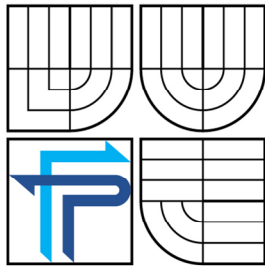


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR – ZALOŽENÍ SQUASHOVÉHO CENTRA

PROSPECTUS - SQUASH CENTRE ESTABLISHMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. LUDMILA KRBOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. TOMÁŠ HERALECKÝ

BRNO 2007

Anotace

Cílem diplomové práce je návrh na vybudování nového squashového centra v konkrétní lokalitě. Výsledný podnikatelský záměr vychází z celkové analýzy trhu jak z hlediska potencionálních zákazníků, tak i stávající konkurence. Při výběru z uvedených variant projektů zohledňuji ukazatel návratnost investic.

Annotation

The purpose of this graduation theses is the proposal of building of a new squash center in the particular locality. The final prospectus goes from the complete analysis of the market in term of potential customers and also of current competition. By the choice of the introduced project versions I take the investment return into account.

Bibliografická citace

KRBOVÁ, L. *Podnikatelský záměr-založení squashového centra*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 78 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Tomáš Heralecký.

Čestné prohlášení

Prohlašuji tímto, že jsem celou tuto diplomovou práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu zdrojů.

Byla jsem seznámena s tím, že na moji práci se vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména skutečnosti, že VUT Brno má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako licenčního díla podle §60 odst. 1, autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence i užití jinému subjektu, je VUT Brno oprávněno ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

V Brně

5. května 2008

.....
Krbová Ludmila

Poděkování

Za odborné vedení a cenné připomínky děkuji vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Tomáši Heraleckému.

Zároveň tímto děkuji svým rodičům za to, že mi umožnili studium na této vysoké škole a za jejich podporu, které se mi od nich během studia dostávalo.

.....

podpis autora

Obsah

Úvod	10
Cíl diplomové práce	12
1 Teoretický rozbor	14
1.1 Charakter a náplň technicko-ekonomické studie	14
1.1.1 Analýza trhu a marketingová strategie	15
1.1.2 Marketingový výzkum (analýza trhu a poptávky)	15
1.1.3 Nástin strategie projektu firmy	17
1.1.4 Marketingový mix.....	18
1.1.5 Marketingové náklady a výnosy projektu.....	18
1.1.6 Umístění jednotky	19
1.1.7 Lidské zdroje (pracovní síla)	19
1.1.8 Ekonomické hodnocení projektu	19
1.1.9 Analýza rizik.....	22
1.1.10 Expertní hodnocení významnosti faktorů rizika.....	23
1.1.11 Plán realizace projektu.....	25
1.1.12 Zdroje financování projektu.....	25
1.2 Podnikatelský záměr.....	26
1.2.1 Realizační resumé	27
1.2.2 Charakteristika firmy a jejích cílů	28
1.2.3 Organizační řízení a manažerský tým.....	28
1.2.4 Přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie projektu.	29

1.2.5	Shrnutí a závěry	30
1.2.6	Přílohy.....	30
2	Současný stav.....	31
2.1	<i>Historie squashe</i>	31
2.2	<i>Marketingový výzkum</i>	32
2.2.1	Vyhodnocení osobního dotazníku	33
2.2.2	Shrnutí vyplývajících skutečností z dotazníků	36
2.3	<i>Stanovení cílového trhu</i>	37
2.4	<i>Segmentace trhu</i>.....	37
2.5	<i>Analýza tržní konkurence</i>	39
2.5.1	Centrum Fittsport.....	39
2.5.2	Sportcentrum.....	40
2.6	<i>Nástin strategie projektu firmy</i>	41
2.7	<i>Umístění squashového centra</i>	41
2.8	<i>Lidské zdroje (pracovní síla)</i>.....	42
2.9	<i>Porterova analýza</i>.....	43
2.10	<i>SWOT analýza</i>.....	45
2.10.1	Silné stránky	45
2.10.2	Slabé stránky.....	46
2.10.3	Hrozby	47
2.10.4	Příležitosti	47

3	Návrh investičních projektů	49
3.1	<i>Volba právní formy podnikání a založení společnosti</i>	49
3.2	<i>Vzhled squashového centra.....</i>	50
3.2.1	Technický nákres prostor squashového centra	51
3.2.2	Provozní doba squashového a badmintonového centra	52
3.2.3	Personál squashového centra	52
3.2.4	Ceník squashového centra	52
3.2.5	Náklady spojené se založením společnosti.....	54
3.2.6	Odhad předpokládaných výnosů z provozu squashového centra	55
3.2	<i>Varianta 1: Vybudování squashového centra</i>	56
3.2.1	Investiční náklady na nákup pozemku a vybudování squashového centra	56
3.2.2	Počáteční provozní náklady	58
3.2.3	Odhad celkových finančních prostředků pro zahájení činnosti	59
3.2.4	Predikce výše hospodářského výsledku z provozu squashového centra ..	60
3.2.5	Zdroje financování	61
3.3	<i>Varianta 2: Rekonstrukce pronajatých prostor.....</i>	61
3.3.1	Investiční náklady spojené se zabudováním squashového centra do pronajatých prostor	61
3.3.2	Počáteční provozní náklady	63
3.3.3	Odhad celkových finančních prostředků pro zahájení činnosti	64
3.3.4	Predikce výše hospodářského výsledku v prvních 4 letech.....	64
3.3.5	Zdroje financování	65
3.4	<i>Shrnutí predikovaných výsledků obou variant.....</i>	65

3.5	<i>Ekonomické hodnocení projektů</i>	66
3.5.1	Diskontní sazba	66
3.5.2	Ekonomické ukazatele	67
3.5.3	Ekonomická přidaná hodnota (EVA)	68
3.5.4	Shrnutí hodnocení projektů	69
3.6	<i>Expertní hodnocení rizika squashového centra</i>	70
3.6.1	Identifikace rizik	70
3.6.2	Strategie zvládnutí rizik	72
3.7	<i>Návrh řešení projektu</i>	74
Závěr		75
Seznam zdrojů		77
Seznam příloh		78

Úvod

Zabezpečení prosperity a úspěšného rozvoje podniku v náročných podmínkách tržní ekonomiky není jednoduchou záležitostí. Jedním z významných předpokladů dosažení tohoto cíle je promyšlená rozvojová strategie podniku, příprava a realizace projektů, kterými podnik uskutečňuje tuto strategii.

Projekty, resp. podnikatelské záměry či plány, které z nich vyplývají, představují nejen významný nástroj pro řízení rozvoje podniku, ale také důležitý podkladový materiál, který by měl přesvědčit potenciální investory (banky aj.) o výhodnosti projektu a tím je přimět k poskytnutí kapitálu na jeho financování.

Příprava investičních projektů a jejich hodnocení jsou vysoce náročné činnosti, jejichž kvalita významně ovlivňuje úspěšnost těchto projektů. Cílem práce je proto poskytnout základní poznatky, potřebné pro přípravu investičních projektů, resp. pro zpracování jejich technicko-ekonomických studií tak, aby se zvýšila jednak nadějnost podnikatelského úspěchu těchto projektů, jednak nadějnost získání prostředků na jejich financování.

Každý nově začínající podnikatel má předem jasnou představu, v jakém oboru bude podnikat a jaké služby by chtěl poskytovat. K tomu, aby mohl tuto představu uskutečnit, je nutné sestavit podnikatelský záměr. Podnikatel zde zvažuje volbu právní formy podnikání, možné způsoby financování kapitálu, organizaci společnosti, ale také marketingovou strategii firmy. Na základě této propracované ekonomické studie podnikatel usoudí, zda je pro něho výhodné (tedy efektivní) podnikat. Pokud ano, volí z potencionálních možností zahájení činnosti tu nejvíce prosperující.

Důležitými ekonomickými ukazateli pro zhodnocení efektivnosti podnikatelského záměru je především návratnost investic, vnitřní výnosové procento (IRR) nebo čistá současná hodnota (NVP). Na základě výsledků těchto ukazatelů se podnikatel rozhodne, zda provozování podnikatelské činnosti je ve zvolené oblasti podnikání reálné.

Každý začínající i stávající podnikatel se ve své profesi setkává s různými riziky. Může se jednat o zjevná nebo skrytá rizika. Podnikatel se snaží proti rizikům bránit různými prostředky a nástroji, jako např. snahou o dokonalou informovanost o konkurenčním a ekonomickém prostředí, pojištěním proti případným rizikovým stavům apod. V rámci podnikatelského záměru se zohledňují vlivy těchto faktorů na výkyvy při dosahování výkonů z podnikatelské činnosti.

Cíl diplomové práce

Vzhledem k tomu, že sport je můj velký koníček, zvolila jsem si taktéž téma diplomové práce z této oblasti. Od počátku studia na vysoké škole hraji squash, a proto jsem svou práci zaměřila na podnikatelský záměr na vybudování squashového centra.

Za prvořadý úkol práce považuji stanovení skupiny potenciálních zákazníků. Nejprve zmíním několik slov o místě podnikání. Objekt squashového centra bude směřován do oblasti mého bydliště, tj. Rožnova pod Radhoštěm. Nachází se na severovýchodě České republiky, asi 30 km od slovenských hranic. Toto město čítá cca. 20 000 občanů. Každý rok zavítá do této oblasti mnoho turistů za cílem navštívení známého Valašského skanzenu a prohlédnutí si krásně upraveného centra města. Město si zachovává folklórní tradici a organizuje se zde také mnoho jarmarků. Rožnov je orientován do pohoří Beskyd, z nichž nejbližší a nejvíc navštěvovanou horou je Radhošť. Za potenciální zákazníky squashového centra považuji nejen místní obyvatele, ale také zmiňované turisty, kteří zde zavítají v každém ročním období.

Dále se zaměřuji na analýzu trhu. Nejprve jsem provedla průzkum trhu, zda o tento druh sportu je vůbec zájem. Průzkum jsem zrealizovala ve formě osobních dotazníků. V Rožnově se squashové centrum nenachází. Za konkurenci v tomto městě však považuji dvě ricochet centra, z nichž jedno je součástí komplexu hotelu a druhé se nachází poblíž sídliště. Vzhledem k tomu, že se přece jen jedná o trochu jiný styl hry, nebudu je brát jako velkou konkurenci. Velkou snahu budu muset vynaložit k získání nejen nových zákazníků, ale také k reorientaci stávajících zákazníků ricochet centra. Právě ve skupině těchto stávajících zákazníků vidím pravidelné návštěvníky squashového centra. Některé aspekty těchto dvou her jsou si velmi podobné, tudíž k provozování hry squash mají velice blízko. V oblasti Rožnova se nachází nejbližší squashové centra ve Valašském Meziříčí a ve Frenštátu pod Radhoštěm. Tato města jsou vzdálena od Rožnova cca. 14 km.

Následující část diplomové práce věnuji návrhu na založení squashového centra. Nejprve provedu celkovou kalkulaci veškerých nákladů spojených s touto činností. Z hlediska nákladovosti srovnávám dvě varianty zahájení podnikatelské činnosti, a to vybudování komplexního squashového centra nebo umístění centra do pronajímaných prostor s doprovodnou rekonstrukcí. Po vyhotovení kalkulace nákladů se zaměřuji na předpokládané výnosy. Získala jsem informace o návštěvnosti ricochet center v Rožnově, na základě níž jsem odvodila přibližnou návštěvnost squash centra. Poté zhodnocuji u výše uvedených variant návrhu ekonomické ukazatele návratnost investic, vnitřní výnosové procento a čistou současnou hodnotu projektu.

Cílem mé diplomové práce je tudíž zvolení neoptimálnější varianty podnikatelského záměru na vybudování squashového centra. U této zvolené varianty posoudím, zda se vůbec jeví realizovatelná a zároveň konkurenceschopná. Důležité faktory, které zde budu zohledňovat, jsou výše zmíněné ekonomické ukazatele, a dále pak rizikovitost projektu.

1 Teoretický rozbor

V této kapitole se zabývám osvětlením základní teorie nutné k pochopení problematiky diplomové práce. První část se týká charakteru a náplni technicko-ekonomické studie, kterou je potřeba provést před vyhotovením podnikatelského záměru. Druhá podkapitola se týká teorie související s podnikatelským záměrem.

1.1 Charakter a náplň technicko-ekonomické studie

„Cílem technicko-ekonomické studie je detailní rozpracování technických, ekonomických, finančních, manažerských aj. aspektů projektu. Tato studie by měla přinést všechny informace, které jsou podstatné pro celkové vyhodnocení projektu, jež ústí do rozhodnutí o přijetí a realizaci tohoto projektu, či jeho zamítnutí.

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

- Analýza trhu a marketingová strategie,
- Popis technologie a velikost výrobní jednotky (u výrobku),
- Materiálové vstupy a energie,
- Umístění jednotky,
- Pracovní síly (lidské zdroje)
- Organizace a řízení,
- Finanční analýza a hodnocení,
- Analýza rizik,
- Plán realizace.

Příprava této studie by měla odrážet tvůrčí myšlení a variantní přístupy zpracovatele. Technicko-ekonomická studie by proto měla zachycovat nejen dosažené výsledky z hlediska volby jednotlivých prvků projektu (tj. velikost jednotky, umístění, financování, opatření na snížení rizika aj.), ale zachytit i podstatné aspekty celého optimalizačního procesu, který k těmto výsledkům vedl.

Druhým aspektem, na který je třeba upozornit, je těsná závislost jednotlivých prvků (složek) technicko-ekonomické studie. O marketingové strategii nelze rozhodovat bez ohledu na velikost subjektu, tato velikost může ovlivnit volbu technologie a umístění jednotky. Mnoho fází studie probíhá současně při respektování vzájemných vazeb a závislostí jednotlivých prvků projektu.

1.1.1 Analýza trhu a marketingová strategie

Základním cílem každého projektu je buď využití určitých disponibilních zdrojů nebo uspokojení existující či potenciální poptávky. V obou případech je však pro rozhodování o základních parametrech projektu i pro konečný úspěch tohoto projektu klíčovou aktivitou analýza trhu. Poznání trhu, analýza a prognóza poptávky, vyjasnění konkurenční situace¹ aj. tvoří také východiska pro koncipování marketingové strategie projektu a základních marketingových nástrojů, které tvoří především marketingový mix.

Tvorba marketingové strategie je však pouze určitou složkou celkové strategie projektu, resp. firmy, která projekt realizuje (pokud projekt realizuje nově vznikající firma, můžeme projekt ztotožnit s celou firmou).

1.1.2 Marketingový výzkum (analýza trhu a poptávky)

Náplní marketingového výzkumu je získávání, analýza a hodnocení informací o trhu a jeho okolí, zahrnující především takové faktory, jako je poptávka a konkurence, potřeby a chování zákazníků, konkurenční služby a marketingové nástroje. Potřebná data a informace lze získat buď z již existujících informačních zdrojů, nebo pomocí

¹ Touto strategií se rozumí např. proniknutí na určité trhy, dosažení nákladové výhody vzhledem ke konkurenci apod.

speciálních šetření. Využití existujících informačních zdrojů se opírá o dostupné statistiky a zprávy, obsahující převážně údaje kvantitativního charakteru, týkající se buď trhu obecně, nebo určitého segmentu trhu. Speciální šetření zahrnuje interview, testy, pozorování aj., jejichž výsledkem jsou převážně informace nekvantitativního charakteru.

Pro získání a vyhodnocení marketingových informací je dále v rámci zpracování této složky technicko-ekonomické studie projektu třeba:

- **Stanovit cílový trh projektu;** součástí tohoto kroku je definice trhu, charakteristika služeb, cenová úroveň, podpory prodeje, aj.
- **Definovat segmenty trhu;** segmentaci je možné založit na třech základních faktorech, které tvoří geografické či lingvistické hledisko – národnost, městská či venkovská dominance; sociálně-demografická kritéria pro jednotlivce – věk, pohlaví, příjem; a kritéria psychologická – inovativnost zákazníků, jejich status aj.
- **Analyzovat tržní konkurenci;** specifikace konkurentů a jejich tržní síly, poznání cílů těchto konkurentů, ale také silných a slabých stránek.
- **Stanovit budoucí vývoj poptávky;** představuje závěrečnou, nejdůležitější a také nejobtížnější fázi marketingového výzkumu; prvním krokem je detailní odhad skutečného celkového tržního potenciálu, tj. maximální možné poptávky celkového trhu; druhým krokem je pak prognóza vývoje celkového trhu; vychází se kvantitativních i kvalitativních informací zjištěných ve všech předchozích fázích marketingového výzkumu

Souhrn výsledků marketingového výzkumu umožňuje identifikovat tržní příležitosti i tržní rizika projektu. Ty představují základní východisko pro koncipování celkové strategie projektu, jeho marketingové strategie i pro volbu dalších základních prvků projektu.

1.1.3 Nástin strategie projektu firmy

Výsledky marketingového výzkumu tvoří dostatečnou základnu pro formulaci strategie projektu pouze v případě, že daný projekt připravuje nově vznikající firma.

Základními prvky strategie projektu jsou:

- **Geografická strategie;** tzn. stanovení svého relevantního trhu
- **Strategie z hlediska tržního podílu;** určení tržního podílu, kterého firma hodlá dosáhnout na konkrétním trhu; může se jednat o *strategii nákladového prvenství* (dosažení a udržení nižších nákladů než konkurence), *strategii diference* (poskytování odlišné služby od konkurence) nebo *strategii tržního výklenku* (zaměření na jasně vymezený cíl je účinnější než operace na širokém konkurenčním poli)
- **Marketingová strategie;** do této oblasti patří *strategie zaměřená na konkurenci* (tzn. agresivní cenová strategie – např. dumpingové ceny; imitační strategie – cílem je těžit z určitých marketingových aktivit konkurence a profilová strategie – nesoustřeďuje se na cenovou konkurenci, ale na kvalitu a značku) a *strategie tržní expanze* (zaměření na rozšíření existujících trhů nebo vytvoření nových trhů)

Výše uvedené varianty strategie projektu je třeba analyzovat a hodnotit z hlediska stupně dosažení cílů projektu, finančních dopadů jednotlivých variant strategie i jejich rizik finančních, politických, ekologických aj. Výsledkem tohoto hodnocení je volba jedné varianty z každé ze tří složek strategie podniku.

1.1.4 Marketingový mix

Základní složky marketingového mixu tvoří služba (výrobek), cena, podpora prodeje a distribuce. Všechny tyto složky jsou vzájemně závislé.

- **Služba** (výrobek); je nutné specifikovat v rámci zpracování technicko-ekonomické studie poskytované služby (sortiment) projektu.
- **Cena a cenová politika**; při stanovení prodejních cen je třeba zvažovat více faktorů, mezi něž patří např. cenová politika rozhodujících konkurentů, cenová elasticita (reakce zákazníků na odlišnou úroveň ceny) apod.
- **Podpora prodeje**; je nutná jednak při vstupu nového produktu na trh, jednak pro udržení tržní pozice a dosažení dlouhodobých cílů projektu; je důležité specifikovat formy podpory prodeje (reklama a propagace) a stanovit náklady spojené s realizací těchto opatření.
- **Distribuční kanály**; vzhledem k tomu, že se jedná o poskytování služeb v místě centra, žádné distribuční kanály zde nebudou využívány.

1.1.5 Marketingové náklady a výnosy projektu

Výsledky analýz i prognóz trhu, volba marketingové strategie i marketingového mixu umožňují stanovit jednak **odhad marketingových nákladů**, jednak **odhad očekávaných výnosů**, jejichž rozhodující složkou budou tržby z prodeje služeb. Zvláště odhad výnosu představuje pouze předběžnou veličinu, neboť je značně nejistá. Nejistota výnosů je dána do určité míry nejistotou dosažitelných prodejních cen, do značné míry však závisí na spolehlivosti odhadu budoucího vývoje tržní poptávky i našeho podílu na trhu.

Vzhledem k tomu představuje tržní poptávka a na ní závislý objem prodeje jeden z nejvýznamnějších faktorů rizika projektu.“²

² FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2.vyd. Praha. 1999. ISBN 80-7169-812-1. s. 33 – 41.

1.1.6 Umístění jednotky

„Volby umístění jednotky se chápe často jako dvouetapový proces, kdy se v první etapě zvažují varianty lokality jako určité širší oblasti (např. městská oblast) a po výběru nejvhodnější lokality se pak hodnotí a posuzují varianty vlastního místa výstavby v rámci zvolené lokality. Pokud jde o požadavky projektu na lokalitu, pak největší význam mají požadavky projektu na infrastrukturu lokality (z hlediska kvality i kvantity), případně i požadavky projektu na pracovní síly. Z hlediska dopadů projektu na zvolenou lokalitu je třeba především stanovit a hodnotit dopady projektu na životní prostředí.“³

1.1.7 Lidské zdroje (pracovní síla)

„Technicko-ekonomická studie projektu by měla specifikovat tyto kvantitativní požadavky (potřebné počty), kvalitativní požadavky (kvalifikaci, dovednosti, zkušenosti), posoudit disponibilitu pracovních sil, navrhnout odpovídající programy školení a určit výši osobních nákladů (mzdy a platy, náklady na zdravotní a sociální zabezpečení, prémie a odměny).“⁴

1.1.8 Ekonomické hodnocení projektu

Základem pro rozhodnutí o tom, zda přijmout daný projekt a realizovat jej, či který z navržených projektů, resp. jejich variant by měl být zvolen k realizaci, je propočtení určitých kritérií (ukazatelů) ekonomické efektivity. Tato kritéria měří zpravidla výnosnost (návrstnost) zdrojů, vynaložených na realizaci projektu.

³ FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2.vyd. Praha. 1999. ISBN 80-7169-812-1. s. 48.

⁴ FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2.vyd. Praha. 1999. ISBN 80-7169-812-1. s. 56.

Pro **hodnocení ekonomické efektivity** investičních projektů se nejčastěji používají tato kritéria:

- Čistá současná hodnota projektu
- Doba úhrady či doba návratnosti investice
- Vnitřní výnosové procento

„**Čistá současná hodnota** projektu představuje rozdíl současné hodnoty všech budoucích příjmů projektu a současné hodnoty všech výdajů projektu (nebo-li součet diskontovaných cash flow se zohledněním faktoru času).

$$NPV = \sum_0^t DCF = \sum_0^t \frac{CF}{(1+r)^t}$$

DCF ... diskontované peněžní toky v jednotlivých letech

t ... doba životnosti projektu

Doba návratnosti investice je doba, za kterou se nám investiční výdaje vrátí v podobě investičních příjmů.

$$T_{\text{ob}} = \frac{IN}{DCF} \quad DCF = \frac{CF}{(1+r)^t}$$

IN ... investiční, jednorázové náklady na realizaci úspor

DCF ... diskontované roční peněžní toky

Vnitřní výnosové procento (resp. vnitřní míra výnosnosti) se chápe jako výnosnost (rentabilita), kterou projekt poskytuje během svého života. Číselně je vnitřní výnosové procento rovno takové diskontní sazbě, při které je čistá současná hodnota rovna nule.“⁵

$$NPV = \sum_0^t DCF = \sum_0^t \frac{CF}{(1+r)^t} = 0 \quad \text{tak} \quad IRR = r$$

⁵ *Ekonomická efektivity investic*. [online].[cit. 2008-04-04]. Dostupné z: <<http://www.tzb-info.cz/t.py?t=2&i=2786>>.

● Cash flow

„Stanovení **peněžních toků** investičních projektů hraje při jejich hodnocení klíčovou úlohu, a patří proto k nejvýznamnějším (i nejobtížnějším) úkolům. Peněžní tok (cash flow) projektu pro hodnocení jeho ekonomické efektivity tvoří veškeré příjmy a výdaje, které projekt generuje, resp. vyvolává během svého života, tj. v průběhu výstavby, v období jeho provozu a při likvidaci. Pokud rozšíříme příjmy projektu o zdroje financování projektu (které je třeba vynaložit v období výstavby), mluvíme o **peněžním toku pro posouzení finanční stability projektu**.“⁶

● Diskontní sazba

„Základem pro stanovení diskontní sazby investičních projektů je diskontní sazba firmy, která zabezpečí jednak úhradu nákladů cizího kapitálu (v podobě úroků z úvěru, obligací aj.), jednak odměnu vlastníkům firmy za vynaložený kapitál. **Diskontní sazbu firmy lze pak ztotožnit s firemními náklady kapitálu**.“⁷

$$n_k = \frac{VK}{K} * n_v + \frac{CK}{K} * (1 - s_{dp}) * n_c$$

n_k jsou firemní náklady kapitálu, resp. vážené kapitálové náklady (v %)

n_v jsou náklady vlastního kapitálu (%)

n_c jsou náklady cizího kapitálu (%)

CK je velikost zpoplatněného cizího kapitálu (Kč)

VK je velikost vlastního kapitálu (Kč)

K je součet vlastního a cizího zpoplatněného kapitálu (Kč)

s_{dp} je sazba daně z příjmu

⁶ FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2.vyd. Praha. 1999. ISBN 80-7169-812-1. s. 87.

⁷ FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2.vyd. Praha. 1999. ISBN 80-7169-812-1. s. 113.

- „**Ekonomická přidaná hodnota (EVA)** se v současné době považuje jako významné kritérium posuzování výkonnosti podniku. EVA je založena na tzv. ekonomickém zisku (na rozdíl od rentability kapitálu, který vychází ze zisku účetního).

$$\text{EVA} = \text{PHV} * (1 - s_{dp}) - n_k * K$$

PHV je provozní hospodářský výsledek

K je investovaný kapitál

n_k jsou vážené průměrné náklady kapitálu (firemní náklady kapitálu)⁸

1.1.9 Analýza rizik

„Riziko je na jedné straně spojeno s nadějí na dosažení zvláště dobrých hospodářských výsledků (*pozitivní stránka*), na druhé straně je však doprovází nebezpečí podnikatelského neúspěchu, vedoucího ke ztrátám, které mohou mít někdy tak závažný rozsah, že výrazně narušují finanční stabilitu firmy a mohou vést k jejímu úpadku (*negativní stránka*).

Členění rizik podle jejich věcné náplně

- Technicko-technologická rizika (např. morální zastarání projektu)
- Ekonomická rizika (např. růst cen nákladových položek)
- Tržní rizika (např. rizika prodejní – velikost prodeje, a rizika cenová z hlediska dosahovaných prodejních cen)
- Finanční rizika (např. nepříznivé změny úrokových sazeb při užití úvěrů s pohyblivými úrokovými sazbami)
- Legislativní rizika; vyvolaná obvykle hospodářskou a legislativní politikou vlády

⁸ FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2.vyd. Praha. 1999. ISBN 80-7169-812-1. s. 127.

- Politická; zahrnují stávky, války, teroristické akce aj.
- Enviromentální rizika; mohou mít podobu nákladů na odstranění škod na životním prostředí
- Rizika spojená s lidským činitelem
- Informační rizika; týkající se informačních systémů a dat vztahujících se k projektu
- Zásahy vyšší moci; patří sem riziko živelných pohrom apod.“⁹

1.1.10 Expertní hodnocení významnosti faktorů rizika

„Podstata expertního hodnocení významnosti faktorů rizika spočívá v tom, že se tato významnost posuzuje pomocí dvou hledisek. První z nich tvoří pravděpodobnost výskytu faktoru rizika a druhé intenzita negativního vlivu, který má výskyt faktoru rizika na výsledky projektu. Určitý faktor rizika je pak (z hlediska ohrožení úspěchu projektu) tím významnější, čím pravděpodobnější je jeho výskyt a čím vyšší je intenzita negativního vlivu tohoto faktoru v případě jeho výskytu na efekty projektu.

Při detailnějším přístupu k hodnocení významnosti rizikových faktorů se posuzuje tato významnost zvlášť pro jednotlivé dopady faktorů rizika na projekt. Tento přístup ilustruje obr. 1. kde jsou hodnoceny dopady deseti rizikových faktorů F₁ až F₁₀ na zvýšení investičních nákladů projektu.

	ZV	F ₁₀			F ₇	
Zvýšení	V		F ₂		F ₃	F ₈
investičních	S					F ₆
nákladů	M		F ₁₁	F ₄ , F ₉		
	VM	F ₅			F ₁	
		VM	M	S	V	ZV
			Pravděpodobnost			

Obr. 1: Hodnocení významnosti rizikových faktorů

⁹ FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. vyd. Praha. 1999. ISBN 80-7169-812-1. s. 135 – 140.

- VM je velice malá pravděpodobnost výskytu (intenzita negativního vlivu)
M je malá pravděpodobnost výskytu
S je střední pravděpodobnost výskytu
V je velká pravděpodobnost výskytu
ZV je zvláště vysoká pravděpodobnost výskytu

K faktorům, které nejvíce ohrožují překročení investičních nákladů, patří především faktory F₇ a F₈. K málo významným budou patřit rizikové faktory F₄, F₉, F₁₁, F₁ a zvláště F₅.

Stupěň	Pravděpodobnost	Dopady na projekt		
		Prodloužení (měsíce)	Zvýšení inv. nákladů (%)	Nesplnění cílů
VM	0 -10	< 1	< 5	Nevýznamného cíle
M	10 - 20	10 - 20	5 - 10	Více nevýznamného cíle
S	20 - 30	3 - 4	10 - 15	Významného cíle
V	30 - 50	4 - 6	15 - 30	Více významných cílů
ZV	více než 50	> 6	> 30	Celkové selhání při plnění cílů

Tab. 1: Transformační stupnice

Součástí této tabulky je i příklad transformace verbálního vyjádření pravděpodobnosti rizikových faktorů do číselné podoby.¹⁰

¹⁰ FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2.vyd. Praha. 1999. ISBN 80-7169-812-1. s. 143 – 145.

1.1.11 Plán realizace projektu

„Plán realizace projektu by měl především stanovit

- Jednotlivé aktivity¹¹, které je třeba zabezpečit
- Termíny, ve kterých je třeba dokončit tyto aktivity,
- Osoby odpovědné za realizaci jednotlivých aktivit,
- Zdroje (finanční prostředky), které bude realizace jednotlivých aktivit vyžadovat,
- Výsledky, ke kterým měly vést jednotlivé aktivity,
- Aktivity, jež jsou pro úspěšnou realizaci projektu kritické a kterým je proto třeba věnovat zvýšenou pozornost.

Plán realizace projektu umožňuj upřesnit též investiční náklady projektu.“¹²

1.1.12 Zdroje financování projektu

Pro financování projektů je třeba zajistit finanční zdroje, tj. potřebný finanční kapitál. Finanční zdroje se člení z několika hledisek.

Pro diplomovou práci jsem zvolila členění dle původu vzniku, a to na:

● interní zdroje

- zisk po zdanění
- odpisy a přírůstky rezerv
- snížení oběžných aktiv, tj. především zásob a pohledávek

¹¹ Řadíme tady realizace administrativních úkonů spojených se zajištěním žádoucí právní formy podnikání, získání pozemků, zajištění personálu, služby od externistů apod.

¹² FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2.vyd. Praha. 1999. ISBN 80-7169-812-1. s. 58.

● externí zdroje

- původní vklady vlastníků a jejich zvyšování
- dlouhodobé a krátkodobé bankovní úvěry
- dluhopisy
- subvence a dary, poskytovaného ze státních rozpočtů
- finanční leasing
- rizikový kapitál

Dlouhodobé úvěry

„Celkovou výši úroků a tím i celkové náklady úvěru ovlivňuje větší počet parametrů, mezi něž patří především:

- velikost úvěru
- úroková sazba
- odklad splátek
- doba splácení
- způsob splácení“¹³

1.2 Podnikatelský záměr

„Výsledky technicko-ekonomických studií projektů, 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. Jedna 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. V tomto případě je totiž třeba přesvědčit poskytovatele kapitálu o výhodnosti a nadějnosti projektu, na jehož financování se tento kapitál použije (např. banka totiž pečlivě zvažuje a hodnotí

¹³ FOTR J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2.vyd. Praha. 1999. ISBN 80-7169-812-1. s. 73.

projekt i firmu z hlediska výnosnosti vložených prostředků, jejich návratnosti i existujícího podnikatelského rizika). Kvalitně zpracovaný podnikatelský záměr může pak významně podpořit získání potřebného kapitálu.

Podnikatelský záměr by měl obsahovat tyto základní části

- Realizační resumé,
- Charakteristiku firmy a jejích cílů,
- Organizaci řízení a manažerský tým,
- Přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie,
- Shrnutí a závěry,
- Přílohy.

1.2.1 Realizační resumé

Součástí realizačního resumé by mělo být:

- Název a adresa firmy, číslo telefonu a faxu, kontaktní osoby,
- Charakteristika služby, resp. produktu, 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 zaměření firmy na období příštích 3 až 5 let, včetně dlouhodobých cílů, způsobů dosažení těchto cílů i uvedení fáze podnikatelské činnosti,
- 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 Charakteristika firmy a jejích cílů

Součástí této části podnikatelského záměru by měla být:

- **Historie firmy**, zachycující její činnost od založení, výsledky podnikatelské činnosti a dosažené úspěchy, způsob používaného financování
- **Důležité charakteristiky služeb (produktu)**; klíčové faktory rozhodující o jejich úspěchu, jedinečnost rysů, srovnání s konkurencí
- **Sledované cíle**; zahrnují jednak základní strategické cíle, stanovené cíle by měly být reálné, a současně dostatečně motivující a vyjádřené v konkrétní formě

1.2.3 Organizační řízení a manažerský tým

Tato část podnikatelského záměru by měla obsahovat

- **Organizační schéma**; vymezení pravomoci a odpovědnosti jednotlivých pracovníků
- **Charakteristiku klíčových vedoucích pracovníků**; z hlediska jejich rolí, věku, zkušeností, dosažených výsledků, současných i budoucích přínosů pro firmu
- **Politiku odměňování** pracovníků; uvedení platové úrovně
- **Základní přístup k řízení firmy**; centralizace, resp. decentralizace)

Kvalita řízení je jedním z nejdůležitějších faktorů, které poskytovatelé kapitálu zvažují, a často je jedním z prvních aspektů, které posuzují.

1.2.4 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:

- Poskytovaných služeb, tvořících náplň projektu
- Analýzy trhu a tržní konkurence,
- Marketingové strategie,
- Velikost jednotky,
- Umístění jednotky,
- Pracovních sil
- Finančně-ekonomických analýz a finančních záměrů,
- Analýzy rizika projektu.

Závěrečný oddíl této části podnikatelského záměru, týkající se rizikové stránky projektu by měl charakterizovat základní výsledky analýzy rizika tohoto projektu, a to především klíčové faktory rizika, jejich potenciální dopady na firmu, přijatá opatření na snížení podnikatelského rizika včetně plánů korekčních opatření, umožňujících pružnou a nákladově efektivní reakci firmy na možný výskyt rizikových faktorů.

1.2.5 Shrnutí a závěry

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

Ve shrnutí se zaměřuje pozornost 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 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, době zahájení podnikatelské činnosti a o termínech, kdy bude třeba vynaložit finanční prostředky.

1.2.6 Přílohy

V přílohách podnikatelského záměru je možné uvést např. výpisy z obchodního rejstříku, životopisy klíčových osobností firmy, fotografie, resp. výkresy výrobků, výsledky průzkumů trhu, výsledky propagačních akcí, technologické schéma výroby, výkazy zisků a ztrát, rozvahu a peněžní toky, výsledky analýzy citlivosti projektu, propočty kritických bodů, reference významných osobností aj.

Závěrem je třeba uvést, že ani vysoká kvalita podnikatelského záměru nezaručuje úspěch projektu, neboť jde stále o rizikový projekt.¹⁴

¹⁴ FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2.vyd. Praha. 1999. ISBN 80-7169-812-1. s. 305 - 309.

2 Současný stav

2.1 Historie squashe

„Na počátku 19. století se objevila jiná varianta již tehdy dobře známé hry tenisu. Postarali se o to chovanci ve věznici Fleet v Londýně když si svůj pobyt za mřížemi krátili údery míčku pomocí rakety o zeď a vymysleli tak hru „Rackets“ („rakety“). Tato hra se rozšířila na některé anglické školy. V roce 1864 byly na škole v Harrow vybudovány první 4 squashové kurty a squash byl oficiálně uznán jako sport.

Většího rozmachu dosáhl squash až po skončení 1. světové války ve 20. letech. Tento sport si oblíbilo tisíce hráčů na celém světě a začaly se organizovat první mistrovství a zápasy. První profesionální mistrovství světa se konalo v roce 1920 v Anglii.

V roce 1928 vznikla Squashová asociace (Squash Rackets Association).

Nejvíce se asi o popularizaci squashe a jeho rozmach postarali Jonah Barington (Irsko) a Geoff Hunt (Austrálie). Oba byli jedni z nejlepších hráčů v 60. a 80. letech a přiblížili představu o squashi širokým masám sportovců, čímž nastartovali obrovský boom tohoto sportu. Od té doby se po celém světě postavilo 46 000 kurtů a squash hraje 15 milionů registrovaných hráčů (údaje z roku 1994).

V roce 1966 vznikla nová zastřešující organizace Mezinárodní squashová Asociace (International Squash Rackets Association (ISRF). V roce 1992 se ISRF přejmenovala na Světovou squashovou federaci (World Squash Federation – WSF) a změnila i oficiální název sportu na jednoduché „SQUASH“, oproti předchozímu „Squash Rackets“ V současnosti se WSF stará o dodržování a upřesňování pravidel, vydává specifikace kurtů, raket a dalšího nutného vybavení, vytváří metodiku a systém výuky a tréninku. Dále zajišťuje koordinaci kalendáře světových turnajů; vypisuje a organizuje Mistrovství světa pro muže, ženy, juniory (chlapce, dívky), a seniory, a to jak ve dvouhře, tak ve čtyřhře. Ze squashe bylo odvozeno několik dalších sportů (např. ricochet).¹⁵

¹⁵ *Squash*. [online]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Squash>.

2.2 Marketingový výzkum

„Marketingový výzkum dnes na trhu potřebuje každý subjekt. Spoléhat se na intuici, zkušenosti či znalosti o trhu se v době přebytku nabídky nad poptávkou a neustálého boje o zákazníky s konkurencí nevyplácí. Marketingoví pracovníci i vedení řeší závažné problémy, které můžou rozhodnout o budoucnosti firmy. Proto často potřebují konkrétní odpovědi na konkrétní otázky.

Informace, které potřebuji zjistit, je možné získat dvěma způsoby. První způsob nabízí možnost si chybějící informace obstarat *přímo v terénu* (angl. *field research*). Tento způsob je finančně i časově náročný ale poskytuje přesná data. Druhý způsob, označován jako *výzkum od stolu* (angl. *desk research*), zpracovává informace získané z jiného výzkumu, teda již z existujících dat. Nevýhodou je však rychlé zastarávání informací, jejich nepřesnost, neobjektivnost, neúplnost, a také skutečnost, že byly obstarávány za jiným účelem, výzkumem s jiným cílem¹⁶.

Veškeré informace o průzkumu trhu, co se týká potenciálních zákazníků i stávajících zákazníků konkurenčních center, jsem zjišťovala „přímo v terénu“.

Z interview s pracovníky v konkurenčních squashových centrech jsem získala důležité informace o návštěvnosti zákazníků. Nejvíce navštěvují squashová centra sportovci ve věku od 20 – 40 let a nejvíce klientů z této věkové kategorie činí podnikatelé a osoby s vyšším platovým ohodnocením. Na základě tohoto zjištění, se zaměřím na získání samozřejmě i této skupiny, ale především se budu snažit diferencovat od konkurence v okolí a zaměřím se i na skupinu zákazníků ve věku od 15 – 25 let.

K získání informací o průzkumu trhu potenciálních zákazníků jsem vypracovala dotazník (Příloha 1) s konkrétními otázkami, které mi nastínily základní údaje o potřebách a přáních klientů týkající se právě vybudování squashového centra.

¹⁶ *Marketingový výzkum v kostce*. [online]. [cit. 2007-11-30]. Dostupné z: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=2363>.

2.2.1 Vyhodnocení osobního dotazníku

Informace z dotazníků jsem získala od 250 lidí různého věku i pohlaví. Ve věkové kategorii od 15 do 20 let jsem se informovala u 123 mladých teenagerů, kdy 60 bylo chlapců a 63 děvčat. Ve věku od 21 do 30 let jsem oslovila 33 mužů a 22 žen. Od 31 do 40 let mi odpovědělo na dotazníky celkem 29 lidí, z toho 24 mužů a 5 žen. Ve věkové kategorii od 41 do 50 let se zapojilo do vyplňování dotazníků 36 lidí, z toho 16 mužů a 20 žen a v poslední kategorii od 51 let a více 7 lidí, z toho 4 muži a 3 ženy. Vyplňování dotazníků se účastnilo celkem 137 mužů a 113 žen.

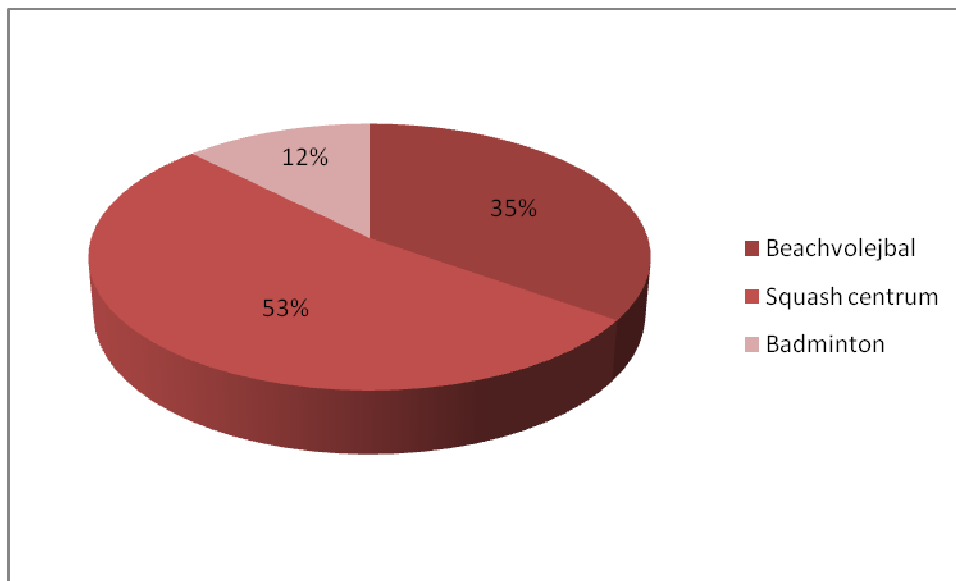
Jak již vyplývá z průzkumu, své dotazy jsem směřovala právě na věkově nejmladší kategorii, a to proto, že bych chtěla návštěvnost squashového centra zvýšit i více cenově zpřístupnit i této skupině zákazníků. Dle mého názoru právě tyto klienti mohou vést ke zvýšení návštěvnosti squashového centra v budoucích letech inspirací dalších generací.

Otázka	a	b	c	d	e	f	
ot. 4	87	132	31	0	0	0	250
ot. 5	95	155	0	0	0	0	250
ot. 6	197	53	0	0	0	0	250
ot. 7	108	142	0	0	0	0	250
ot. 8	99	76	34	35	6	0	250
ot. 9	123	69	29	29	0	0	250
ot. 10	53	74	38	33	7	45	250
ot. 11	123	49	27	6	0	45	250

Tab. 2: Souhrnné výsledky vyplývající z dotazníku

Poznámka: První otázka dotazníku se týká pohlaví, druhá věku, třetí místa bydliště, tudíž tyto otázky do tabulky neuvádím (jsou rozřazovacího charakteru). Všichni lidé, kteří byli do vyplňování dotazníku zapojeni, bydlí v blízkosti do 10 km od Rožnova pod Radhoštěm.

Čtvrtá otázka, zpovídá klienty, o jakou ze sportovních aktivit bude zájem v Rožnově pod Radhoštěm, pokud bude již squashové centrum existovat. Zároveň se mi odpovědi dotazovaných na tuto otázku potvrzuje největší zájem o squashové centrum. Na druhém místě se zajímají potenciální zákazníci o beachvolejbalové hřiště, které v Rožnově chybí. Beachvolejbalové hřiště se využívá pouze v létě, tudíž budu volit do budoucna vybudování jako další sportovní aktivitu ke squashi spíše badmintonové hřiště, které mohou klienti využívat permanentně. To se v Rožnově také nenachází.

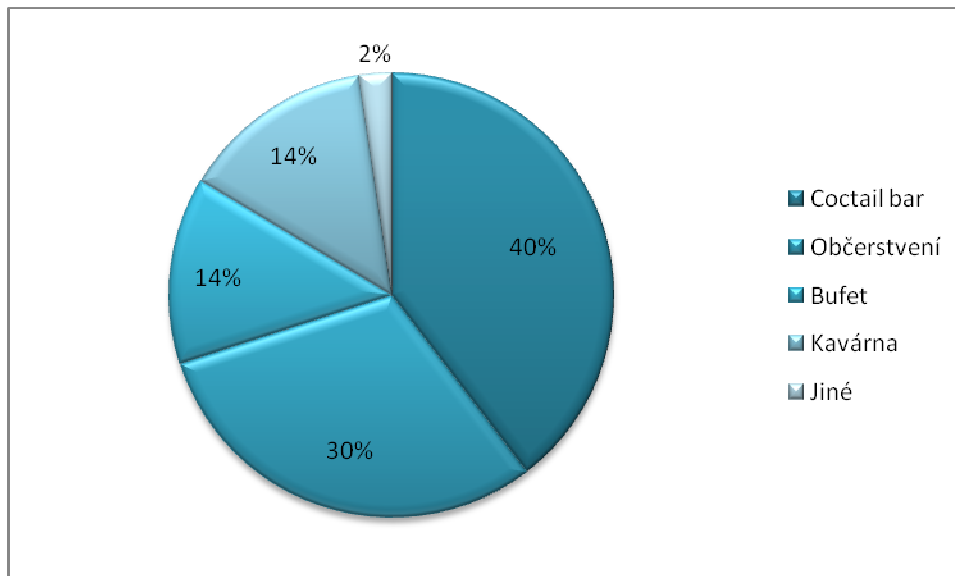


Graf 1: Volba sportovní aktivity v Rožnově pod Radhoštěm

Mnoho z dotazovaných lidí (3/5) se se squashem v praxi vůbec nesetkalo.

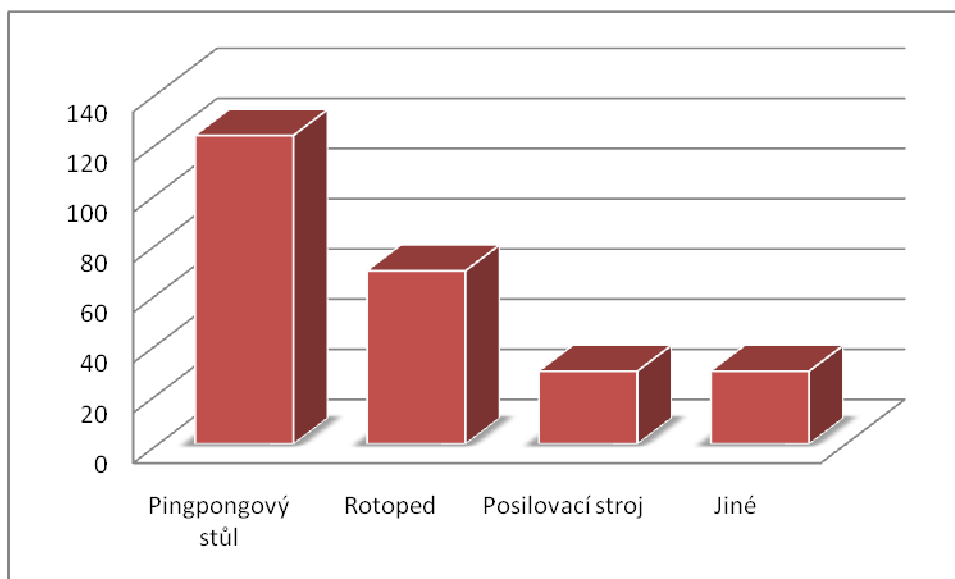
Velmi dobrým znamením je, že téměř 78,8 % potenciálních klientů o návštěvě budoucího squashového centra uvažuje.

Volbu posezení u squashového hřiště nejvíce ovlivnila věková kategorie od 15ti do 20ti let, která preferuje coctail bar. Budu uvažovat o univerzálnějším posezení pro všechny kategorie, takže vezmu v potaz ještě následující přání potenciálních zákazníků a začlením zde také občerstvení.



Graf 2: Typ posezení ve squashovém centru

Do squashového centra umístím jeden pingpongový stůl, o který se jeví největší zájem, ale také jeden rotoped a crossový trenažer.



Graf 3: Doplňkové zařízení squashového centra

Z lidí, kteří dotazník vyplnili, nemá 21,2 % vůbec zájem squashové centrum navštěvovat pravidelně. Jedná se pouze o klienty, kteří zavítají do centra výjimečně nebo vůbec.

Cena, která nejvíce vyhovuje dotazovaným je 50 Kč (tedy nejnižší), což jsem vzhledem k zájmu klientů zaplatit co nejnižší cenu očekávala. Squashové centrum budou navštěvovat především výdělečně činní lidé, budu vyšší ceny stanovovat na základě cen stávající konkurence, která na trhu působí delší dobu.

2.2.2 Shrnutí vyplývajících skutečností z dotazníků

- **78,8 % dotazovaných potencionálních klientů o návštěvě squashového centra uvažuje;** vzhledem k tomu, že jsem dotazovala obyvatele různých věkových kategorií, zpozorovala jsem fakt, že lidé z věkové kategorie 41 – 50 let mají nejmenší zájem centrum navštěvovat, tudíž svou pozornost budu směřovat na klienty nižší věkové kategorie,
- **3/5 dotazovaných se se squashem vůbec nedostalo do kontaktu;** velkou snahu budu vynakládat rovněž na propagaci ne příliš známé sportovní aktivity squash v této oblasti,
- **u squashe bude posezení ve stylu občerstvení a coctail baru;** tento styl posezení jsem zvolila především z důvodu univerzálnosti poskytovaných služeb sportovcům.
- **součástí squashového centra bude pinpongový stůl;**
- **cena za jednotku (půl hodina) hry squashe vychází dle dotazníku na 50 Kč;** cenu za squash neodvodím na základě průzkumu trhu, nýbrž se bude odvíjet od výše cen konkurence

Dle průzkumu trhu jsem zjistila tyto skutečnosti, které jsem ve stručnosti shrnula v několika málo bodech. Tímto jsem si potvrdila na jedné straně i vyvrátila na straně druhé některé mé původní představy o squashovém centru. Toto je ovšem verze squashového centra (co v něm bude obsaženo) odrážející se z odpovědí dotazovaných potencionálních klientů.

Marketingový průzkum jsem provedla především z důvodu zjištění zájmu klientů o jednotlivé součásti squashového centra. Na základě tohoto dotazníku se dále můžu snažit o atraktivnější squashové centrum pro různé skupiny budoucích zákazníků.

2.3 Stanovení cílového trhu

Squashové centrum, které se v Rožnově pod Radhoštěm nenachází, bude působit na regionálním trhu. Za potenciální zákazníky squashového centra považuji nejen místní obyvatele, ale také turisty, kteří zde zavítají v každém ročním období.

V Rožnově pod Radhoštěm se nachází 4 střední školy, se kterými bych chtěla navázat spolupráci v zájmu sportovní výchovy žáků. Středním školám, v případě zájmu i základním školám, nabídneme možnost rozšíření sportovních aktivit. Právě tato spolupráce pomůže nejen nám zajistit větší návštěvnost v dopoledních hodinách (ve kterých by byly školní hodiny), ale také může zvýšit atraktivitu školy, která s námi bude spolupracovat. V Rožnově se základní školy snaží od sebe diferencovat, např. Základní škola Pod skalkou má zaměření na házenou, Videčská základní škola se specializuje na zimní sporty apod.

2.4 Segmentace trhu

● dle geografického či lingvistického hlediska

- ✦ *národnost zákazníků*; pro návštěvnost squashového centra, není podstatné, jaké rasy člověk je.
- ✦ *městská a venkovská dominance*; vzhledem k lokalitě vybudování squashového centra očekávám větší návštěvnost od zákazníků pocházející přímo z Rožnova, ale nevylučuji také velkou návštěvnost klientů z okolních obcí.

● dle sociálně-demografických kritérií pro jednotlivce

- *věk a pohlaví*; věk a pohlaví v dnešní době při rekreačním sportování rozhodující, v současnosti se člověk v každém věku snaží provozovat nějakou aktivitu a takto se udržovat fit; tudíž i v této segmentaci nebudu zvýhodňovat žádnou skupinu.
- *příjem*; příjem u potencionálních zákazníků může hrát velkou roli, neboť se nejedná o nejlevnější sport; pokud se jedná o osoby podnikající, je pravděpodobné, že budou celý den zaneprázdněni a na návštěvu centra si vymezí spíše podvečer; stanovím harmonogram hodin s konkrétními sazbami, které zvýší návštěvnost v méně atraktivních hodinách (např. poledne pracovního dne), ale tudíž stanovím nižší cenu, a naopak ve večerních hodinách nechám sazbu cca. shodující se se stávající konkurencí (ricochet centra).
- *vzdělání*; samotné vzdělání klienta není také podstatné pro návštěvnost squashového centra; v této kategorii stanovím zvýhodněnou sazbu pro studenty soustavně se připravující na budoucí povolání, kteří se mohou prokázat mezinárodním studentským průkazem ISIC;

● dle kritérií psychologických

- *iniciativnost zákazníků*; pro zákazníky, kteří mají zájem squashové centrum navštěvovat často, nabídnu za zvýhodněnou cenu permanentky na 10 jednotek (1 jednotka = půl hodina hry), 20 jednotek a 50 jednotek.

2.5 Analýza tržní konkurence

Ve městě Rožnov pod Radhoštěm se nachází 2 ricochet centra, které považuju za hlavní konkurenci.

2.5.1 Centrum Fittsport

Jedno hřiště ricochetu je součástí Fittsport. Jedná se o komplex, kde si kromě ricochetu můžete zajít do solárního studia, do posilovny, na cardiofitness či spinning. Ve Fittsportu se nachází také sál, kde probíhají pravidelné cvičení např. cvičení kalanetiky, jóga, cvičení s dětmi, bojové umění i břišní tance. Sportovní centrum se nachází v komplexu hotelu, nedaleko autobusového a vlakového nádraží.

Ricochet	Před 17:00	Po 17:00	Raketa	Míček
základní	80	100	30	20
fittkarta	60	80	20	10
student	55	75	10	8

Tab. 3: Ceník ricochetu ve Fittsportu (v Kč)

Fittsport nabízí pro své klienty studentské slevy nejen na ricochet, ale také na vstupy do posilovny, cvičení v sále, spinning a cardiofitness. Pro ostatní zájemce sportovních aktivit nabízí centrum ceny na základě využívání Karty Fittsport.

● Výhody s Kartou Fittsport

- výhodné slevy
- možnost rezervace služeb, sportovních aktivit
- on-line objednávání a přehled o volných místech
- využívání rezervačního systému přes internet

2.5.2 Sportcentrum

Dva kurty ricochetu se nachází ve sportcentru, které se nachází v oblasti sídliště. V tomto centru se nachází posilovna, je zde možnost účastnit se cvičení s fitbally, spinningu, kalanetiky, pilates, cvičení maminek s dětmi, bodyform, aerobic, step aerobic a také tzv. fit mixu (30 min. jízda na kole, 30 min. posilování). Pro své zákazníky nabízí permanentky na 10 a 30 vstupů. Pro pravidelné návštěvníky vystavuje kartu na jméno na vstupy na celý rok.

Ricochet	Všední dny		So - Ne	Raketa	Míček
	Před 17:00	Po 17:00			
základní	50	80	50	10	10

Tab. 4: Ceník ricochetu ve Sportcentra (v Kč)

Obě ricochet centra nabízí pro své zákazníky cenové zvýhodnění, ať už ve formě zvýhodněných vstupů na základě členské karty, nebo ceny nabízené vůči stávající konkurenci tak nízké, že už žádné další cenové zvýhodnění není nutné.

Na základě zhodnocení této konkurence budu stanovovat cenové rozpětí pro mé zákazníky. Díky Sportcentru budu muset držet ceny celkem “*při zemi*”.

Co se týká dostupnosti obou center, Rožnov pod Radhoštěm je menší město, tudíž není problém se dostat pěšky do sportovních objektů z centra města do 15 minut. Pro přepravování automobilem, není žádný problém zaparkovat u sportovního centra zadarmo.

Další konkurenční subjekty se ve městě nenachází.

2.6 Nástin strategie projektu firmy

- ✦ *Geografická strategie*; jako cílový trh působení naší firmy považuji **regionální trh**, konkrétně oblast kolem města Rožnov pod Radhoštěm; především se zaměřím na oslovování místních obyvatel.
- ✦ *Strategie z hlediska tržního podílu*; v uvedené oblasti působnosti mého centra působí již uvedené 2 ricochet centra, počítám s 20%ní návštěvností z celkového počtu potencionálních zákazníku regionálního trhu, a to proto, že většina tamních obyvatelů přilnuli spíše ke hře ricochet, která je pro toto město do doby vybudování squashového centra nejdostupnější; ve snaze dosáhnout co největšího podílu regionálního trhu se budu zaměřovat právě na získání těchto hráčů ricochetu; firma zvolí pro získání nových zákazníku **strategii diference**, neboť, jak jsem již uvedla výše, squashové centrum se ve městě ještě nenachází.
- ✦ *Marketingová strategie*; firma zvolí pro uvedení squashového centra na regionální trh **strategii tržní expanze**, tzn. zaměří se především na rozšíření existujícího trhu.

2.7 Umístění squashového centra

Squashové centrum bude směřováno do oblasti mého bydliště, tj. Rožnova pod Radhoštěm. Nachází se na severovýchodě České republiky cca. 30 km od slovenských hranic. Toto město čítá cca. 20 000 občanů. V okolí se nachází malé vesnice s počtem obyvatel kolem 2000. Každý rok zavítá do této oblasti mnoho turistů za cílem navštívení známého Valašského skanzenu a prohlédnutí si krásně upraveného centra města. Město si zachovává folklórní tradici a organizuje se zde také mnoho jarmarků. Rožnov je orientován do pohoří Beskyd, z nichž nejbližší a nejvíc navštěvovanou horou je Radhošť.

2.8 Lidské zdroje (pracovní síla)

Squashové centrum bude otevřeno od 7:00 do 21:00, zaměstnám dvě recepční, jednu na plný úvazek a druhou na poloviční úvazek. Jako majitelka budu vykonávat funkci účetní, provozní vedoucí a také budu vypomáhat případně recepčním v případě nemoci. Firma bude v kontaktu s externím údržbářem, který se přizve v případě nutnosti opravy nebo poruchy. Uklízečku zaměstnám na základě dohody o provedení práce k provádění kompletního úklidu squashového centra dvakrát týdně (po 4 hodinách).

Náplň práce

Majitelé firmy

- Vedení účetnictví
- Zastupování a jednání jménem firmy
- Provozní vedoucí
- Výpomoc recepčním v případě nemoci

Recepční

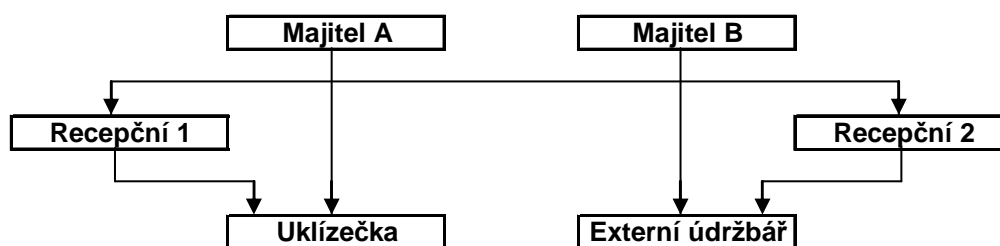
- Vyřizování objednávek a telefonních hovorů
- Práce s počítačem
- Obsluha klientů navštěvujících cocktail bar, kavárnu a občerstvení
- Ranní úklid squashového kurtu (vysátí vysavačem)
- Udržování sociálních zařízení v čistotě
- Udělování

Uklízečka

- Kompletní úklid squashového centra (2krát týdně)

Údržbář

- Provádění potřebných oprav spojených s provozem



Obr. 2: Organizační struktura squashového centra

2.9 Porterova analýza

Velmi široce používaným rámcem pro klasifikaci a analýzu faktorů, působících v odvětví je Porterova **analýza 5 konkurenčních sil**. Každá z pěti sil je tím větší, čím je silnější daný rozhodující činitel/faktor. Těchto pět sil je reprezentováno:

1. Hrozbou vstupů nových konkurentů do odvětví
2. Vyjednávací silou (schopností) dodavatelů
3. Vyjednávací silou (schopností) kupujících
4. Hrozbou substitutů (náhradních produktů)
5. Intenzitou konkurenčního boje uvnitř odvětví

Rozhodujícími činiteli z hlediska hrozby vstupů nových konkurentů jsou:

- Požadavky na kapitál (potřeba investic)
- Odlišení produktů
- Přístup k distribučním kanálům
- Očekávaná odvetná opatření

Rozhodujícími faktory z hlediska vyjednávací síly dodavatelů jsou:

- Cenová dostupnost produktu
- Geografická přístupnost a informovanost o dodavateli

Rozhodujícími faktory z hlediska vyjednávací síly kupujících jsou:

● *Cenová citlivost*

- Náklady na produkt vůči celkovým nákladům
- Konkurence mezi kupujícími
- Odlišení produktů
- Motivace těch, kdo rozhodují o nákupu

● *Vyjednávací síla*

- Informovanost kupujících
- Schopnost integrace s prodávajícími (zpětná integrace)
- Existence substitutů

Rozhodujícími činiteli při hrozbě substitutů jsou:

- Ochota (sklon) přejít na substituční produkt
- Relativní výše cen substitutů

Rozhodujícími faktory ovlivňujícími intenzitu konkurenčního boje jsou:

- Růst odvětví
- Rozdíly mezi produkty (odlišení)
- Koncentrace konkurence
- Rozmanitost konkurentů
- Nákladové podmínky
- Bariéry výstupu (odchodu) z odvětví
- Občasný přebytek kapacity

Primárním účelem Porterovy analýzy (modelu) je analyzovat *atraktivnost odvětví*, aby bylo možné předvídat *ziskovost v odvětví*. Hlavní kritika Porterova modelu se týká jeho teoretických základů a také toho, že konkurování je dynamický proces, v němž nikdy není dosaženo rovnováhy. Neustále se tedy mění i struktura odvětví.

2.10 SWOT analýza

Při zahájení podnikatelské činnosti je velmi důležité posoudit své reálně možnosti k vybudování squashového centra. Ke zhodnocení silných a slabých stránek podniku, jejich příležitostí a hrozeb jsem zvolila SWOT analýzu.

Silné stránky	Slabé stránky
umístění squashového centra doprovodné aktivity coctail bar a občerstvení odbornost vlastníků firmy	časová náročnost vedení firmy vlastníky neznámá hra pro část klientely náklady na marketingovou propagaci
Příležitosti	Hrozby
diferenciace poskytovaných služeb turistická lokalita získání dotací - rozvoj sportovních aktivit nepříznivé počasí	konkurence - ricochet centra nezájem potenciálních zákazníků velké pořizovací a provozní náklady

Obr. 3: SWOT analýza

2.10.1 Silné stránky

● *Umístění squashového centra*

Umístění objektu jsem zvolila v městské části blízko centra, kde se v budoucnu uvažuje vybudování sportovního komplexu. Dostupnost z centra pěší chůzí je 10 minut, automobilem 3 minuty.

● *Doprovodné aktivity*

V rámci squashového centra budou vybudovány další aktivity. Jedná se o možnost zahrání si stolního tenisu či zacvičení na rotopedech. V předem určené hodiny (podle zájmu) bude prostor na badmintonové hřiště využíváno na různé pohybové cvičení.

Vzhledem k tomu, že badmintonový kurt je mobilní, je možné na těchto prostorech provozovat i bojové cvičení (např. aikido, judo) nebo také aerobic apod.

● *Coctail bar a občerstvení*

Squashové centrum je možné navštívit nejen za účelem sportovních aktivit, nýbrž také za cílem posedět v coctail baru, kde je možné vyzkoušet nejpestřejší druhy míchaných nápojů. Pro sportovce je k dispozici občerstvení, kde si mohou zakoupit iontové nápoje, tyčinky na doplnění energie a jiné pochutiny.

● *Odbornost vlastníků firmy*

Vlastníci firmy se orientují v oblasti ekonomické, právní, daňové, ale také v oblasti účetnictví. Považuji tuto skutečnost za velmi silnou stránku, neboť si vlastníci tímto ušetří nemalou finanční částku za jinak potřebné poradenství v neznámé oblasti.

2.10.2 Slabé stránky

● *Časová náročnost vedení firmy vlastníky*

Nejedná se o slabou stránku v pravém slova smyslu. Zařadila jsem tento fakt k slabým stránkám proto, že přepracovanost zaměstnavatelů může vést k neefektivitě prováděných úkonů a také může vést k chybovosti některých uskutečněných rozhodnutí. To může mít za následek špatné vedení firmy.

● *Neznámá hra pro část klientely*

Pro velkou část potenciální klientely je squash neznámá hra, tudíž je možné, že mnoho zákazníků se bude více naklánět ke sportovním aktivitám, které provozovali doposud.

● *Náklady na marketingovou propagaci squashového centra*

Vzhledem ke skutečnosti, že pro mnohé klienty je sportovní aktivita *squash* neznámý pojem, bude potřeba pro získání návštěvníků vynaložit mnohem větší finanční částky, než kdyby tomu bylo naopak. Jedná se především o náklady spojené s vyhotovením www stránek a propagace ve formě letáků, bonusových akcí – ve formě slevových vstupů apod.

2.10.3 Hrozby

● *Konkurence – ricochet centra*

Skutečnost, že ve městě se nachází dvě ricochet centra, bude nutit samotné vlastníky centra „držet krok“ s konkurencí. Konkurence omezuje rozhodování podnikatele ve stanovování cen za služby (klienti raději zaplatí méně za podobnou sportovní aktivitu, a budou raději centrum navštěvovat častěji). Existence konkurence může znamenat také z hlediska tržního podílu vybudované jméno v povědomí klientů - s tím se váže věrnost klientů (v případě spokojenosti). Tuto klientelu bude těžké přesvědčit k návštěvnosti squashového centra. Musím tedy počítat i s touto částí pasivní klientely z důvodu existující konkurence.

● *Nezájem potenciálních zákazníků*

Jak jsem již uvedla, část bezzájemové skupiny klientů bude tvořit skupina „věrných návštěvníků“ ricochet center. Dále musím počítat s pasivitou u lidí, kteří nemají vybudovaný kladný vztah ke sportovním aktivitám. K této skupině patří také občané, kteří mají oblíbené jiné sportovní aktivity a budou se věnovat pouze jim.

● *Velké pořizovací a každoroční provozní náklady*

Při založení squashového centra bude vynaloženo v případě založení vlastního komplexu velké množství finančních prostředků (viz kapitola 3), tudíž v případě nenávštěvnosti squashového centra se může podnikatel setkat s možností rizika zkrachování podniku. Firma nebude schopna platit měsíční splátku úvěru a k tomu potřebné náklady spojené s provozem.

2.10.4 Příležitosti

● *Diferenciace poskytovaných služeb*

Vzhledem k tomu, že se v Rožnově pod Radhoštěm žádné squashové centrum nenachází, vidím tento fakt jako velkou příležitost k získání nové skupiny zákazníků. Klienti centra si mohou dokoupit potřebné vybavení a oblečení přímo v centru, což by bylo první místo specializované přímo na prodej squashového oblečení a vybavení.

● *Turistická lokalita a nepříznivé počasí*

Jako velkou příležitost vidím ve zvolené lokalitě pro vybudování centra. Jedná se o velmi atraktivní oblast pro turisty v každém ročním období. Na základě tohoto faktu mohu považovat skupinu turistů jako součást potencionálních zákazníků. Budu uvažovat pouze o malé části této skupiny zákazníků, neboť většina zde zavítá za cílem poznávání oblasti. Návštěvnost squashového centra se však může zvýšit v případě nepříznivého počasí, kdy si turisté vymýšlejí náhradní program.

● *Získání dotací - rozvoj sportovních aktivit města*

V případě vybudování squashového centra je možné zažádat o dotaci poskytnuté od Českomoravské záruční a rozvojové banky. Dotace může příznivě pomoci v počátcích zahájení činnosti ke zmírnění přílišné zadluženosti podniku.

Závěrem analýzy prostředí, ve kterém squashové centrum bude působit, bych chtěla dodat, že hlavní úspěch či neúspěch působnosti firmy bude záležet na zájmu návštěvníků provozovat sportovní aktivity právě v mém sportovním centru.

3 Návrh investičních projektů

V této části diplomové práce rozeberu možnosti zahájení podnikatelské činnosti. Zhodnotím zde dvě varianty. První varianta zahájení podnikatelské činnosti spočívá ve vybudování kompletního squashového centra. Druhá varianta je zaměřena na problematiku spojenou s pronájmem prostor k provozování squashového centra a s tím spojených nákladů.

Nejprve vyčísím veškeré náklady, které jsou s jednotlivou variantou spojené, a následně výnosy vyplývající z provozování squashového centra.

3.1 Volba právní formy podnikání a založení společnosti

Pro založení squashového centra jsem zvolila právní formu podnikání společnost s ručením omezeným.

Společnost zakládají dva společníci. Do společnosti vloží každý společník vklad do společnosti ve výši 100 000 Kč. Základní kapitál společnosti činí 200 000 Kč. Dále každý společník vloží do společnosti peněžitý dar ve výši 700 000 Kč. Tichý společník vloží do společnosti 2 000 000 Kč.

Statutárním orgánem společnosti jsou oba vlastníci společnosti. Jednatelé mohou jednat jménem společnosti s ručením omezeným samostatně a nerozdílně. Berou na sebe veškerou odpovědnost za chod společnosti, vedení účetnictví, povinnosti vůči úřadům atd. Pro jednatele platí zákaz konkurence.

Výhody společnosti s ručením omezeným

- omezené ručení za závazky společnosti
- relativně nízká hodnota minimálního základního jmění
- malá administrativní náročnost

Částečnou nevýhodou pro začínající podnikatele je v tomto případě nutnost vedení účetnictví a výše posunutá laťka v jednání s úřady.¹⁷

Pro založení společnosti s ručením omezeným je nutno vykonat zejména následujících úkony:

- uzavření společenské smlouvy formou notářského zápisu,
- složení základního jmění společnosti, nebo jeho části,
- získání živnostenských oprávnění (živnostenských listů atp.),
- zápis společnosti do obchodního rejstříku,
- registrace společnosti u finančního úřadu.

***Poznámka autora:** Podnikatelé (v případě právnických osob, které se zapisují do obchodního rejstříku) mají povinnost podat přihlášku k registraci do 30 dnů ode dne zápisu do tohoto rejstříku.¹⁸*

3.2 Vzhled squashového centra

Součástí squashového centra budou 2 squashové kurty, 1 badmintonové hřiště. Pro hosty i zákazníky zvolím posezení ve stylu cocktail baru, kavárny a občerstvení. Samozřejmě se bude zde nacházet sociální zařízení, rozdělené na dámské a pánské. V centru se bude nacházet také pingpongový stůl, crossový trenažer a rotoped.

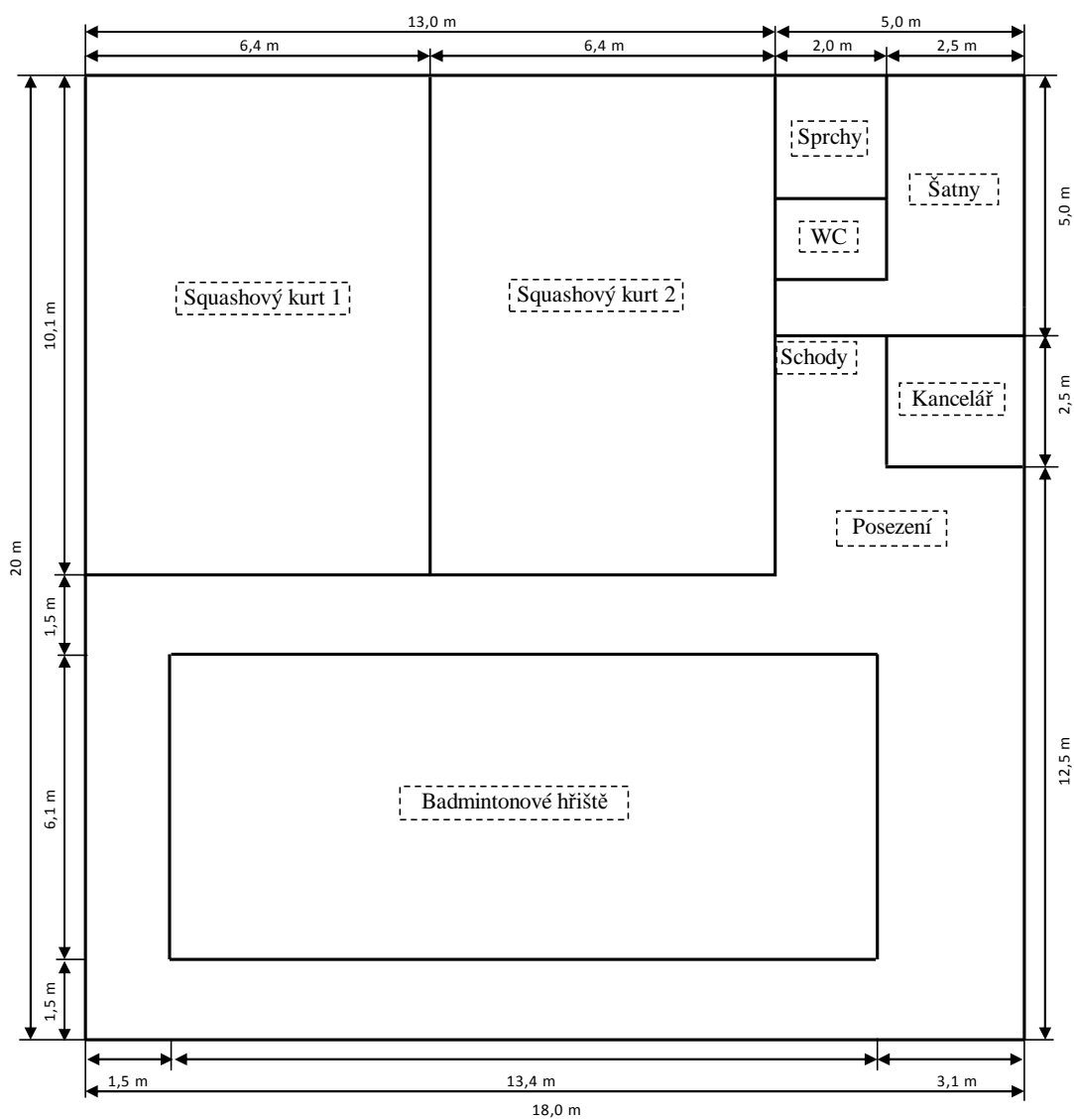
Vzhledem k tomu, že squashové kurty musí dosahovat výšky 5,6 m, řešila jsem sociální zařízení a šatny do dvou pater nad sebe (tzn. v přízemí se nacházejí dámské šatny, sprchy a WC a v prvním patře se nachází tato zařízení v pánském provedení). V prvním patře na zbývající šířku squashového kurtu (tzn. rozměr cca. 20,5 m²) od pánských šaten je vybudovaný salónek na různé společenské akce, ale i klasické posezení s výhledem na squashové kurty i badmintonové hřiště.

¹⁷ *Společnost s ručením omezeným:* <http://business.center.cz/business/pravo/formypodn/sro/shrnuti.aspx>

¹⁸ Registrační povinnost podnikatele u finančních úřadů je upravena zákonem č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků, ve znění pozdějších předpisů.

3.2.1 Technický náčrt prostor squashového centra

Pro vestavění squashových kurtů do prostor jsem zvolila firmu ASB, Nosta, s. r. o., sídlící v Novém Jičíně (pobočka německé společnosti ASB Babinsky). V příloze 5 uvádím technickou dokumentaci na vybudování squashového kurtu.



Obr. 4: Technický náčrt prostor squashového centra

3.2.2 Provozní doba squashového a badmintonového centra

Pondělí až čtvrtek	7:00 – 21:00
Pátek a sobota	7:00 – 22:00
Neděle	7:00 – 21:00

3.2.3 Personál squashového centra

Provozní doba squash centra od 7:00 – 9:00 hodin se odvíjí dle telefonických objednávek alespoň den předem. S touto skutečností jsou klienti obeznámeni. Pokud jsou objednané hodiny squashe mezi 7:00 – 9:00 hodinou, majitel firmy vypomáhá právě v těchto ranních hodinách. Recepční pracuje ve squashovém centru pravidelně od 9:00 hodin do večera ve všední dny.

Majitel vypomáhá recepčním nejen v ranních hodinách, ale také o víkendu, kdy pracuje dle potřeby návštěvníků. Pravidelně se ve squashovém centru nachází z důvodů činností spojených s bezproblémovým chodem centra, ale také z důvodů vedení účetnictví.

Tato výpomoc majitele je pouze v počáteční fázi založení squashového centra, kdy se majitelé centra snaží uspořit alespoň část mzdových nákladů. Pokud bude návštěvnost dostatečně velká, chystají se majitelé centra přijmout dvě recepční na plný úvazek. Majitelé budou vypomáhat v případě potřeby.

3.2.4 Ceník squashového centra

Hodiny	7:00 - 10:00	Happy hours 10:00 - 14:00	14:00 - 16:00	16:00 - 19:00	19:00 - 22:00
Vstupné					
Základní	80	75	90	100	90
Studentské	50	50	60	100	90

Tab. 5: Ceník squashe

Ceny v *tabulce 5* jsou uvedeny za jednotku hry, tzn. půl hodiny hry.

Cenu vstupů jsem utvořila na základě existujících ricochet center (vzhledem k příbuznosti sportovní aktivity), tedy konkurence.

Pro časté návštěvníky nabízím zvýhodněné vstupy při zakoupení permanentek.

Permanentky	Squash	Badminton
10 vstupů	850 Kč	1 350 Kč
20 vstupů	1 600 Kč	2 500 Kč
1 vstup	půl hodiny	hodina

Tab. 6: Ceny permanentek

V *tabulce 7* uvádím ceny vstupů v kategoriích základní a studentské, kdy studenti se musí prokazovat platnou ISIC kartou. „*Happy hours*“ (zvýhodněné ceny) jsem stanovila na polední hodiny z důvodu zvýšení návštěvnosti právě v tuto neatraktivní dobu.

Ceník	za 1 hod.
Badminton	150 Kč
Pronájem na cvičení	200 Kč
Badmintonová raketa	30 Kč
Squashová raketa	30 Kč
Squashový míček	10 Kč
Badmintonový košík	10 Kč
Ping pong	30 Kč
Rotoped	30 Kč
Crossový trenažer	30 Kč
Vedení trenérem	100 Kč

Tab. 7: Ceník ostatních služeb

Ostatní poskytované služby

- Ve squashovém centru nabízím k pronájmu prostory badmintonového hřiště ke **cvičením**. Jedná se především o jógu, pilátes, kalanetiku nebo jiná posilovací cvičení. Vzhledem k tomu, že badmintonové hřiště je mobilní, je možné zde provozovat i bojové cvičení (aikido, judo apod.) nebo také aerobic.
- Pro klienty se zájmem zdokonalovat své hrací techniky nabízím možnost **tréninku s profesionálním trenérem**, který ve squashovém centru bude působit jako soukromý trenér. Trenér se může věnovat v jedné hodině maximálně dvěma klientům.
- V rámci squashového centra je možné také využívat **pingpongový stůl, rotoped nebo crossový treňažer**.

3.2.5 Náklady spojené se založením společnosti

V tabulce 8 uvádím *náklady spojené se zápisem obchodní společnosti* do obchodního rejstříku a zpoplatnění úkonů k tomu potřebných.

NÁKLADY SPOJENÉ SE ZAHÁJENÍM ČINNOSTI		
Poplatky se založením společnosti		
	zápis do obchodního rejstříku (kolková známka)	5 000 Kč
	vydání 1 živnostenského oprávnění	1 000 Kč
	notářsky ověřená společenská smlouva	3 000 Kč
Celkem		9 000 Kč
Marketingové náklady spojené se založením společnosti		
	Zřízení internetu	3 000 Kč
	Vyhotovení webových stránek	22 000 Kč
	Vydání reklamních letáků	5 500
Celkem		28 500
CELKOVÉ NÁKLADY SPOJENÉ SE ZAHÁJENÍM ČINNOSTI		37 500 Kč

Tab. 8: Náklady spojené se zahájením činnosti

V druhé části tabulky uvádím *marketingové náklady* spojené se zviditelněním squashového centra. Jedná se především o zřízení a zavedení internetu, bez kterého v dnešní době není možné konkurovat, vyhotovení webových stránek, na níž se potencionální klienti dovědí o nabízených aktivitách a zpoplatnění těchto služeb. Dále zde uvádím symbolickou částku za vyhotovení letáků. Cena je nízká proto, že veškeré letáky (500 ks A5 formátu) a plakáty (100 ks A4 formátu) bude vyhotovovat majitel, tudíž jsou zde uvedeny pouze náklady spojené s výtiskem.

3.2.6 Odhad předpokládaných výnosů z provozu squashového centra

Na základě dotazovaných squashových center v oblasti se zhruba stejným počtem obyvatelstva jsem stanovila přibližně stejnou návštěvnost squashových kurtů a badmintonového hřiště.

Do tabulky 9 jsem uvedla variantu realistickou, optimistickou a pesimistickou.

Položky	Varianta		
	Realistická	Optimistická	Pesimistická
VÝNOSY ZA VLASTNÍ SLUŽBY			
Squash	540 800	599 040	482 560
	65 hod./týd	72 hod./týd.	58 hod./týd.
Badminton	421 200	468 000	374 400
	54 hod./týd.	60 hod./týd.	48 hod./týd.
Posilovací cvičení	41 600	52 000	20 800
	4 cv./týd.	5 cvič./týd.	2 cvič./týd.
Ping pong, rotoped, cross. tren.	4 500	6 000	3 000
	150 hod./rok	200 hod./rok	100 hod./rok
Výnos z provozování coctail baru	360 000	540 000	288 000
	1000 Kč/den	1500 Kč/den	800 Kč/den
Půjčování raket a míčků	8 840	15 020	5 200
Celkem výnosy za vlastní služby	1 376 940	1 680 060	1 173 960
OSTATNÍ VÝNOSY ZA POSKYT. SL.			
Pronájem salónku na akce - 20 míst	50 000	60 000	40 000
	50krát/rok	60krát/rok	40krát/rok
Výnos z komisiního prodeje	15 000	22 000	8 000
Výnos z reklam na kurtech	100 000	120 000	80 000
Výnosy z pořádaných turnajů			
Squashový turnaj - 4x	16 000	16 000	16 000
Badmintonový turnaj - 4x	12 000	12 000	12 000
Výnosy ze školních hodin squashe	5 000	10 000	3 000
Výnosy ze školních hodin badmintonu	3 750	7 500	2 500
Celkem ostatní výnosy za poskyt. služby	201 750	247 500	161 500
CELKEM VÝNOSY SQUASHOVÉHO CENTRA	1 578 690	1 927 560	1 335 460

Tab. 9: Předpokládané výnosy z provozování squashového centra

Při zpracování mé diplomové práce vycházím z **realistické varianty**:

- Návštěvnost squashových kurtů odhaduju na 65 hodin týdně a badmintonového hřiště na 54 hodin týdně. Kurty ricochet center jsou o víkendech od rána do večera obsazeny, tudíž počítám s největší návštěvností právě v tyto dny.
- Prostory squashového centra budou atraktivní díky své moderní vizáži i pro provozování nejrůznějších cvičení. Odhaduju 4 cvičení týdně.
- Hru na pingpongovém stolu nebo cvičení na rotopedu či crossovém trenažeru předpokládám na 150 hodin za rok.
- Výnos z provozování cocktail baru a občerstvení v průměru 1 000 Kč za den
- Výnos z půjčování herních pomůcek činí cca. 8 840 Kč
- Ostatní výnosy předpokládám ve výši 201 750 Kč.

3.2 Varianta 1: Vybudování squashového centra

V této podkapitole budu zvažovat variantu vybudování squashového centra. Vyčísím veškeré náklady, které se s uskutečněním této varianty pojí. Následně stanovím predikci hospodářského výsledku na období 4 let.

3.2.1 Investiční náklady na nákup pozemku a vybudování squashového centra

V *tabulce 10* jsou uvedené náklady spojené s nákupem pozemku a vybudování squashového centra. Pozemek se nachází v blízkosti centra Rožnova pod Radhoštěm.

Položka	Výměra (v m ²)	Cena (v Kč)
Pozemek	420	336 000
Squashové centrum	360	9 583 633
Celkem		9 919 633

Tab. 10: Náklady spojené s vybudováním squashového centra a koupi pozemku

V této tabulce jsou uvedeny náklady spojené s vybudováním squashového centra (podrobnější rozpis nákladů je uveden v příloze 6), dále náklady spojené s koupi pozemku. Cena pozemku se odráží dle aktuální nabídky města Rožnov pod Radhoštěm.

Pozn. autora: V tabulce je uvedena výše nákladů spojených se zabudováním squashových kurtů a badmintonového hřiště. V tabulce nejsou uvedeny náklady spojené s vybavením interiéru squashového centra. Kompletní náklady uvádím v následující subkapitole.

Kompletní investiční náklady spojené s vybudováním squashového centra

V tabulce 11 uvádím kompletní investiční náklady spojené s vybudováním squashového centra. V tabulce jsou uvedeny jednotlivé položky a ceny jím odpovídající.

Druh potřeby		Kč
Pozemky		336 000
Budovy, haly a stavby		9 583 633
Stroje a zařízení		243 238
	nábytek a vybavení squashového centra	144 268
	zařízení provozních prostorů	80 500
	sportovní zařízení - vedlejší činnost	18 470
Nehmotné investice		122 000
	software	4 000
	jiné zřizovací náklady	118 000
Odhad celkových investičních nákladů		10 284 871

Tab. 11: Potřeba finančních prostředků na krytí investičních nákladů

3.2.2 Počáteční provozní náklady

V následující *tabulce 12* uvádím provozní náklady rozčleněné do dílčích položek.

Druh nákladu	Měsíční náklady	Roční náklady
Přímé náklady		598 320
Přímý materiál, zásoby	25 000	300 000
Přímé mzdy	18 000	216 000
Zdravotní a soc. poj. zaměstnanců	6 860	82 320
Režijní náklady		1 088 200
Kancelářské potřeby	1 500	18 000
Pohonné hmoty	2 000	24 000
Spotřeba energie, vody	10 000	120 000
Opravy a údržba	2 000	24 000
Vytvoření rezervy na opravu DHM	5 000	60 000
Telekomunikace	1 000	12 000
Ostatní služby	1 000	24 000
Režijní mzdy	15 000	180 000
Zdravotní a soc. poj. zaměstnanců	5 250	63 000
Ostatní poplatky	1 000	1 000
Pojištění majetku a odpovědnostní	600	7 200
Pokladní hotovost	60 000	60 000
Nákladové úroky	41 250	495 000
Počáteční náklady celkem		1 686 520

Tab. 12: Počáteční provozní náklady

Provozní náklady jsem rozčlenila na přímé náklady a režijní náklady.

Přímé náklady

- **přímý materiál** – v této položce je vyčíslena výše zásob, pro fungování coctail baru, dále zboží, které je nutné pro vybavení squashového či badmintonového hráče,
- **přímé mzdy** – v této položce jsou zahrnuty mzdy recepční na plný a částečný úvazek a výše mzdy za výpomoc majitelem,
- **zdravotní a sociální pojištění zaměstnanců** – tato položka zahrnuje zákonem stanovenou výši zdravotního a sociálního pojištění, které je zaměstnavatel povinen odvádět z hrubých mezd svých zaměstnanců

Režijní náklady

- **režijní náklady** zahrnují nákup kancelářských potřeb, náradí, nákup pohonných hmot,
- **náklady spojené s úklidem** – jedná se o činnost uklízečky
- **opravy a údržba** – v této položce je zahrnuta úhrada činnosti externího údržbáře; dále do této položky začleňuji poměrnou část nákladů spojených s broušením parket squashových kurtů (tzn. jedná se o vytvoření zákonné rezervy na opravy dlouhodobého majetku)

Pozn. autora: Broušení parket squashových kurtů probíhá jednou za 5 let a stojí cca. 150 000 Kč na oba kurty. tzn. firma bude v průběhu pěti let vytvářet rezervu na opravu dlouhodobého hmotného majetku ve výši 60 000 Kč ročně.

- **telekomunikace** – jedná se o telefonní náklady a také o náklady spojené s užíváním internetu,
- **ostatní služby** – tato položka zahrnuje náklady spojené s provozní činností squashového centra, např. poplatky za odvoz odpadu,
- **režijní mzdy a sražené zdravotní a sociální pojištění** – jedná se o plat za vedení společnosti majitelem a sražené zdravotní a sociální pojištění z této mzdy
- **pojištění majetku a odpovědnosti**
- **pokladní hotovost** – jedná se o hotovostní rezervu.

3.2.3 Odhad celkových finančních prostředků pro zahájení činnosti

V tabulce 13 uvádím odhad celkových finančních prostředků potřebných pro zahájení činnosti v prvním roce podnikání.

Druh potřeby	Kč
Potřeba fin. prostředků na investiční výdaje	10 284 871
Potřeba fin. prost. na počáteční provozní výdaje	1 686 520
Potřeb a finančních prostředků celkem	11 971 391

Tab. 13: Potřeba finančních prostředků pro první rok podnikání celkem

3.2.4 Predikce výše hospodářského výsledku z provozu squashového centra

Položka	Odhad v Kč			
	2008	2009	2010	2011
Výnosy celkem	1 590 690	1 830 494	2 103 818	2 417 990
Tržby za vlastní služby	1 376 940	1 583 481	1 821 003	2 094 154
Výnosy ostatní	201 750	232 013	266 814	306 837
Výnosové úroky	12000	15000	16000	17000
Přímé náklady	591 600	633 012	677 323	724 735
Přímé mzdy	216 000	231 120	247 298	264 609
Přímý materiál, zásoby	300 000	350 000	370 000	400 000
Zdrav. a soc. pojištění výrobních zaměstnanců	75 600	80 892	86 554	92 613
Režijní náklady	1 153 649	1 292 023	1 320 165	1 345 725
Spotřeba materiálu - kancelářské potřeby	18 000	11000	12000	13000
Spotřeba energie	120 000	128 400	137 388	147 005
Opravy a údržba	24 000	24 000	25 000	25 000
Náklady na pohonné hmoty	24 000	27 000	30 000	33 000
Telekomunikační prostředky	12 000	12 000	12 000	12 000
Ostatní služby	24 000	20 000	22 000	21 000
Režijní mzdy	180 000	192 600	206 082	220 508
Zdrav. a soc. pojištění režijních zaměstnanců	63 000	67 410	72 129	77 178
Ostatní poplatky	1 000	1 100	1 200	1 200
Daň silniční	0	0	0	0
Daň z nemovitostí	0	0	0	0
Pojištění majetkové a odpovědnostní	7 200	7 200	7 200	7 200
Tvorba rezervy na opravy dlouhodobého majetku	60 000	60 000	60 000	60 000
Odpisy hmot. a nehm. majetku	143 449	262 100	262 100	262 100
Úroky z úvěru	495 000	490 213	485 066	479 534
NÁKLADY CELKEM	1 763 249	1 965 035	2 036 018	2 115 947
HRUBÝ ZISK CELKEM	-172 559	-134 541	67 800	302 043
Daň z příjmu	0	0	12 882	57 388
ČISTÝ DISPONIBILNÍ ZISK	-172 559	-134 541	54 918	244 655

Tab. 14: Predikce HV ve výhledu 4 let

V následujících letech počítám s růstem nákladových položek v závislosti na výši současné inflace, která činí cca 7 %. I když se má v následujících letech snižovat na 5 %, budu pro případ krajní varianty počítat i v následujících letech se 7% navýšením položek oproti předešlému roku.

Co se týká výše výnosů, předpokládají majitelé s meziročním nárůstem tržeb 15 %.

Pro výpočet daňové povinnosti uplatňuji (dle platných daňových zákonů) v roce 2008 daňovou sazbu 21 %, v roce 2009 20 % a v dalších následujících letech 19 %.

Úrokové výnosy činí cca. 2 % z jistiny uložené na běžném podnikatelském účtu.

Pozn. autora: Další doprovodné výkazy rozvahy a cash flow se nachází v příloze 9.

3.2.5 Zdroje financování

Vlastní zdroje

- ✦ povinný vklad společníků 200 000 Kč
- ✦ peněžní dar od společníků v celkové výši 3 400 000 Kč
- ✦ přijatá dotace 500 000 Kč

Cizí zdroje

- ✦ bankovní úvěr ve výši 6 600 000 Kč

Smlouvu o podnikatelském úvěru uzavřela firma s komerční bankou na 30 let. Úroková sazba činí 7,5 %. Splátkový kalendář je uveden v příloze 11.

3.3 Varianta 2: Rekonstrukce pronajatých prostor

V této variantě zvažuji pronájem volných nevyužitých nebytových prostor v oblasti průmyslové části Rožnova pod Radhoštěm. Součástí firmy Energoaqua, a. s. se nachází dostatečně velké prostory, které vyhovují mým požadavkům.

3.3.1 Investiční náklady spojené se zabudováním squashového centra do pronajatých prostor

Firma Energoaqua, a. s. mi nabídla možnost pronájmu těchto prostor za cenu 600 Kč za 1 m². Pro zabudování squashového centra pronajmu 360 m².

V *tabulce 15* uvádím odhad celkových investičních nákladů. Do pozemků nemusím investovat, neboť v oblasti této části Rožnova pod Radhoštěm se nachází komunikace a parkoviště nutné pro dostupnost ke squashovému centru.

Druh potřeby	Kč
Pozemky	0
Budovy, haly a stavby - pronájem	216 000
Stroje a zařízení	2 060 268
nábytek a vybavení squashového centra	144 268
zařízení provozních prostorů	80 500
sportovní zařízení - vedlejší činnost	18 470
squashové kurty, badmintonové hřiště	1 817 030
Nehmotné investice	122 000
software	4 000
jiné zřizovací náklady	118 000
Finanční prostředky na přípravné práce k rekonstrukci podniku	1 500 000
Odhad celkových investičních nákladů	3 898 268

Tab. 15: Odhad celkových investičních nákladů

Položka *Budovy, haly a stavby* vyčísluje celoroční pronájem prostor.

Investice do *zařízení a vybavení* zahrnuje především vybudování squashových kurtů a badmintonového hřiště (viz *tabulka 16*). Dále tato položka zahrnuje vybavení interiéru squashového centra (tzn. vybavení šaten, apod.) a nábytek a vybavení squashového centra (tzn. např. kancelářský nábytek a vybavení kanceláře, vybavení coctail podniku apod.). Podrobnější rozpis nákladových položek popisuje *příloha 7*.

BADMINTONOVÉ HŘIŠTĚ PROBAD			
Podlaha - hřiště	102 460	1	102 460
Mobilní stojan, síť	9810	1	9 810
Celkem badmintonové hřiště			112 270
SQUASHOVÉ HŘIŠTĚ ASB SYS 40			
Squashový kurt, 2 ks	817500	2	1 635 000
Osvětlení na kurty	34880	2	69 760
Celkem squashové kurty			1 704 760
Celkem			1 817 030

Tab. 16: Náklady na squashové a badmintonové hřiště

Na *vedení účetnictví* používá firma účetní program Money S3, který je dostačující.

Do položky zřizovací náklady patří *správní poplatky* spojené se založením společnosti a zápisu obchodní společnosti do obchodního rejstříku. Dále zde řadím *vyhotovení webových stránek*, které jsou nezbytnou součástí boje s konkurencí.

Kvalifikovaným odhadem po konzultaci s odborníkem, vzhledem ke stavu nebytových pronajatých prostor, jsem stanovila *finanční prostředky na práce spojené s rekonstrukcí* centra ve výši 1,5 mil. korun. V této částce jsou zahrnuté veškeré stavební práce spojené se zabudováním squashového centra a sociálních zařízení.

Celková výše odhadu investičních nákladů činí cca. 3,9 milionů Kč.

3.3.2 Počáteční provozní náklady

Počáteční náklady uvádím v *tabulce 17*.

Druh nákladu		Měsíční náklady	Roční náklady
Přímé náklady			598 320
	Přímý materiál, zásoby	25 000	300 000
	Přímé mzdy	18 000	216 000
	Zdravotní a soc. poj. zaměstnanců	6 860	82 320
Režijní náklady			629 200
	Kancelářské potřeby	1 500	18 000
	Pohonné hmoty	2 000	24 000
	Spotřeba energie, vody	10 000	120 000
	Opravy a údržba	2 000	24 000
	Vytvoření rezervy na opravu DHM	5 000	60 000
	Telekomunikace	1 000	12 000
	Ostatní služby	1 000	24 000
	Režijní mzdy	15 000	180 000
	Zdravotní a soc. poj. zaměstnanců	5 250	63 000
	Ostatní poplatky	1 000	1 000
	Pojištění majetku a odpovědnostní	600	7 200
	Pokladní hotovost	60 000	60 000
	Nákladové úroky	3 000	36 000
Počáteční náklady celkem			1 227 520

Tab. 17: Počáteční provozní náklady

3.3.3 Odhad celkových finančních prostředků pro zahájení činnosti

V následující *tabulce 18* uvádím odhad celkových finančních prostředků pro zahájení činnosti v prvním roce podnikání.

Druh potřeby	Kč
Potřeba fin. prostředků na investiční výdaje	3 898 268
Potřeba fin. prost. na počáteční provozní výdaje	1 227 520
Potřeb a finančních prostředků celkem	5 125 788

Tab. 18: Potřeba finančních prostředků pro první rok celkem

3.3.4 Predikce výše hospodářského výsledku v prvních 4 letech

V *tabulce 19* se jsou uvedeny predikované hodnoty, které vychází ze stejného principu jako stanovení předpokládaných hodnot v *subkapitole 3.2.4*.

Položka	Odhad v Kč			
	2008	2009	2010	2011
VÝNOSY CELKEM	1 584 690	1 822 494	2 095 818	2 414 990
Tržby za vlastní služby	1 376 940	1 583 481	1 821 003	2 094 154
Výnosy ostatní	201 750	232 013	266 814	306 837
Výnosové úroky	6000	7000	8000	14000
Přímé náklady	591 600	633 012	677 323	724 735
Přímé mzdy	216 000	231 120	247 298	264 609
Přímý materiál, zásoby	300 000	350 000	370 000	400 000
Zdrav. a soc. pojištění výrobních zaměstnanců	75 600	80 892	86 554	92 613
Režijní náklady	961 949	1 375 392	1 402 018	1 425 948
Spotřeba materiálu - kancelářské potřeby	18 000	11000	12000	13000
Spotřeba energie	120 000	128 400	137 388	147 005
Opravy a údržba	24 000	24 000	25 000	25 000
Náklady na pohonné hmoty	24 000	27 000	30 000	33 000
Telekomunikační prostředky	12 000	12 000	12 000	12 000
Ostatní služby	24 000	20 000	22 000	21 000
Režijní mzdy	180 000	192 600	206 082	220 508
Zdrav. a soc. pojištění režijních zaměstnanců	63 000	67 410	72 129	77 178
Ostatní poplatky	1 000	1 100	1 200	1 200
Daň silniční	0	0	0	0
Daň z nemovitostí	0	0	0	0
Pojištění majetkové a odpovědnostní	7 200	7 200	7 200	7 200
Tvorba rezervy na opravy dlouhodobého majetku	60 000	60 000	60 000	60 000
Odpisy hmot. a nehm. majetku	410 749	805 880	805 880	805 880
Úroky z úvěru	36 000	29 802	23 139	15 977
Nájemné	216000	216000	216000	216000
NÁKLADY CELKEM	1 571 549	2 048 404	2 117 871	2 196 170
HRUBÝ ZISK CELKEM	13 141	-225 911	-22 053	218 820
Daň z příjmu	2 760	0	0	41 576
ČISTÝ DISPONIBILNÍ ZISK	10 381	-225 911	-22 053	177 244

Tab. 19: Predikce HV ve 4 letech

3.3.5 Zdroje financování

Vlastní zdroje

- povinný vklad společníků 200 000 Kč
- peněžní dar od společníků v celkové výši 3 400 000 Kč
- přijatá dotace 48 000 Kč

Cizí zdroje

- bankovní úvěr ve výši 480 000 Kč

Smlouvu o podnikatelském úvěru uzavřela firma s komerční bankou na 5 let. Úroková sazba činí 7,5 %. Splátkový kalendář je uveden v *příloze 12*.

Dotaci společnost získala od Českomoravské záruční a rozvojové banky, a to ve výši 10 % podnikatelské úvěru. ČZRB ručí za společnost při splácení bankovního úvěru.

3.4 Shrnutí predikovaných výsledků obou variant

Z následného *grafu 4* je patrné, že náklady u *varianty 1* od roku 2009 rostou pomaleji, než je tomu u *varianty 2*. Tento fakt způsobuje mnohem větší amortizační náklady v důsledku začlenění do 2. odpisové skupiny (tedy vyšší roční % odpisu).

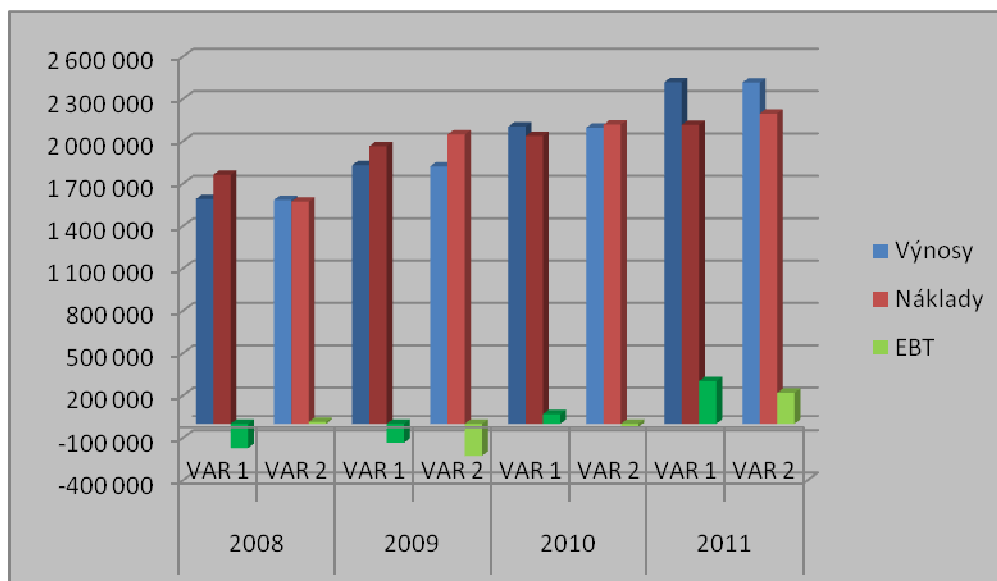
Výnosy předpokládám u obou variant stejné v důsledku umístění squashového centra do obdobně frekventovaných a dobře dostupných oblastí Rožnova pod Radhoštěm.

Vysvětlivky k následujícímu grafu

Varianta 1: Vybudování squashového centra

Varianta 2: Rekonstrukce pronajatých prostor

EBT: Hospodářský výsledek po odečtení nákladových úroků před zdaněním



Graf 4: Predikce nákladů, výnosů a HV u obou variant

3.5 Ekonomické hodnocení projektů

Pro stanovení ekonomických ukazatelů nejprve vypočítám diskontní sazbu, kterou budu používat při následujících ekonomických výpočtech.

3.5.1 Diskontní sazba

Diskontní sazbu vypočítám dle stanovení nákladů na kapitál společnosti (metoda WACC).

- Nejprve stanovím **náklady na vlastní kapitál** dle metody CAPM,

$$\text{kde } r_e = r_f + \beta(r_m + r_f).$$

$$r_e = 4,2 + 1,1(10 - 4,2) = \mathbf{10,58 \%}$$

r_e ... náklady na vlastní kapitál

r_m ... očekávaný výnos tržního portfolia

r_f ... bezriziková úroková sazba

β ... koeficient citlivosti daného CP

- **Náklady na cizí kapitál** činí **7,5 %**
- Dle metody WACC výše **diskontní sazba** u varianty 1 činí **8 %**
- Dle metody WACC **diskontní sazba** u varianty 2 činí **10 %**

3.5.2 Ekonomické ukazatele

Pro **hodnocení ekonomické efektivity** investičních projektů použijí následující ekonomické ukazatele:

● Čistá současná hodnota (NVP)

- Výše čisté současné hodnoty u *varianty 1* činí s výhledem na 30 let do budoucnosti – 6 084 627 Kč
- Výše NPV u *varianty 2* čítá s výhledem na 15 let 100 722 Kč

● Doba úhrady či doba návratnosti

Tento ukazatel představuje dobu, za kterou se nám investiční výdaje vrátí v podobě investičních příjmů.

- Výše doby návratnosti u *varianty 1* činí 24 let
- Výše doby návratnosti u *varianty 2* činí 8,7 let

● Vnitřní výnosové procento (IRR)

- Při zhodnocení *varianty 1* dle tohoto ekonomického ukazatele činí výnosové procento projektu s výhledem na 15 let – 31 %
- U *varianty 2* činí výnosové procento 2,5 %, taktéž s výhledem na 15 let

Diskontní sazba

Ve skutečnosti se jedná o výnosovou míru, kterou jsou přepočítány budoucí peněžní toky na současnou hodnotu. U *varianty 1* je diskontní sazba nižší než u *varianty 2*, a to v důsledku užití méně nákladnější varianty financování, a to cizího kapitálu (který u varianty 1 převládá).

Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento je taková úroková míra, při které je čistá současná hodnota peněžních toků investice rovna nule. Investice je pro firmu přijatelná, pokud IRR je větší než tržní diskontní míra stejně rizikových investic.

V našem projektu nesplňuje tuto podmínku ani jedna varianta.

Čistá současná hodnota

Tento ekonomický ukazatel nám zobrazuje, do jaké míry při zohlednění faktoru času nám budoucí peněžní příjmy (diskontované) uhradí kapitálové výdaje.

U *varianty 1* jsem volila časové období 30 let, stejně jako je splácení bankovního úvěru. Čistá současná hodnota vykazuje vysokou zápornou hodnotu, tudíž není tato varianta pro nás dle tohoto ukazatele vůbec výhodná.

U *varianty 2* jsem zohledňovala jednorázové kapitálové výdaje s diskontovanými peněžními příjmy za období 15 let. Čistá současná hodnota tohoto projektu vykazuje kladnou hodnotu. Tento projekt je pro nás únosný a zároveň s výhledem do budoucnosti výnosný.

Doba návratnosti investice

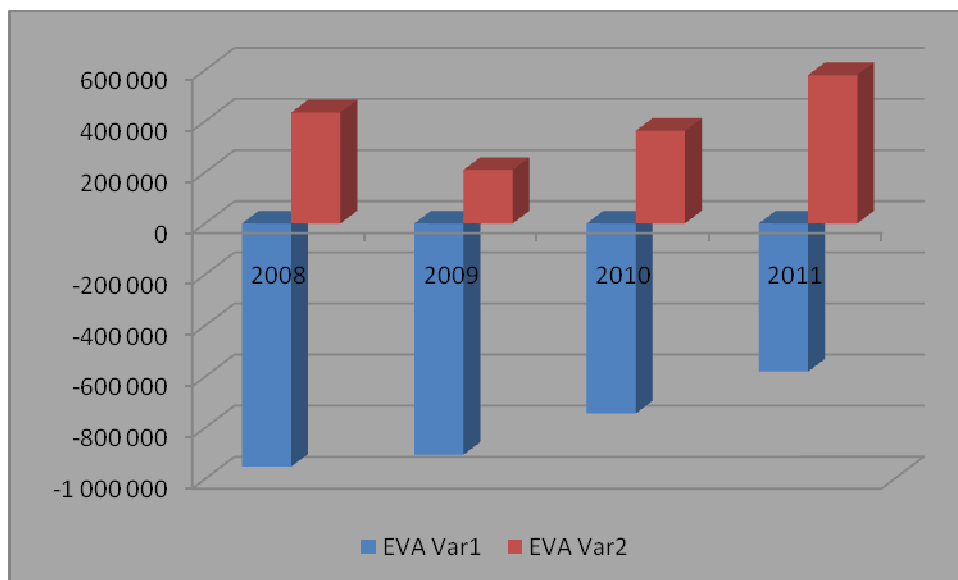
Při posuzování *varianty 1* tento ekonomický ukazatel opět potvrzuje nevýhodnost realizace tohoto projektu.

Oproti tomu u *varianty 2* můžu říct, že doba návratnosti činí méně než 15 let, což značí vysokou efektivnost investice.

3.5.3 Ekonomická přidaná hodnota (EVA)

V současné době je EVA stále více známa jako způsob řízení společnosti založený na vytváření hodnoty pro vlastníky podniku. Ekonomická přidaná hodnota nabízí jasný standard k použití pro stanovování cílů a měření výkonu, ohodnocování strategií, ale také vyplácení mezd zaměstnancům na základě výkonu.

Tento ukazatel měří finanční výkonnost podniku. Představuje rozdíl mezi dosaženým čistým provozním ziskem a celkovými náklady na kapitál (tedy minimálním výnosem požadovaným investory).



Graf 5: Ekonomická přidaná hodnota obou variant

Tento ekonomický ukazatel potvrzuje výsledky u předešlých výpočtů, že *varianta 1* za stanovených podmínek v diplomové práci není realizovatelná.

Dle ukazatele EVA se jeví *varianta 2* jako velmi perspektivní do budoucna, tzn. vytváří hodnotu pro majitele.

3.5.4 Shrnutí hodnocení projektů

Na základě dosažených výsledků dle výpočtu ekonomických ukazatelů vystávají následující skutečnosti:

- **Diskontní sazba** je nižší u *varianty 1* v důsledku užití méně nákladnějších finančních zdrojů
- **Vnitřní výnosové procento** nám poukazuje na výnosnost projektů za daných podmínek, tzn. pokud má investor zájem o vyšší výnosnost, hledá investiční

příležitosti s vyšším výnosovým procentem; žádná z obou variant nesplňuje minimální požadovanou výnosnost rovnající se tržní diskontní míře stejně rizikových investic

- Ukazatel *čistá současná hodnota* poukazuje na výhodnost projektu druhé varianty
- *Doba návratnosti investic* je velmi efektivní u varianty projektu rekonstrukce pronajatých prostor
- Ukazatel *EVA* potvrzuje nevýhodnost vybudování squashového centra za stanovených podmínek v diplomové práci; doporučuje realizaci projektu rekonstrukce pronajatých prostor, kde s výhledem do budoucnosti vytváří hodnotu pro vlastníky podniku

3.6 Expertní hodnocení rizika squashového centra

Podstata expertního hodnocení významnosti faktorů rizika spočívá v tom, že se tato významnost posuzuje pomocí dvou hledisek. První z nich tvoří *pravděpodobnost výskytu* faktoru rizika a druhé *intenzita negativního vlivu*, který má výskyt faktoru rizika na plynulý chod firmy. Určitý faktor rizika je pak (z hlediska ohrožení úspěchu projektu) tím významnější, čím pravděpodobnější je jeho výskyt a čím vyšší je intenzita negativního vlivu tohoto faktoru v případě jeho výskytu.

3.6.1 Identifikace rizik

V této kapitole rozčleňuji možnosti vzniku rizik dle věcné stránky.

● Rizika spojené s majetkem

- Krádež majetku
- Riziko poškození majetku živelnými pohromami

● Rizika spojené s poskytováním služeb zákazníkům

- Změna legislativy
- Nezájem klientů v důsledku zvýšení cen
- Úrazy zaměstnanců

● Rizika spojené s udržením se na trhu v konkurenčním prostředí

- Konkurenční ceny za služby
- Zastarávání softwarového vybavení
- Návštěvnost konkurenčních sportovních zařízení
- Vysoké provozní náklady – neúnosnost provozu

Na zhodnocení závažnosti dopadu rizika na činnost podniku i ohrožení okolního prostředí používáme *stupnice závažnosti* od 1 (nejmenší dopad rizika) do 5 (největší způsobené škody).

	Riziko	Stupeň závažnosti	Pravděpodobnost výskytu
R1	Změna legislativy	1	VM
R2	Úrazy zaměstnanců	1	M
R3	Zastarávání softwarového vybavení	1	VM
R4	Vysoké provozní náklady - neúnosnost provozu centra	2	M
R5	Nižší konkurenční ceny za služby	2	S
R6	Krádež majetku	3	VM
R7	Nezájem klientů	3	V
R8	Působení konkurenčních podniků	4	S
R9	Poškození majetku živelnými pohromami	5	VM

Tab. 20: Vymezení stupně a pravděpodobnosti rizik

Stupnice pravděpodobnosti výskytu rizik

VM je velice malá pravděpodobnost výskytu (intenzita negativního vlivu)

M je malá pravděpodobnost výskytu

S je střední pravděpodobnost výskytu

V je velká pravděpodobnost výskytu

ZV je zvlášť vysoká pravděpodobnost výskytu

Stupeň závažnosti dopadu	5	R9				
	4			R8		
	3	R6			R7	
	2		R4	R5		
	1	R1 + R3	R2			
		VM	M	S	V	ZV
		Pravděpodobnost výskytu				

Obr. 5: Matice rizik

Takto rozčleněné možnosti rizikových událostí jsem zpracovala do matice rizik. Rizika v oblasti zelených polí jsou zanedbatelná, málo nákladná nebo lehce odstranitelná.

Proti rizikům nacházejících se v oblasti žlutých polí je nutné se pojistit. Těmto rizikům se dá levně předcházet, pravděpodobnost vzniku je minimální, avšak případná škoda je „nevyčíslitelná“.

Na rizika v oblasti červených polí matice rizik si podnik musí dávat největší pozor a neustále se snažit o předcházení nebo snižování možnosti výskytu těchto rizikových faktorů.

3.6.2 Strategie zvládnutí rizik

R1: Změna legislativy; pokud nastane změna v této oblasti, musíme tuto změnu přijmout, neboť legislativní opatření jsou definované pro všechny nerozdílně; tzn. podnik se nemůže proti tomuto riziku bránit, pokud nastane, nýbrž se musí přizpůsobit novým podmínkám.

R2: Úrazy zaměstnanců; firma si sjedná pojištění odpovědnosti za škodu vzniklou na životě a zdraví svých zaměstnanců.

R3: Zastarávání softwarového systému; firma nakoupí nové softwarové vybavení, zaškolí stávající pracovníky, aby byli schopní pracovat s novým vybavením. Při provozování squashového centra velkou měrou ovlivní nefunkčnost informačních technologií především zhoršenou komunikaci s klienty, kteří si mohou objednat služby přes internet.

R4: Vysoké provozní náklady – neúnosnost provozu squashového centra; při existenci tohoto rizika má firma na paměti nekonečnou snahu zvýšit provozní výnosy, aby byla firma provozuschopná; je nutné myslet především na letní období, neboť návštěvnost právě v tomto období klesá.

R5: Nižší konkurenční ceny za poskytované služby; v případě existence nižších cen u konkurence, firma nabízí svým klientům zvýhodněné sazby v daných hodinách (viz kapitola 3.2.4) a dále zvýhodněné ceny při pořízení permanentek.

R6: Krádež majetku; majetek používaný k podnikatelské činnosti pojistíme proti případu krádeže. Pojištění sice snižuje podnikatelské riziko výraznou měrou, ale pro společnost tohoto formátu, která je tak výraznou měrou závislá na svém majetku, by případná krádež znamenala citelnou „okamžitou újmu“, neboť pojišťovna sice společnosti vyplatí poměrnou část, avšak jedná se ovšem o „běh na dlouhou trať“, kdy peníze nikdy nejsou vyplaceny ihned po pojistné události (většinou je nutné určité vyšetřování).

R7: Nezájem klientů navštěvovat squashové centrum; při výskytu tohoto rizikového faktoru firma vynakládá prostředky na marketingové nástroje pro získání nových klientů, např. zařazení odkazů squashového centra na známé webové vyhledávače (seznam, google, apod.), vydává propagační letáky a plakáty, pořádá různé akce pro školy, aby si děti rozšířili možnost sportovního vyžití apod.

R8: Působení konkurenčních firem; vzhledem k tomu, že se firma nachází v konkurenčním prostředí, musí zohledňovat působnost, v našem případě ricochet center, a snažit se držet krok co se týká nabídek služeb a různých bonusových akcí; jako velkou konkurenční výhodu považuje firma vybudování badmintonového hřiště, které se ve městě nenachází.

R9: Poškození majetku živelnými pohromami; firma si sjedná u pojišťovny pojištění proti případu výskytu živelných pohrom.

Všechna rizika by měla být monitorována pravidelně a na všech úrovních. Předem jsem definovala, kdy je největší pravděpodobnost vzniku rizika. Touto činností se zabývá jeden z majitelů, který průběžný monitoring a vyhodnocování provádí a zasahuje proti možným hrožícím kolizím.

3.7 Návrh řešení projektu

Na základě zpracování ekonomické studie pro variantu vybudování squashového centra komplexně a rekonstrukce pronajatých prostor **volím výhodnější variantu z projektů, a to rekonstrukci pronajatých prostor** (dále varianta 2).

Financováním varianty 2 se společnost nedostává do pozice platební neschopnosti, neboť cca. 90 % potřebného kapitálu hradí z interních finančních zdrojů, konkrétně z vlastních vkladů do společnosti (včetně vkladu tichého společníka). Pouze nepatrnou část finančních prostředků čerpá z podnikatelského úvěru.

Prvořadým cílem podnikatelských subjektů je vytváření hodnoty pro vlastníky. Zvýšení rentability (ziskovosti) společnosti v následujících letech se docílí lepším využitím krátkodobého finančního majetku, např. investováním do krátkodobých nebo dlouhodobých cenných papírů, a zvýšením podílu externích zdrojů financování na celkovém kapitálu (jedná se o efekt finanční páky). Finanční páka zvyšuje míru výnosnosti vlastního kapitálu, za předpokladu, že náklady vlastního kapitálu jsou vyšší než náklady cizího kapitálu (což souhlasí s aktuálním projektem). Podnikatel zohledňuje fakt, že vyšší zadluženost současně zvyšuje riziko podnikání (zde platí všeobecné pravidlo: s vyšším rizikem vyšší výnosnost).

Varianta vybudování komplexu squashového areálu (dále varianta 1) je za stanovených podmínek v diplomové práci nevýhodná, dokonce nerealizovatelná. Při snaze o realizaci této varianty doporučuji rozšíření společnosti o další společníky (s vlastními zdroji financování), aby nedošlo k tak velkému zadlužení na 30 let. Splácení úroků navýší náklady společnosti během této do až o 10 milionů korun, což může být jeden z důvodů dlouhodobé neefektivnosti podnikatelské činnosti. Navrhuji volbu začlenění jiných sportovních aktivit, kterých se obyvatelům v oblasti Rožnova také nedostává (např. vybudování horolezecké stěny). Nejreálnější řešení pro tuto variantu vidím ve spolupráci a přidružení se ke společnosti, která během budoucích pěti let plánuje vybudovat velké sportovní centrum ve městě.

Závěr

Firma startující svou kariéru v podnikatelské sféře zhodnotila veškeré kladné a stinné stránky vycházející ze zpracování podnikatelského projektu, a to týkající se obchodní strategie, organizační struktury, finančního hodnocení, ale také rizikivosti projektu. Na základě výpočtů ekonomických ukazatelů poukazujících na efektivnost investice se firma rozhodla pro výhodnější variantu projektu. Tuto výhodnější variantu, zhodnotila z hlediska realizovatelnosti a schopnosti obstát v konkurenčním prostředí.

Bez *marketingového průzkumu* se v dnešní době neobejde žádný podnikatelský subjekt. Data pro zpracování průzkumu jsem obstarávala přímo v terénu, což bylo časově náročnější, avšak pro zhotovení projektu jsem získala tímto způsobem přesnější data. Za potenciální zákazníky squashového centra považuji nejen místní obyvatele, ale také turisty, kteří zde zavítají v každém ročním období. Své možnosti sportovních aktivit nabídnu školním institucím za zvýhodněné ceny ve snaze zvýšit návštěvnost v dopoledních hodinách přes týden.

Nedílnou součástí ekonomické studie je *analýza trhu*. Ve městě Rožnov pod Radhoštěm se nachází dvě ricochet centra, které považuju za hlavní konkurenci, a to Centrum Fittsport a Sportcentrum. Na základě rozboru cenové strategie této konkurence stanovuji cenové rozpětí pro mé zákazníky.

Každá začínající společnost vypracovává základní koncepci *obchodní strategie* na základě naplnění podnikatelské vize. Firma volí pro získání nových zákazníků strategii diferenciaci, neboť squashové centrum se ve městě nenachází. Své podnikatelské aktivity zaměří především na rozšíření existujícího regionálního trhu, tedy firma směřuje své podnikatelské aktivity na strategii tržní expanze.

Pro založení squashového centra jsem zvolila *právní formu podnikání* společnost s ručením omezeným, se kterou se vážou výhody - omezené ručení za závazky společnosti, relativně nízká hodnota minimálního základního jmění, malá administrativní náročnost apod.

Společnost hradí investiční výdaje z interních zdrojů, tj. osobní vklady 100 000 Kč a peněžité dary 600 000 Kč od obou majitelů, dále peněžité dar tichého společníka ve

výši 2 000 000 Kč. Z externích zdrojů financuje variantu 1 podnikatelský úvěr ve výši 6 600 000 Kč, a variantu 2 ve výši 480 000 Kč. Českomoravská záruční a rozvojová banka poskytuje začínajícím podnikatelským subjektům 10%ní dotaci ze sjednané výše podnikatelského úvěru (max. z výše podnikatelského úvěru na 5 milionů) na rozvoj regionální oblasti Rožnova pod Radhoštěm.

Pro posouzení variant vybudování squashového centra a rekonstrukce pronajatých prostor vycházím z realistické varianty stanovení hospodářského výsledku. Vyčíslila jsem veškeré náklady, které se s uskutečněním této varianty pojí. V následujících letech počítám s růstem nákladových položek v závislosti na výši současné inflace, která činí cca. 7 %. Meziroční nárůst tržeb odhaduju na 15 %. Na závěru kapitoly jsem stanovila predikci hospodářského výsledku na období 4 let pro obě varianty.

Při propočtech *ekonomických ukazatelů* jsem došla k těmto závěrům. Diskontní sazba je nižší u varianty 1 v důsledku užití méně nákladnějších finančních zdrojů, a to externích prostředků financování. Dle ukazatele vnitřního výnosového procenta žádná z obou variant nespĺňuje minimální požadovanou výnosnost rovnající se tržní diskontní míře stejně rizikových investic. Ukazatel čistá současná hodnota poukazuje na výhodnost projektu druhé varianty, kde NVP dosahuje kladné hodnoty. Doba návratnosti investic je velmi efektivní u varianty projektu rekonstrukce pronajatých prostor. A na závěr ukazatel EVA potvrzuje nevýhodnost vybudování squashového centra za stanovených podmínek v diplomové práci. Doporučuje realizaci projektu rekonstrukce pronajatých prostor, která s výhledem do budoucnosti vytváří hodnotu pro vlastníky podniku.

Seznam zdrojů

1. FOTR J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2.vyd. Praha. 1999. ISBN 80-7169-812-1. s. 73.
2. FOTR, J., SOUČEK I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha. 2005. ISBN 80-247-0939-2.
3. GRÜNWARD, R. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha. 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.
4. JIRÁSEK, J. A. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. 2. vyd. Praha. 2003. ISBN 80-86419-46-2.
5. KEŘKOVSKÝ, M. *Podnikatelský projekt*. 4. vyd. Brno. 2000. ISBN 80-214-1690-4.
6. KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 9. vyd. Brno. 2004. ISBN 80-214-2564-4.
7. KORÁB V. A SPOL. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno. 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.
8. MERNA, T. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. 1. vyd. Brno. 2007. ISBN 978-80-251-1547-3.
9. MYŠKOVÁ, R. *Vliv pracovní výkonnosti na efektivnost podniku*. 1. vyd. Brno. 2003. ISBN 80-2142-355-2.
10. PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 1. vyd. Praha. 2005. ISBN 80-247-1046-3.
11. PRAŽSKÁ, L. *Obchodní podnikání*. 2. vyd. Praha. 2002. ISBN 80-7261-059-7.
12. RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 1. vyd. Praha. 2007. ISBN 978-80-247-1386-1.
13. SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha. 2007. ISBN 978-80-247-1992-4.
14. TICHÝ, M. *Ovládání rizika: Analýza a management*. 1. vyd. Praha. 2006. ISBN 80-7179-415-5.
15. VEJDĚLEK J. *Jak založit nebo převzít podnik*. 1. vyd. Praha. 1997. ISBN 80-7169-234-4. s. 58 – 64.
16. VALACH, J. A SPOL. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha. 1999. ISBN 80-86119-21-1.
17. WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vyd. Praha. 2003. ISBN 80-7261-075-9.
18. *Analýza rizika investičních projektů*. [online]. [cit. 2008-04-03]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10008550-18424920-600000_d-analyza-rizika-investicnich-projektu>.
19. *Ekonomická efektivnost investic*. [online],[cit. 2008-04-04]. Dostupné z: <<http://www.tzb-info.cz/t.py?t=2&i=2786>>.
20. *Marketingový výzkum v kostce*. [online]. [cit. 2007-11-30]. Dostupné z: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=2363>.
21. *Kurty ASB SYS 40*. [online]. [cit. 2007-11-28]. Dostupné z: <<http://www.nosta.cz/index.php?division=asb&page=kurty-asb-sys-40>>.

Seznam příloh

- **Příloha 1:** Dotazník na vybudování squashového centra v okolí Rožnova pod Radhoštěm
- **Příloha 2:** Výsledky z dotazníku na průzkum trhu potencialních zákazníků
- **Příloha 3:** Vysvětlivky k výsledkům dotazníků
- **Příloha 4:** Souhrnné výpočty vyplývající z dotazníků
- **Příloha 5:** Technická dokumentace ke kurtu ASB SYS 40
- **Příloha 6:** Rekapitulace nákladů spojených s vybudováním squashového centra
- **Příloha 7:** Náklady na vybavení interiéru squashového centra
- **Příloha 8:** Technické parametry squashového a badmintonového kurtu
- **Příloha 9:** Rozvaha a cash flow podniku (při variantě vybudování squashového centra)
- **Příloha 10:** Rozvaha a cash flow podniku (při variantě rekonstrukce pronajatých prostor)
- **Příloha 11:** Splátkový kalendář (pro vybudování squashového centra)
- **Příloha 12:** Splátkový kalendář (pro rekonstrukci pronajatých prostor)
- **Příloha 13:** Charakteristika hry squash

Příloha 1: Dotazník na vybudování squashového centra v okolí Rožnova pod Radhoštěm

- 1. Jste:** a) muž b) žena
- 2. Věk:** a) 15-20 b) 21-30 c) 31-40 d) 41-50 e) více
- 3. Místo bydliště:**
- 4. Jakou ze sportovních aktivit byste si přáli v Rožnově nejvíce?**
a) beach volejbal b) squash centrum c) badminton
- 5. Už jste někdy přišli do kontaktu se squashem?** a) ano b) ne
- 6. Měli byste zájem navštěvovat squash centrum?** a) ano b) ne
- 7. Byli byste ochotni investovat do squashového vybavení?** a) ano b) ne
- 8. Jaký druh posezení byste ve squash centru navštěvovali nejraději?**
a) cocktail bar b) občerstvení c) bufet d) kavárnu e)
- 9. Ocenili byste jako součást squashového centra...**
a) ping-pongový stůl b) 2 rotopedy c) posilovací stroje d)
- 10) Kolikrát za měsíc byste si šli zahrát squash, kdyby byl v Rožnově?**
a) 1-krát b) 2-krát c) 3-krát d) 4-krát e) vícekrát f) vůbec
- 11) Kolik byste byli ochotni investovat do půl hodiny squashe?**
a) 50 Kč b) 60 Kč c) 70 Kč d) 80 Kč e) 90 Kč f) nic

Příloha 2: Výsledky z dotazníku na průzkum trhu potencionálních zákazníků

Varianta	Otázka	Muž						Žena					
		a	b	c	d	e	f	a	b	c	d	e	f
A	4	36	24					11	37	15			
	5	28	32					19	44				
	6	50	10					52	11				
	7	27	33					25	38				
	8	33	12	3	12			33	8	5	15		
	9	39	12	2	7			41	15	4	3		
	10	6	21	4	6	2	21	13	18	11	3	2	16
	11	31	8				21	40	7				16
B	4	6	21	6					22				
	5	18	15					12	10				
	6	27	6					22					
	7	15	18					13	9				
	8	6	9	9	3	6		11	11				
	9	9	9	9	6			6	7	6	3		
	10		5	12	9	3	4		7	7	8		
	11	12	6	9	2		4	6	9	7			
C	4	8	16					1		4			
	5	9	15						5				
	6	12	12					5					
	7	10	14					2	3				
	8	4	16	2	2				5				
	9	5	7	8	4			1	4				
	10	8	5		4		7		5				
	11	8	5	4			7	1	4				
D	4	8	5	3				15	3	2			
	5	8	8					3	17				
	6	11	5					9	11				
	7	8	8					8	12				
	8	8	4	4				4	9	4	3		
	9	13	3					5	12		3		
	10	12	4					5	5	4	3		3
	11	4	5	7				12	5				3
E	4	1	3					1	1	1			
	5	2	2					1	2				
	6	3	1					1	2				
	7		4						3				
	8			4						3			
	9	4									3		
	10	4						1					2
	11	4						1					2

Příloha 3: Vysvětlivky k výsledkům dotazníku

Věkové kategorie

- A 15 – 20 let
- B 21 – 30 let
- C 31 – 40 let
- D 41 – 50 let
- E 51 let a více

Příloha 4: Souhrnné výpočty vyplývající z dotazníku

	a	b	c	d	e	f	
ot 4	87	132	31	0	0	0	250
ot 5	95	155	0	0	0	0	250
ot 6	197	53	0	0	0	0	250
ot 7	108	142	0	0	0	0	250
ot 8	99	76	34	35	6	0	250
ot 9	123	69	29	29	0	0	250
ot 10	49	74	34	33	7	53	250
ot 11	119	49	23	6	0	53	250

Příloha 6: Rekapitulace nákladů spojených s vybudováním squashového centra

Stavební díl	Cena
Zemní práce	33 565,00
Základy	342 086,00
Svislé a kompletní konstrukce	4 234 621,00
Vodorovné konstrukce	704 209,00
Úpravy povrchů vnitřní	243 801,00
Úpravy povrchů vnější	402 601,00
Lešení a stavební výtahy	67 340,00
Dokončovací konstrukce na pozemních stavbách	20 948,00
Staveništní přesun hmot	167 287,00
Izolace proti vodě	536 760,00
Zařizovací předměty	119 452,00
Konstrukce tesařské	191 280,00
Konstrukce klempířské	478 329,00
Konstrukce truhlářské	286 708,00
Konstrukce zámečnické	46 730,00
Podlahy z dlaždic a obklady	144 647,00
Obklady keramické	56 571,00
Malby	62 083,00
Elektromontáže	363 885,00
Větrání a klimatizace místností	485 376,00
Zavedení vodovodů a kanalizace	460 530,00
Kompletační činnost	134 824,00
Celkem s DPH	9 583 633,00

Pozn. autora: V této tabulce jsou uvedeny náklady včetně zabudování squashových kurtů a badmintonového hřiště.

Příloha 7: Náklady na vybavení interiéru squashového centra

Vybavení interiéru squashového centra	Cena/ks	Počet ks	Cena celkem
KANCELÁŘ			
Stůl Goliat	1490	1	1 490
PC	12000	1	12 000
Sedačka Forhult	6990	1	6 990
Konferenční stolek Lack	299	1	299
Ostatní vybavení	20000	1	20 000
Kancelářská židle	1000	1	1 000
Věšák Hobis CHRIS	990	1	990
Celkem			42 769
COCTAIL BAR			
Televizor HANNSPREE LCD Xv37	13449	1	13 449
Pult	5290	1	5 290
Lednice Cappy - reklamní	zdarma	1	zdarma
Barová židle Zeus L	820	4	3 280
Židle Venus	680	40	27 200
Stůl ton	2530	10	25 300
Věšák Hobis CHRIS	990	2	1 980
Ostatní (koberec, sklenice, kávovar, aj.)	25 000	1	25 000
Celkem			101 499
DOPLŇKOVÉ ČINNOSTI			
Pingpongový stůl Kettler Classic	5990	1	5 990
rotoped FORMERFIT 5601	5490	1	5 490
crossový treňažer Landfit GD 6,5	6990	1	6 990
Celkem			18 470
OSTATNÍ VYBAVENÍ CENTRA			
Ostatní	60 000	1	80 500
Celkem			80500
CENA ZA VYBAVENÍ INTERIÉRU CENTRA			243 238

BADMINTONOVÉ HŘIŠTĚ PROBAD			
Podlaha - hřiště	102 460	1	102 460
Mobilní stojan, síť	9810	1	9 810
Celkem			112 270
SQUASHOVÉ HŘIŠTĚ ASB SYS 40			
Squashový kurt, 2 ks	817500	2	1 635 000
Osvětlení na kurty	34880	2	69 760
Celkem			1 704 760
Celkem			1 817 030

Příloha 8: Technické parametry squashového a badmintonového kurtu

Parametry pro vestavbu squashového kurtu	Rozměr v m
Výška v rámci celého hřiště	5,64
Min. délka pro vestavbu kurtů ASB SYS 40	10,10
Min. šířka pro vestavbu 2 kurtů ASB SYS 40	12,98

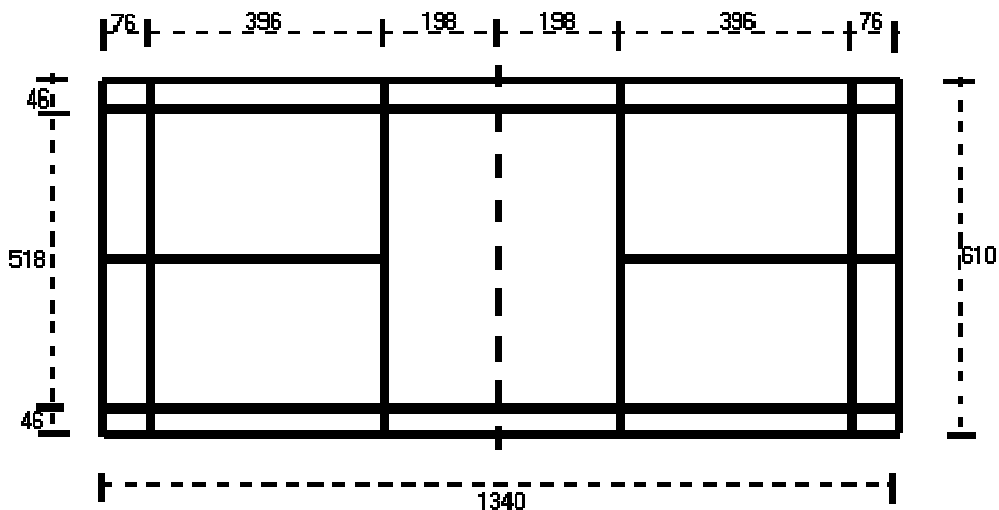
Tab. Požadované světlé rozměry pro vestavbu ASB squashových kurtů

● Technické parametry hrací plochy squashového hřiště

Hrací plocha squashového kurtu činí na délku 9,75 m a na šířku 6,40 m. Zadní stěna kurtu bývá většinou průhledná. Na přední straně je spodní lišta, která je vysoká 48 cm.

● Technické parametry badmintonového hřiště

Hřiště pro badminton tvoří obdélník o rozměrech 13,40 x 5,18 m pro dvouhru a 13,40 x 6,10 m pro čtyřhru, rozdělený uprostřed sítí o výšce 155 cm.



Obr. Technický náčrt badmintonového hřiště

Příloha 9: Rozvaha a cash flow podniku (při variantě vybudování squashového centra)

Rozvaha podniku	PS 2008	KS 2008	2009	2010	2011
Stálá aktiva	10 284 871	9 641 422	9 379 322	9 117 222	8 855 122
Zřizovací výdaje	118000	94400	70800	47200	23600
Pozemky	336 000	336 000	336 000	336 000	336 000
Budovy, stavby	9 583 633	8 990 980	8 807 491	8 624 001	8 440 512
Ostatní dlouhodobý majetek	247 238	220 042	165 031	110 021	55 010
Oběžná aktiva	685 000	550 610	588 800	868 272	1 451 807
Peněžní prostředky	60 000	17 550	83 379	210 979	410 579
Běžný účet	600 000	401 120	407 987	576 042	815 986
Krátkodobé CP	0	0	0	0	0
Pohledávky	0	76 940	52 434	56 251	207 242
Zásoby	25 000	55 000	45 000	25 000	18 000
Celková aktiva	10 969 871	10 192 032	9 968 122	9 985 494	10 306 929
Vlastní kapitál	4 100 000	3 487 441	3 412 900	3 527 818	3 832 473
Základní kapitál	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Hospodářský výsledek běžného období	0	-172 559	-134 541	54 918	244 655
Ostatní fondy	3 400 000	3 400 000	3 400 000	3 400 000	3 400 000
Nerozdělený ztráta	0	0	-172 559	-307 100	-252 182
Přijaté dotace	500 000	0	0	0	0
tvorba zákonné rezervy na opravu dl. majetku	0	60000	120000	180000	240000
Cizí kapitál	6 869 871	6 704 591	6 555 222	6 457 676	6 474 456
Dlouhodobý bankovní úvěr	0	6 536 170	6 467 553	6 393 789	6 314 493
Závazky vůči státním institucím - daň z příjmů	0	0	0	12 882	57 388
Závazky k zaměstnancům	0	33000	35310	37782	40425
Závazky za OSSZ	0	11 550	12 359	13 223	14 150
Závazky vůči dodavatelům	6600000	0	0	0	0
Jiné kr. závazky	269871	123871	40 000	0	48 000
Celková pasiva	10 969 871	10 192 032	9 968 122	9 985 494	10 306 929

Nepřímý způsob kvantifikace jednotlivých kategorií cash flow	2008	2009	2010	2011
+ zisk (po úhradě úroků a zdanění)	-172559	-134541	54918	244655
+ odpisy	143449	262100	262100	262100
+ rezervy na opravy	60000	60000	60000	60000
CASH FLOW ZE SAMOFINANCOVÁNÍ	30890	187559	377017	566755
+ úbytek pohledávek	-76940	24506	-3817	-150991
+ úbytek nakoupených CP	0	0	0	1
+ úbytek zásob	-30000	10000	20000	7000
+ přírůstek krátkodobých dluhů	-101450	-80752	-23782	96076
CASH FLOW Z PROVOZNÍ ČINNOSTI (včetně ze samofinancování)	-177500	141313	369418	518841
+ úbytek fixního majetku	0	0	0	0
+ úbytek nakoupených akcií a dluhopisů	0	0	0	0
CASH FLOW Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI	0	0	0	0
+ přírůstek dlouhodobých dluhů	-63830	-68617	-73764	-79296
+ přírůstek vlastního jmění z titulu emise akcií	0	0	0	0
- výplata dividend	0	0	0	0
CASH FLOW Z FINANČNÍ ČINNOSTI	-63830	-68617	-73764	-79296
CELKOVÉ CASH FLOW	-241330	72696	295655	439544

Příloha 10: Rozvaha a cash flow podniku (při variantě rekonstrukce pronajatých prostor)

Rozvaha podniku		2008	2009	2010	2011
Stálá aktiva	3 682 268	3 223 519	2 417 639	1 611 759	805 879
Zřizovací výdaje	122000	97 600	73 200	48 800	24 400
Pozemky	0	0	0		0
Budovy, stavby	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobý majetek	3 560 268	3 173 919	2 392 439	1 610 959	818 800
Oběžná aktiva	685 000	1 015 404	1 483 025	2 194 688	3 228 296
Peněžní prostředky	60 000	17 550	83 379	210 979	410 579
Běžný účet	600 000	865 914	1 302 212	1 902 458	592 475
Krátkodobé CP	0	0	0	0	2 000 000
Pohledávky	0	76 940	52 434	56 251	207 242
Zásoby	25 000	55 000	45 000	25 000	18 000
Celková aktiva	4 367 268	4 238 923	3 900 664	3 806 447	4 034 175
Vlastní kapitál	3 648 000	3 670 381	3 504 473	3 542 420	3 779 664
Základní kapitál	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Hospodářský výsledek běžného období	0	10 381	-225 911	-22 053	177 244
Ostatní fondy	3 400 000	3 400 000	3 400 000	3 400 000	3 400 000
Nerozdělený zisk	0	0	10 384	-215 527	-237 580
Přijaté dotace	48 000	0	0	0	0
tvorba zákonné rezervy na opravu dl. majetku	0	60000	120000	180000	240000
Cizí kapitál	719 268	568 542	396 191	264 027	254 511
Dlouhodobý bankovní úvěr	0	397 361	308 521	213 021	110 359
Závazky vůči státním institucím - daň z příjmů	0	2 760	0	0	41 576
Závazky k zaměstnancům	0	33000	35310	37782	40425
Závazky za OSSZ	0	11 550	12 360	13 224	14 149
Závazky vůči dodavatelům	449397	0	0	0	0
Jiné kr. závazky	269871	123871	40 000	0	48 002
Celková pasiva	4 367 268	4 238 923	3 900 664	3 806 447	4 034 175

Nepřímý způsob kvantifikace jednotlivých kategorií cash flow	2008	2009	2010	2011
+ zisk (po úhradě úroků a zdanění)	10381	-225911	-22053	177244
+ odpisy	410749	805880	805880	805880
+ rezervy na opravy	60000	60000	60000	60000
CASH FLOW ZE SAMOFINANCOVÁNÍ	481130	639969	843827	1043124
+ úbytek pohledávek	-76940	24506	-3817	-150991
+ úbytek nakoupených CP	0	0	0	-2000000
+ úbytek zásob	-30000	10000	20000	7000
+ přírůstek krátkodobých dluhů	-98690	-83511	-36664	93146
CASH FLOW Z PROVOZNÍ ČINNOSTI (včetně ze samofinancování)	275500	590964	823346	-1007721
+ úbytek fixního majetku	0	0	0	0
+ úbytek nakoupených akcií a dluhopisů	0	0	0	0
CASH FLOW Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI	0	0	0	0
+ přírůstek dlouhodobých dluhů	-52036	-88837	-95500	-102662
+ přírůstek vlastního jmění z titulu emise akcií	0	0	0	0
- výplata dividend	0	0	0	0
CASH FLOW Z FINANČNÍ ČINNOSTI	-52036	-88837	-95500	-102662
CELKOVÉ CASH FLOW	223464	502127	727846	-1110383

Příloha 11: Splátkový kalendář (pro vybudování squashového centra)**Vybudování squashového centra**

Požadovaná výše úvěru	6 600 000
Úroková sazba	7,50%
Splatnost	30 let
Výše anuity	558830

Splátkový kalendář				
Rok	Dluh	Úrok	Anuita	Splátka úvěru
2008	6600000	495000	558830	63830
2009	6536170	490213	558830	68617
2010	6467553	485066	558830	73764
2011	6393789	479534	558830	79296
2012	6314493	473587	558830	85243
2013	6229250	467194	558830	91636
2014	6137614	460321	558830	98509
2015	6039105	452933	558830	105897
2016	5933208	444991	558830	113839
2017	5819369	436453	558830	122377
2018	5696991	427274	558830	131556
2019	5565436	417408	558830	141422
2020	5424013	406801	558830	152029
2021	5271984	395399	558830	163431
2022	5108553	383141	558830	175689
2023	4932865	369965	558830	188865
2024	4744000	355800	558830	203030
2025	4540970	340573	558830	218257
2026	4322712	324203	558830	234627
2027	4088086	306606	558830	252224
2028	3835862	287690	558830	271140
2029	3564722	267354	558830	291476
2030	3273246	245493	558830	313337
2031	2959909	221993	558830	336837
2032	2623073	196730	558830	362100
2033	2260973	169573	558830	389257
2034	1871716	140379	558830	418451
2035	1453265	108995	558830	449835
2036	1003430	75257	558830	483573
2037	519857	38989	558846	519857
CELKEM		10164916	16764916	6600000

Příloha 12: *Splátkový kalendář* (pro rekonstrukci pronajatých prostor)

Rekonstrukce pronajatých prostor

Požadovaná výše úvěru	480000
Úroková sazba	7,50%
Splatnost	5 let
Výše anuity	118639

Splátkový kalendář

Rok	Dluh	Úrok	Anuita	Splátka úvěru
2008	480000	36000	118639	82639
2009	397361	29802	118639	88837
2010	308524	23139	118639	95500
2011	213024	15977	118639	102662
2012	110362	8277	118639	110362
Celkem		113195	593195	480000

Příloha 13: Charakteristika hry squash

Zápas se hraje na 3 až 5 vítězných setů, podle volby organizátorů soutěže. Set získá hráč, který dosáhne jako první 9 bodů. Pokud je hra 8:8, přijímající hráč zvolí, zda se bude hrát do 9 nebo 10 bodů. Hráč se snaží hrát tak, aby v rámci pravidel donutil soupeře udělat chybu a tím získat bod nebo ztrátu. Vítězem utkání je hráč, který získal stanovený počet setů.

Body může získat pouze podávající hráč. Pokud vyhraje úder přijímající hráč, získává právo podání (tzv. hra na ztráty).

Samotná hra začíná podáním, které se provádí z malého čtverce na hřišti. Hráč, který podává poprvé (v setu nebo po ztrátě) si může vybrat, zda se bude podávat z levé nebo pravé strany. Pokud však podává vícekrát v řadě, musí strany střídat. Na podání má hráč pouze jeden pokus (není opravné druhé podání). Při podání si hráč míček nadhodí a odpálí ho na přední stěnu mezi prostřední dělící čárou a vrchní autovou čárou. Míček (pokud ho neodpálí přijímající volejem) musí po odrazu z přední stěny dopadnout do většího protilehlého obdélníku, než stojí podávající. Než míček dopadne, může se odrazit i o boční stěnu.

Poté co bylo provedeno dobré podání, se hráči střídají v úderech, dokud jeden nestihne nebo správně neodpálí míček a nebo se dopustí jiného přestupku. Při hře se míček může libovolně odrážet od stěn s jakýmkoliv počtem dotyků. Může však jenom jednou dopadnout na zem. Jedním ze základních pravidel je to, že míček se musí vždy dotknout přední stěny a nezáleží na tom, jestli se dotkne nejprve boční či zadní nebo jenom přední stěny. Dále při odpálení míčku hráčem, se míček nesmí dotknout země dříve než přední stěny.

Pokud nechceme ztrácet body, musí se nám odehrané údery „vejít“ do hřiště. Na přední stěně se míček nesmí dostat pod nejnižší a nad nejvyšší čáru. Na zadní a bočních čarách se míček nesmí dostat nad vrchní čáry popřípadě do vrchní sítě. Pokud při hře hráč nezasáhne míček, může učinit opakované pokusy o jeho zasažení.

Při zahájení druhého a každého následujícího setu podává jako první vítěz předchozího setu.