

Projekt zřízení nové pobočky vybraného fitness centra

Bc. Petra Smékalová

Diplomová práce
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra Smékalová**
Osobní číslo: **M16519**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt zřízení nové pobočky vybraného fitness centra**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě průzkumu literárních pramenů zpracujte teoretický přehled týkající se dané problematiky.

II. Praktická část

- Analyzujte současnou situaci vybraného centra na trhu fitness.
- Zpracujte projektové řešení zaměřující se na zřízení nové pobočky vybraného fitness centra.
- Projekt podrobně nákladové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 299 s. ISBN 978-80-247-5104-7.**
- MARGETTA, Joan. Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2012, 236 s. ISBN 978-1-4221-6059-6.**
- PALEPU, Krishna G. a Paul M. HEALY. Business analysis and valuation. Andover: Cengage Learning, 2013, 651 s. ISBN: 978-1-4080-5642-4.**
- SLAVÍK, Jakub. Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 183 s. ISBN 978-80-247-4819-1.**
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Eva Juříčková, Ph.D.**
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů

Datum zadání diplomové práce: **14. prosince 2018**

Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2019**

Ve Zlíně dne 14. prosince 2018

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na projekt zřízení nové pobočky vybraného fitness centra. Cílem práce je prostřednictvím analýzy problému a získaných dat nalézt řešení pro úspěšnou realizaci projektu. Východiskem bylo vypracování analýzy současné situace podniku včetně jeho prostředí, ke kterým byla využita konkrétně PEST analýza, SWOT analýza a Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Na základě zjištěných skutečností bylo potvrzeno projekt zřízení nové pobočky fitness centra uskutečnit, avšak s vyšším ohledem na případné rizikové faktory.

V samotné projektové části byly pro podrobné vyhodnocení projektu využity různé typy analýz, mezi nimiž například riziková analýza RIPRAN, nákladová analýza nebo časový harmonogram rozdělen do několika dílčích etap. Sestavení projektu a jeho detailní rozbor poukázaly na několik faktorů, které je nutné pro úspěšnou realizaci projektu zohlednit. Jedná se kupříkladu o zajištění požadované výše rozpočtu projektu nebo potřeba navrhnout si konkrétní opatření pro možná rizika projektu. Přínosem této práce je především získání podrobnějších informací o projektu a zjištění možných dopadů spojených s realizací projektu. V závěru jsou poté v rámci řešení shrnuty zjištěné skutečnosti a sestavena možná opatření vedoucí k úspěšné realizaci projektu.

Klíčová slova: Fitness služby, Konkurence, Podnikatelský plán, Podnikání, Projekt, Strategická analýza, Založení pobočky

ABSTRACT

This diploma thesis is focusing on establishing of a new selected fitness centre branch. The aim of the study is to use problem analysis and data analysis to successfully execute the project. Situational analysis is at the core of the analytical part, using PEST, SWOT and Porter 5 Forces analyses. Based on the findings it was concluded that the project is actionable, however risk factors need to be assessed properly. Project part itself consists of comprehensive evaluation of the project with the use of further analyses, including risk analysis RIPRAN, cost analysis or timeline of the project with different stages outlined. Project design and its detailed analysis pointed to several factors that need to be taken into account in order to succeed. This includes for instance budget setting and funding requirements or the need to have contingency plans for potential risks. Main benefit of this study is mainly collecting detailed information on the project execution and identifying key impact and consequences linked to project realization. The conclusion then summarizes findings of the study and outlines steps to successful project execution.

Keywords: Fitness, Competition, Business Plan, Business, Project, Strategic Analysis, Branch Establishment

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ZÁKLADNÍ PODNIKATELSKÉ POJMY	12
1.1 PODNIKÁNÍ.....	12
1.2 PODNIKATEL	12
1.3 PODNIK	13
2 ZALOŽENÍ PODNIKU	14
2.1 PRÁVNÍ FORMA PODNIKÁNÍ	14
2.1.1 Fyzická osoba.....	14
2.1.2 Právnícká osoba	15
2.2 PROCES ZALOŽENÍ	17
2.3 PODNIKATELSKÉ PROSTORY	18
2.4 ZAKLADATELSKÝ ROZPOČET.....	18
2.5 PODNIKATELSKÝ PLÁN	20
3 POUŽITÉ ANALYTICKÉ METODY	23
3.1 MAKROPROSTŘEDÍ PODNIKU	23
3.1.1 PEST analýza	23
3.2 MIKROPROSTŘEDÍ PODNIKU	24
3.2.1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil	24
3.2.2 SWOT analýza	27
3.3 RIZIKOVÁ ANALÝZA	29
3.3.1 Metoda RIPRAN	29
4 ŘÍZENÍ PROJEKTU	31
4.1 ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU	31
5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	36
7 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE STÁVAJÍCÍHO FITNESS CENTRA	37
7.1 PEST ANALÝZA	37
7.1.1 Politicko-právní faktory	37
7.1.2 Ekonomické faktory	38
7.1.3 Sociální faktory	42
7.1.4 Technologické faktory	43
7.2 PORTEROVA ANALÝZA 5 SIL	44
7.2.1 Stávající konkurenti	44
7.2.2 Potenciální konkurenti	47
7.2.3 Dodavatelé.....	47
7.2.4 Odběratelé	47
7.2.5 Substituty.....	48

7.3	SWOT ANALÝZA	48
7.3.1	Silné stránky	49
7.3.2	Slabé stránky	49
7.3.3	Příležitosti	50
7.3.4	Hrozby	51
7.4	EKONOMICKÉ HOSPODAŘENÍ PODNIKU	53
7.5	ANALÝZA POPTÁVKY	54
8	SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI	57
9	PROJEKT ZALOŽENÍ NOVÉ POBOČKY FITNESS CENTRA.....	58
9.1	PŘEDSTAVENÍ PROJEKTU	58
9.1.1	Základní informace o projektu	58
9.1.2	Cíl projektu.....	58
9.1.3	Časový rámec projektu.....	59
9.1.4	Rozpočet projektu	60
9.1.5	Složení projektového týmu	61
9.1.6	Návrh projektového řešení	61
9.1.6.1	Předprojektová část.....	61
9.1.6.2	Projektová část.....	63
9.1.6.3	Provozní část.....	65
9.2	FINANČNÍ PLÁN PROJEKTU.....	67
9.2.1	Kalkulace nákladů	67
9.2.1.1	Počáteční náklady na zřízení pobočky	67
9.2.1.2	Pravidelné měsíční náklady na provoz pobočky.....	68
9.2.2	Zdroje krytí k založení pobočky	72
9.2.3	Odhad poptávky	73
9.2.4	Kalkulace cen	74
9.2.4.1	Stálé členství klubu	74
9.2.4.2	Držitelé Multisport karty	78
9.2.4.3	Jednorázové vstupy klientů.....	78
9.2.5	Kalkulace výnosů	79
9.3	RIZIKOVÁ ANALÝZA	83
10	SHRnutí PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	86
	ZÁVĚR	88
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	89
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	92
	SEZNAM GRAFŮ	93
	SEZNAM OBRÁZKŮ	94
	SEZNAM TABULEK.....	95

ÚVOD

V současné době je ve společnosti velmi populárním trendem věnovat se pohybu. Konkrétně trávit svůj volný čas ve fitness prostředí. Velká část populace je k využití těchto služeb přinucena také ze zdravotních důvodů, jelikož obezita a s ní spojené nemoci zejména v České republice patří k aktuálním populačním problémům. Vzhledem k vysoké poptávce po tomto typu služeb dochází k neustálému zřizování nových fitness center.

Pro stejný krok se rozhodla i společnost I'M FIT s.r.o., která již disponuje jednou stálou pobočkou a vidí na tomto trhu prostřednictvím svých výsledků vysoký potenciál. Vedení klubu proto spustilo projekt, který souvisí se zřízením nové, tedy druhé pobočky pod stejnou značkou. Projekt se aktuálně nachází již v předprojektové části, avšak jeho pokračování ještě není definitivně rozhodnuto. Práce si klade za cíl rozplánovaný projekt podrobně analyzovat a zjistit, zda je pro společnost opravdu vhodné celý projekt spustit, popřípadě doporučit konkrétní opatření.

Teoretická část práce se zabývá charakteristikou pojmů z oblasti podnikání. Dále je popsán postup pro zřízení nové pobočky a skutečnosti potřebné pro její úspěšné založení. Při rozboru prostředí stávající pobočky i samotného projektu je využito několika analýz, které jsou v této části blíže definovány. Na závěr teoretické části je popsáno řízení projektu a jeho dílčí fáze.

V praktické části je blíže představena společnost I'M FIT s.r.o., jejíž stávající pobočka je následně podrobena analýze jak vnějšího, tak vnitřního prostředí. Vyjma těchto rozborů se v této části analyzuje současný finanční stav stávající pobočky včetně analýzy poptávky, která se z velké části podílí na jejich výnosech. Souhrn analytické části obsahuje výstupy potřebné pro realizaci projektu, který je následně popsán a podrobně rozebrán. Projekt je analyzován prostřednictvím předběžných kalkulací, které se odvíjí především od stavu stávající pobočky a také od konkrétní situace na trhu.

Záměrem práce je na základě výsledků analýz a podrobného rozboru projektu ohodnotit jeho stav a upozornit na případné překážky, které mohou ohrozit jeho úspěšnou realizaci.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem diplomové práce je analyzovat prostředí stávající pobočky fitness centra společnosti I`M FIT s.r.o. a následně provést podrobný rozbor zamýšleného projektu zřízení nové pobočky. Výstupem těchto činností je posouzení realizovatelnosti projektu a případná doporučení pro jeho vyšší úspěšnost.

Projekt zřízení pobočky vychází ze současné situace stávající pobočky a její pozice na trhu. Pro analýzu tohoto stavu jsou v práci využity analytické metody managementu, konkrétně SWOT analýza. Další metody vypomáhající v rozhodnutí celý projekt uskutečnit jsou PEST analýza a Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Analýzy jsou provedeny na základě interních dokumentů společnosti pro období 2016-2018.

Předmětem samotného projektu je jeho podrobný rozbor v podobě finančního a časového plánu či rizikové analýzy. Jedná se zejména o prognózu dat vycházejících ze situace stávající pobočky fitness centra a také odhadu poptávky. Veškerá data využitá při rozboru vycházejí z analýzy obsahu interních dokumentů poskytnutých vedením klubu již v průběhu předprojektové části.

Analýza celého projektu probíhá v březnu 2019, konkrétně v průběhu předprojektové fáze, přičemž projektová část je plánována od června 2019. Prostřednictvím výsledků vycházejících z podrobného rozboru plánovaného projektu je doporučeno zaměřit se na vybrané faktory, které povedou k možnosti úspěšnější realizace projektu bez nepředvídatelných rizik.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ PODNIKATELSKÉ POJMY

1.1 Podnikání

Tento pojem dle Vebera (2012, s. 14) v posledních několika letech velmi zdomácněl, avšak jeho interpretace není tak jednoduchá.

Srpová (2010, s. 19-20) uvádí hned tři základní pojetí podnikání, ke kterým se hlásí čím dál více autorů:

- a) Podnikání jako proces (činnost). Jeho smyslem je vytvoření jakési přidané hodnoty, která může mít finanční nebo nefinanční formu (např. sociální podnikání).
- b) Podnikání jako přístup (metoda). Tento přístup je charakterizován zájmem a snahou vytvořit přidanou hodnotu, samostatným nalézáním příležitostí k realizaci tohoto cíle, vkládáním a následně účinným využitím vlastních zdrojů, času a jména a také dobrovolným přebíráním vlastní odpovědnosti a nesení přiměřeného rizika.
- c) Podnikání jako hodnotová orientace. V tomto pohledu představuje typickou strukturu hodnot a postojů, která má společenský a individuální rozměr. Společenský rozměr vyjadřuje například jak si společnost váží podnikatelů, podnikavých lidí a jak se to projevuje v jejím vládnutí. U individuálního rozměru se dohlíží na tzv. podnikavý životní způsob, který na člověka klade zvláštní nároky, jako je odpovědnost, nesení rizika, odolnost proti neurčitostem aj.

Z legislativního hlediska (Zákon č. 455/1991 Sb.) je podnikání neboli živnost definována jako „... *soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.*“

Vzhledem k tomu, že primárním cílem v podnikání je generování zisku, jeho úspěch je dle Zemánka (2011, s. 14) do značné míry předurčen třemi základními předpoklady: zdravím, zázemím a uspokojením z práce. Podstatná je také samozřejmě podnikavost sama o sobě, míra a ochota jistým způsobem riskovat, bez čehož se člověk na trhu nemůže prosadit.

1.2 Podnikatel

Podnikatelem je ten, kdo uvádí do praxe své záměry pomocí vstupů, jako jsou finanční zdroje, materiál, práce a jiná aktiva do vzájemné součinnosti a které v procesu interakce vytváří na výstupu vyšší hodnoty oproti hodnotám vstupním (Vojík, 2009, s. 94).

Nový občanský zákoník definuje podnikatele jako „... *kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“ Dále se za podnikatele považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku a osoba, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona (Zákon č. 89/2012 Sb.).

Vojík (2009, s. 94) uvádí, že podnikatel může být nejen fyzická osoba (jednotlivec), ale i právnická osoba (společnost nebo družstvo), která vytváří zisk a pracovní místa pro ostatní a snaží se o dosažení vysokého zhodnocení všech zdrojů živé a zhmotnělé práce.

V nauce o podnikání rozlišujeme primárního a sekundárního podnikatele. Primárním podnikatelem je vždy fyzická osoba, vlastník podniku, přičemž podnik je pro vlastníka nástrojem podnikání. U velkých podniků dochází k případům, kdy vlastník podnik pouze spravuje a deleguje své podnikatelské role a funkce na podnik, který podniká jako sekundární podnikatel v zájmu vlastníka, tedy primárního podnikatele (Srpová a Řehoř, 2010, s. 30).

1.3 Podnik

Z obecného hlediska je podnik chápán jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy (Srpová a Řehoř, 2010, s. 35).

Obsáhleji je dle Vebera (2012, s. 15) vymezen jako uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot (ať vlastních či pronajatých), které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit.

Právně je interpretován podnik v novém občanském zákoníku (Zákon č. 89/2012 Sb.) pod pojmem „obchodní závod“ ve znění „... *je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.*“

Podnik není z hlediska svého okolí izolovaným systémem. Naopak, jedná se o otevřený systém, který je prvkem národního hospodářství. Z hlediska systémového přístupu podnik představuje definovanou množinu výrobních prostředků a lidí propojených hmotně energetickými a informačními vazbami za účelem zkoumání výsledného chování (Hron, 2012).

2 ZALOŽENÍ PODNIKU

Zahájit podnikatelskou činnost znamená nejprve učinit několik konkrétních rozhodnutí a realizovat řadu formálních procedur, bez nichž by nebyla možná legalizace a fungování podnikatelského subjektu (Veber a kol., 2012, s. 67).

Na území České republiky se vznikem podnikatelské činnosti řídí především zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník („NOZ“), který vymezuje veškeré základní pojmy a obsahuje úpravu obecných otázek souvisejících s podnikáním. Jedná se o základní právní předpis, který se používá vždy, pokud zvláštní zákon neobsahuje vlastní právní úpravu (Začátek podnikání, © 1997-2019).

2.1 Právní forma podnikání

Potenciální podnikatel by měl mít při úplném začátku svého podnikání jasno, čím se chce zabývat a na základě toho rozhodnout, zda bude podnikat jako fyzická či právnická osoba. Obě tyto varianty mají svá specifika a zakladatel fitness si může vybrat z obou těchto forem podnikání.

2.1.1 Fyzická osoba

Fyzickou osobou se rozumí:

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- osoba podnikající na základě živnostenského oprávnění,
- osoba podnikající na základě zvláštních předpisů (lékař, auditor),
- osoba provozující zemědělskou výrobu, zapsaná do evidence podle zvláštního zákona (Veber a kol., 2012, s. 68)

Zemánek (2011, s. 30) uvádí, že vůbec nejrozšířenějším způsobem podnikání jednotlivce je podnikání na živnost, provozovaná na základě živnostenského listu. Živností se rozumí soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených živnostenským zákonem.

Vymezení jednotlivých typů živností, podmínky pro vznik a zánik živnostenského oprávnění, práva a povinnosti živnostníků obsahuje zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání neboli živnostenský zákon. Dle tohoto zákona je další podmínkou provozování živnosti splnění všeobecných podmínek, mezi které patří dosažení věku 18 let, způsobilost k právním úkonům a bezúhonnost.

Živnosti rozlišujeme na ohlašovací, které se pouze ohlásí při splnění všeobecných podmínek a koncesované, u nichž se musí žádat o udělení koncese. Ohlašovací živnosti se dále dělí na řemeslné (nutná odborná způsobilost), vázané (zvláštní znalosti, vyšší odborná způsobilost) a volné (bez potřeby prokázání způsobilosti) (Zemánek, 2011, s. 31).

Portál Začátek podnikání (© 1997-2019) uvádí za výhody živnostenského podnikání prakticky neomezenou rozhodovací svobodu, neboť pouze a jen sám podnikatel rozhoduje o tom, jakým směrem se bude jeho podnikání ubírat. Osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ) není závislá na rozhodnutí třetích osob. Výhodou je bezesporu i nižší míra administrativní zátěže v oblasti vedení účetnictví. Naproti tomu nevýhodou je vysoká míra rizika spočívající v neomezeném ručení za dluhy související s podnikáním, neboť OSVČ odpovídá vždy celým svým majetkem bez ohledu na to, zda je to majetek soukromý nebo majetek nabytý v souvislosti s podnikáním. Jako nevýhoda se také může jevit menší schopnost získat cizí zdroje k financování podnikání (úvěr), neboť drobní živnostníci nejsou obvykle pro banky v tomto ohledu dostatečně bonitní.

2.1.2 Právnícká osoba

Tento typ podnikání Zemánek (2011, s. 32) charakterizuje jako uměle vytvořený subjekt. V právním vztahu jedná jako člověk, mohou ho tvořit lidé nebo věci.

Podrobnou úpravu jednotlivých typů právníckých osob (obchodních společností a družstev) obsahuje zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). Ten také vymezuje povinnost zapsání do obchodního rejstříku všech typů právníckých osob a právnícké osoby následovně:

- osobní společnosti (veřejná obchodní společnost, komanditní společnost),
- kapitálové společnosti (společnost s ručením omezeným, akciová společnost),
- družstva.

Obecně se dle Vebera (2012, s. 69) u osobních společností předpokládá osobní účast podnikatele na řízení společnosti a zpravidla neomezené ručení společníku za závazky společnosti. U kapitálových společností mají zakladatelé pouze povinnost vnést vklad a jejich ručení za závazky společnosti je buď omezené, nebo žádné. Družstva jsou méně častou právní formou v podnikatelské praxi. Družstvo je společenství neuzavřeného počtu osob založené za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních anebo jiných potřeb svých členů.

Vůbec nejčastější právní formou u právnických osob je zakládání společností s ručením omezeným (s.r.o.). Jedním z hlavních důvodů je úprava zákona o obchodních korporacích, u kterého od roku 2014 došlo k odstranění požadavku na vytvoření základního kapitálu a povinnosti ho do 5 let splatit. Ten byl nově nahrazen minimální výší vkladu, a to ve výši minimálně 1,- Kč (Zákon č. 90/2012 Sb.). Touto minimální výší vkladu se značně eliminovala jedna z bariér vstupu do podnikání. Daný zákon svými úpravami umožnil další výrazný znak větší flexibility, a to uvolnění právní úpravy obchodních podílů. Společenská smlouva od roku 2014 připouští, že kromě základního podílu, se kterým jsou spojena základní práva a povinnosti, může vzniknout více různých druhů podílů. Takto podíly, se kterými jsou spojena stejná zvláštní práva a povinnosti, mohou tvořit jeden druh. Pokud tak společenská smlouva určí, může jeden společník vlastnit i více podílů, každý jiného druhu. K významné změně došlo i u převoditelnosti podílu – k převodu podílu na jiného společníka již není ze zákona vyžadován souhlas valné hromady.

Josková (2014, s. 11) dále o s.r.o. uvádí typické znaky:

- Omezené ručení společníků – Společníci ručí za dluhy společnosti pouze v rozsahu, v jakém nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění.
- Základní kapitál – Jak již bylo uvedeno výše, může vklad (u jednočlenné společnosti tedy i základní kapitál) odpovídat 1 Kč. Přesto s.r.o. i nadále základní kapitál povinně vytváří. Jeho minimální výše však může odpovídat počtu společníků vynásobených jednou korunou.
- Flexibilita a relativní jednoduchost úpravy – Zákon přenechává společníkům značné možnosti při formování konkrétního uspořádání společnosti. Tato flexibilita a relativní jednoduchost však představuje také značné nebezpečí pro společníky, kteří se spoléhají na zákonnou úpravu a nevěnují dostatečnou pozornost úpravě práv a povinností společníků ve společenské smlouvě.

Mezi výhody tohoto typu podnikání lze dle Vebera (2012, s. 74) zařadit například omezené ručení společníků a vyšší možnost získat úvěr (s ohledem na základní kapitál), než u živnostenského podnikání. Naopak mezi nevýhody řadí administrativně náročnější založení a chod společnosti anebo dvojí zdanění zisku (zisk společnosti zdaněn daní z příjmu právnických osob, vyplacené podíly na zisku déle zdaněny srážkovou daní).

2.2 Proces založení

Od výběru právní formy podnikání se dále odvíjí konkrétní postup založení, který je definován příslušným zákonem. U nejčastěji se vyskytující společnosti s ručením omezeným lze shrnout do několik základních a na sebe navazujících kroků (Veber a kol., 2012, s. 80-83).

Sepsání společenské smlouvy nebo zakladatelské listiny

Společenská smlouva s.r.o. musí mít formu notářského zápisu, tedy musí být vyhotovena v písemné podobě a sepsána notářem. V případě jednoho společníka se sepíše zakladatelská listina. Kromě poskytnutí potřebných náležitostí smlouvy je nutné brát na zřetel výběr vhodné obchodní firmy. Ta představuje název, pod kterým bude firma zapsána v obchodním rejstříku.

Složení stanovené části základního kapitálu u správce vkladu

Peněžité vklady do základního kapitálu společnosti musí být splaceny před podáním návrhu na zápis do obchodního rejstříku alespoň ze 30 % na každém peněžitém vkladu. Josková (2014, s. 24) uvádí, že tyto vklady přijímá a spravuje správce vkladů, tj. osoba tím pověřená ve společenské smlouvě. Tím může být kdokoliv kromě zakladatele nebo banky. Jak již bylo zmíněno, minimální výše vkladu je stanovena zákonem na 1 Kč.

Zajištění živnostenského či jiného oprávnění k výkonu činnosti

V souladu s podnikatelským záměrem je třeba určit, v jakých oborech by měla společnost podnikat, což znamená uvést předmět podnikání. Předpokladem pro vznik společnosti je uvedení alespoň jednoho předmětu podnikání, tzn. získání určitého oprávnění. Nejčastější formou je vznik podnikatelské činnosti na základě živnostenských oprávnění, která jsou upravena živnostenským zákonem. Společnost je tedy v tomto případě povinna oznámit tuto skutečnost živnostenskému úřadu a ohlásit se jednotným registračním formulářem.

Zápis do obchodního rejstříku

Do 6 měsíců od založení společnosti musí být podán návrh na zápis do obchodního rejstříku, který podávají všichni jednatelé společnosti svým jménem, není-li dáno společenskou smlouvou jinak. Pravost jejich podpisů musí být úředně ověřena.

Registrace u příslušných úřadů

Je-li podnikatel také zaměstnavatelem, je povinen si rozšířit registraci u správce daně o plátcovství daně z příjmu ze závislé činnosti. Dále je nutno ohlásit se na správě sociálního zabezpečení i u příslušné zdravotní pojišťovny. V praxi je také velmi časté zřízení podnikatelského bankovního účtu.

2.3 Podnikatelské prostory

Po veškerých administrativních úkonech spojených se založením firmy je také nutné vyřešit otázku, kde bude podnikatelská činnost probíhat (Veber a kol., 2012, s. 84).

Je zde mnoho variant, kde podnikatelskou činnost provádět. V mnoha případech se výběr prostoru odvíjí od typu podnikání a celkových možnostech společnosti. Nemá-li společnost prostory ve vlastnictví, využívá pronájmu různých prostorů. Nejčastěji dochází k pronájmu nebytových prostor, které jsou podle zákona (Zákon č. 72/1994 Sb.) definovány jako „... *místnost nebo soubor místností, které jsou podle rozhodnutí stavebního úřadu určeny k jiným účelům než k bydlení; nebytovými prostory nejsou příslušenství bytu nebo příslušenství nebytového prostoru ani společné části domu*“.

Přesto, že společnost nebytové prostory využívá ke své podnikatelské činnosti pouze v nájmu, je povinna vlastnit vůči tomuto prostoru nájemní právo. Nájem nebytových prostor je upraven legislativně a musí mít písemnou formu. Takto nabyté prostory jsou poté označovány za provozovny a musí být viditelně označeny. Srpová (2010, s. 92) konkrétně uvádí trvalé a zvenčí viditelné označení v podobě obchodní firmy, identifikačního čísla a sídla firmy. Dále provozovny určené pro prodej zboží nebo poskytování služeb musí být také označeny jménem a příjmením osoby odpovědné za činnost provozovny a prodejní nebo provozní dobu.

2.4 Zakladatelský rozpočet

Před zahájením podnikání je nutno sestavit zakladatelský rozpočet a všechny plány vyjádřit pomocí čísel (Srpová a Řehoř, 2010, s. 56).

Úkolem zakladatelského rozpočtu dle Vebera (2012, s. 92) je specifikovat a kvantifikovat finanční prostředky potřebné k zahájení podnikání. Dále uvádí, že zakladatelský rozpočet má dvě složky, rozpočet potřeby startovního kapitálu a rozpočet běžného financování.

Rozpočet potřeby startovního kapitálu

Jedním z velkých úskalí začátku podnikání je fakt, že při zahájení podnikatelské činnosti náklady podstatně převyšují výnosy. Vykazování ztráty v tomto období tedy není nic neobvyklého. Ovšem ztrátu je nutné řídit a financovat. Propočtení potřebné výše finančních prostředků, které jsou nutné k zahájení podnikatelské činnosti lze rozdělit do čtyř skupin:

- Finanční prostředky nutné k založení firmy – To vyžaduje jednak vynaložení nezbytných finančních prostředků, jako je složení základního kapitálu, poplatky za vydání živnostenských listů, poplatky za výpis z rejstříku trestů apod. Vedle toho vzniká řada vyvolaných nákladů, které sice nejsou nezbytné, ale většina podnikatelů je realizuje (logo společnosti, webové stránky, informační materiály apod.).
- Finanční prostředky na pořízení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku – Tato položka představuje s ohledem na svou velikost a finanční dopady do budoucnosti závažný rozhodovací krok. Týká se záležitostí jako je například nákup pozemků, technického vybavení, administrativního zabezpečení podnikání apod. Pokud podnikatel některé z věcí nevlastní, musí se rozhodnout, jakým způsobem si je opatří. Zda tento majetek koupí, pronajme, pořídí si leasing apod.
- Finanční prostředky potřebné na nákup zásob – Určení výše oběžného majetku je poměrně složitější. Ovlivňujících faktorů je celá řada – podíl, jakým oběžný majetek vstupuje do finálního produktu či služby, doba, po kterou jsou vázány ve výrobě či skladech, než jsou prodány zákazníkům, doba, za kterou jsou produkty či služby zákazníkem zaplacený.
- Finanční prostředky určené na zahájení podnikatelské činnosti – To znamená financování provozní činnosti do doby, než bude zabezpečeno financování z tržeb.

Založení firmy a nezbytné výdaje spojené se zahájením podnikání mohou být financovány ze zdrojů vlastních (vkladů podnikatele a případných společníků) a zdrojů cizích (bankovních úvěrů, půjček nebo leasingu). O použití jednotlivých zdrojů financování se rozhoduje na základě jejich dostupnosti a také finančních nároků na jejich pořízení a splácení. Po zjištění potřeby finančních prostředků nutných na založení firmy a zahájení podnikatelské činnosti a zjištění potřeby a struktury zdrojů financování dochází k sestavení zahajovací rozvahy (Veber a kol., 2012, s. 93-94).

V rozvaze musí platit bilanční rovnice (aktiva se musí rovnat pasivům). Příklad zahajovací rozvahy znázorňuje tabulka 1.

Aktiva	Pasiva
Dlouhodobý majetek	Vlastní kapitál
DM nehmotný	Základní kapitál
DM hmotný	
Oběžný majetek	Cizí kapitál
Zásoby	Závazky
Peníze	Bankovní úvěry
Účty v bankách	Půjčky
Celkem	Celkem

Tab. 1. Zahajovací rozvaha (vlastní zpracování dle Vebera, 2012)

Rozpočet běžného financování

Vedle zahajovací rozvahy je nutné naplánovat předpokládané výnosy, náklady a hospodářský výsledek v prvních měsících a letech podnikatelské činnosti. Dojde tak je zjištění, zda a kdy bude firma schopna dosahovat zisk a jaká bude jeho výše v jednotlivých měsících či letech. Prostřednictvím těchto propočtů lze odpovědět na otázku, zda a za jak dlouhou dobu bude možno splatit cizí zdroje a kdy se podniku vrátí vlastní zdroje vložené do podnikání. Kromě plánovaného výkazu zisku a ztráty se doporučuje sestavit plán peněžních toků, který obsahuje příjmy a výdaje (Veber a kol., 2012, s. 95).

2.5 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je základní strategický dokument, v němž podnikatel popisuje všechny podstatné vnější a vnitřní faktory související se zahájením a průběhem podnikatelské činnosti či fungováním již existující firmy (Zemánek a Lacina, 2011, s. 18).

Podle Srpové (2011, s. 59) můžeme podnikatelský plán přirovnat k autoatlasu, který by měl usnadnit odpovědi na otázky typu: kde jsme, kam se chceme dostat a jak se tam dostaneme.

Podnikatelský plán slouží k interním účelům, zejména je však vyžadován externími subjekty. Uvnitř firmy slouží jako plánovací nástroj, podklad pro rozhodovací proces, nástroj kontroly atd., zejména v případech, kdy podnikatel firmu zakládá a kdy firma stojí před

výraznými změnami, které mohou mít dlouhodobé důsledky na její chod. Externí subjekty analyzují na základě podnikatelského plánu schopnost firmy realizovat náročnější investiční program, připravenost ucházet se o některý druh podnikatelské podpory apod (Veber a kol., 2012, s. 96).

Podle Vebera (2012, s. 97) rozsah a propracovanost podnikatelského plánu závisí na velikosti firmy a účelu, pro který je určen. Rozdíly mezi rozsahem tedy mohou záviset na tom, zda se nová firma bude zabývat poskytováním služeb či výrobou, nebo zda půjde o zboží osobní či průmyslové výroby.

Srpová (2010, s. 60-61) definuje strukturu podnikatelského plánu následovně:

- Shrnutí – V této části by mělo být uvedeno, pro koho je podnikatelský plán určen. Shrnutí není chápáno jako úvod, ale zhuštěná informace o tom, co je na následujících stránkách popsáno podrobněji.
- Popis podnikatelského záměru – V této části je třeba zdůraznit, jaký prospěch plyne z naší nabídky pro zákazníky a proč by zákazníci měli nakupovat či užívat služby právě u vybrané firmy, a ne u konkurence.
- Popis produktu – Zahájení této části obsahuje popis produktu, který bude pravděpodobně zajišťovat největší část obrátu. Poté se zmiňují ostatní produkty daného programu. Podstatné je prezentovat hlavní oblasti použití z hlediska zákazníka.
- Okolí firmy – Zde by měla společnost prokázat, že dobře zná své okolí, jelikož právě tam čekají možné příležitosti, ale také hrozby. Na základě analyzovaných parametrů prostředí a sledování vývojových trendů, by měla společnost prokázat, že tyto získané informace umí účelně využít pro další úspěšný rozvoj firmy. Tato část obsahuje jak analýzu makrookolí, které má vnější vliv na společnost, tak mikrookolí, které se konkrétně dotýká dané společnosti. Mezi nejvýznamnější faktory mikrookolí jsou zákazníci a konkurence, která však může být považována i za vnější ovlivňující faktor.
- Informace o firmě – Tato kapitola podnikatelského plánu popisuje, kdo bude podnikatelský záměr realizovat. Mělo by zde být uvedeno nejen datum založení, sílo firmy, majitelé, ale také motivace k založení.
- Klíčové osobnosti – Při posuzování podnikatelského plánu je kladen velký důraz na charakteristiku důležitých osob ve firmě. Obvykle se uvádí dosažené vzdělání a

praktické zkušenosti vedoucích pracovníků v řídicích funkcích. Vhodné je uvést také organizační schéma.

- Marketing a prodej – Cílem této části plánu je prokázat, jak se dostane daný produkt k zákazníkovi. Je potřebná dobrá marketingová koncepce, jelikož marketing a následně i prodej mají velký vliv na budoucí úspěch firmy. Důležitým faktorem úspěšnosti je také cenová politika zahrnutá do této části plánu.
- Výroba, provozní činnosti – Tato kapitola plánu zahrnuje popis výrobních postupů, ale především zdůrazňuje konkurenční výhody firmy. Podrobnost a rozsah popisu závisí do značné míry na tom, jaký význam pro firmu výroba či provozní činnosti mají.
- Finanční plán – Finanční plán transformuje předchozí části podnikatelského záměru do číselné podoby. Prokazuje reálnost podnikatelského záměru z ekonomického hlediska. Jeho výstupy tvoří zejména zahajovací rozvahu, plán nákladů a výnosů, plán peněžních toků, výpočet bodu zvratu, hodnocení efektivnosti, plán financování.
- Projektový plán – Tato část představuje pro uživatele jakýsi harmonogram aktivit spojených s podnikatelskou činností. Jedná se o aktivity související s přípravnou fází, o aktivity spojené se samotnou realizací podnikatelského plánu a o aktivity plánované v budoucnosti.
- Analýza rizik – Riziko lze chápat jako negativní odchylku od cíle. Je spojeno s nepříznivými dopady na firmu. Analýza rizik umožňuje dva pohledy na podnikatelský plán. Kromě nastínění pravděpodobnosti dosažení očekávaných efektů poslouží i pro přípravu opatření, která bude nutné realizovat v případě, že daná riziková situace skutečně nastane. Každá riziková situace má své příčiny. Proto lze pomocí analýzy rizika dospět současně k návrhu preventivních opatření, které pomohou snížit konkrétní významná rizika.
- Příloha – Zde je možné uvést například výpisy z obchodního rejstříku, životopisy klíčových osobností firmy, výkazy zisku a ztráty, získané certifikáty aj.

3 POUŽITÉ ANALYTICKÉ METODY

3.1 Makroprostředí podniku

Jakubíková (2013, s. 99) charakterizuje marketingové makroprostředí jako soubor okolností, vlivů a situací, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně může ovlivnit. Cílem analýzy makroprostředí je vybrat ze všech faktorů pouze ty, které jsou pro konkrétní podnik důležité. Pro analýzu makrookolí podniku byla zvolena analytická metoda PEST, která tvoří akronym základních skupin ovlivňujících faktorů.

3.1.1 PEST analýza

Přístup k analýze makrookolí se již od 80. let označuje jako PEST analýza. Zkratka PEST odpovídá (P) politicko-legislativním, (E) ekonomickým, (S) sociálně-demografickým a (T) technicko-technologickým faktorům (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 9).

Jedná se o zjednodušenou a často využívanou variantu analytické techniky sloužící ke strategické analýze okolního prostředí organizace nazývané PESTLE. Podstatou analýzy je identifikovat pro každou skupinu faktorů ty nejvýznamnější jevy, události, rizika a vlivy, které ovlivňují nebo budou ovlivňovat organizaci. Někdy bývá použita jako vstup analýzy vnějšího prostředí do SWOT analýzy (ManagementMania, © 2011-2016).

Podle Jakubíkové (2013, s. 100) zahrnují faktory následující jevy:

- Mezi politicko-právní faktory patří politická stabilita, stabilita vlády, vliv politických stran, činnost zájmových sdružení a svazů, členství země v různých politicko-hospodářských seskupeních, fiskální politika, sociální politika aj. Politicko-právní prostředí vytváří rámec pro všechny podnikatelské a podnikové činnosti.
- K ekonomickým faktorům patří vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, stav platební bilance státu, úrokové sazby, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, míra inflace aj. Ekonomické faktory ovlivňují kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele.
- Sociokulturní faktory působí ve dvou rovinách, a to:
 - kulturní – spotřební zvyky, kulturní hodnoty, vnímání, jazyk, řeč těla, osobní image,
 - sociální – sociální stratifikace společnosti a její uspořádání, sociálně-ekonomické zázemí spotřebitelů, příjmy, vývoj životní úrovně, životní styl,

úroveň vzdělání. Je možné sledovat kulturní i sociální vlivy působící na jednání organizací.

- Technicko-technologické faktory zahrnují informační a komunikační technologie, metody řízení, produkty a výrobní postupy. V širším slova smyslu se jedná o využití vědy a techniky v aktivitách podniku. Technologie podmiňují také konkurenční schopnost podniku, lze je klasifikovat na:
 - základní – může je používat jakýkoliv podnik,
 - klíčové – nejsou v dosahu všech podniků a umožňují produkovat buď s nižšími náklady, nebo nabízet produkty odlišné,
 - rodící se – jsou v první fázi rozvoje a obsahují vysoký možný potenciál budoucích klíčových technologií (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 14).

3.2 Mikroprostředí podniku

Marketingové mikroprostředí (odvětví, ve kterém firma podniká) nebo také mikrookolí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit. Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí a základním způsobem ovlivňují činnost podniku (Jakubíková, 2013, s. 102). Pro tento rozbor je využita Porterova analýza pěti konkurenčních sil.

Analýza vnitřního prostředí směřuje také k identifikaci zdrojů a schopností podniku, které musí podnik mít, aby byl schopen reagovat na kroky a příležitosti vznikající nepřetržitě v jeho okolí (Jakubíková, 2013, s. 109). Ke zjištění zmíněných faktorů slouží v práci užití SWOT analýzy.

3.2.1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Dle Váchala (2013, s. 403) lze každé odvětví charakterizovat pomocí sady ekonomických a technických faktorů, které jsou základem konkurenčních sil. Stav konkurence v odvětví závisí na působení pěti základních sil a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví.

Palepu (2013, s. 60) se s výše uvedeným tvrzením shoduje, jelikož uvádí, že funkce pěti konkurenčních sil obecně v rámci odvětví spočívá v určení ziskového potenciálu průmyslu prostřednictvím vlivu na stupeň aktuální a potenciální konkurence daného průmyslu nebo jeho vyjednávací silou na vstupních a výstupních trzích.

Jednoduše lze shrnout tuto metodu, jako způsob analýzy odvětví a jeho rizik. Podstatou metody je prognózování vývoje konkurenční situace ve zkoumaném odvětví na základě odhadu možného chování daných subjektů a objektů působících na daném trhu a rizika hrozícího podniku z jejich strany (ManagementMania, © 2011-2016).

Na otázku „Proč stačí pouze pět sil“ argumentuje Margetta (2012, s. 52) možností aplikace tohoto rámce v jakémkoliv odvětví z jednoduchého důvodu. Proto, že zahrnuje všechny vztahy, které jsou zásadní pro veškerý obchod: mezi kupujícími a prodávajícími, mezi prodávajícími a dodavateli, mezi konkurenčními dodavateli a mezi nabídkou a poptávkou.

Chování podniku není determinováno pouze konkurencí, ale také chováním odběratelů a dodavatelů, substitučním zbožím a potenciálními novými konkurenty. Těchto pět konkurenčních faktorů je zachyceno právě v Porterově modelu pěti sil (Jakubíková, 2013, s. 103).

Váchal (2013, s. 405-407) jednotlivé faktory popisuje podrobněji následovně:

Ohrožení ze strany nových konkurentů

Vážnost ohrožení ze strany nových konkurentů závisí na bariérách vstupu do odvětví a reakci etablovaných podniků na vstup nového konkurenta. Bariéry vstupu do odvětví jsou nejčastěji spjaty s existencí a působením některého z faktorů:

- Úspory z rozsahu – jsou významným faktorem, který může od vstupu do odvětví odradit ty konkurenty, kteří si nemohou dovolit dostatečně rozsáhlou výrobu, marketing, výzkum a vývoj aj., a proto by byli nuceni přijmout nějaký druh nákladového znevýhodnění,
- Kapitálová náročnost – kapitálově náročná odvětví odrazují od vstupu konkurenty s nedostatečnými kapitálovými zdroji, které jsou potřebné nejen na pokrytí fixních nákladů, ale také například na financování zásob, pohledávek nebo počátečních ztrát,
- Diferenciace výrobků – odvětví charakteristická vysokou diferenciací výrobků, silným vlivem značky na poptávku, loajalitou zákazníků jsou velmi dobře chráněna proti novým konkurentům,
- Nákladové znevýhodnění nesouvisející s velikostí – podniky etablované v odvětví mají obvykle vůči nově příchozím výhody v podob vlastnických práv k výrobním

postupům aj., přičemž tyto bariéry může většinou nový konkurent překonat jen za cenu vysokých nákladů,

- Přístup k distribučním kanálům – pro úspěch nového konkurenta je velmi důležité zajistit distribuci vlastních výrobků nebo služeb. V odvětvích, kde jsou distribuční kanály limitované, může být nutnou podmínkou vstupu distribuční kanály vytvořit,
- Vládní politika – vláda může svými zásahy výše uvedené bariéry ještě ztížit, například regulačními opatřeními aj.

Ovlivnit vstup nových konkurentů mohou také již etablované podniky, a to v případě dostatečných zdrojů, aby mohly odvrátit hrozící vstup nových konkurentů nebo dočasným snížením cen.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou svou sílu demonstrovat zvýšením cen nebo snížením kvality dodávaných surovin (produktů). Dodavatelé mají silný vliv v případě, že jsou koncentrovaní, jimi dodávaný produkt je jedinečný nebo jednoznačně odlišitelný, dodávky jejich produktů nejsou vázány na dodávky z jiných odvětví, mají reálnou možnost integrace do odvětví, v němž jsou dodavateli nebo dané odvětví není jejich jediným nebo nejdůležitějším odběratelem.

Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé mohou výrazně ovlivnit ziskovost odvětví tlakem na cenu či kvalitu produkce odvětví obdobně jako dodavatelé.

Vliv odběratelů je silný v případě:

- jsou koncentrovaní nebo nakupují ve velkém
- nakupovaný produkt je standardizovaný nebo nediferenciováný
- nakupovaný produkt je významnou položkou pro odběratele
- zisk dosahovaný odběrateli je nízký
- nakupovaný produkt není významnou položkou s vlivem na kvalitu finálního výrobku
- nakupovaný výrobek se bohatě zaplatí (odběratelé se orientují spíše na kvalitu než na cenu)
- odběratelé mají reálnou možnost integrace do dodavatelského odvětví

Ohrožení substituty

Čím snadnější je nahradit existující produkty substituty, tím méně atraktivní je dané odvětví. Substituty, které jsou ze strategického hlediska nejdůležitější, jsou ty, které technologickými inovacemi stávajících výrobků nabízejí lepší uspokojení potřeb a jsou vyráběny v odvětvích dosahujících vyšších zisků.

Rivalita mezi existujícími podniky

Rivalita mezi existujícími podniky je důsledkem snahy každého z nich vylepšit vlastní pozici. Rivalita se zvyšuje, pokud:

- konkurující si podniky jsou početné, přibližně stejně velké a silné,
- míra růstu odvětví je nízká a zvýšení tržního podílu je možné jen na úkor konkurenta,
- fixní nebo skladovací náklady jsou vysoké,
- poskytované výrobky nebo služby nejsou diferenciované,
- nové kapacity se budují ve skocích a dochází k poruše rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou,
- výstupní bariéry jsou vysoké (vlastnictví vysoce specializovaných aktiv, loajalita managementu k určité činnosti apod.),
- rivalové se nedokáží shodnout na způsobech konkurence, a proto se trvale střetávají.

Cílem konkurenční analýzy je poznat a zhodnotit postavení dodavatele na trhu a určit jeho konkurenční výhodu vůči ostatním dodavatelům či službám, přinášejícím stejný užitek (Slavík, 2014, s. 97).

3.2.2 SWOT analýza

Podle Jakubíkové (2013, s. 129) je SWOT analýza jednou z nejpoužívanějších a nejznámějších analýz prostředí. Jejím cílem je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická slabá a silná místa relevantní a schopna se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.

Fotr (2012, s. 368) uvádí, že se jedná o takovou analytickou metodu, která v sobě kombinuje prvky makro i mikrookolí.

SWOT analýza obsahuje:

- silné stránky organizace – její přednosti ve vztahu k cíli její činnosti;
- slabé stránky organizace – její nedostatky ve vztahu k tomuto cíli;
- příležitosti – očekávané jevy a události v okolním prostředí, které mohou organizaci podpořit v její strategii;
- hrozby – očekávané jevy a události v okolním prostředí, které naopak mohou organizaci zabránit v realizaci její strategie nebo ji zkomplikovat (Slavík, 2014, s. 104).

Jakubíková (2013, s. 129) doporučuje začít analýzou příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy. Po důkladné analýze příležitostí a hrozeb následuje analýza slabých a silných stránek, která se týká vnitřního prostředí firmy.

Vzhledem k tomu, že je SWOT analýza považována za nejvíce využívaný strategický nástroj dnešní doby ve většině odvětví, Sarsby (2016, s. 3-4) prezentuje některé z mnoha jejích výhod, ale také nevýhod následovně:

Výhody:

- srozumitelná – jednoduché schéma bez jakékoliv matematiky,
- použitelná v mnoha úrovních organizace – od individuální po týmovou, divizní či celopodnikovou strategii,
- aplikovatelná do různé hloubky – přes jednoduché zpracování k lehkým okolnostem po vysoce detailní zpracování určené k důležitým problémům podniku,
- vizuální – jednoduchá pro komunikaci se stakeholdery.

Nevýhody:

- užití nekvalitních dat – zobecněné faktory,
- uvádění dat, která jsou postavena na domněnkách, preferencích a osobnostních typech,
- nerozděluje analytické prvky získaných dat – jsou ohodnoceny a následně se o nich rozhoduje,
- jednoduchá možnost ignorace základních principů, které vedou k přidělení do nesprávné oblasti analýzy – výsledkem může být invalidní analýza.

3.3 Riziková analýza

Riziko neodmyslitelně patří k podnikání. Kdyby podnikání nebylo riskantní, nebylo by to podnikání. S rizikem zpravidla roste výnos. Čím více se určité činnosti podnik bojí, čím větší je s ní spojené riziko, tím více si většinou přeje, aby přinesla zisk (Zemánek a Lacina, 2011, s 73).

Cílem analýzy rizik dle Váchala (2013, s. 532) je klasifikace rizik dle pravděpodobnosti výskytu a závažnosti důsledků na jednotlivé funkcionální oblasti podniku.

S analýzou rizik souvisí také plán jeho řízení. Jak uvádí Slavík (2014, s. 118), tento plán zahrnuje předpokládaná rizika organizace, hodnotí jejich závažnost a vymezuje odpovědi na jednotlivá rizika. Měl by tedy odpovědět, jak je organizace připravena na události, které mohou její záměry změnit či znesnadnit.

Fotr (2014, s. 15) uvádí, že je podstatné z hlediska rizika a nejistoty tyto faktory zvažovat a integrovat do přípravy projektů. Kvalitní příprava projektů, jejich hodnocení a výběr proto vyžadují:

- identifikovat rizika a nejistoty, které ovlivňují výsledky projektů a posoudit jejich význam;
- stanovit a zhodnotit dopady těchto rizik a nejistot na budoucí výsledky projektu;
- zvažovat možná opatření na zmenšení rizika z hlediska nákladů i rozsahu tohoto snížení.

Řízení rizik využívá kvalitativní nebo kvantitativní analýzu rizik. Kvalitativní analýza rizik se vyznačuje tím, že je pravděpodobnost výskytu dané hrozby a závažnost jejich důsledků vyjádřena kvalifikovaným odhadem. Kvalitativní analýza rizik je z pozice hodnotitele jednodušší a rychlejší, její nevýhody však spočívají v nižší spolehlivosti, jelikož kvalifikovaný odhad bývá zatížen subjektivitou. Kvantitativní analýza rizik je založena na matematickém výpočtu rizika na základě pravděpodobnosti jeho výskytu a závažnosti důsledků. Nevýhodou využití kvantitativních metod je jejich náročnost na provedení a vysoce formalizovaný postup. V oblasti kvantitativních metod je možné využít počítačové programy (Váchal a kol., 2013, s. 533).

3.3.1 Metoda RIPRAN

V práci je využita tato kvalitativní metoda vhodná zejména pro analýzu rizik projektů. Je zaměřena na zpracování analýzy rizik projektu, kterou je nutno prvotně provést před vlast-

ní implementací projektu. Neznamená to však, že by se nemělo s riziky pracovat i v jiných fázích projektu (RIPRAN, © 2019).

Jak uvádí Doležal (2012, s. 90), tato metoda se skládá ze čtyř základních kroků, které jsou nazývány:

1. Identifikace rizik projektu – V tomto kroku provádí projektový tým identifikaci nebezpečí sestavením seznamu, nejlépe ve formě tabulky. Většinou se zde objevují dva typy otázek a to „Co se může přihodit v projektu nepříznivého, když ...?“, nebo „Co může být příčinou, že to a to nepříznivého v projektu nastane ...?“. Hledáme tedy buď k hrozbě možné následky nebo ke scénáři jeho příčinu. Hrozbou se zde rozumí konkrétní projev nebezpečí, scénářem pak děj, který nastane v důsledku výskytu hrozby. Důležité je si uvědomit, že hrozba je příčinou scénáře.
2. Kvantifikace rizik projektu – Zde tým tabulku sestavenou v prvním kroku rozšíří o pravděpodobnost výskytu scénáře, hodnotu dopadu scénáře na projekt a výslednou hodnotu rizika v Kč.
3. Reakce na rizika projektu – Dále se v tomto kroku sestavují opatření, která mají snížit hodnotu rizika na akceptovatelnou úroveň. Návrhy na opatření se sestavují obvykle také do tabulky.
4. Celkové posouzení rizik projektu – V tomto posledním kroku se posoudí celková hodnota rizik a vyhodnotí se, jak vysoce je projekt rizikový a zda je možno pokračovat v jeho realizaci bez zvláštních opatření.

4 ŘÍZENÍ PROJEKTU

Projekt lze podle Křivánka (2019, s. 14) volně z latiny přeložit jako návrh či rozvrh nebo plán. Tedy něco písemného, statického, co předchází akci. V průběhu času dostal tento termín další obsah, nejen sestavení plánu, ale zejména realizaci plánu změny současného stavu. Projekt něco mění, vylepšuje, přidává nebo ubírá.

Doležal (2017, s. 16) uvádí v základních charakteristikách projekt jako jedinečný, vymezen v čase, penězích a zdrojích, realizován týmem lidí z různých částí organizace, jedná se o složitý a komplexní úkol a také je rizikový.

Projektové řízení je poté dle Křivánka (2019, s. 15) proces, ve kterém jednotlivci nebo organizace efektivně využívají své omezené zdroje, zejména projektové týmy, k realizaci projektů. Jedná se o flexibilní a kvalifikovanou reakci na různé události, které v průběhu času v projektu nastávají.

Také by se dalo projektové řízení popsat jako soubor pravidel, postupů, metod a nástrojů, které pomáhají projektovým týmům koordinovat společně úsilí tak, aby dodaly správné výsledky, ve správný čas, pro správného zákazníka, a to vše s omezenými zdroji (Doležal a Krátký, 2017, s. 17).

Základním cílem řízení projektů je podle Fotra (2015, s. 15) stanovení optimálního portfolia projektu maximalizujícího jeho hodnotu z hlediska více kritérií vycházejících ze strategických firemních cílů, a to při respektování vyváženosti portfolia a omezených zdrojů.

4.1 Životní cyklus projektu

Každý projekt má začátek a konec. Na začátku projektu dochází k definování a identifikování vstupů a kvalitativních výstupů projektu. Rovněž se popisují a hledají zdroje finanční, materiální a lidské, které budou v projektu využívány a které jsou kritické pro úspěšné dokončení projektu. Životní cyklus prochází různými fázemi, které na sebe postupně navazují a tvoří tzv. vodopád. Během životního cyklu projektu je možno sledovat vývoj celé řady parametrů v čase, jako jsou náklady, rizikovost, změnu cen aj. (Křivánek, 2019, s. 124)

Průběh celého projektu vznikajícího od vlastní myšlenky přes realizaci až po jeho úplné ukončení lze podle Fotra (2011, s. 23) rozčlenit do čtyř fází:

Předinvestiční fáze

Přesto, že je každá fáze pro kompletní úspěch projektu velmi důležitá, této části projektu by se měla přikládat nejvyšší pozornost. Zde dochází prostřednictvím provedených analýz k získání nejvíce poznatků a informací, které mohou do značné míry ovlivnit úspěch celého projektu. Čím důkladnější je vypracování analýz, tím nižší je pravděpodobnost neúspěchu projektu. Výstupem této fáze je investiční rozhodnutí, tedy rozhodnutí o následné realizaci projektu.

Tato fáze zpravidla zahrnuje:

- identifikaci podnikatelských příležitostí;
- předběžný výběr projektů a přípravu projektu obsahující analýzu jeho variant;
- hodnocení budoucího projektu a rozhodnutí o jeho realizaci či zamítnutí (Fotr a Souček, 2011, s. 26).

Investiční fáze

V této části již probíhá samotná realizace projektu, která zahrnuje větší počet prováděných činností. Pro zahájení této fáze je velmi důležité vytvoření právního, finančního a organizačního rámce pro realizaci projektu. Investiční fázi je možno rozdělit hned do několika etap:

- zpracování zadání stavby;
- zpracování úvodní projektové dokumentace;
- zpracování realizační projektové dokumentace;
- realizace výstavby;
- příprava uvedení do provozu, uvedení do provozu a zkušební provoz;
- aktualizace dokumentace a systémů.

Pro úspěšnou realizaci projektu se předpokládá zpracování kvalitního plánu a účinné vlastní řízení realizace projektu. Důležitá je přitom také průběžná kontrola časového plánu realizace, včasná identifikace vzniklých odchylek a posouzení jejich vlivu na možné prodloužení termínu uvedení projektu do provozu či na růst investičních nákladů (Fotr a Souček, 2011, s. 33).

Provozní fáze

V průběhu provozní fáze je třeba sledovat problémy z krátkodobého i dlouhodobého pohledu. V rámci krátkodobého pohledu se podnik zaměřuje především na období uvedení projektu do provozu. Mohou zde vznikat obtíže například v podobě nezvládnutí technologického procesu či výrobních zařízení, nedostatečné kvalifikace pracovníků aj. Dlouhodobý pohled sleduje celkovou strategii projektu, ze které plynou náklady a výnosy související s provozem. Součástí provozní fáze jsou také činnosti zajišťující spolehlivý provoz. Jedná se o údržbu zařízení, jejíž náklady je potřebné zahrnout do provozních nákladů (Fotr a Souček, 2011, 37).

Ukončení provozu a likvidace

Tato závěrečná fáze projektu v sobě zahrnuje příjmy z likvidovaného majetku i náklady spojené s jeho likvidací. Likvidační fáze zahrnuje nejčastěji činnosti týkající se demontáže zařízení a jeho likvidace, sanace lokality, prodej nepotřebných zásob aj. Celkovou likvidační hodnotu představuje rozdíl veškerých příjmů a výdajů souvisejících se samotnou likvidací projektu. Kladná likvidační hodnota zvyšuje ukazatele ekonomické efektivity projektu, záporná je naopak snižuje. Výdaje spojené s ukončením však zpravidla převyšují příjmy (Fotr a Souček, 2011, s. 39).

5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V úvodu teoretické části byly představeny základní podnikatelské pojmy, které následně navazují na popis důležitých činností spojených se založením podniku. Ty vyjma povinných administrativních činností souvisejících s konkrétním výběrem formy podnikání zahrnují také nutnost zvolit si místo výkonu podnikatelské činnosti. Většinou si podnikatelé volí vlastní prostory nebo využívají možnosti pronájmů. V takovém případě je nutné vlastnit k vybranému prostoru nájemní právo. Pro úspěšné založení podniku a následně podnikání, je vhodné sestavit si také před samotným zahájením podnikatelský plán včetně zakladatelského rozpočtu.

Následně jsou popsány analytické metody využití při rozboru okolního prostředí stávající pobočky, od kterého se z velké části odvíjí zhodnocení realizovatelnosti projektu. Pro analýzu makroprostředí je představena PEST analýza, která zahrnuje čtyři základní skupiny faktorů charakterizující současný stav okolí podniku. Mikroprostředí je popisováno z hlediska konkurence prostřednictvím Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, jejíž podstatou je prognózování vývoje konkurenční situace odvětví a následně stanovení rizik s tím spojených. Současný stav uvnitř podniku popisuje SWOT analýza, která má za cíl identifikovat, do jaké míry jsou strategie firmy a její přednosti či nedostatky schopny se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.

Projekt, který je na základě uskutečněných analýz vyhodnocen jako proveditelný, je nutno řídit v rámci celého jeho průběhu. Od vlastní myšlenky přes realizaci až po úplné ukončení. Aby měl projekt možnost být úspěšný, lze jej rozdělit do čtyř fází (předinvestiční, investiční, provozní, ukončení a likvidace), přičemž každá z nich zahrnuje konkrétní činnosti, které jsou v teoretické části blíže představeny.

Získané teoretické poznatky jsou dále využity v praktické části pro konkrétní analýzu současného stavu stávající pobočky fitness centra a také při samotném projektu zaměřeném na zřízení pobočky nové.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Fitness centrum I'M FIT s.r.o. je prostorný klub lokalizovaný na městské části Praha 9, konkrétně přímo na zastávce metra Vysočanská. Je umístěn ve druhém patře obchodního centra NC Fénix. Jedná se o prostor nabízející komplexní služby v rámci pohybu a regenerace. Na trhu fitness působí již od roku 2008, v současné době slaví tedy 11 let výročí od oficiálního otevření. V době jeho vzniku patřil mezi vůbec jedno z nejmodernějších a nadčasových fitness center v Praze. Tuto značku si nese i do současnosti zásluhou nabídky nejen prostoru pro pohyb, ale také wellness zázemí, kde klienti mohou využít bazén, vířivky, sauny, parní komoru a další doprovodné služby. V Praze je tento koncept ojedinělý a na trhu se nevyskytuje mnoho prostorů se stejnou nabídkou.

Tato společnost s ručením omezeným má 5 společníků, kteří se přímo podílí na vkladech do základního kapitálu ve výši 2 850 000 Kč. Nejvýznamnější vklad vložila společnost OMEGA CZ spol. s r.o., která se zabývá poskytováním technologií pro pekárenskou a cukrárenskou výrobu. Jednatel společnosti je Mgr. Igor Macásek, který je také, společně s Ing. Zbyňkem Palichem, jednatelem společnosti OMEGA CZ spol. s r.o.

Společnost zaměstnává přibližně 20 zaměstnanců. Mezi ně patří z velké části recepční obstarávající clientský servis, kteří jsou zaměstnáni převážně na dohody o provedení práce. Na hlavní pracovní poměr jsou zaměstnáni obchodní manažeři starající se o smlouvy s klienty, manažerka celého klubu, provozní, údržbář. Dohody o užívání a poskytování služeb jsou poté uzavírány s instruktory a trenéry.

Filozofií podniku je především nabídnout klientům oázu pro regeneraci těla i mysli. Zde by si měl každý klient odpočinout od každodenních starostí dnešní uspěchané doby, která je zejména v hlavním městě umocněna požadavky po pracovních i jiných výkonech. Proto zde klient může využít kromě vybaveného prostoru pro pohyb také regenerační prostor, který ocení i starší klientela. Dále doplňkové služby, jako je solárium, lymfodrenáže, masáže, kosmetiku a jiné.



Obr. 1. Logo společnosti I'M FIT s.r.o. (I'M FIT WELLNESS FITNESS, © 2019)

7 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE STÁVAJÍCÍHO FITNESS CENTRA

Dle metodologie představené v teoretické části práce je pro analýzu vnějšího prostředí, mající vliv na společnost, využita PEST analýza. Dále je pro analýzu odvětví a její ohrožující faktory použita Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Rozbor vnitřního prostředí společnosti popisuje SWOT analýza. Následně je zde shrnuto průměrné měsíční hospodaření společnosti za poslední tři roky včetně analýzy poptávky, která se značně podílí na tržbách podniku.

7.1 PEST analýza

7.1.1 Politicko-právní faktory

Veškerá rozhodnutí a nařízení vlády ČR mají na fitness centrum klíčový vliv, jelikož právě na tomto území má své sídlo a vykonává zde svoji činnost. Vzhledem k tomu, že od 1. května 2004 se ČR připojila také k Evropské unii, je podnik ovlivněn i rozhodnutími vydanými touto unií. Mezi taková patří například aktuální nařízení Evropské unie o obecné ochraně osobních údajů (GDPR), které vstoupilo v účinnost dne 25. května 2018 a dotýká se všech podnikatelů, kteří mají přístup k osobním údajům svých zákazníků či klientů. Pro fitness centrum to znamená opatření webových stránek, zasílání automatických e-mailů a především databáze klientů ve svém systému.

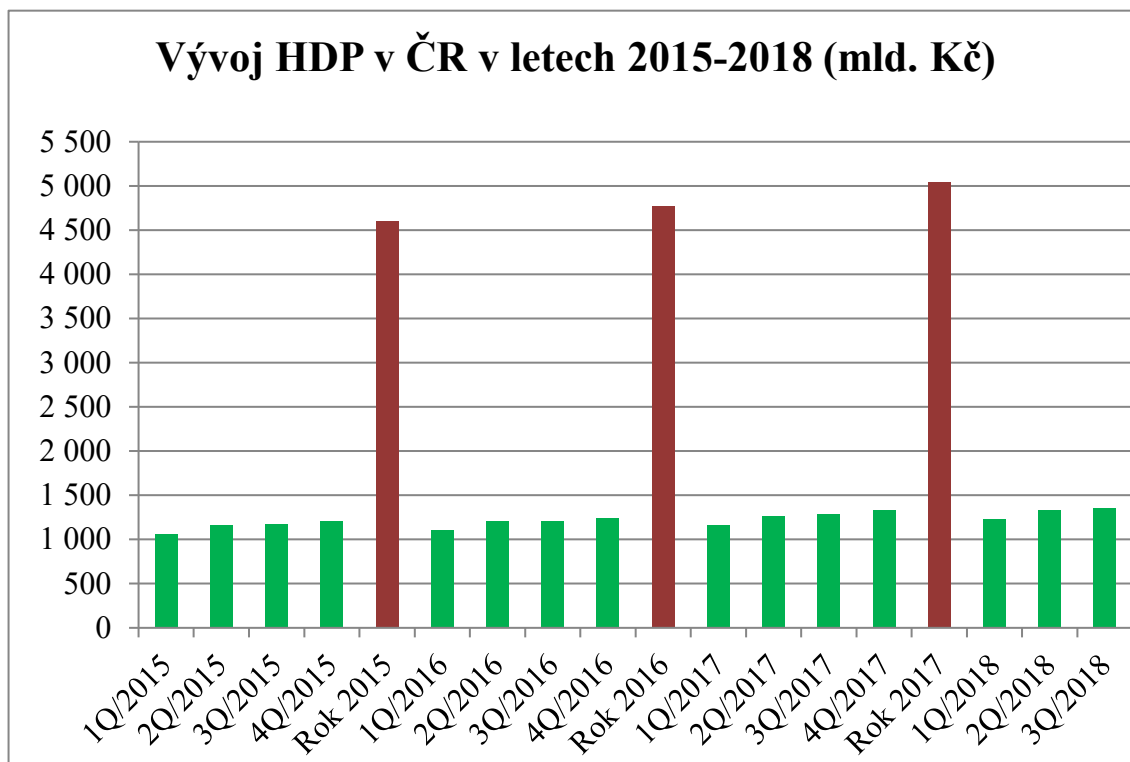
Vládu ČR poměrně často doprovázejí střety mezi politickými stranami. Situace je umocněna nestabilním postavením předsedy vlády Andreje Babiše, který je v současné době trestně stíhán. Tyto skutečnosti se odrážejí na vládních nařízeních, jejichž zavedení je mnohdy nadměrně dlouhé a také dochází k častým změnám formulace. Příkladem může být zavedení povinné elektronické evidence tržeb (EET), přičemž nařízení pro fitness centra spadá do 3. fáze, která měla nabýt platnost ke dni 1. března 2018. Na základě nálezu Ústavního soudu ze dne 12. prosince 2017 však dochází k návrhu na zrušení zákona č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb, nebo jeho jednotlivých ustanovení, která se týká právě 3. a 4. fáze. Pokud se tedy veškeré politické strany shodnou na vládní novele zákona a upravené návrhy projdou sněmovnou, mohlo by nařízení nabýt platnosti nejdříve na přelomu let 2018 a 2019. Přesto již od začátku roku 2018 fitness centrum pro svou ochranu využilo zkušební verze EET a investovalo do aktualizace softwaru. Také došlo k přeškolení personálu, který je

okamžitě sankcionován, pokud vedení klubu zjistí, že ze strany recepčních nedošlo k předložení dokladu ihned po zaúčtování služby či prodeje sortimentu do pokladny.

Analyzovaný podnik je plátcem DPH a poskytování služeb spadá do základní sazby, která je v současné době ve výši 21 %. Tato sazba se změnila za posledních 20 let pětkrát a vždy téměř na poslední chvíli. Sazba daně z příjmů právnických osob zůstává sice neměněna ve výši 19 % od roku 2010, avšak relativně často dochází ke změnám zákona, který podnikům určuje podmínky pro tvorbu základu daně. Společnost tedy musí neustále počítat s finanční rezervou související s odvodem daní či případnou změnou daňové politiky, ke které může dojít kdykoliv. Tyto skutečnosti vypovídají o chaotických rozhodnutích vlády také v oblasti zákonných předpisů.

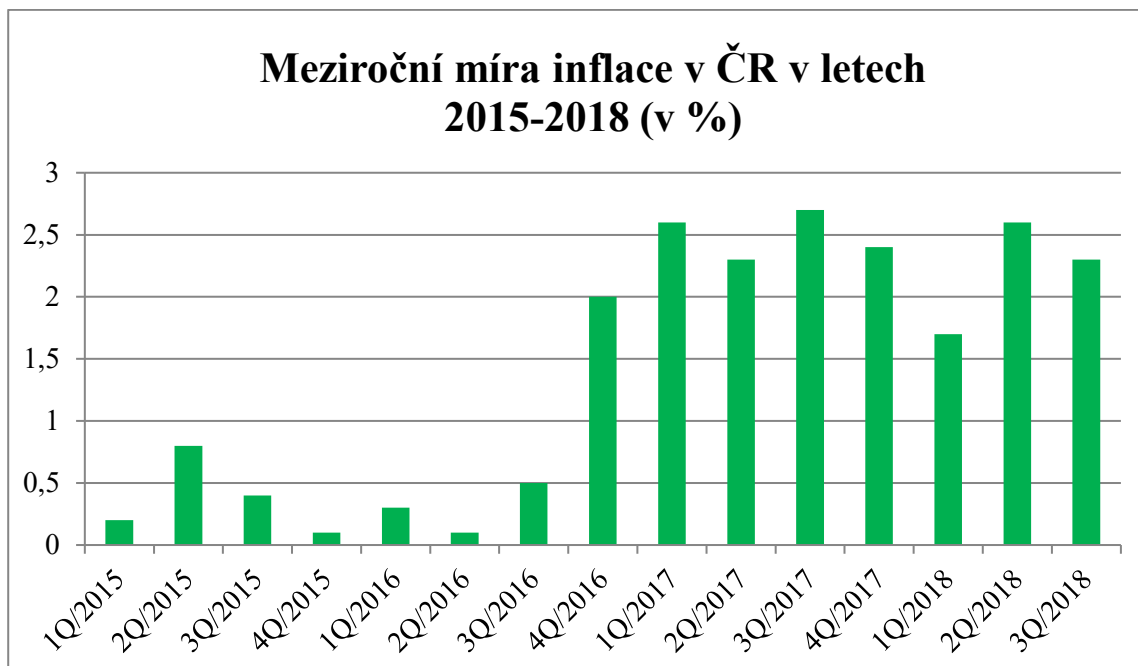
7.1.2 Ekonomické faktory

Prostřednictvím grafu 1 lze vidět, že trend výše HDP v České republice je v posledních letech stoupající. Ve 3. čtvrtletí 2018 vzrostl HDP mezičtvrtletně o 0,6 % a meziročně o 2,4 %. Meziročně míra růstu HDP pro dané období stagnuje. Mezi významné faktory podporující růst výkonnosti české ekonomiky patří investiční aktivita podniků a také útrata domácností. Výdaje na konečnou spotřebu domácností jsou ve 3. čtvrtletí roku 2018 vyšší mezičtvrtletně o 0,8 % a meziročně o 3,1 %. Tato fakta jsou pro podnik velice pozitivní, jelikož klienti jsou ochotni připlatit si za luxusnější služby či statky. I přes vyšší cenu členství v klubu, fitness centrum generuje rostoucí návštěvnost a podstatně větší využití doplňkových služeb (masáže, kosmetika). Česká národní banka odhaduje do následujících let i nadále meziroční růst HDP, konkrétně o 3,3 %, je tedy pravděpodobná rostoucí návštěvnost klubu i v nastávajících obdobích.



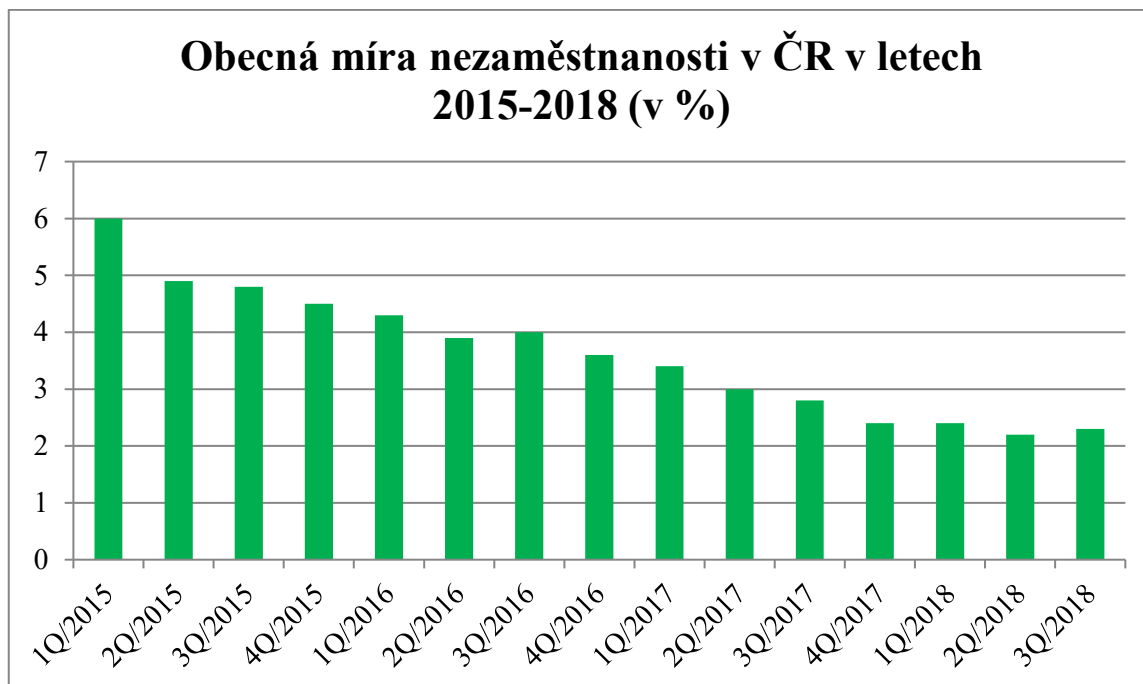
Graf 1. Vývoj HDP v ČR v letech 2015-2018 v mld. Kč (ČSÚ, © 2018)

Mezi další významný makroekonomický ukazatel patří také vývoj inflace v České republice. Její vývoj totiž může podstatně ovlivnit míru případných investic společnosti a také reálné příjmy obyvatel. Na základě grafu 2 lze zaznamenat od roku 2017 rapidní růst meziroční míry inflace. Největší příčinou tohoto vzrůstu byl především vzrůst spotřebitelských cen v oddíle potraviny, ale také v oddíle bydlení. V těchto oddílech dochází k neustálému nárůstu meziroční inflace i na konci roku 2018, kdy se míra inflace pohybuje na 2,2 %. V oddíle bydlení jsou spotřebitelské ceny navýšeny například u nájemného z bytu o 3,3 %, vodného o 1,8 %, stočného o 1,3 % a elektřiny o 5,6 %. ČNB odhaduje meziroční vývoj míry inflace v následujících čtvrtletích v průměru 2,4 %. Navyšování inflace zejména v oddíle bydlení není pro společnost velmi pozitivní, jelikož hrozí změna cenových podmínek se smluvními dodavateli na výši nájmu či energií. Dále je zde riziko uskromnění klientů, jelikož neustálým růstem míry inflace se jim tenčí výše reálných mezd.



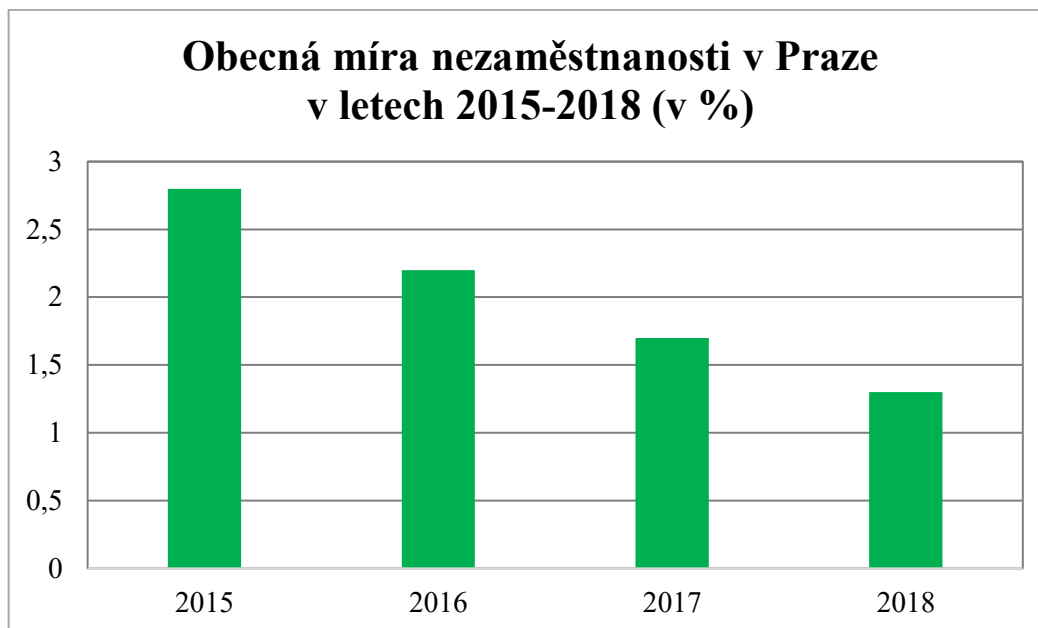
Graf 2. Meziroční míra inflace v ČR v letech 2015-2018 v % (ČSÚ, © 2018)

Podnik ovlivňuje také vývoj nezaměstnanosti, která je v České republice na konci 3. čtvrtletí roku 2018 ve výši 2,3 %, v Praze potom ještě nižší, tedy 1,3 %. Nezaměstnanost České republiky je vůbec nejnižší v rámci EU. Tato výše je spojena s ekonomickým růstem a rozvojem nových společností. Na konci roku 2018 bylo bez práce 215 010 lidí, což je nejméně od června 1997. Počet volných pracovních míst dle Úřadu práce ČR vzrostl na více než 323 500. Na jedno volné pracovní místo připadalo v průměru 0,66 uchazeče.



Graf 3. Obecná míra nezaměstnanosti v ČR v letech 2015-2018 v % (ČSÚ, © 2018)

V hlavním městě je obecná míra nezaměstnanosti každý rok nižší i o několik procentních bodů, než je průměr České republiky. S tím souvisí největší zájem o pracovníky v rámci všech krajů právě v Praze. Nedostatek pracovníků do jisté míry zasahuje i fitness centrum. Vedení klubu těžko hledá kvalifikované a zkušené trenéry, recepční i provozní fitness centra. Klub je v důsledku této skutečnosti nucen při náboru potenciálních zaměstnanců nabídnout nadstandardní výhody či ohodnocení, aby si nové pracovníky udržel.



Graf 4. Obecná míra nezaměstnanosti v Praze v letech 2015-2018 v % (ČSÚ, © 2018)

S nízkou nezaměstnaností a rostoucími mzdami souvisí také výše úrokových sazeb stanovených ČNB. Přestože v průběhu roku 2018 došlo k navyšování úrokových sazeb pětkrát, v roce 2019 by to mělo být podstatně méně. V současnosti je základní úroková sazba ustálena na 1,75 % již dvě po sobě jdoucí období. I když česká ekonomika je v neustálém růstu a dalo by se tak očekávat další zvýšení, výše této sazby souvisí také se zahraničním vývojem. Klubu se nejvíce dotýká vývoj úrokových sazeb u dlouhodobých úvěrů, u kterých je splatnost delší než 4 roky. Do nich primárně patří hypoteční úvěry určené pro fyzické osoby či individuální podnikatelské.

7.1.3 Sociální faktory

Počet obyvatel v České republice neustále roste, od roku 2014 každým rokem přibývá průměrně 20 000 obyvatel. Jejich počet je v současné době přibližně 10 600 000. Také Prahu obývá každým rokem přes 13 000 obyvatel navíc, přičemž většinou se jedná o občany starší 40 let. Největší zastoupení obyvatel v Praze má skupina mezi 40 a 44 lety. Tyto osoby v produktivním věku nejspíše lákají zajímavé pracovní nabídky. Průměrná hrubá mzda pracovníka v Praze je totiž s výší přibližně 39 600 Kč o 8 000 Kč vyšší, než je průměrná hrubá mzda státu, která je v polovině roku 2018 ve výši 31 851 Kč. Dle tabulky 2

Ize vidět, že celkem Prahu obývá téměř 1 300 000 obyvatel, přičemž rozložení dle pohlaví je téměř vyrovnané. Největší poměr obyvatel je ve věku mezi 15-64 let.

věk	ženy	muži	Celkem
0-14	97 991	103 241	201 232
15-64	424 151	425 893	850 044
65 a více	142 821	100 416	243 237
celkem	664 963	629 550	1 294 513

Tab. 2. Složení obyvatelstva hl. města Prahy k 31.12.2017(ČSÚ, © 2018)

Cílovou skupinou fitness centra jsou lidé právě v rozmezí 16-64 let, kdy nabízí studentské i seniorské členství. Klub má snahu najít možnost pro všechny věkové kategorie, přesto nejširší klientela se pohybuje ve věku 30-50 let. Nárůst počtu obyvatel Prahy právě v tomto věkovém rozmezí je pro klub tedy velmi pozitivní skutečností, jelikož má možnost oslovit nové klienty.

V současnosti je velice populární mezi obyvatelstvem žít zdravým životním stylem, být v pohybu, umět regenerovat a obecně se o sebe starat. Konkrétně v Praze je tímto trendem ovlivněna většina obyvatel a v souvislosti s vyššími mzdami jsou ochotni si za služby tohoto typu zaplatit. Mnoho obyvatel nutí navštívit fitness centra také jejich zdravotní problémy spojené s obezitou, která v České republice neustále stoupá, především u mužů. Všechna tato fakta fitness centru dávají možnost oslovit novou klientelu.

7.1.4 Technologické faktory

Oblast fitness se neustále vyvíjí a na trh přichází nové pomůcky, které jsou sice pouze inovací již předchozích pomůcek, nicméně klienti na nové trendy dbají, a proto je potřeba se neustále orientovat na trhu. Poměrně nákladnější položkou jsou však cvičební stroje, kdy je potřeba zajistit klientům variabilitu z hlediska aerobního cvičení i posilování. Tyto stroje je třeba neustále udržovat a kontrolovat, aby se jejich životnost prodloužila a primárně neublížila klientům. Vzhledem k nepřetržitému provozu však dochází k jejich značnému opotřebení, kdy už nejsou vhodná do takového prostředí. V nejlepším případě by mělo v takové situaci dojít k nákupu nových a funkčních strojů. Z finančních důvodů to však není vždy

možné, proto se některé stroje uchovávají a k jejich revizi dochází častěji. V současnosti v sobě mají nové stroje zabudované systémy, s nimiž jsou schopny propojit se například se sporttesterem, hodinkami či USB klienta a dokáží tak analyzovat jeho pohybovou aktivitu. Vedení klubu prozatím umožnilo svým klientům nákup USB za symbolickou cenu, ale do budoucna plánuje investice také do kompatibilních sporttesterů. Fitness centrum disponuje softwarem Member Pro, který shromažďuje veškeré informace o klientech, platbách, aktivitách instruktorů a podobně. Vzhledem k neustálým inovacím a přibýváním služeb a požadavků i ze strany státu (Multisport, EET, GDPR apod.), je potřeba neustále software aktualizovat a podřizovat měnícím se podmínkám. V horším případě, kdy daný software není schopný vyhovět potřebným požadavkům, může dojít k nutnosti kompletní přeměny softwaru, což je obrovský zásah do nákladů, a ne všechna fitness centra jsou schopna na tyto inovace finančně dosáhnout.

7.2 Porterova analýza 5 sil

Tato metoda je využita pro analýzu odvětví fitness centra. Konkrétně se zaměřuje na analýzu konkurence v odvětví, dodavatele, odběratele a substituty.

7.2.1 Stávající konkurenti

Počet nově zřízených fitness center v ČR a obecně v Evropě dle České komory fitness neustále stoupá. Životní styl se mění a je velice populární věnovat se sobě i svému tělu. V Praze je tato skutečnost umocněna vyšším životním standardem. V blízkém okolí fitness centra se nachází hned několik konkurentů, jejichž souhrn znázorňuje zpracovaná tabulka 3.

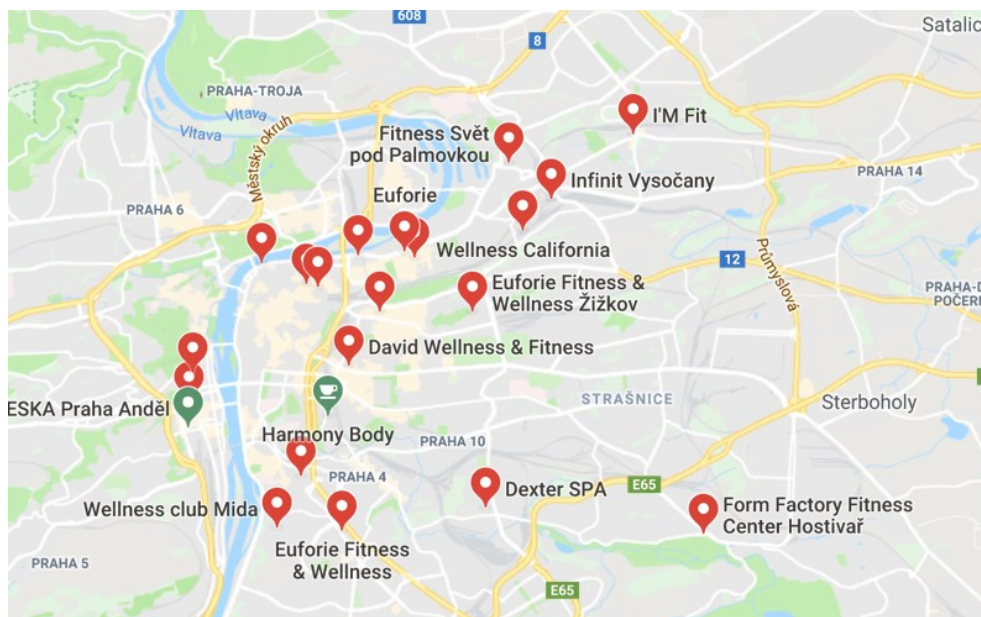
	I'M FIT	Fitness Ronnie.cz	MTV fitness s.r.o.	Hara Gym
Vzdálenost od I'M FIT		250 m	600 m	1200 m
Nabízené služby	vnitřní fitness wellness doplňkové služby	vnitřní fitness	vnitřní fitness doplňkové služby	vnitřní fitness
Cena měsíční permanentky	1 290 Kč	850 Kč	1 150 Kč	790 Kč
Hodnocení dle Google	4,4 hvězdiček	4,3 hvězdiček	4,7 hvězdiček	5 hvězdiček
Vzdálenost od MHD	stanice metra	250 m	450 m	500 m

Tab. 3. Přehled nejbližších konkurenčních fitness center (vlastní zpracování)

Lze vypožorovat, že v současné době se pouze v blízkosti 1 500 m od fitness centra vyskytují minimálně další tři konkurenční centra. Z hlediska nabízených služeb však ani jedno z nich neposkytuje wellness zázemí, ale spíše cvičební prostory se základním vybavením. Jsou tedy zaměřeny na méně náročnou klientelu, která si vystačí s menším prostorem na cvičení, staršími stroji a obecně nižším komfortem nabízených služeb. Od toho se také odvíjí cena měsíčního členství, která je u konkurenčních center nižší. Příkladem je nejvýše hodnocené fitness Hara Gym, které nabízí malé prostory vybavené jednoduchými stroji nenáročnými na údržbu, činkami, kotouči atp. Pro klienty budující sílu je však tento prostor naprosto dostačující a je pravděpodobné, že jiná klientela se zde objeví jen zřídka. S nižší cenou členství se pojí také očekávání a nároky klientů, které nejsou příliš velké, což může mít za následek právě vysoké hodnocení tohoto fitness centra.

Nejbližší fitness centrum zaměřené také na regeneraci je Svět Fitness a Wellness, které se nachází v blízkosti stanice metra Palmovka, která je vzdálena zhruba 3 km a 2 stanice metra od I'M FIT. Na obrázku 2 lze shlédnout mapu všech fitness center působících v hlavním městě s podobnou filozofií. Těchto klubů však není mnoho. S ohledem na životní úroveň obyvatel hlavního města není nabídka přibližně 15 center tohoto typu pro náročnější klienty dostačující. Největší frekvence se nachází v centru města na Praze 1, Praze 3, Praze 8 a Praze 9. Naopak například v okolí Prahy 6 a Prahy 7 je nabídka těchto služeb velice malá a náročnější klienti se musí za komfortnějším prostorem dopravit nebo se uspokojit s fitness centry skromnějšími na pestrost a kvalitu služeb. Vzhledem k tomu, že v okolí Prahy 6 a

Prahy 7 se nachází mnoho nově postavených bytových jednotek a také obchodních kanceláří, je zde potenciál pro zřízení pobočky právě pro tuto náročnější klientelu.



Obr. 2. Mapa konkurenčních center s obdobnou nabídkou služeb
(Mapy Google, © 2019)

Konkurenční výhodou I'M FIT klubu od většiny center je vzdálenost pobočky od zastávky MHD, jelikož je umístěna přímo na stanici metra a v okolí této stanice je také dopravní uzel. Vzhledem k tomu, že je klub zřízen jako součást obchodního centra, nabízí kromě možnosti přímé dopravy MDH také mnoho parkovacích míst přímo v obchodním centru. Ostatní fitness centra mající samostatnou pobočku nemohou nabídnout mnoho parkovacích míst, jelikož na většině území v Praze jsou již zavedeny modré parkovací zóny a dostupnost je velmi omezená. Naopak kluby umístěné v obchodních centrech nemusí být vždy umístěny v přímé blízkosti MHD.

Od roku 2018 se na trhu objevili investoři, kteří postupně nakupují již zřízená fitness centra v Praze pod značkou Form Factory Fitness. V současnosti pod sebou mají 15 poboček rozmístěných prakticky po celém hlavním městě. Tím dokáží nabídnout klientům velmi stabilní zázemí se stejnými podmínkami, cenami a možnostmi využití. Jedná se však o fitness centra s masivní návštěvností, které nemohou zprostředkovat takový komfort. Vyjma dvou poboček s malými saunami ani wellness zázemí. Právě tento fakt lze považovat za největší konkurenční výhodu I'M FIT centra, na kterém může stavět a přilákat náročnější klientelu.

7.2.2 Potenciální konkurenti

Vstup nových konkurentů na daný trh je ovlivněn několika faktory. Největší překážkou jsou finanční náklady, jelikož konkurenceschopné fitness centrum v Praze by mělo disponovat prostory o větších rozměrech a také kvalitním vybavením – stroji, pomůckami, zázemím, informačním systémem atd. Na takové vstupní náklady je potřeba odpovídající kapitál, na který jsou většinou zřizovatelé nuceni vzít si úvěr. U nich by měli začínající podnikatelé kalkulovat s výší proměnlivých a individuálních úrokových sazeb. Pro vstup nové konkurence je hrozbou také stávající konkurence, která má již svou získanou klientelu a zaseté standardy. Zřídit tedy konkurenční fitness centrum není z hlediska finanční náročnosti a vstupu na trh úplně jednoduché. Návratnost investic je i při pozitivním vývoji většinou v řádech několika let, proto se investoři zaměřují spíše na jiné investice, například do nemovitosti.

7.2.3 Dodavatelé

Zastoupení dodavatelů pro fitness centrum je poměrně malé, jelikož toho není mnoho, co potřebuje odebírat v pravidelném množství. Většinou se jedná pouze o doplňkový sortiment pro klienty ve formě výživy před sportovním výkonem či po něm. Velkou část z těchto dodavatelů má fitness centrum zřízenou smluvně a odebírá od nich vybrané produkty s různými výhodami. Dále jsou v delším časovém intervalu potřeba pomůcky, uklízecké prostředky či kancelářské potřeby, což fitness centrum také řeší se stálými dodavateli. Vliv dodavatelů na ceny tedy není moc velký, jelikož sortiment potřebný pro fitness vybavení je úzký a každý z dodavatelů má víceméně podobně nastavené ceny i podmínky. Znatelnější ovlivnění může nastat v případě kompletní obnovy vybavení fitness centra novými stroji, jelikož dodavatelé nabízí individuální množstevní slevy a podobně. K této situaci dochází zřídka, avšak při realizaci projektu zřízení nové pobočky se tento vliv klubu dotýká a vedení klubu by si mělo zajistit analýzu nabídky od možných dodavatelů.

7.2.4 Odběratele

Za odběratele lze považovat klienty klubu využívající služby fitness centra, které jim poskytuje zázemí a další podpůrné služby. Klienti klubu nejsou nijak specificky ohraničeni, může se jednat o kohokoliv, kdo je schopen se soběstačně pohybovat a je starší 16 let. Přesto klub využívají především klienti v produktivním věku, kteří jsou ochotni připlatit si vyšší cenu členství, za kterou očekávají vyšší komfort a možnost využít wellness zázemí

jako doplněk ke cvičení. Jedná se především o podnikatele či manažery působící v okolí, kteří mohou klub navštívit kdykoliv v průběhu dne. Velkou část klientely tvoří také zaměstnanci, kteří očekávají, že ve fitness po pracovní době nebude přeplněná kapacita a nebudou zde relaxovat vlastníci karty Multisport. V dnešní době má klientela prostřednictvím internetu a recenzí obrovskou moc ovlivnit další potenciální klienty. Každá sebemenší nedokonalost v očích klienta může být použita proti pověsti fitness centra. Stačí vyplnit pár vět na webových stránkách či ohodnotit služby fitness. Pro klub je proto důležité si pravidelně zjišťovat názory klientů v průběhu chodu a být tak pružní ve snaze zlepšovat nabízené služby. Klienti jsou si vědomi konkurenčního boje, tudíž zneužívají svého postavení a mají mnohdy až nereálné požadavky. Tím vzniká riziko pro fitness centrum, jelikož v případě vícenásobného neuspokojení potřeb klientů může dojít k rozšíření špatných recenzí, které mohou vést k podstatně menší návštěvnosti a úbytku klientů. Tím vzniká pro klub riziko dlouhodobě nižších příjmů.

7.2.5 Substituty

Jak již bylo zmíněno, oblast fitness centra neposkytuje svým klientům hotový výrobek, ale službu. Lidé využívají zázemí s širokou škálou pomůcek, které jsou však mnohdy jednoduše nahraditelné. V poslední době s rostoucím vlivem internetu a sociálních sítí, se čím dál více nabízí lehký přístup k inspiraci pro cvičení z domova, které je podstatně výhodnější. Lidé si mohou nahradit nákladné stroje pomůckami běžně dostupnými či cvičit s vlastní vahou, k čemuž není potřeba velkého prostoru. Mohou se také inspirovat různými pořady v televizi. Kromě toho jsou v současnosti na různých místech rozvíjeny venkovní fitness stezky, které lidé zejména v letních měsících hojně využívají. Klub by se tedy měl zaměřit na zkvalitnění svých dalších služeb. Mezi ně patří například skupinové lekce, saunové ceremoniály apod.

7.3 SWOT analýza

Zvolená analýza se zaměřuje na rozbor slabých a silných stránek podniku vycházejících z vnitřního prostředí podniku. Dále analyzuje příležitosti a hrozby podniku, které naopak souvisí s jeho vnějším prostředím. Vybrané nejvýznamnější faktory byly pro objektivnost hodnoceny společně v manažerkou klubu a recepční. Nejvyšší váha byla přiřazena právě manažerce klubu. Pro hodnocení jednotlivých faktorů byla stanovena stupnice pěti bodů, přičemž jeden bod určuje nejvyšší významnost a pět bodů naopak nejnižší.

7.3.1 Silné stránky

Nejsilnějším faktorem pro všechny hodnotící je především dobrá dopravní dostupnost. Do fitness centra je možné dopravit se jednoduše MHD, jelikož se fitness klub nachází přímo na stanici metra. Pro klienty i zaměstnance využívající automobil je zde také možnost parkování přímo v obchodním centru. Jednoduchý přístup tudíž mají i lidé působící mimo okolí klubu. Jako další velmi silná stránka je hodnocena nabídka wellness zázemí, které je možné využít při každém vstupu do klubu. Komplex nabízející fitness zónu i wellness je v hlavním městě velmi ojedinělý.

V rámci silných stránek klubu je nejméně důležitým faktorem akceptace Multisport karet. Přesto, že vedení klubu tuto skutečnost vnímá velmi pozitivně z hlediska vyšší návštěvnosti a tržeb, v očích klientů i zaměstnanců tento fakt ubírá značně na kvalitě. Lidé, kteří nemají možnost využívat tento zaměstnanecký benefit, jsou nuceni platit vyšší cenu členství a musí počítat s tím, že do 17 hodin odpoledne je pravděpodobnost větší návštěvnosti klubu. Konflikt mezi těmito dvěma typy klientely se odráží na atmosféře v klubu, kterou jsou recepční nuceny usměrňovat.

Silné stránky	Manažerka klubu	Klient (bakalář)	Recepční	Součet	Pořadí
Váha	0,5	0,35	0,15		
Dlouhodobá pozice na trhu	1	1	3	1,3	3
Wellness zázemí	1	1	2	1,15	2
Dobrá dopravní dostupnost	1	1	1	1	1
Akceptace Multisport	1	3	3	2,05	5
Komplexní doplňkové služby	2	2	2	2	4
Součást nákupního centra	2	2	2	2	4

Tab. 4. Silné stránky společnosti I'M FIT s.r.o. (vlastní zpracování)

7.3.2 Slabé stránky

Nejslabší stránkou podniku bylo vyhodnoceno zastaralé vybavení. Fitness centrum má některé ze svých strojů stále od jeho počátku. Přesto, že je vybavení nadčasové, v tomto směru dochází prakticky každou sezónu k inovacím. Kromě toho jsou některé ze strojů nadměrně opotřebovány a klienti je nemohou dočasně využívat. Klub se snaží průběžně

nové stroje pořizovat, avšak částky za tyto stroje jsou vysoké a s investicemi do nich se jedná opatrně. K desetiletému výročí se vedení klubu například rozhodlo pro celkovou obnovu kardio přístrojů. Další faktor, který značně oslabuje společnost, je kvalita instruktorů a vedení jejich skupinových lekcí. Návštěvnost těchto hodin je ve většině případů nízká a klienti si raději zacvičí sami či v horším případě navštíví skupinové lekce u konkurenčních fitness center. Vedení klubu si tuto skutečnost uvědomuje a neustále poptává šikovné a dostatečně kvalifikované trenéry. Těch však na trhu není mnoho, jelikož se zaměřují spíše na lépe placené vedení individuálních tréninků či působí ve fitness centrech s výhodnějšími podmínkami.

Marketing klubu je vyhodnocen jako nejméně důležitý faktor slabých stránek. Fitness centrum komunikuje s klienty skrze sociální sítě a email, což je v dnešní době pro zákazníky nejpříjemnější a nejrychlejší příjem informací. Přesto není vedení klubu spokojeno se správou webových stránek, které by mohly sloužit více jako další kanál pro komunikaci a také propagaci různých novinek klubu.

Slabé stránky	Manažerka klubu	Klient (bakalář)	Recepční	Součet	Pořadí
Váha	0,5	0,35	0,15		
Nekvalitní instruktoři	2	1	4	1,95	2
Propagace, marketing	2	2	4	2,3	6
Zastaralý IT systém	2	3	1	2,2	5
Nízká loajalita klientů	1	3	4	2,15	4
Nedostatek zaměstnanců	1	4	1	2,05	3
Zastaralé vybavení	1	1	3	1,3	1

Tab. 5. Slabé stránky společnosti I'M FIT s.r.o. (vlastní zpracování)

7.3.3 Příležitosti

Největšími příležitostmi klubu se jeví inovace do zřízení dětského koutku. Bylo by možné jej vybudovat namísto volného prostoru, který byl původně navržen pro kancelář obchodních manažerů. Vytvořením dětského koutku by se otevřela možnost pro maminky s dětmi, které tvoří také velkou část potenciálních klientů v okolí klubu. Je zde však otázka z hlediska vynakládání dodatečných nákladů do vybavení a provozu koutku. Další faktor hodnocený jako správná příležitost je využití spolupráce se společností, která se zabývá

vyváženou stravou balenou v krabičkách. V současnosti je tento typ stravování na trhu velmi žádaný a klienti centra by měli po výkonu správnou výživu ihned k odběru.

Nejslabším faktorem příležitostí je vyhodnocena účast na veletrzích, která by měla podpořit komunikaci s potenciální klientelou. Vedení klubu se k těmto aktivitám nepřiklání, jelikož je zde malá pravděpodobnost získání klientů. Prostředky je klub ochoten vynaložit spíše na digitální reklamu a sezónní akce, které mají při aktivních sociálních sítích větší pravděpodobnost na získání nových klientů.

Příležitosti	Manažerka klubu	Klient (bakalář)	Recepční	Součet	Pořadí
Váha	0,5	0,35	0,15		
Účast na veletrzích	3	3	3	3	4
Poskytování volných prostor	1	3	3	2	2
Zřízení dětského koutku	2	1	3	1,8	1
Rozšíření sortimentu o vyvážená jídla	2	1	3	1,8	1
Zavedení saunových ceremoniálů	3	1	3	2,3	3

Tab. 6. Příležitosti společnosti I'M FIT s.r.o. (vlastní zpracování)

7.3.4 Hrozby

Jako největší hrozby podniku jsou hodnoceny nadměrná poruchovost strojů a možnost vzniku konkurence s podobným konceptem v okolí klubu. Vzhledem k tomu, že některé vybavení posilovny slouží klubu již více než deset let, je potřeba jim věnovat vyšší pozornost, jelikož mají mnohem větší sklon k poruchám. S tím souvisí opakované náklady na opravu a hrozba úplné výměny přístroje za nový. V případě, že jsou poruchy časté, také důvěra klientů se může snižovat, jelikož očekávají plnohodnotné využití všech dostupných přístrojů. Jak již bylo zmíněno, konkurence center s podobným konceptem v hlavním městě není mnoho a v okolí je možné vyhledat pouze menší centra s omezenou nabídkou služeb nebo pouze wellness střediska. Také náklady na zřízení takového komplexu vyžadují vysoký počáteční kapitál. Přesto hrozí vybudování konkurenčního centra s obdobnou nabídkou služeb, jelikož v okolí dochází k výstavbám nových bytových i nebytových prostor, ve kterém si vybraní investoři mohou najít prostor právě pro tento typ podnikání.

Méně významným faktorem, který podniku hrozí, jsou preference klientů, které se v současné době rychle mění. Informovanost o nových trendech na trhu se prostřednictvím internetu šíří snadno a může se stát, že klub některé z trendů nepochytí. Tím pádem nebude schopen pružně reagovat investicemi do moderních pomůcek či nových skupinových lekcí. V takovém případě hrozí šíření negativních recenzí, či hůře přemístění klientů ke konkurenci, která se inspiruje aktuálně novými trendy v oblasti cvičení.

Hrozby	Manažer- ka klubu	Klient (baka- lář)	Recepč- ní	Součet	Pořa- dí
Váha	0,5	0,35	0,15		
Nadměrné poruchy strojů	2	1	4	1,95	1
Růst cen energií	1	4	4	2,5	4
Regulace a vyhlášky ze strany stá- tu	1	4	3	2,35	3
Nové fitness trendy	2	4	4	3	5
Vznik konkurence s totožným kon- ceptem	1	4	2	2,2	2

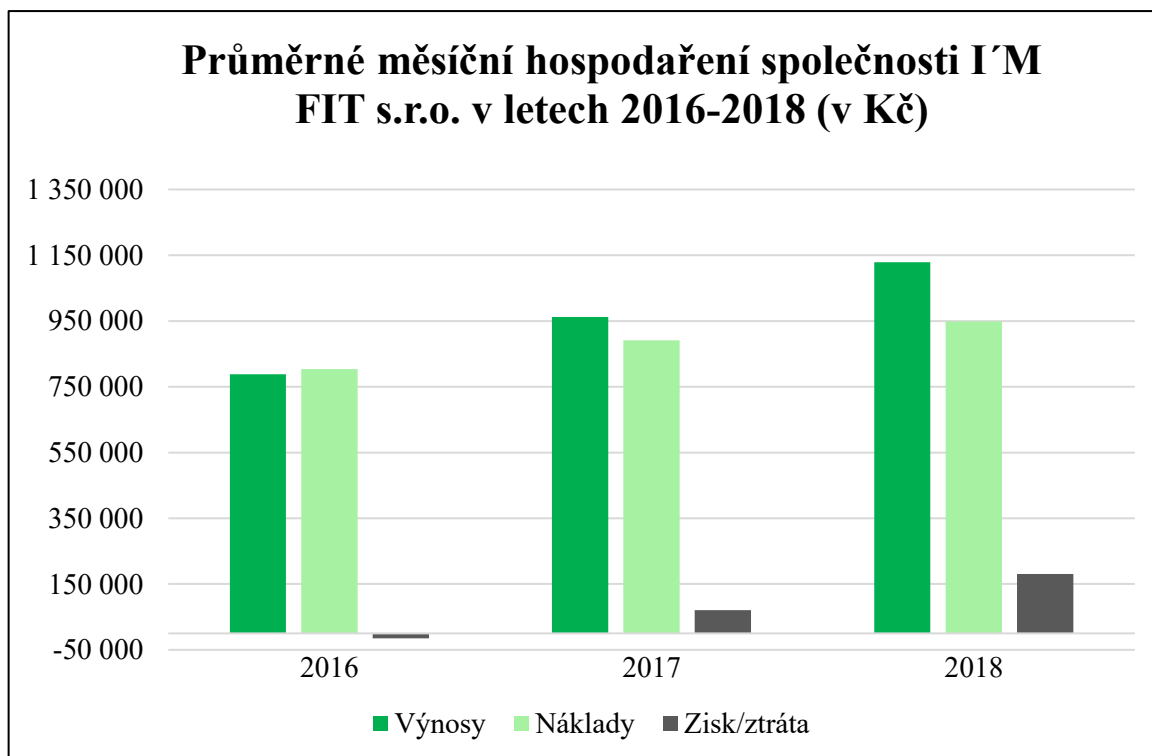
Tab. 7. Hrozby společnosti I'M FIT s.r.o. (vlastní zpracování)

7.4 Ekonomické hospodaření podniku

Na základě podkladů poskytnutých vedením klubu lze zpozorovat průměrné měsíční hospodaření podniku v posledních třech letech. Do výnosů jsou zahrnuty primárně tržby za služby i z prodeje. Náklady poté zahrnují veškeré měsíční náklady spojené s provozem pobočky. Bližší údaje za konkrétní měsíce nebyly společností poskytnuty.

	2016	2017	2018
Výnosy	788 541	962 456	1 128 910
Náklady	803 762	891 658	948 590
Zisk/ztráta	-15 221	70 798	180 320

Tab. 8. Průměrné měsíční hospodaření společnosti I'M FIT s.r.o. v letech 2016-2018 v Kč (vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti, 2018)



Graf 5. Průměrné měsíční hospodaření společnosti I'M FIT s.r.o. v letech 2016-2018 v Kč (vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti, 2018)

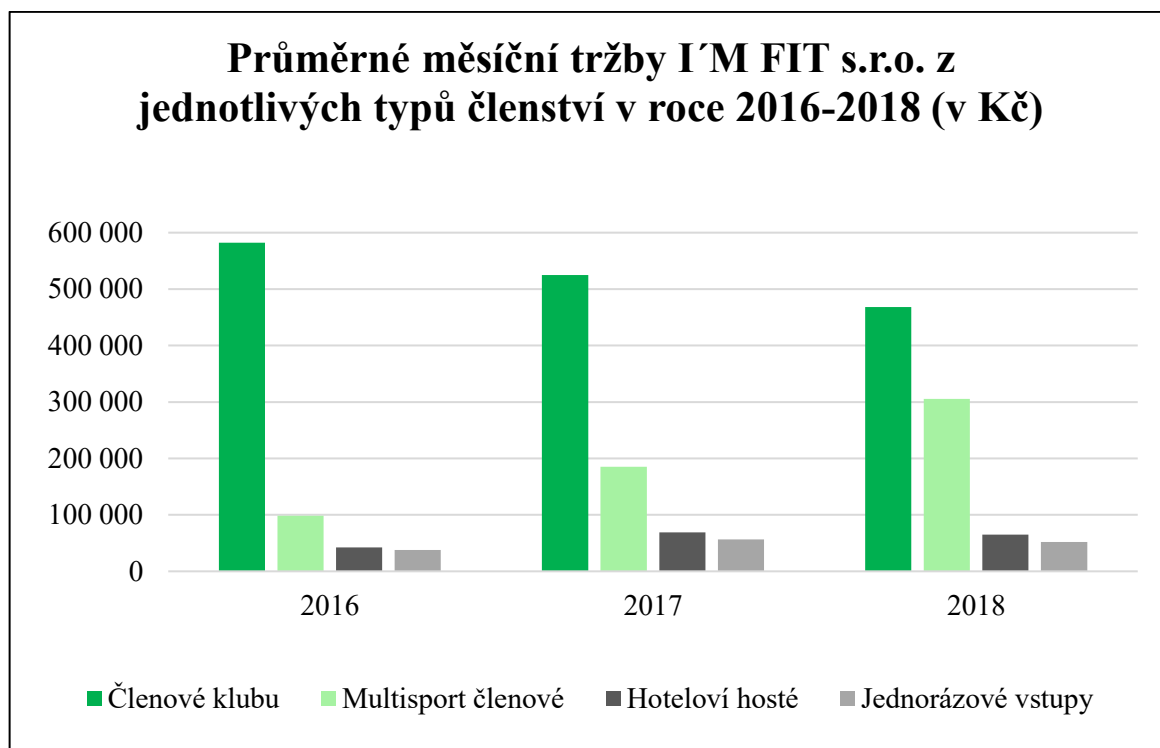
Prostřednictvím údajů zobrazených v tabulce 8 a grafu 5 lze zaznamenat, že měsíční tržby podniku se neustále navyšují. Největší nárůst výnosů byl v roce 2017, kdy došlo ke zvýšení o více než 20 %. V následujícím roce byl růst o něco nižší, ale stále velmi kladný. Podstatný vliv na tuto skutečnost má velká expanze poskytování Multisport kartiček zaměstnancům svými zaměstnavateli. Jedná se o kartu, která umožňuje zaměstnancům za výhodný měsíční poplatek vstup do mnoha sportovišť po celé republice zadarmo či za zvýhodněnou cenu. Mezi vybraná sportoviště patří i analyzované fitness centrum. Přestože na vstup uplatňuje omezení, vlastníci těchto karet se naučili fitness centrum navštěvovat ve značném měřítku. Pravděpodobně vzhledem k možnosti využití wellness zóny. Spolu s výnosy rostou také náklady, zejména ty variabilní, mezi které patří například spotřeba energií či materiálu. Náklady však rostou podproporcionálně vůči výnosům, což zapříčiňuje od roku 2017 měsíční generování zisku. Tento zisk navíc stoupá poměrně rapidně. Zhodnocení zisku v roce 2017 bylo až 560 %. V roce 2018 150 %. Tento růst má však hranice, jelikož klub má kapacitní omezení a rostoucí zájem držitelů Multisport karet převažuje nad členy klubu, kteří však podniku přinášejí větší tržby související s nadprůměrnou cenou členství.

7.5 Analýza poptávky

Z poskytnutých interních dokladů společnosti lze tržby za služby rozčlenit mezi nejpodstatnější čtyři skupiny klientů, kteří se na tržbách podílejí z největší části.

	2016	2017	2018
Členové klubu	582 000	525 000	468 500
Multisport členové	98 600	185 000	305 400
Hoteloví hosté	42 300	68 900	65 000
Jednorázové vstupy	38 000	56 500	52 200

Tab. 9. Průměrné měsíční tržby I'M FIT s.r.o. z jednotlivých typů členství v roce 2016-2018 v Kč (vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti, 2018)



Graf 6. Průměrné měsíční tržby I'M FIT s.r.o. z jednotlivých typů členství v roce 2016-2018 v Kč (vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti, 2018)

Tabulka 9 a graf 6 znázorňují měsíční tržby generované ze vstupů klientů, které patří do základní položky z celkových výnosů podniku. Rok 2016 nebyl pro podnik příliš pozitivní, výnosy v několika předchozích letech nebyly schopné pokrýt náklady, tudíž se klub rozhodl v roce 2017 udělat několik zásadních změn, které měly tento trend otočit ku prospěchu klubu.

Změny se týkaly navýšení částky vstupu klientů hotelu Clarion, se kterým má klub již od založení smluvně sjednané poplatky za jednotlivý vstup. Navýšení poplatku za vstup ze 100 Kč na 150 Kč zvýšilo tržby za tyto klienty průměrně o 63 %. Tento růst byl zapříčiněn také vyšší návštěvností turistů a sportovních klubů, jelikož Praha byla pořadatelem několika mezinárodních sportovních akcí.

Další tah v oblasti cen udělalo fitness centrum s jednorázovými vstupy, kdy došlo k rozhodnutí, že i ukázkový vstup bude zpoplatněn. Poplatek činí 120 Kč a klientům je nabízeno vrácení peněz při následném zřízení členství. Došlo tak k eliminaci klientů, kteří vstupů zadarmo mnohdy zneužívali a fitness navštíví pouze ti, kteří mají skutečný zájem.

Přesto tržby z jednorázových vstupů v roce 2018 mírně poklesly. Důsledkem je možnost využití klubu přes Multisport kartu, namísto celodenního jednorázového vstupu.

Největší položky a pohyby jsou u smluvních členů klubu a již zmíněných držitelů Multisport karet. Průměrná cena členství se pohybuje průměrně 1 290 Kč měsíčně, kdežto Multisport karta nositele stojí mezi 500 Kč – 800 Kč v závislosti na příspěvku od zaměstnavatele. Z každého vstupu takového člena obdrží fitness centrum 100 Kč, což je při frekvenci jejich užití v průběhu měsíce pro fitness podstatně výhodnější než příjmy získané od členů klubu. Na druhou stranu členové klubu platí měsíčně klubu danou částku bez ohledu na frekvenci jejich návštěv. Rozdíl mezi těmito typy vstupů je pouze v ručníkovém servisu, na který nemá klient Multisport nárok, a v časovém omezení ve všední dny. Tím může fitness centrum svým členům garantovat ve všední dny od 17 hodin vstup pouze pro ně. I přes tato omezení je stále více zájemců Multisport, kteří například pracují na směny či odpoledne a mají tak možnost využít časového prostoru mezi 7-17 hodinami. Víkendy mají časově neomezené. Tento rapidní nárůst návštěvnosti odrazuje stálé klienty, kteří tím ztrácejí komfort a odcházejí ke konkurenci či si také zřizují zaměstnaneckou kartu. Zmíněná skutečnost nutí fitness centrum stlačovat ceny členství stále dolů, čímž klesá jeho prestiž. Na grafu 6 lze vypočítat, že členové klubu v roce 2016 generovali klubu v průměru šestkrát větší tržby než nositelé Multisport. V roce 2018 to není ani dvojnásobek. Dle trendu je možno předpokládat i nadále úbytek členů, kteří vyhledají konkurenci, která jim dokáže nabídnout stabilní komfort, nebo sami využijí možnosti výhodnějších vstupů prostřednictvím zaměstnanecké karty.

Tato fakta nutí fitness klub zamyslet se nad skutečnou filozofií podniku. Zda je jeho záměrem mít mnoho klientů v podobě držitelů Multisport karet, kteří klub navštěvují velmi často a přinášejí tím centru větší tržby, naopak však odebírají vzhledem k jejich vysokému počtu komfort. Nebo se chtějí zaměřit na své členy, kterých je podstatně méně a jsou ochotni platit nadprůměrné členství, ale očekávají na druhou stranu vyšší komfort, nevytíženost a čistotu.

8 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Fitness center nabízejících prostory pro pohyb je v hlavním městě mnoho, také v okolí společnosti I'M FIT klubu. Přesto jen malá část nabízí obdobné komplexní služby doplněné o wellness zázemí v přiměřené kvalitě a čistotě prostředí. Některé z nich mají i horší dostupnost, jelikož nejsou v blízkosti stanice MHD nebo nemají možnost parkovacích míst pro klienty s auty, v čemž je společnost I'M FIT velmi dobře zajištěna. Situace je kritická v oblasti Prahy 6 a Prahy 7, kde je četnost fitness center opravdu slabá a obyvatelé v tomto okolí jsou nuceni dojíždět delší vzdálenosti za těmito službami.

Ekonomická úroveň obyvatel se neustále zvyšuje a tím i poptávka po službách tohoto typu. Klienti tyto prostory využívají pro svůj volný čas, který je zejména v produktivním věku velmi vzácný a potřebný pro regeneraci. S tím souvisí vzrůstající návštěvnost fitness centra, především zaměstnanci firem.

Vzhledem k současné situaci s nezaměstnaností v České republice a konkrétně v Praze má klub obtíže najít vhodné zaměstnance, především recepční a také instruktory skupinových lekcí, od kterých se dále odvíjí jejich návštěvnost. Další hrozbou, se kterou se klub potýká, je závadnost strojů a jejich opakované investice do oprav. Navíc tyto závady omezují využití přístrojů klientům klubu, kteří mohou klubu přestat důvěřovat.

Hospodaření fitness klubu dosáhlo v posledních dvou letech kladných hodnot, za které může zejména obměna cenové politiky. Na tržbách podniku se nejvíce podílí příjem ze členství stálých členů klubu a vstupů zaměstnanců vlastních kartu Multisport, která je poskytována zaměstnavateli jako bonus. Podíl těchto dvou nejvýznamnějších generovaných příjmů klubu se značně mění. Třebaže ještě před třemi lety bylo možné klub považovat spíše za členský, jelikož tržby ze členství byly šestkrát vyšší než od zaměstnanců vlastních kartu Multisport, za následující dva roky byl podíl na tržbách téměř totožný.

Zmíněné poznatky zjištěné z provedených analýz dovedlo vedení k zamyšlení nad otevřením další pobočky klubu s obdobnou nabídkou služeb, tedy i wellness zázemím. Přestože generuje měsíčně zisk pouze poslední dva roky, vidí značný potenciál na trhu, konkrétně na Praze 6 a Praze 7. Záměrem by bylo především oddělení cílových klientů, přičemž nová pobočka by měla být zaměřena na klienty Multisport, a stabilní pobočka by se vrátila k filozofii členského klubu razící garanci vysokého komfortu při vyšší ceně členství. Při úvaze nové pobočky je však třeba brát v potaz výše zmíněný nedostatek kvalitních zaměstnanců, s čímž by mohla mít nová pobočka problémy.

9 PROJEKT ZALOŽENÍ NOVÉ POBOČKY FITNESS CENTRA

Vedení fitness klubu se rozhodlo rozšířit své působení o novou pobočku, přičemž výchozím bodem pro vznik tohoto projektu je již stávající pobočka na Praze 9. Realizace projektu je plánována na léto 2019 s tím, že vedení klubu má činnosti spadající do předprojektové části zpracovány předběžně již v březnu téhož roku. Vybrané informace a činnosti spadající do této části projektu byly vedením klubu poskytnuty.

9.1 Představení projektu

9.1.1 Základní informace o projektu

Projekt pod názvem „Zřízení nové pobočky I'M FIT klubu“ je založen na základě rozhodnutí vedení stávající pobočky. Vzhledem k tomu, že stávající pobočka se posledních několik období stabilizovala a generuje zisk, ekonomická úroveň obyvatel roste a o volnočasové služby je čím dál větší zájem, vedení klubu chce této situace využít. Nová pobočka bude založena pod právní formou společnosti s ručením omezeným, obdobně jako stávající pobočka I'M FIT včetně totožného sídla společnosti. Zadavatelem projektu je společnost I'M FIT s.r.o. zastoupena Mgr. Igorem Macáškem, který bude dohlížet na průběh realizace projektu a kontrolovat jeho časové plnění. Jeho osoba se podílela z největší části již na realizaci stávajícího klubu, tudíž má potřebný rozhled a zkušenosti.

Název projektu	Zřízení nové pobočky I'M FIT klubu
Zadavatel	I'M FIT s.r.o.
IČ	255 34 327
Sídlo	Náchodská 2552, Praha 9 - Horní Počernice, 193 00
Zástupce	Mgr. Igor Macášek

Tab. 10. Základní informace zadávací dokumentace (vlastní zpracování)

9.1.2 Cíl projektu

Cílem projektu je prostřednictvím nové pobočky rozšířit působení značky fitness centra, nabízející kromě cvičebních prostorů i wellness zónu. Úspěšný záměr lze vyhodnotit na základě počtu klientů využívajících nové fitness centrum. Aby mohl být projekt životaschopný, je potřebné v průběhu prvních čtyř měsíců oslovit přibližně 300 nových člen-

ských klientů a následně evidovat v průměru 4 000 návštěv měsíčně od držitelů zaměstnaneckých karet a jednorázových vstupů klientů. Nová pobočka se chce zaměřit především na klientelu držitelů zaměstnaneckých karet Multisport, kteří mohou využít služeb již na mnoha částech Prahy. Na rozdíl od konkurenčních center však tato pobočka bude nabízet v rámci vstupu také regenerační zónu, což v takovém rozsahu v současnosti nenabízí prakticky žádný klub na území hlavního města. Vedení klubu by chtělo do nové pobočky nalákat také držitele Multisport karet navštěvující stávající pobočku, jelikož v současnosti je návštěvnost tohoto typu klientů nadměrná. S tím souvisí ztráta členů klubu, pro které byla tato pobočka primárně zamýšlena. Výstavba projektu je plánována v lokalitě okolí Prahy 6 nebo Prahy 7, kde se podobný komplex nenachází a je zde velký potenciál oslovení nových klientů. S tím souvisí také důraz na dobře dostupné místo nové pobočky jak z hlediska MHD, tak možností dostatečného počtu parkovacích míst.

9.1.3 Časový rámec projektu

Celková délka projektu je odhadována na čtyři měsíce včetně předprojektové části, která byla již z velké části zrealizována v rozmezí 01.03.2019-31.03.2019. Ta na základě získání potřebných informací a následných analýz vyhodnocuje, zda je realizace projektu proveditelná. Také zahrnuje mapování možných lokalit pro zřízení nové pobočky včetně cen a ostatních podmínek. Vzhledem k plánovanému využití dlouhodobého úvěru pro počáteční investice zjišťuje vedení klubu v této části projektu také předběžné odpovídající nabídky od zprostředkovatelů těchto typů úvěrů. Prostřednictvím získaných analýz je možné odhadnout předběžné počáteční náklady na zřízení pobočky a částečně i ty pravidelné spojené s jejím provozem. S tím souvisí také zajištění potřebných finančních prostředků z dostupných zdrojů.

Projektová fáze poté zahrnuje samotnou rekonstrukci prostorů včetně vybavení do finální podoby uskutečněných v termínu 01.06.2019-01.09.2019. Na tuto práci má již vedení klubu vybranou společnost, která úspěšně pomáhala při rekonstrukci stávající pobočky a sdílí jí spolu přátelské vztahy. Tato fakta se odrážejí i ve vstřícné ceně za poskytnuté stavební úpravy. V této fázi dochází také k nabírání a následnému školení nových zaměstnanců, administrativním povinnostem spojených s novou pobočkou a marketingové činnosti. Veškerý průběh realizace projektu bude kontrolován zástupcem zadavatele Mgr. Igorem Macáškem a případně ostatními společníky. V této fázi vznikají zadavateli počáteční náklady na zřízení pobočky.

Provozní, tedy poslední fáze projektu zahrnuje finální kontrolu realizovaných činností v rozmezí 30.08.2019-01.01.2019. Součástí je také zkušební provoz, který je určen především ke zjištění případných nedostatků a jejich nápravám tak, aby mohlo dojít k plnohodnotnému otevření pobočky. Testují se také nabyté vědomosti zaměstnanců, kteří byli v průběhu projektové části školeni. Po těchto činnostech dochází dne 02.09.2019 k samotnému provozu projektu, přičemž podniku vznikají náklady spojené s provozem a také první tržby. Na základě těchto skutečností dochází následně k hodnocení úspěšnosti projektu. Zakladatelský

9.1.4 Rozpočet projektu

Pro počáteční náklady spojené se zřízením nové pobočky bude využito především cizích zdrojů v podobě dlouhodobého podnikatelského úvěru, který bude následně měsíčně splácen po dobu 5 let. Společníci s.r.o. mají povinnost vkladu, jehož minimální výše je stanovena na 1 Kč. Přesto všichni tři společníci vloží vklad vyšší s předpokladem, že tyto prostředky budou využity z velké části pro dočasné krytí nepříznivého vývoje poptávky pobočky zejména v prvních měsících. Vůbec nejvyšší vklad poskytne zástupce zadavatele Mgr. Igor Macášek, který bude společnost zastupovat a dohlížet na její hospodaření. V případě dlouhodobého negativního vývoje mohou být nadměrné náklady pokryty částečně i z hospodaření stávající pobočky, které je v posledních obdobích velmi příznivé.

Zdroj	Částka	Účel
Dlouhodobý podnikatelský úvěr	3 000 000 Kč	Počáteční náklady na zřízení pobočky
Vklad - Mgr. Igor Macášek	200 000 Kč	Nadměrné provozní náklady Pokrytí prvních měsíců od založení Mimořádně negativní vývoj hospodaření
Vklad - Martin Dráb	100 000 Kč	
Vklad - Ing. Zbyněk Palich	100 000 Kč	
Výsledek hospodaření stávající pobočky		

Tab. 11. Zakladatelský rozpočet (vlastní zpracování)

9.1.5 Složení projektového týmu

Jak již bylo zmíněno, úřadující bude funkce zástupce zadavatele a současně jednatele společnosti Mgr. Igora Macáška, který dohlíží na veškerou realizaci projektu. Mezi další členy, kteří se vyjma stavební firmy podílejí na realizaci projektu, jsou manažerka klubu, obchodní manažerka, vedoucí recepce a údržbář, kteří již působí ve stávajícím fitness. V tabulce 12 lze vypořádat jejich základní funkce v průběhu celého projektu.

Pozice	Funkce
Jednatel klubu	dohled na všemí činnostmi realizace projektu a jejich kontrola
Manažerka klubu	nábor nových zaměstnanců, instruktorů, jejich školení, administrativa
Vedoucí recepce	školení nových zaměstnanců, příprava recepce
Údržbář	kontrola vybavení, zázemí, software
Obchodní manažerka	školení nových zaměstnanců, úvodní administrativa členů
Bakalářka	zpracování projektu

Tab. 12. Složení týmu v průběhu realizace projektu (vlastní zpracování)

9.1.6 Návrh projektového řešení

Jak již bylo zmíněno, celkový průběh zřízení projektu je předpokládán zhruba na čtyři měsíce, přičemž se dělí na několik fází. Samotná realizace a potřebné souvislosti s ní jsou plánovány na průběh tří letních měsíců v rozmezí 01.06.2019-01.09.2019 tak, aby mohla být dne 02.09.2019 se začátkem školního roku a pomyslného návratu do režimu nová pobočka otevřena. Zřízovat pobočku v průběhu letních prázdnin je vhodné také kvůli podstatně nižší návštěvnosti fitness center, jelikož klienti odjíždějí z města za odpočinkem nebo využívají více pohybu ve venkovním prostředí. Odhadovaná doba trvání jednotlivých činností je stanovena s rezervou, aby nedošlo k neočekávanému skluzu. Pro lepší orientaci je stanoven nejzazší termín nutný pro splnění každé činnosti, přičemž některé činnosti mohou probíhat současně, je tedy pravděpodobné, že budou splněny v kratší lhůtě. Za všechny činnosti uvedené v tabulce 13 zodpovídá vedení fitness klubu pod dozorem Mgr. Igora Macáška společně se stavební firmou, která se podílí na rekonstrukci objektu.

9.1.6.1 Předprojektová část

Tato část obsahuje veškeré činnosti a náležitosti potřebné pro uskutečnění projektu. Vše začíná myšlenkou a důvodem pro rozhodnutí projekt započít. Z velké části je tato myšlenka potvrzena provedenými analýzami (trh, konkurence, zákazníci, finanční analýza). Po

kladném rozhodnutí vedení klubu projekt uskutečnit následuje zjištění podmínek, které jsou pro zřízení nové pobočky vhodné a vzhledem k finančnímu plánu odpovídající. Tuto část vedení klubu uskutečnilo předčasně v průběhu jednoho měsíce, konkrétně v březnu 2019. Došlo ke zjištění podmínek na ucházejících lokalitách a předběžným dohodám o budoucím dlouhodobém nájmu. V souvislosti s tím vedení klubu zanalyzovalo nabídky dlouhodobých úvěrů na trhu. Vybraný úvěr poté uzavře po vzniku společnosti a začne jej splácet až v prvním měsíci po otevření pobočky. Konkrétně do této části spadají následující činnosti:

Podnikatelský plán

Před samotnou realizací projektu je nutná konzultace vedení podniku, která směřuje k rozhodnutí projekt uskutečnit. Podnikatelský plán se skládá z největší části z potřebných analýz, které potvrdí proveditelnost projektu včetně jeho přínosů pro společnost.

Nalezení vhodného prostoru

Po zhodnocení realizace projektu nastává analýza vhodných lokalit, kde by mohla být nová pobočka zřízena. Umístění fitness centra je vůbec jednou z klíčových činností projektu, jelikož se od něj podstatně odvíjí celková návštěvnost klubu. Vedení fitness centra si proto stanovilo kritéria, která by měl prostor splňovat.

Základní kritéria pro vhodný prostor:

- umístění v blízkosti stanice metra či MHD,
- rozloha prostoru mezi 1300 m² – 1500 m²,
- kapacita minimálně 70 parkovacích míst,
- základní sociální zázemí – zajištěn přívod vody i elektřiny,
- výše nájmu společně s energiemi maximálně 270 000 Kč vč. DPH měsíčně,
- podmínka prvních šesti měsíců sníženého nájmu,
- nízký vliv konkurence v okolí.

Na základě těchto kritérií vedení klubu objevilo vhodný prostor odpovídající většině podmínek v přízemí administrativního komplexu AFI Vokovice na Praze 6, který je umístěn v těsné blízkosti stanice metra Veleslavín a zastávky Nádraží Veleslavín. Také splňuje kapacitu garážového stání. Vzhledem k omezeným finančním požadavkům na nájem se vedení klubu muselo spokojit s prostorem o rozloze 1200 m² v ceně 250 Kč/m² měsíčně včetně energií. Tato cena se v současnosti oficiálně nenabízí, ale vzhledem k oboustranné

individuální dohodě pronajímatel udělal velmi výhodnou nabídku a společnost tak bude za novou pobočku vynakládat částku 300 000 Kč měsíčně včetně energií.

Zakladatelský rozpočet

Vzhledem k předběžnému nalezení vhodného prostoru včetně dohody smluvních podmínek, je vedení klubu schopno odhadnout výši nákladů potřebných pro zřízení pobočky. S tím souvisí odhad výše potřebných zdrojů krytí. Podstatnou část bude tvořit cizí zdroj krytí v podobě dlouhodobého podnikatelského úvěru, který má již vedení také předběžně sjednáno za daných podmínek, konkrétně u poskytovatele úvěrů Komerční banky.

9.1.6.2 Projektová část

V této části dochází především k založení společnosti, která obnáší především nutné administrativní činnosti. Poté může dojít k podpisu smluv sjednaných v předprojektové části, tedy s pronajímatelem prostoru a také poskytovatelem úvěru. Následně se mohou řešit stavební úpravy, vybavení prostoru, personální a marketingové činnosti. Začátek projektové části je plánován od 01.06.2019 s reálným výhledem na ukončení tak, aby mohla být v pondělí 02.09.2019 nová pobočka otevřena.

Založení společnosti

Na základě podnikatelského plánu, který byl zrealizován již v průběhu předprojektové fáze, je možné vykonat činnosti potřebné pro založení nové společnosti s ručením omezeným, která byla zvolena jako forma podnikání. Po sepsání společenské smlouvy dochází k jejímu podepsání všemi společníky za přítomnosti notáře. Společníci vloží své vklady, aby tak mohli vytvořit základní kapitál potřebný pro funkci společnosti. Společníci se vzájemně dohodli vložit v rámci svých možností takové vklady, které v případě potřeby dokážou pokrýt dočasné ztráty podniku. Dále je nutná návštěva příslušného živnostenského úřadu, kde je možné získat živnostenské oprávnění, prostřednictvím kterého může být společnost zapsaná do obchodního rejstříku a začít tak konat podnikatelskou činnost. S touto skutečností souvisí také povinné ohlášení u dalších institucí, například správy sociálního zabezpečení nebo zdravotní pojišťovny.

Ohlášení pobočky na příslušných úřadech

Přestože je nová pobočka již druhou v pořadí, je nutné nahlásit ji také na živnostenském úřadě, aby mohla být zařazena do seznamu poboček společnosti. Místně příslušnému živnostenskému úřadu je tedy potřeba předložit ověřené doklady, které opravňují provozovat

živnost. Patří mezi ně výpis z obchodního rejstříku, nájemní smlouva a výpis z katastru nemovitosti daného prostoru. Vedení klubu také musí ohlásit stavebnímu úřadu plánované rekonstrukce, které povedou ke změně způsobu užívání objektu. Nově založená provozovna musí navíc splňovat různé předpisy, především hygienické, stavební a požární.

Úředníci z místně příslušného živnostenského úřadu si před zprovozněním pobočky zkontrolují a vyhodnotí, zda je způsobilá k provozování dané živnosti. Provozovna musí být především viditelně označena, včetně obchodního jména, IČ a provozní doby.

Rekonstrukce a vybavení prostoru

Po nalezení vhodného prostoru a sjednání smluvních podmínek je možné objekt za pomoci architekta a stavební firmy zrekonstruovat. Otevřený prostor se dělí na část recepce, zázemí pro zaměstnance a vedení, samotnou fitness část, aerobní sál, wellness zónu a další místnosti, které se obsadí dle vybraných služeb. Primárně je potřeba upravit podlahy na speciální povrch, který bude plnit funkci pro dané služby. Není možné mít ve wellness zázemí i fitness hale obdobný povrch. Posléze může dojít ke kompletní rekonstrukci wellness prostorů a šaten. Následně vybavení klubu vhodnými přístroji, pomůckami a také technickým zázemím. Těmto činnostem je v časovém plánu vyhrazeno nejdelší časové rozmezí, jelikož se bere v úvahu výběr vhodných dodavatelů a rezerva pro případné stavební komplikace.

Propagace, reklamní kampaň

Již čtyři týdny před plánovaným otevřením je nutné vytvořit reklamní kampaň, která otevření nové pobočky dostane do povědomí nových klientů. Vedení společnosti se zaměří na propagaci především v okolí již zřízeného i plánovaného fitness centra. Jedná se o různé bannery, letáky a také digitální propagaci. V plánu je spuštění kampaně také na všech sociálních sítích, tedy Facebooku, Instagramu a webových stránkách.

Personální činnosti – nábor a zaškolení zaměstnanců

Pro novou pobočku je plánován nábor nejméně deseti brigádníků či brigádnic na pozici recepčních, jelikož v průběhu dne se vymění dvě směny po dvou zaměstnancích. Nově zřízený klub se neobejde také bez obchodního manažera, údržbáře a provozní. Tyto pozice se však budou nabízet až po oficiálním otevření pobočky, aby mohlo zaučení probíhat za plného provozu. Dočasně budou neobsazené pozice zastupovat zaměstnanci z ústřední provozovny včetně vrchní recepce, která se bude podílet na zaškolení nových recepčních a

jejich kontrole. Všechny nabídky pozic budou inzerovány přes internet, konkrétně na portálech jobs.cz, dobraprace.cz a také webových stránkách klubu.

Za vhodný výběr uchazečů je zodpovědná manažerka klubu. Ta nabídky práce v první řadě třídí na základě příchozích životopisů. V kanceláři ústředního fitness centra poté budou s vybranými uchazeči probíhat pohovory, při kterých jí bude asistovat vedoucí recepce. Při pohovorech dochází k seznámení, výměně představ o náplni práce a časových možnostech zájemce. Vzhledem k současné situaci na trhu práce je na tuto činnost vyhrazeno 30 dní.

Nabídka pracovních sil je velmi řídká a není snadné najít ty správné uchazeče. I s tím vedení klubu počítá, proto má v plánu pozvat na úvodní zaškolení minimálně 12 uchazečů, aby byla rezerva při možném výpadku některých z nich.

Přibližně dva týdny před oficiálním otevřením pobočky bude po celý pracovní týden probíhat zaškolení zaměstnanců. Pozice recepčních budou zaškolovány pod dozorem vedoucí recepce. Zaměstnanci se seznámí se softwarem, chodem recepce a obecně kulturou klubu. Souběžně budou seznámeni s bezpečností a ochranou při práci a obdrží pracovní smlouvy se všemi podmínkami.

Těsně před dokončením veškerých rekonstrukcí pobočky manažerka klubu vyvěsí také nabídky pro potenciální trenéry, kterým se budou fitness prostory pronajímat. Současně bude nabízet konkrétním instruktorům možnosti vést skupinové lekce.

9.1.6.3 Provozní část

V této části se již předpokládá úplné dokončení veškerých stavebních prací, vybavení klubu včetně technického zázemí, zajištění pracovního týmu a rozjeté reklamní kampaně tak, aby mohlo dojít k oficiálnímu otevření nové pobočky. Tato část kromě plného rozběhnutí provozu zahrnuje i zkušební provoz tomu předcházející, aby bylo možno odstranit případné nedostatky.

Zkušební provoz

Závěrečné tři dny před oficiálním otevřením je naplánován dvoudenní zkušební provoz, kterého se průběžně zúčastní všichni zaměstnanci. Vedoucí recepce bude recepční zkoušet z různých situací, které mohou nastat a recepční budou muset pohotově reagovat. Dále proběhne zátěžový test všech přístrojů i wellness atrakcí. Po zkušebním provozu následuje volný den, který je určen na eliminaci všech možných nedostatků tak, aby mohlo další den proběhnout úspěšné oficiální otevření nové pobočky fitness centra.

Oficiální otevření nové pobočky

Nová pobočka plánuje zahájit provoz dne 02.09.2019 oficiálním otevřením. Zahájení os-
trého provozu s sebou nese tvorbu provozních nákladů, které jsou v podstatě každý měsíc
pravidelné bez ohledu na výši tržeb. Také přináší první tržby, které se podnik bude logicky
snažit co nejrychleji navyšovat, aby počáteční ztráty byly co nejnižší.

Činnost	Doba tr- vání	Nejzazší termín
Předprojektová část (již provedena)	30 dní	01.06.2019
Ponikatel'ský plán	7 dní	
Nalezení vhodného prostoru	21 dní	
Zakladatelský rozpočet	2 dny	
Projektová část	92 dní	31.08.2019
Založení společnosti	7 dní	07.06.2019
Ohlášení pobočky na příslušných úřadech	2 dny	09.06.2019
Propagace, reklamní kampaň	7 dní	31.07.2019
Rekonstrukce a vybavení prostoru	40 dní	15.08.2019
Personální činnost - nábor zaměstnanců, trenérů	21 dní	20.08.2019
Zaškolení zaměstnanců	7 dní	28.08.2019
Provozní část	-	od 02.09.2019
Zkušební provoz	2 dny	30. - 31. 08.2019
Prostor na eliminaci případných nedostatků	1 den	01.09.2019
Oficiální otevření nové pobočky		02.09.2019

Tab. 13. Časový plán projektu (vlastní zpracování)

9.2 Finanční plán projektu

Na základě poskytnutých informací a odhadu vedení klubu je sestaven finanční plán, který kromě kalkulace nákladů a výnosů zahrnuje také další zdroje krytí. Součástí je odhad poplatky, od kterého se značně odvíjí krytí nákladů spojených s provozem pobočky.

9.2.1 Kalkulace nákladů

9.2.1.1 Počáteční náklady na zřízení pobočky

Položka	Cena
Podlahy	1 140 000 Kč
Wellness zázemí (sauny, vířivka)	550 000 Kč
Šatny	470 000 Kč
Hardware	150 000 Kč
Software	130 000 Kč
Ostatní vybavení (nábytek, osvětlení, pračky, pomůcky)	250 000 Kč
Stavební práce	125 000 Kč
Vybavení baru (lednice, nábytek, kávovar)	70 000 Kč
Reklama, propagace	40 000 Kč
Celkem	2 925 000 Kč

Tab. 14. Přehled počátečních nákladů nové pobočky (vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti, 2018)

Do nákladů na pořízení spadají veškeré výdaje spojené s rekonstrukcí a vybavením prostoru. Veškeré z těchto nákladů vznikají v průběhu projektové části. Nejvyšší položkou jsou náklady na zřízení podlah, jelikož vedení klubu požaduje speciální povrch. Mezi významné položky patří také rekonstrukce wellness zázemí a šaten včetně vybavení. Rekonstrukcí se bude zabývat firma Stavoreko s.r.o., se kterou mají majitelé klubu dobrou zkušenost a přátelské vztahy. Předběžně firma odhadla za předpokládané stavební práce částku 125 000 Kč. Posilovna bude vybavena vhodnými stroji ze stávající pobočky, kam je vedení klubu rozhodnuto investovat pořízením nových strojů v hodnotě přibližně 3 000 000 Kč, na které si z velké části plánuje pořídit dlouhodobý podnikatelský úvěr. Přesun strojů je odhadován v průběhu víkendového dne 6. července, na který připadá svátek Dne upálení mistra Jana Husa a vedení klubu tak doufá, že uzavření klubu ponese co nejnižší hodnotu ušlých výno-

sů. Přístroje se tedy pouze zrevidují a řádně zkontrolují, aby se mohly případně pořídit potřebné součástky pro jejich bezchybnou funkci. Do počátečních nákladů spadá také informace okolí o chystaném otevření nové pobočky v podobě intenzivní propagace. Celkové výdaje související se zřízením a vybavením pobočky předběžně dosahují částky 2 925 000 Kč.

9.2.1.2 Pravidelné měsíční náklady na provoz pobočky

Položka	Cena
Nájemné	300 000 Kč
Osobní náklady	174 468 Kč
Tělovýchovné služby	60 000 Kč
Odpisy	8 612 Kč
Nákup zboží	20 000 Kč
Úklid	40 000 Kč
Údržba	15 000 Kč
Propagace	30 000 Kč
Splátky úvěru vč. poplatků	54 883 Kč
Pojištění	2 000 Kč
Celkem	704 963 Kč

Tab. 15. Pravidelné měsíční náklady na provoz pobočky (vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti, 2018)

Nájemné

Tato položka je vůbec nejvyšší z pravidelných měsíčních položek. Vzhledem k předběžně sjednanému prostoru bude společnost vynakládat za prostor 1 200 m² při ceně 250 Kč/m² 300 000 Kč měsíčně včetně energií. Přesto, že si podnik v požadavcích nárokuje maximální výši nájemného 270 000 Kč, při analýzách kalkuloval s podstatně nižšími cenami za pronájem nebytových prostor. Tato cena je za současných podmínek velmi výhodná, proto ji vedení klubu schválilo i přes překročení původního rozpočtu.

Osobní náklady

Tyto náklady zahrnují mzdy recepčních, provozní a obchodního manažera klubu. V plánu je zavedení otevírací doby obdobné jako u již zřízené pobočky, včetně rozložení směn a

sazeb na hodinu. Otevírací doba bude tedy v pracovní dny 7:00-22:00 hodin a během víkendů a svátků 8:00-22:00 hodin. Recepční si v průběhu celého týdne mění dvě směny, přičemž ranní směna obstarává recepci samostatně a odpoledne se směna rozkládá na dva zaměstnance, z čehož jeden začíná o dvě hodiny později. Celkem se jedná tedy o 19,5 pracovních hodin rozdělených mezi tři zaměstnance. Hodinová sazba pro recepční je stanovena ve výši 120 Kč/hod. Podnik předpokládá 30 dní v měsíci, což je v průměru při dané obsazenosti směn celkem 585 pracovních hodin.

Mzdy recepčních: $585 \text{ hodin} \times 120 \text{ Kč/hod} = 70\,200 \text{ Kč}$

Mzdy provozní i obchodního manažera jsou na základě HPP a vzhledem k tomu, že obtížnost jejich náplně práce i pracovní doba jsou totožné, jejich hrubá mzda je stanovena shodně na výši 30 000 Kč.

Mzda obchodního manažera: 30 000 Kč

Mzda provozní klubu: 30 000 Kč

Kromě vyplacení mezd je zaměstnavatel povinen za své zaměstnance odvádět poplatky za zdravotní a sociální pojištění. Současná sazba zdravotního pojištění pro zaměstnavatele je ve výši 9 % a pro sociální pojištění 25 %. Celkem je tedy zaměstnavatel za své zaměstnance povinen odvést navíc 34 % z hrubých mezd za pojištění. Celkové osobní náklady vedení klubu pro novou pobočku jsou ve výši 174 468 Kč měsíčně.

Osobní náklady celkem: $(70\,200 \text{ Kč} + 30\,000 \text{ Kč} + 30\,000 \text{ Kč}) \times 1,34 = 174\,468 \text{ Kč}$

Tělovýchovné služby

Do této položky spadají předpokládané náklady za instruktory, jelikož nejsou zaměstnanci klubu. Hodinová sazba pro instruktory je ve výši 400 Kč/hod. Vedení klubu má v plánu zavést v průměru pět hodinových skupinových lekcí denně. Při předpokládaném počtu 30 dní v měsíci se jedná celkem o 150 hodin skupinových lekcí. V takovém případě je odhad nákladů za tělovýchovné služby ve výši 60 000 Kč.

Odpisy

Hardware – vstupní cena 150 000 Kč, datum pořízení 10. srpna 2019, rovnoměrné odpisy, odpisová skupina 1

Rok	Sazba v %	Výpočet	Roční odpis	Měsíční odpis	Zůstatková cena
2019	20	150 000 * 0,2	30 000 Kč	30 000 / 4 = 7 500 Kč	120 000 Kč
2020	40	150 000 * 0,4	60 000 Kč	60 000 / 12 = 5000 Kč	60 000 Kč
2021	40	150 000 * 0,4	60 000 Kč	60 000 / 12 = 5000 Kč	0 Kč

Tab. 16. Rovnoměrné měsíční opisoání hardwaru společnosti I'M FIT s.r.o. (vlastní zpracování)

Software – vstupní cena 130 000 Kč, datum pořízení 18. srpna 2019, právo užívat software na dobu neurčitou

Měsíční odpis softwaru: 130 000 Kč / 36 měsíců = 3 612 Kč

Měsíční odpisy dlouhodobého majetku: 3 612 Kč + 5 000 Kč = 8 612 Kč

Vzhledem k tomu, že přístrojové vybavení pobočky se plánuje stroji ze stávající pobočky, do odpisů nová pobočka zahrnuje pouze dlouhodobý majetek ve formě hardwaru a softwaru, který spadá do dlouhodobého nehmotného majetku. Při součtu měsíčních odpisů těchto dvou položek vzniká náklad v hodnotě 8 612 Kč měsíčně.

Nákup zboží

Na recepci klubu je možnost zakoupení různé doplňkové fitness výživy a nápojů. Za předpokladu, že na nové pobočce dojde k prodejm o třetinu nižším

než u stávající pobočky, náklady na nákup zboží se budou pohybovat měsíčně v průměru 20 000 Kč.

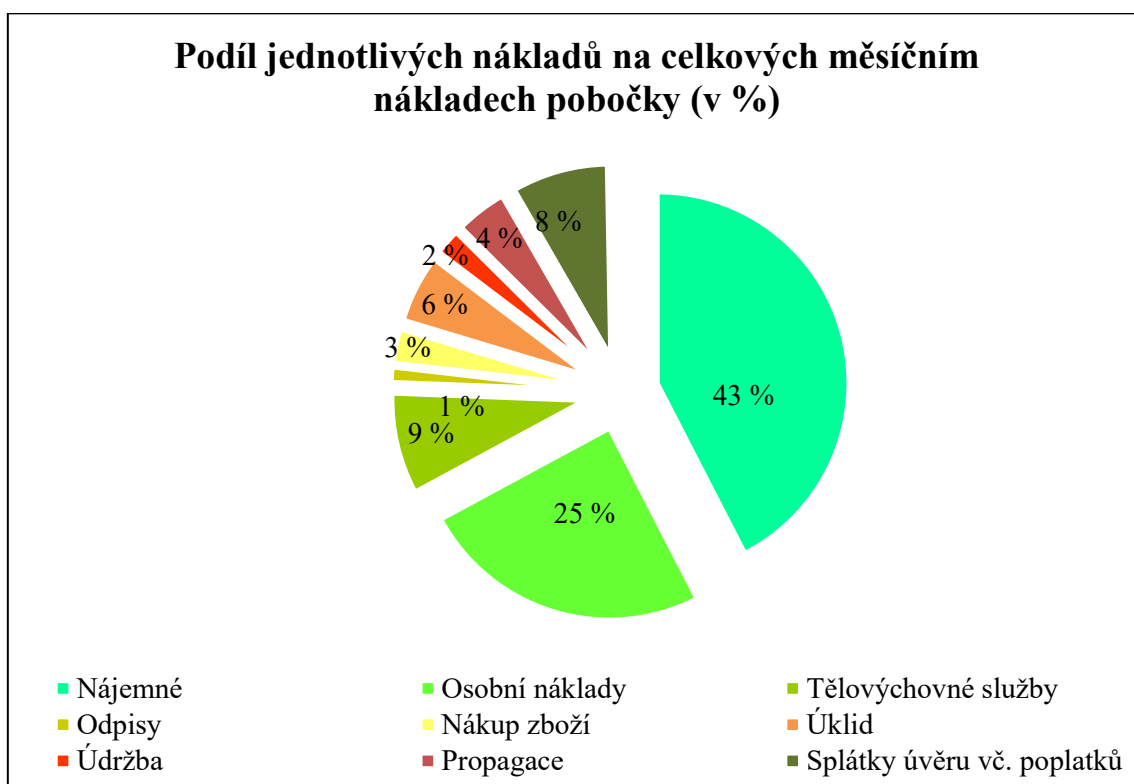
Úklid a údržba

Vzhledem k tomu, že se společnost rozhodla pro outsourcing v těchto službách, platí měsíčně agentuře, která jí zprostředkovává stabilní úklid a údržbu. Za denní úklid včetně prostředků platí společnost agentuře 40 000 Kč měsíčně. Za potřebnou údržbu, která probíhá pouze třikrát do týdne poté 15 000 Kč měsíčně.

Splátka úvěru

Do pravidelných nákladů je již zahrnuta také měsíční splátka získaného úvěru, který je blíže popsán v následující kapitole. Na konci každého měsíce po dobu pěti let je podnik povinen za čerpaný úvěr zaplatit splátku ve výši 56 814 Kč, z čehož tato splátka zahrnuje také poplatek 90 Kč za vedení úvěru.

Celkové měsíční náklady nové pobočky jsou tedy ve výši 704 963 Kč.



Graf 7. Podíl jednotlivých nákladů na celkových měsíčních nákladech pobočky v % (vlastní zpracování)

Jednotlivý podíl nákladů na celkových nákladech znázorňuje graf 7. Nejvyšší položkou je měsíční nájemné společně s energiemi, které ve výši 300 000 Kč měsíčně tvoří 43 % celkových nákladů. Další hodnotnou a neodmyslitelnou položkou jsou osobní náklady, které tvoří 25 % celkových nákladů. V tomto objemu nákladů je naopak téměř zanedbatelná částka 2 000 Kč placena za pojištění odpovědnosti, která je však nutností.

9.2.2 Zdroje krytí k založení pobočky

Na předběžně stanovené náklady související se zřízením nové pobočky ve výši 2 925 000 Kč se vedení klubu rozhodlo využít cizích zdrojů a pořídit úvěr v hodnotě 3 000 000 Kč. Tuto výši úvěru, vzhledem k posouzené bonitě podniku zprostředkovateli, je reálné získat. V tabulce je zobrazena aktuální nabídka nejvýhodnějších úvěrů na českém trhu právě pro tento účel a danou výši. Porovnávány jsou všechny možné varianty firemních úvěrů, přičemž konkrétní nabídka se od poradců může individuálně lišit. Úrokové míry jsou uváděny v sazbách RPSN, jelikož vedení klubu chce znát již kompletní výši nákladů spojenou s využitím úvěru.

Poskytovatel úvěru	RPSN (v %)
Česká spořitelna	3,52
Komerční banka	3,38
Sberbank	3,2
Air Bank	3,95
Raiffeisenbank	4,2

Tab. 17. Přehled aktuálně nejvýhodnějších úvěrů na českém trhu (vlastní zpracování)

Přestože nejvýhodnější úvěr na základě nejnižšího RPSN nabízí Sberbank, vedení klubu se již před samotnou realizací projektu rozhodlo využít firemní úvěr od Komerční banky, přesněji „Úvěr na provozní a investiční potřeby“, který slouží mimo jiné právě na tyto vstupní náklady. Na základě věrnosti klubu vůči bance, nabízí v konečné fázi Komerční banka vedení klubu úvěr s individuálním RPSN ve výši 3,6 %, z čehož čistá hodnota úroku je 3,45 %. Zbývající část jsou poplatky. Zažádání o poskytnutí úvěru zpoplatněno není, ale za vedení úvěru je společnost povinna platit měsíční poplatek ve výši 375 Kč. Vedení klubu bude čerpaný úvěr při roční úrokové sazbě 3,45 % splácet 5 let v měsíčních splátkách vždy na konci období od začátku uvedení nové pobočky k provozu.

Měsíc	Počáteční stav úvěru	Anuita	Úrok	Úmor	Konečný stav úvěru
1.	3 000 000 Kč	54 508 Kč	8 625 Kč	45 883 Kč	2 954 117 Kč
2.	2 954 117 Kč	54 508 Kč	8 493 Kč	46 015 Kč	2 908 102 Kč
3.	2 908 102 Kč	54 508 Kč	8 361 Kč	46 147 Kč	2 861 955 Kč
4.	2 861 955 Kč	54 508 Kč	8 228 Kč	46 280 Kč	2 815 675 Kč
60.	54 352 Kč	54 508 Kč	156 Kč	54 352 Kč	0 Kč

Tab. 18. Splátky bankovního úvěru (vlastní zpracování)

Společnost je povinna za čerpaný úvěr splácet měsíčně úrok ve výši 54 508 Kč po dobu pěti let. Společně s měsíčním poplatkem za vedení úvěru v hodnotě 375 Kč je tato splátka úvěru ve výši celkem 54 883 Kč přičtena do celkových pravidelných měsíčních nákladů na provoz pobočky.

Počáteční rozvaha nově zřízené pobočky sestavená ke dni vzniku je zobrazena v tabulce 19.

Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek	2 690 000 Kč	Vlastní kapitál	400 000 Kč
DM hmotný	2 560 000 Kč	Základní kapitál-vklady	400 000 Kč
DM nehmotný	130 000 Kč		
Oběžný majetek	710 000 Kč	Cizí kapitál	3 000 000 Kč
Pokladna	145 000 Kč	Bankovní úvěr	3 000 000 Kč
Bankovní účet	565 000 Kč		
Celkem	3 400 000 Kč	Celkem	3 400 000 Kč

Tab. 19. Počáteční rozvaha nově zřízené pobočky (vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti, 2018)

9.2.3 Odhad poptávky

Typ klienta	Výchozí pobočka	Odhad nové pobočky
Členové klubu	550 klientů	300 klientů
Držitelé Multisport	2 800 návštěv	3 500 návštěv
Jednorázové vstupy	200 návštěv	400 návštěv
Hoteloví hosté	400 návštěv	-

Tab. 20. Měsíční odhad návštěvnosti nové pobočky (vlastní zpracování)

Vedení klubu předpokládá průměrnou návštěvnost nové pobočky na základě vytíženosti stávající pobočky. Vzhledem k tomu, že primárním záměrem nového fitness centra je poskytnout zázemí především vlastníkům Multisport karty a jednorázovým klientům, stálých členů klubu se i přes nižší cenu členství očekává téměř o polovinu méně než u zřízené pobočky. Její průměrný počet 550 členů je oproti předchozím obdobím nižší, ale očekává se jeho postupný nárůst, který by mohlo zapříčinit právě zřízení nové pobočky. Naopak návštěv držitelů Multisport karet se u nové pobočky očekává zhruba o 25 % více, a to především kvůli možnosti využívat vstupy neomezeně v průběhu celé pracovní doby včetně víkendů i se všemi wellness službami. Průměrný odhad je tedy přibližně 120 návštěv klientů Multisport denně. Vedení klubu se chce cíleně zaměřit také na vstupy, kdy budou mít možnost navštívit klub lidé, kteří si chtějí přijít za jednorázový poplatek zacvičit a případně využít také možnost wellness služeb. Jelikož se tato filosofie u stávající pobočky mnoho neprosazuje, nevyužívá tuto možnost mnoho lidí, také vzhledem k podstatně vyšším jednorázovým poplatkům. S tím souvisí o 50 % vyšší předpoklad návštěvnosti tohoto typu klientů než u stávající pobočky.

9.2.4 Kalkulace cen

Návštěvníci nového fitness centra se dělí na tři základní skupiny, k nimž patří stálí členové klubu, držitelé Multisport karet a zájemci o jednorázový vstup. Největší objem klientů očekává vedení klubu u držitelů Multisport karet, následně členů a jednorázových vstupů. Od těchto skutečností se odvíjí změna cenové politiky na rozdíl od stávající pobočky.

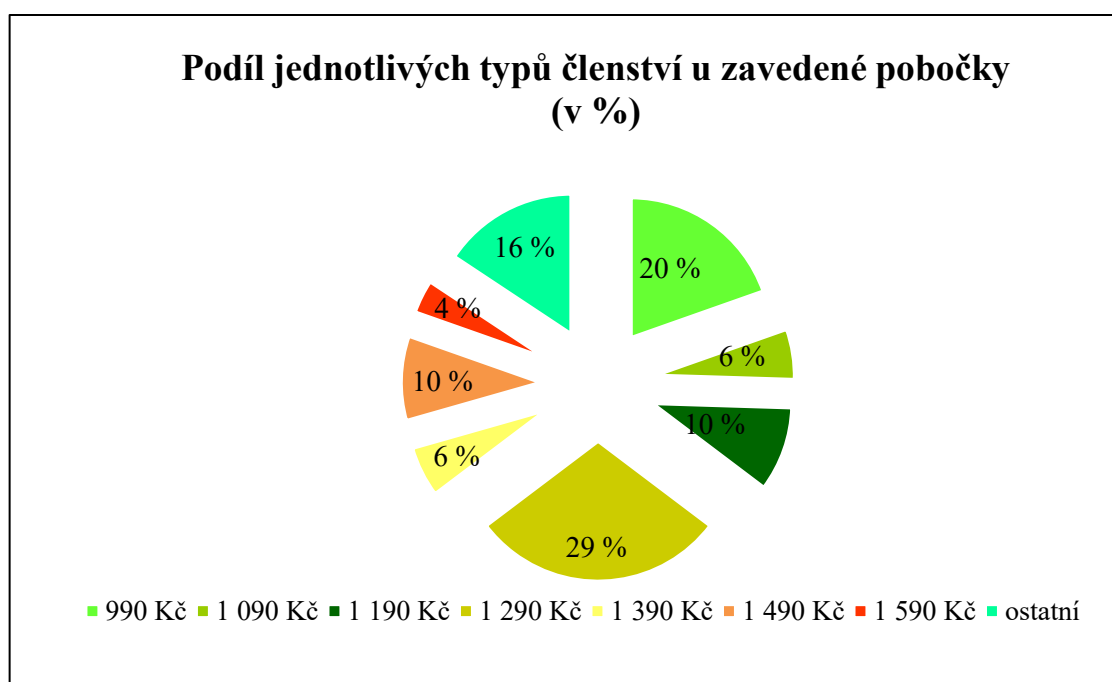
9.2.4.1 Stálé členství klubu

Měsíční poplatek	Popis
690 Kč	studenti od 16 let (včetně wellness až od 20 let)
790 Kč	senioři od 60 let včetně wellness
890 Kč	vstup do 16 hodin bez wellness
990 Kč	vstup do 16 hodin včetně wellness
1 090 Kč	neomezený vstup bez wellness
1 190 Kč	neomezený vstup včetně wellness
1 290 Kč	neomezený vstup včetně wellness + 30 min solárium či masáž

Tab. 21. Přehled nabídky všech typů členství klubu (vlastní zpracování)

Tabulka 21 znázorňuje přehled všech typů nabízeného členství v nově zřízené pobočce. Veškeré ceny členství jsou o 300 Kč měsíčně výhodnější než u stávající pobočky, přičemž

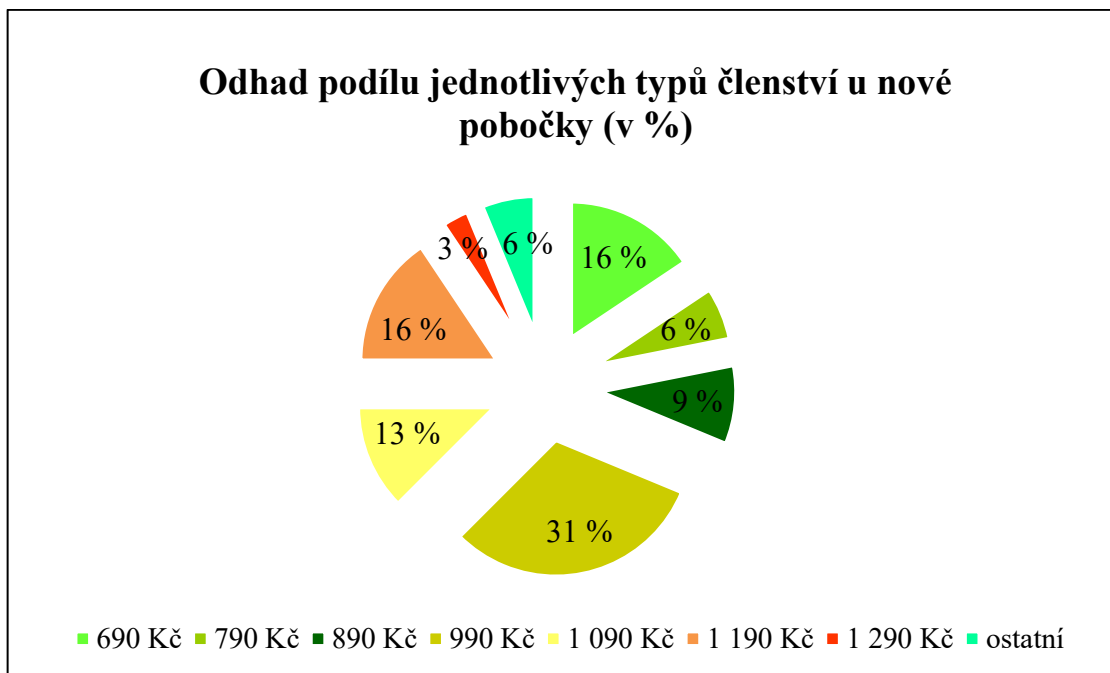
charakteristika jednotlivých typů členství se příliš neliší. Vedení klubu se rozhodlo oproti zavedené pobočce cenovou politiku zvolnit převážně kvůli předpokladu vyšší návštěvnosti klientů Multisport, kteří částečně uberou stálým členům komfort a možnost využít vybrané přístroje v daném okamžiku. Nejvýhodnější členství mohou využít studenti od 16 let a senioři, přičemž wellness je volně dostupné s výjimkou studentů do 20 let. Vedení klubu tak chce podpořit mládež v pohybu a také možnost regenerace a procvičení pro starší obyvatelstvo. Nižší cenu členství mohou využít i klienti, kteří jsou vytíženi v odpoledních hodinách a jsou schopni klub navštěvovat spíše dopoledne. Nejméně výhodné je členství pro klienty, kteří chtějí mít možnost využít klub včetně wellness kdykoliv a chtějí mít případné další výhody. Všichni členové klubu mají nárok na 1 menší ručník a v případě využití wellness služeb také 1 osušku, jejichž přípravu obstarávají recepční společně s výpomocí na úklid. Všichni členové klubu mají také nárok na 1 ukázkovou hodinu s osobním trenérem, který je provede prostory a naučí je správně manipulovat se stroji.



Graf 8. Podíl jednotlivých typů členství u zavedené pobočky (vlastní zpracování)

Jak již bylo zmíněno výše, u zavedené pobočky je charakteristika jednotlivých typů totožná, nicméně hranice cen jednotlivých typů členství je posunuta o 300 Kč výše z důvodu již

stabilní značky, širší možnosti využití wellness i ostatních služeb a nízké konkurence v okolí s totožným konceptem. Graf 8 uvádí nejvyšší podíl členů využívající členství v ceně 1 290 Kč, kdy mají možnost využít klub do 16 hodin včetně wellness. Tento typ členství využívají především klienti, kteří nejsou zaměstnanci, ale spíše podnikatelé či zaměstnanci na vyšších manažerských pozicích a mají možnost i v průběhu dopoledne či poledne využít volný čas a případně i následnou regeneraci. Setkají se také s nižší využitelností strojů, jelikož v dopoledních hodinách je podstatně menší průměrná návštěvnost klubu. Velkou část klientů tvoří také studenti, jelikož v blízkosti klubu se nachází hned čtyři střední školy. Do členství v hodnotě 990 Kč spadají také již dlouhodobí klienti, kteří jsou klubu věrni po více než 5 let, což se také na podílu projevuje. Nejméně početnou skupinou klientů jsou ti, kteří jsou ochotni si za členství připlatit a rádi využijí pravidelných doplňkových služeb. Za poslední dvě období podíl tohoto typu klientů značně poklesnul vzhledem k úbytku komfortu, což chce ale vedení klubu založením nové pobočky změnit a navrátit stávající pobočku do převážně členského klubu. Mezi ostatní typy členství, které mají také vysoký podíl na celkové návštěvnosti (16 %), spadají například VIP členové (známé osobnosti), rodinní příslušníci zaměstnanců, zaměstnanci společnosti OMEGA CZ s.r.o. a další členové, kteří se nějakým způsobem podílí na chodu fitness centra. Tito klienti platí měsíčně symbolickou částku nebo mají možnost využití služeb klubu zdarma.



Graf 9. Odhad podílu jednotlivých typů členství u nové pobočky v % (vlastní zpracování)

Na základě podílu využívaných členství u stávající pobočky vedení klubu predikuje využití jednotlivých typů členství nové pobočky dle grafu 9. Největší podíl členství odhaduje u členství v ceně 990 Kč, kdy mohou klienti využít klub do 16 hodin včetně wellness. Tento typ členství využijí především podnikatelé nebo klienti, kteří nemají možnost zaměstnaneckých karet a chtějí navštívit klub v méně vytížených časech. Další velké skupiny klientely se očekávají u studentských členství a členství s využitím klubu v průběhu celého dne včetně wellness služeb. Vzhledem k tomu, že v současnosti je velmi populární fitness cvičení a užívání luxusních regeneračních procedur i v mladším věku, studenti v okolí klubu rádi těchto služeb využijí. Vedení klubu předpokládá lokalitu nově zřízené pobočky v okolí Prahy 6 a Prahy 7, kde se podobný koncept na tomto trhu prozatím nevyskytuje, tudíž studenti i aktivní senioři těchto služeb za dané ceny jistě využijí. Nejméně početnou klientelu odhaduje u nejdražšího typu členství, jelikož cena je poměrně vyšší a není jisté, zda bude úměrná vyšší komfortu, který bude klient za tuto očekávat. Klub se chce totiž u nově zřízené pobočky soustředit primárně na klienty Multisport a jednorázové vstupy.

9.2.4.2 Držitelé Multisport karty

Tento typ klientely je pro nově zřízenou pobočku cílový zákazník. Je totiž nejméně náročný a klubu každý vstup takového klienta vynáší 100 Kč bez ohledu na délku návštěvy, využití služeb a frekvenci návštěv v průběhu měsíce. Tito klienti nemají a také neočekávají žádné výhody, naopak jsou schopni připlatit si za ručníkový servis a doplňkový sortiment. Větší návštěvnosti chce vedení klubu docílit zavedením neomezených časových možností pro tyto klienty včetně návštěvy wellness. Nová pobočka se na rozdíl od té stávající ani nebude prezentovat primárně jako členský klub, což může vzbudit u klientů Multisport mnohem větší důvěru. Na základě zmíněných skutečností odhaduje vedení klubu pro novou pobočku zhruba 3 500 návštěv těchto klientů měsíčně. S průměrným odhadem 120 návštěv denně se jedná o přibližně 25 % vyšší návštěvnost než u již zavedené pobočky, kdy klub navštíví průměrně 90 držitelů karty Multisport denně.

9.2.4.3 Jednorázové vstupy klientů

Tento typ klientů, na rozdíl od již zavedené pobočky, je pro klub také velmi lukrativní. U současné pobočky tyto klienty vedení klubu reguluje vysokým jednorázovým vstupem v hodnotě až 500 Kč, aby se spíše zaměřili na nákup stálého členství. V nové pobočce budou mít tito klienti možnost uceleného jednorázového vstupu v hodnotě 220 Kč včetně využití wellness i ručníkového servisu. Jediné omezení bude časové, kdy vstup bude mít takový klient umožněn na maximálně 3 hodiny. V jiném případě bude muset dopláct 2 Kč za každou další přesáhnutou minutu. Otevírá se tak možnost i pro klienty, kteří se neradi zavazují k pravidelným návštěvám, ale je jim sympatické občasné využití fitness klubu, wellness nebo současně obou aktivit. V této souvislosti vedení klubu odhaduje měsíční návštěvnost přibližně 400 vstupů, což je zhruba dvojnásobný počet než u stávající pobočky. V průměru se jedná o 13 takových klientů denně, ale předpokládá se, že vyšší frekvence bude ve svátcích či o víkendech.

9.2.5 Kalkulace výnosů

Položka	Cena
Členové klubu	292 000 Kč
Držitelé Multisport	350 000 Kč
Jednorázové vstupy	88 000 Kč
Ostatní služby	5 000 Kč
Nájem trenérů	35 000 Kč
Prodej zboží	40 000 Kč
Celkem	810 000 Kč

Tab. 22. Pravidelné měsíční výnosy nově založené pobočky (vlastní zpracování)

Členové klubu

Na základě výše zmíněného odhadu poptávky po členství a také odhadu využívaného podílu jednotlivých typů členství nová pobočka plánuje měsíční výnos ve výši 292 000 Kč.

Držitelé Multisport

Vzhledem k tomu, že každý vstup klienta s Multisport kartou generuje fitness centru čistý výnos v hodnotě 100 Kč, při odhadované návštěvnosti zhruba 120 klientů denně odhaduje vedení klubu měsíční výnos přibližně 350 000 Kč.

Jednorázové vstupy

Vedení klubu se rozhodlo sjednotit ceny jednorázového vstupu na 220 Kč včetně ukázkového vstupu. V této souvislosti odhaduje přibližně dvojnásobnou návštěvnost klubu než u již zavedené pobočky. Je pravděpodobné, že se v tomto odhadu návštěvnosti sníží podíl ukázkových vstupů, naopak jednorázové využití fitness i wellness zázemí s limitem tři hodiny je ale pro nestálé klienty při dané ceně velmi výhodná nabídka. S předpokladem 400 vstupů měsíčně pobočka klubu může dosahovat výnosu přibližně 88 000 Kč.

Ostatní služby

Do této sekce výnosů patří především sankce spojené s přesáhnutím časového limitu u jednorázových vstupů. V průměru každý klient přesáhne 5-10 minut, jelikož se zdrží v šatně,

což činí průměrný poplatek 10-20 Kč. Předpoklad těchto výnosů je v tom případě zhruba 5 000 Kč.

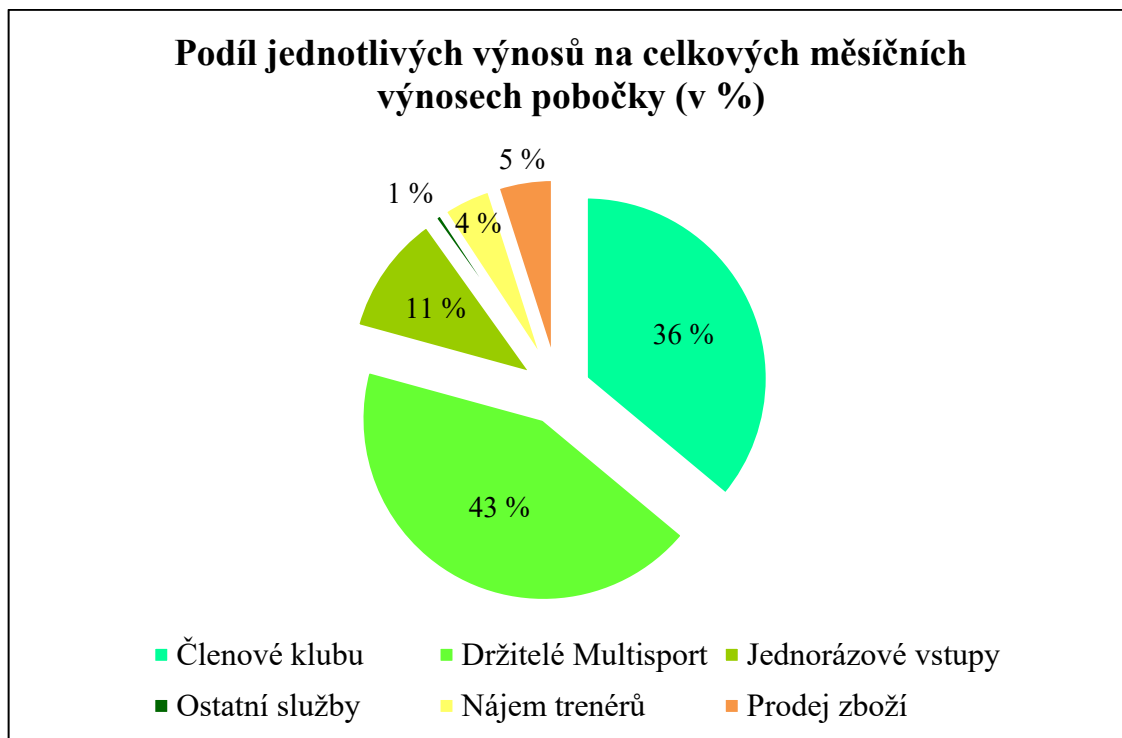
Nájem trenérů

Nově zřízená pobočka plánuje obdobně jako ta stávající poskytovat prostory pro osobní trenéry k pronájmu. Trenéři tak mají za měsíční poplatek 7 000 Kč možnost neomezeného využití prostor k trénování svých klientů, kteří jsou zároveň členové klubu nebo držitelé Multisport karty. Na trhu se tyto poplatky pohybují v rozmezí 5 000 Kč – 14 000 Kč. U již zavedené pobočky jsou trenéři povinni platit měsíční poplatek 8 000 Kč, avšak nově zřízená pobočka poskytne omezenější prostory, proto má v plánu nájem snížit. Kapacita klubu umožňuje působení 5-6 osobních trenérů. Při úvaze 5 trenérů klub měsíčně obdrží 35 000 Kč za pronájem.

Prodej zboží

Do výnosů spadá také prodej zboží, který probíhá na recepci klubu. Klienti mají možnost zakoupení různých doplňků k fitness cvičení a ostatní doplňující sortiment, který je pro klienty potřeba. V průměru si každý čtvrtý návštěvník klubu zakoupí minimálně balenou vodu v hodnotě 20 Kč. Při odhadované návštěvnosti klub obdrží měsíčně v průměru 40 000 Kč za prodej sortimentu.

Celkové měsíční výnosy nové pobočky jsou tedy ve výši 810 000 Kč.



Graf 10. Podíl jednotlivých výnosů na celkových měsíčních výnosech pobočky v % (vlastní zpracování)

Na celkových výnosech se z největší části podílí tržby za služby ze vstupů klientů Multisport, konkrétně ze 43 %. Je to především záměr nově založené pobočky, aby právě tyto typy klientů tvořily největší objem návštěv a tím i výnosů. Další velkou položkou podílející se na výnosech pobočky jsou příjmy z pravidelného členství klientů, jelikož se jedná o fixní částky, které jsou v řádech několika stovek korun. Méně hodnotný, ale důležitý příjem je z pronájmu prostor trenérům, jelikož se jedná také o fixní a pravidelnou částku. Tento příjem může narušit pouze odstoupení od dohody jedné ze stran. Dohoda však obsahuje dvouměsíční výpovědní lhůtu, kterou si klub jistí případné ztráty na příjmech vzniklé touto skutečností.

Popis	tis. Kč
Tržby za zboží	40,00
Náklady na zboží	-20,00
* Obchodní marže	20,00
* Obchodní marže %	46,0%
Tržby za služby	770,00
- z toho členství	292,00
- z toho Multisport	350,00
- z toho jednoráz. vstupy	88,00
- z toho nájem trenéři	35,00
- z toho ostatní	5,00
* Obrat celkem	790,00
Nájem	-300,00
Tělových. služby	-60,00
Údržba	-15,00
Úklid	-40,00
Propagace, repre	-30,00
Pojištění	-2,00
Osobní náklady	-174,47
Odpisy	-8,16
Bank. poplatky	-0,38
Splátky úvěru	-54,51
Daň z příjmu	0,00
* Hospod. výsledek	103,56
Výnosy celkem	790,00
Náklady celkem	-684,51
Zisk/ztráta	105,49

Tab. 23. Měsíční výkaz zisku a ztrát nové pobočky v tis. Kč (vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti, 2018)

Souhrn nákladů a výnosů je zobrazen v názorném měsíčním výkazu zisku a ztrát, kde je možné vyzorovat, že očekávání fitness centra je z hlediska výnosnosti velmi pozitivní. Tento vývoj je odhadován přibližně po prvních čtyř měsících od otevření nové pobočky, do té doby vedení klubu počítá s tržbami za služby splněnými ze 3/4, jelikož klienti si budou novou pobočku teprve dostávat do povědomí a zvykat si. První měsíce vedení klubu očekává v horším případě pobočku ve ztrátě v průměru 130 000 Kč měsíčně, která bude případně kryta částečně vklady společníků či v krajním případě financována volnými prostředky stávající pobočky. V zinných měsících by se tato situace měla prostřednictvím

marketingu a dobrých zkušeností s klubem vyvíjet do kladných hodnot, které představuje tabulka 23.

9.3 Riziková analýza

Pro analýzu rizik projektu je využita metoda RIPRAN, která je chápána jako proces prováděný již v průběhu vzniku projektu. Snaží se veškerá rizika eliminovat ve kterékoliv z fází projektu. Kromě seznámení s možnými riziky se zaměřuje na včasné návrhy na opatření, které snižují pravděpodobnost výskytu konkrétní hrozby.

Číslo rizika	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad na projekt
1.	Selhání marketingové kampaně	Oslovení pouze 50 % potenciálních klientů	40 %	Podstatně nižší výnosy oproti očekávání (cca 300 tis. Kč)
2.	Nedostatek potřebných zaměstnanců	Vyšší poptávka po pracovní síle, než je nabídka na trhu práce (nedostatek recepčních a instruktorů)	70 %	Větší vytíženost současných zaměstnanců, kteří za to mohou očekávat vyšší ohodnocení nebo hledat jinou pracovní pozici
3.	Delší doba rekonstrukce	Stavební komplikace během rekonstrukce (voda, elektřina, statika atp.)	40 %	Skluz v předpokládaném harmonogramu, vynaložení dodatečných prostředků
4.	Neočekávané komplikace během zkušebního provozu	Nadměrné poruchy přístrojů, SW, wellness zázemí atp.	20 %	Riziko odložení oficiálního otevření pobočky, nadměrné náklady

Tab. 24. Kvantifikace rizik projektu (vlastní zpracování)

Tabulka 24 znázorňuje největší možná rizika a úskalí realizovaného projektu, která spadají do rizik s vysokou pravděpodobností výskytu daného scénáře. Dopady na projekt by většinou obnášely buď potřebu vynaložení dodatečných prostředků nebo ztrátu na plánovaných výnosech. Možné dopady jsou v řádech desítek tisíc korun, proto je třeba přijít s vypracovanými návrhy na opatření v případě výskytů těchto nepříznivých scénářů, které

pro společnost znamenají významnou hrozbu. Riziko s největší pravděpodobností je nedostatek zaměstnanců, kdy vedení klubu při současné nízké nezaměstnanosti nedokáže oslovit potřebný počet uchazečů na trhu práce. Tato situace může mít za následek nadměrnou vyčerpání současných zaměstnanců, více pracovních povinností nebo nestabilitu pracovního týmu, která může vyústit ve ztrátu dalších zaměstnanců.

Číslo rizika	Návrh na opatření	Předpokládané náklady	Nová hodnota sníženého rizika
1.	Zvýšit pozitivní marketingový dopad na zákazníky účinnými nástroji	Vynaložení více prostředků na marketing a propagaci – cca 40 tis. Kč	Snížení pravděpodobnosti rizika na polovinu – 20 % - způsobeným zejména vnějším prostředím (povaha zákazníků, preference zákazníků atp.)
2.	Při inzerci nabídnout zajímavé ohodnocení včetně bonusů (využití klubu zdarma, výhodné členství pro blízké členy, levnější využití služeb atp.) nebo zaměstnat část na HPP	Ušlé zisky v hodnotě cca 5 tis. Kč měsíčně, vyšší náklady na HPP v průměru 20-30 tis. Kč měsíčně	Snížení pravděpodobnosti rizika na 30 % - způsobeným zejména vnějším prostředím (aktuální stav na trhu práce, konkurenční nabídka, preference uchazečů, schopnosti uchazečů atp.)
3.	Nastavit časovou rezervu plánu pro tuto činnost o 7-10 dní	Nadměrné náklady závislé na konkrétní situaci (související s danou komplikací, náklady stavební firmě) - cca 50-100 tis. Kč	Snížení pravděpodobnosti rizika na polovinu – 20 % - závislé především na stavu prostorů a lidském faktoru
4.	Nepřetržitě testovat rizikové faktory již v průběhu rekonstrukce, popřípadě nastavit časovou rezervu mezi zkušebním provozem a oficiálním otevřením o 3 dny	Nadměrné náklady závislé na konkrétní situaci (související s danou komplikací) – cca 1-30 tis. Kč	Snížení pravděpodobnosti rizika na 5 % - způsobeným zejména vnějším prostředím (výpadek sítě)

Tab. 25. Návrhy na opatření proti možným rizikům (vlastní zpracování)

Pravděpodobnosti všech rizikových scénářů lze částečně snížit zvýšenou pozorností, časovou rezervou či v krajním případě nadměrným vynaložením finančních prostředků. Vzhledem k tomu, že všechna rizika jsou závislá také na vnějších faktorech, nelze žádné z nich

eliminovat v plném rozsahu. I přes uvážení návrhů na opatření zůstává nejvyšším rizikem nedostatek potřebných zaměstnanců a pouze částečné oslovení předpokládané klientely. Tyto hrozby lze eliminovat omezeným způsobem, jelikož jsou z velké části závislé na vnějších faktorech v podobě lidského faktoru nebo nepředvídatelných událostí.

10 SHRNUÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Projekt je zaměřen na rozšíření působení fitness klubu I'M FIT s.r.o. zřízením druhé pobočky. Nová pobočka by přitom měla mít prakticky totožný koncept, tedy nabídku fitness prostorů včetně wellness zázemí, které patří k pohybu v rámci regenerace. Lokalita nové pobočky je směřována na Prahu 6 nebo Prahu 7, kde je na základě analýzy velký potenciál, jelikož se v blízkém okolí nevyskytuje prakticky žádný podobný koncept.

Vyjma plánovaného vybavení prostoru byla časově náročná i předprojektová část, která z velké části zahrnuje právě objevení vhodného prostoru a také zajištění vhodných zdrojů krytí. Tato část byla již vedením klubu zajištěna předčasně za stanovených podmínek. Se současnou situací na trhu práce se odhaduje také časově náročnější nalezení vhodných zaměstnanců v projektové části. Personální oblast je mimo jiné považována za jednu z největších hrozeb při uskutečnění tohoto projektu, jelikož bude potřeba zajistit zhruba čtrnáct nových pracovních sil.

Prostory se musí zrekonstruovat tak, aby vydržely dlouhodobě plnit svůj účel. Proto bude potřeba poměrně vysoký počáteční kapitál, na který si vedení klubu plánuje využít podnikatelský úvěr. Mezi vůbec největší vstupní položky patří kompletní úprava podlahového krytí a příprava wellness zázemí. Výhodou je rozhodnutí o vybavení nového fitness přístroji ze stávající pobočky, kam se plánují investice v podobě nových. Vstupní náklady zahrnuje také propagace a reklama, která je nutností pro úspěšný vstup na trh.

Filosofie nové pobočky se liší od té stávající v zaměření na cílové klienty. Zatímco současná pobočka se prezentuje jako členský klub, ta nová chce oslovit především držitele zaměstnaneckých karet Multisport a jednorázové klienty, kteří budou mít možnost v rámci vstupu využít služeb fitness i wellness. S předběžným odhadem poptávky souvisí cena členského poplatku a jednorázových vstupů. Obecně lze říci, že stanovené ceny jsou v porovnání s konkurencí a nabízenými službami průměrné a dosažitelné pro veškerou klientelu, což je dalším ze záměrů nové pobočky.

Zisk nově zřízené pobočky lze předpokládat zhruba po prvních čtyřech měsících od oficiálního otevření. Financování případné ztráty nově otevřeného klubu je plánováno především z vlastního kapitálu. V horším případě se na krytí ztrát bude podílet část volných prostředků stávající pobočky. Poptávka klientů a s tím spojené tržby za služby jsou odhadovány na základě stávající pobočky.

Se zřízením pobočky se pojí také rizika. Jak již bylo zmíněno, největší hrozbou pro společnost je pravděpodobnost nedostatečného oslovení potřebných zaměstnanců. Je nutné počítat také s pouze částečným oslovením potenciální klientely a mít pro tyto situace potřebná opatření, která většinou obnášejí nadměrné vynaložení finančních prostředků.

ZÁVĚR

Tématem diplomové práce byl projekt zřízení nové pobočky vybraného fitness centra. Hlavním cílem práce bylo na základě detailního rozboru předpřipraveného projektu zhodnotit jeho realizovatelnost a stanovit případná opatření vedoucí k úspěšnému zřízení nové pobočky.

Tohoto cíle bylo dosaženo zpočátku prostřednictvím rozboru současného stavu a pozice na trhu stávající pobočky, ke které byly poskytnuty potřebné interní dokumenty. Na základě provedených analýz byla potvrzena reálná proveditelnost projektu za podmínky kladení zvýšené pozornosti k rizikovým faktorům.

Na základě detailního rozboru projektu byly zjištěny další potřebné informace. Z finančního plánu vyplynulo, že je vedení klubu nuceno čerpat pro vstupní náklady spojené se zřízením nové pobočky dlouhodobý úvěr. Mezi dalšími zdroji krytí je základní kapitál ve formě vkladů společníků. Záporný výsledek hospodaření ihned po spuštění provozu je očekáván první čtyři měsíce s tím, že společnost je schopna tyto ztráty pokrýt vlastními zdroji. Nabízí se však otázka, jaké zdroje krytí by musela společnost využít v případě delšího negativního vývoje. O služby ve fitness odvětví je stále vyšší zájem, což je pro novou pobočku velmi pozitivní. Nese to s sebou však hrozbu zvyšující se konkurence. Bylo zjištěno, že v okolí nové pobočky je konkurence velmi nízká a v širokém okruhu se nenachází koncept podobný plánované nabídce. Dalším rizikem vyjma již zmíněných je hrozba neoslovení dostatečného množství potřebných pracovníků na trhu práce. Proto bylo zajištěno opatření ve formě velké časové rezervy pro tuto činnost a také nabídka různých bonusů pro nové zaměstnance, na které nemusí vedení klubu vynaložit téměř žádné nadměrné finanční prostředky.

Přes veškeré hrozby je podnik realizovatelný a při využití doporučených opatření ke snížení rizik je reálné po prvních měsících od založení vykazovat ziskové hodnoty. Velký potenciál je viděn především ve vysoké poptávce klientů, na které se chce nová pobočka zaměřit a také v nízkém vlivu konkurence. Nová pobočka fitness centra chce nabízet výjimečné služby za konkurenceschopné ceny, čímž si dokáže potenciální klientelu získat. S tímto záměrem by otevření nové pobočky bylo pro značku klubu velkým přínosem.

Vedení společnosti I'M FIT s.r.o. se proto rozhodlo po uskutečnění předprojektové fáze v projektu pokračovat a v průběhu léta 2019 začít projektovou fází.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ČSÚ, © 2018. Český statistický úřad [online]. [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/5-makroekonomicke-ukazatele-0p4vqvhpnh>

ČSÚ, © 2018. Český statistický úřad [online]. [cit. 2019-03-11]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny

ČSÚ, © 2018. Český statistický úřad [online]. [cit. 2019-03-11]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-C&pvo=ZAM01-C&u=v413__VUZEMI__97__19

DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ, 2017. *Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5693-6.

DOLEŽAL, Jan a kol., 2012. *Projektový management podle IPMA*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4275-5.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H. Beck, Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

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

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2015. *Tvorba a řízení portfolia projektů: jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5275-4.

FOTR, Jiří a Jiří HNILICA, 2014. *Aplikovaná analýza rizika: ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5104-7.

FOTR, Jiří, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3985-4.

HRON, Jan, 2012. *Kybernetika v řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta. ISBN 978-80-213-0840-4.

I'M FIT WELLNESS FITNESS, © 2019. I'M FIT [online]. [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: http://www.imfit.cz/logo_im-fit-wf/

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8.

JOSKOVÁ, Lucie, 2014. *Nová společnost s ručením omezeným: právo, účetnictví, daně*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4445-2.

KŘIVÁNEK, Mirko, 2019. *Dynamické vedení a řízení projektů: systémovým myšlením k úspěšným projektům*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0408-6.

MAGRETTA, Joan, 2012. *Understanding Michael Porter: the essential guide to competition and strategy*. Boston: Harvard Business Review Press. ISBN 978-1-4221-6059-6.

ManagementMania, © 2011-2016. ManagementMania.com [online]. [cit. 2019-03-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>

ManagementMania, © 2011-2016. ManagementMania.com [online]. [cit. 2019-03-31]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>

Mapy Google, © 2019. Google [online]. [cit. 2019-03-14]. Dostupný z: google.cz/maps/

PALEPU, Krishna G. a Paul M. HEALY, 2013. *Business analysis and valuation*. Third edition. Andover: Cengage Learning. ISBN 978-1-4080-5642-4.

RIPRAN, © 2019. RIPRAN [online]. [cit. 2019-04-02]. Dostupné z: <https://ripran.cz/>

SARSBY, Alan, 2016. *SWOT Analysis* [online]. England: Leadership Library [cit. 2019-03-28]. ISBN 978-0-9932504-2-2. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=Yrp3DQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=sarsby&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwiGnarj87_hAhWPw6YKHSJDDH4Q6AEIKTAA#v=onepage&q=sarsby&f=false

SLAVÍK, Jakub, 2014. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4819-1.

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

VÁCHAL, Jan a kol., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír a kol., 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4520-6.

VOJÍK, Vladimír, 2009. *Podnikání malých a středních podniků na jednotném trhu EU*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-467-3.

Začátek podnikání ve 12 krocích, © 1997-2019. Dashöfer Holding, Ltd. [online]. [cit. 2019-03-30]. Dostupné z: https://www.zacatek-podnikani.cz/onb/33/pravni-predpisy-v-podnikani-pojmy-podnikani-a-podnikatel-jednotlive-formy-podnikatelske-cinnosti-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Enim7vAz0m95ECihpX3n1_tXsM13NTYMBg/

Zákon č. 455/1991 ze dne 2. října 1991 o živnostenském podnikání (živnostenský zákon).

In: *Podnikatel.cz* [online]. [cit 2019-03-25]. Dostupný z:

[https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-455-1991-sb-o-zivnostenskem-podnikani-](https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-455-1991-sb-o-zivnostenskem-podnikani-zivnostensky-zakon/uplne/)

[zivnostensky-zakon/uplne/](https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-455-1991-sb-o-zivnostenskem-podnikani-zivnostensky-zakon/uplne/)

Zákon č. 72/1994 Sb., ze dne 1. ledna 2014 o vlastnictví bytů, ve znění pozdějších předpi-

sů. In: *Podnikatel.cz* [online]. [cit 2019-03-26]. Dostupný z:

[https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-72-1994-sb-kterym-se-upravuji-nektere-](https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-72-1994-sb-kterym-se-upravuji-nektere-spoluvlastnicke-vztahy-k-budovam-a-nektere-vlastnicke/uplne/)

[spoluvlastnicke-vztahy-k-budovam-a-nektere-vlastnicke/uplne/](https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-72-1994-sb-kterym-se-upravuji-nektere-spoluvlastnicke-vztahy-k-budovam-a-nektere-vlastnicke/uplne/)

Zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012, občanský zákoník, ve znění pozdějších předpi-

sů. In: *Zákony pro lidi* [online]. [cit 2019-03-25]. Dostupný z:

<https://www.podnikatel.cz/zakony/novy-obcansky-zakonik/uplne/>

Zákon č. 90/2012 Sb., ze dne 14. ledna 2017 o obchodních společnostech a družstvech

(zákon o obchodních korporacích). In: *Podnikatel.cz* [online]. [cit 2019-03-26]. Dostupný

z: [https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-o-obchodnich-spolecnostech-a-druzstvech-](https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-o-obchodnich-spolecnostech-a-druzstvech-zakon-o-obchodnich-korporacich/f4588989/)

[zakon-o-obchodnich-korporacich/f4588989/](https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-o-obchodnich-spolecnostech-a-druzstvech-zakon-o-obchodnich-korporacich/f4588989/)

ZEMÁNEK, Josef a Jiří LACINA, 2011. *Příručka pro začínající podnikatele*. Kralice na Hané: Computer Media. ISBN 978-80-7402-109-1.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

aj.	a jiné
atd.	a tak dále
ČSÚ	Český statistický úřad
HDP	hrubý domácí produkt
Kč	Koruna česká
MHD	městská hromadná doprava
např.	například
NOZ	Nový Občanský zákoník
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
tzv.	tak zvaně

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1. Vývoj HDP v ČR v letech 2015-2018 v mld. Kč (ČSÚ, © 2018).....</i>	<i>39</i>
<i>Graf 2. Meziroční míra inflace v ČR v letech 2015-2018 v % (ČSÚ, © 2018)</i>	<i>40</i>
<i>Graf 3. Obecná míra nezaměstnanosti v ČR v letech 2015-2018 v % (ČSÚ, © 2018).....</i>	<i>41</i>
<i>Graf 4. Obecná míra nezaměstnanosti v Praze v letech 2015-2018 v % (ČSÚ, © 2018) ...</i>	<i>42</i>
<i>Graf 5. Průměrné měsíční hospodaření společnosti I'M FIT s.r.o. v letech 2016-2018 v Kč (vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti, 2018)</i>	<i>53</i>
<i>Graf 6. Průměrné měsíční tržby I'M FIT s.r.o. z jednotlivých typů členství v roce 2016-2018 v Kč (vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti, 2018)</i>	<i>55</i>
<i>Graf 7. Podíl jednotlivých nákladů na celkových měsíčních nákladech pobočky v % (vlastní zpracování)</i>	<i>71</i>
<i>Graf 8. Podíl jednotlivých typů členství u zavedené pobočky (vlastní zpracování)</i>	<i>75</i>
<i>Graf 9. Odhad podílu jednotlivých typů členství u nové pobočky v % (vlastní zpracování).....</i>	<i>77</i>
<i>Graf 10. Podíl jednotlivých výnosů na celkových měsíčních výnosech pobočky v % (vlastní zpracování)</i>	<i>81</i>

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Logo společnosti I'M FIT s.r.o. (I'M FIT WELLNESS FITNESS, © 2019).....</i>	<i>36</i>
<i>Obr. 2. Mapa konkurenčních center s obdobnou nabídkou služeb (Mapy Google, © 2019)</i>	<i>46</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Zahajovací rozvaha (vlastní zpracování dle Vebera, 2012)</i>	20
<i>Tab. 2. Složení obyvatelstva hl. města Prahy k 31.12.2017(ČSÚ, © 2018)</i>	43
<i>Tab. 3. Přehled nejbližších konkurenčních fitness center (vlastní zpracování)</i>	45
<i>Tab. 4. Silné stránky společnosti I'M FIT s.r.o. (vlastní zpracování)</i>	49
<i>Tab. 5. Slabé stránky společnosti I'M FIT s.r.o. (vlastní zpracování)</i>	50
<i>Tab. 6. Příležitosti společnosti I'M FIT s.r.o. (vlastní zpracování)</i>	51
<i>Tab. 7. Hrozby společnosti I'M FIT s.r.o. (vlastní zpracování)</i>	52
<i>Tab. 8. Průměrné měsíční hospodaření společnosti I'M FIT s.r.o. v letech 2016-2018 v Kč (vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti, 2018)</i>	53
<i>Tab. 9. Průměrné měsíční tržby I'M FIT s.r.o. z jednotlivých typů členství v roce 2016-2018 v Kč (vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti, 2018)</i>	54
<i>Tab. 10. Základní informace zadávací dokumentace (vlastní zpracování)</i>	58
<i>Tab. 11. Zakladatelský rozpočet (vlastní zpracování)</i>	60
<i>Tab. 12. Složení týmu v průběhu realizace projektu (vlastní zpracování)</i>	61
<i>Tab. 13. Časový plán projektu (vlastní zpracování)</i>	66
<i>Tab. 14. Přehled počátečních nákladů nové pobočky (vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti, 2018)</i>	67
<i>Tab. 15. Pravidelné měsíční náklady na provoz pobočky (vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti, 2018)</i>	68
<i>Tab. 16. Rovnoměrné měsíční opísování hardwaru společnosti I'M FIT s.r.o. (vlastní zpracování)</i>	70
<i>Tab. 17. Přehled aktuálně nejvýhodnějších úvěrů na českém trhu (vlastní zpracování)</i>	72
<i>Tab. 18. Splátky bankovního úvěru (vlastní zpracování)</i>	73
<i>Tab. 19. Počáteční rozvaha nově zřízené pobočky (vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti, 2018)</i>	73
<i>Tab. 20. Měsíční odhad návštěvnosti nové pobočky (vlastní zpracování)</i>	73
<i>Tab. 21. Přehled nabídky všech typů členství klubu (vlastní zpracování)</i>	74
<i>Tab. 22. Pravidelné měsíční výnosy nově založené pobočky (vlastní zpracování)</i>	79
<i>Tab. 23. Měsíční výkaz zisku a ztrát nové pobočky v tis. Kč (vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti, 2018)</i>	82
<i>Tab. 24. Kvantifikace rizik projektu (vlastní zpracování)</i>	83
<i>Tab. 25. Návrhy na opatření proti možným rizikům (vlastní zpracování)</i>	84

