

# **Projekt založení nového podnikatelského subjektu v oblasti rekreačního sportu**

Bc. Renata Polčáková

---

Diplomová práce  
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Renata POLČÁKOVÁ**  
Osobní číslo: **M13257**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt založení nového podnikatelského subjektu  
v oblasti rekreačního sportu**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši teoretických zdrojů z oblasti podniku, podnikání a rekreačního sportu.

#### II. Praktická část

- Stručně představte společnost, která bude zakládat nový podnikatelský subjekt.
- Zpracujte analýzu současného stavu podnikatelského prostředí v oblasti rekreačního sportu.
- Na základě výsledků analýz vytvořte projekt, který je zaměřený na vytvoření nového podnikatelského subjektu v oblasti rekreačního sportu.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**NIRSA. Campus recreational sports: managing employees, programs, facilities, and services. Champaign, IL: Human Kinetics, 2013, 253 p. ISBN 07-360-6382-X.**  
**OGURA, Otoharu, John N. NORTON a Alex B. BROUWER. Campus Recreational Sports Facilities: Planning, Design, and Construction. ISBN 978-0-12-369517-8.**  
**PETŘÍK, Tomáš. Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi. 2., výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009, 735 s. ISBN 978-80-247-3024-0.**  
**POPEŠKO, Boris. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 233 s. ISBN 978-80-247-2974-9.**  
**SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.**

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání diplomové práce: **16. února 2015**  
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 16. února 2015

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.  
*ředitel ústavu*


#### **Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na máji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného příněčeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

#### **Prohlašuji,**

- že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS:STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 27. 4. 2015

  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

V této diplomové práci bude zpracován návrh projektu na založení nového podnikatelského subjektu v oblasti rekreačního sportu - posilovny. Diplomová práce se bude skládat z teoretické a praktické části. V teoretické části bude provedena kritická literární rešerše pojmů týkajících se analýz a vztahující se k problematice rekreačního sportu. Na základě výsledků jednotlivých analýz bude zpracován konkrétní projekt založení nového subjektu. Cílem nového podniku bude, aby přinášel nejenom přidanou hodnotu majiteli, ale zároveň uspokojoval potřeby a zájmy zákazníků.

**Klíčová slova:** podnikatelský subjekt, rekreační sport, projekt, analýza konkurence, založení podniku

## **ABSTRACT**

In this thesis will be elaborated the proposal for foundation of a new business subject in the field of recreational sport – a fitness centre. The thesis consists of the theoretical and practical part. In the theoretical part will be made the critical literary research of terms related to analyses and connected with the issue of pleasure sport. A particular project of foundation of a new subject will be worked out with respect to the results of particular analyses. The aim of the new enterprise is to bring the added value to the owner and to satisfy the needs and interests of customers at the same time.

### **Keywords:**

Business Subject, Recreational Sport, Project, Competition Analysis, Enterprise Foundation

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Ráda bych touto cestou poděkovala majiteli firmy SPORTMAR, s. r. o., panu Milanu Martincovi za to, že mi umožnil vypracování mé diplomové práce v jeho firmě.

Dále bych chtěla poděkovat za konzultaci mému vedoucímu diplomové práce, panu doc. Ing. Borisu Popeskovi, Ph.D.

Velké poděkování dlužím také mé rodině a známým, za to, že mne podporovali a měli se mnou velkou trpělivost během studia.

## **MOTTO:**

„Originální není ten, kdo nikoho nenapodobuje, ale ten, jehož nelze napodobit.“

Francois-René de Chateaubriand

„Překážky jsou ony obávané věci, které spatříte, když odvrátíte pohled od svého cíle.“

Henry Ford

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE .....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
<b>1 PODNIKATELSKÝ SUBJEKT .....</b>	<b>12</b>
1.1    PODNIKÁNÍ A PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ .....	12
1.2    FITNESSCENTRUM A JEHO ZALOŽENÍ .....	12
1.3    PODMÍNKY ČINNOSTÍ VOLNÝCH A VÁZANÝCH V OBLASTI FITNESS .....	13
<b>2 PROJEKT – PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR.....</b>	<b>14</b>
2.1    SESTAVENÍ PLÁNU .....	14
2.2    STRUKTURA PLÁNU .....	14
2.3    FINANČNÍ PLÁN .....	15
2.3.1    Bod zvratu .....	16
2.3.2    Krycí příspěvek .....	16
2.3.3    Cash flow .....	17
2.3.4    Ekonomická přidaná hodnota (EVA) .....	17
2.3.5    Ukazatelé zadluženosti .....	17
2.3.6    Ukazatelé rentability .....	17
2.3.7    Náklady na kapitál .....	18
<b>3 ANALYTICKÉ NÁSTROJE V RÁMCI PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU.....</b>	<b>19</b>
3.1    ANALÝZA KONKURENCE.....	19
3.2    SWOT ANALÝZA .....	19
3.3    PEST ANALÝZA .....	21
3.4    ANALÝZA ZAJINTERESOVANÝCH STRAN .....	21
3.5    ANALÝZA RIZIK.....	22
<b>4 MARKETINGOVÝ MIX.....</b>	<b>24</b>
4.1    CÍLOVÁ SKUPINA.....	24
4.2    KOMUNIKAČNÍ MIX .....	25
4.3    SLUŽBY .....	26
<b>5 OBLAST REKREAČNÍHO SPORTU - FITNESS.....</b>	<b>28</b>
5.1    ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU REKREAČNÍHO SPORTU .....	28
5.2    TRENDY V OBLASTI REKREAČNÍHO SPORTU .....	29
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>31</b>
<b>6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>32</b>
6.1    POPIS A CÍLE ORGANIZACE.....	33
<b>7 STRUČNÝ POPIS PODSTATY PROJEKTU A JEHO ETAP.....</b>	<b>34</b>
<b>8 ANALYTICKÉ NÁSTROJE .....</b>	<b>36</b>
8.1    ANALÝZA KONKURENCE.....	36
8.1.1    Vyhodnocení analýzy .....	38
8.2    SWOT ANALÝZA POSILOVNÝ .....	38
8.2.1    Silné a slabé stránky .....	38

8.2.2	Příležitosti a hrozby .....	39
8.2.3	Zhodnocení analýzy .....	40
8.3	PEST ANALÝZA POSILOVNY .....	41
<b>9</b>	<b>MARKETINGOVÝ MIX.....</b>	<b>42</b>
9.1	CÍLOVÁ SKUPINA.....	44
9.1.1	Segmentace .....	44
9.1.2	Targeting .....	45
9.1.3	Positioning .....	45
9.2	KOMUNIKAČNÍ MIX .....	47
<b>10</b>	<b>SOUČASNÝ A POŽADOVANÝ STAV NOVĚ OTEVÍRANÉHO OBJEKTU - POSILOVNY .....</b>	<b>52</b>
10.1	GRAFICKÉ ZNÁZORNĚNÍ PROJEKTU.....	52
10.2	SOUČASNÝ A POŽADOVANÝ STAV .....	52
<b>11</b>	<b>ČASOVÝ HARMONOGRAM A FINANCOVÁNÍ.....</b>	<b>54</b>
<b>12</b>	<b>FINANČNÍ PLÁN .....</b>	<b>57</b>
12.1	ZAHAJOVACÍ ROZVAHA, ZDROJE FIRMY, ÚVĚR.....	58
12.2	ZŘIZOVACÍ VÝDAJE .....	59
12.3	PRAVIDELNÉ MĚSÍČNÍ FIXNÍ NÁKLADY POSILOVNY .....	60
12.4	KRITICKÉ MNOŽSTVÍ .....	63
12.5	VÝNOSY.....	65
12.6	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ 2016 - 2019.....	67
12.7	VÝPOČET CASH FLOW .....	67
12.8	ÚROKOVÉ KRYTÍ .....	68
12.9	VÝPOČET UKAZATELŮ RENTABILITY ZA ROK 2016.....	69
12.9.1	Rentabilita tržeb .....	69
12.9.2	Rentabilita vlastního kapitálu.....	69
12.9.3	Rentabilita nákladů .....	70
12.10	NÁKLADY KAPITÁLU .....	71
12.11	EKONOMICKÁ PŘIDANÁ HODNOTA – EVA.....	72
12.12	MÍRA ZADLUŽENÍ A MÍRA FINANČNÍ SAMOSTATNOSTI.....	73
<b>13</b>	<b>RIZIKOVÁ ANALÝZA.....</b>	<b>74</b>
<b>14</b>	<b>ANALÝZA ZAJINTERESOVANÝCH STRAN.....</b>	<b>76</b>
14.1	DOPAD NA ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ .....	77
<b>15</b>	<b>SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>78</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>80</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>86</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>87</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>88</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>90</b>



## ÚVOD

Na začátku každého podnikání musí být nápad, který se snaží podnikatel uvést do reality. Nápad či myšlenku rozvíjí v podobě projektu nebo podnikatelského záměru. Každý projekt provázejí podnikatelská rizika, která se eliminují kvalitně vypracovaným podnikatelským záměrem. Ten pomáhá i při snižování neúspěchu a chrání před špatným rozhodnutím. Všechny podnikatelské oblasti jsou pod tlakem neustálých změn a rychlého rozvoje. Obranou proti těmto novým podmínkám a hrozbám konkurence je rychlá reakce firmy, inovace a také nové investice do rozvoje firmy. Je velmi důležité mít neustálý přehled o pokroku ve své oblasti podnikání. Veškerá tato rozhodnutí s sebou nesou výdaj nemalých finančních prostředků a právě správné a rychlé rozhodnutí o zdrojích financování je významným a závažným rozhodnutím podnikatele. Firmy musí brát ohled na dostupnost a efektivnost finančních prostředků. Podstatné je rozhodnutí o použití vlastních či cizích zdrojů. V případě použití vlastních zdrojů může dojít k poklesu CF a v případě využití cizích zdrojů se může společnost zadlužit. Obě varianty mohou ovlivnit a zvýšit podnikatelské riziko. K výběru správné varianty financování musí každá firma přistupovat individuálně. Stále naše rozhodnutí ovlivňuje finanční krize a není lehké se svým podnikatelským záměrem proniknout na trh a prosadit se. Nezaměstnanost, poměrně velká konkurence a to, že cvičení není nezbytná služba, mohou rozhodnutí o otevření nového subjektu značně ovlivnit. Na druhé straně přibývá lidí, kteří chtějí pro svoje zdraví něco udělat. Chtějí žít zdravě a touží po udržování kondice. Láká je zdravý životní styl a chtějí svůj volný čas trávit aktivně.

Předmětem diplomové práce je zpracování návrhu projektu založení nového podnikatelského subjektu v oblasti rekreačního sportu – posilovny. Práce je rozčleněna na dvě části. Teoretická část se bude zabývat kritickou literární rešerší a vysvětlením pojmů týkajících se projektu, analýz, cílové skupiny a komunikačního mixu. V praktické části bude představena společnost, analyzován současný stav a nové trendy rekreačního sportu. Budou zde vypracovány jednotlivé analýzy (SWOT, PEST, analýza konkurence, nákladová analýza). Důležitou částí bude definice cílové skupiny, odhad poptávky, stručný harmonogram, finanční plán a řízení rizik. Projekt bude zpracován pro firmu v oblasti rekreačního sportu. Služby, které bude posilovna nabízet, musí být na velmi vysoké úrovni. Dnešní trh na poli služeb je zaměřen hlavně na zákazníka, který je nejdůležitějším faktorem.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

V diplomové práci je zvolen jeden primární a několik sekundárních cílů. **Primárním cílem** práce je vypracování Projektu založení nového podnikatelského subjektu v oblasti rekreačního sportu.

Jako **sekundární cíle** diplomové práce jsou si definovány:

- vypracování komunikační strategie k propagaci posilovny,
- porovnání společnosti s konkurencí působící ve stejném segmentu,
- zjištění rizik dotýkajících se projektu.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části: teoretickou a praktickou. V teoretické části je zpracována literární rešerše na téma podnikatelského subjektu v oblasti rekreačního sportu. Materiály pro vypracování této části jsou čerpány z literárních zdrojů, webových stránek a článků uvedených na internetu. Důraz je kladen na aktuálnost.

V praktické části je nejprve představena stávající společnost SPORTMAR, s. r. o. Pro praktickou část byly použity následující metody analýzy: analýza konkurence, SWOT analýza, PEST analýza a nákladová analýza. Cílem je zjistit dostupné informace o konkurenci a místním trhu, na kterém bude nově vytvořená posilovna působit a pro které cílové skupiny bude určena.

Výsledkem mé diplomové práce bude vytvoření návrhu projektu otevření nové posilovny v Luhačovicích v roce 2016. Návrh bude předložen majiteli společnosti k posouzení a následnému schválení. Poté budou o tomto záměru informováni ostatní zaměstnanci společnosti.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PODNIKATELSKÝ SUBJEKT

Dle Synka (2011) je podnik ekonomicko-právním subjektem, oproti ostatním institucím má ekonomickou a právní subjektivitu. Své produkty a služby nabízí za úplatu. Obchodní zákoník specifikuje podnik jako soubor hmotných, osobních a nehmotných součástí podnikání. Cílem podniku je uspokojení potřeb zákazníka, trhu a dosažení zisku. Snahou je zhodnocení kapitálu, který do svého podnikání vložil. Ke správnému rozvíjení firmy je potřebné definovat a stanovit strategii, pomocí které dosáhne svých cílů (Synek, 2011).

### 1.1 Podnikání a právní formy podnikání

Fyzickou a právnickou osobu můžeme zařadit mezi základní právní formy podnikání. Živností rozumíme činnost, kterou fyzická osoba provozuje soustavně, samostatně, pod vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a ručí za ni celým svým majetkem. Živnosti jsou ohlašované a koncesované (iPodnikatel, © 2014).

Právnická osoba (korporace), může mít různou formu (společnost s ručením omezeným, akciová společnost, veřejná obchodní společnost, evropská společnost, komanditní společnost nebo družstvo). **Společnost s ručením omezeným** může založit fyzická nebo právnická osoba se základním kapitálem 1 Kč. Ručí celým svým majetkem. Nejvyšším orgánem je valná hromada. **Akciovou společností** může založit pouze právnická osoba. Základní kapitál je 2 mil. Kč, v případě nabídky veřejných akcií je základní kapitál 20 mil. Kč. **Veřejná obchodní společnost** může být založena minimálně dvěma osobami, základní kapitál není stanovený. Společnost vznikne zapsáním do Obchodního rejstříku, osoby ručí svým majetkem. **Komanditní společnost** založí dva a více společníků. Základní kapitál vkládají komandisté ve výši 5 000 Kč a ručí do výše vkladu. Komplementáři ručí celým svým majetkem. Do **družstva vkládají** vlastníci majetkové hodnoty. Mohou být zemědělská nebo bytová družstva. Základní kapitál **evropské společnosti** je 120 tisíc euro, které jsou vloženy do akcií. Valná hromada je nejvyšším orgánem. Společnost ručí celým svým majetkem a akcionáři za společnost neručí (iPodnikatel, © 2014).

### 1.2 Fitnesscentrum a jeho založení

Fitnesscentrem se dle České komory fitness (2015) rozumí prostor, kde jsou vykonávány pohybové aktivity. Cílem pohybových aktivit je získání tělesné kondice, zlepšení zdatnosti a správného držení těla, vylepšení postavy, upevnění zdraví nebo rozvoj jiných

pohybových aktivit. K tomu jsou využívány cvičební přístroje, různé metody tréninku a správná životospráva. Fitness centrum může založit právnická nebo fyzická osoba. V případě právnické osoby se může jednat o obchodní společnost (a. s. nebo s. r. o.), neziskovou organizaci nebo spolek. Fyzická osoba podniká na základě živnosti, která je zapsána do živnostenského rejstříku. Jeho oprávnění je prokázáno výpisem z živnostenského rejstříku. Podnikající fyzické osoby jsou označovány jako OSVČ (osoby samostatně výdělečně činné). Pokud živnost provozuje fyzická osoba, je nutné dodržet všeobecné podmínky: svéprávnost, bezúhonnost. V některých případech musí podnikatel splnit i zvláštní podmínky provozování. Příkladem může být odborná způsobilost, která je vyžadována zákonem nebo zvláštními předpisy (diplom, maturita nebo certifikát). Právnická osoba být musí nejprve založena. Nejčastěji se jedná o společnost s ručením omezeným založenou prostřednictvím společenské smlouvy. Je nutné zapsání do obchodního rejstříku, určení sídla společnosti a základní kapitál v minimální výši 1 Kč. Společnost ručí celým svým majetkem (Právní poradenství, © 2015).

### 1.3 Podmínky činností volných a vázaných v oblasti fitness

Živnosti dělíme na volné a vázané. U každé z nich musí být splněny speciální podmínky.

**Živnosti volné** související se základními nabízenými službami zahrnují:

- provoz sportovního zařízení a sportovní činnosti,
- velkoobchod, maloobchod, nákup a prodej např. výživových doplňků, náradí do fitness, oblečení a sportovní vybavení,
- poradenství, konzultace a vypracování odborných posudků,
- půjčování a pronájem sportovních potřeb, pomůcek, obuvi atd.

Dále má firma možnost zapsat i další živnosti, u kterých je nutné splnit odborné nebo jiné způsobilosti. Toto se týká činnosti cvičitelů, instruktorů či trenérů. V tomto případě se jedná o **živnost vázanou**, která přísluší k živnosti ohlašovací (Právní poradenství, © 2015).

Živnostenské oprávnění získá firma na živnostenském úřadě. Fyzická osoba dle svého bydliště, právnická osoba dle sídla. K žádosti je nutné přiložit potřebné dokumenty: výpis z rejstříku trestů (nesmí být starší 3 měsíců), občanský průkaz, doklady o odbornosti, doklady vztahující se k užívání prostor podnikání nebo potvrzení o nedoplatcích na finančním úřadě (Srpková, 2010).

## 2 PROJEKT – PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

Rozsah podnikatelského plánu není nijak závazně stanoven. Dle Fotra a Součka (2005) by měly projekty být:

- **stručné a přehledné**, jejich rozsah by měl být do 50 stran maximálně,
- **jednoduché, srozumitelné** (nezacházet do detailů),
- **věrohodné a realistické**,
- ukázat **výhody produktu nebo služby pro uživatele**,
- poukázat **na konkrétní výhody**,
- měly by se orientovat na **budoucnost**,
- neskrývat **slabá místa a rizika**,
- měly by doložit **platební schopnost firmy** (Fotr a Souček, 2005).

### 2.1 Sestavení plánu

Postup sestavení plánu má několik fází, které na sebe navazují a doplňují se. Na začátku je důležité si uvědomit, **co vlastně plánujeme a proč**. Dále je důležité mít přehled, v jaké oblasti podnikáme, jaký je současný stav (interní analýza SWOT). Je nezbytné určit externí podmínky, konkurenci, definovat a určit strategické cíle, které budou konkrétní a měřitelné. Dále navrhnout a definovat strategii pro dosažení klíčových cílů, identifikovat hrozby a eliminovat je, rozpracovat přehled o finančních tocích, začít plán používat a realizovat (Koráb, 2007).

### 2.2 Struktura plánu

Plány mohou mít různou strukturu a odlišné názvy jednotlivých kapitol. Jejich obsah a informace však musí mít stejný charakter.

Koráb (2007) definuje základní části plánu následovně: titulní strana s obsahem, přehled plánu, popis podniku, trh, cíle, obchodní strategie, marketingový mix, organizaci, lidské zdroje, finanční plán, rizika, přílohy. Plán, který potřebujeme vypracovat při zavádění nového produktu, bude rozměrnější a rozsáhlejší než propagace služby (Koráb, 2007).

Projekty se mohou týkat zavádění nových výrobků, popřípadě technologií, výzkumem, vývojem produktů, informačními systémy a jejich inovací. Zámečnická a Tučková (2007) uvádí, že projekty můžeme rozčlenit podle míry závislosti na **nezávislé a vzájemně se vylučující, nezávislé a vzájemně se nevylučující a závislé projekty**. Kapitálové

výdaje, které jsou potřebné k realizaci projektu, nám pomohou rozlišit projekty velké, střední a malé. Hranice nemůžeme přesně stanovit, protože vše závisí na velikosti firmy (Zámečník, Tučková a Hromková, 2007).

### 2.3 Finanční plán

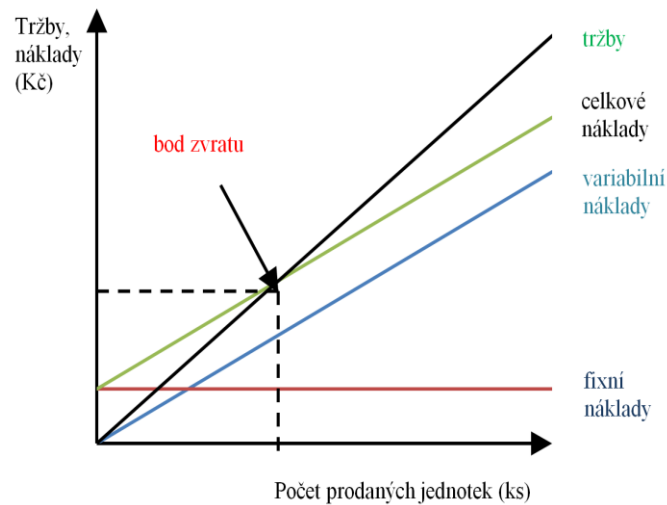
*„Zlaté pravidlo financování říká, že dlouhodobé investice se nesmí financovat krátkodobými prostředky.“* (Zámečník a Tučková, 2008, s. 136 – 137).

*„Zlaté pravidlo vyrovnávání rizika určuje, že vlastní zdroje mají být pokud možno větší než cizí zdroje.“* (Zámečník a Tučková, 2008, s. 136 – 137).

Dle Pavelkové a Knápkové (2008) je pro zpracování finanční analýzy potřeba znát informace, které získáme z různých zdrojů. Informace vztahující se k financím můžeme čerpat z účetních výkazů, předpovědí vedení podniku, burzovního zpravodajství nebo médií. Ostatní informace můžeme čerpat z firemní statistiky, poptávky, odbytu, oficiálních statistik, zpráv auditorů nebo odhadů analytiků. Mezi metody finanční analýzy můžeme zahrnout metody elementární a vyšší. K elementárním metodám patří horizontální a vertikální analýza absolutních ukazatelů, analýza Cash Flow, tržeb, nákladů, zisku. Můžeme zde zařadit také analýzu likvidity, aktivity, rentability, zadluženosti, majetkové a finanční struktury, soustavy ukazatelů a souhrnné ukazatele. K vyšším metodám patří metody matematicko-statistické a nestatistické (Pavelková a Knápková; 2008).

*„Finanční plán je kvalitní, je-li ekonomicky a podnikatelsky věrohodně a analyticky ověřený, zdrojově realizovatelný, účinně motivační“.* (Petřík, 2009, s. 101).

### 2.3.1 Bod zvratu



Obr. 1. Bod zvratu. (vlastní zpracování)

Bod zvratu je taky nazýván kritickým bodem rentability, bodem zisku, mrtvým bodem nebo také jako bod pro krytí nákladů. O bod zvratu se jedná, pokud se průměrné náklady rovnají ceně. Průměrnými náklady rozumíme součet fixních a variabilních nákladů na danou jednotku produkce. Bod zvratu se nachází v průsečíku: křivky tržeb, křivky fixních nákladů a křivky celkových nákladů (Synek, Mynářová a Svobodová, 2011; Žůrková, Mynářová a Svobodová, 2007).

### 2.3.2 Krycí příspěvek

Popesko (2009) uvádí, že krycí příspěvek získáme rozdílem ceny a variabilních nákladů. Někdy je označován také jako příspěvek na úhradu (contribution margin). V praxi se můžeme setkat s celkovým příspěvkem na úhradu, který vypočítáme jako:

$$U = T - VN$$

V případě, že chceme vypočítat krycí příspěvek na jednu jednotku, využijeme vzorce:

$$u = p - b$$

Ve vzorečku jsou vysvětleny zkratky:  $p$  = cena přepočtená na 1 kus,  $b$  = variabilní náklady přepočtené na 1 kus,  $u$  = krycí příspěvek na 1 kus,  $T$  = celkové tržby,  $VN$  = celkové variabilní náklady,  $U$  = celkový příspěvek na úhradu

Krycí příspěvek je vhodný ukazatel ke zjištění ekonomické situace podniku. Pokud klesne krycí příspěvek, pak klesne i tvorba zisku (Popesko, 2009). Pokud jsou v podniku zvýšeny tržby, je to spojeno s růstem variabilních nákladů, které jsou vynaloženy na výrobu



produktů a jejich následný prodej. Krycí příspěvek, označovaný také jako příspěvek ke krytí fixních nákladů a zisku, je tedy považován za výnos, který plyne z prodeje (Režňáková, 2010).

### 2.3.3 Cash flow

S nesouladem mezi náklady a výdaji, výnosy a příjmy, ziskem a stavem peněžních prostředků pomáhá cash flow. Pomocí něj můžeme zjistit dostatek finančních prostředků na úhradu závazků firmy. CF můžeme zjistit metodou přímou, která je velmi pracná. Je nutné sledovat jednotlivé položky na účtech peněžních prostředků. Druhou možností je nepřímá metoda, která vychází ze zisku. Výkaz CF zahrnuje tři podnikové oblasti, provozní, týkající se provozní činnosti, zásob, pohledávek, závazků aj. Další oblastí je oblast investiční, která obsahuje pořízení a prodej investičního majetku. Oblast finanční se zaměřuje na peněžní toky, vedoucí ke změně dlouhodobých závazků a VK (Zámečník, Tučková a Hromková, 2007, s. 114 - 117).

### 2.3.4 Ekonomická přidaná hodnota (EVA)

EVA je založena na ekonomickém zisku, který pracuje také s implicitními náklady (náklady obětované příležitosti). *„Nejdůležitějším prvkem, který ukazatel EVA vnáší do měření firemní výkonnosti, je informace o „skutečné ceně vlastního kapitálu“. Promítnutím v implicitních (alternativních oportunitních) nákladech činí obraz o celkovém dosaženém finálním efektu reálnějším“* (Marinič, 2008, s. 39).

### 2.3.5 Ukazatelé zadluženosti

Jak uvádí Zámečník, Tučková a Hromková (2007), zadluženost nemusí být pro podnik negativní charakteristikou. Naopak, určitá výše zadluženosti může být pro podnik užitečná. Základním ukazatelem zadluženosti je **věřitelské riziko**, které stanovuje poměr krátkodobých a dlouhodobých závazků vůči celkovým aktivům. Z pohledu dopadu na zisk je důležité **úrokové krytí**, které porovnává podnikový zisk před úroky a zdaněním s úrokovým krytím za celý rok. Podnik by se měl snažit o co nejvhodnější poměr vlastních a cizích zdrojů (Zámečník, Tučková a Hromková, 2007).

### 2.3.6 Ukazatelé rentability

*„Rentabilita, resp. Výnosnost vloženého kapitálu je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Je formou vyjádření míry*

*zisku, která v tržní ekonomice slouží jako hlavní kritérium pro alokaci kapitálu.“* (Pavelková a Knápková, 2003, s. 75).

Rentabilita je označována jako výkonnost kapitálu, který byl vložený do podniku. Jedná se o měřítko, zda je podnik schopen vytvořit nové zdroje a dosahovat zisku z investovaného kapitálu. Tato forma vyjádření zisku je hlavním kritériem alokace kapitálu. Je zde poměřován hospodářský výsledek s ostatními veličinami, což slouží ke zhodnocení úspěšnosti podniku a jeho splnění cílů. Ukazatelé rentability:

- **rentabilita tržeb** – podíl čistého zisku k tržbám,
- **rentabilita nákladů** – podíl čistého zisku k celkovým nákladům,
- **rentabilita vlastního kapitálu** – vyjadřuje efektivnost zhodnocení vložených prostředků ve firmě; je očekáván vyšší výnos (Pavelková a Knápková; 2003).

### 2.3.7 Náklady na kapitál

Náklady na kapitál stanovíme podle následujícího vzorce (1):

$$n_k = \frac{VK}{K} \times n_v + \frac{CK}{K} \times (1 - s_{dp}) \times n_c$$

kde:  $n_k$  jsou firemní náklady kapitálu,  $VK$  je vlastní kapitál,  $K$  je celkový kapitál,  $CK$  je velikost cizího kapitálu,  $s_{dp}$  odpovídá sazbě daně z příjmů,  $n_v$  jsou náklady vlastního kapitálu a  $n_c$  vyčíslují náklady cizího kapitálu (Fotr a Souček, 2005, s. 114).

### 3 ANALYTICKÉ NÁSTROJE V RÁMCI PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU

Analýzy by měly firmě pomoci plnit její cíle. Analýzou se rozumí rozbor například současné a budoucí situace nebo interního a externího prostředí. Získané informace je potřeba zpracovat a použít pro další rozvoj firmy.

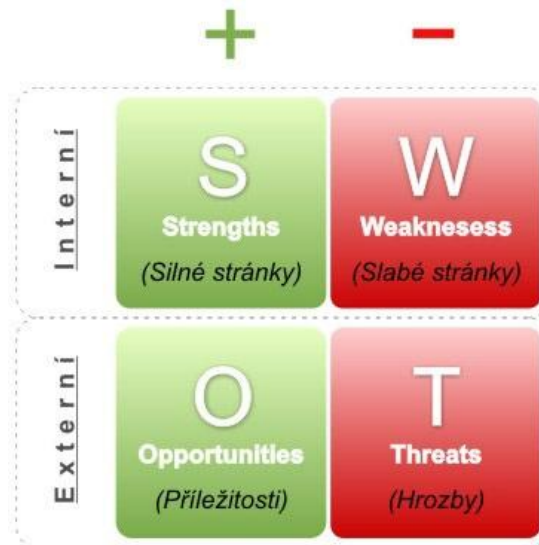
#### 3.1 Analýza konkurence

Dle Blažkové (2007) jsou v analýze konkurence identifikováni přímí, nepřímí a potenciační konkurenti. Přehled o konkurenci je důležitý, proto je tato analýza důležitou součástí plánování. Firma díky této analýze pochopí svou výhodu či nevýhodu oproti konkurenci, dokáže se orientovat ve strategiích minulých, současných, ale hlavně budoucích konkurentů. Firma následně dokáže odhadnout reakci konkurence na nová rozhodnutí marketingu. Nutné je také sledovat potenciační trhy a budoucí potenciační konkurenty, kteří dodávají na trh substituty. K tomuto určení je využívána matice, která využívá dva faktory: společný trh a podobnost schopností (Blažková, 2007).

Jak uvádí Šmída (2007) analýza konkurence je pro firmu velmi důležitým úkolem. Zdůrazňuje analýzu současných i potenciačních konkurentů, kteří by mohli většinu zákazníků odlákat tím, že použili novou technologii. Další možností je zavedení nového substitutu s použitím nových levnějších materiálů nebo substitut s lepšími vlastnostmi. Tím se zvýší přidaná hodnota výrobku. Dle Šmídy (2007) není účelem vždy konkurenci předstihnout, ale je důležité se odlišit a inovovat například vytvořením nového procesu, ve kterém se používá internet a spojení se zákazníkem. Firma by měla využívat dostupné informace o konkurenci, týkajících se například strategií, technologií, produktů, služeb, inovací.

#### 3.2 SWOT analýza

Vašítková (2014) uvádí, že název analýzy se skládá z počátečních písmen anglických slov: **S** – strengths (síly), **W** – weaknesses (slabosti), **O** – opportunities (příležitosti), **T** – threats (hrozby). Jedná se o metodu, ve které analyzujeme slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby. Zpočátku firma zkoumá vnější externí prostředí, kam řadíme příležitosti a hrozby a následně zhodnotí a identifikuje své slabé a silné stránky týkající se prostředí interního (Vašítková, 2014).



Obr. 2. SWOT analýza (Franěk, 2011)

Dle Srpové (2010) je SWOT analýza nástrojem, který charakterizuje interní a externí analýzu firmy. Do interní analýzy řadíme silné a slabé stránky firmy. Externí analýza obsahuje analýzu příležitostí a hrozeb. Porovnání provádíme v tabulce (Srpová, 2010).

Při analýze vnitřního prostředí se firma zaměřuje na personál, informační systém, technologické vybavení, finance, marketing, vztah se zákazníky, dodavatele nebo pozici na trhu. Snahou je maximalizovat silné stránky a eliminovat slabé stránky. Analýza vnějšího prostředí obsahuje faktory, které firma nemůže kontrolovat. Cílem je určení příležitostí pro vývoj firmy, kterou posiluje pozici na trhu. Identifikace rizik mohou firmu ohrozit, proto se musí minimalizovat. Hrozby i příležitosti se postupem času mění, je ovšem důležité je pravidelně sledovat. Můžeme pouze snížit nebo zvýšit jejich vliv na naši firmu. Firma by se měla zaměřit na vlivy demografické, kulturní, technické i technologické, ekonomické, politické, legislativní (iPodnikatel, © 2011).

Jak zdůrazňují Kotler a Keller (2007) je důležité při této analýze nalézt a rozvíjet příležitosti, které se mohou týkat dodání výrobku nebo služby, které na trhu chybí. Dalšími možnostmi jsou inovace a třeba zcela nový produkt a služba. Neméně důležitým krokem v analýze SWOT je vyhodnocení interního prostředí, odhalení slabých a silných stránek (Kotler a Keller, 2007a; Kotler, 2007).

### 3.3 PEST analýza

Dle Blažkové (2007) se v PEST analýze sleduje externí okolí firmy. Monitorujeme politické, ekonomické, sociální a technologické faktory. Blažková (2007) zde mimo jiné řadí následující činitele:

- **politické** – legislativa, zdanění, ochrana spotřebitelů, pracovní právo, předpisy Evropské unie, ochranné známky, patenty, vládní rozhodnutí a nařízení,
- **ekonomické** – HDP, úrokové sazby, vládní výdaje, nezaměstnanost, minimální mzda, měnové kurzy, inflace,
- **sociální** – rozdělení příjmů, demografické faktory, pracovní mobilita, změny životního stylu, postoje k práci a k volnému času, vzdělání a kulturní faktory, regionální rozdíly,
- **technologické** – vládní výdaje na výzkum, nové objevy, patenty, nové technologie, informační technologie, internet, satelity (Blažková, 2007).

Srpová (2010) uvádí, že PEST analýzu využíváme k analýze makrookolí, které obsahuje čtyři základní oblasti činitelů. Tato analýza rozděluje vlivy do čtyř základních skupin, z nichž každá obsahuje faktory, které různým způsobem ovlivňují firmu. Jedná se o faktory politicko-právní, ekonomické, sociální a kulturní, technické a technologické. Kozel, Mynářová a Svobodová (2011) uvádí, že smyslem analýzy je zjistit statistiky a trendy, které nám pomohou odhadnout budoucí vývoj. U makroprostředí zahrnujeme i vlivy, které jsou za hranicemi států. Je posuzován časový horizont, jsou odhadovány trendy a jejich působení. Dále se zjišťují všechny vlivy, které působí na podnik, z nichž jsou vybírány ty významné (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011; Srpová, 2010).

### 3.4 Analýza zainteresovaných stran

Zainteresovanou stranou může být kdokoliv, koho se týká realizace projektu, tedy jednotlivci nebo také organizace. Zainteresované strany dělíme na primární a sekundární. Dle Doležala, Lacka a Máchala (2009) jsou **primárními stranami** vlastníci a investoři, zaměstnanci, zákazníci a dodavatelé. Mezi **sekundárními zainteresovanými stranami** řadíme veřejnost, vládní instituce, konkurenty, lobbisty, média a různá sdružení. K určení zainteresovaných stran slouží dotazy, které se vztahují k úspěšnosti a neúspěšnosti projektu, zjištění kdo bude mít ze změn prospěch, koho může projekt zlikvidovat nebo kdo jej podpoří. Analýza zainteresovaných stran pomáhá vymezit očekávání firmy, určit

a najít strany, které jsou klíčové. K očekávání firmy patří zisk, růst hodnoty firmy, kvalitní produkty, přijatelná cena, odpovídající plat, zajímavé benefity, pracovní podmínky, další vzdělávání atd. Je důležité, aby došlo mezi stranami k oboustranné spokojenosti a pochopení. Zainteresované strany můžeme zjistit pomocí různých prostředků, jako jsou dotazníky, on-line diskuse, setkání, telefonní podpora aj. Klíčem k úspěchu plánování je zapojení všech zainteresovaných stran a to ve všech fázích. Návrh plánu i odůvodnění by měly být probrány se zúčastněnými stranami. Rozsah rozpočtu a projekt by měly být v souladu. (Doležal, Lacko a Máchal, 2009; Nirsa 2009; Ogura, 2009; Hessler a Lehner, 2009).

Doležal, Krátký a Cingl (2013) uvádí, že zainteresované strany (Stakeholders) mohou působit na projekt nejen záporně, ale i kladně, přímo i nepřímo, úmyslně nebo neúmyslně. *„Řízení vztahu se zainteresovanými stranami je jednou ze základních oblastí projektového řízení, neboť zájmy zainteresovaných stran zásadně ovlivňují nastavení i průběh realizace projektu a na jejich hodnocení závisí úspěšnost projektu.“* (Doležal, Krátký a Cingl, 2013, s. 48).

### 3.5 Analýza rizik

Riziko znamená odchylku dosažených výsledků od plánu a předpokladu. Dle Fotra a Součka (2005), můžeme rizika rozdělit na:

- **systematická** - týkají se tržního prostředí a nemohou být snížena diverzifikací – rozdělením,
- **nesystematická** - specifická pro jednotlivé firmy a projekty, mohou být snížena diverzifikací,
- **vnitřní** - uvnitř firmy,
- **vnější** - podnikatelské prostředí,
- **ovlivnitelná** - můžeme eliminovat, snižovat působením na příčinu,
- **neovlivnitelná** - mohou být přijata opatření na snížení následků (pojištění).

Korecký a Trkovský (2011) tvrdí, že při každodenní činnosti není možné se nepotkat s rizikem. Narazit na něj mohou jak jednotlivci, tak podniky a organizace. Riziko se váže s nejistotou, která může být pozitivní (firma chce využít možností) nebo negativní (ve formě hrozby nebo újmy). Rizika dělí na tyto typy:

- **čisté** – mají rozhodně negativní dopady,

- spekulativní – existuje možnost profitu nebo škody (Korecký a Trkovský, 2011).

Firma se může vůči rizikům chránit tím, že definuje rizikové hranice, rozloží (diverzifikuje) rizika, přemístí rizika na jiné subjekty, jako jsou dodavatelé, odběratelé nebo pojišťovna. Dále mohou podnikatelé chránit svou společnost vytvořením rezervy, snížením fixních nákladů, analyzováním trhu, ověřením obchodních partnerů, zvýšením kvalifikací svých pracovníků, zlepšením přístrojových vybavení nebo snahou o získání flexibilního projektu (Fotr a Souček, 2005).

Doležal, Máchal a Lacko (2012) uvádí, že řízením rizik (analýzou rizik) se zabývá rizikové inženýrství. Analýzu rizik můžeme rozdělit na kvantitativní, kdy určujeme hodnoty pravděpodobnosti a ztráty v číslech. Druhou možností je analýza kvalitativní. V tomto případě je ztráta a pravděpodobnost stanovena slovně, např. velký dopad, atd. Při hodnocení rizik se vychází z principu 80/20 (Paretovo pravidlo). Nejvýznamnějších 20 % rizik je nutné ošetřit, zbylých 80 % se nechá jako rezerva. Někdy se můžeme setkat s pojmem pozitivní riziko, což není dle IPMA správné (Doležal, Máchal a Lacko, 2012).

## 4 MARKETINGOVÝ MIX

### 4.1 Cílová skupina

Jak uvádí Vašítková (2014), **segmentací** rozumíme rozdělení trhu na skupiny zákazníků, kteří mají odlišné potřeby a zájmy. Uvnitř segmentu zákazníci reagují typickým podobným způsobem. Firma si definuje cílový segment, na který se zaměří svými produkty nebo službami. K určení tohoto segmentu využívá firma různá kritéria. Můžeme sem zařadit například území, věk, pohlaví, původ, velikost města, příjmy, zaměstnání, rodinné zvyky, atd. Segmentace probíhá ve třech etapách: segmentační kritéria, zhodnocení alternativ a výběr vhodného segmentu (Vašítková, 2014). Aby se náklady, které vynaložíme na segment, vrátily, musí být segment určitelný, dostatečně velký, měřitelný, dostupný, rozšiřitelný, stabilní a vnitřně homogenní. Pokud není možné pro takový segment vytvořit marketingový mix, pak se jedná o plýtvání (Světlík, 2005).

Dle Světlíka (2003) je druhým krokem tržní zacílení – **targeting**. Firma se může zaměřit na jeden nebo několik segmentů. Při svém rozhodování se zaměří na velikost a kupní sílu segmentu. Pokud se firma specializuje na jeden segment, má rozhodnou pozici na trhu, vedoucí postavení a tedy i značnou návratnost investic. Dalšími možnostmi jsou specializace selektivní, výrobková, tržní nebo pokrytí celého trhu. Firma se může orientovat na obsazení atraktivních trhů, široký sortiment výrobků pro jeden segment, jeden výrobek v různých kvalitách pro různé segmenty. Dále se může společnost zaměřit na stejný produkt pro všechny segmenty bez rozlišení. A následující možností je nabídnout každému trhu speciálně upravený výrobek či službu (Kotler a Keller, 2007; Světlík, 2003; Kotler, 1995).

*„Tržní zacílení – po odkrytí tržních segmentů přichází rozhodování, na které segmenty se má naše nabídka orientovat, vybíráme mezi nimi. To znamená vyjádřit výběrová hlediska, sestavit výběrový postup, algoritmus, na jehož základě dospíváme k volbě tržních segmentů.“* (Zamazalová, 2010, s. 148). Jak uvádí Kozel (2006), targeting zahrnuje vyhledání zajímavých trhů – segmentů. Vybereme ty nejatraktivnější podle různých kritérií (například velikost segmentu, tempo růstu, cíle firmy). Firma si může určit jeden, více nebo všechny segmenty.

**Tržní umístění** Kozel (2006) definuje jako proces související s konkrétními nástroji, kterými firma osloví náležitý segment. Firma se může zaměřit na jediný segment,



tzn., obsadí určitý **výklenek na trhu**. Pokud se firma koncentruje na několik cílových segmentů, jedná se o **koncentrovanou** marketingovou strategii. **Totální** marketingová strategie znamená oslovení různých trhů individuálním způsobem. Dalším typem strategie je **nerozlišovací**, kdy si firma nevšímá rozdílů mezi segmenty. Nabídku je nutné směřovat k cílovému trhu. Vhodné je zdůraznit konkurenční výhodu, která se může týkat personálu a jeho ochoty, proklientského přístupu a třeba i snadného objednávání. Positioning – **tržní umístění** zahrnuje vyhledání zajímavých trhů – segmentů. Nejatraktivnější vybíráme podle různých kritérií (například velikost segmentu, tempo růstu, cíle firmy). Firma si může určit jeden, více nebo všechny segmenty (Kozel, 2006). „*Positioning je psychologickou záležitostí. Jedná se o manipulace zákaznickova vědomého i podprahového vnímání.*“ (Jakubíková, 2008, s. 136).

## 4.2 Komunikační mix

Slovo komunikace je latinského původu a značí spojování nebo dorozumívání. Aby firma dosahovala svých cílů rychle, efektivně a účelně, je důležité vhodně komunikovat se svými zákazníky. Neexistuje jen jedno pojetí komunikace pro všechny, je důležitý individuální přístup a sestava různých nástrojů. U služeb je velmi důležitá ústní reklama, kdy se spokojený zákazník o svou zkušenost podělí se 4-5 známými. Je-li však nespokojen šíří tuto informaci až mezi dalších 11 osob. V dnešní době je však nutné komunikovat nejen tradičními nástroji (např. reklama, podpora prodeje, osobní prodej, PR), ale i pomocí nových informačních technologií, jako jsou internet, direct marketing, sociální sítě, event marketing, guerilla marketing, virální marketing (pomocí sociálních sítí) nebo product placement (reklama v televizním seriálu). Dalším druhem dělení komunikačního mixu je na osobní (osobní prodej) a neosobní, kam řadíme reklamu, podporu prodeje, internet marketing, atd. (Vašítková, 2014; Příkrylová a Jahodová, 2010; Mikuláščík, 2010).

Vašítková (2014) tvrdí, že každá komunikační strategie firmy se skládá z několika bodů:

- situační analýza – identifikace společnosti, pozice, finance,
- posouzení služby – značka, kvalita,
- analýza spotřebitele – trh, loajalita, analýza ABC,
- zhodnocení konkurence – služby, velikost,
- vnější faktory – oblíbenost, legislativa, kodex.

Důležitým úkolem je, aby si firma stanovila cíle, které jsou v souladu se SMART. Musí být dány před stanovením strategie a musí splňovat kritéria - specifčnosti, měřitelnosti, akceptovatelnosti, realizovatelnosti a termínů. Každá marketingová strategie musí mít určeny hlavní cíle – informovat či připomínat zákazníkovi službu nebo produkt, odlišit se od konkurence, přesvědčit zákazníka ke koupi či mu sdělit filozofii firmy. K podstatným činitelům, které se podílí na výběru strategie, patří fáze životního cyklu. Na začátku se jedná o budování povědomí o produktu a ve stupni zralosti chce firma především posilovat image a značku (Vašítková, 2014; Přikrylová a Jahodová, 2010).

Přikrylová a Jahodová (2010) uvádí, že **reklamu** řadíme mezi neosobní placenou formu komunikace. Dokážeme s ní oslovit velké množství cílových zákazníků. Reklama by měla podpořit zájem o koupi určitého výrobku či služby. Může mít za cíl sdělovat, přesvědčovat nebo upozorňovat. Mezi reklamní nosiče řadíme:

- elektronická média - televize, rozhlas, internet,
- tištěná média - noviny, časopisy,
- out-indoor média – billboardy, reklamní tabule, ambientní média (netradiční reklamní média, loga, virtuální pohlednice, madla vozíku, atd.) (Přikrylová a Jahodová, 2010).

Do přímého marketingu přiřazuje Kotler a Armstrong (2004) například přímé zásilky, teleshopping, webové stránky, newslettery, katalogy, telefonický marketing. U adresáta mají vzbudit zájem a zvýšit tak jeho pozornost. Přímý marketing je interaktivní, sdělení se dá upravit podle reakce klienta. Tato média přímého marketingu jsou neverejná, působí bezprostředně, mohou se přizpůsobit a mají možnost rychlé úpravy sdělení dle adresáta.

### 4.3 Služby

Tím, že se mění životní styl, objevují se také náročnější požadavky po službách. Lidé mají vyšší příjmy a mají zájem svůj volný čas trávit aktivně. Vašítková (2014) řadí mezi vlastnosti služeb nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost, pomíjivost a absenci vlastnictví. Nemůžeme si ji prohlédnout nebo ji vyzkoušet a díky tomu se velmi špatně hodnotí konkurenční služba. Neoddělitelnost znamená, že v místě poskytování služby je poskytovatel i zákazník (nemusí být přítomen stále). Proměnlivostí chápeme kvalitu služby, protože každý ji může poskytovat jinak. Službu není možné vlastnit, kupujeme si pouze právo a poskytnutí služby (Vašítková, 2014).

Srpová (2011) uvádí, že klasický základní marketingový mix tvoří 4 body – produkt, cena, distribuce a propagace. V současnosti se však můžeme setkat s různými úpravami a obměnami. Některé společnosti s ním pracují ve tvaru 7P. Nejdůležitějším prvkem je produkt, u kterého řešíme vlastnosti a životní cyklus (uvedení nového výrobku, inovace, stažení z trhu). Jediným bodem marketingového mixu, který přináší příjem, je cena. Její výši můžeme určit různými strategiemi, např. s ohledem na konkurenci, poptávku, náklady nebo životní cyklus. Další fází je oslovení zákazníka, kterému je důležité poskytnout informaci o produktu nebo službě a následně jej získat a stimulovat ke koupi. Do komunikačního mixu, kterým působíme na zákazníka, řadíme reklamu (placená), podporu prodeje (vzorky, slevy, soutěže), PR (oslovení různých skupin veřejnosti), osobní prodej (nejefektivnější, finančně náročný, rychlá reakce prodejce) a přímý marketing (email, telefon), (Srpová, 2011, s. 26 - 27).

*„V oblasti služeb se firmy navzájem mohou odlišit třemi způsoby – prostřednictvím lidí (personálu), prostředím a procesy.“ (Jakubíková, 2012, s. 280).*

Zaměstnanci mohou být v kontaktu se zákazníky pravidelně nebo nepravidelně, kdy se neúčastní marketingu. Pokud se pracující významně účastní marketingu, jsou v kontaktu se zákazníkem velmi málo nebo naopak velmi často. Služby mohou být poskytovány různým způsobem (masově, zakázkově nebo profesionálně), (Jakubíková, 2012, s. 280 - 292).

## 5 OBLAST REKREAČNÍHO SPORTU - FITNESS



Obr. 3. Logo komory

(Česká komora fitness, © 2015)

Česká komora fitness byla založena v roce 2011. O rok později byly schváleny první standardy profesí v sektoru fitness. V roce 2012 byl také založen Český registr profesionálů v sektoru fitness a byl získán dvouletý evropský grant v projektu Leonardo. Základní členství je bez poplatku. Jednotliví profesionálové platí 1000 Kč/rok a fitness a školicí centra, sportovní svazy 5 000 Kč/rok. Od roku 2014 spolupracuje Česká komora fitness při kvalifikačních zkouškách s Hospodářskou komorou ČR. V tomto roce také proběhl první průzkum, při kterém se zjišťovala analýza sektoru fitness v České republice. Průzkumu se zúčastnilo 80 respondentů ze sportovních center (Výroční zpráva, © 2014).

Hlavním tématem fitness sektoru v České republice je nastavení standardů profesí tak, aby odpovídali Evropskému rámci. Evropský rámec kvalifikací (EQF – European Qualifications Framework) má 8 stupňů. Pro srovnání EQF4 se dá přirovnat oboru, který je zakončen maturitní zkouškou, EQF5 odpovídá vyššímu odbornému vzdělání. Stejným stylem můžeme postupovat dále až po EQF8, který je srovnatelný s doktorandským studiem. Ve fitness sektoru se pracuje na 3., 4. a 5. úrovni. EQF 3 se zabývá základním cvičením pro dospělé, práce s dětmi a pozice osobního trenéra je na úrovni EQF 4. Mezi EQF 5 se řadí cvičení seniorů a osob s civilizačními chorobami. Klasický systém vzdělávání je rozdělen na tři stupně: základní školy, střední školy a vysoké školy. Oblast celoživotního vzdělávání zahrnuje školicí centra, která poskytují akreditované a neakreditované kurzy (Obory fitness sektoru, © 2015).

### 5.1 Analýza současného stavu rekreačního sportu

Národní soustava kvalifikací (NSK) společně s Českou komorou fitness (ČKF) nastavuje systém zkoušek pro ověření znalostí a dovedností instruktorů, osobních a skupinových instruktorů. Absolvent po úspěšném složení zkoušky dostane osvědčení, které je označeno stupněm kvalifikace dle Evropského kvalifikačního rámce. Certifikát je prospěšný

pro hledání práce jak v ČR, tak v zahraničí. Hospodářská komora je oprávněnou osobou vykonávat zkoušky profesních kvalifikací v oboru fitness (Obory fitness sektoru, © 2015).

Například v zahraničí jsou učitelské certifikace dostupné prostřednictvím workshopů pro všechny fitness skupiny, kickbox a vodní sporty. Osobní certifikační školení instruuje účastníky ohledně bezpečnosti a vhodných metod cvičení. Tyto programy řeší fyzickou kondici a výkonnost, učí účastníky jak správně psát doporučení, ukazují správné cvičící techniky a prozkoumávají motivační techniky. Osobní certifikaci nabízí mnoho organizací a firem (Nirsa, 2013).

V současné době mají děti nedostatek pohybu, proto 20 - 30% z nich má nadváhu nebo obezitu. To je také jeden z důvodů, proč je pořádáno velké množství pohybových aktivit nejen pro velké skupiny dětí, ale také pro jednotlivce. Česká komora fitness (2015) uvádí, že například iniciativa „Česko se hýbe“ nabízí velké množství projektů, které podporují zdravý a životní styl dětí. Od roku 2014 běží také projekt Dětský den fitness, do kterého se zapojilo celkem 31 sportovních center (Dětský den fitness, © 2015).

## 5.2 Trendy v oblasti rekreačního sportu

V České republice je tradicí cvičení ve skupinách. Tato cvičení jsou velmi oblíbená a také navštěvovaná. Vzhledem k tomu, že není možné porovnávat dovednosti například instruktorů aerobiku a powerjogy, je oblast skupinových cvičení a jejich forem popsána podrobněji než v jiných státech Evropy. Systém profesí fitness v České republice kopíruje evropské přístupy. Je prokázáno, že pravidelné cvičení pomáhá kardiakům, diabetikům a lidem, kteří trpí obezitou. V budoucnu může tedy fitness sektor pomoci se snižováním nákladů na zdravotní péči (Obory fitness sektoru, © 2015).

Každoročně se na začátku října konají Dny fitness, například minulý rok se zapojilo přes 200 sportovních center a navštívilo ho 25 000 návštěvníků. V roce 2014 byla pořádána anketa, ve které se zjišťovala oblíbenost sportů. Z výsledků vyplynulo, že se Češi fitness věnují **nejraději** (zároveň s cyklistikou) a **nejčastěji**. Je to taky nejčastější sport, který si chtějí lidé vyzkoušet. Z výsledků vyplývá, že více než 80% center v České republice je o velikosti do 500 m<sup>2</sup> a nabízí hromadné (skupinové) lekce. Co se týká příjmů, tak 31 % center má příjmy v rozmezí 1 – 5 milionů ročně (Informace pro fitness centra, © 2015).

V letošním roce proběhne konference českého fitness v Praze. Bude mít velmi zajímavý program, týkající se:

- digitálních technologií,
- průzkumu fitness sektoru,
- virtuální lekce o skupinovém cvičení,
- rad k udržení klientů,
- pravidelnosti fyzické aktivity,
- novinek v oblasti potravin pro aktivní lidi.

Další akcí, kterou bude komora v roce 2015 pořádat, je, Konference Česko se hýbe, aneb kam kráčí české fitness 2015. V září se uskuteční Dny fitness 2015 a v říjnu Dny otevřených dveří – zapojte se i vy (Dětský den fitness, © 2015).

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Název organizace: SPORTMAR, s. r. o.



Obr. 4. Logo firmy SPORTMAR, s. r. o.

(Sportmar, © 2014)

### Předmět činnosti organizace:

Sportovní potřeby – prodej (dodávka)

- budování posiloven na vysokých, středních a základních školách,
- jednotlivé dodávky profesionálních aparátů,
- domácí posilovna PROFI HOME GYM.

Sportovní potřeby – výroba

- posilovací aparáty na procvičení celého těla
- domácí posilovna PROFI HOME GYM.

Projekce – architektura, interiéry (provádí)

- zpracování projektové dokumentace fitness center.

Interiéry – návrhy, realizace (dodávky)

- komplexní vybavení fitness centra na klíč,
- budování posiloven na vysokých, středních a základních školách.

Společnosti SPORTMAR, s. r. o. se podařilo vyvinout několik strojů, které pomáhají k procvičení dvou a více partií. Tyto stroje společnost dodává jak do sportovních center, tak jednotlivým zákazníkům, mezi kterými se staly velmi oblíbenými. Zákazníci oceňují kvalitu provedení, funkčnost a víceúčelovost těchto cvičebních strojů. Zákazníci si tak nemusí kupovat více strojů. Vzhledem k tomu, že jsou některé stroje vedeny na patentovém úřadě, je možné si je pořídit pouze u SPORTMARu. Průmyslové vzory jsou například u strojů butterfly, snožování, tlakového stroje, který je určený na ramena nebo prsa a systém Profi Home Gym. Tato víceúčelová sestava strojů je určená pro domácí



základní cviky. Dále se společnost zabývá výrobou posilovacích lavic a konstrukcí. Zátěž je tvořena činkami nebo kotouči, bez které by nemohla být vybavena žádná správná posilovna. Kotouče vyráběné u společnosti SPORTMAR pasují na všechna jejich vyráběná zařízení. Vyrábí se zde také odkládací stojany a doplňky, které v posilovnách zajišťují pořádek a bezpečnost. U cyklotrenažerů a stoperů je kladen důraz na odolnost a životnost výrobků (cyklů). Zákazníkům je zdarma zpracován návrh a nákres vybavení posilovny včetně kalkulace. K hrazeným službám patří doprava a montáž strojů. U kompletní dodávky na klíč jsou nejprve počítány předběžné ceny služeb, kdy jejich skutečná cena je s maximální odchylkou do 10%. Další placenou službou je záruční a pozáruční servis, ve kterém jsou hrazeny revizní a servisní prohlídky a případné repase již starých strojů. V případě, že má zákazník zájem o leasing, může využít navržených leasingových společností od SPORTMARu (Sportmar, © 2014).

## 6.1 Popis a cíle organizace

Společnost SPORTMAR, s. r. o. byla založena v roce 1989. Od tohoto roku až do současnosti prošla výroba zařízení pro vybavení posiloven mnoha změnami. Společnost se stále snaží zdokonalovat technické podmínky, aby se zvyšovala nejen kvalita výrobků, ale také produktivita výroby.

SPORTMAR vlastní výrobní prostory o rozloze 1 300 m<sup>2</sup>, které jsou speciálně upraveny pro vývoj, výrobu a následnou expedici sportovního zařízení. Jednotlivé výrobní procesy jsou upořádány tak, aby na sebe navazovaly. Společnost SPORTMAR patří mezi známé výrobce vybavení posiloven v České republice.

Mezi hlavní cíle společnosti patří výroba kvalitních výrobků, které jsou dostupné zákazníkům. Společnost usiluje o další vývoj svých výrobků a zvýšení jejich konkurenceschopnosti, a také o zvýšení efektivity a produktivity práce.

## 7 STRUČNÝ POPIS PODSTATY PROJEKTU A JEHO ETAP

### Projekt otevření nového podnikatelského subjektu

Studie proveditelnosti je vytvořena za účelem otevření nového podnikatelského subjektu v oblasti rekreačního sportu. Záměrem tohoto projektu je vytvoření nové posilovny, kde mohou trávit svůj volný čas milovníci pohybu a sportu. Luhačovice jsou krásné lázeňské město, kde tento typ zařízení chybí. Projekt bude zahájen rekonstrukcí, která začne 1. 10. 2015. Slavnostní otevření bude 4. ledna 2016, kdy proběhne také Den otevřených dveří a veřejnost bude mít vstup zdarma. Posilovna bude umístěna v centru města Luhačovic v objektu, který vlastní majitel firmy SPORTMAR, s. r. o. Pro návštěvníky posilovny je vedle objektu soukromé parkoviště pro 6 aut.

### Zadavatel projektu

Zadavatelem a provozovatelem projektu bude firma SPORTMAR, s. r. o., se sídlem: farma Kaňovice, 763 41 Biskupice u Luhačovic

Zastoupení: jednatel firmy Milan Martinec

Telefon: 577 996 406

Email: info@sportmar.cz

V následující tabulce jsou přehledně zachyceny činnosti v jednotlivých fázích projektu.

*Tab. 1. Fáze projektu. (vlastní zpracování)*

předinvestiční fáze	investiční fáze	provozní fáze
určení financování projektu	rekonstrukce místností	slavnostní otevření posilovny
zpracování dokumentace	propagace posilovny	
zpracování studie proveditelnosti	vybavení posilovny	
	objednávky doplňků	

### Lidské zdroje

Na jednotlivých činnostech ve všech fázích projektu se budou podílet zaměstnanci outsourcingových společností:

- rekonstrukce místností: firma Horáček Luhačovice – posilovna (32 m<sup>2</sup>), místnost pro doplňkové sporty (32 m<sup>2</sup>), chodba (8 m<sup>2</sup>), WC pro muže a ženy (4 m<sup>2</sup>, 2x),

šatny pro muže a ženy (18 m<sup>2</sup>, 2x), sprchy pro muže a ženy (9 m<sup>2</sup>, 2x), úklidová místnost (1 m<sup>2</sup>),

- malíři – Malíři-Zlín,
- dodavatelé - sportovní výživa a nápoje (Nutrend), sportovní doplňky (Sportisimo, Reebok), elektřina (EON), voda (Moravská vodárenská a. s.), plyn (RWE), hardware a software (Afit, s. r. o.), vybavení (Ikea), sportovní zařízení (SPORTMAR, s. r. o.), WC a sprchy (Siko), koberec (pan Vojáček, Sehradice), osvětlení (pan Soukup, Biskupice u Luhačovic), šatní skříně (Enprag), telefonní paušál (Vodafone),
- student FAI - internetové stránky,
- majitel firmy SPORTMAR, s. r. o., pan Martinec,
- instruktoři jednotlivých sportů,
- zaměstnanci posilovny.

### **Finanční zdroje**

Majitel společnosti využije v tomto projektu 900 000 Kč z vlastních zdrojů. Zbývající část 200 000 Kč pokryje úvěrem.

## 8 ANALYTICKÉ NÁSTROJE

V kapitole analytické nástroje bude podrobně rozebrána analýza konkurence, SWOT analýza a PEST analýza. Pro vytvoření nového podnikatelského subjektu v oblasti rekreačního sportu jsou tyto analýzy nezbytné.

### 8.1 Analýza konkurence

Luhačovice jsou malé lázeňské město na jihovýchodní Moravě. V těchto moderních lázních jsou léčeny především onemocnění dýchacího a trávicího ústrojí, poruchy látkové výměny a také různé poruchy spojené s pohybovým aparátem. Toto město je ideální pro relaxaci a načerpání nové energie. Lázně jsou proslulé architekturou Dušana Jurkoviče (Luhacovice.cz, © 2015).



*Obr. 5. Luhačovice. (Luhacovice.cz, © 2015)*

V Luhačovicích se nenachází posilovna, která by nabízela služby trenéra, prodej potravinových doplňků a nápojů pro sportovce, individuální cvičební plán či jídelníček. Právě společnost SPORTMAR se snaží využít této příležitosti a chce zde založit novou posilovnu. Fungují zde jen malé posilovny v lázeňských domech a penzionech. Mají jen několik strojů, k lehkému relaxačnímu protažení převážně ubytovaných hostů. Posilovny nemají specializovaný personál, jsou malé, spíše vybavené starším zařízením a většinou bez možnosti návštěvy mimo ubytované hosty.

Tab. 2. Příklady konkurence.

*(vlastní zpracování)*

Název	Cena
Alexandria	80 Kč/hod
Anebel	66 Kč/hod
Vega	55 Kč/hod
Radostova	40 Kč/hod

Například hotel **Alexandria** sice nabízí svou posilovnu pro veřejnost, ale pouze v době 14:00 - 21:00, vstupné je 80 Kč/hod. Musí se zde ovšem zaplatit vratná záloha ve výši 150 Kč/osobu a přednost mají ubytovaní hosté.

V penzionu **Anebel** je posilovna pro veřejnost pouze 3 hodiny denně, kdy za každou započatou hodinu zaplatíte 66 Kč. Hlavními nevýhodami je tedy omezená otevírací doba a pouze 5 cvičebních strojů.

I když je vstupné na hotelu **Vega** velmi levné (55 Kč/hod), nevýhodou je velká vzdálenost od centra. Bez auta je tato možnost pravidelného využívání posilovny nereálná.

Další posilovna je ve Fitness sportovní hale **Radostova**, kde je sice nejlevnější vstupné (40 Kč/hod), ale vždy si danou hodinu musíte předem objednat a rezervovat. Záporům je nutnost vyzvednutí klíčů u správce. Je zde nedostatek cvičících přístrojů, jsou zastaralé a neseřizované.

V Luhačovicích se nachází několik dalších penzionů a hotelů (např. **Forst, Adamantino, Harmonie, Niva II, Přehrada, Vyhlídka, Valaška, Růžová, Miramare aj.**) a také ubytování v soukromí. Posilovny zde buď vůbec nemají, nebo nejsou dostupné pro veřejnost. V Luhačovicích je vybudovaná také **MINI posilovna** v přírodě. Je umístěná u Pozlovické přehrad. Tato venkovní posilovna ovšem nově otevíranou posilovnu nemůže ohrozit, protože je její provoz omezen pouze na velmi dobré počasí.

V blízkém okolí se nachází posilovny v Uherském Brodě, Slavičíně, Zlíně a ve Valašských Kloboukách. Všechny jsou vzdáleny 15 – 30 km od Luhačovic. Klient musí počítat s časovou ztrátou, dojížděním a ne vždy může být posilovna volná. Pravidelné dojíždění do těchto posiloven ve vzdálenějších lokalitách je neekonomické.

### 8.1.1 Vyhodnocení analýzy

V Luhačovicích je mnoho hotelů, penzionů. Jen málo z nich ale provozuje posilovnu, která by byla dostupná veřejnosti a ne pouze ubytovaným hostům. Ubytování hosté mají výhodu ve volných vstupech. Pokud si chce někdo z obyvatel města zacvičit v posilovně, musí navštívit některý z hotelů nebo penzionů. Nevýhodou je krátká otevírací doba a u některých posiloven také velká vzdálenost, případně parkování, malý počet cvičících strojů nebo jejich zastarání. Posilovna v přírodě je situována u luhačovické přehrady, není pro nově začínající posilovnu velká hrozba, protože ji lze využívat pouze v případě hezkého počasí a většinou v letních měsících.

## 8.2 SWOT analýza posilovny

Tab. 3. SWOT analýza posilovny. (vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY (STRENGTHS)	SLABÉ STRÁNKY (WEAKNESSES)
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ zázemí kvalitní české firmy</li> <li>+ prostory 3 roky bez nájmu</li> <li>+ podnikatelská myšlenka</li> <li>+ vlastní cvičební stroje</li> <li>+ strategické sídlo firmy</li> <li>+ doplňkové cvičení</li> <li>+ vlastní parkoviště</li> <li>+ individuální přístup ke klientům</li> <li>+ prodej sportovní výživy</li> <li>+ otevírací doba</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– minimální počet zaměstnanců</li> <li>– omezený rozpočet</li> <li>– nemá základnu klientů</li> <li>– zaměření na jednoho dodavatele</li> <li>– nevyužívá všech možností reklamy</li> <li>– rezervy v oblasti marketingu</li> </ul>
PŘÍLEŽITOSTI (OPPORTUNITIES)	HROZBY (THREATS)
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ rozšíření nabídky služeb</li> <li>+ databáze klientů</li> <li>+ využití moderních reklamních prostředků</li> <li>+ prodej sportovního oblečení a doplňků</li> <li>+ přednášky o zdravém životním stylu</li> <li>+ spolupráce a podpora dalších sportovních aktivit a solária</li> <li>+ spolupráce se spolkem diabetiků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– rychlá reakce konkurence</li> <li>– ztráta klientely z důvodu nezaměstnanosti</li> <li>– nedostatečná poptávka</li> <li>– pokles kupní síly obyvatelstva</li> <li>– problémy s dodavateli</li> <li>– malá návštěvnost Luhačovic</li> <li>– sezónnost</li> <li>– sklon ke konzumnímu životu</li> <li>– ohrožená návratnost</li> </ul>

### 8.2.1 Silné a slabé stránky

Hlavní **silnou stránkou** společnosti SPORTMAR, s. r. o. jsou její dlouholeté zkušenosti a tradice na trhu. Společnost byla založena před více než 27 lety. Majitel vlastní prostory, které bude posilovna využívat 3 roky bez nájmu, což je v současné době velká výhoda. Firma má také velkou konkurenční výhodu v tom, že našla mezeru na trhu.

V Luhačovicích není žádná posilovna tohoto typu. V případě poruchy strojů, bude provedena velmi rychlá oprava, protože firma vlastní veškeré náhradní součástky, výrobní manuály a má zaškolené své pracovníky. Nemalou výhodou je také umístění posilovny v prostorách v centru Luhačovic. V blízkosti se nachází autobusové nádraží, nákupní centrum a parkoviště, které je pro klienty posilovny zdarma. Ke všem klientům bude přístupováno individuálně. Vzhledem k tomu, že majitel chce propagovat zdravý životní styl pro všechny věkové skupiny, má zájem věnovat se i lidem, kteří upřednostňují jiné cvičení, než na strojích. Jedná se o doplňkové cvičení na míčích, které mohou využít také těhotné a kojící ženy. Dalšími sportovními aktivitami jsou například Tai-chi, zumba, břišní tance, joga, pilates, SM-systém a cvičení pro matky s dětmi. Další nemalou výhodou je i prodej doplňkového sortimentu a spolupráce s různými zájmovými spolky (např. diabetici nebo senioři). Otevírací doba posilovny je nastavena tak, aby vyhovovala všem cílovým skupinám. Je ochotna vyjít vstříc požadavkům ze strany klientů.

**Slabou stránkou** firmy na začátku podnikání bude minimální počet zaměstnanců a s ním související omezený rozpočet. V objednávání sortimentu je posilovna prozatím zaměřena jen na jednoho dodavatele. Vzhledem k omezenému rozpočtu ke své propagaci nevyužívá všech možností reklamy.

### 8.2.2 Příležitosti a hrozby

Společnost SPORTMAR může využít několika **příležitostí**, které se jí na trhu nabízí. První z nich je možnost vytvoření kvalitní a rozsáhlé databáze všech svých klientů a možnost nabízet jim různé slevy, akce (výhodné permanentky, levnější dopolední vstupné, slevy pro důchodce a ženy na MD atd.). Firma chce využívat všech moderních prostředků k jejich oslovení, např. novinky na www stránkách, možností rezervací, Facebook, Skype. Právě v období nižší návštěvnosti bude společnost nabízet zajímavé přednášky, například o zdravém životním stylu, možnostech zdravé výživy, příklady sestavení individuálních jídelníčků. Následující aktivity bude posilovna provádět ve spolupráci se školami a s různými zájmovými spolky (spolek diabetiků, seniorů, ženy na MD). Přednášky budou sloužit k oslovení nových klientů. Velkým benefitem každé firmy jsou zaměstnanci na vysoké odborné úrovni – v našem případě se jedná o vzdělání a získání certifikátů v oblasti fitness a sportovní výživy. Firma proto bude svým zaměstnancům nabízet další možnosti vzdělávání v této oblasti. V horizontu pěti let počítá

firma s využitím dalších příležitostí, jako je nabídka nových moderních sportovních aktivit a možnost využití solária (hlavně v zimním období).

Naopak **hrozbou** je pro společnost SPORTMAR rychlá reakce konkurence, která by měla zájem podnikat na stejném trhu. Vzhledem k počtu obyvatel by to mohlo ohrozit prosperitu naší firmy. Konkurence také může nabídnout výhodnější platové podmínky pro zaměstnance a tím by společnost mohla přijít o kvalitně proškolený personál. Dále by návštěvnost mohla negativně ovlivnit zvýšená nezaměstnanost a tím snížení kupní síly a návštěvnosti Luhačovic. Hrozbou posilovny je také sezónnost, protože většina klientů bude do posilovny chodit převážně na jaře a v zimě. V dnešní době se objevují i další novinky ve cvičení. Může se stát, že se zákazníci zaměří na jiné sporty nebo jim nebude vyhovovat cvičení v tělocvičně. Je stále dost mladých lidí, kteří tíhnou spíše ke konzumnímu způsobu života a láká je posezení po kavárnách. Luhačovice nejsou příliš velké město a firma do vybavení investuje nemalé prostředky. Spoléhá také na to, že během sezóny navštíví toto město více sportovně založených návštěvníků a hostů.

### 8.2.3 Zhodnocení analýzy

Největším benefitem firmy bude vybavení posilovny vlastními stroji. Pravidelný servis bude pouze v režijních cenách, staré stroje bude firma repasovat a nabízet dalším zájemcům. Konkurenční výhodou je vyškolený personál, který svým individuálním přístupem a odbornými znalostmi bude pomáhat udržet stávající a získat nové zákazníky. Zaměstnancům nabídne výhodné pracovní podmínky, aby se minimalizoval odchod ke konkurenci. Dalšími výhodami jsou strategické sídlo posilovny, otevírací doba a vlastní parkoviště pro klienty. Firma propaguje aktivní přístup ke sportu a má zájem působit i na lidi, kteří preferují konzumní styl života. Silné stránky by měla firma maximalizovat a slabé naopak minimalizovat. Příležitost firma vidí v rozšíření dalších služeb, rozšíření nabídky doplňkových sportů a zřízení solária. K oslovení zákazníků využije moderních reklamních prostředků. Naopak hrozbami pro firmu mohou být vstup nového konkurenta na trh, ztráta klientů nebo snížení poptávky po této službě. S odstupem času může firma objektivně posoudit vliv inflace, nezaměstnanosti nebo sezónnosti. Všech příležitostí by měla firma využít a snažit se eliminovat hrozby.



### 8.3 PEST analýza posilovny

PEST analýza je tvořena čtyřmi oblastmi: politicko-právní prostředí, ekonomické prostředí, sociální a technické prostředí. Rozebírá faktory, které se týkají vnějšího okolí společnosti a ta ji nemá možnost jakýmkoliv způsobem ovlivnit nebo změnit.

**Politicko-právní prostředí** je někdy nazýváno také politicko-legislativní. Patří mezi něj daňová politika, antimonopolní zákony, životní prostředí a jeho ochrana, pracovní právo atd. Každý podnikatel je povinen ze zákona dodržovat právní předpisy a normy. Tyto různé vyhlášky, zákony stát každým rokem upravuje, doplňuje nebo mění. Posilovnu může ohrozit výrazné zvýšení odvodů přímých nebo nepřímých daní, DPH nebo rozhodnutí Evropské unie. Na provozu posilovny se může kladně projevit stále větší množství zahraničních turistů, což jsou potencionální nové kontakty.

**Ekonomické prostředí** zahrnuje například: ekonomickou krizi, zvýšenou nezaměstnanost, míru inflace, trendy HDP, průměrnou mzdu a daně. Provoz naší posilovny může být negativně ovlivněn dlouhou ekonomickou krizí, nezaměstnaností a příliš vysokými daněmi. Nezaměstnanost v Luhačovicích je dle místostarosty 5,5 %. V jiných regionech je nezaměstnanost na úrovni více než 30 %. Tato pozitivní informace byla uvedena v únorových luhačovických novinách. Z důvodů nižších příjmů se může snížit návštěvnost Luhačovic, která částečně ovlivní prosperitu posilovny. Ke konci ledna 2015 evidoval pracovní úřad ve Zlínském kraji nezaměstnanost 7,6 %, což je nižší než v celé České republice (7,7 %), (Frolová, © 2015).

Mezi **sociálně kulturní faktory** patří demografický vývoj obyvatelstva, různé změny životního cyklu, zvyšující se úroveň vzdělávání, přístup k práci a zároveň k volnému času, větší mobilita. Oblast fitness je v neustálém vývoji. Mění se oblíbenost různých sportů a neustále se zlepšují a vyvíjejí kvalitnější cvičební přístroje. Může se tedy stát, že časem bude posilování pouze doplňkovým sportem.

K **technologickému prostředí** řadíme například nové objevy, stav technologií a jejich změny, zastarávání. Posilovna bude využívat všech moderních komunikačních nástrojů k oslovení stávajících i potenciálních zákazníků. Změny technologií ji mohou ovlivnit v případech změny kvality materiálů, kdy by společnost musela změnit své dodavatele.

## 9 MARKETINGOVÝ MIX

Mezi marketingový mix řadíme: produkt, cenu, propagaci, distribuci, lidi, procesy a materiálové zdroje.

- **Produkt** – hlavní činností je služba, kterou posilovna nabízí ve formě cvičení a posilování. Samozřejmostí je dodržení bezpečnostních standardů. Důraz je kladen především na komfortnost, která je silnou stránkou poskytované služby. Tato služba musí uspokojit potřeby zákazníka, která je nabízena na lokálním trhu - v Luhačovicích a blízkém okolí. Dalšími poskytovanými službami jsou: široká nabídka přidružených sportovních aktivit, prodej nápojů, sportovní výživy a sportovních doplňků nebo nabídka hodiny s trenérem, který nabízí pomoc a rady při cvičení.
- **Cena** bude stanovena s ohledem na průzkum cen konkurenčních posiloven ve vzdálenosti 20 – 30 km od Luhačovic, tedy ve Zlíně a Uherském Brodě. Stanovení ceny s ohledem na konkurenci je jednoduchá metoda, ale nebere v úvahu náklady. Ve své strategii se posilovna zaměří na získání co největšího tržního podílu. V kombinaci s příjemným prostředím, kvalitními službami, relaxací, a nabízenými sporty navíc bude cena přijatelná jak pro studenty, tak pro ostatní návštěvníky. Do budoucna posilovna počítá s dalším rozšířením služeb a postupným zvýšením vstupného. Firma zohlední inflaci, konkurenci a počet zákazníků. Vše se bude odvíjet od úspěšnosti posilovny. Posilovna určí základní vstupné a zvýhodněné vstupné pro studenty. Dále mohou klienti využít zvýhodněných nabídek v rámci podpory prodeje - levnější vstupné na měsíc, čtvrt roku nebo a na rok, odměna za získání dalšího zákazníka. Dopolední vstup bude výhodnější pro ženy na mateřské dovolené a důchodce. Účelem je vyhnout se přetížení prostor v odpoledních hodinách. Pro firmy bude výhodná rezervace celé posilovny. Cena se bude pohybovat kolem 2 500 Kč za dopoledne.

Tab. 4. Jednotlivé vstupné. (vlastní zpracování)

vstupné (Kč/hod)		
	9.00 - 12.00	12.00 - 21.00
studenti	50	50
důchodci	50	70
ženy na MD	50	70
jednotlivci	70	70
posilování s trenérem	-	300

Tabulka (Tab. 4) uvádí jednotlivé vstupné pro všechny kategorie, např. studenty, důchodce atd. Vstupné u některých skupin se v dopoledních a odpoledních hodinách liší. Jednotlivé vstupné je stanoveno za jednu hodinu.

Tab. 5. Permanentní vstupné. (vlastní zpracování)

Permanentní vstupné (Kč)	
10 vstupů	450
student - 10 vstupů	350
měsíční	800
tříměsíční	1 100
roční	4 800
VIP	zdarma

Permanentní vstupné je zpracováno v tabulce (Tab. 5). Při permanentním vstupném není vstup časově omezen.

- **Propagace** – komunikace se zákazníky bude probíhat formou reklamy v novinách (Luhačovické noviny, Lázeňské listy, Slavičinský zpravodaj), roznosem letáků po lázeňských domech, školách a firmách. Dále rozhlasem, přes Infocentrum, Skype, Facebook, webové stránky, kde si klienti mohou rezervovat a zjišťovat obsazenost.
- **Distribuce** (poskytování služeb) bude nabízena v prostorách posilovny v Luhačovicích. Velmi důležitým benefitem je dostupnost, posilovna je umístěna v centru v blízkosti luhačovického nádraží. Mimo jiné firma nabízí svým klientům možnost bezplatného parkování. V objektu je zaveden internet a klienti budou mít možnost připojení zdarma.

- **Lidé** - zaměstnanci budou vlastnit trenérskou licenci fitness skupiny B - poskytnutí služeb na nejvyšší úrovni, proškolení v proklientském přístupu a v individuálním přístupu ke klientům (vnímání služby je velmi individuální). I nadále je firma rozhodnuta investovat do školení a dalšího vzdělávání svých pracovníků. Pravidelně bude sledovat trendy a vývoj trhu, bude nabízet novinky v sestavování jídelníčku a osobního cvičebního programu. Profesionalita je konkurenční výhodou, na které si firma zakládá.
- **Procesy** zařadíme do profesionálních služeb, poskytují ji odborníci, profesionálové a klient se na procesu také výrazně podílí.
- Nejen zaměstnanci, ale i **materiálové vybavení** je v případě posilovny velmi důležité. Kvalitní přístroje budou pravidelně seřizovány a doplňovány o novinky. Prostory budou po rekonstrukci splňovat veškeré normy, které jsou vyžadovány, (včetně hlučnosti, vzdušnosti a čistoty).

## 9.1 Cílová skupina

### 9.1.1 Segmentace

Ve službách je důležitý diferencovaný marketing a pečlivé rozlišení tržních segmentů. Nově otevíraný subjekt se zaměří především na zákazníky, které může získat cenou, kvalitou a odlišením od konkurence. Mnohem složitější je ovšem si získaného zákazníka udržet. K tomu lze využít odměňování nebo věrnostní programy. Není to tak dávno, kdy byly posilovny výsadou mužů. Díky emancipaci a změně životního stylu se v posilovnách objevuje stále více žen.

Primárními klienty budou lidé, kteří se zajímají o zdravý životní styl, pohyb a kvalitu života. Největší skupinu budou tvořit studenti, kteří získají zvýhodněné vstupné a pracující osoby ve věku 20 – 50 let. Ti mají velkou kupní sílu vzhledem ke svým příjmům.

Firma se bude orientovat na zákazníky od 15 let, bez ohledu na pohlaví. Klienty bude dělit dle různých hledisek:

- **geografické**: město Luhačovice, okolní vesnice a návštěvníci lázní,
- **sociálně-ekonomické**: zaměstnaní (vysoká kupní síla), studenti, pracující se středním a vysokoškolským vzděláním, návštěvníci se zdravotními problémy (nadváha, regenerace pohybového ústrojí) a sedavým způsobem života, klienti čerpající zaměstnanecké benefity,

- **psychografické:** zákazníci, pro které je důležitý zdravý životní styl i vzhled, milují pohyb, jsou aktivní v každém věku a sportují.

Dle statistického úřadu bylo na začátku roku 2014 v Luhačovicích a blízkém okolí kolem 7 000 obyvatel. Z tohoto počtu je cca 4 000 lidí ve věku 15 – 64 let, tedy v aktivním věku. V letních měsících se počet obyvatel včetně hostů pohybuje přibližně kolem 10 000. Data byla čerpána na stránkách statistického úřadu podle posledního sčítání lidu. Počty obyvatel jsou zaokrouhleny (Český statistický úřad, © 2015).

### 9.1.2 Targeting

Majitel firmy chce propagovat zdravý životní styl, radost z pohybu a zájem o sport. Posilovna bude mít 2 cvičební místnosti a dostatečně dlouhou otevírací dobu. V jedné místnosti budou kvalitní posilovací stroje, druhou bude pronajímat na různá cvičení a výživovému poradci. Každá skupina bude oslovena speciální nabídkou benefitů a slev. Firma se zaměří na studenty do 26 let, ženy na mateřské dovolené, pracující 18 - 65 let, hosty Luhačovic a důchodce.

### 9.1.3 Positioning

Cílovou skupinou společností SPORTMAR budou klienti od 15 let, studenti, hosté, pracující, důchodci, ale také ženy na mateřské dovolené. Každou skupinu oslovíme speciální nabídkou, která je pro ni vhodná. Všichni mohou využít možnosti osobního trenéra a výhody sestavení osobního cvičebního plánu. Klienti posilovny mohou navíc využít konzultací s výživovým poradcem.

Tab. 6. Skupiny klientů posilovny. (vlastní zpracování)

skupina				
A	B	C	D	E
studentské slevy	permanentky	různé platby	sezóna	dopolední vstup
ISIC karta	hlídání dětí	permanentky	vouchery	slevy
soutěže		večerní cvičení	jazyk	zdarma nad 75 let

#### Skupina A – studenti do 26 let

Skupině, kterou tvoří studenti do 26 let, budou nabízeny studentské slevy, slevy na ISIC kartu nebo kartu studenta a soutěže, kde se budou moci vyhrávat volné vstupy do posilovny. Pokud studenti získají dalšího klienta posilovny, který si zakoupí

permanentku, dostanou 1 vstup do posilovny zdarma. Studentská permanentka bude přenosná. To znamená, že na jednu permanentku na deset vstupů může cvičit několik studentů, kteří se prokážou studentským průkazem.

### **Skupina B – ženy na mateřské dovolené**

Výhodou pro ženy na mateřské dovolené bude hlavně hlídání dětí, za které bude zodpovědná dětská sestra v důchodě. Bude pracovat na dohodu o provedení práce 2x týdně po dobu 2 hodin. Podmínkou hlídání bude věk dětí: 1 – 5 let. Zdravotní sestra bude zodpovědná za maximálně 5 dětí. Cena za hlídání bude spíše symbolická, tedy 50 Kč/2hod. Vzhledem k tomu, aby nebyla posilovna přetížena v odpoledních hodinách, budou maminkám na mateřské dovolené nabízeny zvýhodněné vstupy.

### **Skupina C – pracující 18 – 65 let, muži i ženy**

Nejrozsáhlejší skupinou budou muži a ženy ve věku 18 – 65 let. Výhodou u této skupiny bude využití benefičních karet a dárkových poukazů od svých zaměstnavatelů, které firma osloví se svou nabídkou. Posilovna bude otevřena do 21 hodin, což pracující jistě ocení. Budou si moci zakoupit permanentky na deset vstupů, dále permanentky měsíční, čtvrtletní nebo roční.

### **Skupina D – hosté Luhačovic**

Další cílovou skupinou, na kterou se firma zaměří, budou hosté a návštěvníci Luhačovic. Nejvýrazněji se na tuto skupinu zaměří během sezóny. Pravidelní návštěvníci mohou získat vouchery na příští rok, které budou přenosné. Zahraniční hosté se nemusí obávat jazykové bariéry. Zaměstnanci umí německy nebo anglicky.

### **Skupina E – důchodci nad 65 let**

Důchodci mohou stejně jako maminky na mateřské dovolené využít levnějšího zvýhodněného vstupného během dopoledne. Majitel firmy chce podporovat aktivní lidi, kteří mají rádi sport. Důchodcům nad 75 let nabídne denně od 9:00 – 10:00 cvičení zdarma.

### **Pronájem místnosti**

Obsazení posilovny mohou klienti zjistit pomocí Skype, Facebooku, telefonu nebo mailu. Přednášky o zdravém životním stylu budou 1x měsíčně. Video z přednášek mohou zaregistrovaní klienti shlédnout na internetových stránkách.

Firma bude mít kromě posilovny také druhou místnost, kterou budou pronajímat pro jiné sporty a konzultace s výživovým poradcem. Tato místnost bude bonusem pro všechny cílové skupiny.

Tab. 7. Obsazení místnosti. (vlastní zpracování)

aktivita/počet hodin/den		
cvičení s míčem - bosu	1	Po 14-15
- balanční míč	1	Út 14-15
- jumper	1	St 14-15
- pendy-ball	1	Čt 14-15
- theraband	1	Pá 14-15
jóga	2	Út 16-17 Čt 16-17
tai-chi	2	Po 17-18 St 17-18
matky s dětmi	2	Út 10-11 Čt 10-11
břišní tance	2	Pá 17-19
zumba	2	St 19-20 Pá 19-20
cvičení pro těhotné	1	Po 10-11
aerobic	2	Út 17-18 Čt 18-19
SM-systém	2	Po 12-14
pilates	2	Čt 19-21
soutěže		dle potřeby
přednášky		dle potřeby
poradce zdravé výživy	2	Po 12-13 St 13-14

Budou zde nabízeny tyto hlavní aktivity: cvičení s míči, cvičení pro matky s dětmi, jóga, Tai-chi, břišní tance, zumba, cvičení pro těhotné, aerobic, SM-systém, pilates. Dvě hodiny dvakrát týdně bude také místnost pronajata výživovému poradci. Místnost bude firma také využívat pro přednášky o posilování, zdravém životním stylu, pro soutěže a další propagaci sportu

## 9.2 Komunikační mix

Komunikační mix je jednou z důležitých částí marketingového mixu. Jedním z nejdůležitějších prvků komunikačního mixu bude **propagace**. Nejintenzivněji bude probíhat měsíc před a 3 měsíce po otevření posilovny. Postupně se budou náklady na reklamu snižovat. Je to hlavně z toho důvodu, že jsou Luhačovice malé lázeňské město. Posilovna se do povědomí obyvatel dostane poměrně rychle, hlavně díky svému umístění.

Proto nebude potřeba fitness centrum propagovat dlouhodobě. Během sezóny se společnost zaměří hlavně na zahraniční hosty a turisty z České republiky.

Tab. 8. Propagace posilovny. (Polčáková, 2013)

Reklama, propagace	Doba	Cena	Celkem
Internetové stránky	12 měsíců	12 000 Kč	12 000 Kč
Facebook	12 měsíců	Zdarma	0
Skype	12 měsíců	Zdarma	0
Luhačovické noviny	4 měsíce	600 Kč/inzerát	2 400 Kč
S-info (5 řádků)	4 měsíce	12 Kč/řádek	240 Kč
Okno do kraje (2 inzeráty)	2 měsíce	10 000Kč/1/8 strany	20 000 Kč
Vizitky (2 000 ks)	12 měsíců	0,85 Kč/kus	1 700 Kč
Reklamní tabule - výroba	12 měsíců	1000 Kč/kus	1 000 Kč
Reklamní tabule - umístění	12 měsíců	Zdarma	0
Směrovky – výroba (3 kusy)	12 měsíců	350Kč/kus	1 050 Kč
Směrovky - umístění	12 měsíců	Zdarma	0
Bannery (2 kusy)	12 měsíců	2000 Kč/kus	4 000 Kč
Místní rozhlas - vesnice	12 měsíců	Zdarma	0
Lázeňské listy	2 měsíce	1000 Kč/inzerát	2 000 Kč
Propagační materiály - 2 000 ks	2 měsíce	2 Kč/kus	4 000 Kč
Propagační materiály - roznos	2 dny	samo roznos	0
Slavičinský zpravodaj (2 inzeráty)	2 měsíce	800 Kč/inzerát	1 600 Kč
Soutěž pro školy	2 dny	Permanentka/500Kč	1 000 Kč
<b>Celkem</b>			<b>50 990 Kč</b>

- **Internetové stránky** posilovny jsou v současné době nezbytností. Vytvoří je student Fakulty aplikované informatiky v rámci své bakalářské práce. Stránky budou zohledňovat název fitnesscentra, budou jednoduché a přehledné. K tomu bude sloužit záložka Novinky, ve které klienti najdou potřebné informace o změně otevírací doby, obsazenosti, pořádaných akcích, nabídek sportovní výživy a sportovního oblečení, rozpisu doprovodných sportů v pronajaté místnosti a ceník. Zaregistrovaní klienti tak mohou odebírat novinky nebo případně zrušit členství. Dalšími záložkami budou například: kontakty, fotoalbum posilovny, strojové vybavení, mapa a odkaz na stránku Facebooku. Firma do budoucna počítá s tím, že bude doplňovat pro zaregistrované návštěvníky videa z přednášek. Záložka pro začínající sportovce bude obsahovat tréninkové programy, speciální jídelníčky, výživu pro sportovce, posilování zvlášť pro ženy a pro muže a do budoucna i e-shop.



Na stránkách bude počítadlo návštěvnosti. Velmi důležitá je aktuálnost informací a vhodná struktura k oslovení návštěvníka stránek. Pro účelnost stránek budou v internetových prohlížečích nastavena klíčová slova, na základě kterých ji klienti naleznou (SEO – lehké vyhledávání stránek). V rámci úspory bude údržbu a obnovování stránek provádět student FAI a budou stát 12 000 Kč ročně (webhosting a doména pro tyto webové stránky bude v ceně 4 000 Kč a úpravy na stránkách bude řešit student za 8 000 Kč ročně).

Kromě www stránek mohou klienti získávat pravidelné informace prostřednictvím Facebooku, kde budou uvedeny kontakty (telefon, e-mail, www.stránky, Skype, Viber). Firma zde bude také prezentovat novinky, obsazenost posilovny, fotky z přednášek a známých osobností posilovny. Další výhodou budou ukázky vhodných jídelníčků, rozhovory se sportovci, pravidelné diskuse o zkušenostech a spokojenosti s nabízenými službami. Klienti se zde budou moci zaregistrovat a objednat si vybraný sport a hodinu nebo projevit svá přání, vztahující se k provozu a nabídce posilovny.

- **Skype** bude z dalších možností ke kontaktování posilovny. Pomůže k rychlému zjištění, obsazenosti posilovny, přednášek nebo informace o probíhajících sportech v pronajaté místnosti.
- **Luhačovické noviny** jsou distribuovány jednou měsíčně zdarma do všech luhačovických domácností a také jsou dostupné online na www stránkách města. Cena jednoho inzerátu je 600 Kč. Posilovna využije této propagace 4x, v prosinci 2015 a dále v lednu, únoru a březnu 2016.
- **S-info** je zaměřeno pouze na inzeráty. Inzerát bude otištěn 4x a bude v rozsahu 5 řádků. Jeden řádek je v ceně 12 Kč. Celková cena, kterou firma zaplatí, bude 240 Kč.
- **Okno do kraje** je měsíčník, který se dodává zdarma do všech domovních schránek ve Zlínském kraji. Náklad tisku je 248 000 kusů. Firma využije této propagace dvakrát, v měsíci před otevřením a pak měsíc po otevření. Cena jednoho inzerátu bude v částce 10 000 Kč. Firma tedy na tuto komunikaci se zákazníkem použije celkem 20 000 Kč.
- **Vizitky** si posilovna objedná přes internet na stránkách [www.vizitkyprokazdeho.cz](http://www.vizitkyprokazdeho.cz) v množství 2 000 kusů. Celkem zaplatí 1 700 Kč.

- **Reklamní tabule** bude zdarma připevněna na stěně budovy. Výroba plastové tabule o velikosti 1x1 m a tloušťce 1 cm bude stát 1 000 Kč.
- **Směrovky**, které nechá firma vyrobit, budou v ceně 350 Kč/ kus. Umístí je zdarma na soukromých domech v blízkosti posilovny. Majitelé domů budou mít možnost k návštěvě posilovny díky VIP permanentce zdarma.
- Vytvoření **bannerů** bude stát 4 000 Kč. Umístěny budou zdarma na spřátelených webech. Jedná se o stránky nabízených sportů, prodejců sportovní výživy a oblečení, škol a firem. Umístění bannerů bude vzájemné.
- **Místní rozhlas** využije firma k propagaci v přilehlých malých vesnicích (Biskupice, Políchno, Řetechov, Kladná Žilín, Provodov). Žije zde poměrně dost mladých lidí a obyvatel a sportovní vyžití zde není dostatečné. Luhačovice se nachází v blízkém okolí, do 5 km a firma předpokládá, že obyvatelé těchto vesnic projeví o posilovnu i sporty zájem.
- **Lázeňské listy** využije společnost k propagaci posilovny až v době sezóny (červenec - srpen 2016). Bude se jednat o dva řádkové inzeráty v celkové ceně 2 000 Kč.
- **Propagační materiály** posilovny si firma vytiskne sama v nákladech 2 Kč/ks. Celkem bude vytisknuto 2 000 kusů letáků na dva měsíce. Firma si letáky sama roznese do škol, firem a do schránek obyvatel a to měsíc před a měsíc po otevření. Propagační materiály přidružených nabízených sportů, nápojů, výživy i oblečení bude nabízet přímo v posilovně. Materiály dodají dodavatelé doplňkového sortimentu a vedoucí jednotlivých aktivit.
- **Slavičínský zpravodaj** se distribuuje zdarma mezi obyvatele blízkého města Slavičina. Posilovna využije dvou inzerátů v hodnotě 800 Kč za jeden. Dohromady zaplatí 1 600 Kč.
- Další aktivitou, kterou posilovna pro svou propagaci využije, bude uspořádání dvou **soutěží** pro studenty a žáky. Proběhnou v únoru a červnu 2016. Výherci obdrží zdarma permanentku v hodnotě 500 Kč.
- Vstupné na přednášky o zdravém životním stylu a zdravé výživě bude pro zájemce v prvním roce zdarma. Posilovna se ještě více dostane do povědomí svých stávajících i potenciálních zákazníků.

Tab. 9. Časový harmonogram propagace a reklamy. (vlastní zpracování)

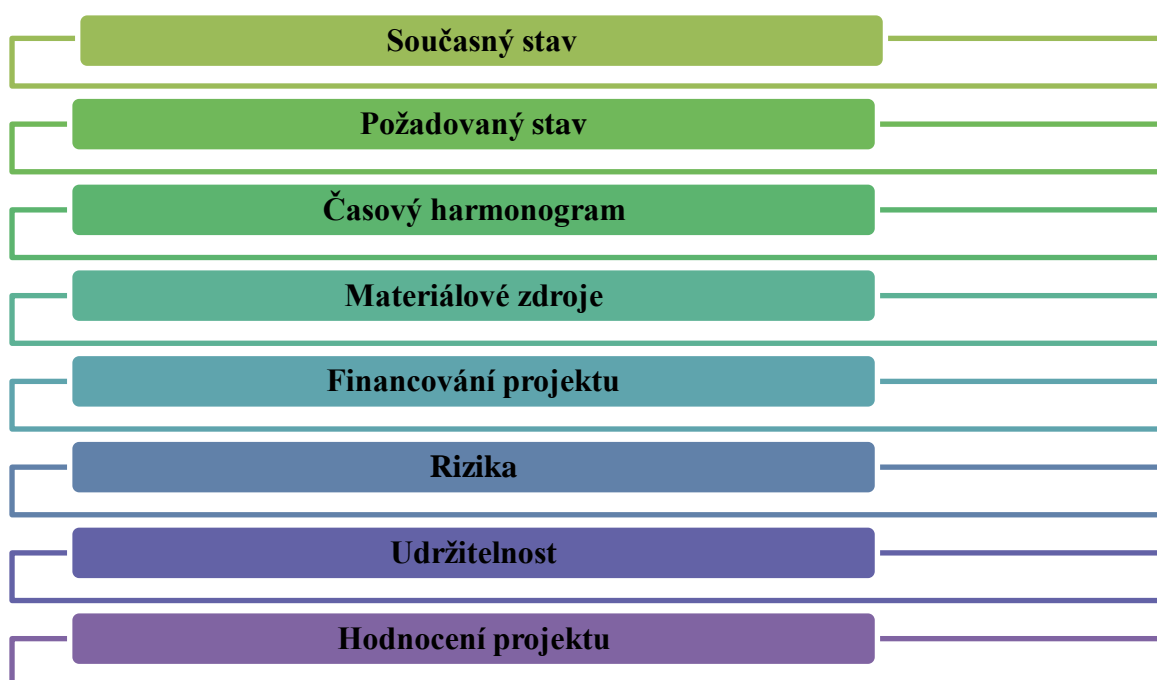
Měsíc		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Reklama, propagace	2015	2016										
Internetové stránky	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Facebook	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Skype	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Luhačovické noviny	x	x	x	x								
S-info	x			x			x			x		
Okno do kraje	x		x									
Vizitky	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Reklamní tabule	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Směrovky	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Bannery	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Místní rozhlas	x		x		x							
Lázeňské listy								x	x			
Propagační materiály	x			x								
Slavičinský zpravodaj		x	x									
Soutěž pro školy			x				x					

Poplatky za všechny propagace na celé období budou sjednány i zaplacený před otevřením posilovny.

## 10 SOUČASNÝ A POŽADOVANÝ STAV NOVĚ OTEVÍRANÉHO OBJEKTU - POSILOVNY

### 10.1 Grafické znázornění projektu

Na obrázku (Obr. 6) jsou graficky znázorněny jednotlivé části projektu, které budou následně rozepsány v jednotlivých kapitolách diplomové práce.



Obr. 6. Grafické znázornění projektu. (vlastní zpracování)

### 10.2 Současný a požadovaný stav

Společnost SPORTMAR, s. r. o. působí na českém trhu více než 27 let. Řadí se mezi přední výrobce posilovacích strojů v České republice, které nabízí širokému okruhu zákazníků. Posilovací stroje jsou dodávány nejen do specializovaných posiloven, ale také jako vybavení tělocvičen na základních a středních školách nebo v soukromých posilovnách. Požadovaným stavem společnosti je otevření nové posilovny, kde budou prezentovat své posilovací stroje nejen svým zákazníkům z řad sportovců, ale také zřizovatelům nových fitness center. Velkým benefitem firmy je zřízení posilovny v prostorách v centru Luhačovic, které jsou ve vlastnictví majitele firmy a dle smlouvy odpadají náklady na pronájem po dobu tří let. Firma bude využívat jen část prvního patra.

Do budoucna zprovozní celé patro pro další sportovní aktivity. Počítá s otevřením solária a lezecké stěny (bouldering). Otevřením posilovny firma předpokládá:

- vyšší zájem o posilovací stroje,
- zviditelnění společnosti.
- zvýšení hodnoty firmy,
- vyšší zisk,
- propagaci sportu.

Společnost SPORTMAR, s. r. o. si stanovila **akceptační kritéria**:

- výdaje na rekonstrukci a vybavení posilovny nepřekročí 1 000 000 Kč,
- zaměstnanci posilovny musí projít proškolením o používání strojů, správném cvičení, první pomoci a dále musí vlastnit certifikát trenéra, instruktora,
- návratnost zřízení posilovny musí být nejpozději do 3 let.

Velmi důležité je, aby byl zaměstnanec posilovny proškolen o používání posilovacích strojů a věděl, na jaké partie je vhodný. Zaměstnanci by měli být ve cvičení vzorem. Záměrem je, aby byly stroje společnosti správně využívány a klienti se cítili po cvičení dobře.

## 11 ČASOVÝ HARMONOGRAM A FINANCOVÁNÍ

Hlavním úkolem společnosti je zřízení posilovny, prostřednictvím které bude propagovat sport, zdravý životní styl i zájem o pohyb. Dále tímto bude firma prezentovat a také prodávat posilovací stroje společnosti SPORTMAR, s. r. o.

Během října 2015 vyřídí firma rozšíření živnostenského listu, oznámení na stavebním úřadě a veškeré smlouvy s dodavateli (dodávky a zálohy - plyn, voda, elektřina). Během tohoto měsíce začne také rekonstrukce - stavební úpravy včetně instalatérských prací, bude spuštěna propagace posilovny a s tím i spojené zajištění pracovních sil. V listopadu se bude malovat a montovat osvětlení, tím bude dokončena rekonstrukce posilovny. Během listopadu bude pokračovat propagace posilovny a majitel sepíše smlouvy s dodavateli doplňkového prodeje. Prosinec bude měsícem dokončovacích prací – montáž zrcadel, položení koberce, umístění pultu, posilovacích strojů, skříní do šaten. Firma vyřídí pojištění a obdrží první dodávky doplňkového sortimentu. V prosinci bude provedena kontrola elektroinstalace, kontrola hygieny, nainstalován počítač včetně softwaru. I tento měsíc bude firma propagovat posilovnu. V lednu 2016 bude objekt slavnostně otevřen.

Tab. 10. Časový harmonogram prací. (vlastní zpracování)

Měsíc/ rok	10	11	12	1
Aktivita	2015			2016
vyřízení živnostenského listu	x			
povolení stavebních úprav na stavebním úřadě	x			
pojištění			x	
vyřízení koncesionářského poplatku za rozhlas		x		
smlouva vodovody a kanalizace - zálohy	x			
smlouva – EON	x			
smlouva – dodávky plynu	x			
rekonstrukce stěn a podlahy	x			
montáž sprchy, WC, šatny	x			
malování		x		
montáž osvětlení		x		
montáž zrcadel			x	
uložení koberce			x	
pořízení poliček, pultu, židlí a skleniček na nápoje			x	
montáž posilovacích strojů			x	
reklama, propagace	x	x	x	x
zajištění pracovních sil	x	x	x	
smlouvy s dodavateli sportovní výživa, nápojů, doplňků		x		

dodávka sportovní výživy a nápojů			x	
dodávka sportovních doplňků			x	
montáž počítače + softwaru + proškolení			x	
hygiena – schválení provozu			x	
revize elektroinstalace			x	
otevření posilovny				x

Objekt, ve kterém bude zřízena posilovna, je ve vlastnictví majitele firmy SPORTMAR, s. r. o. Byla sepsána smlouva, že posilovna nebude platit po dobu tří let **nájem** a to z důvodu rozsáhlé rekonstrukce v celkové částce 150 000 Kč. Po této době bude sepsána nájemní smlouva s částkou za pronájem dle aktuálních cen.

Smlouva pro **odběr vody** bude sepsána s firmou Moravská vodárenská a. s. **Plyn** na otop a ohřev vody bude dodávat RWE a. s. a **elektřinu** zajistí firma EON. Vše bude vyřízeno ještě před začátkem rekonstrukce během prvního týdne v měsíci říjnu 2015. Měsíční zálohy jsou stanoveny v částkách – 5 000 Kč za plyn, 2 000 Kč za vodu a za elektřinu 1 500 Kč. V posilovně bude používán **rozhlas**, z toho plyne povinnost firmy platit koncesionářské a OSA poplatky (100 Kč měsíčně).

**Stavební práce** provede místní firma Horáček z Luhačovic. Jedná se o zednické, obkladačské a instalatérské práce. Firma zabezpečí opravu stěn, podlahových krytin, WC a sprch. Práce odhadla na 150 000 Kč. Vybavení sprch a WC bude objednáno z firmy SICO KOUPELNY-KUCHYNĚ. Každá **šatna** bude vybavena kovovými šatními dvouoddílovými skříněmi a bude rozdělena pro muže a ženy. V jedné šatně budou nainstalovány čtyři kusy dvojitých skříní. Firma ENPRAG s. r. o. poskytne množstevní slevu 5 %. **Malbu** provede firma Maliri-zlin, která má dopravu do 30 km od Zlína zdarma. Práce proběhnou v listopadu 2015. Zajištění **objednávky** i montáž osvětlení zajistí elektrikář pan Soukup z Biskupic u Luhačovic. Dvoumetrové **zrcadlo**, jejichž montáž provede firma provádějící rekonstrukci, budou namontována na jedné straně pronajímané místnosti. **Koberec** Beat AB 28 zelené barvy bude položen v místnosti, kde se nacházejí posilovací stroje.

**Posilovací stroje** zajistí společnost SPORTMAR, s. r. o. Celé vybavení bude zaměřeno na procvičení všech partií těla včetně kardio zóny. Vzhledem k tomu, že firma otvírá posilovnu i v zájmu propagace svých strojů a dalších služeb, které nabízí, budou stroje dodány do posilovny se slevou 15 % (viz příloha P III). **Vybavení** posilovny (židle,

skleničky, poličky a pult) zakoupí majitel v obchodním domě Ikea. Bezšáčkový vysavač zakoupí a doveze jednatel firmy. V říjnu firma SPORTMAR, s. r. o. osloví dodavatele **nápojů, sportovní výživy i doplňků**. Majitel firmy uzavře s dodavatelem smlouvu na dodávání zboží. První objednávka bude v základní sadě a za sjednanou cenu. V dalších měsících se bude dle potřeby zboží doplňovat.

**Propagace** otevření nového objektu posilovny bude probíhat průběžně během všech měsíců. Na výraznější reklamu se firma zaměří od prosince 2015. Pro komunikaci s potencionálními zákazníky využije různé prostředky a dostupné sociální sítě. Letáky budou rozneseny do firem, škol a domácností. SPORTMAR zadá inzeráty do Lázeňských listů, Luhačovických novin, Slavičinského zpravodaje, S-info i do měsíčníku Okno do kraje. Propagace je vyčíslena na 50 990 Kč.

**Pracovní síly** bude společnost řešit od října s firmami, které se zabývají školením nových instruktorů a trenérů. Nabídku práce SPORTMAR vyvěsí v prostorách společnosti a na svých internetových stránkách.

Majitel firmy rozhodl o nákupu následujícího **hardwaru** a **softwaru**. Bude zakoupen počítač včetně tiskárny v celkové částce 21 500 Kč. Ze software byl vybrán program Afit verze PROFI za 24 200 Kč. Výrobce nabízí licenci dle rozsahu funkcí. Tento informační systém pomáhá realizovat podnikatelské požadavky a je výhodný z hlediska návratnosti investice. Neomezená verze bude firmě pomáhat s jídelníčky, tréninky, statistikou, rezervací, ceníkem i řízením. Program může být nainstalován na více počítačů, s čímž firma do budoucna počítá. Instalace a školení obsluhy je zdarma.

Posilovna musí být zkontrolována **hygienickou stanicí** ještě před jejím otevřením. Musí splňovat předepsané podmínky hygieny prostředí a práce. Tuto povinnost má firma naplánovanou na prosinec, před otevřením objektu. Revizi elektroinstalace zajistí **ABAX SERVISNÍ CENTRUM s.r.o.** Revize elektroinstalace je stanovena zákonem (č. 488/2000 Sb.). Cena revizní zprávy, která se musí předložit v případě úrazu nebo majetkové škody, byla stanovena na 1 200 Kč. Všechna kontrolovaná zařízení označí revizor štítkem s čárovým kódem. Revize probíhá pravidelně. Firma ABAX hlídá lhůty svých zákazníků a s předstihem je upozorní na skončení platnosti.

**Otevření posilovny** je naplánováno na 4. ledna 2016. Všechny práce i montáže jsou rozplánovány tak, aby se termín dodržel. V tento den pořádá posilovna Den otevřených dveří. Klienti si mohou prohlédnout prostory a vyzkoušet si stroje, vstup bude zdarma.



## 12 FINANČNÍ PLÁN

Pro účely sestavení finančního plánu, realizovatelnosti a finanční náročnosti tohoto projektu je počítáno se třemi variantami, optimistickou, realistickou a pesimistickou. Každá z nich je postavena na jiném kapacitním využití posilovny, místnosti pro doplňkové sporty a prodej doplňkového sortimentu. Optimistická varianta předpokládá 50 %-ní využití, realistická 35 %-ní a pesimistická 25 %-ní využití celkové kapacity, která je 18 strojů. Na každém z nich může cvičit jeden klient. Vzhledem k tomu, že bude posilovna otevřena dvanáct hodin denně (9.00 – 21.00), měsíční kapacita je 360 hodin. V našich variantách však nebudeme počítat s plnou obsazeností, ale jen s částečnou. Plná kapacita 6 480 možných vstupů bude přepočtena dle procentuálního obsazení v jednotlivých variantách. Počet vstupů v každé verzi uvádí tabulka (Tab. 11).

Tab. 11. Měsíční kapacita posilovny. (vlastní zpracování)

	optimistická	realistická	pesimistická
počet strojů	18	18	18
počet hodin	360	360	360
počet vstupů	6 480	6 480	6 480
využití (%)	50	35	25
využití – počet klientů	3 240	2 268	1 620

Posilovna vlastní i druhou místnost, kterou bude pronajímat na výše uvedené sporty (Tab. 12). Cena jedné hodiny pronájmu je pro zájemce - instruktora 700 Kč za hodinu. Místnost je k dispozici opět celých dvanáct hodin denně. Měsíčně je tedy možné tyto prostory pronajmout na 360 hodin. V našem projektu budeme opět počítat pouze s částečným využitím této místnosti. V optimistické variantě počítáme se 180 hodinami, v realistické se 126 a v pesimistické variantě s 90 hodinami využití provozu.

Tab. 12. Měsíční kapacita místnosti pro sporty (vlastní zpracování)

	optimistická	realistická	pesimistická
kapacita - hodin	360	360	360
využití - %	50	35	25
využití - hodin	180	126	90

Prodej doplňkového sortimentu je podrobněji vysvětlen v části řešící náklady a výnosy. Ve finančním plánu je kalkulováno v cenách bez DPH, pokud není uvedeno jinak.

## 12.1 Zahajovací rozvaha, zdroje firmy, úvěr

V tabulce (Tab. 13) je zpracována zahajovací rozvaha. Na straně pasiv činí vlastní zdroje firmy 900 000 Kč. Na straně aktiv jsou finanční prostředky vykázány na běžném účtu. Rozvaha je vyrovnaná.

Tab. 13. Zahajovací rozvaha. (vlastní zpracování)

zahajovací rozvaha			
aktiva		pasiva	
<b>dlouhodobý majetek</b>	0	<b>vlastní zdroje</b>	900 000
DHM	0	základní kapitál	900 000
DNM	0	kapitálové fondy	0
DFM	0	HV	0
<b>oběžný majetek</b>	<b>900 000</b>	<b>cizí zdroje</b>	<b>0</b>
zásoby	0	úvěry	0
pokladna a ceniny	0	dodavatelé	0
bankovní účty	900 000	ostatní závazky	0
pohledávky			
<b>aktiva celkem</b>	<b>900 000</b>	<b>pasiva celkem</b>	<b>900 000</b>

Firma bude projekt financovat částečně z vlastních zdrojů. Majitel vyčlenil na realizaci posilovny 900 000 Kč. Aby firma dodržela zlaté pravidlo financování, bude chybějící část finančních prostředků pokryta bankovním úvěrem pro podnikatele ve výši 200 000 Kč. Individuální nabídku banka zpracuje až po písemné žádosti o úvěr a doložení potřebných dokladů k zaručení bonity firmy.

Tab. 14. Zdroje firmy. (vlastní zpracování)

zdroje	částka (Kč)
vlastní zdroje	900 000
úvěr pro podnikatele	200 000
<b>celkem</b>	<b>1 100 000</b>

Po zjištění nabídek na internetu se úroková míra pohybuje od 6,7 % - 8 % p. a. Pro potřebu tohoto projektu budeme počítat s úrokovou mírou 10 % p. a. Výběr konkrétní banky bude probíhat, vzhledem k realizaci rekonstrukce, až v měsíci říjnu 2015. Nyní by bylo bezpředmětné určit konkrétní banku a to z důvodu změny úrokových sazeb. U většiny bank je zpracování i vedení úvěru bez poplatků.

Tab. 15. Rozpis splátek úvěru v roce 2016 - 2020. (vlastní zpracování)

splátky úvěru v letech	počáteční stav	roční splátka	úrok 10 % p. a.	splátka úvěru	konečný stav
2016	200 000	60 000	18 115	41 885	158 115
2017	158 115	60 000	13 729	46 271	111 844
2018	111 844	60 000	8 884	51 116	60 727
2019	60 727	60 000	3 531	56 469	4 258
2020	4 258	4 294	35	4 259	0

Úvěr 200 000 Kč bude splácen v částce 5 000 Kč měsíčně (splátka včetně úroku). Podrobný splátkový kalendář je v příloze PVI a PVII. Náklady na úroky se postupně každý rok snižují, a navyšuje se splátka úvěru.

## 12.2 Zřizovací výdaje

V tabulce (Tab. 16) jsou vyčísleny vynaložené zřizovací výdaje firmy před otevřením objektu. Rozšíření živnostenského listu o činnosti vztahující se k posilovně DPH nepodléhá. Podrobnější kalkulace na jednotlivé činnosti a zakoupený majetek je uvedena v příloze P IX.

Tab. 16. Zřizovací výdaje firmy. (vlastní zpracování)

zřizovací výdaje - DPH 21%	cena (Kč)
rekonstrukce, stavební práce, montáž	150 000
malba	12 894
WC, sprchy	7 556
skříňky šatna	17 100
osvětlení + montáž	15 845
zrcadla	6 900
koberec	9 792
cvičící stroje se slevou 15 %	599 750
pult, poličky, židle, sklenice	26 200
počítač	21 500
software	24 200
revize elektroinstalace	1 200
propagace posilovny	50 990
čisticí prostředky, zásobníky	4 350
vysavač	3 200
pronájem místnosti 3 roky zdarma	0
rezerva	50 000
<b>celkem s DPH</b>	<b>1 001 477</b>

DPH 21%	173 810
celkem bez DPH	827 667

<b>zřizovací výdaje - DPH 0%</b>	<b>cena (Kč)</b>
rozšíření živnostenského oprávnění	1 000
celkem s DPH	1 000
DPH 0%	0
celkem bez DPH	1 000

Ve vnitřní účetní směrnici společnosti je stanoveno, že pokud hodnota DHM nepřekračuje hodnotu 40 000 Kč, nemusí být odepisován. Jedná se o počítače, software i posilovací stroje, které se budou opotřebovávat i nahrazovat každý individuálně. Zřizovací výdaje ve výši 1 001 477 Kč včetně DPH, obsahují i rezervu ve výši 50 000 Kč. S touto rezervou je počítáno na eventuální vícepráce během rekonstrukce. Tyto finanční prostředky mohou, ale nemusí být vyčerpány. Účetnictví za posilovnu bude vedeno v rámci běžného účetnictví společnosti SPORTMAR s. r. o. na analytických účtech.

### 12.3 Pravidelné měsíční fixní náklady posilovny

Měsíční náklady na provoz posilovny jsou uvedeny v tabulce (Tab. 17). V průběhu otevírací doby bude v posilovně puštěno rádio, firma má tedy povinnost platit koncesionářské poplatky i poplatky Ochraněnému svazu autorskému (OSA). Jedná se 100 Kč měsíčně. Paní na **úklid** bude pracovat každý den 2 hodiny, obdrží 70 Kč za hodinu. Za měsíc jí firma vyplatí 4 200 Kč. **Hlídní** dětí je nabízeno ženám na mateřské dovolené a bude zajištěno důchodkyní (zdravotní sestrou) dvakrát 2 hodiny týdně. Hodinová taxa je stanovena na 100 Kč. Bude jí vyplaceno 2 000 Kč měsíčně. Obě dvě pracovní síly budou pracovat na dohodu o provedení práce. Vzhledem k tomu, že na dohodu o provedení práce se může odpracovat pouze 300 hodin za rok, bude muset být po uplynutí doby podepsána dohoda o pracovní činnosti. Toto by však bylo zatím v začátku podnikání pro firmu nevýhodné, neboť by musela již odvádět zdravotní a sociální pojištění. Druhou možností je přijetí nové pracovní síly. V posilovně budou pracovat tři zaměstnanci na plný úvazek. Firma za ně bude odvádět zdravotní i sociální pojištění. Mzda byla stanovena na 18 000 Kč měsíčně. **Pracovní síly** bude společnost řešit od října s firmami, které se zabývají školením nových instruktorů a trenérů. Nabídku práce SPORTMAR vyvěsí v prostorách společnosti a na svých internetových stránkách.

Objednávku **nápojů** a sportovní výživy zabezpečí firma Nutrend. Do tohoto sortimentu řadíme kreatiny, proteiny, stimulanty, anabolizmy, spalovače, aminokyseliny, kloubní výživu, iontové nápoje, vitamíny, minerály i přírodní výtažky nebo proteinové tyčinky. Počáteční sada bude stát 45 000 Kč. Sportovní doplňky zajistí firmy Reebok a Sportisimo, které nabízí mimo jiné šejkry, lahve, rukavice, potítka, bandáže či ortézy.

Na neomezené **telefonní volání** do všech sítí bude sepsána smlouva s firmou Vodafone Czech Republic a. s., měsíční paušál je stanoven na 749 Kč. **Pojištění** majetku Česká pojišťovna a.s. stanovila na 15 000 Kč ročně s měsíční splátkou 1 250 Kč.

Firma SPORTMAR, s. r. o. bude měsíčně odvádět smluvené zálohy – **plyn** 5 000 Kč (RWE), **elektřina** 1 500 Kč (EON) a Moravské vodárenské společnosti zálohu na **vodné a stočné** 2 000 Kč.

Tab. 17. Měsíční a roční FN posilovny. (vlastní zpracování)

fixní náklady - DPH 0%	měsíčně bez DPH	ročně
rozhlas + OSA	100	1 200
plat uklízečky, DPP	4 200	50 400
plat - hlídání dětí, DPP	2 000	24 000
plat zaměstnanci HM (3 x 18 000)	54 000	648 000
zdravotní a sociální pojištění	18 360	220 320
<b>celkem</b>	<b>78 660</b>	<b>943 920</b>

fixní náklady - DPH 15%	měsíčně bez DPH	ročně
záloha na vodu	1 739	20 870
<b>celkem</b>	<b>1 739</b>	<b>20 870</b>

fixní náklady - DPH 21%	měsíčně bez DPH	ročně
záloha na plyn	4 132	49 587
záloha na elektřinu	1 240	14 876
neomezený paušál telefon	619	7 428
kancelářské, sanitární potřeby, materiál	413	
pojištění	1 033	12 397
rezerva	4 132	49 587
<b>celkem</b>	<b>11 569</b>	<b>138 833</b>

<b>FN CELKEM</b>	<b>91 969</b>	<b>1 103 623</b>
------------------	---------------	------------------

Uvedené **fixní náklady** (měsíční i roční) jsou uvedeny v tabulce (Tab. 17). Jsou rozděleny podle DPH. Mzdové náklady DPH nepodléhají, ostatní fixní náklady spadají do kategorie 21 % DPH. Jedině zálohy na vodu musí být zařazeny do 15 % DPH. Ve všech variantách budou tyto náklady ve stejné výši.

Roční fixní náklady bez DPH odpovídají částce 1 103 623 Kč. V rozpočtu je počítáno s rezervou ve výši cca 50 tis. Kč bez DPH ročně na nečekané náklady. Podrobný propočet včetně DPH je uveden v příloze P XIV.

Do **variabilních nákladů** zařadíme prodej doplňkového sortimentu. Je rozdělen opět do kategorií dle DPH. Vzhledem k tomu, že je velmi těžké odhadnout kolik a jaký sortiment se bude prodávat je v rozpočtu spočítána průměrná cena na jeden prodej, resp. 1 položku. Pro potřebu sestavení rozpočtu doplňkového prodeje se předpokládá, že každý druhý návštěvník zakoupí alespoň 1 položku z doplňkového sortimentu v průměrné ceně. Ukázka sortimentu je uvedena v příloze P V. Sortiment s DPH 15 %, které představuje zejména potravinové a energetické doplňky, výživu a vitamíny, se bude na celkovém objemu tržeb z prodeje doplňkového sortimentu podílet ze 2/3. Sortiment s DPH 21 %, který zahrnuje především cvičební doplňky, pomůcky a vybavení, se bude na celkovém objemu tržeb z doplňkového sortimentu podílet zbylou 1/3. Varianty prodejních nákladů doplňkového sortimentu jsou uvedeny v příloze P XII. Tabulka (Tab. 18) již uvádí tyto variabilní náklady rozpracované na celý rok ve všech variantách, optimistické, realistické i pesimistické. Roční prodej v nákupních cenách činí v optimistické variantě 1 393 200 Kč, v realistické variantě 975 240 Kč a v pesimistické variantě se jedná o částku 696 600 Kč.

Tab. 18. Roční variabilní náklady. (vlastní zpracování)

doplňkový sortiment	optimistická	realistická	pesimistická
zboží 15% DPH (cena 35,-)	37 800	26 460	18 900
zboží 21% DPH (cena 145,-)	78 300	54 810	39 150
Celkem - měsíčně	116 100	81 270	58 050
<b>Celkem - ročně</b>	<b>1 393 200</b>	<b>975 240</b>	<b>696 600</b>

Tabulka (Tab. 19) rekapituluje již všechny roční náklady. Obsahuje zřizovací výdaje, fixní i variabilní náklady, bez DPH i včetně DPH. Jsou zpracovány pro rok 2016 - 2018. Nechybí zde ani vyčíslení celkové DPH za uváděné roky. Zřizovací výdaje (828 667 Kč) i fixní náklady (1 103 623 Kč) jsou v roce 2016 ve všech variantách ve stejné výši.

V letech 2017 – 2018 již se zřizovacími výdaji nepočítáme a fixní náklady (1 103 623 Kč) jsou stejně vysoké jako v předchozím roce. Odlišné hodnoty jsou u variabilních nákladů a liší se podle variant.

Tab. 19. Rekapitulace ročních nákladů a rekapitulace DPH. (vlastní zpracování)

	2016			2017, 2018		
rekapitulace nákladů	optimistická	realistická	pesimistická	optimistická	realistická	pesimistická
<b>zřizovací výdaje</b>						
bez DPH 0%	1 000	1 000	1 000	0	0	0
bez DPH 21%	827 667	827 667	827 667	0	0	0
<b>celkem</b>	<b>828 667</b>	<b>828 667</b>	<b>828 667</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>fixní náklady</b>						
bez DPH 0%	943 920	943 920	943 920	943 920	943 920	943 920
bez DPH 15%	20 870	20 870	20 870	20 870	20 870	20 870
bez DPH 21%	138 833	138 833	138 833	138 833	138 833	138 833
<b>celkem</b>	<b>1 103 623</b>	<b>1 103 623</b>	<b>1 103 623</b>	<b>1 103 623</b>	<b>1 103 623</b>	<b>1 103 623</b>
<b>variabilní náklady</b>						
bez DPH 15%	453 600	317 520	226 800	453 600	317 520	226 800
bez DPH 21%	939 600	657 720	469 800	939 600	657 720	469 800
<b>celkem</b>	<b>1 393 200</b>	<b>975 240</b>	<b>696 600</b>	1 393 200	975 240	696 600
<b>celkové náklady</b>	<b>3 325 490</b>	<b>2 907 530</b>	<b>2 628 890</b>	<b>2 496 823</b>	<b>2 078 863</b>	<b>1 800 223</b>

	2016			2017, 2018		
rekapitulace DPH	optimistická	realistická	pesimistická	optimistická	realistická	pesimistická
DPH 15%	8 800	7 099	5 965	8 800	7 099	5 965
DPH 21%	219 408	214 475	211 187	45 598	40 665	37 376
<b>celkem DPH</b>	<b>228 208</b>	<b>221 575</b>	<b>217 152</b>	<b>54 398</b>	<b>47 764</b>	<b>43 342</b>

## 12.4 Kritické množství

V následující tabulce (Tab. 20) je vypočítáno kritické množství vstupů, které je potřebné k tomu, aby posilovna mohla fungovat a tento projekt byl realizovatelný. Z důvodu obezřetnosti je při výpočtu kritického množství kalkulováno pouze s náklady a výnosy z činnosti posilovny. Odhad skutečně prodaného množství doplňkového sortimentu i obsazenost pronajímané místnosti je velmi složitý. Za účelem výpočtu realizovatelnosti

projektu jsou proto výnosy a náklady z těchto činností irelevantní. Z výpočtu tak zjistíme, při jaké nejnižší návštěvnosti je tento projekt realizovatelný, tj. pouze při výnosech z hlavní činnosti posilovny. Na výnosech z pronájmu prostor a z doplňkového prodeje tento projekt není primárně postaven, a tyto výnosy mohou případně vylepšit hospodaření projektu. Dle výpočtů vidíme, že k tomu, aby tato provozovna byla schopna být v provozu, je potřeba v roce 2016, aby obsazenost posilovny byla nejméně 55 %. Tomuto kritériu se nejvíce přibližuje optimistická varianta, která počítá s 50 % obsazeností. Je však nutné vzít v úvahu, že v prvním roce jsou v nákladech zahrnuty také zřizovací náklady ve výši cca 1 mil. Kč, v důsledku kterých je toto kritické využití kapacity vyšší, než kritické využití v dalších letech, kde již jsou vzaty v úvahu pouze běžné fixní náklady posilovny. V dalších letech se kritické využití kapacity pohybuje kolem 32 %, což přibližně odpovídá realistické variantě, která počítá s 35 % využitím posilovny. V prvním roce bude tedy nutné realizovat výnosy také z pronájmu místnosti pro sporty a doplňkového prodej. V dalších letech splňuje kritické množství, tj. využití kapacity ve výši 32 % realistická varianta. Případný pronájem místnosti a doplňkový prodej vylepší výsledek hospodaření. Varianta realistická má odhadovanou obsazenost 35 %, což je na hranici realizovatelnosti. Pro firmu je nutností pronájem místnosti a prodej doplňkového sortimentu, pomocí kterého by korigovala případné sezónní výkyvy tržeb. Pesimistická varianta by nebyla pouze s provozem posilovny realizovatelná. Opět by firma musela realizovat také ostatních činností.

Tab. 20. Kritické množství vstupů. (vlastní zpracování)

kritické množství	2016	2017	2018
zřizovací výdaje	828 667	0	0
fixní náklady	1 103 623	1 103 623	1 103 623
<b>celkem</b>	<b>1 932 290</b>	<b>1 103 623</b>	<b>1 103 623</b>
cena za 1 vstup	45	45	45
počet vstupů (rok)	42 940	24 525	24 525
<b>počet vstupů (měsíc)</b>	<b>3 578</b>	<b>2 044</b>	<b>2 044</b>
<b>kapacita</b>	<b>6 480</b>	<b>6 480</b>	<b>6 480</b>
kritické využití kapacity (%)	55%	32%	32%



## 12.5 Výnosy

Stejně jako v případě nákladů, tak i v případě výnosů je počítáno se třemi variantami obsazenosti posilovny. Každá varianta je založena na procentu využití z celkové kapacity posilovny za měsíc. Vzhledem k tomu, že budou prodávány různé varianty vstupů a liší se také ceny vstupů pro různé skupiny zákazníků, tj. není možné přesně určit portfolio klientů, byla pro potřebu kalkulace výnosů stanovena průměrná cena 45 Kč za jeden vstup. V této ceně jsou zohledněny všechny kategorie zákazníků, a také typy vstupů, tj. jednotlivý vstup, permanentní vstupy. Měsíční **tržby za vstupy do posilovny** (příloha P X) se pohybují v částkách 145 800 Kč (optimistická varianta), 102 060 Kč (realistická varianta) a 72 900 Kč (pesimistická varianta).

Cena jedné hodiny v místnosti, kterou posilovna pronajímá pro **doplňkové sporty** je stanovena na 700 Kč. Otevírací doba je 12 hodin denně. Kapacita za rok odpovídá 4 320 hodinám. Budeme opět ve všech variantách pracovat s tím, že bude kapacita využita jen z části. Optimistická verze počítá se 180 hodinami provozu, realistická se 126 a pesimistická využije prostory 90 hodin měsíčně. Tabulka v příloze P X uvádí měsíční tržby v každé variantě. Optimistická 104 400 Kč, realistická 73 080 Kč a pesimistická 52 200 Kč

U prodeje **doplňkového sortimentu** je stejně jako v případě nákladů počítáno s tím, že 50 % klientů, kteří navštíví posilovnu, si zakoupí alespoň 1 položku z doplňkového sortimentu. Opět je kalkulováno ve stejném poměru, tj. sortiment s DPH 15% 2/3 výnosů a sortiment DPH 15% 1/3 výnosů. V příloze P IV jsou uvedeny ceny za jednotlivé kusy. Je jisté, že sortiment si mohou zakoupit i klienti doplňkových sportů, kteří budou posilovnu navštěvovat. V příloze P XI jsou uvedeny počty klientů, kteří si zakoupí doplňkový sortiment a množství sortimentu, dle DPH, prodané měsíčně. Počítáme s tím, že více se bude prodávat sortiment s 15% DPH (energetické tyčinky, nápoje). Jsou zde i uvedeny měsíční tržby za doplňkový sortiment. Prodejní cena jednoho kusu je vždy uvedena v průměrné ceně. U přípravků s DPH 15 % je to 45 Kč za kus a u DPH 21 % je cena za kus 181 Kč. Opět jsou tržby zpracovány pro všechny varianty. V optimistické variantě jsou tržby 146 340 Kč, v realistické 102 438 Kč a v pesimistické odpovídají tržby částce 73 170 Kč.

Z tabulky (Tab. 21) vyplývá, že měsíční tržby za posilovnu, pronájem místnosti i prodej doplňkového sortimentu činí měsíčně 396 540 Kč v optimistické variantě, 277 578 Kč v realistické a v pesimistické verzi odpovídají tyto tržby částce 198 270 Kč.

Tab. 21. Rekapitulace měsíčních tržeb. (vlastní zpracování)

	optimistická	realistická	pesimistická
Posilovna	145 800	102 060	72 900
Pronájem místnosti	104 400	73 080	52 200
Doplňkový sortiment	146 340	102 438	73 170
<b>Celkem</b>	<b>396 540</b>	<b>277 578</b>	<b>198 270</b>

V tabulce (Tab. 22) je uvedena rekapitulace ročních tržeb ve všech variantách za posilovnu, pronájem místnosti i za prodej doplňkového sortimentu bez DPH.

Tab. 22. Rekapitulace ročních tržeb bez DPH - 2016. (vlastní zpracování)

	optimistická	realistická	pesimistická
posilovna 15%	1 749 600	1 224 720	874 800
pronájem místnosti 21%	1 252 800	876 960	626 400
doplňkový sortiment 15%	583 200	408 240	291 600
doplňkový sortiment 21%	1 172 880	821 016	586 440
<b>celkem</b>	<b>4 758 480</b>	<b>3 330 936</b>	<b>2 379 240</b>

Nejvyšších tržeb dosahuje varianta optimistická cca 4,7 mil. Kč. Pesimistická dosahuje tržby cca 3,3 mil. Kč, což odpovídá zhruba 50 % varianty optimistické.

Pro potřebu výpočtu cash flow bylo nutné zohlednit v nákladech a výnosech, resp. příjmech a výdajích, také DPH. Rekapitulace roční DPH za roky 2016 - 2018 při všech variantách je uvedena v následující tabulce (Tab. 23).

Tab. 23. Roční rekapitulace DPH. (vlastní zpracování)

rekapitulace DPH	2016			2017, 2018		
	optimistická	realistická	pesimistická	optimistická	realistická	pesimistická
DPH vstup	228 208	221 575	217 152	54 398	47 764	43 342
DPH výstup	859 313	601 519	429 656	859 313	601 519	429 656
<b>celkem DPH</b>	<b>631 104</b>	<b>379 944</b>	<b>212 504</b>	<b>804 914</b>	<b>553 754</b>	<b>386 315</b>

## 12.6 Výsledek hospodaření 2016 - 2019

V tabulce (Tab. 24) je zpracován hospodářský výsledek za rok 2016. Jsou zde vyznačeny celkové výnosy, náklady, zisk před úroky (EBIT), úroky z úvěru, zisk před zdaněním (EBT), daň ze zisku 19 % a konečně zisk po zdanění (EAT), který použijeme k dalším výpočtům týkajících se rentability. Nejvyššího zisku bude dosaženo vždy ve variantě optimistické. V roce 2016 je zisk před zdaněním (EBT) ve výši téměř 405 tis. V pesimistické variantě se zisk před zdaněním (EBT) pohybuje ve ztrátě cca 270 tisíc Kč.

Tab. 24. Hospodářský výsledek v roce 2016. (vlastní zpracování)

<b>hospodářský výsledek v roce 2016</b>	<b>optimistická</b>	<b>realistická</b>	<b>pesimistická</b>
celkové výnosy	4 758 480	3 330 936	2 379 240
celkové náklady	3 325 490	2 907 530	2 628 890
zisk před úroky a zdaněním (EBIT)	1 432 990	423 406	-249 650
úroky z úvěru	18 115	18 115	18 115
zisk před zdaněním (EBT)	1 414 876	405 292	-267 764
daň ze zisku 19%	268 826	77 005	-50 875
<b>zisk po zdanění (EAT)</b>	<b>1 146 049</b>	<b>328 286</b>	<b>-216 889</b>

Výsledek hospodaření (EAT) v roce 2016 v optimistické verzi je ve výši cca 1,2 mil. Kč a v dalších letech pak až 1,8 mil. Kč. V roce 2016 v pesimistické variantě je posilovna ve ztrátě cca 216 tis. Kč, která vznikla z důvodu vyšších zřizovacích výdajů. V roce 2017 však již i tato pesimistická varianta vykazuje zisk cca 450 tis. Kč. Podrobně zpracovaný HV za roky 2016 – 2018 nalezneme v příloze P XIII.

Tab. 25. Rekapitulace HV za roky 2016 - 2018. (vlastní zpracování)

<b>hospodářský výsledek (EAT)</b>	<b>optimistická</b>	<b>realistická</b>	<b>pesimistická</b>
v roce 2016	1 146 049	328 286	-216 889
v roce 2017	1 820 822	1 003 059	457 884
v roce 2018	1 824 747	1 006 984	461 808
<b>celkový zisk po zdanění (EAT)</b>	<b>4 791 618</b>	<b>2 338 329</b>	<b>702 803</b>

## 12.7 Výpočet Cash flow

Při výpočtu cash flow musíme zohlednit vlastní kapitál v prvním roce, který jsme vložili do podnikání, tržby bez DPH, cizí kapitál (úvěr 200 000 Kč), celkové výdaje bez DPH, DPH, splátku úvěru i úroky z úvěru. Rozdíl mezi příjmy a výdaji odpovídá výši cash flow. V tabulce (Tab. 26) je uvedena celková rekapitulace cash flow za roky 2016 – 2018.

Rozpis jednotlivých ročních i kumulovaných cash flow nalezneme v příloze P VIII. Nejvyššího cash flow je dosaženo v roce 2016 v optimistické variantě a to 1 841 886 Kč. Nejnižší je pak v letech 2017 – 2018 ve variantě pesimistické (132 703 Kč).

Tab. 26. Rekapitulace CF 2016 – 2018. (vlastní zpracování)

rekapitulace CF v letech	2016	2017	2018
optimistická	1 841 886	1 396 743	1 396 743
realistická	1 083 462	638 319	638 319
pesimistická	577 846	132 703	132 703

## 12.8 Úrokové krytí

K vyhodnocení přiměřené úrovně zadlužení jsme použili výpočet ukazatele úrokového krytí. Vyjadřuje nám kolikrát je možno ze zisku před zdaněním a úroky (EBIT) zaplatit úroky. U optimistické varianty by bylo možno zaplatit úroky až 79 krát. Při realistické variantě by bylo možné úroky uhradit 23 krát. I když ve verzi pesimistické bylo dosaženo úrokového krytí v záporné hodnotě, neznamená to, že bychom nebyli schopni úroky splácet. HV (EBIT) v roce 2016 se pohybuje ve ztrátě z důvodu vyšších zřizovacích výdajů, které byly potřebné na rozjezd posilovny. Dle výsledků cash flow (viz předcházející tabulka), které je ve výši cca 132 tis. Kč, může firma splácet úvěr včetně úroků. Od následujícího roku 2017 se úrokové krytí pohybuje v kladných číslech (Tab. 28).

Tab. 27. Úrokové krytí v roce 2016. (vlastní zpracování)

úrokové krytí v roce 2016	optimistická	realistická	pesimistická
zisk před úroky a zdaněním (EBIT)	1 432 990	423 406	- 249 650
úroky z úvěru	18 115	18 115	18 115
<b>úrokové krytí</b>	<b>79</b>	<b>23</b>	<b>-14</b>

Tab. 28. Úrokové krytí v roce 2017. (vlastní zpracování)

úrokové krytí v roce 2017	optimistická	realistická	pesimistická
zisk před úroky a zdaněním (EBIT)	2 261 657	1 252 073	579 017
úroky z úvěru	13 729	13 729	13 729
<b>úrokové krytí</b>	<b>165</b>	<b>91</b>	<b>42</b>

## 12.9 Výpočet ukazatelů rentability za rok 2016

Rentabilita tržeb, vlastního kapitálu i nákladů bude propočtena pro rok 2016 - 2017. Je zřejmé, dle hospodářského výsledku, že v následujících letech se ukazatelé budou zvyšovat. U rentability všeobecně platí, že čím je ukazatel vyšší, tím je výsledek lepší.

### 12.9.1 Rentabilita tržeb

Ukazatel rentability tržeb nám udává podíl čistého zisku (EAT) na 1 Kč tržeb. V případě optimistické verze připadne z každé koruny tržeb na zisk po zdanění cca 0,24 Kč. Při realistické variantě připadne na zisk z každé koruny tržeb cca 0,10 Kč. Pesimistická varianta udává zisk na jednu korunu tržeb - 0,09 Kč.

Tab. 29. Rentabilita tržeb – 2016. (vlastní zpracování)

rentabilita tržeb - 2016	optimistická	realistická	pesimistická
celkové výnosy	4 758 480	3 330 936	2 379 240
zisk po zdanění (EAT)	1 146 049	328 286	-216 889
<b>rentabilita tržeb</b>	<b>0,24</b>	<b>0,10</b>	<b>-0,09</b>

V druhém roce již rentabilita tržeb vykazuje lepších výsledků. Pesimistická varianta vykazuje již zisk z 1 Kč tržeb 0,19 Kč.

Tab. 30. Rentabilita tržeb – 2017. (vlastní zpracování)

rentabilita tržeb - 2017	optimistická	realistická	pesimistická
celkové výnosy	4 758 480	3 330 936	2 379 240
zisk po zdanění (EAT)	1 820 822	1 003 059	457 884
<b>rentabilita tržeb</b>	<b>0,38</b>	<b>0,30</b>	<b>0,19</b>

### 12.9.2 Rentabilita vlastního kapitálu

Výsledky týkající se rentability vlastního kapitálu jsou velmi zajímavé. V optimistické variantě je z jedné koruny vloženého vlastního kapitálu vygenerován zisk po zdanění cca 1,27 Kč. Pokud se týká realistické varianty, tak zde je dosaženo zisku po zdanění, z každé vložené koruny vlastního kapitálu, cca 0,36 Kč. V pesimistické variantě je rentabilita vlastního kapitálu v záporných číslech.

Tab. 31. Rentabilita VK - 2016. (vlastní zpracování)

rentabilita vlastního kapitálu - 2016	optimistická	realistická	pesimistická
vlastní kapitál	900 000	900 000	900 000
zisk po zdanění (EAT)	1 146 049	328 286	-216 889
<b>rentabilita tržeb</b>	<b>1,27</b>	<b>0,36</b>	<b>-0,24</b>

Také rentabilita vlastního kapitálu se v následujícím roce 2017 zlepšila. Ukazatel, který je v roce 2016 u pesimistické varianty záporný, nyní vykazuje zisk na 1 Kč VK 0,51 Kč.

Tab. 32. Rentabilita VK - 2017. (vlastní zpracování)

rentabilita vlastního kapitálu - 2017	optimistická	realistická	pesimistická
vlastní kapitál	900 000	900 000	900 000
zisk po zdanění (EAT)	1 820 822	1 003 059	457 884
<b>rentabilita tržeb</b>	<b>2,02</b>	<b>1,11</b>	<b>0,51</b>

### 12.9.3 Rentabilita nákladů

Posledním ukazatelem, který je zde vypočítán, je rentabilita nákladů. Ukazatel nám vyjadřuje ve všech variantách, kolik zisku bude vyčísleno z každé koruny vynaložených nákladů. V optimistické variantě to bude z každé koruny zisk v částce cca 0,34 Kč, v realistické cca 0,11 Kč a v pesimistické variantě se dostáváme do záporných hodnot.

Tab. 33. Rentabilita nákladů - 2016. (vlastní zpracování)

rentabilita nákladů - 2016	optimistická	realistická	pesimistická
celkové náklady	3 325 490	2 907 530	2 628 890
zisk po zdanění (EAT)	1 146 049	328 286	-216 889
<b>rentabilita tržeb</b>	<b>0,34</b>	<b>0,11</b>	<b>-0,08</b>

V roce 2017 se zlepšila poslední počítaný ukazatel, rentabilita nákladů. V optimistické variantě vychází v částce 0,73 Kč zisku na 1 Kč vynaložených nákladů. Pesimistická varianta se ze záporných čísel dostává do kladných a vykazuje zisk 0,25 Kč.

Tab. 34. Rentabilita nákladů - 2017. (vlastní zpracování)

rentabilita nákladů - 2017	optimistická	realistická	pesimistická
celkové náklady	2 496 823	2 078 863	1 800 223
zisk po zdanění (EAT)	1 820 822	1 003 059	457 884
<b>rentabilita tržeb</b>	<b>0,73</b>	<b>0,48</b>	<b>0,25</b>

## 12.10 Náklady kapitálu

Vlastní kapitál, který firma vložila do podnikání, je výši 900 000 Kč a na celkovém kapitálu se podílí 82 %. Úvěr v částce 200 000 Kč, který firma investovala, je cizím kapitálem a tvoří 18 % celkového kapitálu. Firma se rozhodla použít tento poměr mezi vlastním a cizím kapitálem, i když vlastní kapitál je dražší.

Tab. 35. Kapitálová struktura. (vlastní zpracování)

kapitálová struktura	Kč	podíl kapitálu
vlastní kapitál	900 000	0,82
cizí kapitál (úvěr)	200 000	0,18
celkový kapitál	1 100 000	1,00

Za účelem výpočtu nákladů na kapitál, je z důvodu obezřetnosti počítáno v případě cizího kapitálu, raději s vyšší úrokovou mírou úvěru, a to ve výši 10% p. a. U vlastního kapitálu požaduje majitel výnosnost alespoň 15%, což představuje výnosnost z jeho možné alternativní investice. K výpočtu nákladů na kapitál použijeme vzorce č. 1.

Očekávaný zisk firmy z vlastního kapitálu je 15 %. Jak vidíme v tabulce (Tab. 36) náklady jsou ve výši 12,27 %. Náklady na cizí kapitál odpovídají 1,48 %. Celkové náklady na kapitál, včetně implicitních, jsou ve výši 13,75 % a odpovídají částce 151 200 Kč.

Tab. 36. Náklady na kapitál. (vlastní zpracování)

náklady na kapitál	v %
náklady na vlastní kapitál	12,27
náklady na cizí kapitál	1,48
celkové náklady na kapitál	13,75
<b>celkové náklady na kapitál</b>	<b>151 200</b>

### 12.11 Ekonomická přidaná hodnota – EVA

Aby mohla být stanovena výkonnost jednotlivých variant, musí být ještě vyčíslena ekonomická přidaná hodnota. Je založena na ekonomickém zisku, který zohledňuje také implicitní náklady. Ukazatelé rentability vychází ze zisku účetního. Náklady na vlastní kapitál počítáme s očekávanými 15 % a náklady na cizí kapitál zohledňujeme s 10 %. Lze předpokládat, že náklady na kapitál budou ve skutečnosti nižší, a to vzhledem k současnému vývoji na finančních a kapitálových trzích, kdy lze předpokládat sjednanou úrokovou míru nižší, než kalkulovaných 10% p. a. To bude záležet na aktuální nabídce bank.

Tab. 37. Ekonomická hodnota EVA - 2016. (vlastní zpracování)

ekonomická přidaná hodnota	optimistická	realistická	pesimistická
zisk po zdanění (EAT)	1 146 049	328 286	-216 889
celkové náklady na kapitál	151 200	151 200	151 200
<b>celkem (EVA)</b>	<b>994 849</b>	<b>177 086</b>	<b>-368 089</b>

Abychom zjistili ekonomickou přidanou hodnotu, musíme od zisku po zdanění (EAT) odečíst celkové náklady na kapitál, což vyplývá z tabulky (Tab. 37). Nejvyšší částky dosahuje verze optimistická, kdy bude zisk činit cca 1 mil. Kč. Záporné ekonomické přidané hodnoty bude dosaženo při pesimistické, tj. cca - 368 tis. Kč. Náklady na vlastní kapitál jsou vyšší než na cizí, který je očištěn o daňový štít. Bylo by vhodné tedy uvažovat o vyšším využití cizích zdrojů na úrok vlastních zdrojů. Např. investovat ze svých prostředků do tohoto projektu pouze 500 000 Kč a o zbylých 400 000 Kč navýšit úvěr. Ušetřené vlastní prostředky pak zhodnotit v některých jiných aktivitách (investice do jiného projektu, koupě akcií, podíl v jiné společnosti).

Tab. 38. Ekonomická hodnota EVA - 2017. (vlastní zpracování)

ekonomická přidaná hodnota 2017	optimistická	realistická	pesimistická
zisk po zdanění (EAT)	1 820 822	1 003 059	457 884
celkové náklady na kapitál	151 200	151 200	151 200
<b>celkem (EVA)</b>	<b>1 669 622</b>	<b>851 859</b>	<b>306 684</b>

Stejně jako ukazatelé rentability i ekonomická přidaná hodnota EVA se v následujícím roce 2017 (Tab. 38) přesune do kladných čísel a vykazuje i v pesimistické variantě zisk cca 306 tis. Kč.



### 12.12 Míra zadlužení a míra finanční samostatnosti

Míra finanční samostatnosti, dle výsledku v tabulce (Tab. 39), vykazuje hodnotu 4,50 Kč, tj. kolik vlastního kapitálu lze použít na úhradu jedné koruny dluhů. Naopak ukazatel podílu cizího kapitálu – míra zadluženosti vyjadřuje, že na 1 Kč vlastních zdrojů je použito 0,22 Kč cizího kapitálu.

Tab. 39. Míra zadluženosti a finanční samostatnosti. (vlastní zpracování)

<b>míra zadluženosti a finanční samostatnosti</b>	<b>Kč</b>
vlastní kapitál	900 000
cizí kapitál (úvěr)	200 000
míra zadluženosti (CK/VK)	0,22
míra finanční samostatnosti (VK/CK)	4,50

Ukazatel míry zadluženosti je menší než 1, což znamená, že je cizích zdrojů využíváno méně než zdrojů vlastních.

### 13 RIZIKOVÁ ANALÝZA

Podnikatelské riziko je neoddelitelným prvkem každého nového projektu. Nebezpečí nezdaru může vést ke ztrátám. Důležité rizika identifikovat a minimalizovat pravděpodobnost jejich vzniku. V případě otevření nového objektu v oblasti rekreačního sportu firmy SPORTMAR, s.r.o. se může jednat o následující rizika:

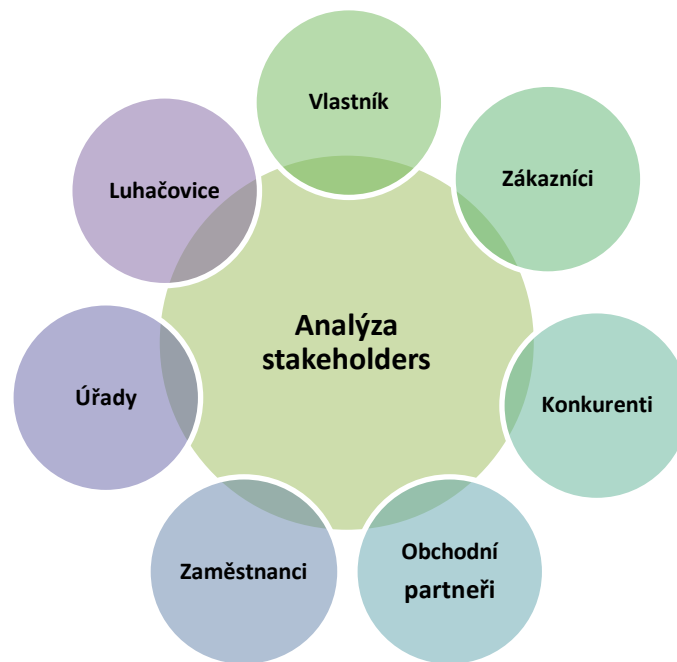
Tab. 40. Rizika. (vlastní zpracování)

typ rizika	možnosti
finanční	zamítnutí úvěru
	překročení ceny rekonstrukce
	nedostatek vlastních financí
	ztrátovost projektu
	vysoké provozní náklady
	platební neschopnost
provozní	nedodržení časového plánu
	poruchovost strojů
	snížení poptávky o službu
	odchod zaměstnanců
	vstup nové konkurence

Bohužel žádný projekt se neobejde bez různých nástrah a rizik, které by mohly mít nežádoucí vliv na otevření nového objektu. Řadíme mezi ně rizika finanční, dále rizika týkající se časového plánu, personálu a návštěvnosti. Na rizika je nutné se připravit, snažit se je odstranit a včas reagovat. Finančními riziky rozumíme například zamítnutí úvěru od banky, překročení předpokládaných nákladů na rekonstrukci, nedostatek vlastních finančních prostředků. Dalšími riziky ovlivnění projektu jsou například: ztrátovost projektu, platební neschopnost. Nedodržení časového plánu může firma ovlivnit výběrem kvalitních dodavatelů a pečlivě sepsanými smlouvami, které přesně definují stanovené závazky z různých hledisek (náklady, kvalita, čas). V případě nesplnění závazků budou specifikovány sankce. Toto riziko nelze zcela vyloučit, proto je vhodné zajímat se o reference druhých firem. Riziko na straně poptávky je možné eliminovat neustálým průzkumem trhu, zjišťováním, zda se nabídka rovná poptávce. Po zjištění odchylek jsou nutné zdokonalování služeb, upravit je dle poptávky vhodnou propagací. Pokud firma není schopna dostát svým závazkům, stává se insolventní. Toto riziko je možné vyřešit dalším společníkem. Kvalitní personál je základem u služeb a je velmi důležitý. Změnou nebo

odchodem personálu, je možné ztratit i určité množství klientů. Jednou z možností reakce na toto riziko je motivační program, který je určen pro lidské zdroje. Firma by se měla zaměřit na optimální firemní kulturu a předejít tak odchodu zaměstnanců. Každá nová konkurence je hrozbou pro provoz posilovny, protože by se 2 posilovny na tak malém městě neuživily. Je tedy nutné poskytovat co nejkvalitnější služby za pomoci co nejkvalifikovanějších pracovních sil. Neméně důležitá je odpovědnost za škody, které se týkají úrazů. Z tohoto hlediska je nezbytné vypracovat vnitřní řád, který bude specifikovat a upravovat práva a povinnosti návštěvníků. V neposlední řadě je významné opatření týkající se pojištění zařízení, které bude snižovat možnost odcizení či zničení zařízení.

## 14 ANALÝZA ZAINTERESOVANÝCH STRAN



Obr. 7. Analýza zainteresovaných stran. (vlastní zpracování)

Mezi zainteresované strany (stakeholders) patří všichni, kteří jsou spojeni s projektem. Rozdělujeme je na primární a sekundární. Pro každou stranu je podstatné něco jiného. Nejdůležitějším zájmem vlastníka firmy SPORTMAR s. r. o., jak je vidět v tabulce (Tab. 41), je prosperující společnost, dobré jméno a image společnosti, zvýšení hodnoty firmy a zisk. Zákazníci mají zájem o to, aby jim byla nabídnuta co nejvyšší kvalita služby. Zájemem zaměstnanců jsou výhodné pracovní podmínky, benefity a odpovídající plat. Konkurenti se snaží vylepšit svou pozici na trhu. Pro obchodní partnery jsou důležité dodací podmínky, dodržení data splatnosti a možnost množstevních slev. Úřady zajímá poskytování důvěryhodných dat. Město Luhačovice bude působit spíše neurčitě, ale i tak se domnívám, že pro město jsou důležité prosperující a fungující společnosti, protože lázně navštěvuje velké množství klientů nejen z České republiky, ale hlavně ze zahraničí.

Tab. 41. Analýza stakeholders. (vlastní zpracování)

skupina	zájem	vliv	priorita
<b>primární</b>			
majitel	zvýšení hodnoty firmy, propagace strojů a sportu, zisk	+	1
zákazníci	nejvyšší kvalita služby, přiměřená cena produktu, poprodejní servis	+	1
zaměstnanci	přiměřená mzda, benefity, dobré pracovní podmínky, profesní růst, další vzdělávání	+	1
<b>sekundární</b>			
konkurenti	lepší pozice na trhu	-	3
úřady	důvěryhodná data	+	3
obchodní partneři	kvalitní smlouvy a jednání, včasné plnění závazků	+	2
město Luhačovice	více pracovních míst	?	4

## 14.1 Dopad na životní prostředí

Odpovědná firma se snaží chránit životní prostředí. Životní prostředí je velmi důležitá oblast, která se dotýká nás všech, každý se tedy může podílet různými aktivitami na jeho ochraně. Velmi důležitá je recyklace odpadů, úspora energií a vody, omezení používání chemických prostředků a ochrana přírodních zdrojů. V případě posilovny se bude jednat hlavně o třídění odpadů a odpadové vody, která bude řešena pomocí inženýrských sítí a kanalizací. Třídění odpadů budou zaměstnanci provádět do popelnic, které jsou určeny k objektu, a finančně je zajišťuje majitel domu. Posilovna se nebude první tři roky na placení popelnic podílet (vztahuje se ke smlouvě o nájmu první tři roky).

K úklidu bude firma používat ekologické přípravky. Nápoje bude prodávat v recyklovatelných kelímcích. Hluk bude splňovat normy, které jsou stanoveny zákonem č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví (paragraf 30-34 tohoto zákona) a dále nařízení vlády č. 148/2006 Sb., o ochraně zdraví před nepříznivými účinky hluku a vibrací. Jediný hluk, který připadá v úvahu v našem případě je hluk z hudby, zpěvu a řeči. V době od 6 – 22 hodin je povolena norma 35 dB, které firma určitě nepřekročí.

## 15 SHRNUÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI A DOPORUČENÍ

V úvodu projektové části mé diplomové práce jsem se zabývala časovým harmonogramem projektu. Veškeré činnosti spojené s rekonstrukcí, vybavením i propagací budou spuštěny v říjnu 2015. Slavnostní otevření je naplánováno na leden 2016. Náklady spojené s rekonstrukcí a otevřením bude firma řešit pomocí vlastních zdrojů (900 tis. Kč). Cizí finanční zdroje budou v částce 200 tis. Kč. Finanční plán jsem sestavila pro tři varianty, které vychází z procentuálního využití kapacity (roční a měsíční kapacita posilovny a pronajímané místnosti dle vstupů). Optimistická varianta předpokládá 50 % obsazenost, realistická vychází z 35 % obsazenosti a pesimistická varianta využívá kapacitu z 25 %. Průměrné vstupné do posilovny jsem určila s ohledem jak na jednotlivé vstupy, tak na permanentky (45 Kč/vstup). Nelze přesně dopředu odhadnout kolik klientů bude platit jednotlivé vstupné a kolik z nich si zakoupí permanentku. Kapacitu na pronájem místnosti jsem spočítala v hodinách. Pro odhad jsem použila procentuální návštěvnost dle jednotlivých variant.

Ve finančním plánu jsem se zabývala odhadem nákladů a výnosů posilovny, výpočty cash flow a hospodářského výsledku na 2 – 3 roky. Dále jsem vypracovala ukazatele rentability tržeb, vlastního kapitálu a nákladů. U výpočtu kritického množství vstupů jsem vycházela pouze z hlavní činnosti posilovny. V roce 2016 bude nutná 55 % návštěvnost, v letech 2017 – 2018 pak 32 % návštěvnost. Prodeje doplňkového sortimentu jsem odhadla z průměrné ceny vzorku. Více se bude prodávat sortiment s 15 % daní a méně s 21 % DPH (v poměru 2/3 a 1/3 sortimentu). Podrobné výpočty jsou vloženy do příloh. Všechny roční výnosy jsem vztáhla k počtu návštěvníků. Náklady společnosti jsou rozděleny na fixní (musí se pravidelně platit ve stejné výši bez ohledu na návštěvnost) a variabilní (nákupy a prodej doplňkového sortimentu). Všechny náklady jsem vyčíslila měsíčně i ročně a rozdělila dle DPH. Ze získaných výsledků jsem spočítala cash flow, hospodářský výsledek, DPH, ukazatele rentability tržeb, vlastního kapitálu, nákladů a ekonomickou přidanou hodnotu EVA. V roce 2016 bylo nejvyššího zisku dosaženo v optimistické variantě, tj. cca 1,4 mil Kč, zisk po zdanění v realistické variantě vyšel cca 405 tis. Kč. Pesimistická varianta se v roce 2016 pohybuje ve ztrátě cca 270 tis. Kč. Neznamená to ale, že by firma nemohla splácet své závazky, i když i úrokové krytí je v roce 2016 záporné (- 14). Dokazuje to výsledek cash flow, které vychází v roce 2016 v hodnotě cca 577 tis. Kč. Firma tak může splácet úvěr včetně úroku. Ukazatelé rentability dosáhly nejlepších výsledků ve variantě optimistické ve všech letech. Realistická varianta vyšla na hranici

kritického množství a je nutné, aby firma provozovala i doplňkové služby a prodeje. Varianta pesimistická se ve výsledcích v roce 2016 pohybuje v záporných částkách. Je to způsobeno vyššími zřizovacími výdaji na začátku provozu. V dalším roce se výsledky ukazatelů zlepšily a jsou příznivé. Varianta pesimistická se však bez aktivit, jako je pronájem a prodej neobejde. Ekonomická přidaná hodnota EVA byla vypočítána s 15 % požadovaným ziskem z vlastního kapitálu a z předpokládaných 10 % p. a. úroku z úvěru. I v tomto parametru vyšla nejlépe varianta optimistická. Varianta pesimistická vyšla cca – 368 tis. Kč v roce 2016. V následujícím roce se však již EVA bude pohybovat v částce cca 306 tis. Kč.

Dle výsledků jsou všechny varianty akceptovatelné a realizovatelné, i když pesimistická varianta se pohybuje v prvním roce v záporných číslech. Z pohledu cash flow, které vychází kladné, však může firma své závazky splnit. Počítala jsem s průměrnými hodnotami, které mohou být ale zkresleny sezónností. V letních měsících se může stát, že se návštěvnost sníží. Ztráty z tohoto letního období by měly pokrýt zimní měsíce, kdy lidé posilovnu navštěvují více. Doporučila bych, aby se v letních měsících firma více zaměřila na další aktivity, jako je propagace zdravého životního stylu, pořádání různých setkání se spolky, soutěže pro studenty, nabídky pronájmu pro firmy a spolky. Je nutné, aby firma průběžně sledovala hranici kritického množství vstupů, zda neklesly pod tuto hranici. Je vhodné, aby posilovna vyhodnocovala návštěvnost a reagovala na případné snížení množství klientů pořádáním akcí a slev. Také na prodej doplňkového sortimentu a na provoz místnosti k pronájmu by se firma měla v těchto měsících více zaměřit.

Vzhledem k tomu, že majitel počítal s rezervou 50 000 Kč při rekonstrukci a pokud by nebyla využita, zvýší se zisk. Popřípadě by se mohly tyto peníze věnovat do další propagace nebo do nákupu dalších doplňků. Při výpočtu úroků z úvěru jsem počítala s vyšší, a to 10 % p. a., která by však v konečném důsledku mohla být nižší, a tím vylepšit výši zisku. Na základě porovnání jednotlivých ukazatelů jsem došla k závěru, že pro firmu bude, vzhledem k výsledkům nejlepší varianta optimistická. Pokud bude firma provozovat i ostatní činnosti (pronájem místnosti a prodej doplňkového sortimentu), je možné realizovat varianty všechny. Varianta pesimistická prokazuje v prvním roce provozu ztrátu, z důvodu vyšší počáteční investice do rekonstrukce. Během následujícího roku je i v této variantě vykazován zisk.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo zpracování projektu na založení nového podnikatelského subjektu v oblasti rekreačního sportu – posilovny. V teoretické části byly na základě literární rešerše vysvětleny pojmy týkající se podnikatelského subjektu, analýz, marketingového a komunikačního mixu a projektu. Byl objasněn význam a postup při zpracování SWOT a PEST analýzy, analýzy konkurence, analýzy rizik a zainteresovaných stran.

Praktická část je rozdělena na část analytickou a projektovou. V praktické části byla nejprve představena společnost SPORTMAR, s. r. o. a popsán současný stav v oboru fitness. Na základě analýzy konkurence na místním trhu byl zjištěn stav posiloven a vstupné v rekreačních domech a blízkém okolí Luhačovic. Analýza SWOT pomohla specifikovat silné a slabé stránky posilovny a zaměřit se na příležitosti a hrozby. V analýze PEST jsou definovány body, které by mohly mít negativní vliv na otevření posilovny. Dle segmentace jsou klienti rozděleni do cílových skupin a je stanoven způsob jejich oslovení v komunikačním plánu.

Velmi důležitou částí mé diplomové práce je finanční plán, ve kterém jsou vyčísleny náklady, které firma vynaloží ještě před otevřením. Jedná se o náklady na rekonstrukci a otevření posilovny. Dalším bodem je přehled měsíčních a ročních nákladů, které posilovnu pravidelně zatíží. Předpokládané měsíční a roční výnosy posilovny jsou uvedeny s i bez DPH. Byly vypočítány ukazatelé rentability tržeb, vlastního kapitálu a celkových nákladů, kritické množství vstupů a vykalkulována ekonomická přidaná hodnota. Výpočty byly vytvořeny v optimistické, realistické i pesimistické verzi. Závěrečná část diplomové práce je věnována řízení rizik, analýze zainteresovaných stran a dopadu na životní prostředí. Je velmi těžké získat nového zákazníka, ale ještě těžší je si zákazníka udržet. Firma se musí zaměřit na potřeby a zájmy svých klientů. Je nezbytné, aby se společnost za pomoci svého kvalifikovaného personálu snažila využít svých konkurenčních výhod.

Cílem diplomové práce bylo vypracování projektu založení nového podnikatelského subjektu v oblasti rekreačního sportu. Práce byla vypracována dle zásad a stanovené cíle diplomové práce byly splněny.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

Afit informační systém pro Vaše centrum, © 2001 – 2015. *EMDAT* [online]. [cit. 2015-03-01]. Dostupné z www: <http://www.emdat.cz/afit/?section=prices>

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

ČESKÁ KOMORA FITNESS [online], © 2015. Praha [cit. 2015-03-25]. Dostupné z www: <http://ceskakomorafitness.cz/>

ČESKÁ KOMORA FITNESS, © 2015. *Výroční zpráva 2014*. [online]. Praha [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: [http://ceskakomorafitness.cz/wp-content/uploads/2014/12/Vyrocnizprava-\\_CKF\\_2014.pdf](http://ceskakomorafitness.cz/wp-content/uploads/2014/12/Vyrocnizprava-_CKF_2014.pdf)

Deset Luhačovických NEJ, © 2015. *Luhacovice.cz* [online]. Luhačovice [cit. 2015-02-05]. Dostupné z www: <http://www.luhacovice.cz/24823-10-luhacovickych-nej>

Dětský den fitness, © 2015. *Česká komora fitness* [online]. Praha [cit. 2015-03-25]. Dostupné z www: <http://ceskakomorafitness.cz/detsky-den-fitness/>

DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL, 2013. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada. 181 s. ISBN 978-80-247-4631-9.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO, 2012. *Projektový management podle IPMA: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

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

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

FRANĚK, Petr, © 2011 – 2015. *SWOT analýza* [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z www: [http://www.filosofie-uspechu.cz/analyza-swot-priklady/swot\\_analyza/](http://www.filosofie-uspechu.cz/analyza-swot-priklady/swot_analyza/)

FROLOVÁ, Irena. ©2015 *NEZAMĚSTNANOST: Ve zlínském kraji se zvýšil počet lidí bez práce* [online]. [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <http://zlin.cz/517440n-nezamestnanost-ve-zlinskem-kraji-se-zvysil-pocet-lidi-bez-prace>

- Informace pro fitness centra, © 2015. *ČESKÁ KOMORA FITNESS* [online]. Praha [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: <http://ceskakomorafitness.cz/informace-pro-fitness-centra/>
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0.
- KORÁB, Vojtěch, 2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1605-0.
- KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ, 2011. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada. 583 s. ISBN 978-80-247-3221-3.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0513-3
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007a. *Marketing management*. Vyd. 12. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOTLER, Philip, 1995. *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. 2., upr. a dopl. vyd. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-856-0508-2.
- KOTLER, Philip, 2007. *Marketing management*. Praha: Grada. 788 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
- LEHNER, Jack, R. a HESSLER Noel D.M., 2009. *Planning and designing research animal facilities*. Amsterdam: Elsevier/Academic Press. ISBN 978-012-3695-178.
- MARINIČ, Pavel, 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- MIKULÁŠTÍK, Milan, 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing. 325 s. ISBN 978-80-247-2339-6.

NIRSA, 2009. *Campus recreational sports facilities: planning, design, and construction guidelines*. Champaign, IL: Human Kinetics, c2009, xi, 282 p. ISBN 07-360-6383-8.

NIRSA, 2013. *Campus recreational sports: managing employees, programs, facilities, and services*. Champaign, IL: Human Kinetics. 253 p. ISBN 07-360-6382-X.

Obory fitness sektoru, © 2015. *Česká komora fitness* [online]. Praha [cit. 2015-03-25]. Dostupné z www: <http://ceskakomorafitness.cz/obory-fitness-sektoru/>

OGURA, Ootoharu, John N. NORTON a Alex B. BROUWER. *Campus Recreational Sports Facilities: Planning, Design, and Construction guidelines*. ISBN 978-0-12-369517-8.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2003. *Řízení podnikových financí: studijní pomůcka pro distanční studium*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati. 312 s. ISBN 8073181282.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2008. *Podnikové finance: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 4., nezměn. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 293 s. ISBN 978-80-7318-732-3.

PETŘÍK, Tomáš a Leonida ROSINO, 2009. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 2., výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. 735 s. ISBN 978-80-247-3024-0.

POLČÁKOVÁ, Renata, 2013. *Komunikační plán nové posilovny firmy XY, s. r. o.* Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, Ústav managementu a marketingu. Vedoucí bakalářské práce Jitka Kovaříková. Dostupné z: <https://digilib.k.utb.cz/handle/10563/24172>

POPESKO, Boris, 2009. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2974-9.

Právní formy podnikáním fyzické a právnické osoby, © 2014. *iPodnikatel* [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/pravni-formy-podnikani-pro-fyzicke-a-pravnicke-osoby.html>

Právní poradenství, © 2015. *Česká komora fitness* [online]. Praha [cit. 2015-03-18]. Dostupné z www: <http://ceskakomorafitness.cz/pravni-poradenstvi/#o1>

Produkty a služby, © 2014. *Sportmar* [online]. [cit. 2015-03-01]. Dostupné z www: <http://www.sportmar.cz/index6.htm>

PŘÍKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada. 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

Radnice informuje, © 2015. *Luhacovice.cz* [online]. Luhačovice [cit. 2015-02-05]. Dostupné z www: <http://www.mesto.luhacovice.cz/>

REŽŇÁKOVÁ, Mária, 2010. *Řízení platební schopnosti podniku: řízení platební schopnosti a praktických aplikací*. Praha: Grada publishing. 191 s. ISBN 978-80-247-3441-5.

*Sportmar* [online], © 2014. [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: [www.sportmar](http://www.sportmar)

SRPOVÁ, Jitka et al. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

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

Stav obyvatelstva a průměrný věk v obcích SO ORP Luhačovice, © 2015. *Český statistický úřad*. [cit. 2015-04-03]. Dostupné z www: [https://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=AGOBY6031PU\\_OB2.94&vo=null](https://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=AGOBY6031PU_OB2.94&vo=null)

SVĚTLÍK, Jaroslav, 2003. *Marketing a reklama*. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 170 s. ISBN 80-731-8140-1.

SVĚTLÍK, Jaroslav, 2005. *Marketing – cesta k trhu*. Plzeň: Aleš Čeněk. 340 s. ISBN 80-868-9848-2.

SVOBODA, Václav, 2009. *Public relations moderně a účinně*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. 239 s. ISBN 978-80-247-2866-7.

SWOT analýza odhalí pravdivou tvář vaší firmy a pomůže vám nahlédnout do budoucnosti, © 2011 – 2014. *iPodnikatel.cz* [online]. [cit. 2015-02-11]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/swot-analyza-odhali-pravdivou-tvar-vasi-firmy-a-pomuze-vam-nahlednout-do-budoucnosti.html>

SYNEK, Miloslav, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠMÍDA, Filip, 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada. 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. *Marketing: strategie a trendy*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

ZÁMEČNÍK Roman a Zuzana Tučková, 2008. *Podniková ekonomika I*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-807-3187-019.

ZÁMEČNÍK, Roman, Zuzana TUČKOVÁ a Ludmila HROMKOVÁ, 2007. *Podniková ekonomika II*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 194 s. ISBN 978-80-7318-624-1.

ŽŮRKOVÁ, Hana, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2007. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada. 135 s. ISBN 978-80-247-1844-6.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

a.s.	Akciová společnost.
BZ	Bod zvratu.
CF	Cash flow.
ČKF	Česká komora fitness.
DPH	Daň z přidané hodnoty.
DPP	Dohoda o provedení práce.
EAT	Čistý zisk.
EBT	Zisk před zdaněním.
EQF	Evropský rámec kvalifikací.
EON	Dodavatel elektřiny.
EVA	Ekonomická přidaná hodnota.
FB	Facebook (sociální síť).
FN	Fixní náklady.
HV	Hospodářský výsledek.
ISO	Certifikát systému řízení jakosti.
NSK	Národní soustava kvalifikací.
PayPal	Internetový platební systém.
RWE	Dodavatel plynu.
SEO	SearchEngineOptimization (optimalizace prohlížeče).
SM-systém	Systém stability a motoriky.
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným.
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.
VK	Vlastní kapitál

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1. Bod zvratu. (vlastní zpracování)</i> .....	16
<i>Obr. 2. SWOT analýza (Franěk, 2011)</i> .....	20
<i>Obr. 3. Logo komory</i> .....	28
<i>Obr. 4. Logo firmy SPORTMAR, s. r. o.</i> .....	32
<i>Obr. 5. Luhačovice. (Luhacovice.cz, © 2015)</i> .....	36
<i>Obr. 6. Grafické znázornění projektu. (vlastní zpracování)</i> .....	52
<i>Obr. 7. Analýza zainteresovaných stran. (vlastní zpracování)</i> .....	76

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1. Fáze projektu. (vlastní zpracování)</i> .....	34
<i>Tab. 2. Příklady konkurence.</i> .....	37
<i>Tab. 3. SWOT analýza posilovny. (vlastní zpracování)</i> .....	38
<i>Tab. 4. Jednotlivé vstupné. (vlastní zpracování)</i> .....	43
<i>Tab. 5. Permanentní vstupné. (vlastní zpracování)</i> .....	43
<i>Tab. 6. Skupiny klientů posilovny. (vlastní zpracování)</i> .....	45
<i>Tab. 7. Obsazení místnosti. (vlastní zpracování)</i> .....	47
<i>Tab. 8. Propagace posilovny. (Polčáková, 2013)</i> .....	48
<i>Tab. 9. Časový harmonogram propagace a reklamy. (vlastní zpracování)</i> .....	51
<i>Tab. 10. Časový harmonogram prací. (vlastní zpracování)</i> .....	54
<i>Tab. 11. Měsíční kapacita posilovny. (vlastní zpracování)</i> .....	57
<i>Tab. 12. Měsíční kapacita místnosti pro sporty (vlastní zpracování)</i> .....	57
<i>Tab. 13. Zahajovací rozvaha. (vlastní zpracování)</i> .....	58
<i>Tab. 14. Zdroje firmy. (vlastní zpracování)</i> .....	58
<i>Tab. 15. Rozpis splátek úvěru v roce 2016 - 2020. (vlastní zpracování)</i> .....	59
<i>Tab. 16. Zřizovací výdaje firmy. (vlastní zpracování)</i> .....	59
<i>Tab. 17. Měsíční a roční FN posilovny. (vlastní zpracování)</i> .....	61
<i>Tab. 18. Roční variabilní náklady. (vlastní zpracování)</i> .....	62
<i>Tab. 19. Rekapitulace ročních nákladů a rekapitulace DPH. (vlastní zpracování)</i> .....	63
<i>Tab. 20. Kritické množství vstupů. (vlastní zpracování)</i> .....	64
<i>Tab. 21. Rekapitulace měsíčních tržeb. (vlastní zpracování)</i> .....	66
<i>Tab. 22. Rekapitulace ročních tržeb bez DPH - 2016. (vlastní zpracování)</i> .....	66
<i>Tab. 23. Roční rekapitulace DPH. (vlastní zpracování)</i> .....	66
<i>Tab. 24. Hospodářský výsledek v roce 2016. (vlastní zpracování)</i> .....	67
<i>Tab. 25. Rekapitulace HV za roky 2016 - 2018. (vlastní zpracování)</i> .....	67
<i>Tab. 26. Rekapitulace CF 2016 – 2018. (vlastní zpracování)</i> .....	68
<i>Tab. 27. Úrokové krytí v roce 2016. (vlastní zpracování)</i> .....	68
<i>Tab. 28. Úrokové krytí v roce 2017. (vlastní zpracování)</i> .....	68
<i>Tab. 29. Rentabilita tržeb – 2016. (vlastní zpracování)</i> .....	69
<i>Tab. 30. Rentabilita tržeb – 2017. (vlastní zpracování)</i> .....	69
<i>Tab. 31. Rentabilita VK - 2016. (vlastní zpracování)</i> .....	70
<i>Tab. 32. Rentabilita VK - 2017. (vlastní zpracování)</i> .....	70



---

<i>Tab. 33. Rentabilita nákladů - 2016. (vlastní zpracování)</i> .....	70
<i>Tab. 34. Rentabilita nákladů - 2017. (vlastní zpracování)</i> .....	71
<i>Tab. 35. Kapitálová struktura. (vlastní zpracování)</i> .....	71
<i>Tab. 36. Náklady na kapitál. (vlastní zpracování)</i> .....	71
<i>Tab. 37. Ekonomická hodnota EVA - 2016. (vlastní zpracování)</i> .....	72
<i>Tab. 38. Ekonomická hodnota EVA - 2017. (vlastní zpracování)</i> .....	72
<i>Tab. 39. Míra zadluženosti a finanční samostatnosti. (vlastní zpracování)</i> .....	73
<i>Tab. 40. Rizika. (vlastní zpracování)</i> .....	74
<i>Tab. 41. Analýza stakeholders. (vlastní zpracování)</i> .....	77

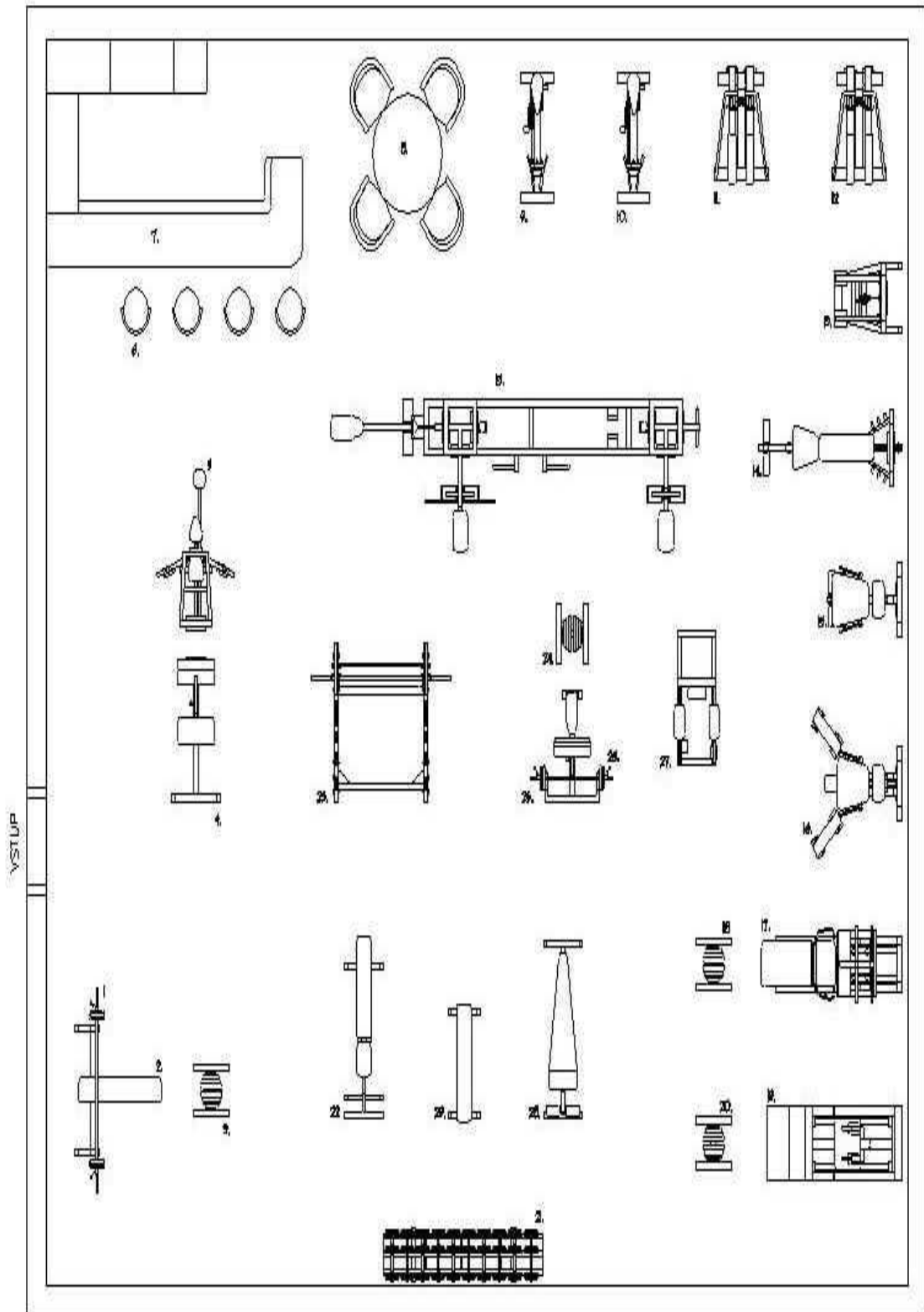
**SEZNAM PŘÍLOH**

PI	Návrh rozmístění posilovny
PII	Ukázka posilovacích strojů
PIII	Náklady na vybavení posilovny
PIV	Software pro posilovnu
PV	Ukázka doplňkového sortimentu
PVI	Splátkový kalendář úvěru 2016 – 2017
PVII	Splátkový kalendář úvěru 2018 – 2020
PVIII	Výpočet CF 2016 – 2018, všechny varianty
PIX	Zřizovací výdaje
PX	Měsíční výnosy za pronájem a posilovnu
PXI	Měsíční prodeje a tržby z doplňkového prodeje
PXII	Roční náklady na doplňkový sortiment
PXIII	Hospodářský výsledek 2017 – 2018
PIV	Fixní náklady včetně DPH

# PŘÍLOHA P I: NÁVRH ROZMÍSTĚNÍ POSILOVNY

NÁVRH VYBAVENÍ FITNESS CENTRA S ROZMÍSTĚNÍM

M 1 : 50



## PŘÍLOHA P II: UKÁZKA POSILOVACÍCH STROJŮ



## PŘÍLOHA P III: NÁKLADY NA VYBAVENÍ POSILOVNY

<b>Posilovací stroj</b>	<b>Cena Kč</b>
Předkopávání /zakopávání vleže	39 400
Lýtka v sedě	39 800
Stroj na hýždě	38 850
Stroj na břicho kompletní	39 900
Butterfly	39 900
Tlakový stroj na prsa/ramena	49 000
Kladka horní/spodní kombi	39 500
Tricepsově kliky	39 900
Stojan na mrtvý tah	4 900
Činka jednoruční sada	95 884
Činka obouruční sada	33 151
Kotouče sada	2 965
Sportmar Stepper I – 3 ks	59 970
Crossový trenažér Magnetic – 3 ks	102 000
Ab - adduktory	49 000
Zakopávání v sedě	30 880
<b>Celkem</b>	<b>705 000</b>

## PŘÍLOHA P IV: SOFTWARE PRO POSILOVNU

	Lite 5.000 Kč	Lite Plus 10.000 Kč	Standard 15.000 Kč	Profi 20.000 Kč	Profi Plus 30.000 Kč
Evidence zákazníků	● 100	● 200	●	●	●
Skupiny zákazníků	● 2	● 5	●	●	●
Bezhotovostní účty	● 102	● 250	●	●	●
Permanentky	● 40	● 100	●	●	●
Typy permanentek	● 5	● 10	●	●	●
Sklady	● 100	● 200	●	●	●
Pokladny	● 100	● 100	●	●	●
Prodejky	● 3000	● 6000	●	●	●
Provozovny	● 3	● 5	●	●	●
Skupiny zboží	● 2	● 5	●	●	●
Cenové kategorie	● 3	● 10	●	●	●
Příjemky, přijaté faktury	● 50	● 100	●	●	●
Adresář kontaktů	● 20	● 30	●	●	●
Centrum zpráv	● 100	● 100	●	●	●
Akční ceníky	● 2	● 5	●	●	●
Statistiky	●	●	●	●	●
Tréninky	● 5	● 10	●	●	●
Zásobník cviků	● 30	● 50	●	●	●
Jídelníčky	● 5	● 10	●	●	●
Zásobník potravin	● 100	● 200	●	●	●
Rezervace	● 50	● 100	●	●	●
Dotykový displej	● 1	● 3	●	●	●
Docházka	● 1000	● 3000	●	●	●
Vlastní tiskové sestavy	●	●	●	●	●
Aktivní řízení	●	●	●	●	●
On-line rezervace	●	●	●	●	●

(Emdat, 2015)

## PŘÍLOHA P V: UKÁZKA DOPLŇKOVÉHO SORTIMENTU

Nákupní a prodejní ceny doplňkového sortimentu DPH 21%			
Název	nákupní cena bez DPH	prodejní cena bez DPH	přirážka %
Šejkr speciál	211	263	24,6%
Bandáž kotník	119	148	24,4%
Bandáž zápěstí	99	123	24,2%
Rukavice speciál	150	190	26,7%
Rukavice	111	138	24,3%
Bederní pás	238	297	24,8%
Tejpovací páska	180	225	25,0%
Tejpovací páska	125	156	24,8%
Ručník malý	145	181	24,8%
Šejkr malý	79	98	24,1%
<b>Celkem</b>	<b>1 457</b>	<b>1 629</b>	
<b>Průměrná cena</b>	<b>145</b>	<b>181</b>	<b>24,8%</b>

Nákupní a prodejní ceny doplňkového sortimentu DPH 15%			
Název	nákupní bez DPH	prodejní bez DPH	přirážka %
Quest bar	58	75	29,3%
Protein bar	29	37	27,6%
Profigur	13	17	30,8%
Energy	10	13	30,0%
Energy care	27	35	29,6%
Plex+L-carnitin	35	46	31,4%
Pro bake	65	84	29,2%
Double pro	81	105	29,6%
Isostar	14	18	28,6%
Isodrin	15	20	33,3%
<b>Celkem</b>	<b>347</b>	<b>450</b>	
<b>Průměrná cena</b>	<b>35</b>	<b>45</b>	<b>28,6%</b>

## PŘÍLOHA P VI: SPLÁTKOVÝ KALENDÁŘ ÚVĚRU 2016 - 2017

2016	Počáteční stav	Měsíční splátka	Úrok 10 % p.a.	Splátka úvěru	Konečný stav
Leden	200 000	5 000	1 667	3 333	196 667
Únor	196 667	5 000	1 639	3 361	193 306
Březen	193 306	5 000	1 611	3 389	189 916
Duben	189 916	5 000	1 583	3 417	186 499
Květen	186 499	5 000	1 554	3 446	183 053
Červen	183 053	5 000	1 525	3 475	179 579
Červenec	179 579	5 000	1 496	3 504	176 075
Srpen	176 075	5 000	1 467	3 533	172 542
Září	172 542	5 000	1 438	3 562	168 980
Říjen	168 980	5 000	1 408	3 592	165 388
Listopad	165 388	5 000	1 378	3 622	161 767
Prosinec	161 767	5 000	1 348	3 652	158 115
<b>Celkem</b>	<b>200 000</b>	<b>60 000</b>	<b>18 115</b>	<b>41 885</b>	<b>158 115</b>

2017	Počáteční stav	Měsíční splátka	Úrok 10 % p.a.	Splátka úvěru	Konečný stav
Leden	158 115	5 000	1 318	3 682	154 432
Únor	154 432	5 000	1 287	3 713	150 719
Březen	150 719	5 000	1 256	3 744	146 975
Duben	146 975	5 000	1 225	3 775	143 200
Květen	143 200	5 000	1 193	3 807	139 393
Červen	139 393	5 000	1 162	3 838	135 555
Červenec	135 555	5 000	1 130	3 870	131 685
Srpen	131 685	5 000	1 097	3 903	127 782
Září	127 782	5 000	1 065	3 935	123 847
Říjen	123 847	5 000	1 032	3 968	119 879
Listopad	119 879	5 000	999	4 001	115 878
Prosinec	115 878	5 000	966	4 034	111 844
<b>Celkem</b>	<b>158 115</b>	<b>60 000</b>	<b>13 729</b>	<b>46 271</b>	<b>111 844</b>



## PŘÍLOHA P VII: SPLÁTKOVÝ KALENDÁŘ ÚVĚRU 2018 - 2020

<b>2018</b>	<b>Počáteční stav</b>	<b>Měsíční splátka</b>	<b>Úrok 10 % p.a.</b>	<b>Splátka úvěru</b>	<b>Konečný stav</b>
Leden	111 844	5 000	932	4 068	107 776
Únor	107 776	5 000	898	4 102	103 674
Březen	103 674	5 000	864	4 136	99 538
Duben	99 538	5 000	829	4 171	95 367
Květen	95 367	5 000	795	4 205	91 162
Červen	91 162	5 000	760	4 240	86 922
Červenec	86 922	5 000	724	4 276	82 646
Srpen	82 646	5 000	689	4 311	78 335
Září	78 335	5 000	653	4 347	73 987
Říjen	73 987	5 000	617	4 383	69 604
Listopad	69 604	5 000	580	4 420	65 184
Prosinec	65 184	5 000	543	4 457	60 727
<b>Celkem</b>	<b>111 844</b>	<b>60 000</b>	<b>8 884</b>	<b>51 116</b>	<b>60 727</b>

<b>2019</b>	<b>Počáteční stav</b>	<b>Měsíční splátka</b>	<b>Úrok 10 % p.a.</b>	<b>Splátka úvěru</b>	<b>Konečný stav</b>
Leden	60 727	5 000	506	4 494	56 233
Únor	56 233	5 000	469	4 531	51 702
Březen	51 702	5 000	431	4 569	47 133
Duben	47 133	5 000	393	4 607	42 526
Květen	42 526	5 000	354	4 646	37 880
Červen	37 880	5 000	316	4 684	33 196
Červenec	33 196	5 000	277	4 723	28 472
Srpen	28 472	5 000	237	4 763	23 710
Září	23 710	5 000	198	4 802	18 907
Říjen	18 907	5 000	158	4 842	14 065
Listopad	14 065	5 000	117	4 883	9 182
Prosinec	9 182	5 000	77	4 923	4 258
<b>Celkem</b>	<b>60 727</b>	<b>60 000</b>	<b>3 531</b>	<b>56 469</b>	<b>4 258</b>

<b>2020</b>	<b>Počáteční stav</b>	<b>Měsíční splátka</b>	<b>Úrok 10 % p.a.</b>	<b>Splátka úvěru</b>	<b>Konečný stav</b>
Leden	4 258	4 294	35	4 259	0

## PŘÍLOHA P VIII: VÝPOČET CF 2016 - 2018

<b>výpočet CF - optimistická</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
PS cash flow	0	1 841 886	3 238 629
vlastní kapitál	900 000	0	0
tržby celkem bez DPH	4 758 480	4 758 480	4 758 480
cizí kapitál (úvěr)	200 000	0	0
výdaje celkem bez DPH	-3 325 490	-2 496 823	-2 496 823
bilance DPH	-631 104	-804 914	-804 914
splátka úvěru	-41 885	-46 271	-51 116
úroky z úvěru	-18 115	-13 729	-8 884
cash flow v daném roce	1 841 886	1 396 743	1 396 743
KS cash flow (kumulované)	1 841 886	3 238 629	4 635 372

<b>výpočet CF - realistická</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
PS cash flow	0	1 083 462	1 721 781
vlastní kapitál	900 000	0	0
tržby celkem bez DPH	3 330 936	3 330 936	3 330 936
cizí kapitál (úvěr)	200 000	0	0
výdaje celkem bez DPH	-2 907 530	-2 078 863	-2 078 863
bilance DPH	-379 944	-553 754	-553 754
splátka úvěru	-41 885	-46 271	-51 116
úroky z úvěru	-18 115	-13 729	-8 884
cash flow v daném roce	1 083 462	638 319	638 319
KS cash flow (kumulované)	1 083 462	1 721 781	2 360 100

<b>výpočet CF - pesimistická</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
PS cash flow	0	577 846	710 549
vlastní kapitál	900 000	0	0
tržby celkem bez DPH	2 379 240	2 379 240	2 379 240
cizí kapitál (úvěr)	200 000	0	0
výdaje celkem bez DPH	-2 628 890	-1 800 223	-1 800 223
bilance DPH	-212 504	-386 315	-386 315
splátka úvěru	-41 885	-46 271	-51 116
úroky z úvěru	-18 115	-13 729	-8 884
cash flow v daném roce	577 846	132 703	132 703
KS cash flow	577 846	710 549	843 252

## PŘÍLOHA P IX: ZŘIZOVACÍ VÝDAJE

<b>Dodavatel</b>		<b>Celkem Kč</b>
Horáček Luhačovice	Rekonstrukce	150 000
SICO KOUPELNY-KUCHYNĚ	WC-kombi Sevamix 2x	7 556
SICO KOUPELNY-KUCHYNĚ	Sprchový set-Optima Basic 2x	1 198
Enprag s. r. o.	Šatní skříň- BAS 32A 8x	17 100
Malíři-Zlín	Malba 541 m2 a 24 Kč/m2	12 894
Soukup Biskupice	Zářivky včetně montáže 15x	15 845
Horáček Luhačovice	Zrcadlo 1x	6 900
Vojáček Sehradice	Koberec Beat AB + položení 1x	9 792
SPORTMAR s. r. o.	Posilovací stroje-sleva 15 %	599 750
Propagace	Propagace	50 990
Ikea	Vybavení posilovny	26 200
Afit Profi	Hardware 1x	21 500
Afit Profi	Software Afit verze Profi 1x	24 200
ABAX servisní centrum s.r.o.	Revize elektro	1 200
Drogerie Teta	Čisticí prostředky	4 350
Elektro Zlín	Vysavač VC15QVNDNCN/EH	3 200
Rezerva	Vícepráce rekonstrukce	50 000
<b>Celkem</b>		<b>1 001 477</b>

## PŘÍLOHA P X: MĚSÍČNÍ VÝNOSY ZA PRONÁJEM A POSILOVNU

*Měsíční výnosy za pronájem místnosti. (vlastní zpracování)*

	<b>optimistická</b>	<b>realistická</b>	<b>pesimistická</b>
kapacita - hodin	360	360	360
využití - %	50	35	25
využití - hodiny	180	126	90
cena za hodinu	580	580	580
<b>tržby celkem</b>	<b>104 400</b>	<b>73 080</b>	<b>52 200</b>

*Měsíční výnosy posilovny. (vlastní zpracování)*

	<b>optimistická</b>	<b>realistická</b>	<b>pesimistická</b>
využití - %	50	35	25
využití – počet klientů	3 240	2 268	1 620
průměrná cena za vstup	45	45	45
<b>tržby celkem</b>	<b>145 800</b>	<b>102 060</b>	<b>72 900</b>

## PŘÍLOHA P XI: MĚSÍČNÍ PRODEJE A TRŽBY Z DOPLŇKOVÉHO PRODEJE

*Měsíční prodeje doplňkového sortimentu. (vlastní zpracování)*

	optimistická	realistická	pesimistická
kapacita - klientů	3 240	2 268	1 620
zakoupí klientů (%)	50	50	50
zakoupí klientů (jednotek)	1 620	1 134	810
podíl sortimentu 15% (2/3)	1 080	756	540
podíl sortimentu 21% (1/3)	540	378	270

*Měsíční tržby z doplňkových služeb. (vlastní zpracování)*

	Optimistická	Realistická	Pesimistická
Podíl sortimentu 15% (2/3)	1 080	756	540
Podíl sortimentu 21% (1/3)	540	378	270
Prům. cena sortimentu 15%	45	45	45
Prům. cena sortimentu 21%	181	181	181
Tržby sortiment 15%	48 600	34 020	24 300
Tržby sortiment 21%	97 740	68 418	48 870
<b>Tržby celkem</b>	<b>146 340</b>	<b>102 438</b>	<b>73 170</b>

## PŘÍLOHA P XII: ROČNÍ NÁKLADY NA DOPLŇKOVÝ SORTIMENT

	optimistická	realistická	pesimistická
podíl sortimentu 15% (2/3) – (ks)	1 080	756	540
podíl sortimentu 21% (1/3) – (ks)	540	378	270
prům. cena sortimentu 15%	35	35	35
prům. cena sortimentu 21%	145	145	145
náklady sortiment 15%	37 800	26 460	18 900
náklady sortiment 21%	78 300	54 810	39 150
<b>měsíční náklady celkem bez DPH</b>	<b>116 100</b>	<b>81 270</b>	<b>58 050</b>
<b>roční náklady celkem bez DPH</b>	<b>1 393 200</b>	<b>975 240</b>	<b>696 600</b>

## PŘÍLOHA P XIII: HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK 2017 – 2018

<b>hospodářský výsledek v roce 2017</b>	<b>optimistická</b>	<b>realistická</b>	<b>pesimistická</b>
celkové výnosy	4 758 480	3 330 936	2 379 240
celkové náklady	2 496 823	2 078 863	1 800 223
zisk před úroky a zdaněním (EBIT)	2 261 657	1 252 073	579 017
úroky z úvěru	13 729	13 729	13 729
zisk před zdaněním (EBT)	2 247 929	1 238 345	565 289
daň ze zisku 19%	427 106	235 285	107 405
<b>zisk po zdanění (EAT)</b>	<b>1 820 822</b>	<b>1 003 059</b>	<b>457 884</b>

<b>hospodářský výsledek v roce 2018</b>	<b>optimistická</b>	<b>realistická</b>	<b>pesimistická</b>
celkové výnosy	4 758 480	3 330 936	2 379 240
celkové náklady	2 496 823	2 078 863	1 800 223
zisk před úroky a zdaněním (EBIT)	2 261 657	1 252 073	579 017
úroky z úvěru	8 884	8 884	8 884
zisk před zdaněním (EBT)	2 252 774	1 243 190	570 134
daň ze zisku 19%	428 027	236 206	108 325
<b>zisk po zdanění (EAT)</b>	<b>1 824 747</b>	<b>1 006 984</b>	<b>461 808</b>

## PŘÍLOHA P XIV: FIXNÍ NÁKLADY VČETNĚ DPH

fixní náklady - DPH 0%	měsíčně			ročně		
	s DPH	DPH 0%	bez DPH	s DPH	DPH 0%	bez DPH
Rozhlas + OSA	100	0	100	1 200	0	1 200
Plat uklízečky, DPP	4 200	0	4 200	50 400	0	50 400
Plat - hlídání dětí, DPP	2 000	0	2 000	24 000	0	24 000
Plat zaměstnanci HM (3 x 18 000)	54 000	0	54 000	648 000	0	648 000
Zdravotní a sociální pojištění	18 360	0	18 360	220 320	0	220 320
<b>Celkem</b>	<b>78 660</b>	<b>0</b>	<b>78 660</b>	<b>943 920</b>	<b>0</b>	<b>943 920</b>

fixní náklady - DPH 15%	měsíčně			ročně		
	s DPH	DPH 15%	bez DPH	s DPH	DPH 15%	bez DPH
Záloha na vodu	2 000	261	1 739	24 000	3 130	20 870
<b>Celkem</b>	<b>2 000</b>	<b>261</b>	<b>1 739</b>	<b>24 000</b>	<b>3 130</b>	<b>20 870</b>

fixní náklady - DPH 21%	měsíčně			ročně		
	s DPH	DPH 21%	bez DPH	s DPH	DPH 21%	bez DPH
Záloha na plyn	5 000	868	4 132	60 000	10 413	49 587
Záloha na elektřinu	1 500	260	1 240	18 000	3 124	14 876
Neomezený paušál telefon	749	130	619	8 988	1 560	7 428
Kancelářské, sanitární potřeby, materiál	500	87	413	6 000	1 041	4 959
Pojištění	1 250	217	1 033	15 000	2 603	12 397
Rezerva	5 000	868	4 132	60 000	10 413	49 587
<b>Celkem</b>	<b>13 999</b>	<b>2 430</b>	<b>11 569</b>	<b>167 988</b>	<b>29 155</b>	<b>138 833</b>

<b>FN CELKEM</b>	<b>94 659</b>	<b>2 690</b>	<b>91 969</b>	<b>1 135 908</b>	<b>32 285</b>	<b>1 103 623</b>
------------------	---------------	--------------	---------------	------------------	---------------	------------------