



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUT OF MANAGEMENT

## **PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR**

BUSINESS PLAN

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**  
MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

**Bc. IVANA PEKÁRKOVÁ**

**VEDOUcí PRÁCE**  
SUPERVISOR

**doc. Ing. ALENA KOČMANOVÁ, Ph.D.**

BRNO 2011

Tato verze diplomové práce je zkrácená (dle Směrnice děkanky č. 1/2010). Neobsahuje identifikaci subjektu, u kterého byla diplomová práce zpracována (dále jen „dotčený subjekt“) a dále informace, které jsou dle rozhodnutí dotčeného subjektu jeho obchodním tajemstvím či utajovanými informacemi.

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Bc. Ivana Pekárková**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Podnikatelský záměr**

v anglickém jazyce:

**Business Plan**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Cíl a metody diplomové práce  
Teoretické poznatky z dané oblasti  
Analýza stávající situace  
Návrhy řešení  
Závěr  
Seznam literatury  
Přílohy

---

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. Podnikatelský plán. 1. vydání. Brno Computer press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

FOTR, J. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. 2. vydání. Praha Grada Publishing, 1999. 220 s. ISBN 80-7169-812-1.

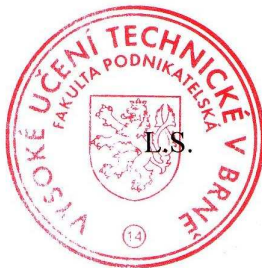
WUPERFELD, U. Podnikatelský plán pro úspěšný start. 1. vydání. Praha Management Press, 2003. 160 s. ISBN 80-7261-075-9.

ZICHOVÁ, J. Živnostenské podnikání. 1. vydání. Praha KEY Publishing, 2008. 196 s. ISBN 978-80-7418-001-9.

FOTR, J. a SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/11.





PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.  
Ředitel ústavu



doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkanka

V Brně, dne 25.3.2011

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá podnikatelským záměrem na založení sportovního centra. Cílem je na základě vypracovaných analýz vnějšího okolí, sestavit vhodný návrh na realizaci projektu.

## **Abstract**

This master's thesis deals with processing business plan for foundation sport center. The goal is on the basis of made analysis of the external environment proposal to establish an appropriate project.

## **Klíčová slova**

Podnikatelský záměr, založení společnosti, sportovní centrum, marketingový plán, analýza vnějšího okolí, návratnost investice, rizika.

## **Key words**

Business plan, Company foundation, sport centre, marketing plan, return investment, financial analysis, threats.

## **Bibliografická citace**

PEKÁRKOVÁ, I. Podnikatelský záměr. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 84 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 24. května 2011

.....



## **Poděkování**

Děkuji mé vedoucí práce za odborný dohled a pomoc při vypracování diplomové práce. Mé poděkování patří také mému oponentovi za cenné rady z praktického hlediska. Děkuji celé rodině, která mě podporovala nejen během tvorby diplomové práce ale i v průběhu celého studia.

# Obsah

<b>BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY .....</b>	<b>1</b>
<b>OBSAH .....</b>	<b>10</b>
<b>ÚVOD.....</b>	<b>11</b>
<b>1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE.....</b>	<b>13</b>
<b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....</b>	<b>14</b>
2.1    PODNIKÁNÍ .....	14
2.1.1 <i>Cíle podnikání.....</i>	<i>14</i>
2.2    PODNIKATEL.....	15
2.3    PODNIK.....	16
2.3.1 <i>Člení podniků podle doporučení Evropské komise.....</i>	<i>16</i>
2.4    PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ.....	17
2.4.1 <i>Podnikání fyzických osob.....</i>	<i>17</i>
2.4.2 <i>Podnikání právnických osob.....</i>	<i>17</i>
2.5    KRITÉRIA VOLBY PRÁVNÍ FORMY.....	23
2.6    PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR.....	24
2.6.1 <i>Obsah podnikatelského záměru .....</i>	<i>24</i>
2.6.2 <i>Zásady podnikatelského záměru .....</i>	<i>26</i>
2.7    ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ .....	27
2.7.1 <i>SLEPT analýza.....</i>	<i>28</i>
2.7.2 <i>Porterův model konkurenčního prostředí.....</i>	<i>29</i>
2.8    MARKETINGOVÝ PLÁN.....	30
2.8.1 <i>Marketingový mix .....</i>	<i>31</i>
2.9    FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	32
2.10    ANALÝZA EFEKTIVNOSTI INVESTIC .....	32
2.10.1 <i>Doba návratnosti investic .....</i>	<i>33</i>
2.11    RIZIKO PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU.....	33
<b>3 ZÁVĚR .....</b>	<b>34</b>
<b>4 POUŽITÉ ZDROJE .....</b>	<b>37</b>
4.1    KNIHY.....	37
4.2    INTERNETOVÉ ZDROJE.....	38

## Úvod

V dnešní době má snad každý z nás možnost podnikat. Mnozí o této myšlence uvažují a většina z nich dokonce začne připravovat a realizovat plány budoucího podniku, ale jen málo z nich svůj záměr uskuteční. V podmínkách tržní ekonomiky není jednoduché uspět, ale základním předpokladem je dobrá podnikatelská myšlenka, určení oboru a předmětu podnikání. Pro dosažení svého záměru je navíc nezbytné stanovit si cíle, kterých chce podnikatel dosáhnout a za nimi neustále směřovat.

Aby byl podnik úspěšný, musí mít vypracovaný kvalitní podnikatelský záměr, který mu bude sloužit jako nástroj pro vlastní řízení podniku a měl by navíc přesvědčit investory o vhodnosti poskytnutí potřebného kapitálu. Záměr má i další důležité funkce, mezi které patří plánování, stanovení životaschopnosti podniku ale také vymezení rizik, které mohou negativně ovlivnit průběh realizaci či ji dokonce úplně zastavit. Při vytváření záměru je také potřeba sestavit finanční plán, který určí kapitálovou náročnost na realizaci, možnosti financování a efektivnost dané investice.

Diplomová práce se zabývá možností založení sportovního centra, jehož součástí bude relaxační zóna. V dnešním moderním světě je navštěvování fitness velice populární a zákazníci požadují stále širší nabídku sportů s doprovodnými službami jako je poradenství v oblasti výživy, využití osobního trenéra a nové druhy sportovních aktivit. V tomto oboru je také vysoká konkurence a proto je třeba stále sledovat nové trendy na trhu, chování konkurence a přání zákazníků. Jedině tak může nový podnik obstát na trhu a být úspěšný.

Práce se skládá ze tří hlavních částí. V první části jsou vypracovány teoretické poznatky potřebné k vysvětlení základních pojmů souvisejících s danou problematikou. V tomto případě je to především vysvětlení základních definic podnikání a jeho právních forem. Dále je zde definován podnikatelský záměr s doporučeným postupem a potřebnými náležitostmi. Součástí teoretické části je také popis finančního plánu projektu, jeho předpokládaná návratnost a analýza rizik.

Druhá část je zaměřená na současnou situaci na trhu, kam hodlá podnik vstoupit. Vzhledem k tomu, že se jedná o vznik společnosti, je vypracována analýza vnějšího okolí. V tomto případě bude vypracována SLEPT analýza a Analýza Porterova modelu konkurenčních sil.

Na základě získaných informací bude zpracována třetí část zahrnující návrh na založení společnosti. Součástí bude stanovení předpokládaných výdajů související s plánovanou investicí a zpracování finančních výkazů na tříleté období provozu centra. V rámci této části budou také uvedena rizika, která mohou ovlivnit průběh projektu nebo ho dokonce ukončit.

# 1 Vymezení problému a cíle práce

Diplomová práce se zabývá podnikatelským záměrem na založení sportovního centra, jehož součástí bude relaxační zóna. V této části budou vymezeny cíle, metody a přínosy diplomové práce.

Cílem diplomové práce je sestavit vhodný návrh na realizaci projektu. Základem úspěšného projektu je sestavení analýzy vnějšího okolí, pro účely této práce bude vypracována SLEPT analýza a analýza oborového okolí. Na základě toho bude vypracován návrh, jehož součástí bude stanovení předpokládaných výdajů na realizaci projektu, marketingový a finanční plán a stanovení rizik, které mohou ovlivnit průběh realizace.

Diplomová práce je zaměřena na oblast sportovních aktivit. Vzhledem k vysoké konkurenci je nutné nabídnout kvalitní služby a snažit se odlišit od ostatních. Plánované centrum bude zaměřeno především na moderní lekce uspokojující náročné klienty, dále bude využívat přístroje které jsou novinkami ve fitness a nabízet poradenství v oblasti výživy a sportu.

Práce bude sloužit jednak jako podklad pro teoretické poznatky související se zpracováním podnikatelského záměru a následným založením podniku. Navíc přinese i praktické využití v případě realizace projektu.

## 2 Teoretická východiska

Tato část práce se zabývá vysvětlením teoretických poznatků, které souvisí s vypracováním podnikatelského záměru a následným založením společnosti.

### 2.1 Podnikání

„Podnikání je soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“<sup>1</sup>

Aby byla správně pochopena předchozí definice, je nutné vysvětlit pojmy, v ní uvedeny:

- **soustavnost** – činnost je nutné provádět pravidelně, opakovaně ne pouze příležitostně;
- **samostatnost** – fyzická osoba vystupuje osobně, právnická osoba jedná jménem svého statutárního orgánu;
- **vlastní jméno** – fyzická osoba provádí právní úkony vlastním jménem a příjmením, právnická osoba svým názvem tedy obchodní firmou;
- **vlastní odpovědnost** – podnikatel, tedy fyzická a právnická osoba, musí nést všechna rizika, která jsou zapříčiněna vlastním rozhodnutím;
- **dosažení zisku** – cílem podnikatelské činnosti je dosažení zisku, na však pokaždé bývá jeho výsledkem. (6)

#### 2.1.1 Cíle podnikání

Důvodů, proč začít podnikat může být mnoho, ale pokud podnikatel chce daných cílů dosáhnout, musí je konkretizovat a promítnout do cílů podnikatelské činnosti.

---

<sup>1</sup> Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník ze dne 1. 1. 2008. s. 8.

Mezi základní cíle patří:

- zisk jako přebytek výnosů nad náklady;
- tržní hodnota podniku neboli cena, za kterou je možné podnik prodat;
- maximalizace hodnoty podniku, tedy součet hodnoty majetku vlastněné podnikem. (6)

## 2.2 Podnikatel

„Podnikatelem je:

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku;
- osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění;
- osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů;
- osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.“<sup>2</sup>

Aby byl podnikatel úspěšný, potřebuje dva nezbytné předpoklady:

- podnikavost: rozumíme ji jako vlastnost, jenž vyjadřuje předpoklady člověka, aby podnikal. V případě, že má člověk tuto vlastnost vyvinutou, je nazýván podnikavým. Tato vlastnost bývá vrozená, ale je možné si ji i získat;
- úspěch: můžeme ho chápat jako očekávání, že dosáhneme cíle, který jsme si naplánovali. Patří mezi hlavní podněty, které pohánějí člověka k dalšímu podnikání. Také se značí jako pozitivní prožitek, který vyvolává potřebu po dalším úspěchu. (6)

---

<sup>2</sup> Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník ze dne 1. 1. 2008. s. 8.

## 2.3 Podnik

„Podnik je definován jako soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit.“<sup>3</sup>

### 2.3.1 Členění podniků podle doporučení Evropské komise

Členění podle doporučení Evropské komise má význam pro podporu malých a středních podniků.

„Malé a střední podniky, které se ucházejí o podporu podnikání, musí splňovat čtyři kritéria:

- počet zaměstnanců;
- roční obrat;
- výše aktiv;
- nezávislost.“<sup>4</sup>

Podle tohoto členění se dělí podniky následovně:

- Mikropodniky: nejvýše 10 zaměstnanců, roční obrat maximálně 2 mil. EUR, aktiva nižší než 2 mil. EUR;
- Malé podniky: 11 až 50 zaměstnanců, roční obrat nejvýše 10 mil. EUR, aktiva nižší než 10 mil. EUR;
- Střední podniky: : 51 až 250 zaměstnanců, roční obrat maximálně 50 mil. EUR, aktiva nejvýše 43 mil. EUR;
- Velké podniky: více než 250 zaměstnanců, roční obrat vyšší než 50 mil. EUR, aktiva nad 43 mil. EUR. (6)

---

<sup>3</sup> Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník ze dne 1. 1. 2008. s. 8.

<sup>4</sup> SRPOVÁ J. A ŘEHOŘ V. *Základy podnikání*. 2010. s. 36-37.



## 2.4 Právní formy podnikání

Před zahájením podnikatelské činnosti je nezbytné se rozhodnout, jaký typ právní formy podnikání je pro danou činnost vhodný. V případě zvolení určitého typu je možné toto rozhodnutí v budoucnu změnit, to ale přináší dodatečné komplikace a náklady, kterých je možné se vyhnout správným rozhodnutím. (5)

„Obchodní zákoník připouští následující právní formy podnikání:

- podnikání fyzických osob;
- podnikání právnických osob.“<sup>5</sup>

### 2.4.1 Podnikání fyzických osob

„Jedná se o:

- osoby podnikající na základě živnostenského oprávnění, tj. vlastníci živnostenský list nebo koncesní listinu;
- osoby zapsané v obchodním rejstříku;
- osoby podnikající na základě jiného oprávnění podle zvláštního předpisu;
- soukromě hospodařící zemědělce zapsané v evidenci.

Fyzické osoby se zapisují do obchodního rejstříku buď na vlastní žádost, nebo povinně, podle podmínek stanovených obchodním zákoníkem.“<sup>6</sup>

### 2.4.2 Podnikání právnických osob

„Obchodní zákoník definuje následující právnické osoby:

- osobní společnosti,
- kapitálové společnosti,
- družstva.“<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> VEBER, J. a SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2008. s. 73.

<sup>6</sup> tamtéž, s. 74.

<sup>7</sup> tamtéž, s. 74.

## **Osobní společnosti**

„U osobních společnostech se předpokládá osobní účast podnikatele na řízení společnosti a zpravidla neomezené ručení společníků za závazky společnosti.“<sup>8</sup> Patří sem:

### Veřejná obchodní společnost

Veřejnou obchodní společnost zakládají minimálně dvě osoby, které ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně celým svým majetkem. U nás se považuje za druhou nejčastější formu podnikání u malých a středních podniků. U fyzické osoby je nezbytné splnění všeobecné podmínky provozování živnosti bez ohledu na to, jaký předmět podnikání si zvolí. Zisk se dělí rovným dílem, statutární orgán tvoří všichni společníci.  
(6)

Výhody:

- Není stanoven počáteční kapitál.
- Jednoduchý přístup k cizímu kapitálu.
- Společník může celkem snadno vystoupit ze společnosti.
- Věrohodnost vzhledem k neomezenému ručení společníků.
- Celý zisk se dělí mezi společníky a je zdaněn pouze daní z příjmů fyzických osob. (7)

Nevýhody:

- Společnost může být založena jenom za účelem podnikání.
- Společnost musí založit nejméně dva společníci.
- Při řízení společnosti mohou nastat rozpory.
- Osobní rizika souvisejí s neomezeným ručením společníků.
- Společníci mají navzájem zákaz konkurence.
- Problémy souvisejí se zánikem společníka.
- Vysoké sociální pojištění a daň z příjmů fyzických osob, pokud má společnost vysoké zisky. (7)

---

<sup>8</sup> VEBER, J. a SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2008. s. 74.

### Komanditní společnost

Řadí se mezi osobní společnosti smíšeného typu. Společnost zakládá minimálně jedna osoba, která ručí za závazky společnosti celým svým majetkem (komplementář), a minimálně jedna osoba, která ručí do výše svého nesplaceného vkladu (komanditista). V případě, že je v názvu společnosti uvedeno jméno komanditisty, potom právě on ručí za závazky jako komplementář. U komplementáře je nutné, aby splnil všeobecné podmínky provozování živnosti, a to bez ohledu na to, jaký předmět podnikání si zvolí. Statutární orgán tvoří komplementáři. V České republice není tato forma podnikání příliš obvyklá. (6)

#### Výhody:

- Komplementář nemusí vložit žádný počáteční vklad, pro komanditisty je určen ve výši minimálně 5000 Kč.
- Komanditistovi je umožněno prohlížení účetních knih a je mu dovoleno zmocnit auditora pro kontrolu účetní závěrky.
- Zisk je rozdělen na základě společenské smlouvy mezi komanditisty a komplementáře.
- Komanditista nemá zákaz konkurence.
- V jistých případech je možné komanditní společnost změnit na veřejnou obchodní společnost, aniž by byla provedena likvidace. (7)

#### Nevýhody

- Vznik společnosti je náročný především z administrativního hlediska, jelikož je nezbytné sepsání společenské smlouvy.
- Společenská smlouva se může měnit pouze v případě, že s tím souhlasí komanditisti a komplementáři.
- Komplementáři ručí neomezeně.
- Mohou vznikat neshody mezi komplementáři a komanditisty, jelikož nenesou stejnou výši možných rizik.
- Komanditisti musí zisk zdanit daní z příjmů právnických osob a ten pak navíc zdanit srážkovou daní při vyplácení. (7)

## **Kapitálové společnosti**

„Společníci, zakladatelé, mají pouze povinnost vnést vklad, jejich ručení za závazky společnosti je buď omezené, nebo žádné.“<sup>9</sup> Mezi kapitálové společnosti patří:

### Společnost s ručením omezeným

Tento druh společnosti je jednou z nejmladších a zároveň nejrozšířenějších forem obchodních společností. Základní kapitál společnosti tvoří vklady společníků a jeho výše je stanovena společenskou smlouvou (minimálně 200 000 Kč a každý společník minimálně 20 000 Kč). Společníci odpovídají za závazky společnosti ve výši nesplacených vkladů společně a nerozdílně do doby, než dojde k úplnému zaplacení vkladů a zápisu do obchodního rejstříku. Společnost odpovídá za porušení závazků celým svým majetkem. Společnost může zakládat jedna fyzická nebo právnická osoba, maximálně však může mít 50 společníků. Ke vzniku společnosti je nezbytná společenská smlouva, která představuje základní dokument společnosti. Společnost je povinná vytvářet rezervní fond. Statutární orgán tvoří jednatelé, kteří jsou zvoleni valnou hromadou, ta tvoří nejvyšší orgán. Dozorčí rada může být určena podle ustanovení společenské smlouvy. (6)

Výhody:

- Společníci ručí za své závazky omezeně.
- Souhlas všech společníků je nezbytný pouze ve výjimečných případech.
- Vklad do společnosti může být i nepeněžitý.
- Zisk společníků jako fyzických osob nepodléhá pojistnému sociálnímu pojištění.
- Vklad je možné splatit do pěti let (než bude podán návrh na zápis do obchodního rejstříku, musí být splaceno minimálně 30 % každého vkladu, v úhrnné výši všech vkladů alespoň 100 000 Kč).
- Zákaz konkurence se vztahuje pouze na jednatele, u ostatních společníků to lze stanovit na základě společenské smlouvy.
- Společnost může získat slevu na dani z vyplacených podílů na zisku. (7)

---

<sup>9</sup> VEBER, J. a SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2008. s. 74.

Nevýhody:

- Společníci musí vložit základní kapitál.
- Vznik a chod společnosti je náročný především z administrativního hlediska (musí se svolávat valná hromada, ze které musí být prováděn zápis).
- Společnost se jeví jako méně věrohodná v porovnání s osobními obchodními společnostmi nebo akciovými společnostmi.
- Zisk společnosti je zdaněn nejdříve daní z příjmů právnických osob, a ty jsou pak ještě zdaněny srážkovou daní při jejich vyplácení. (7)

### Akciová společnost

Akciová společnost je obvykle založena za účelem podnikání, je ale možné založení i pro jiné účely. Akciová společnost se řadí mezi nejstarší kapitálové právní formy podnikání. Kvůli své náročnosti ale nebývá příliš obvyklá u malých a středních firem. Založení společnosti je možné dvěma způsoby a to s veřejnou nabídkou akcií (základní kapitál minimálně 20 000 000 Kč) nebo bez veřejné nabídky akcií (základní kapitál minimálně 2 000 000 Kč). Základní kapitál se rozděluje na určitý počet akcií ve stanovené jmenovité hodnotě. Společnost ručí celým svým majetkem, akcionář za závazky společnosti neručí. Společnost může zakládat jedna právnická osoba nebo dvě fyzické osoby. Stanovy tvoří základní dokument společnosti. Představenstvo tvoří nejvyšší orgán společnosti, valná hromada volí a odvolává členy představenstva. (6)

Výhody:

- Akcionáři neručí za závazky společnosti.
- Mají dobrý přístup ke kapitálu.
- Obchodní partneři vnímají tuto formu velmi pozitivně z hlediska důvěryhodnosti.
- Polovinu daně, která je sražena z vyplácených dividend, je možné uplatnit jako slevu na dani společnosti.
- Vyplacené dividendy nepodléhají pojistnému sociálnímu pojištění. (6)

Nevýhody:

- Nezbytný základní kapitál je ve značné výši.
- Založit společnost mohou minimálně dvě fyzické osoby.
- Právní úprava je velice komplikovaná a omezuje.
- Náročné je založení a řízení společnosti především z administrativního hlediska.
- Platí zde povinnost sestavovat výroční zprávy společnosti.
- Účetní závěrka se musí ověřovat auditorem a údaje z ní se musí zveřejňovat.
- Členové představenstva mají zákaz konkurence.
- Zisk společnosti se musí nejdříve zdanit daní z příjmů právnických osob a ty jsou ještě zdaněny srážkovou daní vyplacené dividendy ze zisku. (7)

### **Družstvo**

Družstvo je společností, které je zakládáno jednak za účelem maximalizace zisku, ale také kvůli svépomoci, vzájemné podpoře svých členů, a proto se zde prolínají sociální i hospodářské potřeby. Družstvo je společnost neuzavřeného počtu osob, ale minimální počet je stanoven na pět členů. To neplatí, pokud jeho členy tvoří alespoň dvě právnické osoby. Za závazky ručí společnost celým majetkem, členové neručí vůbec. Základní kapitál je stanoven v minimální výši 50 tisíc Kč, polovina musí být splacena, než je podán návrh na zápis do obchodního rejstříku. Orgány družstva tvoří členská schůze, představenstvo a kontrolní komise. Stanovy tvoří základní dokument družstva. U nás není tato forma právnické osoby příliš rozšířená. (6)

Výhody:

- Členové za závazky neručí vůbec.
- Výše základního kapitálu je celkem nízká.
- Pro přijetí nového člena je nutná pouze přihláška, vystoupení z družstva je také jednoduché.
- Podíly nejsou sníženy o pojistné sociálního pojištění. (7)

Nevýhody:

- Členové představenstva a kontrolní komise mají zákaz konkurence.
- Společnost vytváří nedělitelný fond.
- Zisk družstva se zdaní daní z příjmů právnických osob a dále jsou pak zdaněny srážkovou daní její vyplacené podíly. (7)

## 2.5 Kritéria volby právní formy

Právní forma podnikání se může volit podle celé řady kritérií. Některá z nich jsou všeobecná, jiná jsou závislá na zvoleném druhu činnosti. Pro výběr vhodné formy podnikání bývá často rozhodující minimální velikost základního kapitálu, kterou vyžaduje zákon. (7)

Proto je nutné si uvědomit, že:

- komanditní společnost má stanoven minimální vklad komanditisty na 5 000 Kč,
- společnost s ručením omezeným na 200 000 Kč,
- akciová společnost na 2 000 000 Kč. (7)

Před rozhodnutím o vhodné formě podnikání je nezbytné vzít v úvahu i další skutečnosti:

- minimální počet osob při založení –podnikání se společníky, nebo samostatné podnikání;
- podmínky pro založení – předpokládané výdaje a nezbytné formální náležitosti;
- míru právní regulace – nejméně je v případě fyzických osob, naopak nejvíce u akciové společnosti;
- zda podnikatel ručí za závazky či nikoliv a v jaké výši. (7)

Doporučuje se zvážit i další hlediska:

- rozsah podnikání – v případě, že si chce podnikatel pouze přivydělat, nemusí zakládat komplikovanou právnickou osobu;
- obor činnosti – u některých oborů jsou stanoveny zákonem určité požadavky, jenž jsou nezbytné dodržet;
- míru odpovědnosti – rozhodnutí, zda investovat do podnikání celý svůj majetek, který bude zdrojem dlouhodobých příjmů;
- míru zdanění zisku – zda bude zisk podléhat dani z příjmů právnických osob nebo dani z fyzických osob;
- požadavky účetnictví a účetní závěrky – volba mezi daňovou evidencí a podvojným účetnictvím, nutnost povinného auditu účetní závěrky. (7)

## **2.6 Podnikatelský záměr**

Podnikatelský záměr umožňuje posoudit, zda je plánovaný projekt reálný a životaschopný především tam, kde je potřebný cizí kapitál. V tomto případě je tedy nutné, aby byl projekt vypracován kvalitně a přesvědčil investory o výhodnosti poskytnutí úvěru. (6)

### **2.6.1 Obsah podnikatelského záměru**

Podnikatelský záměr nemá závaznou strukturu, ale neměly by v něm chybět následující části:

#### **Realizační resumé**

V realizačním resumé by měly být základní informace o společnosti:

- název a sídlo firmy, telefon, e-mail a kontaktní osoby;
- strategie a zaměření společnosti na dalších 3 až 5 let;
- popis produktů a služeb, které souvisí s projektem;
- zhodnocení hlavních zaměstnanců v podniku a jejich zkušeností;
- finanční předpoklady. (1)



### **Charakteristika podniku a její cíle**

Tato část podnikatelského záměru se zaměřuje na hlavní cíle a strategie podniku.

Zabývá se minulostí, přítomností i budoucím chováním firmy. Měla by tedy obsahovat:

- historii podniku;
- popis služeb a produktů související podnikatelským záměrem;
- cíle a strategie společnosti. (1)

### **Organizační řízení a manažerský tým**

Této části podnikatelského záměru musí popisovat:

- organizační strukturu podniku;
- klíčové zaměstnance na vrcholových pozicích;
- odměňování a motivaci zaměstnanců;
- cíle a záměry podniku z dlouhodobého hlediska;
- způsob řízení společnosti. (1)

### **Vyhodnocení technicko-ekonomické studie**

Výsledky a závěry této části souvisejí především s:

- analýzou konkurence na působících trzích;
- výrobou a poskytováním služeb souvisejících s podnikatelským záměrem;
- marketingovým plánem;
- zvolenou technologií, rozsahem a umístěním výrobní jednotky,
- zaměstnanci;
- ekonomickými a finančními analýzami a záměry;
- předpokládanými riziky. (1)

### **Výsledky finančně-ekonomické analýzy**

Tato část podnikatelského záměru je nezbytná z hlediska posouzení ekonomické výhodnosti záměru. Patří sem především doba návratnosti investice, čistá současná hodnota, rentabilita, vnitřní výnosové procento a index rentability. (1)

## **Shrnutí a závěry**

V této části musí být vymezeno shrnutí jednotlivých aspektů a plán realizace projektu z časového hlediska. Měly by se tedy obsahovat:

- cíle projektu ze strategického hlediska;
- očekávaný úspěch, stanovení finančních prostředků a jednotlivé podíly;
- stanovení plánovaného zahájení a doby výstavby, dále pak určení termínů pro vynaložení finančních prostředků. (1)

## **Přílohy**

V této části bývají obvykle uvedeny výpisy z obchodního rejstříku, živnostenské listy, výkazy zisků a ztrát, rozvaha, peněžní toky a další. (1)

### **2.6.2 Zásady podnikatelského záměru**

Správně vypracovaný podnikatelský záměr by měl splňovat určité požadavky a být tedy:

- **inovativní** - přesvědčit zákazníka o tom, že danou službou uspokojíme jeho potřeby lépe než konkurence.
- **stručný a srozumitelný** - délka podnikatelského záměru by neměla přesahovat 50 stran, vyjadřování by mělo být jednoduché a závěry stručné.
- **logický a přehledný** - informace v záměru by měly být podloženy a logicky na sebe navazovat. Neměly by chybět grafy a harmonogram realizace.
- **pravdivý a reálný** - samozřejmostí je uvádět veškeré informace pravdivě a reálně.
- **respektující rizika** - v podnikatelském záměru nesmí chybět vymezení rizik, protože v každém projektu nějaká rizika existují. Pokud se s riziky počítá od začátku je možné je eliminovat a zároveň se zvyšuje věrohodnost záměru. (6)

„Každý projekt se skládá z určitých částí, a to od identifikace myšlenky až po uvedení projektu do provozu, což je možné chápat také jako sled čtyř fází:

- předinvestiční;
- investiční;
- provozní;
- ukončení provozu a likvidace.“<sup>10</sup>

V každém projektu je nutné dbát na všechny fáze, přičemž největší význam má fáze předinvestiční. Je to dáno především tím, že úspěch nebo i neúspěch závisí především na získaných informacích a poznatcích technicko-technologické, finanční, marketingové a ekonomické povahy.(1)

## **2.7 Analýza vnějšího a vnitřního prostředí**

Cílem tvorby analýz je identifikace současného stavu podniku a následné určení budoucí strategie. Společnost by poté měla být schopna vypracovat takovou strategii, která bude efektivně reagovat na neustálé změny ve svém okolí. (4)

Při tvorbě analýz je vhodné rozlišit analýzy zaměřené na vnější prostředí a vnitřní prostředí a doporučuje se využít běžně používaných analytických nástrojů (SWOT analýza, SLEPT analýza, Porterův model konkurenčních sil). (4)

---

<sup>10</sup> FOTR J. a SOUČEK I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 2005. s. 16.

### **2.7.1 SLEPT analýza**

„SLEPT analýza je nástrojem charakteru postupu či rámce sloužícího k identifikaci a zkoumání externích faktorů. Zkratka má sice svůj původ v anglických termínech vymezujících oblasti zájmu externí analýzy, avšak v tomto případě „sedí“ na zkratku i české termíny.“<sup>11</sup> Mezi základní faktory analýzy patří:

#### **Sociální faktory**

Zabývají se především strukturou a vývojem obyvatelstva, trhem práce, životním stylem a vzděláním. Z pohledu marketingu jsou to zejména postoje zákazníků, konkurence, dodavatelů a zaměstnanců. Dále se pak zaměřuje na životní styl a úroveň cílové skupiny. (2)

#### **Legislativní faktory**

Zahrnují zejména zákony, roli státu v podnikání, práci soudů, daňové zákony. (3)

#### **Ekonomické faktory**

Patří sem makroekonomické ukazatele, jako je např. HDP, nezaměstnanost, míra inflace, dále pak státní podpora, přímé a nepřímé daně. (3)

#### **Politické faktory**

Jsou zaměřené na legislativu dané země, politické postoje k podnikání, politickou stabilitu země. (3)

#### **Technologické faktory**

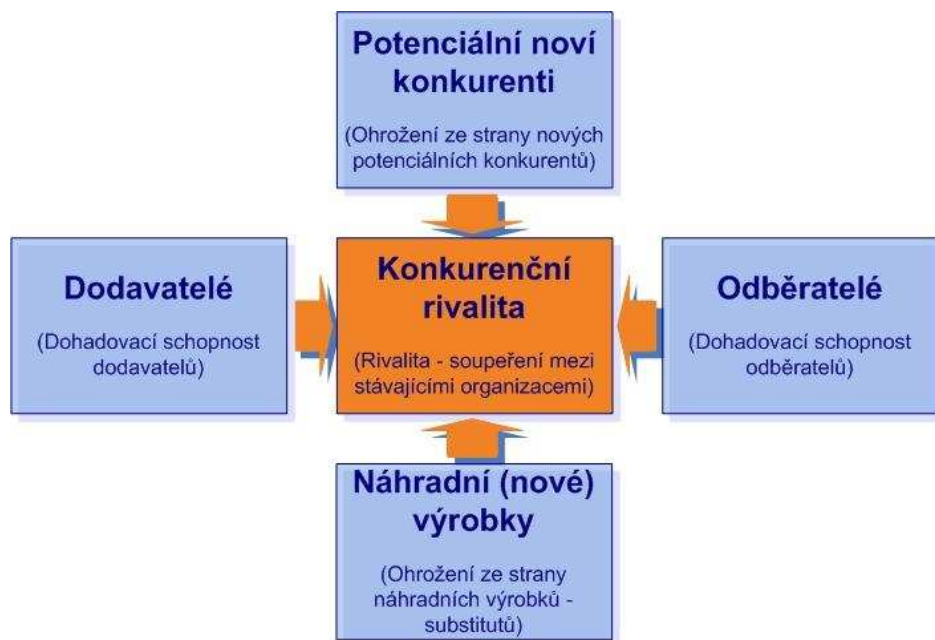
Jsou pro podnikání zásadním faktorem a znázorňují vývoj technologií a internetu, jaké je jeho pokrytí, rychlost, přenosová kapacita, digitalizace televizí, rozvoj mobilních sítí dále související technologie a aplikace. (2)

---

<sup>11</sup> KORÁB V. a PETERKA J. a REŽŇÁKOVÁ M. *Podnikatelský plán*. 2008. s. 48

## 2.7.2 Porterův model konkurenčního prostředí

Porterův model zkoumá konkurenty ovlivňující daný podnik a rivalitu na trhu. Podle Portera závisí charakter a stupeň konkurence na následujících 5 konkurenčních oblastí, které jsou zobrazeny na následujícím obrázku:



Obr. 1: Porterův model konkurenčních sil (zdroj: Převzato z: <[http://www.vlastnicesta.cz/originaly/kategorie/96\\_113\\_original.jpg](http://www.vlastnicesta.cz/originaly/kategorie/96_113_original.jpg)>

### Konkurenční rivalita

Vyjadřuje stávající konkurenci na trhu, v níž daná osoba podniká nebo v budoucnu plánuje podnikat. (3)

### Potenciální noví konkurenti

V této oblasti jsou pak naopak konkurenti, kteří na námi zvolený trh teprve vstupují nebo plánují vstoupit. Poté budou konkurovat naší společnosti. (3)

### **Dodavatelé**

Hrozba plyne ze situace, kdy máme zajištěného jednoho či malé množství dodavatelů, ti pak mohou zvyšovat ceny a určovat si podmínky. (3)

### **Odběratelé**

Jedná se o možné riziko plynoucí ze situace, kdy se náš odběratel rozhodne pro jiného dodavatele, nebo si bude služby či produkty od nás dodávané zajišťovat pomocí vlastních sil. Z tohoto důvodu je vhodné si odběratelů zajistit co nejvíce. (3)

### **Náhradní (nové) výrobky**

Vyjadřuje možné riziko související s produkty na trhu, které jsou těm našim velice blízké a pohybují se kolem ceny produktů na daném trhu. Tyto produkty nám stávající svým způsobem nahrazují. (3)

## **2.8 Marketingový plán**

Marketing vyjadřuje snahu ovlivňovat trh s využitím vhodných nástrojů, tak aby bylo dosaženo stanoveného cíle. Jakmile budou získány potřebné informace, měla by následovat marketingová strategie vycházející ze stanovených cílů. (7)

„Marketingová strategie v zásadě řeší tři okruhy problémů:

- výběr cílového trhu,
- určení tržní pozice produktu, značky,
- rozhodnutí o marketingovém mixu.“<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> SRPOVÁ J. a ŘEHOŘ V. *Základy podnikání*. 2010. s. 196.

### **2.8.1 Marketingový mix**

Marketingový mix vyjadřuje soubor vnitřních činitelů v daném podniku, jenž mohou ovlivňovat chování spotřebitelů. (8)

Cílem marketingového mixu je dosažení cílů stanovených podnikem a pomáhá při rozhodování o produktech a jejich následnou realizací. Mezi základní oblasti patří produkt, cena, podpora prodeje a místo. (1)

#### **Produkt**

Analyzuje produkty a služby a zjišťuje očekávané uplatnění na trhu. Je vhodné rozhodnout, zda se společnost zaměří na konkrétní výrobek či službu nebo bude nabízet větší množství produktů. S produktem souvisí i otázka kvality, návrh výrobků, balení, servis, záruky apod. (1)

#### **Cena**

Při sestavování cen je nutné určit veškeré náklady spojené s daným produktem, porovnání našich cen s konkurencí, slevy, různé akce a reakci zákazníků na změny a různé úrovně cen. (3)

#### **Podpora prodeje**

Zjistit možnosti a způsoby pro efektivní zajištění informovanosti o našem novém produktu tak, aby byla zajištěna vysoká poptávka. Do této oblasti patří především propagace a reklama, osobní prodej atd. (1)

#### **Distribuce (místo)**

Zde se rozhoduje o vhodném způsobu dodání našich produktů k zákazníkovi. S tím souvisí i dodací podmínky, řízení zásob a ochrana přepravovaného zboží. (3)

## 2.9 Finanční plánování

Finanční plánování se zaměřuje na určování finančních cílů a způsobu financování podniku. Cíle, kterých má být dosaženo, by měly být stanoveny buď vlastníky podniku, nebo by měly vycházet ze strategických záměrů společnosti. Finanční plán se sestavuje na 1 rok a měl by být připraven s dostatečným předstihem. (6)

Finanční plán je nezbytnou součástí podnikatelského záměru a vyjadřuje jeho reálnost. Finanční plán musí obsahovat počáteční rozvahu, plán výnosů a nákladů, předpokládaný výkaz zisku a ztráty, rozvahu a cash flow. Obvykle tvoří i výpočet bodu zvratu, hodnocení efektivnosti a plán financování. (6)

„Struktura finančního plánu obvykle sestává:

- z plánu investic – určení předpokládaného rozsahu realizace investiční činnosti a zdrojů jejího zabezpečení (vlastní zdroje, úvěry, leasing);
- plánování výnosů a nákladů vyplývajících z provozní činnosti firmy.“<sup>13</sup>

## 2.10 Analýza efektivnosti investic

„Investice je chápána jako vynaložení zdrojů za účelem získání užitků, které jsou očekávány v dalším budoucím období.“<sup>14</sup> Investice je součástí dlouhodobého rozhodování podniku a má zásadní vliv na efektivnost firmy i její budoucí vývoj. Při plánování budoucích investic je rozhodujícím kritériem doba splácení dané investice a její výnosnost. Za nejlepší investici se považuje ta, která má vysokou výnosnost a krátkou dobu splatnosti, a zároveň má velmi nízká rizika. (5)

---

<sup>13</sup> SRPOVÁ J. a ŘEHOŘ V. *Základy podnikání*. 2010. s. 156.

<sup>14</sup> SEDLÁČEK J. *Účetní data v rukou manažera*. 2001. s. 139.



### 2.10.1 Doba návratnosti investic

„Doba návratnosti investic ukazuje takovou dobu, za kterou tok výnosů přinese hodnotu rovnající se původním nákladům na investici. Pokud jsou výnosy každoročně stejné, pak se náklady na investici vydělí ročním Cash flow.“<sup>15</sup>

V případě, že jsou výnosy každý rok rozdílné, pak se doba úhrady určuje postupným přičítáním ročních hodnot cash flow tak dlouho, až se kumulované částky CF rovnají investičním nákladům. (5)

### 2.11 Riziko podnikatelského záměru

Realizace projektu může být spojena s nepříznivými dopady na podnik, kdy projekt neprobíhá tak, jak bylo plánované, to může být způsobeno několika faktory:

- Podnikatelský záměr byl vypracován příliš optimisticky.
- Podnik zvolil místo, které není vhodné pro daný předmět nebo obor podnikání, například zde může značně převažovat nabídka nad poptávkou.
- Mohou nastat situace, buď se kterými se nepočítalo, nebo naopak očekávané události nenastanou, a to bude znamenat snížení předpokládané výhody.
- Neočekávané vlivy vnějšího okolí, které mohou snížit nebo dokonce zastavit realizaci projektu. (1)

Rizika je možné analyzovat buď pomocí analýzy citlivosti, nebo expertním hodnocením:

- **Expertní hodnocení rizik** znamená, jakou odhadujeme míru rizika na daný cíl a jejich význam. Míra rizika se posuzuje podle výše negativního vlivu a předpokladu jejich výskytu. Čím je vyšší negativní vliv a pravděpodobnost výskytu, tím má míra rizika větší význam.
- **Analýza citlivosti** se zabývá otázkou, jak je výsledek hospodaření citlivý na působících faktorech. Tyto faktory vycházejí z expertní analýzy a v této části jsou zpřesňovány. Mezi nejsledovanějšími faktory jsou tržní cena, poptávka, variabilní a fixní náklady. (6)

---

<sup>15</sup> 15 SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera*. 2001. s. 145.

### 3 Závěr

Cílem diplomové práce bylo vytvoření podnikatelského záměru pro založení sportovního centra. Záměr měl být vypracován tak, aby byl reálný, poskytoval podnikateli určitý návod na založení společnosti a především, aby přesvědčil investory o vhodnosti poskytnutí úvěru. Dále by měl plnit důležitou funkci pro plánování a následné rozhodování při realizaci projektu.

Práce byla rozdělena do tří hlavních částí. První část se skládá z teoretických poznatků získaných během studia a z odborné literatury. Poskytuje informace vztahující se k podnikatelskému záměru a jeho vypracování. Jsou zde vymezeny pojmy jako je podnik, podnikání a podnikatel. Pro účely založení společnosti bylo také třeba popsat právní formy podnikání s vymezením výhod a nevýhod jednotlivých variant. Součástí této části bylo navíc popsání analýz vnějšího okolí a marketingového plánu. Pro úspěšný podnikatelský záměr je také stěžejní vymezení pojmy související s vypracováním finančního plánu, návratností investice a analýzou možných rizik.

Ve druhé části byl shrnut současný stav na trhu a celková situace v České republice. Pro účely této práce byla použita SLEPT analýza a Porterův model konkurenčních sil. Zde bylo zjištěno, že se celková ekonomická situace u nás zlepšuje, což je dobrá zpráva. Co se týče situace v oboru, pak pozitivním zjištěním bylo, že stále více lidí navštěvuje sportovní centra, na druhé straně je zde ale i vysoká konkurence, která zhoršuje podmínky vstupu nové společnosti.

Třetí a zároveň nejdůležitější část byla věnována samotnému návrhu na realizaci projektu. Pro sportovní centrum byla zvolena jako právní forma podnikání společnost s ručením omezeným se dvěma společníky. Vklad do společnosti bude tvořit nepeněžitý vklad ve formě nemovitosti o hodnotě 3 500 000 Kč a peněžitý vklad ve výši 50 000 Kč.

Aby mohl být projekt uskutečněn, bylo třeba sestavit plán výdajů související s rekonstrukcí vložené nemovitosti, nákupem dlouhodobého majetku a zajištěním zásob. Plánované výdaje byly vyčísleny na 4 282 500 Kč, přičemž bylo navíc potřeba ponechat značné finanční prostředky na provoz v prvních měsících. Potřebný kapitál bude získán

z cizích zdrojů na šestileté období od Komerční banky, výše úvěru bude 4 500 000 Kč s úrokem 7%.

Sportovní centrum bude zaměřeno především na skupinové lekce. V nabídce budou jak tradiční formy cvičení, tak v dnešní době velice populární zumba, fitbox, trampolínky a bosu. Pro soukromé hodiny s využitím osobního trenéra budou nabízeny novinky v podobě power plate a TRX. Maminky na mateřských dovolených budou moci využít dětský koutek a po náročném cvičení mohou zákazníci navštívit relaxační zónu s vířivým bazénem a saunou.

Propagace bude zaměřena především na internetovou reklamu a umístění na předních pozicích ve vyhledávačích. V obdobích, kdy bude předpokládán vyšší zájem o sportování, bude zvolena propagace formou letáčku, které budou roznášeny do domů v okolí a navíc budou rozdávány na frekventovaných místech. Dále budou pořádány slevové a akční nabídky např. při určitém počtu vstupů bude mít zákazník jednu lekci zdarma, nebo výhody pro stálé zákazníky, kteří přivedou své známé jako nové členy.

Finanční plán obsahuje již zmíněné výdaje na realizaci projektu, provozní náklady a předpokládané výnosy z provozu centra. Tyto údaje byly vyjádřeny v rozvaze, výkazu cash flow a výkazu zisku a ztráty. Plán byl vypracován ve třech variantách, které počítají s reálným, optimistickým a pesimistickým vývojem, přičemž všechny varianty vykazují zisk již v prvním roce provozu.

Závěr třetí části byl věnován předpokládané návratnosti investice a analýze předpokládaných rizik s návrhem na jejich eliminaci. Při vývoji reálné varianty by měla být doba návratnosti do sedmi let. Vzhledem k délce životnosti projektu, považují předpokládaný projekt za úspěšný a doporučuji jeho realizaci.

Cílem této práce je založení sportovního centra, které bude vytvářet přiměřený zisk společníkům a získá si na trhu dobré jméno a postavení. Vzhledem ke skutečnosti, že již na začátku provozu může centrum počítat se stálými zákazníky, které si společník získal

během své působnosti v různých fitness centrech, je pravděpodobné, že bude společnost úspěšná.

Pro případný budoucí vývoj bych doporučila přemýšlet o možnosti rozšíření centra a jeho nabídky služeb, což z hlediska místa nebude problém. Zde bych doporučila zařadit do nabídky HEAT program, který je ve světě i u nás čím dál populárnější a žádanější. Dále bych přemýšlela o zavedení doplňkových služeb ve Wellness centru, jako jsou masáže, solárium a další.

## 4 Použité zdroje

### 4.1 Knihy

- [1] FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
- [2] HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ M. *Strategický marketing: Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. 2009. 170 s. ISBN: 978-80-7400-120-8.
- [3] KORÁB V., PETERKA J., REŽŇÁKOVÁ M. *Podnikatelský plán*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s. 2008. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [4] MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN: 978-80-247-1911-5.
- [5] SEDLÁČEK J. *Účetní data v rukou manažera*. 2. vydání. Praha: Computer Press, a.s. 2001. 220 s. ISBN 80-7226-562-8.
- [6] SRPOVÁ J., ŘEHOŘ V. a kol. *Základy podnikání*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 2010. 432 s. ISBN: 978-80-247-3339-5.
- [7] VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing. 2008. 328 s. ISBN 80-247-2409-6.
- [8] ZAMAZALOVÁ M. *Marketing obchodní firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 2008. 240 s. ISBN: 978-80-247-2049-4.

## 4.2 Internetové zdroje

- [9] ČSÚ. *Věkové složení obyvatel Jihomoravského kraje k 31. 12. 2010*. [online] 2011 [cit. 2011-04-10]. Dostupné z: <[http://www.brno.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/vekove\\_slozeni\\_obyvatel\\_jihomoravskeho\\_kraje\\_k\\_31\\_12\\_2010](http://www.brno.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/vekove_slozeni_obyvatel_jihomoravskeho_kraje_k_31_12_2010)>
- [10] ČTK. *Nezaměstnanost v prvním čtvrtletí meziročně klesla na 7,3 procenta*. 2011 [cit. 2011-04-08]. Dostupné z: <<http://zpravy.e15.cz/burzy-a-trhy/makroekonomicka-data/nezamestnanost-v-prvnim-ctvrtleti-mezirocne-klesla-na-7-3-procenta>>
- [11] Inlace - 2011, míra inflace a její vývoj v ČR. [online] [cit. 2011-04-10]. Dostupné z: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>>
- [12] *Nabídka centra*. [online] [cit. 2011-03-12]. Dostupné z: <<http://weissersportcentrum.cz/index.php?nid=5168&lid=CZ&oid=696408>>
- [13] *O co jde?*. [online] 2011 [cit. 2011-05-08]. Dostupné z: <<http://www.heat-czech.cz/2743/o-co-jde/>>
- [14] POSPÍŠILÍK K. *Daňová reforma 2013: S čím je třeba počítat* [online] 2011 [cit. 2011-13-5]. Dostupné z: <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/304470-danova-reforma-2013-s-cim-je-treba-pocitat/>>
- [15] *Power plate*. [online] 2010 [cit. 2011-05-08] Dostupné z: <<http://www.studio-limetka.cz/power-plate/>>
- [16] *Programové prohlášení vlády*. [online] 2009 (Cit. 2011-03-23). Dostupné z: <[http://www.vlada.cz/assets/media-centrum/dulezite-dokumenty/Programove\\_prohlaseni\\_vlady.pdf](http://www.vlada.cz/assets/media-centrum/dulezite-dokumenty/Programove_prohlaseni_vlady.pdf)>

- [17] SVOBODOVÁ D. *Češi stále častěji hubnou sportem.* [online] 2010 [cit. 2011-04-15]. Dostupné z: <<http://zena-in.cz/clanek/cesi-stale-casteji-hubnou-sportem/kategorie/hubnete/rubrika/zdravi?autor=48956>>
- [18] TRX - revoluční metoda cvičení. [online] 2010 [cit. 2011-05-08]. Dostupné z: <[http://www.3dfitness.cz/3dfitness/stranka.php?skupina\\_id=54](http://www.3dfitness.cz/3dfitness/stranka.php?skupina_id=54)>
- [19] *Výhody outsourcingu účetních služeb.* [online] 2010 [cit. 2011-03-05] Dostupné z: <<http://www.ucetnictvi-liska.cz/sluzby/outsourcing-ucetnictvi/>>
- [20] *Zvýšení DPH, sazba daně z přidané hodnoty.* [online] 2011 [cit. 2011-04-25]. Dostupné z: < <http://wiki.aktualne.centrum.cz/finance/zvyseni-dph-sazba-dan-z-pridane-hodnoty/>>