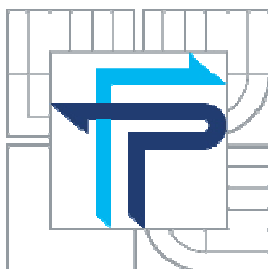




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



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. DENISA ABRAHÁMOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

ING. VÍT CHLEBOVSKÝ, PH.D.

BRNO 2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Denisa Abrahámová

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

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR, J. Jak připravit optimální podnikatelský plán. Praha: Eurovia, 1992. 117 s. ISBN 80-85424-83-5.

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

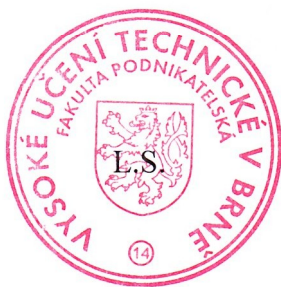
KORÁB, V., PETERKA, J. a REŽŇÁKOVÁ, M. Podnikatelský plán. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol. Základy podnikání. Praha: Grada Publishing, 2010. 472 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

SMEJKAL, V., RAIS, K. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 2010. ISBN 978-80-247-3051-6.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/12.



PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

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

V Brně, dne 23.3.2012

Abstrakt

Předmětem diplomové práce je vypracování podnikatelského záměru pro založení nového squashového centra na Vysočině. Úvodní část obsahuje teoretická východiska práce, vysvětluje základní pojmy a konkrétní metody. Analytická část hodnotí tržní prostředí prostřednictvím externích a interních analýz. Závěrečná část je zaměřena na sestavení samotného podnikatelského plánu, který vychází ze současné situace na trhu. Dále popisuje realizaci, náročnost a rizikovost projektu včetně posouzení reálnosti záměru.

Abstract

The subject of the thesis is to develop a business plan for a new squash center in the Vysocina region. The introductory part contains theoretical work, explains the basic concepts and specific business methods. The analytical part assesses market environment through external and internal analyzes. The final section focuses on the preparation of business plan itself, which is based on the current market situation. It also describes the implementation, complexity and risk assessment project, including project feasibility.

Klíčová slova

podnikatelský plán, podnikání, analýza, marketingový mix, finanční plán, doba návratnosti investic

Key words

business plan, business, business analysis, marketing mix, financial plan, investment payback period

Bibliografická citace

ABRAHÁMOVÁ, D. *Podnikatelský záměr*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 84 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Vít Chlebovský, 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 1. května 2012

.....

podpis

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala svému vedoucímu diplomové práce Ing. Vítu Chlebovskému, Ph.D. za jeho cenné rady a odborné vedení, které mi poskytl při zpracování této diplomové práce.

Obsah

ÚVOD A CÍLE PRÁCE	10
1 Teoretická východiska práce	11
1.1 Podnikání a jeho právní formy.....	11
1.1.1 Živnosti	12
1.1.2 Obchodní společnosti.....	13
1.2 Podnikatelský záměr	14
1.2.1 Sestavení podnikatelského plánu	15
1.2.2 Struktura podnikatelského plánu	16
1.3 Analýza trhu.....	18
1.3.1 Průzkum trhu.....	18
1.3.2 Strategická analýza	19
1.3.3 SWOT analýza.....	23
1.4 Marketingový plán.....	24
1.5 Finanční plán.....	26
1.5.1 Finance podniku.....	26
1.5.2 Zdroje financování projektu.....	28
1.6 Řízení rizik.....	29
1.7 Metody hodnocení investice	31
1.7.1 Metoda doby splacení (návrtnosti investice)	32
1.7.2 Metoda čisté současné hodnoty (NPV).....	32
1.7.3 Metoda vnitřního výnosového procenta (IRR)	32
2 Analýza současného stavu a tržních příležitostí	34
2.1 Analýza tržního prostředí.....	34
2.1.1 SLEPT(E) analýza	34
2.1.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil	39
2.2 Průzkum trhu.....	40
2.2.1 Průzkum konkurenčního prostředí.....	40
2.2.2 Marketingový průzkum.....	41
2.3 Segmentace trhu.....	44
2.4 SWOT analýza.....	45
2.4.1 Silné a slabé stránky	45

2.4.2	Příležitosti a hrozby	46
3	Návrh podnikatelského záměru	48
3.1	Základní údaje o společnosti.....	48
3.2	Obchodní plán.....	50
3.2.1	Squashový kurt	50
3.2.2	Vybavení	51
3.3	Marketingový plán.....	52
3.3.1	Marketingový mix.....	53
3.4	Vedení a lidé	57
3.4.1	Organizační struktura.....	57
3.4.2	Zaměstnanci společnosti	57
3.5	Finanční plán.....	59
3.5.1	Bankovní úvěr versus finanční leasing	60
3.5.2	Přistoupení investora.....	61
3.5.3	Majetek společnosti a jeho odpisy	62
3.5.4	Náklady spojené se založením společnosti a marketingové náklady	63
3.5.5	Mzdové náklady.....	64
3.5.6	Provozní náklady	65
3.5.7	Celkové náklady společnosti	65
3.5.8	Výnosy společnosti	66
3.5.9	Výsledek hospodaření.....	69
3.6	Hodnocení rizik.....	71
3.6.1	Rizika spojená s podnikáním	71
3.6.2	Strategie zvládnutí rizik	72
3.7	Harmonogram realizace	74
3.8	Zhodnocení efektivnosti projektu	77
	Doba návratnosti investice.....	78
	ZÁVĚR	80
	Použitá literatura	81
	Seznam obrázků.....	83
	Seznam tabulek.....	83
	PŘÍLOHY	85

ÚVOD A CÍLE PRÁCE

Tématem mé diplomové práce je sestavení podnikatelského záměru. Toto téma jsem si zvolila především proto, že bych ráda aplikovala své dosavadní znalosti a zkušenosti v praxi, konkrétně v oblasti podnikání. K tomu, aby byl člověk v podnikatelské branži úspěšný, je nejdůležitější mít nápad a odhodlání podnikat. Podnikání musí uspokojovat potřeby zákazníků.

Mezi základní lidské potřeby (opomeneme-li potřeby fyziologické) patří bezesporu potřeba volného času. Uspokojováním této potřeby přispívá člověk ke svému zdraví. Každý z nás tráví svůj volný čas jinak, někteří relaxují u televize, navštěvují divadla a kina, jiní preferují sportovní aktivity. Existuje spousta druhů sportů, v současné době je však velmi oblíbený squash a právě tímto směrem se bude můj podnikatelský záměr ubírat.

Cílem práce je sestavit podnikatelský plán, na jehož základě bude moci podnikatel realizovat projekt spojený s otevřením nového squashového centra na Vysočině. Podnikatelský plán bude podkladem pro získání finančních prostředků, popřípadě investorů. Cílem samotného projektu je vyplnit mezeru na trhu volnočasových aktivit a získat tak konkurenční výhodu. Přínosem pro zákazníky je především získání fyzické kondice a psychické rovnováhy.

Návrhy budou vycházet z provedené analýzy vnějšího okolí (SLEPTE analýza), oborového okolí (Porterova analýza pěti konkurenčních sil) a SWOT analýzy. Zájem o nabízené služby ze strany zákazníků bude vyjádřen prostřednictvím vyplněných dotazníků. Dotazník bude sestaven na základě mentálních map. Ceny za služby stanovím podle konkurence (ve třech variantách: optimistická, pesimistická a realistická). Projekt bude přesně vymezovat činnosti potřebné k otevření sportovního areálu, na základě těchto činností určím kritickou cestu projektu, a to prostřednictvím metody CPM. Podnikatelský plán bude mimo jiné řešit problematiku rizik spojených s realizací projektu. Formou matice rizik navrhnu možnosti, jak tato rizika snížit.

1 Teoretická východiska práce

1.1 Podnikání a jeho právní formy

Mnoho lidí v dnešní době uvažuje o tom, že se „postaví na vlastní nohy“ a stanou se podnikateli. Aby však jejich podnikání bylo úspěšné, je třeba mít konkrétní, promyšlený a realizovatelný nápad. Začneme-li totiž něco vyrábět, s něčím obchodovat nebo poskytovat služby a po určité době zjistíme, že o nabídku není dostatečný zájem, ztratíme svůj čas, investované peníze i odvahu opět podnikat. K tomu, abychom dokázali proniknout na trh a udržet si zde svou pozici, je nutné sestavit podrobný podnikatelský plán. Pečlivé napsání podnikatelského plánu nám umožní lépe nahlédnout do vlastního podnikání nebo třeba získat investora pro financování našeho záměru. Jak ale takový plán napsat? Jak se stát úspěšným podnikatelem?

Jak již bylo zmíněno, prvním a zcela zásadním krokem k úspěšnému podnikání je mít nápad. Nápad může vzniknout pozorováním neuspokojených potřeb v denním životě, při provozování koníčků, při návštěvě výstavy nebo veletrhu, na pracovních poradách nebo například při obchodních rozhovorech. Máme-li konkrétní nápad, je nutné jej hodnotit z hlediska oboru, ke kterému se váže. Zejména bychom měli sledovat vývojový trend daného oboru, počet firem působících v oboru, jejich teritoriální rozmístění, cenové hladiny v oboru a průměrné procento zisku. Na základě získaných dat se rozhodneme, zda budeme nápad dále rozvíjet nebo ho zamítneme. (7)

Pokud víme, jaký nápad budeme na trhu realizovat, musíme se dále zamyslet nad možnými způsoby podnikání. Obchodní zákoník definuje podnikání následovně: „*Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.*“. Obchodní zákoník dále rozlišuje povinný a dobrovolný zápis do obchodního rejstříku, kdy povinnost zápisu do obchodního rejstříku mají obchodní společnosti, družstva a ostatní právnické osoby, o kterých to určí zákon (např. státní podniky). Fyzické osoby se povinně zapisují do obchodního rejstříku, jen pokud tak stanoví zvláštní zákon, pro ostatní osoby je zápis dobrovolný.

Rozhodnutí o právní formě podnikání ovlivňuje situace, ve které se začínající podnikatel nachází. Zpravidla se jedná o počáteční kapitál, ochotu nést riziko zodpovědnosti plynoucí z podnikání, počet osob, které se budou na podnikání podílet aj. Základní rozdělení právních forem je podnikání jako fyzická nebo právnická osoba. (8)

1.1.1 Živnosti

Jednou z nejčastějších forem podnikání je podnikání na základě živnostenského oprávnění. Problematiku živností upravuje v České republice zákon o živnostenském podnikání, který živnost charakterizuje jako soustavnou činnost provozovanou podnikatelem samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku. Živnostník proto vystupuje pod svým jménem a ručí za své aktivity celým svým majetkem. Rozlišujeme dvě základní skupiny živností, a to živnosti ohlašovací a koncesované.

Živnosti ohlašovací se rozdělují podle požadované odborné způsobilosti na živnosti řemeslné, vázané a volné. Aby mohl podnikatel provozovat řemeslnou živnost, musí prokázat svou odbornou způsobilost např. výučním listem, maturitním vysvědčením, vysokoškolským diplomem apod. K živnostem řemeslným patří například zámečnictví, hostinská činnost, kosmetické služby,... Živnosti vázané vyžadují získání průkazu zvláštní způsobilosti, povolení či oprávnění k určité činnosti. Jde např. o výrobu strojů a přístrojů, vyučování řízení motorových vozidel, provozování funkce horského průvodce,... Živnosti volné nevyžadují prokazování odborné či jiné způsobilosti. K získání volné živnosti stačí splňovat všeobecné podmínky podnikání.

Koncesované živnosti mohou být provozovány výhradně na základě tzv. koncese (státního povolení). Oprávnění provozovat živnost vniká na rozdíl od ohlašovacích živností až dnem, kdy je podnikateli doručena koncesní listina. Mezi koncesované živnosti řadíme obory, u kterých je vysoké riziko ohrožení života, zdraví či majetku. Zvláštní kategorií živností jsou tzv. živnosti provozované průmyslovým způsobem. Pro získání se nevyžaduje průkaz odborné způsobilosti, podnikatel je však povinen zabezpečit provoz živnosti osobami, které splňují požadavek odborné způsobilosti. (14)

Výhody živností lze spatřovat především ve snadném zřízení živnosti. Každý živnostník je svým vlastním pánem, může pracovat svým tempem a podle vlastního přesvědčení. Čistý zisk, který mu plyne z podnikání si celý ponechává. Pro daňové účely je možné náklady odepisovat z příjmů, zisky a ztráty z jednoho druhu podnikání lze odepisovat oproti ziskům a ztrátám z jiného druhu podnikání. Hlavní nevýhodou je potom odpovědnost podnikatele za své závazky vzniklé v důsledku podnikání. V případě bankrotu jsou věřitelé oprávněni zabavit podnikatelský i osobní majetek. (1)

1.1.2 Obchodní společnosti

Právní úprava obchodních společností je komplexně upravena v Obchodním zákoníku. Obchodní společnosti můžeme rozdělit na osobní (v.o.s., k.s.), kapitálové (s.r.o., a.s.) a evropské obchodní společnosti.

Veřejná obchodní společnost je zakládána alespoň dvěma osobami, přičemž všichni společníci ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně celým svým majetkem (včetně majetku osobního). Výše základního kapitálu není předepsána. Společnost je založena sepsáním společenské smlouvy a vzniká ke dni zápisu do obchodního rejstříku.

Společnost s ručením omezeným může být založena jednou osobou, nejvyšší počet společníků je však padesát. Hodnota základního kapitálu musí činit alespoň 200 000 Kč a minimální výše vkladu jednoho společníka je 20 000 Kč. Společníci ručí za závazky společnosti do výše svých nesplacených vkladů. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada a statutárním orgánem jsou jednatelé. Společnost dále může zřídit dozorčí radu, která vykonává kontrolní činnost.

Kombinací veřejné obchodní společnosti a společnosti s ručením omezeným je komanditní společnost, kterou zakládají nejméně dvě osoby, z nich alespoň jedna je komplementář a druhá komanditista. Komplementář ručí za závazky společnosti veškerým svým majetkem, zatímco komanditista pouze do výše svých nesplacených vkladů. Pokud je v názvu společnosti uvedeno jméno komanditisty, ručí za závazky společnosti jako komplementář. Pro komanditisty je dále stanoven minimální vklad

5 000 Kč. K obchodnímu vedení společnosti jsou oprávněni komplementáři, kteří představují statutární orgán společnosti. (4)

Akciová společnost může být založena jedním podnikatelem, jedná-li se o právnickou osobu, jinak dvěma nebo více zakladateli. Kapitál společnosti je rozdělen na určitý počet akcií, se kterými se obchoduje na kapitálových trzích. Akcionář má právo na výplatu dividend (podílů na zisku), řízení společnosti (hlasováním na valné hromadě) a výplatu likvidačního zůstatku. Společnost ručí za závazky celým svým majetkem, zatímco akcionáři za závazky společnosti neručí. Základní kapitál musí činit minimálně 2 000 000 Kč, u společností s veřejnou nabídkou akcií pak 20 000 000 Kč. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Společnost řídí a jejím jménem jedná představenstvo. Na výkon působnosti představenstva dohlíží dozorčí rada. (9)

1.2 Podnikatelský záměr

Pod pojmem podnikatelský záměr se rozumí dlouhodobá strategie podnikání, ze které podnikatel při svých činnostech vychází a s níž by mělo být jeho podnikání v naprostém souladu. V praxi existuje několik druhů podnikatelských plánů, z nichž k nejčastěji používaným patří Elevator Pitch, Executive Summary, zkrácený podnikatelský plán a plný podnikatelský plán. Každý tento typ plánu se liší účelem, ke kterému slouží.

Elevator Pitch znamená v překladu výtahový prodej. Používá se především v situacích, kdy má podnikatel dobrý nápad na vytvoření nové firmy či rozvoj již existující myšlenky, ale chybí mu potřebný kapitál. Tento typ podnikatelského plánu má formu tzv. „výtahové prezentace“ a je komunikován ústně v maximální délce jedné minuty. Používá se v situacích, kdy se podnikatel náhodou střetne s investorem např. ve výtahu (víme, že investor je movitý a příští minutu nám neuteče, protože je s námi ve výtahu, můžeme ho tedy informovat o našem záměru). Dalším druhem zpracování podnikatelského plánu je tzv. Executive Summary, což v překladu znamená výkonný plán či výkonný souhrn. Tento výkonný plán je zkrácenou verzí našeho podnikatelského plánu, jedná se o písemnou prezentaci, většinou o rozsahu jedné, maximálně dvou stran

formátu A4. Zkrácený podnikatelský plán je oproti Elevator Pitch a Executive Summary mnohem komplexnějším dokumentem. Informuje o záměru, týmu, produktu, trhu, konkurenci, o tom, kolik prostředků je třeba vynaložit a jakým způsobem s nimi bude nakládáno. Ve srovnání s předcházejícími druhy plánů rozebírá danou problematiku více do hloubky. Další variantou je plný podnikatelský plán, který by měl podrobně rozvést výchozí body: „co dělám, co potřebuji a co nabízím“. Na tyto body musí podnik zároveň hledat odpovědi. Obecně lze říci, že zkrácený podnikatelský plán by měl být dlouhý maximálně 10 stran, plný podnikatelský plán potom 20 – 40 stran. (5)

1.2.1 Sestavení podnikatelského plánu

Při sestavování podnikatelského plánu se doporučuje dodržovat jistá pravidla. Podnikatelský záměr by měl být především srozumitelný, stručný, logický, pravdivý a pokud je to možné, je vhodné svá slova doložit čísly. Jelikož osoba, která bude posuzovat náš podnikatelský plán, bude jistě zaneprázdněná a bude myslet na řadu dalších problémů, je velice pravděpodobné, že náš záměr bude podvědomě hodnotit podle způsobu, jakým se vyjadřujeme. Proto bychom se měli vyjadřovat jednoduše, každá věta by měla logicky vyplynout z věty předešlé, doporučuje se také seřadit informace do tabulkové formy.

Podnikatelský plán musí být stručný, proto by měl obsahovat pouze nejzákladnější údaje, které jsou klíčové pro zhodnocení záměru. Nápad, který předkládáme, budou snadněji pochopitelné, pokud na sebe budou logicky navazovat. To, co jsme napsali v jednom odstavci, musí být v souladu s tím, co uvádíme jinde. Nemíjí vhodné zveličovat důležitost projektu. Každý investor, bankéř, či jiná osoba, která bude posuzovat náš záměr, uvažuje numericky, tzn. myslí v číselných pojmech. Aby projekt dokázal na cílovou skupinu zapůsobit, musíme svá slova podložit co nejpřesnějšími čísly. K projektu je třeba přiložit potřebnou dokumentaci, která investora přesvědčí, že vše, co jsme uvedli, můžeme podložit důkazy. Dokumentace by měla obsahovat podrobný finanční odhad, přesný souhrn všech průzkumů trhu, projektovou dokumentaci včetně rozpočtu, předběžné dohody s hlavními odběrateli a dodavateli, vyjádření stavebního úřadu, odboru životního prostředí, okresního hygienika, fotokopie článků v novinách, fotografie našeho výrobku, kopie prospektů a dalších podpůrných materiálů, výsledky

jakýchkoliv testů našeho výrobku, zvláště pokud byly provedeny nezávislou organizací.
(2)

1.2.2 Struktura podnikatelského plánu

Kvalitně vypracovaný podnikatelský plán je základem pro rozhodování, kam směřovat budoucí úsilí a cenné zdroje. Business plán snižuje úmrtnost nových společností, odhaluje slabá místa, zvyšuje šanci k dosažení stanovených cílů a v neposlední řadě funguje jako vnitřní audit. Řada autorů vytvořila šablony, které popisují, jak by měl být podnikatelský plán sestaven. Obecně lze konstatovat, že podnikatelský plán by měl mít následující strukturu:

- exekutivní souhrn,
- popis podniku,
- průzkum a analýza trhu,
- výrobní či obchodní plán,
- marketingový plán,
- plán lidských zdrojů,
- finanční plán,
- plán rizik a jejich hodnocení,
- harmonogram realizace,
- přílohy (dokumentace).

Exekutivní souhrn obsahuje shrnutí nejdůležitějších bodů celého dokumentu. Jeho hlavním cílem je poskytnout lidem, pro které je určen (investorům, bance,...), základní informace o podnikatelském záměru. Jelikož musí tento souhrn investora zaujmout a upoutat jeho pozornost, měl by být stručný, přehledný a přesvědčivý. Obsahem exekutivního souhrnu je: podnikatelská myšlenka, cíle, jedinečnost produktu a jeho ochrana, konkurenční výhoda, cílové segmenty trhu a jejich velikost, tým, finanční cíle, výše požadovaného kapitálu a potenciální zisk. (10)

Popis podniku by měl zachycovat základní informace o podniku včetně jeho historie. Neměl by chybět název firmy, její sídlo a provozovny, jména vlastníků a odpovědných

osob, právní forma podnikání, popis předmětu podnikání (zařazení dle klasifikace CZ NACE), přístupové komunikace a parkování, hospodářský a demografický popis okolí, stav firemních prostor a jejich opravy, vlastnické vztahy k prostorám, dopravní a jiná omezení.

Pokud se jedná o výrobní podnik, musí podnikatel ve svém podnikatelském plánu sestavit komplexní výrobní plán, který bude poskytovat informace o výrobním procesu, výrobním sortimentu, využívaných surovinách, strojích, výrobních nákladech a budoucích kapitálových potřebách. Mimo to je vhodné popsat vztah se subdodavateli (jejich umístění, smluvní, dodací, platební a reklamační podmínky). V případě, že se nejedná o výrobní podnik, vytvoří podnikatel tzv. obchodní plán, ve kterém konkrétněji vymezí předmět podnikání: poskytované služby, sortiment, inventurní systém, skladovací prostory, způsob zásobování, dodavatelé, dodací podmínky,... (5)

Management a zaměstnanci firmy patří mezi nejdůležitější zdroje firmy. Podnikatel musí podrobně popsat organizační strukturu podniku, vlastnické vztahy, povinnosti zaměstnanců, odpovědnost jednotlivých pracovníků, spolupráce mezi zaměstnanci atd. Kvalita managementu může velmi ovlivnit úspěšnost našeho podnikání. V plánu bychom měli uvést, kdo podnik vede, jaké jsou jeho odborné znalosti, zkušenosti v oboru, dosažené vzdělání, dosavadní úspěchy, věk a zvláštní schopnosti a zájmy. Neměl by také chybět údaj o celkovém počtu zaměstnanců, jejich kvalifikace, věkové složení, popis jejich pracovní činnosti a nároky, které jsou kladeny na nové zaměstnance při přijímacím pohovoru. Důležité je, aby si majitelé firmy uvědomili, kdo jsou jejich klíčoví zaměstnanci. Plán by měl jasně charakterizovat způsob stimulování zaměstnanců, tj. uvedení jednotlivých složek jejich mzdy, údaj o tom, jestli firma odměňuje pracovníky za dosažené výkony a zohledňuje jejich úspěchy či neúspěchy, zda poskytuje zaměstnancům dostatečné sociální zázemí,... Pokud spolupracujeme s nějakými poradci (účetními, daňovými, právními, reklamní agenturou aj.) je dobré tyto údaje uvést. Z pohledu investora to není vnímáno nikterak negativně, naopak je to důkazem profesionality. (5)

1.3 Analýza trhu

Výchozím bodem všech podnikatelských úvah je definování trhu a jeho segmentace. Než se vůbec rozhodneme na trh vstoupit, musíme o něm získat objektivní údaje. V první řadě je třeba výrobek zhodnotit z hlediska marketingu. Z pohledu marketingu hledáme odpovědi na otázky: Kdo si výrobek koupí a kdo jej bude používat? Jaké výhody zákazník získá tím, že si koupí právě tento výrobek? Jaké má přednosti? Jak se jeví ve srovnání s konkurenčními nabídkami? Jaký bude objem prodeje výrobku? Kam až je možné rozšířit síť, aby se obchod vyplácel? Odpovědi na uvedené otázky nalezneme prostřednictvím průzkumu trhu. (5)

1.3.1 Průzkum trhu

K tomu, abychom zjistili, zda bude o náš výrobek či službu na trhu zájem, je nutné provést průzkum trhu, který může mít formu:

- průzkumu „od zeleného stolu“ (studium publikovaných informací),
- průzkumu v terénu (sběr specifických informací o trhu).

Průzkum od zeleného stolu se zaměřuje na studium publikovaných informací. Většinou se využívá informací dostupných v hospodářských sekcích veřejných knihoven, které nám pomohou vyčíslit rozsah jednotlivých sektorů trhu a trendů na těchto trzích. Pro zjišťování trendů v ekonomice jsou vhodné rovněž údaje státního statistického úřadu. Podnikatel musí zjistit, zda je jeho obor podnikání na vzestupu nebo na poklesu a čím se má výrobek lišit, aby nebyl ovlivněn trendy. V praxi se však doporučuje provádět průzkum trhu v terénu, který je vhodné doplnit o informace získané z průzkumu od zeleného stolu. Většina průzkumů v terénu má formu dotazníkové akce, při které tazatel klade otázky respondentovi. Mezi nejpoblárnější formy dotazníkových akcí patří:

- osobní rozhovor (tváří v tvář),
- rozhovor po telefonu,
- dotazník zasílaný poštou,
- kontrolní a diskusní skupiny.

Osobní rozhovor a dotazník rozesílaný poštou patří k nejlevnějším formám dotazníkového šetření. Rozhovor po telefonu vyžaduje velmi kladný postoj, zdvořilé chování, schopnost nehovořit příliš rychle a schopnost poslouchat a současně vyplňovat dotazník. Dotazníky zasílané poštou je vhodné doplnit o průvodní dopis, který vysvětluje účel celé akce a slib malého dárku za zaslání vyplněného dotazníku, který je respondentovi odeslán následující zásilkou. Před tím, než sestavíme samotný dotazník, je dobré si odpovědět na následující otázky: Jaké jsou cíle průzkumu? Co přesně chceme vědět (např. co lidé nejčastěji kupují, kolik toho kupují,...)? Kdo jsou spotřebitelé? Jakým způsobem budeme dělat průzkum (rozhovorem tváří v tvář na ulici)? Když si odpovíme na uvedené otázky, jsme připraveni sestavit dotazník, ve kterém bychom měli dodržet šest jednoduchých pravidel:

- 1) počet otázek by měl být minimální (cca 4 – 5 otázek);
- 2) otázky musí být jednoduché, u odpovědí je vhodné respondentovi nabídnout výběr alespoň ze čtyř alternativních odpovědí;
- 3) respondent musí otázce skutečně porozumět, doporučuje se proto vyhýbat dvojznačnosti a používání slov: obecně, zpravidla, obvykle;
- 4) odpovědi musí být konkrétní, je dobré se vyhýbat vyslovovaným názorům;
- 5) na samém počátku je namístě se respondenta zeptat, zda nám zodpoví celý dotazník (doporučuje se vyloučit nevhodné respondenty);
- 6) v dotazníku musí být identifikační otázky poskytující přehled o respondentech (pohlaví, věk,...).

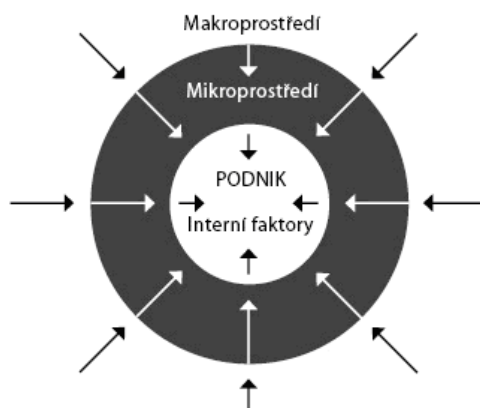
Čím větší počet respondentů dotazník zodpoví, tím se zvyšuje přesnost výsledků průzkumu. Dotazníkové šetření však není jediným způsobem průzkumu trhu v terénu, v praxi se také velmi často používají průzkumy formou návštěv výstav nebo např. nákup a zkoumání výrobků konkurence. (1)

1.3.2 Strategická analýza

Cílem strategické analýzy je analyzovat, identifikovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, které budou mít pravděpodobně vliv na činnost podniku. Pojem strategická analýza v sobě obsahuje tři oblasti zkoumání, a to: analýza obecného okolí, analýza

oborového okolí a interní analýza. Tyto dílčí části strategické analýzy slouží jako podklad pro sestavení SWOT analýzy. (5)

Obrázek 1: Strategická analýza podniku



Zdroj: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza/1001663/45239/> (viděné dne 10.2.2012)

Analýza obecného okolí

K provedení analýzy obecného okolí se nejčastěji používá metoda SLEPT(E) analýzy, která zkoumá vliv a změny okolí působící na podnik z hlediska sociálního, legislativního, ekonomického, politického, technologického a ekologického.

Sociální faktory silně ovlivňují poptávku po zboží a službách, ale i nabídku pracovní síly. Z tohoto důvodu je nutné brát v úvahu např. pohled obyvatelstva na svět, pohled obyvatelstva na danou organizaci, životní styl a úroveň, dostupnost pracovní síly, počítačová gramotnost, rozdělení příjmů a změna kupní síly, preference volného a pracovního času, demografické změny aj. Stát v roli zákonodárce může svými zákony, vyhláškami a právními normami vymezit prostor pro podnikání. Proto je důležité sledovat regulace různých odvětví, daňové zákony, obchodní zákoník, regulace exportu a importu a v neposlední řadě zákony o ochraně zdraví a bezpečnosti při práci. (5)

Do jisté míry na podnik působí také makroekonomické trendy. Míra růstu nebo poklesu totiž na trhu ovlivňuje naše příležitosti nebo hrozby. Je třeba analyzovat politiku

centrální banky, daňové zatížení a daňovou politiku, cenovou politiku, trendy nezaměstnanosti, úrokovou míru a inflaci, vývoj příjmů a nákladů práce, míru ekonomického růstu, stádium hospodářského cyklu,... Důležitou roli hrají také politické faktory, protože od typu politiky se odvíjí legislativa dané země. Mezi politické faktory můžeme zařadit stabilitu vlády a politického prostředí, monetární a fiskální politiku vlády, politiku různých politických stran, výdaje vlády atd. Pokud se nám podaří správně předpovědět vývoj technologií, může to být významným činitelem úspěchu firmy. Bereme proto v úvahu rychlost změn technologie v daném oboru, prostředky věnované na vědu a výzkum, podporu vlády v oblasti vědy a výzkumu, rychlost morálního zastarávání, nové pracovní postupy a techniky a další. (5)

Analýza oborového okolí

Abychom mohli komplexně analyzovat situaci firmy, musíme zjistit, jaké je postavení našeho podniku ve zkoumaném podnikatelském prostředí, k čemuž použijeme metodu Porterova pětifaktorového modelu konkurenčního prostředí. Tato metoda vychází z myšlenky, že charakter a stupeň konkurence v odvětví je závislý na tom, jaká je vyjednávací síla odběratelů a dodavatelů, jaké je riziko vstupu nových konkurentů do odvětví, hrozba substitutů a stupeň konkurence v odvětví. (5)

Obrázek 2: Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí



Zdroj: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-marketing/porteruv-model-konkurencnich-sil/> (viděné dne 14.1.2012)

Vyjednávací síla dodavatelů je tím vyšší, čím je jejich produkt specializovanější a čím je přechod na nového dodavatele nákladnější. Odběratel se ze své pozice snaží o co nejlepší obchodní podmínky, může mít tedy na dodavatele vliv pokud:

- pro odběratele existuje možnost substitutů,
- v okolí podnikatele se nachází velké množství dodavatelů,
- nakupovaný statek nepředstavuje důležitý vstup,
- pro odběratele neexistují velké překážky pro změnu dodavatele,...

Substitut představuje statek, který má stejné nebo podobné vlastnosti výrobku, který uspokojuje potřeby zákazníka. V případě, že bude substitut výkonnější nebo bude mít nižší cenu, lze předpokládat, že odběratel daný statek upřednostní před naším výrobkem. Pokud v daném odvětví substituty existují, firmy nebudou zvyšovat ceny výrobků, ale budou se je snažit inovovat. Konkurence substitutů je vyšší, pokud je pro kupujícího snazší k substitutu přejít. Ziskovost a úspěšnost podnikání závisí i na dostupnosti, kvalitě a nákladech substitutů jejich výrobků.

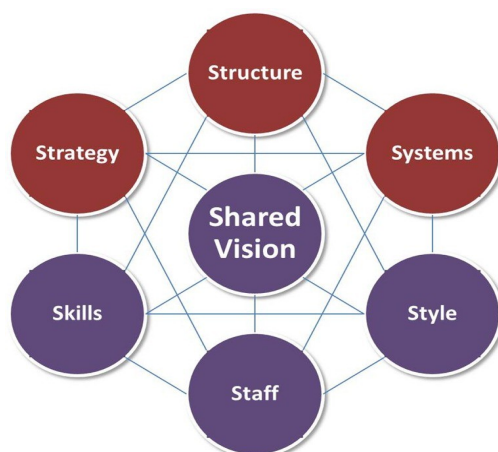
Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví je podmíněna diferenciací výrobků, reakcí existujících firem, legislativou, distribučními kanály, loajalitou ze strany zákazníků,... Stupeň konkurence v odvětví je determinován velikostí podílu, který mají jednotlivé podniky na trhu v daném okolí. Je proto třeba zkoumat složky konkurenčního prostředí, jako například:

- Kolik konkurujících firem v oboru působí? Roste nebo klesá jejich počet?
- Jaké existují bariéry vstupu na daný trh?
- Jaké jsou náklady na odchod z trhu? Je lepší setrvat a soutěžit, protože odchod by přišel dražší? (5)

Interní analýza

K provedení interní analýzy se zpravidla používá model 7S, jehož cílem je odhalit tzv. klíčové faktory úspěchu, které musí být vzájemně v souladu. Jednotlivé faktory zobrazuje následující schéma:

Obrázek 3: Model 7S



Zdroj: <http://www.ceciliaedwards.com/tag/seven-s-model/> (viděné dne 14.1.2012)

Strategie (strategy) určuje, jakým způsobem společnost získává konkurenční výhodu. Struktura (structure) zobrazuje organizační uspořádání firmy ve smyslu nadřízenosti a podřízenosti, spolupráce, sdílení informací atd. Systémy (systems) představují prostředky a procedury, jejichž prostřednictvím jsou prováděny každodenní činnosti a procesy. Sdílené hodnoty (shared vision) odrážejí ideje, principy a firemní hodnoty, které jsou respektovány pracovníky. Schopnostmi (skills) rozumíme profesionální znalosti pracovníků. Stylem řízení (style) chápeme přístup managementu k řešení problémů a způsob řízení zaměstnanců. Poslední kritický faktor úspěchu představují zaměstnanci (staff), jejich vztahy, funkce, motivace, schopnosti a chování vůči firmě. (11)

1.3.3 SWOT analýza

Z výše uvedených analýz vycházíme při sestavování SWOT analýzy, která hodnotí podnik z pohledu silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek, příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats). SWOT analýza nám pomáhá nalézt problémy a možnosti dalšího růstu. V rámci této analýzy následně hledáme vzájemné vztahy mezi silnými stránkami a příležitostmi a mezi slabými stránkami a hrozbami. Vztahy potom můžeme využít jako výchozí bod při stanovení strategie a rozvoje firmy.

Analýza silných stránek určuje vnitřní síly podniky. Jedná se v podstatě o to, co podnik dělá lépe než konkurence. Při stanovení silných stránek hledáme odpovědi na otázky typu: Má podnik ve svém oboru zmapovaný trh? Má společnost nějaké zvláštní kompetence? Má nějaké konkurenční výhody? Jsou jeho zákazníci loajální? Slabé stránky vyjadřují potenciální vnitřní slabiny. Jde o činnosti, v nichž se společnosti nedaří, kdy ostatní dosahují lepších výsledků. Management by si měl položit otázky: Má podnik nějaké konkurenční nevýhody? Má vedení podniku dostatečné manažerské dovednosti? Čelí podnik vnitřním problémům? Příležitosti odrážejí oblasti, ve kterých můžeme v budoucnu vyniknout. Doporučuje se zodpovědět otázky: Může podnik využít růst trhu k vlastnímu růstu? Má podnik možnost diverzifikovat do podobných produktů? Existují skupiny potenciálních zákazníků? Můžeme vstoupit na nové trhy? Vzniká na trhu nová potřeba zákazníků, kterou je třeba uspokojit? Hrozby představují analýzu vnějších faktorů. Management by měl znát odpovědi na otázky: Je podnik ohrožen růstem prodeje substitutů? Mění se potřeby zákazníka? Je trh nasycen a poptávka roste pomalu? Jak intenzivní je růst konkurence v oboru? Roste vyjednávací síla zákazníků nebo dodavatelů? (5)

1.4 Marketingový plán

Hlavním cílem marketingového plánu je detailně popsat tržní strategii, způsob distribuce výrobků (případně služeb), jejich ocenění, servis, záruky, propagaci a výši nákladů na reklamu. Potenciální investor se v této části zaměřuje především na odhad objemu produkce, na jehož základě bude následně odhadnut zisk. Podnikatel musí přesně stanovit marketingové cíle, kterých chce v následujících letech dosáhnout. Marketingový plán naznačuje, jakým způsobem se budeme prosazovat na trhu konkurence. Jedním z nejlepších přístupů pro vytváření marketingové strategie podniku je využití marketingového mixu, který konkretizuje všechny kroky, které by měl podnikatel učinit, aby vzbudil poptávku po produktu. V praxi se nejčastěji tyto kroky rozdělují do čtyř proměnných (tzv. 4P marketingu):

- product (produkt, výrobek, služba),
- price (cena),

- placement (místo, distribuce),
- promotion (propagace).

Řada autorů model 4P rozšiřuje na model 5P (people), případně až na 8P (package, partnership, programming). Pod pojmem produkt máme na mysli nejenom samotný výrobek nebo službu, ale také všechny vlastnosti a charakteristiky jako je balení, design, barva, kvalita, obal, značka, záruky, náhradní díly, příručky k obsluze, servis a další faktory, které z pohledu zákazníka rozhodují o tom, jak produkt uspokojí jeho očekávání. Cena je hodnota vyjádřená v penězích a jako jediná složka marketingového mixu přináší podniku zisk. Existuje řada způsobů, jak stanovit cenu např. podle nákladů, konkurence, poptávky či užítu, který produkt přináší zákazníkovi. Kromě samotného stanovení ceny zahrnujeme do této oblasti také slevy, splatnost, podmínky placení, náhrady nebo možnosti úvěru. Místo určuje, kde a jak bude produkt prodáván vč. prodejního sortimentu, distribučních cest, dostupnosti distribuční sítě, zásobování a dopravy. Propagace je souhrnem činností, které mají za následek zvýšení povědomí zákazníků (i potenciálních zákazníků) o daném výrobku. Mezi nejčastější formy propagace patří reklama, inzerce (v časopisech, novinách, televizi, rádiu, letáky,...), semináře, přednášky, literatura, podpora prodeje (vzorky zdarma,...) atd. (3)

Otázka cen hraje v podnikání zcela zásadní roli. Cena musí být vždy v souladu s ostatními prvky marketingu. Měla by odpovídat potřebám a finančním možnostem cílové skupiny zákazníků, charakteru a kvalitě výrobku. Obecným tvrzením je, že levnému výrobku se nepřisuzuje příliš vysoká kvalita, proto by podnikatel neměl prodávat výrobky příliš levně. Vysoká cena naopak může způsobit odbytové potíže. Neexistuje jednotné měřítko, podle kterého by se dala cena posuzovat. K určení ceny můžeme stanovit test cenové citlivosti, který se v současnosti používá především v zahraničí. V hodnocení testu se proti sobě staví názory na kvalitu a hodnotu. V závislosti na znalostech nabídky zákazníci odpovídají na otázky:

- Při jaké ceně na této stupnici hodnotíte výrobek jako levný?
- Za jakou cenu Vám začíná výrobek připadat drahý?
- Při které ceně je výrobek tak drahý, že byste jej nekoupil(a)?

- Při jaké ceně Vám připadá výrobek tak levný, že byste začal(a) pochybovat o jeho kvalitě?

Při vyhodnocení testu zjistíme bod cenové nezáujatosti, optimální cenový bod a přijatelné cenové rozpětí. Cílem cenové politiky je tedy naleznout cenu, která zahrne pokrytí veškerých nákladů, zaručí přiměřený zisk a zároveň bude akceptovaná zákazníky. (4)

1.5 Finanční plán

Finanční plán je jednou z nejdůležitějších částí podnikatelského plánu. V podstatě jde o sestavení plánu financí, který informuje o potřebě kapitálu a ekonomické realnosti záměru. Finanční plán by měl být sestavován minimálně na následující tři roky. Při zahájení podnikání musí podnikatel vědět, kolik finančních prostředků bude potřebovat. Podnikatelský záměr je proto nutné převést do čísel, kdy na jedné straně vyčíslíme prostředky, které je třeba vynaložit při založení firmy, dále sestavíme rozpočet předpokládaných příjmů a výdajů po zahájení podnikání. Finanční plán slouží jako kontrola plnění stanovených cílů. Jeho hlavním cílem je informovat investory o vývoji finanční situace podniku. Vhodné je uspořádání formou tabulek. (5)

1.5.1 Finance podniku

Finance zasahují do všech článků firemního organismu. Jejich prostřednictvím získáváme potřebné vstupy (zařízení, materiál, pracovní sílu,...), které nám umožňují vyrábět výstupy (výrobky a služby). Jak již bylo řečeno, finanční plán musí obsahovat základní rozpočet a předpokládané výsledky hospodaření. Základní rozpočet vychází z následujících oblastí:

- oblast potřeby investic – před zahájením podnikání je třeba zajistit pořízení pozemků, budov, strojů, zařízení, licencí, nábytku,...;
- oblast potřeby provozu – k tomu, aby mohl samotný provoz fungovat, musíme obstarat suroviny a zásoby, energie, opravy,...;

- V případě nově vznikajícího podniku by měl být odhadnut bod zvratu, popřípadě doba, za kterou podnik svou činností dosáhne pozitivního hotovostního toku. Bod zvratu je místo, od kterého bude podnik produkovat dostatečný příjem k pokrytí všech nákladů (bod, ve kterém se výnosy rovnají nákladům). Jedná se o rovnovážný bod, kdy pod tímto objemem prodeje bude firma ztrátová, nad ním bude naopak produkovat zisk. Grafické znázornění pomůže podnikateli k rychlé orientaci a vyznačení různých hladin zisku nebo ztrát, jaké by mohl dosáhnout při různé úrovni prodeje. (4)

The diagram illustrates the Break-Even Point (BEP) on a graph with 'Počet výrobků (objem výroby)' (Number of units / production volume) on the x-axis and 'Tržby / Náklady (Kč)' (Revenue / Costs in Kč) on the y-axis.

- Tržby (za předpokladu ziskových výrobků)**: A dashed red line starting from the origin, representing revenue.
- Celkové náklady**: A solid red line starting from a point on the y-axis (representing fixed costs) and increasing linearly, representing total costs.
- Variabilní náklady**: A solid blue line starting from the origin and increasing linearly, representing variable costs.
- Fixní náklady**: A horizontal green line starting from the y-axis, representing fixed costs.
- BEP (Bod zvratu)**: The intersection point of the revenue line and the total cost line, marked with a red dot.
- Ztráta**: The area between the revenue line and the total cost line to the left of the BEP, labeled 'ZTRÁTA'.
- Zisk**: The area between the revenue line and the total cost line to the right of the BEP, labeled 'ZISK'.
- Pokryté FN**: The vertical distance between the variable cost line and the fixed cost line at the BEP, labeled 'Pokryté FN'.
- Pokryté variab. náklady**: The vertical distance between the variable cost line and the total cost line at the BEP, labeled 'Pokryté variab. náklady'.

27

Bod zvratu vypočteme pomocí vztahu:

$$Q_{BEP} = \frac{FN}{C - VNj}, \text{ kde:}$$

Q_{BEP} bod zvratu,
FN fixní náklady,
C cena,
VNj variabilní náklady na jednotku.

Každá firma musí být schopna odhadnout, jaké budou její příjmy v hotovosti, tzn. co se bude prodávat, za jakou cenu a kdy lze očekávat platby od zákazníků. Odhad toku peněz podnikatele informuje jestli bude mít v příštích měsících přebytek nebo nedostatek hotovosti. Tento tok peněz bývá nazýván CASH FLOW. Podnikatel může urychlit tok peněz např. zkrácením doby splatnosti vydaných faktur, udržováním co nejnižších zásob, snížením nákladů na provoz,... Pokud se podaří tok peněz urychlit a nezmění se objem prodeje ani výroby, vytvoří se volné rezervy, které můžeme použít na další rozvoj firmy. (4)

1.5.2 Zdroje financování projektu

Podnikatel musí pečlivě zhodnotit, jakým způsobem bude řešit financování projektu, zda z vlastních zdrojů, cizích zdrojů, či kombinací obou způsobů. Zdroje financování firmy tedy můžeme rozdělit na externí a interní (zisk). K financování podnikání se v praxi nejčastěji využívá:

- vklad majitele,
- dlouhodobé a střednědobé úvěry,
- krátkodobé úvěry,
- krátkodobá účelová půjčka,
- dotace,
- faktoring a forfaiting,
- leasing,
- závazky vůči zaměstnancům.

Vklad ze strany majitele je výlučně závislý na finančních možnostech samotného podnikatele. Financování obchodních společností je obecně možné navýšením základního kapitálu. V praxi se běžně používá financování prostřednictvím úvěrů. Malé a střední firmy mají ztíženou situaci pro získání úvěru od banky. Banka při poskytování úvěru přihlíží k historii, dostatečnému zajištění a přijatelné bonitě klienta. K hlavním formám krátkodobých úvěrů patří obchodní úvěr, který je charakteristický tím, že odběratel zaplatí za zboží a služby až po uplynutí sjednané lhůty. Smlouva upravuje konkrétní platební podmínky. K financování činnosti podnik může využít také složky svých pasiv – cizí zdroje. Cizí zdroje jsou zdroje, které se v podniku dočasně uvolňují a díky plynulosti reprodukčního procesu mají trvalý charakter. Podnik využívá tyto zdroje bezúročně. Jedná se např. o závazky vůči zaměstnancům nebo zálohy od odběratelů. Mezi zvláštní formy financování řadíme faktoring a forfaiting, jejichž podstata spočívá v odkoupení pohledávky před datem její splatnosti bankou nebo specializovanou společností (faktorem či forfaiterem). Při faktoringu se jedná o odkoupení krátkodobých pohledávek, při forfaitingu potom o odkoupení dlouhodobých a střednědobých pohledávek.

K nenávratným zdrojům financování patří dotace, které představují ekonomický nástroj, jehož prostřednictvím stát nebo jiný územní celek podporuje prosazování svých záměrů. Dotace rozdělujeme na přímé a nepřímé. Pod pojmem přímé dotace rozumíme přísun peněžních prostředků do firem – jde např. o cenové příplatky, exportní prémie, investiční dotace atd. Nepřímé dotace snižují firemní výdaje. Zpravidla mívají formu daňových úlev, bezúročných půjček, půjček se sníženou úrokovou sazbou, státní záruky úvěrů, bezplatného poradenství nebo poskytování výhodných státních objednávek. (4)

1.6 Řízení rizik

Aby byl podnik na trhu úspěšný, musí umět využít všech příležitostí, které se mu naskytnou. Tyto příležitosti jsou však obvykle doprovázeny riziky. Znalost práce s riziky je proto jedním z klíčových předpokladů úspěchu a schopnost práce v podmínkách rizika se dnes stává charakteristickým rysem moderního manažera. Každý podnikatelský záměr by měl obsahovat analýzu rizik, jejímž cílem je odhalit

případná rizika existující v daném odvětvovém a konkurenčním prostředí. Jednotlivá rizika mohou být rozličná, vyplývající z reakce konkurence, ze špatného vedení podniku, neefektivního marketingu, nekvalifikované pracovní síly,... Podnikatel by měl vytvořit strategii řízení rizik. Riziko většinou neexistuje izolovaně, ale jedná se o určité kombinace rizik, které ve svém dopadu představují pro podnik hrozbu. Vzhledem k množství rizik je třeba určit velikost dopadu rizika a pravděpodobnost jeho výskytu. Výsledky provedené analýzy je vhodné zakreslit do tzv. matice rizik. (6)

Obrázek 5: Matice rizik

	Negligible	Marginal	Critical	Catastrophic
Certain	Light Yellow	Orange	Red	Red
Likely	Light Yellow	Light Yellow	Orange	Red
Possible	Light Yellow	Light Yellow	Light Yellow	Orange
Unlikely	Light Yellow	Light Yellow	Light Yellow	Light Yellow
Rare	Light Yellow	Light Yellow	Light Yellow	Light Yellow

Table 1 – Sample Risk Matrix

Zdroj: <http://it.tmcnet.com/topics/it/articles/47518-ranking-risks-rare-certa-negligible-catastrophic.htm> (viděné dne 16.2.2012)

Rizika v oblasti světle žlutých polí jsou zanedbatelná, málo nákladná nebo lehce odstranitelná. Proti rizikům nacházejícím se v tmavě žluté oblasti je nutné se pojistit. Dá se jim tím levně předcházet, pravděpodobnost vzniku je minimální, avšak případná škoda je nevyčíslitelná. Na rizika v oblasti oranžových polí si společnost musí dávat největší pozor a neustále se snažit o předcházení nebo snižování možnosti jejich výskytu. (6)

Mezi nejčastější oblasti rizik patří:

- Trhy: riziko náhlé změny našich trhů – Mohou tato rizika nastat? Jak by to ovlivnilo naše celkové tržby?

- Produkt: rizika plynoucí z vysoké ceny, útlumu poptávky, problémů s kvalitou a službami, životní cyklus produktu,...
- Obchody – rizika neplnění plánovaných tržeb, rizika špatných obchodů, kapacitní rizika (velké množství zakázek),...
- Management – rizika nekompetentního řízení, konfliktů,...
- Kvalita – rizika nízké kvality produktů, negativních referencí, poškození image, ztráty zákazníků,...

Aby se podnikatelé připravili na ta rizika, jež lze předvídat, je nutno si vytvořit několik variantních krizových scénářů, které by dopomohly k efektivnímu a urychlenému řešení vzniklých problémů. (4)

1.7 Metody hodnocení investice

Hlavním cílem hodnocení investice je porovnání vynaloženého kapitálu s výnosy, které nám investice přinese. Metody hodnocení investic můžeme rozdělit do dvou oblastí, a to na metody statické (čas nemá podstatný vliv) a metody dynamické (většina investic, delší životnost). Mezi statické metody řadíme:

- průměrné roční cash flow (CF),
- průměrná doba návratnosti,
- průměrné procento výnosu,
- průměrný výnos z účetní hodnoty.

Můžeme také použít dynamické metody, mezi které patří:

- index ziskovosti,
- metoda doby splacení,
- metoda čisté současné hodnoty,
- metoda vnitřního výnosového procenta.

1.7.1 Metoda doby splacení (návratnosti investice)

Ukazatel doby splacení nám udává počet let, za které tok výnosů přinese hodnotu, která bude rovna původním nákladům na investici. Jsou-li výnosy v každém roce konstantní, dobu splacení potom vypočteme jako podíl nákladů vynaložených na investici a roční částkou očekávaných výnosů. Nevýhodou je fakt, že nezohledňujeme časové rozložení výnosů v době splacení.

1.7.2 Metoda čisté současné hodnoty (NPV)

Oproti předešlému ukazateli zohledňuje metoda čisté současné hodnoty faktor času, tzn. hodnota dnešních peněz je vyšší než hodnota stejné částky v budoucnu. Dochází zde tedy k přepočtu budoucích příjmů z investice na jejich současnou hodnotu. Investici je vhodné realizovat v případě, že čistá současná hodnota je kladná. Výpočet čisté současné hodnoty představuje rozdíl mezi současnou hodnotou očekávaných výnosů a náklady na investici.

$$NPV = PVCF - IN = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1-k)^t} - IN, \text{ kde:}$$

NPV		čistá současná hodnota investice,
PVCF		současná hodnota CF,
CF		očekávaná hodnota cash flow v období t,
IN		náklady na investici,
k		kapitálové náklady na investici (diskontní sazba),
t		období 1 až n,
n		doba životnosti investice.

1.7.3 Metoda vnitřního výnosového procenta (IRR)

Ukazatel vnitřního výnosového procenta je také založena na principu současné hodnoty, diskontní míra (WACC) však není daná. Cílem metody je najít takovou míru diskontní míry, při které se současné očekávané výnosy z investice (SHCF) rovnají současné hodnotě výdajů na investici (SHIN), tzn. SHFC = SHIN.

$$SHCF = IN = \sum_{i=1}^n \frac{CF_t}{(1-k)^t}$$

Metoda nám udává předpokládanou výnosnost investice, kterou můžeme porovnávat s požadovanou výnosností. Rozdíl představuje míru jistoty a rizika. Pokud je vnitřní výnosové procento vyšší než diskontní míra zahrnující riziko (WACC), projekt je přijatelný. (12)

2 Analýza současného stavu a tržních příležitostí

Podnikatelský záměr je zaměřen na vybudování a zprovoznění squashového areálu na Vysočině. Potenciálními zákazníky jsou především místní obyvatelé, tzn. lidé všech věkových kategorií z Jihlavy a jejího blízkého okolí. Jelikož se v Jihlavě nachází velké množství základních a středních škol a jedna vysoká škola, chtěla bych s nimi navázat spolupráci ve smyslu rozšíření sportovní výchovy žáků. Cílem spolupráce je především zvýšit návštěvnost areálu v dopoledních hodinách. Mimo jiné škola, která této nabídce využije, se stane v očích veřejnosti atraktivnější.

2.1 Analýza tržního prostředí

Než bude sestaven samotný podnikatelský plán, je zapotřebí zjistit, jestli bude vůbec o nabízené služby v dané lokalitě zájem, zda není trh v oblasti sportovních aktivit již nasycen, jak velká je konkurence uvnitř odvětví a další. Proto jsem se rozhodla v první řadě analyzovat široké okolí podniku prostřednictvím SLEPT(E) analýzy a na ni poté navázat průzkumem oborového okolí formou Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil.

2.1.1 SLEPT(E) analýza

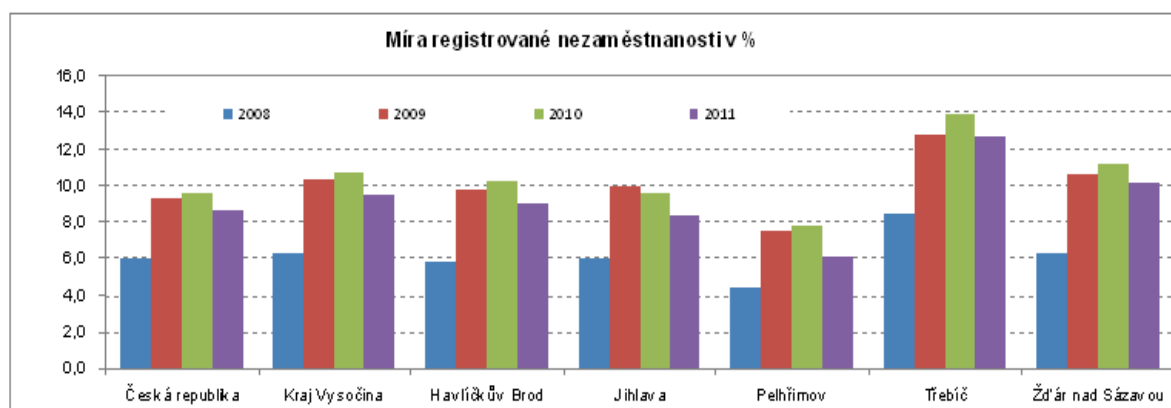
Sociální faktory

V okrese Jihlava žije v současné době podle Českého statistického úřadu 112 222 občanů, z toho zhruba polovina má trvalé bydliště přímo v krajském městě Jihlava. Přibližně 14,6 % obyvatel je ve věku 0 – 14 let, 69,1 % ve věku 15 - 64 let a 16,3 % populace je starší 64 let.

Z hlediska předmětu podnikání lze považovat za negativní sociální faktory finanční krizi a s ní spojenou nezaměstnanost obyvatel. Zákazníci budou disponovat menším důchodem, což může ohrozit návštěvnost squashového centra. Míra registrované

nezaměstnanosti v Kraji Vysočina činila ke konci uplynulého roku 9,44 %. Nezaměstnanost vyšší než 10 % byla v okresech Vysočiny zaznamenána pouze v Třebíči a ve Žďáře nad Sázavou. Průměrná hrubá měsíční mzda v Kraji Vysočina je 20 680 Kč.

Obrázek 6: Nezaměstnanost v Kraji Vysočina



Zdroj: http://www.jihlava.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/krajkapitola/631011-11-r_2011-29 (viděné 2.3.2012)

Pozitivním sociálním faktorem je snaha populace trávit aktivně svůj volný čas a s tím spojená touha po udržování dobré tělesné kondice a zdravém životním stylu. Sport a sportovní vyžití je v dnešní době jednou z nejvyhledávanějších forem relaxace. Jako pozitivní faktor se dále jeví lokalita squashového centra, které bude umístěno přímo v centru Jihlavy.

Legislativní faktory

Jelikož bude squashové středisko založeno jako společnost s ručením omezeným, vztahují se na ní práva a povinnosti vyplývající z obchodního zákoníku (zákon č. 513/1991 Sb.). V řízení ve věcech, které nejsou upraveny obchodním zákoníkem, bude podnikání vycházet z občanského zákoníku, není-li ani zde upraven potřebný postup, použijí při řešení dané problematiky obchodních zvyklostí. Jelikož bude squashové centrum provozováno v nově vybudované sportovní hale, musíme si obstarat na stavebním úřadě příslušné stavební povolení. Důležité je také dodržet hygienické

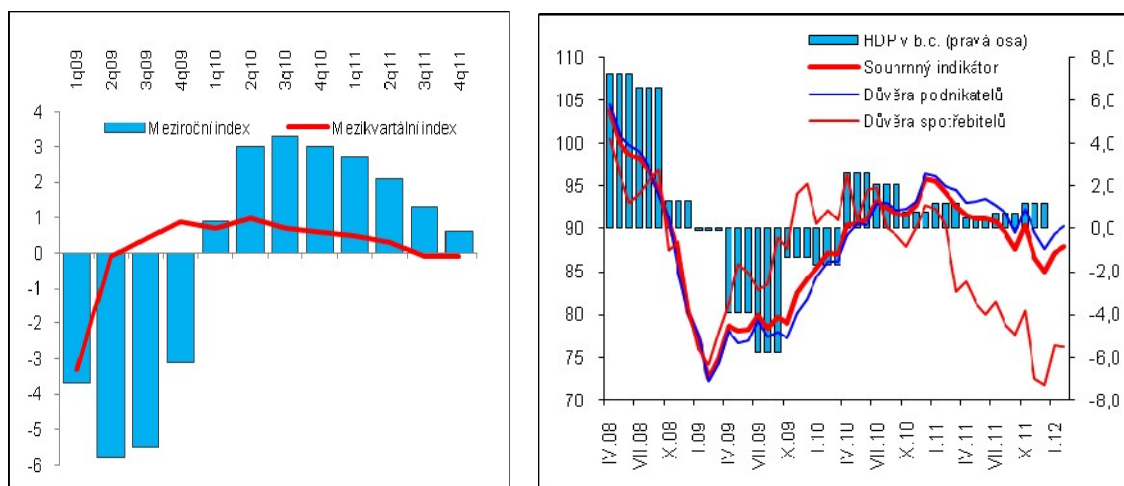
normy pro hygienická zařízení, je proto nezbytné získat povolení od krajské hygienické stanice. Další omezení mohou přijít také ze strany České asociace squashu.

Legislativa umožňuje poskytovat zaměstnancům benefity ve formě poukázek umožňujících volné nebo zvýhodněné vstupy do sportovního areálu. Poukázky jsou pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem a představují účinný nástroj motivace zaměstnanců.

Ekonomické faktory

Stejně jako každé podnikání, tak i podnikání v oblasti volnočasových aktivit ovlivňují ekonomické faktory. Je velmi důležité v jaké fázi ekonomického cyklu se právě daná ekonomika státu nachází. Podle vývoje HDP v posledních letech můžeme konstatovat, že se ekonomický cyklus České republiky nachází ve fázi stagnace. Vývoj HDP opticky koresponduje s vývojem v Evropě, významný vliv na útlum hospodářství ČR mají dle struktury růstu jednotlivých složek HDP především domácí podmínky.

Obrázek 7: Vývoj HDP a indikátory důvěry

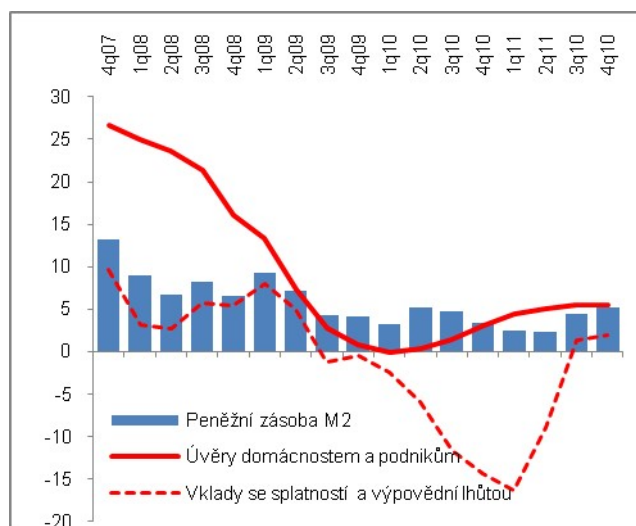


Zdroj: http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/publ/1109-11-q4_2011

(viděné 16.3.2012)

Podle vývoje HDP můžeme pozorovat, že stále doznívá ekonomická krize. Ta se může z hlediska našeho předmětu podnikání negativně projevit zejména v nedůvěře bankovních institucí. Potřebný úvěr na výstavbu squashového zařízení tedy získáme s vyšší úrokovou sazbou.

Obrázek 8: Vývoj úvěrů



Zdroj: http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/publ/1109-11-q4_2011
(viděné 16.3.2012)

Mezi ekonomické faktory řadíme také inflaci, její průměrná meziroční míra v uplynulém roce byla 1,9 %. Dále musíme zohlednit fakt, že stát může na současnou ekonomickou situaci reagovat např. zvyšováním daní, což se promítne ve vyšších nákladech podniku. V letošním roce plánují zákonodárci zejména novelu zákoníku práce a změny v oblasti DPH.

Politické faktory

Pro každou existující společnost je velmi důležitá stabilita vlády a politické prostředí. Nedůvěra vlády spěje k určitému riziku podnikání.

Technologické faktory

Technický pokrok je pozitivním faktorem rozvoje každého podnikání. Pro existenci a rozvoj naší společnosti je důležitý především internet, díky němuž lze využít například systém elektronické rezervace kurtů, které šetří zákazníkovi čas a nám umožní poskytovat efektivnější nabídku volných časových úseků pro zatím neregistrované hráče. Významné jsou i novinky v oblasti energetických přípravků, které mohou zákazníkům výrazně pomoci v doplnění ztracené energie při sportování.

Ekologické faktory

Sportovní středisko svou činností zásadně neovlivňuje životní prostředí. Pro danou oblast podnikání nejsou stanoveny žádné normy a limity pro ochranu životního prostředí. Abychom nikterak nezatěžovali ekologii, plánujeme třídit veškerý odpad.

Tabulka 1: Výsledky SLEPT(E) analýzy

Faktory	Důsledek	
	pozitivní	negativní
S	Lokalita Zdravý životní styl	Nezaměstnanost obyvatel Nízké příjmy
L	Daňově uznatelné benefity	Hygienické normy Omezení České asociace squashe Stavební povolení
E	Nízká inflace	Ekonomický cyklus – stagnace Doznívání ekonomické krize Změny zákonů (zákoník práce,...) Nedůvěra bankovních institucí
P	Stabilita vlády	x
T	Internet Energetické přípravky	x
E	Třídění odpadu	x

Zdroj: Vlastní tvorba

2.1.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Abychom mohli kompletně zanalyzovat situaci firmy, je zapotřebí zjistit, jaké je postavení společnosti ve zkoumaném podnikatelském prostředí.

Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví

V České republice je v oblasti sportu velká konkurence, proto hrozí vstup konkurentů do tohoto odvětví. Důležitou roli tedy bude hrát nejen cenová politika, ale i kvalita nabízených služeb. V současné chvíli je pro mé podnikání zcela zásadní získat zákazníky na svoji stranu.

Vyjednávací síla dodavatelů

Předpokládám, že dodavatelé budou mít zájem na prosperitě squashového areálu, jelikož pro ně představuje nového odběratele. Čím lepších výsledků hospodaření bude sportovní centrum dosahovat, tím rychleji bude moci rozšiřovat pole své působnosti a odebírat od dodavatelů větší množství zboží a služeb. Vzhledem k dostatečnému počtu dodavatelů na trhu lze usuzovat, že vyjednávací síla dodavatelů je nízká. Dodavatele budu vybírat zejména podle kvality, ceny produktů, dodacích podmínek a způsobu řešení reklamací.

Vyjednávací síla kupujících

Za kupující lze v tomto případě považovat konečné zákazníky, tzn. návštěvníky squashového centra či coctail baru. Jelikož počet zákazníků bude narůstat až postupem času, bude zpočátku kupní síla odběratelů vysoká. Předpokládám, že zákazníci budou vyžadovat rozumné ceny, kvalitu, příjemné prostředí a kolektiv.

Hrozba substitutů

Hrozbou substitutů mohou být nově vznikající squash centra s širším rozsahem nabízených služeb. Protože je squashový areál teprve na počátku svého fungování, podnikání vyžaduje vysoké náklady, a proto nelze vybudovat všechna sportovní vyžití najednou. Dalším substitutem mohou být nově vznikající sporty, které svou oblíbeností předčí atraktivitu squashe.

Intenzita konkurenčního boje uvnitř odvětví

Jelikož je v současné době v dané lokalitě minimální míra konkurence, domnívám se, že konkurenční boje uvnitř odvětví nebudou vznikat. Možným rizikem vzniku těchto konkurenčních bojů však může být vstup nových podniků na trh. Je proto velmi důležité, vstoupit na trh s dobře propracovanou strategií a vybudovat si zde silné postavení.

Tabulka 2: Výsledky Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil

Faktor	Hodnocení					
Bariéry vstupu do odvětví	žádné		•			nemožný vstup
Rivalita mezi konkurenty	žádná		•			extrémní
Dostupnost substitutů	nízká				•	značná
Závislost na vstupech	nízká	•				značná
Vyjednávací síla odběratelů	podřizují se				•	diktují si
Vyjednávací síla dodavatelů	podřizují se		•			diktují si
Technologická náročnost	nízká				•	hi-tech

Zdroj: vlastní tvorba

2.2 Průzkum trhu

Při provádění průzkumu trhu jsem se zaměřila na dvě základní oblasti, a to na průzkum konkurence a zájem o nabízené služby ze strany potenciálních zákazníků. Konkurenční prostředí jsem zmapovala prostřednictvím informací z internetu a osobní návštěvou vybraných sportovních středisek. Zájem ze strany zákazníků je odvozen na základě vyhodnocení dotazníkového šetření.

2.2.1 Průzkum konkurenčního prostředí

Prostřednictvím internetu jsem zjistila, že v kraji Vysočina v současnosti působí pouze šest společností, provozující squashové kurty. Jedná se o:

- Sport Studio v Havlíčkově Brodě,
- Tesq, s.r.o. v Třebíči,

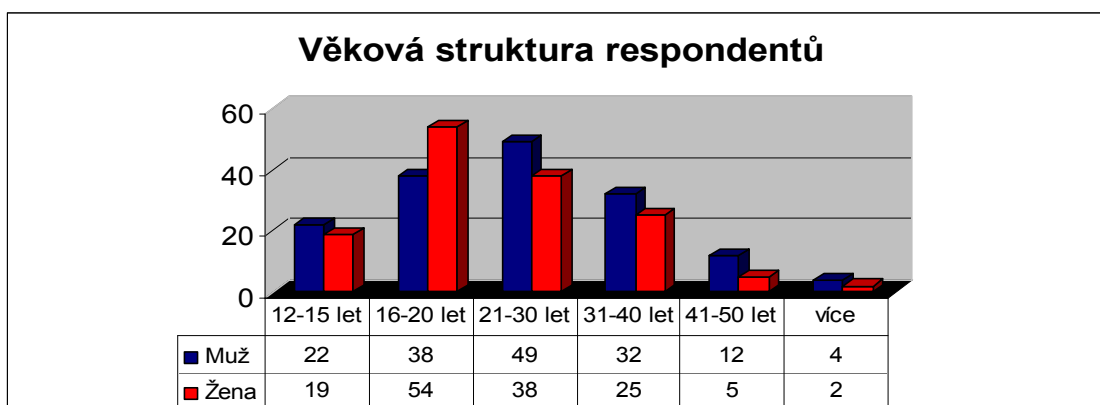
- Tenis Club Spartak v Jihlavě,
- Squash centrum Výsluní v Pelhřimově,
- Japa, s.r.o. v Novém Městě na Moravě,
- Sportovní areál Kotlina v Havlíčkově Brodě.

Z výše uvedených společností představuje největšího konkurenta sportovní areál Tenis Club Spartak, a to zejména kvůli stejné lokalitě (Jihlava). Při prozkoumání podrobnějších informací o tomto sportovním zařízení jsem však dospěla k názoru, že pro mé podnikání není příliš velkou hrozbou, jelikož se zaměřuje především na tenis a badminton. Co se týče squashe, má k dispozici pouze dva squashové kurty, které navíc nejsou klimatizované. Zákazníci nemají možnost zapůjčit si raketu, míček, obuv a ručníky. Nelze provádět ani online rezervace. Tenis Club Spartak nenabízí žádné studentské slevy a vstupné se pohybuje od 140 – 200 Kč za hodinu.

2.2.2 Marketingový průzkum

Abych zjistila, zda bude o nabízené služby zájem, rozhodla jsem se provést průzkum trhu formou dotazníkového šetření. Dotazník vyplnilo celkem 300 respondentů, konkrétně 157 mužů a 143 žen. Průzkum trhu probíhal v ulicích města Jihlavy, přičemž přibližně 80 % dotazovaných má bydliště právě v tomto městě. Zbývajících 20 % tvoří převážně obyvatelé okolních obcí.

Obrázek 9: Grafické zobrazení věkové struktury respondentů



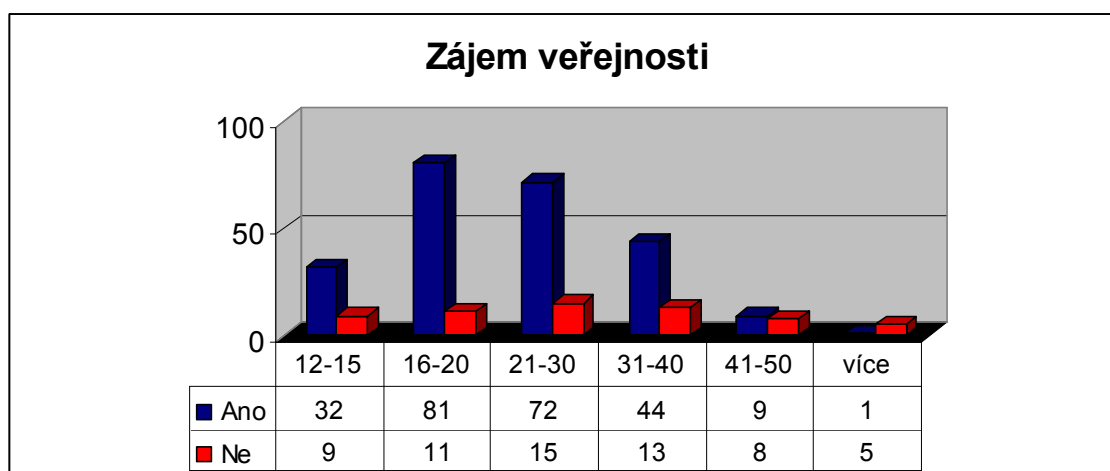
Zdroj: Vlastní tvorba

Dotazník, který je součástí příloh diplomové práce, se skládá z pěti otázek. Obsah a struktura otázek byla vytvořena na základě myšlenkových map, které sestavilo pět náhodně vybraných osob. Myšlenkové mapy jsem se při tvorbě dotazníku rozhodla využít zejména kvůli eliminování subjektivity a pochycení všech důležitých oblastí.

Jelikož je squash relativně „mladým“ sportem, bylo cílem první otázky zjistit, zda se respondenti s tímto sportem již v minulosti setkali. Ze všech dotazovaných, se se squashem setkala v praxi pouze 118 respondentů, což je necelých 40 %. Za hlavní příčinu těchto výsledků považují nedostatečný počet squashových kurtů ve sportovních areálech na Vysočině.

Druhá otázka hodnotila zájem veřejnosti o squash v případě, že bude v centru Jihlavy vybudováno squashové centrum. Z této analýzy lze vyvodit poměrně pozitivní závěry, o návštěvě areálu uvažuje téměř 80 % dotázaných. Největší zájem lze pozorovat u respondentů ve věku 12 – 30 let, proto budu svoji strategii směřovat především na tento segment trhu.

Obrázek 10: Grafické zobrazení zájmu veřejnosti o nabízené služby



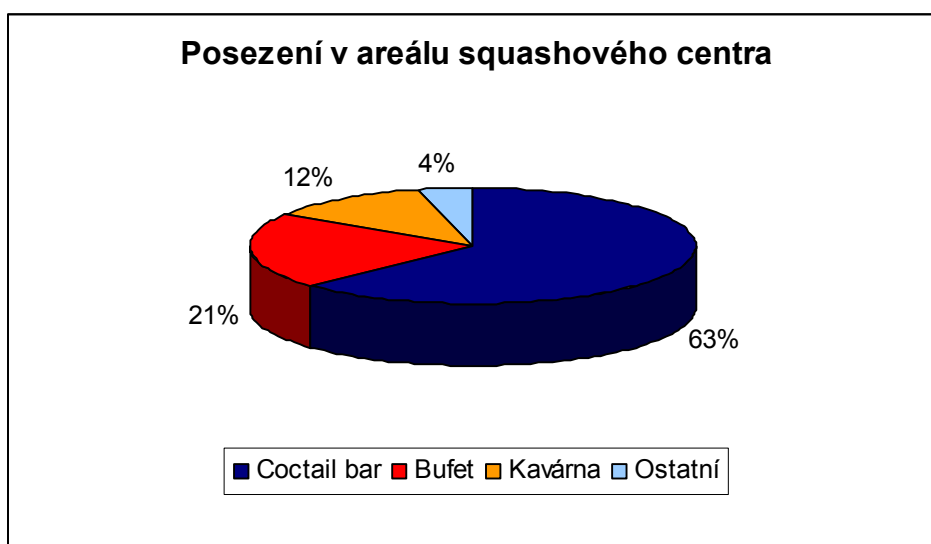
Zdroj: Vlastní tvorba

Třetí otázka byla zaměřena na měsíční návštěvnost areálu. Cílem bylo zjistit, zda potenciální zákazníci uvažují o pravidelných návštěvách sportovního střediska nebo si

chtějí squash zahrát pouze jednou za čas. Pokud z průzkumu vynecháme již zmíněných 61 dotazovaných, kteří nemají v úmyslu navštěvovat squashové centrum, můžeme vyvodit závěr, že 34 % respondentů, by si chtělo squash zahrát alespoň 3-krát za měsíc. Přibližně 24 % klientů zamýšlí navštívit areál alespoň 2-krát měsíčně, 19 % potom 4-krát měsíčně, 14 % minimálně 1-krát za měsíc a zbývajících 9 % vícekrát do měsíce.

Součástí squashového areálu budou také prostory určené k posezení. Podle výsledků dotazníkového šetření jsem se rozhodla otevřít coctail bar, který bude určen kromě zákazníků střediska i široké veřejnosti.

Obrázek 11: Grafické zobrazení: Typ posezení ve squashovém centru



Zdroj: Vlastní tvorba

V posledním bodě dotazníku respondenti hodnotili cenu za hodinu squashe. Dle mého předpokladu vybrala většina dotazovaných (93 %) nejnižší cenovou hladinu, tzn. 60 Kč. Ceník bude sestaven podle konkurence, mimo jiné bude vstupné rozděleno do časových pásem (dopolední vstupné bude oproti večerním hodinám cenově zvýhodněno). Studentům poskytnu studentské slevy.

2.3 Segmentace trhu

Po provedení průzkumu trhu jsem potenciální zákazníky rozdělila do čtyř základních segmentů, a to:

- populace ve věku 12 -30 let;
- základní, střední a vysoké školy;
- rodiny s dětmi;
- zákazníci coctail baru.

Každému segmentu přizpůsobím marketingovou strategii. Prvním segmentem je populace ve věku 12 – 30 let. Z dotazníkového průzkumu vyplývá, že právě lidé v této věkové kategorii projeví o nabízené služby největší zájem. Předpokládám, že budou pro mé podnikání představovat nejpočetnější klientelu, bude proto zapotřebí zvolit takovou strategii, která zajistí jejich spokojenost a loajalitu. Zvláštní postavení budou mít studenti, kterým poskytnu zvýhodněné vstupné. Zákazníkům, kteří budou squashové centrum navštěvovat pravidelně, umožním zakoupit permanentky.

Druhou skupinu tvoří vzdělávací instituce (základní, střední a vysoké školy). S vedením škol se pokusím navázat spoluprací, díky níž budou moci žáci v rámci tělesné výchovy (TV) využívat squashový areál. Školy tedy mohou zařadit výuku squashe přímo do rozvrhu hodin TV nebo např. vytvořit squash jako volitelný předmět.

Třetí segment představují rodiny s dětmi. Do areálu umístím také dětský koutek, kde budou moci rodiče přenechat své děti na hlídání odborně proškolené asistentce. Rodiče si tak mohou nerušeně užívat sportu. V dopoledních hodinách bude mimo jiné dvakrát týdně fungovat squashová školička, která je určena dětem ve věku od 5 do 12 let.

Posledním segmentem jsou zákazníci coctail baru, kde může veřejnost trávit v příjemném prostředí svůj volný čas.

2.4 SWOT analýza

Důležitým krokem při vstupu na daný trh je stanovit oblasti, ve kterých může sportovní areál na trhu vyniknout a kde může spatřovat své současné a budoucí příležitosti. Podstatné je také určit slabé stránky společnosti a místa, která ji mohou ohrožit.

Podrobné zkoumání vzájemných vazeb a souvislostí může přinést podniku vyšší uplatnění na trhu a zároveň může zabránit problémům. Tyto oblasti je třeba vyhodnocovat i v průběhu fungování podniku, měnící se ekonomika má totiž vliv i na samotné chování firmy. Nejjednodušším způsobem hodnocení těchto oblastí je sestavení tzv. SWOT analýzy, která hledá silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a hrozby.

SWOT analýza squashového centra je sestavena na základě provedených analýz. Příležitosti a hrozby proto vyplývají z výsledků SLEPT(E) analýzy a Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Silné a slabé stránky by měly vycházet z analýzy vnitřního okolí podniku. Jelikož jde ale o podnik, který je teprve ve fázi založení, nemůžeme provést interní analýzu podniku. Silné a slabé stránky jsou proto odvozeny z výsledků průzkumu trhu a prognóz managementu společnosti.

2.4.1 Silné a slabé stránky

Za silné stránky sportovního areálu považují vlastní klimatizované prostory, které pravděpodobně budou financovány převážně bankovním úvěrem, ale na druhou stranu po době splacení úvěru odpadne společnosti rozhodující část nákladů – nemusí po celou dobu existence platit nájemné.

Velmi důležitý je fakt, že v okolí se nenachází téměř žádná konkurence. V Jihlavě v současné době funguje pouze jedno squashové středisko, které je však „předražené“ a jeho úroveň je velmi nízká.

Další výhodou je potom umístění společnosti přímo v centru města, v areálu je možnost parkování. Ke svým zákazníkům budou pracovníci areálu přistupovat vždy profesionálně, každý klient může využít služeb osobního trenéra. Mimo squashových kurtů bude v areálu umístěn pingpongový stůl, v coctail baru budou mít zákazníci k dispozici dva kulečnickové stoly.

Ke slabým stránkám společnosti patří bezpochyby vysoké vstupní náklady spojené s vybudováním areálu. Jelikož podnik nedisponuje takovým množstvím finančních prostředků je nucen využít bankovní úvěr. Určitou slabinou je také závislost na zákaznících, které je zapotřebí si určitým způsobem získat a vytvořit tak vlastní klientelu.

2.4.2 Příležitosti a hrozby

Velkou příležitostí je vzrůstající trend poptávky po zdravém způsobu života. Lidé všech věkových kategorií se snaží sportovat a tím přispívat ke zdravému životnímu stylu. Příležitostí k přilákání a udržení zákazníků je zavedení klubového členství, kdy bude členům squashového klubu umožněno účastnit se squashových turnajů. Do budoucna má společnost v plánu rozšířit sportovní vyžití o bowlingové centrum.

Hrozbou podnikání je zejména prohlubování celosvětové ekonomické krize a s tím spojené zvyšování nezaměstnanosti obyvatelstva. Pokud lidé přijdou o práci, nebudou mít dostatek peněžních prostředků pro využívání služeb našeho sportovního zařízení.

Jelikož vstupujeme na trh, kde již působí jedna zaběhlá společnost nabízející stejné spektrum služeb, hrozí riziko rivality. Při otevření areálu plánujeme přijít na trh s cenou nižší, na to však konkurence může reagovat také snížením ceny, což může přerůst až v „cenovou válku“. Rizikem je dále možnost vstupu nových konkurentů na trh. V neposlední řadě představuje určitou hrozbu také nedostatečný zájem ze strany zákazníků.

Obrázek 12: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
- vlastní prostory - malá konkurence v okolí - výborná lokalita - klimatizované prostory - nabízení volnočasových aktivit - profesionální přístup - dlouhá otevírací doba - doprovodné aktivity - osobní trenér - squashová školička - dětský koutek - coctail bar	- vysoké vstupní náklady - nový podnik – žádná klientela - nedostatek vlastních financí - značná závislost na zákaznících
Příležitosti	Hrozby
- růst poptávky po zdravém způsobu života - malá konkurence v dané lokalitě - nízká inflace - zavedení klubového členství - rozšíření portfolia nabízených služeb - bowling - pořádání turnajů - dotace	- celosvětová finanční krize - zvyšování nezaměstnanosti - nedůvěra bankovních institucí - snížení cen konkurence - nedostatečný zájem zákazníků - nová potenciální konkurence - technologická náročnost kurtů - pohodlnost populace - mínění veřejnosti

Zdroj: Vlastní tvorba

3 Návrh podnikatelského záměru

3.1 Základní údaje o společnosti

Společnost Squash-happy s.r.o. má své sídlo v krajském městě Jihlava. Předmětem podnikání je především:

- Provozování sportovního zařízení – momentálně se jedná pouze o provoz squashových kurtů. Zákazníci mají k dispozici pět moderních plně klimatizovaných kurtů. Do budoucna plánujeme vybudování bowlingových drah.
- Hostinská činnost – součástí sportovního areálu je také kavárna a cocktail bar, který je určen nejen návštěvníkům squashového centra, ale i široké veřejnosti.

Tabulka 3: Základní informace o společnosti

Název společnosti	Squash-happy s.r.o.
Právní forma	s. r. o.
Sídlo	nám. Svobody 1, 586 01 Jihlava
Datum vzniku	1.5.2012
Základní kapitál	400 000 Kč
Předmět podnikání	provoz sportovního zařízení, hostinská činnost
Telefon	608 22 33 44
E-mail	squash@squashhappy.cz
Webové stránky	www.squashhappy.cz

Zdroj: Vlastní tvorba

V současné době je společnost ve fázi realizace projektu, probíhají stavební úpravy a řeší se formality spojené s provozem střediska. Ke slavnostnímu otevření squashového areálu dojde v pondělí 9. července 2012. Jak již z názvu podniku vyplývá, právní formou podnikání bude společnost s ručením omezeným. Hlavním důvodem je

především omezené ručení za závazky společnosti v případě neúspěchu. Společnost zakládají dva společníci, z nichž se každý podílí na založení vkladem ve výši 200 000 Kč, základní kapitál tedy činí 400 000 Kč. Každý ze společníků dále vloží do podniku peněžitý dar ve výši 100 000 Kč. Oba společníci mohou jednat za společnost jejím jménem, platí pro ně zákaz konkurence. Jednateli společnosti Squash-happy s.r.o. jsou Bc. Denisa Abrahámová a Bc. Jana Nováková.

Hlavním cílem společnosti je maximalizace tržní hodnoty podniku. Tohoto cíle chceme dosáhnout splněním dílčích cílů, kterými jsou:

- uspokojování potřeb zákazníků,
- dosahování zisku,
- dosažení určitého podílu na trhu,
- růst a expanze firmy.

Cíle budou formulovány vždy podle současné situace metodou SMART a jejich plnění bude kontrolováno vedením společnosti vždy jednou za dva měsíce.

Společnost bude užívat logo:

Obrázek 13: Logo společnosti



Zdroj: Vlastní tvorba

Otevírací doba squashového centra:

Pracovní dny: 7:00-21:00 hod.

Sobota, neděle, svátek: 8:00-22:00 hod.

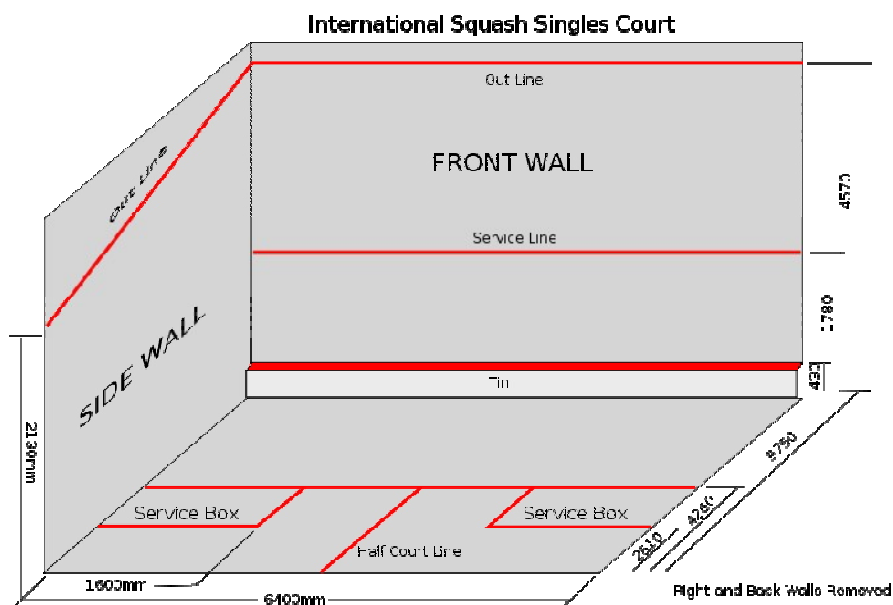
Strategii podniku lze spatřovat v lokalitě působení, jelikož je squashové centrum umístěno přímo v centru krajského města Jihlava. Výhodou je také malá konkurence v této lokalitě. Za marketingovou strategií stojí především marketingová akce související se slavnostním otevřením squashového areálu a s tím spojená reklama v rádiu a rozdávání propagačních letáků.

3.2 Obchodní plán

3.2.1 Squashový kurt

Squashový kurt je dlouhý 9,75 m a široký 6,40 m. Zadní stěna kurtu bývá většinou průhledná. Na přední stěně je spodní lišta, která má jiný zvuk, pokud ji trefíme. Je vysoká 48 cm.

Obrázek 14: Squashový kurt



Zdroj: www.sqhana.cz/squash/kurty/ (viděné 3.4.2012)

Squash-happy s.r.o. se rozhodla vybudovat squashové kurty na základě vypsání výběrového řízení, kdy zadá zakázku na prodej, dodávku a montáž pěti squashových kurtů. Podrobné informace o zakázce budou zaslány následujícím dodavatelům:

- ASB-Nosta, s.r.o.,
- Classic Woodworking, Inc.,
- Fibersin Inc.,
- Hollman, Inc.,
- In-Tec,
- M.Cup.

V dokumentu výběrového řízení budou uvedeny požadavky, které musí dodavatel závazně splnit, konkrétně:

- vymezení plnění zakázky,
- doba a místo zhotovení zakázky – termín realizace a termín ukončení prací,
- záruční doba min. 10 let.

Jelikož se jedná o vybudování pěti kurtů, domníváme se, že každá z výše uvedených společností bude mít o realizaci zakázky značný zájem. Od každého dodavatele požadujeme zaslání podrobné nabídky do dvou týdnů od doručení dokumentů. Dodavatele, který bude splňovat námi zadané podmínky, vybereme podle nabízené ceny. Cenu odhadujeme přibližně na 480 000 Kč / kurt.

3.2.2 Vybavení

Raketa pro squash je větší a těžší než raketa pro badminton, ale je menší a lehčí než raketa na tenis. Její rozměry jsou: max. délka 686 mm, max. šířka 215 mm, max. plocha výpletu 500 mm² a max. hmotnost 255 g.

Míč na squash má průměr 40 mm a hmotnost 24 g. Dále se míčky rozeznávají podle odskoku či odrazu o stěny. Tento odraz reprezentuje barevná tečka na míčku. Začínající hráči používají nejčastěji míček s modrou nebo červenou tečkou, protože se velmi dobře

odráží a odskakuje. Naproti tomu velmi dobří hráči používají míček s jednou nebo dvěma žlutými tečkami, který skáče velmi málo – je tzv. pomalý. (13)

Veškeré vybavení pořídíme od společnosti Uni-sport, konkrétně squashové rakety, squashové míče a squashové doplňky značky DUNLOP, TECNIFIBRE, HEAD, PRINCE, PRO KENNEX, DAVIES a UNSQUASHABLE. Ke dni vzniku společnosti bude podnik disponovat zbožím v hodnotě cca 45 000 Kč. Jde o vybavení potřebné k zapůjčení a prodeji zákazníkům. Dle aktuálních potřeb bude potom toto zboží průběžně dokupováno.

3.3 Marketingový plán

Zpočátku podnikání je nejdůležitějším marketingovým cílem společnosti získat co možná největší počet zákazníků. V prvních týdnech fungování sportovního střediska počítáme s využitím squashových kurtů z 50 %. Této návštěvnosti dosáhneme především díky marketingové akci spojené se slavnostním otevřením squashového areálu, kdy bude celý týden vstupné do areálu za poloviční ceny. Tím si získáme určitou „oblíbenost“ u zákazníků, kteří si během tohoto týdne prohlédnou prostory squashového centra, seznámí se s podmínkami provozu, navštíví coctail bar a v neposlední řadě se o svých příjemných zážitcích podělí se svými známými, čímž se naše středisko dostane do podvědomí široké veřejnosti.

V prvním roce podnikání bude hlavním cílem udržet si návštěvnost střediska v rozmezí 50 – 55 % zákazníků, v následujícím roce očekáváme zvýšení o 5 - 10 %, v dalších letech potom počítáme vždy s pětiprocentním přírůstkem návštěvnosti. Plnění cílů bude kontrolovat vždy čtvrtletně vedení společnosti a výsledkům kontroly potom bude přizpůsobovat vhodnou marketingovou strategii.

3.3.1 Marketingový mix

Product (produkt, služba)

Společnost Squash-happy s.r.o. se zabývá provozováním squashových kurtů. Naším zákazníkům nabízíme pět certifikovaných, osvětlených a plně klimatizovaných kurtů. Na recepci je možné si zapůjčit rakety a squashový míček. Veškeré cennosti si zákazníci mohou odložit do zabezpečených skříněk v šatnách. Každý zákazník má možnost využít služeb osobního trenéra. Jednou za měsíc se v areálu budou pořádat squashové turnaje. Recepce zároveň slouží jako obchod, kde si lze zakoupit rakety, míčky, obuv a oděvy od celosvětově uznávaných výrobců. K dispozici je také pingpongový stůl. V prostorách recepce je dále umístěn dětský koutek.

Každé pondělí a čtvrtek bude fungovat squashová školička, kam mohou přihlásit rodiče své děti ve věku od 5 do 13 let. Děti budou rozděleny do výkonnostních skupin podle věku, fyzických zdatností a dovedností. Cílem dětské squashové školy je seznámit mladé squashisty s tímto sportem. Naší snahou bude rozdělit děti do skupin podle jejich pokročilosti a naučit je pohybovat se po kurtu, zacházet se squashovou raketou, pravidla a techniku samotné hry. Pokročilejší hráče připravíme na juniorské soutěže. Začátečníci se seznamují se squashem, učí se pravidlům hry a základním postupům. Během hry rozvíjí své orientační, prostorové a postřehové schopnosti. Pokročilí hráči zvyšují své dovednosti a učí se taktice hry.

Po sportovní činnosti mohou zákazníci využít náš coctail bar a kavárnu, kde nabízíme širokou škálu nápojů jak alkoholických, tak nealkoholických, jak posilujících, tak doplňujících organismus o minerály, stopové prvky či vitamíny. Dále pak nápoje teplé od mnoha druhů kávy a čaje až po horký punč. V nabídce máme také kompletní sortiment Plzeňského pivovaru Gambrinus jak točeného, tak lahvového. Pro chuť a hlad můžeme poskytnout např. zeleninové saláty, teplé toasty se sýrem, šunkou nebo slaninou, vejce na slatině, ovoce a jako dezert zmrzlinu Algida, banán s čokoládovou polevou a vaječným koňakem nebo jablečný závin se šlehačkou.

Price (cena)

Společnost se rozhodla stanovit cenu vstupného podle konkurence. Nabízíme ceny až o 30 % nižší než konkurence.

Ceník squashového centra

Ceny jsou uváděny v korunách za hodinu a představují vstupné za jednu osobu. Studenti musí na požádání předložit studentský průkaz. Otevírací doba v pracovních dnech je od 7:00-21:00 hod., o víkendech a ve svátky potom od 8:00-22:00 hod. V dopoledních hodinách budou dva kurty vyčleněny pro základní, střední a vysoké školy v rámci výuky žáků v tělesné výchově.

Tabulka 4: Ceník

	Pracovní den		sobota, neděle, svátek
	7:00 – 14:00 hod.	14:00 – 21:00 hod.	
Dospělí	75	85	85
Děti, studenti, důchodci	55	65	65
Squashová školička	100-150	100-150	x
Zapůjčení rakety	30	30	30
Zapůjčení míčku	10	10	10
Trenér	220	220	220
Pingpongový stůl	65	65	65

Zdroj: Vlastní tvorba

Cena za jednu tréninkovou hodinu ve squashové školičce (na jednoho hráče) se pohybuje kolem 100 – 150 Kč v závislosti na počtu dětí. V ceně jsou zahrnuty kurty, výuka trenéra, rakety a míčky.

Zákazníci mohou využít slevy ve formě permanentky. Nabízíme permanentky obsahující 20 hodin nebo 50 hodin. Obě mají platnost jeden rok. Univerzální permanentka opravňuje majitele ke vstupu do areálu i o víkendech a svátcích.

Tabulka 5: Zvýhodněné vstupné: Permanentky

	Permanentky: 20 hodin		
	Časové pásmo – pracovní dny		Univerzální
	7:00 – 14:00 hod	7:00 – 21:00 hod	
Dospělí	1200	1 400	1500
Děti, studenti, důchodci	900	1 100	1200

	Permanentky: 50 hodin		
	Časové pásmo – pracovní dny		Univerzální
	7:00 – 14:00 hod	7:00 – 21:00 hod	
Dospělí	2 900	3 300	3 500
Děti, studenti, důchodci	2 000	2 400	2 600

Zdroj: Vlastní tvorba

Promotion (propagace)

Největší reklamní kampaň máme v úmyslu provést začátkem července 2012. Bude se jednat především o rozdávání letáků, které budou potenciální zákazníci informovat o otevření nového squashového areálu v Jihlavě. Zároveň ho budou vyzývat k rezervaci kurtu v prvním týdnu provozu areálu (tedy od 9.7.2012 do 15.7.2012), kdy bude squashové centrum slavnostně otevřeno. Ceny vstupného budou v rámci této kampaně poloviční. Na slavnostní otevření areálu bude poukazovat také reklamní spot v rádiu Vysočina, který poběží od 1.7.2012 do 13.7.2012. V tomto období využijeme dále reklamy na vozidlech MHD Jihlava.

Po slavnostním otevření střediska bude vedení společnosti pravidelně kontrolovat a zaznamenávat návštěvnost squashového centra. Na základě těchto výsledků bude provádět další marketingové akce. Od 16.7.2012 budou vyvěšeny letáky informující veřejnost o provozu squashové školičky na nástěnky mateřských a základních škol. Letáky budou dále umístěny do čekáren dětských lékařů. Ke dni vzniku společnosti

budou zprovozněny webové stránky www.squashhappy.cz, kde zákazníci naleznou podrobné informace o squashovém centru a budou moci provádět online rezervace kurtů. Internetové stránky vytvoří jednatelka společnosti za symbolickou cenu 4 500 Kč. Stránky budou aktualizovány průběžně jednou za měsíc.

Na recepci mohou zákazníci zapisovat do knihy návštěv pochvaly a připomínky. Kniha návštěv poskytuje vedení zpětnou vazbu od zákazníků.

Tabulka 6: Marketingové náklady

Položka	Marketingové náklady
Zhotovení webových stránek, registrace domény	4 500 Kč
Výroba letáků – kampaň slavnostní otevření centra	3 500 Kč
Výroba letáků – kampaň squashová školička	1 500 Kč
Reklama v rádiu Vysočina	35 000 Kč
Reklama na vozidlech MHD Jihlava	7 000 Kč
Celkem	51 500 Kč

Zdroj: Vlastní tvorba

V průběhu září si společnost nechá vyrobit reklamní předměty – bonbóny pro děti, propisky, trička,... Reklamní předměty budou obsahovat logo společnosti a cena za kus nepřesáhne 500 Kč (jedná se tedy o daňově uznatelné výdaje).

V následujících měsících plánujeme mimo jiné nabízet zlevněné vstupné formou voucherů na slevových portálech www.slevomat.cz, www.hyperslevy.cz atd.

Place (místo prodeje, způsob distribuce)

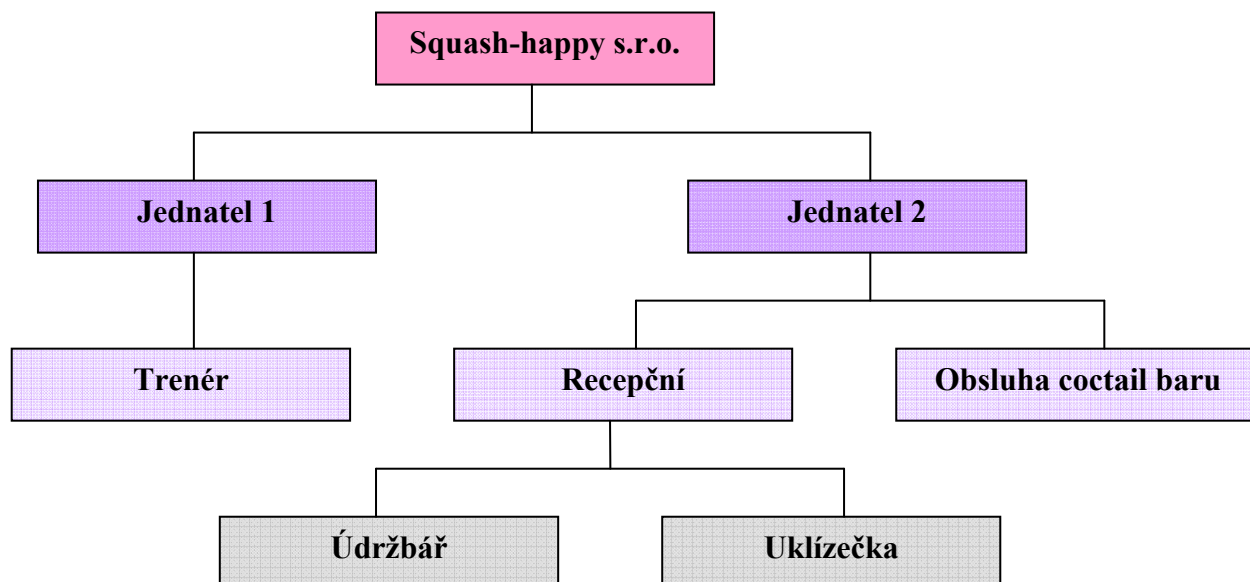
Squashové kurty budou provozovány v sídle společnosti na adrese nám. Svobody 1, Jihlava. Jelikož se jedná o centrum krajského města, jsou velice dobře dostupné. V areálu je možnost parkování.

3.4 Vedení a lidé

3.4.1 Organizační struktura

Společnost řídí dva jednatele, kteří mají rovné postavení, zastupují firmu a jednají jejím jménem. Třetí linií tvoří osobní trenér, recepční a obsluha cocktail baru, kteří jednají přímo se zákazníky. Zaměstnanci mají se společností uzavřenou pracovní smlouvu na hlavní pracovní poměr (s výjimkou osobního trenéra). Poslední linií představuje údržbář a uklízečka. Ti ve společnosti pracují na dohodu o provedení práce.

Obrázek 15: Organizační struktura



Zdroj: Vlastní tvorba

3.4.2 Zaměstnanci společnosti

Jednatel 1

Jednatelka společnosti Bc. Denisa Abrahámová má v podniku na starost vedení účetnictví a zpracovávání mezd. Je zároveň finanční vedoucí, hospodaří tedy s finančními prostředky, jedná s dodavateli, bankou a úřady. Až bude sportovní areál v provozu, bude dále dohlížet na práci osobního trenéra. Měsíční hrubá mzda činí

26 000 Kč. Se společností má uzavřenou pracovní smlouvu a smlouvu o výkonu funkce jednatele.

Jednatel 2

Jednatelka Bc. Jana Nováková má na starost nábor zaměstnanců a péči o ně. Zároveň je marketingovou vedoucí, jejímž hlavním úkolem je zpočátku „přilákat“ zákazníky, plánovat marketingové akce,... Dále v případě potřeby bude vypomáhat na recepci. Měsíční hrubá mzda je také 26 000 Kč (pracovní smlouva a smlouva o výkonu funkce jednatele).

Recepční

Recepční máme v plánu zaměstnat k 9. červenci 2012. V průběhu června bude vypsáno výběrové řízení. Recepční musí splňovat požadavky:

- min. ukončené středoškolské vzdělání,
- věk 18-35 let,
- základní znalosti PC,
- příjemné vystupování,
- pečlivost.

Plánujeme přijmout dvě recepční, které se budou ve výkonu práce střídat. Pracovní doba bude činit 40 hod/týden. Náplní práce bude obsluha zákazníků navštěvujících squashové centrum. Vyřizování objednávek a telefonních hovorů, práce s počítačem, dohled na dětský koutek, ranní úklid squashového kurtu a udržování sociálních zařízení v čistotě. Nástupní plat je 18 000 Kč hrubého.

Obsluha coctail baru a kavárny

Coctail bar a kavárna bude v provozu od 2. července 2012. Výběrové řízení na tuto pozici bude vypsáno v polovině června, vybraní zaměstnanci budou odměňováni mzdou ve výši 18 000 Kč hrubého a musí splňovat následující požadavky:

- min. ukončené středoškolské vzdělání,

- dvouletá praxe v oboru,
- příjemné vystupování.

Na tuto pozici budeme taktéž přijímat dva zaměstnance.

Trenér

Osobní trenér bude zaměstnán na dohodu o provedení práce a musí být majitelem příslušného licenčního oprávnění. Práci bude vykonávat pravidelně v pondělí a ve čtvrtek cca 4 hodiny v době squashové školky. Dále bude pracovat podle počtu zákazníků, kteří budou chtít využít jeho služby. Možnost využití osobního trenéra bude nabídnuta všem zákazníkům. Trenér je postupně naučí základní principy squashe, jak správně provádět údery a jak se pohybovat po kurtu. Pokročilejším hráčům pomůže odhalit chyby a poskytne jim návod na jejich odstranění. Hodinová mzda činí 120 Kč. Bude-li o služby osobního trenéra velký zájem, nevylučujeme spolupráci s trenérem prostřednictvím živnostenského listu (odměňování trenéra úhradami přijatých faktur).

Uklízečka

Uklízečka bude mít na starost kompletní úklid squashového centra, cca 2x týdně. Bude odměňována hodinou mzdou 70 Kč.

Údržbář

Povinností údržbáře je provádění potřebných oprav spojených s provozem. Za vykonanou práci mu náleží odměna ve výši 80 Kč za hodinu.

3.5 Finanční plán

Finanční plán promítá podnikatelský záměr do peněžních prostředků. Pomocí něj společnost udržuje svoji finanční rovnováhu a hodnotí, zda bylo dosaženo stanovených finančních cílů. Podnikatelský záměr společnosti Squash-happy s.r.o. je financován jak vlastním kapitálem, tak kapitálem cizím. Vlastní kapitál společnosti činí 600 000 Kč, je tvořen základním kapitálem ve výši 400 000 Kč a vkladem ze strany majitelů: 200 000 Kč. Z těchto prostředků byl pořízen nábytek a vybavení, část prostředků potom

byla uložena na běžný účet. Pokud se společnosti nepodaří získat investora, bude dlouhodobý majetek financován dlouhodobým bankovním úvěrem ve výši 8 700 000 Kč, konkrétně půjde o investiční úvěr České spořitelny s úrokovou sazbou 8,5 % p.a. na období 15 let. Kdyby banka společnosti úvěr neposkytla, využijeme financování prostřednictvím leasingu.

Tabulka 7: Rozvaha k 1.7.2012

AKTIVA		PASIVA	
Stálá aktiva		Vlastní kapitál	
• Pozemek	750 000 Kč	• Základní kapitál	400 000 Kč
• Budova	5 200 000 Kč	• Vklady jednatelů	200 000 Kč
• Squashové kurty	2 400 000 Kč	(popřípadě vklad investora)	
Oběžný majetek		Cizí kapitál	
• Běžný účet	182 000 Kč	• Bankovní úvěr	8 700 000 Kč
• Nábytek a vybavení	768 000 Kč	(popřípadě leasing)	
9 300 000 Kč		= 9 300 000 Kč	

Zdroj: Vlastní tvorba

3.5.1 Bankovní úvěr versus finanční leasing

Squash-happy s.r.o. zvažuje využít k překlenutí časového nesouladu mezi tvorbou a potřebou finančních zdrojů dlouhodobý investiční úvěr s úrokovou sazbou 8,5 % p.a. na 15 let či finanční leasing se splátkovým kalendářem leasingové společnosti Raiffeisen - Leasing Real Estate.

Propočet výdajů na leasing a úvěr

Bankovní úvěr funguje na principu anuitních splátek, které vypočteme pomocí vzorce:

$$a = D * \frac{i}{1 - v^n}$$

- D.....výše úvěru,
- i.....roční úroková sazba,
- v.....diskontní faktor ($v = 1/(1+i)$),
- n.....doba splácení.

Výpočet měsíční splátky úvěru:

$$a = 8700000 * \frac{\frac{0,085}{12}}{1 - \left(\frac{1}{1 + \frac{0,085}{12}} \right)^{15*12}} = 85672$$

Měsíční anuitní splátka je tedy 85 672 Kč (výše roční anuity bude činit 1 028 064 Kč). Společnost na úrocích zaplatí celkově 7 302 980 Kč. Platby leasingu vychází ze splátkového kalendáře společnosti Raiffeisen, který je společně s detailním propočtem výdajů na leasing a bankovní úvěr součástí příloh. Společnost požaduje výnosnost ve výši 10% (diskontní faktor), je uvažováno s každoroční sazbou daně z příjmů 19%. Majetek bude odpisován rovnoměrně po celou dobu životnosti. Měsíční odpis budovy je 28 889 Kč, měsíční odpis squashových kurtů potom 13 334 Kč.

Z provedených výpočtů jednoznačně vyplývá, že je pro společnost výhodnější zvolit financování prostřednictvím bankovního úvěru. Diskontované výdaje na úvěr činí 6 120 537 Kč a diskontované výdaje spojené s leasingem 7 646 464 Kč. Podnikatelský záměr proto profinancujeme úvěrem, pouze v případě, že nám banka úvěr neposkytne, přistoupíme na možnost financování leasingem.

3.5.2 Přistoupení investora

Pro realizaci našeho podnikatelského záměru zvažujeme také přistoupení investora. Naš záměr máme proto v úmyslu prezentovat na webových stránkách <http://www.i-marketing.cz/>, které umožňují zprostředkovat prezentaci projektu široké škále investorů.

Pokud záměr některého z investorů zaujme, sepíšeme s ním konkrétní smlouvu o poskytnutí finančních prostředků na financování projektu. Investorovi nabízíme v prvních pěti letech 20% zisku, v následujících letech potom 25% zisku. Umístění projektu na webové stránky je spojeno s úhradou poplatku 10 000 Kč.

3.5.3 Majetek společnosti a jeho odpisy

Dlouhodobý majetek společnosti představuje:

- pozemek v pořizovací ceně 750 000 Kč,
- budova (sportovní hala), pořizovací cena 5 200 000 Kč,
- pět squashových kurtů, pořizovací cena 2 400 000 Kč.

Pozemek není odpisován, jelikož neztrácí svoji hodnotu v čase. Budova a squashové kurty jsou zařazeny do 5. odpisové skupiny. Vnitřní účetní směrnice společnosti stanovuje, že daňové odpisy budou zrychlené (degresivní). Zákon o dani z příjmů stanovuje koeficient pro zrychlené odpisování u páté odpisové skupiny v prvním roce odpisování 30, v dalších letech odpisování potom 31. Odpisy se zaokrouhlují na celé koruny nahoru. Majetek bude odpisován účetně pouze tehdy, překročí-li jeho pořizovací cena 40 000 Kč u hmotného majetku a 60 000 Kč u nehmotného majetku. Majetek nesplňující tyto podmínky nebude odpisován a zaúčtuje se přímo do spotřeby. Účetně se bude majetek v páté odpisové skupině odpisovat 15 let. Odpisovat se začíná v měsíci, kdy byl majetek dle protokolu zařazen do užívání, v měsíci vyřazení z užívání se neodpisuje.

Tabulka 8: Daňové odpisy v prvních letech fungování společnosti

Majetek	Období				Zůstatková cena
	2012	2013	2014	2015	
Budova	173 334	335 112	323 556	312 000	4 055 998
Squashové kurty	80 000	154 667	149 334	144 000	1 871 999

Zdroj: Vlastní tvorba

Účetní odpisy v prvních letech fungování společnosti

Měsíční odpis budovy je 28 889 Kč, měsíční odpis squashových kurtů 13 334 Kč. Účetní odpisy se účtují na účet 551 a představují tedy náklady společnosti, které vyjadřují skutečné opotřebení majetku.

Tabulka 9: Účetní odpisy

Majetek	Období				Zůstatková cena
	2012	2013	2014	2015	
Budova	173 334	346 668	346 668	346 668	3 986 662
Squashové kurty	80 004	160 008	160 008	160 008	1 839 972

Zdroj: Vlastní tvorba

3.5.4 Náklady spojené se založením společnosti a marketingové náklady

Zřizovací výdaje společnosti představují 5 000 Kč za zápis do obchodního rejstříku, 1 000 Kč za zápis do katastru nemovitostí a 3 000 Kč za notářské ověření společenské smlouvy. Podrobný popis plánovaných marketingových nákladů je uveden v marketingovém plánu (viz. kapitola 3.3.1).

Tabulka 10: Náklady spojené se zahájením činnosti + marketing

NÁKLADY SPOJENÉ SE ZAHÁJENÍM ČINNOSTI + MARKETING	
Poplatky spojené se založením společnosti	
Zápis do obchodního rejstříku – kolková známka + zápis do katastru nemovitostí	6 000 Kč
Notářsky ověřená společenská smlouva	3 000 Kč
Celkové náklady spojené se založením společnosti	9 000 Kč
Marketingové náklady	
Zhotovení webových stránek, registrace domény	4 500 Kč
Výroba letáků – kampaň slavnostní otevření centra	3 500 Kč
Výroba letáků – kampaň squashová školička	1 500 Kč
Reklama v rádiu Vysočina	35 000 Kč
Reklama na vozidlech MHD Jihlava	7 000 Kč
Reklamní předměty	7 000 Kč
Další marketingové náklady (propagační akce v průběhu roku)	15 000 Kč
Celkové marketingové náklady	73 500 Kč
CELKOVÉ NÁKLADY: ZALOŽENÍ + MARKETING	82 500 Kč

Zdroj: Vlastní tvorba

3.5.5 Mzdové náklady

Společnost zaměstnává na hlavní pracovní poměr dva jednatele, dvě recepční a dvě pracovnice obsluhující kavárnu a cocktail bar. Na dohodu o provedení práce pracuje trenér, uklízečka a údržbář.

U zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují na základě dohody o provedení práce, předpokládáme následující počet odpracovaných hodin za rok:

- trenér: 300 hodin,
- uklízečka: 285 hodin,
- údržbář: 180 hodin.

Zaměstnanci pracující na HPP mohou získat podle kvality odvedené práce vždy v prosinci roční prémie (až 1 500 Kč za odpracovaný měsíc). Za každý odpracovaný den dále zaměstnanci náleží stravenka ve výši 60 Kč, přičemž 45 % hodnoty stravenky je zaměstnanci strženo ze mzdy.

Tabulka 11: Mzdové náklady

MZDOVÉ NÁKLADY		
Hlavní pracovní poměr		
Pozice	Rok 2012	Další roky
Jednatel 1	156 000 Kč	312 000 Kč
Jednatel 2	156 000 Kč	312 000 Kč
Recepční (dvě pracovnice)	216 000 Kč	432 000 Kč
Obsluha cocktail baru (dvě pracovnice)	216 000 Kč	432 000 Kč
Prémie	54 000 Kč	108 000 Kč
SP a ZP hrazené zaměstnavatelem (34 %)	271 320 Kč	542 640 Kč
HPP Celkem	1 069 320 Kč	2 138 640 Kč
Dohoda o provedení práce		
Trenér	18 000 Kč	36 000 Kč
Uklízečka	9 975 Kč	19 950 Kč
Údržbář	7 200 Kč	14 400 Kč
DoPP Celkem	35 175 Kč	70 350 Kč
CELKOVÉ MZDOVÉ NÁKLADY	1 104 495 Kč	2 208 990 Kč

Zdroj: Vlastní tvorba

3.5.6 Provozní náklady

Provozními náklady rozumíme náklady na zajištění běžné podnikatelské činnosti, jedná se o spotřebu energie, nákup kancelářských potřeb, daně a poplatky... Do této kategorie řadíme dále mzdové náklady (osobní náklady) a odpisy majetku.

Tabulka 12: Provozní náklady

PROVOZNÍ NÁKLADY		
Položka	Rok 2012	Další roky
Vybavení sportovního areálu	768 000 Kč	30 000 Kč
Kancelářské potřeby	8 000 Kč	15 000 Kč
Spotřeba energie	70 000 Kč	140 000 Kč
Telekomunikační služby	8 000 Kč	16 000 Kč
Opravy a údržba	10 000 Kč	20 000 Kč
Pojištění majetkové a odpovědnostní	5 000 Kč	10 000 Kč
Ostatní náklady (stravenky,...)	50 000 Kč	60 000 Kč
Ostatní poplatky	5 000 Kč	8 000 Kč
Mzdové náklady	1 104 495 Kč	2 208 990 Kč
Odpisy	253 338 Kč	506 676 Kč
Úroky z úvěru	369 750 Kč	727 236 Kč
CELKOVÉ PROVOZNÍ NÁKLADY	2 651 583 Kč	3 741 902 Kč

Zdroj: Vlastní tvorba

Celkové částky provozních nákladů je třeba považovat za orientační, např. úroky z úvěru budou v následujících letech vzhledem k anuitnímu způsobu splácení klesat (dle propočtů, které jsou přílohou práce).

3.5.7 Celkové náklady společnosti

Následující tabulka zachycuje předpokládané celkové náklady společnosti v dalších letech fungování squashového střediska. Jelikož se squash centrum dostává postupem času do podvědomí obyvatelstva, můžeme snižovat marketingové náklady. Není zapotřebí tak rozsáhlých propagačních kampaní jako na začátku podnikání. Úroky z úvěru také klesají, je to dáno postupným umořováním dluhu. Odpisy zůstávají po celou dobu konstantní. Mzdové náklady se v roce 2014 zvýší o 10 %, zaměstnanci vykonávají svoji práci svědomitě, dochází proto ke zvýšení hrubých mezd. Navíc se zvyšuje inflace, kupní síla peněz tedy klesá. V dalších letech budou mzdy vždy zvýšeny

o 5 % oproti předešlému roku. Ostatní provozní náklady jsou v prvním roce poměrně vysoké, je to způsobenou vznikem společnosti, kdy bylo zapotřebí vybavit sportovní centrum a coctail bar nábytkem. V dalších letech se jedná pouze o drobnější nákupy jako jsou například kancelářské potřeby. V tomto období má nejvyšší podíl na ostatních provozních nákladech spotřeba energie (v zimě jsou kurty vytápěny, v létě naopak klimatizovány).

Tabulka 13: Celkové náklady (v Kč)

Náklady	Období			
	2012	2013	2014	2015
Zřizovací náklady	9 000	0	0	0
Marketingové náklady	73 500	60 000	45 000	42 000
Úroky z úvěru	369 750	727 236	701 666	673 922
Odpisy	253 338	506 676	506 676	506 676
Mzdové náklady	1 104 495	2 208 990	2 429 889	2 551 384
Ostatní provozní náklady	924 000	299 000	288 000	276 000
Celkové náklady	2 734 083	3 801 902	3 971 231	4 049 982

Zdroj: Vlastní tvorba

3.5.8 Výnosy společnosti

Tabulka 14: Odhad předpokládaných výnosů v 1. a 2. roce (v Kč)

VÝNOSY	1. ROK			2. ROK		
	Optimist.	Realist.	Pesimist.	Optimist.	Realist.	Pesimist.
Vstupné – SQUASH	1 261 260	1 051 050	840 840	2 708 615	2 291 905	1 875 195
Squashová školička	93 600	62 400	31 200	187 200	124 800	62 400
Půjčení rakety a míčku	165 600	128 800	64 400	328 500	255 500	127 750
Trenér	121 440	80 960	40 480	240 900	160 600	80 300
Pingpongový stůl	83 720	66 976	50 232	166 075	132 860	99 645
Komisní prodej	16 000	13 000	11 500	32 000	26 000	23 000
Reklama: kurty	17 500	15 000	12 500	50 000	40 000	30 000
Pořádání turnajů	15 000	12 000	9 000	33 000	26 400	19 800
Provoz coctail baru	110 400	92 000	55 200	255 500	219 000	146 000
Provoz kavárny	77 280	64 400	38 640	178 850	153 300	102 200
CELKEM	1 961 800	1 586 586	1 153 992	4 180 640	3 430 365	2 566 290

Zdroj: Vlastní tvorba

- **Návštěvnost:**
 - Realistická varianta – 1. rok 50 %, 2. rok 55 %, 3. rok 60 %, 4. rok 65 %
 - Optimistická varianta – 1. rok 60 %, 2. rok 65 %, 3. rok 70 %, 4. rok 75 %
 - Pesimistická varianta – 1. rok 40 %, 2. rok 45 %, 3. rok 50 %, 4. rok 55 %

- **Squashová školička:** Jelikož se v kraji Vysočina nenachází žádná squashová škola orientovaná na malé děti, je velice obtížné určit předpokládaný zájem ze strany rodičů a dětí. Pro výpočty vycházíme při realistické variantě se zápisem osmi dětí do školičky, při optimistické variantě s dvanácti dětmi a při pesimistické variantě se čtyřmi dětmi.

- **Zapůjčení rakety:** Je velice pravděpodobné, že převážná většina zákazníků nevlastní squashovou raketu. Mohou si ji však zapůjčit od svých známých, proto předpokládáme každoročně vypůjčení cca 20 raket denně (u optimistické varianty 25 raket denně, u pesimistické potom 10 raket denně). Denně může navštívit areál max. 140 zákazníků.

- **Zapůjčení míčku:** Míček je nedílnou součástí squashového vybavení. Pořízení vlastního míčku není příliš nákladné, při samotné hře se však může míček ztratit nebo zničit. Očekáváme přibližně vypůjčení 10 míčků denně (u optimistické varianty 15 míčků denně, u pesimistické 5 denně).

- **Trenér:** Služeb osobního trenéra využijí průměrně dva zákazníci denně (optimistická varianta předpokládá tři zákazníky denně, pesimistická potom pouze jednoho zákazníka).

- **Pořádání turnajů:** Jednou za měsíc budeme pořádat squashové turnaje, do kterých se může přihlásit každý z návštěvníků squashového centra. Zápisné na jednoho hráče činí 100 Kč. Účastníci, kteří se umístí na prvních třech místech, budou odměněni věcnými cenami. Při výpočtech počítáme v prvním roce se zájmem 20 hráčů/turnaj (u optimistické varianty 25 hráčů, u pesimistické varianty 15 hráčů). V následujících letech předpokládáme nárůst 10 %.

- **Provoz coctail baru a kavárny:** Při provozování coctail baru dosáhne společnost v prvním roce čistého zisku (tzn. rozdílu mezi výnosy a náklady) přibližně 500 Kč/den (optimistická varianta: 600 Kč/den, pesimistická varianta: 300 Kč/den). Jelikož coctail bar může navštěvovat i široká veřejnost, předpokládáme, že oblíbenost coctail baru každoročně poroste. Ve druhém roce proto počítáme s čistým ziskem 600 Kč/den (opt. varianta: 700 Kč/den, pes. varianta: 400 Kč/den), ve třetím potom se ziskem 800 Kč/den (opt. varianta 1 000 Kč/den, pes. varianta: 700 Kč/den) a ve čtvrtém se ziskem 1 000 Kč/den (opt. varianta 1 200 Kč/den, pes. varianta 900 Kč/den). Zisky z provozu kavárny představují 70 % ze zisků coctail baru.
- **Pingpongový stůl:** Každoročně počítáme se 40 % využitím pingpongového stolu (u optimistické varianty využití 50 %, u pesimistické potom 30 %).
- **Ostatní:** Další tržby společnosti plynou z komisního prodeje (prodej sportovního vybavení) a z umístění reklamy v areálu squashového centra.

Tabulka 15: Výnosy ve třetím a čtvrtém roce (v Kč)

VÝNOSY	3. ROK			4. ROK		
	Optimist.	Realist.	Pesimist.	Optimist.	Realist.	Pesimist.
Vstupné – SQUASH	2 916 970	2 500 260	2 083 550	3 125 850	2 709 070	2 292 290
Squashová školička	187 200	124 800	62 400	187 200	124 800	62 400
Půjčení rakety a míčku	328 500	255 500	127 750	328 500	255 500	127 750
Trenér	240 900	160 600	80 300	240 900	160 600	80 300
Pingpongový stůl	166 075	132 860	99 645	166 075	132 860	99 645
Komisní prodej	32 000	26 000	23 000	32 000	26 000	23 000
Reklama: kurty	55 000	45 000	35 000	60 000	50 000	40 000
Pořádání turnajů	36 300	29 040	21 780	39 930	31 944	23 958
Provoz coctail baru	365 000	292 000	255 500	438 000	365 000	328 500
Provoz kavárny	255 500	204 400	178 850	306 600	255 500	229 950
CELKEM	4 583 445	3 770 460	2 967 775	4 925 055	4 111 274	3 307 793

Zdroj: Vlastní tvorba

3.5.9 Výsledek hospodaření

Výsledkem hospodaření rozumíme rozdíl mezi výnosy a náklady. V případě financování podnikatelského záměru bankovním úvěrem, bude squashové centrum dosahovat následujících výsledků:

Tabulka 16: Výsledek hospodaření v případě financování bankovním úvěrem (Kč)

OBDOBÍ	VÝNOSY (varianta)			NÁKLADY	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ		
	Optimist.	Realist.	Pesimist.		Optimist.	Realistická	Pesimist.
2012	1 961 800	1 586 586	1 153 992	2 734 083	- 772 283	-1 147 497	-1 580 091
2013	4 180 640	3 430 365	2 566 290	3 801 902	378 738	- 371 537	-1 235 612
2014	4 583 445	3 770 460	2 967 775	3 971 231	612 214	- 200 771	-1 003 456
2015	4 925 055	4 111 274	3 307 793	4 049 982	875 073	61 292	- 742 189

Zdroj: Vlastní tvorba

Optimistická varianta

V prvním roce dochází ke ztrátě. Ztrátu způsobují vysoké vstupní náklady. V dalších letech společnost vytváří zisk, ten může být použit ke krytí ztráty z předchozího roku nebo ho lze například rozdělit mezi společníky. Tato varianta uvažuje poměrně velkou návštěvnost střediska, což je v současných tržních podmínkách spíše nereálné. Proto je pro společnost rozumnější počítat s variantou realistickou a právě na základě této varianty stanovovat dlouhodobé cíle podniku.

Realistická varianta

Zisk začíná společnost tvořit v roce 2015, to znamená po dvou a půl letech fungování střediska. Na konci tohoto roku bude podle předpokládaného vývoje nákladů a výnosů společnost vykazovat zisk ve výši 61 292 Kč. V následujících letech předpokládáme růst zisku v důsledku větší návštěvnosti, růstu tržeb coctailového baru a kavárny a v neposlední řadě také kvůli snižování nákladů (postupné umořování dluhu způsobuje nižší náklady spojené s úvěrem). Zisk společnosti bude v dalších letech použit k vybudování bowlingových drah.

Pesimistická varianta

U pesimistické varianty není v uvedených letech dosaženo ziskovosti. Lze očekávat, že společnost začne vytvářet zisk až v roce 2018, a to pouze v minimální výši. Podle předpokládaných nákladů a výnosů by měl nastat vyšší nárůst zisku až v roce 2020. Je však nepřipustné, aby vedení společnosti čekalo, až začne být podnik ziskový. Je třeba počítat se vstupem nových konkurentů na trh, což by mohlo způsobit, že společnost bude ztrátová i nadále. Je proto důležité, aby se již na počátku podnikání vedení společnosti snažilo přilákat co možná nejvíce zákazníků, čímž by předešlo negativním výsledkům pesimistické varianty.

Pokud by se společnosti podařilo financovat projekt finančními prostředky investora, nebyly by v nákladech zahrnuty úroky z bankovního úvěru a výsledky hospodaření by byly následující:

Tabulka 17: Výsledek hospodaření v případě získání investora (v Kč)

OBDOBÍ	VÝNOSY (varianta)			NÁKLADY	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ		
	Optimist.	Realist.	Pesimist.		Optimist.	Realistická	Pesimist.
2012	1 961 800	1 586 586	1 153 992	2 364 333	- 402 533	- 777 747	-1 210 341
2013	4 180 640	3 430 365	2 566 290	3 074 666	1 105 974	355 699	- 508 376
2014	4 583 445	3 770 460	2 967 775	3 269 565	1 313 880	500 895	- 301 790
2015	4 925 055	4 111 274	3 307 793	3 376 060	1 548 995	735 214	- 68 267

Zdroj: Vlastní tvorba

Získá-li společnost investora, bude dosahovat v případě optimistické a realistické variantě zisk již v roce 2013 (tzn. po roce a půl provozu střediska). Investorovi za poskytnuté finanční prostředky náleží v prvních pěti letech odměna ve výši 20% dosaženého zisku, v dalších letech potom 25 % podíl na zisku. Bude-li se situace vyvíjet podle pesimistické varianty, bude squashové centrum ziskové v roce 2016.

3.6 Hodnocení rizik

3.6.1 Rizika spojená s podnikáním

- **Rizika spojená s majetkem:**
 - krádež majetku,
 - riziko poškození majetku živelnými pohromami.
- **Rizika spojená s poskytováním služeb zákazníkům:**
 - změna legislativy,
 - nezájem zákazníku v důsledku zvýšení cen,
 - zastarávání softwarového vybavení.
- **Rizika spojená s konkurencí:**
 - konkurenční ceny za služby,
 - přechod zákazníků ke konkurenčním společnostem,
 - vysoké provozní náklady – neúnosnost provozu.

Každé riziko je třeba ohodnotit na stupnici závažnosti od 1 (nejmenší dopad) do 5 (největší způsobené škody). Dále je třeba každému riziku přiřadit určitou pravděpodobnost výskytu, konkrétně:

- VM.....velice malá pravděpodobnost výskytu,
- M.....malá pravděpodobnost výskytu,
- S.....střední pravděpodobnost výskytu,
- V.....velká pravděpodobnost výskytu,
- ZV..... zvlášť vysoká pravděpodobnost výskytu.

Tabulka 18: Rizika spojená s podnikáním

	Riziko	Stupeň	Pravděpodobnost
R1	Změna legislativy	1	VM
R2	Zastarávání softwarového vybavení	1	M
R3	Vysoké provozní náklady – neúnosnost provozu	2	M
R4	Nižší konkurenční ceny za služby	2	S
R5	Krádež majetku	3	VM
R6	Nezájem zákazníků	3	V
R7	Přechod zákazníků ke konkurenčním společnostem	4	S
R8	Poškození majetku živelnými pohromami	5	VM

Zdroj: Vlastní tvorba

Takto rozčleněné rizikové události zaneseme do tzv. „matice rizik“. Rizika v oblasti zelených polí jsou zanedbatelná, málo nákladná nebo lehce odstranitelná. Proti rizikům nacházejícím se ve žluté oblasti je nutné se pojistit. Dá se jim tím levně předcházet, pravděpodobnost vzniku je minimální, avšak případná škoda je nevyčísitelná. Na rizika v oblasti oranžových polí si společnost musí dávat největší pozor a neustále se snažit o předcházení nebo snižování možnosti jejich výskytu.

Tabulka 19: Matice rizik

5	R8				
4			R7		
3	R5			R6	
2		R3	R4		
1	R1	R2			
	VM	M	S	V	ZV

Zdroj: Vlastní tvorba

3.6.2 Strategie zvládnutí rizik

Veškerá rizika budou ve společnosti pravidelně monitorována. Monitoring rizik zajišťují v podniku jednatelé, kteří sestavují plán a strategii řízení rizik.

R1: Změna legislativy

Pokud nastane změna v této oblasti, musíme ji přijmout. Legislativní opatření jsou definovaná pro všechny nerozdílně, tzn. společnost se nemůže proti tomuto riziku bránit, ale je nucena se přizpůsobit novým podmínkám.

R2: Zastarávání softwarového vybavení

Nefunkčnost informačních technologií vyvolá zejména zhoršenou komunikaci se zákazníky, kteří si potom nemohou objednat rezervaci squashového kurtu přes internet. Na software bude proto pravidelně dohlížet externí IT specialista.

R3: Vysoké provozní náklady – neúnosnost provozu

Růst provozních nákladů je třeba kompenzovat zvyšováním provozních výnosů. Je dobré provést vhodnou marketingovou strategii, která přiláká nové zákazníky.

R4: Nižší konkurenční ceny za služby

V případě nízkých konkurenčních cen nabízí společnost svým zákazníkům zvýhodněné cenové sazby v konkrétních časových pásmech a zvýhodněné ceny při pořízení permanentek.

R5: Krádež majetku

Majetek používaný k podnikatelské činnosti pojistíme proti krádeži. Pojištění sice snižuje velkou měrou podnikatelské riziko, společnost je však výraznou mírou závislá na svém majetku a případná krádež by pro ni znamenala citelnou okamžitou újmu, neboť pojišťovna vyplatí společnosti poměrnou část ztráty, avšak jedná se o „běh na dlouhou trať“, protože peníze nejsou nikdy vyplaceny okamžitě po pojistné události, většinou je nutné určité vyšetřování.

R6: Nezájem zákazníků

V případě vzniku tohoto rizika společnost vynakládá značné finanční prostředky na marketingové nástroje podněcující získání nových zákazníků. Jedná se například o zařazení odkazů squashového centra na známé webové vyhledávače (google, seznam,...), vydávání propagačních letáků a plakátů, pořádání různých akcí pro školy,

aby si děti rozšířili možnosti sportovního vyžití, umístění zlevněných vstupů v podobě voucherů na slevové portály apod.

R7: Přejít z zákazníků ke konkurenčním společnostem

V současné době společnost není ohrožena konkurencí, musí však myslet na to, že na trh mohou kdykoliv vstupovat nové společnosti, které mohou ovlivnit návštěvnost sportovního areálu. Proto je důležité o své stávající zákazníky pečovat, nabízet jim různé bonusy,...

R8: Poškození majetku živelnými pohromami

Proti případným živelným pohromám si společnost sjedná pojištění.

3.7 Harmonogram realizace

Samotnému otevření sportovního střediska předchází řada činností, které musí vedení společnosti zabezpečit. Jedná se o:

- **15.04.2012 – 30.04.2012 – založení společnosti**

Konkrétně se jedná o vyplnění žádosti o zapsání společnosti do obchodního rejstříku, sepsání a notářské ověření společenské smlouvy.

- **01.05.2012 – vznik společnosti**

Dne 1. května 2012 byla společnost Squash-happy s.r.o. zapsána do OR.

- **15.04.2012 – 02.05.2012 – hledání investora**

Umístění podnikatelského záměru na webové stránky <http://www.i-marketing.cz/>. V případě, že se společnosti podaří získat investora, nebude žádat o bankovní úvěr.

- **02.05.2012 – zahájení výstavby**

Zahájení výstavby sportovní haly proběhlo 02.05.2012. Předpokládané datum ukončení stavebních prací je 20.06.2012.

- **02.05.2012 – 15.05.2012 – sjednání bankovního úvěru**

Dne 02.05.2012 požádala společnost Českou spořitelnu o poskytnutí investičního úvěru, peněžní prostředky byly 25.05.2012 připsány na účet.

- **05.06.2012 – vypsání výběrového řízení na zakázku vybudování squashových kurtů**

Dne 05.06.2012 bylo vypsáno výběrové řízení, přičemž dodavatel, který bude nejlépe splňovat zadané požadavky bude vybrán 20.6.2012, k tomuto dni může začít pracovat na projektu, který musí dle smlouvy o dílo předat 08.07.2012.

- **20.06.2012 – 30.06.2012 – přijímací pohovory, nábor zaměstnanců**

- **01.07.2012 – otevření kavárny a coctail baru**

- **09.07.2012 – slavnostní otevření squashového střediska**

Otevření sportovního areálu bude podpořeno rozsáhlou marketingovou kampaní, jejímž cílem je upozornit širokou veřejnost na otevření nového sportovního centra v Jihlavě a informovat o akci spojené s touto událostí, a to „Vstup za poloviční ceny“.

Abychom nedošlo ke zpoždění některé z činností projektu, musíme stanovit kritickou cestu, která se skládá z činností, na které by se měl příslušný vedoucí projektu nejvíce zaměřit, pokud chce zajistit včasné dokončení projektu. Kritická cesta je nejdelší možná cesta. Činnosti ležící na kritické cestě mají nulové časové rezervy, každé zpoždění úkolu, který je umístěn na kritické cestě, proto znamená zpoždění v celkovém projektu. Naopak zrychlení činností, které leží na kritické cestu, zkracuje dobu trvání celého projektu.

Zjištění kritické cesty provedeme metodou CPM (Critical Path Method), jejímž prvním krokem je stanovení činností projektu.

Činnosti projektu:

- 1 – 2 založení společnosti
2 – 3 vznik společnosti
3 – 4 zahájení výstavby
4 – 6 získání fin. prostředků od investorů
4 – 5 sjednání bankovního úvěru
5 – 6 získání fin. prostředků od banky
6 – 7 vypsání výběrového řízení na vybudování kurtů
7 – 8 výběr dodavatele
8 – 9 realizace výstavby kurtů
6 – 10 dokončení výstavby
10 – 11 nábor zaměstnanců
11 – 12 otevření kavárny a coctail baru
9 – 13 slavnostní otevření sportovního střediska
12 – 13 propojení střediska a kavárny, otevření areálu

Tabulka 20: Výpočet CPM

Činnost	Datum	Čas (dny)	ZM	KM	ZP	KP	RC
1 - 2	15.04.-30.04.	15	0	15	0	15	0
2 - 3	30.04.-01.05.	1	15	16	15	16	0
3 - 4	01.05.-02.05.	1	16	17	16	17	0
4 - 6	02.05.-20.05.	18	17	35	22	40	5
4 - 5	02.05.-15.05.	13	17	30	17	30	0
5 - 6	15.05.-25.05.	10	30	40	30	40	0
6 - 7	25.05.-05.06.	11	40	51	40	51	0
7 - 8	05.06.-20.06.	15	51	66	51	66	0
8 - 9	20.06.-08.07.	18	66	84	66	84	0
6 - 10	25.05.-20.06.	26	40	66	40	66	0
10 - 11	20.06.-30.06.	10	66	76	66	76	0
11 - 12	30.06.-01.07.	1	76	77	76	77	0
9 - 13	08.07.-09.07.	1	84	85	84	85	0
12 - 13	01.07.-09.07.	8	77	85	77	85	0

Zdroj: Vlastní tvorba

ZM..... začátek možný

KM..... konec možný

RC..... rezervy celkové

ZP..... začátek přípustný

KP konec přípustný

V našem případě existují dvě kritické cesty, je proto důležité dohlédnout na striktní dodržení termínů všech úkolů, které leží na těchto dvou cestách. Můžeme předpokládat, že realizace projektu bude trvat 85 dní.

Kritická cesta 1: činnosti 1-2-3-4-5-6-7-8-9-13

Celková doba trvání kritické cesty: $15+1+1+13+10+11+15+18+1 = 85$ dní

Kritická cesta 2: činnosti 1-2-3-4-5-6-10-11-12-13

Celková doba trvání kritické cesty: $15+1+1+13+10+26+10+1+8 = 85$ dní

3.8 Zhodnocení efektivnosti projektu

Vlastní kapitál společnosti činí 600 000 Kč a je tvořen základním kapitálem ve výši 400 000 Kč a vklady jednatelů v celkové částce 200 000 Kč. Cizí kapitál představuje bankovní úvěr ve výši 8 700 000 Kč s úrokovou sazbou 8,5 % p.a., sazba daně z příjmů je 19 %. Investice spojená s realizací projektu vyžaduje pořízení následujícího majetku:

- Pozemek 750 000 Kč
- Budova 5 200 000 Kč
- Squashové kurty 2 400 000 Kč
- Vybavení areálu 768 000 Kč

Celková výše investovaného kapitálu tedy činí 9 118 000 Kč. Odhadované příjmy vycházející z finančního plánu jsou:

Tabulka 21: Přehled výnosů (v Kč)

OBDOBÍ	VÝNOSY (varianta)		
	Optimistická	Realistická	Pesimistická
2012	1 961 800	1 586 586	1 153 992
2013	4 180 640	3 430 365	2 566 290
2014	4 583 445	3 770 460	2 967 775
2015	4 925 055	4 111 274	3 307 793

Zdroj: Vlastní tvorba

Výnosy v roce 2012 představují příjmy z prvních šesti měsíců provozu squashového střediska. Návratnost investice můžeme vypočítat ne zcela přesným, ale pro náš případ dostačujícím způsobem, a to podílem investovaného kapitálu a průměrného ročního příjmu.

Doba návratnosti investice

a) optimistická varianta

$$\frac{\frac{9118000}{15650940}}{3,5} = 2,04$$

V případě optimistické prognózy příjmů, činí doba návratnosti dva roky.

b) realistická varianta

$$\frac{\frac{9118000}{12898685}}{3,5} = 2,47$$

Doba návratnosti investice u realistické varianty je dva a půl roku.

c) pesimistická varianta

$$\frac{\frac{9118000}{9995850}}{3,5} = 3,19$$

Pokud se budou tržby vyvíjet dle pesimistické varianty, očekáváme návratnost investice přibližně po třech letech a tří měsících (2,28 měsíce).

Výše uvedené výpočty vyjadřují dobu, za kterou příjmy z investice pokryjí výdaje vynaložené na investici. Výpočty nezohledňují náklady, které squashovému centru vzniknou při provozu střediska. Návratnost zahrnující provozní náklady spojené s fungováním střediska lze jen velmi obtížně vyčíslit, jelikož neznáme průměrný zisk (např. v horizontu následujících 15 let). Případný investor si však podle vypočtených výsledků hospodaření, které jsou součástí finančního plánu a doby návratnosti opomíjející provozní náklady, může udělat vlastní názor na celkovou návratnost projektu. Dle mého názoru nastane okamžik návratnosti investic celého projektu v případě vložení kapitálu investorem u optimistické varianty po 8 letech, u realistické varianty potom po 14 letech. Při čerpání bankovního úvěru bude tato doba delší.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo sestavit podnikatelský plán pro zřízení squashového střediska na Vysočině. Na základě provedených analýz vnějšího a oborového okolí lze konstatovat, že projekt by mohl být na trhu úspěšný, a to zejména díky zanedbatelné konkurenci a výborné lokalitě sportovního areálu.

Squashové centrum bude založeno jako společnost s ručením omezeným, hlavním důvodem je omezené ručení za závazky společnosti v případě neúspěchu. Na vybudování střediska potřebuje společnost finanční prostředky ve výši 9 118 000 Kč. Nejoptimálnějším řešením financování projektu je získání investora, v úvahu také připadá využít dlouhodobý bankovní úvěr od České spořitelny. Otevření squashového areálu je plánováno na 9. července 2012. Na tuto událost bude upozorňovat řada marketingových projektů, jejichž hlavním cílem je oslovit potenciální zákazníky a seznámit je s portfoliem služeb, které středisko nabízí.

Finanční plán střediska byl vypracován ve třech variantách: optimistické, realistické a pesimistické. Vedení společnosti bude přizpůsobovat krátkodobé i dlouhodobé cíle vývoji tržeb podle realistické varianty, která předpokládá tvorbu zisku již v roce 2015.

Aby si sportovní areál zajistil dlouhodobý úspěch, musí pečovat o stávající zákazníky a zároveň získávat zákazníky nové, právě návštěvnost squashového centra totiž představuje nejvyšší podíl na celkových tržbách. Dále je zapotřebí mít dobře propracovanou marketingovou strategii, stanovit si konkrétní cíle a pravidelně kontrolovat jejich plnění, monitorovat situaci na trhu. Důležité je také vyhodnocovat podnikatelská rizika, čímž lze předejít jejich vzniku. V neposlední řadě je zapotřebí striktně dodržet časový harmonogram realizace projektu.

Podaří-li se společnosti proniknout na trh, získat finanční prostředky a splnit předpoklady uvedené v podnikatelském záměru, bude podnikání úspěšné.

Použitá literatura

Tištěné publikace

- (1) BARROW, Colin. *Základy drobného podnikání*. 1995. ISBN 80-7169-232-8.
- (2) BLACKWELL, Edward. *Podnikatelský plán*. 1993. ISBN 80-901454-1-8.
- (3) KADLEC, Frank. *Začínáme podnikat*. 1992. ISBN 80-85603-22-5.
- (4) KORÁB, Vojtěch a Eva DOLEŽALOVÁ. *Drobné podnikání*. 2004. ISBN 80-214-2651-9.
- (5) PROKOP, Michael. *Jak napsat podnikatelský plán aneb kudy vede cesta k úspěchu*. Praha: Czech Invest, 2005.
- (6) SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2010. ISBN 978-80-247-3051-6.
- (7) VEJDĚLEK, Jiří. *Jak založit nebo převzít podnik*. 1997. ISBN 80-7169-234-4.

Online zdroje

- (8) *Business.center.cz* [online]. [cit. 2012-02-26]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/>.
- (9) *Cs.wikipedia.org* [online]. [cit. 2012-02-26]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Akciov%C3%A1_spole%C4%8Dnost.
- (10) *Data.jic.quonia.cz* [online]. [cit. 2012-02-26]. Dostupné z: http://data.jic.quonia.cz/Doporucena_struktura_podnikatelskeho_planu.pdf.

(11) *Ict-123.com* [online]. [cit. 2012-02-26]. Dostupné z: [http://ict-123.com/Strategick%C3%A9%C5%99%C3%ADzen%C3%AD/Metody/Anal%C3%B
Dza7S.aspx](http://ict-123.com/Strategick%C3%A9%C5%99%C3%ADzen%C3%AD/Metody/Anal%C3%B
Dza7S.aspx).

(12) *Old.icm.uh.cz* [online]. [cit. 2012-02-26]. Dostupné z: old.icm.uh.cz/soubor.py/FIL5092.

(13) *Wikipedia.cz* [online]. [cit. 2012-04-03]. Dostupný na <http://cs.wikipedia.org/wiki/Squash>.

(14) *Zákony-online.cz* [online]. [cit. 2012-02-26]. Dostupné z: <http://zakony-online.cz/?s8&q8=all>.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Strategická analýza podniku	20
Obrázek 2: Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí	21
Obrázek 3: Model 7S	23
Obrázek 4: Bod zvratu	27
Obrázek 5: Matice rizik	30
Obrázek 6: Nezaměstnanost v Kraji Vysočina	35
Obrázek 7: Vývoj HDP a indikátory důvěry	36
Obrázek 8: Vývoj úvěrů.....	37
Obrázek 9: Grafické zobrazení věkové struktury respondentů.....	41
Obrázek 10: Grafické zobrazení zájmu veřejnosti o nabízené služby	42
Obrázek 11: Grafické zobrazení: Typ posezení ve squashovém centru	43
Obrázek 12: SWOT analýza	47
Obrázek 13: Logo společnosti	49
Obrázek 14: Squashový kurt.....	50
Obrázek 15: Organizační struktura	57

Seznam tabulek

Tabulka 1: Výsledky SLEPT(E) analýzy.....	38
Tabulka 2: Výsledky Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil	40
Tabulka 3: Základní informace o společnosti.....	48
Tabulka 4: Ceník.....	54
Tabulka 5: Zvýhodněné vstupné: Permanentky.....	55
Tabulka 6: Marketingové náklady	56
Tabulka 7: Rozvaha k 1.7.2012	60
Tabulka 8: Daňové odpisy v prvních letech fungování společnosti	62
Tabulka 9: Účetní odpisy.....	63
Tabulka 10: Náklady spojené se zahájením činnosti + marketing.....	63
Tabulka 11: Mzdové náklady	64
Tabulka 12: Provozní náklady	65

Tabulka 13: Celkové náklady (v Kč)	66
Tabulka 14: Odhad předpokládaných výnosů v 1. a 2. roce (v Kč)	66
Tabulka 15: Výnosy ve třetím a čtvrtém roce (v Kč)	68
Tabulka 16: Výsledek hospodaření v případě financování bankovním úvěrem (Kč)	69
Tabulka 17: Výsledek hospodaření v případě získání investora (v Kč)	70
Tabulka 18: Rizika spojená s podnikáním	72
Tabulka 19: Matice rizik	72
Tabulka 20: Výpočet CPM	76
Tabulka 21: Přehled výnosů (v Kč)	77

PŘÍLOHY

Příloha č.1: Dotazník

DOTAZNÍK – Vybudování squashového areálu v Jihlavě

Základní údaje o respondentovi:

Pohlaví: a) muž b) žena

Věk:

a) 12-15 b) 16-20 c) 21-30 d) 31-40 e) 41-50 f) více než 50

Bydliště:

Dotazník:

1) Už jste se někdy v minulosti setkal/a se squashem?

a) ano b) ne

2) Měl/a byste zájem navštěvovat squashový areál?

a) ano b) ne

3) Kolikrát za měsíc byste si chtěl/a zahrát squash? (Squashový areál bude vybudován v centru Jihlavy.)

a) 1-krát b) 2-krát c) 3-krát d) 4-krát e) 5-krát f) vícekrát g) nikdy

4) Jaký typ posezení byste nejraději uvítal/a ve squashovém areálu?

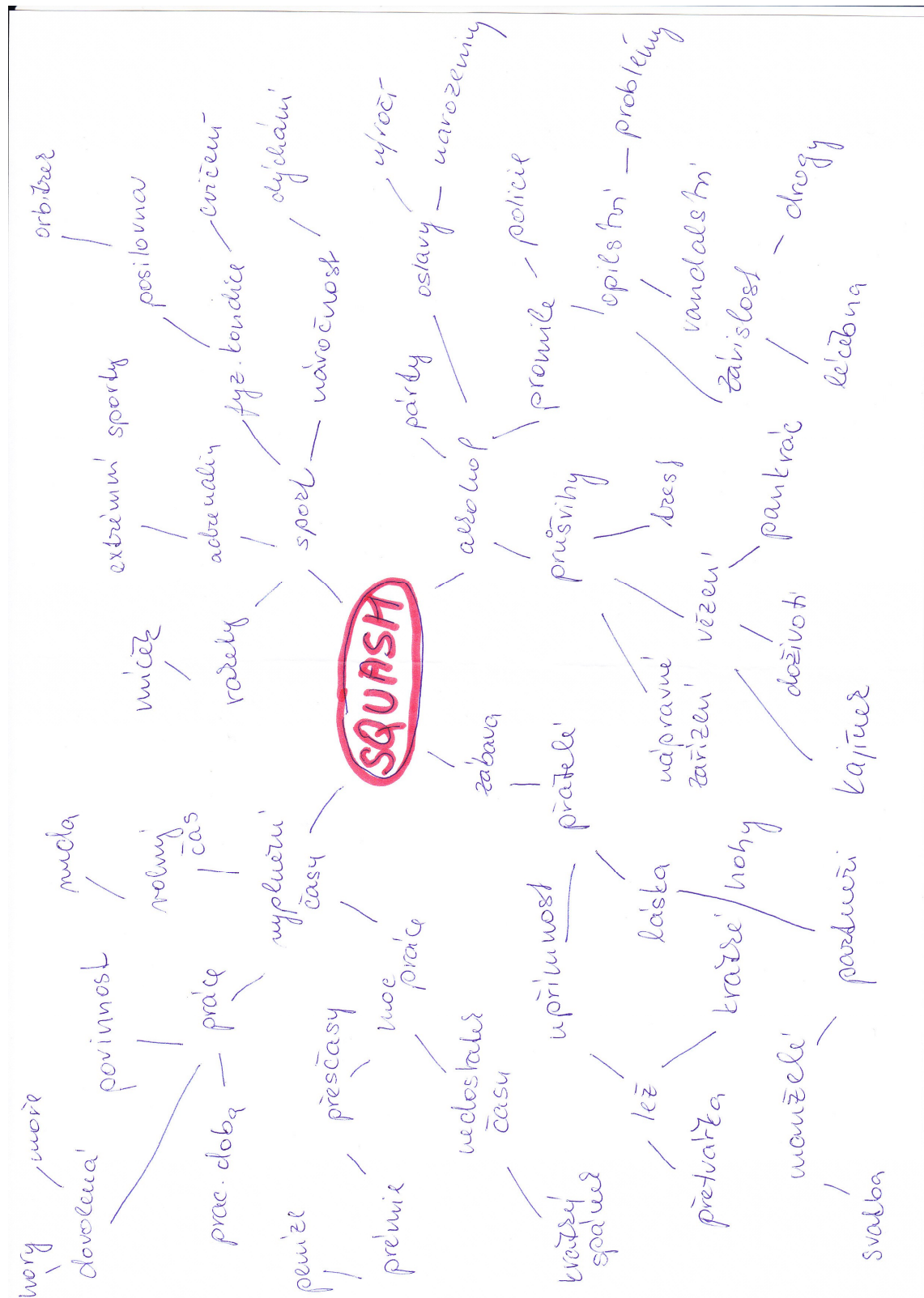
a) coctail bar b) bufet c) kavárnu d)

5) Jakou cenovou hladinu považujete za přijatelnou za **hodinu** squashe? (hod./osoba)

a) 60 Kč b) 70 Kč c) 80 Kč d) 90 Kč e) 100 Kč f) více g) nic

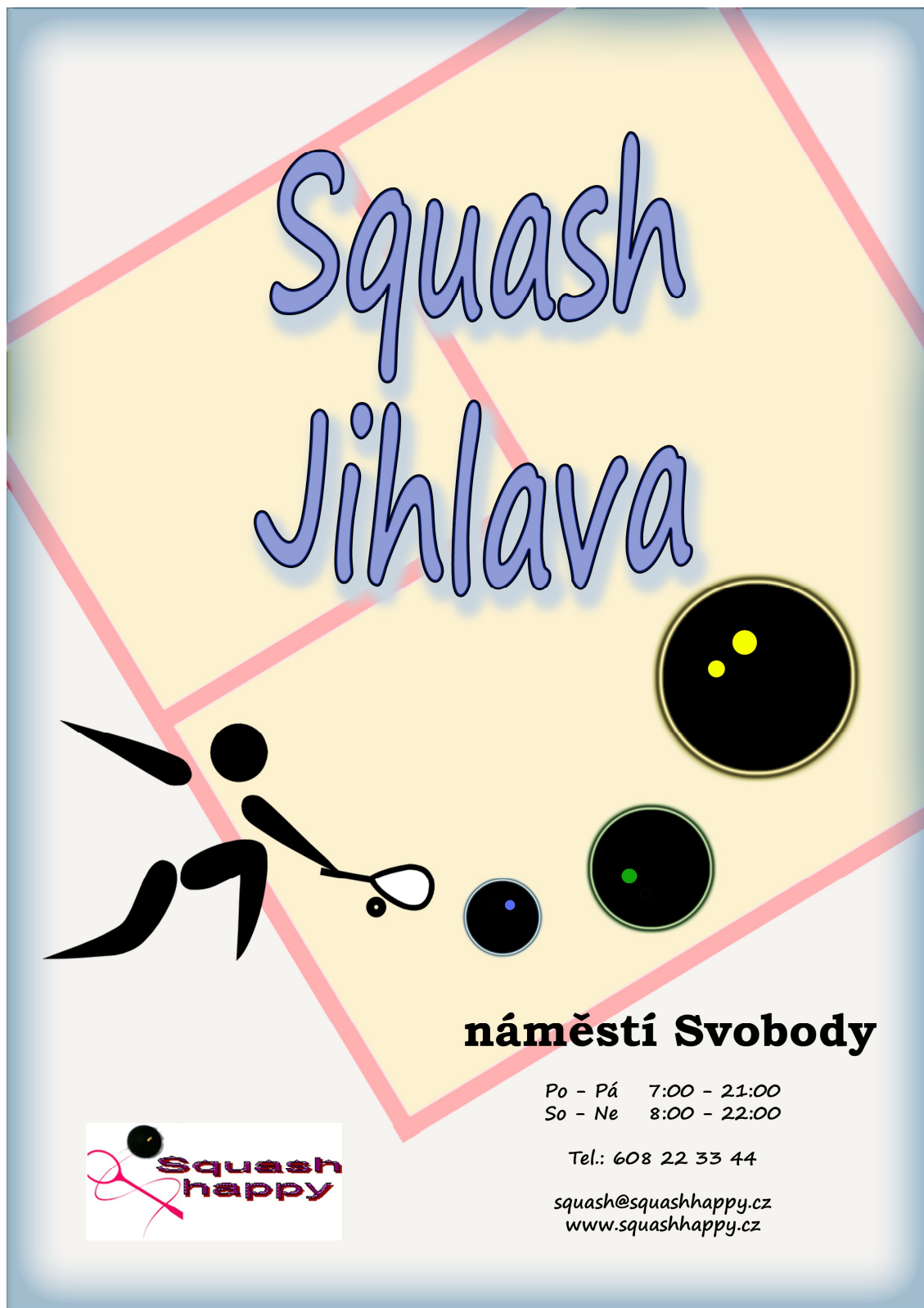
Děkuji za vyplnění.

Příloha č. 2: Mentální mapy



[illegible]

Příloha č. 3: Plakát



Příloha č. 4: Plakát – squashová školička



Squashová školička



Pro děti 5 - 13 let, začátečníky i pokročilé

Děti se naučí:

- zacházet s raketou
- taktiku hry
- pohyb po krtu
- smysl pro fair-play
- psychické odolnosti

Každý trénink začínáme rozcvičkou, aby připravily své tělo na fyzickou zátěž.

Začínáme 1.8.2012
Končíme 27.10.2013
Cena 100kč/hod.

Tel: 608 22 33 44
squash@squashhappy.cz
www.squashhappy.cz



Squash-happy s.r.o.
nám. Svobody 1
Jihlava



Příloha č. 5 : Propočet úvěru a finančního leasingu

Leasingový splátkový kalendář, výdaje na leasing

Rok	Leasing, splátka	Daňová úspora	Výdaje po zdanění
2012	600 000	114 000	486 000
2013	1 600 000	304 000	1 296 000
2014	1 600 000	304 000	1 296 000
2015	1 600 000	304 000	1 296 000
2016	1 600 000	304 000	1 296 000
2017	1 400 000	266 000	1 134 000
2018	1 400 000	266 000	1 134 000
2019	1 400 000	266 000	1 134 000
2020	1 200 000	228 000	972 000
2021	1 200 000	228 000	972 000
2022	1 200 000	228 000	972 000
2023	1 200 000	228 000	972 000
2024	1 200 000	228 000	972 000

Splátkový kalendář úvěru

Rok	Poč. stav	Splátka	Úrok	Úmor	KS úvěru
x	x	x	x	x	8 700 000
2012	8 700 000	514 032	369 750	144 282	8 555 718
2013	8 555 718	1 028 064	727 236	300 828	8 254 890
2014	8 254 890	1 028 064	701 666	326 398	7 928 492
2015	7 928 492	1 028 064	673 922	354 142	7 574 349
2016	7 574 349	1 028 064	643 820	384 244	7 190 105
2017	7 190 105	1 028 064	611 159	416 905	6 773 200
2018	6 773 200	1 028 064	575 722	452 342	6 320 858
2019	6 320 858	1 028 064	537 273	490 791	5 830 067
2020	5 830 067	1 028 064	495 556	532 508	5 297 559
2021	5 297 559	1 028 064	450 292	577 772	4 719 787
2022	4 719 787	1 028 064	401 182	626 882	4 092 905
2023	4 092 905	1 028 064	347 897	680 167	3 412 738
2024	3 412 738	1 028 064	290 083	737 981	2 674 757
2025	2 674 757	1 028 064	227 354	800 710	1 874 047
2026	1 874 047	1 028 064	159 294	868 770	1 005 277
2027	1 005 277	1 028 064	85 449	942 615	62 662
2028	62 662	67 988	5 326	62 662	0
Celkem	x	x	7 302 980	8 700 000	x

Výdaje na úvěr

Rok	Splátka	Úrok	Odpisy	Úrok + Odpisy	Daňová úspora	Výdaje po zdanění
2012	514 032	369 750	253 338	623 088	118 387	395 645
2013	1 028 064	727 236	506 676	1 233 912	234 443	793 621
2014	1 028 064	701 666	506 676	1 208 342	229 585	798 479
2015	1 028 064	673 922	506 676	1 180 598	224 314	803 750
2016	1 028 064	643 820	506 676	1 150 496	218 594	809 470
2017	1 028 064	611 159	506 676	1 117 835	212 389	815 675
2018	1 028 064	575 722	506 676	1 082 398	205 656	822 408
2019	1 028 064	537 273	506 676	1 043 949	198 350	829 714
2020	1 028 064	495 556	506 676	1 002 232	190 424	837 640
2021	1 028 064	450 292	506 676	956 968	181 824	846 240
2022	1 028 064	401 182	506 676	907 858	172 493	855 571
2023	1 028 064	347 897	506 676	854 573	162 369	865 695
2024	1 028 064	290 083	506 676	796 759	151 384	876 680
2025	1 028 064	227 354	506 676	734 030	139 466	888 598
2026	1 028 064	159 294	506 676	665 970	126 534	901 530
2027	1 028 064	85 449	253 198	338 647	64 343	963 721
2028	67 988	5 326	0	5 326	1 012	66 976

Diskontace výdajů na leasing a výdajů na úvěr (současné hodnoty)

Rok	Odúročitel	Výdaje - leasing	Diskontované výdaje – leas.	Výdaje - úvěr	Diskontované výdaje - úvěr
2012	0,909091	486 000	441 818	395 645	359 678
2013	0,826446	1 296 000	1 071 074	793 621	655 885
2014	0,751315	1 296 000	973 704	798 479	599 909
2015	0,683013	1 296 000	885 185	803 750	548 972
2016	0,620921	1 296 000	804 714	809 470	502 617
2017	0,564474	1 134 000	640 113	815 675	460 427
2018	0,513158	1 134 000	581 921	822 408	422 026
2019	0,466507	1 134 000	529 019	829 714	387 068
2020	0,424098	972 000	412 223	837 640	355 241
2021	0,385543	972 000	374 748	846 240	326 262
2022	0,350494	972 000	340 680	855 571	299 872
2023	0,318631	972 000	309 709	865 695	275 837
2024	0,289664	972 000	281 554	876 680	253 943
2025	0,263331	x	x	888 598	233 996
2026	0,239392	x	x	901 530	215 819
2027	0,217629	x	x	963 721	209 734
2028	0,197845	x	x	66 976	13 251
Celkem	x	x	7 646 464	x	6 120 537

Příloha č. 6: Model CPM

