle vybraných metod hodnocení efektivnosti investice následné posouzení, zda se tento podnikatelský záměr vyplatí. Výstup studie bude prakticky využitelný pro iniciátory a současně investory tohoto záměru.

Zatím je jen otázkou, zda se v tomto silně konkurenčním prostředí vyplatí otevřít další fitness centrum a zda je stále prostor pro další podnikatele v tomto odvětví vedle velkých sítí fitness center.

Investování je rizikovou aktivitou, v tuto chvíli je tedy správný čas na vypracování studie proveditelnosti jako nástroje pro usnadnění rozhodovacích procesů v oblasti investování. Studie poskytne ucelenější závěry, výhody a nevýhody, prostor pro uspořádání strategie, přehodnocení některých stanovisek, popřípadě popřemýšlení o celé změně konceptu tohoto záměru.

Práce je strukturovaná na teoretickou a praktickou část. Teoretická část obsahuje teoretická východiska a srovnává poznatky jednotlivých autorů k tématu projektového řízení, především poznatky ke studii proveditelnosti, které budou sloužit jako podklad pro praktickou část, kde budou následně aplikovány.

Obsahem praktické části je vypracování samotné studie proveditelnosti daného investičního záměru, kde jednotlivé kapitoly zahrnují představení použité metodiky spolu se stanovenými předpoklady, přiblížení záměru, analýzu trhu, marketingový koncept, umístění, materiálové vstupy, technologie a organizace. Následují klíčové kapitoly jako finanční plán s vyčíslenými náklady a prognózovanými tržbami a finanční analýza, která je díky finančním ukazatelům, které vstupují do hodnotících kritérií investice klíčová pro rozhodnutí o přijatelnosti projektu a doporučení jeho realizovatelnosti.

V závěru práce jsou shrnuty výsledky studie, vyhodnocení předem stanovených předpokladů a následné doporučení či nedoporučení k realizaci záměru.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Řízení projektu

Cílem této kapitoly je seznámení s pojmy, které je nutné znát pro kontext řízení projektů a samotné studie proveditelnosti. Kapitola se věnuje významu a vzniku projektového řízení, investičním projektům, životnímu cyklu projektů a jejich klasifikaci.

1.1 Význam a vznik projektového řízení

Projektové řízení představuje „*aplikaci vědomostí, zručnosti, nástrojů a technik na aktivity projektu pro dosažení jeho požadavku*“ (PMBOK guide, 2013, in Bočková, Vaníčková, 2016, s. 24). V oblasti managementu bylo zaváděno v podstatě až po druhé světové válce především z důvodu narůstající složitosti nově vyvinutých technických systémů, zvýšené konkurenci a rostoucím vývojovým nákladům. Dnes podniky čelí vysokým konkurenčním tlakům, zvyšujícím se požadavkům na kvalitu, snižování nákladů a nutnosti zavádět nové technologie a inovace. V těchto případech je nutné provádět jisté změny a rozhodnutí, kdy dopady špatného rozhodnutí mohou vést až k likvidaci firmy. Projektové řízení tak nabývá na stále větším významu (Vytlačil, 2008, s. 7-9).

Postupem času začaly vznikat standardizace projektového řízení, které umožňují porozumění a spolupráci napříč různými projekty. Mezi hlavní standardy používané ve světě patří PMI, IPMA a PRINCE 2. Doležal, Máchal, Lacko a kol. (2012, s. 23) však zdůrazňují, že projektové řízení nepředstavuje jen používání nástrojů, metod a technik, ale především filozofii, určitý způsob myšlení a styl práce.

1.2 Projekt

Dle Vladimíra Němce (2002, s. 10-11) se při definici tohoto pojmu vychází ze slova *project* ve smyslu tvůrčího procesu plánování a řízení rozsáhlých operací. Autor definuje projekt jako „*cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení.*“ Mimo jasně definovaného začátku a konce, zdůrazňuje charakteristiky projektu jako jeho jedinečnost a neopakovatelnost. Vytlačil (2008, s. 10-11) k těmto vlastnostem projektu přidává účelovost, kterou vidí v předem jasně definovaném výsledku, souvztažnost k ostatním projektům probíhajících v organizaci, konfliktnost mezi zájmy jednotlivých stakeholders a životním cyklem jednotlivých projektů. Mezi stakeholdery neboli zainteresované strany projektu Doležal, Máchal, Lacko a kol. (2012, s. 49-50) řadí např. zadavatele projektu, uživatele projektu, investora, realizátora neboli dodavatele a další projektem dotčené strany. Autorka Svozilová (2011, s. 18) uvádí oproti předešlým autorům termín projektu i mimo podnikatelské prostředí, a to jako součást běžného života každého z nás, kdy vidí projekt jako komplexní samostatné či skupinové úkoly od přípravy oběda, představbu rodinného domu až právě po oblast podnikání, kdy může jít např. o implementaci procesních a organizačních změn či zavedení nových metod a postupů. Díky tomuto

pohledu, lze vidět, že i přesto, že v oblasti managementu se o projektovém řízení začíná mluvit až po druhé světové válce, projekty zde byly již v dávné minulosti, kdy se jednalo např. o stavby různých starověkých monumentů.

Dnešní doba se od té minulé však liší především v rychlosti a provázanosti prostředí a omezenými zdroji, kdy neúspěch jednotlivých projektů může nést i katastrofický dopad na životaschopnost organizace. **Úspěšnost projektu** je hodnocena dle kritérií úspěchu a neúspěchu, kdy se nejčastěji jedná o kritéria vlastníka či zadávací firmy, kritéria provozovatele a zisková kritéria související s dosažením plánovaných termínů, nákladů, tržeb, kvality, spokojenosti stakeholders a funkčnosti projektu jako celku. Tato kritéria se hodnotí po ukončení projektu. V rámci předinvestiční fáze projektu se používají také finanční kritéria, která vytváří podklad pro rozhodnutí, zda se projekt spustí či nikoliv (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012, s. 35-38).

1.3 Investice a investiční záměr

Investiční rozhodování náleží k jednomu z nejdůležitějších rozhodování v organizacích a jedná se především o rozhodnutí o jednotlivých investičních projektech, které firma v budoucnosti zamýšlí. Díky nepředvídatelnému vývoji, nutnosti respektování podmínek interního a externího prostředí a závislosti na nestálých činitelích, vyznačují se investice nestálostí a rizikovostí (Fotr a Souček, 2005, s. 13). Scholleová (2012, s. 124) dále k nejistotě a rizikovosti dodává další charakteristiky investiční činnosti jako dlouhodobý dopad, kapitálovou náročnost, relativní nevratnost rozhodnutí a časový faktor.

V ekonomické teorii je pojem investice často spjat s pojmem kapitál. Za investici je považován přírůstek kapitálových aktiv, kdy dojde k omezení současné spotřeby, za účelem zhodnocení aktiv v budoucnu. V užším slova smyslu se tedy jedná o prostředky na pořízení dlouhodobého (hmotného, nehmotného i finančního) investičního majetku. Pořízení majetku představuje pro podnik výdaje, v době užívání poté vchází formou odpisů do nákladů (Petráková a kol., 1998, s. 4-35).

„Investice na nejobecnější úrovni je možné chápat jako vynakládání zdrojů za účelem získání užitků, které jsou očekávány v delším budoucím období“ (Scholleová, 2012, s. 124).

Fotr spolu se Součkem (2005, s. 13) zdůrazňují důležitost provázanosti investičního záměru se strategií organizace. Je podstatné, aby jednotlivá rozhodnutí vycházela a byla v souladu se strategií a jejich realizace přispívala k dosažení strategických cílů. **Složky strategie** jsou nejčastěji výrobové (na jaké výrobky a služby se zaměřit), marketingové (výběr trhu, jak se dostat na trh, podpora prodeje), inovační (kam zaměřit inovační úsilí), finanční (struktura zdrojů financování, personální (druh pracovníků a jejich kompetence) a zásobovací (vstupy a jejich zabezpečení).

Scholleová (2012, s. 121) **rozděluje investice** na investice regulatorní (musí být realizovány, aby byla zajištěna další existence podniku), obnovovací (nahrazení starého vybavení novým) či rozvojové (pořízení nového vybavení nad rámec nutné obnovy).

V praxi se používá široká paleta projektů a studií, které jsou používány v jednotlivých fázích projektu. Jedná se např. o projekty příležitostí, studie příležitostí, zhodnocovací studie a analýzy zisku. Nejkomplexnější studií je právě studie proveditelnosti (Petráková, 1998, s. 40).

1.3.1 Klasifikace a životní cyklus projektu

Fotr a Souček (2005, s. 13) řadí mezi základní hlediska projektů vztah k rozvoji podniku, věcnou náplň, formu realizace, závislost projektů, charakter peněžních toků a velikost. Ve své další knize (Fotr a Souček, 2015, s. 26) uvádí autoři jako nejvíce obecnou klasifikaci **členění projektů** na rozvojové, obnovovací, racionalizační a mandatorní projekty. Rozvojové projekty jsou spojené s investicí na výzkum a vývoj nových výrobků, technologií či na rozšíření výrobní kapacity. Obnovovací projekty zahrnují obnovu a modernizaci výrobního zařízení, které jsou spojeny s jeho fyzickou životností. Racionalizační jsou orientované na úsporu nákladů a mandatorní poté např. na zvýšení bezpečnosti či ochranu životního prostředí.

Tvorba a realizace investičního projektu prochází čtyřmi fázemi, které na sebe úzce navazují a vytváří **životní cyklus projektu**. Jedná se o fázi předinvestiční, investiční, provozní (operační) a fázi ukončení. Každá fáze má svůj začátek a konec, avšak Němec (2002, s. 32) uvádí faktory, které sjednocují jednotlivé fáze a to cíle, kvalitu, náklady a čas.

Máchal, Kopečková a Presová (2015, s. 104) však upozorňují na fakt, že tento model životního cyklu řízení projektu je univerzální a úkolem organizace je vytvoření pro ni specifického modelu, který bude přizpůsoben odvětví, strategii a cílům organizace.

Předinvestiční fázi je třeba věnovat zvýšenou pozornost, jelikož její výstupy jsou určující pro úspěšnost projektu nebo naopak představují nástroj, jak předejít značným ztrátám, které by vznikly s investicí do špatného neúspěšného projektu. Bohužel jak uvádí Doležal, Máchal, Lacko a kol. (2012, s. 168) v praxi je tato fáze často opomíjena.

Do této fáze spadá identifikace investičních příležitostí, kterou se zabývá *studie o příležitostech*, která pomáhá určit hlavní parametry projektu. Studie je založená spíše na odhadech a často přebírá vstupní data z obdobných projektů, studií a dostupných sekundárních informací. Výsledkem vyhodnocení je selekce a výběr podnikatelských příležitostí, kterým bude nadále věnována pozornost (Fotr, Souček, 2005, s. 16-17). Vytlačil (2008, s. 92-93) dodává, že je to právě tato studie, která pokud je dobře zpracovaná, může přilákat potenciálního investora.

Následuje *předběžná technicko-ekonomická studie proveditelnosti*, kde je již rozpracován záměr detailněji. Zpracovává se především pro zjištění, zda je projekt vhodný pro další zpracování v podobě studie proveditelnosti, jelikož tato studie je velmi finančně a časově nákladná. V osnovách jednotlivých studií nebývá velký rozdíl, oproti tomu ve výši podrobnosti a prověřitelnosti informací ano (Petráková a kol., 1998, s. 42). Předběžná studie uvažuje všechny alternativy záměru, proveditelnost, přijatelnost, atraktivnost a základní myšlenku s cílem vytvořit a zhodnotit jednotlivé varianty projektu (Vytlačil, 2002, s. 8-10).

Poslední studií je *studie proveditelnosti*, která je hlavním tématem této práce. Tato studie poskytuje veškerá data potřebná pro rozhodnutí o investičním záměru. Detailně zpracovává technické, finanční, ekonomické a manažerské aspekty projektu (Fotr a Souček, 2005, s. 33).

Pro zahájení investiční fáze je klíčové vytvořit právní, finanční a organizační rámec, který umožní realizaci projektu jako zajištění financování, přípravu projektové dokumentace, určení projektového týmu, výběr umístění, získání pozemků a technologie, uzavírání kontraktů, předvýrobní marketing, nábor a připravenost zaměstnanců a další činnosti, které umožní úspěšné uvedení do provozu (Fotr, Souček, 2007, s. 20-24). Němec (2002, s. 31) souhlasí a dodává, že se jedná o nejnákladnější fázi projektu.

V Provozní fázi se předmět projektu předává do užívání a dochází k porovnání dosažených výsledků spolu s plánovanými a získanými daty. Tato fáze se zkoumá z krátkodobého hlediska v období krátce po spuštění, kdy se řeší počáteční obtíže např. s produktivitou a technikou, z dlouhodobého hlediska se soustředí především na strategii projektu a sledování nákladů a tržeb podniku (Vytlačil, 2008, s. 99). Fotr a Souček (2005, s. 24) dodávají, že dochází také k analýze dalších potřeb do budoucna.

V etapě ukončení se práce na projektu ukončí a výsledky se předají zákazníkovi. Celý proces se vyhodnotí, aktualizují se databáze, jejichž obsah bude sloužit pro další možná zlepšení pro budoucí projekty (Vytlačil, 2002, s. 20).

2 Studie proveditelnosti

Jak již bylo řečeno v předchozí kapitole, studie proveditelnosti je technicko-ekonomická studie, která náleží do počátku projektu přesněji do předinvestiční fáze. V této fázi představuje nejvíce časově a finančně nákladnou studii. Kovář s Bočkovou (2016, s. 36) dodávají, že se jedná o nejvyšší stupeň analýzy investičního záměru. Tato kapitola detailněji přibližuje obsah a jednotlivé složky studie proveditelnosti.

2.1 Význam studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti poskytuje veškerá data a informace, které je nutné znát k úspěšnému investičnímu rozhodnutí. Jsou zde rozpracovány veškeré požadavky (především technické a finanční) a možnosti spojené s uvedením záměru k realizaci. Studie získává a vyhodnocuje data týkající se situace na trhu, podnikového mikrookolí a makrookolí a jejich následných prognóz, které jsou poté podrobeny finančně-ekonomickou analýzou (Scholleová, 2009, s. 29).

Cílem studie je zjištění, zda je investiční záměr ekonomicky efektivní a životaschopný. Špatným závěrem studie se rozhodně nestává, pokud studie ukáže, že záměr životaschopný není, jelikož se tak ušetří prostředky a předejde se zbytečným ztrátám (Fotr a Souček, 2005, s. 33). Vytlačil (2002, s. 11) však upozorňuje na nebezpečí hrozící v případě, kdy je zpracovatel studie samotný nositel nápadu, jelikož často má tendenci k nadhodnocení některých vstupních dat a informací či naopak jejich podhodnocení z důvodu nadšení pro záměr a optimistickým představám o něm. Z hlediska výdajů na studii, Petráková a kol. (1998, s. 42) uvádí jejich výši mezi 1-3 % celkových investičních výdajů.

Roušar (2008, s. 26) uvádí čtyři rozdílné **okruhy**, které studie zpracovává a s nimi spojená rizika. Prvním je marketing a prodejní odhady (množství a způsob umístění zboží na trh, stanovené ceny, odhady budoucích prodejů), kdy není výjimkou, když se předpokládané odhady v prvním roce liší až o 80 %. Druhým okruhem jsou rizika spojená s výstavbou, i když díky dobře ujednaným smlouvám s dodavateli se riziko překročení nákladů spojených s výstavbou pohybuje pod 10 %. Třetí skupinou jsou náklady spojené s provozem, kdy je zde nejistota spojená s budoucími cenami surovin. Oproti tomu náklady spojené s pracovní silou a údržbou vidí jako dobře odhadnutelné díky provozním útvarům v organizaci. Čtvrtým okruhem jsou zdroje, možnosti financování a kapitálová struktura.

2.2 Obsah studie proveditelnosti

V úvodu studie jsou shrnuty klíčové aspekty projektu. Důležitou vlastností studie je přesnost dat, které do ní vstupují (především informace týkající se trhu, vývojové trendy, rizika, nejistoty aj.). Jednotlivé kapitoly na sebe navazují, a jelikož se jedná o iterační proces, kapitoly se upravují i zpětně po zpracování kapitol následujících.

Konkrétní obsah jednotlivých studií se může lišit, Vytlačil (2002, s. 11) však poznamenává, že nejčastěji používanou je metodika UNIDO.

Z hlediska náplně pak studie obsahuje složky jako pozadí projektu, analýza trhu a marketingový výzkum, návrh strategie projektu, materiálové vstupy, umístění, organizaci a lidské zdroje, implementační plán, analýzu rizik, finanční analýza a hodnocení projektu (Vytlačil, 2008, s. 106-136).

2.2.1 Pozadí projektu

Autoři Petráková a kolektiv (1998, s. 42) a Fotr spolu se Součkem (2005, s. 33) začínají obsah studie analýzou a prognózou trhu. Vytlačil (2002, s. 23-24), Vymětal (2009, s. 70) spolu s Roušarem (2008, s. 28) oproti tomu začínají studii proveditelnosti kapitolou shrnující pozadí projektu. Tato kapitola studie shrnuje klíčová data projektu. Projekt je podrobně popsán, je zde vysvětlena základní myšlenka, důvody pro zahájení, představení vlastníka nápadu, zpracovatele studie, její objednavatel a v případě investora jeho identifikace a důvody jeho zájmu o projekt. Pokud má již projekt nějakou historii, spadají sem informace a data z doposud provedených studií a průzkumů či jeho historického vývoje (Vymětal, 2009, s. 70).

2.2.2 Analýza trhu a marketingový výzkum

Analýza trhu a marketingový výzkum slouží k poznání trhu, tržního prostředí, analyzování vybraného cílového segmentu zákazníků, chování zákazníků, poptávky, konkurenčních produktů a vyjasnění konkurenční situace na trhu (Scholleová, 2009, s. 30). Získaná data jsou následně systematicky vyhodnocována a výstupy slouží jako východiska pro návrh a koncipování strategie projektu, marketingové strategie a marketingových nástrojů v podobě marketingového mixu (Fotr, Souček, 2005, s. 34).

V této části studie se využívají především data jako např. počet obyvatel, spotřeba na obyvatele, příjem, hrubý domácí produkt, výše importu, exportu a informace o vládní politice a daních (Fotr a Souček, 2005, s. 35). Využívá jak primární, tak sekundární data. Primární data představují data získaná speciálními šetřeními přímo pro potřebný výzkum. Sekundární data jsou existující data jako např. již provedené výzkumy, statistiky a zpracované zprávy, firemní data, odborné studie a časopisy a další. Primárně je snaha co nejvíce využít dat sekundárních, jelikož získání primárních dat je časově a finančně velmi nákladné (Vytlačil, 2002 s. 24-25).

Kapitola obsahuje určení cílového trhu projektu a jeho analýzu, analýzu zákazníků a segmentů trhu, analýza distribučních kanálů, analýzu tržní konkurence a ziskovosti subsektoru, analýza socio-ekonomického prostředí, určení budoucích dat a závěry spolu s příležitostmi a riziky.

Pro určení cílového trhu projektu a jeho analýzu je důležité stanovit, jaký je náš vlastní produkt z hlediska kvality, ceny, podpory prodeje a distribučních kanálů, jaký je náš cílový trh, kdo je naším zákazníkem a jaký je jeho profil. Vybraný trh je důležité analyzovat, popsat jeho strukturu, velikost, poptávku a potenciál k růstu a intenzity konkurence (Fotr, Souček, 2005, s. 35). Vytlačil (2002, s. 26) k těmto informacím přidává

fakt, že znalost těchto informací o trhu, napomůže větší přesnosti budoucích odhadů o velikosti trhu a budoucích prodejkách.

Analýza zákazníků a segmentů trhu probíhá pro výběr cílového segmentu, kdy jsou jednotlivé segmenty nejčastěji rozlišovány dle geografického hlediska (národnost, region, město, vesnice aj.), sociálně-demografických kritérií (pohlaví, věk, vzdělání, profese, příjem) a kritérií psychologických (chování, životní styl, hodnoty a inovativnost zákazníků). Vývoj poptávky je poté závislý na charakteru zvoleného segmentu a charakteru produktu a jeho koncových uživatelů (Petráková a kol., 1998, s. 42). Věnuje se zde pozornost především tomu, kdo je naším zákazníkem, jaký je jeho profil, co na trhu kupuje, jaké jsou jeho motivy a chování, kdy zboží nakupuje a v jakém množství, kde nákupy probíhají a jaké jsou jeho potřeby (Vytlačil, 2002, s. 25).

Fotr a Souček (2005, s. 36) dodávají, že je třeba také ověřovat možnost vstupu na další trhy např. do zahraničí pomocí exportu a na druhou stranu vzít v úvahu nebezpečí vstupu zahraniční konkurence na náš trh. Vytlačil (2002, s. 26) doplňuje o podstatu dostatečné velikosti a oslovitelnosti segmentu pro podnik.

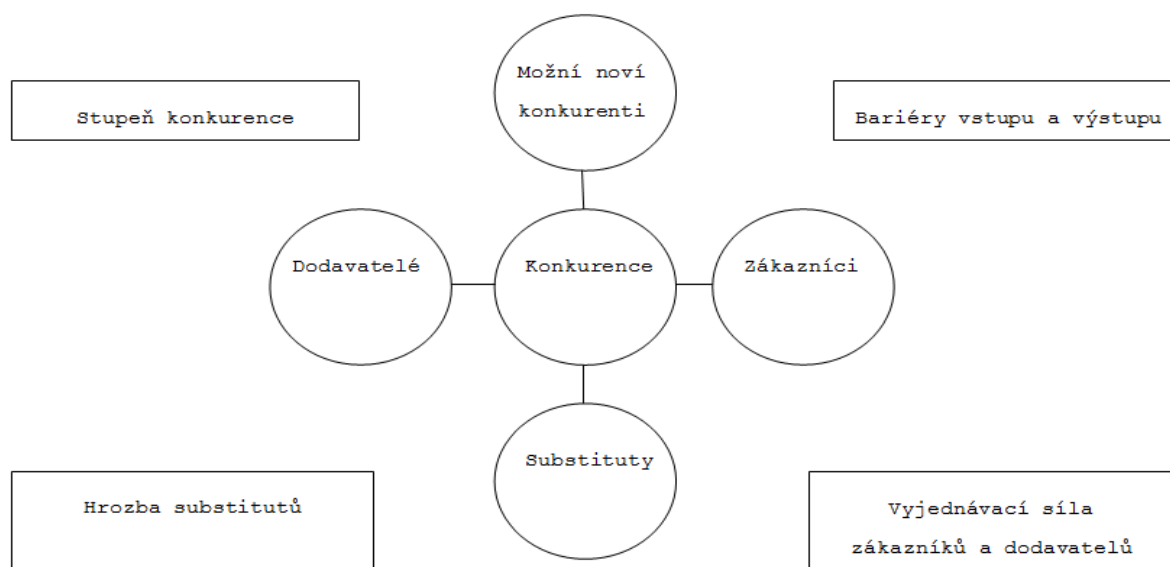
Analýza distribučních kanálů představuje stanovení výhod a nevýhod jednotlivých distribučních kanálů, které zajišťují spojení s koncovým spotřebitelem. Distribuce může být přímá či nepřímá pomocí maloobchodu a velkoobchodu (Fotr a Souček, 2005, s. 36).

Významnou součástí analýzy trhu tvoří analýza tržní konkurence a ziskovost subsektoru. Zde je důležité znát své konkurenty, jejich chování, silné a slabé stránky, záměry do budoucna a reakce, která mohou nastat po realizaci projektu (Vytlačil, 2002, s. 26). Petráková s kolektivem (1998, s. 43) dodávají, že mimo aktuální konkurenci je důležité zaměřit se i na potenciaální konkurenci a substituty, které mohou na trh nově vstoupit a mít tak vliv na produkci budoucí investice. Na to navazuje ziskovost subsektoru.

Analýza socio-ekonomického prostředí představuje analýzu oboru, do kterého projekt spadá. Vytlačil (2002, s. 28) tento obor nazývá subsektorem. Subsektor se skládá z podniků, nabízející výrobky a služby, které mohou být navzájem nahrazeny. Analýza podává informace o klíčových faktorech úspěchu a typickými příležitostmi a riziky, které jsou charakteristické pro tento obor.

V této souvislosti se zjišťuje i ziskovost subsektoru, která je dána intenzitou konkurence a fází v životním cyklu oboru. Intenzita konkurence je závislá na vstupních a výstupních bariérách, tlaku substitutů a vyjednávací síle dodavatelů a odběratelů (Fotr a Souček, 2005, s. 36). Těmito faktory se zabýval Porter (On competition, 2008, s. 17) ve své analýze konkurenčních sil, který je možné vidět ve schématu č. 1.

Schéma č. 1: Porterova analýza pěti sil



(Porter, 2008, s. 17, vlastní zpracování)

Určení budoucích dat řadí Fotr a Souček (2005, s. 36), Vytlačil (2008, s. 114) i Petráková s kolektivem (1998, s. 43) k nejdůležitějším částem marketingového výzkumu, jelikož zahrnuje stanovení dat týkajících se budoucího vývoje trhu a poptávky. Vychází se z již získaných dat o trhu a lze využít metod jako např. extrapoláční metody, regresní modely a metody úrovně spotřeby. Petráková s kolektivem (1998, s. 43) dodávají, že prognóza budoucích dat představuje kritický faktor, který ovlivňuje životaschopnost investice a určení optimálních výrobních kapacit.

Závěry, příležitosti a rizika shrnují získaná data a informace z jednotlivých fází marketingového výzkumu, rozpoznává příležitosti a hrozby a dává základ pro strategii projektu a marketingovou strategii, na kterou poté navazuje výrobní program, stanovuje se výše a kvalita potřebných materiálových vstupů, technologie, umístění a potřebná pracovní síla (Fotr a Souček, 2005, s. 37).

2.2.3 Návrh strategie projektu

Pokud jsou systematicky vyhodnocena data z předchozích analýz a jedná-li se o nově vznikající podnik, je možné formulovat vizi, misi, stanovit si strategické SMART cíle a začít vytvářet strategii podniku. Pokud se jedná o existující podnik, je nutné zahrnout výsledky analýz a hodnocení podniku společně se silnými a slabými stránkami (Fotr a Souček, 2005, s. 37).

Vytlačil (2008, s. 115) do této kapitoly řadí také zpracování **SWOT analýzy**, na jejímž základě se definuje strategie projektu a marketingová strategie. „Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současné strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí“ (Jakubíková, 2008, s. 103).

Mezi základní prvky strategie projektu se řadí geografická strategie, strategie podílu na trhu, strategie z hlediska vztahu produkt-trh, strategie zaměřená na konkurenci či např. strategie TOWS.

Geografická strategie představuje stanovení trhu z hlediska geografického zaměření a souvisí s konkurenční pozicí. Zaměření je rozděleno na všechny segmenty či vybrané segmenty na úrovni národního trhu, mezinárodních trzích, zvolené geografické lokality či ve všech geografických lokalitách, tedy celosvětově (Fotr a Souček, 2011, s. 21). Vytlačil (2008, s. 115) dodává, že možnost, kdy vybranými segmenty jsou všechny segmenty na celosvětové úrovni, představuje extrémní případ a může si jej dovolit jen firma se značnými finančními zdroji.

Strategie podílu na trhu zahrnuje stanovení pozice na trhu a tržního podílu, kterého chce podnik dosáhnout. Podíl na trhu je blízce spjat s rentabilitou podniku a z hlediska jeho předpokladu se zvažují tři strategie (Vytlačil, 2008, s. 115).

- *Strategie nákladového prvenství* – tato strategie, také často označována jako vůdcovství v nákladech, si klade za cíl dosahovat nižších nákladů než konkurence. Tato nákladová výhoda je pak realizována ve formě nižších cen na trhu (Tomek, Vávrová, 2007, s. 175). Vytlačil (2008, s. 116) rozlišuje dvě možnosti jak tohoto prvenství dosáhnout. Prvním je dosažení významného podílu na trhu, kdy jsou nízké jednotkové náklady dosaženy pomocí velkého objemu produkce. Druhou možností je zajištění levných vstupů.
- *Strategie diference* – tato strategie je založena na odlišení např. v jakosti, kvalitě, servisu a ceně nabízených výrobků či služeb (Jakubíková, 2013, s. 175).
- *Strategie tržního výklenku* – neboli strategie zaměření je strategie, která cílí např. jen na určitou omezenou skupinu zákazníků, segment či geografickou oblast (Vytlačil, 2008, s. 117). Jakubíková, 2013, s. 175 dodává, že výhodou této strategie jsou hluboké znalosti o segmentu a možnosti tvorby bariér vstupu tím, že ostatními bude podnik pokládán za specialistu.

Strategie z hlediska vztahu produkt-trh souvisí s předchozí strategií, jelikož se také jedná o stanovení tržní pozice a tržního podílu, kterých chceme dosáhnout. Strategie je používána nejčastěji podniky, které jsou na začátku životního cyklu nebo před stádiem zralosti, kdy dochází k obměně aktivit podnikání. Strategie proto předpokládá vyšší investice a rizikovost financování (Mallya, 2007 s. 120). Jednotlivé možnosti strategie jsou známé díky Ansoffově matici, kterou je možno vidět v následujícím schématu č. 2.

Schéma č. 2: Ansoffova matice

TRH \ PRODUKT	Současný	Nový
Současný	Strategie penetrace trhu	Strategie rozvoje výrobku
Nový	Strategie rozvoje trhů	Strategie diverzifikace

(Vytlačil, 2008, s. 117, vlastní zpracování)

- *Penetrace trhu* – tato strategie má za cíl zvýšit prodej existujícího výrobku na existujícím trhu u stejných zákazníků (Vytlačil, 2002, s. 32). Srpová, Řehoř a kol. (2010, s. 135) dále doplňují, že se jedná především o rozšíření aktivit podniku jako zvýšení podpory prodeje většinou bez většího rizika. Dále dodávají, že pokud trh zachvátí recese, mohou být tyto podniky poněkud ohrožené.
- *Strategie rozvoje trhu* – tato strategie představuje poněkud rizikovější strategii, kdy se podnik snaží zavést existující výrobek na nový trh. Podniky tak chtějí dosáhnout většího objemu tržeb (Mallya, 2007, s. 120).
- *Strategie rozvoje produktu* – tato strategie oproti tomu představuje uvedení nového produktu na současný trh. Tuto strategii rádi volí podniky, které mají rádi náskok před konkurencí nebo dokážou odlišit výrobek v očích zákazníka. Tato strategie požaduje vysoké výdaje na výzkum a vývoj (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 135).
- *strategie diverzifikace* - poslední strategie představuje proniknutí nových výrobků na nové trhy a Fotr spolu se Součkem (2011, s. 22) ji označují jako nejvíce rizikovou. Srpová, Řehoř a kol. (2010, s. 135) vidí tuto rizikovost především ve vysokých výdajích a možném neúspěchu nového výrobku či neúspěšného vstupu na nový trh. Na druhou stranu poznamenávají, že v případě úspěchu se očekává vysoká návratnost vložených prostředků.

Strategie zaměřená na konkurenci se soustředí na zvýšení tržního podílu na úkor konkurence, kdy se rozhodne bojovat cenou (např. dumpingové ceny), imitací (snaží se těžit z marketingových aktivit konkurence) či profilovou strategií, kdy se soustřeďuje na kvalitu a hodnotu svých produktů a služeb (Fotr a Souček, 2005, s. 39). Vytlačil (2008, s. 117) dodává, že tato strategie je typická nejčastěji pro nasycené či klesající trhy.

Mimo výše zmíněné strategie Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek (2012, s. 54) jmenují i jiné způsoby jak odvodit strategii jako např. odvození z analýzy SWOT ve strategii TOWS:

- SO (maxi-maxi) – uplatnit silné stránky, využít příležitostí,
- WO (mini-maxi) - slabé stránky zlepšit, využít příležitosti,
- SW (maxi-mini) – silné stránky využít, odvrátit hrozby,
- WT (mini-mini) – omezit slabé stránky, vyhýbat se hrozbám.

2.2.4 Marketingový koncept

Marketingový koncept představuje marketingovou strategii a marketingové nástroje v podobě marketingového mixu. Marketingové strategie navazují na strategii projektu a zahrnují určení cílové skupiny zákazníků a stanovení marketingových cílů. Marketingové cíle představují především prodejní cíle, které zahrnují požadovaný obrát, zisk a image s využitím silných a slabých stránek podniku (Vytlačil, 2008, s. 118-122).

Mezi nejčastější **marketingové strategie** patří agresivní cenová strategie (např. dumpingové ceny za účelem přilákání zákazníků), strategie napodobení (prospěch

z konkurenčních marketingových akcí) a profilace (zaměření na kvalitu, hodnotu a goodwill značky).

Marketingový mix má poté za cíl naplnění marketingové strategie, díky správné kombinaci taktických marketingových nástrojů, které umožní ovlivnit chování spotřebitele. Do základního mixu známého jako 4P se řadí produkt, cena, podpora prodeje a distribuce. Pokud se jedná o službu, přidává se navíc položky lidé, procesy a materiální prostředí (Zamazalová, 2009 s. 39). Složky marketingového mixu se dají vnímat také z pohledu zákazníka, kdy je tento mix známý jako 4C. Srovnání s klasickým mixem lze vidět v následující tabulce č. 1 (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, s. 71).

Na základě analýz, prognóz trhu, vybrané strategie projektu a marketingové strategie i marketingového mixu se poté stanoví odhad marketingových nákladů.

Tab. č. 1 : Srovnání mixu 4P a 4C

4P	4C
Produkt	Potřeby a přání zákazníka
Cena	Náklady pro zákazníka
Distribuce	Dostupnost
Komunikace	Komunikace

(Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, s. 71, vlastní zpracování)

2.2.5 Materiálové vstupy a dodávky

Tato kapitola studie se soustředí na výrobní program, potřebné technologie a jejich zajištění, využití výrobních kapacit, potřebné suroviny, materiál, komponenty, náhradní díly, energie a další potřebné vstupy, které jsou nezbytné pro realizaci projektu. Mimo jejich zajištění se kapitola zabývá i spotřebou a nákladovostí (Polách, 2012 s. 37).

Polách (2012, s. 37) spolu s Vytlačilem (2002, s. 37), Fotrem a Součkem (2005, s. 46-47) se shodují, že je nezbytné stanovit si požadavky na vstupy, co se týče množství a kvality, analyzovat jejich dostupnost, seznámit se s cenovou hladinou, určit náklady, vybrat dodavatele a stanovit rizika a opatření v případě nedostupnosti zboží či výpadku dodavatele. Fotr a Souček (2005, s. 108) dodávají, že právě výrobní zařízení a jeho životnost určuje **technickou životnost projektu**.

Při propočtu jednotlivých nákladů je nutné dělit náklady na náklady přímé a nepřímé. Přímé náklady lze přiřadit přímo k jednotlivým produktům a zahrnují přímý materiál, kooperace, náklady na komponenty a další přímé náklady. Nepřímé náklady (často známé jako režijní či střediskové) nejsou přímo spojeny s konkrétními produkty, ale vznikají v souvislosti procesu či činnosti v daném středisku. Jedná se především o osobní náklady, odpisy, energie, nástroje, opravy, údržbu, režijní materiál a další (Zralý a kol., 2005, s. 200).

Zajištěním odběru vstupů a surovin se zabývá **dodavatelský marketing**, který zajišťuje produkci s cílem vybudovat dobré vztahy s dodavateli, minimalizovat náklady a rizika, aby byla zajištěna co největší spolehlivost dodávek (Vytlačil, 2002, s. 39).

K výběru správného dodavatele může být použito různých postupů, metod a nástrojů manažerského rozhodování jako například metod vícekriteriálního hodnocení. Ke stanovení vah kritérií pak může být zvolena např. bodová stupnice, párové srovnání, Saatyho metoda či kompenzační metoda a k hodnocení variant poté metody váženého pořadí, přímém stanovení dílčího ohodnocení, kompenzační, lineárních dílčích funkcí užítku, bazické varianty a dalších (Fotr, Švecová a kol., s. 163-195).

2.2.6 Umístění

Úspěšnost investičního záměru je dána také vhodným výběrem lokality umístění. Při výběru umístění bychom měli brát v úvahu několik faktorů, mezi které patří tržní faktory (zásoby a odbyty, pracovní síla, konkurence), podnikově-ekonomické faktory (výdaje na umístění, náklady na realizaci, kupní síla zákazníků a jejich motivy), společensko-ekonomické faktory (legislativně-právní omezení, daně a poplatky, PEST analýza), faktory infrastruktury (doprava, dostupnost služeb, zásobování energií) a ekologické faktory (dostupnost a zásoby vody či jiné geologické a klimatické podmínky). Nevhodný výběr lokality může mít velký vliv na úspěšnost projektu (Polách, 2012, s. 37-38). Fotr a Souček (2005, s. 51) dodávají, že je důležité při výběru lokality vzít v potaz, že předpoklady určitých podmínek pro projekt se mohou v budoucnu změnit, a proto je důležité zvážit, zda umístění nabízí dostatečnou flexibilitu, která umožní v takovém případě reagovat na změny bez větších obtíží.

2.2.7 Technologie

Tato kapitola popisuje výrobní procesy a technologie, které se podílejí na zajištění výstupu projektu. Jelikož investiční záměr této studie proveditelnosti není výrobní povahy, obsahuje kapitola jen potřebné technologie.

Mezi hlavní faktory, které ovlivňují výběr technologie, spadají faktory jako novost technologie, životnost, náklady na údržbu a jiné spojené náklady s technologií, pracovní síly a potřebné kvalifikace. Výběr závisí také na omezujících podmínkách projektu jako zaměření projektu, finanční prostředky a požadovaná kvalita vstupních materiálů (Vytačil, 2002, s. 44-45). Pokud se nejedná o vlastní technologii, existují různé varianty jak technologii získat jako např. nákup, získání licence či vytvoření společného podniku tzv. join venture (Fotr a Souček, 2005, s. 53).

Po výběru technologie a vybavení následuje plán rozmístění dle dispozic prostoru a stanoví se další požadavky na budovu a stavební program. Odhad stavebních nákladů se stanoví na metr čtvereční plochy (Vytačil, 2002 s. 46). Spolu s ním Fotr a Souček (2005, s. 56) dodávají, že mimo tyto náklady je nutné počítat také s náklady na obnovu zařízení a to po celou dobu životnosti projektu.

2.2.8 Organizace a lidské zdroje

Obsahem této kapitoly studie je návrh organizačního uspořádání včetně plánování lidských zdrojů včetně kvantitativních a kvalitativních požadavků. Vytačil (2002, s. 50)

dává důraz na co nejvíce přesné stanovení požadavků a poté nákladů na lidské zdroje, jelikož náleží ke klíčovým nákladům celého projektu.

Mimo stanovení požadavků na lidské zdroje z hlediska počtu a kvalifikace, je nutné vypracovat plán kde je potřeba brát v úvahu situaci na trhu práce, dostupnost pracovních sil, mzdové poměry, legislativní podmínky a na základě těchto informací stanovit rozpočet osobních nákladů, který bude zahrnovat mzdy, náklady na zdravotní a sociální zabezpečení a další odměny (Polách, 2012, s. 39). Vytlačil (2002, s. 49) dodává, že plánování lidských zdrojů musí počítat také s časem nutným na nábor pracovníků, kdy musí být vymezen prostor pro školení před zahájením produkce.

Fotr a Souček (2015, s. 56) dále doplňují, že kromě zmíněné nabídky a poptávky pracovníků a legislativních podmínek, plánování pracovních sil zahrnuje také faktor počtu pracovních dní v roce, které se obvykle pohybují mezi 200 až 250.

2.2.9 Implementační plán

Jedná se o fázi, která zahrnuje období vymezené rozhodnutím o realizaci projektu a zahájením produkce. Zahrnuje koordinaci velkého množství odlišných dílčích aktivit jako zpracování podrobné technické dokumentace, uzavírání kontraktů, instalaci vybavení a zahájení provozu. Vše je sledováno z hlediska dodržení termínů a schváleného rozpočtu (Petráková a kol., 1998, s. 50). Důležitá je také aktualizace plánu v návaznosti na změny vnějšího okolí, ale také vnitřního uvnitř podniku (Fotr a Souček, 2005, s. 58). Implementační plán tak představuje velmi významný dokument podílející se na úspěšnosti procesu řízení projektu jak věcně, finančně, časově, tak i personálně (Polách, 2012, s. 40).

Fotr a Souček (2005, s. 58) spolu s Vytlačilem (2002, s. 50) jmenují dílčí úkoly, které by měl implementační plán stanovit:

- stanovení jednotlivých činností,
- zpracování časového plánu,
- definování výstupů jednotlivých činností,
- stanovení vztahů mezi jednotlivými činnostmi,
- identifikace kritické cesty a kritických činností,
- stanovení potřebných zdrojů k činnostem,
- určení odpovědných osob za realizaci činností.

Časový harmonogram projektu zachycuje čas, který v projektu představuje jistou strukturalizaci, dobu trvání, řazení, rozvržení činností včetně přiřazení zdrojů, stanovení konečných termínů a následný monitoring, kontrolu a aktualizaci (Máchal, Kopečková a Presová, 2015 s. 104).

Pro řízení realizace projektu se nejčastěji používají tzv. Ganttovy diagramy, které vytvořil H. L. Gantt v roce 1917. Tyto diagramy vyobrazují časový plán projektu (Vytlačil, 2001, s. 90). Pomocí pruhů znázorňují jednotlivé úkoly v časové ose od počátku až do konce, díky diagramu lze tedy vidět, které činnosti a úkoly na sebe navazují, které jsou plněny dle plánu a které leží na kritické cestě (Pasch, 2017, s. 100).

Kritická cesta určuje posloupnost kritických činností, které určují celkovou dobu projektu. Pro kritickou cestu platí nulová rezerva. Pokud se tedy protáhne doba trvání úkolu na kritické cestě, protáhne se celkové trvání projektu (Langrová a Šubrt, 2010, s. 31).

2.2.10 Analýza rizika investičního záměru

Investice je po celou dobu své životnosti spjata s několika faktory, jejichž vývoj je velmi nejistý a nepředvídatelný, je proto důležité umět rizika identifikovat, hodnotit, snižovat a eliminovat. To je důvodem, proč Polách (2012, s. 40) vidí analýzu rizik jako jednu z nejdůležitějších částí investičního projektu, bohužel také dodává, že se často jedná o nejvíce podceněnou a zanedbanou část investičního projektu.

Autoři Srpová, Řehoř a kol. (2010, s. 66) vnímají riziko jen jako negativní odchylku od cíle, kdy nejčastěji dochází k nebezpečí dosažení horších hospodářských výsledků. Naproti tomu Fotr spolu se Součkem (2005, s. 136) odlišují klasické riziko, které pojí také pouze s negativní stránkou a podnikatelské riziko, které chápou jako odchýlení od předpokládaného cílového stavu a to ve směru nežádoucím, ale i žádoucím tedy pozitivním.

„Základním cílem analýzy rizika investičního projektu je zvýšit pravděpodobnost jejich úspěchu a minimalizovat nebezpečí neúspěchu, který by ohrozil finanční stabilitu podniku“(Petráková a kol., 1998, s. 86). Polách (2012, s. 40-41) dodává, že bohužel i přes dokonalou analýzu a řízení rizik nemůže být celkové podnikatelské riziko eliminováno úplně, avšak správná opatření výrazně přispějí k úspěchu projektu.

Riziko je charakterizováno pravděpodobností, že daný jev nastane. Pravděpodobnost se stanoví v procentech a je dána objektivně na základě minulých údajů, či subjektivně, jak tomu bývá nejčastěji u nových projektů, kdy není možnost využít data z minulosti. Součet pravděpodobností musí být roven 100 %, či pokud je pravděpodobnost vyjádřena v desetinném čísle, součet musí být roven jedné. (Petráková a kol., 1998, s. 85).

Cílem je zjistit jak velká jsou rizika, zda je jejich dopad přijatelný či nikoliv, jak moc jsou pro projekt významná a dle toho stanovit opatření, které sníží riziko projektu na přijatelnou úroveň. Fotr a Souček (2005, s. 135) také dodávají, že práce s rizikem by měla probíhat napříč všemi fázemi projektu. **Klasifikace rizik** je různá. Petráková s kolektivem (1998, s. 85) člení podnikatelské riziko na tržní, vnitřní a finanční. Tržní rizika jsou podle autorky dána objektivní situací na trhu s možností, že výrobek nebude prodán za předpokládanou cenu, bude dosaženo menšího množství prodejů, změní se spotřebitelské preference či naroste počet konkurentů. Vnitřní rizika pak plynou ze subjektivních chyb řízení, které mohou způsobit nižší výnosy, než jaké byly plánovány. Finanční rizika představují nejčastěji dostupnost zdrojů financování, změnu úrokových sazeb a měnových kurzů a jiné.

Hnilica a Fotr (2009, s. 17-18) dělí oproti tomu rizika dle věcné náplně a přidávají k předchozím rizikům rizika na technická, provozní, právní a ekonomická, spojená s lidským činitelem, environmentální a rizika vyšší moci. Technická rizika jsou nejčastěji

spojeny s neúspěchem vývoje nových výrobků a technologií, nezvládnutí technologického procesu atd. Provozní rizika nejčastěji představují např. omezené množství zdrojů, nedostatky na straně dodavatelů, vzrůstajícími náklady atd. Právní rizika zahrnují hospodářskou a legislativní politiku vlády (změny daňových zákonů, ochranu životního prostředí, změny celní politiky, protimonopolní zákony aj.) a politickou situaci (politické nepokoje, změny politických systémů aj.). Ekonomická rizika zahrnují růst cen surovin či služeb a tím pádem i nákladů, kdy následkem může být překročení plánovaných nákladů a nedosažení předpokládaného hospodářského zisku. Rizika spojená s lidským činitelem, která jsou spojena s úrovní zkušeností a kompetencí managementu a jednotlivých pracovníků. Environmentální rizika spojená se vzniklými náklady na odstranění škoda na životním prostředí a rizika vyšší moci kam spadají živelné pohromy či např. i teroristické útoky.

Mimo tyto klasifikace lze rizika rozdělit na systematické a nesystematické, vnější a vnitřní, primární a sekundární, ovlivnitelné a neovlivnitelné nebo dle fáze projektu, ve kterém riziko vznikne (Fotr a Souček, 2005, s. 138-139).

Polách (2012, s. 40) a Fotr spolu se Součkem (2005, s. 141) do **náplně práce s riziky** řadí analýza rizik (určení faktorů rizika, identifikace hrozeb a slabin, stanovení závažnosti faktorů a pravděpodobnost výskytu, stanovení významnosti určených faktorů, stanovení rizika a jeho hodnocení) a řízení rizik (přijetí opatření na snížení rizika a příprava plánu korekčních opatření).

Fotr a Souček (2005, s. 142) přidávají navíc operativní řízení rizika, kdy se sledují významné, nejčastěji externí faktory, které by mohly ovlivnit úspěšnost projektu a identifikují se rizikové situace vyžadující realizaci plánů opatření během všech fází projektu.

Nositeli rizika jsou tzv. **faktory rizika**, které představují určité příčiny a zdroje nejistoty, jelikož jejich vývoj je velmi nejistý. Jako tyto faktory lze považovat např. prodejní ceny, nákupní ceny energie, materiálu a surovin, úrokové sazby, měnový kurz, politický vývoj, nové technologie či vývoj poptávky. Jedná se o faktory, které ovlivňují peněžní toky projektu, jako jsou investiční výdaje a provozní příjmy a výdaje. Budoucí vývoj rizikových faktorů je velmi nejistý a nelze ho spolehlivě předvídat. Nejistotu odhadů budoucích hodnot lze však díky práci s riziky snížit, nikoliv však plně odstranit (Fotr a Souček, 2005, s. 142).

Pro práci s riziky je nezbytné určit jejich **významnost**. K tomu se používají metoda expertního ohodnocení či analýza citlivosti.

Metoda expertního ohodnocení významnosti rizika používají především specialisté jednotlivých oborů, kteří ohodnotí významnost na základě pravděpodobnosti výskytu a míry dopadu rizika. Na základě určené významnosti jednotlivých rizik, jsou pak rizika zanesena do grafického zobrazení tzv. matice rizik, kde je znázorněno, která rizika je nutno ošetřit a která stačí např. nadále jen monitorovat (Petráková a kol., 1998, s. 86).

Fotr a Souček (2005, s. 144-147) uvádí několik možností expertního ohodnocení, a to agregovaný přístup, kdy je v matici vyobrazena významnost všech rizik, vyobrazení významnosti k jednotlivým dopadům na projekt či naopak všechny dopady jednoho

faktoru rizika. Verbální stupnice pravděpodobnosti a dopadu se často transformuje do číselné podoby, kdy lze dospět k číselnému posouzení významnosti jednotlivých faktorů. Pokud je však stupnice pro pravděpodobnost v podobě čísel 1,2,3,4,5, je třeba poté ohodnotit dopad nelineárními stupnicí, aby bylo zamezeno tomu, že na faktor s nejmenší pravděpodobností, ale největším dopadem bude nahlíženo jako na faktor s nejmenším dopadem a největší pravděpodobností. Tyto výsledky by pak měly negativní dopad na celou analýzu. Autoři tedy doporučují použít stupnici, kterou je možné vidět v tabulce č. 2.

Tab. č. 2: Stupnice pro ohodnocení významnosti rizika

Stupeň	Ohodnocení	
	Pravděpodobnost	Dopad
Velice malý	1	1
Malý	2	2
Střední	3	4
Vysoký	4	8
Zvláště vysoký	5	16

(Fotr a Souček, 1005, s. 147, vlastní zpracování)

Fotr spolu se Součkem (2005, s. 147) upozorňují, že ohodnocení je vždy do určité míry subjektivní, jelikož záleží na názoru hodnotitele. Je také možnost stanovit celkové riziko projektu, a to jako součet číselného ohodnocení všech faktorů rizika.

Analýza citlivosti zjišťuje citlivost vybraného kritéria na možné změny hodnot jednotlivých faktorů rizika, které dané kritérium ovlivňují (Fotr, Švecová a kol., 2010, s. 256). Srpová, Řehoř a kol. (2010, s. 66) navazují, že se nejčastěji jedná o zjištění citlivosti hospodářského výsledku a jeho jednotlivých složek na faktory, které je ovlivňují. Příkladem může být jak změna např. objemu produkce, prodejní ceny výrobků, cen vstupů, investičních nákladů, diskontní sazby, úrokové míry, daňových sazeb, tak doby života projektu ovlivní zkoumané kritérium projektu.

Základní formou je jednofaktorová analýza, kdy se soustředíme na dopady izolovaných změn rizikových faktorů na vybrané kritérium hodnocení, kdy všechny ostatní faktory zůstávají nezměněné od své dané (nejpravděpodobnější) hodnoty. Odchyly se nejčastěji vyjadřují velikostně $\pm 10\%$. Výsledky jsou zpracovány v tabulce a mohou být doplněny o grafické zobrazení. Faktory, které vyvolají malé změny lze hodnotit jako méně důležité, naopak faktory vyvolávající značné změny jsou velice klíčové (Fotr, Švecová a kol, 2010, s. 256).

Fotr a Souček (2005, s. 153) však varují, že i přes výsledky analýzy citlivosti, je důležité sledovat i rizika, které analýza označila jako méně klíčová, jelikož je zde nejistota spojená s rozsahem změn, kdy analýza počítá pouze se změnou 10% .

2.2.11 Finanční analýza

Finanční analýza projektů poskytuje základní informace pro rozhodnutí, zda projekt přijmout či zamítnout a ve studii proveditelnosti tak zaujímá ústřední postavení (Fotr a Souček, 2005, s. 63).

Předmětem analýzy je finanční výkonnost a zdraví podniku, zkoumá se momentální stav, vývojové tendence v čase, stabilita, potenciál pro růst a pozice vůči standardům v odvětví a konkurenci. Analýza by měla být prováděna zpravidla alespoň jednou ročně s cílem vyhodnotit finanční sílu podniku (Scholleová, 2012, s. 163).

Informace pro analýzu tvoří především účetní závěrky jako rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow. Další podklady tvoří informace o vlastnících, produktech, službách, technologiích, zaměstnancích, struktuře, dodavatelích, odběratelích a mimo jiné také zprávy o situaci na trzích (Scholleová, 2012, s. 163).

Fotr a Souček (2005, s. 87) vidí jako klíčovou činnost projektu **stanovení budoucích hodnot** jednotlivých položek, jelikož špatné předpoklady hodnot mohou vést k chybným rozhodnutím o realizaci projektu. Pro investiční fázi jsou to investiční náklady, v provozní fázi se jedná především o stanovení nákladů, výnosů a peněžních toků v jednotlivých letech provozu. Petráková a kolektiv (1998, s. 55) dodávají, že na základě těchto údajů se poté zpracují finanční výkazy (plánovaná bilanční rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz toku hotovostních prostředků neboli cash flow).

Investiční náklady (výdaje) projektu lze chápat jako souhrn všech kapitálových výdajů, které je nutné vynaložit na zabezpečení provozu (Petráková a kol., 1998, s. 53). Fotr spolu se Součkem (2005, s. 88-91) mezi ně řadí náklady na dlouhodobý majetek (hmotný i nehmotný), náklady na čistý pracovní kapitál a zřizovací náklady spojené se založením firmy, přípravu propagačních materiálů, mzdy, výstavbou, rekonstrukcí, nájemným a dalšími náklady vzniklými před spuštěním provozní fáze. Dlouhodobý majetek hmotný se odepisuje, pokud celková výše majetku dosahuje alespoň 40 tisíc Kč, u nehmotného pak 60 tisíc Kč a zřizovací jsou součástí nehmotného a platí pro ně stejné pravidlo. S životností majetku jsou poté spjaty výdaje na obnovu (Fotr a Souček, 2005, s. 88-91).

Výnosy pro každý rok provozu se stanoví na základě odhadů poptávky, díky kterým se poté stanoví předpokládané tržby. Užitečné je pracovat s vývojovými variantami (scénáři) tržeb, které představují příznivější i méně příznivější vývoj poptávky, prodejních cen či např. měnových kurzů. Náklady se stanoví součtem nákladových skupin během jednotlivých let, do kterých spadá spotřeba materiálu a energie, osobní náklady, služby, odpisy a ostatní náklady jako daně, poplatky a ostatní provozní náklady (Fotr a Souček, 2005, s. 96-98).

Provozní peněžní tok je stanoven přímou či nepřímou metodou, kdy v přímé jsou stanoveny příjmy a výdaje a v nepřímé se vychází z výnosů a nákladů v plánovaném výkazu zisku a ztráty projektu (Scholleová, 2012, s. 31-32).

Ekonomická životnost projektu představuje dobu, pro kterou je ekonomicky správné projekt provozovat a její stanovení záleží na technické životnosti výrobního zařízení, délce životního cyklu výrobku, odvětví a flexibilitě firmy přizpůsobovat se

změnám v podnikatelském okolí. Ekonomická životnost projektu nikdy nesmí přesahovat životnost technickou (Fotr a Souček, 2011, s. 111-112).

2.2.12 Hodnocení projektu

Závěrečné hodnocení projektu se zaměřuje na ekonomické hodnocení projektu a způsob financování (Vytlačil, 2002, s. 51). Každá organizace má jiné možnosti s ohledem na odvětví, produkt, služby či technologie a v každé organizaci jsou tak za potřebí jiné investice. Jak již bylo řečeno v kapitole č. 1.3, která se blíže věnovala investici a investičnímu záměru, na počátku investičního období je větší peněžní výdaj sloužící nejčastěji k pořízení hmotného, nehmotného či finančního majetku, kdy jeho následné využívání přináší příjmy po delší časové období. Při hodnocení je důležité vědět, jakým způsobem a jaké informace o investici budeme vyhodnocovat. Informace o investici zahrnují nejčastěji cenu, dobu životnosti zařízení a jeho technické parametry (kapacitu), výše potřebného kapitálu a očekávané příjmy a výdaje v budoucnu (Scholleová, 2012, s. 119-121).

Zhodnocení projektu závisí na agregaci vstupních dat, kdy následně dochází k porovnávání předpokládaných výnosů a nákladů. Klíčový je zde odhad tržeb, jelikož jsou hlavním bodem propočtu výnosů a na jejich vývoj působí řada činitelů. (Petráková a kol., 1998, s. 52).

Aby mohl být projekt zahájen a realizován, je nutné zajistit potřebné finanční zdroje, které budou sloužit na pokrytí investičních a provozních nákladů na projekt (Vytlačil, 2002, s. 51). Financování investic může být zajištěno z vlastních zdrojů, z cizích zdrojů (Vytlačil, 2002, s. 51). Scholleová (2012, s. 142) spolu s Petrákovou a kolektivem (1998, s. 68) mezi zdroje financování řadí navíc specifický způsob ve formě leasingu.

Volba zdrojů **financování investice** je velmi důležitá jelikož ovlivňuje výši WACC neboli vážených nákladů na kapitál podniku, diskontní míru a výši cash flow, a to především v rozložení v čase (Scholleová, 2012, s. 145).

Zdroje financování vlastním kapitálem dělí Petráková a kolektiv (1998, s. 69-70) spolu se Scholleovou (2012, s. 142) na interní a externí. Do interních řadí zisk a odpisy z předešlé činnosti a také fondy ze zisku. Do externích zdrojů řadí zdroje stávajících či nových společníků, o které se navýší základní kapitál. Scholleová (2012, s. 142) dodává, že použití vlastního kapitálu k investici je vhodné tehdy, pokud je vlastní kapitál v dostatečném množství a očekává se výnosnost, která je vyšší než náklady na vlastní kapitál.

Jak vyplývá ze zlatého bilančního pravidla, na pořízení dlouhodobého majetku by měly být použity dlouhodobé zdroje kapitálu, v případě financování cizím kapitálem je tedy vhodné použít cizí zdroje dlouhodobého charakteru. Petráková s kolektivem (1998, s. 68) mezi cizí zdroje řadí úvěry finančních institucí, dlouhodobé úvěry a finanční leasing a jako důvody k jejich použití řadí zpravidla nedostatek vlastního kapitálu k realizaci projektu a výhodnost úvěrového kapitálu, který je většinou levnější než ostatní kapitál a brzy tak může dojít k rentabilitě projektu. Aby došlo k rentabilitě vlastního kapitálu, musí být výnosnost aktiv vyšší než náklady na cizí kapitál. Tento

případ se nazývá *finanční páka*. Scholleová (2005, s. 153) dodává, že pokud je firma zdravá a není předlužená, může pro ni být financování úvěrem výhodné, jelikož dojde k posunu části výdajů do budoucna a sníží se celkové náklady na kapitál, tím roste čistá současná hodnota investice. Vytlačil (2002, s. 51) však upozorňuje na nebezpečí, kdy vysoké splátky úvěru mohou zatížit podnik v počátečním nejkritičtějších období, což může zapříčinit snížení produkce oproti plánu.

Financování formou leasingu představuje používání dlouhodobého majetku bez jeho zakoupení. Majetek je ve vlastnictví majitele, který jej pronajímá a zároveň odepisuje. Tím pádem nedochází k jednorázové výdaji hotovosti a jednotlivé splátky lze zahrnout do nákladů a snížit si tak základ daně. Celkově je však dražší a pronajímatel může mít jen omezená vlastnická práva (Scholleová, 2012, s. 145-146).

Hodnocení ekonomické efektivity se opírá o ukazatele, které dle Fotra a Součka (2005, s. 63) měří nejčastěji výnosnost (návrstnost) zdrojů, které byly vynaloženy při realizaci projektu. Vytlačil (2002, s. 51-52) řadí mezi nejčastěji používaná kritéria hodnocení ekonomické efektivity investičních projektu čistou současnou hodnotu (NPV), vnitřní výnosové procento (IRR), dobu návratnosti vloženého kapitálu (PP) a míru výnosnosti vloženého kapitálu (PI). Scholleová (2012, s. 124-129) řadí tyto kritéria do dynamických metod hodnocení, kdy druhou skupinou jsou metody statické.

Ukazatele rentability neboli výnosnosti kapitálu představují měřítko, jak je podnik schopný dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu (Scholleová, 2012, s. 175-176). Fotr a Souček (2005, s. 64) mezi jednotlivé ukazatele řadí rentabilitu aktiv (ROA), rentabilitu vlastního kapitálu (ROE), rentabilitu tržeb (ROS), rentabilitu dlouhodobě investovaného kapitálu (ROI) a účetní rentabilitu investic (ÚRP). Jednotlivé ukazatele a jejich výpočet je možné vidět v tabulce č. 3.

Tab. č. 3: Ukazatele rentability

Ukazatel	Výpočet
ROA	$ROA = \frac{EBIT}{aktiva}$
ROE	$ROE = \frac{EAT}{vlastní\ kapitál}$
ROS	$ROS = \frac{EAT}{tržby}$
ROI	$ROI = \frac{EAT}{celková\ aktiva - cizí\ zdroje}$
ÚRP	$ÚRP = \frac{prům.\ roční\ výše\ EAT}{prům.\ hodnota\ pořízeného\ dlouh.\ majetku}$

(Scholleová, 2012, s. 175-176, Fotr a Souček (2005, s. 64), vlastní zpracování)

Statické metody se zaměřují na cash flow z investice, které následně poměří různými způsoby s počátečními výdaji. Časový průběh berou v úvahu velmi omezeně a riziko vůbec. I přes to jsou často používány díky rychlému a snadnému vyhodnocení, které snadno odhalí nevýnosné investice (Scholleová, 2012, s. 124). Polách (2012, s. 57)

dodává, že důvodem nezohlednění rizika a faktoru času jsou tyto metody brány pouze jako doplňkové. Patří mezi ně celkový příjem z investice, čistý celkový příjem, průměrné roční cash flow, průměrná roční návratnost, průměrná doba návratnosti a doba návratnosti. Jednotlivé statistické metody lze vidět v tabulce č. 4.

Tab. č. 4: Statistické metody hodnocení investic

Metoda	Výpočet	Kritérium	Žádoucí	Použít při preferenci	Výhody	Nevýhody
Příjem	$CP = \sum_{i=0}^n CF_i$	$CP > IN$	Max	Rychlé a snadné informace pro vyloučení nevýhodných investic	Snadný a rychlý výpočet	Pouze omezeně zahrnuje faktor času a vůbec nezahrnuje faktor rizika
Čistý příjem	$NCP = -IN + \sum_{i=0}^n CF_i$	$NCP > 0$	Max			
Průměrné roční CF	$\phi CF = \frac{CP}{n}$	$\phi CF > \frac{IN}{n}$	Max			
Prům. roční návratnost v %	$\phi r = \frac{\phi CF}{IN}$		Max			
Průměrná doba návratnosti	$\phi doba = \frac{1}{\phi r}$	$Doba\ návratnosti < doba\ životnosti$	Min			
Doba návratnosti	Postupné kumulování CF		Min			

(Scholleová, 2012, s. 139, vlastní zpracování)

Dynamické metody odstraňují nedostatky statických metod, neboť v sobě zahrnují čas a riziko. Každý tok cash flow se v těchto metodách bere jako tok příslušný k danému roku a upravuje se právě o riziko (Polách, 2012, s. 61). Scholleová (2012, s. 129-130) dodává, že za své riziko chce majitel procentuální očekávaný výnos, tedy zhodnocení za svůj kapitál. Tato požadovaná míra výnosu se nejčastěji určí pomocí WACC. Tato hodnota nám pak vstupuje do metod jako diskontní míra, díky které lze současné hodnoty přepočítat na budoucí, mluvíme tak o časové hodnotě peněz. Oproti tomu např. předpokládanou výši inflace není nutno do propočtu zahrnovat pro další roky, jelikož diskontované hodnoty a celkový součet NPV bude stejný.

Do dynamických metod hodnocení investic spadá metoda čisté současné hodnoty (NPV), vnitřní výnosové procento (IRR), index ziskovosti (PI) a doba návratnosti (PP). Jednotlivé dynamické metody lze vidět v tabulce č. 5.

Tab. č. 5: Dynamické metody hodnocení investic

Metoda	Výpočet	Kritérium	Žádoucí	Použit při preferenci	Výhody	Nevýhody
NPV	$NPV = -IN + \sum_{i=0}^n \frac{CF_i}{(1+WACC)^i}$	$NPV \geq 0$	max	Absolutní výnos v peněžích	Univerzálně použitelná, vazba na hodnotu firmy	Vysoké investice mohou přinášet malý přírůstek
IRR	$-IN + \sum_{i=0}^n \frac{CF_i}{(1+IRR)^i} = 0$	$IRR \geq WACC$	max	Relativní výnos, další investice	Relativní pohled, nezávislost na WACC	Není možné použít při nekonvenčních peněžních tocích
PI	$PI = \frac{\sum_{i=0}^n \frac{CF_i}{(1+WACC)^i}}{IN}$ $= \frac{PV}{IN}$	$PI \geq 1$	max	Relativní výnosnosti	Relativní pohled	Oproti IRR se ztrácí informace o ročním relativním výnosu
PP	Postupné kumulování diskontovaných CF	$PP \leq$ <i>doba životnosti</i>	min	Požadavek rychlé návratnosti, další investice	Představa o reinvestiční činnosti pro další rozvoj	Nepočítá s CF po uplynutí doby návratnosti investice

(Scholleová, 2012, s. 139, vlastní zpracování)

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Použitá metodika

Praktická část se zabývá samotným zpracováním studie proveditelnosti dle podnikatelského záměru otevření fitness centra v Praze. Cílem studie je posouzení a vyhodnocení realizovatelnosti podnikatelského záměru, jeho přínosů a rizik. Výstup studie bude prakticky využitý pro iniciátory tohoto záměru. Do studie byly zapracovány veškeré jejich představy o budoucím podnikání. Studie obsahuje zdůvodnění projektu, analýzu vnějšího a vnitřního prostředí, řešení projektu, marketingový koncept, představení managementu, organizační a personální zabezpečení, harmonogram projektu, řízení rizik, analýzu citlivosti a následně finanční plán. Následuje závěrečné vyhodnocení projektu.

Autorka práce si stanovila dva předpoklady, které dle závěru práce budou potvrzeny či vyvráceny.

Stanovené předpoklady:

Předpoklad č. 1: Podnikatelský záměr se dle studie proveditelnosti vyplatí realizovat.

Předpoklad č. 2: Podnikatelský záměr je inovativní a přináší nové myšlenky a nápady.

Zmíněná analýza prostředí je zaměřena především na charakteristiku a strukturu trhu, zákazníky a odvětví fitness v České republice. Podklady pro analýzu tvořily sekundární data, získaná převážně z výstupů České komory fitness (dále jen ČKF), která zastupuje na národní i mezinárodní úrovni český fitness sektor a byla roku 2013 začleněna do Hospodářské komory České Republiky. Před vznikem ČKF v ČR neexistovala žádná čísla, registry či ekonomické zprávy za fitness jako celek, a proto bylo cílem tuto skutečnost změnit a prosazovat obor do systému sektorových rad (Národní ústav pro vzdělávání, 2013).

Analýza byla doplněna o primární data získaná na základě výsledků průzkumného šetření, kdy byla zvolena kvantitativní metoda dotazníkového šetření. Cílem šetření bylo co nejlíže přiblížit preference lidí v oblasti fitness na daném území. Získaná data budou sloužit jako pomocné podklady ke studii proveditelnosti a k potvrzení či vyvrácení předem stanovených předpokladů. Šetření zahrnovalo zásadu dodržení anonymity respondentů a každý respondent byl předem seznámen s tématem dotazníku a účelem jeho výstupu. Součástí průzkumu byl tzv. předvýzkum, který měl za cíl otestovat srozumitelnost otázek a adekvátnost získaných odpovědí. Předvýzkumu se zúčastnilo 14 respondentů. Díky získaným výsledkům nebyly stanoveny žádné překážky, které by bránily další distribuci dotazníků.

Pro dotazníkové šetření byly stanoveny následující předpoklady:

Předpoklad č. 1: Lidé mají zájem o fitness centrum se zaměřením na posilovnu, silové a funkční tréninky.

Předpoklad č. 2: Zamýšlené vize nového fitness centra jsou pro lidi atraktivní.

Předpoklad č. 3: Lokalita Ruzyně je pro otevření nového fitness centra vhodná.

Byly použity dva dotazníkové formuláře:

Dotazník č. 1 se zaměřením na preference v oblasti fitness obsahoval 13 uzavřených otázek a byl určen lidem pohybujícím se převážný čas v Praze, využívající služeb fitness center či se o téma fitness zajímající. Respondenti byli osloveni napříč 7 fitness centry na území hlavního města Prahy a dále skrze zájmové skupiny na sociálních sítích, díky čemuž došlo k vyřazení respondentů, kteří by se o toto téma nezajímali. Celé znění dotazníku je uvedeno v příloze č. 1.

Dotazník č. 2 je zaměřen přímo na zamýšlenou oblast realizace fitness centra, tedy na Ruzyni. Respondenti byli oslovováni přímo v dané lokalitě. Dotazník obsahoval 8 uzavřených otázek a 3 otázky otevřené. Cílem průzkumu bylo získání dat a vyvození závěru, zda lidé bydlící, pracující, studující či se pohybující v této oblasti projeví zájem o nové fitness centrum. Celé znění dotazníku je uvedeno v příloze č. 2. Vyhodnocení dotazníkového šetření je součástí kapitoly 6.4.

Časový harmonogram dotazníkových šetření:

6.11.2017 příprava dotazníkového šetření

4.12.2017-17.12.2017 předběžné testování

18.12.2017- 8.6.2018 distribuce dotazníků a sběr dat

10.6.2018-1.7.2018 vyhodnocení a analýza výsledků

4 Shrnutí projektu

Následující kapitola obsahuje veškeré informace k projektu jako výchozí stav projektu, jeho rozsah, cíle, omezení a výstupy projektu spolu s monitorovacími indikátory.

4.1 Základní informace projektu

Předkládaný projekt řeší investiční záměr otevření nového fitness centra v Praze, které bude nabízet služby v oblasti fitness se specializací na silový a funkční trénink.

Iniciátory jsou podnikatelé pan Bc. Jaroslav Krátký a pan Martin Průša, kteří se rozhodli začít podnikat v této oblasti a stát se majiteli fitness centra. Samotné založení podniku vychází z legislativy České republiky a podnikání bude vykonáváno právní formou společnosti s ručením omezeným. Majitelé se tak rozhodli i přes větší administrativní a právní zatížení, oproti podnikání fyzických osob s živnostenským listem především díky faktu, kdy právní forma s.r.o. ručí pouze ve výši svého základního kapitálu. Soukromý majetek společníků, tak není ohrožen. Založení obnáší sepsání společenské smlouvy u notáře, složení základního kapitálu (minimálně 1 Kč), ohlášení živnosti, zapsání do obchodního rejstříku, založení bankovního účtu a registrace na finančním úřadě (Fitnessbusiness.cz, 2014). Dle výpisu z obchodního rejstříku jsou oba majitelé zapsáni jako jednatelé a každý má právo jednat sám.

Výchozí stav projektu je nulový, jelikož se jedná o dříve nerealizovaný záměr a pokud bude projekt schválen, realizace teprve započne. Tím pádem nejsou dostupné žádné historické podklady projektu, ze kterých by se dalo čerpat. Předpokládané spuštění provozu je stanoveno na 1.8.2019, kdy již předtím bude spuštěna intenzivní propagace.

Iniciátoři se rozhodli financovat tento investiční záměr vlastním kapitálem, který představuje 8,5 miliónů Kč, tedy bez využití dalšího cizího kapitálu. V tabulce č. 6 lze vidět rozsah projektu, v tabulce č. 7 poté cíle podnikatelského záměru spolu s měřicími indikátory. (viz tabulka č. 8) Podrobným rozpracováním cílů se věnuje kapitola č. 5.3.

Mezi **omezení projektu** lze zařadit počáteční kapitál nutný k investici do projektu. Díky volné živnosti není nutné žádné osvědčení z oboru. Další omezení vyplývá z podmínek nájemní smlouvy, díky které jsou povoleny jen některé úpravy budovy. Následuje revize a kolaudace prostor stavebním úřadem, která je nutná ke spuštění provozu. Tabulka č. 9 shrnuje právní opatření pro realizaci projektu. Tato opatření představují kroky, které jsou nutné ke spuštění provozu fitness centra a zákony, kterými je nutno se řídit.

Tab. č. 6: Rozsah projektu

Iniciátor projektu	Bc. Jaroslav Krátký, Martin Průša
Místo realizace	Drnovská 968/34, Praha, Ruzyně, 161 00
Realizace projektu	2019
Cílové skupiny projektu	Iniciátoři projektu, cílová skupina zákazníků, partneři
Cíl projektu	Cílem projektu je vybudování kvalitních a moderních prostor fitness centra v Praze se zaměřením na funkční a silový trénink pro širokou veřejnost s individuálním přístupem a množstvím výhod za dostupnou cenu téměř pro každého.
Legislativní a normativní rámec projektu	Založení s.r.o., zákonné pojištění, registrační povinnost, daňová povinnost
Způsob financování projektu	Vlastní zdroje
Technická životnost projektu (dána životností strojů a vybavení)	7 let

(Vlastní zpracování)

Tab. č. 7: Cíle podnikatelského záměru

Č.	Cíle podnikatelského záměru	Měření cíle
Č. 1	Přípustnost projektu	NPV, IRR
Č. 2	Spuštění provozu fitness centra	Otevření nového fitness
Č. 3	Doba návratnosti do 5 let	Doba návratnosti, PP (Payback period)
Č. 4	Efektivnost podnikové činnosti	Zisk, kladné a rostoucí CF
Č. 5	Spokojenost návštěvníků	Opakované zakoupení členství, kladné reference

(Vlastní zpracování)

Tab. č. 8: Výstupy projektu a monitorovací indikátory

Č.	Indikátor	Výchozí stav	Cílový stav
Č. 1	Počet otevřených fitness center	0	1
Č. 2	Počet nakoupených strojů	0	64
Č. 3	Počet webových aplikací	0	1

(Vlastní zpracování)

Tab. č. 9: Právní opatření pro realizaci projektu

Založení právnické osoby – s.r.o.	sepsání společenské smlouvy u notáře složení základního kapitálu v minimální výši 1 Kč ohlášení živnosti na živnostenském úřadě („Provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti“) zápis do obchodního rejstříku notářem založení firemního bankovního účtu registrace na finančním úřadě
Přihlášení na finančním úřadě	registrace k dani z příjmu z fyzických osob registrace k dani z přidané hodnoty registrace k dani ze závislé činnosti
Přihlášení na správě sociálního zabezpečení	oznámení o zahájení samostatné výdělečné činnosti přihláška k důchodovému pojištění přihláška k nemocenskému pojištění
Zdravotní pojišťovna	oznámení o zahájení samostatné výdělečné činnosti
Legislativní a normativní rámec	zákon 262/2006 Sb., zákoník práce zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví zákon č. 309/2006 Sb., požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů včetně GDPR

(Vlastní zpracování)

4.2 Celkové zhodnocení projektu

Na základě výsledků studie a jednotlivých analýz je možné konstatovat, že projekt „Otevření nového fitness centra v Praze“ se jeví jako efektivní pouze pro případ vývoje dle optimistického scénáře. Pro realistický a pesimistický scénář nebyla prokázána finanční a provozní udržitelnost, a to především na základě výsledků finanční analýzy (kapitola č. 13).

5 Představení záměru

Záměrem studie proveditelnosti je založení nového moderního fitness centra v Praze za tu nejpříznivější cenu. Fitness centrum se bude specializovat na funkční a silový trénink pro širokou veřejnost. Nabídne svým klientům moderní vybavení a ideální podmínky k cvičení, posilování, zlepšování fyzické kondice, zdraví, a to vše díky kvalitním posilovacím strojům, kardio strojům a strečinkové zóně s veškerým potřebným vybavením.

Pro fitness centrum s názvem McFitness byly vybrány prostory v ulici Drnovská v blízkosti Divoké Šárky, Dejvic a Letiště Václava Havla.

Tato kapitola blíže představuje iniciátory záměru, hlavní myšlenky, poslání, vize, strategické cíle, hlavní předmět činnosti, provozní postupy a umístění.

5.1 Iniciátoři záměru

Iniciátory tohoto podnikatelského záměru jsou Bc. Jaroslav Krátký a Martin Průša. Jaroslav Krátký má zkušenosti v oboru díky dlouholeté pracovní pozici provozního v rodinném fitness centru v Plzni. Sám také podniká v oblasti gastronomie. Druhý z budoucích majitelů Martin Průša je bývalý kulturistický závodník a certifikovaný instruktor fitness a kulturistiky. Tímto povoláním se živí již 12 let. Oba majitelé budou zároveň klíčovými pracovníky v tomto fitness.

5.2 Hlavní myšlenky

Cílem tohoto start-upu je provoz kvalitního moderního fitness centra, které nabídne příjemné až rodinné prostředí široké veřejnosti s individuálním přístupem ke každému zákazníkovi s velkou škálou výhod členství za tu nejpříznivější cenu (ovšem ne na úkor kvality vybavení a služeb).

Iniciátoři zvažovali úplnou strategii nákladového prvenství a nejnižší ceny. Tato strategie v sobě obsahuje kromě snížení přímých nákladů, také snížení nákladů nepřímých. Dochází tak mimo jiné i k omezování služeb pro zákazníka, a to se neshoduje s myšlenkou iniciátorů. Z tohoto důvodu se rozhodli otevřít fitness centrum, které bude kvalitou a nabídkou služeb schopno konkurovat i zaběhlým centrům v okolí, ale za lepší cenu pro zákazníky. Tím se předpokládá vyšší poptávka. Iniciátoři si kladou za cíl v jednotlivých krocích zajistit co nejnižší náklady.

Iniciátoři si jsou vědomi, že konkurence také nabízí příjemné prostředí s vyškoleným personálem a podobnou nabídkou strojů. Odlišení od konkurence má spočívat především v příznivější ceně, individuálnímu přístupu a ve výhodách, které jsou součástí členství a konkurence je převážně nenabízí.

Mimo toho chtějí do konceptu zapracovat i zkušenosti, které získali díky rokům stráveným v oboru. Jedná se především o obavy cvičenců, které často vedou k zanechání této aktivity jako jsou stud a obavy, nepříjemné pocity z cvičení mezi ostatními, nedůvěra v posilovací stroje a další. Společníci mají zkušenosti, že tyto

starosti provázejí převážně ženy, proto McFitness bude nabízet i prostor přístupný pouze ženám se základními stroji a cvičebními pomůckami. Každý zákazník navíc bude moci využít zdarma úvodní trénink s certifikovaným instruktorem, který mu se vším poradí a ukáže používání strojů. Tímto chtějí společníci přilákat a motivovat ke cvičení i lidi, které tyto obavy provází.

Vztah se zákazníky je pro oba důležitý a oba jsou si vědomi, že nechtějí získat zákazníky na jeden nákup (v tomto případě vstup), ale získat si je na dlouhou dobu, vytvořit s nimi vztah a získat tak stálé klienty, kteří budou se službami spokojeni a zakoupí členství opakovaně.

5.3 Poslání, vize a strategické cíle

Poslání

Posláním společnosti je provozování moderního fitness centra se zaměřením na funkční a silový trénink, s individuálním přístupem ke každému zákazníkovi, bez ohledu na to, zda se jedná o profesionálního sportovce či úplného začátečníka.

„Díky poměru ceny a kvality jsme fitness, které si může dovolit doslova každý a každý je u nás vítán. Jsme si vědomi, že kvalitní stroje nejsou vše, co tvoří perfektní fitness, proto svým zákazníkům dále nabízíme další doprovodné služby a výhody, které se snažíme neustále rozvíjet, aby byla zajištěna co největší spokojenost našich klientů.“

Vize

Společnost by v období 2019-2025 chtěla poskytovat svým zákazníkům kvalitní prostory fitness centra za nejpříznivější cenu na trhu oproti konkurenci. Na konci plánovacího období by společnost chtěla dosahovat již stabilní a vyrovnané cash flow. Již od začátku období i po celou jeho dobu, bude využívat marketingových nástrojů pro posílení veřejné image. Společnost bude klást důraz na motivaci svých zaměstnanců a podporovat jejich zájem pro oblast fitness.

Strategické cíle

Do roku 2019 si společníci kladou za cíl spustit provoz moderního fitness centra. Do 1 roku od otevření a spuštění provozu se poté dostat do povědomí zákazníkům v nejbližším okolí, například rezidentům, kteří mají v blízkosti místo bydliště. Toto povědomí bude měřeno dotazováním lidí v okolí, kdy alespoň 60 % dotázaných by mělo vědět o provozu McFitness. Do 2 let by podnik chtěl rozšířit toto povědomí i o obyvatele sídlící ve větší vzdálenosti. S tím souvisí rozšíření marketingu a propagace v širším okolí. Do 5 let by firma chtěla návratnost investic do projektu vložených, což bude měřeno pomocí ukazatelů hodnocení investic.

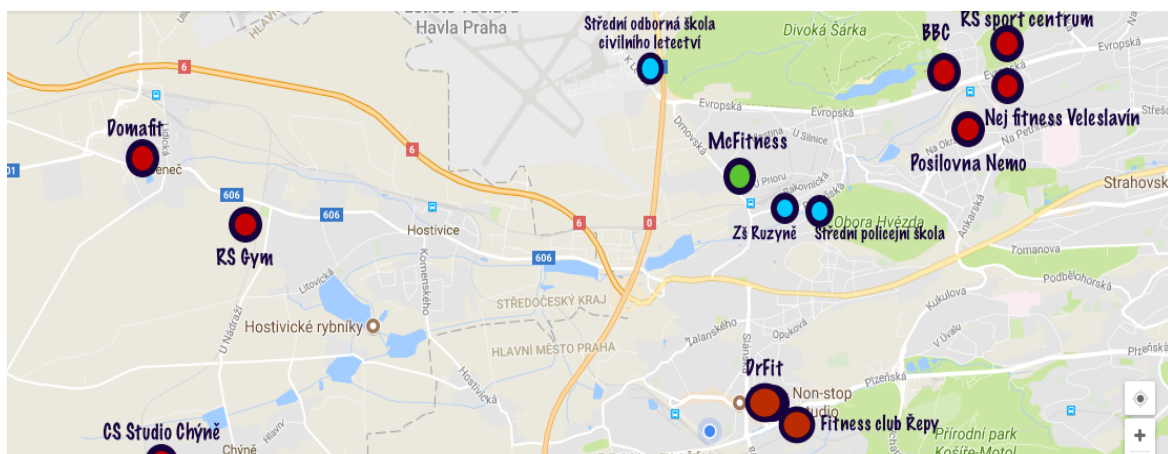
Firma si stanovuje i další cíle týkající se každodenního provozu jako každý měsíc uzavřít minimálně 10 členství a dosáhnout první rok alespoň 80 % spokojenosti zákazníků a pozitivních ohlasů, jejíž měření bude založeno na základě zákaznických referencí na sociální síti a výstupů z dotazníku, který obdrží návštěvník při své první návštěvě a v polovině průběhu členství. Tento cíl se v dalším roce navýší na 90 %

spokojenosti. V prvním roce budou k propagaci používány letáky s prvními vstupy do fitness zdarma. S tím souvisí cíl návratnosti těchto letáků ve výši 15 %, tedy využití volných vstupů zákazníky.

5.4 Umístění

Místem realizace jsou pronajaté prostory v ulici Drnovská, blízko autobusové zastávky Nádraží Ruzyně, 5 minut od tramvajové zastávky Divoká Šárka a 9 minut od zastávky metra Nádraží Veveř. Lokalita byla vybrána především z důvodu, že se v blízkém okolí nevyskytují žádná jiná fitness centra (jak lze vidět z obrázku č. 1). Nejbližší fitness centrum je vzdáleno 8 km. Další výhodou je rozrůstající se bytová zástavba v okolí, dobrá dostupnost a také umístění v blízkosti dvou středních škol.

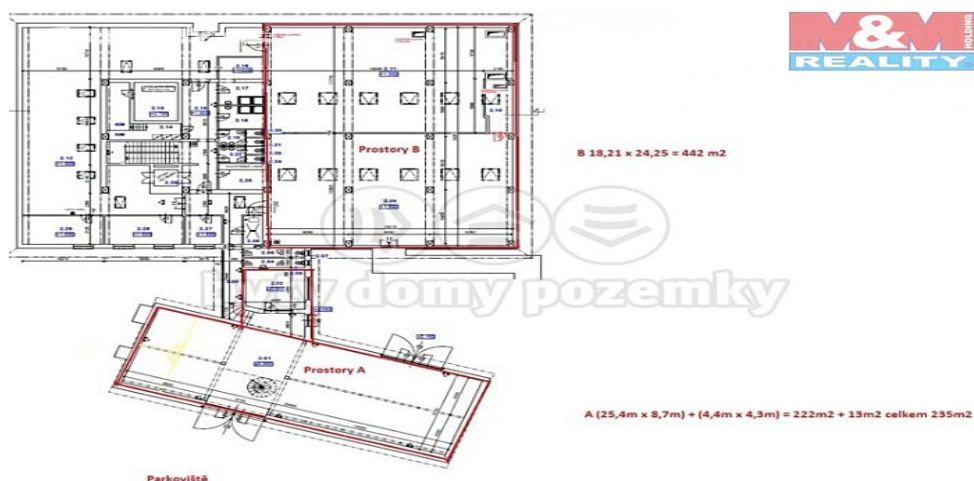
Obr. č. 1: Mapa okolí (zelená) s vyznačenou konkurencí (červená) a školami (modrá)



(Mapy.cz, 2018 + vlastní zpracování)

Vybraná budova nabízí dostatečný zrekonstruovaný prostor vhodný pro fitness spolu s parkováním zdarma ihned u objektu. Celková plocha prostor tvoří 677 m², z toho první nadzemní podlaží je rozsáhlé 442 m² a druhé nadzemní podlaží 235 m². V dolním patře se budou nacházet veškeré stroje, osy a činky. Nevzniknou tak možné problémy poškození prostor vzniklé upuštěním velkých vah na zem, jako by tomu mohlo být v prvním patře. Budou se zde nacházet šatny a recepce. V prvním patře budou poté umístěny kardio stroje a strečinková zóna. Rozložení prostor lze vidět na obrázku č. 2. V rámci životního prostředí nevykazuje projekt žádné nepříznivé dopady.

Obr. č. 2: Prostory McFitness



(MMrealty.cz, 2018)

5.5 Hlavní předmět činnosti a provozní postupy

Hlavní činností je provozování fitness centra. Klientům budou k dispozici prostory s kardio zónou, strečinkovou zónou, prostory pro funkční trénink a posilovací zónou. Vedlejšími produkty budou produkty nabízené na recepci, především sportovní suplementy a doplňky ke cvičení.

Členství je spojeno s výhodami bezplatného pozastavení členství z jakéhokoliv důvodu, možnost převedení členství na jinou osobu, diagnostiky těla na speciálním zařízení Tanita, úvodní trénink a konzultace s kvalifikovaným osobním instruktorem a možnost účastnit se přednášek na odborná témata z oblasti fitness. Každý nově přichozí zákazník obdrží vstup zdarma.

Další výhody jsou spojené s opakovaným zakoupením členství nebo s přivedením známého do fitness, který si zakoupí členství. V těchto případech zákazník obdrží měsíc členství zdarma.

Zakoupení členství bude možné osobně v místě fitness nebo online přes webové stránky. Akceptovány budou také karty Multisport či vystavení členství na fakturu pro zákazníky, kterým přispívá zaměstnavatel na pohybové a sportovní aktivity.

Recepce bude otevřena všední dny od 6:00 do 22:30 a o víkendu od 9:00 do 21:00. Pokud si zákazník členství zakoupí, recepční mu založí osobní profil v softwaru Clubspire, který uživateli přiřadí členství a díky propojení s kasou je vydána účtenka.

Každou svoji návštěvu zákazník ohlásí na recepci, kde je zkontrolováno, zda má zákazník platné členství a s přáním příjemné návštěvy je vpuštěn dál do fitness. V případě zájmu o sportovní doplňky jako jsou proteinové nápoje, tyčinky a další, platí zákazník rovnou nebo mu je zboží připsáno na dluh do jeho členské karty v systému.

Pokud jde o přístup na kartu Multisport, zákazník musí tuto kartu překládat spolu s občanským průkazem každou návštěvu, jak společnost Multisport vyžaduje v uzavřené smlouvě o spolupráci.

6 Analýza trhu

Tato kapitola má za cíl analyzovat tržní prostředí v oblasti fitness a popsat jeho charakteristiky a strukturu. Dále se zaměřuje na analýzu jednotlivých faktorů, které jsou obsaženy v Porterově modelu pěti sil.

6.1 Informace o trhu v oblasti fitness v ČR

Český fitness sektor zastupuje na národní i mezinárodní úrovni Česká komora fitness (dále jen ČKF), která byla roku 2013 začleněna do Hospodářské komory České republiky. Před vznikem ČKF v ČR neexistovala žádná čísla, registry či ekonomické zprávy za fitness jako celek, a proto bylo cílem tuto skutečnost změnit a prosazovat obor do systému sektorových rad (Národní ústav pro vzdělávání, 2013).

Následující informace pocházejí převážně z nejnovější dostupné analýzy trhu fitness, kterou je průzkum trhu, který uskutečnila ČKF na bázi dotazníku evropské asociace Europe Active v roce 2015 (ČKF, 2015). Zúčastnilo se 72 provozovatelů fitness center z ČR.

Roční obrat

Důvodem krátkodobého fungování ČKF, nebylo zatím přesně vyčísleno, kolik peněz tuzemský fitness průmysl utrží. Roční obrat byl pouze odhadnut, a to na 3 miliardy korun. Jediné dostupné informace jsou za celou Evropu, kde roční obrat fitness představuje přibližně na 26 miliard eur (960 mld. korun), tedy o 4 miliardy více než tomu bylo před 5 lety (Redakce W4T, 2017).

Obsazenost trhu a charakteristiky podniků

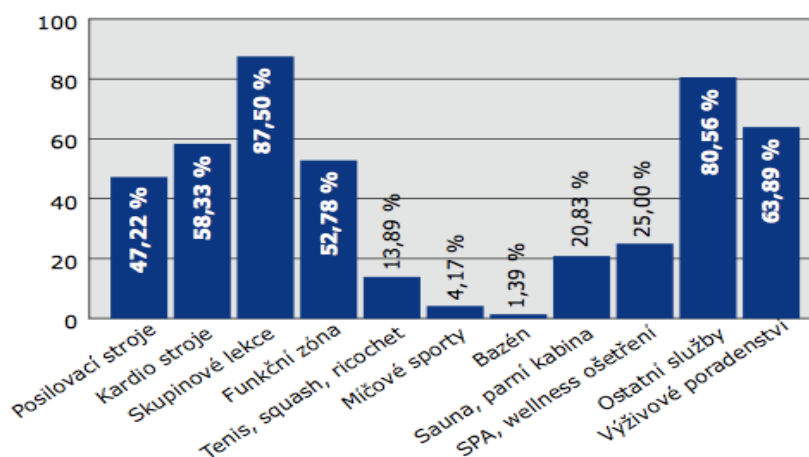
Nejnovější dostupné informace vyčíslují počet fitness zařízení okolo tisíce s velkým každoročním nárůstem. Desítky procent fitness trhu je obsazeno nízkonákladovými velkými sítěmi fitness center, jejichž vlastníci jsou nejčastěji zahraniční.

17 % fitness využívá bázi členství (nárůst o 7 % oproti předchozím rokům). Oproti Evropě, kde takto funguje 90 % center je to stále velmi málo. S příchozími zahraničními centry na český trh jich však přibývá. Zbývající fitness stále preferují jednorázové vstupy a permanentky.

Co se týká rozlohy fitness, nejvíce respondentů provozuje fitness o rozloze do 200 m². Oproti předchozímu roku lze vidět nárůst fitness center nad 1000 m².

Z hlediska nabízených služeb jednotlivých fitness center, je z grafu č. 1 možné vidět, že nejvíce procent respondentů se zaměřuje na skupinové lekce. Oproti minulým rokům vrostla nabídka funkční zóny, kardio zóny a výživového poradenství.

Graf. č. 1: Výsledky průzkumu trhu fitness



(ČKF, 2015)

Návštěvnost a příjmy

Poslední data z roku 2013 a 2014 ukazují na vrůstající navštěvnost fitness center, kdy rostla v ČR o 18 % a počet členů o 33 %.

Více než 30 % center má příjmy od 1 do 10 miliónů. Oproti minulým rokům se necelých 10 % center přesunulo do vyšší kategorie příjmů.

Český portál iDnes.cz (2012) v sekci Ekonomika také uvedl, že i přes hospodářskou krizi, která v tomto období byla, Češi ročně utratili za fitness stovky miliónů korun. Je tedy patrné, že zájem o tuto oblast bude i v méně příznivém ekonomickém období.

Náklady kapitálu dle odvětví

Dle portálu Damoderan.cz (2017) byly zjištěny průměrné náklady vlastního kapitálu v odvětví „Healthcare Support Services“ na 8,07 %. Toto číslo bude převzato do finanční analýzy.

Cena

Průměrná cena v ČR za jednu návštěvu byla v průměru vyčíslena na 144 Kč, měsíčně na 945 Kč.

Konkurence

Další dostupné informace zaměřující se přímo na Prahu z roku 2017, které uvádí ČKF na svém portálu Fitnessbusiness (2017), hovoří především o velkém boji velkých zahraničních sítí fitness. Jedná se především o příchod německých sítí, které se chystají expandovat do Prahy. Mimo Německo, v roce 2017 do Prahy expandovala polská síť a otevřela na Stodůlkách pobočku Form Factory. Dle informací z komory fitness vyplývá, že polská síť zamýšlí do budoucna otevřít další pobočky v Praze a i dalších větších městech v ČR.

Z Německých fitness na trh v roce 2017 vstoupil John Reed Fitness na Karlově náměstí v Praze. Jedná se o nový koncept, který míří především na mladší cvičence.

Fitness je moderní, design připomíná spíše párty než fitness a pravidelně zde jsou živé vystoupení DJ s. Mimo jiné jsou zde k dispozici lekce s virtuálním trenérem díky promítání.

Výše nájemného pro instruktory fitness

Na základě rozhovorů s fitness instruktory byla zjištěna cena měsíčního nájemného, kterou musí platit v různých fitness centrech v Praze. Tyto ceny je možné vidět v tabulce č. 10. Průměrná výše nájemného se pohybuje kolem 5 000 Kč.

Tab. č. 10: Výše nájemného pro instruktory fitness

Výše nájemného za měsíc v Kč
5 000
8 000
3 500
7 000
1 200

(Vlastní zpracování)

Předpokládané trendy do budoucna

Komora (Fitnessbusiness, 2017) předpovídá dle prováděných výzkumů rostoucí trendy v oblasti fitness, které vidí především v časově méně náročném cvičení (kruhové tréninky na 30 minut), EMS technologii (elektromagnetická stimulace svalstva), funkčnímu tréninku, health tréninku (jóga, pilates, bodymind), většímu tlaku na vzdělání personálu fitness, crossfit a formy HIIT (high intensity interval training) cvičení, vzestup kardio cvičení, tlak na nižší cenu s důvodem rostoucí konkurence, vstup nízkonákladových center.

Do budoucna je možné vidět příležitosti v automatizaci provozů fitness center, jako jsou virtuální trenéři, 3D projekce, možnosti samoobslužného prodeje, cloudová řešení s tréninkovými výsledky cvičence a další (ČKF on Fitnessbusiness.cz, 2015).

6.2 Porterova analýza pěti sil

Následující kapitola se zaměřuje na analýzu jednotlivých faktorů, které jsou obsaženy v Porterově modelu pěti sil.

Konkurence

Portál firmy.cz (2018) eviduje 405 firem v Praze spadající do kategorie fitness center. Pro analýzu konkurence bylo vybráno 5 nejbližších fitness center, které představují největší konkurenci z hlediska geografické blízkosti od lokality umístění McFitness. Byly stanoveny klíčové faktory pro analýzu jako nabízené služby, výhody členství, otevírací doba, cena, počet osobních trenérů a dostupné parkování. Tyto faktory lze vidět v tabulce č. 11.

Solárium fitness BBC

Jedná se o největší řetězec solárií a fitness v České Republice. V Praze je celkem 6 poboček. Součástí některých poboček je dokonce bazén. Provozovatelem je Beck Box Club Praha s.r.o. Společnost působí od roku 1999. Vybavení tvoří stroje značky Panata. Fitness je velké 3 400 m² (fitnessbbc.cz, 2018). Dle sociální sítě, na základě 457 recenzí, bylo ohodnoceno fitness na 3,8 hvězdičky z 5ti. Mezi konkurenční výhody patří velikost fitness, nabídka služeb a množství poboček, které nabízí za příplatek vstup do všech poboček a zákazník tak není vázán na jedno místo provozu fitness. Další výhodou je již vybudované jméno na českém trhu. To může být také i nevýhodou a slabou stránkou, jelikož dle recenzí, ne všichni zákazníci jsou spokojeni s masovým přístupem a pravidly fitness jako např. nemožnost si přinést vlastní pití.

Fitness club

Do roku 2015 jediné fitness v Řepích. Provozovatelem je DYZAY spol. s.r.o. Jedná se o starší fitness s posilovacími stroji Grün Sport. Mimo posilovny nabízí saunu, solárium a stolní tenis (Fitnessclub.cz, 2018). Dle recenzí ze sociální sítě získalo fitness 4,7 hvězdičky, hodnocení je však stanoveno jen na základě 18ti recenzí. Silnou stránkou je tedy rozsah nabízených služeb, slabou stránkou poté zastaralost fitness.

DrFit

Toto fitness centrum bylo otevřeno v roce 2015. Jedná se o moderní centrum, které svým zákazníkům nabízí jako jediné fitness v Praze nonstop provoz, což je značná silná stránka a konkurenční výhoda (DrFit.cz, 2018). V České Republice jsou jen dvě nonstop fitness. Druhé se nachází v Plzni. Na sociální síti bylo fitness ohodnoceno 4,6 hvězdičkami (na základě 101 recenzí). Právě nonstop provoz je viděn jako konkurenční výhoda. Jako slabou stránku lze vidět umístění v horním patře pod střešou bez přítomnosti klimatizace. Vzduchotechnika je zde však i přes tento fakt dobře zařízena a podmínky ke cvičení jsou díky tomu příjemné.

RS Gym

Toto fitness je menší rozlohy a nachází se v Hostivicích v blízkosti Prahy. Fitness bylo otevřeno roku 2010 a provozovatelem je RS Gym s.r.o (RSgym.cz, 2018). Ohodnoceno bylo 4,6 hvězdičkou na základě 39ti recenzí. Silnou stránkou je lokalita, jelikož se jedná o jediné fitness v Hostivicích. Tato lokalita může být také stránkou slabou, jelikož je zde horší dostupnost pomocí hromadné dopravy ve srovnání s Prahou.

Tab. č. 11: Konkurenční fitness dle vybraných faktorů

	RS Gym	Fitness Club Řepy	DrFit	Sólárium fitness BBC
Nabízené služby	Posilovna, box, solárium	Posilovna, solárium, sauna	Posilovna, solárium	Posilovna, solárium, sauna, skupinové lekce
Otevírací doba	Po-Pá 07:00 - 21:30 SO 14:00 - 20:00 NE 09:00 - 21:30	po,st,pá 6.30 – 22.00 hod. út, čt 7.00 – 22.00 hod. so – ne 8.30 – 21.00 hod.	Nonstop pro členy, pro ostatní 9:00-21:00 (v sobotu zavřeno)	Po - Pá: 6.00 – 23.00, So - Ne: 9.00 – 23.00
Cena fitness	1 měsíc = 1200,- 6 měsíců = 5000,- 12 měsíců = 8900,-	1 měsíc = 790,- (580,-) 3 měsíce = 2250,- 12 měsíců = 7200,- (5800,-)	1 měsíc = 999,- (899,-) 3 měsíce = 2800,- (2400,-) 12 měsíců = 5999,- (4999,-)	1 měsíc = 1099,- 3 měsíce = 2290,- 12 měsíců = 5299,-
V ceně členství	Vstup do posilovny a na skupinové lekce	Vstup do posilovny	Vstup do posilovny, nonstop provoz, možnost převedení členství	Vstup do posilovny, na skupinové lekce a do sauny
Počet osobních trenérů	4	5	8	5
Vyhrazené parkování	NE	ANO	ANO	ANO

(Vlastní zpracování)

Nejlevněji vychází měsíční členství ve Fitness Club Řepy, naopak v dlouhodobém ročním členství je nejvýhodnější Solárium fitness BBC. Vzhledem k časové dostupnosti se jeví jako nejvýhodnější fitness DrFit s nonstop provozem. Nejvíce služeb poskytuje Solárium fitness BBC. Dostupnost je dobrá u každé z konkurence díky MHD zajištění. Jediné RS Gym, díky lokalitě mimo Prahu, má stížené podmínky, navíc nemá vyhrazené parkoviště pro klienty. Na základě recenzí ze sociální sítě je možné vidět i marketingová komunikace, kdy DrFit a BBC patří mezi větší fitness a využívají ke své komunikaci sociální sítě ve větší míře. Recenzí je tedy mnohem více než u zbývajících fitness.

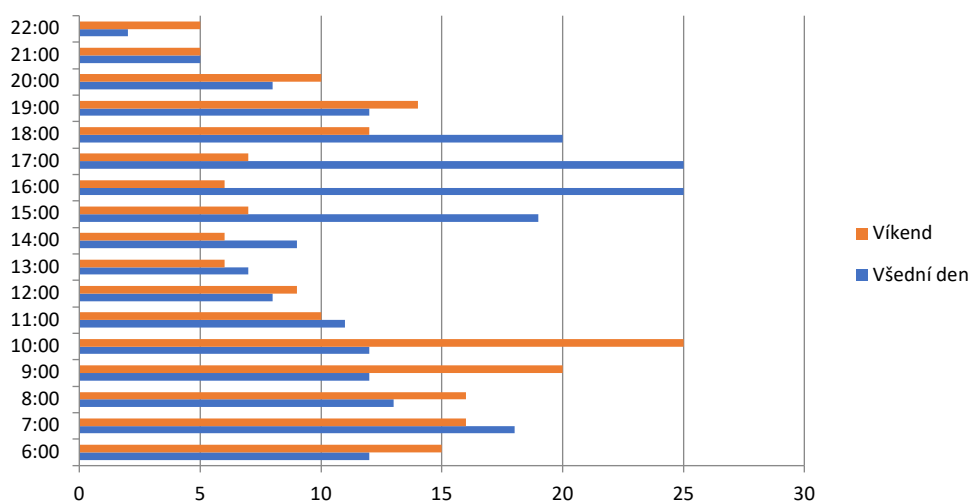
Oproti své konkurenci však ztrácí na tom, že neposkytuje skupinové lekce či neprovozuje solárium nebo saunu. I přesto, že cena za členství tyto služby většinou nezahrnuje, zákazníci mají rádi komplexnější nabídku služeb. Ovšem to se odrazí vždy v ceně členství či si zákazník za nabízené služby musí k členství doplatit.

Zákazníci

Síla zákazníků je velká, jelikož jsou to právě oni, kteří službu odebírají. Chování zákazníků je dle informací získaných od konkurenčních fitness center v tomto odvětví ovlivněno především faktorem sezónnosti, kdy v létě je zájem o tyto služby výrazně menší než v zimě. V létě lidé preferují venkovní sporty a aktivity a návštěvnost ve fitness rapidně klesá. Největší zájem o služby nastává s příchodem nového roku, kdy je návštěva fitness často spojena s novoročními předsevzetími a dále na jaře, kdy mají lidé za nejčastější cíl zlepšení své postavy před blížícím se létem.

Z hlediska vytíženosti fitness, po rozhovoru s 5ti zaměstnanci různých fitness center, byly jako nejvíce vytížené dny označeny dny na začátku týdne – pondělí, úterý a středa a to od 16:30 hodin výše. Vytížené jsou také ranní hodiny nejvíce od 6:30 do 10:00. Naopak s nejmenším vytížením se setkávají kolem 12-14 hodiny. Nejslabší dny vidí pátky a soboty. Neděli řadí opět ke dnům silnějším. Vytížení lze vidět v grafu č. 2.

Graf č. 2: Vytíženost konkurenčního fitness centra



(Vlastní zpracování)

Dodavatelé

Důležitá kritéria při výběru dodavatele strojů a vybavení jsou kvalita, cena, životnost, materiálová vhodnost a doplňkové služby jako záruční a pozáruční servis. Dále bude potřeba stavební firmy, která se postará o přizpůsobení prostor pro fitness, dodavatel sportovních doplňků, softwaru a také hygienických a kancelářských potřeb. Vyjednávací síla je díky většímu počtu dodavatelů těchto položek viděna pozitivně. Výhodou je dlouholeté působení majitelů v odvětví a již získané zkušenosti a navázané spolupráce s některými dodavateli.

Substituty

Jako substituty lze považovat všechny služby, které nabízí lidem cvičení a cestu za lepší postavou jinou formou či například levněji. Příkladem může být trenér, který dochází domů za klienty a cvičí je přímo doma, skupinové lekce, crossfit, skupinové a jiné sporty, které poskytnou pohyb a cvičení. Na vzestupu je dle průzkumu trhu v kapitole 6.1 právě crossfit, méně náročné časové cvičení jako kruhové tréninky, EMS

technologie či intervalová cvičení. Vyhledávaná jsou také youtube videa s tréninky, která umožní cvičení v pohodlí domova. Nicméně jsou zde stále zastánci posilovacích strojů a náčiní, které tyto cvičení nezahrnují.

Bariéry pro vstup a výstup

Bariérou pro vstup je například nutnost založení živnosti. V tomto případě je však živnost „Provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovních činností“ dle nařízení vlády č. 278/2008 Sb. řazena do volných živností a není tak viděna jako bariéra. Jediné podmínky, které musí být splněny, jsou všeobecné podmínky vyplývající z §6 živnostenského zákona 455/1991 Sb., jako svéprávnost, bezúhonnost a způsobilost k právnímu jednání.

Vstupní bariérou je především vysoký investiční náklad, který je nutný pro spuštění podnikání. Největší položku investice zde představují posilovací stroje a veškeré vybavení.

Jako bariéru pro výstup by bylo možné vidět podepsanou nájemní smlouvu či jiné smluvní dohody o spolupráci na určitou dobu, které by musely být dodrženy, i kdyby podnikání skončilo dříve.

6.3 Marketingový průzkum

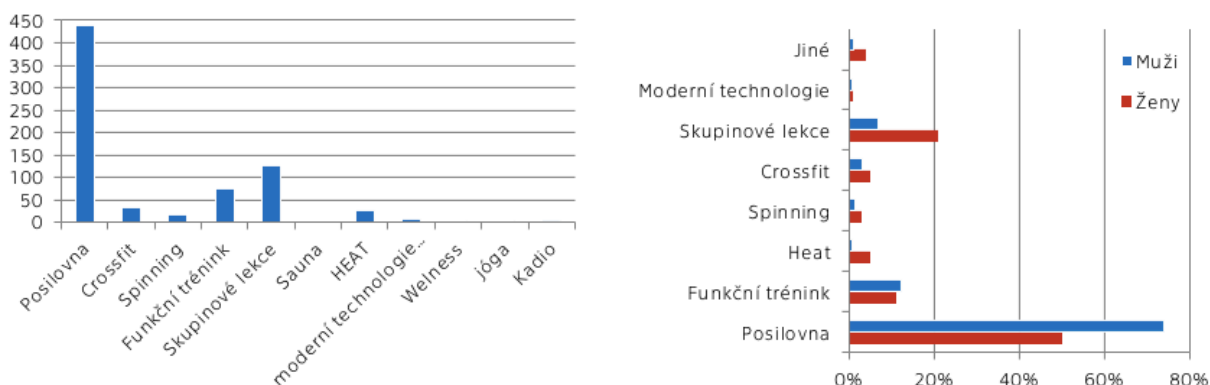
Součástí analýzy trhu je marketingový průzkum, který měl za cíl přiblížit preference lidí zájímající se o fitness a také zájem potencionálních klientů o otevření nového fitness centra se zaměřením na silový a funkční trénink v Praze v Ruzyni. Kapitola č. 3 obsahuje blíže popsanou metodiku průzkumu.

6.3.1 Preference v oblasti fitness

Dotazníku se zúčastnilo celkem 524 respondentů, kteří se zajímají o fitness a převážně času tráví v Praze. Nejpočetnější skupinou byly ženy ve věku 15-25 let (viz graf č. 3 a 4 v příloze č. 3). Z grafu č. 4 (v příloze č. 3) lze vidět, že o fitness se zajímají lidé každého věku. Je možné také sledovat trend poklesu zájmu s přibývajícím věkem. To však může být způsobené také šířením dotazníku i přes zájmové skupiny na sociálních sítích, kde je stále větší zastoupení mladších generací.

Z grafu č. 5 je patrné, že lidé nejčastěji ve fitness centrech využívají služby posilovny. Pomocí grafu č. 6 vidíme procentuální zastoupení jednotlivých odpovědí zvláště u obou pohlaví. Muži i ženy využívají ve fitness centrech nejvíce posilovnu, u žen následují skupinové lekce a poté funkční trénink a za ním crossfit. Muži využívají po posilovně nejvíce funkčních tréninků. Dle kapitoly 6.1 předpovídá ČKF nárůst zájmu o crossfit, moderní technologie jako vibrostation, EMS aj., v tomto průzkumu však lze vidět, že lidé stále preferují klasické služby jako posilovnu, skupinové lekce a funkční tréninky. Mezi jiné služby, které v dotazníku respondenti zmiňovali, patřily např. bojové sporty, lesmills, jumping, wellness a jóga.

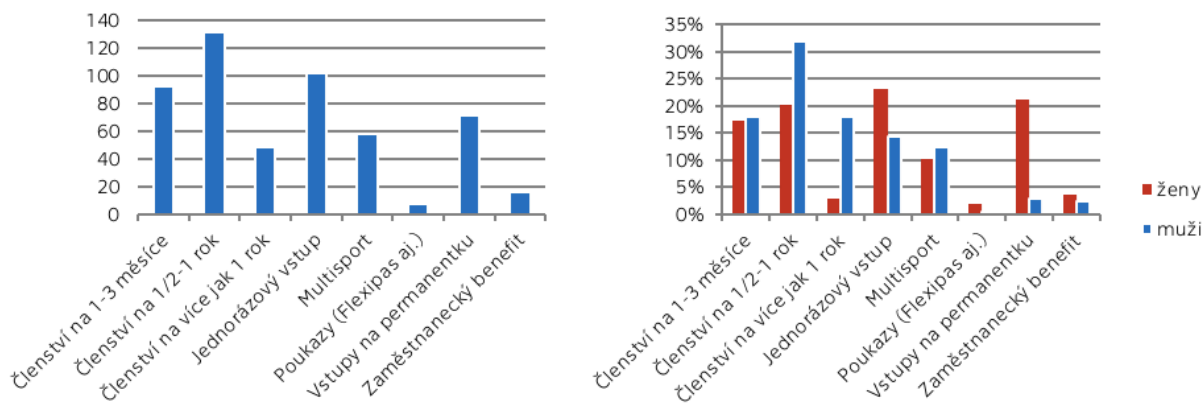
Graf č. 5 a 6: Nejvíce využívané služby ve fitness centrech



(Vlastní zpracování)

Z grafu č.7 je patrné, že nejčastěji si lidé pořizují členství od 6 měsíců do jednoho roku, postupně následují jednorázové vstupy, členství na 1-3 měsíce, vstupy na permanentku a také karta multisport. Nejméně zastoupené jsou zde flexipasy nebo čerpání členství díky zaměstnaneckému benefitu. Z grafu č. 8 lze vidět, že u žen převažují nejvíce jednorázové vstupy a vstupy na permanentku. Tento způsob byl často volen v souvislosti s navštěvováním skupinových lekcí.

Graf č. 7 a 8: Nejčastěji využívaný typ členství



(Vlastní zpracování)

Tabulka č. 12 ukazuje, jak jednotliví respondenti seřadili jednotlivé faktory dle důležitosti. První místo představovalo vždy nejdůležitější hodnotu pro respondenta. Nejvíce důležitou hodnotou se tak ukázalo být příjemné prostředí, dále následovalo kvalitní technické vybavení, blízká lokalita, cenová dostupnost, znalosti personálu a na posledním místě se umístily doplňkové služby. Velmi důležitou informací, která z tabulky vyplývá, je umístění cenové dostupnosti až na čtvrtém místě, jelikož je to hlavně cena čím chtějí investoři konkurovat ostatním fitness.

Tab. č. 12: Seřazení hodnot dle důležitosti

Hodnoty	1	2	3	4	5	6	Počet pronásobených bodů	Pořadí
Příjemné prostředí	145	129	126	84	35	5	1322	1
Kvalitní technické vybavení	119	143	110	95	51	6	1406	2
Cenová dostupnost	80	108	121	127	68	20	1627	4
Odborné znalosti personálu	37	33	55	108	221	70	2225	5
Lokalita blízko bydliště/práce/školy	142	108	99	83	85	7	1454	3
Doplňkové služby (solárium, wellness, masáže aj.)	1	3	13	27	64	416	2970	6

(Vlastní zpracování)

Z grafu č. 9 v příloze č. 3 je patrné, že při výběru fitness centra nejvíce respondenti dávají na doporučení svých známých. Následuje reklama na internetu, pohyb v okolí fitness centra a teprve poté billboardy a letáky. Z grafu č. 10 v příloze č. 1 lze vidět, že největším důvodem, proč lidé fitness centra navštěvují je především tvarování postavy. Následuje zlepšení zdravotní kondice. Mezi další varianty zmiňované respondenty patřily také závodění v kulturistice a fitness, příprava na budoucí povolání, doplněk vrcholového sportu a mimo jiné také zábava.

Dle grafu č. 11 v příloze č. 3 je patrné, že v Praze využívají respondenti nejčastěji cestu do fitness centra pomocí městské hromadné dopravy. Následuje automobil a poté chůze pěšky. Všechny tyto varianty jsou však hodně vyrovnané. Mezi jiné prostředky patří cyklistické kolo či kombinace více prostředků. 73 % respondentů navštěvuje fitness celoročně. Nejvíce respondentů (42 %) je ochotno cestovat do fitness 1-5 km vzdálenost (viz graf č. 12 v příloze č. 3).

Měsíční částka, kterou respondenti nejčastěji investují do návštěv fitness center, se pohybuje kolem šesti set až tisíce korun českých. Poté následuje částka od tří set do šesti set korun. 15 % respondentů naopak investuje nad tisíc korun. Obecně lze konstatovat, že 49 % respondentů investuje méně než šest set korun (viz graf č. 13, příloha č. 1).

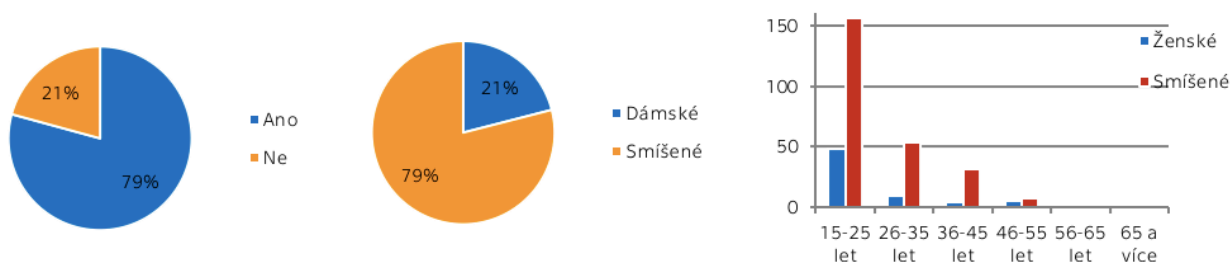
Co se týče ročního období je vidět, že lidé preferují návštěvy v zimě více než v létě. Možnost jindy zahrnovala odpovědi jako např. dle toho, jak to umožní vrcholový sport či práce (viz graf č. 14 v příloze č. 3).

Graf č. 15 se zaměřuje na otázku, zda by se respondenti rádi účastnili odborných přednášek na témata fitness, cvičení, zdravý životní styl aj., pokud by byly součástí členství ve fitness. Tato otázka byla zařazena především z důvodu, že investoři zamýšlí tyto akce pořádat pro své členy jako doplňkový bonus ke členství. Graf č. 16 byl určen jen ženám a týkal se další možnosti, kterou investoři zamýšlí, a to vyčlenění části

prostoru fitness jen pro ženy. Překvapivě se ukázalo, že 79 % žen preferuje více smíšené fitness před čistě dámským. Graf č. 17 poté ukazuje, že převažuje smíšené fitness u žen každého věku. Autorka předpokládala větší zájem o čistě dámské fitness s přibývajícím věkem, výsledky však překvapivě ukazují opak.

Graf č. 15: Zájem o přednášky na témata z fitness

Graf č. 16 a 17: Preference žen mezi dámským a smíšeným fitness



(Vlastní zpracování)

6.3.2 Průzkumné šetření v oblasti Ruzyně

Dotazník je zaměřen přímo na zamýšlenou oblast realizace Ruzyni. Osloveno bylo celkem 89 lidí. Šetření se zúčastnilo 64 respondentů, kteří v dané oblasti bydlí, pracují, studují či se zde častěji pohybují a prochází. Pokud oslovený respondent uvedl, že se v Ruzyni vyskytuje pouze mimořádně, v dotazníku se nepokračovalo.

Grafy č. 18, 19 a 20 v příloze č. 4 přibližují charakteristiku respondentů, přesněji pohlaví, věk a důvod výskytu v Ruzyni. Nejpočetnější skupinu respondentů tvořili rezidenti této oblasti.

Graf č. 21 v příloze č. 4 zjišťoval, kolik oslovených lidí se zajímá o téma fitness. Z grafu je patrné, že 75 % z nich se o téma zajímá, následující graf č. 22 v příloze č. 4 však ukazuje, že aktuálně se věnuje sportu jen 56 % z nich. Zastoupení sportujících i nespportujících je poměrně podobný u obou pohlaví (viz graf č. 23 v příloze č. 4).

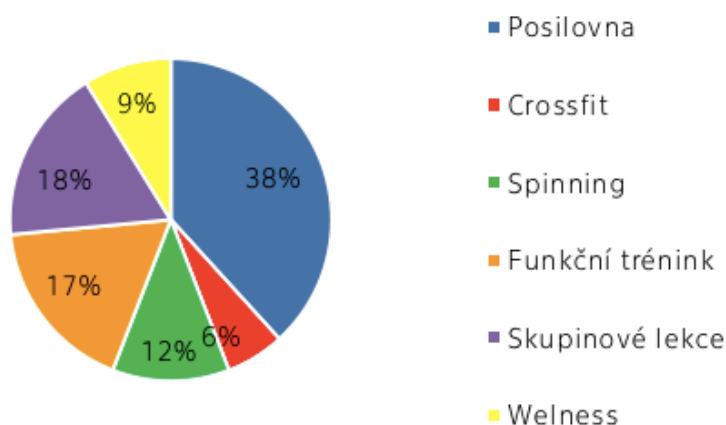
Z 56 % zmíněných sportujících respondentů (viz graf č. 24, příloha č. 4), 66 % navštěvuje mimo jiné také posilovnu. Mezi jiné sporty, které zmínilo 34 % z nich, patřilo např. běhání, plavání, cvičení s bosu, jóga a tenis.

Graf č. 25 v příloze č. 4 se zaměřoval na aktivní sportovce z předchozích otázek, kdy je možné vidět, že 44 % z oslovených aktuálně navštěvuje některé fitness centrum. Následující graf č. 26 (viz příloha č. 4) zobrazuje, o jaká fitness centra se jedná. Nejvíce zastoupené bylo fitness BBC Evropská a DrFit, které spadají mezi hlavní konkurenty. Následovalo Jatomi fitness a RS gym spolu s Factory pro.

Graf č. 27 se zaměřuje na nejvíce využívané služby u respondentů ve fitness. Největší zastoupení má posilovna a hned poté skupinové lekce spolu s funkčním tréninkem. Lze tedy říci, že odpovědi jsou podobné jako v dotazníku č. 1 v přechodí kapitole č. 6.3.1.

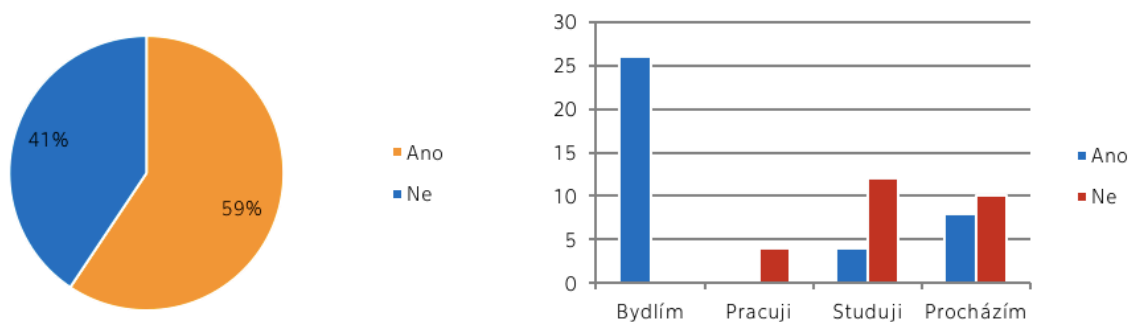
Je možné vidět, že 59 % respondentů by v Ruzyni ocenilo nové fitness centrum (graf č. 28). Největší zájem projevili respondenti bydlící v lokalitě či často se pohybující a procházející. Naopak u studujících a pracujících respondentů převažoval nezájem (viz graf. č. 29).

Graf č. 27: Nejvíce využívané služby ve fitness centru



(Vlastní zpracování)

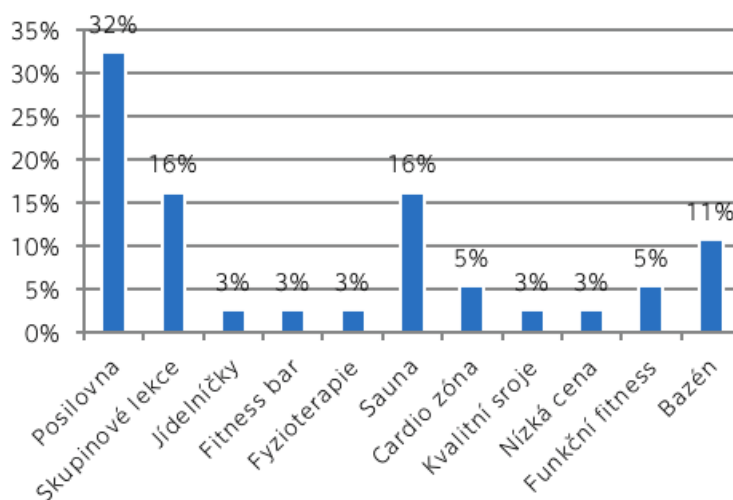
Graf č. 28, 29: Uvítání nového fitness centrum v Ruzyni?



(Vlastní zpracování)

Otázka reprezentovaná grafem č. 30 následně zjišťovala od respondentů, kteří projevili zájem o nové fitness, jaké služby by si zde přáli. Nejpočetnější odpovědí vyšla posilovna a skupinové lekce, které respondenti nejvíce využívají i v jiných fitness centrech, které navštěvují. Jako další nejvíce zmiňovanou odpovědí byla sauna a poté bazén.

Graf č. 30: Služby, které si respondenti v novém fitness přejí



(Vlastní zpracování)

6.4 Vyhodnocení analýzy a průzkumného šetření

Vyhodnocení analýzy trhu

Z analýzy trhu je možné vidět, že trh fitness v minulých letech výrazně narůstal a má potenciál k růstu i nadále. Díky informacím z doby hospodářské krize je zřejmé, že zájem lidí o sport a fitness bude i pokud se ekonomika bude nacházet v recesi. Nepříznivé je množství konkurence, která neustále roste a největší podíly na trhu tvoří velké zahraniční sítě center. Zájem zákazníků stále trvá a téma sportu, pohybu a zdravého životního stylu je čím dál tím více rozšířené. Současný trend klade důraz na zdravý vzhled a dobře vypadající postavu. Do popředí se dostávají vysportované svalnatější postavy, a to nejen u mužů, ale i u žen. I přesto, že poptávka po těchto službách roste, rostoucí konkurence tlačí na snižování cen a příjmy fitness center začínají stagnovat nebo se dokonce snižovat.

Vyhodnocení průzkumných šetření

Lidé navštěvující fitness centra využívají nejvíce posilovnu, silové a funkční tréninky neboli předpoklad č. 1 se na základě šetření dá potvrdit. Ukazuje se, že 69 % respondentů dotazníku č. 1 využívají ve fitness centrech nejvíce právě posilovnu a funkční tréninky. Jako druhé nejvyužívanější se ukázaly být skupinové lekce, které jsou oblíbené zejména u žen.

Zamýšlené vize nového fitness centra jsou pro lidi atraktivní, neboli předpoklad č. 2 nebyl na základě výsledků potvrzen ani vyvrácen. Ukázalo se, že posilovna a funkční trénink je pro lidi stále atraktivní a z dotazníku č. 2 vyplývá, že lidé chtějí nejvíce ve fitness centru právě posilovnu. Při výběru fitness centra je pro lidi nejdůležitější příjemné prostředí a kvalitní technické vybavení, což se s myšlenkou investorů ztotožňuje. Naopak cenový boj s konkurencí a tím nízká cena pro zákazníky se ukázala

být pro ně méně důležitá, než bylo předpokládáno. S úspěchem se setkala myšlenka odborných přednášek zdarma, které by využilo 79 % respondentů dotazníku č. 1. Oproti tomu s překvapením autorky i iniciátorů, 79 % žen preferuje smíšené fitness od ryze dámského. Na základě těchto výsledků by bylo vhodné tyto vize přehodnotit.

Lokalita Ruzyně je pro otevření nového fitness centra vhodná, neboli předpoklad č. 3 byl potvrzen, a to na základě projevení zájmu více než poloviny respondentů v dotazníku č. 2 (i přes fakt, že se dotazníku účastnili i lidé, kteří necvičí či se o fitness vůbec nezajímají). Největší zájem byl u respondentů, kteří v lokalitě bydlí a lze je tedy považovat za jednu z cílových skupin. Naopak lidé studující v Ruzyni projevili spíše nezájem. Nejvíce respondentů uvedlo, že je ochotno cestovat 1-5 km do fitness centra a jako nejčastější způsob dopravy uvedli MHD. Výhodou lokality je tedy dostupnost MHD i vlastní parkoviště pro lidi, kteří jezdí autem, což byla druhá nejpočetnější odpověď.

7 Marketingová strategie

Hlavní marketingová strategie směřuje k dosažení co největšího stupně povědomí o fitness u co nejširšího spektra potencionálních zákazníků. Cílem komunikace je oslovit a motivovat cílový segment k nákupu.

7.1 Cílová skupina zákazníků

Z pohledu marketingového zacílení byly určeny dvě cílové skupiny. První skupina je poněkud široká a spadají do ní všichni fyzicky aktivní občané ve věku 16 let a více. Jedná se o muže i ženy, pro které jsou určující psychografické znaky (zdravý životní styl, zájem o pohyb a sport) a geografické znaky (bydliště, škola či práce v blízkosti fitness). Již z dotazníku v přechozí kapitole č. 6.3.2 lze vidět, že největší zájem o fitness projeví právě lidé bydlící přímo v oblasti Ruzyně. Tito rezidenti budou osloveni především letáky a venkovními reklamami. Speciální zacílení bude na studenty středních a vysokých škol, kterým bude nabízeno zvýhodněné studentské členství. Ve školách v blízkém okolí budou také umístěny propagační letáčky.

Druhou menší skupinou jsou sportovci věnující se fitness, sportu a kulturistice na vyšší až profesionální úrovni. Na ně bude cíleno mimo reklamních letáků a venkovních reklam také díky předjednané spolupráci s vicemistryní České Republiky v kategorii Bikini fitness svazu kulturistiky a fitness ČR.

Klientem může být tedy kdokoli, bez ohledu na pohlaví či úroveň fyzické kondice a aktivity, věkem starší 15 let (omezení z důvodu bezpečnosti). Mezi nejčastější cíle klientů, proč fitness navštěvovat, patří redukce tuku, vyrýsování svalů, zlepšení zdravotní a fyzické kondice, odstranění bolesti (např. zad), tvarování postavy a u mužů také často nabírání svalové hmoty.

7.2 Komunikační kampaň

Největší marketingové zacílení bude zaměřeno v rámci geografických znaků na obyvatele bydlící v okolí a blízkosti fitness centra. V roce 2015 bylo v lokalitě ohlášeno 7 595 obyvatel (ČSÚ – Obyvatelstvo podle 112 katastrálních území hl. města Prahy, 2015). Je velmi pravděpodobné, že fitness přiláká především lidi bydlící právě na tomto území, jelikož zde žádné jiné fitness v bezprostřední blízkosti není.

Fitness si klade za cíl vše držet v jednom stylu, barvě a designu, které budou s McFitness spojeny a budou se podílet na tvorbě hodnoty, kterou chce fitness pro své zákazníky představovat.

Positioningem firmy je především poskytování služeb fitness v příjemném prostředí s rodinnou atmosférou a individuálním přístupem, kde se bude cítit dobře jak začátečník, tak pokročilý cvičenec.

Tváří fitness centra bude vicemistryně České Republiky v Bikini fitness, která se bude objevovat i na plakátech a letáčích. Tyto plakáty budou cílit na pokročilé cvičence a zájemce o fitness a kulturistiku. Dále budou na plakáty zajištěny obrázky z fotobanky,

kteří budou prezentovat fitness i pro širokou veřejnost a vyzdvihoval především zdravý životní styl a pohyb.

Plánované období bylo rozděleno na dvě fáze. První fáze začíná před spuštěním provozu a bude následovat do konce roku 2019. Hlavním cílem bude informování cílových zákazníků o nově otevřeném fitness centru a službách, které nabízí a nadále dalšímu rozšiřování povědomí o fitness. Použity budou propagační letáky (počet stanoven na 3000 ks) s volným zkušebním vstupem, které budou vhažovány do schránek okolních bytů a umístěny na středních školách a na prodejně a skladu dodavatele fitness doplňků. Dále se spustí webové stránky a založí stránky na sociálních sítích jako je Facebook a Instagram. Tyto sociální sítě jsou dnes velmi oblíbenou platformou, z tohoto důvodu firma založí na obou z nich vlastní účet, kde bude přidávat novinky, marketingové akce a fotografie. Zákazníci tak budou moci informace dále sdílet, označovat návštěvu a podávat recenze, které poskytnou další zpětnou vazbu.

Již před samotným spuštěním provozu, bude na sociální síti Facebook založena událost pro veřejnost, která bude informovat o dni otevření. Tento den bude nabízet fitness cvičení zdarma a ochutnávky suplementů a cvičících doplňků. Pozváni budou také známé osobnosti ze světa fitness a kulturistiky. V této fázi se také využije plakátů v blízkých stanicích metra.

V první fázi bude využíváno zpětné vazby od zákazníků, a to v podobě dotazníku, o jehož vyplnění bude požádán nově přichodící návštěvník před jeho odchodem. Dotazník bude zjišťovat spokojenost klienta a informace o tom, jak se o fitness dozvěděl, aby měli majitelé zpětnou vazbu, jaké marketingové nástroje fungují nejvíce a jaké naopak méně.

V druhé fázi (následující roky plánovacího období) se plánuje propagace pomocí billboardu na frekventované ulici Evropská. Další struktura marketingových nástrojů v tomto i v dalších obdobích se bude odvíjet od zpětné vazby zákazníků získané z dotazníků. Předběžně se stále počítá s billboardem a reklamními letáky. Jednotlivé položky a náklady na ně lze vidět v kapitole č. 12.1.2 finančního plánu.

V obou fázích budou provázet provoz různé marketingové akce, jako např. přiveď známého a dostaň měsíc zdarma, měsíc zdarma při opakovaném zakoupení členství a další. V tabulce č. 13 lze vidět časový harmonogram položek komunikačního mixu.

Tab. č. 13: Harmonogram komunikačního mixu

Příprava kampaně	16.4.2019 – 16.6. 2019
Spuštění webové stránky	18.6. 2019
Propagace na sociálních sítích	1.7. 2019
Letáky v okolí	15.7.2019
Plakáty	1.7. 2019
Akce na den spuštění provozu	1.8.2019
Billboard	2.1. 2020

(Vlastní zpracování)

7.3 Marketingový mix 7P

Marketingový mix obsahuje čtyři proměnné, a to výrobek, cenu, podporu trhu a distribuci. Jedná-li se o službu, marketingový mix je jiný a přibývají k němu další tři proměnné jako lidé (people), procesy (process) a materiální prostředí (physical evidence).

Produkt

Jádrem produktu je v tomto případě samotné fitness. Poskytnutí prostor pro zákazníky bude probíhat od roku 2019. Fitness bude nabízet měsíční členství, 3 měsíční členství a členství roční. Do rozšířeného produktu spadají další služby spojené se zakoupeným členstvím jako pozastavení členství bez udání důvodů, diagnostika těla na speciálním zařízení, úvodní trénink a konzultace s instruktorem, zákaznický servis na recepci a baru a možnosti účastnit se odborných přednášek. Do totálního produktu se řadí poté goodwill, který by měl mimo image představovat hodnoty jako kvalitu, individuální přístup, zájem o klienty a příjemné prostředí. Z hlediska životní fáze produktu se jedná se o fázi zavádění, tedy první fázi cyklu.

Cena

Z analýz plyne, že se jedná o velmi konkurenční prostředí, které by mohlo být přiřazeno k rudému oceánu, pro který je charakteristický cenový boj. Cenová politika byla stanovena dle konkurence, aby mohlo být zákazníkům poskytnuto členství za cenu nižší, než nabízí konkurence v okolí. Cena se odvíjí od délky členství. Čím delší členství, tím výhodnější je cena. Ceny, které stanovili majitelé fitness, je možné vidět v tabulce č. 14.

Tab. č. 14: Ceník McFitness

Typ členství	Cena v Kč
12 měsíční členství	4 499
12 měsíční členství zvýhodněné	3 599
3 měsíční členství	1 899
3 měsíční členství zvýhodněné	1 499
1 měsíc členství	799
1 měsíc členství zvýhodněné	699

(Vlastní zpracování)

Pokud cenu srovnáme s konkurencí s moderním vybavením, nabízí McFitness nejlepší cenu. Cena musí však vždy pokrýt náklady a v ideálním případě přinést zisk. Dle následujícího finančního plánu bude zřejmé, zda takto stanovené ceny jsou pro záměr reálné.

Podpora trhu

V kapitole č. 2 Marketingový koncept jsou detailněji popsány zacílení a použité komunikační nástroje se zákazníky. Tyto nástroje a osoby za ně odpovědné je možné vidět v následující tabulce č. 15.

Tab. č. 15: Marketingové prostředky propagace

Propagace	Odpovědnost
Reklama Přímý marketing (letáčky do schránky) Plakáty v metru, billboard Letáčky ve středních školách, u prodejce fitness doplňků Spolupráce se známou osobností fitness	Letáčky a plakát zpracuje grafik spolu s logem. Umístění bude sjednáno s firmou AIPT s.r.o. Spolupráci sjedná jeden z majitelů.
PR Sociální síť (Facebook, Instagram) Webové stránky	Založení a provoz bude mít na starost majitel podniku, který bude správce těchto stránek. Cílem je poskytovat informace veřejnosti a zároveň získání zpětné vazby.
Podpora prodeje Akce spuštění provozu Akce přiveď známého 1. vstup zdarma	Rozhoduje vedení podniku, které zajišťuje i realizaci.
Osobní prodej	Pracovník recepce

(Vlastní zpracování)

Distribuce

Jedná se o přímou distribuci, kdy je služba nabízena koncovým zákazníkům z jednoho místa s lokalitou v Ruzyni v Praze. Služba je poskytována přímo od obsluhy recepce, kde je klientům členství nabízeno a vystaveno. Za nepřímou distribuci lze označit možnost zakoupení členství online přes webové stránky, ale i v tomto případě musí klient přijít na recepci, kde je mu následně členství vystaveno.

Lidé

Veškeré služby, které s provozem souvisí, jsou zajištěny zaměstnanci fitness centra. Jedná se o samotné majitele, recepční a pracovníka úklidu. Externě pak firma spolupracuje s osobními instruktory, účetním, grafikem, údržbářem, IT specialistou a elektrikářem. Jelikož jsou to právě pracovníci, kteří budou fitness reprezentovat, je jejich výběr pro majitele velmi důležitý. Více informací o zaměstnancích je obsaženo v kapitole č. 9 Organizace práce.

Procesy

Služba fitness centra je členům poskytována přímo. Zakoupit členství lze online či osobně v době recepce (6:30-22:30 ve všední dny, o víkendu od 9:00 do 21:00). Recepce také nabízí prodej sportovních doplňků a suplementů. Personál je vyškolen,

aby znal vlastnosti těchto produktů, základní charakteristiky a uměl doporučit produkt dle cíle zákazníka.

Materiální prostředí

Materiální prostředí zhmotňuje službu a v tomto případě se jedná o prostory fitness centra. Tyto prostory jsou příjemné, vybaveny WC, šatnami, sprchami a recepcí s doplňkovým sortimentem. Vše bude stylizováno do kombinace barev bílé a modré a bude moderně zařízené. Před vchodem do centra se nachází parkoviště, které je přístupné zdarma všem návštěvníkům fitness centra.

7.4 Marketingový mix 4C

Customer solution

Fitness řeší potřeby zákazníka v oblasti volného času a nabízí prostory pro sport a pohyb se zaměřením na silový a funkční trénink. Každý zákazník má možnost zkušebního tréninku pod vedením instruktora fitness, diagnostiky těla na speciálním zařízení a účasti na odborných přednáškách, které budou pořádány majitelem fitness.

Cost

Náklady, které zákazníkovi vznikají, jsou především cena, která se odvíjí od délky zakoupeného členství. Majitelé dbají na nejnižší náklady pro zákazníky. Je zde proto možnost členství si kdykoliv bezplatně pozastavit. Zákazník tak nikdy nepřijde o své členství v době nemoci, dovolené či jiného důvodu.

Convenience

Dostupnost je v místě fitness. Členství je možno zakoupit na recepci nebo online přes internet. Zákazník má také možnost své členství převést na jinou osobu, v případě, kdy fitness dál navštěvovat nechce či nemůže. Pro zákazníky tak nevznikají žádné bariéry výstupu z členství.

Communication

Především pomocí webových stránek, sociálních sítí, propagačních letáčků a billboardu.

8 Materiálové vstupy, dodávky a technologie

V rámci projektu jsou potřebné materiálové vstupy a služby. V první řadě se jedná především o úpravu a přizpůsobení prostor pro fitness. Díky tomu, že budova se nachází v dobrém stavu, bude potřeba pouze pár úprav. Jedná se především o úpravy rozvodu vody, elektřiny, odpadů, zajištění vzduchotechniky, topení, zdravotně technických instalací a položení speciální podlahy do posilovací zóny. Vybavení fitness představují posilovací stroje, kardio stroje, balanční a cvičící pomůcky a šatní skříňky. Fyzická životnost vybavení byla stanovena na 7 let, kdy je počítáno s tím, že po těchto letech bude muset dojít k obnově některých strojů.

Potřebný materiál dále zahrnuje kancelářské potřeby, materiál pro technickou údržbu strojů a hygienické prostředky, počítač, audiovizuální techniku, vybavení recepce a potřebný software. Do potřebných služeb spadá především energie, práce zaměstnanců, služby dodavatele vybavení a dodavatele softwaru.

8.1 Dodavatelé

Pro fitness je nejdůležitější vybavení stroji a cvičebními pomůckami. Jsou zapotřebí kvalitní moderní stroje za přijatelnou cenu, aby mohly být zákazníkům poskytovány kvalitní služby za nejnižší cenu.

8.1.1 Výběr dodavatele strojů

Cílem je nalezení hlavního dodavatele fitness strojů a fitness vybavení. Uvažuje se spolupráce se třemi dodavateli. V rámci jednání dodavatelé poskytli cenové nabídky a možnosti spolupráce. K posouzení byla stanovena kritéria, kterým byly pomocí bodovací metody stanoveny váhy (viz tab. č. 16). Byla použita bodovací stupnice od 1 do 5, kdy číslo 5 představuje nejvyšší důležitost. K ohodnocení variant byla použita metoda váženého pořadí.

Soubor kritérií:

K1) Náklady - pořizovací cena, která byla dodavatelem nabídnuta za požadované vybavení fitness, popřípadě další náklady spojené s dopravou či montáží, pokud je dodavatel nenabízí zdarma.

K2) Dodací lhůta - doba dodání strojů na místo určení, tedy na místo provozu fitness.

K3) Doprava - zda dodavatel nabízí přepravu a dopravení zdarma, placenou či dopravu v rámci koupě nenabízí a bude muset být zajištěná jinak.

K4) Montáž - zda je zahrnuta v nabídce dodavatele montáž strojů a zda je v rámci obchodu zdarma či se hradí zvlášť.

K5) Záruční a pozáruční servis - zda je součástí nabídky dodavatele i záruční a pozáruční servis a po jakou dobu.

K6) Dlouhodobá spolupráce – dá se předpokládat dlouhodobá spolupráce s dodavatelem, dodavatel je vstřícný a ochotný jednat o změně.

K7) Množstevní sleva – zda je dodavatel ochoten nabídnout při koupi takového množství strojů množstevní slevu, která sníží celkové náklady.

K8) Kvalita a reference – reference zákazníků, spolupráce s fitness centry, značka strojů, použitý materiál na výrobu a funkční vybavení strojů.

Tab. č. 16 : Stanovení vah kritérií pomocí bodovací stupnice

Kritérium	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	Součet
Počet bodů	5	3	3	4	5	5	5	5	35
Normovaná váha	0,14	0,09	0,09	0,11	0,14	0,14	0,14	0,14	1

(Vlastní zpracování)

Stanovení variant:

Dodavatel č. 1: Domafitness s.r.o.

Prvním dodavatelem je společnost Domafitness s.r.o., která nabízí široký sortiment zboží z oblasti fitness, wellness a potřeb pro volný čas. Od roku 1993 poskytuje svým zákazníkům posilovací stroje, trenažéry a s tím související služby jako dodání, montáž a záruční a pozáruční servis. To vše v rámci obchodu zdarma. Nejvíce nabízeného zboží je značky Cybex dovážené z USA, tím pádem doba dodání je o něco delší z důvodu objednání některých strojů, které nejsou nyní na skladě. Dodavatel přislíbil množstevní slevu 10 % (Domafitness.cz, 2018).

Dodavatel č. 2: Fithammer s.r.o.

Dalším možným dodavatelem je firma Fithammer s.r.o., která byla založena roku 1995 jako jedna z prvních specializovaných prodejen s vybavením pro profesionální posilovny a fitness centra. Od roku 1996 spustila výrobu vlastních strojů, které splňují nejpřísnější kritéria týkající se funkčnosti, bezpečnosti a moderního designu. Další roky rozšířila výrobu o solária a potřeby pro další sporty. Poskytují dopravu po celé ČR zdarma včetně montáže, odborného poradenství a záruční a pozáruční servis. Díky výrobě v ČR je výhodou dostupnost náhradních dílů a součástek v krátké dodací lhůtě. Dodavatel přislíbil při takové velikosti odběru strojů slevu 15 % z počátečních cen (Fitham.cz, 2018).

Dodavatel č. 3: Fitness sport equipment s.r.o.

Třetím dodavatelem je firma Fitness sport equipment s.r.o., která je velkoobchodním prodejcem trenažérů a fitness vybavení od roku 2012. Nabízí stroje značky Housefit, kterou vybudovali společně s taiwanským výrobcem. Na všechny stroje zajišťují záruční a pozáruční servis. Dodavatel neposkytuje žádnou další množstevní slevu z cen, za které stroje nabízí. Rovněž doprava není součástí obchodu (Fitnesssportequipment.cz, 2018).

Ohodnocení variant a výběr dodavatele

V následující tabulce č. 17 je představeno ohodnocení variant a v tabulce č. 18 výběr dodavatele.

Tab. č. 17 : Ohodnocení variant

Kritérium	Váha	Dod. č.1	Dod. č.2	Dod. č.3	Dod. č.1	Dod. č.2	Dod. č.3
K1	0,14	3 068 100,-	2 645 313,-	2 973 245,-	2	1	3
K2	0,09	40 – 60 dní	30 – 40 dní	60 a více dní	2	1	3
K3	0,09	Ano	Ano	Ne	1,5	1,5	3
K4	0,11	Ano	Ano	Ne	1,5	1,5	3
K5	0,14	Ano	Ano	Ano	2	2	2
K6	0,14	Ano	Ano	Ano	2	2	2
K7	0,14	10 %	15 %	0 %	2	1	3
K8	0,14	2	1	3	2	3	1

(Vlastní zpracování)

Tab. č. 18: Výběr dodavatele

Kritérium	Váha	Dod. č.1	Dod. č.2	Dod. č.3	Dod. č.1	Dod. č.2	Dod. č.3	Dod. č.1	Dod. č.2	Dod. č.3
K1	0,14	2	1	3	7	8	6	1,0	1,1	0,8
K2	0,09	2	1	3	7	8	6	0,6	0,7	0,5
K3	0,09	1,5	1,5	3	7,5	7,5	6	0,7	0,7	0,5
K4	0,11	1,5	1,5	3	7,5	7,5	6	0,8	0,8	0,7
K5	0,14	2	2	2	7	7	7	1,0	1,0	1,0
K6	0,14	2	2	2	7	7	7	1,0	1,0	1,0
K7	0,14	1,5	1,5	3	7,5	7,5	6	1,0	1,1	0,8
K8	0,14	2	1	3	7	8	6	1,0	1,1	0,8
CELKEM								7,1	7,5	6,2

(Vlastní zpracování)

Jako dodavatel posilovacích strojů, cvičebních pomůcek a vybavení byl vybrán dodavatel č. 2 Fithammer s.r.o., který vyšel z hlediska stanovených kritérií jako nejlepší. Veškeré fitness vybavení bude tedy dodáno právě tímto dodavatelem. Díky velkému objemu pořízených strojů, byla vyjednána sleva 15 %. Vyjednávací pozice tak byla lepší, než kdybychom se vážali na více dodavatelů. Tento fakt závislosti na jednom dodavateli však může představovat i jisté riziko v budoucnu.

Ostatní dodavatelé

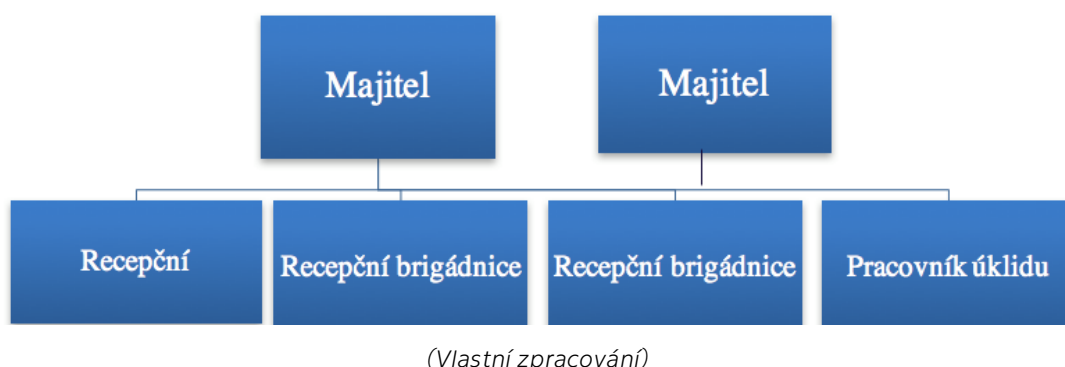
Dodavateli suplementů a občerstvení na recepci je Sport Fit Product s.r.o., který byl vybrán díky známosti společníků s majiteli firmy, dřívější osobní zkušenosti a spokojenosti. Dodavatel poskytl příznivé velkoobchodní ceny a výhodné je také umístění, jelikož centrální sklad se nachází pouhé 2 minuty od McFitness. Díky této blízkosti je možné obdržet objednané zboží hned daný den či den následující. Spolupráce také poskytla možnost rozšířit podporu prodeje na tento sklad, kam si zákazníci jezdí vyzvedávat své objednávky. Ke každé objednávce obdrží zákazník poukaz na vstup zdarma a tím se zvýší možnost povědomí o McFitness.

Dodavatelem elektřiny byla předběžně vybrána firma ADD a.s., díky příznivému ceníku služeb. Dodavatele kancelářských potřeb a hygienického vybavení představuje PAPERÁ s.r.o., se kterou již spolupracuje jeden ze společníků ve svém dalším oboru podnikání a má zde již vyjednanou slevu a věrnostní program. Dodavatelem softwaru bude společnost Inspire CZ s.r.o., která nabízí svým zákazníkům software Clubspire. Tento software spravuje veškeré aktivity fitness, využívá moderní tří vrstvou architekturu, zajišťuje bezpečné úložiště dat a využívá ho přes 200 sportovních center v ČR a na Slovensku, a právě i fitness rodiny jednoho ze společníků, kteří mají jen dobré zkušenosti a doporučili ho (Clubspire.cz, 2018).

9 Organizace práce

Tato kapitola se zabývá vedením, zaměstnanci, partnery a provozními směrnici společnosti. V následujícím schématu č. 3 lze vidět organizační strukturu.

Schéma č. 3: Organizační struktura McFitness



Vedení společnosti

Vedení společnosti zastávají samotní majitelé. Jeden z majitelů má trenérskou licenci a druhý pracoval a pomáhal s provozem v rodinném fitness centru v Plzni. Z tohoto důvodu se v této oblasti dobře vyznají. Bc. Jaroslav Krátký bude mít na starosti veškerou organizační, marketingovou a ekonomickou oblast a díky zkušenosti z předešlé práce ve fitness bude provádět kontrolu a lehkou údržbu strojů. Martin Průša bude vykonávat práci na recepci, školení zaměstnanců, úvodní konzultace a tréninky pro nové klienty, které jsou poskytovány zdarma v rámci členství.

Zaměstnanci

Mezi další zaměstnance patří jedna recepční pracující na hlavní pracovní poměr (tj. 40 týdně) a čtyři brigádníci na pozici recepčních, kteří jsou zaměstnáni na základě dohody o pracovní činnosti. Náplň práce recepčních spočívá v otevření fitness, obsluhy baru, prodeji členství a sportovních doplňků, objednávání vstupních konzultací a tréninků a podávání základních instrukcí ohledně ovládní strojů. Je to právě obsluha recepce, která přichází do kontaktu se zákazníky a podílí se nejvíce na utváření jejich dojmu. Výběh pracovníků na tyto pozice je tedy velmi klíčový. Majitelé si kladou nároky na tuto pozici jako je zájem a nadšení o fitness, sport a zdravý životní styl, úroveň komunikace na vysoké úrovni, obchodního ducha a zvládní stresových situací. Další požadovanou dovedností je práce s počítačem, především práce s MS office programy. Anglický jazyk na komunikativní úrovni považují za výhodu.

Směny recepčních budou rozděleny všední dny na směnu od 6:00 do 14:30 a směnu od 14:00 do 22:30. Víkendy bude vždy jen jedna směna od 9:00 do 21:00. Směny budou rozděleny vždy měsíc dopředu, víkendy budou obstarávat převážně brigádnice. Každá z brigádnic obstará dva dny víkendu, tedy dvě dvanáctihodinové směny.

Dalším pracovníkem je pracovník úklidu vykonávající svoji práci na základě dohody o pracovní činnosti. Úklid bude probíhat každý den před otevřením nebo po zavření fitness dle preferencí pracovníka.

Údržba, účetnictví a IT servis

Základní chod strojů a základní údržba bude prováděna samotným majitelem. Na náročnější údržbu či kontrolu strojů z hlediska bezpečnosti užívání se bude spolupracovat s dodavatelem Fithammer s.r.o. Údržba ostatního vybavení jako WC, sprchy a další bude řešena operativně dle potřeby a náročnosti.

Správa IT operací, obsluhy kamer a dalšího náročnějšího technického zařízení bude rovněž zajištěna externě dle potřeby. Podporu pro provozní software bude spravovat firma, která ho poskytuje a měsíčně si za tuto podporu účtuje poplatky ve výši 2 tisíce Kč.

Účetnictví bude zajištěno externě a placeno paušálně měsíčně ve výši 2 tisíce Kč.

Partneři

Fitness bude uzavírat smlouvy s osobními trenéry, kteří budou platit měsíční nájemné ve výši 3,5 tisíce Kč. Tato cena byla stanovena dle zjištěných cen nájemného u konkurenčních fitness. Předpokládá se 6 osobních trenérů, s kterými bude uzavřena spolupráce. Toto číslo bylo stanoveno na základě průměru počtu osobních trenérů v konkurenčních fitness. Trenéři, kteří budou mít zájem vypomoci s úvodními tréninky, které jsou poskytovány členům fitness zdarma, budou moci platit jen 2,5 tisíce Kč. Tato výpomoc bude probíhat jedenkrát za měsíc v osmi hodinové směně.

Dále je předjednána spolupráce se školícím centrem Fitness Praha s.r.o., která pořádá akreditované kurzy pro nové instruktory fitness. Spolupráce bude spočívat v poskytnutí prostor fitness pro praxi studentů. Studentů je vždy omezené množství, uzavření fitness tedy není nutné a přístupnost pro veřejnost tak nebude limitována. Tato školení budou probíhat každou druhou sobotu od 11:00 do 15:00, kdy dle zkušeností společníků, bývá fitness nejméně vytížené. Měsíční nájemné bylo stanoveno na 2 tisíce Kč.

9.1 Provozní směrnice

Provozní směrnice budou obsahovat organizační a administrativní pravidla, pravidla ohledně bezpečnosti klientů a zaměstnanců. Fitness bude mít vypracovaný provozní řád, kdy při zakoupení členství, dává zákazník souhlas se všemi body řádu. Mimo jiné bude v řádu ustanovení, kdy člen přebíhá plnou odpovědnost za svoji bezpečnost během pobytu ve fitness, možnost stát se členem od 15 let výše, popřípadě v nižším věku s nutným doprovodem rodičů. Každý zákazník musí dát také souhlas se zpracováním osobních údajů dle platné legislativy.

Se zaměstnanci budou uzavírány smlouvy s náležitostmi dle zákoníku práce (§33-39, zákon č. 262/2006 Sb.) a občanského zákona (zákon č. 89/2012 Sb.), který slouží jako podpůrný zákon. Pracovní smlouva bude obsahovat druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do práce, vymezenou zkušební dobu, práva a povinnosti

zaměstnanec, druh pracovního poměru, mzdu a mimo jiné hmotnou odpovědnost zaměstnanec.

V rámci zákonně stanoveného školení vyplývající ze zákoníku práce bude probíhat školení BOZP a požární ochrany (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, část V, Hlava II). Další školení bude představovat především zaškolení na pracovní pozici, práce se softwarem a obsluha strojů a jiných zařízení potřebných k vykonávání práce.

10 Časový plán projektu

Následující tabulka č. 19 a schéma č. 4 vyobrazují jednotlivé fáze celého projektu. Časový průběh jednotlivých činností, které jsou nutné před spuštěním samotného provozu a náleží do investiční fáze, je možné vidět v tabulce č. 20 a schématu č. 5, který vyobrazuje Ganttův diagram. Červená barva zde vyznačuje kritickou cestu projektu.

Tab. č. 19: Fáze projektu

ID	ETAPA	Doba trvání	Datum zahájení	Datum ukončení
*	Celý projekt	367 dní	1.3.2018	1.8.2019
A	Předinvestiční fáze	219 dní	1.3.2018	31.12.2018
B	Investiční fáze	147 dní	1.1.2019	31.7.2019
C	Uvedení do provozu	1 den	1.8.2019	1.8.2019

(Vlastní zpracování)

Tab. č. 20: Časový průběh jednotlivých činností

ID	Etapa	Doba trvání	Datum zahájení	Datum ukončení	Předchůdci	Kritická cesta	Odpovědná osoba
Č.1	Založení společnosti	54 dní	1.1.2019	28.2.2019		ANO	Společník
Č.2	Jednání a uzavření nájemní smlouvy	11 dní	1.3.2019	15.3.2019	1	ANO	Společník
Č.3	Rekonstrukce prostor	32 dní	18.3.2019	30.4.2019		ANO	Dodavatel
Č.4	Smlouvy s dodavateli vybavení	33 dní	1.4.2019	15.5.2019		NE	Společník
Č.5	Nákup vybavení	45 dní	15.4.2019	31.5.2019		NE	Společník
Č.6	Instalace vybavení	33 dní	15.5.2019	15.6.2019		NE	Dodavatel
Č.7	Revize a kolaudace prostor se SÚ	55 dní	16.5.2019	31.7.2019	3,4,5,6	ANO	Společník
Č.8	Příprava komunikační kampaně	45 dní	15.4.2019	14.6.2019		NE	Společník, grafik
Č.9	Propagace	44 dní	3.6.2019	1.8.2019	8	NE	Společník
Č.10	Nábor zaměstnanců a jejich výběr	20 dní	17.6.2019	31.7.2019		NE	Společník
Č.11	Zaškolení zaměstnanců	12 dní	16.7.2019	31.7.2019	10	NE	Společník
Č.12	Spuštění provozu	1 den	1.8.2019	1.8.2019	7,11,13	ANO	Společník

(Vlastní zpracování)

Schéma č. 4: Fáze projektu

ID	Název aktivity	Rok	2018												2019											
		Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
*	Doba projektu																									
A	Předinvestiční fáze																									
B	Investiční fáze																									
C	Uvedení do provozu																									

(Vlastní zpracování)

Schéma č. 5: Ganttův diagram

ID	Název aktivity	Rok	2018																						
		Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12											
Č.1	Založení společnosti																								
Č.2	Uzavření nájem. smlouvy																								
Č.3	Rekonstrukce prostor																								
Č.4	Smlouvy s dodavateli																								
Č.5	Nákup vybavení																								
Č.6	Instalace vybavení																								
Č.7	Revize a kolaudace																								
Č.8	Příprava kom. kampaně																								
Č.9	Propagace																								
Č.10	Nábor zaměstnanců																								
Č.11	Zaškolení zaměstnanců																								
Č.12	Spuštění provozu																								

(Vlastní zpracování)

11 SWOT analýza, analýza rizik a analýza citlivosti

Tato kapitola se zabývá zpracováním důležitých analýz jako SWOT analýzy, analýzy rizik a v neposlední řadě analýzy citlivosti na základě výstupů získaných z předchozích analýz a získaných informací.

11.1 SWOT analýza

Následující analýza představuje silné a slabé stránky, které vyplývají z vnitřního prostředí fitness a příležitostí a hrozeb z prostředí vnějšího (viz. tabulka č. 21).

Tab. č. 21: Matice SWOT

Silné stránky	Slabé stránky
<p>S: Příznivé ceny nižší cenová hladina než konkurenční firmy v okolí</p> <p>S: Výhodné podmínky s dodavatelem strojů veškeré vybavení od jednoho dodavatele a s tím související množstevní sleva údržba, doprava a instalace v ceně</p> <p>S: Lokalita nejbližší fitness centra ve vzdálenosti více jak 5 km přímo u autobusové zastávky v blízkosti Divoké Šárky, Dejvic a letiště</p> <p>S: Velké množství výhod členství 1. vstup zdarma konzultace a trénink s kvalifikovaným trenérem zdarma diagnostika těla na speciální váze Tanita zdarma pozastavení členství účast na odborných přednáškách</p> <p>S: Provozní podmínky vyhrazené parkovací prostory přijímání multisport karty kvalifikovaný personál</p> <p>S: Spolupráce s partnery spolupráce se školícím centrem Fitness Praha s.r.o. Blízkost dodavatele suplementů</p>	<p>W: Nový podnik stávající konkurence má již vybudované jméno a povědomí u zákazníků</p> <p>W: Úzké zaměření na fitness a posilovnu konkurence nabízí širší zaměření</p> <p>W: Jediná pobočka oproti obřím řetězcům masové sítě fitness, mohou lépe operovat s cenou do budoucna</p> <p>W: Podmínky pronajímané budovy neodečtení rekonstrukce z nájemného omezující podmínky rekonstrukce</p>

Příležitosti	Hrozby
<p>O: Rozšíření sortimentu nabízených služeb skupinové lekce venkovní cvičení crossfit nonstop provoz</p> <p>O: Navázání spolupráce s dalšími partnery spolupráce se známými osobnostmi ve světě fitness</p> <p>O: Moderní technologie automatizaci provozů fitness center virtuální trenéři 3D projekce možnosti samoobslužného prodeje cloudová řešení s tréninkovými výsledky cvičence</p>	<p>T: Nová konkurence plán zahraničních fitness center expandovat na český trh</p> <p>T: Riziko úrazu zákazníků žaloba z důvodu zranění poruchou stroje</p> <p>T: Ekonomická situace recese, inflace, růst úrokové sazby, nezaměstnanosti, fluktuace zaměstnanců</p> <p>T: Legislativní změny ostřejší podmínky hygieny a bezpečnosti zvýšení daní vyšší nároky na vyškolení (nebude stačit volná živnost)</p> <p>T: Výpadek dodavatele</p> <p>T: Změna podmínek nájemní smlouvy</p> <p>T: Pochybení zaměstnanců</p>

(Vlastní zpracování)

Jak vyplývá z teoretické části z kapitoly č. 2, výstupy ze SWOT analýzy slouží ke strategickým postupům, kdy se silné stránky pojí s příležitostmi, odstraňují se slabé stránky a ošetřují hrozby. Výstupy jsou podkladem pro sestavení seznamu rizikových faktorů, kterým se věnuje následující kapitola č. 11.2.

11.2 Analýza rizik

V rámci analýzy rizik bylo určeno šest oblastí, kde byla identifikována jednotlivá rizika. Tato rizika byly specifikována a ohodnoceny na základě míry dopadu a pravděpodobnosti jejich výskytu. Následně byly stanoveny konkrétní kroky na opatření a eliminace jednotlivých rizik. Z teoretické části z kapitoly 2 je jasný postup analýzy rizik, který bude dodržen.

Hodnocení rizik

Hodnocení rizik spočívá v určení míry dopadu a pravděpodobnosti výskytu daného rizika. Použita byla kvalitativní škála hodnocení, kterou je možno vidět v následující tabulce č. 22.

Tab. č. 22: Hodnotící škála rizik

Hodnota	Dopad	Pravděpodobnost výskytu	Míra dopadu
1	Bezvýznamný	Nepatrná	Velmi malá
2	Malý	Malá	Malá
3	Střední	Pravděpodobná	Střední
4	Velký	Vysoká	Vysoká
5	Kritický	Téměř jistá	Velmi vysoká

(Vlastní zpracování)

Dopady rizik a jejich opatření

Mezi rizika patří rizika právní viz tabulka č. 23 a provozní rizika viz. tabulka č. 24 následují finanční a technická rizika, jak lze vidět v tabulce č. 25 a 26.

Tab. č. 23: Právní rizika

Právní rizika			
Kód	Riziko	Dopad	Opatření vedoucí k eliminaci
A.1	Riziko žaloby z důvodu zranění ze strany firmy	Soudní spory, finanční sankce	Sjednání pojištění na 50 mil. Kč na úraz a majetek.
A.2	Nevyřešené vlastnické vztahy (pronájem)	Vypovězení z nájmu, neprodloužení nájmu, nedodržení podmínek	Stanovit jasné vymezení vztahu, dobu pronájmu (min. 15 let + 5 let výpovědní lhůta), podmínky k prodloužení a vypovězení smlouvy a všechny náležitosti, které by se mohly jevit jako rizikové.
A.3	Nedodržení právních předpisů ČR	Projekt by nemohl být realizován, udělení sankcí či pokut	Znát zákon veškerá nařízení týkající se vlastního podnikání, zaměstnávání lidí, provozu fitness centra aj. a to poté dodržovat.
A.4	Dodavatelé nenaplní smlouvy	Neobdržení zboží, jiná kvalita zboží, časové prodlevy	V každé smlouvě musí být stanoveny penalizace v případě nedodržení závazku, ke kterým smlouva strany váže.

(Vlastní zpracování)

Tab. č. 24: Provozní rizika

Provozní rizika			
Kód	Riziko	Dopad	Opatření vedoucí k eliminaci
B.1	Pochybení zaměstnanců	Možná ztráty zákazníků, vznik nadbytečných výdajů	Školení zaměstnanců spojené s pracovní pozicí, bezpečností práce a požární ochrany + první pomoc. Každý zaměstnanec bude mít jasně dané kompetence a povinnosti.
B.2	Nedostatek poptávky	Neudržitelnost projektu, nenávratnost investice	Intenzivní používání marketingových propagačních nástrojů již v investiční fázi, nabízení výhodných akcí, plánování sezónních výkyvů a s tím spojené cílení na slabší období.
B.3	Ztráta dodavatele, krach dodavatele či nenaplnění dod. smluv v provozní fázi	Těžší pozice pro získání kompatibilních součástí a příslušenství ke strojům	Při výběru dodavatele zohlednit historii dodavatele, recenze a předpokládaný vývoj do budoucna. U nejvíce potřebných součástí, které je nutné měnit, nakoupit určité množství do zásoby. V případě nedodržení smluv ze stran dodavatelů, budou uplatněny sankční podmínky.
B.4	Fluktuace zaměstnanců	Nedostatečné personální zajištění	Používání motivačních faktorů jako odměn při dosažení určitých tržeb, nárůstu mzdy při dlouhodobé spolupráci, možnosti zaměstnaneckých slev a služby fitness zdarma.

(Vlastní zpracování)

Tab. č. 25: Finanční rizika

Finanční rizika			
Kód	Riziko	Dopad	Opatření vedoucí k eliminaci
C.1	Nedostatek finančních prostředků	Ohrožení provozu, udržitelnosti projektu a možná nutnost ukončení projektu	Dostatečná výše finančních zdrojů, tvorba rezerv
C.2	Nízké příjmy z podnikání	Ohrožení provozu, nároky na financování z dalších zdrojů	Poskytování kvalitních služeb, dosahování co největší spokojenosti zákazníků, marketingové cílení, obezřetnost co se nákladů týče, tvorba rezerv.
C.3	Růst provozních nákladů	Zvýšení nákladů projektu a zvýšení nároků na financování	Tvorba rezerv, dostatečná výše finančních zdrojů na pokrytí nákladů v případě jejich růstu

(Vlastní zpracování)

Tab. č. 25: Technická rizika

Technická rizika			
Kód	Riziko	Dopad	Opatření vedoucí k eliminaci
D.1	Výběr nekvalitního dodavatele	Ohrožení požadované kvality výstupu, prodloužení investiční fáze, odložení spuštění provozu	Dodavatel bude vybrán na základě stanovených kritérií jako např. recenze, výstupy již realizovatelné práce, nabídky ceny, kvality a dalších kritérií
D.2	Špatné stavební práce, instalace technologií a vybavení	Nově vzniklé finanční a časové náklady na dodatečné změny, odložení spuštění provozu, ohrožení projektu	Řádně vypracované smlouvy se stanovenou zodpovědností dodavatele, harmonogramem a pokut vyplývajících z porušení smluvních povinností.
D.3	Nedodržení termínu provozu	Zpoždění spuštění provozu, ztráta příjmů, rostoucí náklady	Dobře připravený plán spolu s časovým harmonogramem, včasná aktualizace, reakce na aktuální situaci, dojednané časové harmonogramy ve smlouvách s dodavateli.

(Vlastní zpracování)

Významnost rizik

Významnost rizika je stanovena jako součin ohodnocení dopadu a pravděpodobnosti výskytu. Pro významnost byla použita škála, kterou lze vidět v následující tabulce č. 27. V tab. č. 28 lze poté vidět stanovení významnosti jednotlivých rizik.

Tab. č. 27: Významnost rizika

Významnost rizika	Hodnota
Běžná	1-5
Vysoká	6-12
Kritická	13-25

(Vlastní zpracování)

Tab. č. 28: Stanovení významnosti rizik

Kód	Riziko	Míra dopadu	Míra pravděpod. výskytu	Významnost rizika
A.1	Riziko žaloby z důvodu zranění ze strany firmy	4	2	8
A.2	Nevyřešené vlastnické vztahy (pronájem)	3	2	6
A.3	Nedodržení právních předpisů ČR	3	1	3
A.4	Dodavatelé nenaplní smlouvy	4	2	8
B.1	Pochybení zaměstnanců	3	2	6
B.2	Nedostatek poptávky	5	2	10
B.3	Ztráta dodavatele, krach dodavatele či nenaplnění dod. smluv v provozní fázi	3	2	6
B.4	Fluktuace zaměstnanců	2	3	6
C.1	Nedostatek finančních prostředků	5	2	10
C.2	Nízké příjmy z podnikání	5	3	15
C.3	Růst provozních nákladů	3	3	9
D.1	Výběr nekvalitního dodavatele vybavení	4	1	4
D.2	Špatné stavební práce, instalace technologií	4	2	8
D.3	Nedodržení termínu provozu	3	2	6

(Vlastní zpracování)

Hodnocení významnosti jednotlivých rizik nám poukázalo na nejzávažnější rizika, na která je nutno se zaměřit. Jako kritické riziko lze vidět nízké příjmy z podnikání, které by ohrozilo provoz a mohlo vést až k ukončení podnikání. V následujícím schématu č. 6 je možné vidět mapu rizik.

Schéma č. 6: Mapa rizik

Pravděpodobnost Dopad		Nepatrná	Malá	Pravděpo- dobná	Vysoká	Téměř jistá
		1	2	3	4	5
Bezvýznamný	1					
Malý	2			B.4		
Střední	3	A.3,	A.2, B.1, B.3, D.3	C.3		
Velký	4	A.1, D.1	A.4, D.2			
Kritický	5		B.2, C.1	C.2		

(Vlastní zpracování)

11.3 Analýza citlivosti

V následující tabulce č. 29 je vyobrazena analýza citlivosti zaměřená na změnu očekávaného zisku jako klíčového charakteru tohoto projektu. Analýza zkoumá dopad na zisk při 10 % změně jak pozitivním, tak negativním směrem jednotlivých položek, které zisk determinují. Jako tyto rizikové faktory byly stanoveny poptávka po členství, poptávka po zboží (produktech na baru), výše nájemného, ceny energií, mzdové náklady a náklady na zakoupené zboží. Analýza vychází z dat z realistického scénáře ze čtvrtého roku provozu.

Tab. č. 29: Analýza citlivosti

Položka	Plán (Kč)	10 % negativní změna	10 % pozitivní změna	Dopad na zisk	
				10 % negativní změna	10 % pozitivní změna
Měsíční objem poptávky členství v Kč	365 549	328 994	402 104	53 %	111 %
Měsíční objem poptávky zboží v Kč	598 293	538 463	658 122	97 %	103 %
Nájem	1 080 000	1 188 000	972 000	84 %	116 %
Energie	683 588	751 946	615 229	90 %	110 %
Mzdové náklady	1 513 272	1 664 599	1 361 945	77 %	123 %
Náklady na zboží	327 888	360 677	295 099	95 %	105 %

(Vlastní zpracování)

Jako nejvíce citlivou se projevila položka poptávky po členství, jelikož se jedná o položku, která přináší nejvyšší příjmy a shoduje se tak s výsledky předchozí analýzy rizik, kdy se jako nejvíce rizikový ukázal být faktor nízkých příjmů z podnikání. Pokles poptávky způsobil pokles zisku o 47 %. Naopak položka, která by při pozitivní změně nejvíce přispěla k zvýšení zisku, se ukázaly být mzdové faktory, nicméně větší pravděpodobnost je spíše v jejich navýšení nežli snížení.

12 Finanční plán

Finanční plán je důležitý podklad pro finanční analýzu podniku. Je potřeba stanovit předpokládané náklady a odhadované tržby za jednotlivé roky. Náklady tvoří především náklady na zajištění provozu samotného fitness, tedy náklady na rekonstrukci, vybavení, energie, lidské zdroje, na zboží a správu.

Finanční plán je vypracován na období 7 let, které představuje technickou životnost projektu spojenou s obnovou zařízení a vybavení. Řízení financí bude v kompetenci majitelů fitness.

12.1 Přehled nákladů

Kapitola předkládá souhrn nákladů pro realistický scénář. Náklady pro pesimistický a optimistický scénář lze vidět v příloze č. 6.

12.1.1 Pořizovací náklady

Do pořizovacích nákladů patří jednorázové výdaje před zahájením provozu tedy v investiční fázi. Jedná se o náklady spojené se založením společnosti, pořízení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, vybavení a náklady spojené s rekonstrukcí.

Díky notářskému zápisu do veřejného rejstříku notářem nikoli soudem, je společnost osvobozena od soudního poplatku ve výši 2700 Kč. Platí tak ohlášení živnosti (1000 Kč), sepsání zakladatelské listiny notářem (3000 Kč), ověření podpisů a listin (1000 Kč), výpis z trestního rejstříku (200 Kč), výpisu z živnostenského rejstříku (150 Kč), notářský zápis pro osvědčení pro zápis do veřejného rejstříku (1210 Kč) a provedení zápisu notářem (363 Kč).

Jelikož se jedná o pronajímané prostory, bude rekonstrukce spolu s vybavením, které nespadá do dlouhodobého majetku, promítnuta jako náklad do výkazu zisku a ztráty do výkonové spotřeby. V následující tabulce č. 30 lze vidět strukturu počáteční investice.

Tab. č. 30: Pořizovací náklady

Položka	Cena s DPH (Kč)
Náklady na založení společnosti	6 923
Stavební práce a rekonstrukce	563 306
Vybavení	882 891
Dlouhodobý hmotný majetek	2 321 286
Dlouhodobý nehmotný majetek	78 650
CELKEM	3 853 056

(Vlastní zpracování)

Pořízení majetku a vybavení

Z informací obsažených v kapitole 2 vyplývá, že do dlouhodobého majetku spadá pořízený hmotný majetek nad 40 tisíc Kč a nehmotný majetek pořízený nad 60 tisíc Kč. Spadají sem tedy především stroje, elektronika a vybavení. Sportovní vybavení spadá do odpisové skupiny č. 2, bude tedy odepisováno lineárně 5 let. Nehmotný dlouhodobý majetek představuje ve fitness zakoupený software Clubspire, který se bude odepisovat lineárně 3 roky.

Bude sjednané pojištění majetku proti běžným pojistným rizikům. Servis pořízeného majetku bude zajišťován dodavatelem majetku, a to i v pozáruční době.

Následující tabulka č. 31 obsahuje náklady na vybavení. Jednotlivé konkrétní položky, včetně položek zařazených do hmotného a nehmotného majetku, je možné vidět v tabulce č. 32 příloze č. 5.

Tab. č. 31: Náklady na vybavení

Název položky	Cena bez DPH (Kč)	Cena s DPH (Kč)
Kardiozóna	1 143 031	1 383 067
Posilovna	997 164	1 206 568
Strečinková zóna	46 015	55 678
Ostatní vybavení	526 871	637 514
CELKEM	2 713 081	3 282 827

(Vlastní zpracování)

Náklady na rekonstrukci

Díky tomu, že budova je v dobrém stavu a zrenovovaná, jde pouze o pár úprav prostor jako rozdělení prostor a přizpůsobení pro fitness. Celková plocha tvoří 677 m², z toho první nadzemní podlaží je rozsáhlé 442 m² a druhé nadzemní podlaží 235 m².

Je zapotřebí upravit rozvod vody, rozvod elektřiny, odpady, zajistit vzduchotechniku, topení, zdravotně technické instalace spolu s požární technikou a položit speciální podlahu do posilovací zóny. Náklady na rekonstrukci lze vidět v tabulce č. 33.

Tab. č. 33: Náklady na rekonstrukci

Stavební práce	
Položka	Cena (Kč)
Zednické práce	247 832
Úpravy povrchů	99 699
ZTI + požární technika	124 734
Elektropráce	91 040
CELKEM (Kč) s DPH	563 306

(Vlastní zpracování)

12.1.2 Režijní náklady

Další částí jsou režijní náklady, kam spadá nájemné, internet, mobilní tarif, paušál za software Clubspire, marketing spolu s poplatky za webovou platformu a hostingovou službu, kancelářské potřeby a produkty prodávané na baru, pojištění, hygienické potřeby, služby účetního, opravy spolu s údržbou a poplatky za veřejnou produkci hudby společnosti IS Media. Jednotlivé náklady stanovené pro jednotlivé roky lze vidět v tabulce č. 31. Sumy jednotlivých let se liší o položky kancelářských potřeb, produktů na baru, hygienických potřeb a opravy a údržbu, které jsou úměrně navýšeny dle předpokládaného růstu poptávky (viz kapitola 12.2).

Náklady na energie

Další významnou položkou jsou energie, které zahrnují náklady na elektřinu, topení, ohřev vody, vodné a stočné. Fitness bude spotřebovávat 13 kW elektřiny za hodinu. Vycházíme z provozu 16 hodin denně, tedy spotřeba činí 208 kWh denně. Měsíčně tedy 6240 kWh. V této spotřebě je zahrnut i provoz klimatizace prostor. Dodavatelem bude ADD a.s., kterým bude fitness platit 3 Kč za 1 kWh. Dálkový přívod tepla připadá na 176 kWh na den. Za měsíc spotřeba činí 5280 kWh.

Poslední položku tvoří vodné a stočné, které je navázáno na spotřebu za udržení hygienické čistoty a na předpokládaný počet zákazníků a jejich spotřebu ve sprše. Při výpočtu bylo počítáno s 80 lidmi za den. Díky úsporným sprchám proteče 12 l za minutu. Počítá se s průměrným sprchováním 3 minuty na člověka. Tím pádem počítáme 36 l na člověka. Dle aktuálního ceníku Pražských vodovodů a kanalizací, cena za vodné činí 46,43 Kč a cena za stočné 38,99 Kč. Celkem tedy 85,42 (v Kč/m³ včetně 15 % DPH). Pro další rok se počítá s nárůstem ceny o 2,3 % (Pražské vodovody a kanalizace, 2017).

Mimo tohoto navýšení je pro další roky zohledněn předpokládaný růst poptávky (dle údajů konkurence v kapitole č. 12.2 Plán tržeb) s kterou tyto položky úměrně rostou. Souhrn všech položek pro realistický scénář lze vidět v následující tabulce č. 35. V tabulce č. 36 v příloze č. 6 lze vidět náklady na energie i pro ostatní scénáře.

Tab. č. 35: Náklady na energie

Položka	Den	Měsíc	2019	2020	2021	2022-2025
Elektřina	562	16 875	101 248	202 496	202 496	202 496
Dálkový přívod tepla	528	15 840	95 040	190 080	190 080	190 080
Vodné a stočné	308	9 225	55 352	254 620	305 544	336 098
CELKEM Kč s DPH	1 398	41 940	251 640	647 196	698 120	728 674

(Vlastní zpracování)

Náklady na marketing

Další položkou je marketing. Tabulka č. 37 zobrazuje náklady na první a druhou fázi propagace. Jedná se o grafické zpracování letáků a loga, registrace webové domény, reklamní letáky, plakáty v blízkých stanicích metra a billboardu na ulici Evropská.

Tab. č. 37: Náklady na marketing

Fáze	Položka	Cena s DPH (Kč)	2019		2020 a dále
			Před spuštěním provozu	Po spuštění provozu	
1. fáze	Grafické zpracování + tvorba loga	7 000	7 000	-	
	Webové stránky	25 000	25 000	-	
	Propagační leták (cena za 1 ks)	6	18 000	-	
	Plakáty v metru (cena za 1 měsíc)	5 833	11 667	58 333	
	Akce prvního dne provozu	12 000		12 000	
2. fáze	Billboard na ulici Evropská 9,6 x 3,6 m (cena za 1 měsíc)	20 000	-		240 000
	Propagační leták (cena za 1 ks)	6	-		21 600
CELKEM Kč vč. DPH			61 667	70 333	261 600

(Vlastní zpracování)

Souhrn všech režijních nákladů

Následující tab. č. 38 zobrazuje souhrn všech režijních nákladů včetně již zmíněných energií a nákladů na marketing. V tabulce č. 39 a 40 v příloze č. 6 lze vidět režijní náklady pro ostatní scénáře.

Tab. č. 38: Režijní náklady

Režijní náklady	2019	2020	2021	2022-2025
	Cena (v Kč) jednotlivých položek za měsíc			
Pronájem prostor	90 000	90 000	90 000	90 000
Pojištění	2 083	2 083	2 083	2 083
Energie	41 940	53 933	58 177	60 723
Telefon, internet (UPC a T-mobile)	799	799	799	799
Marketing + (provoz webu)	11 179	21 979	21 979	21 979
Kancelářské potřeby	1 000	1 000	1 200	1 320
Produkty na baru	23 400	23 400	28 080	30 888
Hygienické potřeby	6 000	6 000	7 200	7 920
Opravy a údržba	5 000	5 000	6 000	6 600
Paušál za software	2 000	2 000	2 000	2 000
Web radio	593	593	593	593
Účetnictví	2 000	2 000	2 000	2 000
CELKEM CENA S DPH (Kč za měsíc)	183 294	206 087	212 730	216 716
CELKEM CENA S DPH (Kč za rok)	1 035 408	2 448 040	2 552 764	2 600 598

(Vlastní zpracování)

12.1.3 Osobní náklady

Osobní náklady představují mzdy zaměstnanců a odvody státu, které musí zaměstnavatel za své zaměstnance platit. U pracovníků na dohodu o pracovní činnosti nebude překročena mzda 2499 Kč za měsíc, tím pádem zde není žádný odvod pojištění. Hodinová mzda pro tyto pracovníky bude představovat 90 Kč/hod, s tím, že do dalších let se počítá s navýšením na 100 Kč/hod. Náklady na měsíc lze vidět v tabulce č. 41. Pro rok 2019 (5 měsíců provozu) tyto náklady činí 630 530 Kč, pro rok 2020 1 469 592 Kč, pro následující roky pak 1 513 272 Kč.

Tab. č. 41: Mzdové náklady

Pozice	Hrubá mzda	Zdravotní pojištění 13,5 %		Sociální pojištění 31,5%		Počet	Výdaje na osobu	Výdaje celkem (Kč)
		4,5%	9%	6,5%	25%			
Manažer provozu	27 000	1 387	2 778	2 003	7 705	2	37 483	74 966
Recepční HPP	20 000	900	1 800	1 300	5 000	1	26 800	26 800
Recepční DPČ	2 160		-	-	-	4	2 160	8 640
Pracovník úklidu DPČ	11 000	495	990	715	2 750	1	14 740	14 740
CELKEM (Kč)	60160	2 782	5 568	4 018	15455	8	81 183	125 146

(Vlastní zpracování)

12.1.4 Celkový souhrn nákladů

Následující tabulka č. 42 obsahuje všechny předchozí náklady pohromadě a ukazuje jejich výši dle jednotlivých let provozu. Tabulky č. 43 a 44 v příloze č. 6 zobrazují náklady pro optimistický a pesimistický scénář.

Tab. č. 42: Celkové náklady

Položka	2019	2020	2021	2022-2025
Pořizovací náklady	3 853 056	-	-	-
Osobní náklady	630 530	1 469 592	1 513 272	1 513 272
Režijní náklady	1 035 408	2 448 040	2 552 764	2 600 598
CELKEM (Kč)	5 518 994	3 917 632	4 066 036	4 113 870

(Vlastní zpracování)

12.1.5 Přehled úpravy hodnot majetku

Sportovní potřeby spadají do odpisové skupiny číslo 2, která má odpisovou dobu 5 let. Odpisovaná suma činí 2 321 286 Kč. Další položkou, která bude odepisována, je software Clubspire v ceně 78 650 Kč, který spadá do dlouhodobého nehmotného majetku a bude odepisován 3 roky. Jednotlivé úpravy lze vidět v tabulce č. 45.

Tab. č. 45: Úprava hodnot majetku

Dlouhodobý majetek hmotný	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
2 321 286	464 257	464 257	464 257	464 257	464 257
Dlouhodobý majetek nehmotný	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
78 650	26 217	26 217	26 217	-	-

(Vlastní zpracování)

12.2 Plán tržeb

Plán tržeb bude předpokládán na základě odhadů prodaných členství, útratě na recepci, nájemného od partnerů a vstupů na benefit kartu. Pro odhad byly použity 3 scénáře – pesimistický, realistický a optimistický.

Data byla stanovena na základě průměrných dat konkurence, které lze vidět v tabulce č. 46 a 47 v příloze č. 7. Tato konkurence poskytuje také prostory posilovny a vyskytuje se v lokalitě Prahy 6, v obdobně zabydlené oblasti. Rozlohou je konkurenční fitness větší o více než polovinu. Cenově členství v McFitness vychází levněji, a to i přesto, že v ceně členství konkurenčního fitness nejsou zahrnuty sprchy, které si musí zákazníci platit zvlášť. Díky tomu, že konkurenční fitness je na trhu pátým rokem, lze pozorovat vývoj tržeb od prvního roku spuštění provozu. Druhý rok provozu došlo k nárůstu tržeb přibližně o 20 %, třetí o 10 % a čtvrtý rok se držel na stejných hodnotách jako rok třetí. O tyto údaje jsou předpokládané tržby upraveny.

Realistická varianta tržeb byla proto stanovena jako 50 % průměrných tržeb konkurenčního fitness centra. Tyto procenta byla stanovena na základě menší rozlohy a nižší nabídnuté ceně a výhodám členství, které předpokládají vyšší poptávku. Optimistická varianta byla stanovena o 15 % vyšší a pesimistická o 15 % nižší než varianta realistická.

Do tržeb McFitness patří i nájem osobních trenérů, který tvoří 3 500 Kč, popřípadě 2 500 Kč při podílení se na vstupních trénincích pro nové zákazníky jeden den v měsíci. V optimistické variantě bude počítáno s osmi trenéry, v pesimistické se čtyřmi a v realistické s celkem šesti trenéry z toho tři s plnou výší nájemného a tři se sníženou.

Poslední položku tvoří vstupy na benefit kartu, kdy za každého návštěvníka, který využije vstupu na tuto kartu, dostane fitness 100 Kč. V tabulkách č. 48–50 lze vidět tržby za jednotlivé položky.

Tab. č. 48 Plán tržeb - realistický scénář

REALISTICKÝ SCÉNÁŘ									
Rok	Cena (Kč)	2019		2020		2021		2022-2025	
Položka		Počet	Kč za měsíc	Počet	Kč za měsíc	Počet	Kč za měsíc	Počet	Kč za měsíc
Členství 1 měsíc	799	37	29 379	37	29 379	44	35 255	49	38 781
Členství 1 měsíc snížené	699	28	19 586	28	19 586	34	23 503	37	25 854
Členství 3 měsíce	1899	23	44 069	23	44 069	28	52 883	31	58 171
Členství 3 měsíce sníž.	1499	20	29 379	20	29 379	24	35 255	26	38 781
Členství 1 rok	4499	16	73 448	16	73 448	20	88 137	22	96 951
Členství 1 rok sníž.	3599	14	48 965	14	48 965	16	58 758	18	64 634
Benefit karta	100	321	32 104	321	32 104	385	38 525	424	42 378
Nájem trenéři plný	3500	3	10 500	3	10 500	3	10 500	3	10 500
Nájem trenéři snížený	2500	3	7 500	3	7 500	3	7 500	3	7 500
Partneři (školící institut)	2000	1	2 000	1	2 000	1	2 000	1	2 000
Bar			37 771		37 771		45 325		49 858
CELKEM (Kč) za měsíc			334 702		334 702		397 642		435 406
CELKEM (Kč) za rok			1 673 509		4 016 421		4 771 706		5 224 876

(Vlastní zpracování)

Tab. č. 49: Plán tržeb - optimistický scénář

OPTIMISTICKÝ SCÉNÁŘ									
Rok	Cena (Kč)	2019		2020		2021		2022-2025	
Položka		Počet	Kč za měsíc	Počet	Kč za měsíc	Počet	Kč za měsíc	Počet	Kč za měsíc
Členství 1 měsíc	799	48	38 193	48	45 832	57	45 832	63	50 415
Členství 1 měsíc sníž.	699	36	25 462	36	30 554	44	30 554	48	33 610
Členství 3 měsíce	1899	30	57 289	30	68 747	36	68 747	40	75 622
Členství 3 měsíce sníž.	1499	25	38 193	25	45 832	31	45 832	34	50 415
Členství 1 rok	4499	21	95 482	21	114 579	25	114 579	28	126 036
Členství 1 rok sníž.	3599	18	63 655	18	76 386	21	76 386	23	84 024
Benefit karta	100	417	41 736	417	41 736	501	50 083	551	55 091
Nájem trenéři plný	3500	4	14 000	4	14 000	4	14 000	4	14 000
Nájem trenéři snížený	2500	4	10 000	4	10 000	4	10 000	4	10 000
Partneři (školící institut)	2000	1	2 000	1	2 000	1	2 000	1	2 000
Bar			49 102		49 102		58 923		64 815
CELKEM (Kč) za měsíc			435 113		498 768		516 935		566 028
CELKEM (Kč) za rok			2 175 564		5 985 212		6 203 221		6 792 339

(Vlastní zpracování)

Tab. č. 50: Plán tržeb - pesimistický scénář

PESIMISTICKÝ SCÉNÁŘ									
Rok	Cena (Kč)	2019		2020		2021		2022-2025	
Položka		Počet	Kč za měsíc	Počet	Kč za měsíc	Počet	Kč za měsíc	Počet	Kč za měsíc
Členství 1 měsíc	799	26	20 566	26	20 566	31	24 679	34	27 146
Členství 1 měsíc sníž.	699	20	13 710	20	13 710	24	16 452	26	18 098
Členství 3 měsíce	1899	16	30 848	16	30 848	19	37 018	21	40 720
Členství 3 měsíce sníž.	1499	14	20 565	14	20 565	16	24 679	18	27 146
Členství 1 rok	4499	11	51 413	11	51 413	14	61 696	15	67 866
Členství 1 rok sníž.	3599	10	34 276	10	34 276	11	41 131	13	45 244
Benefit karta	100	225	22 473	225	22 473	270	26 968	297	29 664
Nájem trenéři plný	3500	2	7 000	2	7 000	2	7 000	2	7 000
Nájem trenéři snížený	2500	2	5 000	2	5 000	2	5 000	2	5 000
Partneři (školící institut)	2000	1	2 000	1	2 000	1	2 000	1	2 000
Bar			26 440		26 440		31 728		34 900
CELKEM (Kč) za měsíc			234 292		234 292		278 350		304 784
CELKEM (Kč) za rok			1 171 458		2 811 499		3 340 203		3 657 404

(Vlastní zpracování)

13 Finanční analýza

Následující kapitola se věnuje účetním výkazům jako je výkaz zisku a ztráty, cash flow a rozvaha. Následuje zhodnocení prostřednictvím dynamických metod hodnocení investic.

13.1 Účetní výkazy

13.1.1 Výkaz zisku a ztráty

V následujících tabulkách č. 51-53 lze vidět jednotlivé položky výkazu zisku a ztráty od roku 2019 do roku 2025. Společnost s ručením omezeným je povinně registrována k placení daní z příjmu právnických osob, a to ve výši 19 % z dosaženého zisku. V letech, kdy dochází ke ztrátě, se daně neodvádí. Zisk byl následně promítnut v rozvaze.

Tab. č. 51: Výkaz zisku a ztráty – realistický scénář

REALISTICKÝ SCÉNÁŘ								
Označení		Skutečnost v účetním období						
a	b	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
I.	Tržby za prodej zboží	188 855	453 252	543 902	598 293	598 293	598 293	598 293
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	103 500	248 400	298 080	327 888	327 888	327 888	327 888
+	Obchodní marže	85 355	204 852	245 822	270 405	270 405	270 405	270 405
II.	Výkony	1 484 654	3 563 169	4 227 803	4 626 584	4 626 584	4 626 584	4 626 584
B.	Výkonová spotřeba	2 378 105	2 199 640	2 254 684	2 272 710	2 272 710	2 272 710	2 272 710
+	Přidaná hodnota	- 893 451	1 363 529	1 973 119	2 353 874	2 353 874	2 353 874	2 353 874
C.	Osobní náklady	625 730	1 501 752	1 513 272	1 513 272	1 513 272	1 513 272	1 513 272
D.	Odpisy DHM aDNM		490 474	490 474	490 474	464 257	464 257	-
*	EBIT	- 1 433 826	- 423 844	215 196	620 532	646 749	646 749	1 111 006
**	Nákladové úroky	-	-	-	-	-	-	-
***	EBT	- 1 433 826	- 423 844	215 196	620 532	646 749	646 749	1 111 006
****	Daň z příjmů za běžnou činnost	-	-	40 887	117 901	122 882	122 882	211 091
*****	EAT	- 1 433 826	- 1 300 064	174 309	502 631	523 867	523 867	899 915

(Vlastní zpracování)

Tab. č. 52: Výkaz zisku a ztráty – optimistický scénář

OPTIMISTICKÝ SCÉNÁŘ								
Označení		Skutečnost v účetním období						
a	b	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
I.	Tržby za prodej zboží	245 512	589 228	707 073	777 780	777 780	777 780	777 780
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	119 025	285 660	285 660	285 660	285 660	285 660	285 660
+	Obchodní marže	126 487	303 568	421 413	492 120	492 120	492 120	492 120
II.	Výkony	1 930 052	5 395 984	5 496 148	6 014 559	6 014 559	6 014 559	6 014 559
B.	Výkonová spotřeba	2 383 608	2 256 112	2 342 131	2 393 742	2 393 742	2 393 742	2 393 742
+	Přidaná hodnota	- 453 556	3 139 872	3 154 017	3 620 817	3 620 817	3 620 817	3 620 817
C.	Osobní náklady	625 730	1 501 752	1 513 272	1 513 272	1 513 272	1 513 272	1 513 272
D.	Odpisy DHM aDNM		490 474	490 474	490 474	464 257	464 257	-
*	EBIT	- 952 799	1 451 214	1 571 685	2 109 191	2 135 408	2 135 408	2 599 665
**	Nákladové úroky	-	-	-	-	-	-	-
***	EBT	- 952 799	1 451 214	1 571 685	2 109 191	2 135 408	2 135 408	2 599 665
****	Daň z příjmů za běžnou činnost	-	275 731	298 620	400 746	405 728	405 728	493 936
*****	EAT	- 2 956 574	1 175 483	1 273 064	1 708 445	1 729 681	1 729 681	2 105 729

(Vlastní zpracování)

Tab. č. 53: Výkaz zisku a ztráty – pesimistický scénář

PESIMISTICKÝ SCÉNÁŘ								
Označení		Skutečnost v účetním období						
a	b	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
I.	Tržby za prodej zboží	132 200	317 280	380 736	418 800	418 800	418 800	418 800
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	90 000	216 000	259 200	285 120	285 120	285 120	285 120
+	Obchodní marže	42 200	101 280	121 536	133 680	133 680	133 680	133 680
II.	Výkony	1 039 258	2 494 219	2 959 467	3 238 604	3 238 604	3 238 604	3 238 604
B.	Výkonová spotřeba	2 342 102	2 119 966	2 178 756	2 214 029	2 214 029	2 214 029	2 214 029
+	Přidaná hodnota	- 1 302 845	374 252	780 712	1 024 575	1 024 575	1 024 575	1 024 575
C.	Osobní náklady	625 730	1 501 752	1 513 272	1 513 272	1 513 272	1 513 272	1 513 272
D.	Odpisy DHM aDNM	-	490 474	490 474	490 474	464 257	464 257	-
*	EBIT	- 1 886 375	- 1 516 693	- 1 101 498	- 845 491	- 819 274	- 819 274	- 355 017
**	Nákladové úroky	-	-	-	-	-	-	-
***	EBT	- 1 886 375	- 1 516 693	- 1 101 498	- 845 491	- 819 274	- 819 274	- 355 017
****	Daň z příjmů za běžnou činnost	-	-	-	-	-	-	-
*****	EAT	- 1 886 375	- 1 516 693	- 1 101 498	- 845 491	- 819 274	- 819 274	- 355 017

(Vlastní zpracování)

Z výkazu zisku a ztráty je možný vidět čistý zisk firmy, který je v jednotlivých variantách. V pesimistické variantě nedojde nikdy k zisku a podnik bude stále ve ztrátě. Realistická varianta se ke kladným hodnotám dostane třetím rokem provozu a optimistická již ve druhém roce (viz tabulka č. 54).

Tab. č. 54: EAT jednotlivých let

Rok / Scénář	Optimistický	Realistický	Pesimistický
2019	- 2 956 574	- 1 433 826	- 1 886 375
2020	1 175 483	- 1 300 064	- 1 516 693
2021	1 273 064	174 309	- 1 101 498
2022	1 708 445	502 631	- 845 491
2023	1 729 681	523 867	- 819 274
2024	1 729 681	523 867	- 819 274
2025	2 105 729	899 915	- 355 017

(Vlastní zpracování)

13.1.2 Cash flow

Následující tabulky č. 55-57 zobrazuje toky cash flow jednotlivých let pro jednotlivé scénáře. Pro výpočet byla použita nepřímá metoda stanovení cash flow. Z kumulovaného cash flow lze vidět, že během prognózovaných 7 let dobu návratnosti, ke které dojde v tomto období pouze v optimistickém scénáři, a to ve 3. roce. V pesimistickém roce nedojde k návratnosti nikdy a cash flow bude stále záporné. V realistické variantě, pokud bychom prognózovali stejný vývoj i pro další roky, by k návratnosti došlo během 8. roku. Tabulky obsahují i výpočet doby návratnosti dynamickou metodou payback period, která se stanoví na základě kumulovaných diskontovaných cash flow, kdy pro optimistický scénář je návratnost 4. rokem a pro realistický scénář 13. rok. Bližší vyhodnocení návratnosti je obsaženo v kapitole č. 13.2.

Tab. č. 55: Cash flow – realistický scénář

Položka	REALISTICKÝ SCÉNÁŘ							
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
IN	- 2 406 859							
EAT	- 1 433 826	- 1 300 064	174 309	502 631	523 867	523 867	523 867	
odpisy		490 474	490 474	490 474	464 257	464 257	-	
Nezaplacená daň	-	-	40 887	117 901	122 882	122 882	122 882	
Nezaplacené mzdy 12. měsíc	125 146	125 146	126 106	126 106	126 106	126 106	126 106	
Úrok								
Změna stavu zásob	20 000		4 000	2 400				
CF	- 1 328 680	- 809 590	702 630	1 067 719	993 105	988 124	523 867	
Kumulované CF (návratnost)	- 2 406 859	- 3 735 539	- 4 545 129	- 3 842 499	- 2 774 780	- 1 781 675	- 793 551	- 269 685
DCF	- 1 229 462	- 693 194	556 687	782 774	673 705	620 270	304 288	
Kumulované DCF (PP)	- 2 406 859	- 3 636 321	- 4 329 515	- 3 772 828	- 2 990 054	- 2 316 349	- 1 696 079	- 1 391 791

(Vlastní zpracování)

Tab. č. 56: Cash flow – optimistický scénář

Položka	OPTIMISTICKÝ SCÉNÁŘ							
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
IN	- 2 406 859							
EAT	- 952 799	1 175 483	1 273 064	1 708 445	1 729 681	1 729 681	2 105 729	
odpisy	-	490 474	490 474	490 474	464 257	464 257	-	
Nezaplacená daň	-	275 731	298 620	400 746	405 728	405 728	493 936	
Nezaplacené mzdy 12. měsíc	125 146	125 146	126 106	126 106	126 106	126 106	126 106	
Úrok								
Změna stavu zásob	20 000		4 000	2 400				
CF	- 847 653	1 941 687	1 787 388	2 301 045	2 198 919	2 193 938	2 193 938	
Kumulované CF (návratnost)	- 2 406 859	- 3 254 512	- 1 312 825	474 563	2 775 608	4 974 527	7 168 465	9 362 403
DCF	- 784 356	1 662 528	1 416 131	1 686 959	1 491 707	1 377 189	1 274 349	
Kumulované DCF (PP)	- 2 406 859	- 3 191 215	- 1 528 686	- 112 556	1 574 403	3 066 110	4 443 299	5 717 647

(Vlastní zpracování)

Tab. č. 57: Cash flow – pesimistický scénář

Položka	PESIMISTICKÝ SCÉNÁŘ							
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
IN	- 2 406 859							
EAT	- 1 886 375	- 1 516 693	- 1 101 498	- 845 491	- 819 274	- 819 274	- 355 017	
odpisy		490 474	490 474	490 474	464 257	464 257	-	
Nezaplacená daň								
Nezaplacené mzdy 12. měsíc	125 146	125 146	126 106	126 106	126 106	126 106	126 106	
Úrok								
Změna stavu zásob	20 000		4 000	2 400				
CF	- 1 781 229	- 1 026 220	- 614 064	- 357 417	- 355 017	- 355 017	- 355 017	
Kumulované CF (návratnost)	- 2 406 859	- 4 188 087	- 5 214 307	- 5 828 372	- 6 185 789	- 6 540 806	- 6 895 823	- 7 250 840
DCF	- 1 648 217	- 878 679	- 486 518	- 262 032	- 240 837	- 222 853	- 206 212	
Kumulované DCF (PP)	- 2 406 859	- 4 055 076	- 4 933 755	- 5 420 272	- 5 682 305	- 5 923 142	- 6 145 995	- 6 352 206

(Vlastní zpracování)

13.1.3 Rozvaha

V následujících tabulkách č. 58 -65 je možné vidět rozvahu pro realistickou variantu od počátečního období až do roku 2025, kam byly promítnuty výsledky z dalších účetních výkazů (VZZ a CF). Peníze, které jsou poskytnuty společníky a nebyly vloženy do základního kapitálu firmy se evidovaly jako dlouhodobý závazek k ovládajícím a řídicím osobám. To způsobilo (díky zápornému zisku v některých letech) v roce 2020-2023 záporný vlastní kapitál, nicméně díky tomu, že cizí kapitál pochází právě od společníků, není na tuto skutečnost nahlíženo negativně.

Tab. č. 58: Rozvaha počáteční období

Rozvaha počáteční období			
AKTIVA		PASIVA	
Dlouhodobý majetek	-	Vlastní kapitál	8 500 000
DHM	-	Základní kapitál	1 500 000
Odpisy			
Zůstatková cena			
Korekce			
DNM	-	Rezervní fond	-
Odpisy	-	Ostatní kapitálové fondy	-
Zůstatková cena		Výsledek hosp. min. let	-
Korekce		Výsledek hosp. běžného období	-
DFM			
Oběžná aktiva	8 500 000	Cizí zdroje	7 000 000
Zásoby	-	Rezervy	-
Pohledávky	-	<u>Dlouhodobé závazky:</u> Ovládající a řídicí osoba	7 000 000 -
BÚ/pokladna	8 500 000	<u>Závazky krátkodobé:</u> Zaměstnanci Stát	-
Aktiva celkem	8 500 000	Pasiva celkem	8 500 000

(Vlastní zpracování)

Tab. č. 59: Rozvaha - 2019

2019			
AKTIVA		PASIVA	
Dlouhodobý majetek	2 399 936	Vlastní kapitál	1 500 000
DHM	2 321 286	Základní kapitál	1 500 000
Odpisy			
Zůstatková cena			
Korekce			
DNM	78 650	Rezervní fond	-
Odpisy	-	Ostatní kapitálové fondy	-
Zůstatková cena	-	Výsledek hosp. min. let	
Korekce	-	Výsledek hosp. běžného období	-1 433 826
DFM			
Oběžná aktiva	4 791 384	Cizí zdroje	7 125 146
Zásoby	20 000	Rezervy	-
Pohledávky	-	<u>Dlouhodobé závazky:</u> Ovládající a řídicí osoba	7 000 000 -
BÚ/pokladna	4 771 384	<u>Závazky krátkodobé:</u> Zaměstnanci Stát	125 146
Aktiva celkem	7 191 320	Pasiva celkem	7 191 320

(Vlastní zpracování)

Tab. č. 60: Rozvaha - 2020

2020			
AKTIVA		PASIVA	
Dlouhodobý majetek	1 909 462	Vlastní kapitál	-1 233 890
<i>DHM</i>	2 321 286	<i>Základní kapitál</i>	1 500 000
Odpisy	464 257		
Zůstatková cena	1 857 029		
Korekce	464 257		
<i>DNM</i>	78 650	Rezervní fond	-
Odpisy	26 217	Ostatní kapitálové fondy	-
Zůstatková cena	52 433	Výsledek hosp. min. let	-1 433 826
Korekce	26 217	Výsledek hosp. běžného období	-1 300 064
<i>DFM</i>			
Oběžná aktiva	3 981 794	Cizí zdroje	7 125 146
Zásoby	20 000	Rezervy	-
Pohledávky	-	<u>Dlouhodobé závazky:</u> Ovládající a řídicí osoba	7 000 000 -
BÚ/pokladna	3 961 794	<u>Závazky krátkodobé:</u> Zaměstnanci Stát	125 146
Aktiva celkem	5 891 256	Pasiva celkem	5 891 256

(Vlastní zpracování)

Tab. č. 61: Rozvaha - 2021

2021			
AKTIVA		PASIVA	
Dlouhodobý majetek	1 418 988	Vlastní kapitál	-1 059 581
<i>DHM</i>	1 857 029	<i>Základní kapitál</i>	1 500 000
Odpisy	464 257		
Zůstatková cena	1 392 772		
Korekce	928 514		
<i>DNM</i>	52 433	Rezervní fond	-
Odpisy	26 217	Ostatní kapitálové fondy	-
Zůstatková cena	26 217	Výsledek hosp. min. let	-2 733 890
Korekce	52 433	Výsledek hosp. běžného období	174 309
<i>DFM</i>			
Oběžná aktiva	4 814 530	Cizí zdroje	7 166 993
Zásoby	24 000	Rezervy	-
Pohledávky	-	<u>Dlouhodobé závazky:</u> Ovládající a řídicí osoba	7 000 000 -
BÚ/pokladna	4 664 424	<u>Závazky krátkodobé:</u> Zaměstnanci Stát	126 106 40 887
Aktiva celkem	6 107 412	Pasiva celkem	6 107 412

(Vlastní zpracování)

Tab. č. 62: Rozvaha - 2022

2022			
AKTIVA		PASIVA	
Dlouhodobý majetek	928 514	Vlastní kapitál	-556 950
DHM	1 392 772	Základní kapitál	1 500 000
Odpisy	464 257		
Zůstatková cena	928 514		
Korekce	1 392 772		
DNM	26 217	Rezervní fond	-
Odpisy	26 217	Ostatní kapitálové fondy	-
Zůstatková cena	-	Výsledek hosp. min. let	-2 559 581
Korekce	78 650	Výsledek hosp. běžného období	502 631
DFM			
Oběžná aktiva	5 758 543	Cizí zdroje	7 244 007
Zásoby	26 400	Rezervy	-
Pohledávky	-	<u>Dlouhodobé závazky:</u> Ovládající a řídicí osoba	7 000 000-
BÚ/pokladna	5 732 143	<u>Závazky krátkodobé:</u> Zaměstnanci Stát	126 106 117 901
Aktiva celkem	6 687 057	Pasiva celkem	6 687 057

(Vlastní zpracování)

Tab. č. 63: Rozvaha - 2023

2023			
AKTIVA		PASIVA	
Dlouhodobý majetek	464 257	Vlastní kapitál	-33 083
DHM	928 514	Základní kapitál	1 500 000
Odpisy	464 257		
Zůstatková cena	464 257		
Korekce	1 857 029		
DNM	-	Rezervní fond	-
Odpisy	-	Ostatní kapitálové fondy	-
Zůstatková cena	-	Výsledek hosp. min. let	-2 056 950
Korekce	78 650	Výsledek hosp. běžného období	523 867
DFM			
Oběžná aktiva	6 751 648	Cizí zdroje	7 248 988
Zásoby	26 400	Rezervy	-
Pohledávky	-	<u>Dlouhodobé závazky:</u> Ovládající a řídicí osoba	7 000 000 -
BÚ/pokladna	6 725 248	<u>Závazky krátkodobé:</u> Zaměstnanci Stát	126 106 122 882
Aktiva celkem	7 215 905	Pasiva celkem	7 215 905

(Vlastní zpracování)

Tab. č. 64: Rozvaha - 2024

2024			
AKTIVA		PASIVA	
Dlouhodobý majetek	-	Vlastní kapitál	490 783
DHM	464 257	Základní kapitál	1 500 000
Odpisy	464 257		
Zůstatková cena	-		
Korekce	2 321 286		
DNM	-	Rezervní fond	-
Odpisy	-	Ostatní kapitálové fondy	-
Zůstatková cena	-	Výsledek hosp. min. let	-1 533 083
Korekce	78 650	Výsledek hosp. běžného období	523 867
DFM			
Oběžná aktiva	7 739 772	Cizí zdroje	7 248 988
Zásoby	26 400	Rezervy	-
Pohledávky	-	<u>Dlouhodobé závazky:</u> Ovládající a řídicí osoba	7 000 000 -
BÚ/pokladna	7 713 372	<u>Závazky krátkodobé:</u> Zaměstnanci Stát	126 106 122 882
Aktiva celkem	7 739 772	Pasiva celkem	7 739 772

(Vlastní zpracování)

Tab. č. 65: Rozvaha - 2025

2025			
AKTIVA		PASIVA	
Dlouhodobý majetek	-	Vlastní kapitál	1 390 698
DHM	-	Základní kapitál	1 500 000
Odpisy	-		
Zůstatková cena	-		
Korekce	2 321 286		
DNM	-	Rezervní fond	-
Odpisy	-	Ostatní kapitálové fondy	-
Zůstatková cena	-	Výsledek hosp. min. let	-1 009 217
Korekce	78 650	Výsledek hosp. běžného období	899 915
DFM			
Oběžná aktiva	8 727 895	Cizí zdroje	7 337 197
Zásoby	26 400	Rezervy	-
Pohledávky	-	<u>Dlouhodobé závazky:</u> Ovládající a řídicí osoba	7 000 000
BÚ/pokladna	8 701 495	<u>Závazky krátkodobé:</u> Zaměstnanci Stát	126 106 211 091
Aktiva celkem	8 727 895	Pasiva celkem	8 727 896

(Vlastní zpracování)

13.2 Hodnocení dynamickými metodami

Dynamické metody v sobě zahrnují čas a riziko. Z kapitoly 2.2.12 byly vybrány ukazatele jako čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento, profitability index a doba návratnosti (payback period).

Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota (NPV) byla počítána na základě diskontovaného hotovostního toku cash flow pro období 2019-2025. Cash flow bylo diskontováno dle výše požadované výnosnosti vlastního kapitálu. Tato výše výnosnosti byla stanovena dle portálu Damoderan.cz (2018) na 8,07 %. Investice se doporučuje k realizaci, je-li NPV větší nebo rovno nule. V tabulce č. 66 lze vidět NPV jednotlivých scénářů.

Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento (IRR) představuje procentní výnos investice. Jedná se o diskontovanou sazbu, kdy čistá současná hodnota je rovna nule. Pokud mezi toky není jediný tok kladný, tuto metodu nelze použít. Z kapitoly 2.2.12 o hodnocení projektu je patrné, že ke schválení projektu by IRR mělo být větší nebo rovno procentuálnímu nákladu kapitálu (WACC), tedy 8,07 %. V tabulce č. 66 lze vidět jednotlivých scénářů.

Tab. č. 66 : NPV a IRR jednotlivých scénářů

Metoda hodnocení	Realistický	Optimistický	Pesimistický
NPV(2019-2025)	-1 391 792	5 717 647	-6 352 206
IRR(2019-2025)	-9%	31%	#ČÍSLO!

(Vlastní zpracování)

Z hlediska hodnocení investice těmito ukazateli, se investice jeví výhodně pouze v optimistickém scénáři. Tato jediná varianta vychází dle hodnotících metod kladně. Ostatní varianty by dle těchto hodnotících ukazatelů nemohly být schváleny.

Profitability index

Jak lze vidět v tabulce č. 67 z hlediska profitability indexu neboli indexu ziskovosti je přijatelná také jen investice v optimistickém scénáři. Realistický i pesimistický scénář se jeví nepříznivě, jelikož hodnota je menší než 1, což nesplňuje podmínku, kdy je možné investici doporučit (viz kapitola 2.2.12 v teoretické části).

Tab. č. 67: Profitability index – výpočet

Výpočet	Realistický	Optimistický	Pesimistický
Suma diskontovaných CF	1 015 066	8 124 506	- 3 945 348
Investice	2 406 859	2 406 859	2 406 859
Podíl	0,422	3,376	-1,639

(Vlastní zpracování)

Payback period

Payback period (doba návratnosti) je počítána postupným načítáním kumulovaných hodnot diskontovaných cash flow, postup výpočtu lze vidět v kapitole 13.1.2. Výsledky je možné vidět v tabulce č. 68.

Při předpokládaných konstantních tocích cash flow pro další období 2026 a dále, lze stanovit dobu návratnosti počítanou na základě kumulovaných diskontovaných cash flow, u realistické varianty na 13 rok. V optimistické variantě představuje doba tato doba 4 roky, v pesimistické variantě nedojde k návratu nikdy, jelikož náklady stále převyšují tržby a varianta je stále ztrátová. Technická životnost projektu byla stanovena na 7 let, kdy je počítáno s tím, že po těchto letech bude muset dojít k obnově některého vybavení. Pouze v optimistické variantě je tak splněna podmínka, kdy doba návratnosti je nižší než doba životnosti.

Tab. č. 68: Payback period (kumulované diskontované cash flow)

	Optimistický	Realistický	Pesimistický
2 019	- 3 191 215	- 3 636 321	- 4 055 076
2 020	- 1 528 686	- 4 329 516	- 4 933 755
2 021	- 112 556	- 3 772 829	- 5 420 272
2 022	1 574 403	- 2 990 055	- 5 682 305
2 023	3 066 110	- 2 316 350	- 5 923 142
2 024	4 443 299	- 1 696 080	- 6 145 995
2 025	5 717 647	- 1 391 792	- 6 352 206
2 026	6 896 835	- 1 110 227	- 6 543 019
2 027	7 987 969	- 849 687	- 6 719 583
2 028	8 997 624	- 608 602	- 6 882 963
2 029	9 931 883	- 385 520	- 7 034 142
2 030	10 796 378	- 179 097	- 7 174 033
2 031	11 596 318	11 912	- 7 313 923

(Vlastní zpracování)

14 Závěrečné zhodnocení

Díky závěrům z finanční analýzy (kapitola 13) lze vidět, že pouze vývoj dle optimistického scénáře se jeví jako výnosný a jako jediný splňuje stanovený cíl (viz kapitola č. 5.3) návratnosti investice do 5 let od zahájení provozu. Z tohoto důvodu autorka nedoporučuje tento záměr realizovat. Samozřejmě záleží na konečném rozhodnutí investorů dle jejich postoje k riziku, zda jsou spíše averzní nebo budou věřit svému podnikatelskému záměru a naplnění optimistické varianty. I přes tento fakt je potřeba zdůraznit, že do dalších let je nutné počítat s dalšími výdaji spojenými s fyzickou životností vybavení v podobě obnovy strojů, zakoupení nových strojů, popřípadě dalším nárůstem některých nákladů.

Z analýzy trhu (kapitola č. 6) je patrné, že se jedná o velmi konkurenční prostředí, kde jsou v popředí velké sítě fitness center především zahraničních podnikatelů. Proto je důležité přijít s něčím inovativním, co bude pro zákazníky opravdovým lákadlem. Bohužel dotazníkové šetření ukázalo, že nízká cena, kterou viděli investoři jako největší důvod pro zakoupení členství, rozhodně není hlavní hybnou silou při výběru fitness. Výsledky šetření (kapitola č. 6.2) také ukázaly, že ne všechny plánované představy konceptu jsou u respondentů žádoucí. Jedná se o zamýšlenou vyhrazenou část prostor jen pro ženy, která nezbudila k překvapení investorů zájem. Naopak pořádání přednášek na odborná témata z oblasti fitness se setkalo s pozitivní zpětnou vazbou. S tím se nabízí myšlenka spojení fitness centra se vzdělávacím institutem, kdy by si klienti ve fitness nejen zacvičili, ale mohli se i účastnit různých kurzů a seminářů, jelikož tento koncept na trhu není tak obvyklý.

Další možností je popřemýšlet např. o možnosti franchisingu s prosperujícím již existujícím fitness centrem s vybudovaným jménem, marketingem a povědomím u zákazníků. Tím by mohlo dojít k eliminaci určitých nákladů a zvýšení poptávky především v počáteční fázi realizace díky již zabudovanému jménu. Další nabízenou možností, jak snížit náklady je inspirace u konkurence, která účtuje některé služby mimo členství zvláště jako např. zpoplatněný systém sprch.

Díky analýze citlivosti (kapitola č. 11.3) se ukázaly být jako klíčové osobní náklady. Nabízí se tak vzor konkurenčního fitness centra v Praze, které je převážně samoobslužné a doba recepce je pouze 6 dní v týdnu, a to od 9:00 do 20:00. Ostatní hodiny se klienti obsluhují sami. Osobní náklady jsou tak nižší. Samozřejmostí je, že fitness vyžaduje výborný kamerový systém, vybavení v podobě automatu, turniketu a vstupních čipových karet, nicméně by tato varianta mohla být zvážena.

Mimo samoobslužný provoz je zde možnost dalších trendů, které se předpokládají do budoucna (viz. kapitola č. 6.1) jako automatizace provozu, virtualizace skupinových lekcí a osobních trenérů či cloudová řešení s tréninkovými výsledky cvičence.

Pokud bude projekt spuštěn, je důležité stanovit si kritéria úspěchu a neúspěchu, která budou sledována po celou dobu projektu jako např. zda je projekt funkční, jsou splněny požadavky investorů a očekávání stakeholders, zda došlo k dodržení plánovaného harmonogramu, je-li výstup projektu je v plánované ceně a kvalitě, dosahuje se předpokládaná ziskovost a návratnost, pracovníci jsou kvalifikačně připraveni.

Závěr

Tématem diplomové práce byla studie proveditelnosti pro investiční záměr otevřít nové fitness centrum v Praze. V úvodu práce byl stanoven hlavní cíl, a to vypracování samotné studie pro konkrétní záměr a následné posouzení a vyhodnocení dle vybraných metod hodnocení efektivnosti investice, zda se záměr vyplatí či nikoliv.

Teoretická část čerpala z teoretických poznatků získaných z odborné literatury, které přiblížily témata projektového řízení a studie proveditelnosti. Část se zaměřila na význam projektového řízení, definici projektu a jeho charakteristiky a blíže se věnovala investici a investičnímu záměru. Dále byl představen význam studie proveditelnosti a jednotlivé kapitoly jako záměr a pozadí projektu, analýza trhu, marketingová strategie, materiálové vstupy, umístění, technologie, organizace, implementační plán spolu s analýzou rizik a citlivosti a následnou finanční analýzu a hodnocení projektu. V teoretické části tak byly zmapovány informace, které je třeba znát k vypracování samotné studie proveditelnosti pro konkrétní záměr.

V praktické části byl blíže představen záměr projektu spolu s jeho náležitostmi, požadavky a dalšími specifiky. Následovalo poslání spolu s vizí a strategickými cíli, analýza trhu, marketingová strategie, umístění, materiálové vstupy a technologie, organizace a klíčové kapitoly jako finanční plán, finanční analýza a závěrečné zhodnocení. Analýza trhu se věnovala zpracování sekundárních informací, vypracování Porterovy analýzy a primárních informací získaných na základě dotazníkových šetření. Marketingové strategie se věnovala positioningu, cílovým skupinám, propagaci a komunikační kampani, kdy jednotlivé informace byly shrnuty v marketingovém mixu 7P a 4C. Finanční plán představil vyčíslené náklady a prognózované tržby do budoucna. Finanční analýza se poté zabývala jednotlivými účetními výkazy a následnému hodnocení záměru pomocí dynamických metod a ukazatelů hodnocení investic, které sloužily jako podklady pro závěrečné zhodnocení projektu.

Podnikatelský záměr se dle studie proveditelnosti vyplatí realizovat neboli předpoklad č. 1 byl na základě vypracované studie proveditelnosti potvrzen pouze pro variantu optimistického scénáře. Pro realistický a pesimistický scénář byl předpoklad vyvrácen, a to především z důvodu výsledků finanční analýzy.

Podnikatelský záměr je inovativní a přináší nové myšlenky a nápady neboli předpoklad č. 2 byl vyvrácen. Iničiátoři mají za cíl odlišit se především nižší cenou, doprovodnými službami, profesionálním prostředím a individuálním přístupem ke každému zákazníkovi. Služby, které jsou součástí členství jako např. pozastavení členství kdykoliv během roku bez udání důvodů, úvodní tréninky s certifikovaným trenérem zdarma, odborné přednášky a další zamýšlené výhody se jeví jako vhodné, jelikož nejsou v nabídce konkurenčních fitness center tak časté. Ostatní myšlenky záměru jsou však obdobné jako u konkurence a není zde žádné velké odlišení ani inovace.

Cíl práce byl naplněn a přínosem této práce je využitelnost výstupů ze studie pro iniciátory tohoto podnikatelského záměru. Dostává se jim informace o tržním prostředí odvětví, možnostech úspěchu tohoto projektu, o existenci dalších možností,

inovativních trendů a jsou jim k dispozici návrhy, které by mohly podpořit úspěšnost projektu.

Autorka na závěr poukazuje na fakt, kdy projektové řízení spadá, především v dnešní turbulentní a vysoce konkurenční době, mezi jedno z nejdůležitějších témat v podnikatelském prostředí. Podnikatelé se často vrhají do podnikání a investování bez rozmyšlení a pod vlnou nadšení, kdy mají přehnaně optimistický pohled na svůj podnikatelský záměr, nevěnují dostatečnou pozornost zpracování podnikatelského plánu a předběžným studiím, které mohou odhalit jeho neefektivnost. Je tedy na místě věnovat patřičný důraz těmto studiím a tím přispět k budoucí ekonomické efektivnosti a konkurenceschopnosti zamýšleného podnikatelského záměru.

Seznam použité literatury

Odborné publikace:

1. DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
2. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.
3. FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
4. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Tvorba a řízení portfolia projektů: jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert (Grada). ISBN 9788024752754.
5. FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-59-0.
6. HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2560-4.
7. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.
8. NĚMEC, Vladimír. Projektový management. Praha: Grada, 2002. Poradce. ISBN 80-247-0392-0.
9. LANGROVÁ, Pavlína a Tomáš ŠUBRT. Projektové řízení II: softwarová podpora. Vyd. 2. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2010. ISBN 978-80-213-2075-8.
10. PETRÁKOVÁ, Irena. Investování 10. Praha: České vysoké učení technické, 1998. ISBN 80-01-01802-4.
11. POLÁCH, Jiří. Reálné a finanční investice. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-436-0.
12. PORTER, Michael E. On competition. Updated and expanded ed. Boston, MA: Harvard Business School Pub., c2008. ISBN 978-1-4221-2696-7.
13. ROUŠAR, Ivo. Projektové řízení technologických staveb. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2602-1.
14. SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4004-1.
15. SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.
16. TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Řízení výroby a nákupu. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1479-0.
17. VYMĚTAL, Dominik. Informační systémy v podnicích: teorie a praxe projektování. Praha: Grada, 2009. Průvodce (Grada). ISBN 978-80-247-3046-2.
18. VYTLAČIL, Dalibor. Projektové řízení a řízení projektů. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2008. ISBN 978-80-01-04001-0.
19. VYTLAČIL, Dalibor. Managerské informační systémy 30: projektové řízení a řízení projektů: cvičení. Praha: Vydavatelství ČVUT, 2002. ISBN 80-01-02518-7.
20. VYTLAČIL, Dalibor. Managerské informační systémy 30: projektové řízení a řízení projektů. Praha: Vydavatelství ČVUT, 2001. ISBN 80-01-02336-2.
21. ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing obchodní firmy. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4.
22. ZRALÝ, Martin a kolektiv. Controlling a manažerské účetnictví jako nástroj integrace v podnikovém řízení. Praha: [ČVUT, Fakulta strojní, Ústav řízení a ekonomiky podniku], 2005. ISBN 80-01-03362-7.

Elektronické publikace:

1. KOVÁŘ, František a Kateřina HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ. Konkurenceschopný podnik: Ekonomika konkurenceschopného podniku [online]. Dubnice nad Váhom: Martin Koláček - E-knihy jedou, 2016 [cit. 2018-04-11]. ISBN 978-80-7512-608-5. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?isbn=8075126084>
2. MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. Světové standardy projektového řízení pro malé a střední firmy [online]. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015 [cit. 2018-04-11]. ISBN 978-80-247-9705-2. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?isbn=8024797054>
3. MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování [online]. Praha: Grada Publishing, 2007 [cit. 2018-04-11]. ISBN 978-80-247-1911-5. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?isbn=8024719118>
4. PASCH, Ondřej. Microsoft Sharepoint 2010: Praktický průvodce uživatele [online]. Brno: Computer Press, 2011 [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?isbn=8025145581>
5. SRPOVÁ, Jitka, Václav ŘEHOŘ a kolektiv. Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů [online]. Praha: Grada Publishing, 2010 [cit. 2018-04-11]. ISBN 978-80-247-3339-5. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?isbn=8024733390>
6. VANÍČKOVÁ, Radka a Kateřina HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ. Projektové řízení pro projektové manažery: Průvodce projektovým řízením pomocí případových studií [online]. 1. vydání. Dubnice nad Váhom: Martin Koláček - E-knihy jedou, 2016 [cit. 2018-04-11]. ISBN 978-80-7512-622-1. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?isbn=807512622X>
7. WONG, Veronica, Philip KOTLER, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG. Moderní marketing [online]. Praha: Grada publishing, 2007 [cit. 2018-04-11]. ISBN 978-80-247-1545-2. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?isbn=8024715457>

Internetové zdroje:

1. Ceník služeb. Fitness club Řepy [online]. 2018 [cit. 2018-6-16]. Dostupné z: <http://www.fitnessrepy.cz/>
2. Ceník služeb [online]. 2018 [cit. 2018-6-16]. Dostupné z: <http://www.drfitness.cz/cenik>
3. Ceník vodného a stočného na rok 2018. PVK [online]. Pražské vodovody a kanalizace, 2018 [cit. 2018-6-16]. Dostupné z: <http://www.pvk.cz/res/archive/1748/177411.pdf?seek=1482480645>
4. Current data. Damodaran online [online]. 2018, 2018 [cit. 2018-07-16]. Dostupné z: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
5. Česká komora fitness. Fitness business [online]. 2014 [cit. 2018-07-16]. Dostupné z: <https://www.fitnessbusiness.cz/products/ceska-komora-fitness-o-s/>
6. Češi utratí za fitness stovky milionů, teď přicházejí nízkonákladová centra. IDnes.cz: Ekonomika [online]. 2012 [cit. 2018-07-16]. Dostupné z: https://ekonomika.idnes.cz/prichazi-nizkonakladova-fitness-centra-f0n-/eko_euro.aspx?c=A120606_144303_eko_euro_neh
7. Fitness and sport equipment. Fitham [online]. 2018 [cit. 2018-07-16]. Dostupné z: <https://www.fitham.cz>
8. Fitness equipment. Domafitness [online]. 2018 [cit. 2018-07-16]. Dostupné z: <https://www.domafitness.cz>
9. Fitness industry aneb nová dimenze byznysu. Wellness noviny [online]. 2012 [cit. 2018-07-16]. Dostupné z: <http://www.wellnessnoviny.cz/clanek/fitness-industry-aneb-nova-dimenze-byznysu/>
10. Kolik stojí založit společnost s ručením omezeným? Epravo.cz [online]. 2016 [cit. 2018-6-16]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/kolik-stoji-zalozit-spolecnost-s-rucenim-omezenym-104072.html>

11. NEJROZSÁHLEJŠÍ ONLINE DATABÁZE BILLBOARDŮ V ČR A SR. Pronájem billboardů [online]. 2018 [cit. 2018-6-26]. Dostupné z: <http://www.pronajem-billboardu.cz/billboard-praha-6-evropska-142940.htm>
12. Obyvatelstvo podle 112 katastrálních území hl. města Prahy. Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ v hl. m. Praze [online]. 2015 [cit. 2018-6-26]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xa/mesta__a__obce
13. O Prahu se perou velké zahraniční sítě. Fitnessbusiness.eu [online]. 2017 [cit. 2018-6-26]. Dostupné z: <http://www.fitnessbusiness.cz/news/o-prahu-se-perou-velke-zahranicni-site/>
14. Podnikání ve fitness. Fitnessbusiness.eu [online]. 2014 [cit. 2018-6-26]. Dostupné z: <http://www.fitnessbusiness.cz/news/podnikani-ve-fitness-vazane-zivnosti/>
15. Pronájem komerčních prostor. Reality.bazos [online]. 2018 [cit. 2018-6-26]. Dostupné z: <https://reality.bazos.cz/inzerat/78878294/Pronajem-obchodni-prostor-677-m2-Praha-6-Ruzyne.php>
16. Reklama v MHD. Reklama-metro [online]. 2018 [cit. 2018-6-26]. Dostupné z: <http://www.reklama-metro.cz/praha>
17. Roční obrat fitness center v Česku je zhruba tři miliardy korun. Redakce W4T: Byznys, finance, ekonomika [online]. 2017 [cit. 2018-07-16]. Dostupné z: <https://www.w4t.cz/rocni-obrat-fitness-center-v-cesku-je-zhruba-tri-miliardy-koron-48152/>
18. Ruzyně, katastrální území 729710 - katastr nemovitostí. Kurzy.cz [online]. 2018 [cit. 2018-6-26]. Dostupné z: <http://regiony.kurzy.cz/katastr/ku/729710/>
19. Služby fitness. Solárium fitness BBC [online]. 2018 [cit. 2018-6-26]. Dostupné z: <http://www.solariumbbc.cz/fitness>
20. Služby. RS Gym [online]. 2018 [cit. 2018-6-26]. Dostupné z: <http://www.rsgym.cz/>
21. Sportovní centra a sportoviště: Fitness centra v Praze. Firmy.cz [online]. 2018, 2018 [cit. 2018-07-16]. Dostupné z: <https://www.firmy.cz/Remesla-a-sluzby/Sportovni-sluzby/Sportovni-centra-a-sportoviste/Fitness/kraj-praha>
22. Ulice Drnovská, Praha. Mapy.cz [online]. 2018 [cit. 2018-6-26]. Dostupné z: <https://mapy.cz/zakladni?x=14.3042240&y=50.0856747&z=14&source=stre&id=119528&q=Drnovsk%C3%A1>
23. Výroční zpráva 2015. Česká komora fitness [online]. 2015 [cit. 2018-07-16]. Dostupné z: <http://komorafitness.cz/wp-content/uploads/2016/05/Vyrocn%C3%AD-zprava-CKF-2015.pdf>
24. Základní moduly systému. Clubspire.cz [online]. 2018, 2018 [cit. 2018-07-16]. Dostupné z: <https://www.clubspire.cz>

Zákony a vyhlášky

1. Zákon 262/2006 Sb., zákoník práce
2. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
3. Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání
4. Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví
5. Zákon č. 309/2006 Sb., požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích
6. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu
7. Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
8. Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů včetně GDPR
9. Nařízení vlády č. 278/2008 Sb., o obsahových náplních jednotlivých živností

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Mapa okolí s vyznačenou konkurencí a školami	36
Obrázek č. 2: Prostory McFitness.....	37

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Srovnání mixu 4P a 4C.....	17
Tabulka č. 2: Stupnice pro ohodnocení významnosti rizika..	22
Tabulka č. 3: Ukazatele rentability.....	25
Tabulka č. 4: Statistické metody hodnocení investic.....	26
Tabulka č. 5: Dynamické metody hodnocení investic.....	27
Tabulka č. 6: Rozsah projektu.....	32
Tabulka č. 7: Cíle podnikatelského záměru.....	32
Tabulka č. 8: Výstupy projektu a monitorovací indikátory.....	32
Tabulka č. 9: Právní opatření pro realizaci projektu.....	33
Tabulka č. 10: Výše nájemného pro instruktory fitness..	39
Tabulka č. 11: konkurenční fitness dle vybraných faktorů.....	42
Tabulka č. 12: Seřazení hodnot dle důležitosti.....	46
Tabulka č. 13: Harmonogram komunikačního mixu.....	52
Tabulka č. 14: Ceník McFitness.....	53
Tabulka č. 15: Marketingové prostředky propagace.....	54
Tabulka č. 16 : Stanovení vah kritérií pomocí bodovací stupnice.....	57
Tabulka č. 17 : Ohodnocení variant.....	58
Tabulka č. 18: Výběr dodavatele.....	58
Tabulka č. 19: Fáze projektu.....	63
Tabulka č. 20: Časový průběh jednotlivých činností.....	63
Tabulka č. 21: Matice SWOT.....	65
Tabulka č. 22: Hodnotící škála rizik.....	66
Tabulka č. 23: Právní rizika.....	67
Tabulka č. 24: Provozní rizika.....	67
Tabulka č. 25: Finanční rizika.....	68
Tabulka č. 26: Technická rizika.....	68
Tabulka č. 27: Významnost rizika.....	68
Tabulka č. 28: Stanovení významnosti rizik.....	69
Tabulka č. 29: Analýza citlivosti.....	70
Tabulka č. 30: Pořizovací náklady.....	71
Tabulka č. 31: Náklady na vybavení.....	72
Tabulka č. 32: Jednotlivé položky zakoupeného vybavení	105
Tabulka č. 33: Náklady na rekonstrukci.....	72
Tabulka č. 34: Náklady na energie.....	73
Tabulka č. 35: Náklady na energie.....	73
Tabulka č. 36: Náklady na energie - optimistický a pesimistický scénář.....	107
Tabulka č. 37 Náklady na marketing.....	74
Tabulka č. 38: Režijní náklady.....	74
Tabulka č. 39: Režijní náklady – optimistický scénář.....	108
Tabulka č. 40: Režijní náklady – pesimistický scénář.....	108
Tabulka č. 41: Mzdové náklady.....	75

Tabulka č. 42: Celkové náklady.....	75
Tabulka č. 43: Celkové náklady – optimistický scénář.....	108
Tabulka č. 44: Celkové náklady – pesimistický scénář.....	109
Tabulka č. 45: Úprava hodnot majetku.....	76
Tabulka č. 46: Počet průměrných zakoupených členství za měsíc.....	109
Tabulka č. 47: Průměrné tržby konkurenčního fitness.....	109
Tabulka č. 48 Plán tržeb - realistický scénář.....	77
Tabulka č. 49: Plán tržeb - optimistický scénář.....	77
Tabulka č. 50: Plán tržeb - pesimistický scénář.....	78
Tabulka č. 51: Výkaz zisku a ztráty – realistický scénář.....	79
Tabulka č. 52: Výkaz zisku a ztráty – optimistický scénář.....	79
Tabulka č. 53: Výkaz zisku a ztráty – pesimistický scénář.....	80
Tabulka č. 54: EAT jednotlivých let.....	80
Tabulka č. 55: Cash flow – realistický scénář.....	81
Tabulka č. 56: Cash flow – optimistický scénář.....	81
Tabulka č. 57: Cash flow – pesimistický scénář.....	81
Tabulka č. 58: Rozvaha počáteční období.....	82
Tabulka č. 59: Rozvaha – 2019.....	82
Tabulka č. 60: Rozvaha – 2020.....	83
Tabulka č. 61: Rozvaha – 2021.....	83
Tabulka č. 62: Rozvaha – 2022.....	84
Tabulka č. 63: Rozvaha – 2023.....	84
Tabulka č. 64: Rozvaha – 2024.....	85
Tabulka č. 65: Rozvaha – 2025.....	85
Tabulka č. 66 : NPV a IRR jednotlivých scénářů.....	86
Tabulka č. 67: Profitability index – výpočet.....	87
Tabulka č. 68: Payback period (kumulované diskontované cash flow)	87

Seznam schémat a grafů

Schéma č. 1: Porterova analýza pěti sil.....	14
Schéma č. 2: Ansoffova matice.....	15
Schéma č. 3: Organizační struktura McFitness.....	60
Schéma č. 4: Fáze projektu.....	64
Schéma č. 5: Ganttův diagram.....	64
Schéma č. 6: Mapa rizik.....	69
Graf č. 1: Výsledky průzkumu trhu fitness.....	39
Graf č. 2: Vytíženost konkurenčního fitness centra.....	42
Graf č. 3: Pohlaví respondentů.....	103
Graf č. 4: Věk respondentů.....	103
Graf č. 5: Nejvíce využívané služby ve fitness centrech.....	45
Graf č. 6: Nejvíce využívané služby ve fitness centrech dle pohlaví.....	45
Graf č. 7: Nejčastěji využívaný typ členství.....	45
Graf č. 8: Nejčastěji využívaný typ členství dle pohlaví.....	45
Graf č. 9: Jak se respondenti o svém fitness centru dozvěděli.....	103
Graf č. 10: Důvod návštěv fitness centra.....	103
Graf č. 11: Způsob dopravy do fitness centra.....	103
Graf č. 12: Jak daleko jsou respondenti ochotni cestovat.....	103
Graf č. 13: Měsíční výše investic do návštěv fitness.....	104
Graf č. 14: Převážné období návštěv fitness.....	104
Graf č. 15: Zájem o přednášky na témata z fitness.....	47
Graf č. 16: Preference žen mezi dámským a smíšeným fitness.....	47
Graf č. 17: Preference žen mezi dámským a smíšeným fitness dle věku.....	47
Graf č. 18: Pohlaví respondentů.....	104
Graf č. 19: Věk respondentů.....	104
Graf č. 20: Výskyt respondentů v Ruzyni.....	104
Graf č. 21: Zájem respondentů o fitness.....	104
Graf č. 22: Jakým sportům se respondenti věnují.....	104
Graf č. 23: Věnují se respondenti v současné době nějakému sportu.....	104
Graf č. 24: Zaměření sportu.....	105
Graf č. 25: Navštěvují respondenti aktuálně některé fitness centrum?	105
Graf č. 26: Pokud ano, jaké fitness centrum navštěvují?	105
Graf č. 27: Nejvíce využívané služby ve fitness centru.....	48
Graf č. 28: Uvítání nového fitness centrum v Ruzyni?	48
Graf č. 29: Uvítání nového fitness centrum dle výskytu v Ruzyni.....	48
Graf č. 30: Služby, které si respondenti v novém fitness přejí.....	49

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník – Preference v oblasti fitness.....	99
Příloha č. 2: Dotazník – Průzkum v oblasti Ruzyně.....	101
Příloha č. 3: Výsledky dotazníku – Preference v oblasti fitness.....	103
Příloha č. 4: Výsledky dotazníku – Průzkum v oblasti Ruzyně.....	104
Příloha č. 5: Zakoupené vybavení.....	105
Příloha č. 6: Odhad nákladů pro optimistický a pesimistický scénář.....	107
Příloha č. 7: Tržby konkurenčního fitness centra.....	109

Příloha č. 1: Dotazník – Preference v oblasti fitness

Vážení respondenti,
obracím se na vás s žádostí o vyplnění tohoto dotazníku, který poslouží jako výstup pro praktickou část mé diplomové práce na téma studie proveditelnosti otevření nového fitness centra v Praze. Vyplnění dotazníku je dobrovolné a zcela anonymní.

Předem děkuji,
Bc. Jana Štěpánková
MÚVS-ČVUT

- 1) Jaké služby fitness centra nejvíce využíváte?
 - a) posilovna
 - b) funkční trénink
 - c) HEAT
 - d) spinning
 - e) crossfit
 - f) skupinové lekce
 - g) moderní technologie (vibrostation, EMS aj.)
 - h) jiné

- 2) Jaký typ vstupu zde využíváte?
 - a) členství na 1-3 měsíce
 - b) členství na 1/2-1 rok
 - c) členství na více jak 1 rok
 - d) vstupy na permanentku
 - e) jednorázový vstup
 - f) Multisport
 - g) poukazy (Flexipas aj.)
 - h) jiné

- 3) Jak jste se o Vašem fitness centru dozvěděl/a?
 - a) od známého
 - b) z internetu
 - c) reklamní letáky
 - d) billboard
 - e) z jiného zdroje

- 4) Seřadte od nejdůležitějšího: Co je pro Vás ve fitness centru nejdůležitější?
 1. příjemné prostředí
 2. kvalitní technické vybavení
 3. cenová dostupnost
 4. odborné znalosti personálu
 5. lokalita blízko bydliště/práce/školy
 6. doplňkové služby fitness (solárium, wellness, masáže aj.)

- 5) Co Vás k fitness přivedlo?
- a) zlepšení zdravotní kondice
 - b) tvarování postavy
 - c) relaxace, odpočinek
 - d) jiné
- 6) Do jaké vzdálenosti jste ochoten/ochotna cestovat do fitness centra?
- a) do 1 km
 - b) 1-5 km
 - c) 5-10 km
 - d) 8 km a více
- 7) Jak se do fitness centra dopravujete?
- a) MHD
 - b) Automobil
 - c) Pěšky
 - d) Jinak
- 8) Kolik přibližně měsíčně investujete do návštěv fitness center?
- a) 1-300 Kč
 - b) 301-600 Kč
 - c) 601-1000 Kč
 - d) 1001-1500 Kč
 - e) 1501-2000 Kč
 - f) Více jak 2000 Kč
- 9) Využili byste ve fitness centru možnosti účastnit se přednášek ze světa fitness (zdravá výživa, styly cvičení aj.)?
- a) ano
 - b) ne
- 10) Navštěvujete fitness centrum celoročně či spíše v určitá období?
- a) pravidelně celoročně
 - b) náhodně
 - c) převážně v zimě
 - d) převážně v létě
 - e) jindy
- 11) Kolik je Vám let?
- a) 15-25 let
 - b) 26-35 let
 - c) 36-45 let
 - d) 46-55 let

- e) 56-65 let
- f) 66 a více let

12) Jste:

- a) žena
- b) muž

13) Otázka určená pro ženy: Preferujete cvičení ve společném fitness centru či čistě ženském fitness centru?

- a) klasické smíšené
- b) Ženské

Příloha č. 2: Dotazník – Průzkum v oblasti Ruzyně

Vážení respondenti,
obracím se na vás s žádostí o vyplnění tohoto dotazníku, který poslouží jako výstup pro praktickou část mé diplomové práce na téma studie proveditelnosti otevření nového fitness centra v Praze. Vyplnění dotazníku je dobrovolné a zcela anonymní.

Předem děkuji,
Bc. Jana Štěpánková
MÚVS-ČVUT

1) v Ruzyni:

- a) bydlím
- b) pracuji
- c) jen procházím

2) Věnujete se v současné době nějakému sportu?

- a) ano
- b) ne

3) Pokud ano, jakému?

4) Zajímáte se o fitness?

- a) ano
- b) ne

5) Navštěvujete nějaké fitness centrum?

- a) ano
- b) ne

6) Pokud ano, jaké?

7) Jaké služby ve fitness centrech nejčastěji využíváte?

- a) posilovna
- b) crossfit
- c) HEATS
- d) spinning
- e) funkční trénink
- f) skupinové lekce
- g) moderní technologie (vibrostation...)
- h) jiné

8) Uvítal/a by jste zde v Ruzyni nové fitness centrum?

- a) ano
- b) ne

9) Pokud ano, jakou nabídku a služby by jste nejvíce přivítal/a a ocenil/a?

10) Otázka pro ženy: Preferujete více společné fitness centrum či čistě ženské fitness centrum?

- a) smíšené
- b) ženské

11) Jsem:

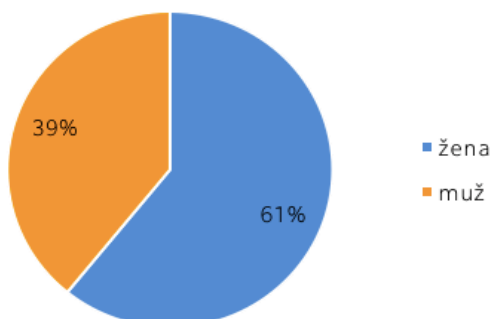
- a) žena
- b) muž

12) Kolik je Vám let?

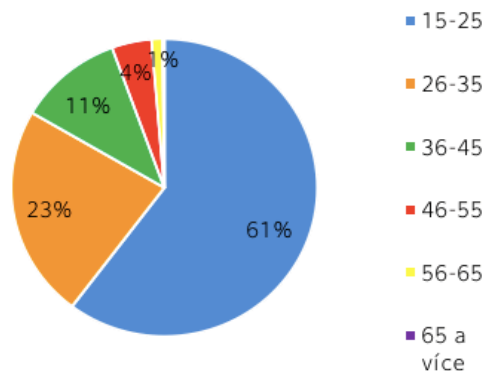
- a) 15-25
- b) 26-35
- c) 36-45
- d) 46-55
- e) 56-65
- f) 66 a více

Příloha č. 3: Výsledky dotazníku – Preference v oblasti fitness

Graf č. 3: Pohlaví respondentů

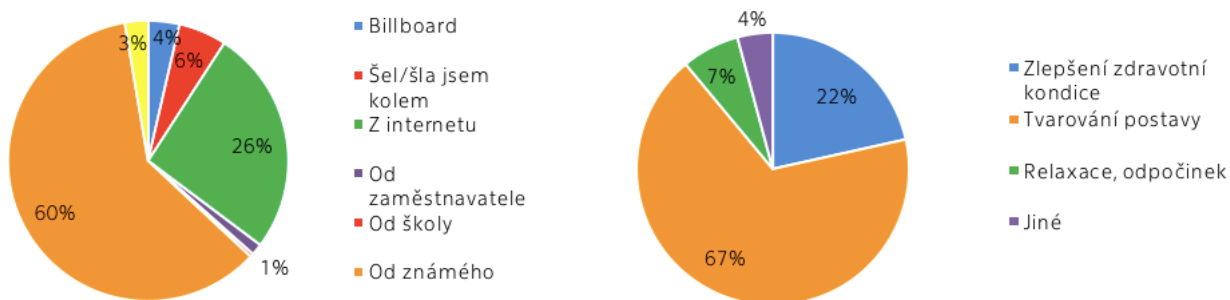


Graf č. 4: Věk respondentů



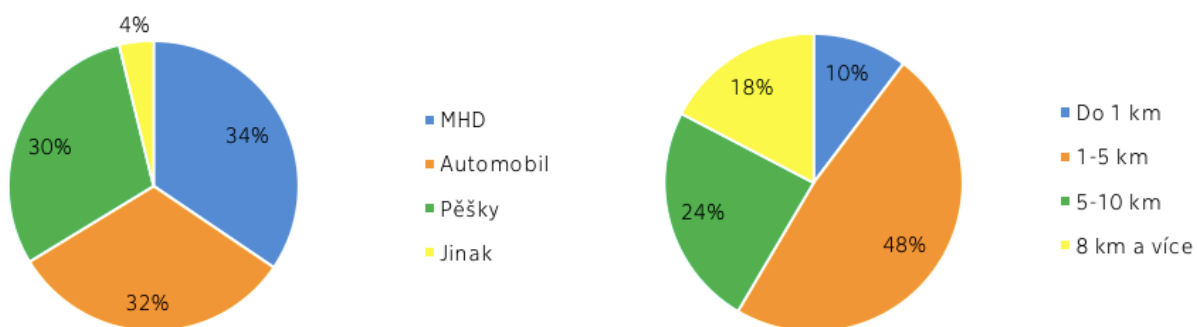
(Vlastní zpracování)

Graf č. 9 a 10: Jak se o svém fitness centru respondenti dozvěděli a důvod návštěv



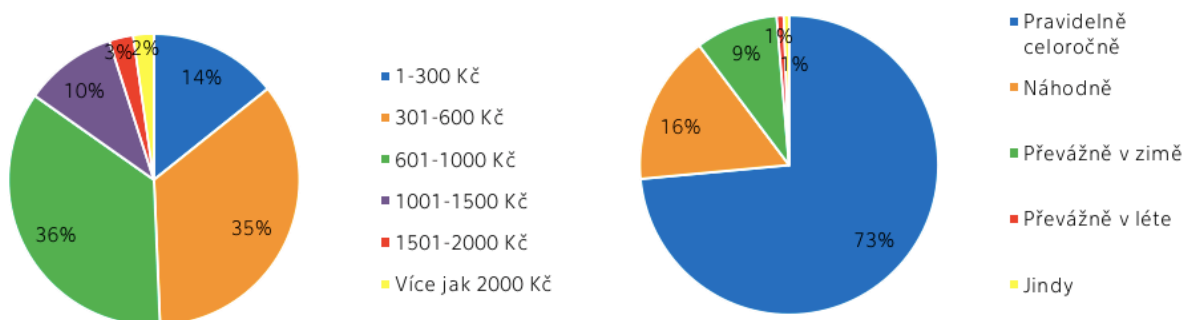
(Vlastní zpracování)

Graf č. 11 a 12: Způsob dopravy do fitness centra a jak daleko jsou respondenti ochotni cestovat



(Vlastní zpracování)

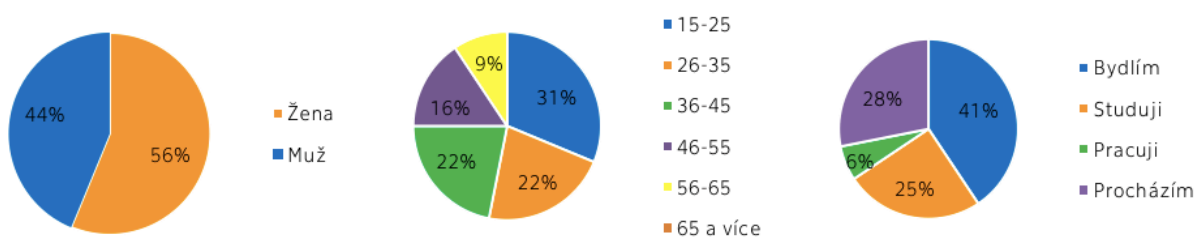
Graf č. 13 a 14: Měsíční výše investic respondentů do návštěv fitness a převážné období návštěv



(Vlastní zpracování)

Příloha č. 4: Výsledky dotazníku – Průzkum v oblasti Ruzyně

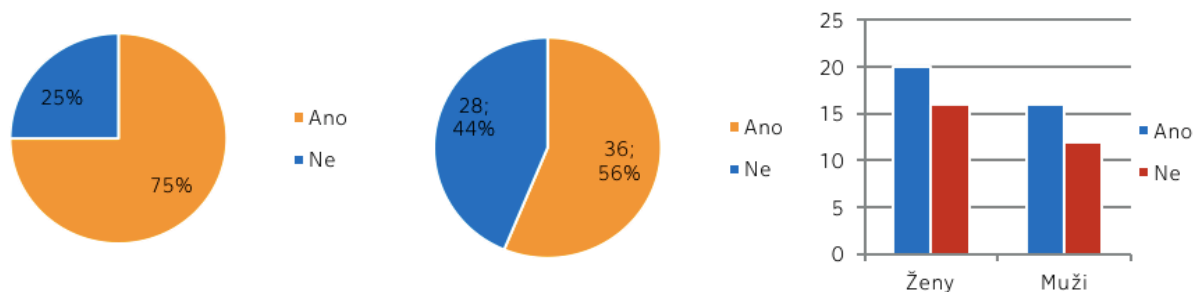
Graf č. 18, 19, 20: Pohlaví, věk a výskyt respondentů v Ruzyni



(Vlastní zpracování)

Graf č. 21: Zájem respondentů o téma fitness

Graf č. 22, 23: Věnují se respondenti v současné době nějakému sportu?

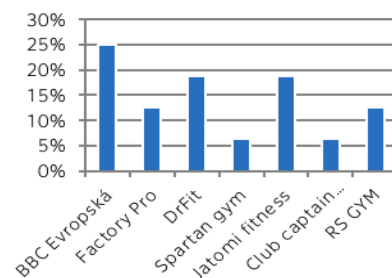
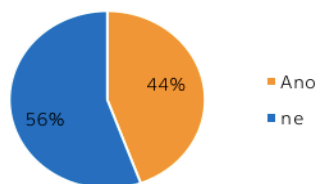
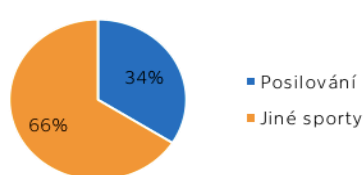


(Vlastní zpracování)

Graf č. 24: Zaměření sportu

Graf č. 25: Navštěvují respondenti v aktuální době některé fitness centrum?

Graf č. 26: Pokud ano, jaké fitness centrum navštěvují?



(Vlastní zpracování)

Příloha č. 5: Zakoupené vybavení

Tab. č. 32: Jednotlivé položky zakoupeného vybavení

Název položky	Cena bez DPH (Kč)	Ks	Celkem (Kč)
Kovová šatní skříň	1 040	100	104 000
Sprchy	1 729	10	17 290
Toalety	2 099	6	12 594
Umyvadlo	1 029	6	6 174
Dávkovač na mýdlo	589	6	3 534
Koš	123	7	861
Lavice	1 590	2	3 180
Zrcadlo malé	200	2	400
Zrcadlo velké	645	8	5 160
Pult Highlight Sconto	15 282	1	15 282
Dřez Metalac LUNA FLEX 1D-60	1 005	1	1 005
Nádobí + přibory Ikea	1 297	1	1 297
Počítač Lenovo IdeaCentre AIO	12 304	1	12 304
Tiskárna laserová Samsung	1 645	1	1 645
Software Clubspire	65 000	1	65 000
Microsoft Office 2016	4 958	1	4 958
Avast! Pro Antivirus	897	1	897
Kancelářské potřeby	10 000		-
Mobilní telefon Samsung Galaxy J1	2 150	1	2 150
Pokladna Quorion QMP 18 + Quorion EET Box	1 165	1	1 165
Terminál FiskalPRO VX520 Ethernet Basic	6 990	1	6 990
Chladící vitrína	1 290	1	1 290
Lednice HISENSE RR55D4AW1	2 140	1	2 140
Židle ANTARES Taurus	410	2	820
Mikrovlnka SENCOR SMW 1817BK	991	1	991
Audiovizuální technika (TV, reproduktory, kamery)	220 000	1	220 000
Gauč Ikea	3 990	2	7 980
Stůl Ikea	382	2	764
Produkty na bar			27 000
CELKEM ZA VEŠKERÉ VYBAVENÍ bez DPH			526 871
CELKEM ZA VEŠKERÉ VYBAVENÍ s DPH			637 514

Název položky	Cena bez DPH (Kč)	Ks	Celkem (Kč)	Cena po slevě 15 %
KARDIOZÓNA				
Běžecský pás FINNLO MAXIMUM Treadmill	82 636	8	661 088	561 925
Veslovací trenažér CONCEPT 2 D + monitor PM5	23 298	2	46 596	39 607
Orbitrek FINNLO MAXIMUM ELLIPTICAL 3950	57 843	5	289 215	245 833
Profesionální rotoped KETTLER ERGO S	34 702	4	138 808	117 987
KETTLER SPEED 5 spingové kolo	16 521	6	99 126	84 257
Stepper MATRIX S3x	109 909	1	109 909	93 423
Celkem bez DPH				1143031
POSILOVNA				
FITHAM Roznožování	28 926	1	28 926	24 587
FITHAM Snožování	28 926	1	28 926	24 587
FITHAM Multipress SKF se stojanem na dřepy	27 025	1	27 025	22 971
FITHAM Lavice tlaky rovná - bench press	9 174	2	18 348	15 596
FITHAM Lavice tlaky hlavou dolů - bench press	10 661	1	10 661	9 062
FITHAM Lavice tlaky šikmá - bench press	10 661	1	10 661	9 062
FITHAM Stojanová konstrukce dřep	10 661	1	10 661	9 062
FITHAM Lavice Hyperextenze	8 099	1	8 099	6 884
FITHAM Leg press na kotouče	28 017	1	28 017	23 814
FITHAM Hacken dřep	28 091	1	28 091	23 877
FITHAM Předkopávání	28 926	1	28 926	24 587
FITHAM Zakopávání v leže	28 868	1	28 868	24 538
FITHAM Předkopávání-zakopávání v sedě	34 050	1	34 050	28 943
FITHAM Lýtka ve stoje	89 752	1	89 752	76 289
FITHAM Lýtka v sedě na kotouče	10 826	1	10 826	9 202
FITHAM Profesionální kladková věž 7 stanovišť	95 041	1	95 041	80 785
FITHAM Peck-deck + delt-peck	33 471	1	33 471	28 450
FITHAM Kladková posilovací věž TITANUM 1040	74 298	1	74 298	63 153
FITHAM Tlaky na prsa	28 926	1	28 926	24 587
FITHAM Tlaky na ramena	28 926	1	28 926	24 587
FITHAM Lavice tlaky na ramena	9 174	1	9 174	7 798
FITHAM Stroj na Biceps izolovaný	28 017	1	28 017	23 814
FITHAM Rotana na břišní svaly	11 570	1	11 570	9 835
FITHAM Posilovací lavice polohovací PROFI	7 760	2	15 520	13 192
FITHAM Lavice břicho - polohovací	7 355	2	14 710	12 504
FITHAM Unožování ve stoje	28 926	1	28 926	24 587
Jednoruční činky 2x 1-45 kg	77 149	2	154 298	131 153
FITHAM Stojan na kotouče pyramida	5 124	5	25 620	21 777
FITHAM Stojan na jednoručky dvouřadý 4m	7 686	2	15 372	13 066
FITHAM Hrazda s dopomocí	29 917	1	29 917	25 429
FITHAM Lýtka v sedě	10 826	1	10 826	9 202
FITHAM Lavice biceps Scottova	7 851	1	7 851	6 673
FITHAM Posilovací lavice rovná	3 512	6	21 072	17 911
FITHAM Bradla s přednožováním stojací	10 661	1	10 661	9 062
Kotouč olympijský pogumovaný 1,25 kg - 25 kg	4 657	15	69 855	59 377
Uzávěr na činku olympijský TRINFIT 50 mm	65	18	1 170	995
Olympijská osa SZ tricepsová CURL BAR	983	3	2 949	2 507
Olympijská osa 2200 mm / 680 kg	1 975	3	5 925	5 036
TUNTURI návlek na tyč pěnový	164	2	328	279
Olympijská osa 2200 mm CROSSFIT PROFI	4 537	2	9 074	7 713
Podlaha PUZZLE PROFI CF 8 mm / 100x100	478	100	47 800	40 630
Celkem bez DPH				997164

STREČINKOVÁ ZÓNA				
Bosu	3 298	2	6 596	5 607
Overball	82	3	246	209
Velký míč	347	3	1 041	885
Kolečko dual core	207	2	414	352
Švihadlo	41	4	164	139
Expandery	136	8	1 088	925
Posilovací gumy	372	4	1 488	1 265
balanční čočka	240	2	480	408
balanční deska	364	1	364	309
Kettlebell 4-24 kg	5 872	1	5 872	4 991
Podložka	264	30	7 920	6 732
Masážní válec	330	1	330	281
Závaží na nohy	164	2	328	279
Závěsy na přednožování	264	1	264	224
Opasek	339	2	678	576
Závěsný posilovací systém (TRX)	818	2	1 636	1 391
Aerobic Step	1 380	6	8 280	7 038
Opěrky na kliky	207	1	207	176
Zátěžová tyč 4,5 kg	298	1	298	253
Zátěžová tyč 6 kg	380	1	380	323
Tréninkový žebřík	347	1	347	295
Tréninkový vak 15 kg	983	1	983	836
Tréninkové lano	1 314	1	1 314	1 117
Flowin PRO	6 483	1	6 483	5 511
Medicimbal 3 kg	488	1	488	415
Medicimbal 5 kg	653	1	653	555
Boxovací pytel 45 kg	1 645	1	1 645	1 398
Činky na Aerobic 1-5 kg	1 512	1	1 512	1 285
FITHAM Žebřiny - ribstole dřevěné LUX	2 636	1	2 636	2 241
<i>Celkem bez DPH</i>				46 015
CELKEM ZA VEŠKERÉ VYBAVENÍ bez DPH				2 186 209
CELKEM ZA VEŠKERÉ VYBAVENÍ s DPH				2 645 313

(Vlastní zpracování)

Příloha č. 6: Odhad nákladů pro optimistický a pesimistický scénář

Tabulka č. 36: Náklady na energie - optimistický a pesimistický scénář

ENERGIE	OPTIMISTICKÝ				PESIMISTICKÝ			
	2019	2020	2021	2022-2025	2019	2020	2021	2022-2025
Položka								
Elektřina	93 600	224 640	224 640	224 640	93 600	224 640	224 640	224 640
Topení a ohřev vody	79 200	190 080	190 080	190 080	79 200	190 080	190 080	190 080
Vodné a stočné	76 383	234 241	281 089	309 198	49 815	152 766	183 319	201 651
CELKEM KČ S DPH	249 183	648 961	695 809	723 918	222 615	567 486	598 039	616 371

(Vlastní zpracování)

Tabulka č. 39: Režijní náklady – optimistický scénář

OPTIMISTICKÝ SCÉNÁŘ				
Režijní náklady	2019	2020	2021	2022-2025
Propagace a marketing	11 000	21 800	21 800	21 800
Energie	43 324	57 116	61 996	64 924
Pojištění	2 083	2 083	2 083	2 083
Nájem	90 000	90 000	90 000	90 000
Telefon a internet (UPC a T-mobile)	799	799	799	799
Kancelářské potřeby	1 300	1 300	1 560	1 716
Produkty na baru	23 805	23 805	23 805	23 805
Hygienické potřeby	7 800	7 800	9 360	10 296
Opravy a údržba	2 340	2 340	2 808	3 089
Paušál za software	2 000	2 000	2 000	2 000
Web radio	593	593	593	593
Účetní	2 000	2 000	2 000	2 000
Provoz webu	179	179	179	179
CELKEM CENA S DPH (Kč za měsíc)	187 222	211 814	218 983	223 283
CELKEM CENA S DPH (Kč za rok)	1 056 436	2 541 772	2 627 791	2 679 402

(Vlastní zpracování)

Tabulka č. 40: Režijní náklady – pesimistický scénář

PESIMISTICKÝ SCÉNÁŘ				
Režijní náklady	2019	2020	2021	2022-2025
Propagace a marketing	11 000	21 800	21 800	21 800
Energie	40 556	50 750	54 357	56 522
Pojištění	2 083	2 083	2 083	2 083
Nájem	90 000	90 000	90 000	90 000
Telefon a internet (UPC a T-mobile)	799	799	799	799
Kancelářské potřeby	1 000	1 000	1 200	1 320
Produkty na baru	18 000	18 000	21 600	23 760
Hygienické potřeby	4 200	4 200	5 040	5 544
Opravy a údržba	1 260	1 260	1 512	1 663
Paušál za software	2 000	2 000	2 000	2 000
Web radio	593	593	593	593
Účetní	2 000	2 000	2 000	2 000
Provoz webu	179	179	179	179
CELKEM S DPH (Kč za měsíc)	173 670	194 664	203 163	208 262
CELKEM CENA S DPH (Kč za rok)	985 905	2 335 966	2 437 956	2 499 149

(Vlastní zpracování)

Tabulka č. 43: Celkové náklady – optimistický scénář

OPTIMISTICKÝ				
Položka	2019	2020	2021	2022-2025
Náklady na založení	0	-	-	-
Vybavení	882 891	-	-	-
Rekonstrukce	563 306	-	-	-
Osobní náklady	625 730	1 501 752	1 513 272	1 513 272
Náklady na správu	1 056 436	2 541 772	2 627 791	2 679 402
Energie	0	0	0	0
Marketing	0	0	0	0
CELKEM (Kč)	3 128 363	4 043 524	4 141 063	4 192 674

(Vlastní zpracování)

Tabulka č. 44: Celkové náklady – pesimistický scénář

PESIMISTICKY				
Položka	2019	2020	2021	2022-2025
Náklady na založení	0	-	-	-
Vybavení	882 891	-	-	-
Rekonstrukce	563 306	-	-	-
Osobní náklady	625 730	1 501 752	1 513 272	1 513 272
Náklady na správu	985 905	2 335 966	2 437 956	2 499 149
Energie	0	0	0	0
Marketing	0	0	0	0
CELKEM (Kč)	3 057 832	3 837 718	3 951 228	4 012 421

(Vlastní zpracování)

Příloha č. 7: Tržby konkurenčního fitness centra

Tab. č. 46.: Počet průměrných zakoupených členství za měsíc

Počet průměrných zakoupených členství za měsíc			
Položka	1. rok	2. rok	3. rok
Členství 1 měsíc	59	71	78
Členství 1 měsíc snížené	44	52	58
Členství 3 měsíce	31	38	42
Členství 3 měsíce snížené	24	29	32
Členství 1 rok	24	29	32
Členství 1 rok snížené	20	24	26
Multisport	642	771	848

(Interní data konkurence + vlastní zpracování, 2018)

Tab. č. 47: Průměrné tržby konkurenčního fitness

Rok	1. rok		2. rok		3. rok	
	Kč za měsíc	Kč za rok	Kč za měsíc	Kč za rok	Kč za měsíc	Kč za rok
Členství 1 měsíc	58 759	705 103	70 510	846 124	77 561	930 736
Členství 1 měsíc sníž.	39 172	470 069	47 007	564 083	51 708	620 491
Členství 3 měsíce	88 138	1 057 652	1 057 652	1 269 182	1 163 342	1 396 100
Členství 3 měsíce sníž.	58 758	705 100	70 510	846 120	77 561	930 732
Členství 1 rok	146 896	1 762 747	176 275	2 115 297	193 902	2 326 826
Členství 1 rok snížené	97 930	1 175 165	117 516	1 410 198	129 268	1 551 218
Bar	75 542	906 504	90 650	1 087 805	99 715	1 196 585
Multisport	64 209	770 503	77 050	924 603	84 755	1 017 064
CELKEM (Kč)	629 404	7 552 843	755 284	9 063 411	30 813	9 969 753

(Interní data konkurence + vlastní zpracování, 2018)

Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Jméno a příjmení: Jana Štěpánková

V Praze dne: Klikněte nebo klepněte sem aPodpis:
zadejte datum.

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis