

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Podnikatelský plán na založení fitness centra

Business plan for the establishment of a fitness center

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

Doc. Ing. Dalibor Vytlačil, CSc.

JANOVSKÝ

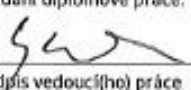


LUKÁŠ

2019


I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Janovský	Jméno:	Lukáš	Osobní číslo:	424134
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávající katedra/ústav:	Katedra manažerských studií				
Studijní program:	Řízení rozvojových projektů				
Studijní obor:	Projektové řízení inovací v podniku				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	Podnikatelský plán na založení fitness centra		
Název diplomové práce anglicky:	Business plan for the establishment of a fitness center		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Cílem diplomové práce je vytvoření podnikatelského plánu pro založení nového fitness centra. PŘÍNOS: Přínosem práce je vytvoření podnikatelského plánu, který bude v budoucnu sloužit jako podklad pro založení podniku. OSNOVA: 1. Úvod, 2. Teoretická část - podnikatelský plán a jeho struktura, 3. Praktická část - sestavení konkrétního podnikatelského plánu pro založení fitness centra, 4. Závěr</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>FOTR, J. a SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005. SRPOVÁ, J. a kol. Podnikatelský plán a strategie. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2011. MAREK, Petr a spol., Studijní průvodce financemi podniku. 2. aktualizované vydání. Praha: Ekopress, 2009 SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	doc. Ing. Dalibor Vytlačil, CSc., Fakulta stavební, Katedra inženýrské informatiky		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:			
Datum zadání diplomové práce:	24.9.2018	Termín odevzdání diplomové práce:	10.1.2019
Platnost zadání diplomové práce:	28.2.2020		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>10.4.2019</u>	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

Janovský, Lukáš. *Podnikatelský plán na založení fitness centra*.
Praha: ČVUT 2019. 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 vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 16. 05. 2019

Podpis:

Poděkování

Rád bych poděkoval svému vedoucímu práce doc. Ing. Daliboru Vytlačilovi, CSc. za jeho odborné rady a připomínky při vypracovávání této práce.

Abstrakt

Cílem této diplomové práce je vypracovat podnikatelský plán na založení fitness centra a pomocí ekonomických ukazatelů zhodnotit realizovatelnost tohoto projektu. Samotná práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část shrnuje základní pojmy související s podnikáním, založením podniku a obeznamuje čtenáře s doporučenou strukturou podnikatelského plánu. Následně je zpracována praktická část práce, která aplikuje jednotlivé části podnikatelského záměru na konkrétní podnikatelský subjekt.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, podnik, fitness centrum, projekt

Abstract

The aim of this thesis is to develop a business plan for establishing a fitness center and using economic indicators to evaluate the feasibility of this project. The work itself is divided into the theoretical and practical part. The theoretical part summarizes the basic concepts related to entrepreneurship, starting a business and introduces the reader to the recommended structure of a business plan. Subsequently, the practical part of the thesis is applied, which applies the individual parts of the business plan to a specific business subject.

Key words

Business plan, enterprise, fitness centre, project

Obsah

Úvod	5
1 Základní pojmy	8
1.1 Podnikání	8
1.2 Podnikatel	9
1.3 Živnostenské podnikání	10
2 Podnikatelský plán	11
2.1 Účel podnikatelského plánu	12
2.2 Struktura podnikatelského plánu	12
2.2.1 Titulní strana	12
2.2.2 Obsah	12
2.2.3 Úvod a shrnutí	13
2.2.4 Popis podnikatelské příležitosti	13
2.2.5 Analýza prostředí	14
2.2.6 Personální zabezpečení	18
2.2.7 Marketing mix	19
2.2.8 Finanční plán	22
2.2.9 Analýza rizika	29
2.2.10 Vyhodnocení podnikatelského plánu	32
2.2.11 Přílohy	34
3 Podnikatelský plán	37
3.1 Titulní strana	37
3.2 Základní charakteristika	38
3.2.1 Účel tohoto projektu	38
3.2.2 Shrnutí	38
3.2.3 Základní informace o podniku	38
3.3 Popis služby a vlastníka	39
3.4 Analýza prostředí	40
3.4.1 PEST analýza	40
3.4.2 Porterův model pěti sil	43
3.5 Marketing	49

3.5.1 Marketingový mix	49
3.6 Personální zajištění	54
3.7 Finanční plán	55
3.7.1 Zdroje kapitálu - zahajovací rozvaha	56
3.7.2 Počáteční výdaje	57
3.7.3 Plánované náklady	59
3.7.4 Plánované tržby	61
3.7.5 Výkaz zisku a ztráty	65
3.7.6 Výkaz cash flow	67
3.8 Analýza rizik	70
3.8.1 SWOT analýza	70
3.8.2 Rizika projektu	72
3.9 Vyhodnocení podnikatelského plánu	73
3.9.1 Doba návratnosti	73
3.9.2 Čistá současná hodnota	75
Závěr	77
Seznam použité literatury	79
Seznam obrázků	82
Seznam tabulek	83
Seznam Příloh	84

Úvod

Tématem diplomové práce je sestavení podnikatelského záměru pro nově vznikající podnik se zaměřením na fitness. Toto téma si autor vybral z několika důvodů, jedním z nich je jeho kladný vztah ke sportu. Od mala hrál fotbal a věnoval se atletice. Postupem času se dostal ke cvičení, kterému se stále aktivně věnuje.

Druhým důvodem pro výběr tématu je rostoucí trend zdravého životního stylu, za kterým se může skrývat celá řada věcí. Jednou z nich je jednoznačně zdravá strava. Kromě správné stravy je trendem současného zdravého životního stylu také pohyb. Ostatně stačí se podívat kolem sebe. Například v Praze se v poslední době rozmohlo sdílení jízdních kol neboli bike sharing. Dokonalý nápad, který zlepšuje dopravu ve městech, je trendy a vybízí lidi k pohybu.

Špatné stravovací návyky a sedavé zaměstnání jsou původem mnoha onemocnění či zranění. Tomuto faktu je v posledních letech věnována pozornost i ze strany zaměstnavatelů, kteří se snaží motivovat své zaměstnance k pohybu formou benefitů.

Lidé si tak zkrátka začínají uvědomovat, že pohyb a zdravý životní styl je cestou k jejich duševní a fyzické spokojenosti. Je na každém, jakou formu pohybu si zvolí. Někteří upřednostňují venkovní aktivity, jiní zase raději sportují uvnitř.

Při rozhodování autorovi také napomohlo absolvování předmětů v jejichž rámci se podnikatelským plánům věnoval. Veškeré nezbytné informace a poznatky tak mohl aplikovat k sestavení konkrétního podnikatelského plánu. Další výhodu spatřují ve znalosti místního trhu, kde se bude podnik nacházet.

Z těchto důvodů a blízkému vztahu ke sportu, se autor rozhodl sestavit podnikatelský plán na otevření fitness centra se zaměřením na CrossFit v Táboře.

Cílem diplomové práce je tedy vytvořit podnikatelský plán a zjistit, zda je projekt na současném trhu z ekonomického hlediska realizovatelný. Diplomová práce je rozdělena do dvou částí - teoretické a praktické. V teoretické části jsou popsány základní pojmy související s podnikáním, živnostenské podnikání a největší část je věnována doporučené struktuře podnikatelského plánu dle odborné

literatury. Na teoretickou část navazuje praktická, která aplikuje veškeré poznatky z teoretické části na konkrétní podnikatelský záměr.

V rámci praktické části je analyzována konkurence a dodavatelé podniku. K analýze prostředí je využito PEST analýza a Porterova modelu 5 sil. V rámci marketingového plánu jsou představeny hlavní nabízené služby, stanovena jejich cena a detailně popsána propagace fitness centra. Vzhledem k tomu, že je podnik poskytovatelem služby, je marketingový mix doplněn o materiální prostředí, lidi a procesy.

Nejvýznamnější část podnikatelského plánu představuje finanční plán v rámci, kterého jsou sestaveny základní finanční výkazy pro první tři roky podnikání. Na základě jednotlivých výkazů je následně provedeno vyhodnocení efektivnosti investice. V samotném závěru práce se autor zabývá riziky spojenými s podnikatelským záměrem.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Základní pojmy

V následující kapitole se obeznámíme s pojmy podnikání, řekneme si kdo je to podnikatel a popíšeme si podnikání z hlediska právní formy.

1.1 Podnikání

S pojmem podnikání se setkáváme až v 18. století jako s nově se formující pracovní rolí nazvanou „entrepreneur“ tedy podnikatel. V doslovném překladu se jedná „o někoho, kdo je mezi“, respektive „prostředníka či zprostředkovatele“. Tato role se pojila s převzetím odpovědnosti a také rizika za realizaci projektu. Úspěch podnikání je tak do značné míry vázán na schopnosti podnikatele. Ve 20. století se podnikateli přisuzuje nový rys inovátora.

Pojem podnikání a jeho interpretace:

- Ekonomické pojetí

Jde o dynamický proces, který zapojuje ekonomické zdroje a jiné aktivity tak, aby došlo ke zvýšení jejich původní hodnoty. Na podnikatele se nahlíží jako na inovátora, který zajišťuje změnu v produktu či technologickém procesu a tím zajišťuje a vytváří zmiňovanou přidanou hodnotu. Podnikatel je zároveň schopen identifikovat nabídku a poptávku a využít získané informace ve svůj prospěch jako příležitost k dosažení zisku.

- Psychologické pojetí

Jde o hledání specifických vlastností podnikatele. Jejich nalezení má zajišťovat jeho potenciální úspěch. Podnikání je v tomto pojetí vnímáno jako prostředek vedoucí k dosažení seberealizace, postavení se na vlastní nohy, osamostatnění se, nabytí nezávislosti apod.

- Sociologické pojetí

Tento přístup nahlíží na podnikání jako na vytváření vhodných podmínek pro subjekty, kterých se podnikání týká. Hledání možností, jakým způsobem lze lépe využívat dostupné zdroje a vytvářet nové příležitosti.

- Právnícké pojetí

Právní definici podnikání vymezoval Obchodní zákoník, jeho účinnost byla však ukončena ke dni 1.1.2014. Definice podnikání byla uvedena v zákoně č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v §2. „Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“

Živnostenský zákon (§ 2) uvádí definici: „Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“

Pro jasné pochopení definice je potřeba doplnit vysvětlení dílčích pojmů.

Soustavnost - činnost musí být vykonávána pravidelně a opakovaně, nikoli příležitostně.

Samostatnost - pokud je podnikatelem fyzická osoba, jedná osobně. Naopak právnícká osoba jedná v zastoupení prostřednictvím svého statutárního orgánu.

Vlastní jméno - fyzická osoba činí právní úkony svým jménem, právnícká osoba pod svým názvem, tedy obchodní firmou.

Vlastní odpovědnost - oba právní subjekty nesou veškeré riziko za výsledky své činnosti.

Dosažení zisku - vykonávání činnosti s úmyslem dosažení zisku.

1.2 Podnikatel

V novém občanském zákoníku není pojem podnikání definován. Najdeme zde pouze vymezení pojmu podnikatel v § 420 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, který podnikatele vymezuje jako: „Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“ (Nový občanský zákoník, §420)

„Pro účely ochrany spotřebitele a pro účely § 1963 se za podnikatele považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele.“ (Nový občanský zákoník, §420)

Dle občanského zákoníku je podnikatelem dále:

- Osoba zapsaná v obchodním rejstříku
- Osoba, která podniká na základě živnostenského nebo jiného oprávnění

1.3 Živnostenské podnikání

„Živnost je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“ (Zákon o živnostenském podnikání 455/1991 Sb.)

Živnostenské podnikání je vhodné především pro začínající podnikatele a může ho provozovat jak fyzická, tak právnická osoba. Podmínkou pro provozování živnostenské činnosti je získání živnostenského nebo jiného oprávnění. Pro získání tohoto oprávnění je důležité splňovat následující podmínky.

Všeobecné podmínky provozování živnosti:

- dovršení věku 18 let,
- plná svéprávnost,
- bezúhonnost.

Zvláštní podmínky provozování živnosti:

- Odborná a jiná způsobilost, vyžaduje-li to živnost

Živnosti se dělí na ohlašovací a koncesované. Ohlašovací živnosti vznikají dnem ohlášení a dělí se na živnosti řemeslné, vázané a volné. Řemeslné živnosti jsou definované v příloze č. 1 Živnostenského zákona. Podmínkou pro jejich provozování je získání výučního listu nebo maturita či diplom v oboru. Možnou podmínkou je i šesti letá praxe v oboru. Příkladem je zednictví, řeznictví.

Vázané živnosti jsou definované v příloze č.2 Živnostenského zákona a podmínkou pro provozování tohoto typu živnosti je prokázání odborné způsobilosti. Příkladem je autoškola nebo masérské služby.

Posledním typem ohlašovacích živností je živnost volná, pro jejíž získání nepotřebuje podnikatel odbornou způsobilost. Příkladem je velkoobchod, maloobchod nebo fotografické služby.

Koncesované živnosti jsou provozovány na základě koncese. Pro získání této koncese je třeba získat odborné způsobilosti zmiňované výše a také vyjádření příslušného orgánu státní zprávy. Příkladem může být provozování taxi služby nebo cestovní kanceláře. (Srpková, a další, 2010)

2 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán specifikuje pomocí písemného dokumentu záměry podnikatele do budoucna. Jeho úkolem je zhodnocení realizovatelnosti podnikatelských záměrů

„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.“ (Srpková, a další, 2011 str. 14) Autorka jej přirovnává k autoatlasu, který nám odpovídá na otázky: kde jsme, kam míříme a jak se tam dostaneme.

Hisrich a Peters (1996) definují podnikatelský plán následovně: *„Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku.“* (Hisrich, a další, 1996)

Podnikatelský plán je nejen podkladem pro podnikatele či vedení podniku, slouží také potenciálním investorům či bankám, od kterých se vyžaduje finanční pomoc. (Šiman, a další, 2010)

Obsah podnikatelského plánu není striktně stanoven, ale mívá doporučenou strukturu: titulní list, obsah, úvod a účel, shrnutí, popis podnikatelské příležitosti, analýza prostředí, marketingový mix, personální zajištění, finanční plán, rizika projektu, vyhodnocení projektu a přílohy.

2.1 Účel podnikatelského plánu

Podnikatelský plán může sloužit ke dvěma účelům – interním a externím. V případě interních účelů slouží jako podklad pro rozhodování nebo kontrolu plánu, nejčastěji ve fázi zakládání podniku nebo jeho restrukturalizaci. Jako příklad lze uvést velkou investici či vstup do strategické aliance. Podnikatelský plán by měl tyto subjekty informovat zejména o: analýze podniku a okolí, záměru ve vývoji firmy a souvisejícím riziku, predikci vývoje cash flow a zjištění potřeby a tvorby finančních prostředků, včasném odhalení slabých stránek a rizik, zaměstnance informovat o záměrech a budovat firemní kulturu. (Veber, a další, 2012)

V případě externích účelů slouží podnikatelský plán jako podklad k přesvědčení potencionálních investorů nebo bankovních institucí pro získání peněžních prostředků.

2.2 Struktura podnikatelského plánu

Podnikatelský plán má doporučenou strukturu a jeho součástí by měla být: Titulní strana, obsah, úvod a účel, shrnutí, popis podnikatelské příležitosti, analýza prostředí, marketingový mix, personální zajištění, finanční plán, rizika projektu, vyhodnocení projektu a přílohy.

2.2.1 Titulní strana

Titulní strana zpravidla obsahuje identifikaci firmy. Mělo by zde být uvedeno jméno a logo společnosti, sídlo, datum založení, předmět podnikání, základní data a charakteristika zakladatele, jména společníků, kontakty a IČO. Důležitý je vzhled titulní strany, jelikož je to právě to, s čím se potencionální investor setká jako první.

V literatuře bývá doporučeno na titulní straně uvést následující: *„Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoliv způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.“* (Srpová, a další, 2011 str. 17)

2.2.2 Obsah

Přestože se obsah považuje za naprostou samozřejmost takto rozsáhlého dokumentu, bývá často opomenut. Jeho funkcí je především usnadnění ve vyhledávání a celková orientaci v dokumentu. Obsah by měl

být krátký, zhruba na 1-2 stránky formátu A4, a také by měl být vyměřen pouze na první tři úrovně nadpisů. Větší podrobnost obsahu není nutná.

2.2.3 Úvod a shrnutí

Úvod z hlediska umístění řadíme na začátek dokumentu. Zamezuje, aby nedošlo k nedorozumění mezi autorem a čtenářem ohledně účelu předloženého plánu, jeho rozsahu a úplnosti. Můžeme zde například uvést, že podnikatelský plán je určen pro potencionálního investora. Lze také zmínit o jakou verzi dokumentu se jedná, že finální verze zatím není dokončena, tím zamezíme, aby si potencionální čtenář dohledával chybějící informace, které budou ve finální verzi doplněny. V úvodu je tedy dobré čtenáře seznámit, zda jde o zkrácenou či finální verzi podnikatelského plánu.

Shrnutí na rozdíl od úvodu představuje zhuštěný popis toho, co je zpracováno na následujících stránkách. Ve čtenáři by mělo vzbuzovat zvědavost. Mělo by zaujmout natolik, aby čtenář dokument přečetl a zajímal se o jeho celkový kontext a zabýval se podrobnostmi. Délka shrnutí se odvíjí od charakteru podnikatelského plánu a výši potřebného kapitálu. Přestože se shrnutí umísťuje v dokumentu na začátek, k jeho zhotovení dochází až v době, kdy máme celý podnikatelský záměr hotový. (Wupperfeld, 2003)

2.2.4 Popis podnikatelské příležitosti

Úkolem této části podnikatelského plánu je objasnění, v čem spatřujeme podnikatelskou příležitost. Může se jednat o přesvědčení čtenáře, potencionálního investora, proč se rozhodnout právě pro tento podnikatelský plán. Výhodou a do jisté míry zárukou dobrého podnikatelského plánu je nalezení mezery na trhu, nebo nalezení zcela nového technologického postupu.

Dle Srpové (2011) je vhodné se v rámci popisu podnikatelské příležitosti zaměřit na:

- Popis produktu/služby
- Konkurenční výhodu produktu/služby
- Užitek produktu/služby pro zákazníka

Srpová (2011) tvrdí, že podnikatelský plán může být úspěšný pouze v případě, že náš produkt přinese zákazníkovi užitek. Proto je důležité v této části podnikatelského plánu zdůraznit proč a v čem je náš produkt lepší a proč by měli zákazníci nakupovat právě u nás.

2.2.5 Analýza prostředí

Analýzu prostředí lze členit na analýzu makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí představuje vnější prostředí podniku a je popsáno pomocí PESTLE analýzy, která je složena z několika faktorů. Analýza mikroprostředí je do určité míry ovlivnitelná chováním podniku a je popsána pomocí Porterova modelu pěti sil.

Analýza makroprostředí

Makroprostředím se rozumí vnější prostředí společnosti, ve kterém se pohybuje. Toto prostředí je složeno z několika faktorů, které nabízí společnosti nové příležitosti, mohou ji ale také ohrozit. Makroprostředí je velice těžko ovlivnitelné a jeho analýza slouží k zjištění společenských vlivů a okolností, které působí na mikroprostředí a jeho účastníky.

Mezi faktory ovlivňující vnější prostředí firmy řadíme faktory: demografické, politické, ekonomické, sociokulturní, technologické, přírodní. Je důležité, aby podnik dokázal toto prostředí dobře analyzovat, sledoval jeho vývoj a následně se snažil využít možností pro svůj rozvoj.

Typickým nástrojem, který slouží k analýze vnějšího prostředí, je analýza PESTLE.

Analýza makroprostředí si klade za cíl vybrat pouze ty faktory, které jsou pro podnik důležité. Při analýze jednotlivých faktorů je potřeba zohledňovat budoucí vývoj a jeho možný dopad na společnost.

PESTLE analýza

Tento nástroj slouží k analýze okolního prostředí organizace. Jednotlivá písmena názvu zastávají pozici různých typů vnějších faktorů. Pro každou skupinu faktorů je důležitá identifikace nejvýznamnějších jevů, událostí, rizika a vlivů, které ovlivňují nebo by mohli ovlivňovat společnost. Tato metoda se používá v oblasti analýzy dopadů, někdy se používá i do SWOT analýzy jako vstup analýzy vnějšího prostředí. V současnosti se můžeme setkat s různými modifikacemi tohoto nástroje, který může být doplněn například o faktory etické a demografické. Základními faktory jsou:

- **Politické** - Státy se snaží chránit své občany před sociálně škodlivými vlivy. Za pomoci legislativy a regulačních nástrojů uměle ovlivňují poptávku po produktech, které mohou škodit zdraví nebo poškozovat bezpečnost spotřebitele či kvalitu životního prostředí. Některé obory podnikání jsou regulovány více, jiné méně. Tyto faktory je důležité analyzovat již před formulací podnikatelské strategie, protože právě politická rozhodnutí mají dopad na podmínky pro podnikání a ekonomickou situaci země. Analýza politického prostředí se zabývá zejména faktory řešící problematiku stability politické scény (jak často se mění vláda), dále postojem vlády k zahraničním firmám, stupněm byrokracie, korupce, rozsahem sociálních konfliktů, lobbingem, množstvím stávek atd. (Červený, a další, 2014)
- **Ekonomické** - Těmito faktory zachycujeme například velikost a vlastnosti jednotlivých trhů. Z velikosti trhu lze odvodit tržní potenciál, což má význam pro posuzování šancí jednotlivých produktů na trhu. Z hlediska atraktivnosti trhu je nejdůležitější vztah dané země k zahraničním investorům, protože jedním z nejvýraznějších projevů globalizace jsou kapitálové toky (zahraniční investice, úvěry). Tento vztah je ovlivněn: Vypěstostí země, stabilitou prostředí, investičními pobídkami. V rámci ekonomického prostředí dále sledujeme hospodářskou strukturu země, demografický vývoj, kurzovou politiku, zahraničněobchodní politiku státu a základní makroekonomické údaje (Červený, a další, 2014).
- **Sociální a kulturní** - Stejně jako politické faktory, tak i sociální a kulturní mají zásadní vliv na poptávku na daném trhu. Radíme sem například demografický vývoj, kde významným trendem je stárnutí populace. Poptávku také ovlivňuje míra porodnosti. Dále hodnotíme aspekty jako je životní styl a jeho změny, životní úroveň nebo vývoj životního prostředí, zdravotní stav populace a další (Karlíček, 2013).
- **Technologické** - Zahrnují například výši vládních výdajů na vědu a výzkum, dále mezi technologické faktory radíme obecnou technologickou úroveň, rychlost realizace inovací, nové objevy a vynálezy. Technologický pokrok má dopad na usnadnění propagace, snížení nákladů, zlepšení v komunikaci, zvýšení kvality a objemu produkce prodávaného zboží a služeb (Karlíček, 2016).

- **Legislativní** - Jedná se především o nařízení a omezení regulující podnikání ze strany státu. Spadá sem například ochrana spotřebitele, zákony o ochraně životního prostředí, hygienické předpisy, funkčnost soudů, vymahatelnost práva a obchodní zákony (Keřkovský, a další, 2003).
- **Ekologické** - Řeší postoj podniku ke svému okolí, které svou činností ovlivňuje. Podstatné je jakým způsobem je společnost vnímána a jaký dopad má firmou vykonávaná činnost na životní prostředí. Zkoumá prostředí především z pohledu místního, regionálního a národního postoje k environmentální problematice a jejímu řešení s dopadem na zahraniční aktivity společnosti kde je nutné splnit například ekologické normy a předpisy (emisní normy). (Keřkovský, a další, 2003)

Analýza mikroprostředí

Marketingové mikroprostředí může společnost svými aktivitami do určité míry ovlivnit. Na počátku je důležité provést analýzu odvětví, sleduje se například velikost trhu, vstupní bariéry, fáze životního cyklu i struktura odvětví. Analýza leduje subjekty podniku a vzájemné vztahy mezi nimi a podnikem. Mezi tyto subjekty patří zákazníci, dodavatelé, veřejnost, prostředníci a konkurence.

Jednou z nejpoužívanějších metod analýzy vnitřního prostředí je Porterova analýza.

Porterův model pěti sil

Dle Portera je mikroprostředí společnosti ovlivňováno pěti silami. Jedná se o potenciální a stávající konkurenci, vyjednávací sílu dodavatelů a zákazníků a riziko vzniku substitutů. Základy modelu vychází z analýzy trhu, chování společnosti a chování spotřebitele.

Obrázek 1 Porterův model pěti sil



Zdroj: Porterův model [online]. [cit. 2019-05-10].

Stávající konkurence

Porovnává podnik s jeho stávajícími konkurenty na trhu. Dochází mezi nimi k neustálému boji o tržní podíl. O každém konkurentovi by měl mít podnik informace v čem je jeho konkurent lepší, a naopak v čem má výhodu zkoumaný podnik. Konkurenční výhody je potřeba následně analyzovat, specifikovat a navrhnout procesy vedoucí k eliminaci nebo potlačení těchto výhod. Společnost musí na chování konkurence neustále reagovat. Konkurenční boj ovlivňují faktory jako množství a síla konkurentů, rychlost růstu odvětví a překážky pro výstup z odvětví. (Sedláčková, a další, 2006)

Potencionální konkurence

Představuje hrozbu od firem, které nefigurují na trhu, nejsou součástí konkurenčního prostředí, avšak mohou do něj v budoucnu vstoupit. Riziko vstupu potenciální konkurence ovlivňují bariéry vstupu do odvětví. Výše vstupních bariér je jedním z důležitých faktorů výnosnosti v daném odvětví, jejich překonání také zvyšuje náklady. Vstupem nové konkurence do odvětví hrozí tedy pokles cen nebo růst nákladů, může nastat situace, kdy oba faktory působí najednou, tím dochází i k poklesu zisku stávajících podniků. Pro srovnání, například kavárenský byznys je nákladově dostupný a pojí se s relativně nízkým rizikem a vstupními bariérami. Oproti tomu odvětví internetového podnikání je spojeno s poměrně vysokým rizikem. Stejně tak

je tomu na trhu výrobců letadel, kde je velice nepravděpodobné, že by se nová společnost pustila do konkurenčního boje se stávajícími společnostmi na trhu. (Srpová, a další, 2011)

Dodavatelé

Obecně čím větší je vyjednávací síla dodavatele, tím vyšší cenu si za své služby může účtovat a tím větší hrozbu pro podnik představuje. V některých odvětvích jako je potravinářství je vyjednávací síla dodavatelů takřka nulová, naopak u elektroniky či strojírenství může být stěžejní z hlediska vlivu na složení a cenu produktů. Pro podnik je důležité určit klíčové dodavatele a zhodnotit jejich vyjednávací pozici. Čím méně dodavatelů společnost má, tím závislejší se na nich stává. Důležitá je i přítomnost alternativních dodavatelů pro případ, že některý ze stávajících dodavatelů ukončí spolupráci.

Zákazníci

Představují pro daný trh hrozbu v případě, že mají sílu ceny snižovat. Stává se tak, pokud zákazníci cítí, že mohou své dodavatele snadno nahradit. Síla zákazníka roste se snižujícím se počtem, a jeho nízkými náklady přechodu ke konkurenci.

Substituty

Další hrozbou v konkurenčním prostředí je vznik substitučních produktů. Substitutem se rozumí produkt, který je blízký ať už svou podobností, nebo funkcí jinému produktu. Tato hrozba obvykle způsobuje cenovou konkurenci. Poptávka po substitutech se zvyšuje v případě, že roste cena produktu a náklady na přechod k jinému produktu jsou minimální. Je tedy velice důležité, aby podnik situaci na trhu sledoval a analyzoval a tím předešel možnosti substituce jeho výrobku za výrobek konkurenční.

2.2.6 Personální zabezpečení

Díky personálním činnostem jsme schopni odpovědět na otázku, kteří lidé budou pro úspěch podniku potřební a budou zajišťovat jeho správný chod. Dále kdy a kde bude probíhat nábor zaměstnanců a jak bude využita jejich kapacita. (Wöhe, a další 2007)

Personální plán je vhodný, pokud projekt vyžaduje někoho dalšího mimo vlastníky společnosti. Pokud ve společnosti figurují vlastníci

a větší počet zaměstnanců, je potřeba detailněji rozpracovat a popsat kompetence zaměstnanců, jejich odpovědnosti a strukturu. Konkrétně by se v podnikatelském plánu měl objevit počet osob s danou kvalifikací na pracovní pozici, jejich platové ohodnocení, benefity, způsob jejich vyhledávání apod. (Koráb, a další, 2007)

2.2.7 Marketing mix

Marketing a následně i prodej mají dopad na budoucí vývoj podniku z hlediska jeho úspěšnosti a prosperity. Zvolení dobré marketingové a obchodní strategie je pro společnost velice důležité. Jakmile si společnost zvolí celkovou marketingovou strategii, může začít s plánováním jednotlivých složek marketingového mixu, jednoho ze základních prvků moderního marketingu. Jedná se o soubor taktických marketingových nástrojů - výrobové, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku dle přání zákazníků na cílovém trhu.

Marketingový mix se skládá z aktivit, kterými firma působí na spotřebitele, aby vzbudila po svém výrobku/službě poptávku.

Produkt

V rámci marketingového mixu je největší pozornost věnována právě produktu, ten tvoří podstatu nabídky na trhu, a tak bezprostředně uspokojuje potřeby zákazníků. Za stěžejní nástroj marketingu se považuje také protože svým charakterem a kvalitou ovlivňuje rozhodnutí v oblasti distribuční, cenové a také komunikační politiky.

Dle (Kotler, Armstrong, 1990 s 441) lze produkt definovat „jako cokoli, co slouží k uspokojení lidské potřeby, resp. Všechno, co se dá koupit a prodat.“ Může se jednat o:

- Materiální věci
- Služby
- Osoby a organizace
- Myšlenku
- Místo

Každý produkt je složen ze tří vrstev. První a nejdůležitější úroveň je jádro produktu představující základní užitek, který zákazníkovi produkt poskytuje. Do druhé vrstvy řadíme design, značku, kvalitu, obal a varianty produktu. Poslední vrstvou je rozšířený produkt, tedy soubor faktorů nehmáatelné povahy, jedná se například o záruku, servis, instalace, technickou podporu a poradenství. Každý

produkt má i svůj cyklus životnosti. Počátek životnosti spočívá v zavedení produktu na trh a konec v jeho vyřazení. Životnost produktu a doba jeho setrvání na trhu je závislá na správném načasování, výběru a péči o produkt.

Cena

Dalším marketingovým nástrojem je cena. Obecně cena představuje peněžní vyjádření hodnoty produktu. Lze ji také definovat jako „*takové množství peněz, které je zákazník ochoten za zboží zaplatit, při současném akceptování ceny výrobcem/prodejcem.*“

Existence a prosperita podniku závisí na výši a stabilitě ceny, tedy na prvcích, jež vytváří příjmy společnosti. Určením ceny stanovujeme pozici vůči spotřebitelům, ovlivňujeme jejich kupní rozhodování a také určujeme svou pozici vůči konkurenci.

Mezi faktory, na které hledíme při tvorbě ceny, patří:

- Firemní cíle a cíle cenové politiky
- Poptávka
- Náklady
- Konkurence
- Etapa životního cyklu produktu

Určení ceny vychází z cenové politiky společnosti, která je odvozena z firemních cílů. Cena je potom těmto cílům bezprostředně podřízena. Mezi cíle cenové politiky můžeme zařadit například:

Orientaci firmy na přežití: Využívá se, pokud firma odolává velkému počtu konkurentů, při náhlé změně preferencí zákazníků nebo v případě přebytku zásob svých produktů. Jedná se o cenovou politiku, kde stanovení ceny neobsahuje zisk a náklady na produkt jsou vyšší než cena samotného produktu. Tuto metodu lze uplatňovat pouze krátkodobě. Společnost si v tomto časovém rámci musí vyřešit svou situaci, popřípadě odejít z trhu.

Orientace na maximalizaci zisku: Vychází z odhadu poptávky, cena stanovena tak, aby zajišťovala maximální zisk

Orientace na podíl na trhu: Založena na předpokladu, že firma dosahující největšího podílu na trhu dosahuje minimálních nákladů a dlouhodobě nejvyššího zisku na trhu. Cena se stanovuje na základě cen konkurence, kdy její výše je vůči konkurenci průměrná až podprůměrná.

V ekonomické teorii se v praxi všeobecně uplatňují tři přístupy k určování cen, jedná se o přístup založený na nákladech, poptávce a konkurenci.

Distribuce

Distribuce určuje, kde a jakým způsobem bude produkt předán zákazníkovi. Společnost musí volit takovou distribuční politiku a cestu, aby zajistila, že se zboží k zákazníkovi dostane v požadované kvalitě, množství, na požadovaném místě a do určitého časového intervalu.

Volba ideální distribuční cesty patří mezi nejsložitější marketingová rozhodnutí a musí zohlednit tyto rozhodovací problémy. Jedná se o volbu mezi přímým a nepřímým prodejem, případně jejich kombinací, určení počtu článků distribuční cesty a také určení počtu a typu zprostředkovatelů.

Součástí každé distribuční cesty je výrobce, který stojí na počátku, a spotřebitel který stojí na konci. Kromě nich se však na distribuci podílejí i další distribuční subjekty (mezičlánky). Jedná se především o obchodní zprostředkovatele (maloobchodní a velkoobchodní jednoty, obchodní zástupci) a další podpůrné organizace zabezpečující průvodní distribuční činnost (přepravní a skladovací společnosti, banky, reklamní společnosti). (Jakubíková, 2008)

Obecně se distribuce dělí na přímý a nepřímý prodej. První zmíněný představuje nejjednodušší způsob distribuce, kdy zákazník dostává produkt přímo od výrobce, bez jakéhokoli zprostředkovatele. Běžně se přímý prodej využívá zejména u produktů vyráběných na zakázku nebo v případě prodeje jednomu, nebo omezenému počtu odběratelů. Možnosti využití přímého prodeje jsou omezené, proto firmy často využívají nepřímý prodej. Ten se uskutečňuje v přítomnosti a využití prodejních mezičlánků, zprostředkovatelů. Dle počtu mezičlánků označujeme nepřímou výrobu jako jednoúrovňovou, dvouúrovňovou atd. (Jakubíková, 2008)

Účelem využití víceúrovňových distribučních cest je snaha podniku proniknout na co nejširší trh a současně proniknout do různých segmentů trhu. U nepřímého prodeje však výrobce ztrácí přímý kontakt se zákazníkem a také kontrolu nad svým produktem, stává se tak závislým na svém zprostředkovateli.

Propagace

Marketingová komunikace patří mezi nejviditelnější složky marketingového mixu. Jedním z hlavních nástrojů komunikace je reklama. Pomocí komunikačních metod a prostředků firma ovlivňuje kupní chování spotřebitelů, hledá způsoby, jak upozornit na svou nabídku, kvalitu nebo odlišnosti od konkurence, ale také na cenu a dostupnost.

Komunikační politika má za úkol stimulovat poptávku, poskytovat informace o existenci produktu, jeho vlastnostech, kvalitě a způsobu užití. Jejím úkolem je také vytvářet pozitivní postoj a preference k produktu či značce.

Při volbě optimálních a efektivních nástrojů komunikačního mixu je důležité vycházet z dobré segmentace trhu, která vychází z výsledků situační analýzy, důležité je mít na paměti i marketingové cíle.

Mezi nástroje komunikačního mixu patří

- Reklama
- Podpora prodeje
- Osobní prodej
- Public relations
- Přímý marketing
- Buzz marketing
- Content marketing

2.2.8 Finanční plán

Finanční plán je jednou z nejdůležitějších částí podnikatelského plánu. Na základě jeho výsledků pak rozhodujeme, zda je realizace podnikatelského záměru z ekonomického hlediska možná.

Zakladatelský rozpočet

Zpracování zakladatelského rozpočtu je jedním z prvních kroků při zakládání podniku. Jeho účelem je specifikovat a kvantifikovat finanční prostředky, které jsou potřebné pro zahájení podnikání. Na začátku je nutné počítat s administrativními náklady, které souvisí se založením podniku a následně s obdobím, během kterého ještě podnik nebude generovat vlastní finanční prostředky. (Synek, 2007) Ze zakladatelského rozpočtu se následně odvíjí finanční plán.

Zakladatelský rozpočet má 2 složky, rozpočet potřeby startovního kapitálu a rozpočet běžného financování.

Rozpočet potřeby startovního kapitálu

Na začátku podnikatelské činnosti náklady značně převyšují výnosy. Vykazování ztráty v tomto období je běžné. Tuto ztrátu je ovšem nutné řídit a financovat, což je nutné respektovat při sestavování zakladatelského rozpočtu. Pro minimalizaci rizika je zapotřebí přesný odhad potřeb finančních prostředků a zajištění potřebné výše zdrojů financování. Propočtené nezbytné výše finančních prostředků nutných k zahájení podnikání, můžeme rozdělit do 4 skupin.

- **Finanční prostředky nutné k založení firmy**

Jedná se o vynaložení nezbytných nákladů, jako je složení základního kapitálu, poplatky za vydání živnostenského listu, poplatky za výpis z rejstříku trestů, ověření listin, poplatek za zápis do obchodního rejstříku apod. Dále vznikají náklady, které nejsou nezbytné, jedná se o návrh loga, razítka, informační materiály, webové stránky apod.

- **Finanční prostředky na pořízení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku**

Spadá sem nákup pozemků, technického vybavení, budov, administrativního zabezpečení podnikání apod. Určitou část prostředků může podnikatel vlastnit, v opačném případě se musí rozhodnout, jaké množství prostředků je zapotřebí s ohledem na zamýšlený předmět a rozsah podnikání a jakým způsobem si tyto prostředky zajistí - zda koupí, pronájmem, pořízením na leasingem apod.

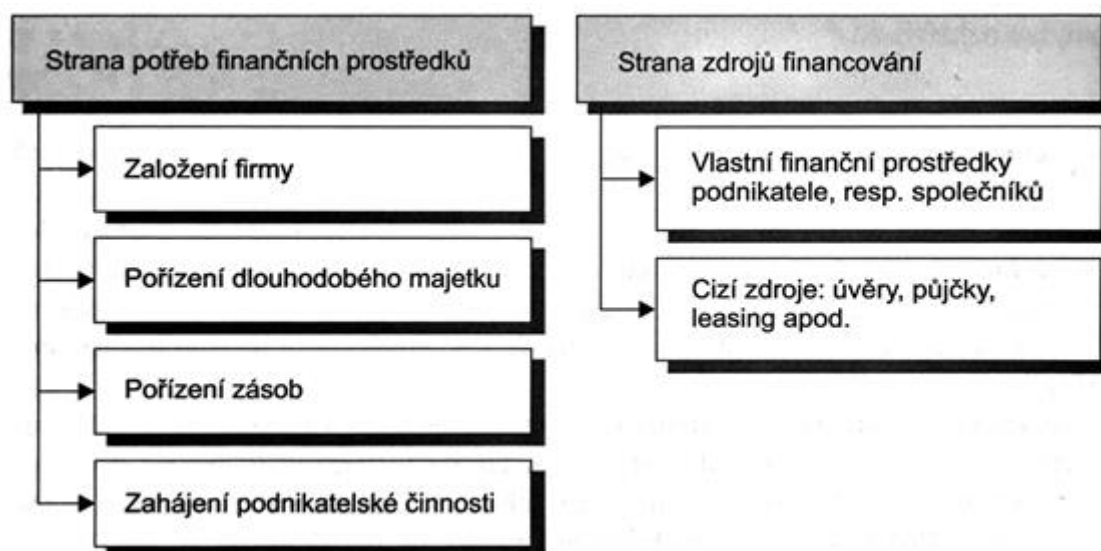
- **Finanční prostředky potřebné na nákup zásob**

Určení výše oběžného majetku neboli zásob zboží je složitější proces. Existuje mnoho faktorů, kterými je propočten ovlivněn. Uvažují se pojistné zásoby pro případ různých výkyvů, respektují se dohodnuté lhůty splatnosti faktur za zboží. U nových firem někteří dodavatelé požadují platby za jejich dodávky předem. Sleduje se doba, za kterou jsou produkty či služby zákazníkem zaplacený. Podíl, jakým suroviny, komponenty, materiály či nakoupené zboží vstupují do finálního produktu či služby, doba, po kterou jsou vázány ve výrobě či skladech, než jsou prodány zákazníkům.

- **Finanční prostředky určené na zahájení podnikatelské činnosti**

Jde o financování provozní činnosti do doby, než bude zabezpečeno financování z tržeb. Pro běžný chod firmy je nezbytné platit provozní náklady (mzdy zaměstnanců, energie, telekomunikační služby, vodu, dopravu, běžnou údržbu). V případě začínající firmy se nevyhneme ani nutným počátečním provozním nákladům jako je (proškolení zaměstnanců, bezpečnost práce, požární ochrana, pojištění apod.) Aby bylo o podniku vědět, je dobré vynaložit i počáteční náklady na propagační kampaně.

Obrázek 2 Zakladatelský rozpočet startovního kapitálu



Zdroj: Veber, Srpová a kolektiv, 2013, str. 94

Počáteční výdaje spojené se zahájením podnikání lze financovat prostřednictvím vlastních nebo cizích zdrojů. Vlastními zdroji jsou vklady podnikatele či společníků. V případě financování pomocí cizích zdrojů mluvíme o bankovních úvěrech, půjčkách nebo leasingu. Dle hlediska splatnosti hledíme na zdroje jako na dlouhodobé - jejich splatnost je zpravidla delší než 1 rok, a zdroje krátkodobé, jejichž splatnost je do 1 roku. Rozhodnutí, kterých zdrojů využít zvažujeme na základě jejich dostupnosti a nákladnosti na jejich pořízení a splacení. (Veber, a další, 2012)

Na základě zjištění potřeby finančních prostředků nutných na založení firmy a zahájení podnikatelské činnosti a zjištění potřeby a struktury zdrojů financování sestavíme zahajovací rozvahu.

Rozpočet běžného financování

Po sestavení zahajovací rozvahy je nutné naplánovat předpokládané výnosy, náklady a hospodářský výsledek v prvních měsících a letech podnikání. Zajistíme si tak představu o tom, zda bude firma prosperovat, kdy bude dosahovat zisku a jaká bude jeho výše v jednotlivých letech. Tyto propočty slouží jako podklad pro zjištění, za jakou dobu splatíme cizí zdroje (úvěr, půjčku), a kdy se nám vrátí vlastní zdroje vložené do podnikání. Pokud je podnik v záporných číslech, nebo má nízký zisk, hledáme možnosti, jak tomu zamezit. Řešením je snaha o zvyšování zisku, snížení nákladů nebo zvyšování tržeb. Kromě výsledovky se doporučuje sestavit plán peněžních toků, který je tvořen příjmy a výdaji. Sestavení těchto dvou výkazu pomůže pro jasné pochopení rozdílu mezi náklady a výdaji a také mezi výnosy a příjmy. Plánované výkazy během prvního roku činnosti bychom měli plánovat měsíčně popřípadě čtvrtletně. (Veber, a další, 2012)

Rozvaha

Rozvaha je jedním ze základních finančních výkazů. Udává nám přehled o majetku podniku a o zdrojích jeho krytí. Majetek je představen na straně aktiv a zdroje krytí na straně pasiv. Na rozdíl od ostatních finančních výkazu (výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow) pracuje rozvaha se stavovými veličinami. Rozvaha se tedy sestavuje vždy k určitému dni v roce. V rozvaze platí bilanční rovnice, kdy se aktiva a pasiva vždy rovnají.

Tabulka 1 Zahajovací rozvaha

Dlouhodobý majetek	Vlastní kapitál
Dlouhodobý nehmotný majetek	Základní kapitál
Dlouhodobý hmotný majetek	Rezervní fond
Dlouhodobý finanční majetek	Ostatní kapitálové fondy
	Výsledek hospodaření minulých let
	Výsledek hospodaření běžného období
Oběžná aktiva	Cizí kapitál
Zásoby	Rezervy
Pohledávky	Dividendy
Krátkodobý finanční majetek	Závazky
	Ostatní dl. Závazky - vklad investora
Aktiva celkem	Pasiva celkem

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledovka

Výkaz zisku a ztráty, někdy také nazýván zjednodušeně výsledovka, podává přehled o nákladech a výnosech podniku. Výkaz zisku a ztráty, na rozdíl od rozvahy, pracuje s tokovými veličinami, což znamená, že v sobě nese data vždy za určité období, zpravidla za rok. Dle Synka (Synek a kol., 2007) je náklad peněžní částkou, kterou podnik účelně vynaložil na získání výnosů. Výnos oproti tomu charakterizuje jako peněžní částku, kterou podnik získal ze svých činností za určité období.

Tabulka 2 Výkaz zisku a ztrát

I. Tržby z prodeje výrobků a služeb
II. Tržby za prodej zboží
A. Výkonová spotřeba
B. Rekonstrukce
C. Spotřeba
D. Osobní náklady
E. Úpravy hodnot v provozní oblasti
III. Ostatní provozní výnosy
F. Ostatní provozní náklady
IV. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku
G. Náklady na prodané podíly
V. Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku
H. Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem
VI. Výnosové úroky
I. Úpravy hodnot a rezervy
J. Nákladové úroky
VII. Ostatní finanční výnosy
K. Ostatní finanční náklady
Finanční výsledek hospodaření
Výsledek hospodaření před zdaněním
L. Daň z příjmu
Výsledek hospodaření po zdanění
Výsledek hospodaření za účetní období
Čistý obrat za účetní období I +II+III+IV+V +VI+VII

Zdroj: Vlastní zpracování

Cash-flow

Cash flow je peněžní tok složený z peněžních příjmů a výdajů. Konkrétně zachycuje rozdíl mezi příjmy a výdaji peněžních prostředků za sledované období. Nejčastěji se sestavuje v rámci účetní závěrky a využívá se především pro eliminaci časového nesouladu mezi náklady

a výdaji, výnosy a příjmy, ziskem a peněžními prostředky. Mezi peněžní příjmy podniku patří prodej za hotové, inkaso pohledávek, půjčky, bankovní úvěry, vklady majitelů nebo prodej majetku. Peněžními výdaji jsou platby za faktury, mzdy a platy, pojištění, nákup strojů, odvody daní, splátky půjček nebo dividendy.

Cílem společnosti je zajistit nejen dostatečnou tvorbu zisku, ale také to, aby měl podnik po dobu jeho existence dostatečný stav hotovostních prostředků na úhradu jeho splatných závazků. V případě, že podnik nezvládá hradit své závazky, stává se platebně neschopným a hrozí mu konkurs či soudní vyrovnání. Z tohoto důvodu je zapotřebí sledovat jak zisk společnosti, tak její cash-flow.

Synek (2007) rozlišuje cash flow dle činnosti podniku na:

- Provozní cash flow: zahrnuje výsledky provozní činnosti, tedy čistý provozní zisk, změny pohledávek u odběratelů, změny dluhů u dodavatelů nebo změny zásob.
- Investiční cash flow: počítá se změnami investičního majetku a jeho zdrojů.
- Finanční cash flow: jde především o fondy plynoucí z použití úvěrů, splátek dluhů a placení dividend. (Synek, a další, 2007)

Cash flow zjišťujeme dvěma metodami:

- Přímá metoda: předpokládá, že firma eviduje příjmy a výdaje. Při jejím sestavení se sledují přírůstky a úbytky peněžních toků přímo a provede se jejich rozdíl.
- Nepřímá metoda: Je založena na údajích z finančního účetnictví. V praxi jde o používanější metodu. Nejčastěji se využívá pro výpočet cash flow z provozní činnosti. Vychází ze zjištěného hospodářského výsledku, který se upravuje o nesoulad mezi příjmy a výnosy a výdaji a náklady.

Tabulka 3 Sestavení CF pomocí nepřímé metody

Počáteční stav peněžních prostředků
Zisk po daních a úrocích +
Odpisy +
Obdobné náklady jako odpisy + (rezervy, opravné položky)
Úbytek pohledávek +
Přírůstek pohledávek +
Úbytek zásob +
Přírůstek zásob +
Úbytek krátkodobých závazků -
Přírůstek krátkodobých závazků +
Peněžní tok z provozní činnosti
Úbytek dlouhodobého majetku +
Přírůstek dlouhodobého majetku -
Peněžní tok z investiční činnosti
Přírůstek dlouhodobých závazků +
Úbytek dlouhodobých závazků -
Vklady do vlastního kapitálu +
Výplaty dividend -
Peněžní tok z finanční činnosti
Peněžní tok celkem
Konečný stav peněžních prostředků (Počáteční stav peněžních prostředků + Peněžní tok celkem)

Zdroj: Vlastní zpracování, podle Veber, Srpová a kol., 2012, s. 150

Z finančního hlediska je provozní činnost klíčová a vyjadřuje podnikovou nezávislost. Hodnota provozní činnosti by měla být vždy kladná. Investiční činnost by měla být schodková, pokud by tomu bylo jinak, znamenalo by to, že firma rozprodává sama sebe. V neposlední řadě nepřímá metoda zobrazuje finanční činnost podniku.

Odpisy

Odpisy hmotného a nehmotného investičního majetku jsou rozhodujícím zdrojem pro interní financování podniku.

Stejně tak odpisová politika je velice důležitým nástrojem pro finanční řízení podniku a také významnou součástí finanční politiky státu, ten daňovými předpisy vymezuje možnosti odpisování a tím ovlivňuje chování podnikatelského prostředí.

Rovněž odpisy představují částku vyjadřující opotřebení dlouhodobého majetku za určité období. Jedná se o náklad, ale v daném čase nejsou peněžním výdajem. Dlouhodobý hmotný majetek se odepisuje v případě, že jeho pořizovací cena je vyšší než 40 000 Kč a zároveň je jeho předpokládaná doba užívání delší jak 1 rok. Existují však výjimky, které odpisům nepodléhají a jsou jimi například: pozemky nebo umělecká díla. Dlouhodobý nehmotný majetek se odepisuje v případě, je-li jeho vstupní cena vyšší než 60 000 Kč. Existuje několik způsobů odpisování: rovnoměrné (lineární), zrychlené (degresivní), progresivní a nerovnoměrné.

„Odpisy jsou významnou položkou v nákladech podniku. Jako součást provozních nákladů ovlivňují cenovou tvorbu (kalkulaci nákladů), výši celkových nákladů podniku a tím i výši dosaženého zisku a základního zdanění, promítají se do propočtů optimalizace finanční struktury, ukazatelů rentability, efektivnosti investic či oceňování podniku.“ (Valach, a další, 1997 str. 157)

2.2.9 Analýza rizika

„Riziko je historický výraz, pocházející údajně ze 17. století, kdy se objevil v souvislosti s lodní plavbou, Výraz „risico“ pochází z italského a označoval úskalí, kterému se museli plavci vyhnout. Následně se tím vyjadřovalo vystavení nepříznivým okolnostem.“ (Smejkal, a další, 2006 str. 78)

Riziko představuje negativní odchylku od nastaveného cíle a má negativní dopad na společnost, proto se mu v ideálním případě snažíme předejít. Pro jeho pozorování slouží analýza rizika umožňující dva různé pohledy na podnikatelský plán.

Rizika lze dělit na ovlivnitelná a neovlivnitelná, vnitřní a vnější. Dle věcné náplně na technická, ekonomická, výrobní, finanční, tržní, politická a dále. Analýzu rizika provádíme pomocí expertního hodnocení nebo analýzou citlivosti.

Metoda expertního hodnocení faktorů rizika představuje odborný odhad jejich významnosti vzhledem k plánovaným cílům. Významnost faktorů posuzujeme dle pravděpodobnosti jejich výskytu a dopadu negativního vlivu. Čím vyšší je intenzita negativního dopadu a pravděpodobnost výskytu, tím je rizikový faktor důležitější. (Srpová, a další, 2010)

Analýza citlivosti ukazuje faktory kritické pro rozhodování, tedy takové faktory vnějšího prostředí, jejichž změna má zásadní dopad na sledovaný podnikový cíl. Mezi nejsledovanější faktory ovlivňující hospodářský výsledek patří výše poptávky a tržní cena produktů s ohledem na konkurenci a změny fixních nebo variabilních nákladů. (Srpová, a další, 2011)

Pomocí výše zmíněných metod bychom měli spolehlivě identifikovat významná rizika a následně navrhnout opatření vedoucí k jejich snížení.

Těmito opatřeními mohou být například:

- **Diverzifikace** - jde o rozšiřování výroby. Pokud dojde k poklesu poptávky po produktu nebo určité skupiny produktů, rozšíření výroby má pak zajistit kompenzaci a zvýšení poptávky po jiných produktech.
- **dělení rizika** - riziko se rozdělí mezi více subjektů podílejících se na realizaci podnikatelského projektu.
- **transfer rizika na jiné subjekty** - Přesunem na jiné subjekty myslíme například dodavatele nebo odběratele. K přesunu rizika dochází na základě uzavření dlouhodobých smluv na dodávky surovin či materiálů, uzavřením kontraktů na prodej výrobků a služeb za předem stanovených podmínek nebo pronájmem zařízení formou leasingu a dále.
- **Pojištění** - patří mezi speciální druhy přenosu rizika, kdy dochází k přenosu na pojišťovnu, která kryje škody či ztráty na základě podmínek v pojistné smlouvě.

Součástí této kapitoly je dokázat, že podnikatel zná své silné i slabé stránky podniku a zároveň jeho příležitosti a hrozby. K tomu nám pomůže SWOT analýza.

SWOT analýza

Analýza SWOT vznikla v 60. letech minulého století a jejím zakladatelem je Albert Humphrey. Tato analýza identifikuje klíčové faktory, které ovlivňují strategické postavení firmy. Jedná se o vnitřní (ovlivnitelné) a vnější (neovlivnitelné) faktory, přičemž vnitřní

zkoumají silné a slabé stránky podniku a vnější zkoumají příležitosti a hrozby. Název vznikl z počátečních písmen jednotlivých prvků této analýzy. Jak již bylo zmíněno, jedná se o silné stránky (strengths - S), slabé stránky (weaknesses - W), příležitosti (opportunities - O) a hrozby (threats - T).

Silné stránky

Silné stránky pomáhají posilovat tržní pozici a jsou využívány k dosažení konkurenční výhody. Úkolem podnikatele je jejich maximalizace. Jedná se totiž o takové stránky, ve kterých podnik dosahuje vyšší úrovně než jeho konkurence. Silnými stránkami může být například samotný produkt/služba, nebo dobré vztahy se zákazníky.

Slabé stránky

V případě odhalení slabých stránek by se měl podnikatel zaměřit na jejich minimalizaci, v lepším případě je zcela eliminovat. Příkladem slabých stránek může být nedostatek zkušeností, nedostatečná diferenciací produktu či vysoké náklady.

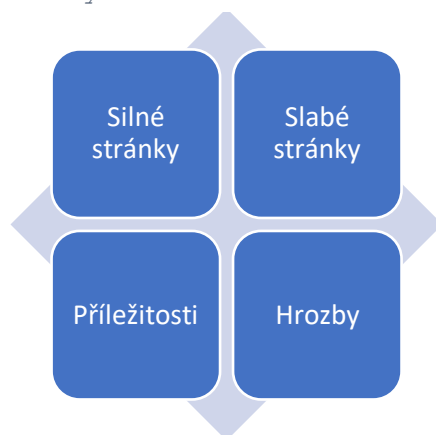
Příležitosti

Jedná se o vnější skutečnosti, které podnik svou činností nedokáže ovlivnit. Cílem je tyto příležitosti správně identifikovat a maximálně využít, protože mohou firmě zajistit úspěch v podobě rozvoje podniku a posílení pozice na trhu - větší poptávka, zvýšení povědomí, lepší uspokojení zákazníků. Patří sem například technologický vývoj, módní trendy, nové segmenty trhu nebo daňové úlevy

Hrozby

Hrozby jsou faktory představující možná rizika. Mohou ohrozit cíle společnosti nebo její samotnou existenci. Hrozby se musí sledovat a v případě potřeby eliminovat. Zároveň je nezbytné je systematicky dlouhodobě řídit a předcházet jim. Pokud by tomu tak nebylo, mohlo by to mít na společnost závažný dopad. Patří sem například aktivita konkurentů, změna zákaznických preferencí, živelné pohromy, ztráta dodavatele, nezaměstnanost nebo zavádění regulačních opatření.

Obrázek 3 SWOT analýza



Zdroj: Vlastní zpracování

Silné a slabé stránky představují interní faktory. Příležitosti a hrozby jsou faktory externími. Silné stránky a příležitosti mají na podnik pozitivní dopad, naopak slabé stránky a hrozby mají dopad negativní.

Kvalitně sestavená analýza by měla obsahovat alespoň pět položek v každém kvadrantu. Na základě těchto údajů by měla společnost připravit strategii maximalizující přednosti a příležitosti a minimalizující své nedostatky a hrozby.

2.2.10 Vyhodnocení podnikatelského plánu

Tato část podnikatelského plánu napomáhá v rozhodnutí, zda je investice vhodná realizovat či nikoli.

Synek a kolektiv (2003) doporučuje následující postup při hodnocení investic:

- určit jednorázové náklady na investici,
- odhad budoucích výnosů,
- určit požadovanou výnosnost investice,
- vypočítat současnou hodnotu očekávaných příjmů. (Synek, a další, 2015)

K hodnocení efektivnosti investic lze použít statické a dynamické metody. Mezi statické metody patří například metoda výnosnosti investice (ROI), mezi jejich nevýhody ovšem patří fakt, že nezohledňují faktor rizika a času. Oproti tomu stojí dynamické metody, které faktor času a rizika zohledňují a patří mezi ně například čistá současná hodnota (ČSH) nebo vnitřní výnosové procento (VVP).

Rentabilita investice (ROI)

Tato metoda patří mezi nejjednodušší v hodnocení efektivnosti investice. Jedná se o statickou metodu. Její výpočet je následující:

$$ROI = \frac{Z_r}{IN}$$

Kde:

Z_r = průměrný čistý roční zisk plynoucí z investice

IN = náklady na investici

Vzhledem k tomu, že vzorec počítá s průměrným ročním ziskem, můžeme tak srovnávat i projekty s různou dobou životnosti a s různou výší investičních nákladů a objemu výroby. (Synek, a další, 2015)

Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota představuje odečtení nákladů na investici od současné hodnoty očekávaných výnosů z investice. Jedná se o dynamickou metodu a její výpočet je ve vzorci níže:

$$NPV = -IN + \sum_{t=1}^n \frac{CF}{(1+k)^t}$$

Kde:

NPV = čistá současná hodnota investice

CF = očekávaná hodnota cash flow v období t

IN = náklady na investici

k = kapitálové náklady na investici (podniková diskontní míra)

t = období 1 až n

n = doba životnost investice

Pro následné rozhodování o investici zároveň platí:

- Pokud je ČSH větší než 0 (je kladná) - investici můžeme přijmout,
- Pokud je ČSH menší než 0 (je záporná) - investici odmítneme.

Vnitřní výnosové procento

Tato metoda je založena na koncepci současné hodnoty. Vnitřní výnosové procento představuje takovou diskontní sazbu, při které je čistá současná hodnota (ČSH) rovna nule.

$$\sum_{t=1}^n \frac{CF}{(1 + IRR)^t} - IN = 0$$

Jedná se o oblíbenou metodu hodnocení investic, protože udává předpokládanou výnosnost investice, kterou lze porovnávat s požadovanou výnosností. Čím vyšší je hodnota IRR, tím je pro nás investice lukrativnější. Je důležité však zmínit, že tuto metodu lze využít pouze u investic s konvenčními peněžními toky. U nekonvenčních toků tuto metodu využít nelze, protože v jednotlivých obdobích dochází u finančních toků ke změnám znaménka vícekrát než jednou a IRR tak může nabývat více hodnot.

Doba návratnosti

Jedná se o dobu, za kterou peněžní příjmy z investice vyrovnají počáteční kapitálový výdaj na investici. Pokud jsou příjmy v každém roce stejné, lze dobu splatnosti (DS) zjistit podílem investičních nákladů a roční částkou cash flow.

$$DS = \frac{\textit{náklady na investici}}{\textit{roční cash flow}}$$

Čím je doba splacení investice nižší, tím je výhodnější. Doba splacení musí být zároveň kratší, než je samotná doba životnosti investice. (Synek, a další, 2015)

2.2.11 Přílohy

Přílohy uzavírají celý podnikatelský plán. Počet příloh se může lišit v případě začínajícího podniku a v případě již rozjetého podnikání. Jedná se o samostatnou kapitolu, kam se vkládají soubory, které není možné z důvodu jejich rozsahu vkládat do kapitol podnikatelského plánu. Za přílohy nejčastěji považujeme: podklady pro finanční plán podnikatelského plánu – finanční výkazy (rozvaha, výkaz zisku a ztráty, výkaz cash flow), různé technické výkresy, smlouvy, tabulky a grafy, výpisy z obchodního rejstříku, obrázky

produktů a prospekty, životopisy důležitých osobností, důležité smlouvy (odbytové smlouvy) a další. (Srpová, a další, 2011)

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Podnikatelský plán

3.1 Titulní strana

Podnikatelský plán na založení fitness centra



Autor: Bc Lukáš Janovský
Telefon: +420 608 219 436
Email: lukas.janovsky@gmail.com

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

3.2 Základní charakteristika

V této kapitole je stručně popsán účel projektu, shrnutí a základní informace o podniku.

3.2.1 Účel tohoto projektu

Podnikatelský plán by měl majiteli poskytnout podklady pro realizaci projektu HERO GYM v Táboře. Výstupem by mělo být zjištění, zda je podnik za účelem ujištění investora o efektivnosti projektu a o schopnosti majitele dostát svým závazkům.

3.2.2 Shrnutí

Tento podnikatelský plán se zaměřuje na založení fitness centra ve městě Tábor. Fitness centrum bude zaměřeno především na CrossFit, funkční, kruhový trénink a částečně na lekce kalisteniky.

V blízkém okolí se nachází tři konkurenční podniky, které si svou nabídkou služeb vzájemně konkurují. Výhodu zakládaného fitness centra autor spatřuje především v jeho zaměření na specifický druh cvičení, kterému podniky v dané lokalitě nevěnují dostatečnou pozornost.

K oslovení zákazníků dojde prostřednictvím marketingových aktivit. Na počátku bude využito LED reklamy, posterů a letáků. Následně bude marketing spravován přes sociální sítě, které jsou v dnešní době zdrojem mnoha informací a jsou tak dokonalým marketingovým nástrojem k oslovení cílových zákazníků.

Nezbytnou součástí tohoto dokumentu tvoří finanční plán, který je v plném rozsahu zpracován v praktické části. Výsledky finančního plánu rozhodují o budoucnosti podniku.

3.2.3 Základní informace o podniku

Společnost HERO GYM bude provozovat zodpovědná osoba na základě živnostenského oprávnění.

Vize

Vizí podniku je udržet jeho dlouhodobý rozvoj, z ekonomického hlediska zajistit jeho hladký chod a rozšířit podnik o novou pobočku.

Mise

Misí podniku je nabízet kvalitní služby v oblasti fitness.

Cíle

Cílem podniku je stát se jedničkou v nabídce CrossFitu a funkčního cvičení na daném trhu při udržení kvality služeb.

3.3 Popis služby a vlastníka

Vlastníkem HERO GYM bude autor tohoto podnikatelského záměru. Autor zatím nemá v daném oboru požadovanou praxi a klasifikaci. Do budoucna si plánuje udělat kurz instruktora fitness s akreditací MŠMT. Do té doby pověří odpovědnou osobu, kterou bude blízký kamarád Martin Zámečník, který zmiňovanou akreditaci již má a v oblasti fitness má bohaté zkušenosti.

Jak již bylo zmíněno HERO GYM se bude specializovat na funkční a kondiční trénink, zejména CrossFit. V nabídce služeb budou také lekce kalisteniky pro začátečníky. Klientům se bude nabízet čistý a vzdušný prostor o rozloze necelých 300m², který bude rozdělen na dvě části. V jedné se bude nacházet vybavení zejména na CrossFit, druhá část bude sloužit pro cvičení s vlastní vahou a skupinové lekce Less Mills. Interiér bude disponovat moderním vybavením a nabídne profesionální přístup personálu.

V hlavní části bude zákazníkům k dispozici bar s obsluhou, který nabídne široký výběr suplementačních doplňků. Těmi jsou například proteinové nápoje různých příchutí, proteinové tyčinky, bcaa, nako-pávače, iontové nápoje, spalovače tuku, creatin a dále. Dále bude k dispozici nabídka čerstvého ovoce a nápojů.

CrossFit

Crossfit je světově populární fitness program primárně založený na silovém a kondičním tréninku. Své kořeny má v roce 1995, kdy byl navržen bývalým gymnastou Coachem Gregem Glassmanem. Sám dnešní CEO značky CrossFit a zakladatel stejnojmenné disciplíny v jedné osobě, byl prvním člověkem v historii, který definoval kondici smysluplným a měřitelným způsobem. Hlavním cílem tohoto cvičení je zvýšit pracovní kapacitu jedince. Glassmanův program byl tedy především profilován a navržen tak, aby zaručil zlepšení kondice a zdraví jedince. CrossFit v sobě zahrnuje spojení funkčního pohybu a intenzity. Odráží v sobě prvky gymnastiky, běhu, vzpírání, kalisteniky, veslování a dalších disciplín. Spojení zátěže a intenzity zaručuje výsledky. CrossFit je založen na datech, výsledcích každého jedince,

proto se v každém gyму používají nástěnné skórovací tabule, sloužící k zaznamenávání a srovnávání výsledků. Cvičení je především o postupném zlepšení, každá lekce je tak trochu závod a nutí jedince ze sebe dostat maximum. Používáním pestrých přístupů k odbornému tréninku, funkčních pohybů a intenzity dochází k obrovskému zlepšování kondice.

Crossfit připravuje jedince na rozmanitou fyzickou zátěž, jeho cílem je navázat všeobecnou a komplexní zdatnost podpořenou měřitelnými a opakovatelnými výsledky.

Less Mills

Les Mills je unikátní systém cvičení. Jde o celosvětově oblíbený koncept, kdy jednotlivé lekce jsou navrženy tak, aby efektivně spojovaly kardio i fitness zároveň. Jedinečnou atmosféru tohoto cvičení zajišťuje skvělá hudba a originální cviky. Lekce Les Mills jsou rozděleny dle typů lekcí na Bodypump, Grit a další. Pro účely diplomové práce jsou vyjmenovány jen ty nejdůležitější. Každá lekce je specifická. Bodypump je hodinové cvičení s nakládací činkou, procvičující všechny hlavní svalové skupiny. Zajišťuje nejrychlejší docílení vyrýsování a posílení celého těla. Grit je třicetiminutový vysoce intenzivní intervalový trénink, zlepšující kardiovaskulární systém, zvyšuje agilitu a maximálně spaluje kalorie.

Kalistenika

Jedná se o druh cvičení s vlastní tělesnou vahou. Cílem tohoto cvičení je především rozvoj pohyblivosti těla, jeho lepší kontrola a celkové zvýšení síly. Výhodou tohoto cvičení je jeho finanční nenáročnost, dá se cvičit v podstatě kdekoli a není k němu zapotřebí drahých strojů a pomůcek. Základním cvikem kalisteniky je například dřep, klik, shyb na hrazdě a dále.

3.4 Analýza prostředí

Pro analýzu prostředí je využita PEST analýza, sledující ekonomické, politicko - právní, sociální a technologické faktory. Pro analýzu konkurence je využit Porterův model pěti sil, který zkoumá stávající a potenciální konkurenci, dodavatele, zákazníka a substituty.

3.4.1 PEST analýza

Pomocí této analýzy lze zanalyzovat vnější faktory zasahující do činnosti podniku, tedy do provozování fitness centra HERO GYM

Politicko - právní faktory

Provozování podniku je upraveno mnoha zákony, vyhláškami a předpisy. Příkladem mohou být:

- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání - ten definuje druh živnosti, jejich rozdělení a podmínky potřebné pro získání živnostenského oprávnění. Pro podnikání v oblasti fitness potřebujeme živnost volnou a pro trenéry živnost vázanou.
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu - tento zákon stanovuje jaká část zisku je třeba odvést státu. Sazba z daně příjmu právnických osob je 19 % a sazba daně z příjmu fyzických osob je 15 %.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce - vymezuje pracovní právní vztahy na pracovišti mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.
- Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb - od 1. března 2018 jsou i fitness centra povinny evidovat své tržby.
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele - tento zákon upravuje podmínky podnikání, které ochraňují spotřebitele při nákupu produktu či služby.
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví - tento zákon informuje o požadavcích na účetnictví.
- GDPR - obecné nařízení o ochraně osobních údajů je platné od 25. května 2018. Slouží k ochraně a hájení práv občanů při neopodstatněném zacházení s jejich osobními údaji.

Ekonomické faktory

V rámci ekonomických faktorů budou uvedeny pouze ty, které mají přímý dopad na provozování fitness centra. Jedná se o nezaměstnanost, průměrnou mzdu a inflaci.

Nezaměstnanost

Míra nezaměstnanosti je za poslední roky na nejnižší úrovni. Míra nezaměstnanosti má na podnik dvojí dopad. S nízkou mírou nezaměstnanosti se zvyšuje počet lidí, kteří si mohou služby fitness centra dovolit, jelikož disponují vyšším příjmem. Druhý dopad je pro zaměstnavatele negativní, jelikož mají zaměstnanci větší vyjednávací sílu, co se mzdy týče. Tím tedy mohou zaměstnavateli růst mzdové náklady.

Dle českého statistického úřadu byl podíl nezaměstnaných osob v Táboře k 30. 11. 2018 pouhých 2,51 %.

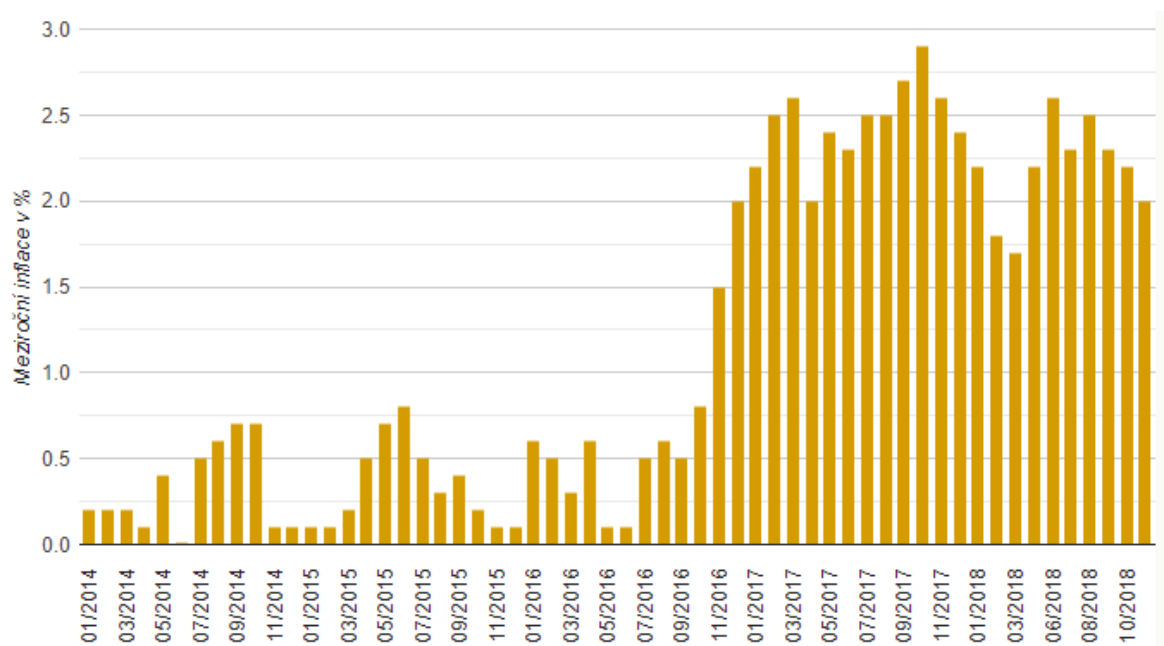
Průměrné mzdy

Průměrná mzda v České republice každoročně roste. Průměrná hrubá mzda v ČR dle Českého statistického úřadu k třetímu čtvrtletí roku 2018 byla 31 516 Kč, čímž se meziročně zvýšila o 2 458 Kč. V dalších letech lze očekávat další růst průměrné mzdy, a to díky pokračujícímu tlaku na její zvýšení.

Inflace

Inflace je chápána jako nárůst všeobecné cenové hladiny. Z toho důvodu je důležité vývoj inflace sledovat a pružně na ni reagovat tím, že budou ceny přizpůsobovány současné ekonomické situaci. Vývoj míry inflace za roky 2014 až 2018 je zobrazen v grafu níže.

Obrázek 4 Míra inflace



Zdroj: Míra inflace 2019 [online]. [cit. 2019-05-10].

Sociální faktory

V České republice žilo k 12.12.2018 10 637 794 lidí. V Táboře žilo k 1.1.2019 celkem 33 669 obyvatel. Z toho bylo 51,9 % žen a 48,1 % mužů. Do 15 let věku zde žilo pouze 16,4 % lidí, nad 15 let zbylých 83,6 %. V Táboře jako všude jinde se můžeme setkat s rostoucí chutí po zdravém životním stylu. Lidé vyhledávají stále kvalitnější stravování, pohyb a navštěvují fitness. Tento fakt zásadně ovlivňuje poptávku po službách a produktech v oblasti fitness center v dané lokalitě.

Technologické faktory

Podnik HERO GYM nepotřebuje sledovat nejnovější trendy v oblasti vývoje posilovacích strojů, vzhledem k tomu, že v rámci tohoto konceptu nejsou stroje zdaleka v takové míře využívány. Důležité je však sledovat trendy v oblasti praktikovaných cvičení. Jedná se především o sledování trendu v CrossFitu. Důležité je tedy vzdělávat trenéry a zaměstnance fitness centra. Zároveň je podstatné sledovat potřeby zákazníka a flexibilně na ně reagovat. Majitel bude hledat inspiraci i u zahraničních společností, které jsou v tomto směru napřed a bude využívat jejich nových trendů či způsobů cvičení ve svůj prospěch. Na recepci/baru bude digitální pokladna s online softwarem EET. Dále bude fitness centrum vybaveno počítačem a kvalitním audiem.

3.4.2 Porterův model pěti sil

K analýze mikroprostředí podniku byl použit Porterův model pěti sil, který v sobě zahrnuje analýzu konkurence a dělí ji na konkurenci stávající a potenciální. Dále se model zaměřuje na analýzu dodavatele, zákazníka a substitutu.

Analýza konkurence

Každá konkurence představuje pro podnik jisté riziko, které se může projevit ztrátou zákazníků, proto je velice důležité se dostatečně odlišit od své konkurence a nabídnout zákazníkům přidanou hodnotu v rámci nabídky svých služeb.

Konkurenci pro podnik HERO GYM představují fitness centra s podobnou nabídkou služeb nacházející se v dané lokalitě. Přímá konkurence se v dané lokalitě nevyskytuje, jelikož spojení služeb tohoto typu přímo nikdo nenabízí. V případě stávající konkurence uvedu podniky, které se v dané lokalitě nachází, nicméně nabídka jejich služeb je odlišná, či se soustředí na jinou cílovou skupinu zákazníků.

Potenciální konkurence

Dnešní společnost klade čím dál větší důraz na své zdraví a zdravý životní styl. K tomu patří nejen dobré stravování, ale i pohyb. Fitness představuje stále se rozvíjející oblast trhu, která se řídí nejnovějšími trendy a vstup nových konkurentů do odvětví samozřejmě hrozí. Založení fitness centra není příliš náročné, stačí vyřízení

živnosti a získání certifikace od MŠMT (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy). Největší překážkou pro potencionální zájemce o podnikání v této oblasti jsou počáteční náklady, které bývají vzhledem k cenám vybavení a nemovitostí, poměrně vysoké.

Stávající konkurence

Přestože je město Tábor fitness centry a prostory pro využití volného času dostatečně zabezpečeno, je konkurence v této oblasti poměrně nízká. Prozatím žádné z fitness center v takové míře nenabízí vybavení ani služby zaměřené vyloženě na CrossFit či funkční druh cvičení. Posilovny se v dané lokalitě snaží přilákat své zákazníky především na nižší ceny a nabídku služeb, které jsou vesměs ve všech sportovních centrech podobné (skupinové hodiny, individuální lekce s trenérem, ceny permanentek, spinning, TRX). Proto je tento projekt specificky zaměřen na jiný, dnes velmi populární druh cvičení, který v dané lokalitě prozatím nemá dostatečné zastoupení.

Stávajícími konkurenty jsou fitness centra, s kterými má sám autor osobní zkušenost.

- Mafia Fitness
- IRONGYM Tábor
- Fitness OC Slunce

Mafia Fitness

Prvním a největším konkurentem je podnik Mafia fitness ležící v části města s dobrou dopravní dostupností MHD. Další silnou stránku jsou prostory fitness, které jsou moderní a na zdech jsou umístěny motivační citáty, vybízející ke cvičení. Výhodou může být i rozdělení fitness centra do dvou pater. V horním patře se nachází recepce, solárium a posilovna s širokou nabídkou posilovacích strojů. V dolním patře se nachází vybavení na CrossFit a funkční zóna. Mezi nabízené lekce patří například bosu, HIIT, spinning nebo pilates. Prostory Mafia fitness jsou moderní, čímž se pro zákazníka stávají atraktivní.

Tabulka 4 Ceník služeb Mafia Fitness

Mafia Fitness	
TYP	CENA
Jednorázový vstup	80 Kč
1 měsíc	690 Kč
3 měsíce	1 790 Kč
1x skupinová lekce	100 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Za slabou stránku tohoto fitness centra lze považovat častou nefunkčnost některých strojů, jejichž oprava vždy trvá, což mohu posoudit z vlastní zkušenosti. Slabou stránkou může být i fakt, že fitness centrum navštěvuje stále mladší klientela, což může odradit starší generaci s ohledem na hlučnost a bezohlednost některých zákazníků. Poslední nevýhodu spatřuji v nedostatečné kvalifikaci personálu.

V následující tabulce jsou shrnuty výhody/nevýhody tohoto fitness centra.

Tabulka 5 Výhody a nevýhody hlavního konkurenta

Výhody	Nevýhody
Již zajetý podnik	Častá nefunkčnost strojů
Moderní prostory	Hlučnost a bezohlednost klientů
Širší nabídka služeb	Neprofesionalita personálu

Zdroj: vlastní zpracování

IRONGYM Tábor

Dalším konkurentem je fitness centrum IRONGYM Tábor. Podnik se nově přejmenoval z původního názvu Fitness centrum PETA a zároveň se přesunul do nových, větších prostor. Za silnou stránku tohoto fitness centra lze považovat jeho velikost. Podnik se nachází v centru města a disponuje dobrou dopravní dostupností, zastávka MHD se nachází přímo před jeho vchodem. Zároveň se přímo vedle centra nachází intr nabízející ubytování středoškolským studentům. Vysoká koncentrace studentů na daném území může podniku zajistit větší počet návštěvníků, protože je to právě mladá generace, která o cvičení jeví velký zájem. Za výhodu považuji i možnost nákupu suplementů prostřednictvím e-shopu, který nabízí slevu pouze klientům. Silnou stránkou je i velikost samotné kardio zóny, která přiláká především ženy.

Tabulka 6 Ceník služeb IRONGYM

IRONGYM	
TYP	CENA
Jednorázový vstup	100 Kč
1 měsíc	850 Kč
3 měsíce	2 400 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Přestože je fitness centrum velké, jeho prostory nejsou příliš moderní a stroje jsou zastaralé, což je jedna z největších slabin tohoto podniku.

Tabulka 7 Výhody a nevýhody podniku IRONGYM Tábor

Výhody	Nevýhody
Již zajetý podnik	Starší stroje
Nabídka bojových sportů	Neatraktivní prostředí
Dobrá dostupnost	
Online obchod se suplementy	

Zdroj: Vlastní zpracování

OC Fitness Slunce

OC Fitness Slunce je nejdéle fungujícím podnikem z uvedené konkurence. Sám jako autor mám s tímto fitness centrem bohaté zkušenosti. Dříve bylo toto fitness centrum jedničkou na trhu v dané lokalitě. Svou rozsáhlou nabídkou služeb, moderním prostředím a klasifikovaným personálem lákalo řadu zákazníků. Silnou stránkou tohoto podniku zůstává jeho bohatá zkušenost v oblasti fitness a dlouhodobé působení na trhu. Sám vlastník je profesionálním závodníkem v kulturistice, proto i řada známostí se dá vnímat jako silná stránka pro podnik. OC Fitness Slunce si zakládalo na moderním zázemí a vybavení, které bohužel neprošlo od vzniku fitness centra dostatečnou renovací či další modernizací. Majitel centra sice od doby vzniku pořídil řadu nových strojů, bohužel to ale prostorám příliš nepomohlo. Momentálně prostředí fitness centra působí přeplácane, mezi jednotlivými stroji je málo místa, spoustu z nich zůstává nevyužito a jak jsem již zmínil, řada vybavení je zastaralá, nebo v desolátním stavu. Silnou stránku shledávám i v dopravní dostupnosti, vzhledem k tomu, že se podnik nachází v blízkosti autobusového nádraží. Stejně tak je před fitness centrem řada parkovacích míst.

Tabulka 8 Ceník služeb OC Slunce

OC Slunce	
TYP	CENA
Jednorázový vstup	90 Kč
1 měsíc	850 Kč
3 měsíce	2 400 Kč
1x skupinová lekce	120 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující tabulka zahrnuje výhody/nevýhody konkrétního fitness centra.

Tabulka 9 Výhody a nevýhody fitness centra OC Slunce

Výhody	Nevýhody
Dopravní dostupnost	Zastaralé stroje
Dlouhodobé zkušenosti v oblasti fitness	Neatraktivní prostředí
Profesionalita personálu	

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkově lze za největší výhodu konkurenčních podniků považovat jejich dobrou dopravní dostupnost. Zároveň se jedná o podniky působící řadu let na daném trhu. Naopak hlavní nevýhody spatřují v zastaralém vybavení, neatraktivním prostředí a přístupu personálu.

Konkurenční výhodou podniku HERO GYM bude především jeho specializace na daný druh cvičení, který v dané lokalitě zatím není zdaleka tak rozšířen. Složku konkurenční výhody bude zajisté vytvářet i moderní prostor, příjemná atmosféra a kvalifikovaný personál.

Dodavatelé

U nově vznikajícího podniku je výběr vhodných dodavatelů nezbytný pro jeho samotné fungování. S dodavateli je vhodné zahájit spolupráci již před samotným zahájením provozu, protože právě oni jsou dodavateli vstupů, na kterých je podnik závislý.

Pro celkové vybavení fitness centra a samotné zahájení provozu je nezbytné vybrat více dodavatelů dle vstupů, které zajišťují.

Dodavatel fitness vybavení

Na trhu se v oblasti fitness pohybuje velké množství dodavatelů. Vzhledem k tomu, že se jedná o projekt zaměřený na specifický druh cvičení, je potřebné najít dodavatele, který má ve své nabídce veškeré vybavení pro tento druh cvičení.

S rostoucím počtem dodavatelů na trhu zároveň klesá jejich vyjednávací síla. Spousta společností se snaží tlačit své ceny směrem dolů, a zajistit si tak konkurenční výhodu na trhu. Je důležité zmínit, že cena však není jediným faktorem zajišťujícím konkurenční výhodu. Důležitým faktorem pro výběr dodavatele v oblasti fitness je

bezespору kvalita vstupů. Samotné stroje a vybavení jsou denně využívány mnoha zákazníky, a tak hrozí jejich brzké opotřebení či poničení.

Hodnotícím kritériem pro výběr dodavatele je cena/kvalita, což znamená, že cena není hlavním faktorem pro výběr dodavatele. Nejlevnější produkty bývají často méně kvalitní, poruchové a v konečném důsledku by byla investice do potřebného zařízení dražší než v případě upřednostnění produktů cenově dražších, ale kvalitnějších. Majitel bude také při výběru klást důraz na známost značky, či samotné recenze a dobu fungování na trhu, či nabídku doplňkových služeb jako je servisní práce zdarma.

Na základě výše zmíněného se autor rozhodl pro spolupráci se značkou **Stronggear**, která se svou nabídkou produktů zaměřuje především na silový a funkční trénink, což odpovídá mému zaměření fitness centra. Jedná se o značku s dlouholetou zkušeností a působením na trhu, zároveň kvalita jejich produktů odolá i těm nejnáročnějším zákazníkům. Při nákupu zboží je možné navíc využít množstevní slevu, či se stát členem věrnostního programu a čerpat některé z dalších výhod. S touto značkou má sám autor dobré zkušenosti.

Dodavatel doplňkového sortimentu

Doplňkovým sortimentem je myšleno veškeré občerstvení na baru, kde nesmí chybět základní suroviny jako voda, ovoce či káva. Pro nákup tohoto zboží není zapotřebí vybírat specifického dodavatele. Jako nejjednodušší varianta se v tomto případě jeví nákup zboží například ve velkoobchodě Makro.

Součástí doplňkového sortimentu jsou bezespору také suplementy. Jedná se například o proteinové nápoje, gainery, nakopávače, spalovače tuků, tyčinky, aminokyseliny či sacharidové nápoje. V tomto případě se autor rozhodl pro výběr konkrétního dodavatele, protože se jedná již o zboží, které není běžně dostupné.

Za dodavatele suplementů byla zvolena společnost **Nutrend**. Jedná se o lídra na trhu s produkty sportovní výživy a s potravinami pro aktivní životní styl, který se svou nabídkou a zaměřením nemá na trhu konkurenci. Společnost působí na trhu již 26 let a může se pyšnit špičkovou kvalitou produktů. Značku navíc zastupuje a propaguje řada známých vrcholových sportovců. Za výhodu lze považovat i cenu suplementů, která je srovnatelná s ostatními distributory.

Zákazníci

Cílová skupina zákazníků bude díky nabízeným službám dostatečně široká. Jedná se o aktivního jedince, který má zájem o pohyb a zdravý životní styl. Jeho cílem je zlepšit fyzickou kondici a sílu. Zároveň je HERO GYM určen pro jedince vyhledávající jiný druh cvičení než klasické zvedání činek. Neznamena to však, že toto fitness centrum nebudou vyhledávat i vyznavači klasických fitness center. Cílová skupina není nijak omezena věkem, jelikož se stále více zvyšuje počet aktivních jedinců ve vyšším věku.

Substituty

Substitutem návštěvy fitness centra může být jakákoli volnočasová aktivita, sport, pohyb. S rostoucím zájmem o zdravý životní styl lidé vyhledávají čím dál více pohybových aktivit. Největší hrozbou jsou letní měsíce, kdy se spousta lidí vydává za sportem do přírody. Naopak v zimních měsících lze vzhledem k nepříznivému počasí očekávat, že se fitness centrum stane ideální alternativou. Dalším substitutem může být jakékoli jiné nově otevřené fitness centrum, ale vzhledem k odlišnosti a konkurenční výhodě v tomto autor nespatřuje hrozbu.

3.5 Marketing

Cílem této části marketingového plánu je vhodné zvolení marketingové strategie s jejíž pomocí se podnik odliší od své konkurence a získá tak konkurenční výhodu na trhu. Veškeré aspekty marketingu jsou popsány pomocí marketingového mixu 4P, který je však u služeb rozšířen o lidi, procesy a materiální prostředí.

3.5.1 Marketingový mix

Klasický marketingový mix sleduje produkt, cenu, distribuci a propagaci. Jelikož fitness centra představuje službu, je důležité doplnit základní marketingový mix 4P o další tři faktory, jimiž jsou materiální prostředí, lidé a procesy.

Produkt

Hlavním produktem podniku je samotné poskytování služby v oblasti fitness prostřednictvím návštěvy HERO GYM. Kromě primární služby nabízí fitness centrum i možnost zakoupení suplementů a dalšího

občerstvení na baru. Tyto doplňky budou odebírány od distributora značky **Nutrend**. Příkladem zmiňovaných doplňků jsou proteinové a iontové nápoje, proteinové tyčinky, aminokyseliny, bcaa, spalovače tuků, creatin a další.

HERO GYM bude nabízet i možnost cvičení s osobním trenérem nebo odborné konzultace, které bude zajišťovat kvalifikovaný personál.

Posilování s vlastní vahou

Jak je z názvu patrné, k tomuto typu cvičení není zapotřebí žádných jiných pomůcek než váhy vlastního těla. Cvičení s vlastní vahou je často považováno za vhodnou rehabilitaci, čímž se rozumí preventivní cvičení. Toto cvičení je vhodné pro ty, kteří nevyhledávají posilování na strojích či jiných posilovacích zařízeních. Neznamená to ovšem, že by byl tento druh cvičení jednoduchý, naopak jde o velice náročný druh cvičení, jeli prováděn správně. Posilování s vlastní vahou zlepšuje správné držení těla, flexibilitu, vytrvalost i zlepšuje sílu.

Kondiční trénink

Kondiční trénink rozvíjí funkční a pohybový potenciál. V současné době se jedná o typ cvičení, o který roste zájem. Cílem je podpora výkonnosti, zlepšení kondice a aerobní vytrvalosti. Často bývá popisován jako komplexní zatěžování a tím posilování celého těla. Výhodou tohoto tréninku je, že se může provádět jak uvnitř, tak venku.

Kruhový trénink

Jedná se o intenzivní intervalové cvičení využívající několika stanovišť. Na každém stanovišti se cvičí zhruba 30-60 sekund, po kterých následuje krátká pauza a přesun na další stanoviště s jiným cvikem. Tento druh cvičení je vhodný především pro ty, kteří preferují skupinové cvičení.

OnRamp

Jedná se o kurz pro začátečníky, kteří nemají s CrossFitem žádné zkušenosti. Kurz je složen z 6 lekcí, které budou probíhat 2x týdně. Účastník kurzu by měl po jeho absolvování zvládat veškeré základní cviky a jejich správnou techniku.

Tabulka 10 Nabídka skupinových cvičení

Druh cvičení	Maximální kapacita
CrossFit	10
Kruhový trénink	10
Kondiční trénink	10
Funkční trénink	10

Zdroj: Vlastní zpracování

Cena

Jednou z nejdůležitějších částí podnikatelského plánu je správné stanovení ceny. Ta bývá zpravidla stanovena několika způsoby. Autor se rozhodl přiklonit pro stanovení ceny dle konkurence. V případě stanovení ceny dle konkurence je cena odvozena od cen největších konkurentů na trhu nebo v dané oblasti.

V HERO GYMU je možnost zakoupit jak jednorázové vstupy, tak permanentky s různou dobou platnosti členství na 1 a 3 měsíce. Ceník služeb je uveden v následující tabulce. Z důvodu začátku podnikání jsou zvoleny pouze tyto druhy členství, do budoucna lze nabídku rozšířit.

Tabulka 11 Ceník služeb

TYP	CENA
3 měsíce	2 590 Kč
1 měsíc	990 Kč
1x vstup	150 Kč
On Ramp (kurz pro začátečníky)	1 490 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

V porovnání s konkurenčními podniky jsou stanovené ceny služeb vyšší. Je to však dáno především daným druhem cvičení a faktem, že u CrossFitu probíhá většina lekcí pod vedením trenéra. Ceny byly zároveň stanoveny na základě povědomí o cenách pro takto zaměřená fitness centra v jiných městech. Běžné ceny členství v Praze se pohybují okolo 4 500 Kč za 3 měsíce. S takto nastavenými cenami by autor neměl v dané lokalitě šanci k úspěchu. Bylo potřebné tak ceny přizpůsobit danému trhu a především lokalitě, kde je služba nabízena.

Distribuce

Distribuce služeb bude probíhat přímo v prostorách HERO GYM. Distribuce také pojednává o dostupnosti služby, tedy kde bude zákaznickovy nabídnuta. Podnik HERO GYM se bude nacházet ve městě Tábor, v nově vystavěném objektu. Výhodou tohoto místa je, že se nachází přímo v centru města a v blízkém okolí se nenachází žádné fitness nabízející podobné služby.

Propagace

Fitness centrum bude využívat několik forem propagace. Největší pozornost bude věnována zejména propagací přes internet. Bude k tomu využívat vlastní webové stránky a sociální sítě. Webové stránky, které budou registrovány na doméně herogym.cz budou spuštěny již před samotným zahájením provozu fitness centra. Cílem bude oslovit velké množství potencionálních zákazníků, jelikož se jedná teprve o nově vznikající podnik. Na internetových stránkách budou uvedeny informace o otevírací době fitness centra, o cenách nabízených služeb, kontaktní informace, fotogalerie a možnost online rezervace na skupinové lekce.

Sociální sítě mají v dnešní době nejširší dosah. Autor využije především sociální síť Facebook, kde dojde k založení stránky a budou zde uvedeny všechny důležité informace, podobně jako tomu je na webových stránkách podniku. Autor z vlastní zkušenosti ví, že tato forma propagace, jeli dobře spravována a aktualizována, má daleko větší dopad na koncového zákazníka než samotné webové stránky. Přesto nebudou webové stránky podceněny a budou dostatečně aktualizovány, jelikož jsou nedílnou součástí brandu.

Zároveň bude využita sociální síť instagram. Co se dosahu týče, sociální síť instagram v tomto směru kraluje. Je to nejrychlejší a nejvyužívanější platforma, kterou využívá skoro každý z cílové skupiny zákazníků. Největší výhodou sociálních sítí je, že ze všech forem propagace jsou jako jediné zcela zdarma, a přesto mají nejširší dosah. Případně je možné využít placené reklamy na facebooku či instagramu, která osloví i lidi mimo cílenou komunitu.

Dále využije majitel k propagaci letáky, které budou rozdávány do domovních schránek a také na středních školách. Poslední formou propagace bude využití LED multimédia, které představuje digitální formu reklamy v centru Tábora.

Neméně důležitou formou propagace budou i reference samotných zákazníků, proto je třeba dbát na jejich spokojenost s poskytovanými službami. Dobrá pověst a spokojenost zákazníků je více než důležitá.

Lidé

Nezbytnou součástí pro poskytování služeb a efektivní fungování podniku jsou lidé, zaměstnanci. Jsou to právě oni, kdo klientům poskytuje zajištěné služby a zároveň zodpovídá za jejich kvalitu. Je proto důležité vybrat dostatečně kvalitní a kvalifikovaný personál. Lidské zdroje jsou blíže rozepsány v kapitole Personální zajištění.

Procesy

Proces poskytování služeb a uspokojování potřeb zákazníka začíná již se vstupem do prostor HERO GYM. Důraz bude kladen na spokojenost zákazníka již od prvních dojmů. Personál bude dostatečně proškolen v komunikaci se zákazníkem a nově příchozím klientům bude věnována dostatečná pozornost. Například jim budou ukázány šatny, vysvětlen systém využívání a nabídnuta možnost využití skupinových lekcí.

Materiální prostředí

Prostory HERO GYM budou moderní, jednoduché a vzdušné. Hlavním prvkem bude beton. Podlaha bude pokryta gumovým protiskluzovým povrchem, který tlumí nárazy. Důraz bude kladen na čistotu a příjemnou atmosféru k navázání maximálního pocitu, že se jedná o kvalitní a profesionální fitness centrum. Pro představu je přiložen ilustrační obrázek prostor.

Obrázek 5 Ilustrační foto prostor



Zdroj: Google obrázky

3.6 Personální zajištění

Správná volba personálního zajištění hraje v nabídce služeb důležitou roli. Kvalitní a kvalifikovaný personál může podniku svým přístupem napomoci k získání nových zákazníků.

Ve všední dny bude fitness centrum otevřeno od 7h do 22h, o víkendech bude otevřeno od 8h do 21h. Každý den musí být před otevírací dobou ve fitness centru přítomna recepční, která bude zajišťovat chod a prodej doplňkového zboží na baru a dále vyřizovat veškeré náležitosti se zákazníky. Ve fitness centru musí být také přítomen hlavní trenér, či majitel podniku.

V rámci personálního zajištění jsou popsány jednotlivé pozice a náplň jejich činnosti.

Majitel

Vlastníkem je autor podnikatelského plánu Bc. Lukáš Janovský, který se stará o chod podniku, účetnictví podniku, webové stránky, sociální sítě a také bude částečně fungovat jako obsluha na baru. Na začátku podnikání bude rovněž zodpovědný za nábor zaměstnanců. Majitel si bude vyplácet měsíční hrubou mzdu 19000 měsíčně. Tato částka je naprosto dostačující vzhledem k vedlejším příjmům z oblasti fitness (např. úspěšné online poradenství v oblasti fitness).

Recepční

Úkolem recepční je první kontakt s klientem, dále bude mít na starost správu pokladny a práci s rezervačním systémem. Jelikož slouží recepce zároveň jako bar, je náplní práce i obsluha baru. To zahrnuje přípravu nápojů, inventuru, doplňování zásob, poskytování informací ohledně nabízených služeb, vyřizování hovorů a prodej doplňkového sortimentu.

V HERO GYM budou 3 recepční na dohodu o provedení práce (DPP). Majitel bude při obsazování této pozice dbát především na příjemné vystupování a spolehlivost. Dalším požadavkem bude zájem o fitness a zdravý životní styl.

Trenéři

HERO GYM bude zaměstnávat dva trenéry na hlavní pracovní poměr. S dalšími trenéry bude spolupracováno externě na základě živnostenského listu. Spolupráce s těmito externími trenéry bude přinášet příjmy, jelikož budou platit měsíční nájemné za využití prostor, a to ve výši 6 000 Kč.

Nutností při obsazování pozice trenéra je platná trenérská licence prokazující odborné vzdělání na vedení lekcí, příjemné vystupování, zájem o zdravý životní styl a energická povaha.

Uklízečka

V podniku bude zaměstnána jedna uklízečka, která bude uklízet veškeré prostory fitness centra. Uklízečka bude zaměstnána na dohodu o provedení práce (DPP).

Následující tabulka zobrazuje mzdové náklady personálu.

Tabulka 12 Mzdové náklady

Mzdové náklady				
	Čistá mzda	Hrubá mzda	SP + ZP (34 %)	Superhrubá mzda
Majitel	15 155 Kč	19 000 Kč	6 460 Kč	25 460 Kč
Trenér 1	14 460 Kč	18 000 Kč	6 120 Kč	24 120 Kč
Trenér 2	14 460 Kč	18 000 Kč	6 120 Kč	24 120 Kč
Recepční 1	8 000 Kč	8 000 Kč		8 000 Kč
Recepční 2	8 000 Kč	8 000 Kč		8 000 Kč
Recepční 3	8 000 Kč	8 000 Kč		8 000 Kč
Uklízečka	4 000 Kč	4 000 Kč		4 000 Kč
Celkem mzdové náklady za měsíc				101 700 Kč
Celkem mzdové náklady za rok				1 220 400 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

3.7 Finanční plán

Počáteční výdaje na zahájení provozu fitness centra HERO GYM budou poměrně nákladné vzhledem k vysoké ceně potřebného vybavení. Výhodou je, že se bude HERO GYM nacházet v nově vystaveném objektu, jehož vlastníkem je autorův dobrý přítel. Na základě dohody bude tak nájemné placeno až v době zahájení provozu fitness centra.

Jak již bylo zmíněno výše, nejnáročnější a nejdražší položkou bude vybavení fitness centra. Jedná se o potřebné vybavení (hrazdy,

žebřiny, osy, medicimbály, závaží, podložky a dále), ale také sem patří vybavení recepce (pokladna, počítač, rezervační software). Dále je zapotřebí nakoupit produkty pro obsluhu baru (mixér, lednice, kávovar, výživové doplňky, suplementy a další).

3.7.1 Zdroje kapitálu – zahajovací rozvaha

Vzhledem k tomu, že má autor k dispozici 700 000 Kč z vlastních zdrojů a celková výše potřebného kapitálu na realizaci projektu je 1 600 000 Kč, bude zapotřebí využít finančního úvěru od banky. Konkrétně bude využit úvěr od Komerční banky ve výši 900 000 Kč s úrokovou sazbou 7,20 %. Měsíční splátka úvěru tak bude činit 17 906 Kč a po pěti letech bude zaplacen 1 074 360 Kč. Splátkový kalendář pro první rok je zobrazen v následující tabulce. Kompletní splátkový kalendář lze najít v přílohách tohoto souboru.

Tabulka 13 Splátkový kalendář pro první rok

Rok	Měsíc	Splátka (CZK)	Úrok (CZK)	Úmor (CZK)	Úvěr (CZK)
1	1	17 906	5 400	12 506	887 494
1	2	17 906	5 325	12 581	874 913
1	3	17 906	5 249	12 657	862 256
1	4	17 906	5 174	12 733	849 523
1	5	17 906	5 097	12 809	836 714
1	6	17 906	5 020	12 886	823 829
1	7	17 906	4 943	12 963	810 866
1	8	17 906	4 865	13 041	797 825
1	9	17 906	4 787	13 119	784 705
1	10	17 906	4 708	13 198	771 507
1	11	17 906	4 629	13 277	758 230
1	12	17 906	4 549	13 357	744 874

Zdroj: Vlastní zpracování

V následující tabulce je zobrazena zahajovací rozvaha a rozdělení kapitálu společnosti.

Tabulka 14 Zahajovací rozvaha

Zahajovací rozvaha k 1.11.2019			
AKTIVA		PASIVA	
Dlouhodobý majetek	- Kč	Vlastní kapitál	700 000 Kč
Hmotný	- Kč		
Vybavení posilovny	- Kč	Základní kapitál	700 000 Kč
Technické zhodnocení prostor	- Kč		
Nehmotný	- Kč		
Oběžný majetek	1 600 000 Kč	Cizí kapitál	900 000 Kč
Zásoby	- Kč	Bankovní úvěr	900 000 Kč
Bankovní účet	1 600 000 Kč		
Pokladna	- Kč		
AKTIVA CELKEM	1 600 000 Kč	PASIVA CELKEM	1 600 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

3.7.2 Počáteční výdaje

Před samotným zahájením činnosti musí společnost vynaložit určité prostředky k zabezpečení plynulého chodu fitness centra. Jednotlivé výdajové položky jsou rozepsány níže. Jejich celková výše je vyčíslena na 1 389 502 Kč.

Vybavení posilovny

Jedná se o nejnákladnější položku. Do této kategorie spadá veškeré posilovací vybavení na CrossFit, stroje, funkční pomůcky, osy, konstrukce a vybavení kardio zóny. Celkem je tato položka vyčíslena na 883 002 Kč.

Vybavení prostoru

Jedná se o náklady použité především na vybavení baru, šaten, sprch, toalet a odpočinkové zóny. Na bar je nezbytné pořídit například lednici či kávovar. Šatny musí být vybaveny skříňkami, lavičkami, klíčky ke skříňkám si musí nosit zákazníci sami. Odpočinkovou zónu bude tvořit gauč, stůl a sedací pytel. Do této položky je zahrnuto i pořízení Pc a pokladny. Celkem bude na veškeré vybavení vynaložena částka 151 000 Kč.

Stavební úpravy

Další část peněz připadne na stavební úpravy, především vybudování sociálního zázemí (sprch, toalet) a povrchových úprav. Částka na stavební práce činí 215 000 Kč.

Zásoby

Jedná se o krátkodobý majetek a patří sem pořízení veškerých doplňků na bar - suplementy, proteiny, bcaa, gainery, kreatin, spalovače, proteinové tyčinky, káva, ovoce). Celková výše na pořízení zásob činí 12 000 Kč.

Software

Pořízení kvalitního softwaru zajišťuje bezproblémový chod fitness centra. Software bude pořízen od společnosti CLUBSPIRE, která patří mezi špičku na trhu v dodávání softwaru do fitness center.

Software obsahuje kompletní nabídku produktů jako je rezervační a pokladní systém, vstupový systém, skladové hospodářství, členství, zákaznické identifikátory. Částka na pořízení softwaru činí 70 000 Kč.

Poplatky spojené se založením živnosti

Jedná se o veškerou dokumentaci a vyřízení podnikatelského oprávnění. Tato položka je vyčíslena na 3 000 Kč.

Marketing

Jedná se především o marketingové nástroje zajišťující propagaci fitness centra. Propagace bude zajištěna v podobě LED reklamy, posterů, letáků, vizitek, triček, webových stránek a správy sociálních sítí. Tato položka je vyčíslena jednorázově na 37 500 Kč. Marketingové aktivity však budou zajišťovány kontinuálně.

Energie

Dodávka energií je vyčíslena na 18 000 Kč pro první 2 měsíce před otevřením fitness centra. Následně bude činit měsíční náklad na energie 9 000 Kč.

Tabulka 15 Počáteční výdaje

ZAKLADATELSKÝ ROZPOČET	
Počáteční výdaje	Částka (v Kč)
Poplatky spojené se založením živnosti	3 000
Stavební práce	215 000
Vybavení prostoru	124 000
Vybavení posilovny	883 002
Zásoby (na bar)	12 000
Software	70 000
PC, pokladna	27 000
Nájem	0
Energie	18 000
Marketing	37 500
Počáteční výdaje celkem	1 389 502

Zdroj: Vlastní zpracování

3.7.3 Plánované náklady

Náklady jsou cenou zdrojů a dle manažerského členění je můžeme rozdělit například na náklady variabilní a fixní. Níže uvedené tabulce jsou uvedeny plánované náklady podniku.

Fixní náklady

Fixní náklady jsou náklady jejichž objem není přímo závislý na objemu produkce. Do této kategorie nákladů patří:

Mzdy

Výše celkových mzdových nákladů je znázorněna v předešlé kapitole, kde jsou uvedeny i jednotlivé pracovní pozice a počet členů personálu zajišťující chod podniku. Celkové mzdové náklady činí 101 700 Kč.

Nájemné

Prostor se bude nacházet v nově vystaveném objektu. Na základě dohody s pronajímatelem bude stanovena cena 230Kč/m². Celkem činí měsíční nájemné 58 000 Kč.

Energie

Celková částka energií je vyčíslena na 9 000 Kč měsíčně.

Služby

Do služeb spadá například poplatky za internet, telefon či svoz komunálního odpadu. Měsíční částka činí 1 196 Kč.

Odpisy

Odpisům podléhá dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek. Hmotný majetek podléhá odpisu v případě, že jeho pořizovací cena je vyšší než 40 000 Kč. Nehmotný majetek podléhá odpisu v případě, že jeho vstupní cena je vyšší než 60 000 Kč. Část vybavení fitness centra podléhá odpisům. Konkrétně se jedná o běžecký pás, CrossFit konstrukci a software. Předpokládaná životnost hmotného majetku je 5 let a jeho vstupní cena činí 324 025 Kč.

Nehmotný majetek (software) bude odepisován po dobu 3 let. Jeho vstupní cena činí 70 000 Kč.

Následující tabulka zobrazuje odpisy dlouhodobého hmotného majetku.

Tabulka 16 Odpisy dlouhodobého hmotného majetku

Vybavení posilovny			
Rok	Cena (zůstatková) v Kč	Roční odpis v Kč	Celkem oprávký v Kč
2020	288 382	35 643	35 643
2021	216 286	72 096	107 739
2022	144 190	72 096	179 835
2023	72 094	72 096	251 931
2024	0	72 096	324 025

Zdroj: Vlastní zpracování

V další tabulce jsou zobrazeny odpisy nehmotného majetku po dobu 3 let.

Tabulka 17 Odpisy dlouhodobého nehmotného majetku

Software			
Rok	Cena (zůstatková) v Kč	Roční odpis v Kč	Celkem oprávký v Kč
2020	56 000	14 000	14 000
2021	28 000	28 000	42 000
2022	0	28 000	70 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkové roční odpisy za první rok podnikání budou činit 49 643 Kč. V dalších letech budou odpisy činit 101 096 Kč.

Splátky úvěru

Kompletní splátkový kalendář je k dispozici v přílohách tohoto souboru. Splátky za první rok jsou uvedeny v předchozí kapitole. Měsíční splátka úvěru (úrok + úmor) je stanovena ve výši 17 906 Kč.

Variabilní náklady

Jsou náklady jejichž výše roste spolu s objemem výroby. Jejich výše se bude měnit v závislosti na poptávce po produktech či objemu tržeb.

Zásoby

Nákup zásob a jejich potřebná výše je přímo spojena se zákazníky a jejich poptávkou po produktech (doplňkový sortiment na baru). S růstem podniku se bude výše zásob postupně zvyšovat. Zároveň jsou zásoby uvedeny ve 3 scénářích, které mohou nastat (optimistický, reálný, pesimistický). Pro první rok je v realistickém odhadu počítáno s potřebnou výší měsíčních zásob v hodnotě 12 000 Kč.

Marketingové aktivity

Na marketingové aktivity je vyhrazen měsíční budget 1 250 Kč, celkem ročně 15 000 Kč. Jde však pouze o čistý odhad, marketingové aktivity autor řadí mezi variabilní náklady z důvodu, že se jejich výše může každý měsíc částečně lišit.

Vodné a stočné

Vodné a stočné závisí na návštěvnosti. Dle aktuálního ceníku je cena vodného a stočného ve městě Tábor 92,71 Kč za 1 m³. V prvním roce provozu fitness centra je průměrně počítáno s návštěvností 100 lidí/den. Na osobu je počítána průměrná spotřeba 30 l. Dle předpokládaných výpočtů by tak měl 1 zákazník spotřebovat 2,8 Kč. Celková výše vodného a stočného se meziročně mění vzhledem k rostoucí návštěvnosti fitness centra.

3.7.4 Plánované tržby

Pro sestavení výkazu zisku a ztráty je důležité správně odhadnout plánované tržby. Odhad tržeb bude proveden ve třech scénářích - optimistickém, pesimistickém a realistickém. Tržby se budou odvíjet

od stanovené průměrné denní návštěvnosti, počtu prodaného členství, prodeje doplňkového sortimentu na baru a nájemného od externích trenérů.

Tržby za prodej členství

V rámci této kapitoly je proveden detailní odhad tržeb pouze pro realistický scénář v prvním, druhém a třetím roce. Následně budou uvedeny souhrnné tabulky pro tržby za nabízené služby, tržby z prodeje zboží a tržby z nájmu od externích trenérů. Pro přehlednost tohoto dokumentu budou veškeré další tabulky související s odhadem tržeb v optimistickém a pesimistickém scénáři uvedeny v přílohách této diplomové práce.

Tabulka 18 Počet prodaných členství v prvním roce podnikání

1. ROK - REALISTICKÝ ODHAD		Cena	Počet prodaných kusů za:			
			1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí
LEKCE + POSÍLOVNA	3 měsíce	2 590 Kč	105	135	165	195
	1 měsíc	990 Kč	70	90	110	130
	1x vstup	150 Kč	160	250	250	330
	On Ramp (kurz pro začátečníky)	1 490 Kč	40	45	45	50

Zdroj: Vlastní zpracování

Průměrná denní návštěvnost je stanovena na základě informací o průměrné denní návštěvnosti jiného fitness centra. Sám autor měl k dispozici i informace od provozovatele nového centra se zaměřením na CrossFit nacházejícím se v Praze.

Na základě těchto dvou údajů byla odhadem stanovena průměrná denní návštěvnost a celkový počet prodaných členství za čtvrtletí. V tabulce je uvažováno, že prodej členství je rozdělen 60/40 v případě zakoupení členství na 3 měsíce a 1 měsíc. U jednorázových vstupů je počítáno s průměrnou návštěvou dvou zákazníků na den. Maximální kapacita On Ramp kurzu je pro každé čtvrtletí 80 lidí, v prvním čtvrtletí je tak počítáno s průměrnou návštěvností 50 %.

Tabulka 19 Tržby za prodej členství v prvním roce

1. ROK - REALISTICKÝ ODHAD		Cena	Tržby			
			1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí
LEKCE + POSÍLOVNA	3 měsíce	2 590 Kč	271 950 Kč	349 650 Kč	427 350 Kč	505 050 Kč
	1 měsíc	990 Kč	69 300 Kč	89 100 Kč	108 900 Kč	128 700 Kč
	1x vstup	150 Kč	24 000 Kč	37 500 Kč	37 500 Kč	49 500 Kč
	On Ramp (kurz pro začátečníky)	1 490 Kč	59 600 Kč	67 050 Kč	67 050 Kč	74 500 Kč
Celkem tržby za čtvrtletí			424 850 Kč	543 300 Kč	640 800 Kč	757 750 Kč
Celkem tržby za 1. rok			2 366 700 Kč			

Zdroj: Vlastní zpracování

Tržby v každém čtvrtletí rostou v důsledku zvyšující se denní návštěvnosti fitness centra. Celkové tržby tak za první rok podnikání pro realistický odhad činí 2 366 700 Kč.

Tabulka 20 Tržby za prodej členství ve druhém roce podnikání

2. ROK - REALISTICKÝ ODHAD		Cena	Tržby			
			1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí
LEKCE + POSILOVNA	3 měsíce	2 590 Kč	505 050 Kč	505 050 Kč	505 050 Kč	582 750 Kč
	1 měsíc	990 Kč	128 700 Kč	128 700 Kč	128 700 Kč	148 500 Kč
	1x vstup	150 Kč	37 500 Kč	37 500 Kč	30 000 Kč	37 500 Kč
	On Ramp (kurz pro začátečníky)	1 490 Kč	74 500 Kč	89 400 Kč	74 500 Kč	104 300 Kč
Celkem tržby za čtvrtletí			745 750 Kč	760 650 Kč	738 250 Kč	873 050 Kč
Celkem tržby za 1. rok			3 117 700 Kč			

Zdroj: Vlastní zpracování

Stejně tak meziročně tržby v jednotlivých kvartálech rostou. Za druhý rok podnikání jsou tržby vyčísleny na 3 117 700 Kč.

Tabulka 21 Tržby za prodej členství ve třetím roce podnikání

3. ROK - REALISTICKÝ ODHAD		Cena	Tržby			
			1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí
LEKCE + POSILOVNA	3 měsíce	2 590 Kč	582 750 Kč	582 750 Kč	505 050 Kč	582 750 Kč
	1 měsíc	990 Kč	148 500 Kč	148 500 Kč	128 700 Kč	148 500 Kč
	1x vstup	150 Kč	37 500 Kč	37 500 Kč	30 000 Kč	37 500 Kč
	On Ramp (kurz pro začátečníky)	1 490 Kč	119 200 Kč	104 300 Kč	89 400 Kč	104 300 Kč
Celkem tržby za čtvrtletí			887 950 Kč	873 050 Kč	753 150 Kč	873 050 Kč
Celkem tržby za 1. rok			3 387 200 Kč			

Zdroj: Vlastní zpracování

Za třetí rok podnikání budou tržby dosahovat částky 3 387 200 Kč.

Celkové tržby za prodej členství jsou včetně optimistických a pesimistických odhadů uvedeny v tabulce níže.

Tabulka 22 Souhrn tržeb za nabízené služby

Tržby za nabízené služby	1. rok	2. rok	3. rok
Optimistický odhad	2 786 950 Kč	3 534 950 Kč	3 804 450 Kč
Pesimistický odhad	1 946 450 Kč	2 700 450 Kč	2 969 950 Kč
Realistický odhad	2 366 700 Kč	3 117 700 Kč	3 387 200 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tržby z prodeje zboží

Tržby z prodeje zboží jsou především tržby za prodej doplňků stravy, kávy a občerstvení. Na zboží mám stanovenou celkovou marži 40 %. Následující tabulka zachycuje veškeré tržby za prodej zboží během prvních tří let podnikání.

Tabulka 23 Tržby z prodeje zboží

Tržby z prodeje zboží			
Rok	1. rok	2. rok	3. rok
Optimistický odhad	211 680 Kč	226 498 Kč	242 352 Kč
Pesimistický odhad	193 536 Kč	207 084 Kč	221 579 Kč
Realistický odhad	201 600 Kč	215 712 Kč	230 812 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tržby z nájmu od externích trenérů

Mimo svých trenérů bude podnik spolupracovat s trenéry externími, kteří budou za poskytnuté prostory platit měsíční nájem. Ten bude činit 5 000 Kč měsíčně na jednoho trenéra. V první roce bude autor spolupracovat se dvěma trenéry. Ve druhém roce se počet trenérů navýší na tři. Ve třetím roce bude spolupráce navázána s dalším trenérem. Následující tabulka zobrazuje tržby z nájmu od externích trenérů během prvních tří let podnikání.

Tabulka 24 Tržby z nájmu od externích trenérů

Tržby z nájmu od externích trenérů		
Rok	Počet trenérů	Tržby za rok
1. rok	2	120 000 Kč
2. rok	3	180 000 Kč
3. rok	4	240 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Souhrn tržeb

Veškeré tržby z prodeje členství, zboží a nájmu jsou zaznamenány v souhrnné tabulce níže.

Tabulka 25 Suma tržeb

TRŽBY CELKEM	1. rok	2. rok	3. rok
Optimistický odhad	3 118 630 Kč	3 941 448 Kč	4 286 802 Kč
Pesimistický odhad	2 259 986 Kč	3 087 534 Kč	3 431 529 Kč
Realistický odhad	2 688 300 Kč	3 513 412 Kč	3 858 012 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

3.7.5 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztrát zachycuje výsledek hospodaření podniku včetně evidence výnosů a nákladů, které již byly blíže popsány v předchozích kapitolách. Výkazy níže jsou sestaveny jak pro optimistický, pesimistický tak realistický scénář.

Výkaz zisku a ztrát v prvním roce podnikání

Níže uvedená tabulka poskytuje pohled na výkaz zisku a ztrát v prvním roce podnikání. Tento výkaz zachycuje výsledek hospodaření podniku za první rok podnikání včetně evidence výnosů a nákladů, které již byly blíže popsány v předchozích kapitolách. Výkaz je sestaven jak pro optimistický, pesimistický tak realistický scénář. Všechny zmíněné scénáře vykazují v prvním roce záporný výsledek hospodaření, vzhledem k vysokým počátečním nákladům na vybavení posilovny. Všechny nákladové položky jsou v prvním roce pro jednotlivé odhady stejné, pouze náklady na zásoby se mění dle výše odhadované poptávky pro jednotlivé scénáře. Cena nájemného zůstává stejná vzhledem k již zmiňované nájemní smlouvě u známého. Daň z příjmu je v prvním roce podnikání vzhledem k záporným výsledkům hospodaření nulová.

Tabulka 26 Výkaz zisku a ztrát za 1. rok

Výkaz zisku a ztráty v 1. roce podnikání			
1. rok	Optimistický odhad	Pesimistický odhad	Realistický odhad
VÝNOSY	3 118 630	2 259 986	2 688 300
Tržby	3 118 630	2 259 986	2 688 300
NÁKLADY	3 703 842	3 690 882	3 696 642
Počáteční výdaje	1 389 502	1 389 502	1 389 502
Nájemné	696 000	696 000	696 000
Energie	108 000	108 000	108 000
Mzdy	1 220 400	1 220 400	1 220 400
Odpisy	49 643	49 643	49 643
Služby	14 350	14 350	14 350
Úroky z úvěru	59 747	59 747	59 747
Zásoby	151 200	138 240	144 000
Marketing	15 000	15 000	15 000
VH před zdaněním	-585 212	-1 430 896	-1 008 342
Daň z příjmu (15 %)	0	0	0
VH po zdanění	-585 212	-1 430 896	-1 008 342

Zdroj: Vlastní zpracování

Výkaz zisku a ztrát ve druhém roce podnikání

Výkaz zisku a ztráty ve druhém roce již nezahrnuje žádné počáteční výdaje. Ve druhém roce jsou již výsledky hospodaření po zdanění

kladné ve všech třech odhadech. V případě optimistického odhadu přesáhl výsledek hospodaření částku 1 mil. Kč. Fixní náklady zůstávají stejné jako v prvním roce. Dochází pouze ke změně nákladů variabilních, kdy došlo k navýšení zásob z důvodu zvyšující se poptávky a zároveň se snížila výše úroků z úvěru.

Tabulka 27 Výkaz zisku a ztrát ve 2. roce

Výkaz zisku a ztráty v 2. roce podnikání			
2. rok	Optimistický odhad	Pesimistický odhad	Realistický odhad
VÝNOSY	3 941 448	3 087 534	3 513 412
Tržby	3 941 448	3 087 534	3 513 412
NÁKLADY	2 366 772	2 352 905	2 359 068
Počáteční výdaje	0	0	0
Nájemné	696 000	696 000	696 000
Energie	108 000	108 000	108 000
Mzdy	1 220 400	1 220 400	1 220 400
Odpisy	100 096	100 096	100 096
Služby	17 290	17 290	17 290
Úroky z úvěru	48 202	48 202	48 202
Zásoby	161 784	147 917	154 080
Marketing	15 000	15 000	15 000
VH před zdaněním	1 574 676	734 629	1 154 344
Daň z příjmu (15 %)	236 201	110 194	173 152
VH po zdanění	1 338 474	624 434	981 192

Zdroj: Vlastní zpracování

Výkaz zisku a ztráty ve třetím roce podnikání

I ve třetím roce podnikání jsou výsledky hospodaření kladné. Opět došlo ke snížení úroků z úvěru, které v prvním roce činily 59 747 Kč, ve třetím roce činí úroky z úvěru náklad 35 798 Kč. Stejně jako v předešlých letech došlo k navýšení zásob. Důležité je zmínit odlišnou výši odpisů v prvním roce a zbylých dvou letech. Odpisy jsou v prvním roce nižší, a to ve výši 49 643 Kč, ve druhém a třetím roce je pak odepisovaná částka 100 096 Kč, což je důsledek rovnoměrného odepisování hmotného a nehmotného majetku.

Tabulka 28 Výkaz zisku a ztrát ve 3. roce

Výkaz zisku a ztráty v 3. roce podnikání			
3. rok	Optimistický odhad	Pesimistický odhad	Realistický odhad
VÝNOSY	4 286 802	3 431 529	3 858 012
Tržby	4 286 802	3 431 529	3 858 012
NÁKLADY	2 366 533	2 351 695	2 358 289
Počáteční výdaje	0	0	0
Nájemné	696 000	696 000	696 000
Energie	108 000	108 000	108 000
Mzdy	1 220 400	1 220 400	1 220 400
Odpisy	100 096	100 096	100 096
Služby	18 130	18 130	18 130
Úroky z úvěru	35 798	35 798	35 798
Zásoby	173 109	158 271	164 866
Marketing	15 000	15 000	15 000
VH před zdaněním	1 920 270	1 079 835	1 499 723
Daň z příjmu (15 %)	288 040	161 975	224 958
VH po zdanění	1 632 229	917 860	1 274 764

Zdroj: Vlastní zpracování

3.7.6 Výkaz cash flow

Výkaz cash flow neboli výkaz peněžních toků byl sestaven přímou metodou. To znamená, že sledoval jednotlivé příjmy a výdaje. Stejně jako výkaz zisku a ztráty je i tento výkaz sestaven ve třech odhadech – optimistickém, pesimistickém a realistickém. Plánované výkazy cash flow sledují peněžní toky za období tří let.

Výkaz Cash flow v prvním roce podnikání

Již v prvním roce podnikání jsou u všech odhadů zaznamenány kladné peněžní toky. Nejnižší je samozřejmě u pesimistického odhadu, kdy je čistý peněžní tok 78 621 Kč, nejvyšší je pak u optimistického odhadu ve výši 924 305 Kč. Při pohledu na realistický odhad je zřejmé, že hodnoty příjmů jsou vyšší než hodnoty výdajů. Tato skutečnost je pro podnik velice příznivá, vzhledem k tomu, že se v příštích letech očekává nárůst návštěvnosti.

Tabulka 29 Cash flow pro 1. rok

1. rok činnosti			
CF	Optimistický	Pesimistický	Realistický
Stav k začátku období	0	0	0
Vložené vlastní zdroje	700 000	700 000	700 000
Bankovní úvěr	900 000	900 000	900 000
Tržby z prodeje zboží	211 680	193 536	201 600
Tržby z prodeje služeb	2 786 950	1 946 450	2 366 700
Tržby z nájmu od trenérů	120 000	120 000	120 000
PŘÍJMY CELKEM	4 718 630	3 859 986	4 288 300
Počáteční výdaje	1 389 502	1 389 502	1 389 502
Nájemné	696 000	696 000	696 000
Energie	108 000	108 000	108 000
Mzdy	1 220 400	1 220 400	1 220 400
Služby	14 350	14 350	14 350
Splacení úvěru	214 873	214 873	214 873
Zásoby	151 200	138 240	144 000
Daň z příjmu	0	0	0
VÝDAJE CELKEM	3 794 325	3 781 365	3 787 125
Čistý peněžní tok	924 305	78 621	501 175
Stav ke konci období	924 305	78 621	501 175

Zdroj: Vlastní zpracování

Výkaz Cash flow v druhém roce podnikání

Ve druhém roce se snížily celkové příjmy, jelikož zde již nefiguruje přijatý bankovní úvěr ani vložené vlastní zdroje. Ovšem tržby z prodeje zboží a služeb se oproti předchozímu roku zvýšily, a to především z důvodu rozšíření povědomí o novém podniku a zvýšení poptávky. Proto je celkový peněžní tok ve druhém roce velice dobrý. Například v realistickém odhadu dosahuje plánovaný čistý peněžní tok výše 1 603 943 Kč. Tržby z nájmu od trenéru zůstaly beze změny, protože je počet externích trenéru ve všech letech stejný.

Tabulka 30 Cash flow pro 2. rok

2. rok činnosti			
CF	Optimistický	Pesimistický	Realistický
Stav k začátku období	924 305	78 621	501 175
Vložené vlastní zdroje	0	0	0
Bankovní úvěr	0	0	0
Tržby z prodeje zboží	226 498	207 084	215 712
Tržby z prodeje služeb	3 534 950	2 700 450	3 117 700
Tržby z nájmu od trenérů	180 000	180 000	180 000
PŘÍJMY CELKEM	3 941 448	3 087 534	3 513 412
Počáteční výdaje	0	0	0
Nájemné	696 000	696 000	696 000
Energie	108 000	108 000	108 000
Mzdy	1 220 400	1 220 400	1 220 400
Služby	17 290	17 290	17 290
Splacení úvěru	214 874	214 874	214 874
Zásoby	161 784	147 917	154 080
Daň z příjmu	0	0	0
VÝDAJE CELKEM	2 418 348	2 404 480	2 410 644
Čistý peněžní tok	1 523 100	683 053	1 102 769
Stav ke konci období	2 447 405	761 674	1 603 943

Zdroj: Vlastní zpracování

Výkaz Cash flow v třetím roce podnikání

Pozitivní vývoj peněžních toků spatřujeme i ve třetím roce podnikání. V reálném odhadu je čistý peněžní tok 1 262 591 Kč, který se oproti prvním roku zvýšil o 761 417 Kč. Opět se navýšily tržby z prodeje zboží a služeb a také vzrostly tržby z nájmu od externích trenérů, protože byla navázána spolupráce s novým externím trenérem.

Tabulka 31 Cash flow pro 3. rok

3. rok činnosti			
CF	Optimistický	Pesimistický	Realistický
Stav k začátku období	2 447 405	761 674	1 603 943
Vložené vlastní zdroje	0	0	0
Bankovní úvěr	0	0	0
Tržby z prodeje zboží	242 352	221 579	230 812
Tržby z prodeje služeb	3 804 450	2 969 950	3 387 200
Tržby z nájmu od trenérů	240 000	240 000	240 000
PŘÍJMY CELKEM	4 286 802	3 431 529	3 858 012
Počáteční výdaje	0	0	0
Nájemné	696 000	696 000	696 000
Energie	108 000	108 000	108 000
Mzdy	1 220 400	1 220 400	1 220 400
Služby	18 130	18 130	18 130
Splacení úvěru	214 874	214 874	214 874
Zásoby	173 109	158 271	164 866
Daň z příjmu	236 201	110 194	173 152
VÝDAJE CELKEM	2 666 714	2 525 869	2 595 421
Čistý peněžní tok	1 620 089	905 661	1 262 591
Stav ke konci období	4 067 493	1 667 334	2 866 534

Zdroj: Vlastní zpracování

3.8 Analýza rizik

Cílem této kapitoly je zanalyzovat rizika spojená s projektem. K analýze hrozeb, příležitostí a silných a slabých stránek bude využita SWOT analýza. V další kapitole pak budou přiblížena možná rizika, se kterými se může autor v průběhu podnikání setkat.

3.8.1 SWOT analýza

Analýza SWOT identifikuje klíčové faktory, které ovlivňují strategické postavení firmy. Vnitřní faktory zkoumají silné a slabé stránky podniku a vnější zkoumají příležitosti a hrozby.

Silné stránky

Jak již bylo zmíněno, silné stránky pomáhají posilovat tržní pozici a jsou využívány k dosažení konkurenční výhody. Mezi silné stránky podniku patří nové a moderní prostředí, které ostatní fitness centra v této lokalitě nenabízejí. Vyplnění díry na trhu, jelikož konkurenční podniky se na daný druh cvičení přímo nezaměřují. V neposlední řadě sem patří i výborná dopravní dostupnost, lokalita a kvalifikovaný personál.

Slabé stránky

Největší slabinou podniku jsem autorovy nedostatečné zkušenosti s vlastním podnikáním. Autor proto navštíví několik seminářů, kde získá alespoň nějaké chybějící znalosti. Další znalosti pochyťtí z odborné literatury nebo ze zkušeností jeho přátel a rodiny. Další slabinou je pak vysoká finanční investice.

Příležitosti

Podnik vznikne ve zcela novém objektu, jehož součástí bude i administrativní budova s kancelářskými prostory. Vysoká koncentrace zaměstnanců může fitness centru přinést nové potencionální zákazníky. Současné trendy v oblasti fitness se rychle mění, je proto důležité je sledovat a na jejich základě přizpůsobovat naši nabídku. Příležitostí je i rostoucí zájem ze strany obyvatel o zdravý životní styl.

Hrozby

Za hrozbu lze považovat nezískání úvěru, v takovém případě by realizace projektu nebyla možná. Neovlivitelným faktorem je ekonomická situace země, v případě recese ekonomiky by došlo k poklesu návštěvnosti fitness centra z důvodu úspor na nezbytné náklady. Hrozbu představuje i případný vstup nové konkurence na trh. Stejně tak nesmíme zapomenou na stávající konkurenci, která může rozšířit nabídku svých služeb.

Tabulka 32 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• Vyplnění díry na trhu• Moderní prostředí• Dopravní dostupnost• Lokalita• Kvalifikovaný personál	<ul style="list-style-type: none">• Nově založený podnik• Vysoká počáteční investice• Nulové zkušenosti s podnikáním
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• Současný trend v oblasti fitness• Rostoucí zájem o zdravý životní styl	<ul style="list-style-type: none">• Vstup konkurence na trh• Nezískání úvěru• Ekonomická situace země

Zdroj: Vlastní zpracování

3.8.2 Rizika projektu

Každý podnikatel by se měl v rámci podnikatelského plánu zaměřit na rizika s ním spojená. Analýza možných rizik navíc přispívá k celkové důvěryhodnosti vypracovaného projektu. Založení fitness centra, jakožto nového podniku se může v průběhu setkat hned s několika riziky. Některé z nich jsou uvedeny v následující tabulce. Shrnující tabulka vytyčuje hlavní rizika a opatření, kterými se jim lze bránit. Je navíc doplněna o pravděpodobnost výskytu a míru dopadu rizika na podnik. Tyto faktory jsou ohodnoceny na stupnici 1-5, přičemž 1 znamená nejmenší dopad a pravděpodobnost výskytu rizika, 5 naopak znamená nejvyšší míru dopadu a pravděpodobnost výskytu.

Tabulka 33 Rizika projektu

Riziko	Opatření	Pravděpodobnost výskytu	Míra dopadu
Minimální zkušenosti s podnikáním	Návštěva seminářů, samostudium, zkušenosti od známých.	3	3
Vysoká vyjednávací síla zákazníka	Nabídka kvalitních služeb, kvalitní personál	3	5
Zvýšení nájemného	Udržování dobrých vztahů s pronajímatelem, dobře nastavená nájemní smlouva.	1	2
Vstup nového konkurenta	Poskytování kvalitních služeb, sledování trendu na trhu, pravidelná analýza spokojenosti zákazníka.	3	4
Nedostatek financí na splacení úvěru	Tvorba rezerv, zvýšení propagace fitness centra.	2	4
Výběr nevhodného zaměstnance	Důsledné výběrové řízení	2	4
Špatný odhad poptávky	Důsledný průzkum trhu, sledování konkurence	2	4

Zdroj: Vlastní zpracování

Podnikání s sebou nese mnoho možných rizik, se kterými se během provozování činnosti lze setkat. V uvedené tabulce autor zmiňuje rizika, se kterými se lze z charakteru podnikání nejpravděpodobněji setkat.

Jedním z nejvíce rizikových faktorů je špatný odhad poptávky, nebo vstup nového konkurenta na trh.

V případě špatného odhadu poptávky byla stanovena tato opatření:

- Důsledný průzkum trhu
- Sledování konkurence

Tomuto rizikovému faktoru bylo předejito i sestavením jednotlivých scénářů, kdy se v případě pesimistického scénáře počítalo s nízkou poptávkou, čímž autor zanalyzoval tento možný scénář.

Druhým rizikovým faktorem je vstup nového konkurenta na trh. Tomuto riziku, které má vysokou míru dopadu na podnikání bude předejito poskytováním kvalitních služeb. Dále je důležité sledovat nejnovější trendy na trhu a zajímat se o spokojenost zákazníků. V případě nespokojenosti zákazníků je důležité umět rychle reagovat a

3.9 Vyhodnocení podnikatelského plánu

Pro vyhodnocení tohoto podnikatelského plánu autor zvolil metodu doby návratnosti (statickou i dynamickou) a metodu čisté současné hodnoty. Metody budou aplikovány pouze v rámci realistického odhadu.

3.9.1 Doba návratnosti

Autor se rozhodl pro zjištění doby návratnosti investice využít statickou i dynamickou metodu doby návratnosti investice. Nevýhodou statické metody je, že nezohledňuje faktor času, což znamená, že nepracuje s diskontovanými peněžními toky. Dynamická metoda faktor času naopak zohledňuje a poskytuje tak přesnější výsledky.

Statická metoda doby návratnosti

Tato metoda je poměrně jednoduchá, jelikož se vypočítá jako podíl mezi investicí a průměrným ročním peněžním tokem. V případě tohoto podnikatelského plánu je investice ve výši 1 600 000 Kč a průměrné roční peněžní toky jsou ve výši 955 511 Kč. Dle této metody je doba návratnosti vypočítána na 1 rok a 9 měsíců.

Dynamická metoda doby návratnosti

Pro dynamickou metodu výpočtu doby návratnosti je zapotřebí diskontovaných peněžních toků. K tomu je potřebné znát výši průměrných vážených nákladů na kapitál (WACC), které byly vypočteny dle příslušného modelu a jsou uvedeny níže.

K výpočtu WACC byl použit model pro malé a střední firmy. Jedná se o ratingový či stavebnicový model určování WACC a jeho koeficienty vytvořilo Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky. Model stanovuje WACC na základě exaktně stanovených přírážek za různá rizika, kterými je kapitál ve společnosti zatížen.

WACC se dle ratingového modelu vypočítá jako:

$$\mathbf{WACC = r_f + r_{LA} + r_{POD} + r_{FS}}$$

r_f - představuje bezrizikovou výnosovou míru neboli sazbu dlouhodobých státních dluhopisů České republiky. Momentální sazba dlouhodobých dluhopisů je 1,82 %.

r_{LA} - je přírážka za velikost firmy, která je závislá na objemu celkově zpoplatněného kapitálu firmy. Pro $C < 0,1$ mld. Kč je přírážka 5%.

r_{POD} - vyjadřuje přírážku za podnikatelské riziko neboli možnou nižší podnikatelskou stabilitu. Pokud je $ROA < 0$, pak je $r_{POD} = 10\%$, pokud je $ROA > r_d * C/A$, pak je hodnota r_{POD} rovna minimální hodnotě v odvětví. Přesná hodnota pro odvětví je dostupná v benchmarkingovém diagnostickém systému finančních indikátorů INFA.

r_{FS} - je přírážka za finanční stabilitu, která zohledňuje běžnou likviditu podniku.

Pro daný se vážené náklady na kapitál rovnají:

$$\mathbf{WACC = 0,0182 + 0,05 + 0,034 + 0,0324}$$

$$\mathbf{WACC = 13,5\%}$$

Následující tabulka zachycuje dynamickou metodu doby návratnosti.

Tabulka 34 Doba návratnosti

Rok	Investice	Diskontované CF	Chybí do navrácení
0	-1 600 000		
1		441 563	-1 158 437
2		856 037	-302 399
3		863 525	561 126
4		1 145 171	1 706 297

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle výše uvedené tabulky se investice navrátí v průběhu 4. roku podnikání. Konkrétně se investice navrátí po 3 letech a 11 měsících.

3.9.2 Čistá současná hodnota

Další metodou pro zhodnocení efektivnosti investice je metoda čisté současné hodnoty. Její výpočet je znázorněn v níže uvedené tabulce.

Tabulka 35 Výpočet ČSH

Rok	Investice	CF	WACC	$(1+r)^t$	Diskontované CF
0	-1 600 000				
1		501 175	0,135	1,135	441 563
2		1 102 769	0,135	1,288	856 037
3		1 262 591	0,135	1,462	863 525
Suma diskon. CF					2 161 126

Zdroj: Vlastní zpracování

Čistá současná hodnota se získá součtem sumy diskontovaných cash flow a počáteční investice (v záporných hodnotách). Viz níže. I zde byla použita jako diskontní míra sazba WACC.

$$\text{ČSH} = -1\,600\,000 + 2\,161\,126$$

$$\text{ČSH} = 561\,126 \text{ Kč}$$

Čistá současná hodnota vyšla v kladných a poměrně vysokých hodnotách, což značí životaschopnost tohoto podnikatelského plánu. Celková výše investice 1 600 000 Kč se tak vyplatí.

Shrnutí vyhodnocení

Podnikatelský plán byl vyhodnocen pomocí dvou metod. Jako první byla k hodnocení investice vybrána doba návratnosti, která byla vyhodnocena jak statickou, tak dynamickou metodou. Nevýhody statické metody

byly zmíněny již výše. Statická metoda neposkytuje zcela přesné výsledky, proto je lepší využít metody dynamické, která zohledňuje faktor času a poskytuje tak přesnější údaje.

Dle výsledků statické metody se investice navrátila již ve druhém roce podnikání, naopak při použití dynamické metody se investice navrátila až ve čtvrtém roce podnikání.

Pro zhodnocení efektivnosti investice bylo využito i metody výpočtu čisté současné hodnoty. Tato metoda je jedním z nejvhodnějších a nejpoužívanějších ukazatelů vůbec. V našem případě vyšla ČSH 561 126 Kč.

Dle obou dostupných výsledků se investice vyplatí. Podnikatelský plán tak lze zhodnotit jako životaschopný a realizovatelný.

Závěr

Téma této diplomové práce si autor vybral na základě jeho vřelého vztahu ke sportu. Během svého života se aktivně věnoval fotbalu, atletice a následně posilování. Občasné cvičení však přerostlo v jeho zálibu. Na základě získaných zkušeností a s využitím studijních znalostí tak autor zpracoval podnikatelský plán na založení fitness centra se zaměřením na CrossFit a funkční trénink.

Diplomová práce si kladla za cíl zjistit, zda je daný projekt dle ekonomických ukazatelů realizovatelný.

První část práce byla zaměřena na teoretické poznatky věnující se tomuto tématu. Samotný podnikatelský plán je tak obsáhlý soubor, že by jeho jednotlivé části mohly být předmětem dílčích diplomových prací. Na základě teoretických poznatků byla následně zpracována hlavní část diplomové práce, která se již zaměřovala na vytvoření podnikatelského záměru konkrétního podniku.

V praktické části došlo k vymezení konkurence. Byly specifikovány jednotlivé konkurenční podniky, jejich silné a slabé stránky a byl přiložen ceník jejich služeb. Na základě dostupných informací byla identifikována konkurenční výhoda podniku. Dále byl definován cílový zákazník.

V rámci marketingového mixu se autor věnoval výběru dodavatelů, jejichž zajištění hraje pro podnik důležitou roli. Pro dodávku fitness vybavení a doplňkového sortimentu byli zvoleni 2 dodavatelé, kteří patří mezi přední dodavatele na daném trhu. Společnost Nutrend byla vybrána k dodávce doplňkového sortimentu a společnost Stronggear byla zvolena jako dodavatel fitness vybavení.

Cenová strategie byla stanovena na základě konkurence a také byly zohledněny ceny podniků se stejným zaměřením. Dané ceny pak byly přizpůsobeny lokálnímu trhu.

Následně bylo zajištěno personální zabezpečení a vypracován finanční plán podniku. Finanční plán tvoří nedílnou součást podnikatelského plánu a jeho výsledky vypovídají o budoucím vývoji společnosti. Finanční plán daného podniku byl sestaven na období tří let. Postupně

byly stanoveny veškeré náklady, odhadnuty tržby a sestaveny účetní výkazy. Jednotlivé výkazy pak byly sestaveny pro 3 možné scénáře – optimistický, pesimistický a realistický.

Následně bylo počítáno pouze s realistickou variantou těchto výkazů. Již ve druhém roce podnik vykazoval kladný výsledek hospodaření. Výkaz peněžních toků vykazoval kladné hodnoty již v roce prvním. Na základě těchto údajů následně došlo k vyhodnocení podnikatelského záměru a byla spočítána doba návratnosti investice jak statickou, tak dynamickou metodou. Dle statické metody byla spočtena doba návratnosti investice na 1 rok a 9 měsíců. Statické metody však nepatří mezi spolehlivé ukazatele vyhodnocení. Dle výpočtů dynamické metody došlo k navrácení investice ve čtvrtém roce podnikání. Další metodou pro zhodnocení efektivnosti investice byl výpočet čisté současné hodnoty, která vyšla 561 126 Kč. Její kladná hodnota podtrhuje potenciál investice.

Dle veškerých dostupných a zjištěných poznatků lze říci, že investice do daného podniku se vyplatí a daný podnikatelský plán je z ekonomického hlediska realizovatelný.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

ČERVENÝ, Radim. Business plán: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck, 2014. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4.

FOTR, J., SOUČEK, I., 2005. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 80-247-0939-2.

HISRICH, Robert D. a Michael P. PETERS. Založení a řízení nového podniku: krok za krokem. Praha: Victoria Publishing, 1996. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-858-6507-6.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.

KARLÍČEK, Miroslav. Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Miloš DRDLA. Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2003. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9730-8.

KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada, c2004. ISBN 978-80-247-0513-2.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1667-4.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788074002748.

SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1992-4.

VALACH, Josef. Finanční řízení podniku. Praha: Ekopress, 1997. ISBN 809019916x.

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

WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. Úvod do podnikového hospodářství. 2., přeprac. a dopl. vyd. Přeložil Zuzana MAŇASOVÁ. V Praze: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788071798972.

WUPPERFELD, U., 2003. Podnikatelský plán pro úspěšný start. 1. vydání. Praha: Management Press. ISBN: 80-7261-075-9.

Legislativní zdroje

Nový občanský zákoník: zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo a management. ISBN 978-80-87974-01-8.

Zákoník práce: redakční uzávěrka. Ostrava: Sagit, 1999. ÚZ. ISBN 978-80-7488-340-8.

Živnostenské podnikání: předpisy regulující podnikání: redakční uzávěrka. Ostrava: Sagit, 1995. ÚZ. ISBN 978-80-7488-307-1.

Nařízení vlády č. 278/2008 Sb. O obsahových náplních jednotlivých živností, příloha č. 1 v aktuálním znění

Živnostenské podnikání: Předpisy regulující podnikání. Ostrava: Sagit, 2018. ÚZ. ISBN 978-80-7488-307-1.

Elektronické zdroje

Výnos dluhopisu 10R - ČR [online]. [cit. 2019-05-18]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/cnb/ekonomika/vynos-dluhopisu-10r-cr/>

Finanční plán [online]. [cit. 2019-05-18]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/Podnikatelsky.zamer/financni-plan-podnikani-jako-soucast-podnikatelskeho-zameru.html>

Vize, mise, cíle podniku [online]. [cit. 2019-05-18]. Dostupné z: <https://psychologieprokazdeho.cz/vize-a-mise-v-podniu/>

Mafia Fitness [online]. [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://taborfitness.cz>

IRON GYM [online]. [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <http://www.iron-gymtabor.com>

OC Fitness Slunce [online]. [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <http://fitness-slunce.cz>

Ilustrační foto prostor [online]. [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <http://google.com/pictures>

Porterův model [online]. [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>

Míra inflace 2019 [online]. [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/A=1>

Seznam obrázků

Obrázek 1 Porterův model pěti sil	17
Obrázek 2 Zakladatelský rozpočet startovního kapitálu.....	24
Obrázek 3 SWOT analýza	32
Obrázek 4 Míra inflace	42
Obrázek 5 Ilustrační foto prostor	53

Seznam tabulek

Tabulka 1 Zahajovací rozvaha	25
Tabulka 2 Výkaz zisku a ztrát	26
Tabulka 3 Sestavení CF pomocí nepřímé metody	28
Tabulka 4 Ceník služeb Mafia Fitness	44
Tabulka 5 Výhody a nevýhody hlavního konkurenta.....	45
Tabulka 6 Ceník služeb IRONGYM	45
Tabulka 7 Výhody a nevýhody podniku IRONGYM Tábor.....	46
Tabulka 8 Ceník služeb OC Slunce	46
Tabulka 9 Výhody a nevýhody fitness centra OC Slunce.....	47
Tabulka 10 Nabídka skupinových cvičení	51
Tabulka 11 Ceník služeb	51
Tabulka 12 Mzdové náklady	55
Tabulka 13 Splátkový kalendář pro první rok	56
Tabulka 14 Zahajovací rozvaha	57
Tabulka 15 Počáteční výdaje	59
Tabulka 16 Odpisy dlouhodobého hmotného majetku.....	60
Tabulka 17 Odpisy dlouhodobého nehmotného majetku.....	60
Tabulka 18 Počet prodaných členství v prvním roce podnikání.....	62
Tabulka 19 Tržby za prodej členství v prvním roce.....	62
Tabulka 20 Tržby za prodej členství ve druhém roce podnikání....	63
Tabulka 21 Tržby za prodej členství ve třetím roce podnikání....	63
Tabulka 22 Souhrn tržeb za nabízené služby	63
Tabulka 23 Tržby z prodeje zboží	64
Tabulka 24 Tržby z nájmu od externích trenérů.....	64
Tabulka 25 Suma tržeb	64
Tabulka 26 Výkaz zisku a ztrát za 1. rok	65
Tabulka 27 Výkaz zisku a ztrát ve 2. roce	66
Tabulka 28 Výkaz zisku a ztrát ve 3. roce	67
Tabulka 29 Cash flow pro 1. rok	68
Tabulka 30 Cash flow pro 2. rok	69
Tabulka 31 Cash flow pro 3. rok	70
Tabulka 32 SWOT analýza	71
Tabulka 33 Rizika projektu	72
Tabulka 34 Doba návratnosti	75
Tabulka 35 Výpočet ČSH	75

Seznam Příloh

Příloha 1 Vybavení posilovny	85
Příloha 2 Splátkový kalendář	86
Příloha 3 Optimistický odhad prodaných členství v 1. roce.....	87
Příloha 4 Optimistický odhad tržeb za 1. rok	87
Příloha 5 Pesimistický odhad prodaných členství v 1. roce.....	87
Příloha 6 Pesimistický odhad tržeb za 1. rok	87
Příloha 7 Optimistický odhad prodaných členství ve 2. roce.....	88
Příloha 8 Optimistický odhad tržeb pro 2. rok.....	88
Příloha 9 Pesimistický odhad prodaných členství pro 2. rok.....	88
Příloha 10 Pesimistický odhad tržeb pro 2. rok.....	88
Příloha 11 Optimistický odhad prodaných členství ve 3. roce.....	89
Příloha 12 Optimistický odhad tržeb ve 3. roce.....	89
Příloha 13 Pesimistický odhad prodaných členství ve 3. roce.....	89
Příloha 14 Pesimistický odhad tržeb ve 3. roce.....	89

Přílohy

Příloha 1 Vybavení posilovny

Produkt	počet ks,m	cena včetně DPH	suma
Olympijská osa Stronger 2.0	10	3 990 Kč	39 900 Kč
Olympijská osa Strongest women	6	5 990 Kč	35 940 Kč
Tlustá olympijská osa	2	4 490 Kč	8 980 Kč
Hex trap bar	1	4 990 Kč	4 990 Kč
Farmářské kufry	1	4 790 Kč	4 790 Kč
Černé bumper kotouče 5 kg	20	13 980 Kč	13 980 Kč
Černé bumper kotouče 10 kg	20	20 980 Kč	20 980 Kč
Černé bumper kotouče 15 kg	16	22 384 Kč	22 384 Kč
Černé bumper kotouče 20 kg	16	28 784 Kč	28 784 Kč
Černé bumper kotouče 25 kg	10	21 990 Kč	21 990 Kč
Kettlebell 4 kg	4	1 596 Kč	1 596 Kč
Kettlebell 6 kg	4	2 196 Kč	2 196 Kč
Kettlebell 12 kg	6	5 994 Kč	5 994 Kč
Kettlebell 16 kg	6	7 794 Kč	7 794 Kč
Kettlebell 20 kg	4	6 396 Kč	6 396 Kč
Kettlebell 24 kg	4	7 596 Kč	7 596 Kč
Kettlebell 32 kg	2	4 998 Kč	4 998 Kč
Jednoručky sada párů 12,5 - 30 kg	1	26 490 Kč	26 490 Kč
Jednoručky sada párů 32,5 - 40 kg	1	21 590 Kč	21 590 Kč
Jednoručky sada párů 42,5 - 50 kg	1	26 990 Kč	26 990 Kč
Wall ball 3-10 kg	1	3 990 Kč	3 990 Kč
Gumová podlaha tvrdší 1000x1000mm	180 m	136 125 Kč	136 125 Kč
Ab mat	15	590 Kč	8 850 Kč
Speed Rope švihadlo	10	199 Kč	1 990 Kč
Plyometrická bedna	6	2 999 Kč	17 994 Kč
Gymnastické kruhy	2	1 190 Kč	2 380 Kč
Multifunkční nástěnná hrazda Power	2	1 990 Kč	3 980 Kč
Posilovací lodní lano	2	1 590 Kč	3 180 Kč
posilovací paralelní bradla	1	1 290 Kč	1 290 Kč
Polohovací fitness lavice	3	6 990 Kč	20 970 Kč
Velké sáně	1	4 900 Kč	4 900 Kč
Konstrukce pro Cross Training 1	1	78 900 Kč	78 900 Kč
Držák na kotouče	2	790 Kč	1 580 Kč
Držák na osy	1	3 990 Kč	3 990 Kč
Sada soft plyoboxů	1	16 900 Kč	16 900 Kč
StrongBike Air Bike	3	24 273 Kč	72 819 Kč
StrongRow S veslovací trenažér	3	21 492 Kč	64 476 Kč
StrongMill - nemotorizovaný běžecký pás	1	109 000 Kč	109 000 Kč
Posilovací kladivo Hammer 6 kg	2	940 Kč	1 880 Kč
Posilovací kladivo Hammer 12 kg	1	1 740 Kč	1 740 Kč
Gym timer - časovač	1	6 990 Kč	6 990 Kč
Foam roller	8	590 Kč	4 720 Kč
SUMA		671 466 Kč	883 002 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 2 Splátkový kalendář

Rok	Měsíc	Splátka (CZK)	Úrok (CZK)	Úmor (CZK)	Úvěr (CZK)
1	1	17 906	5 400	12 506	887 494
1	2	17 906	5 325	12 581	874 913
1	3	17 906	5 249	12 657	862 256
1	4	17 906	5 174	12 733	849 523
1	5	17 906	5 097	12 809	836 714
1	6	17 906	5 020	12 886	823 829
1	7	17 906	4 943	12 963	810 866
1	8	17 906	4 865	13 041	797 825
1	9	17 906	4 787	13 119	784 705
1	10	17 906	4 708	13 198	771 507
1	11	17 906	4 629	13 277	758 230
1	12	17 906	4 549	13 357	744 874
2	1	17 906	4 469	13 437	731 437
2	2	17 906	4 389	13 518	717 919
2	3	17 906	4 308	13 599	704 321
2	4	17 906	4 226	13 680	690 640
2	5	17 906	4 144	13 762	676 878
2	6	17 906	4 061	13 845	663 033
2	7	17 906	3 978	13 928	649 105
2	8	17 906	3 895	14 011	635 094
2	9	17 906	3 811	14 096	620 998
2	10	17 906	3 726	14 180	606 818
2	11	17 906	3 641	14 265	592 553
2	12	17 906	3 555	14 351	578 202
3	1	17 906	3 469	14 437	563 765
3	2	17 906	3 383	14 524	549 242
3	3	17 906	3 295	14 611	534 631
3	4	17 906	3 208	14 698	519 933
3	5	17 906	3 120	14 787	505 146
3	6	17 906	3 031	14 875	490 271
3	7	17 906	2 942	14 965	475 306
3	8	17 906	2 852	15 054	460 252
3	9	17 906	2 762	15 145	445 108
3	10	17 906	2 671	15 235	429 872
3	11	17 906	2 579	15 327	414 545
3	12	17 906	2 487	15 419	399 126
4	1	17 906	2 395	15 511	383 615
4	2	17 906	2 302	15 604	368 011
4	3	17 906	2 208	15 698	352 312
4	4	17 906	2 114	15 792	336 520
4	5	17 906	2 019	15 887	320 633
4	6	17 906	1 924	15 982	304 651
4	7	17 906	1 828	16 078	288 573
4	8	17 906	1 731	16 175	272 398
4	9	17 906	1 634	16 272	256 126
4	10	17 906	1 537	16 369	239 757
4	11	17 906	1 439	16 468	223 289
4	12	17 906	1 340	16 566	206 723
5	1	17 906	1 240	16 666	190 057
5	2	17 906	1 140	16 766	173 291
5	3	17 906	1 040	16 866	156 425
5	4	17 906	939	16 968	139 457
5	5	17 906	837	17 069	122 388
5	6	17 906	734	17 172	105 216
5	7	17 906	631	17 275	87 941
5	8	17 906	528	17 378	70 563
5	9	17 906	423	17 483	53 080
5	10	17 906	318	17 588	35 493
5	11	17 906	213	17 693	17 799
5	12	17 906	107	17 799	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 3 Optimistický odhad prodaných členství v 1. roce

1. ROK - OPTIMISTICKÝ ODHAD		Cena	Počet prodaných kusů za:			
			1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí
LEKCE + POSILOVNA	3 měsíce	2 590 Kč	125	155	185	215
	1 měsíc	990 Kč	90	110	130	150
	1x vstup	150 Kč	240	375	375	495
	On Ramp (kurz pro začátečníky)	1 490 Kč	50	55	55	60

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 4 Optimistický odhad tržeb za 1. rok

1. ROK - OPTIMISTICKÝ ODHAD		Cena	Tržby			
			1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí
LEKCE + POSILOVNA	3 měsíce	2 590 Kč	323 750 Kč	401 450 Kč	479 150 Kč	556 850 Kč
	1 měsíc	990 Kč	89 100 Kč	108 900 Kč	128 700 Kč	148 500 Kč
	1x vstup	150 Kč	36 000 Kč	56 250 Kč	56 250 Kč	74 250 Kč
	On Ramp (kurz pro začátečníky)	1 490 Kč	74 500 Kč	81 950 Kč	81 950 Kč	89 400 Kč
Celkem tržby za čtvrtletí			523 350 Kč	648 550 Kč	746 050 Kč	869 000 Kč
Celkem tržby za 1. rok			2 786 950 Kč			

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 5 Pesimistický odhad prodaných členství v 1. roce

1. ROK - PESIMISTICKÝ ODHAD		Cena	Počet prodaných kusů za:			
			1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí
LEKCE + POSILOVNA	3 měsíce	2 590 Kč	85	115	145	175
	1 měsíc	990 Kč	50	70	90	110
	1x vstup	150 Kč	80	125	125	165
	On Ramp (kurz pro začátečníky)	1 490 Kč	30	35	35	40

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 6 Pesimistický odhad tržeb za 1. rok

1. ROK - PESIMISTICKÝ ODHAD		Cena	Tržby			
			1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí
LEKCE + POSILOVNA	3 měsíce	2 590 Kč	220 150 Kč	297 850 Kč	375 550 Kč	453 250 Kč
	1 měsíc	990 Kč	49 500 Kč	69 300 Kč	89 100 Kč	108 900 Kč
	1x vstup	150 Kč	12 000 Kč	18 750 Kč	18 750 Kč	24 750 Kč
	On Ramp (kurz pro začátečníky)	1 490 Kč	44 700 Kč	52 150 Kč	52 150 Kč	59 600 Kč
Celkem tržby za čtvrtletí			326 350 Kč	438 050 Kč	535 550 Kč	646 500 Kč
Celkem tržby za 1. rok			1 946 450 Kč			

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 7 Optimistický odhad prodaných členství ve 2. roce

2. ROK - OPTIMISTICKÝ ODHAD		Cena	Počet prodaných kusů za:			
			1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí
LEKCE + POSÍLOVNA	3 měsíce	2 590 Kč	215	215	215	245
	1 měsíc	990 Kč	150	150	150	170
	1x vstup	150 Kč	375	375	300	375
	On Ramp (kurz pro začátečníky)	1 490 Kč	60	70	60	80

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 8 Optimistický odhad tržeb pro 2. rok

2. ROK - OPTIMISTICKÝ ODHAD		Cena	Tržby			
			1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí
LEKCE + POSÍLOVNA	3 měsíce	2 590 Kč	556 850 Kč	556 850 Kč	556 850 Kč	634 550 Kč
	1 měsíc	990 Kč	148 500 Kč	148 500 Kč	148 500 Kč	168 300 Kč
	1x vstup	150 Kč	56 250 Kč	56 250 Kč	45 000 Kč	56 250 Kč
	On Ramp (kurz pro začátečníky)	1 490 Kč	89 400 Kč	104 300 Kč	89 400 Kč	119 200 Kč
Celkem tržby za čtvrtletí			851 000 Kč	865 900 Kč	839 750 Kč	978 300 Kč
Celkem tržby za 1. rok			3 534 950 Kč			

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 9 Pesimistický odhad prodaných členství pro 2. rok

2. ROK - PESIMISTICKÝ ODHAD		Cena	Počet prodaných kusů za:			
			1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí
LEKCE + POSÍLOVNA	3 měsíce	2 590 Kč	175	175	175	205
	1 měsíc	990 Kč	110	110	110	130
	1x vstup	150 Kč	125	125	100	125
	On Ramp (kurz pro začátečníky)	1 490 Kč	40	50	40	60

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 10 Pesimistický odhad tržeb pro 2. rok

2. ROK - PESIMISTICKÝ ODHAD		Cena	Tržby			
			1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí
LEKCE + POSÍLOVNA	3 měsíce	2 590 Kč	453 250 Kč	453 250 Kč	453 250 Kč	530 950 Kč
	1 měsíc	990 Kč	108 900 Kč	108 900 Kč	108 900 Kč	128 700 Kč
	1x vstup	150 Kč	18 750 Kč	18 750 Kč	15 000 Kč	18 750 Kč
	On Ramp (kurz pro začátečníky)	1 490 Kč	59 600 Kč	74 500 Kč	59 600 Kč	89 400 Kč
Celkem tržby za čtvrtletí			640 500 Kč	655 400 Kč	636 750 Kč	767 800 Kč
Celkem tržby za 1. rok			2 700 450 Kč			

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 11 Optimistický odhad prodaných členství ve 3. roce

3. ROK - OPTIMISTICKÝ ODHAD		Cena	Počet prodaných kusů za:			
			1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí
LEKCE + POSILOVNA	3 měsíce	2 590 Kč	245	245	215	245
	1 měsíc	990 Kč	170	170	150	170
	1x vstup	150 Kč	375	375	300	375
	On Ramp (kurz pro začátečníky)	1 490 Kč	90	80	70	80

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 12 Optimistický odhad tržeb ve 3. roce

3. ROK - OPTIMISTICKÝ ODHAD		Cena	Tržby			
			1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí
LEKCE + POSILOVNA	3 měsíce	2 590 Kč	634 550 Kč	634 550 Kč	556 850 Kč	634 550 Kč
	1 měsíc	990 Kč	168 300 Kč	168 300 Kč	148 500 Kč	168 300 Kč
	1x vstup	150 Kč	56 250 Kč	56 250 Kč	45 000 Kč	56 250 Kč
	On Ramp (kurz pro začátečníky)	1 490 Kč	134 100 Kč	119 200 Kč	104 300 Kč	119 200 Kč
Celkem tržby za čtvrtletí			993 200 Kč	978 300 Kč	854 650 Kč	978 300 Kč
Celkem tržby za 1. rok			3 804 450 Kč			

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 13 Pesimistický odhad prodaných členství ve 3. roce

3. ROK - PESIMISTICKÝ ODHAD		Cena	Počet prodaných kusů za:			
			1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí
LEKCE + POSILOVNA	3 měsíce	2 590 Kč	205	205	175	205
	1 měsíc	990 Kč	130	130	110	130
	1x vstup	150 Kč	125	125	100	125
	On Ramp (kurz pro začátečníky)	1 490 Kč	70	60	50	60

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 14 Pesimistický odhad tržeb ve 3. roce

3. ROK - PESIMISTICKÝ ODHAD		Cena	Tržby			
			1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí
LEKCE + POSILOVNA	3 měsíce	2 590 Kč	530 950 Kč	530 950 Kč	453 250 Kč	530 950 Kč
	1 měsíc	990 Kč	128 700 Kč	128 700 Kč	108 900 Kč	128 700 Kč
	1x vstup	150 Kč	18 750 Kč	18 750 Kč	15 000 Kč	18 750 Kč
	On Ramp (kurz pro začátečníky)	1 490 Kč	104 300 Kč	89 400 Kč	74 500 Kč	89 400 Kč
Celkem tržby za čtvrtletí			782 700 Kč	767 800 Kč	651 650 Kč	767 800 Kč
Celkem tržby za 1. rok			2 969 950 Kč			

Zdroj: Vlastní zpracování

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: Lukáš Janovský

V Praze dne: 16. 05. 2019

Podpis:

Jméno	Oddělení/ viště	Praco-	Datum	Podpis