

Projekt financování podnikatelského záměru podniku poskytující služby v oblasti fitness

Bc. Tereza Setlová

Diplomová práce
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví
akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tereza Setlová**
Osobní číslo: **M16515**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt financování podnikatelského záměru podniku poskytující služby v oblasti fitness**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši týkající se možností financování podnikatelského záměru.

II. Praktická část

- Charakterizujte podnikatelský záměr a dané podnikatelské prostředí.
- Analyzujte způsoby financování podnikatelského záměru s ohledem na jejich dostupnost a efektivnost.
- Zpracujte projekt financování podnikatelského záměru a vyberte nejvhodnější variantu financování.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

ABRAMS, Rhonda. Successful business plan: secrets and strategies. 5th ed. Palo Alto, Calif.: The Planning Shop, 2010, 411 s. ISBN 978-1-933895-14-7.

BRIGHAM, Eugene F. and Michael C. EHRHARDT. Financial management: theory and practice. 14th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 2014, 1163 s. ISBN 978-1-111-97221-9.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. Praha: Grada, 2011, 408 s. ISBN 978-80-247-3293-0.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Anežka Vršovská**
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: **15. prosince 2017**
Termín odevzdání diplomové práce: **17. dubna 2018**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

9.4. 2018

Jméno a příjmení:

Tereza Setková



.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce je výběr nejvhodnějšího způsobu financování podnikatelské činnosti nově vznikajícího podniku, který se zaměřuje na poskytování skupinových lekcí cvičení, individuálních osobních tréninků a služeb v oblasti výživového poradenství v Rožnově pod Radhoštěm.

Výběr nejvhodnější varianty financování byl proveden na základě sestavení finančního plánu a vyhodnocení výsledků analýz vybraných forem financování s ohledem na jejich dostupnost a efektivnost. V práci bylo navrženo řešení, které umožňovalo srovnat výhodnost a efektivnost financování podnikatelského záměru prostřednictvím bankovního úvěru a finančního leasingu.

Výsledkem této práce je na základě provedených analýz učinění náležitého rozhodnutí o financování podnikatelské činnosti nově vznikajícího podniku.

Klíčová slova: podnikatelský plán, právní forma podnikání, financování, finanční plán, bankovní úvěr, finanční leasing, čistá současná hodnota, analýza rizik.

ABSTRACT

The aim of this master thesis is to select the most convenient way of financing newly established business based in the city of Rožnov pod Radhoštěm providing group and individual workouts and fitness lessons, as well as services related to healthy eating.

The selection of the most suitable option was based on the process of putting together a financing plan and assessing the results of analyses of selected form of financing with respect to their availability and efficiency. The thesis also presents a solution allowing for comparison of expediency and efficiency of financing the business using a bank loan and financial leasing.

Based on the carried-out analyses, the thesis presents the appropriate decision of how to finance newly established business.

Keywords: business plan, legal form of business, financing, financing plan, banking loan, financial leasing, net current value, risk analysis.

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Anežce Vršovské za odborné vedení a pomoc při zpracování práce a zároveň také rodině za projevenou podporu.

OBSAH

ÚVOD	8
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 PODNIKATELSKÝ PLÁN	12
1.1 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	12
1.2 DRUHY PODNIKATELSKÝCH PLÁNŮ.....	14
1.3 VÝBĚR PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ.....	15
1.3.1 Podnikání fyzických osob.....	15
1.3.2 Podnikání právnických osob.....	17
1.4 STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ UKAZATELE.....	19
1.4.1 Marketingový mix ve službách.....	20
1.4.2 SWOT analýza.....	21
1.4.3 Analýza konkurenčních sil.....	22
1.4.4 PEST analýza.....	22
2 FINANČNÍ PLÁN A ZDROJE FINANCOVÁNÍ PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI	24
2.1 ZAKLADATELSKÝ ROZPOČET.....	24
2.2 ZAHAJOVACÍ ROZVAHA.....	24
2.3 PLÁN VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY.....	25
2.4 PLÁN VÝKAZU CASH-FLOW.....	25
2.5 ZDROJE FINANCOVÁNÍ.....	26
2.5.1 Krátkodobé zdroje financování.....	26
2.5.2 Dlouhodobé zdroje financování.....	28
2.5.2.1 Interní zdroje financování.....	29
2.5.2.2 Externí zdroje financování.....	29
2.5.2.3 Zvláštní formy financování.....	30
3 HODNOCENÍ FINANČNÍCH VÝSLEDKŮ	33
3.1 ČISTÁ SOUČASNÁ HODNOTA.....	33
3.2 DOBA NÁVRATNOSTI INVESTICE.....	34
3.3 UKAZATELE RENTABILITY.....	34
3.3.1 Rentabilita investic.....	34
3.3.2 Rentabilita tržeb.....	34
3.3.3 Rentabilita nákladů.....	35
4 ANALÝZA RIZIK A ČASOVÝ HARMONOGRAM	36
4.1 ANALÝZA RIZIK.....	36
4.1.1 Klasifikace rizik.....	36
4.1.2 Analýza rizik.....	37
4.1.3 Metody snižování rizik.....	37
4.2 ČASOVÝ HARMONOGRAM.....	38
PRAKTICKÁ ČÁST	40
5 PŘEDSTAVENÍ PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU A ANALÝZA TRHU	41

5.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	41
5.2	ROZHODNUTÍ O PRÁVNÍ FORMĚ PODNIKÁNÍ.....	42
5.3	MARKETINGOVÉ UKAZATELE	42
5.3.1	Marketingový mix ve službách	42
5.3.2	SWOT Analýza	49
5.3.3	Analýza trhu	50
5.3.3.1	PEST analýza.....	51
5.3.3.2	Analýza konkurenčních sil.....	53
5.3.3.3	Výsledky dotazníkového šetření.....	57
6	FINANČNÍ PLÁN	58
6.1	ZAKLADATELSKÝ ROZPOČET.....	58
6.2	ZAHAJOVACÍ ROZVAHA	62
6.3	PLÁNOVANÁ ROZVAHA	63
6.4	PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	66
6.4.1	Plánované tržby	66
6.4.2	Plánované náklady	70
6.4.3	Plánovaný hospodářský výsledek	72
6.5	PLÁNOVANÝ VÝKAZ CASH-FLOW	76
7	ZPŮSOBY FINANCOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU	78
7.1	BANKOVNÍ ÚVĚR	78
7.1.1	Komerční banka, a. s. – PROFI ÚVĚŘ START	78
7.1.2	Česká spořitelna, a. s. – START-UP úvěr.....	78
7.2	FINANČNÍ LEASING	79
7.2.1	UniLEASING a.s.	79
7.3	POSOUZENÍ EFEKTIVNOSTI VYBRANÝCH ZPŮSOBŮ FINANCOVÁNÍ.....	79
7.3.1	Profi úvěř start.....	79
7.3.2	START-UP úvěř.....	82
7.3.3	Finanční leasing	84
7.3.4	Srovnání analyzovaných způsobů financování	86
8	ZHODNOCENÍ OČEKÁVANÝCH FINANČNÍCH VÝSLEDKŮ.....	89
8.1	ČISTÁ SOUČASNÁ HODNOTA.....	89
8.2	DOBA NÁVRATNOSTI INVESTICE.....	91
8.3	UKAZATELE RENTABILITY.....	91
9	ANALÝZA RIZIK A ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU	94
9.1	ANALÝZA RIZIK.....	94
9.2	ČASOVÝ HARMONOGRAM.....	96
	ZÁVĚŘ	98
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	100
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	103
	SEZNAM OBRÁZKŮ	104
	SEZNAM TABULEK.....	105
	SEZNAM PŘÍLOH.....	107

ÚVOD

Zájem o fitness, zdravé stravování a celkově o aktivní životní styl se v posledních letech neustále zvyšuje, lidé se mnohem více začínají zajímat o svůj vzhled a zdraví a to sebou mimo jiné nese nové podnikatelské příležitosti. Pro úspěšnost nově založeného podniku nestačí jen skvělá prvotní myšlenka nebo nápad. Základem úspěchu je kvalitně sestavený podnikatelský plán, na základě kterého je zjištěno, zda je podnikatelský záměr realizovatelný. Před zahájením podnikání by si měl podnikatel vždy stanovit vize a cíle podnikání, kterých chce dosáhnout, provést důkladnou analýzu trhu, sestavit finanční plán a zjistit celkovou potřebu finančních prostředků, od čehož se bude odvíjet způsob financování podnikatelské činnosti.

Tato diplomová práce si klade za cíl vybrat na základě zpracovaného finančního plánu nejvhodnější způsob financování podnikatelského záměru, který je zaměřen na poskytování skupinových lekcí cvičení a individuálních osobních tréninků spolu s nabídkou poradenských služeb v oblasti zdravého stravování v Rožnově pod Radhoštěm. Nedílnou součástí práce jsou i ostatní části podnikatelského plánu, které tvoří jeden vzájemně propojený celek.

Teoretickou část práce představuje literární rešerše, která je zaměřena na základní pojmy, strukturu a ostatní charakteristiky podnikatelského plánu, dále jsou zde definovány možné právní formy podnikání v České republice, použité marketingové nástroje a analýza rizik. Největší důraz je kladen na vymezení možných způsobů financování podnikatelské činnosti, finančního plánu a metod hodnocení očekávaných finančních výsledků.

V rámci praktické části je nejprve představen podnikatelský plán a podstata podnikatelské příležitosti, zejména prostřednictvím strategických marketingových ukazatelů a provedením důkladné analýzy trhu, která v sobě zahrnuje PEST analýzu, analýzu konkurenčních zařízení a dotazníkové šetření.

Následuje projektové řešení práce, v rámci kterého je nejprve sestaven finanční plán, který se skládá ze zakladatelského rozpočtu, zahajovací a plánované rozvahy, plánovaného výkazu zisku a ztráty a plánovaného výkazu cash-flow. V rámci finančního plánu je mimo jiné vyčíslena celková potřeba finančních prostředků, od které se odvíjí potřeba cizích zdrojů. Po stanovení potřebné výše cizích zdrojů jsou analyzovány vybrané způsoby financování podnikatelského záměru, jedná se o možnost financování podnikatelské činnosti prostřednictvím bankovního úvěru poskytnutého u dvou různých bankovních

institucí a finančního leasingu. Závěrem těchto analýz je výběr nejvhodnější varianty financování podnikatelské činnosti.

Poslední částí projektu je vyhodnocení předpokládaných finančních výsledků, provedení analýzy rizik a sestavení časového harmonogramu projektu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této práce je na základě zpracovaného podnikatelského a finančního plánu vybrat nejvhodnější způsob financování nově vznikajícího podniku poskytující skupinové lekce cvičení, individuální osobní tréninky a služby výživového poradenství v Rožnově pod Radhoštěm.

Teoretická část práce byla zpracována literární rešerší dané oblasti. Pozornost byla věnována především vymezení zdrojů financování potřeb podniku, částem finančního plánu a metodám hodnocení předpokládaných finančních výsledků, dále například základním pojmům souvisejících se sestavením podnikatelského plánu, analýze rizik nebo právním formám podnikání v České republice. Literární rešerše byla zpracována na základě tuzemských a zahraničních knižních zdrojů, platné legislativy, odborných článků a webových stránek.

Praktická část je nejprve zaměřena na představení daného podnikatelského plánu a podnikatelského prostředí, v rámci této části byly použity metody jako je marketingový mix ve službách, SWOT analýza, PEST analýza, analýza konkurenčních sil a dotazníkové šetření. Cílem těchto metod a ukazatelů bylo komplexně představit danou podnikatelskou činnost a analyzovat trh, zejména zjistit velikost potencionálního zájmu o nabízené služby, cílovou skupinu zákazníků a analyzovat konkurenční zařízení.

Další část práce byla věnována sestavení finančního plánu, analýze vybraných způsobů financování podnikatelské činnosti a zhodnocení očekávaných finančních výsledků. S ohledem na dostupnost a efektivnost možných způsobů financování nově vznikajících podniků byla posuzována výhodnost využití bankovního úvěru poskytnutého u dvou bankovních institucí působících na českém trhu a finančního leasingu. Očekávané finanční výsledky podnikatelské činnosti byly zhodnoceny na základě metody čisté současné hodnoty, doby návratnosti investice a vybraných ukazatelů rentability.

Poslední část práce byla zaměřena na podnikatelský záměr jako celek, konkrétně na definování možných rizik podnikatelského záměru v závislosti na jejich významnosti a pravděpodobnosti výskytu a na časový harmonogram založení podniku, který byl vytvořen v programu QM (Quantitative Methods) prostřednictvím metody kritické cesty.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Podnikatelský záměr lze chápat jako prvotní nápad, myšlenku nebo koncept podnikatelské činnosti, která má být v rámci podnikání realizována, ať už se jedná o poskytování služeb nebo prodej zboží. Již od prvotního konceptu by mělo být dbáno na to, aby se plánovaná podnikatelská činnost vyznačovala svou odlišností, například uvedením nového produktu, služby nebo technologie na trh, vylepšením stávajícího produktu nebo technologie, identifikací trhu a proniknutím na trh, jehož poptávku nejsou schopni konkurenti sami uspokojit. (Abrams, 2010, p. 4-5)

Podnikatelský plán je dokument, který popisuje nejdůležitější vnitřní a vnější okolnosti související s podnikatelským záměrem, v rámci podnikatelského plánu jsou mimo jiné definovány cíle podnikání, kroky vedoucí k jejich dosažení a jejich reálnost a dosažitelnost. Podnikatelský plán se tak stává klíčovým nejen pro podnikatele, ale také pro externí subjekty, zvláště v otázkách financování. Zpracováním části podnikatelského plánu zabývající se finančním plánem podnikatel zjistí celkovou potřebu finančních prostředků, zejména cizích zdrojů. Pro následné získání potřebných finančních prostředků má podnikatel možnost oslovit potencionálního investora, banku nebo jinou finanční instituci. Neexistuje závazná struktura podnikatelského plánu a může se lišit právě v závislosti na konkrétních požadavcích investorů a bankovních institucí. (Srpková, 2011, s. 14)

1.1 Struktura podnikatelského plánu

Jak již bylo řečeno, neexistuje jednotná struktura podnikatelského plánu, vycházet lze tedy z doporučení mnoha autorů, dle (Srpkové, 2011, s. 14-33) může být struktura podnikatelského plánu následující.

- **Titulní list** slouží především k identifikaci firmy, obsahuje název a sídlo firmy, logo firmy, datum založení, předmět podnikání, právní formu podnikání a základní údaje o autorovi podnikatelského plánu. Doporučuje se uvést i prohlášení o zákazu reprodukce podnikatelského plánu.
- **Obsah**, který se uvádí pro lepší orientaci v dokumentu.
- **Úvod a účel** obsahuje zejména důvod zpracování podnikatelského plánu, zda byl například zpracován pro potřebu oslovení investorů nebo získání finančních prostředků od banky.

- **Shrnutí** následuje ihned za úvodem a mělo by být zpracováno až na závěr. Tato část sumarizuje informace uvedené v jednotlivých částech podnikatelského plánu, jeho podstatu a potřebu finančních prostředků.
- **Popis podnikatelské příležitosti** je částí podnikatelského záměru, která má za cíl přesvědčit čtenáře, že právě teď je ten nejvhodnější okamžik na realizaci daného nápadu a právě autor má ty nejlepší předpoklady. Je vhodné zaměřit se na popis produktu, užitek z produktu plynoucí zákazníkovi a konkurenční výhody.
- O **cíle manažerů a vlastníků firmy** se velmi podrobně zajímají především investoři. Klíčové osoby mají mimořádný význam pro potencionální úspěch firmy a velké množství firem končí neúspěchem právě kvůli nedostatečnému prodiskutování cílů firmy, vlastníků a klíčových manažerů. V rámci této kapitoly podnikatelského plánu je vhodné uvést jednotlivé role vlastníků a klíčových osob při založení, ale i růstu firmy.
- Existence **potencionálních trhů** s dostatečným potencionálem je významným předpokladem pro úspěšný podnikatelský záměr. Provedení analýzy trhu patří k nejsložitějším a nejdůležitějším částem podnikatelské plánu, v rámci které by měl být podnikatel schopen definovat velikost trhu, očekávaný vývoj v nejbližších letech, způsob uplatnění na trhu a konkurenci. Cílem této části je přesvědčit uživatele podnikatelského plánu, že trh podnikatel důkladně zná.
- **Marketingová a obchodní strategie** je důležitým předpokladem pro úspěch podniku, obsahuje například způsob uvedení na trh, reklamu a podporu prodeje a informace týkající se cenové politiky.
- **Realizační projektový plán** zahrnuje harmonogram činností a dodavatelské zajištění.
- **Finanční plán** je částí podnikatelského plánu, v rámci kterého je vyčíslena celková potřeba finančních prostředků, uveden účel jejich vynaložení a předpokládané finanční výsledky činnosti. Finanční plán obsahuje zejména zakladatelský rozpočet, zahajovací a plánovanou rozvahu, plánovaný výkaz zisku a ztráty a plánovaný výkaz cash-flow.
- **Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu** mohou být definovány na základě analýzy trhu, SWOT analýzy a dalších marketingových a jiných ukazatelů. Úspěšnost finanční stránky projektu může být zhodnocena například na základě

metody čisté současné hodnoty, doby návratnosti investice a vybraných ukazatelů finanční analýzy.

- **Analýza rizik projektu** zahrnuje identifikaci rizik, preventivní opatření vedoucí ke snížení rizik a možná opatření v případě vzniku rizik.
- **Přílohy** mohou obsahovat výsledky průzkumů trhu, vyjádření stavebního úřadu, propagační dokumenty, smlouvy, životopisy klíčových osob.

1.2 Druhy podnikatelských plánů

Podnikatelský plán je nutno přizpůsobit danému účelu, dle tohoto hlediska rozlišujeme 4 základní typy podnikatelských plánů – prezentace ve výtahu, executive summary, zkrácený podnikatelský plán a plný podnikatelský plán.

Prezentace ve výtahu by měla být jasná, srozumitelná a stručná, neměla by trvat déle jak 1 minutu. V prezentaci by měla být obsažena hlavní myšlenka podnikání, konkurenční výhody, potencionální zisk pro investory, celková potřeba finančních prostředků a další klíčové informace. Účelem tohoto typu ústní prezentace je pouze zaujmout investora, na případné další schůzce by měl být předložen plný podnikatelský plán.

Executive summary (tzv. výkonný plán) je krátká verze podnikatelského plánu v rozsahu 1-2 stran formátu A4, předkládá se potencionálním investorům a bankám. Výkonný plán se týká především finanční stránky podnikatelského plánu a detailního popisu nabízeného produktu nebo služby včetně existujícího trhu a konkurence.

Zkrácený podnikatelský plán je komplexnější a detailnější dokument, náležitosti jsou obdobné jako u typu executive summary. Tento typ podnikatelského plánu má význam pro podnikatele, kteří se obávají prozradit podstatu svého obchodního tajemství. Účelem není zakrytí případných nedostatků, ale naopak silných stránek do doby získání důvěry ze strany investorů.

Plný podnikatelský plán je dokument o rozsahu 5-10 stran formátu A4 pro firmy s minimální nebo nulovou podnikatelskou minulostí. Náležitosti jsou stejné jako u podnikatelského plánu typu executive summary, podnikatelský plán je však obsahově náročnější, musí být zpracován velmi důkladně a kvalitně. (Portál pro začínající podnikatele, ©2011)

1.3 Výběr právní formy podnikání

Výběr právní formy podnikání je jedno z nejdůležitějších rozhodnutí na počátku podnikání. Existuje mnoho faktorů, které ovlivňují rozhodnutí o právní formě podnikání, mezi nejpodstatnější patří rozsah plánovaných podnikatelských aktivit, administrativní náročnost, potřeba základního kapitálu a finanční možnosti zakladatelů a způsob a rozsah ručení za závazky společnosti. Zvolenou právní formu lze v čase měnit, tato změna však přináší další náklady a komplikace, a proto je důležité tuto volbu důkladně promyslet a zvážit všechny faktory již před zahájením podnikání. (Portál pro začínající podnikatele, ©2014)

Dle právních předpisů České republiky lze provozovat podnikatelskou činnost jako fyzická nebo právnická osoba.

1.3.1 Podnikání fyzických osob

Provozovat podnikatelskou činnost jako fyzická osoba lze pouze na základě živnostenského nebo jiného oprávnění. Základním právním předpisem pro tuto formu podnikání je zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, který definuje druhy živností, rozsah živnostenského oprávnění, vznik, změnu a zánik živnostenského podnikání, živnostenskou kontrolu a přestupky a další podoblasti. Součástí zákona je celkem 5 příloh, v rámci kterých jsou konkrétně vymezeny jednotlivé druhy živností, požadované odborné způsobilosti, a další.

V závislosti na požadované odborné způsobilosti se živnosti dělí na ohlašovací a koncesované. Ohlašovací živnosti mohou mít dále podobu volné, řemeslné nebo vázané živnosti. Pro vydání živnostenského oprávnění musí být kromě zvláštních podmínek odborné způsobilosti splněny i podmínky všeobecné, kterými jsou:

- bezúhonnost,
- plná svéprávnost (lze nahradit přivolením soudu k souhlasu zákonného zástupce nezletilého k provozování podnikání). (ČESKO, ©2018a)

Ohlašovací živnosti vznikají na základě ohlášení na živnostenském úřadě, při splnění všeobecných, případně zvláštních podmínek pro provozování podnikání je fyzické osobě vydáno živnostenské oprávnění a je zapsána do živnostenského rejstříku.

Provozování volné živnosti není vázáno na splnění podmínek odborné způsobilosti, pro získání živnostenského oprávnění stačí živnost ohlásit na živnostenském úřadě a splnit všeobecné podmínky pro provozování živnosti. Na základě volné živnosti lze provozovat činnosti, jejichž předmět podnikání není uveden v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, obory činností náležející do živnosti volné jsou uvedeny v příloze č. 4 živnostenského zákona.

Řemeslné živnosti jsou taxativně vymezeny v příloze č. 1 zákona o živnostenském podnikání. Pro získání živnostenského oprávnění musí být kromě všeobecných podmínek splněna i podmínka odborné způsobilosti, kterou lze prokázat dokladem o úspěšném ukončení středního, vyššího nebo vysokoškolského vzdělání v příslušném nebo příbuzném oboru, a to dokladem o uznání odborné kvalifikace v příslušném nebo příbuzném oboru nebo doložením šestileté praxe v příslušném oboru. Při předložení dokladu o úspěšném ukončení vzdělání v příbuzném oboru nebo dokladu o uznání odborné kvalifikace v příbuzném oboru musí být navíc doložena jednoletá praxe.

Vázané živnosti jsou taxativně vymezeny v příloze č. 2 zákona o živnostenském podnikání. Pro získání živnostenského oprávnění musí být kromě všeobecných podmínek splněna taktéž i podmínka odborné způsobilosti, jaká odborná způsobilost je pro konkrétní vázanou živnost požadována, je uvedeno také v příloze č. 2 živnostenského zákona. (ČESKO, ©2018a)

Koncesované živnosti vznikají a jsou provozovány na základě správního rozhodnutí. Pro vydání koncese je nutno kromě splnění všeobecných a zvláštních podmínek získat kladné vyjádření příslušného státního orgánu. Koncesovaná živnost je stejně jako ohlašovací živnosti osvědčena výpisem z živnostenského rejstříku. Taxativní výčet koncesovaných živností spolu s podmínkami odborné způsobilosti a uvedením konkrétního orgánu státní správy, který se vyjadřuje k žádosti o koncesi, je uveden v příloze č. 3 živnostenského zákona. (Srpová a Řehoř, 2010, s. 67)

Výhodou podnikání na základě živnostenského oprávnění je nízká administrativní náročnost při zahájení podnikání, relativně snadné ukončení/přerušování podnikání, možnost zahájení podnikání bez počátečního základního kapitálu, volba mezi daňovou evidencí a účetnictvím a větší míra volnosti a samostatnosti při rozhodování ve srovnání s obchodními korporacemi. Nevýhodou podnikání fyzických osob je vysoké riziko vyplývající z neomezeného ručení podnikatele, omezený přístup k bankovním úvěrům

a finančním prostředkům, náročné požadavky na odborné znalosti podnikatele a vyšší riziko, že nebude zachována kontinuita podnikání například při dlouhodobém onemocnění podnikatele.

1.3.2 Podnikání právnických osob

Pokud se podnikatel rozhodne vykonávat svou činnost jako právnická osoba, musí počítat s větší administrativní zátěží a ve většině případů také s nutností složení základního kapitálu. Obchodní korporace v České republice mohou mít zejména podobu osobní obchodní společnosti, kapitálové obchodní společnosti nebo družstva. Všechny typy obchodních korporací se zapisují při svém vzniku do obchodního rejstříku. (Srpová a Řehoř, 2010, s. 68)

Osobní obchodní společnost je veřejná obchodní společnost a komanditní společnost. Tyto obchodní společnosti mohou být založeny za účelem podnikání nebo správy majetku. Osobní obchodní společnost je vždy založena společenskou smlouvou, která musí mít formu notářského zápisu.

Veřejná obchodní společnost je společnost alespoň dvou osob, které se podílí na správě majetku nebo podnikání a ručí za dluhy společnosti společně a nerozdílně. Ze zákona nevzniká společníkům povinnost složit vklad, ale mohou si tuto povinnost zanést do společenské smlouvy. Právní poměry společníků se řídí společenskou smlouvou, pokud zde není uvedeno jinak, podíly společníku jsou stejné. Statutárním orgánem jsou všichni společníci a zisk je rozdělován mezi společníky rovným dílem. (ČESKO, ©2018b).

Komanditní společnost je společnost, v níž alespoň jeden společník ručí za závazky společnosti neomezeně (komplementář) a alespoň jeden (komanditista) omezeně do výše nesplaceného vkladu zapsaného v obchodním rejstříku. Komanditisté jsou povinni splnit svou vkladovou povinnost ve výši a způsobem určeným ve společenské smlouvě. Statutárním orgánem společnosti jsou všichni komplementáři. Zisk a ztráta se dělí mezi společnost a komplementáře, část zisku, která připadá na společnost, je po zdanění rozdělena mezi komanditisty podle výše jejich vkladů, ztrátu komanditisté nenesou. (ČESKO, ©2018b)

Kapitálová obchodní společnost je charakteristická majetkovou účastí společníků na podnikání. Ryze kapitálovou obchodní společností je akciová společnost, dále je také za kapitálovou obchodní společnost považována společnost s ručením omezeným.

Společnost s ručením omezeným je jedna z nejvyužívanějších forem obchodních společností, která je běžně využívána i celosvětově. Společnost vzniká na základě zakladatelské listiny v případě založení společnosti jedním společníkem a společenskou smlouvou v případě založení více společníky, oba dokumenty musí mít vždy podobu notářského zápisu. Společníci ručí do výše nesplněné vkladové povinnosti podle stavu, který je zapsán v obchodním rejstříku v okamžiku, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění. Minimální výše vkladu je 1 Kč a podíl společníka se určuje podle výše vkladu vůči základnímu kapitálu. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, členy valné hromady jsou všichni společníci. Statutárním orgánem je jeden nebo více společníků, kterým přísluší obchodní vedení společnosti, dobrovolně může být vytvořena i dozorčí rada, která vykonává kontrolní funkce. (Portál pro začínající podnikatele, ©2016)

Akciová společnost může být založena jedním nebo více zakladateli, v případě jednoho zakladatele se musí jednat o právnickou osobu. Akciová společnost je založena okamžikem přijetí stanov, také formou notářského zápisu. Základní kapitál akciové společnosti je rozvržen na určitý počet akcií, výše základního kapitálu je alespoň 2 000 000 Kč bez veřejné nabídky akcií. Akciová společnost ručí za závazky společnosti celým svým majetkem, akcionáři za závazky společnosti neručí. Mezi orgány akciové společnosti patří valná hromada, představenstvo a dozorčí rada. Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti, je tvořena akcionáři a rozhoduje o nejdůležitějších záležitostech ve společnosti, představenstvo je statutárním orgánem, který má za úkol řídit společnost a zabezpečovat její chod, dozorčí rada vykonává kontrolní činnosti. (Akciová společnost, ©2018)

Vzhledem ke skutečnosti, že založení společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti je zdoluhavý a administrativně náročný proces, specializované podniky nabízejí službu, která představuje alternativní způsob založení společnosti, jedná se o předzaložené společnosti, tzv. ready-made společnosti. Tyto společnosti jsou již zapsány v obchodním rejstříku, mají název, sídlo, jednatele, IČO a plně splacený základní kapitál, nevyvíjí však žádnou činnost a jsou založeny pouze za účelem prodeje konečnému zákazníkovi. (Portál pro začínající podnikatele, ©2016)

Družstvo je společenství neuzavřeného počtu osob, které může být založeno za účelem vzájemné podpory svých členů nebo třetích osob, případně za účelem podnikání.

Družstvo má nejméně 3 členy a vzniká na základě přijetí stanov ustavující schůzí. Každý člen je povinen podílet se na základním kapitálu členským vkladem, který má pro všechny členy stejnou výši, základní kapitál představuje sumu těchto vkladů. Družstvo ručí za své závazky celým svým majetkem, členové družstva za závazky neručí. Orgány družstva jsou členská schůze, představenstvo a kontrolní komise.

Každá z forem obchodních korporací má svoje nesporné výhody a nevýhody, které je nutno s ohledem na celý podnikatelský koncept zvážit. Možné výhody a nevýhody jednotlivých typů obchodních korporací jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 1 Výhody a nevýhody právních forem podnikání v ČR (vlastní zpracování)

	Výhody	Nevýhody
v.o.s.	Společníkům nevzniká povinnost vkladu Není nutno zřizovat vnitřní orgány	Podíl společníka nelze jednoduše převádět Ručení společníků celým majetkem
k.s.	Nízký povinný základní kapitál	Nerovnoměrné rozdělení rizik Dvojitý zdanění u podílu komanditistů
s.r.o.	Omezené ručení společníků Dostupnost k finančním zdrojům	Dvojitý zdanění zisku Vysoká administrativní zátěž
a.s.	Vyšší důvěryhodnost Silnější postavení na trhu Lepší přístup ke kapitálu	Vysoký základní kapitál Množství lidí vystupující za a.s. Vysoká administrativní zátěž Povinnost uveřejňování
družstvo	Členové družstva neručí za závazky Možnost přistoupení dalších členů Možný nepodnikatelský účel založení	Povinnost členského vkladu

1.4 Strategické marketingové ukazatele

Vzhledem k stále rostoucímu významu globalizace, technologického pokroku, informovanosti zákazníků a dalších faktorů, které vyvolávají vyšší požadavky na poskytované produkty a služby, je nutno zabývat se kromě otázek krátkodobého řízení také dlouhodobě orientovanými faktory.

Strategický marketing je dlouhodobě orientovaný proces, který zahrnuje analýzu vnitřního a vnějšího prostředí podniku, včetně analýzy konkurenčního prostředí a další aktivity, které napomáhají dosažení podnikových strategií a cílů.

1.4.1 Marketingový mix ve službách

Marketingový mix 7P je souborem nástrojů, pomocí kterých jsou utvářeny vlastnosti služeb nabízených zákazníkům. Všechny nástroje mají za cíl uspokojit potřeby zákazníků a přinést podniku zisk. Původní marketingový mix obsahuje 4P – *produkt* (product), *cena* (price), *distribuce* (place), *marketingová komunikace* (promotion). Tento model se ukázal nedostatečný pro podniky poskytující služby, proto byl rozšířen o další 3P – *lidé* (people), *procesy* (processes), *materiální prostředí* (physical evidence).

Produkt je vše, co podnik poskytuje zákazníkovi k uspokojení jeho potřeb. Klíčovým faktorem je kvalita.

Cena je jeden z nejvýznamnějších ukazatelů kvality služeb, a to především kvůli nehmotnému charakteru služeb.

Distribuce souvisí s umístěním služby (místní lokalizací) a má za cíl usnadnit zákazníkovi přístup ke službě. Jedná se o nejméně flexibilní nástroj marketingového mixu.

Marketingová komunikace zahrnuje soubor nástrojů, které pomáhají danou službu prodat, vytváří lepší vzájemnou informovanost a snaží se o prohlubování a upevňování vztahů mezi zákazníky, dodavateli a distributory. Existuje pět základních druhů nástrojů marketingové komunikace – reklama, osobní prodej, přímý marketing, podpora prodeje a public relations.

Lidé jsou jeden ze základních prvků marketingového mixu ve službách, protože mají přímý vliv na kvalitu služeb. Podnik by se měl zaměřovat na správný výběr zaměstnanců, jejich vzdělávání a motivaci. Také zákazníci jsou součástí procesu poskytování služeb, proto by měla být nastavena určitá pravidla pro jejich chování.

Procesy zahrnují určité postupy a principy, které poskytovatel služby dodržuje a respektuje s cílem urychlit sled daných aktivit a zároveň zachovat maximální užitek pro zákazníka.

Materiální prostředí nemá zákazník možnost vyzkoušet před samotným poskytnutím služby z důvodu nehmotného charakteru služeb, proto vzniká určité riziko při nákupu těchto služeb. Na vlastnosti služeb však může poukazovat například vzhled kanceláře, brožura nebo pracovní oděv. (Vašítková, 2014, s. 21-23)

1.4.2 SWOT analýza

SWOT analýza je jeden ze základních nástrojů strategického řízení, který slouží k analýze prostředí podniku. SWOT analýza se původně skládá ze dvou dílčích analýz – analýza SW a analýza OT. Doporučuje se začínat analýzou OT (analýza příležitostí a hrozeb), kterou ovlivňují zejména vnější vlivy makroprostředí a mikroprostředí, a dále pokračovat analýzou SW (analýza silných a slabých stránek), která se týká vnitřního prostředí podniku.

Silné a slabé stránky jsou určovány prostřednictvím vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů. Při hodnocení silných a slabých stránek mohou být použita například hodnotící kritéria podle nástrojů marketingového mixu, kdy jsou jednotlivým kritériím přisouzeny váhy (1-5) a dále jsou kritéria hodnoceny dle škálování. Tímto způsobem firma zjistí své silné a slabé stránky, které jsou doplněny o potenciaální příležitosti a hrozby.

SWOT analýza je velmi užitečný nástroj pro sumarizaci mnoha analýz nebo v kombinaci s klíčovými výsledky analýz prostředí podniku a jeho schopností. SWOT analýza může být také využita při identifikaci dalších možností využívání zdrojů podniku nebo klíčových kompetencí. Nevýhodou SWOT analýzy je její statická vlastnost a subjektivita, v posledních letech je často nahrazována O-T analýzou, tj. analýza strategický scénářů. (Jakubíková, 2013, s. 129-131)

<p style="text-align: center;">Silné stránky (strengths)</p> <p style="text-align: center;">Skutečnosti, které přináší výhody zákazníkům i firmě</p>	<p style="text-align: center;">Slabé stránky (weaknesses)</p> <p style="text-align: center;">Věci, které firma nedělá dobře nebo je ostatní firmy dělají lépe</p>
<p style="text-align: center;">Příležitosti (opportunities)</p> <p style="text-align: center;">Skutečnosti, které zvýší poptávku, lépe uspokojí zákazníky nebo přinesou firmě úspěch</p>	<p style="text-align: center;">Hrozby (threats)</p> <p style="text-align: center;">Skutečnosti, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Obrázek 1 SWOT analýza (Jakubíková, 2013, s. 129; vlastní zpracování)

1.4.3 Analýza konkurenčních sil

Pokud se chce podnik odlišit od svých konkurentů, musí je velice dobře poznat a chápat jejich silné a slabé stránky. Analýza konkurence začíná její samotnou identifikací, za základní chybu je považováno určení pouze relativně úzkého okruhu konkurentů.

Pro analýzu konkurenčních sil je nejčastěji používán Porterův model pěti konkurenčních sil. Tento model definuje kromě přímé konkurence také hrozby vstupu dalších konkurentů, hrozby vzniku substitutů a vyjednávací sílu dodavatelů a zákazníků.

Přímá konkurence je velmi silná v případě trhu s tvrdým konkurenčním bojem. Podniky v této situaci musí zvážit své marketingové aktivity, jelikož mohou vyvolat velmi silnou reakci, například cenovou válku. Jiné trhy se vyznačují nízkou nebo chybějící konkurencí, příkladem může být společnost ČEZ, a. s. na českém energetickém trhu.

Hrozby vstupu nových konkurentů jsou dle Porterova modelu pěti konkurenčních sil dány velikostí bariér vstupu na daný trh.

Hrozby vzniku substitutů jsou velice významnou konkurenční silou, substituty mohou snadno nahradit existující podnik a jeho nabídku produktů nebo služeb. Tato hrozba je na rozdíl od ostatních konkurenčních sil v modelu snadno přehlédnutelná, konkurenty České pošty, s.p. nejsou například jen ostatní přepravní a doručovací společnosti, ale také e-mail, který může být substitutem poštovních služeb. (Karlíček, 2013, s. 47)

Vliv **dodavatelů** a jejich vyjednávací síla je důležitým faktorem při analýze konkurenčních sil. Dodavatelé ovlivňují kvalitu, rozsah i cenu nabízených služeb a produktů. V odvětvích, kde existuje jen několik drobných dodavatelů, kteří jsou schopni dodat materiál nebo zboží v požadované kvalitě, množství a čase mohou představovat zvlášť významnou hrozbu.

Zákazníci a jejich chování je taktéž neméně důležitým faktorem. Pokud zákazníci nebudou mít zájem o danou službu nebo produkt, podnikání se stává nepotřebným. Důležité je vzbudit v zákaznících věrnost a spokojenost, přinášet službám a výrobkům nejvyšší možnou přidanou hodnotu a zjišťovat zpětnou vazbu. Zákazníci představují pro podnik hrozbu zejména v situacích, kdy mají sílu snižovat ceny výrobků a služeb.

1.4.4 PEST analýza

PEST analýza je součástí strategického plánování, tato metoda zkoumá vliv makrookolí na činnosti podniku. Cílem PEST analýzy je nalezení odpovědí na následující otázky.

- Jaké podmínky musí být splňovány v rámci podnikání?
- Jak může být pro podnikání maximálně využít potenciál dané země a trhu?
- Které faktory mají vliv na činnosti podniku?
- Jaké jsou možné účinky z těchto faktorů?
- Které z nich jsou pro podnik v blízké budoucnosti významné?

Obsahem PEST analýzy je analýza ekonomického, politicko-právního, technologického a sociálně-kulturního prostředí. (Edolo, ©2016)

Analýza **politicko-právního prostředí** se dotýká stability politického systému, a tím i legislativního rámce, který reguluje například omezení a podmínky v podnikání a ekologické požadavky na podnikání. Úkolem politicko-právního prostředí je mimo jiné pomocí legislativy chránit občany před sociálně škodlivými vlivy, tímto stát uměle ovlivňuje poptávku po produktech, které poškozují zdraví a bezpečnost spotřebitelů nebo životní prostředí. (Hajíček, ©2012)

Ekonomické prostředí významně ovlivňuje výsledky podnikatelské činnosti, pro finanční řízení jsou důležité základní makroekonomické faktory, jako je hrubý domácí produkt, nezaměstnanost, inflace, kurz domácí měny, zadluženost, výše úrokových sazeb a ceny výrobních faktorů. (Šiman a Petera, 2010 s. 30)

Technologické prostředí a jeho analýza se zabývá otázkami infrastruktury, rozvojem průmyslu a stavem vědy a techniky. Obecně lze říci, že technologické okolí je faktor, který dokáže měnit poptávku zákazníků s velice výraznou rychlostí. Pro podnik může znamenat příležitost i hrozbu, záleží na tom, jak je schopen technologický vývoj odhadnout. (Karlíček, 2013, s. 70-72)

Analýzu **sociálně-kulturního prostředí** lze celkem jednoduše provést na základě údajů Českého statistického úřadu, řeší například otázky demografického rozložení obyvatel, trendu životního stylu, náboženství a vnímání reklamy. Tato analýza je klíčová pro podniky, které prodávají své produkty a služby koncovým spotřebitelům. (Hajíček, ©2012)

2 FINANČNÍ PLÁN A ZDROJE FINANCOVÁNÍ PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI

Sestavení finančního plánu je jedna z nejdůležitějších a naprosto nezbytných činností před zahájením podnikání. Finančním plánováním podnikatel zjistí celkovou potřebu finančních zdrojů, stanoví výši vlastních prostředků vložených do podnikání, potřebu cizích zdrojů, marži jednotlivých výrobků a služeb a další důležité skutečnosti týkající se finanční stránky projektu. Výsledkem sestavení finančního plánu je zjištění, zda je celý projekt reálný a ziskový.

Finanční plán se skládá ze zakladatelského rozpočtu, zahajovací a plánované rozvahy, plánovaného výkazu zisku a ztráty a plánovaného výkazu cash-flow.

2.1 Zakladatelský rozpočet

Zakladatelský rozpočet by měl být přizpůsoben plánovanému rozsahu podnikové činnosti a jeho sestavení by mělo vždy předcházet vzniku nového podnikání. Při zahájení podnikání výdaje výrazně převyšují příjmy a podcenění sestavení zakladatelského rozpočtu výrazně zvyšuje podnikatelské riziko.

Dle Josefa Šimana (2010, s. 49) je účelem sestavení zakladatelského rozpočtu:

- zjištění potřebné výše peněžních prostředků pro založení podniku a zahájení podnikání,
- stanovení struktury kapitálu,
- prověření reálnosti zajištění kapitálu.

Kromě potřeby finančních prostředků na nákup dlouhodobého majetku, materiálu a zaplacení administrativních poplatků je také důležité myslet na úhradu výdajů do doby, než podnik začne generovat příjmy.

2.2 Zahajovací rozvaha

Zahajovací rozvaha musí být sestavena ke dni vzniku povinnosti účtovat, v tomto případě ke dni zápisu do živnostenského rejstříku. Zahajovací rozvaha obsahuje na levé straně strukturu majetku a na pravé straně strukturu vlastních a cizích zdrojů podniku při zahájení činnosti.

2.3 Plán výkazu zisku a ztráty

Další důležitou součástí finančního plánu je kalkulace předpokládané výše výnosů, nákladů a výsledku hospodaření po dobu několika let od zahájení podnikání. Tím je zjištěno, zda bude podnik dosahovat ztráty nebo zisku. Plán nákladů, výnosů a výsledku hospodaření může být sestaven v několika variantách, například v tzv. reálné, optimistické a pesimistické variantě, která odráží vývoj hospodářského výsledku dle určených scénářů.

2.4 Plán výkazu cash-flow

Řízení a plánování peněžních toků je klíčovou oblastí při řízení provozního kapitálu, co neefektivnější nakládání s peněžními prostředky je však požadováno také v souvislosti se snahou dosahovat dlouhodobých podnikových cílů. Cílem řízení a plánování peněžních toků je udržení spolehlivé a likvidní pozice podniku, a v případě vzniku nadbytečných finančních prostředků zajištění jejich efektivního zhodnocení. (BRIGHAM and EHRHARDT, 2014, p. 404)

Prostřednictvím plánu cash-flow lze zjistit předpokládaný stav peněžních prostředků k určitému časovému okamžiku, na rozdíl od výkazu zisku a ztráty je pracováno s příjmy a výdaji. Plán cash-flow také určitým způsobem propojuje rozvahu a výkaz zisku a ztráty.

Výkaz cash-flow lze sestavit prostřednictvím přímé nebo nepřímé metody. **Přímá metoda** výkazu cash-flow sleduje příjmy a výdaje za dané období a následně je tento pohyb přičten/odečten od počátečního stavu peněžních prostředků. **Nepřímá metoda** výkazu cash-flow transformuje zisk na pohyb peněžních prostředků, vycházeno je z hospodářského výsledku, kdy jsou k počátečnímu stavu přičítány náklady, které nejsou výdaji a odčítány výnosy, které nejsou příjmy. Kvůli lepší vypovídací schopnosti nepřímé metody a přehlednějšímu zobrazení peněžních zdrojů a jejich využití je častěji stav peněžních prostředků kvantifikován prostřednictvím této metody. (Růčková, 2015, s. 34-36)

Výsledky obou metod jsou stejné a obě metody rozlišují **3 oblasti činnosti podniku**:

- provozní oblast – zachycuje změny v pohledávkách, závazcích a zásobách,
- investiční oblast – zobrazuje pohyb dlouhodobého majetku a jeho zdrojů,
- finanční oblast – zobrazuje změny v souvislosti s užitím úvěrů, akciemi a dividendami.

Při plánování výkazu zisku a ztráty a výkazu cash flow je nutné vnímat rozdíl mezi výnosy, náklady, příjmy a výdaji. Pro správné fungování podniku je předběžný plán výkazu zisku a ztráty a plánu výkazu cash-flow stejně důležitý, podnikatel se tak například vyhne situaci, kdy bude sice vykazovat zisk, ale nebude mít dostatek peněžních prostředků na úhradu běžných výdajů.

2.5 Zdroje financování

Po vyčíslení celkové potřeby finančních prostředků stojí podnikatel před otázkou, jakým způsobem financovat svou podnikatelskou činnost. Zdroje financování potřeb podniku jsou zobrazeny na straně pasiv dle klasifikace na zdroje vlastní a cizí, přičemž musí platit bilanční princip mezi aktivy a pasivy. Při volbě finanční struktury podniku by mělo být respektováno tzv. zlaté pravidlo financování, které říká, že dlouhodobé aktiva by měla být kryta dlouhodobými zdroji financování a krátkodobá aktiva naopak krátkodobými zdroji financování.

Vycházet lze také z klasifikace zdrojů financování podniku dle splatnosti, kdy jsou rozděleny na krátkodobé a dlouhodobé zdroje financování. Konkrétní zdroje financování dle tohoto členění jsou uvedeny v následujících podkapitolách.

2.5.1 Krátkodobé zdroje financování

Pro financování krátkodobých potřeb podniku lze nejčastěji využít financování prostřednictvím obchodního úvěru, krátkodobého bankovního úvěru, operativního leasingu nebo faktoringu. Jedná se o cizí zdroje se splatností do jednoho roku.

Obchodní úvěr je typ úvěru, který vzniká v rámci běžného obchodního styku. Jeho podstatou je, že odběratel dodavateli za dodávky neplatí ihned, ale až po uplynutí sjednané doby dle platebních podmínek, tímto se odběratel dostává do pozice dlužníka a dodavatel do pozice věřitele. Obchodní úvěr je považován za velice levný zdroj financování, jelikož je zpravidla bezúročný, dodavatel však může zahrnout úrok do ceny dodávky, a v případě dřívější úhrady poskytnout věřiteli skonto. Písemný doklad o vzniku obchodního úvěru má nejčastěji podobu faktury nebo směnky. (Pavelková a Knápková, 2012, s. 150)

Krátkodobé bankovní úvěry jsou poskytovány obchodními bankami, například na krytí potřeb oběžného majetku podniku nebo úhradu závazků. Krátkodobé bankovní úvěry mohou mít podobu peněžních nebo závazkových úvěrů.

Peněžní úvěry představují poskytnutí finančních prostředků bankou na základě sjednaných podmínek, jedná se zejména o eskontní, revolvingový, lombardní, kontokorentní a překlenovací úvěr a krátkodobou bankovní výpůjčku. Podstatou závazkového úvěru je poskytnutí záruky za budoucí závazek klienta bankou ve prospěch třetí osoby, ve většině případů se jedná o avalový a akceptační úvěr.

Eskontní úvěr je úvěr, na základě kterého banka odkupuje od majitele směnku a poskytuje mu hotové peníze před dobou splatnosti směnky. Banka vystupuje jako věřitel, který v době splatnosti směnku předloží výstavci směnky u směnky vlastní nebo směnečníkovi u směnky cizí. (Kalabis, 2012, s. 107-108)

Revolvingový úvěr je krátkodobý provozní úvěr, který klient může opakovaně čerpat do výše sjednaného úvěrového rámce, podmínkou je splacení předchozí částky úvěru. (Kantnerová, 2016, s. 105)

Lombardní úvěr je úvěr zajištěný zástavou movité věci, nejčastěji cennými papíry nebo drahými kovy. Dlužník o tento úvěr banku žádá většinou v případě, kdy potřebuje finanční prostředky, ale nechce prodat své cenné papíry. Při poskytnutí úvěru banka přebírá movitou věc do zástavy a poskytuje úvěr ve výši 40-60% tržní hodnoty zástavy. Lombardní úvěry byly základem pro vznik tzv. repo úvěrů. (Kalabis, 2012, s. 108)

Kontokorentní úvěr je nejrozšířenější typ krátkodobého úvěru, který umožňuje klientovi čerpat finanční prostředky do debetní části účtu, maximální výše kontokorentního úvěru je dána sjednaným úvěrovým rámcem. (Kantnerová, 2016, s. 107-108)

Překlenovací úvěr je zpravidla poskytován podnikům, které se dostaly do tíživé finanční situace a nejsou schopni dostát svým běžným závazkům, banka v těchto případech postupuje při poskytování úvěru velice obezřetně.

Krátkodobá bankovní výpůjčka je nejjednodušší forma bankovního úvěru. Úvěr je bankou poskytnut na konkrétní účel, může se jednat o případ mimořádně výhodného nákupu nebo ohrožení výplaty mezd. U stálých klientů, kdy je banka schopna snadno ověřit úvěrovou schopnost, může být úvěr poskytnut bez zvláštních záruk.

Avalový úvěr je úvěr, na základě kterého banka při poskytnutí přebírá záruku za závazek svého klienta vůči třetí osobě, může se jednat o závazek platební, dodání zboží nebo služby. Získání avalového úvěru znamená pro podnik výrazné zkvalitnění jeho závazků a je zpravidla poskytován klientům, kteří dlouhodobě využívají služeb banky a představují minimální riziko. (Meluzín a Zeman, 2014, s. 67)

Akceptační úvěr spočívá v akceptaci směnky bankou, kterou na ni vystaví klient za podmínek sjednaných v úvěrové smlouvě. Banka garantuje zaplacení závazku a klient se zavazuje složit peníze na pokrytí závazku bance před uplynutím lhůty splatnosti směnky. Banka má však povinnost směnku uhradit, i v případě, kdy klient peníze nesloží, a stává se tak hlavním směnečným dlužníkem. Výše popsanou zárukou banka propůjčuje své dobré jméno a činí směnku důvěryhodnější a obchodovatelnější (Kantnerová, 2016, s. 105)

Operativní leasing je vypůjčením věci za úplatu, která je po uplynutí smluvního vztahu vrácena zpět pronajímateli. Operativní leasing je uzavírán na relativně krátkou dobu pronájmu, zpravidla kratší než je doba životnosti pronajímaného majetku. V rámci operativního leasingu pronajímatel předává k užívání nájemci sjednaný předmět pronájmu a nepřevádí na něj veškerá rizika a užitek plynoucí z užívání této věci, placené nájemné je však daňově uznatelným nákladem. (Čižinská a Marinič, 2010, s. 90)

Faktoring je odkup krátkodobých pohledávek bankou nebo faktoringovou společností, zpravidla bez zpětného postihu vůči původnímu věřiteli při neschopnosti dlužníka uhradit závazek z odkoupené pohledávky. V širším slova smyslu faktoring zahrnuje odkup, financování, správu a inkaso odkoupených krátkodobých pohledávek. Ze základního jednoúčelového odkupu pohledávek se vyvinulo několik typů faktoringu, například bezregresní a regresní faktoring, úplný faktoring nebo revolvingový faktoring. (Meluzín a Zeman, 2014, s. 162)

2.5.2 Dlouhodobé zdroje financování

Pro financování dlouhodobých potřeb podniku, kterými je nejčastěji nákup nových technologií, zařízení a strojů, lze využít interních a externích zdrojů financování, případně zvláštních forem financování.

2.5.2.1 *Interní zdroje financování*

Interní zdroje financování, které patří mezi nejvýznamnější zdroje financování investic, představuje nerozdělený zisk a odpisy dlouhodobého majetku.

Nerozdělený zisk je ta část výsledku hospodaření po zdanění, která není použita na jiný účel. Výše výsledku hospodaření, kterou lze použít k financování podnikatelské činnosti je závislá na výši vytvořeného výsledku hospodaření za dané období, sazbě daně z příjmů, přidělu do rezervního fondu a ostatních fondů tvořených ze zisku a výši vyplácených tantiém. (Čižinská a Marinič, 2010, s. 84)

Odpisy jsou peněžním vyjádřením opotřebení dlouhodobého majetku za určité období. Pomocí odpisů je po dobu životnosti hodnota dlouhodobého majetku postupně přenášena do provozních nákladů podniku, nejedná se však o výdajově účinnou položku. Hodnota odpisů je obsažena v cenách výrobků a služeb, za kterou zákazníci platí a podnik ji získává zpět inkasem tržeb, z tohoto důvodu jsou vlastně odpisy součástí peněžních příjmů v cash-flow. Jedná se o velmi významný zdroj interního financování z důvodu vysoké míry stability. (Čižinská a Marinič, 2010, s. 87)

2.5.2.2 *Externí zdroje financování*

Externí zdroje financování představují dlouhodobé dlužní nástroje, kterými jsou zejména střednědobé a dlouhodobé bankovní úvěry, obligace a akcie. Podnik je většinou nucen využít externích zdrojů financování u kapitálově náročnějších investic, kdy je financování vlastními zdroji nedostatečné.

Střednědobé a dlouhodobé bankovní úvěry se nejčastěji v podnikové praxi využívají pro financování investičních záměrů, slouží tedy k účelovému pořízení hmotného a nehmotného investičního majetku. V mnoha případech lze s bankou sjednat odklad splátek úvěru do doby, než investice začne přinášet výnosy. Za střednědobý úvěr je považován úvěr se splatností od 1 do 4 let a za dlouhodobý úvěr se splatností od 4 do 10 let. (Kantnerová, 2016, s. 109-110)

Akcie je majetkový cenný papír, s kterým je spojeno právo akcionáře podílet se na zisku a likvidačním zůstatku a právo podílet se na řízení společnosti. Společnost může emitovat více druhů akcií. Akcie, s kterými nejsou spojena žádná zvláštní práva kromě výše uvedených, jsou nazývány kmenové akcie. S akciemi prioritními jsou spojena přednostní práva týkající se výplat dividend nebo podílu na likvidačním zůstatku.

Majitelé prioritních akcií však zpravidla nemají právo účastnit se hlasování na valné hromadě. (Čížinská a Marinič, 2010, s. 95)

Obligace je dlouhodobý cenný papír, který vyjadřuje závazek toho, kdo obligaci emitoval vůči osobě, která je držitelem obligace. Prostřednictvím obchodování s obligacemi na finančních trzích si podnik může obstarat potřebný kapitál, z tohoto důvodu jsou také považovány za dlouhodobé externí zdroje financování.

2.5.2.3 Zvláštní formy financování

Finanční leasing je považován za zvláštní formu financování investiční činnosti podniku cizím kapitálem. Jedná se zpravidla o třístranný právní vztah mezi dodavatelem, pronajímatelem a nájemcem. Pronajímatel kupuje od dodavatele dlouhodobý majetek a stává se tak vlastníkem předmětu finančního leasingu, který dále pronajímá na určitou dobu a za úplatu nájemci, tento nejčastější typ finančního leasingu se nazývá nepřímý finanční leasing. Pokud by byl pronajímatel zároveň i výrobcem, jednalo by se o přímý finanční leasing.

Na základě sjednaného finančního leasingu pronajímatel převádí na nájemce veškerá rizika a prospěch plynoucí z užívání předmětu, po uplynutí doby nájmu je předmět finančního leasingu odkoupen nájemcem, v tomto okamžiku se nájemce stává majitelem dlouhodobého majetku. (Čížinská a Marinič, 2010, s. 90)

Výhodou finančního leasingu je možnost uplatnění splátek nájemného jako daňově účinných nákladů, musí být však splněny podmínky stanovené zákonem o daních z příjmů (dále jen „ZDP“). Finančním leasingem se pro účely ZDP rozumí přenechání hmotného majetku vlastníkem k užití uživateli za úplatu, pokud:

- je ujednáno, že po uplynutí doby nájmu převede vlastník za úplatu nebo bezúplatně vlastnické právo k předmětu finančního leasingu na nájemce,
- ke dni převodu vlastnického práva není kupní cena vyšší než zůstatková cena vypočtená ze vstupní ceny, kterou eviduje vlastník, a kterou by předmět finančního leasingu měl při rovnoměrném odpisování,
- je při vzniku smlouvy ujednáno, že po dobu trvání finančního leasingu budou na uživatele převedeny práva k užívání předmětu leasingu, povinnosti spojené s péčí o předmět leasingu a rizika spojená s užíváním předmětu leasingu,
- je splněna minimální doba finančního leasingu.

Minimální dobou finančního leasingu je minimální doba odpisování hmotného majetku uvedená v ZDP. U hmotného majetku zařazeného v odpisové skupině 2 až 6 podle přílohy č. 1 k tomuto zákonu se tato doba zkracuje o 6 měsíců. (ČESKO, ©2018c)

Kromě daňové uznatelnosti splátek nájemného může být jako výhoda chápána možnost užívání majetku bez jednorázového vynaložení vlastních zdrojů nebo užívání majetku bez zvýšené míry zadluženosti podniku. Výhodou finančního leasingu je také menší administrativní zátěž a mírnější podmínky pro získání než u bankovního úvěru. Pro leasingovou společnost představuje leasing menší riziko, jelikož se ke svému majetku snadno dostane zpět. Riziko inflace nese v případě finančního leasingu pronajímatel.

Nevýhodou finančního leasingu jsou omezená vlastnická práva po celou dobu nájmu, jelikož je předmět ve vlastnictví leasingové společnosti, majitel si tak například nemůže uplatnit odpisy dlouhodobého majetku jako daňově účinné náklady. Po skončení doby nájmu sice předmět přechází do vlastnictví nájemce, ale téměř nebo zcela odepsaný. V rámci finančního leasingu jsou na nájemce převedeny veškerá rizika pramenící z užívání věci, majitel má povinnost pečovat o majetek a provádět například pravidelnou údržbu majetku, pokud leasingová společnost zjistí, že tyto povinnosti byly zanedbány, může nájemci naúčtovat penále. Předčasné vypovědění leasingové smlouvy je často velice nevýhodné a je spojeno s vysokými poplatky. Nevýhodou je také nutnost složení akontace, která se pohybuje nejčastěji okolo 30% pořizovací ceny majetku. V poslední době však lze s některými leasingovými společnostmi sjednat finanční leasing bez nutnosti složení akontace. (Finance.cz, ©2018)

Forfaiting dle Meluzína a Zemana, 2014, s. 165 představuje „*odkup střednědobých (někdy i dlouhodobých) pohledávek bankou nebo forfaitingovou společností (forfaitérem), které jsou zajištěny bankou avalovanou směnkou, akreditivem nebo bankovní garancí bez zpětného postihu původního věřitele (dodavatele)*“.

Prostřednictvím forfaitingu mohou dodavatelé zrychlit inkaso svých pohledávek a převést některé rizika na forfaitéra. Odkoupené pohledávky mají většinou splatnost do 6 let, kvůli tomuto dlouhodobému charakteru pohledávek je riziko možného nesplacení nejčastěji zajištěno směnkou avalovanou nebo akceptovanou bankou. (Meluzín a Zeman, 2014, s. 165)

Financování prostřednictvím **dotací** může být využito malými a středními podniky s cílem podpory jejich podnikání. Dotace jsou nejčastěji poskytovány ze státního rozpočtu nebo strukturálních fondů Evropské unie, existují například programy pro podporu podnikatelské činnosti v oblasti zemědělství, lesnictví, rozvoje infrastruktury, odstraňování ekologických zátěží, apod. Dotace může být poskytnuta přímo poskytnutím peněžních prostředků na daný účel nebo nepřímo například formou daňových úlev nebo zvýhodněných úrokových sazeb.

Vstup rizikového kapitálu představuje financování prostřednictvím rizikového (venture) kapitálu. Principem je podíl na základním kapitálu podniku, správa investice a zhodnocení v časovém horizontu 3-5 let s následným ziskovým prodejem majetkového podílu. Investor, který vloží rizikový kapitál, má stejné práva a povinnosti jako vlastník, jelikož se podílí na podnikatelském riziku. Investor je zpravidla považován za klíčovou osobu, protože s sebou do podnikání přináší odborné znalosti a obchodní kontakty. (Čížinská a Marinič, 2010, s. 97-98)

Business angels je označení pro individuální investory, kteří disponují dostatečným kapitálem, znalostmi a kontakty a investují do nových a rychle se rozvíjejících projektů s cílem zhodnotit své vložené prostředky. (CzechInvest, ©2018)

3 HODNOCENÍ FINANČNÍCH VÝSLEDKŮ

Pro zhodnocení předpokládaných výsledků podnikatelské činnosti je potřeba zvolit vhodné metody, pomocí kterých budeme schopni vyhodnotit, zda je podnikatelský plán realizovatelný a jaká je doba návratnosti nebo dlouhodobá výnosnost vložené investice. K vyhodnocení předpokládaných finančních výsledků lze použít množství metod a ukazatelů, například metodu čisté současné hodnoty, metodu doby návratnosti investice a ukazatelé rentability.

3.1 Čistá současná hodnota

Metoda čisté současné hodnoty (NPV) patří mezi dynamické metody hodnocení efektivnosti investičních projektů, která pracuje s časovou hodnotou peněz a bere v potaz existenci alternativních nákladů.

Do výpočtu NPV jsou zahrnuty relevantní hotovostní toky daného projektu po dobu jeho životnosti. Metoda čisté současné hodnoty říká, že projekt má být přijat, pokud je jeho čistá současná hodnota větší než nula, podmínkou tedy je, aby diskontované peněžní příjmy projektu převyšovaly počáteční kapitálový výdaj. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 32)

Vzorec pro výpočet je následující:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{NCF_t}{(1+r)^t}$$

NCF_t = peněžní toky v jednotlivých letech

n = doba životnosti projektu

r = diskontní úroková míra

Pro výpočet čisté současné hodnoty je důležité a klíčové správně odhadnout budoucí finanční toky a dobu životnosti projektu, která velice významně ovlivňuje hodnotu NPV. Za nejvíce obtížně odhadnutelný parametr lze považovat diskontní úrokovou míru, která reprezentuje alternativní náklady investice. Výši diskontní úrokové míry lze stanovit například na základě úrokové sazby, kterou podnik platí za dlouhodobý cizí kapitál nebo ve stejné výši jako jsou průměrné vážené náklady na kapitál.

3.2 Doba návratnosti investice

Doba návratnosti investice je ukazatel, který nám říká, za jakou dobu bude investice uhrazena z budoucích peněžních toků. Doba návratnosti investice lze vypočítat prostou metodou, která je často používána pro orientační posouzení investičního projektu nebo diskontovanou metodou peněžních toků. Z výše uvedeného vyplývá, že doba návratnosti investice vypočtena na základě diskontovaných peněžních toků bude vždy výrazně delší, než kdyby byla použita prostá metoda výpočtu.

Ukazatel doby návratnosti investice je hodnocen kladně a projekt by měl být realizován v situaci, kdy je doba návratnosti investice kratší než doba životnosti investice. Výrazným nedostatkem této metody je nezohlednění finančních toků, které může investice přinést po uplynutí doby životnosti investice. Z tohoto důvodu by měl být tento ukazatel posuzován jen jako doplňkový ukazatel v kombinaci s dalšími ukazateli a metodami.

3.3 Ukazatelé rentability

Ukazatelé rentability bývají označovány jako poměrové nebo výnosové ukazatelé, protože při výpočtech je nejčastěji poměřován zisk s jinými veličinami. Cílem této skupiny ukazatelů je zhodnocení úspěšnosti dosažení daných podnikových cílů.

3.3.1 Rentabilita investic

Rentabilita investic (ROI) je jeden z ukazatelů, prostřednictvím kterého jsme schopni změřit efektivnost investičního projektu. Ukazatel rentability investic udává, kolik haléřů nám přinesla každá investovaná koruna. Rentabilita investic se vypočítá jako podíl průměrného ročního čistého zisku v letech životnosti investice a nákladů na investici.

3.3.2 Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb (ROS) vyjadřuje, kolik korun zisku dokáže podnik vyprodukovat na 1 korunu tržeb. Tržby by měly v rámci tohoto ukazatele tvořit zejména tržby z prodeje výrobků a služeb nebo tržby za prodej zboží, dle charakteru hlavní činnosti podniku. Tento ukazatel je také někdy nazýván ziskovým rozpětím a slouží k vyjádření ziskové marže. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 125)

3.3.3 Rentabilita nákladů

Rentabilita nákladů (ROC) udává, kolik korun zisku připadá na jednu korunu nákladů. Za náklady by měly být v tomto případě považovány pouze provozní náklady, které lze objektivně ovlivnit, na rozdíl od nákladů finančních. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím je činnost podniku efektivnější. Rentabilita nákladů je považována za doplňkový ukazatel k rentabilitě tržeb. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 126)

4 ANALÝZA RIZIK A ČASOVÝ HARMONOGRAM

Úspěšnost podnikatelského záměru může ohrozit celá řada faktorů, z tohoto důvodu by měla být při založení podniku věnována analýze rizik zvýšená pozornost. Velice důležitý je i časový harmonogram podnikatelského plánu, který propojuje všechny nutné činnosti vedoucí k zahájení podnikání s cílem provést je časově co nejefektivněji.

4.1 Analýza rizik

Riziko je chápáno jako určitý druh nejistoty spojený s nežádoucím stavem. Sledování a řízení rizik je pro podnik jedna z klíčových oblastí.

Podnikatelské riziko je sice spojeno zejména s nebezpečím neúspěchu a finančních a majetkových ztrát, kromě negativní stránky ho však lze vnímat i ze stránky pozitivní. **Pozitivní stránka** podnikatelského rizika je spojena s nadějí úspěchu, uplatněním na trhu a dosažením vysokých hospodářských výsledků, **negativní stránka** podnikatelského rizika zahrnuje nebezpečí dosažení záporných hospodářských výsledků, které mohou vést až k bankrotu podniku. (Fotr a Souček, 2005, s. 136)

4.1.1 Klasifikace rizik

Existují různé způsoby klasifikace rizik, dle základního způsobu třídění rizik rozlišujeme následující. (Fotr a Souček, 2005, s. 138).

Podnikatelské riziko obsahuje již zmíněnou negativní a pozitivní stránku, **čisté podnikatelské riziko** obsahuje pouze stránku negativní, tj. nebezpečí vzniku nepříznivých odchylek od žádoucího stavu.

Systematické riziko je vyvoláváno společnými faktory a postihuje v různé míře všechny oblasti podnikání. Vzhledem ke společnému charakteru nelze systematické riziko snižovat diverzifikací, příčinou vzniku mohou být změny v oblasti rozpočtové a peněžní politiky, změny daňových předpisů a kolísání cen energií a ropy. **Nesystematické riziko** je typické pro jednotlivé podniky, může se jednat například o ukončení spolupráce s významným dodavatelem, vstup nové konkurence na trh nebo odchod klíčového zaměstnance. Nesystematické riziko lze snižovat diverzifikací. Vzhledem ke svému charakteru systematická rizika většinou představují rizika makroekonomická a rizika nesystematická rizika mikroekonomická.

Vnitřní rizika se vztahují k faktorům uvnitř firmy, jedná se například o rizika technologická nebo výzkumně-vývojová, **vnější rizika** se týkají daného podnikatelského okolí.

Ovlivnitelné riziko lze eliminovat působením na příčinu vzniku rizika na rozdíl od **neovlivnitelného rizika**, které nelze eliminovat přímým působením na příčinu vzniku, lze ale přijmout opatření, která snižují nepříznivé následky, například pojištění.

Mezi další rizika řadíme například **politická rizika, environmentální rizika, legislativní rizika**.

4.1.2 Analýza rizik

Kvalitní analýza rizik je základním předpokladem pro řízení rizik, zamezuje přijímání projektů a investic, s kterými jsou spojeny nepřijatelná rizika a zvyšuje tak celkovou pravděpodobnost úspěchu ostatních projektů a investic.

Klíčovým krokem je správná identifikace rizik, k nejvyužívanějším nástrojům pro identifikaci rizik patří kontrolní seznamy a katalogy rizik, pohovory s experty a strategické nástroje analýzy podnikatelského prostředí. Dalším krokem v rámci analýzy rizik je stanovení hodnoty rizikových aktiv, identifikace hrozeb a slabin a stanovení jejich závažnosti a míry zranitelnosti.

4.1.3 Metody snižování rizik

Pro snižování rizik lze použít několik metod, které by měly být vybírány v závislosti na konkrétní situaci, nejvhodnějším nástrojem je ten, který je nejméně nákladný při snížení nebo úplné eliminaci rizika. Následující tabulka třídí rizika dle kombinace tvrdosti a pravděpodobnosti. Tvrdostí rizika se rozumí dopad ztráty v případě nepříznivé situace. (Smejkal a Rais, 2010, s. 130)

Tabulka 2 Metody pro snižování rizik v podniku (Smejkal a Rais, 2010, s. 130; vlastní zpracování)

	Vysoká pravděpodobnost	Nízká pravděpodobnost
Vysoká tvrdost	Vyhnutí se riziku, redukce	Pojištění
Nízká tvrdost	Retence, redukce	Retence

Rizika, která jsou charakterizována **vyšokou tvrdostí a vyšokou pravděpodobností**, je možno redukovat, pokud lze dostatečně redukovat alespoň tvrdost nebo pravděpodobnost, jinak je vhodnější se těmto rizikům vyhnout.

Rizika, která jsou charakterizována **vyšokou pravděpodobností a nízkou tvrdostí**, lze obecně nejlépe řešit pomocí retence nebo redukce. Retence je vhodná, protože vysoká pravděpodobnost nízké ztráty by vyvolala vysoké náklady na transfer a redukce snižuje celkové ztráty, které je nutno nést.

Rizika, která jsou charakterizována **nízkou pravděpodobností a vyšokou tvrdostí**, jsou nejlépe řešena pomocí pojištění.

Rizika, která jsou charakterizována **nízkou pravděpodobností a nízkou tvrdostí**, jsou nejčastěji řešena pomocí retence, neobjevují se často a jejich případný dopad je bezvýznamný.

Dle uvedené kategorizace nelze třídít všechna rizika. Existují rizika, u kterých není možno pravděpodobnost nebo tvrdost jasně kategorizovat, v těchto případech je nutné řídit se zkušenostmi, analogií a úsudkem. (Smejkal a Rais, 2010, s. 131)

4.2 Časový harmonogram

Časový harmonogram činností a dodavatelského zajištění je důležitým krokem při sestavení podnikatelského plánu. V rámci časového harmonogramu je nutno určit důležité aktivity a jejich délku trvání a také milníky, jichž chceme dosáhnout. (Srpková, 2011, s. 27)

Dle (Portálu pro začínající podnikatele, ©2011-2014) základní časové úseky realizace podnikatelského plánu udávají následující skupiny činností:

- příprava podnikání – shromažďování informací, příprava podnikatelského plánu,
- založení podniku,
- zajištění finančních zdrojů,
- zajištění lidských zdrojů, technologií, dodavatelů, a dalších,
- zahájení činnosti.

Časový harmonogram podnikatelského plánu je nejčastěji znázorňován pomocí Ganttova (úsečkového) diagramu, pro optimalizaci časového harmonogramu lze využít například metody kritické cesty projektu.

Metoda kritické cesty patří mezi deterministické metody síťové analýzy a jejím hlavním úkolem je stanovení doby trvání projektu na základě tzv. kritické cesty. Kritická cesta je sledem vzájemně závislých činností a udává nejkratší možnou délku trvání projektu. Pokud se zpozdí jakákoli činnost na kritické cestě, zpozdí se realizace celého projektu. Metoda kritické cesty umožňuje efektivní řízení a časovou koordinaci dílčích a vzájemně navazujících činností v rámci projektu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU A ANALÝZA TRHU

Zájem lidí o fitness, pohyb a zdravý životní styl v posledních letech neustále roste, proto lze říci, že podnikání v této oblasti má značný potenciál. Kdokoli, kdo se rozhodne začít podnikat, musí být schopen stanovit poslání, vize a cíle svého podnikání. Stanovením poslání si odpovídáme na otázku, proč vstoupit na daný trh, určujeme tedy účel a důvod podnikání. Účelem poskytování služeb v oblasti fitness a výživového poradenství je pomoc klientům, kteří chtějí zlepšit svůj dosavadní životní styl, návyky a fyzickou kondici. Vize udává směr, jakým se chce daný podnik ubírat, mou podnikatelskou vizí je poskytování individuálních a zároveň komplexních služeb klientům v oblasti fitness a zdravého stravování. Cíl je žádoucí stav, kterého se snažíme svým podnikáním dosáhnout, cíle lze stanovit jako krátkodobé a dlouhodobé. Krátkodobým cílem H.E.A.T. Fitness je výběr zkušených a kvalitních trenérů, eliminace sezónních vlivů, proniknutí na trh a získání stálé klientely, dlouhodobým cílem je stabilní postavení na trhu.

5.1 Základní informace

Název: H.E.A.T. Fitness

Sídlo: Kulturní 1790, 756 61 Rožnov pod Radhoštěm

Webové stránky: www.heatfitness.cz

Kontakt: Tereza Setlová, tereza.setlova@heatfitness.cz, +420 774 377 454

Forma podnikání: Podnikání na základě živnostenského oprávnění

Způsob vedení účetnictví: Účetnictví, neplátce DPH

Předmět podnikání:

- Poskytování tělovýchovných a sportovních služeb
- Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků
- Velkoobchod a maloobchod

Zahájení činnosti: říjen 2018

5.2 Rozhodnutí o právní formě podnikání

Vzhledem k povaze činnosti a skutečnosti, že ze začátku podnikání bude podnikatelka vykonávat mnoho činností svépomocí, bylo zvoleno podnikání na základě živnostenského oprávnění. Dalšími důvody pro toto rozhodnutí je malá administrativní zátěž ve srovnání s ostatními formami podnikání a finanční i časová úspora při založení podnikání. V případě úspěšnosti podnikatelského záměru a rozvoje činnosti bude tato právní forma podnikání změněna na společnost s ručením omezeným.

V našem případě jsou předmětem podnikání činnosti, které spadají do živností vázaných i volných. Výživové poradenství a prodej zboží na recepci je dle živnostenského zákona živností volnou, tyto poskytované služby lze zařadit mezi volné živnosti *Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků a Velkoobchod a maloobchod*. Získání živnostenského oprávnění pro volnou živnost je vázáno pouze na splnění všeobecných podmínek, tj. bezúhonnost a svéprávnost. Poskytování *tělovýchovných a sportovních služeb* je možné pouze na základě živnostenského oprávnění pro vázanou živnost, tato živnost musí být ohlášena na příslušném živnostenském úřadě, stejně jako živnost volná, ale kromě všeobecných podmínek musí být doloženo i splnění podmínky odborné způsobilosti. Tato podmínka bude doložena osvědčením o rekvalifikaci vydaným zařízením akreditovaným Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, kterým je Fitness Institut v Brně.

5.3 Marketingové ukazatele

Pro popis podnikatelské příležitosti a zařízení H.E.A.T. Fitness byly použity strategické marketingové ukazatele, konkrétně se jedná o marketingový mix ve službách a SWOT analýzu. Dále byla v rámci analýzy trhu provedena PEST analýza, analýza konkurenčních zařízení v Rožnově pod Radhoštěm a dotazníkové šetření.

5.3.1 Marketingový mix ve službách

Marketingový mix ve službách představuje 7 základních prvků, které charakterizují nabízené služby, jedná se o *produkt* (product), *cenu* (price), *distribuci* (place), *marketingovou komunikaci* (promotion), *materiální prostředí* (physical evidence), *lidi* (people) a *procesy* (processes).

Produkt

Mezi hlavní nabízené služby H.E.A.T. Fitness budou patřit lekce H.E.A.T., funkční tréninky, individuální osobní tréninky, dále lekce TRX a lekce posilování břišních svalů vždy pod vedením kvalifikovaného trenéra. Jednou z hlavních nabízených služeb bude i poradenství v oblasti zdravého stravování včetně možnosti sestavení jídelníčku na míru klientovi. Správné stravování je nedílnou součástí aktivního a zdravého životního stylu a prostřednictvím zařízení H.E.A.T. Fitness budou klienti moci využít pohybových aktivit a služeb v oblasti výživového poradenství na jednom místě.

H.E.A.T. PROGRAM

H.E.A.T. program je forma skupinového cvičení na mechanických pásech, která vychází z přirozené lidské činnosti – chůze, proto je vhodná pro všechny věkové kategorie. Jedná se o typ aerobního cvičení s vysokým energetickým výdejem. Každou lekci vede kvalifikovaný instruktor, který pomáhá klientům s nastavením pásu, představuje různé techniky chůze a za doprovodu hudby klienty lekcí provází. H.E.A.T. program je vhodný pro osoby, které se snaží zhubnout, zlepšit svou fyzickou i psychickou kondici, vyrýsovat svaly a hýždě a zlepšit činnost metabolismu.

TRX (Total-Body Resistance Exercise)

TRX je forma posilování celého těla prostřednictvím závěsného systému, který se skládá z nastavitelných popruhů. V průběhu cvičení je jedna část těla na podložce a druhá je zavěšená na TRX popruzích, prostřednictvím sklonu těla lze zvolit požadovanou zátěž, po celou dobu je tedy cvičeno pouze s vlastní vahou těla. TRX lekce jsou vhodné pro osoby, které chtějí zapojit a procvičit všechny svalové partie, zlepšit fyzickou kondici, zlepšit balanční dovednosti nebo shodit přebytečné kilogramy.

Funkční trénink

Funkční trénink je komplexní cvičební program, který zahrnuje prvky kardiovaskulárního i silového cvičení. Podstatou funkčního tréninku je přesouvání se během stanového času z jednoho stanoviště na druhé vždy po 30 sekundách. Díky lekcím funkčního tréninku lze posílit svalstvo, zpevnit tělo, zrychlit metabolismus a zhubnout. Velkou výhodou funkčního tréninku je jeho flexibilita, lze ho přizpůsobit potřebám a požadavkům klienta a také umožňuje sestavení souboru stanovišť, která rozvíjí buď pohybové schopnosti celého těla, nebo jen jeho specifické oblasti.

Posilování břišního svalstva (core trénink)

Tento typ lekcí je zaměřen na cílené posilování břišního svalstva, svalů pánevního dna a hýžd'ových svalů. U posilování břišního svalstva je kladen důraz na šikmé břišní svaly a svaly hlubokého stabilizačního systému CORE, jedná se o hluboko uložené svaly trupu v oblasti hrudní a krční páteře a v oblasti beder, pánve a kyčlí, které jsou namáhány při udržování stability a jsou velice důležité ke správnému držení těla.

Individuální osobní trénink

Individuální osobní trénink je vhodný pro klienty, kteří si nejsou jistí technikou cviků, chtějí předejít případným zraněním nebo požadují individuální přístup s ohledem na jejich zdravotní stav nebo cíle. Tento druh tréninku je nejdražší z nabízených lekcí a zajišťuje naprosto individuální, osobní a profesionální přístup. Celý průběh tréninku je přizpůsoben potřebám a požadavkům klienta.

Výživové poradenství

Výživové poradenství bude probíhat vždy individuálně po domluvě s klientem. V rámci výživového poradenství budou nabízeny různé typy služeb, které jsou popsány v následující tabulce.

Tabulka 3 Popis služeb výživového poradenství (vlastní zpracování)

	Popis služeb
Stravovací plán na míru	Vstupní konzultace Neomezené online dotazy Sestavení jídelníčku s pestrou variabilitou potravin Návrh sportovních aktivit
3měsíční stravovací coaching	Vstupní konzultace + 2 průběžné konzultace Neomezené online dotazy Sestavení jídelníčku s pestrou variabilitou potravin Návrh sportovních aktivit
Výživové poradenství	Dle dotazů a potřeb klientů, například: seznámení klienta se základy zdravé výživy, zhodnocení aktuálního stavu klienta, rady a tipy v oblasti výživy a pohybových aktivit.

Výživové poradenství formou *stravovacího plánu na míru* je vhodnější pro klienty, kteří již mají základní znalosti v oblasti zdravé výživy, *3měsíční stravovací coaching* je naopak vhodnější pro klienty, kteří nejsou příliš zkušený v oblasti zdravého stravování.

Před vstupní konzultací klient vždy vyplní dotazník, aby byly zřejmé jeho požadavky a cíle, zjištěny alergie na určitý typ potravin, finanční možnosti stravování, zdravotní stav, a další. V rámci vstupní konzultace budou prodiskutovány odpovědi ze vstupního dotazníku a v neposlední řadě zdravotní stav klienta. Na rozdíl od stravovacího plánu na míru, v rámci 3měsíčního stravovacího coachingu budou klienti v rámci vstupní konzultace seznámeni se základy zdravého stravování a navíc jim budou poskytnuty další 2 průběžné hodinové konzultace, kde budou zhodnoceny dosavadní výsledky a diskutovány případné nejasnosti. Balíček 3měsíčního stravovacího coachingu i stravovacího plánu na míru obsahuje možnost online a telefonní komunikace v případě jakéhokoli dotazu.

Jídelníček nebude pro klienta sestaven formou přesně předepsaných jídel na každý den, ale bude mít více variant a u každého jídla budou uvedeny další alternativní potraviny a jídla, která jsou nutričně stejně vyvážená. Klient tak bude mít možnost připravit si daná jídla dle svých časových a finančních možností, preferencí a chutí.

Na základě preferencí klientů budou také navrženy vhodné pohybové aktivity, navíc klienti získají 10% slevu na H.E.AT. lekce a individuální osobní tréninky po dobu 3 měsíců od zakoupení jednoho ze stravovacích plánů.

Cena

Ceny jednotlivých skupinových lekcí cvičení a individuálních osobních tréninků vycházejí z dotazníkového šetření a z cen konkurenčních zařízení. Ceny budou nastaveny buď ve stejné výši jako u konkurence, nebo o něco nižší, a to především pro přilákání nové klientely. Klienti budou moci využít zvýhodněných balíčků 12 lekcí, které lze vyčerpat až půl roku od zakoupení. Očekávám, že těchto zvýhodněných balíčků budou využívat většinou klienti, kteří chodí cvičit pravidelně a chtějí ušetřit část finančních prostředků. Ceny nabízených skupinových lekcí cvičení a individuálních osobních tréninků jsou uvedeny v tabulce níže.

Tabulka 4 Ceny nabízených služeb I. (vlastní zpracování)

Ceny skupinových lekcí cvičení a individuální osobních tréninků			
	Standard	Student Senior	Zvýhodnění balíček Standard/Student
H.E.A.T. lekce	105 Kč	95 Kč	1 050/950 Kč
Funkční trénink	95 Kč	85 Kč	950/850 Kč
Core trénink	95 Kč	85 Kč	950/850 Kč
TRX lekce	95 Kč	85 Kč	950/850 Kč
Individuální osobní trénink	300 Kč	280 Kč	2 700/2 520 Kč

Počet míst bude pro jednotlivé lekce omezen, aby měl trenér možnost věnovat se všem klientům individuálně a pomáhat jim s technikou provedení cviku. U individuálních osobních tréninků klient cvičí s trenérem vždy sám. V případě zájmu budou poskytovány také osobní tréninky pro páry.

Rezervace jednotlivých lekcí bude probíhat prostřednictvím rezervačního systému, na který bude odkaz na internetových stránkách H.E.A.T. Fitness. Zrušit rezervovanou lekci bude možno maximálně 3 hodiny před jejím začátkem. V případě, že se klient nedostaví a zároveň rezervaci nezruší, bude mu při další návštěvě naúčtována nezrušená lekce v plné výši.

Otevírací doba nebude stálá, bude se odvíjet od vypsání skupinových lekcí cvičení, smluvených individuálních osobních tréninků a schůzek výživového poradenství. Počet vypsání skupinových lekcí cvičení bude v průběhu roku upravován s ohledem na sezónnost.

Ceny pro výživové poradenství budou stanoveny pro jednotlivé typy nabízených služeb následovně.

Tabulka 5 Ceny nabízených služeb II. (vlastní zpracování)

Ceny výživového poradenství	
Stravovací plán na míru	1 100 Kč
3měsíční stravovací coaching	2 200 Kč
Výživové poradenství	250 Kč/hod

Distribuce

Nabízené služby budou poskytovány v Rožnově pod Radhoštěm v pronajatých, nově zrekonstruovaných prostorách na ulici Kulturní. Jedná se o velmi dostupné místo v areálu sídliště, ulice Kulturní se nachází 10 minut chůze od centra města a 5 minut chůze od vlakového a autobusového nádraží. K dispozici je velké parkoviště s dostatkem parkovacích míst.

Pronajaté prostory mají celkovou užitnou plochu 295 m². V prvním sále o výměře 80 m² budou probíhat zejména lekce H.E.A.T. a individuální osobní tréninky, 55 m² bude zabírat další sál, kde budou probíhat lekce TRX, lekce břišního pekáče a funkční tréninky. 80 m² bude zabírat bar s recepcí, posezením, vstupním prostorem a chodbou. Prostor recepce bude zrekonstruován a bude zde vytvořen menší dětský koutek. 60 m² budou zabírat šatny a sprchy a dalších 20m² technická místnost a sklad.

Marketingová komunikace

Bez kvalitní a správně cílené reklamy se dnes neobejde žádný podnik, hlavním cílem je dostat se do podvědomí potencionálních zákazníků, k čemuž slouží velké množství marketingových nástrojů.

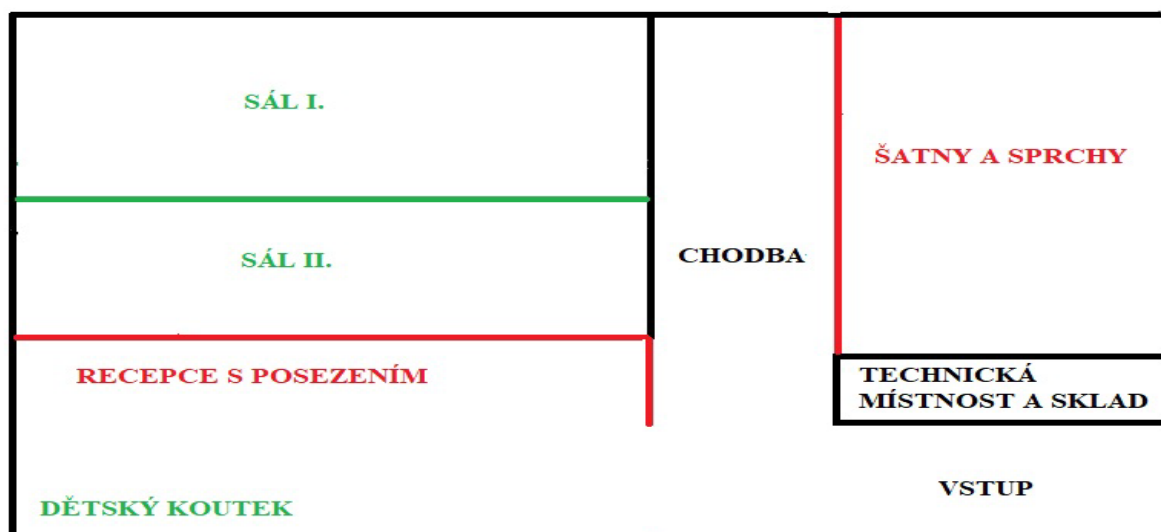
V dnešní době již téměř každý využívá sociální sítě, je tedy logické, že první místo, kde bude H.E.A.T. Fitness propagováno, je Facebook a Instagram. Bude zde vytvořena skupina H.E.A.T. Fitness, na kterou bude odkaz na reklamních letáčcích spolu s odkazem na internetové stránky www.heatfitness.cz. Reklamní letáky budou rozeslány do poštovních schránek v Rožnově pod Radhoštěm a blízkém okolí. Pro prvotní propagaci při založení H.E.A.T. Fitness bude také využito inzerce v místním tisku.

Reklamní letáčky a inzerce v tisku jsou tradiční způsoby využití propagace a jsou vhodné především pro prvotní propagaci, například při založení podniku nebo pro propagaci významné události. Pro informování zákazníků o běžně probíhajících akcích, chystaných změnách, nově otevřených lekcích a jiných novinkách budou využívány především webové stránky a sociální sítě. Webové stránky budou obsahovat kompletní informace od ceníku nabízených služeb po informace o jednotlivých lekcích a lektorech. Součástí webových stránek bude i rezervační systém, prostřednictvím kterého si budou moci klienti lekce rezervovat.

V H.E.A.T. Fitness bude zřízen dětský koutek pro děti ve věku, kdy si budou schopny samostatně hrát po dobu trvání lekce, z dotazníkového šetření vyplynulo, že až 52,6% respondentů by dětského koutku využilo. Dětský koutek se bude nacházet v dohledu recepce, částečně tedy bude na děti dohlíženo, děti si zde však budou hrát na zodpovědnost rodičů. V případě velkého zájmu o hlídání dětský koutek nebo lekce cvičení s dětmi budou tyto služby v budoucnu také poskytovány. Zřízení dětského koutku bude využito při prvotní propagaci H.E.A.T. Fitness.

Materiální prostředí

Velice důležitý dojem, který budou klienti mít při první návštěvě H.E.A.T. Fitness, vyvolá bezpochyby prostředí, ve kterém se zařízení nachází. Zařízení H.E.A.T. Fitness bude sídlit v nově zrekonstruovaných prostorách, tento faktor by měl spolu s moderním zařízením přispět k pozitivnímu prvnímu dojmu.



Obrázek 2 Grafické znázornění prostor (vlastní zpracování)

Na graficky znázorněném náčrtu lze vidět rozmístění prostor. Přímo naproti vstupu se bude nacházet recepce s posezením a možností drobného občerstvení, naproti recepci bude zřízen dětský koutek tak, aby byl v dohledu obsluhy. Šatny a sprchy bude dělit užší chodba, kde si bude možno odložit obuv, chodba bude zároveň dělit sály, kde budou probíhat lekce. Součástí prostor je také technická místnost a sklad. Celková plocha prostor je 295 m².

Lidé

Podnikání, které bude mít právní podobu živnosti, bude částečně vykonávat podnikatelka sama a dále ve spolupráci s trenéry a trenérkami, kteří budou zaměstnáni na dohodu o provedení práce. Dalším zaměstnancem bude obsluha recepce, která bude zaměstnána na zkrácený pracovní úvazek.

Podnikatelka bude vykonávat činnosti spojené s výživovým poradenstvím a individuální osobní tréninky, v případě potřeby lekce H.E.A.T., zbývající lekce budou vedeny ostatními trenéry. Podnikatelka bude v prvních letech podnikání spravovat veškerou administrativní agendu včetně vedení účetnictví.

Procesy

Klienti budou mít možnost seznámit se s nabízenými lekciemi a trenéry na webových stránkách, kde si budou moci vytvořit také rezervaci na danou lekci. Na webových stránkách budou uvedeny také základní informace ohledně individuálních osobních tréninků a výživového poradenství, u těchto služeb je však doporučena i osobní konzultace.

5.3.2 SWOT Analýza

Pomocí SWOT analýzy lze definovat slabé a silné stránky projektu a nalézt případné hrozby a příležitosti, které mohou ovlivnit jeho úspěšnost.

Silné stránky

Silnou stránkou a celou myšlenkou podnikatelského záměru H.E.A.T. Fitness je individuální přístup k zákazníkům. Vypsání lekce skupinového cvičení budou mít vždy omezenou kapacitu, aby se mohl trenér v případě potřeby individuálně věnovat každému klientovi a vysvětlit mu správnou techniku a provedení cviku. Klienti budou také moci využít osobních tréninků, v rámci kterých se bude trenér věnovat individuálně pouze jim.

Téměř žádné konkurenční zařízení nenabízí služby v oblasti výživového poradenství, a to i přesto, že je tato oblast nedílnou součástí aktivního životního stylu. Klienti H.E.A.T. Fitness budou moci využít výživového poradenství a sestavení jídelníčku na míru dle jejich potřeb a požadavků.

Možnost využití dětského koutku v průběhu konání skupinových lekcí cvičení je další silnou stránkou nového zařízení, díky které bude mít potenciál oslovit širší okruh klientely. V případě zájmu budou také nabízeny lekce cvičení s dětmi.

Za poslední silnou stránkou projektu je považována cenová i místní dostupnost H.E.A.T. Fitness zařízení.

Slabé stránky

Jako slabou stránku projektu lze vnímat využívání pronajatých prostor a s tím související vznik dalších nákladů.

Dále lze vnímat jako slabou stránku projektu obecnou nevýhodu začínajícího podniku, nutnost prosadit se a dostat se do podvědomí zákazníků a také samotnou nezkušenost v podnikání.

Příležitosti

Za nejvýznamnější příležitost podnikání v oblasti fitness a zdravého stravování lze považovat stále rostoucí zájem lidí o zdravý životní styl, tohoto zájmu může být využíváno pravidelnou nabídkou výhodných a tematických akcí a rozšiřování sortimentu služeb, s tím je však také spjata nutnost neustálého vzdělávání se.

Příležitostí H.E.A.T. Fitness je vyplnění mezery na trhu, v žádném z konkurenčních zařízení v blízkém okolí nejsou nabízeny H.E.A.T. lekce, a to i přes poměrně výrazný zájem klientů o kardiovaskulární trénink, dále také nabídka služeb v oblasti výživového poradenství, kdy klient může využít těchto služeb na jednom místě.

Hrozby

Hrozbou každého začínajícího podniku je možný nezájem klientů o nabízené služby, z tohoto důvodu je nutno provést kvalitní analýzu trhu již před samotným zahájením podnikání.

Za případnou hrozbu podniku lze považovat vstup nově vzniklé a silnější konkurence na trh a také sezonní vlivy, které jsou typické pro tuto oblast podnikání.

5.3.3 Analýza trhu

Provedení důkladné analýzy daného trhu je jednou z nezbytných činností před rozhodnutím o zahájení podnikání. Prostřednictvím správného provedení analýzy trhu mohou být odhalena případná úskalí podnikání a jeho příležitosti. Následující podkapitola je zaměřena na:

- analýzu politicko-právních, ekonomických, sociálně-kulturních a technologických faktorů,
- analýzu konkurence,
- dotazníkové šetření,

v Rožnově pod Radhoštěm v rámci podnikání v oblasti fitness se zaměřením na skupinové lekce cvičení, individuální osobní tréninky a výživové poradenství.

5.3.3.1 PEST analýza

PEST analýza popisuje vazby podniku vůči makroprostředí, je zaměřena na politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory a jejich co nejefektivnějším využití pro podnik.

Politicko-právní faktory

Politicko-právními faktory je myšleno zejména dodržování platných zákonů, vyhlášek ministerstev a nařízení vlády, které jsou relevantní vzhledem k oblasti podnikání. Obecně musejí podniky při svém podnikání v České republice dodržovat:

- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání,
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích,
- zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník, a další.

Vzhledem k povaze činnosti podnikání H.E.A.T. Fitness je nutno dodržovat i následující právní předpisy:

- zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích,
- zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele,
- Norma ČSN 73 4108 Hygienické zařízení a šatny, a další.

Ekonomické faktory

Mezi makroekonomické faktory, které ovlivňují činnost firem, patří hrubý domácí produkt, nezaměstnanost, míra inflace, úrokové sazby, vývoj mezd, daňové zatížení, atd.

Průměrná mzda ve Zlínském kraji za rok 2017 činila 25 742 Kč, oproti roku 2016 vzrostla o 1 743 Kč, stále se však jedná o druhou nejnižší průměrnou mzdu v mezikrajském srovnání v České republice, v roce 2015 činila 22 648 Kč.

Nezaměstnanost v okrese Vsetín byla v roce 2017 4,24%, v roce 2016 5,89% a v roce 2015 7%, ve všech letech se jednalo o druhou nejvyšší nezaměstnanost v rámci okresů Zlínského kraje.

Hrubý domácí produkt České republiky v roce 2017 meziročně vzrostl o 4,6%, celkový objem HDP činil 5 049,9 mld. Kč. K meziročnímu růstu přispěly všechny hlavní výdajové složky HDP, na růstu poptávky se podílela rostoucí spotřeba domácností a pokračující růst investičních výdajů. Celkový objem HDP byl v roce 2016 4 712,9 mld. Kč a v roce 2015 4 477 mld. Kč. Průměrná míra inflace byla v roce 2017 2,5%, jednalo se o nejvyšší hodnotu za posledních 5 let, toto zvýšení zapříčinilo především zvýšení cen potravin. V roce 2016 byla průměrná míra inflace 0,7% a v roce 2015 0,3%.

Sociálně-kulturní faktory

Sociálně-kulturní faktory jsou z velké části vyjádřeny demografickou strukturou obyvatelstva, ale i postoji, názory a životním stylem. Faktor demografického rozložení obyvatelstva je stěžejní pro určení cílových skupin zákazníků. Věkové složení obyvatelstva spolu se zvýrazněním cílových skupin zákazníků ve městě Rožnov pod Radhoštěm v roce 2016 lze vidět v tabulce níže.

Tabulka 6 Demografické rozložení obyvatel (Český statistický úřad; vlastní zpracování)

Věk	Muži	Ženy	Celkem
0-14	1225	1087	2312
15-19	339	324	663
20-29	1060	961	2021
30-44	1842	1714	3556
45-59	1594	1746	3340
60-94	1902	2667	4569
95+	2	14	16

Technologické faktory

Technologický vývoj a inovace jsou součástí všech oblastí podnikání a každodenního života obyvatel. Pokud chce podnik zůstat konkurenceschopným, musí neustále sledovat trendy a vývoj v dané oblasti a přizpůsobit těmto skutečnostem svou činnost.

V oblasti fitness a zdravého životního stylu je to neustálé studium a sledování trendů nových typů cvičení a přístupů ke stravování.

5.3.3.2 Analýza konkurenčních sil

V Rožnově pod Radhoštěm poskytují skupinové lekce cvičení a individuální osobní tréninky další zařízení, za konkurence schopné lze považovat *BodyCentrum*, *FittSport* a *Box-Fit Gym*.

BodyCentrum

BodyCentrum je nově vybudované zařízení v Rožnově pod Radhoštěm na ulici Pivovarská, toto zařízení tvoří mladý tým trenérů, který si zakládá na osobním a přátelském přístupu k zákazníkům. V nabídce tohoto zařízení jsou především funkční a individuální osobní tréninky, v rámci kterých je cvičeno například s BOSU, TRX, overbally, corebagy a flexi-bary. BodyCentrum je zároveň jediné konkurenční zařízení, které poskytuje konzultační činnost v oblasti zdravé výživy.

Tabulka 7 Analýza konkurence – BodyCentrum Rožnov (BodyCentrumRoznov.cz; vlastní zpracování)

BODYCENTRUM			
Nabízené služby	Funkční tréninky, Core tréninky Individuální osobní tréninky Konzultace - VÝŽIVA & LIFESTYLE		
Otvírací doba	Jednotlivé lekce: Pondělí – 18:00 Úterý – 6:30, 14:45, 19:00 Středa – 16:00, 18:00 Čtvrtek – 8:00, 14:45, 18:00 Pátek – 16:00 Neděle – 18:00 Individuální osobní tréninky a výživové poradenství po domluvě		
Ceník	Skupinové lekce	Dospělý	Student
	1 lekce	110 Kč	
	10 lekcí	950 Kč	900 Kč
	15 lekcí	1 350 Kč	1 275 Kč
	20 lekcí	1 700 Kč	1 600 Kč
	Měsíční neomezený vstup	900 Kč	
	Půlroční neomezený vstup	4 800 Kč	
	Roční neomezený vstup	9 000 Kč	
	Osobní trénink	Individuální	Dvojice
	1 os. trénink – 55 min.	450 Kč, 370 Kč	650 Kč, 550 Kč
	10 os. tréninků	3 900 Kč, 3 200	5 700 Kč, 5 300 Kč
	15 os. tréninků	5 700 Kč, 4 650	8 400 Kč, 7 800 Kč
	20 os. tréninků	7 400 Kč, 6 000	11 000 Kč, 10 200 Kč
	Výživové poradenství	1 hod/500 Kč	

FittSport

FittSport se nachází na ulici Meziříčská, v prostorách tohoto fitness centra lze využít posilovnu, případně lady posilovnu pro ženy, cardio zónu a InBody měření, mezi další nabízené služby patří poskytování individuálních osobních tréninků a skupinových lekcí cvičení. Z důvodu široké nabídky skupinových lekcí cvičení považují zařízení FittSport za nejvíce konkurenční.

Tabulka 8 Analýza konkurence – Fittsport (fittsport.cz; vlastní zpracování)

FITTSPORT			
Nabízené služby	Posilovna+Lady posilovna+Cardio zóna Individuální osobní tréninky, InBody měření Funkční tréninky, TRX lekce, Powerplate Core tréninky, Pilates, Powerjoga, Cvičení s dětmi, BOSU cvičení		
Otvírací doba	Pondělí – 7:30-21:00 Úterý – 7:30-21:00 Středa – 7:30-21:00 Čtvrtek – 7:30-21:00 Pátek – 7:30-21:00 Neděle – 9:00-12:00; 15:00-20:00 V těchto časech jsou vypsány lekce v rezervačním systému a také jsou k dispozici posilovny a cardio zóna		
Ceník		Obyčejné vstupné/ Karta Fittsport	Studenti/Senioři – Karta Fittsport
	Skupinové lekce	150 Kč/100 Kč	95 Kč
	Individuální osobní trénink	350 Kč	350 Kč
	Vstup do posilovny	200 Kč/100 Kč	80 Kč
	Posilovna – měsíční permanentka	1080 Kč	880 Kč
	In- Body měření	250 Kč/200 Kč	200 Kč

Box-Fit Gym

Box-Fit Gym je víceúčelová tělocvična nacházející se na ulici 1. Máje, která je zaměřena na lekce kondičního boxu, cardio boxu, kondičního kickboxu a lekce sebeobrany, v tomto směru ji tedy nelze považovat za významně konkurenční. Mezi další poskytované lekce však patří funkční tréninky a individuální osobní tréninky, proto toto zařízení budeme brát v rámci analýzy konkurence také v potaz.

Tabulka 9 Analýza konkurence – Box-Fit Gym (boxfitgym.cz; vlastní zpracování)

BOX-FIT GYM		
Nabízené služby	Posilovna HIIT lekce, Funkční tréninky, Individuální tréninky Kickbox, Kondiční box, Cardio box, Sebeobrana Relaxační jóga	
Otvírací doba	Pondělí-Pátek – 8:00-21:00 Sobota-Neděle – 10:00-21:00 V těchto časech jsou vypsány lekce v rezervačním systému a také je k dispozici tělocvična	
Ceník	Dospělý	Student
Jednorázový vstup - posilovna	85 Kč	75 Kč
Pernamentka – 10 vstupů	750 Kč	650 Kč
Měsíční pernamentka	950 Kč	
Čtvrtletní pernamentka	2 250 Kč	
1 lekce (kruhový trénink, kickbox, box)	100 Kč	90 Kč
Pernamentka – 10 lekcí	900 Kč	800 Kč
1 lekce sebeobrany	120 Kč	
10 lekcí sebeobrany	1 000 Kč	
Neomezený vstup do posilovny + neomezené	1 450 Kč	
Individuální trénink	230 Kč	
10 individuálních tréninků	2 000 Kč	
Individuální trénink - dvojice	330 Kč	
10 individuálních tréninků - dvojice	3 000 Kč	

5.3.3.3 Výsledky dotazníkového šetření

Pro zjištění zájmu potencialních klientů o nabízené služby byl sestaven dotazník, který se skládal z 13 otázek, tyto otázky se z velké části týkaly nároků a požadavků na nové zařízení a služby.

Dotazník byl umístěn v elektronické formě na facebookové stránky konkurenčních zařízení a v písemné podobě rozdán přímo klientům v konkurenčních zařízeních v Rožnově pod Radhoštěm, dotazník byl celkem vyplněn 107 respondenty.

Celá podoba dotazníku včetně výsledků je uvedena v příloze P I diplomové práce.

6 FINANČNÍ PLÁN

Tvorba finančního plánu je jedna z hlavních činností při zpracování podnikatelského plánu. Zahrnuje sestavení zakladatelského rozpočtu, zahajovací a plánované rozvahy, plánovaného výkazu zisku a ztráty a plánovaného výkazu cash-flow ve výhledu několika let. Na základě zpracovaného finančního plánu je zjištěno, zda je podnikatelský záměr realizovatelný, a je konkretizována celková potřeba finančních zdrojů. Následně je učiněno rozhodnutí o způsobu financování podnikatelské činnosti vlastními a cizími zdroji. V případě financování podnikatelského záměru cizími zdroji musí být provedena důkladná analýza možností financování s ohledem na jejich dostupnost a efektivnost, při žádosti věřitele o finanční prostředky se finanční plán stává nejdůležitější a klíčovou částí celého podnikatelského plánu.

6.1 Zakladatelský rozpočet

V rámci zakladatelského rozpočtu byly stanoveny předpokládané finanční prostředky, které bude nezbytné vynaložit při zahájení činnosti. Celková potřeba finančních prostředků je v Kč konkretizována v tabulkách níže.

Administrativní náklady, náklady odborné způsobilosti

Tabulka 10 Zakladatelský rozpočet – administrativní náklady, náklady odborné způsobilosti
(vlastní zpracování)

Správní poplatek – ohlášení živnosti	1 000
Výpis z rejstříku trestů	100
Kurz akreditovaný MŠMT - Instruktor fitness	9 500
CELKEM	10 600

Sportovní vybavení a náčiní

Tabulka 11 Zakladatelský rozpočet – sportovní vybavení a náčiní (vlastní zpracování)

Druh vybavení	Počet ks	Cena za jednotku	Celková cena
H.E.A.T. stroje Maxrunner	11	64 990	714 890
TRX	9	3 999	35 991
BOSU	11	4 450	48 950
Overball LIFEFIT 25 cm	11	99	1 089
Gymnastický míč LIFEFIT 65 cm	11	219	2 409
Gymnastická podložka SPORTAGO	13	299	3 887
Švihadlo KETTLER	11	299	3 289
Kettlebell LIFEFIT 6 kg	3	349	1 047
Kettlebell LIFEFIT 8 kg	8	459	3 672
Posilovací guma BUSHIDO modrá, 61 cm	13	99	1 287
Posilovací guma BUSHIDO červená, 61 cm	13	109	1 417
Posilovací guma BUSHIDO 12 Kg, 208 cm	13	299	3 887
Posilovací guma BUSHIDO 8 Kg, 208 cm	13	399	5 187
Roller LIFEFIT	13	399	5 187
Klouzavý disk inSPORTline	13	349	4 537
Činky 2 kg MERCO	6	116	696
Činky 4 kg MERCO	8	264	2 112
Činky 5 kg	8	330	2 640
Činky 6 kg	6	396	2 376
Činky 7 kg	4	480	1 920
CELKEM	-	-	846 470

Vybavení recepce s posezením**Tabulka 12** Zakladatelský rozpočet – vybavení recepce s posezením (vlastní zpracování)

Druh vybavení	Počet ks	Cena za jednotku	Celková cena
Televize LG	1	7 280	7 280
Sada reproduktorů SAMSUNG	1	3 060	3 060
Dekorace	-	-	7 000
Barové židle	4	2 349	9 396
Stůl OBLIQUE	3	2 523	7 569
Židle pro posezení VERONA	9	1 280	11 520
Kávovar De'Longhi	1	5 990	5 990
Rychlovarná konvice SENCOR	1	499	499
Smoothie maker SENCOR	1	1 299	1 299
Nádobí	-	-	10 000
Ručníky	-	-	3 000
Zboží	-	-	15 000
CELKEM	-	-	81 613

Ostatní vybavení**Tabulka 13** Zakladatelský rozpočet – ostatní vybavení (vlastní zpracování)

Druh vybavení	Počet ks	Cena za jednotku	Celková cena
Odpadkový koš	8	299	2 392
Hygienické potřeby	-	-	8 000
Wi-fi router	1	1 999	1 999
Sada reproduktorů SAMSUNG	3	3 060	9 180
Police, skříně, regály		-	10 000
Ostatní drobné vybavení		-	5 000
CELKEM	-	-	36 571

Dětský koutek

Na vybavení a vytvoření dětského koutku včetně výmalby byla stanovena částka **60 000 Kč**.

Nájemné

Měsíční nájemné činí 19 750 Kč včetně energií, na začátku pronájmu je nutno složit vratnou kauci ve výši dvouměsíčního nájemného. Celková částka vztahující se k nájemnému bude činit při zahájení podnikání **59 250 Kč**.

Marketingové náklady

Tabulka 14 Zakladatelský rozpočet – marketingové náklady (vlastní zpracování)

Webové stránky – hosting, doména	4 000 /rok
Webové stránky - tvorba	svépomocí
Instagram, Facebook	-
Reklamní letáčky - tisk	3 000 ks x 0,8 = 2 400
Inzerce v tisku	6 000/měsíc
CELKEM	12 400

Personální náklady

Trenéři a trenérky H.E.AT. Fitness studia budou zaměstnáni na základě dohody o provedení práce. Při uvažování zaměstnání 4 trenérů, bude každý trenér vykonávat práci v průměru 4,5 hodiny týdně, u každého z nich se tedy nepřepokládá překročení hranice měsíčního výdělku 10 000 Kč pro platbu sociálního a zdravotního pojištění. Dalším zaměstnancem bude obsluha recepce, která bude zaměstnána na zkrácený pracovní úvazek, rozsah sjednané práce odhaduji na 25 hodin týdně.

Celkové měsíční mzdové náklady včetně zdravotního a sociálního pojištění ze zkráceného pracovního úvazku budou činit 27 311 Kč, pro potřeby stanovení startovního kapitálu započteme mzdové náklady za 3 měsíce, tedy **81 933 Kč**. Podrobné výpočty rozpočtu plánu mzdových nákladů jsou přílohou P II této diplomové práce.

Osoba samostatně výdělečně činná je dále povinna sama za sebe odvádět zálohy na zdravotní pojištění. Sazba zdravotního pojištění činí 13,5% z vyměřovacího základu. V roce 2018-2021 bude podnikatelka odvádět minimální zálohy na zdravotní pojištění, které činí 2 024 Kč měsíčně. Podnikatelka bude také odvádět zálohy na sociální pojištění, sazba sociálního pojištění činí 29,2% z vyměřovacího základu. V roce 2018-2021 bude podnikatelka odvádět minimální zálohy na sociální pojištění, které činí 2 189 Kč měsíčně. Celkové měsíční náklady spojené se ZP a SP podnikatelky pro rok 2018-2021 činí

4 213 Kč. Pro potřeby výpočtu záloh na zdravotní a sociální pojištění se vyměřovacím základem rozumí 50% rozdílu mezi dosaženými příjmy a vynaloženými výdaji.

Pro potřeby výpočtu startovního kapitálu započteme zdravotní a sociální pojištění za 3 měsíce, tedy **12 639 Kč**.

Celková potřeba finančních prostředků při zahájení podnikání je dle výše uvedených výpočtů 1 201 476 Kč, je potřeba si také stanovit určitou finanční rezervu pro nenadálé výdaje a pro úhradu provozních nákladů, než začne podnikatelka dosahovat zisku, proto stanovuji celkovou potřebu finančních zdrojů na 1 250 000 Kč.

Tabulka 15 Zakladatelský rozpočet – celková potřeba finančních zdrojů (vlastní zpracování)

Administrativní náklady a náklady odborné způsobilosti	10 600
Sportovní vybavení a náčiní	846 470
Vybavení recepce spolu s posezením	81 613
Ostatní vybavení	36 571
Dětský koutek	60 000
Nájemné	59 250
Marketingové náklady	12 400
Personální náklady	94 572
CELKEM	1 201 476

6.2 Zahajovací rozvaha

Zahajovací rozvaha je sestavována ke dni vzniku povinnosti vést účetnictví, v našem případě ke dni zápisu do živnostenského rejstříku. Obsahuje majetek a závazky, které existují k okamžiku vzniku této povinnosti. Při zahájení podnikání bude podnikatelkou vloženo do podnikání celkem 600 000 Kč z vlastních zdrojů, počítač v hodnotě 45 000 Kč a peněžitý vklad do pokladny a na běžný účet v celkové hodnotě 555 000 Kč. Podnikatelkou byl dobrovolně zvolen způsob vedení účetnictví, z důvodu větší přehlednosti o ekonomickém dění v podniku a pravděpodobného přechodu na právní formu podnikání společnosti s ručením omezeným, která musí vést účetnictví povinně.

Tabulka 16 Zahajovací rozvaha (vlastní zpracování)

ZAHAJOVACÍ ROZVAHA			
AKTIVA		PASIVA	
Dlouhodobý majetek		Vlastní kapitál	
SMV	45 000	IÚP	600 000
Oběžná aktiva		Cizí zdroje	
Pokladna	30 000		
Běžný účet	525 000		
CELKEM	600 000	CELKEM PASIVA	600 000

Odpisy

Při zahájení podnikání bude podnikatelkou vložen do podnikání počítač v hodnotě 45 000 Kč, jedná se o dlouhodobý hmotný majetek, proto musí být odepisován. Počítače a jiná kancelářská technika spadají do první odpisové skupiny a doba odepisování je 3 roky.

Mezi dlouhodobý hmotný majetek budou dále po zahájení činnosti v roce 2018 zařazeny H.E.A.T. stroje v celkové hodnotě 714 890 Kč, tyto stroje patří do druhé odpisové skupiny a doba odepisování je 5 let.

Při rozhodování mezi rovnoměrným a zrychleným způsobem odepisování byla zvolena metoda zrychleného odepisování. Výhodou této metody je možnost uplatnit jako daňově účinné náklady v prvních letech odepisování vyšší odpisy než u rovnoměrného odepisování a snížit si tak daňovou povinnost v prvních letech podnikání. Podrobné výpočty odpisů pro zrychlenou i rovnoměrnou metodu odepisování daného dlouhodobého majetku jsou uvedeny v příloze P III diplomové práce.

6.3 Plánovaná rozvaha

Položky plánované rozvahy a její změny v jednotlivých letech podnikání vycházejí z očekávaných nákladů, výnosů a peněžních toků.

Pasiva představují vlastní kapitál a cizí zdroje. Vlastní kapitál je tvořen individuálním účtem podnikatele a výsledkem hospodaření běžného a minulého období. Cizí zdroje mají podobu poskytnutého dlouhodobého bankovního úvěru, závazků vůči zaměstnancům,

kteřé představují nevyplacené mzdy a závazku ze sociálního a zdravotního pojištění. Položky dlouhodobého majetku mají podobu samostatných movitých věcí, konkrétně počítače, který byl vložen do podnikání při zahájení činnosti a Maxrunner mechanických pásů pro lekce H.E.A.T., které představují nejvýznamnější položku dlouhodobého majetku. Oběžný majetek je tvořen peněžními prostředky v pokladně a na běžném účtu. Podnikatelka dále eviduje dlouhodobou pohledávku, která představuje dvouměsíční vratnou kauci nájemného. V nákladech příštích období je zachyceno nájemné placené dopředu.

Z individuálního účtu podnikatele, který představoval při zahájení podnikání výši celkového vkladu podnikatelky, byla v průběhu roku 2018 odúčtována osobní spotřeba podnikatelky ve výši 18 000 Kč/měsíc. V důsledku vysokých nákladů, které byly vynaloženy v roce zahájení podnikání, podnikatelka vykazuje ztrátu ve výši 445 149 Kč. V roce 2018 byl podnikatelce poskytnut bankovní úvěr s odloženým začátkem splatnosti na rok 2019.

Tabulka 17 Plánovaná rozvaha k 31. 12. 2018 (vlastní zpracování)

ROZVAHA K 31. 12. 2018 v Kč					
AKTIVA			PASIVA		
	BRUTTO	KOREKCE	NETTO		
Dlouhodobý majetek	759 890	157 978	601 912	Vlastní kapitál	100 851
SMV - počítač	45 000	15 000	30 000	IUP	546 000
SMV – H.E.A.T. stroje	714 890	142 978	571 912	VH b.o.	-445 149
Oběžná aktiva	160 713		160 713	Cizí zdroje	681 524
Dlouhodobé pohledávky	39 500		39 500	Bankovní úvěr	650 000
Pokladna	30 000		30 000	Závazky k zaměstnancům	23 850
Běžný účet	91 213		91 213	Závazky ze SP a ZP	7 674
Časové rozlišení	19 750		19 750		
Náklady příštích období	19 750		19 750		
CELKEM AKTIVA	940 353	157 978	782 375	CELKEM PASIVA	782 375

V roce 2019 vznikla podnikatelce ztráta ve výši 808 Kč. V průběhu roku 2019 se hodnota individuálního účtu podnikatele opět snížila o osobní výběry podnikatelky. Bankovní úvěr byl snížen o splátky jistiny, hodnota zobrazená v rozvaze tedy představuje nesplacenou část dluhu, úroky z úvěru jsou zachyceny v nákladech.

Tabulka 18 Plánovaná rozvaha k 31. 12. 2019 (vlastní zpracování)

ROZVAHA K 31. 12. 2019 v Kč					
AKTIVA			PASIVA		
	BRUTTO	KOREKCE	NETTO		
Dlouhodobý majetek	759 890	406 743	353 147	Vlastní kapitál	- 115 957
SMV - počítač	45 000	35 000	10 000	IUP	330 000
SMV - stroje	714 890	371 743	343 147	VH b.o.	- 808
				VH m.o.	-445 149
Oběžná aktiva	81 349		81 349	Cizí zdroje	570 203
Dlouhodobé pohledávky	39 500		39 500	Bankovní úvěr	538 679
Pokladna	30 000		30 000	Závazky	23 850
Běžný účet	11 849		11 849	Závazky ze SP a ZP	7 674
Časové rozlišení	19 750		19 750		
Náklady příštích období	19 750		19 750		
CELKEM AKTIVA	860 989	406 743	454 246	CELKEM PASIVA	454 246

V roce 2020 bylo dosaženo zisku ve výši 168 248 Kč. Individuální účet podnikatele byl opět snížen o osobní spotřebu podnikatelky. Počítač, který tvoří jednu ze dvou položek dlouhodobého majetku, byl v roce 2020 plně odepsán.

Tabulka 19 Plánovaná rozvaha k 31. 12. 2020 (vlastní zpracování)

ROZVAHA K 31. 12. 2020 v Kč					
AKTIVA			PASIVA		
	BRUTTO	KOREKCE	NETTO		
Dlouhodobý majetek	759 890	588 317	171 573	Vlastní kapitál	-163 709
SMV - počítač	45 000	45 000	0	IUP	114 000
SMV - stroje	714 890	543 317	171 573	VH b.o.	168 248
				Neuhrazená ztráta	-445 957
Oběžná aktiva	95 208		95 208	Cizí zdroje	450 240
Dlouhodobé pohledávky	39 500		39 500	Bankovní úvěr	418 716
Pokladna	30 000		30 000	Závazky	23 850
Běžný účet	25 708		25 708	Závazky ze SP a ZP	7 674
Časové rozlišení	19 750		19 750		
Náklady příštích období	19 750		19 750		
CELKEM AKTIVA	874 848	588 317	286 531	CELKEM PASIVA	286 531

V roce 2021 podnikatelka dosáhla zisku ve výši 295 545 Kč, který bude pravděpodobně v následujícím roce částečně použit na úhradu ztráty minulých let a částečně převeden na individuální účet podnikatele.

Tabulka 20 Plánovaná rozvaha k 31. 12. 2021 (vlastní zpracování)

ROZVAHA K 31. 12. 2021 v Kč					
AKTIVA			PASIVA		
	BRUTTO	KOREKCE	NETTO		
Dlouhodobý majetek	759 890	702 699	57 191	Vlastní kapitál	-96 164
SMV - počítač	45 000	45 000	0	IUP	54 248
SMV - stroje	714 890	657 699	57 191	VH b.o.	295 545
				VH m.o.	-445 957
Oběžná aktiva	147 859		147 859	Cizí zdroje	320 964
Dlouhodobé pohledávky	39 500		39 500	Bankovní úvěr	289 440
Pokladna	30 000		30 000	Závazky	23 850
Běžný účet	78 359		78 359	Závazky ze SP a ZP	7 674
Časové rozlišení	19 750		19 750		
Náklady příštích období	19 750		19 750		
CELKEM AKTIVA	927 499	702 699	224 800	CELKEM PASIVA	224 800

6.4 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

V rámci plánovaného výkazu zisku a ztráty budou vyčísleny předpokládané náklady a tržby a následně hospodářský výsledek v letech 2018-2021.

6.4.1 Plánované tržby

Plán tržeb bude kalkulován s ohledem na sezónní vlivy, v zimních měsících bude návštěvnost nejvyšší, protože v tomto období většina sportovně aktivních osob vyhledává indoorové aktivity, naopak v letních měsících bude očekáván pokles návštěvnosti. Z reálné kalkulace ročních tržeb bude vycházet také pesimistická (-15%) a optimistická (+15%) varianta rozpočtu tržeb. Podrobné výpočty kalkulace předpokládané výše tržeb jsou přílohou P IV této diplomové práce.

Následující schéma představuje možný příklad týdenního rozvrhu lekcí a uvedením maximální kapacity lekcí.

Pondělí	6:30-7:20 H.E.A.T. (10/10)				16:30-17:20 H.E.A.T. (10/10)	18:00-18:50 Funkční trénink (12/12)
Úterý	6:30-7:20 Funkční trénink (12/12)			15:30-16:20 Core trénink (10/10)	16:30-17:20 TRX (8/8)	17:30-18:20 H.E.A.T. (10/10)
Středa	6:30-7:20 Funkční trénink (12/12)	8:00-8:50 H.E.A.T. (10/10)			16:30-17:20 H.E.A.T. (10/10)	17:30-18:20 TRX (8/8)
Čtvrtek	6:30-7:20 TRX (8/8)			16:30-17:20 Core trénink (10/10)	17:30-18:20 H.E.A.T. (10/10)	
Pátek	6:30-7:20 Funkční trénink (12/12))			16:00-16:50 Funkční trénink (12/12)	17:00-17:50 TRX (8/8)	17:30-18:20 H.E.A.T. (10/10)
Sobota		9:00-9:50 H.E.A.T. (10/10)			16:00-16:50 Funkční trénink (12/12)	
Neděle		9:00-9:50 Core trénink (10/10)			17:30-18:20 H.E.A.T. (10/10)	

Obrázek 3 Plánovaný rozvrh lekcí (vlastní zpracování)

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nejvíce využívanými lekcemi v Rožnově pod Radhoštěm jsou funkční tréninky (48,4%), individuální osobní tréninky (29,6%) a TRX lekce (26,3%), dále jóga (25,3%) a spinning (23,2%). H.E.A.T. lekce nejsou nabízeny v žádném z konkurenčních zařízení i přes velký zájem klientů o kardiovaskulární cvičení, proto největší podíl vypsanych lekcí tvoří právě H.E.A.T. lekce s úmyslem vyplnění mezery na trhu. Dále budou poskytovány funkční tréninky, TRX lekce a lekce břišního posilování.

Počet vypsanych lekcí skupinového cvičení vychází z počtu klientů konkurenčních zařízení a z četnosti jejich návštěv. Roční počet stálých zákazníků konkurenčních zařízení je zhruba 250. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 64,9% respondentů není spokojena s nabídkou skupinových lekcí cvičení, z toho počítám, že alespoň 60% z nich začne navštěvovat H.E.A.T. Fitness, počet stálých zákazníků by tedy měl být zhruba 98. Z dotazníkového šetření dále vyplynulo že 25,3% respondentů navštěvuje skupinové lekce cvičení 1x týdně, 32,6% 2x týdně, 30,5% 3x týdně a 11,6% 4x týdně.

Obsazenost jednotlivých lekcí byla dále stanovena tak, aby se mohl lektor věnovat každému klientovi individuálně i při plné obsazenosti. Mimo sezónu může být rozvrh lekcí pozměněn s ohledem na obsazenost a vytíženost jednotlivých lekcí. Pro výpočet tržeb v jednotlivých obdobích nebude rozvrh lekcí měněn, ale bude kalkulováno s procentní obsazeností lekcí. Pro reálnou variantu plánu tržeb bude stanovena obsazenost lekcí

v hlavní sezóně, tj. listopad až březen na 85%, v dubnu, květnu a říjnu na 70% a v červnu až září na 50%.

V prvních měsících lze očekávat nižší tržby a menší zájem o zvýhodněné permanentky, z důvodu nového a neznámého prostředí, každý klient si bude chtít nejdřív nové lekce vyzkoušet, toto období odhaduji na 3 měsíce. Předpokládám, že obsazenost bude v prvních 3 měsících o 20% nižší než stanovená obsazenost a zvýhodněného vstupného využije pouze 20% klientů u lekcí skupinového cvičení a 60% klientů u individuálních osobních tréninků. V následující tabulce je uvedena předpokládaná výše tržeb v prvních 3 měsících podnikání pro jednotlivé služby.

Tabulka 21 Plán tržeb 2018 (vlastní zpracování)

<u>Rok 2018</u>	Pesimistická varianta výše tržeb (-15%)	Reálná varianta výše tržeb	Optimistická varianta výše tržeb (+15%)
Lekce skupinového cvičení	137 020	161 200	185 380
Individuální osobní tréninky	33 337	39 220	45 103
Výživové poradenství	20 294	23 875	27 456
Tržby - recepce	9 792	11 520	13 248
CELKEM	200 443	235 815	271 187

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá téměř 93% zájem o zvýhodněné permanentky, z vlastních zkušeností vím, že zvýhodněné permanentky si zakupují klienti, kteří navštěvují lekce vícekrát do týdne, balíček zvýhodněných lekcí bude vždy nastaven tak, aby byly dvě lekce z 12 zdarma. Předpokládám, že zhruba 40 % klientů využije zvýhodněných permanentek.

Z výsledku dotazu o věkovém složení klientů bylo stanoveno, že zhruba u 35% skupinových lekcí cvičení a individuálních osobních tréninků bude využito studentského a seniorského vstupného a u 65% obyčejného vstupného.

Individuální osobní tréninky budou probíhat v termínech dle domluvy s klienty. Dle svých zkušeností předpokládám, že u tohoto typu tréninků bude až 80% klientů využívat zvýhodněného vstupného. Počet individuálních osobních tréninků odhaduji v průměru na 15 týdně, tedy 780 ročně.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 62,2% respondentů, kteří navštěvují skupinové lekce cvičení, má zájem o poradenství v oblasti zdravé výživy. V prvních letech podnikání předpokládám, že alespoň 60% těchto klientů využije poradenství v oblasti zdravé výživy a dalších zhruba 70 klientů ročně, kteří nenavštěvují skupinové lekce cvičení. U těchto klientů lze vnímat potenciál budoucího zájmu i o lekce skupinového cvičení. Z tohoto celkového množství klientů předpokládám, že 65% osob využije balíčku „stravovací plán na míru“, 15% osob balíčku „3měsíčního stravovacího coachingu“ a zbylých 20% hodinových konzultací průměrně v délce 1,5 hod.

Výpočet výše tržeb z občerstvení a drobného prodeje zboží, které bude klientům nabízeno na recepci, vychází z předpokládané měsíční spotřeby, jedná se pouze o doplňkovou službu pro klienty, proto je kalkulován zisk ve výši 20%.

V následujících tabulkách je uveden přehled předpokládaných tržeb pro jednotlivé služby v letech 2019-2021. Optimistická varianta tržeb není v prvních letech podnikání příliš očekávána, s pesimistickou variantou tržeb je vždy lepší kalkulovat, není však také očekávána z důvodu vysoké nespokojenosti návštěvníků konkurenčních zařízení.

Tabulka 22 Plán tržeb 2019 (vlastní zpracování)

<u>Rok 2019</u>	Pesimistická varianta výše tržeb (-15%)	Reálná varianta výše tržeb	Optimistická varianta výše tržeb (+15%)
Lekce skupinového cvičení	612 752	720 885	829 018
Individuální osobní tréninky	155 431	182 860	210 289
Výživové poradenství	105 804	124 475	143 146
Tržby - recepce	48 960	57 600	66 240
CELKEM	922 947	1 085 820	1 248 693

Vzhledem k zájmu o nové zařízení poskytující lekce skupinového cvičení a služby výživového poradenství je v roce 2020 očekáván nárůst klientely, a tedy i tržeb o 10%.

Tabulka 23 Plán tržeb 2020 (vlastní zpracování)

<u>Rok 2020</u>	Pesimistická varianta výše tržeb (-15%)	Reálná varianta výše tržeb	Optimistická varianta výše tržeb (+15%)
Lekce skupinového cvičení	674 028	792 974	911 920
Individuální osobní tréninky	170 974	201 146	231 318
Výživové poradenství	116 385	136 923	157 461
Tržby - recepcce	55 080	64 800	74 520
CELKEM	1 016 467	1 195 843	1 375 219

V roce 2021 je očekáván nárůst tržeb o 5% oproti předcházejícímu roku.

Tabulka 24 Plán tržeb 2021 (vlastní zpracování)

<u>Rok 2021</u>	Pesimistická varianta výše tržeb (-15%)	Reálná varianta výše tržeb	Optimistická varianta výše tržeb (+15%)
Lekce skupinového cvičení	707 729	832 623	957 517
Individuální osobní tréninky	179 523	211 203	242 883
Výživové poradenství	122 204	143 769	165 334
Tržby - recepcce	56 304	66 240	76 176
CELKEM	1 065 760	1 253 835	1 441 910

6.4.2 Plánované náklady

S provozováním podnikatelské činnosti jsou spojeny kromě výnosů také náklady, plán nákladů je stejně důležitou částí finančního plánu jako plán výnosů a jeho sestavení by měla být věnována zvýšená pozornost. V prvních měsících podnikání budou náklady vyšší, než je obvyklé, z důvodu vynaložení nákladů souvisejících se zahájením podnikání. Jedná se o administrativní náklady a náklady odborné způsobilosti, nákup sportovního vybavení a náčiní a ostatního vybavení, které není dlouhodobým majetkem, vybavení a výmalbu dětského koutku, náklady na propagaci zařízení před zahájením činnosti a náklady na tvorbu webových stránek.

Očekávané náklady, které budou vynaloženy v prvních 3 měsících podnikání, jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 25 Plán nákladů 2018 (vlastní zpracování)

PLÁN NÁKLADŮ 2018	
Nájemné	59 250
Mzdové náklady	71 550
SP a ZP - zaměstnanec	10 383
SP a ZP - OSVČ	12 639
Zálohy na energie	18 000
Marketingové náklady	7 500
Odpisy	157 978
Kancelářské potřeby, telekomunikace	3 900
Hygienické prostředky	3 000
Zboží na recepci	4 000
Náklady vynaloženy v 1. roce podnikání	332 764
CELKEM	680 964

V následujících letech podnikání jsou očekávány obdobné měsíční náklady jako v předešlém roce s výjimkou nákladů, které byly vynaloženy na zahájení podnikání. Z důvodu, že v roce 2020 a 2021 je předpokládán nárůst tržeb o 10% a 5%, je potřeba také počítat s navýšením některých nákladových položek, jako jsou například zálohy na energie, kancelářské potřeby, náklady telekomunikace, hygienické prostředky a zboží na baru. U poskytnutého úvěru podnikatelka využije možnosti odložení začátku splatnosti a začne úvěr splácet začátkem roku 2019.

Tabulka 26 Plán nákladů 2019-2021 (vlastní zpracování)

PLÁN NÁKLADŮ 2019-2021			
	2019	2020	2021
Nájemné	237 000	237 000	237 000
Mzdové náklady	286 200	286 200	286 200
SP a ZP - zaměstnanec	41 532	41 532	41 532
SP a ZP - OSVČ	50 556	50 556	50 556
Zálohy na energie	72 000	84 000	87 000
Marketingové náklady	30 000	24 000	24 000
Odpisy	248 765	181 574	114 382
Kancelářské potřeby, telekomunikace	15 600	18 000	20 400
Hygienické prostředky	12 000	14 400	15 000
Zboží na baru	48 000	54 000	55 200
Úroky z úvěru	44 975	36 333	27 020
CELKEM	1 086 628	1 027 595	958 290

6.4.3 Plánovaný hospodářský výsledek

Po vyčíslení předpokládaných tržeb a nákladů můžeme přistoupit k výpočtu očekávaného hospodářského výsledku. V prvních 3 měsících podnikání je očekávána ztráta ve výši 445 149 Kč, která byla způsobena především vysokými prvotními náklady, které byly vynaloženy při zahájení podnikání, a také částkou odpisů, která byla uplatněna za celý rok 2018. Danově neuznatelnými náklady jsou v tomto případě položky sociálního a zdravotního pojištění podnikatelky, o které je nutno zvýšit základ daně, v příštích letech proto lze odečíst od základu daně ztrátu ve výši 432 510 Kč.

Tabulka 27 Očekávaný hospodářský výsledek 2018 (vlastní zpracování)

Očekávaný hospodářský výsledek 2018		
+	Předpokládané tržby	235 815
-	Spotřeba materiálu a energie, služby	28 900
-	Nájemné	59 250
-	Osobní náklady	81 933
-	SP a ZP - OSVČ	12 639
-	Marketingové náklady	7 500
-	Odpisy	157 978
-	Náklady vynaloženy v 1. roce	332 764
=	Provozní výsledek hospodaření	- 445 149
=	Výsledek hospodaření před zdaněním	- 445 149
+	Úprava ZD (SP a ZP – 12 639 Kč)	- 432 510
=	Základ daně zaokrouhlený na celé 100 Kč dolů	0
-	Daň z příjmů po uplatnění slev	0
=	Výsledek hospodaření za účetní období	- 445 149

Činnost zařízení H.E.A.T. Fitness není předpokládána v roce 2019 zisková, očekávána je ztráta ve výši 808 Kč. Vzhledem k tomu, že podnikatelka začala splácet poskytnutý úvěr na financování dlouhodobého majetku při zahájení podnikání, byly uplatněny úroky ve výši 44 975 Kč. Výraznou částku nákladů tvoří také odpisy dlouhodobého majetku, jelikož byl zvolen zrychlený způsob odepisování. V roce 2019 byla po úpravě základu daně o sociální a zdravotní pojištění podnikatelky uplatněna část ztráty z roku 2018.

Tabulka 28 Očekávaný hospodářský výsledek 2019 (vlastní zpracování)

Očekávaný hospodářský výsledek 2019		
+	Předpokládané tržby	1 085 820
-	Spotřeba materiálu a energie, služby	147 600
-	Nájemné	237 000
-	Osobní náklady	327 732
-	SP a ZP - OSVČ	50 556
-	Marketingové náklady	30 000
-	Odpisy	248 765
=	Provozní výsledek hospodaření	44 167
-	Úroky	- 44 975
=	Finanční výsledek hospodaření	- 44 975
=	Výsledek hospodaření před zdaněním	- 808
+	Úprava ZD (SP a ZP – 50 556 Kč)	49 748
-	Uplatnění ztráty pro výpočet daně	49 748
=	Základ daně zaokrouhlený na celé 100 Kč dolů	0
-	Daň z příjmů po uplatnění slev	0
=	Výsledek hospodaření za účetní období	- 808

V roce 2020 a 2021 je očekáváno zvýšení tržeb oproti předcházejícímu roku, tím i zvýšení některých nákladových položek. V roce 2020 je očekáván výsledek hospodaření ve výši 168 248 Kč, kdy bude opět po úpravě základu daně o sociální a zdravotní pojištění uplatněna část ztráty z roku 2018. V roce 2021 je očekáván výsledek hospodaření ve výši 295 545 Kč a bude uplatněna poslední část ztráty z roku 2018. Po úpravě základu daně, odečtení ztráty z roku 2018 a uplatnění roční slevy na poplatníka, která činí 24 840 Kč, bude daň z příjmů 585 Kč.

Tabulka 29 Očekávaný hospodářský výsledek 2020-2021 (vlastní zpracování)

Očekávaný hospodářský výsledek 2020, 2021			
+	Předpokládané tržby	1 195 843	1 253 835
-	Spotřeba materiálu a energie, služby	170 400	177 600
-	Nájemné	237 000	237 000
-	Osobní náklady	327 732	327 732
-	SP a ZP - OSVČ	50 556	50 556
-	Marketingové náklady	24 000	24 000
-	Odpisy	181 574	114 382
=	Provozní výsledek hospodaření	204 581	322 565
-	Úroky	36 333	27 020
=	Finanční výsledek hospodaření	- 36 333	- 27 020
=	Výsledek hospodaření před zdaněním	168 248	295 545
+	Úprava ZD SP a ZP – 50 556 Kč	218 804	346 101
-	Uplatnění ztráty pro výpočet daně	218 804	176 597
=	Základ daně zaokrouhlený na celé 100 Kč dolů	0	169 500
-	Daň z příjmů po uplatnění slev	0	585
=	Výsledek hospodaření za účetní období	168 248	294 960

V roce 2021 se předpokládá nedoplatek na sociálním pojištění ve výši 16 563 Kč, zálohy na sociální pojištění pro rok 2022 budou navýšeny na 3 596 Kč. V přecházejících letech byly podnikatelkou odváděny minimální zálohy na sociální i zdravotní pojištění.

Tabulka 30 Výpočet sociálního pojištění v roce 2021 (vlastní zpracování)

	2021
Příjmy	1 253 835
Výdaje	958 290
Vyměřovací základ (příjmy-výdaje)	295 545
50% z vyměřovacího základu	147 773
Sociální pojištění 29,2%	43 150
Uhrazené sociální pojištění	26 587
Nedoplatek na sociálním pojištění	16 563

6.5 Plánovaný výkaz cash-flow

Očekávané peněžní toky byly stanoveny na základě očekávaných nákladů a výnosů. V následujících tabulkách jsou uvedeny plánované peněžní toky pro prvních 15 měsíců činnosti, plánované peněžní toky pro následující dva roky jsou uvedeny v příloze P VII diplomové práce.

Do provozních nákladů jsou započteny zaplacené zálohy na energie, nákup zboží na recepci, kancelářské a hygienické potřeby, náklady na telekomunikaci, marketingové náklady. V rámci cash-flow je také počítáno s osobními výběry hotovostních prostředků, které představují očekávanou mzdu podnikatelky. Cash-flow z finanční oblasti tvoří splátky dlouhodobého bankovního úvěru.

Z výpočtů očekávaných peněžních toků H.E.A.T. Fitness je zřejmé, že i přes počáteční ztrátu v roce 2018 a 2019 bude mít podnikatelka dostatečný objem peněžních prostředků pro provoz činnosti, nebude tak nutné využívat dalších cizích zdrojů. V tomto případě je důležité zajistit peněžní prostředky pro období mimo hlavní sezónu, kdy jsou tržby a očekávané peněžní příjmy nižší, a vytvářet určitou zásobu peněžních prostředků v období hlavní sezóny.

Tabulka 31 Plánovaný výkaz cash-flow 1.-5. měsíc (vlastní zpracování)

	1. měsíc	2. měsíc	3. měsíc	4. měsíc	5. měsíc
PS peněžních pros.	1 205 000	108 500	116 856	121 212	130 524
Příjmy (tržby)	58 954	88 430	88 430	106 411	106 411
Výdaje	1 155 454	80 074	84 074	97 099	97 099
Počáteční výdaje	1 106 904	-	-	-	-
Osobní náklady	-	27 311	27 311	27 311	27 311
SP a ZP (OSVČ)	-	4 213	4 213	4 213	4 213
Nájemné	19 750	19 750	19 750	19 750	19 750
Provozní náklady	10 800	10 800	14 800	14 800	14 800
Osobní spotřeba	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000
CF z provozní oblasti	- 1 096 500	8 356	4 356	22 337	22 337
Splátka úvěru	-	-	-	13 025	13 025
CF z finanční oblasti	-	-	-	- 13 025	- 13 025
CF celkem	- 1 096 500	8 356	4 356	9 312	9 312
KS peněžních pros.	108 500	116 856	121 212	130 524	139 836

Tabulka 32 Plánovaný výkaz cash-flow 6.-10. měsíc (vlastní zpracování)

	6. měsíc	7. měsíc	8. měsíc	9. měsíc	10. měsíc
PS peněžních pros.	139 836	149 148	149 773	150 398	118 448
Příjmy (tržby)	106 411	97 724	97 724	65 149	65 149
Výdaje	97 099	97 099	97 099	97 099	97 099
Počáteční výdaje	-	-	-	-	-
Osobní náklady	27 311	27 311	27 311	27 311	27 311
SP a ZP (OSVČ)	4 213	4 213	4 213	4 213	4 213
Nájemné	19 750	19 750	19 750	19 750	19 750
Provozní náklady	14 800	14 800	14 800	14 800	14 800
Osobní spotřeba	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000
CF z provozní oblasti	22 337	13 650	13 650	-18 925	-18 925
Splátka úvěru	13 025	13 025	13 025	13 025	13 025
CF z finanční oblasti	- 13 025	- 13 025	- 13 025	- 13 025	- 13 025
CF celkem	9 312	625	625	- 31 950	- 31 950
KS peněžních pros.	149 148	149 773	150 398	118 448	86 498

Tabulka 33 Plánovaný výkaz cash-flow 11.-15. měsíc (vlastní zpracování)

	11. měsíc	12. měsíc	13. měsíc	14. měsíc	15. měsíc
PS peněžních pros.	86 498	54 548	22 598	23 223	32 535
Příjmy (tržby)	65 149	65 149	97 724	106 411	106 411
Výdaje	97 099	97 099	97 099	97 099	97 099
Počáteční výdaje	-	-	-	-	-
Osobní náklady	27 311	27 311	27 311	27 311	27 311
SP a ZP (OSVČ)	4 213	4 213	4 213	4 213	4 213
Nájemné	19 750	19 750	19 750	19 750	19 750
Provozní náklady	14 800	14 800	14 800	14 800	14 800
Osobní spotřeba	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000
CF z provozní oblasti	-18 925	-18 925	13 650	22 337	22 337
Splátka úvěru	13 025	13 025	13 025	13 025	13 025
CF z finanční oblasti	- 13 025	- 13 025	- 13 025	- 13 025	- 13 025
CF celkem	- 31 950	- 31 950	625	9 312	9 312
KS peněžních pros.	54 548	22 598	23 223	32 535	41 847

7 ZPŮSOBY FINANCOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU

Finančně nejnáročnější investicí při zahájení činnosti je vybavení H.E.A.T. Fitness stroji Maxerrunner a drobnějším sportovním a provozním vybavením. Při rozhodování o způsobu financování podnikatelské činnosti je nezbytně nutné zvážit všechny dostupné alternativy financování. Z důvodu dostupnosti bude hodnocena ekonomická výhodnost financování podnikatelského záměru prostřednictvím bankovního úvěru pro začínající podnikatele poskytnutého u dvou bankovních institucí působících na českém trhu v porovnání s financováním prostřednictvím finančního leasingu.

7.1 Bankovní úvěr

7.1.1 Komerční banka, a. s. – PROFI ÚVĚR START

Komerční banka nabízí pro začínající podnikatele produkt s názvem „**PROFI ÚVĚR START**“. Tuto možnost financování nabízí Komerční banka v rámci Programu pro konkurenceschopnost malých a středních podniků a Evropského fondu pro strategické investice zřízeného v rámci Investičního plánu pro Evropu. Evropský fond pro strategické investice poskytuje bance částečnou záruku pro případ, kdy klient nebude schopen úvěr splácet. Cílem je podpora financování a investic v Evropské unii a zajištění zvýšeného přístupu k financování.

Profi úvěr start je poskytován začínajícím firmám i živnostníkům. Úvěr je poskytován vždy účelově a z úvěru lze financovat například zásoby, pohledávky, dlouhodobý majetek či vybavení kanceláře. Komerční banka garantuje vyřízení úvěru do 2 týdnů od předložení potřebných dokumentů.

Prostřednictvím Profi úvěru start lze čerpat až 1 000 000 Kč s rozložením splátek až na 5 let a s maximální úrokovou sazbou 9,9% p. a.

7.1.2 Česká spořitelna, a. s. – START-UP úvěr

Česká spořitelna nabízí pro rozjezd podnikání firemní úvěr „**START-UP**“. Tento produkt je financován z fondů EU v rámci programu EU pro zaměstnanost a sociální inovace, účast banky na financování tohoto produktu je pouze 20%, veškerou administrativu včetně schvalování výší úvěrů spravuje banka.

Start-up úvěr je poskytován začínajícím podnikatelům od okamžiku založení živnosti nebo firmám do 3 let podnikatelské historie. Jedná se o neúčelový úvěr, klient nemá povinnost doložit, na přesně jaký účel byla půjčka čerpána, musí však vždy souviset s podnikatelskou činností. Banka má právo namátkově klienta vyzvat k předložení faktur a jiných dokumentů souvisejících s čerpáním úvěru. Pokud klient předloží všechny potřebné dokumenty a podklady, úvěr lze vyřídit i do 3 dnů.

Úvěr Start-up lze čerpat až do výše 650 000 Kč, splátky lze rozložit až do 6 let a poskytnutá úroková sazba je vždy ve výši 9% p. a.

K vyřízení Start-up úvěru je nutno doložit občanský průkaz, živnostenské oprávnění a daňové přiznání nebo výpis z podnikatelského nebo osobního účtu.

7.2 Finanční leasing

7.2.1 UniLEASING a.s.

Financování prostřednictvím finančního leasingu představuje další možnou formu financování dlouhodobého majetku při zahájení podnikání. Pro účely financování mechanických pásů Maxerrunner byla vybrána leasingová společnost UniLEASING a.s., která má dlouholetou tradici a nabízí široké portfolio financovaných předmětů a služeb.

7.3 Posouzení efektivnosti vybraných způsobů financování

Pro potřeby financování nákupu dlouhodobého majetku při zahájení činnosti H.E.A.T. Fitness byla vybrána možnost využití dlouhodobého úvěru Profi úvěru start od Komerční banky, a.s. a Start-up úvěru od České spořitelny, a.s. ve srovnání s využitím finančního leasingu od leasingové společnosti UniLEASING a.s.

7.3.1 Profi úvěr start

Profi úvěr start je úvěr poskytovaný začínajícím podnikatelům, kteří nejsou schopni doložit svou podnikatelskou historii. Komerční banka v těchto případech požaduje předložení podkladů, které se týkají komplexní finanční stránky projektu, výši vlastních prostředků vložených do podnikání, předmětu podnikání a jeho potenciálu, analýzy konkurence, dodavatelsko-odběratelských vztahů, osob jednajících jménem podniku a jejich kompetencí a informací o místě podnikání. Charakter a rizikovost všech výše uvedených skutečností má vliv na velikost úrokové sazby a výši úvěru poskytnutého bankou,

každý začínající podnik je bankou hodnocen velmi individuálně. Po konzultaci s pracovníky banky byla nabídnuta předběžná úroková sazba 7,5% p.a. při délce splatnosti 60 měsíců a požadované výši úvěru 650 000 Kč.

Dlouhodobý úvěr bude splácen prostřednictvím měsíčních splátek, měsíční umořovací plán Profi úvěru start je uveden v příloze P V diplomové práce. Níže v tabulce je uveden pouze přehled ročních výší splátek a úroků a nesplacené části dluhu vždy ke konci každého roku.

Tabulka 34 Roční umořovací plán – Profi úvěr start (vlastní zpracování)

Rok	Výše roční splátky	Úrok (7,5% p.a.)	Úmor (anuita-úrok)	Nesplacená část dluhu
	-	-	-	650 000
1	156 296	44 975	111 321	538 679
2	156 296	36 333	119 963	418 716
3	156 296	27 020	129 276	289 440
4	156 296	16 984	139 312	150 128
5	156 296	6 169	150 128	0
CELKEM	781 480	131 480	650 000	-

Při čerpání Profi úvěru start od Komerční banky by podnikatelka celkem za 5 let zaplatila splátky ve výši 781 480 Kč, z toho na úrocích celkem 131 480 Kč.

Dlouhodobý majetek financovaný prostřednictvím úvěru lze odepisovat již od prvního roku užívání, spolu s úroky se jedná o daňově uznatelné náklady, které snižují daňové zatížení. Mechanické chodící pásy Maxerrunner jsou zařazeny do druhé odpisové skupiny s délkou odepisování 5 let, zvolen byl zrychlený způsob odepisování s tím že, daňové odpisy jsou shodné s účetními. Z dlouhodobého bankovního úvěru bude financováno celkem 10 kusů mechanických chodících pásů. V následující tabulce je uvedena výše odpisů a úroků při financování tohoto dlouhodobého majetku prostřednictvím Profi úvěru start a plynoucí daňová úspora. Daň z příjmů fyzických osob je 15%.

Tabulka 35 Daňová úspora – Profí úvěr start (vlastní zpracování)

Rok	Odpisy	Úroky	Daňové náklady celkem	Daňová úspora
1	129 980	44 975	174 955	26 243
2	207 968	36 333	244 301	36 645
3	155 976	27 020	182 996	27 449
4	103 984	16 984	120 968	18 145
5	51 992	6 169	58 161	8 724
	649 900	131 481	781 381	117 206

V případě, že podnikatelka využije úvěru od Komerční banky, uspoří na daňové povinnosti celkem 117 206 Kč.

Pomocí odúročitele lze diskontovat budoucí výdaje spojené s úvěrem na současnou hodnotu. Právě prostřednictvím porovnání současné hodnoty budoucích výdajů a výdajů spojených s pořízením upravených o daňovou úsporu lze zhodnotit výhodnost jednotlivých variant financování.

Odúročitel je stanoven dle následujícího vzorce:

$$\text{odúročitel} = \frac{1}{(1 + i * (1 - d))^n}$$

i = úroková sazba

$1 - d$ = daňový štít

n = počet úročených období

Uvažováno je měsíční úročení ($i/12$) a aktuální 15% sazba daně z příjmů fyzických osob, výpočet odúročitele je pro stanovení současné hodnoty výdajů na Profí úvěr start v prvním roce následující:

$$\text{odúročitel} = \frac{1}{(1 + 0,00625 * (1 - 0,15))^{12}} = 0,9384$$

Tabulka 36 Současná hodnota výdajů – Profi úvěr start (vlastní zpracování)

Rok	Roční splátka úvěru (anuita)	Daňová úspora	Výdaje na úvěr (anuita-daňová úspora)	Odúročitel	SH výdajů na úvěr
1	156 296	26 243	130 053	0,9384	122 042
2	156 296	36 645	119 651	0,8806	105 365
3	156 296	27 449	128 847	0,8263	106 466
4	156 296	18 145	138 151	0,7704	106 432
5	156 296	8 724	147 572	0,7276	107 373
	781 480	117 206	664 274	-	547 678

Současná hodnota výdajů na Profi úvěr start od Komerční banky činí 547 678 Kč.

7.3.2 START-UP úvěr

Start-up úvěr od České spořitelny je určen pro začínající podnikatele a podnikatele s podnikatelskou historií do 3 let. Úroková sazba pro tento typ úvěru činí vždy 9% p.a., s tím, že banka je ochotna po doložení výsledků podnikání úvěr refinancovat a nabídnout klientovi výhodnější podmínky. Pro získání úvěru lze vyplnit stručný dotazník banky týkající se finanční stránky projektu, analýzy trhu a zákazníků, odběratelsko-dodavatelských vztahů a SWOT analýzy. Pro vyšší pravděpodobnost získání úvěru je však doporučeno předložit již komplexně vypracovaný podnikatelský plán se všemi náležitostmi. Při výši úvěru 650 000 Kč a délce splatnosti 60 měsíců byla navržena úroková sazba ve výši 9% p.a.

V následujících tabulkách je stejně jako v případě bankovního úvěru poskytovaného Komerční bankou uveden přehled ročního umořovacího plánu, plynoucí daňová úspora a současná hodnota výdajů spojená se Start-up úvěrem od České spořitelny. Měsíční umořovací plán Start-up úvěru je uveden také v příloze P VI této diplomové práce.

Tabulka 37 Roční umořovací plán – Start-up úvěr (vlastní zpracování)

Rok	Výše roční splátky	Úrok (9% p.a.)	Úmor (anuita-úrok)	Nesplacená část dluhu
	-	-	-	650 000
1	161 915	54 126	107 789	542 211
2	161 915	44 014	117 901	424 310
3	161 915	32 954	128 961	295 349
4	161 915	20 857	141 058	154 291
5	161 915	7 625	154 291	0
CELKEM	809 575	159 575	650 000	-

Při čerpání Start-up úvěru od České spořitelny by podnikatelka celkem za 5 let zaplatila splátky ve výši 809 575 Kč, z toho na úrocích celkem 159 575 Kč.

Tabulka 38 Daňová úspora – Start-up úvěr (vlastní zpracování)

Rok	Odpisy	Úroky	Daňové náklady celkem	Daňová úspora
1	129 980	54 126	184 106	27 616
2	207 968	44 014	251 982	37 797
3	155 976	32 954	188 930	28 340
4	103 984	20 857	124 841	18 726
5	51 992	7 625	59 617	8 943
	649 900	159 576	809 476	121 422

V případě, že podnikatelka využije úvěru od České spořitelny, uspoří na daňové povinnosti celkem 121 422 Kč.

Tabulka 39 Současná hodnota výdajů – Start-up úvěr (vlastní zpracování)

Rok	Roční splátka úvěru (anuita)	Daňová úspora	Výdaje na úvěr (anuita-daňová úspora)	Odúročitel	SH výdajů na úvěr
1	161 915	27 616	134 299	0,9266	124 441
2	161 915	37 797	124 118	0,8585	106 555
3	161 915	28 340	133 575	0,7955	106 259
4	161 915	18 726	143 189	0,7371	105 545
5	161 915	8 943	152 972	0,6830	104 480
	809 575	121 422	688 153	-	547 280

Při výpočtu odúročitele a následně současné hodnoty výdajů na Start-up úvěr bylo postupováno analogicky jako u Profi úvěru start. Výpočet odúročitele pro stanovení současné hodnoty výdajů na Start-up úvěr je v prvním roce následující:

$$\text{odúročitel} = \frac{1}{(1 + 0,0075 * (1 - 0,15))^{12}} = 0,9266$$

Současná hodnota výdajů na Start-up úvěr činí 547 280 Kč.

7.3.3 Finanční leasing

Požizovací cena mechanických pásů Maxerrunner je kalkulována na 650 000 Kč s DPH s dobou splatnosti 60 měsíců. V případě využití nulové akontace činí měsíční splátka finančního leasingu 13 630 Kč, ročně je tedy celkem na splátkách zapláceno 163 560 Kč.

Leasingová cena představuje součet všech zaplacených splátek v průběhu trvání leasingu, v tomto případě se jedná o částku 817 800 Kč. Leasingový koeficient, který udává celkové navýšení nákladů v porovnání s nákupem majetku v hotovosti, lze vypočítat podílem leasingové ceny a pořizovací ceny majetku včetně DPH. Leasingový koeficient v tomto případě činí 1,2581, podnikatelka by tedy v případě využití finančního leasingu zaplatila o 25,81% více, než kdyby nakoupila majetek za hotové. V absolutním vyjádření se jedná o částku 167 800 Kč.

Rozhodování mezi financováním prostřednictvím finančního leasingu a úvěrem lze provést na základě metody diskontovaných výdajů a metody čisté výhody leasingu.

V následující tabulce je uvedena daňová úspora plynoucí ze splátek finančního leasingu a současná hodnota výdajů související s finančním leasingem.

Tabulka 40 Daňová úspora a současná hodnota výdajů – finanční leasing (vlastní zpracování)

Rok	Roční splátka	Daňová úspora	Výdaje na leasing	Odúročitel	SH výdajů na leasing
1	163 560	24 534	139 026	0,9232	128 349
2	163 560	24 534	139 026	0,8523	118 492
3	163 560	24 534	139 026	0,7869	109 400
4	163 560	24 534	139 026	0,7265	101 002
5	163 560	24 534	139 026	0,6707	93 245
	817 800	122 670	695 130	-	550 488

Daňová úspora plynoucí z finančního leasingu činí 122 670 Kč. Současná hodnota výdajů související s finančním leasingem činí 550 488 Kč. Odúročitel byl stanoven obdobným způsobem jako u bankovních úvěrů na základě odpovídající úrokové sazby, která v případě finančního leasingu činí 9,43% p.a.

Metoda čisté výhody leasingu spočívá v porovnání čisté současné hodnoty investice financované bankovním úvěrem a investice financované leasingem. Pokud je čistá výhoda leasingu kladná, je výhodnější financování prostřednictvím leasingu, pokud je záporná, výhodnější je financování prostřednictvím úvěru.

Vzorec pro výpočet čisté výhody leasingu je následující:

$$\check{C}VL = K - \sum_{n=1}^n \frac{L_n * (1 - d) + O_n * d}{(1 + i)^n}$$

K = kapitálový výdaj

n = počet let

L_n = leasingové splátky v jednotlivých letech

d = daň z příjmů

O_n = odpisy v jednotlivých letech

i = úroková sazba očištěna o vliv daně

Při srovnání poskytnutého bankovního úvěru od Komerční banky a finančního leasingu je dle dosazení do vzorce čistá výhoda leasingu -12 854,59 Kč, v tomto případě je tedy výhodnější financování prostřednictvím úvěru.

Pro výpočet byla použita úroková míra očištěna o vliv daně, $i = 0,075 * (1 - 0,15) = 0,0638$.

$$\check{C}VL = 650\,000 - \sum_{n=1}^n \frac{163\,560 * (1 - 0,15) + O_n * 0,15}{(1 + 0,0638)^n} = -12\,854,59 \text{ Kč}$$

Při srovnání poskytnutého bankovního úvěru od České spořitelny a finančního leasingu je dle dosazení do vzorce čistá výhoda leasingu 8 956,84 Kč, výhodnější je tedy v tomto případě financování prostřednictvím leasingu.

Pro výpočet byla použita úroková míra očištěna o vliv daně, $i = 0,09 * (1 - 0,15) = 0,0765$.

$$\check{C}VL = 650\,000 - \sum_{n=1}^n \frac{163\,560 * (1 - 0,15) + O_n * 0,15}{(1 + 0,0765)^n} = 8\,956,84 \text{ Kč}$$

7.3.4 Srovnání analyzovaných způsobů financování

Při rozhodování o výběru nejvhodnější metody financování je nutno zvážit podmínky stanovené bankovními institucemi a leasingovými společnostmi, které je nutno splnit pro získání finančních prostředků. Nevyhnutelné je také zvážit obecné výhody a nevýhody jednotlivých variant financování.

Výhodou financování prostřednictvím úvěru je vlastnictví majetku dlužníkem a možnost uplatnění odpisů spolu s úroky z úvěru do daňově uznatelných nákladů. Začínající podnikatelé, kteří nejsou schopni doložit svou podnikatelskou minulost, se však budou potýkat s větší administrativní zátěží při vyjednávání s bankou o získání úvěru.

Výhodou financování prostřednictvím finančního leasingu je větší dostupnost a mírnější podmínky pro získání než u úvěru poskytovaného bankou, tím se snižuje i administrativní zátěž spojená s finančním leasingem, leasingová společnost podstupuje menší riziko než banka a v případě platební neschopnosti nájemce mu může pronajímáný majetek

snadno vzít zpět. Hlavní nevýhodou finančního leasingu je nemožnost uplatnění odpisů do daňově uznatelných nákladů z důvodu vlastnictví majetku leasingovou společností, nájemce si však může snížit základ daně o splátky finančního leasingu. Nevýhodou dále může být nutnost vlastních finančních zdrojů a složení akontace při podpisu smlouvy, která se pohybuje mezi 20-60% pořizovací ceny zboží. Některé leasingové společnosti dnes již nabízejí i možnost poskytnutí finančního leasingu bez složení akontace, tím se však zvyšuje leasingový koeficient a celková výše splátek. Velice komplikované a v některých případech i nemožné je předčasné ukončení leasingové smlouvy nebo předčasné splacení finančního leasingu.

V následující tabulce jsou shrnuty parametry a výsledky provedených analýz a metod jednotlivých způsobů financování.

Tabulka 41 Srovnání parametrů způsobů financování (vlastní zpracování)

	Profi úvěr start	Start-up úvěr	Finanční leasing
Výše úvěru	650 000	650 000	650 000
Doba splatnosti	60 měsíců	60 měsíců	60 měsíců
Poplatek za zpracování	3 900	0	0
Vedení úvěrového účtu	200/měsíc	zdarma	-
Předčasné splacení	0	0	-
Úroková míra	7,50% p.a.	9,00% p.a.	9,43% p.a.
Měsíční splátka	13 025	13 493	13 630
Celková výše úroků	131 481	159 576	167 800
Daňová úspora	117 206	121 422	122 670
Současná hodnota výdajů	547 678	547 280	550 488
Celková výše splátek	781 480	809 575	817 800

Na základě posouzení nabídek úvěru od Komerční banky, a.s. a České spořitelny, a.s. se jeví výhodnější využít úvěru od Komerční banky. S poskytnutím úvěru od Komerční banky jsou sice spjaty poplatky za vedení úvěrového účtu a jednorázový poplatek za zpracování úvěru, poskytnutá úroková míra je však výrazně nižší než u úvěru poskytovaného Českou spořitelnou. Celková výše splátek je v případě úvěru od Komerční banky o 28 095 Kč nižší než u úvěru poskytnutého Českou spořitelnou, v případě započtení výše zmíněných poplatků o 12 195 Kč. Vzhledem k vyšší úrokové sazbě, která byla nabídnuta Českou spořitelnou, je také celková daňová úspora vyšší a současná

hodnota výdajů nepatrně nižší než u úvěru od Komerční banky. Výhodou čerpání úvěru od Komerční banky je také možnost odložení začátku splácení až o 6 měsíců.

Rozhodnutí mezi financováním prostřednictvím finančního leasingu a úvěru poskytnutého Komerční bankou bylo učiněno mimo jiné na základě metody čisté výhodnosti leasingu, z které vyplývá jednoznačná výhodnost úvěru. Měsíční splátky jsou u finančního leasingu výrazně vyšší než u úvěru od Komerční banky, celkem by bylo na splátkách v případě finančního leasingu zapláceno o 36 320 Kč více, pokud bychom brali v úvahu poplatky související s vedením úvěrové účtu a poplatek za zpracování úvěru, bylo by zapláceno o 20 420 Kč více.

Při porovnání výhodnosti úvěru poskytovaného Českou spořitelnou a finančního leasingu, bylo na základě metody čisté výhodnosti leasingu efektivnější využít finančního leasingu, a to i přes nižší úrokovou sazbu a měsíční splátky bankovního úvěru.

Z výše uvedených důvodů a s ohledem na obecné výhody a nevýhody jednotlivých forem financování podnikatelské činnosti bylo rozhodnuto financovat potřeby podnikatelky účelovým úvěrem od Komerční banky, a.s.

8 ZHODNOCENÍ OČEKÁVANÝCH FINANČNÍCH VÝSLEDKŮ

Pro zhodnocení předpokládaných výsledků finančního plánu byla použita metoda čisté současné hodnoty, metodu doby návratnosti investic a ukazatelé rentability.

8.1 Čistá současná hodnota

Čista současná hodnota je jednou z metod hodnocení efektivnosti investic, která bere v úvahu současnou hodnotu peněz. Čistá současná hodnota je rozdíl mezi součtem diskontovaných peněžních toků v jednotlivých letech životnosti investice a kapitálovým výdajem. Investice je akceptovatelná v případě, kdy je současná hodnota větší než 0. Vzorec pro výpočet čisté současné hodnoty je následující:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{NCF_t}{(1+r)^t}$$

NCF_t = peněžní toky v jednotlivých letech

n = doba životnosti projektu

r = diskontní úroková míra

Diskontní úroková míra je podstatný parametr při výpočtu čisté současné hodnoty, pomocí diskontování peněžních toků investice je ve výpočtu zohledněna časová hodnota peněz. Existuje několik metod, prostřednictvím kterých lze stanovit diskontní úrokovou míru, jednou z nich je stanovení diskontní úrokové míry jako vážené průměrné náklady na kapitál (WACC), výpočet WACC je následující:

$$WACC = r_d * (1 - t) * \frac{D}{C} + r_e * \frac{E}{C}$$

WACC = vážené průměrné náklady na kapitál

r_d = náklady na cizí kapitál

t = sazba daně

D = cizí kapitál

E = vlastní kapitál

C = celkový dlouhodobě investovaný kapitál

r_e = náklady na vlastní kapitál

Pro kvantifikaci výše nákladů na vlastní kapitál byla zvolena průměrná rentabilita v odvětví, která dle posledních zveřejněných údajů Ministerstva průmyslu a obchodu činila 11,52%.

Po následujícím dosazení do vzorce bylo zjištěno, že WACC a tedy i diskontní úroková míra je 8,84%.

$$WACC = 0,075 * (1 - 0,15) * \frac{650\,000}{1\,250\,000} + 0,1152 * \frac{600\,000}{1\,250\,000} = 8,84\%$$

Při zahájení činnosti byl podnikatelkou vložen do podnikání vklad v hodnotě 600 000 Kč, z toho počítač v hodnotě 45 000 Kč a peněžní prostředky ve výši 555 000 Kč. Dále byl poskytnut podnikatelce bankovní úvěr v hodnotě 650 000 Kč na nákup dlouhodobého majetku, který představují mechanické pásy Maxerrunner. Celkovou hodnotu investice tedy tvoří peněžité a nepeněžité vklady podnikatelky a hodnota bankovního úvěru, celkově se jedná o částku 1 250 000 Kč.

Při výpočtu čisté současné hodnoty je vycházeno z provozního cash-flow bez uvažování odměny podnikatelky, dále musí být do výpočtu zahrnuty částky splátek úvěru. Životnost investice byla stanovena na 6 let s vypočtenou diskontní úrokovou mírou 8,84%. Pro výpočet čisté současné hodnoty jsou v letech 2022 a 2023 očekávány stejné tržby a provozní náklady jako v roce 2021, budou však navýšeny zálohy na sociální a zdravotní pojištění a podnikatelka bude povinna odvést daň z příjmů, jelikož celá ztráta z roku 2018 již byla uplatněna v předcházejících letech.

Tabulka 42 Metoda čisté současné hodnoty (vlastní zpracování)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Příjmy	235 815	1085 820	1 195 843	1 253 835	1 253 835	1 253 835
Výdaje	158 698	792 888	809 688	816 888	833 772	841 116
Úroky	0	44 975	36 333	27 020	16 984	6 169
Daň z příjmů	0	0	0	585	37 155	47 355
Investice	1 250 000					
Úvěr	650 000					
Splátky jistiny		111 321	119 963	129 276	139 312	150 127
NCF	-522 883	136 636	229 859	280 066	226 612	209 068
Diskont. NCF	-522 883	125 538	194 037	217 217	161 484	136 882

Čistá současná hodnota projektu je 312 275 Kč, jedná se o hodnotu větší než 0, což znamená, že projekt je hodnocen kladně a měl by být přijat. Kromě minimální požadované výnosnosti 8,84% přinese za 6 let své životnosti investice navíc 312 275 Kč.

8.2 Doba návratnosti investice

Doba návratnosti investice je doba, za kterou se budou peněžní příjmy z investice rovnat počátečnímu kapitálovému výdaji, tedy za jak dlouho bude investice splacena.

V následující tabulce je uvedeno, za kolik let bude hodnota investice vložená do podnikání splacena z peněžních toků. Pro srovnání byla použita prostá metoda výpočtu a metoda výpočtu, která zohledňuje časovou hodnotu peněz, a v rámci které je tedy počítáno s diskontovanými peněžními toky. Výdaje jsou v rámci výpočtu očištěny o osobní výběry podnikatelky a výdaje související se zahájením podnikání.

Tabulka 43 Doba návratnosti investice (vlastní zpracování)

Rok	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Příjmy	235 815	1085 820	1 195 843	1 253 835	1 253 835	1 253 835
Výdaje	158 698	949 184	965 984	973 184	990 068	997 412
P-V	77 117	136 636	229 859	280 651	263 767	256 423
Očekávaná daň	0	0	0	585	37 155	47 355
CF Celkem	77 117	136 636	229 859	280 066	226 612	209 068
Zbývající hodnota	- 1 172 883	- 1 036 247	- 806 388	- 526 322	- 299 710	-90 642
Diskont. CF	77 117	125 538	194 037	217 217	161 484	136 882
Zbývající hodnota	- 1 172 883	- 1 047 345	- 853 308	- 636 091	- 474 607	- 337 725

Z výše uvedených výpočtů vyplývá, že dle prosté metody výpočtu bude investice v hodnotě 1 250 000 Kč z peněžních toků splacena za 68 měsíců. Pokud by byly brány v úvahu diskontované peněžní toky, bude investice splacena za delší časový interval, konkrétně za 93 měsíců.

8.3 Ukazatelé rentability

Pro hodnocení efektivnosti investic lze také využít některé ukazatele finanční analýzy. Pro zhodnocení finanční stránky podnikatelského záměru byla vybrána rentabilita investic, rentabilita tržeb a rentabilita nákladů.

Rentabilita investic (ROI)

Rentabilita investic je jeden ze základních ukazatelů měření efektivnosti investičních projektů. Ukazatel rentability investic hodnotí, kolik % čistého zisku investice přinesla, jinak řečeno, kolik haléřů přináší každá investovaná koruna. Výsledná rentabilita investice by měla být porovnána s minimální požadovanou výnosností a vypočítá se jako podíl průměrného ročního zisku v době životnosti investice a nákladů na investici.

Tabulka 44 Rentabilita investic (vlastní zpracování)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Zisk	- 445 149	- 808	168 248	294 960	308 733	359 195
Průměrný zisk	114 197					
Náklady na	1 250 000					
ROI	9,14 %					

Pokud bychom uvažovali, že minimální požadovaná výnosnost se rovná diskontní úrokové míře, která činí 8,84%, potom lze rentabilitu investic hodnotit kladně a projekt bychom měli realizovat. V tomto případě přinese každá investovaná koruna 0,0914 haléřů zisku.

Rentabilita tržeb (ROS)

Rentabilita tržeb je ukazatel, který označuje, kolik korun čistého zisku, připadá na jednu korunu tržeb. Ukazatel rentability tržeb se pohybuje v závislosti na odvětví podnikání od 5% do 50%, obecně by měl být vyšší než 10%. Pro jeho zhodnocení je nutno znát dlouhodobý trend a porovnat hodnoty s ostatními firmami v odvětví.

Tabulka 45 Rentabilita tržeb (vlastní zpracování)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Zisk	- 445 149	- 808	168 248	294 960	308 733	359 195
Tržby	235 815	1 085 820	1 195 843	1 253 835	1 253 835	1 253 835
ROS	- 188,77%	- 0,7%	14,07%	23,52%	24,62%	28,65%

Z provedených výpočtů vyplývá, že v roce 2020 připadá na korunu tržeb 0,14 Kč zisku a v roce 2021 0,24 Kč. Po úplném odečtení ztráty z roku 2018, která tento ukazatel v prvních letech podnikání zkreslila, lze vidět, že rentabilita tržeb bude v roce 2022 a 2023 zhruba 25%-29%. Obecně tedy lze ukazatel rentability tržeb hodnotit kladně a uspokojivě.

Rentabilita nákladů (ROC)

Rentabilita nákladů vyjadřuje, jaká výše zisku připadá na jednotku nákladů, jedná se o základní ukazatel rentability a ziskovosti a je považován za doplňkový ukazatel k rentabilitě tržeb. V rámci výpočtu rentability nákladů je vycházeno pouze z provozních nákladů.

Tabulka 46 Rentabilita nákladů (vlastní zpracování)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Zisk	- 445 149	- 808	168 248	294 960	308 733	359 195
Náklady	680 964	1 041 653	991 262	931 855	928 118	888 471
ROC	- 65,37%	- 0,08%	16,97%	31,65%	33,26%	40,43%

Z výše uvedených výpočtu vyplývá, že na jednotku nákladů připadá v roce 2020 0,17 Kč zisku, v letech 2021-2020 připadá na jednotku nákladů 0,3-0,4 Kč zisku. Ukazatel rentability nákladů hodnotíme také uspokojivě, jelikož v každém dalším roce na jednotku nákladů připadá větší zisk.

Výpočet hospodářského výsledku pro potřeby zhodnocení finančních výsledků v letech 2022-2023 je přílohou P VIII diplomové práce.

9 ANALÝZA RIZIK A ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU

9.1 Analýza rizik

Další částí podnikatelského plánu je identifikace a analýza významných rizik projektu, které by mohly podnikání ohrozit. V následující tabulce jsou slovně popsány jednotlivé váhy pro pravděpodobnost výskytu a míru významnosti rizik.

Tabulka 47 Analýza rizik I. (vlastní zpracování)

Váha	Pravděpodobnost výskytu	Míra významnosti
1	Téměř vyloučené	Zanedbatelná
2	Nepravděpodobné	Mírná
3	Možné	Podstatná
4	Pravděpodobné	Významná
5	Téměř jisté	Závažná

Následně byla každému rizikovému faktoru přidělena váha pro pravděpodobnost výskytu a míru významnosti, celkovou hodnotu rizikovosti jednotlivých faktorů jsme získali vynásobením pravděpodobnosti výskytu a míry významnosti. V posledním sloupci v tabulce níže tak můžeme vidět, které faktory jsou pro naše podnikání nejrizikovější. Jedná se o nedostatek zákazníků, nedostatek finančních prostředků a špatnou predikci nákladů a výnosů.

Tabulka 48 Analýza rizik II. (vlastní zpracování)

	Výskyt	Významnost	Celková hodnota
Vstup nové konkurence na trh	3	2	6
Nedostatek zákazníků	3	5	15
Nedostatek finančních prostředků	3	5	15
Nezkušenost podnikání v oboru	4	2	8
Špatná predikce výnosů a nákladů	3	4	12
Zlevnění cen konkurence	2	2	4

Nedostatek zákazníků

Pokud nabízené služby neosloví dostatečný počet zákazníků, negativně to ovlivní výši tržeb a podnikatelka se může dostat do ztráty a finančních problémů. Proto je nutné neustále pracovat na zlepšování a zkvalitňování služeb, propagaci a reklamě, nabízení zvýhodněných a tematických akcí, apod.

Nedostatek finančních prostředků

Nedostatek finančních prostředků souvisí se špatnou predikcí poptávky, tržeb a nákladů. Obranou může být zásada opatrnosti, kdy je lepší vždy počítat s variantou méně optimistickou a být ve výsledku raději mile překvapena než nepříjemně.

Špatná predikce výnosů a nákladů

Špatná predikce výnosů se odvíjí od špatně provedené analýzy trhu a predikce poptávky a má následně vliv i na špatnou predikci nákladů. Podnikatelka se tak může dostat do situace, kdy nebude mít dostatek finančních prostředků na úhradu závazků a celkový provoz. Z tohoto důvodu je velice důležité provést podrobnou analýzu trhu a správně odhadnout velikost potencionální klientely.

Vstup nové konkurence na trh

Vstup nové konkurence na trh může nastat téměř v jakékoli oblasti a měli bychom s touto situací předem počítat. Chránit se před tímto rizikem lze vybudováním silné klientely a nabídkou kvalitních služeb. Důležité je nedat klientům záminku odejít ke konkurenci.

Nezkušenost podnikání v oboru

Nezkušenost v podnikání může být také určitou hrozbou, s kterou se potýká každý začínající podnikatel. Určitě je užitečné využít rad známých, kteří už nějakou dobu podnikají ve stejné nebo jiné oblasti a předejít tak zbytečným začátečnickým chybám.

Zlevnění cen konkurence

Vzhledem k tomu, že ceny služeb H.E.A.T. Fitness jsou ve srovnání s konkurencí stanoveny na minimální a dostupné hranici, nepředpokládám, že by některé z konkurenčních zařízení mohlo nabízet služby za ještě nižší ceny.

9.2 Časový harmonogram

Dalším důležitým krokem je stanovení časového harmonogramu činností, které je nutno vykonat před zahájením podnikání, abychom mohli spolehlivě říci, kdy začneme nabízet služby svým klientům. Časový harmonogram úkonů, které je nutno provést před zahájením podnikání s délkou trvání ve dnech lze vidět v tabulce níže. Následně bude stanovena kritická cesta, což je nejkratší možná doba nutná k založení H.E.A.T. Fitness.

Tabulka 49 Časový harmonogram podnikatelského záměru (vlastní zpracování)

Označení	Činnost	Doba trvání ve dnech	Předchozí činnost
A	Sehnání vhodných prostor	14	
B	Získání živnostenského oprávnění	1	A
C	Zápis do živnostenského rejstříku	3	B
D	Registrace u FÚ, ZP, ČSSZ	2	C
E	Získání finančních prostředků	30	C
F	Vybudování dětského koutku	10	E
G	Výmalba	5	E,F
H	Výběr zaměstnanců	20	D
I	Nákup vybavení	3	E
J	Dodání a instalace vybavení	10	I
K	Registrace zaměstnance k daňovým odvodům	1	H
L	Propagace zařízení	10	H,I
M	Závěrečné úpravy	3	J
N	Zahájení podnikání	1	M

Prostřednictvím programu QM byla stanovena kritická cesta a časové rezervy projektu. Kritická cesta je v našem případě dlouhá 65 dní, pokud se zpozdí jakákoli činnost v rámci kritické cesty, zpozdí se celý projekt. Na obrázku níže lze také vidět, které činnosti tvoří kritickou cestu (A, B, C, E, I, J, M, N) a které činnosti tvoří časovou rezervu (D, F, G, H, K, L).

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	65					
A	14	0	14	0	14	0
B	1	14	15	14	15	0
C	3	15	18	15	18	0
D	2	18	20	33	35	15
E	30	18	48	18	48	0
F	10	48	58	50	60	2
G	5	58	63	60	65	2
H	20	20	40	35	55	15
I	3	48	51	48	51	0
J	10	51	61	51	61	0
K	1	40	41	64	65	24
L	10	51	61	55	65	4
M	3	61	64	61	64	0
N	1	64	65	64	65	0

Obrázek 4 Časový harmonogram podnikatelského záměru (QM; vlastní zpracování)

ZÁVĚR

Podnikání v oblasti fitness a zdravého životního stylu se v poslední době stává velice populární. Tato situace je zapříčiněna posunem zájmu obyvatel ke zdravějšímu životnímu stylu a následkem zvýšené poptávky po nabídce těchto služeb je vznik nových podnikatelských konceptů. Rozhodující faktor při výběru vhodného zařízení se může v závislosti na preferencích klientů lišit, důležitá je především cena, příjemné a moderní prostředí a ochota a kvalita personálu.

Po provedené analýze konkurenčních zařízení bylo zjištěno, že žádné z konkurenčních zařízení neposkytuje služby v oblasti zdravého stravování formou sestavení stravovacího plánu i přes vyplývající zájem klientů o tyto služby. Klienti tak musí vyhledávat tyto služby v jiných zařízeních, což se pro ně stává časově a finančně náročnější. Hlavním vizí nově vzniklého zařízení H.E.A.T. Fitness je poskytování skupinových lekcí cvičení, individuálních osobních tréninků a služeb v oblasti zdravého stravování na jednom místě, s individuálním, přátelským a profesionálním přístupem.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo sestavení finančního plánu pro daný podnikatelský záměr, vyčíslení celkové potřeby finančních zdrojů a učinění rozhodnutí o způsobu financování podnikatelské činnosti. Celková potřeba finančních zdrojů při založení podnikání byla stanovena na 1 250 000 Kč. Podnikatelka vloží do podnikání vlastní zdroje v celkové výši 600 000 Kč, konkrétně se jedná o počítač v hodnotě 45 000 Kč a peněžní prostředky ve výši 555 000 Kč, na financování zbývajících 650 000 Kč využije podnikatelka cizích zdrojů.

Z důvodu dostupnosti možností financování pro nově vznikající podniky a preferencí podnikatelky byly v práci nastíněny možnosti financování podnikatelské činnosti prostřednictvím bankovního úvěru a finančního leasingu. V rámci financování potřeb podnikatelky úvěrem byly analyzovány podmínky a efektivnost Profí úvěru start od Komerční banky, a.s. a Start-up úvěru od České spořitelny, a.s. Oba tyto úvěry jsou speciálními bankovními produkty, které banky nabízí nově vznikajícím nebo krátce fungujícím živnostníkům a firmám. Pro financování potřeb podnikatelky finančním leasingem byla vybrána leasingová společnost UniLEASING a.s., která nabízí široké portfolio financovaných předmětů včetně fitness zařízení.

Pro posouzení výhodnosti jednotlivých variant financování byly kromě základních podmínek a parametrů hodnoceny a analyzovány i další ukazatelé, jako plynoucí daňová úspora a současná hodnota výdajů vztahující se k jednotlivým formám financování. Pro posouzení výhodnosti jednotlivých bankovních úvěrů v porovnání s finančním leasingem byla použita metoda čisté výhodnosti leasingu. Na základě této metody bylo zjištěno, že parametry Profi úvěru start jsou výhodnější v porovnání s parametry finančního leasingu, ale naopak při porovnání se Start-up úvěrem se jeví výhodnější využití finančního leasingu. Z posouzení výhodnosti Profi úvěru start a Start-up úvěru vyplývá jednoznačná výhodnost Profi úvěru start. Nejvýznamnějším faktorem je výrazně nižší úroková sazba, která je sice určitým způsobem vyvážena zvýšenou administrativní zátěží při žádosti o úvěr u Komerční banky, a.s., financování potřeb podnikatelky prostřednictvím Profi úvěru start však přinese značnou finanční úsporu, která je v prvních letech podnikání žádoucí. Ze všech výše uvedených důvodů byl jako nejvhodnější způsob financování vybrán Profi úvěr start od Komerční banky, a.s.

Dle mého názoru má tento podnikatelský plán a samotný nápad velmi dobrý potenciál a měl by být realizován. V Rožnově pod Radhoštěm sice funguje několik zařízení poskytující skupinové lekce cvičení a individuální osobní tréninky, více jak polovina klientů však není spokojena s nabídkou těchto služeb. Z tohoto důvodu se domnívám, že by zařízení H.E.A.T. Fitness mohlo vyplnit mezeru na trhu, ať už nabídkou skupinových lekcí cvičení zaměřených především na kardiovaskulární cvičení, o které projevují klienti největší zájem, tak individuálními osobními tréninky a nabídkou služeb v oblasti výživového poradenství. Vnímána je i možnost dalšího rozvoje činnosti o nově otevřené lekce cvičení, služby v oblasti výživového poradenství a další.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ABRAMS, Rhonda, 2010. Successful business plan: secrets and strategies. 5th ed. Palo Alto, Calif.: The Planning Shop, 411 s. ISBN 978-1-933895-14-7.

Akciová Společnost, ©2018. www.akciovaspolecnost.com. Orgány akciové společnosti. [online]. [cit. 2018-03-03]. Dostupné z: <http://www.akciovaspolecnost.com/organy-akciove-spolecnosti/>.

BRIGHAM, Eugene F. and Michael C. EHRHARDT, 2014. Financial management: theory and practice. 14th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 1163 s. ISBN 978-1-111-97221-9.

CzechInvest, ©2018. www.czechinvest.org. Business angels. [online]. [cit. 2018-02-28]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPI/Vyuziti-novych-financnich-nastroju/Business-angels>.

ČESKO, ©2018a. www.zakonyprolidi.cz. Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. [online]. [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>.

ČESKO, ©2018b. www.business.center.cz. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. [online]. [cit. 2018-03-02]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchodni-korporace/>.

ČESKO, ©2018c. www.business.center.cz. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. [online]. [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/>.

ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ, 2010. Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy. Praha: Grada, 204 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.

Edolo, ©2016. www.edolo.cz. PEST ANALÝZA. [online]. [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: <http://www.edolo.cz/pest-analyza/t2569>.

Finance.cz, ©2018. www.finance.cz. Abeceda leasingu. [online]. [cit. 2018-02-28]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/uvery-a-pujcky/leasing/abeceda-leasingu/>.

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

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2011. Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. 1. vyd. Praha: Grada, 408 s. ISBN 978-80-247-3293-0.

HAJÍČEK, ©2012. www.vseomarketingu.estranky.cz. Pest analýza. [online]. [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: <http://www.vseomarketingu.estranky.cz/clanky/marketing/pest-analyza.html>.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 362 s. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.

KALABIS, Zbyněk, 2012. Základy bankovníctví: bankovní obchody, služby, operace a rizika. Brno: BizBooks, 168 s. ISBN 978-80-265-0001-8.

KANTNEROVÁ, Liběna, 2016. Základy bankovníctví: teorie a praxe. V Praze: C.H. Beck, xv, 213. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-595-4.

KARLÍČEK, Miroslav, 2013. Základy marketingu. Praha: Grada, 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.

MELUZÍN, Tomáš a Václav ZEMAN, 2014. Bankovní produkty a služby. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 198 s. Učební texty vysokých škol. ISBN 978-80-214-4841-4.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2012. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

Portál pro začínající podnikatele, ©2011. www.ipodnikatel.cz. Typy podnikatelského záměru. [online]. [cit. 2017-12-06]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Podnikatelsky-zamer/typy-podnikatelskeho-zameru.html>.

Portál pro začínající podnikatele, ©2014. www.ipodnikatel.cz. Začít podnikat na živnost nebo založit obchodní společnost aneb Jak vybrat vhodnou právní formu podnikání?. [online]. [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/zacit-podnikat-na-zivnost-nebo-zalozit-obchodni-spolecnost-aneb-jak-vybrat-vhodnou-pravni-formu-podnikani.html>.

Portál pro začínající podnikatele, ©2016. www.ipodnikatel.cz. Založení společnosti s ručením omezeným. [online]. [cit. 2018-03-03]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Komerčni-sdeleni/zalozeni-spolecnosti-s-rucenim-omezenym.html>.

RŮČKOVÁ, Petra, 2015. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. 152 stran. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ, 2012. Finanční management. Praha: Grada, 290 s. Finance. ISBN 978-80-247-4047-8.

SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel, 2010. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.

SRPOVÁ Jitka, 2011. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 427 s. Expert. ISBN 978-80-247-3339-5.

ŠIMAN, Josef a Petr PETERA, 2010. Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi. V Praze: C.H. Beck, xvii, 192 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-117-8.

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

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

b.o.	Běžné období
CF	Cash-flow
EU	Evropská unie
IÚP	Individuální účet podnikatele
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
m.o.	Minulé období
NPV	Čistá současná hodnota
QM	Kvantitativní metody
SMV	Samostatné movité věci
SP	Sociální pojištění
tj.	To je
VH	Výsledek hospodaření
ZD	Základ daně
ZP	Zdravotní pojištění

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 SWOT analýza	21
Obrázek 2 Grafické znázornění prostor.....	48
Obrázek 3 Plánovaný rozvrh lekcí	67
Obrázek 4 Časový harmonogram podnikatelského záměru	97

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Výhody a nevýhody právních forem podnikání v ČR.....	19
Tabulka 2 Metody pro snižování rizik v podniku	37
Tabulka 3 Popis služeb výživového poradenství.....	44
Tabulka 4 Ceny nabízených služeb I.....	46
Tabulka 5 Ceny nabízených služeb II.	46
Tabulka 6 Demografické rozložení obyvatel	52
Tabulka 7 Analýza konkurence – Body Centrum Rožnov	54
Tabulka 8 Analýza konkurence – Fittsport	55
Tabulka 9 Analýza konkurence – Box-Fit Gym.....	56
Tabulka 10 Zakladatelský rozpočet – administrativní náklady, náklady odborné způsobilosti.....	58
Tabulka 11 Zakladatelský rozpočet – sportovní vybavení a náčiní	59
Tabulka 12 Zakladatelský rozpočet – vybavení recepce s posezením	60
Tabulka 13 Zakladatelský rozpočet – ostatní vybavení	60
Tabulka 14 Zakladatelský rozpočet – marketingové náklady	61
Tabulka 15 Zakladatelský rozpočet – celková potřeba finančních zdrojů	62
Tabulka 16 Zahajovací rozvaha.....	63
Tabulka 17 Plánovaná rozvaha k 31. 12. 2018.....	64
Tabulka 18 Plánovaná rozvaha k 31. 12. 2019.....	65
Tabulka 19 Plánovaná rozvaha k 31. 12. 2020.....	65
Tabulka 20 Plánovaná rozvaha k 31. 12. 2021.....	66
Tabulka 21 Plán tržeb 2018.....	68
Tabulka 22 Plán tržeb 2019	69
Tabulka 23 Plán tržeb 2020	70
Tabulka 24 Plán tržeb 2021	70
Tabulka 25 Plán nákladů 2018	71
Tabulka 26 Plán nákladů 2019-2021	72
Tabulka 27 Očekávaný hospodářský výsledek 2018.....	73
Tabulka 28 Očekávaný hospodářský výsledek 2019.....	74
Tabulka 29 Očekávaný hospodářský výsledek 2020-2021	75
Tabulka 30 Výpočet sociálního pojištění v roce 2021	75
Tabulka 31 Plánovaný výkaz cash-flow 1.-5. měsíc	76

Tabulka 32 Plánovaný výkaz cash-flow 6.-10. měsíc	77
Tabulka 33 Plánovaný výkaz cash-flow 11.-15. měsíc	77
Tabulka 34 Roční umořovací plán – Profi úvěr start	80
Tabulka 35 Daňová úspora – Profi úvěr start	81
Tabulka 36 Současná hodnota výdajů – Profi úvěr start	82
Tabulka 37 Roční umořovací plán – Start-up úvěr	83
Tabulka 38 Daňová úspora – Start-up úvěr	83
Tabulka 39 Současná hodnota výdajů – Start-up úvěr	84
Tabulka 40 Daňová úspora a současná hodnota výdajů – finanční leasing	85
Tabulka 41 Srovnání parametrů způsobů financování	87
Tabulka 42 Metoda čisté současné hodnoty	90
Tabulka 43 Doba návratnosti investice	91
Tabulka 44 Rentabilita investic	92
Tabulka 45 Rentabilita tržeb	92
Tabulka 46 Rentabilita nákladů	93
Tabulka 47 Analýza rizik I.	94
Tabulka 48 Analýza rizik II.	94
Tabulka 49 Časový harmonogram podnikatelského záměru	96

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

PŘÍLOHA P II: ROZPOČET PLÁNU MZDOVÝCH NÁKLADŮ

PŘÍLOHA P III: VÝPOČET ODPISŮ POČÍTAČE A H.E.A.T. STROJŮ

PŘÍLOHA P IV: VÝPOČTY PLÁNŮ TRŽEB

PŘÍLOHA P V: PROFI ÚVĚR START – UMOŘOVACÍ PLÁN

PŘÍLOHA P VI: START-UP ÚVĚR – UMOŘOVACÍ PLÁN

PŘÍLOHA P VII: VÝKAZ CASH-FLOW V LETECH 2020-2021

PŘÍLOHA P VIII: VÝPOČET HOSPODÁŘSKÉHO VÝSLEDKU V LETECH 2022-2023

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

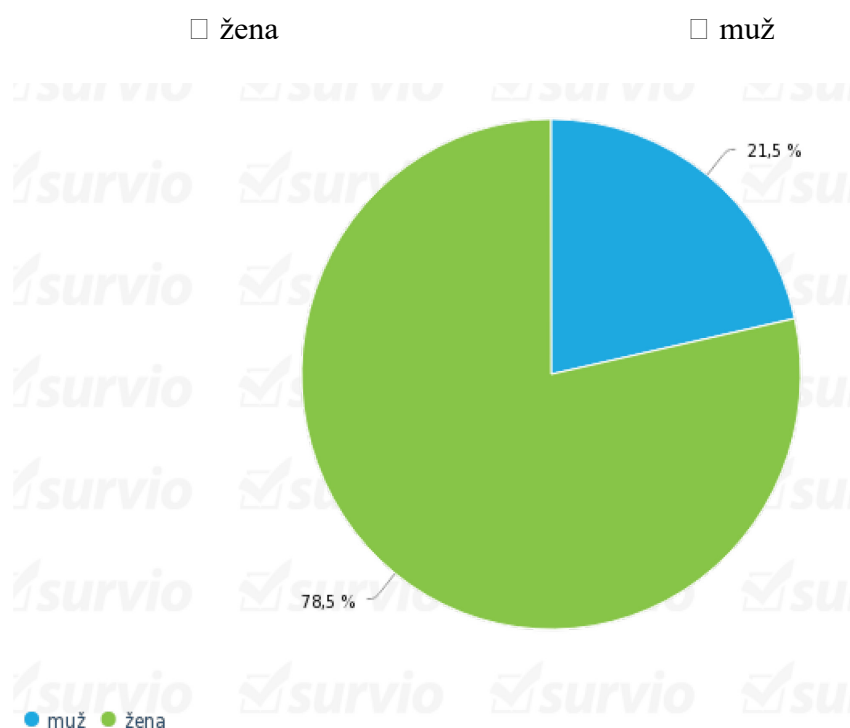
Dobrý den,

jsem studentkou Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, pro potřeby diplomové práce jsem vytvořila následující dotazník týkající se průzkumu trhu v oblasti nabídky skupinových lekcí cvičení a individuálních osobních tréninků v Rožnově pod Radhoštěm.

Budu velice ráda, pokud věnujete několik minut svého času pro vyplnění tohoto dotazníku. Vyplnění dotazníku Vám nezabere více jak 2 minuty a všechny Vámi uvedené informace zůstanou anonymní.

Předem děkuji.

1. Jaké je Vaše pohlaví?



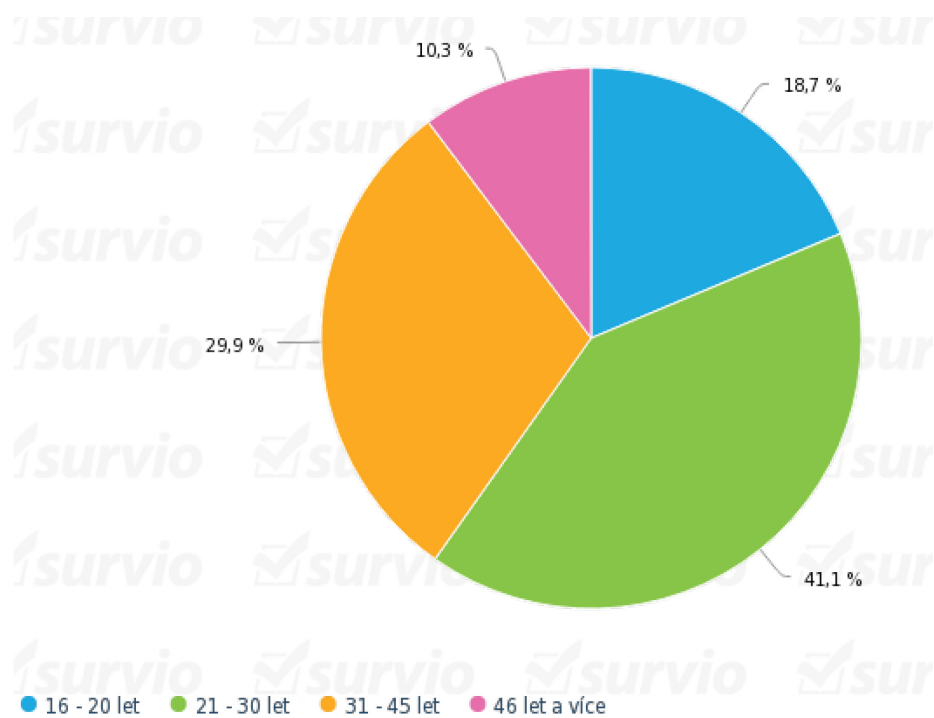
2. Jaká je Vaše věková kategorie?

16-20 let

21-30 let

31-45 let

46 let a více

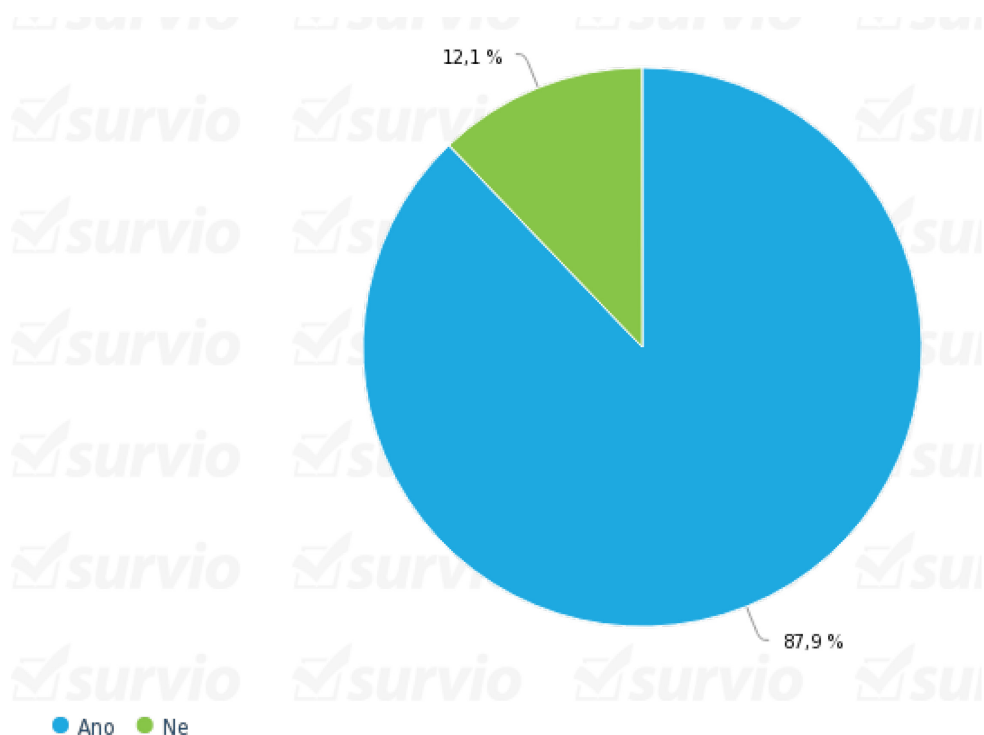


3. Navštěvujete skupinové lekce cvičení nebo individuální osobní tréninky?

Pokud je Vaše odpověď NE, přejděte prosím k poslední otázce.

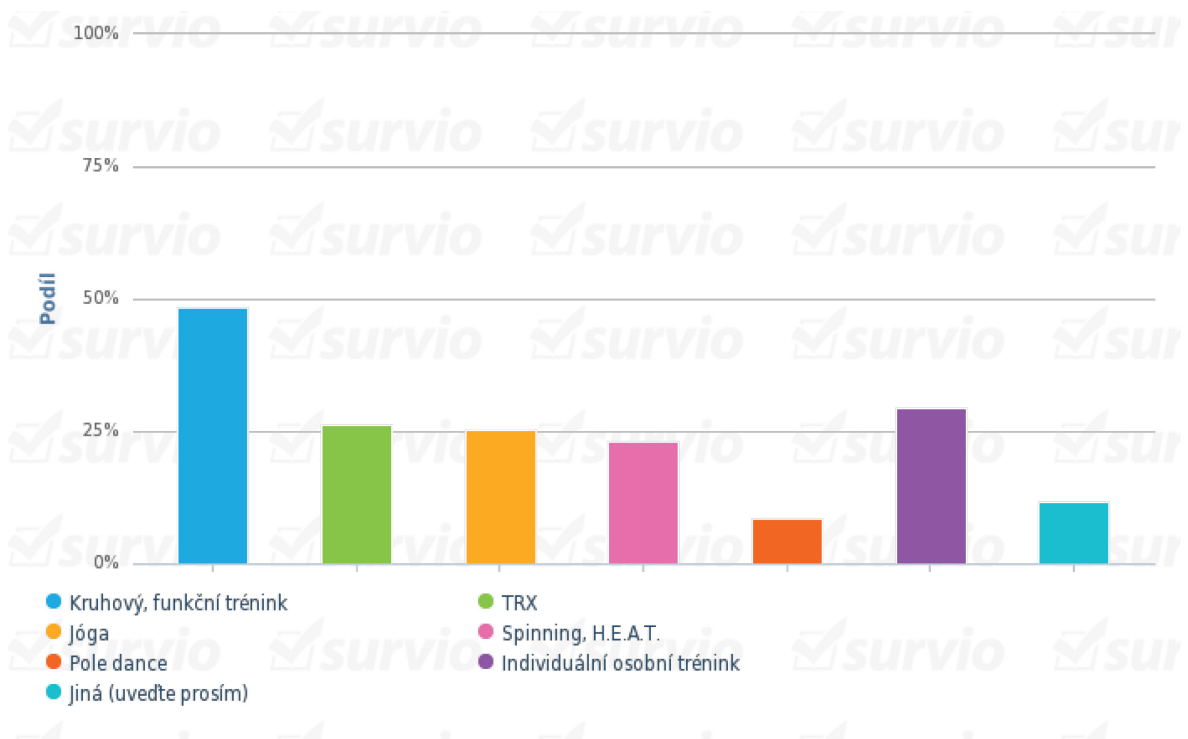
ano

ne



4. Jaký druh lekcí navštěvujete?

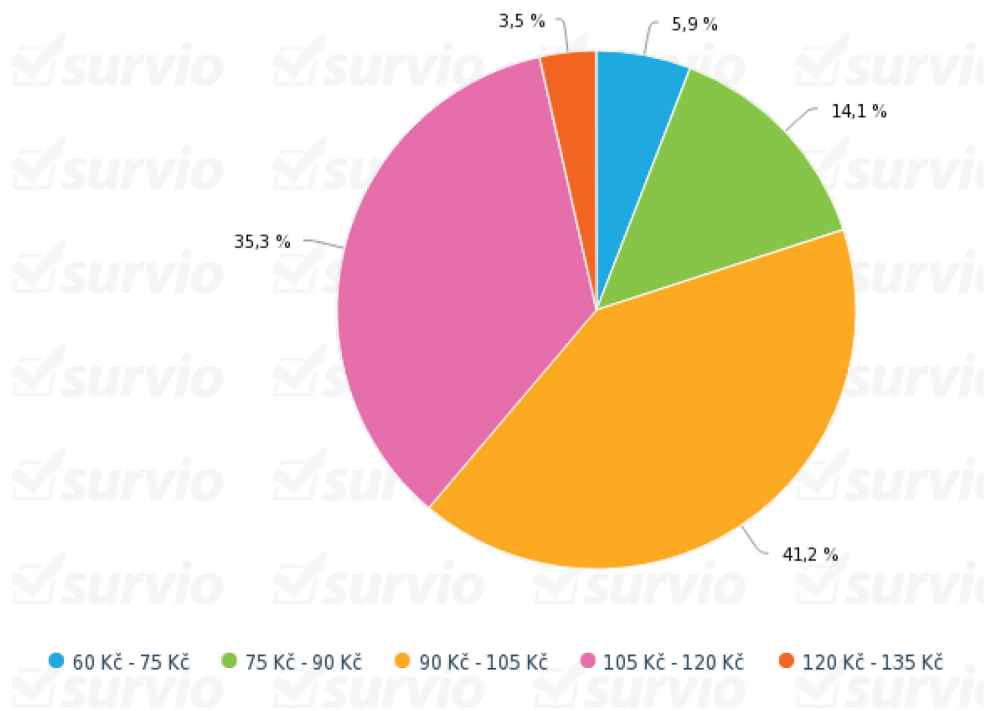
- Funkční trénink
- TRX
- Jóga
- Spinning
- Pole dance
- Individuální osobní trénink
- Jiné (prosím uveďte):



5. Jakou maximální cenu jste ochotni akceptovat za lekci skupinového cvičení (bez uvažování zvýhodněných permanentek a ostatních slev)?

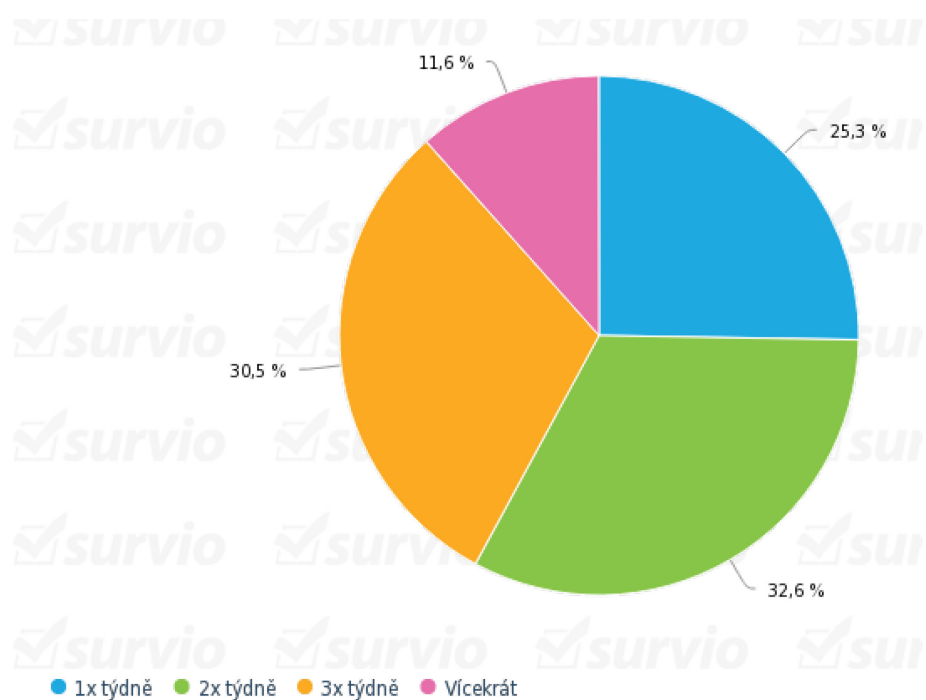
V případě navštěvování pouze individuálních osobních tréninků tuto otázku prosím přeskočte.

- 60-75 Kč
- 75-90 Kč
- 90-105 Kč
- 105-120 Kč
- 120-135 Kč



6. Kolikrát týdně navštěvujete danou lekci/trénink?

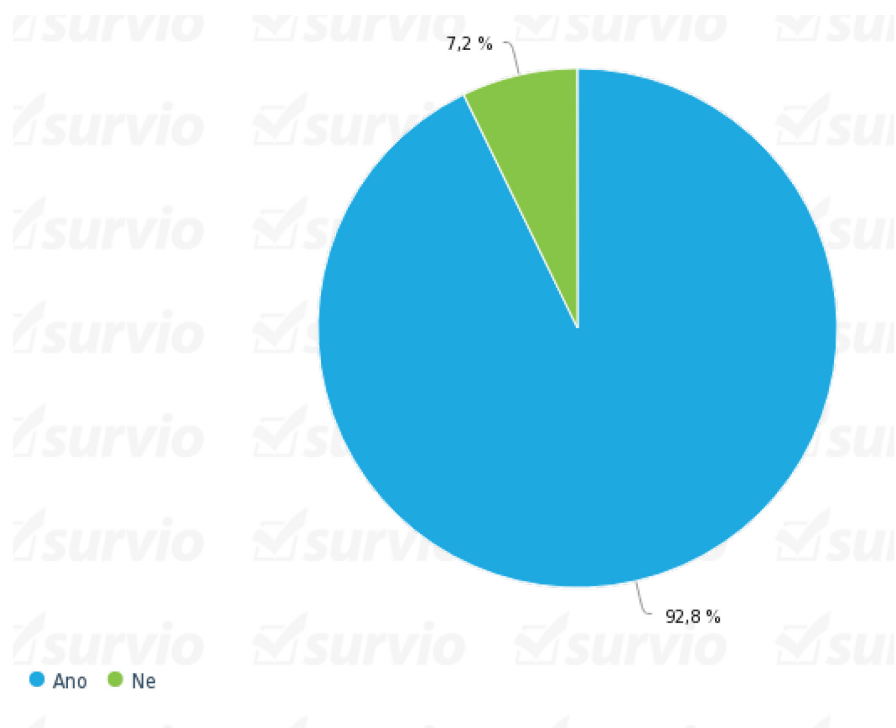
1x týdně 2x týdně 3x týdně vícekrát



7. Využili byste zvýhodněných permanentek?

ano

ne



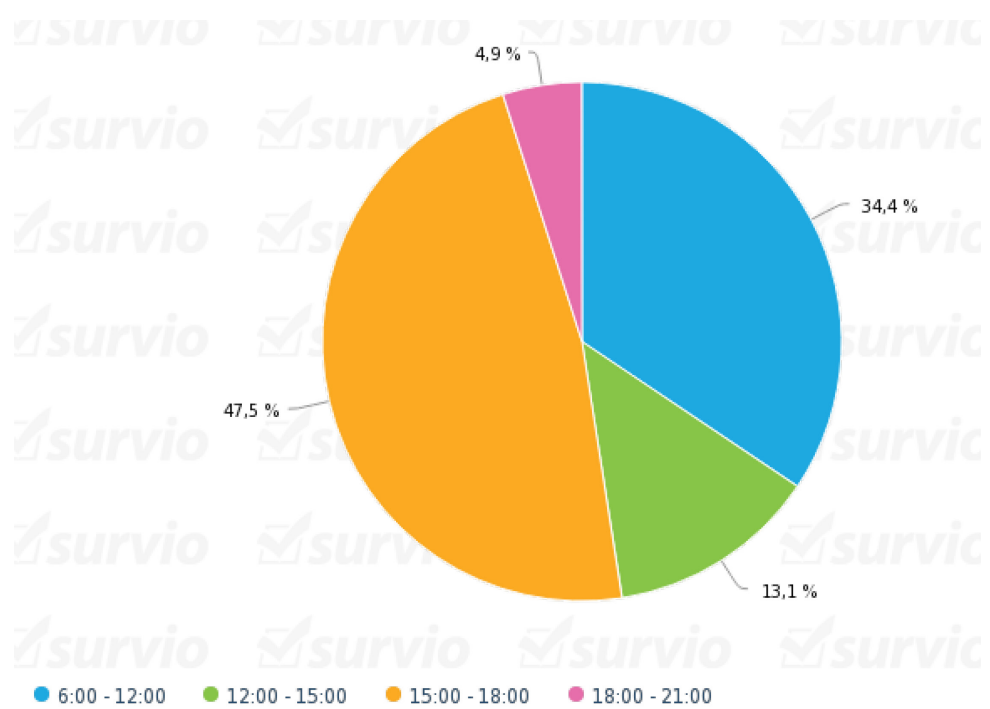
8. V jakém časovém rozmezí obvykle lekci/trénink navštěvujete?

6:00-12:00

12:00-15:00

15:00-18:00

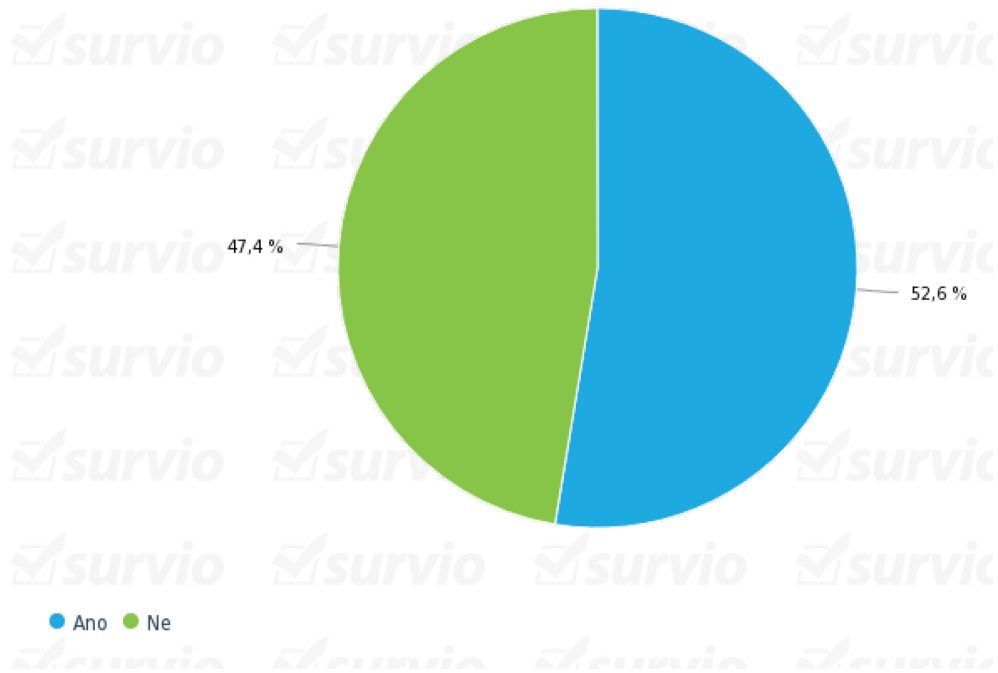
18:00-21:00



9. Přivítali byste možnost využití dětského koutku v průběhu konání lekce/tréninku?

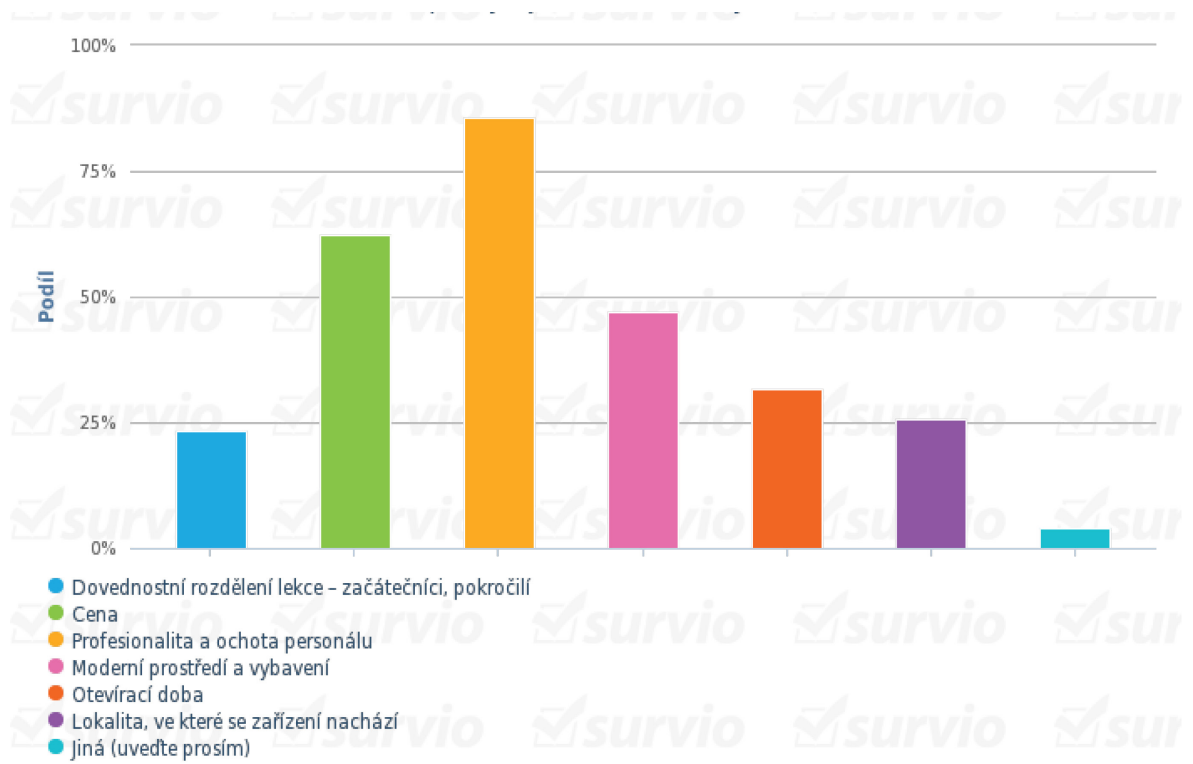
ano

ne



10. Jaké okolnosti považujete za důležité při rozhodování o návštěvě zařízení poskytující skupinové lekce cvičení nebo individuální osobní tréninky?

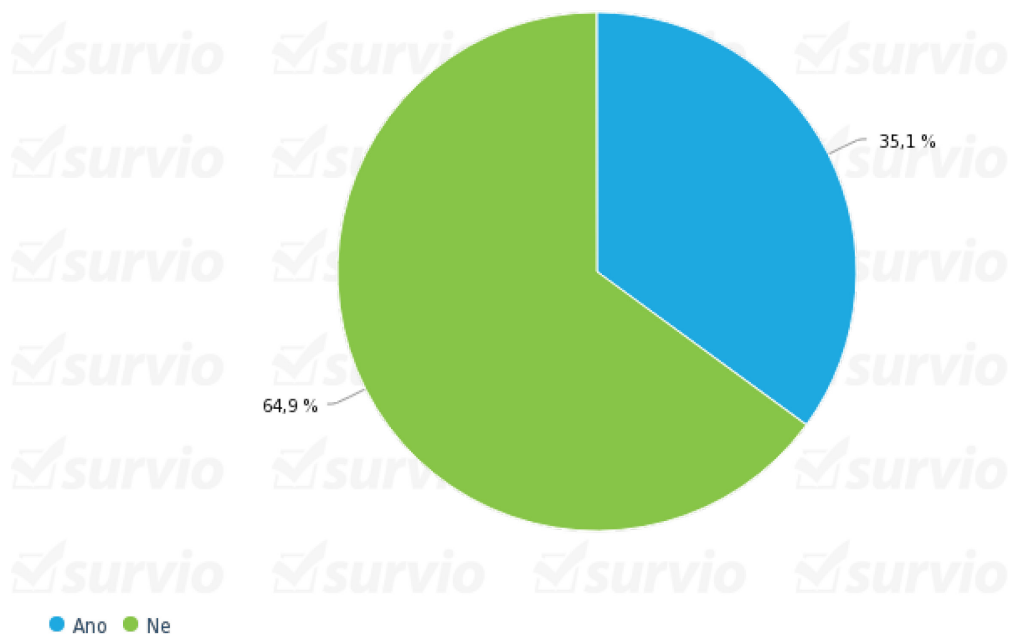
- Dovednostní rozdělení lekce – začátečníci, pokročilí
- Cena
- Profesionalita a ochota personálu
- Moderní prostředí a vybavení
- Otevírací doba
- Lokalita, ve které se zařízení nachází
- Jiné (prosím uveďte):



11. Přejde Vám nabídka skupinových lekcí cvičení a individuálních osobních tréninků v Rožnově pod Radhoštěm dostatečná?

ano

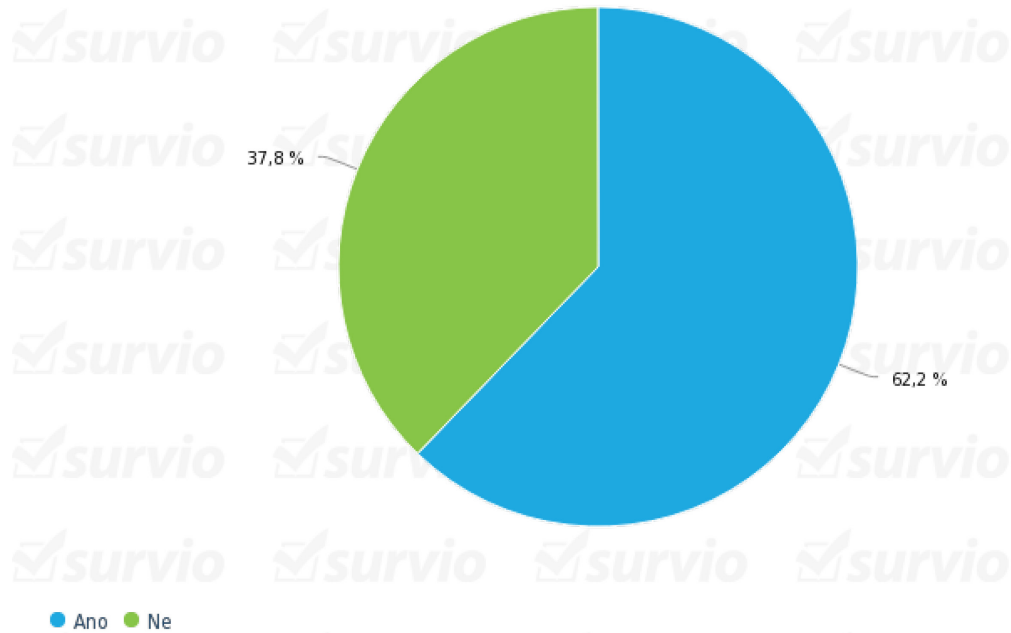
ne



12. Využili byste v rámci návštěvy skupinových lekcí cvičení a individuálních osobních tréninků poradenství v oblasti zdravé výživy?

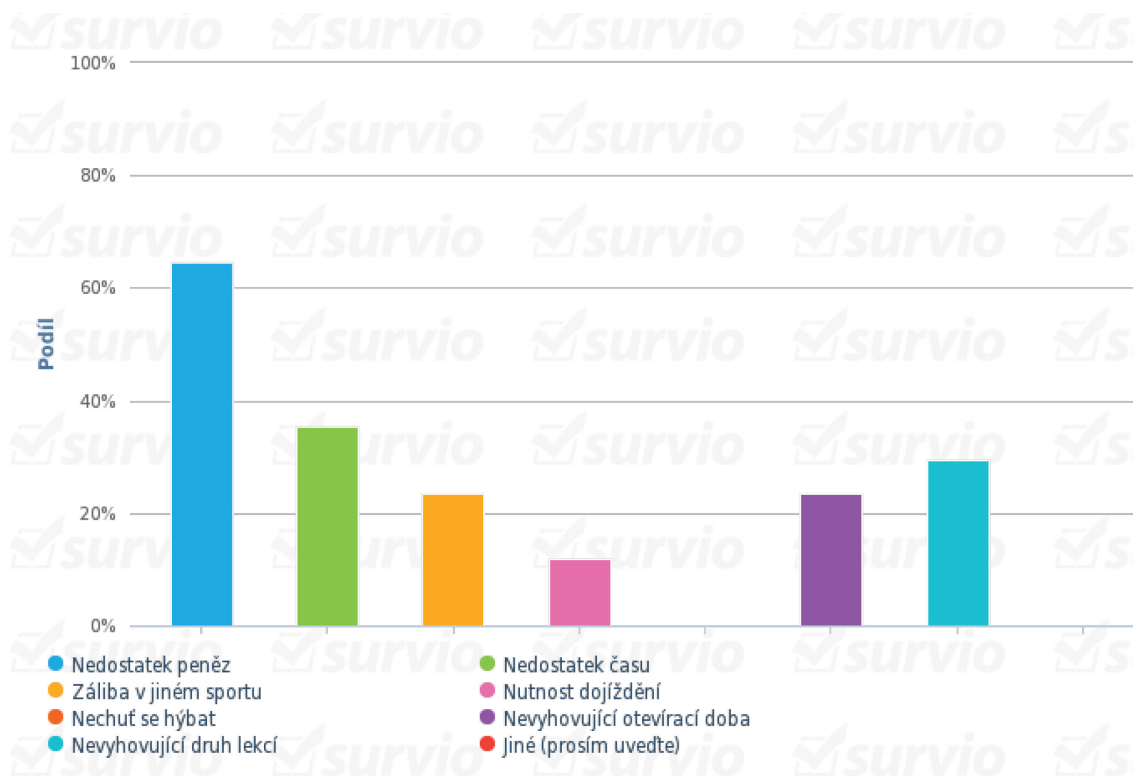
ano

ne



13. Proč nenavštěvujete skupinové lekce cvičení nebo individuální osobní tréninky?

- Nedostatek peněz
- Nedostatek času
- Záliba v jiném sportu
- Nutnost dojíždění
- Nechuť se hýbat
- Nevyhovující otevírací doba
- Nevyhovující druh lekcí
- Jiné (prosím uveďte):



PŘÍLOHA P II: ROZPOČET PLÁNU MZDOVÝCH NÁKLADŮ

Dohody o provedení práce					
	předpokládaný měsíční/roční rozsah sjednané práce trenéra/trenérky		hodinová mzda	celkové měsíční/roční mzdové náklady na trenéra	celkové měsíční/roční mzdové náklady
Trenéři a trenérky (4 zaměstnanci)	20 hodin/240 hodin		180 Kč	3 600/43 200	14 400 /172 800
Hlavní pracovní poměr					
	Předpokládaný měsíční/roční rozsah sjednané práce	Předpokládaná měsíční hrubá mzda	SP (25%)	ZP (9%) – bráno z minimální mzdy	Celkové měsíční/roční mzdové náklady
(1 zaměstnanec)	105 hodin/1260 hodin	9 450	2 363	1 098	12 911/154 932
měsíční/roční mzdové náklady CELKEM					27 311/327 732

PŘÍLOHA P III: VÝPOČET ODPISŮ POČÍTAČE A H.E.A.T. STROJŮ

Odpisová skupina	Rovnoměrné odpisy		Zrychlené odpisy	
	v 1. roce	v dalších letech	v 1. roce	v dalších letech
1	20	40	3	4
2	11	22,25	5	6

Počítač (první odpisová skupina, doba odepisování 3 roky, PC = 45 000 Kč):

Rok odepisování	Rovnoměrné odpisy		
	Roční odpis	Oprávky	ZC
1	9 000	9 000	36 000
2	18 000	27 000	18 000
3	18 000	45 000	0

Rok odepisování	Zrychlené odpisy		
	Roční odpis	Oprávky	ZC
1	15 000	15 000	30 000
2	20 000	35 000	10 000
3	10 000	45 000	0

H.E.A.T. stroje (druhá odpisová skupina, doba odepisování 5 let, PC = 714 890 Kč)

Rok odepisování	Rovnoměrné odpisy		
	Roční odpis	Oprávky	ZC
1	78 638	78 638	636 252
2	159 063	237 701	477 189
3	159 063	396 764	318 126
4	159 063	555 827	159 063
5	159 063	714 890	0

	Zrychlené odpisy		
Rok odepisování	Roční odpis	Oprávky	ZC
1	142 978	142 978	571 912
2	228 765	371 743	343 147
3	171 574	543 317	171 573
4	114 382	657 699	57 191
5	57 191	714 890	0

PŘÍLOHA P IV: VÝPOČTY PLÁNŮ TRŽEB

Počet návštěv za rok	1 758
Počet stálých klientů	98
Počet týdnů v roce 2018	13

Sezóna	Měsíce	Počet týdnů	Předpokládaná obsazenost
Hlavní sezóna	listopad-březen	9	65%
Mezisezóna	říjen, duben-květen	4	50%

Druh lekce	Kapacita 1 lekce	Počet lekcí za týden	Počet návštěv lekcí za rok
H.E.A.T. lekce	10 míst	9	706
Funkční tréninky	12 míst	6	565
TRX tréninky	8 míst	4	251
Core tréninky	10 míst	3	236
CELKEM NÁVŠTĚV	-	22	1 758

Individuální osobní tréninky – rozpočet tržeb 2018			
	Cena v Kč	Počet	Tržby v Kč
Zvýhodněné vstupné - 60%	-	94	21 060
studentské+seniorské - 35%	2 520	33	7 560
obyčejné vstupné - 65%	2 700	61	13 500
Nezvýhodněné vstupné - 40%	-	62	18 160
studentské+seniorské - 35%	280	22	6 160
obyčejné vstupné - 65%	300	40	12 000
TRŽBY CELKEM	-	156	39 220

Výživové poradenství – rozpočet tržeb 2018			
Služba	Cena v Kč	Počet klientů	Tržby v Kč
Stravovací plán na míru - 65%	1 100	14	15 400
3měsíčního coaching - 15%	2 200	3	6 600
Hodinové konzultace - 20%	250/hod	5	1 875
CELKEM TRŽBY	-	22	23 875

Počet návštěv za rok	7 734
Počet stálých klientů	98
Počet týdnů v roce 2019	52

Sezóna	Měsíce	Počet týdnů	Předpokládaná obsazenost
Hlavní sezóna	listopad-březen	21	85%
Mezisezóna	říjen, duben-květen	14	70%
Mimosezóna	červen-září	17	50%

Druh lekce	Kapacita 1 lekce	Počet lekcí za týden	Počet návštěv lekcí za rok
H.E.A.T. lekce	10 míst	9	3 254
Funkční tréninky	12 míst	6	2 602
TRX tréninky	8 míst	4	1 156
Core tréninky	10 míst	3	1 084
CELKEM NÁVŠTĚV	-	22	7 734

Individuální osobní tréninky – rozpočet tržeb 2019			
	Cena v Kč	Počet	Tržby v Kč
Zvýhodněné vstupné - 80%	-	624	137 160
studentské+seniorské - 35%	2 520	218	45 360
obyčejné vstupné - 65%	2 700	406	91 800
Nezvýhodněné vstupné - 20%	-	156	45 700
studentské+seniorské - 35%	280	55	15 400
obyčejné vstupné - 65%	300	101	30 300
TRŽBY CELKEM	-	780	182 860

Výživové poradenství – rozpočet tržeb 2019			
Typ služby	Ceny výživového poradenství	Počet klientů	Celkové tržby z výživového
Stravovací plán na míru - 65%	1 100	72	79 200
3měsíčního coaching - 15%	2 200	17	37 400
Hodinové konzultace - 25%	250/hod	21	7 875
TRŽBY CELKEM	-	110	124 475

PŘÍLOHA P V: PROFI ÚVĚR START – UMOŘOVACÍ PLÁN

Měsíc	Anuita	Splátka Jistiny	Splátka úroku	Nesplacená část dluhu
				650 000,00
1	13 024,67	8 962,17	4 062,50	641 037,83
2	13 024,67	9 018,18	4 006,49	632 019,65
3	13 024,67	9 074,54	3 950,12	622 945,11
4	13 024,67	9 131,26	3 893,41	613 813,85
5	13 024,67	9 188,33	3 836,34	604 625,52
6	13 024,67	9 245,76	3 778,91	595 379,76
7	13 024,67	9 303,54	3 721,12	586 076,22
8	13 024,67	9 361,69	3 662,98	576 714,53
9	13 024,67	9 420,20	3 604,47	567 294,33
10	13 024,67	9 479,08	3 545,59	557 815,25
11	13 024,67	9 538,32	3 486,35	548 276,93
12	13 024,67	9 597,94	3 426,73	538 678,99
13	13 024,67	9 657,92	3 366,74	529 021,07
14	13 024,67	9 718,28	3 306,38	519 302,79
15	13 024,67	9 779,02	3 245,64	509 523,76
16	13 024,67	9 840,14	3 184,52	499 683,62
17	13 024,67	9 901,64	3 123,02	489 781,98
18	13 024,67	9 963,53	3 061,14	479 818,45
19	13 024,67	10 025,80	2 998,87	469 792,65
20	13 024,67	10 088,46	2 936,20	459 704,18
21	13 024,67	10 151,52	2 873,15	449 552,67
22	13 024,67	10 214,96	2 809,70	439 337,70
23	13 024,67	10 278,81	2 745,86	429 058,90
24	13 024,67	10 343,05	2 681,62	418 715,85
25	13 024,67	10 407,69	2 616,97	408 308,16
26	13 024,67	10 472,74	2 551,93	397 835,42
27	13 024,67	10 538,20	2 486,47	387 297,22
28	13 024,67	10 604,06	2 420,61	376 693,16
29	13 024,67	10 670,33	2 354,33	366 022,83
30	13 024,67	10 737,02	2 287,64	355 285,80

31	13 024,67	10 804,13	2 220,54	344 481,67
32	13 024,67	10 871,66	2 153,01	333 610,02
33	13 024,67	10 939,60	2 085,06	322 670,41
34	13 024,67	11 007,98	2 016,69	311 662,44
35	13 024,67	11 076,78	1 947,89	300 585,66
36	13 024,67	11 146,01	1 878,66	289 439,66
37	13 024,67	11 215,67	1 809,00	278 223,99
38	13 024,67	11 285,77	1 738,90	266 938,22
39	13 024,67	11 356,30	1 668,36	255 581,92
40	13 024,67	11 427,28	1 597,39	244 154,64
41	13 024,67	11 498,70	1 525,97	232 655,94
42	13 024,67	11 570,57	1 454,10	221 085,37
43	13 024,67	11 642,88	1 381,78	209 442,49
44	13 024,67	11 715,65	1 309,02	197 726,84
45	13 024,67	11 788,87	1 235,79	185 937,96
46	13 024,67	11 862,55	1 162,11	174 075,41
47	13 024,67	11 936,70	1 087,97	162 138,71
48	13 024,67	12 011,30	1 013,37	150 127,41
49	13 024,67	12 086,37	938,30	138 041,04
50	13 024,67	12 161,91	862,76	125 879,13
51	13 024,67	12 237,92	786,74	113 641,21
52	13 024,67	12 314,41	710,26	101 326,80
53	13 024,67	12 391,37	633,29	88 935,43
54	13 024,67	12 468,82	555,85	76 466,61
55	13 024,67	12 546,75	477,92	63 919,86
56	13 024,67	12 625,17	399,50	51 294,69
57	13 024,67	12 704,07	320,59	38 590,62
58	13 024,67	12 783,48	241,19	25 807,14
59	13 024,67	12 863,37	161,29	12 943,77
60	13 024,67	12 943,77	80,90	0,00
	781 481,00 Kč	650 000,00	131 481,00 Kč	0,00 Kč

PŘÍLOHA P VI: START-UP ÚVĚR – UMOŘOVACÍ PLÁN

Měsíc	Anuita	Splátka Jistiny	Splátka úroku	Nesplacená část dluhu
				650 000,00
1	13 492,93	8 617,93	4 875,00	641 382,07
2	13 492,93	8 682,57	4 810,37	632 699,50
3	13 492,93	8 747,68	4 745,25	623 951,82
4	13 492,93	8 813,29	4 679,64	615 138,53
5	13 492,93	8 879,39	4 613,54	606 259,13
6	13 492,93	8 945,99	4 546,94	597 313,15
7	13 492,93	9 013,08	4 479,85	588 300,07
8	13 492,93	9 080,68	4 412,25	579 219,38
9	13 492,93	9 148,79	4 344,15	570 070,60
10	13 492,93	9 217,40	4 275,53	560 853,20
11	13 492,93	9 286,53	4 206,40	551 566,67
12	13 492,93	9 356,18	4 136,75	542 210,49
13	13 492,93	9 426,35	4 066,58	532 784,13
14	13 492,93	9 497,05	3 995,88	523 287,08
15	13 492,93	9 568,28	3 924,65	513 718,81
16	13 492,93	9 640,04	3 852,89	504 078,77
17	13 492,93	9 712,34	3 780,59	494 366,43
18	13 492,93	9 785,18	3 707,75	484 581,24
19	13 492,93	9 858,57	3 634,36	474 722,67
20	13 492,93	9 932,51	3 560,42	464 790,16
21	13 492,93	10 007,00	3 485,93	454 783,16
22	13 492,93	10 082,06	3 410,87	444 701,10
23	13 492,93	10 157,67	3 335,26	434 543,43
24	13 492,93	10 233,86	3 259,08	424 309,57
25	13 492,93	10 310,61	3 182,32	413 998,96
26	13 492,93	10 387,94	3 104,99	403 611,02
27	13 492,93	10 465,85	3 027,08	393 145,17
28	13 492,93	10 544,34	2 948,59	382 600,83
29	13 492,93	10 623,42	2 869,51	371 977,41
30	13 492,93	10 703,10	2 789,83	361 274,31
31	13 492,93	10 783,37	2 709,56	350 490,93

32	13 492,93	10 864,25	2 628,68	339 626,68
33	13 492,93	10 945,73	2 547,20	328 680,95
34	13 492,93	11 027,82	2 465,11	317 653,13
35	13 492,93	11 110,53	2 382,40	306 542,60
36	13 492,93	11 193,86	2 299,07	295 348,74
37	13 492,93	11 277,82	2 215,12	284 070,92
38	13 492,93	11 362,40	2 130,53	272 708,52
39	13 492,93	11 447,62	2 045,31	261 260,90
40	13 492,93	11 533,47	1 959,46	249 727,43
41	13 492,93	11 619,98	1 872,96	238 107,46
42	13 492,93	11 707,12	1 785,81	226 400,33
43	13 492,93	11 794,93	1 698,00	214 605,40
44	13 492,93	11 883,39	1 609,54	202 722,01
45	13 492,93	11 972,52	1 520,42	190 749,50
46	13 492,93	12 062,31	1 430,62	178 687,19
47	13 492,93	12 152,78	1 340,15	166 534,41
48	13 492,93	12 243,92	1 249,01	154 290,49
49	13 492,93	12 335,75	1 157,18	141 954,73
50	13 492,93	12 428,27	1 064,66	129 526,46
51	13 492,93	12 521,48	971,45	117 004,98
52	13 492,93	12 615,39	877,54	104 389,59
53	13 492,93	12 710,01	782,92	91 679,58
54	13 492,93	12 805,33	687,60	78 874,24
55	13 492,93	12 901,37	591,56	65 972,87
56	13 492,93	12 998,13	494,80	52 974,74
57	13 492,93	13 095,62	397,31	39 879,12
58	13 492,93	13 193,84	299,09	26 685,28
59	13 492,93	13 292,79	200,14	13 392,49
60	13 492,93	13 392,49	100,44	0,00
	809 576,00	650 000,00	159 576,00	0,00

PŘÍLOHA P VII: VÝKAZ CASH-FLOW V LETECH 2020-2021

	16. měs.	17. měs.	18. měs.	19. měs.	20. měs.	21. měs.	22. měs.	23. měs.	24. měs.	25. měs.	26. měs.	27. měs.
PS peněžních pros.	41 847	60 541	79 235	97 929	107 056	116 183	89 435	62 687	35 939	9 191	18 318	37 012
Příjmy (tržby)	117 193	117 193	117 193	107 626	107 626	71 751	71 751	71 751	71 751	107 626	117 193	117 193
Výdaje	98 499	98 499	98 499	98 499	98 499	98 499	98 499	98 499	98 499	98 499	98 499	98 499
Počáteční výdaje	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Osobní náklady	27 311	27 311	27 311	27 311	27 311	27 311	27 311	27 311	27 311	27 311	27 311	27 311
SP a ZP (OSVČ)	4 213	4 213	4 213	4 213	4 213	4 213	4 213	4 213	4 213	4 213	4 213	4 213
Nájemné	19 750	19 750	19 750	19 750	19 750	19 750	19 750	19 750	19 750	19 750	19 750	19 750
Provozní náklady	16 200	16 200	16 200	16 200	16 200	16 200	16 200	16 200	16 200	16 200	16 200	16 200
Osobní spotřeba	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000
CF z provozní oblasti	31 719	31 719	31 719	22 152	22 152	- 13 723	- 13 723	- 13 723	- 13 723	22 152	31 719	31 719
Splátka úvěru	13 025	13 025	13 025	13 025	13 025	13 025	13 025	13 025	13 025	13 025	13 025	13 025
CF z finanční oblasti	- 13 025	- 13 025	- 13 025	- 13 025	- 13 025	- 13 025	- 13 025	- 13 025	- 13 025	- 13 025	- 13 025	- 13 025
CF celkem	18 694	18 694	18 694	9 127	9 127	- 26 748	- 26 748	- 26 748	- 26 748	9 127	18 694	18 694
KS peněžních pros.	60 541	79 235	97 929	107 056	116 183	89 435	62 687	35 939	9 191	18 318	37 012	55 706

	28. měs.	29. měs.	30. měs.	31. měs.	32. měs.	33. měs.	34. měs.	35. měs.	36. měs.	37. měs.	38. měs.	39. měs.
PS peněžních pros.	55 706	78 483	101 260	124 037	136 783	149 529	124 660	99 791	74 922	50 053	62 799	85 576
Příjmy (tržby)	122 876	122 876	122 876	112 845	112 845	75 230	75 230	75 230	75 230	112 845	122 876	122 876
Výdaje	100 099	100 099	100 099	100 099	100 099	100 099	100 099	100 099	100 099	100 099	100 099	100 099
Počáteční výdaje	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Osobní náklady	27 311	27 311	27 311	27 311	27 311	27 311	27 311	27 311	27 311	27 311	27 311	27 311
SP a ZP (OSVČ)	4 213	4 213	4 213	4 213	4 213	4 213	4 213	4 213	4 213	4 213	4 213	4 213
Nájemné	19 750	19 750	19 750	19 750	19 750	19 750	19 750	19 750	19 750	19 750	19 750	19 750
Provozní náklady	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800
Osobní spotřeba	19 000	19 000	19 000	19 000	19 000	19 000	19 000	19 000	19 000	19 000	19 000	19 000
CF z provozní oblasti	35 802	35 802	35 802	25 771	25 771	- 11 844	- 11 844	- 11 844	- 11 844	25 771	35 802	35 802
Splátka úvěru	13 025	13 025	13 025	13 025	13 025	13 025	13 025	13 025	13 025	13 025	13 025	13 025
CF z finanční oblasti	- 13 025	- 13 025	- 13 025	- 13 025	- 13 025	- 13 025	- 13 025	- 13 025	- 13 025	- 13 025	- 13 025	- 13 025
CF celkem	22 777	22 777	22 777	12 746	12 746	- 24 869	- 24 869	- 24 869	- 24 869	12 746	22 777	22 777
KS peněžních pros.	78 483	101 260	124 037	136 783	149 529	124 660	99 791	74 922	50 053	62 799	85 576	108 353

**PŘÍLOHA P VIII: VÝPOČET HOSPODÁŘSKÉHO VÝSLEDKU
V LETECH 2022-2023**

Očekávaný hospodářský výsledek 2022, 2023			
+	Předpokládané tržby	1 253 835	1 253 835
-	Spotřeba materiálu a energie, služby	177 600	177 600
-	Nájemné	237 000	237 000
-	Osobní náklady	327 732	327 732
-	SP a ZP - OSVČ	67 440	74 784
-	Marketingové náklady	24 000	24 000
-	Odpisy	57 191	-
=	Provozní výsledek hospodaření	362 872	412 719
-	Úroky	16 984	6 169
=	Finanční výsledek hospodaření	- 16 984	- 6 169
=	Výsledek hospodaření před zdaněním	345 888	406 550
+	Úprava ZD (SP a ZP – 67 440 Kč/74 784 Kč)	413 328	481 334
-	Uplatnění ztráty pro výpočet daně	0	0
=	Základ daně zaokrouhlený na celé 100 Kč dolů	413 300	481 300
-	Daň z příjmů po uplatnění slev	37 155	47 355
=	Výsledek hospodaření za účetní období	308 733	359 195