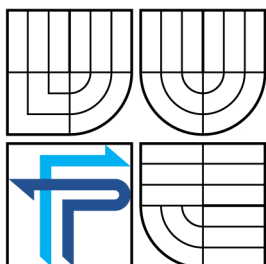




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF ECONOMICS

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR VÝSTAVBY REKREAČNÍHO ZAŘÍZENÍ

BUSINESS PLAN FOR LEISURE AMENITIES ESTABLISHMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. ALEXANDR FLORINSKIJ

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

Doc. Ing. ALENA KOČMANOVÁ, PhD.

BRNO 2009

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá zpracováním podnikatelského záměru pro založení společnosti Baňa s. r. o., jejíž hlavní činností bude poskytování služeb v oblastí relaxace a saunových procedur. Návrh na založení společnosti analyzuje nově vzniklou firmu, nabízené služby, návrh na propagaci a možný budoucí vývoj společnosti.

Klíčová slova:

Podnikatelský plán, ruská baňa, analýza společnosti, analýza konkurence.

Abstract

This master's thesis deal with processing business plan for foundation company Baňa s. r. o., whose main operation will rendition of services in the area of relaxing and Russian bath procedure. Proposal for foundation of company analyses emergent firm, supply services, propagation proposal and possible trend.

Key words:

Business plan, Russian bath, company analysis, competition analysis.

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Florinskij Alexandr, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

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

Podnikatelský záměr výstavby rekreačního zařízení

v anglickém jazyce:

Business Plan for Leisure Amenities Establishment

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

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

FOTR, J. Příprava a hodnocení podnikatelských projektů. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1993. 164 s. ISBN 80-7079-759-2.

GRAY, C. Růst podniku. 1. vydání. Praha: Readers International Prague, 1993. 163 s. ISBN 80-901454-2-6.

GRÜNWARD, R. a HOLEČKOVÁ, J. Finanční analýza a plánování podniku. 1. dotisk 2. vyd. Praha: VŠE Praha, 2001. 197 s. ISBN 80-7079-587-5.

KONEČNÝ, M. Finanční analýza a plánování. 9. vydání. Brno: Ing. Zdeněk Novotný, 2004. 102 s. ISBN 80-214-2564-4.

NĚMEČEK, P. Podnikový management. 4. vydání. Brno: PC-DIR, 1999. 75 s. ISBN 80-214-1383-2.

PORTER, M. E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-86605-11-2.

SYNEK, M. Nauka o podniku. 3. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997. 383 s. ISBN 80-7079-776-2.

VALACH, J., aj. Finanční řízení podniku. 1. vydání. Praha: Ekopress, s. r. o., 1997. 247 s. ISBN 80-901991-6-X.

WUPPERFELD, U. Podnikatelský plán pro úspěšný start. 1. vydání. Praha: Management Press, 2003. 159 s. ISBN 80-7261-075-9.

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

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

Ing. Martin Slezák
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 21.05.2009

Bibliografická citace:

FLORINSKIJ, A. *Podnikatelský záměr výstavby rekreačního zařízení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 69 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně 21.05.2009

.....

podpis

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucímu mé diplomové práce paní doc. Ing. Aleně Kocmanové, Ph.D. za její trpělivost, za odborné rady a vhodné připomínky při průběžném zpracování mé práce.

Obsah

| | |
|--|----|
| Obsah | 6 |
| Úvod..... | 9 |
| 1 Vymezení problému a cíle práce | 11 |
| 2 Teoretická východiska práce | 12 |
| 2.1 Fáze života projektu..... | 12 |
| 2.1.1 Předinvestiční fáze..... | 12 |
| 2.1.2 Investiční fáze | 15 |
| 2.1.3 Provozní fáze | 15 |
| 2.2 Náplň podnikatelského záměru..... | 16 |
| 2.2.1 Realizační resumé | 16 |
| 2.2.2 Charakteristika firmy a jejích cílů | 17 |
| 2.2.3 Organizace řízení a manažerský tým | 18 |
| 2.2.4 Přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie projektu | 19 |
| 2.2.5 Shrnutí a závěry | 19 |
| 2.3 Požadavky na podnikatelský záměr | 20 |
| 2.4 Analýzy trhu a tržní konkurence..... | 21 |
| 2.4.1 Analýza cílového trhu | 22 |
| 2.4.2 Analýza tržní konkurence | 22 |
| 2.4.3 Analýza zákazníků..... | 23 |
| 2.5 Marketingový plán..... | 23 |
| 2.5.1 Marketingový mix..... | 24 |
| 2.5.2 Typy marketingového plánu | 26 |
| 2.5.3 Obsah marketingového plánu | 27 |
| 2.6 Zdroje financování společnosti..... | 30 |
| 2.7 Analýza rizika | 31 |
| 2.7.1 Klasifikace rizika | 32 |
| 2.7.2 Řízení rizika..... | 32 |

| | | |
|-------|--|----|
| 2.7.3 | Opatření na snížení rizika | 33 |
| 2.8 | Zhodnocení projektů | 33 |
| 2.8.1 | ROA - Rentabilita celkového kapitálu | 34 |
| 2.8.2 | ROE – Rentabilita vlastního kapitálu | 35 |
| 2.8.3 | Doba návratnosti | 35 |
| 2.8.4 | Metoda čisté současné hodnoty (ČSH) | 36 |
| 2.8.5 | Index rentability (IR) | 37 |
| 2.8.6 | Vnitřní výnosové procento (IRR) | 38 |
| 3 | Analýza problému a současné situace | 39 |
| 3.1 | Analýza společnosti | 39 |
| 3.1.1 | Charakteristika společnosti | 40 |
| 3.1.2 | SLEPT analýza | 43 |
| 3.1.3 | SWOT analýza | 46 |
| 3.1.4 | Analýza zákazníků | 49 |
| 3.1.5 | Analýza konkurence | 50 |
| 4 | Vlastní návrhy řešení, přínosy návrhů řešení | 52 |
| 4.1 | Realizační resumé | 52 |
| 4.2 | Charakteristika společnosti a jejích cílů | 53 |
| 4.2.1 | Popis společnosti | 53 |
| 4.2.2 | Předmět podnikání společnosti | 54 |
| 4.2.3 | Charakteristika služby | 54 |
| 4.2.4 | Umístění zařízení | 55 |
| 4.2.5 | Cíle společnosti | 55 |
| 4.3 | Ekonomická analýza | 56 |
| 4.3.1 | Rozvaha společnosti | 56 |
| 4.3.2 | Výkaz zisku a ztrát | 59 |
| 4.3.3 | Výkaz Cash Flow | 61 |
| 4.3.4 | Vyhodnocení efektivnosti projektu | 62 |
| 4.4 | Marketingová strategie | 62 |
| 4.4.1 | Marketingový mix | 62 |
| 4.5 | Analýza rizika | 65 |
| 4.6 | Vlastní doporučení | 65 |

| | | |
|---|--------------------------|----|
| 5 | Závěr | 66 |
| 6 | Použitá literatura | 67 |
| 7 | Seznám tabulek | 69 |
| 8 | Seznám obrázků..... | 69 |

Úvod

Podnikatelský plán je velice důležitý dokument, který nám pomáhá správně vyhodnotit naše záměry týkající se jak rozšiřování aktivit již fungujícího podniku, tak i vyhodnocování podnikatelských „nápadů“ nově zakládaného podniku.

Pro jakékoli rozšíření stálých aktivit nebo vstupu podniku do nových podnikatelských oblastí je zapotřebí kapitál, který můžeme získat buď z vlastních zdrojů, nebo budeme usilovat o získání kapitálu od potencionálních investorů, kterým musíme prokázat schopnost daného projektu tvořit hodnotu. K tomu by měl sloužit kvalitně zpracovaný a vyhodnocený podnikatelský plán.

Abychom byli schopni správně vyhodnotit jednotlivé projekty, musíme provést podrobnou analýzu a navrhnout další směr rozvoje mnoha oblastí, které mohou ovlivnit případný úspěch či neúspěch námi navrhovaného projektu. Mezi tyto oblasti bychom měli zařadit marketing, finanční analýzu stávající situace podniku a finanční plánování následujících období, personální zabezpečení projektu, také bychom měli vyhodnotit všechna rizika, která tento projekt mohou ovlivnit a navrhnout řešení, jak případná rizika snížit, nebo úplně odstranit.

Na kvalitě zpracování podnikatelského plánu závisí nejenom získání zdrojů potřebných pro realizaci projektu, ale i samotný úspěch projektu.

V této práci se budu zabývat zpracováním podnikatelského plánu pro nově vznikající společnost „Baňa s.r.o.“, která se chce zaměřit na výstavbu a provoz rekreačního zařízení a zároveň prostřednictvím tohoto zařízení seznámit širší veřejnost s ruskou kulturou a tradičním způsobem relaxace.

Tato práce se bude skládat ze tří hlavních částí, z nichž první se zaměří na teoretická východiska při sestavení podnikatelského plánu, kde stručně nastíním co všechno by měl podnikatelský plán obsahovat. V další kapitole provedu analýzu jednotlivých bodů uvedených v teoretické části. Na závěr provedu zhodnocení tohoto

podnikatelského záměru a uvedu doporučení, zda by měl být projekt realizován či nikoli.

1 Vymezení problému a cíle práce

Cílem této diplomové práce je zpracování podnikatelského plánu pro nově vznikající společnost „Baňa s.r.o.“, zaměřující se na výstavbu a následně provoz rekreačního zařízení.

Dílčí cíle diplomové práce:

- aplikovat teoretická východiska do praktického zpracování podnikatelského plánu,
- navrhnout marketingovou strategii nově vzniklé společnosti „Baňa s.r.o.“ při vstupu na trh,
- zpracování finančního plánu na období 3 let,
- vyhodnocení podnikatelského záměru.

2 Teoretická východiska práce

2.1 Fáze života projektu

Každý projekt prochází během svého života určitým vývojem, od pouhého zrození nápadu přes jeho promyšlení a realizaci až k ukončení celého projektu. Tento cyklus můžeme rozdělit do několika fází:

- předinvestiční
- investiční
- provozní
- ukončení provozu a likvidace. [2]

Každá z uvedených fází je velice důležitá pro úspěšnou realizaci každého projektu, ale jedné z těchto fází – předinvestiční, musíme věnovat zvýšenou pozornost. Během předinvestiční fáze shromažďujeme různé informace marketingové, technicko-technologické, finanční a ekonomické povahy, a tyto informace nám pomáhají se správně rozhodnout, zda projekt má budoucnost či nikoliv. [2]

2.1.1 Předinvestiční fáze

Předinvestiční fázi zpravidla tvoří tři dílčí etapy:

- identifikace podnikatelských příležitostí
- předběžný výběr projektu a příprava projektu zahrnující analýzu jeho variant
- hodnocení projektu a rozhodnutí o jeho realizaci či zamítnutí. [2]

Identifikace podnikatelských příležitosti tvoří východisko předinvestiční fáze, neboť realizace projektu se odvíjí od vyjasnění určitých podnikatelských příležitostí. Podněty pro podnikatelské příležitosti získáváme neustalým sledováním trhu a jeho okolí. Získané podněty musíme pečlivě vyhodnotit a teprve po vyhodnocení je můžeme zpracovat do podoby investičního projektu. Jako jeden z nástrojů pro vyjasnění podnikatelských příležitosti můžeme uvést *studii podnikatelských příležitostí*, která má za cíl zpracování jednotlivých informací do formy, která nám umožní posoudit úspěšnost projektu. Tato studie by měla být poměrně stručná a málo nákladná. [1]

Předběžné technicko-ekonomické studie slouží jako mezistupeň mezi stručnými studii příležitostí a podrobnými technicko ekonomickými studii, které do detailu rozpracovávají aspekty podnikatelského projektu. [1]

Zpracování předběžné technicko-ekonomické studie nám pomáhá určit, zda:

- všechny možné varianty projektu byly vyšetřeny a posouzeny,
- je projekt atraktivní a je potřeba provést jeho detailní technicko-ekonomickou studii,
- určité body projektu jsou na tolik závažné, že je nutné je prošetřit pomocí podpůrných a doplňkových studií (laboratorní testy, marketingové studie, aj.),
- investoři mají zájem o konkrétní projekt či nikoliv,
- je podnikatelský nápad na tolik slibný, že jej lze realizovat už na základě informací z této studie,
- projekt plní všechny právní náležitosti.

Už po zpracování předběžné technicko-ekonomické studie bychom měli vybrat ty varianty projektu, které budou předmětem dalšího zkoumání v detailní technicko-ekonomické studii, nebo úplné zastavení projektu. Detailní zkoumání všech variant by bylo velice nákladné a časově náročné. [1]

Technicko-ekonomická studie projektu by měla poskytnout veškeré podklady, potřebné pro investiční rozhodnutí. Tato studie by měla vyšetřit požadavky z komerční,

technické, finanční a ekonomické oblastí na základě variantních řešení, která byla navržena již v předběžné technicko-ekonomické studii. [2]

Z hlediska náplně by měla technicko-ekonomická studie podnikatelského projektu obsahovat tyto složky:

- analýza trhu a marketingová strategie,
- velikost výrobní jednotky,
- materiálové vstupy a energie,
- umístění výrobní jednotky,
- personální zajištění,
- organizace a řízení,
- finanční analýza a ohodnocení,
- analýza rizika,
- plán realizace. [2]

Proto, aby společnost byla úspěšná, měla by mít určité znalosti a dovednosti, které ji odlišují od konkurence. Tyto odlišnosti mohou, ale také nemusí, zajistit určité konkurenční výhody, které by měla společnost využít pro realizaci projektu. Právě tyto dovednosti a znalosti by měla identifikovat technicko-ekonomická studie.

Při zpracování technicko-ekonomické studie bychom měli brát ohled na dva aspekty. Příprava technicko-ekonomické studie by měla odrážet tvůrčí myšlení a variantní postupy jejích zpracovatelů. Ve všech fázích zpracování této studie je třeba formulovat a hodnotit co nejvíce variant jednotlivých složek obsahu technicko-ekonomické studie při respektování jejich vzájemných vazeb. Proto by tato studie měla zachycovat nejen dosažené výsledky z hlediska volby jednotlivých prvků podnikatelského projektu, ale i podstatné aspekty celého optimalizačního procesu, který k těmto výsledkům vedl. [2]

Druhým významným aspektem je těsná závislost jednotlivých prvků technicko-ekonomické studie. Zpracování nemůže probíhat v přímém sledu určitých časově návazných fází, jejichž náplní je specifikace jednotlivých prvků projektu. Příprava této

studie je proto iterační proces postupného zpřesňování jejích jednotlivých prvků s mnoha zpětnými vazbami. [2]

2.1.2 Investiční fáze

Investiční fáze zahrnuje rozsáhlý počet činností, které tvoří vlastní náplň realizace projektu. Zpracování kvalitního plánu a účinné vlastní řízení realizace projektu je hlavním předpokladem úspěšné realizace projektu. Důležitá je pečlivá kontrola časového plánu realizace, včasná identifikace vzniklých odchylek a posouzení jejich vlivu na včasné dokončení projektu nebo navýšení investic s projektem spojených.

Kontinuální kontrola a porovnávání základních předpokladů se skutečností v průběhu investiční fáze jsou nezbytné pro včasné zajištění náhradních zdrojů financování v případě překročení plánovaných investičních nákladů. Tyto skutečnosti je nutné brát v úvahu při hodnocení celkové ekonomické efektivity projektu. [2]

2.1.3 Provozní fáze

Na provozní fázi bychom měli pohlížet ze dvou pohledů, a to krátkodobého a dlouhodobého. Krátkodobý pohled se týká problémů spojených s uvedením projektu do provozu, resp. zábehového provozu. Kdežto dlouhodobý pohled se týká celkové strategie, na které byl projekt založen, a to z plynoucích výnosů na jedné straně a nákladů na straně druhé. [2]

2.2 Náplň podnikatelského záměru

Výsledky technicko-ekonomických studií projektu, investiční program firmy a její finanční plán poskytují základní informační vstupy pro zpracování podnikatelského záměru projektu, který hodlá firma realizovat. Tento záměr slouží zpravidla dvěma účelům. Jednak je to určitý vnitřní dokument, který slouží jako základ vlastního řízení firmy. Značný význam však má externí uplatnění podnikatelského záměru v případě, že firma hodlá financovat realizaci projektu s využitím cizího kapitálu, případně se uchází o některý druh nenávratné podpory. V tomto případě je totiž třeba přesvědčit poskytovatele kapitálu o výhodnosti a nadějnosti projektu, na jehož financování se tento kapitál použije.[1]

Podnikatelský záměr by měl obsahovat tyto základní části:

- Realizační resumé
- Charakteristiku firmy a jejích cílů
- Organizační řízení a manažerský tým
- Přehled základních výsledků a závěru technicko-ekonomické studie
- Shrnutí a závěry
- Přílohy [1]

2.2.1 Realizační resumé

Vzhledem k tomu, že s ním přichází případný poskytovatel kapitálu nejdříve do styku, měl by tento souhrn nastínit základní charakteristiky firmy i projektu ve stručné a přesvědčivé formě, a to v maximálním rozsahu 2 – 3 strojových stránek. Tento stručný souhrn je sice první částí podnikatelského záměru, měl by se však zpracovat až v samém závěru.

Součástí realizačního resumé by mělo být:

- Kontaktní údaje firmy
- Charakteristika produktu či služby, které jsou náplní projektu, jejich specifických vlastností a předností vzhledem ke konkurenci
- Popis trhů, na kterých se chce firma uplatnit, a distribučních cest, kterých hodlá využít k dosažení těchto trhů.
- Strategické záměry firmy na období příštích 3 až 5 let, včetně jejich dlouhodobých cílů, způsobů dosažení těchto cílů i uvedení fáze podnikatelské činnosti, ve které se firma nachází.
- Zhodnocení manažerských zkušeností a kvality klíčových pracovníků firmy ve vztahu k danému projektu.
- Finanční aspekty zahrnující odhady zisku v následujících pěti letech, velikost potřebného kapitálu, účel jeho použití a očekávaný roční výnos pro poskytovatele kapitálu. [1]

2.2.2 Charakteristika firmy a jejích cílů

Tato část podnikatelského záměru by měla postihnout jak minulost firmy, tak i její přítomnost a budoucnost z hlediska základních podnikatelských cílů a strategie jejich dosažení.

Součástí této části podnikatelského záměru by měla být:

- Historie firmy, zachycující její činnost od založení, výsledky podnikatelské činnosti a dosažené úspěchy, vývoj finanční situace firmy v minulosti i současnosti a způsob jejího financování.
- Důležité charakteristiky produktů či služby, které jsou náplní projektu. Přitom je třeba specifikovat jejich současnou fázi a dobu životnosti, kdo je či bude jejím uživatelem a jaké výhody mu budou z uplatnění těchto produktu či služeb vznikat, jaké klíčové faktory rozhodují o jejich úspěchu, jaké jsou jejich jedinečné rysy, které rozhodují o konkurenční pozici a srovnání těchto rysů s konkurencí, jaké jsou

způsoby ochrany produktů či služeb, jaké nové produkty či služby připravuje konkurence, jedinečné rysy strategie výroby, distribuce a marketingu.

- Sledované cíle, zahrnující jednak základní strategické cíle, kterých se firma snaží realizací daného projektu dosáhnout, jednak specifické cíle jednotlivých oblastí firmy, ke kterým patří uspokojení poptávky a postavení firmy na trhu, inovace výrobního programu a technologie, kvalita produkce, efektivnost a finanční stabilita, sociální oblast, rozvoj organizace a řízení, ochrana životního prostředí, prestiž a společenské postavení firmy. Stanovené cíle by měly být reálné, avšak současně dostatečně motivující a vyjádřené v konkrétní formě. [1]

2.2.3 Organizace řízení a manažerský tým

Kvalita řízení je jedním z nejdůležitějších faktorů, které poskytovatelé kapitálu zvažují, a často je jedním z prvních aspektů, které posuzují. Důležité je proto demonstrovat kvalitu, profesionální dovednosti, kompetenci a angažovanost manažerského týmu k danému projektu, které jsou základním předpokladem jeho úspěšné realizace.

Tato část podnikatelského záměru by měla obsahovat:

- Organizační schéma s jasným vymezením pravomoci a odpovědnosti jednotlivých manažerů.
- Charakteristiku klíčových vedoucích pracovníků z hlediska jejich rolí, věku, zkušeností, dosažených výsledků, současných i budoucích přínosu pro firmu
- Politiku odměňování těchto pracovníků včetně uvedení platové úrovně, způsobu hmotné zainteresovanosti na výkonnosti firmy.
- Vymezení dlouhodobých záměrů a cílů klíčových manažerů včetně jejich vztahu k vlastnictví firmy.
- Stanovení klíčových řídicích pozic, které musejí být obsazeny v příštích dvou až třech letech se specifikací požadovaných dovedností a zkušeností.
- Základní přístup k řízení firmy. [1]

2.2.4 Přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie projektu

V této části podnikatelského záměru jsou shrnuty základní výsledky a závěry technicko-ekonomické studie, týkající se:

- Výrobního programu, respektive poskytovaných služeb, tvořících náplň projektu
- Analýzy trhu a tržní konkurence
- Marketingové strategie
- Pracovních sil
- Finančně-ekonomických analýz a finančních záměrů
- Analýzy rizika projektu [1]

Analýzy trhu a tržní konkurence

Tuto část technicko-ekonomické studie můžeme také nazvat marketingovým výzkumem, který slouží k získávání, analýze a hodnocení informací o trhu a jeho okolí, zahrnujícím především takové faktory jako je poptávka a konkurence, potřeby a chování zákazníků, konkurenční produkty a marketingové nástroje. Výše zmíněné informace lze získat buď z již existujících informačních zdrojů nebo pomocí speciálních šetření. Mezi již existující informační zdroje můžeme zařadit dostupné statistiky a zprávy, obsahující údaje převážně kvantitativního charakteru, týkající se buď trhu obecně, nebo určitého segmentu trhu. Speciální šetření zahrnuje interview, testy, pozorování a jiné nástroje, jejichž výsledkem jsou informace převážně nekvantitativního charakteru. Je třeba pracovat s údaji v časovém horizontu větším než rok, v některých případech se pracuje s časovým horizontem pěti až deseti let.[2]

2.2.5 Shrnutí a závěry

Tato závěrečná část podnikatelského záměru by měla obsahovat jednak shrnutí základních aspektů, rozvedených v jednotlivých oddílech tohoto záměru, jednak časový plán realizace projektu.

Ve shrnutí by se měla pozornost zaměřit především na:

- Celkové strategické zaměření projektu s uvedením koordinace všech jeho aspektů tak, aby byly splněny dlouhodobé cíle firmy
- Zdůvodnění očekávaného úspěchu projektu se zvláštní pozorností zaměřenou na přínos manažerského týmu k tomuto úspěchu
- Uvedení jedinečných rysů firmy
- Stanovení požadavků na kapitálové zajištění projektu
- Procentní podíl vlastnictví firmy v rukou jejích zakladatelů

Z časového záměru realizace projektu by měl poskytovatel kapitálu získat především informace o době výstavby, o době zahájení podnikatelské činnosti a o termínech, kdy bude třeba vynaložit finanční prostředky. [1]

2.3 Požadavky na podnikatelský záměr

Zpracovaný podnikatelský záměr by měl splňovat určité požadavky, a to:

- Být stručný a přehledný
- Být jednoduchý a nezacházet do technických a technologických detailů
- Demonstrovat výhody produktu či služby pro uživatele, respektive zákazníka
- Orientovat se na budoucnost, tj. ne na to čeho firma dosáhla, ale na vystižení trendů, zpracování prognóz a jejich využití k charakteristice toho, co má být dosaženo
- Být co nejuvěrohodnější a realistický
- Nebýt příliš optimistický z hlediska tržního potenciálu, neboť to snižuje jeho důvěryhodnost v očích poskytovatele kapitálu
- Nebýt však až příliš pesimistický, neboť při podceňování může být daný projekt pro investora málo atraktivní
- Nezakrývat slabá místa a rizika projektu

- Upozornit na konkurenční výhody projektu, silné stránky firmy a kompetenci manažerského týmu, a to nejen z hlediska nezbytných manažerských a podnikatelských dovedností, ale i schopnosti práce jako efektivního týmu
- Prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky v případě užití bankovního úvěru k financování projektu
- Prokázat, jak může poskytovatel kapitálu formou účasti, rizikového kapitálu aj. získat zpět vynaložený kapitál s patřičným zhodnocením
- Být zpracován kvalitně i po formální stránce [1]

Kvalita přípravy projektu se projeví příznivě tím, že:

- Zvyšuje naději na úspěch jednotlivých projektů a tím zlepšuje hospodářské výsledky firmy z dlouhodobého hlediska.
- Snižuje podstatně nebezpečí takového neúspěchu projektu, který by vážně ohrozil finanční stabilitu firmy a případně i samou její existenci.[1]

Podnikatelský záměr nebude vzhledem k proměnlivosti podnikatelského okolí platit beze změny delší dobu. Podnikatelský záměr je třeba proto chápat jako stále živý a vyvíjející se dokument, který je třeba neustále adaptovat a upravovat vzhledem k měnícím se podmínkám. [1]

2.4 Analýzy trhu a tržní konkurence

Pro úspěšnost projektu je velmi důležité provést důkladnou analýzu trhu a tržní konkurence, která nám ukáže, na který trh a s jakou specifikací produktu bychom měli na zvolený trh vstupovat. Do této analýzy bychom měli také zahrnout detailní analýzu odvětví z hlediska vývojových trendů a historických výsledků. Rovněž je vhodné zahrnout do této kapitoly přírodní faktory, politickou situaci, legislativní podmínky aj. V neposlední řadě by měla být uvedena analýza zákazníků na základě provedení segmentace trhu. [3]

2.4.1 Analýza cílového trhu

Analýza cílového trhu nám poskytne informace jak o celkovém trhu, tak i o našem cílovém trhu. Nejdříve se určí náš celkový trh a následně z tohoto celku vybereme trh cílový, na který se primárně zaměříme. Celkový trh zahrnuje všechny myslitelné možnosti využití naší služby, ale náš projekt neosloví všechny potenciální zákazníky, protože ne všichni mají stejné potřeby a očekávání. Náš cílový trh budou tvořit zákazníci, kteří mají z naší služby užitek, mají k ní snadný přístup a mohou nám za ni zaplatit. [6]

Pomocí této analýzy můžeme také provést segmentaci trhu, kterou navíc podložíme faktory geografickými, sociálně-demografickými a psychologickými. Do geografických faktorů zahrnujeme hledisko národnosti, regionu, typ obce. Do sociálně-demografických faktorů patří věk, pohlaví, vzdělání, příjem, profese aj. [6]

2.4.2 Analýza tržní konkurence

Je velice důležité specifikovat naše rozhodující konkurenty na trhu, na který chceme vstoupit a úspěšně působit. Musíme specifikovat jejich sílu, poznat jejich cíle, chování, jejich silné a slabé stránky. Je také dobré zvažovat reakci konkurence na náš vstup na tento trh, ale také možné nebezpečí vstupu dalších potenciálních konkurentů na trh i ohrožení plynoucí z existence či objevení se substitučních výrobků či služeb. [2]

Nejprve bychom měli určit společnosti, které nabízejí stejné nebo podobné služby (substituty), následovně potenciální konkurenty. Poté rozdělíme konkurenty na hlavní a vedlejší a prozkoumáme jejich klady a nedostatky. [6]

2.4.3 Analýza zákazníků

V analýze zákazníků můžeme využít výsledky již výše zmíněné segmentace trhu, hlavně ze sociálně-demografických a geografických faktorů. Vzhledem k tomu, že různé trhy mají různé charakteristiky z hlediska chování zákazníků, musíme věnovat hlavní pozornost na zodpovězení otázek typu:

- Co se nakupuje na trhu?
- Proč se to kupuje?
- Jaké jsou motivy zákazníků?
- Kdo jsou kupující?
- Kdo rozhoduje o nákupech?
- Aj. [2]

2.5 Marketingový plán

Analýza trhu a tržní konkurence tvoří základ pro stanovení marketingové strategie a základních marketingových nástrojů, které tvoří především Marketingový mix. Tyto nástroje pak tvoří Marketingový plán.

„Produkt není produktem, pokud se neprodává. V takovém případě je pouhým muzejním exponátem“ – Prof. Theodore Levitt [4]

Hlavním úkolem marketingu je stanovení ceny, propagace (reklamy), prospěšné podporování prodeje a v neposlední řadě i účinného prodeje. Také pokrývá proces odbytu zboží nebo služeb. Kdyby všechna tato hlediska nebyla vyvážená, tak podnik nebude úspěšně prosperovat, což by vedlo k téměř jistému zániku podniku. Proto je z tohoto hlediska nezbytná správná marketingová strategie pro dosažení dobrých výsledků podnikání. Marketingový plán je ústředním nástrojem pro řízení a

koordinování marketingového úsilí. Slouží k implementaci a praktickému ověření marketingové strategie, z níž vychází. [8]

2.5.1 Marketingový mix

Marketingový mix tvoří čtyři složky a to:

- produkt
- cena
- distribuce
- propagace

Všechny tyto složky jsou navzájem provázané a vzájemně závislé, přičemž při stanovení jejich optimální kombinace je třeba vycházet z charakteristik trhu a zvolené strategie projektu.

Produkt

Produkt nebo nabídka tvoří základ pro každé podnikání. Cílem každého podniku je dosáhnout toho, aby produkty či nabídky byly odlišné od konkurenčních a aby byly pro konečného zákazníka atraktivnější, v lepším případě tak, aby zákazník byl ochotný za ně zaplatit více než za konkurenční produkt či nabídku.

Produkty lze také diferencovat v různé míře. Na jedné straně jsou jako extrém takzvané komoditní produkty, které čekají na diferenciaci a je velice těžké je odlišit od konkurence, což znamená vysoké nároky na marketingové schopnosti.

Na druhé straně můžeme za extrém považovat produkty snadno diferencovatelné z fyzického hlediska, např. velikostí, použitými materiály, aj.

Cena

Na rozdíl od ostatních složek Marketingového mixu produkuje příjmy, ostatní složky vytvářejí náklady. Při stanovení ceny by měl podnik brát ohled na to, jak vysokou cenu umožňuje úroveň diferenciací jeho produktu, musí zvážit vliv ceny na objem prodeje. Podnik usiluje o takovou výši příjmů, jejímž výsledkem jsou po odečtení nákladů nejvyšší zisky.

V praxi existuje několik způsobů tvorby cen:

- Nákladová, kdy k odhadovaným nákladům podniky připočítávají tzv. „obchodní rozpětí“
- Hodnotová, kdy podnik stanovuje cenu pomocí odhadu, kolik by kupující byl ochotný za tento druh produktu zaplatit, ze kterého se odečte určité procento, aby kupujícímu byla ponechána tzv. „spotřebitelská marže“.

Pro úspěšnější podnikání by měl podnik vytvořit určitou řadu produktů, tzv. „sortimentní škálu“, nenabízet pouze jeden jediný produkt.

Distribuce

Každý podnik, nabízející produkt k prodeji, by měl rozhodnout, jakým způsobem bude svůj produkt dávat k dispozici cílovému trhu. V praxi jsou dva způsoby:

- Přímý prodej
- Prodej přes prostředníky, kam můžeme zahrnout maloobchodní a velkoobchodní prodej

Propagace

Propagace je soubor komunikačních nástrojů, které pomáhají předávat informace o produktu potenciálním zákazníkům. Tyto nástroje můžeme rozdělit do pěti kategorií, a to:

- Reklama – nejúčinnější nástroj pro budování povědomí o existenci podniku, výrobku, služby či myšlenky. Nejeftivnější je taková reklama, která je úzce cíleně zaměřena.
- Podpora prodeje – ovlivňuje, na rozdíl od reklamy, okamžité chování zákazníků. Tuto kategorii pak ještě můžeme rozdělit na obchodní a zákaznickou podporu.
- Public relations – zahrnuje soubor rozmanitých nástrojů, které lze klasifikovat pod akronymem PENCILS (publikace, veřejné akce, novinky, angažovanost pro komunitu, nosiče a projevy vlastní identity, lobbyistické aktivity, aktivity sociální odpovědnosti), které mají za úkol vytvořit pozitivní image podniku a rozšířit jej na cílovém trhu.
- Prodejní personál – je jedním z nejdražších nástrojů marketingové komunikace. Prodejní personál je v přímém kontaktu se zákazníkem a dokáže pružně reagovat na dotazy a efektivně přesvědčovat o pořízení právě jím nabízeného produktu.
- Přímý marketing – se využívá v důsledku rozpadu trhu na menší soubory minitrhu, což má za následek vznik více specializovaných medií (katalogy, telemarketingu, elektronické nákupy, televizní nákupy, aj.).

2.5.2 Typy marketingového plánu

Podnik by měl zpracovat marketingové plány pro každou významnou oblast své marketingové činnosti. Existuje 6 typů marketingových plánů:

- Marketingový plán značek – zpracovává se v případě, kdy podnik vlastní několik značek. Každá značka musí mít svůj marketingový plán.
- Marketingové plány pro jednotlivou kategorii produktů
- Plány pro nové produkty

- Plány pro tržní segmenty – zpracovává se pokud daný produkt či daná značka prodává v různých tržních segmentech
- Plány pro geografické trhy – je třeba zpracovat pro každou zemi, každý region, každé město, případně i pro každou městskou část
- Zákaznické plány – vypracovávají se individuálně pro velmi důležité zákazníky

Ve všech případech je nutné zpracovat dva plány, a to dlouhodobý strategický plán a z něho vycházející roční plán. Strategický plán se zabývá faktory ovlivňujícími trh, různými scénáři, které mohou nastat, postavení, které by chtěl podnik dosáhnout v budoucnosti na trhu, a opatřeními potřebnými k jeho dosažení. [4]

2.5.3 Obsah marketingového plánu

Marketingový plán by měl být jednoduchý a výstižný, každý takový plán by měl obsahovat minimálně následující oddíly:

- Situační analýzu
- Marketingové záměry a cíle
- Marketingovou strategii
- Plán marketingových opatření
- Kontrolní nástroje marketingu [4]

Situační analýza

Situační analýza se skládá ze čtyř složek:

1. Popis současné situace – objektivní zhodnocení. Dokumentujeme pomocí statistických přehledů objemu prodeje, tržního podílu, cen, nákladů a zisků za poslední období s hlavními ukazateli výkonnosti konkurence. Zhodnocení hlavních hybných sil v marketingovém prostředí.

2. SWOT analýza - metoda, pomocí které je možno identifikovat silné (ang: Strengths) a slabé (ang: Weaknesses) stránky, tzv. soubor **SW** popisující interní podnikové faktory, příležitosti (ang: Opportunities) a hrozby (ang: Threats), tzv. soubor **OT** popisující síly působící ve vnějším prostředí podniku, spojené s určitým projektem, typem podnikání, opatřením, politikou aj.
Při zpracování **SWOT** analýzy začínáme zpracováním souboru **OT**, abychom zjistili, jaké aktivní příležitosti se nabízejí, ale také jaká jsou nebezpečí, která náš podnik ohrožují. Každý plán by měl obsahovat několik příležitostí a hrozeb.
3. Hlavní problémy, jimž podnik čelí – přehled problémů musí být vystavěný na reálném základu.
4. Hlavní předpoklady ohledně budoucnosti podniku [4]

Vytyčení marketingových záměrů a cílů

Vytyčení marketingových záměrů a cílů je dalším krokem po předcházející analýze. V tomto oddílu se soustředíme na rozhodování, o co by se za současné a prognózované situace měl podnik snažit.

Je také nezbytné oddělit pojmy *záměry* a *cíle*. Musíme vytyčit obecné záměry, jejichž chceme v následujícím období dosáhnout. Záměry musí být realizovatelné a vzájemně kompatibilní. Cíle musí být měřitelné, proto cíle vyžadují nadefinování svých velikostí a stanovení cílového data jejich dosažení. [4]

Marketingová strategie

Marketingová strategie je jistý návod, jak dosáhnout vytyčených cílů. Strukturu této strategie lze vyjádřit šesti prvky:

1. Cílový trh – obsahuje tři úrovně, a to *primární*, *sekundární* a *terciární*, přičemž prioritou identifikace a následné oslovení těchto úrovní cílového trhu jde od

primárního k terciárnímu. Je nezbytné v plánu popsat charakteristiky cílového trhu.

Primární cílový trh je tvořen skupinou kupujících, kteří jsou připraveni, schopni a ochotni nakupovat.

Sekundární cílový trh je tvořen skupinou kupujících, kteří jsou sice schopni nakupovat, ale jsou méně připraveni a méně ochotní.

Terciární cílový trh je tvořen skupinou kupujících, kteří nejsou momentálně schopni nákupu, přesto bychom měli neustále sledovat jejich připravenost.

2. Stěžejní prezentace – vyjadřuje určitou stěžejní myšlenku či přínos podnikové nabídky vůči svým zákazníkům.
3. Cenová prezentace – vyjadřuje cenu, kterou podnik stanovuje za svůj produkt. Cena by měla vycházet ze stěžejního přínosu.
4. Celková hodnotová proklamace – je odpovědí na otázku zákazníků: „Proč bych měl nakupovat u vás?“ Plán by proto měl popsat stěžejní přínos a ostatní přínosy a užité vlastnosti, které pomohou zákazníkovi objasnit výši stanovené ceny.
5. Distribuční strategie – podnik popisuje, jak bude obsluhovat cílový trh, tzn. Popis distribučních cest.
6. Komunikační strategie – určuje výdaje spojené s reklamou, podporou prodeje, PR (Public Relations), prodejní personál a přímý marketing. [4]

Plán marketingových opatření

V plánu marketingových opatření plány a strategie převádíme v konkrétní opatření, která se uskuteční ve stanovených termínech. Důležitý je výběr odpovědných osob, které budou zajišťovat jednotlivé úkoly a sledovat výkonnost. [4]

Kontrolní nástroje marketingu

Plán musí obsahovat určitý mechanismus, pomocí kterého se ověřuje, zda plánovaná opatření zabezpečují dosažení plánovaných cílů. V případě průběžného nedosahování

plánovaných cílů musí vedení podniku učinit nápravné kroky k přepracování některých opatření, strategií, celkového nebo dílčího trhu. [4]

2.6 Zdroje financování společnosti

Pro začátek podnikání je třeba získat dostatečné finanční prostředky, které můžeme získat ze dvou typu zdrojů, a to z vlastních a cizích.

Struktura finančních zdrojů ovlivňuje jak finanční stabilitu, tak i ekonomickou efektivnost projektu. Vzhledem k tomu, že zisk projektu je zdaněn a dividendy jsou vyplaceny ze zisku po zdanění, je vlastní kapitál dražší než cizí, u kterého úroky i leasingové nájemné jsou součástí nákladů, a snižují tak daňovou základnu, tedy i samotnou daň.

Podle pravidel financování, stalá aktiva a převážná část oběžných aktiv by měla být kryta dlouhodobým kapitálem, který se skládá z kapitálu vlastního a dlouhodobého cizího kapitálu. Vlastní kapitál by se měl z větší míry podílet na stálých aktivech a jeho výše by měla být minimálně 75%.

Cizí zdroje můžeme čerpat v podobě úvěru, a to jak krátkodobého tak i dlouhodobého, nebo leasingu, který můžeme rozdělit na finanční a provozní. [5]

Krátkodobý bankovní úvěr

Do této kategorie úvěru patří úvěry se splatností do jednoho roku a jsou to například revolvingové úvěry, kontokorentní úvěry, lombardní úvěry, aj. [5]

Dlouhodobé bankovní úvěry

Jedná se o úvěry se splatností delší než jeden rok a jako příklad lze uvést terminované půjčky, investiční úvěr, aj. [5]

Leasing

Leasing můžeme popsat jako pronájem různých částí majetku za sjednané nájemné na určité období, nebo na dobu neurčitou s výpovědní lhůtou.

- **Finanční leasing** – je dlouhodobý leasing, při němž se neposkytují servisní služby, nelze smlouvu vypovědět a platby za nájemné musí plně uhradit cenu pronajatého zařízení. Po dobu pronájmu je předmět leasingu ve vlastnictví leasingové společnosti, nájemce se stává vlastníkem předmětu po skončení leasingové smlouvy a odkoupení za zůstatkovou cenu.
- **Provozní leasing** – má krátkodobý charakter, zahrnuje v sobě i udržovací službu. Smlouvu lze vypovědět před uplynutím původní doby splatnosti. Platby za nájemné nemusí plně pokrýt cenu zařízení. Předmět pronájmu nepřechází do vlastnictví nájemce po ukončení leasingové smlouvy, ale zůstává majetkem leasingové společnosti. [5]

2.7 Analýza rizika

Každý projekt sebou nese určitá rizika, která mohou zabránit v jeho realizaci. Rizika jsou na jedné straně spojená s nadějí na dosažení zvláště dobrých hospodářských výsledků, na straně druhé je však doprovází nebezpečí podnikatelského neúspěchu. Je velice důležité identifikovat tato rizika ještě před začátkem realizace a počítat s možným naplněním těchto rizik.

Jednotlivá rizika ovlivňují různé faktory, které se musí stanovit a specifikovat ty, které ke konkrétnímu riziku nejvíce přispívají. Na tyto faktory se pak musí soustředit pozornost a hledat ta opatření, prostřednictvím kterých se dá snížit riziko projektu. [2]

2.7.1 Klasifikace rizika

Existuje mnoho aspektů, podle kterých lze klasifikovat rizika. Za jedno z nejobsáhlejších členění rizik můžeme považovat členění podle jejich věcné náplně.

- Technicko-technologická
- Výrobní
- Ekonomická
- Tržní
- Finanční
- Legislativní
- Politická
- Environmentální
- Rizika spojená s lidským činitelem
- Informační
- Zásahy vyšší moci [2]

2.7.2 Řízení rizika

Základní náplní řízení rizika projektů je zvýšit pravděpodobnost jejich úspěchu a minimalizování jejich neúspěchu. Případný neúspěch by mohl ohrozit finanční stabilitu podniku, případně vést k jeho úpadku. [2]

Řízení rizika projektu můžeme rozdělit do několika kroků:

- Určení faktorů rizika projektu

- Stanovení významnosti faktorů rizika
- Stanovení rizika projektu
- Hodnocení rizika projektu a přijetí opatření na jeho snížení
- Příprava plánu korekčních opatření

První tři uvedené kroky tvoří analýzu rizika, zbylé představují vlastní řízení rizika. [2]

2.7.3 Opatření na snížení rizika

Opatření na snížení rizika mají odlišnou věcnou náplň. Tato opatření je možné rozdělit na dvě kategorie.

První kategorie je zaměřená na odstranění, či oslabení příčin vzniku rizika. Cílem těchto opatření je určitá prevence situací, které jsou pro projekt značně nepříznivé. Mezi tato opatření můžeme zařadit např. *kvalitu informací, přesun rizika na jiné subjekty, využívání síly*, aj.

Druhá kategorie opatření na snížení rizik je zaměřená na snížení nepříznivých důsledků rizika. Jedná se tedy o nápravná opatření v důsledků vzniku rizika. K těmto opatřením patří *flexibilita projektu*, která umožní pružně reagovat na různý vývoj faktorů ovlivňujících výsledky projektu, *diverzifikace*, která umožňuje rozložit riziko na co největší základnu, *dělení rizika* na více účastníků realizace projektu, *pojištění*, aj. [2]

2.8 Zhodnocení projektů

O investici obecně platí, že je to obětování současného důchodu za příslib budoucího důchodu s příslibem zisku. Hodnocení projektů je proto porovnání vynaloženého

kapitálu s výnosy. Základ jak pro investiční, tak i pro finanční rozhodování tvoří peněžní toky projektu (Cash Flow). Proto, abychom se dokázali správně rozhodnout o přijetí či zamítnutí projektu, musíme jej zanalyzovat pomocí ukazatelů ekonomické efektivity. Ukazatele ekonomické efektivity můžeme členit podle dvou hledisek:

| Hledisko | Členění ukazatelů | Poznámka |
|----------------------------------|--|---|
| Zohlednění faktoru času | Statické | Nezohledňují faktor času |
| | Dynamické | Zohledňují faktor času |
| Pojetí efektu z investice | Nákladové | Efekt je v úspoře nákladů |
| | Ziskové | Hlavním efektem je zisk |
| | Ukazatele založené na peněžních tocích | Kritériem je peněžní tok, čistý výnos z investice |

Tabulka č. 1: Členění ukazatelů ekonomického efektu. Zdroj: [7]

Nejčastěji používané ukazatele:

- Rentabilita vlastního a celkového kapitálu
- Doba návratnosti
- Kritéria vycházející z peněžního toku:
 - Čistá současná hodnota (ČSH)
 - Index rentability
 - Vnitřní výnosové procento (VVP) [7]

2.8.1 ROA - Rentabilita celkového kapitálu

Rentabilitou celkového kapitálu vyjadřujeme celkovou efektivity podniku, resp. jeho produkční sílu.

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celkový_kapitál}}$$

Do celkového kapitálu řadíme krátkodobé i dlouhodobé závazky a vlastní jmění, resp. celková aktiva podniku. Jako zisk používáme hodnotu před úroky a zdaněním. [5]

2.8.2 ROE – Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilitou vlastního kapitálu vyjadřujeme výnosnost vlastního kapitálu vloženého do projektu. V tomto případě počítáme se ziskem po zdanění a vlastním kapitálem.

$$ROE = \frac{\text{zisk}_{\text{po}_{\text{zd.}}}}{\text{vlastní}_{\text{kapitál}}}$$

Tento ukazatel slouží hlavně pro investory a popisuje, zda je jimi vložený kapitál reprodukován s náležitou intenzitou, odpovídající riziku investice. Zhodnocení vloženého kapitálu by mělo pokrývat alespoň obvyklou výnosovou míru a rizikovou prémii. Pokud je tento ukazatel dlouhodobě pod touto úrovní, potom je podnik praktický odsouzen k zániku. [5]

2.8.3 Doba návratnosti

Hodnota, kterou získáme pomocí výpočtu, vyjadřuje počet let, za která se kapitálové výdaje spojené s jednotlivými projekty splatí ze zisku po zdanění. Obecně se dá říct, že za tuto dobu se investorovi vrátí prostředky vynaložené na projekt.

Doba návratnosti se počítá jako poměr kapitálových výdajů a ročního zisku po zdanění.

$$\text{Doba návratnosti} = \frac{\text{kapitálové}_{\text{výdaje}}}{\text{zisk}_{\text{po}_{\text{zdanění}}}}$$

Je to velice rozšířený ukazatel, hlavně díky své jednoduchosti výpočtu. Není však bez nedostatku. Největší je ten, že daný ukazatel nebere v potaz příjmy z investice projektu,

kteřé vznikají po době návratnosti až do konce životnosti. Dále tento ukazatel neposkytuje informace o možné výnosnosti projektů a příspěvku k tržní hodnotě společnosti. Tyto nedostatky je však možné částečně eliminovat, pokud za příjem investic budeme považovat i odpisy a nebudeme počítat s průměrnými hodnotami, ale s hodnotami plánovanými v jednotlivých letech. Potom můžeme dobu návratnosti počítat pomocí kumulačního součtu předpokládaných příjmů za jednotlivá léta životnosti investice.

$$KV = \sum_{t=1}^{DN} (Z_t + O_t) = \sum_{t=1}^{DN} CF_t .$$

Kde: KV kapitálové výdaje
DN doba návratnosti
t jednotlivá léta
Z plánovaný zisk v jednotlivých letech
O odpisy v jednotlivých letech
CF Cash Flow v jednotlivých letech.

Návratnost je daná tím rokem životnosti investičního projektu, v němž platí uvedená rovnost.

Abychom zohlednili časovou hodnotu peněz, musíme ve výpočtu počítat s diskontovaným Cash Flow v jednotlivých letech. [7]

2.8.4 Metoda čisté současné hodnoty (ČSH)

Tato metoda se považuje za nejpřesnější metodu investičního rozhodování, založenou na respektování faktoru času pomocí diskontování.

Čistá současná hodnota v absolutní výši vyjadřuje rozdíl mezi aktualizovanou hodnotou peněžních příjmů z investice a aktualizovanou hodnotou kapitálových výdajů na

investici. Aktualizovaná hodnota peněžních příjmů a kapitálových výdajů je také nazývána „diskontovaný peněžní tok“. Za výhodnější variantu investic je považována ta, která má vyšší aktualizovanou hodnotu. Pokud ukazatel čisté současné hodnoty je menší než 0, pak investiční varianta nepřináší příjem, který by pokryl investici.

$$\text{ČSH} = \sum_{t=1}^N \frac{P_t}{(1+i)^t} - KV$$

Kde: N celková doba pořízení a životnosti
t jednotlivá léta existence životnosti
i úroková míra
P_t očekávané peněžní příjmy v n-tém roce existence
K kapitálový výdaj

Ukazatel ČSH investice vyjadřuje efekt, který získáme nad rámec naší požadované výnosnosti. Z hlediska teorie podniku se jedná o hodnotu, která zvyšuje tržní hodnotu podniku. [7]

2.8.5 Index rentability (IR)

Jedná se o poměrový ukazatel efektivnosti investičního projektu, který představuje poměr očekávaných diskontovaných peněžních příjmů z investice k počátečním kapitálovým výdajům. Pokud uvedený podíl je vyšší než 1, investici lze přijmout.

$$\text{IR} = \frac{\sum_{t=1}^N \frac{P_t}{(1+i)^t}}{KV}$$

Kde: P_t příjem z investic v jednotlivých letech
i diskontní sazba investičního projektu
KV kapitálový výdaj

| | |
|---|---------------------------|
| N | doba životnosti investice |
| t | roky životnosti investice |

Tento index se doporučuje používat jako kritérium výběru investičních variant projektů tehdy, když se má rozhodnout mezi několika projekty, ale kapitálové zdroje jsou omezeny. Přijímají se ty projekty, které mají nejvyšší zhodnocení na jednotku investovaných prostředků. [7]

2.8.6 Vnitřní výnosové procento (IRR)

Tento ukazatel lze definovat jako výnosovou míru projektu vyjádřenou v procentech, při které se současná hodnota očekávaných peněžních příjmů z investice rovná současné hodnotě kapitálových výdajů na investici vynaložených.

$$IRR = i_n + \frac{\check{C}SH_n}{\check{C}SH_n - \check{C}SH_v} (i_v - i_n)$$

- Kde: $\check{C}SH_n$ čistá současná hodnota při nižším úroku (kladná)
 $\check{C}SH_v$ čistá současná hodnota při vyšším úroku (záporná)
 i_n nižší úroková míra
 i_v vyšší úroková míra

Za přijatelné projekty se považují ty, které dosahují vyšší výnos než je požadovaná minimální výnosnost investice. [7]

3 Analýza problému a současné situace

3.1 Analýza společnosti

Pro realizaci podnikatelského záměru je nejprve nutné provést analýzu společnosti a jejího okolí. Pro vnitřní analýzu společnosti jsem zvolil SWOT analýzu, prostřednictvím které bych měl zjistit silné a slabé stránky společností Baňa s.r.o. a také možné příležitosti a hrozby.

Pro analýzu vnějšího okolí společnosti jsem zvolil SLEPT analýzu, prostřednictvím které popíšu obecné okolí společnosti.

Dále provedu analýzu trhu, která bude zahrnovat analýzu konkurence, dodavatelů a zákazníků, abych měl jasnou představu o možnostech společnosti a její šanci na úspěch.

3.1.1 Charakteristika společnosti

Nově vznikající společnost Baňa s.r.o. se bude zabývat poskytováním služeb v oblasti rekreace. Konkrétně se jedná o služby v oblasti saunování a relaxace.

Zakladatelem společnosti je Ing. Vladimír Florinskij.

Zařízení bude umístěno v klidné části, nedaleko centra města Olomouc. Prostory pro provoz jsou pronajaty od soukromé osoby a v důsledku nákladné rekonstrukce je nájemní smlouva sestavena na dobu určitou, s právem nájemníka na prodloužení smlouvy po jejím vypršení.

Prostory o celkové užité ploše 180 m² budou rozděleny na „parnuju“ (místnost kde se procedura provádí), odpočívárnu, sprchy se záchodem a malým bazénkem, šatnu, kuchyňku, malou kancelář a sklad.

| Místnost | Rozloha v m ² |
|-------------------|--------------------------|
| Parnaja | 12 |
| Odpočívárna | 55 |
| Sociální zařízení | 30 |
| Šatna | 25 |
| Kuchyňka | 10 |
| Kancelář | 15 |
| Sklad | 10 |

Tabulka č.2: Plocha místností zařízení. Zdroj: Vlastní.

Popis služby

„Ruská baňa“ je obdoba všem známé finské sauny, i když tato charakteristika může být zavádějící, protože se jedná o úplně jiný prožitek za jiných teplotních a technologických podmínek.

Hlavní rozdíly mezi klasickou finskou saunou, kterou všichni známe, a ruskou baňou, spočívají v teplotě vzduchu a stupněm vlhkosti. Zatímco v klasické sauně se teplota pohybuje od 80°C do 120°C, v ruské baně je tato teplota snížena v ideálním případě na 60-65°C a vlhkost vzduchu je kolem 65%.

Proceduru, kterou zúčastněný prochází, lze stručně popsat jako cyklické, gradující a hloubkové prohřátí organismu, kterého se docílí pomocí tzv. vjeniků, v Česku známých pod názvem metličky, kterými je člověk jemně šlehán. Tyto vjeniky jsou spleteny z větviček, nejčastěji břízy nebo dubu. Větve musí mít listy a musí být svázané do hustého svazku. Tyto větve se řezou jen jeden týden v roce, kdy je zaručena jejich mechanika, kvalita a maximální obsah účinných přírodních látek.



Obrázek č.1: Vjenik.

Zdroj: Online [10]

Vjeniky se uskladňují v sušené podobě a před použitím se nechají máčet v teplé vodě. Díky tomu, že vjeniky jsou při použití vlhké, je možné dosáhnout již výše zmíněné teploty vzduchu bez přímého kontaktu vody s kamny.

Topná kamna pro ruskou baňu jsou klasicky vytápěna tvrdým dřevem a horní část kamen je obložena kameny, které udržují teplotu. Vzhledem k umístění našeho zařízení v obytné městské části, budeme využívat kamen elektrických, které mají stejné topné vlastnosti.

Procedura se zpravidla 3-4 krát opakuje. Po každém opakování je nutné projít tzv. tepelným šokem pomocí rychlého ochlazení prostřednictvím bazénku s ledovou vodou, či ledovou sprchou. Mezi jednotlivými cykly se doporučuje odpočinek. K tomuto odpočinku pak patří pití tradičního bylinkového čaje s medem.

3.1.2 SLEPT analýza

Pro analýzu obecného okolí společnosti jsem zvolil SLEPT analýzu, prostřednictvím které zhodnotím faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické.

Sociální oblast

V Olomouckém kraji, dle údajů Českého Statistického Úřadu, bylo na rok 2008 k trvalému pobytu přihlášeno okolo 640 tis. obyvatel. Rekreační zařízení bude zřízeno ve městě Olomouc se 100 tis. obyvatel, chce však také oslovit potenciální zákazníky z přilehlých měst, zhruba do 25 km, jedná se hlavně o města Prostějov s 45 tis. a město Přerov s 46 tis. obyvatel. Ve všech těchto městech také bydlí okolo 3 tis. cizinců původem z Ukrajiny či Ruska, kteří nabízenou službu považují za tradici. [9]

Do sociální oblasti SLEPT analýzy lze dále zařadit i rostoucí životní úroveň obyvatelstva, která přispívá ke zvýšení spotřeby obyvatelstva. To všechno vede ke změnám priorit při rozhodování o nákupu služby či produktu a k posunutí úrovně kvality nakupovaných položek dopředu.

Legislativní oblast

Založená společnost se bude řídit obchodním zákoníkem. Při svém založení bude vycházet ze zákona č. 513/1991 Sb. §105-153, společnost s ručením omezeným.

Pro provoz zařízení uvedeného typu je nutné získat vázanou živnost pro masérské, rekondiční a regenerační služby - zákon č. 95/2004 Sb., ve znění zákona č. 125/2005 Sb, zákon č. 96/2004 Sb., ve znění zákona č. 125/2005 Sb.

Ekonomická oblast

Výsledky podnikových aktivit jsou ovlivňovány hlavně životní úrovní obyvatelstva a ochotou obyvatelstva utrácet za služby, které nepatří k primárním potřebám.

V současné době světové finanční krize růst ekonomiky České republiky výrazně klesl a přibývá nezaměstnaných, hlavně z řad průmyslových zaměstnanců. Tento fakt vede ke snížení spotřeby obyvatelstva a zvýšení důrazu na rozhodovací proces při výběru nakupovaných produktů či služeb. Ovšem pro náš podnik tato skutečnost není úplně klíčová. Podnik je zaměřen spíše na movitější obyvatelstvo, které si i v době krize chce držet určitý životní standard a je ochotné utrácet za zdraví a prožitky.

Výsledky také může ovlivnit cenová politika společnosti a kvalita poskytovaných služeb.

Klimatické podmínky budou ovlivňovat vytíženost zařízení. V podzimním, zimním a jarním období bude vytíženost zařízení vyšší než v období letním.

Politická oblast

Pro české zákazníky politická situace nepředstavuje žádné omezení pro využití zařízení.

V době mezinárodní finanční krize, která se výrazně projevila na nezaměstnanosti, zavádí ČR opatření, která omezují vydávání dlouhodobých a pracovních víz pro občany s ruským a ukrajinským státním občanstvím. Tato opatření snižují počet potenciálních zákazníků z této skupiny, což může na provoz zařízení zapůsobit nepříznivě.

Technologická oblast

Podnik využívá tradičních technologií v oboru, které nepodléhají častým inovacím a klade hlavní důraz na správný výběr topného zařízení, aby nebylo zbytečně

předimenzováno a tím i náročnější na energii a pořizovací cenu. Poddimenzování by naopak vedlo k tomu, že by celý proces nesplňoval svůj účel.

3.1.3 SWOT analýza

SWOT analýza je velice rozšířený prvek pro analýzu společnosti, který by neměl chybět v podnikatelském projektu.

| Silné stránky | Slabé stránky |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Neexistence přímého konkurenta v Olomouci a okolí• Zkušenosti zakladatelů společnosti s problematikou• Přístup k zákazníkům | <ul style="list-style-type: none">• Nový neznámý produkt• Nestabilní dodavatelé |
| Příležitosti | Hrozby |
| <ul style="list-style-type: none">• Zavedení nových služeb• Rozšíření působnosti• Oslovení nových zákazníků | <ul style="list-style-type: none">• Substituční služby• Zaměření na jeden druh služby v prvních letech provozu• Okopírování služeb |

Tabulka č.3 – SWOT Analýza. Zdroj: Vlastní.

Podle SWOT analýzy by se společnost měla zaměřit na kvalitu nabízených služeb a využívat znalostí personálu. V blízké budoucnosti by měla přemýšlet o rozšíření svých služeb a hledat nové cesty k obstarávání specifického materiálu, nutného pro provoz služeb.

Příležitosti

Zavedení nových služeb

- *Občerstvení na objednávku* - hlavní zaměření společností na služby v oblasti rekreace a zdraví lze v budoucnu také rozšířit o pohostinství ve formě tradiční ruské kuchyně. Podávání tradičních pokrmů a kvalitního čaje (v některých případech i alkoholických nápojů) po uvolňujících procedurách, se považuje v zemi, kde tak zvaná „ruska baňa“ vznikla, za nepostradatelnou součást celé procedury. Ovšem pro zákazníka s jinou mentalitou je to určitý nezvyk, a proto zavedení této služby vyžaduje určitý čas k seznámení se zákazníků s touto procedurou.
- *Přílehlý obchod se suvenýry* – protože se jedná o zařízení zaměřené na východní kulturu, je možné k rekreačním procedurám zřídit i prodej předmětů spojených s touto kulturou, hlavně co se týče rekreace- ten konec už bych tam nedala

Rozšíření působnosti

- *Zvýšení počtu zařízení* – pokud nabízená služba bude úspěšná a rentabilní, společnost může přemýšlet o rozšíření své působnosti formou zřízení dalšího rekreačního zařízení stejného typu do jiného města či regionu.

Oslovení nových zákazníků - mnozí lidé nemají rádi klasickou saunu, nebo jí nemohou navštěvovat ze zdravotních důvodů. Druh rekreace, která společnost Baňa s.r.o. nabízí je úplně odlišná, proto je potřeba oslovit široké spektrum potenciálních zákazníků a přesvědčit je, že se v žádném případě nejedná o klasickou saunu

Hrozby

Substituční služby – v současné době je velice rozšířený „pasivní“ způsob rekreace a péče o zdraví. Z těchto důvodů vzniká řada rekreačních zařízení jak klasického, tak i netradičního charakteru, které lze klasifikovat jako substituty pro naše služby.

Zaměření na jeden druh služby v prvních letech provozu – zaměření pouze na jeden druh služeb je velice riskantní krok, který jsou zakladatelé ochotní podstoupit vzhledem k neexistenci přímého konkurenta. Tento krok se však musí odrazit jak v cenové politice, tak i v exkluzivitě služeb.

Okopírovaní služeb – tato hrozba existuje v každém oboru podnikání a jediný způsob, jak zmenšit její dopad, je neustále zlepšovat své služby a vést účinnou marketingovou kampaň.

Silné stránky

Neexistence přímého konkurenta v Olomouci a okolí – ve městě Olomouc a jeho okolí neexistuje zařízení stejného ani podobného typu. Společnost Baňa s.r.o. má do jisté míry monopolní pozici v tomto druhu služeb, tento fakt je silnou stránkou společnosti a je potřeba ji využít před vznikem přímé konkurence.

Zkušenosti zakladatelů společnosti s problematikou – jeden ze zakladatelů společnosti pochází ze země, kde se tento druh rekreace zrodil, a má bohaté zkušenosti jak s nabízenou službou, tak i s podnikáním. U tohoto druhu služby je kvalitní obsluha zákazníka klíčem k úspěchu, proto je důležité znát správné postupy a mít i praktické zkušenosti.

Přístup k zákazníkům – jako v každém podnikání jsou vztahy se zákazníkem klíčové pro úspěšné podnikání, ani tento obor není výjimkou. Jak už jsem zmiňoval výše, důraz bude kladen právě na vstřícnost vůči zákazníkovi.

Slabé stránky

Nový neznámý produkt – zavedení nového, pro širší veřejnost neznámého produktu představuje vysokou náročnost na schopnosti vedení v oblasti marketingu. Důležitá je především komunikace a reklama. U této služby, pokud bude kvalitně odvedena, pak bude především fungovat reklama ve formě doporučení zákazníků svému okolí.

Nestabilní dodavatelé – protože tato služba je v ČR téměř ojedinělá, neexistují tuzemští dodavatelé specifického materiálu, potřebného k provozu. Z tohoto důvodu je nutné tento materiál dovážet ze zahraničí, kde je vyráběn „podomácku“ a je prodáván v určitém roční období menšími živnostníky nebo „načerno“. Proto existuje určité riziko nedostatku nezbytných pomůcek a zařízení pro řádný provoz.

3.1.4 Analýza zákazníků

Společnost Baňa s.r.o. nabízí svoje služby skupinám lidí, které jsou ochotny zaplatit větší obnos peněz za nevšední zážitky. Především se zaměříme na skupiny osob s nadprůměrnou mzdou a firmy, které v rámci podnikových akcí pro stmelení kolektivu nabízejí svým zaměstnancům i prožitkové aktivity a aktivity pro zdraví.

Jednu z nejdůležitějších skupin zákazníků bude tvořit zastoupení komunit ze zemí bývalého východního bloku. V zemích jako je Rusko, Ukrajina a dalších státech této oblasti, je nabízený druh procedur považován za tradiční a je velice pravděpodobné, že tato skupina bude tvořit podstatnou část zákazníků. V olomouckém okrese tato skupina cizinců čítá okolo 3 tisíc legálně registrovaných osob s trvalým bydlištěm.

S ohledem na to, že zařízení funguje formou pronájmu pro skupinu do 8 osob na určitou dobu, může sloužit i k setkávání obchodních partnerů. Prostředí zaručuje soukromí i možnost připojení k internetové síti prostřednictvím bezdrátového připojení WI-FI.

3.1.5 Analýza konkurence

Substituty

Za hlavní substitut k nabízené službě považují klasické suché sauny finského typu, které jsou v České republice široce rozšířené a oblíbené.

Sauny můžeme rozdělit na veřejné, kdy zákazník může přijít kdykoli během otevírací doby, zaplatit určitou částku za vstup a absolvovat proceduru. K výhodám takových saun patří zejména:

- nezávislost na objednavce sauny na určitý termín a dobu
- cenová dostupnost pro veřejnost

Za nevýhody lze považovat zejména:

- větší kapacita sauny vede k horšímu odvětrávání a možným nedostatkům míst v tzv. potírně
- neexistence přestávek pro údržbu a úklid během provozu
- provoz je většinou rozdělený na pánské a dámské dny
- neexistence soukromí a výběru spoluživatelů

Počet těchto zařízení ve městě Olomouc je značně omezený, nejvíce navštěvovaným zařízením je **Plavecký stadion**. V blízkém okolí města je také oblíbený **Aquapark Bohuňovice**.

Existují však i menší sauny na objednávku, kde lze rezervovat celé zařízení pro určitou skupinu lidí. Tento typ sauny je většinou provozován jako doplněk, zejména, k ubytovacím službám nebo fitcentrům. Sauny tohoto typu jsou většinou chudší na

výbavu v oblastí odpočinku mezi procedurami nebo na kapacity potírny. Jako příklad ve městě Olomouc lze uvést **Fitcentrum Gambare, Hotel Prachárna, Hotel Hesperia** aj.

Za výhody lze považovat:

- soukromí návštěvníků
- hygienu

Nevýhody:

- dražší než veřejné sauny
- časové termíny
- horší vybavenost

V poslední době se rozšiřuje nový typ zařízení, které mají název Wellness centra. Je to zřejmě nejobávanější budoucí konkurent společnosti Baňa s.r.o. Wellness centra se dají volně popsat jako centra zdraví. Většinou nabízejí více služeb najednou, několik druhů saun, parní komory, solné komory aj. Tato centra jsou obvykle spojená s velkými aquaparky a jejich počet je prozatím velmi malý. Ve městě Olomouc existuje několik zařízení tohoto typu, mezi něž patří **Omega centrum sportu a zdraví, Sauna Wellness centrum Olomouc, Wellness centrum Jurop**, v druhé polovině roku 2009 v Olomouci bude otevřen nový aquapark, který také bude nabízet služby Wellness centra. Výhody Wellness center:

- rozsáhlejší nabídka služeb
- moderní zařízení
- vstup je omezen pouze na pracovní dobu

Nevýhody:

- vyšší cena služeb
- možné poddimenzování prostorů k počtu návštěvníků

Přímá konkurence

Zařízení stejného typu v Olomouckém kraji neexistují, nejbližší zařízení stejného typu je umístěno v obci Podmoky u Poděbrad. Proto lze využít existující mezeru na trhu.

4 Vlastní návrhy řešení, přínosy návrhů řešení

Cílem podnikatelského záměru je výstavba rekreačního zařízení pro veřejnost nově založenou společností Baňa s. r. o.. Pomocí podnikatelského plánu popisují charakteristiku společnosti, provádím ekonomickou analýzu a předpověď výsledků podnikání pro období 3 let, navrhuji marketingovou strategii pro nabízené služby a na závěr analyzuji možná rizika, která společnost mohou ohrozit.

4.1 Realizační resumé

Společnost Baňa s. r. o. vznikne v druhém čtvrtletí roku 2010. Jediným zakladatelem společnosti je Ing. Vladimír Florinskij.

Společnost se bude zabývat poskytováním služeb v oblasti relaxace a saunových procedur pomocí tradičních ruských nástrojů a postupů.

Cílem je založit prosperující společnost, která nabídne exotický způsob relaxace, díky čemuž dokáže přilákat zákazníky jak z řad cizinců pocházejících z východní Evropy žijících v regionu, pro které je tento způsob relaxace tradiční, tak i české zákazníky, kteří o takové službě doposud neslyšeli.

4.2 Charakteristika společnosti a jejích cílů

4.2.1 Popis společnosti

Společnost Baňa s. r. o. vznikne v druhém čtvrtletí roku 2010 zápisem do OR. Jediným zakladatelem, a tudíž i jednatelem, společnosti bude Ing. Vladimír Florinskij. Základní kapitál společnosti bude tvořen hotovostním vkladem ve výši 900 000 Kč a automobilem v hodnotě 300 000 Kč.

Náležitosti při založení společnosti s ručením omezeným jedním zakladatelem:

- sepsání zakladatelské listiny,
- složení základního kapitálu v plné výši u správce vkladu,
- vyřízení živnostenského nebo jiného oprávnění k činnosti,
- zápis do obchodního rejstříku,
- registrace u správce daní

Zahajovací rozvaha

| Aktiva | Pasiva |
|--|---------------------------------|
| Krátkodobý finanční majetek – 872 000 Kč | Základní kapitál – 1 200 000 Kč |
| Hmotný majetek – 300 000 Kč | |
| Zřizovací náklady – 28 000 Kč | |
| Σ - 1 200 000 Kč | Σ - 1 200 000 Kč |

Tabulka č. 4: Zahajovací rozvaha. Zdroj: Vlastní.

Společnost se řadí mezi malé společnosti. Zakladatel je zároveň jednatelem společnosti. Společnost přijme jednoho zaměstnance na živnostenský list pro zajištění provozu zařízení a poskytování masérských služeb.

Požadavky na zaměstnance:

- odborná kvalifikace v oblasti masérských služeb,
- praxe v oboru minimálně 1 rok,
- SŠ s maturitou výhodou,

- znalost ruského jazyka výhodou,
- komunikativnost, poctivost

4.2.2 Předmět podnikání společnosti

Společnost Baňa s. r. o. podniká v oblasti služeb spojených s provozem zařízení určenému k poskytnutí tepelných procedur, masáže a pohostinství. Pro tuto činnost je nezbytné obstarat živnostenské listy pro masérské, rekondiční a regenerační služby.

4.2.3 Charakteristika služby

Hlavní nabízená služba je z převážné části popsána v kapitole 2.1.1 Charakteristika společnosti – popis služby. Tento popis není však kompletní.

Služby jsou nabízeny skupinám osob, které si předem rezervují termín konání a čas. Doporučuje se rezervovat zařízení minimálně na 3 hodiny, tak aby všichni členové skupiny stihli projít celou procedurou. Kapacita zařízení je stanovena maximálně pro osmičlennou skupinu.

Hlavní služba v sobě zahrnuje:

- poskytnutí občerstvení (bylinkový čaj s medem),
- proškolení k správnému použití zařízení,
- 2 x vjenik (tzv. metličky),
- zapůjčení prostěradel a ručníků,
- poskytnutí připojení k internetové síti.

Služby nad rámec základní ceny:

- občerstvení (nealkoholické a alkoholické nápoje, drobné pochutiny),
- masáž,

- prodej vjeniku.

4.2.4 Umístění zařízení

Zařízení bude umístěno v klidné obytné části města Olomouc, v ulici Nezvalova, kde také bude sídlit společnost Baňa s. r. o. Objekt je vybaven všemi potřebnými inženýrskými sítěmi, parkovacím stáním a příjezdovou cestou. Objekt potřebuje nutnou rekonstrukci interiéru a částečnou rekonstrukci exteriéru.

Společnost Baňa s. r. o. bude pronajímat celý objekt. Vzhledem k provedení nákladné rekonstrukce společnost Baňa s. r. o. uzavře s nájemcem smlouvu na dobu určitou s právem na prodloužení nájemní smlouvy po jejím vypršení.

4.2.5 Cíle společnosti

Cílem je založit prosperující společnost, která nabídne exotický způsob relaxace, díky čemuž dokáže přilákat zákazníky jak z řad cizinců pocházejících z východní Evropy žijících v regionu, pro které je tento způsob relaxace je tradiční, tak i české zákazníky, kteří o takové službě doposud neslyšeli.

Krátkodobé cíle:

- dokončení výstavby zařízení ve stanoveném termínu,
- oslovení zákazníků pomocí zvolené marketingové strategie,
- v prvním roce provozu využít minimálně 60% časové kapacity zařízení.

Dlouhodobé cíle:

- do 2 let vytvoření stálé klientely, která bude vytěžovat zařízení ze 75% její kapacity,
- do 3 let provozu zvýšit vytížení zařízení na 95% kapacity,
- do 5 let výstavba stejného zařízení v jiném regionu.

4.3 Ekonomická analýza

4.3.1 Rozvaha společnosti

Rozvaha je sestavená pro první 4 roky provozu zařízení. Počáteční rozvaha je uvedena v kapitole „2.2.2.1 Popis společnosti“.

Aktiva společnosti

| | A K T I V A v tis. Kč za období | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| A | POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL | | | | |
| B | DLOUHODOBÝ MAJETEK (součet 1 až 5) | 1471 | 1331 | 1190 | 1050 |
| 1 | Dlouhodobý nehmotný majetek | 28 | 28 | 28 | 28 |
| 2 | Dlouhodobý hmotný majetek | 1443 | 1303 | 1162 | 1022 |
| 3 | Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | Poskytnuté zálohy na DHM a DNM | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5 | Dlouhodobý finanční majetek | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C | OBĚŽNÁ AKTIVA (součet 6 až 9) | 374 | 449 | 503 | 658 |
| 6 | Zásoby | 190 | 190 | 190 | 190 |
| 7 | Dlouhodobé pohledávky | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 8 | Krátkodobé pohledávky | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 9 | Krátkodobý finanční majetek | 184 | 259 | 313 | 468 |
| D | ČASOVÉ ROZLIŠENÍ | | | | |
| | A K T I V A C E L K E M (A+B+C+D) | 1845 | 1780 | 1693 | 1708 |

Tabulka č. 5: Aktiva společnosti. Zdroj: Vlastní.

Dlouhodobý majetek je tvořen dlouhodobým hmotným a nehmotným majetkem. K dlouhodobému nehmotnému majetku patří náklady na zřízení společnosti ve výši 28 000 Kč.

K dlouhodobému hmotnému majetku patří:

- technické zhodnocení v podobě rekonstrukce budovy v celkové výši 1 000 000 Kč
- osobní automobil v hodnotě 300 000 Kč
- nábytek v hodnotě 150 000 Kč

- topná kamna pro „parnuju“

Uvedené položky dlouhodobého hmotného majetků jsou odepisovány dle platných daňových předpisů.

Odepisování majetků

| Položka | Doba odepisování | Odpis v 1. roce | Odpis dalších letech |
|--------------|------------------|-----------------|----------------------|
| Nábytek | 5 | 11% | 22,25% |
| | | 16 500 Kč | 33 375 Kč |
| Auto | 5 | 11% | 22,25% |
| | | 33 000 Kč | 66 750 Kč |
| Topná kamna | 10 | 5,50% | 10,50% |
| | | 3 300 Kč | 6 300 Kč |
| Rekonstrukce | 30 | 1,40% | 3,40% |
| | | 14 000 Kč | 34 000 Kč |

Tabulka č.6: Odepisování majetků. Zdroj: Vlastní.

Ostatní drobný majetek, jako je osobní počítač či drobné elektrospotřebiče, jsou zařazeny přímo do spotřeby.

Oběžná aktiva jsou tvořena zásoby a krátkodobým finančním majetkem. Zásoby jsou tvořeny především zakoupenými vjeniky, občerstvením a dalším materiálem určeným k provozu.

Krátkodobý finanční majetek je tvořen penězi na účtu a v pokladně.

Pasiva společnosti

| | P A S I V A v tis. Kč za období | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-----|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| E. | VLASTNÍ KAPITÁL (součet 10 až 14) | 1220 | 1405 | 1568 | 1708 |
| 10. | Základní kapitál | 1200 | 1200 | 1200 | 1200 |
| 11. | Kapitálové fondy | | | | |
| 12. | Fondy ze zisku | 2 | 41 | 92 | 120 |
| 13. | Nerozdělený zisk minulých let | | 18 | 164 | 276 |
| 14. | Výsledek hospodaření běž. účetního období | 18 | 146 | 112 | 112 |
| F. | CIZÍ ZDROJE (součet 15 až 18) | 625 | 375 | 125 | 0 |
| 15. | Rezervy | | | | |
| 16. | Dlouhodobé závazky | | | | |
| 17. | Krátkodobé závazky | | | | |
| 18. | Bankovní úvěry a výpomoci | 625 | 375 | 125 | 0 |
| G. | Časové rozlišení | | | | |
| | P A S I V A CELKEM (E+F+G) | 1845 | 1780 | 1693 | 1708 |

Tabulka č. 7: Pasiva společnosti. Zdroj: Vlastní.

Pasiva společnosti jsou tvořena vlastním kapitálem a cizími zdroji.

Vlastní kapitál je tvořen peněžítým vkladem zakladatele společnosti v celkové výši 900 000 Kč a osobním automobilem oceněným na 300 000 Kč a je každoročně zvyšován o výsledek hospodaření za běžné účetní období, o nerozdělený zisk a rezervní fond.

Majitel společnosti počítá s vyplacením podílu na zisku v letech 2011, 2012, 2013.

Cizí zdroje jsou tvořeny pouze střednědobým úvěrem „Podnikatelská rychlá půjčka“ od společnosti Raiffeisenbak a.s. ve výši 750 000 Kč s konstantním úmorem na dobu 3 let s úrokovou sazbou 10,5 % p.a. Splátky byly zvoleny čtvrtletně.

| Období | Splátka | Úrok | Úmor | Zůstatek |
|---------------|----------------------|----------------------|----------------------|---------------|
| 0 | | | | 750 000,00 Kč |
| 1 | 82 187,50 Kč | 19 687,50 Kč | 62 500,00 Kč | 687 500,00 Kč |
| 2 | 80 546,88 Kč | 18 046,88 Kč | 62 500,00 Kč | 625 000,00 Kč |
| 3 | 78 906,25 Kč | 16 406,25 Kč | 62 500,00 Kč | 562 500,00 Kč |
| 4 | 77 265,63 Kč | 14 765,63 Kč | 62 500,00 Kč | 500 000,00 Kč |
| 5 | 75 625,00 Kč | 13 125,00 Kč | 62 500,00 Kč | 437 500,00 Kč |
| 6 | 73 984,38 Kč | 11 484,38 Kč | 62 500,00 Kč | 375 000,00 Kč |
| 7 | 72 343,75 Kč | 9 843,75 Kč | 62 500,00 Kč | 312 500,00 Kč |
| 8 | 70 703,13 Kč | 8 203,13 Kč | 62 500,00 Kč | 250 000,00 Kč |
| 9 | 69 062,50 Kč | 6 562,50 Kč | 62 500,00 Kč | 187 500,00 Kč |
| 10 | 67 421,88 Kč | 4 921,88 Kč | 62 500,00 Kč | 125 000,00 Kč |
| 11 | 65 781,25 Kč | 3 281,25 Kč | 62 500,00 Kč | 62 500,00 Kč |
| 12 | 64 140,63 Kč | 1 640,63 Kč | 62 500,00 Kč | - Kč |
| CELKEM | 877 968,75 Kč | 127 968,75 Kč | 750 000,00 Kč | |

Tabulka č. 8: Přehled splátek úvěru. *Zdroj: Vlastní.*

4.3.2 Výkaz zisku a ztrát

| Položka | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|------------------------|-----------|------------|------------|------------|
| Tržby celkem | 441 | 1543 | 1764 | 1984 |
| Náklady celkem | 416 | 1068 | 1130 | 1193 |
| Náklady na provoz | 261 | 872 | 960 | 1048 |
| Ostatní náklady | 50 | 0 | 0 | 0 |
| Odpisy | 67 | 140 | 140 | 140 |
| Úrok | 38 | 56 | 30 | 5 |
| Provozní zisk | 25 | 475 | 634 | 791 |
| Daňový základ | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Daň z příjmu (19 %) | 5 | 90 | 120 | 150 |
| Zisk po zdanění | 20 | 385 | 513 | 640 |

Tabulka č. 9: Výkaz zisku a ztrát. *Zdroj: Vlastní.*

Tržby jsou tvořeny z prodeje vlastních služeb a zvyšujícího se využití kapacity zařízení, která v jednotlivých letech postupně roste. V prvním roce je využití zařízení v průměru na 67 % času určeného pro provoz.

Náklady na provoz jsou rozděleny do dvou kategorií, a to:

- náklady, jejichž výše souvisí s využitím zařízení, tyto náklady jsou vypočítány na hodinu provozu

| Položka | Hodinová sazba |
|--------------------|-----------------------|
| Elektrická energie | 105 Kč |
| Vodné + stočné | 17 Kč |
| Mzda | 140 Kč |
| Materiál | 72 Kč |

Tabulka č. 10: Provozní náklady na hodinu provozu. *Zdroj: Vlastní.*

- náklady, na jejichž výši provoz zařízení vliv nemá

| Položka | Měsíční sazba |
|----------------|----------------------|
| Nájem | 20 000 Kč |
| Pohonné hmoty | 1 250 Kč |

Tabulka č. 11: Měsíční provozní náklady. *Zdroj: Vlastní.*

Výpočet nákladů

| Rok provozu | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| Využití kapacity zařízení v % | 67% | 78% | 89% | 100% |
| Využití kapacity zařízení v h/den | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Elektrická energie | 55 440 Kč | 194 040 Kč | 221 760 Kč | 249 480 Kč |
| Vodné + stočné | 8 976 Kč | 31 416 Kč | 35 904 Kč | 40 392 Kč |
| Mzda | 73 920 Kč | 258 720 Kč | 295 680 Kč | 332 640 Kč |
| Materiál | 38 016 Kč | 133 056 Kč | 152 064 Kč | 171 072 Kč |
| Nájem | 80 000 Kč | 240 000 Kč | 240 000 Kč | 240 000 Kč |
| Pohonné hmoty | 5 000 Kč | 15 000 Kč | 15 000 Kč | 15 000 Kč |
| Celkem | 261 352 Kč | 872 232 Kč | 960 408 Kč | 1 048 584 Kč |

Tabulka č. 12: Výpočet ročních nákladů. *Zdroj: Vlastní.*

Provoz zařízení je propočítáván v průměru na 22 dní v měsíci.

Odpisy jsou popsány v tabulce č. 7: Odepisování majetků.

Úrok je závislý na úrokové sazbě úvěru a je stanoven na 10,5 % p.a. Přehled splátek úvěru je popsán v tabulce č. 9. V prvním roce se plánuje splatit první dvě splátky.

Provozní zisk je rozdílem mezi tržbami a celkovými náklady, je každoročně zvyšován díky lepší prodejnosti služby.

4.3.3 Výkaz Cash Flow

| Položka | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|----------------------------|-------|------|------|------|
| Počátečný stav | 872 | 184 | 259 | 313 |
| Tržby celkem | 441 | 1543 | 1764 | 1984 |
| -Náklady celkem bez odpisů | 349 | 927 | 989 | 1053 |
| -Daň z příjmu (19 %) | 5 | 90 | 120 | 150 |
| Provozní CF | 87 | 525 | 654 | 781 |
| -Investice | 1400 | 0 | 0 | 0 |
| Investiční CF | -1400 | 0 | 0 | 0 |
| Úvěr | 750 | 0 | 0 | 0 |
| -Splátky úvěru | 125 | 250 | 250 | 125 |
| -Vyplacený podíl ze zisku | 0 | 200 | 350 | 500 |
| Finanční CF | 625 | -450 | -600 | -625 |
| CF celkem | -688 | 75 | 54 | 156 |
| Konečný stav | 184 | 259 | 313 | 469 |

Tabulka č. 13: Výkaz Cash Flow. Zdroj: Vlastní.

Provozní Cash Flow meziročně roste v důsledku lepší prodejnosti služeb.

Investiční Cash Flow je záporné vzhledem k provedeným investicím, v dalších letech se však s investicí nepočítá, proto je nulový.

Finanční Cash Flow je v prvním roce kladné z důvodu přijetí úvěru, v dalších letech je záporné v důsledku splácení úvěru a vyplácení podílu na zisku.

Celkové Cash Flow je kladné a společnost tak nemá problémy s finančními prostředky.

4.3.4 Vyhodnocení efektivnosti projektu

Pro vyhodnocení efektivnosti projektu jsem zvolil ukazatel doby návratnosti pomocí kumulačního součtu předpokládaných příjmů za jednotlivá léta životnosti investice.

Podle tohoto ukazatele lze konstatovat, že náklady vynaložené na investici se vrátí v první polovině roku 2013, tedy doba návratnosti jsou necelé 3 roky.

Tento výsledek lze považovat za příznivý.

4.4 Marketingová strategie

Marketingová strategie společnosti Baňa s. r. o. bude především postavená na výjimečnosti nabízené služby. Vzhledem k omezené kapacitě zařízení a nutnosti rezervace bude společnost usilovat o získání stálých klientů, kteří v ideálním případě vytíží 100 % kapacity zařízení.

4.4.1 Marketingový mix

Produkt

Podrobný popis nabízené služby byl uveden již v kapitole 2.1.1 Charakteristika společnosti – Popis služby a také 2.2.2.3 Charakteristika služby.

Nabídku společnosti bude tvořit služba zaměřená na tepelné procedury podle tradičních postupů. V návaznosti na tuto službu budou nabízeny služby maséra a občerstvení.

Cílem této služby je poskytnout zákazníkům procedury, které jsou příznivé pro jejich zdraví a umožní fyzickou a psychickou relaxaci. Po absolvování služby se zákazník musí cítit nabitý energií.

Cena

Cena služby je určena jak náklady spojenými se službou a konkurenčními nabídkami substitutu, tak i cenami zařízení poskytujících stejné služby.

Cena je stanovená hodinovou sazbou za hlavní službu, nezávisle na počtu osob ve skupině, maximální kapacita zařízení je 8 osob. Doporučený čas pro rezervaci je 3 hodiny.

Cena masáží je závislá na rozsahu masáží. Je stanovena pro jednu osobu.

Přehled cen služeb:

| Popis služby | Sazba |
|-----------------------------------|--------------|
| Hlavní služba (1 hodina) | 835 Kč |
| Masáž šíje (20 minut) | 150 Kč |
| Masáž zad (45 minut) | 350 Kč |
| Masáž dolních končetin (30 minut) | 250 Kč |
| Celková masáž (90 minut) | 500 Kč |

Tabulka č. 14: Ceník služeb. *Zdroj: Vlastní.*

Na poskytované občerstvení je stanovena marže ve výši 100 % na pořizovací ceny ve velkoobchodním řetězci Makro.

Distribuce

Služby budou poskytovány ve speciálně rekonstruovaném zařízení vybaveném pro tyto účely. Vzhledem k charakteru služby musí zákazník dojít osobně.

Propagace

Propagace je jedním z nejdůležitějších nástrojů, který dokáže značnou měrou ovlivnit úspěch společnosti. Vzhledem k omezenosti kapacity zařízení nebude propagační kampaň vedena globálně, aby byly osloveny všechny vrstvy obyvatelstva regionu, ale budeme se zaměřovat na určité vybrané skupiny.

Prvním nástrojem propagace, v dnešní době nepostradatelným téměř pro každou společnost, je **webová prezentace** prostřednictvím internetových stránek.

Pro společnost Baňa s. r. o. jsem zvolil vytvoření internetových stránek informačního charakteru, které nabídnou náhledy jednotlivých prostor a procedur s jejich popisem. Dále prostřednictvím možnosti „*kalendář rezervací*“ lze vidět termíny a časy, ve kterých je toto zařízení obsazené. Také prostřednictvím tohoto kalendáře lze objednat volný termín s počtem zúčastněných osob a dalších příplatkových služeb.

Internetové stránky však ztrácejí svůj smysl, pokud je nelze rychle a snadno vyhledat. Proto je při tvorbě internetových stránek velice důležité, aby splňovaly většinu podmínek pro tzv. SEO (optimalizace internetových stránek v internetových vyhledávačích). Každý internetový vyhledávač má zabudovaného tzv. robota, který určuje, na jaké pozici při vyhledávání se jednotlivé internetové stránky zobrazují. Při určování pořadí hodnotí jednotlivé stránky podle nadefinovaných kritérií jako je například obsah textu, struktura stránek a jiné.

Za významný nástroj propagace lze dále považovat **reklamní letáky** zaměřené na potenciální zákazníky z řad cizinců. Výběr místa a umístění letáku je pro společnost velmi důležitý. Vzhledem k charakteru zákazníků se společnost zaměří na veřejné prostory, kde se potkávají osoby s ruskou a ukrajinskou státní příslušností. Mezi taková místa patří například Ukrajinský konzulát ve městě Brno, Ukrajinská a Ruská ambasáda v Praze, Ruský konzulát ve městě Brno, oddělení cizinecké policie ve městě Olomouc. Text reklamních letáků bude sepsán jak v češtině, tak i v ruštině a ukrajinštině.

Tisk provede společnost pro nízký náklad na svém tiskovém zařízení.

4.5 Analýza rizika

Jako každé podnikání, i tento projekt nese se sebou určitá rizika, která mohou projekt ohrozit.

Mezi rizika, která by projekt mohla ohrozit, patří:

- Problémy s financováním – spočívají hlavně v nedostatku finančních prostředků potřebných k zajištění hladkého chodu zařízení. K těmto problémům může dojít v důsledku nízké poptávky po službě, proto si společnost nechává na účtu určité množství finančních prostředků, aby dokázala pokrýt náklady spojené s nájmem a jinými pravidelnými platbami.
- Nezískání úvěrů – pokud se společnosti nepodaří získat bankovní úvěr, jednatel společnosti zvýší svůj vklad do nutné výše.
- Nízká poptávka po službě – pokud by poptávka po službě neodpovídala očekávání, společnost přehodnotí svojí marketingovou strategii a zkusí oslovit i jiné skupiny zákazníků.
- Vznik přímé konkurence – společnost se snaží budovat dobré vztahy se svými zákazníky, aby si zajistila skupinu stálých klientů, kteří nebudou chtít měnit prostředí.

4.6 Vlastní doporučení

Díky své originalitě a neexistující konkurenci v regionu lze předpokládat, že nabízená služba bude vyhledávaným zážitkem.

Projekt společností Baňa s. r. o. osobně doporučuji a věřím v jeho úspěch.

5 Závěr

Tato diplomová práce se zabývá sestavením podnikatelského záměru pro nově vznikající společnost Baňa s. r. o., jejíž hlavní činnost spočívá v provozu rekreačního zařízení pro veřejnost.

Po vymezení problémů a stanovení cílů této práce se zabývám teorií podnikatelského plánu. V teoretické části popisuji veškeré náležitosti, které by měl podnikatelský plán obsahovat a postup jednotlivých kroků při sestavení plánu.

V následující kapitole představuji společnost Baňa s. r. o. a seznamuji se službami, které nabízí veřejnosti. Dále provádím SLEPT analýzu obecného okolí, analýzu SWOT, analýzu možných zákazníků a také analýzu konkurence.

V praktické části vytvářím podnikatelský plán pro společnost Baňa s. r. o., který kromě představení společnosti a jejích služeb obsahuje také ekonomickou analýzu předpokládaného vývoje společnosti, návrh marketingové strategie, analýzu rizika a na závěr moje doporučení pro přijetí projektu.

6 Použitá literatura

- [1] FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 1999. 220 s. ISBN 80-7169-812-1.
- [2] FOTR, J. *Příprava a hodnocení podnikatelského projektu*. Praha: Grada Publishing, 1995. 78 s. ISBN 80-7079-759-2.
- [3] KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. *Strategické řízení – teorie v praxi*. Praha: C.H.Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [4] KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera – jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 2002. 260 s. ISBN 80-7261-010-4.
- [5] VALACH, J. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. Praha: Ekopres, 1997. 119 s. ISBN 80-901991-3-5.
- [6] HISRICH, R., PETERS, M. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-85865-07-6
- [7] ŘEZŇÁKOVÁ, M. *Finanční management*. Brno: Akademické Nakladatelství Cerm, s.r.o.. ISBN 80-214-3036-2
- [8] SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2000. ISBN 80-247-9069-6
- [9] [online] Statistiky ČSÚ. Dostupné na [www](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?cislotab=MOS+ZV01&kapitola_id=5&kontext=t&razeni=ta&pro_3980560=511382):
<http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?cislotab=MOS+ZV01&kapitola_id=5&kontext=t&razeni=ta&pro_3980560=511382>
- [10] [online] Obrázek č. 1: Vjenik

<http://www.sauna-master.ru/images/dyb_venik.jpg>

7 Seznám tabulek

| | |
|---|----|
| Tabulka č. 1: Členění ukazatelů ekonomického efektu | 34 |
| Tabulka č.2: Plocha místností zařízeno | 41 |
| Tabulka č.3 – SWOT Analýza | 47 |
| Tabulka č. 4: Zahajovací rozvaha | 55 |
| Tabulka č. 5: Aktiva společnosti | 58 |
| Tabulka č.6: Odepisování majetků | 59 |
| Tabulka č. 7: Pasiva společnosti | 60 |
| Tabulka č. 8: Přehled splátek úvěru | 61 |
| Tabulka č. 9: Výkaz zisku a ztrát | 61 |
| Tabulka č. 10: Provozní náklady na hodinu provozu | 62 |
| Tabulka č. 11: Měsíční provozní náklady | 62 |
| Tabulka č. 12: Výpočet ročních nákladů | 62 |
| Tabulka č. 13: Výkaz Cash Flow | 63 |
| Tabulka č. 14: Ceník služeb | 65 |

8 Seznám obrázků

| | |
|-------------------------------|----|
| Obrázek č.1: Vjenik | 42 |
|-------------------------------|----|