



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

# PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR NA VÝSTAVBU A PROVOZ BAZÉNU

BUSINESS PLAN FOR SWIMMING POOL BUSINESS

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Aneta Valová

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Kateřina Fojtů

BRNO 2017

# Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	<b>Aneta Valová</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Ekonomika podniku
Vedoucí práce:	<b>Ing. Kateřina Fojtů</b>
Akademický rok:	2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## **Podnikatelský záměr na výstavbu a provoz bazénu**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Cíle a metodika práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Hlavním cílem práce je zpracování podnikatelského záměru pro založení společnosti. Tohoto cíle bude dosaženo pomocí nastudování potřebných teoretických východisek, provedením vybraných analýz, zhodnocením ekonomické a praktické stránky projektu a výsledným vyhodnocením analýz.

### **Základní literární prameny:**

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

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

KOTLER, P. Marketing management. 10. rozš. vyd. Praha: Grada, c 2001. Profesionál. 719 s. S ISBN 80-247-0016-6.

SRPOVÁ, J. a V. ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010, 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

VALACH, J. Finanční řízení podniku. Praha: Ekopress, c 1997. 247 s. ISBN 80-901991-6-X.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Anotace**

Bakalářská práce se zaměřuje na podnikatelský záměr vybrané společnosti, kdy celkový obsah práce je odrazem reálného projektu. Cílem je vytvořit teoretické zázemí pro daný projekt, provést analýzy problémů, trhu - zejména konkurence. Dále se zaměřit na marketing, propagaci a eliminaci rizik. V analytické části je nastíněn finanční plán a časový harmonogram, který patří mezi nedílnou součást podnikatelského záměru.

## **Annotation**

This dissertation focus on the business plan of the selected company. The total amount of work is a reflection of a real project. The aim is to create a theoretical background for the project, to analyze the problem, the market - especially the competition. Furthermore, focusing on marketing, promotion and risk elimination. In the analytical part outlines the financial plan and timetable, which is among an integral part of the business plan.

## **Klíčová slova**

podnik, podnikatelský záměr, rozpočet, organizace, konkurence, výkonnost, harmonogram, nabídka služeb, plán cílů a zisků

## **Key words**

company, business plan, budget, organization, competition, performance, timetable, service offer, plan of the targets and profits

### **Bibliografická citace**

VALOVÁ, A. *Podnikatelský záměr na výstavbu a provoz bazénu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 64 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Kateřina Fojtů.

### **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 26. května 2017

---

podpis studenta

## **Poděkování**

Moje největší poděkování patří paní Ing. Kateřině Fojtů za odborný dohled a vedení mé bakalářské práce. Dále děkuji svému otci Petru Valovi, za veškeré informace spojené s realizací projektu a zajištěním odborných podkladů k práci. Svému příteli Davidu Wallovi, za neuvěřitelnou trpělivost a pevné nervy. Dále Ireně a Markétě Valovým, které mě podporovaly za každé situace a také Markétě Hýskové, bez které bych se nedostala ve svém studiu tak daleko, abych mohla bakalářskou práci napsat. Děkuji moc a moc.

# OBSAH

ÚVOD.....	10
1 CÍLE A METODIKA PRÁCE .....	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	13
2.1 Základní pojmy .....	13
2.1.1 Společnost.....	13
2.1.2 Podnikání .....	14
2.1.3 Podnikatel .....	14
2.1.4 Podnikatelský plán.....	14
2.2 Podnikatelský plán a jeho struktura .....	15
2.2.1 Titulní strana .....	15
2.2.2 Popis společnosti - Exekutivní souhrn.....	15
2.2.3 Analýzy .....	15
2.2.4 Strategický plán .....	20
2.2.5 Cíle pro další období.....	22
2.2.6 Obchodní plán.....	22
2.2.7 Plány řízení kvality .....	22
2.2.8 Postavení firmy na trhu, konkurence a marketing .....	23
2.2.9 Organizační plán .....	23
2.2.10 Finanční plán.....	23
2.2.11 Rizika projektu.....	25
2.2.12 Přílohy (podpůrná dokumentace).....	25
2.3 Typologie podniků .....	26
2.3.1 Společnosti podle právní formy .....	26
2.3.2 Typologie podle sektorů .....	28
2.3.3 Společnosti podle velikosti .....	28



3	ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE .....	29
3.1	SLEPT analýza.....	29
3.1.1	Sociální faktory.....	29
3.1.2	Legislativní faktory.....	29
3.1.3	Ekonomické faktory.....	30
3.1.4	Politické faktory.....	32
3.1.5	Technologické faktory .....	33
3.2	Analýza stávajícího trhu.....	34
3.2.1	Segmentace trhu.....	34
3.2.2	Služba.....	35
3.2.3	Místo .....	35
3.2.4	Cena .....	36
3.2.5	Propagace.....	36
3.3	Porterův model konkurenčních sil .....	37
3.3.1	Vnitřní konkurence: .....	37
3.3.2	Nová konkurence: .....	37
3.3.3	Rostoucí kompetence zákazníků.....	38
3.3.4	Rostoucí kompetence dodavatelů .....	38
3.3.5	Riziko substitučních služeb .....	38
3.3.6	Shrnutí:.....	39
3.4	SWOT Analýza .....	40
3.4.1	Silné stránky (Strengthes).....	40
3.4.2	Slabé stránky (Weaknesses).....	41
3.4.3	Příležitosti (Opportunities) .....	42
3.4.4	Hrozby (Threats).....	42

4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	43
4.1	Základní údaje o společnosti – Exekutivní souhrn.....	43
4.2	Obchodní plán a cíle společnosti.....	43
4.3	Organizační struktura.....	44
4.4	Marketingový plán .....	45
4.4.1	Služba (Produkt) .....	45
4.4.2	Místo (Place).....	45
4.4.3	Cena (Price) .....	46
4.4.4	Propagace (Promotion) .....	46
4.5	Finanční plán.....	48
4.5.1	Výstavba domu .....	48
4.5.2	Počáteční náklady .....	49
4.5.3	Provozní náklady .....	49
4.5.4	Plán výnosů a nákladů .....	50
4.5.5	Optimální řešení návštěvnosti a výsledku hospodaření (Bod zvratu).....	55
4.6	Stanovení a eliminace rizik .....	56
4.7	Časový harmonogram .....	58
	ZÁVĚR .....	59
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	60
	SEZNAM POUŽITÝCH SKRATEK A SYMBOLŮ .....	62
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	63
	SEZNAM TABULEK .....	64

## ÚVOD

Ekonomie je vědou sociální, tudíž každá změna a vývoj ekonomiky se odráží od změny přístupu lidí v dané společnosti. Největší zvrát v České republice můžeme zaznamenat v období transformace dosavadní plánované ekonomiky v ekonomiku tržní. Spolu se vzniklým trhem, vzniklo i velké množství příležitostí a možností, jak zaplnit mezery ve službách, které daná společnost vyžaduje. Trh byl prozatím prázdný, při zahájení podnikání nebylo zapotřebí tolik propracovaných podkladů k jeho úspěšné realizaci.

Dnes je však trh nesrovnatelně zaplněn. Kvůli neuvěřitelnému množství služeb a produktů je čím dál více komplikovanější obstát na trhu a nepodlehnout konkurenci.

*„Je opravdu těžké navrhovat produkty pro určité skupiny lidí. Často se stává, že lidi neví, co chtějí, dokud jim to neukážete.“*

*Steve Jobs*

Pokud tedy najdeme mezeru na trhu, jak se připravit a dostat produkt, či službu do podvědomí zákazníků? Jakou cestou se zviditelnit a udržet v popředí? Správná a jednoznačná odpověď neexistuje, však důkladná příprava a strategie mnohdy předejde budoucím komplikacím.

Podnikatelský záměr má být schopen odpovědět, nejen na tyto otázky, ale i na plno dalších, aby obstál ve své specifické části trhu. Jeho realizace musí flexibilně reagovat na změnu preferencí zákazníků a na sílu možných alternativ, kdy konkurenceschopnost je stěžejním prvkem úspěšnosti podnikatelské činnosti dnešní doby. Pomocí konkrétního záměru podnikání a požadavků segmentů se budou tvarovat vize a priority podnikatelského plánu, který má eliminovat rizika a co nejlépe splňovat jednotlivá kritéria zákazníků, která ovlivní úspěšnost daného podnikatelského záměru.

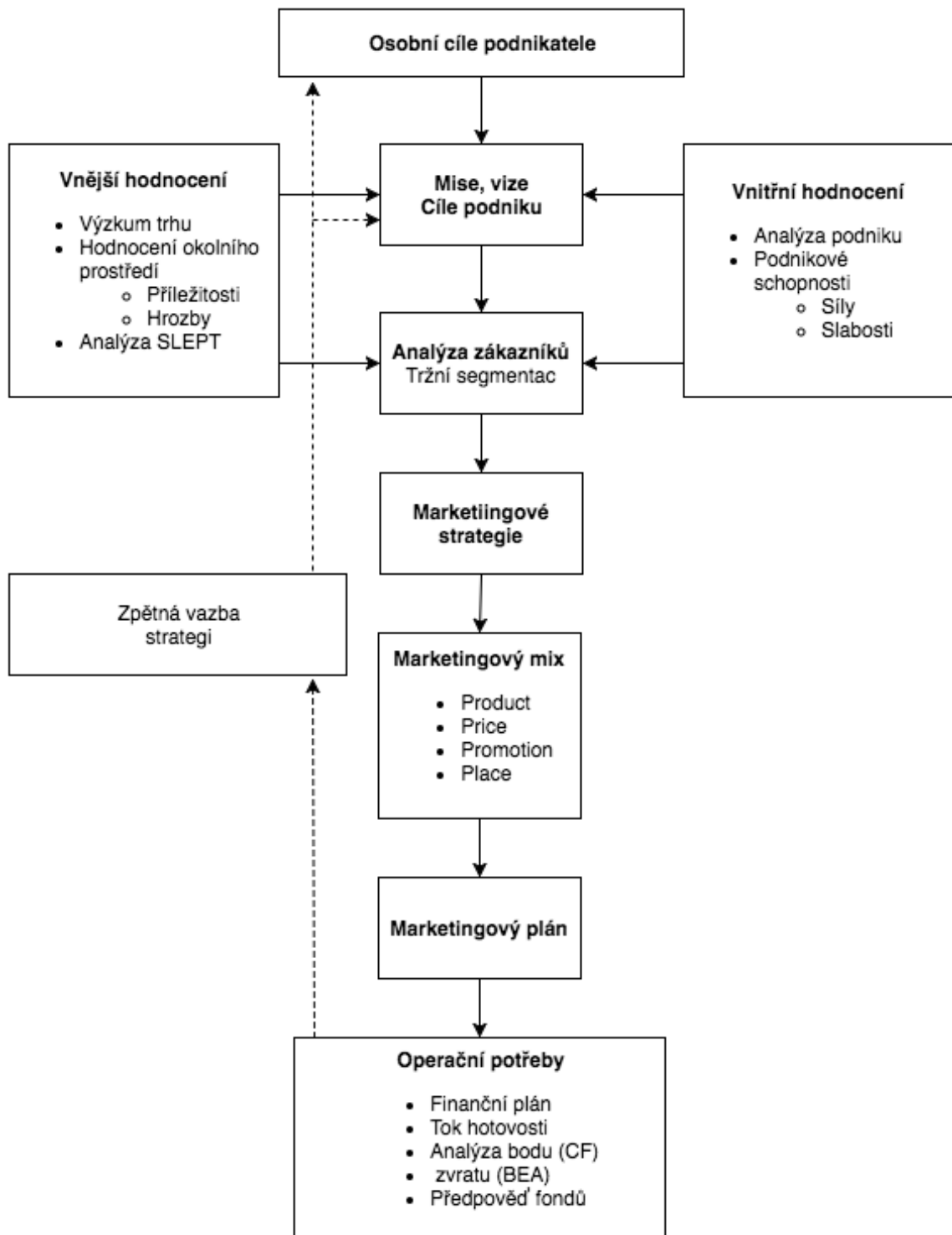
# 1 CÍLE A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem je vytvoření podnikatelského plánu pro výstavbu a zejména pronájem třípodlažního domu s nejhlubším bazénem v České republice. Práce má nastínit současnou situaci a časový plán výstavby, peněžních prostředků a způsobu krytí nákladů, které povedou k realizaci projektu.

Celý dokument je rozdělen do tří částí - teoretické, analytické (projekt v praxi) a návrhů řešení. V teoretické části budou shrnuta základní východiska, která jsou potřebná k objasnění a pochopení daného tématu. Analytická část bude věnována stručnému popisu společnosti, strategické analýze, kde bude uvedena použitá metodika práce. Na základě analýzy budou vytvořeny opatření proti možným hrozbám a zároveň zázemí pro včasná využití příležitostí.

## **Díličními cíli práce jsou následující body (Plánovací proces) :**

- vytvoření teoretického zázemí práce a opory pro analytickou část,
- popis a cíle podniku neboli podnikatelské příležitosti,
- analýza vnitřního prostředí společnosti za využití segmentace trhu či sebereflexe silných a slabých stránek,
- analýza vnějšího prostředí ( analýza SLEPT),
- souhrnná analýza příležitostí a hrozeb, spolu s kvalitativními znaky společnosti (analýza SWOT),
- postavení firmy na trhu - konkurence a marketing (Porterův model konkurenčních sil),
- analýza potřebných vstupů podniku (nákladovost, kalkulace bodu zvratu),
- finanční plán,
- rizika projektu (1, s. 12).



Obr. 1: Schéma plánovacího procesu – Cíle a metodika (Vlastní zpracování dle 1, s. 12)

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část je zaměřena a upravena do podoby potřebné k pochopení dané problematiky. Je zde uvedeno širší rozhraní teorie s následnou konkretizací na vybraný podnik.

Za nejdůležitější teoretická východiska z uvedených považují pojmy z oblasti klasifikace podniků a právních forem společností. Od nich se dále odvíjejí specifika daných podnikatelských plánů.

### 2.1 Základní pojmy

Stěžejní terminologie potřebná k navázání na další teoretické a zejména praktické části práce.

#### 2.1.1 Společnost

Dle obchodního zákoníku je společnost definována jako soubor hmotných a nehmotných složek k podnikání. Ke společnosti náleží: věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování společnosti či obchodního závodu nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit (7, § 5).

Společnost je tedy organizovanou hospodářskou jednotkou či určitým společenstvím lidí, které je vytvořeno ke zhotovení neboli zabezpečení statků a služeb pro jiné lidi za účelem dosažení vlastního prospěchu (3, s. 8).

Mezi dva hlavní znaky společnosti patří **ekonomická** a **právní samostatnost**. Z ekonomického hlediska se jedná o samostatné hospodaření, tj. ze svých výnosů hradí náklady a dosahuje zisku. Určuje si samostatně předmět podnikatelské činnosti a kapitál používá k zajištění svých cílů bez přímých vnějších vlivů (3, s. 8).

### **2.1.2 Podnikání**

Podle občanského zákoníku je podnikání soustavnou činností prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku (9,§ 2).

### **2.1.3 Podnikatel**

*„Fyzická či právnická osoba, která získala živnostenské oprávnění podle živnostenského zákona.“* (9,§ 2, (2))

Podnikatele lze však charakterizovat jako osobu, bez které by podnik nemohl vzniknout a existovat. Vkládá do podnikání myšlenku čili podnikatelský záměr a určuje jeho strategii vedoucí k dosažení daného plánu (3, s. 10).

### **2.1.4 Podnikatelský plán**

*„Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku.“* (5)

Plánování se pojí s podnikáním ve všech jeho stádiích. Je potřebné při začátcích podnikání při tzv. rozjezdu společnosti, v průběhu reálného života, ale i při jejím poklesu nebo prodeji. Je známo, že úspěšné obchodní jednotky používají plánování na různých úrovních a používají též různé druhy plánů (1, s. 9).

## **2.2 Podnikatelský plán a jeho struktura**

Obsah podnikatelského plánu je pro každou společnost individuální záležitostí, některé atributy by však měly být součástí každého podnikatelského plánu (1, s. 36).

### **2.2.1 Titulní strana**

Podává stručný výklad obsahu podnikatelského plánu. Jsou uvedeny obecné informace společnosti, jako například název a sídlo, jména podnikatelů a jejich kontakty, popis obchodní jednotky a povaha podnikání či způsob financování (1, s. 36).

### **2.2.2 Popis společnosti - Exekutivní souhrn**

Popis společnosti a exekutivní souhrn nejsou dva stejné pojmy. V popisu společnosti se uvádí podrobný popis obchodní jednotky, kde jsou uvedena zejména doložitelná data, týkající se založení, strategie a cílů (a cest vedoucích k daným cílům) podniku. Dále však exekutivní souhrn je ve své podstatě extrakt neboli stručné shrnutí nejdůležitějších aspektů podnikatelského plánu. Jedná se o souhrn plánů a očekávání, které mají v maximální možné míře podnítit zájem potencionálních investorů (1, s. 36).

### **2.2.3 Analýzy**

Zejména analýza vnějšího okolí, tedy makroprostředí, mající vliv na společnost. Dále analýza vnitřního konkurenčního prostředí, kde jsou uvedeni jednotliví konkurenti s výčtem jejich slabých a silných stránek. Stěžejní analýzou, zahrnutou v této části podnikatelského plánu je i analýza zákazníků na základě provedení segmentace trhu a přidělení správného marketingového mixu pro danou cílovou skupinu (1, s. 36-37).

#### **Analýza SLEPT**

Je nástrojem sloužícím k identifikaci externích faktorů, tedy ke zkoumání změn okolí či zázemí trhu. Nezaměřuje se pouze na výzkum aktuální situace, ale i na prognózu let budoucích. Účelem je předpovědět vývoj těchto externích faktorů (1, s. 48 - 62).



Jedná se o analýzu, často označovanou jako Analýza makroprostředí. Tedy dále uvedená segmentace okolí rozděluje makroprostředí podle specifických oblastí (1, s. 48).

- **Social** neboli sociální oblast. Ve které je zkoumán trh práce, demografické ukazatele, ale i vliv odborů či vnímání korupce (1, s. 48).
- **Legal** neboli právní a legislativní oblast. Zejména použitelnost a interpretovatelnost spolu s prací soudů (1, s. 48).
- **Economic** jako ekonomická oblast, kde jsou pod-nástroji makroekonomické hospodářské ukazatele a předpoklady. Stěžejní roli hrají v ekonomické oblasti i přímé a nepřímé daně, tržní trendy a rozvoj (1, s. 48).
- **Policy** podle politické oblasti. Kde je důležitá stabilita poměrů resp. stabilita státních a municipálních institucí, politické trendy a postoje k podnikání (1, s. 48).
- **Technology** neboli technologická oblast. Největší vliv má vývoj a důsledky vývoje. Zejména internetu, podpůrných technologií, aplikací a jejich dostupnost (1, s. 48).

### **Analýza trhu – Porterův model konkurenčních sil**

Porterův model je nástrojem ke zkoumání reálných či potenciálních konkurentů daného trhu. Základní podoba modelu zachycuje působení následujících pěti sil ovlivňujících dlouhodobou ziskovou přitažlivost trhu nebo tržního segmentu. Jednotlivé síly vytvářejí hrozby, které ovlivňují vývoj konkurenčního prostředí (9, s. 219).

**Vnitřní konkurence**, tedy konkurence ve stejném typu či oblasti podnikání. Stejná pracovní náplň však může konkurenční subjekty výrazně diferencovat (1, s. 50).

**Nová konkurence**, zastřešuje subjekty již vstupující či potenciální konkurenty, u kterých je otázkou času, kdy vstoupí na daný trh (1, s. 50).

**Rostoucí kompetence zákazníků**, neboli zpětná integrace v dodavatelském řetězci. Je hrozbou ve změně aktuálních či potencialních odběratelů, kdy zákazníci nahradí dodávky od externích společností svými vlastními substituty, a tím zvyšují své kompetence (1, s. 50).

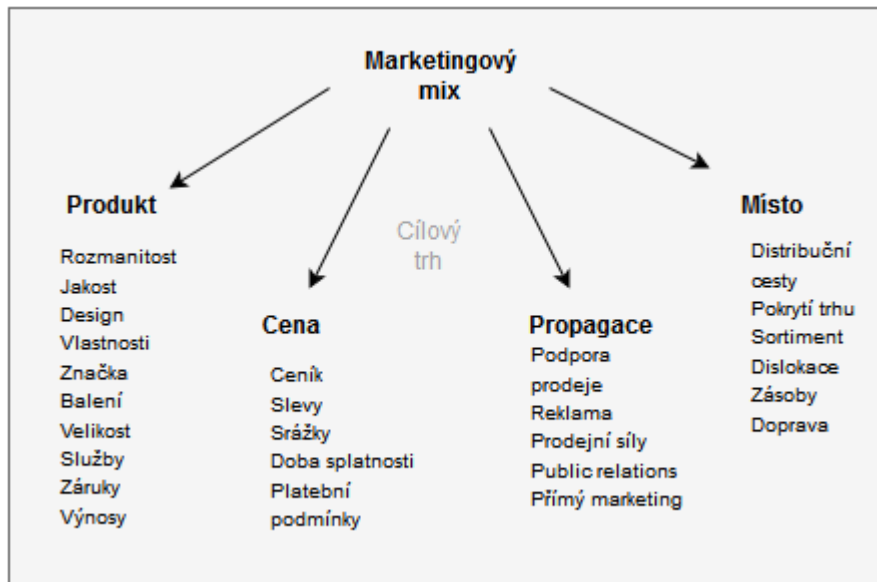
Kompetence zákazníků je tím větší, čím více jsou koncentrování a organizování. Nejlepší ochranou je vyvinout špičkovou nabídku, kterou ani silní zákazníci nebudou schopni odmítnout (9, s. 219).

**Rostoucí kompetence dodavatelů**, je protikladná dopředná integrace, kdy dodavatelé si jsou schopni zajistit více odběratelů díky zvýšení vlastních kompetencí a širší nabídkou (9, s. 219 - 220).

**Riziko substitučních produktů** roste s výskytem ekvivalentů na trhu. Substituční výrobky limitují ceny, a tím i zisky společnosti. Obchodní jednotka musí sledovat jak vývojové trendy poptávky, tak pracovat i na technologickém vývoji, čím může dosáhnout atraktivnější ceny (9, s. 219).

## Nástroje vnitřní analýzy podniku – Marketingový mix

Základními prvky marketingového mixu jsou produkt, cena, propagace, místo (5P-lidé), reprezentující hledisko prodejce na disponibilní nástroje, které působí na zákazníka (9, s. 32).



Obr. 2: Čtyři P marketingového mixu (Vlastní zpracování dle 9, s. 32)

Zákazníci chápou marketingové nástroje jako nositele spotřebitelského užitku. Však pohled prodejce koresponduje se zákaznickým vnímáním nástrojů marketingového mixu, označeným jako Cs (9, s. 33).

Čtyři P	Čtyři Cs
Produkt	Zákaznické řešení
Cena	Zákaznické náklady
Místo	Pohodlí
Propagace	Komunikace

Obr. 3: Cs - vnímání marketingového mixu zákazníky (Vlastní zpracování dle 9, s. 33)

Všechny nástroje jsou ovlivňovány prostředím a požadavky daného segmentu. Tyto vlivy permanentně vytvářejí nejen nové příležitosti, ale i hrozby. U obou je nutné porovnat dopad a schopnost společnosti reagovat na změnu těchto faktorů (9, s. 147).

## **Analýza SWOT**

Analýza SWOT je komplexní hodnocení příležitostí a hrozeb spolu s hodnocením silných

a slabých stránek podniku. Společnost musí sledovat rozhodující síly makroprostředí a mikroprostředí, které ovlivňují zisky podnikání (9, s. 90-93).

**Analýza vnějšího prostředí** neboli analýza příležitostí a hrozeb má za úkol sledovat faktory demografické, ekonomické, technologické, politické, legislativní, sociální a kulturní. Kdy obchodní jednotka vytváří marketingový zpravodajský systém pro sledování a vyhodnocování důležitých vývojových trendů. Hlavním důvodem sledování vývojových trendů je identifikace příležitostí a hrozeb. Příležitosti mohou být klasifikovány z hlediska jejich přitažlivosti a pravděpodobnosti úspěchu. Hrozby by měli být klasifikovány z hlediska závažnosti a pravděpodobnosti jejich výskytu (9, s. 90 - 91).

Jsou-li pro specifickou obchodní jednotku identifikovány její příležitosti a hrozby. Je možné charakterizovat celkovou přitažlivost daného podnikání. Existují čtyři možnosti:

- Ideální obchodní jednotka – má velké příležitosti a malá ohrožení.
- Spekulativní obchodní jednotka – má velké příležitosti i velká ohrožení.
- Vyzrálá obchodní jednotka – má malé příležitosti i ohrožení.
- Znepokojivá obchodní jednotka – má malé příležitosti a velká ohrožení (9, s. 91).

**Analýza vnitřního prostředí** tedy silných a slabých stránek má za úkol posoudit schopnost podniku na vnější prostředí reagovat. Není pochopitelně možné, aby všechny podnikatelské aktivit měly pouze silné a slabé stránky. Stěžejním bodem je však vyhodnocení zda je společnost reálně schopna využít dané příležitosti, nebo co musí přeměnit k docílení dané příležitosti či hrozbě čelit (9, s. 93).

Na základě analýzy SWOT může společnost přikročit k určení specifických cílů pro dané plánovací období, kdy jednotlivé cíle určují, kam se chce firma dostat. Dále je tedy

potřeba zvolit potřebnou strategii spolu s podpůrnými programy, potřebnými pro úspěšnou realizaci vytyčených cílů (9, s. 96).

Jsou-li programy a strategie vypracovány, je třeba, aby pracovníci marketingu vyhodnotili nákladovost daných prvků. Musejí se klást otázky, zda neexistuje levnější varianta, vyplatí se vynaložené náklady, je dostatek pracovní síly a zázemí pro realizaci projektu?

U každé marketingové aktivity by se mělo zkoumat, zda vynese požadované výsledky za přijatelnou cenu (9, s. 97).

<b>SWOT</b>	<b>S - Silné stránky</b>	<b>W - Slabé stránky</b>
<b>O - příležitosti</b>	Strategie SO	Strategie WO
<b>T - hrozby</b>	Strategie ST	Strategie WT

Obr. 4: SWOT Analýza – průnik analýzy vnějšího a vnitřního prostředí (Vlastní zpracování dle 9, s. 93).

#### **2.2.4 Strategický plán**

Má podobu čtyř následujících kroků, které čerpají z výše uvedených analýz.

- Zhodnocení situace,
- návrh zbraní,
- stanovení cílů,
- vytvoření taktik (1, s. 17).

#### **Zhodnocení situace**

Společnost můžete analyzovat stanovením pěti W:

**Co** (What)? – Neboli co je naším účelem? Jakou službu (výrobek) společnost produkuje (1, s. 17)?

**Kdo** (Who)? – Kdo je klíčovou skupinou, daným segmentem? Pro koho bude služba (či výrobek) realizován (1, s. 17)?

**Kdy (When)?** – Kdy je největší poptávka neboli, jak vypadá odbyt v časovém horizontu?

Kdy je nejefektivnější se zaměřit na zesílení propagace služby a produktů (1, s. 17)?

**Kde (Where)?** – Jedná se o umístění. Kde je ideální místo pro podnikání? A kde to nejhorší? Poměr lokace a výtěžku poptávané služby (produktu) (1, s. 17).

**Proč (Why)?** – Neboli příčina, smysl, cíl. Proč podnik začal podnikat? Proč začal růst (1, s.17)?

### **Návrh zbraní**

Zbraně určující identifikace klientů (zdrojů) a předností služby (výrobků). Jakým způsobem nalákat daný segment (1, s. 17)?

### **Stanovení cílů**

Použitím otázky v oblasti prodeje a zisku lze stanovit daný cíl či více dílčích cílů, vedoucích k vytyčenému bodu (stavu), (1, s. 17).

Sales (Prodej) – Jaké budou prodeje v krátkodobém horizontu (1, s. 17)?

Profits (Zisky) – Jaké budou zisky v dlouhodobém horizontu (1, s. 17)?

### **Taktiky**

Jsou souhrnem plánů v marketingu, výrobě, financích a lidech (plán lidských zdrojů) (1, s. 17).

Někteří lidé zaměňují cíle s taktikami či strategiemi. Jednoduchou cestou, jak se záměně vyvarovat je uvědomit si, že cíle jsou směrem, kam se má ubírat náš plán. A taktiky nebo strategie znamenají, jakým způsobem tohoto cíle dosáhneme (1, s. 17).

### **2.2.5 Cíle pro další období**

Jsou výstupem analýzy trhu, vnitropodnikových kompetencí a klientského očekávání. Hodnotí podmínky konkurenčního prostředí a cíle, ke kterým se daná společnost chce v určitém časovém horizontu propracovat. V této části se zhodnotí situace na základě průzkumů a vytyčí cíl konkurenceschopného plánu se kterým je spjat i strategický plán rozvádějící jednotlivé atributy cíle podnikatelského (1. s. 16).

### **2.2.6 Obchodní plán**

Tato pasáž zachycuje popis procesu poskytování služeb, vazby na subdodávky a hodnocení vybraných subdodavatelů (1, s. 37-38).

### **2.2.7 Plány řízení kvality**

Plány řízení kvality jsou plány zaměřující se na spokojenost a unikátnost nabízených služeb

či výrobků podniku. Řeší otázky, jak uspokojit zákazníky a kontrolovat vlastnosti a kvalitu služeb nebo výrobků (1, s. 13).

Jak má vypadat zázemí pro poskytované služby? Jak bude kontrolována kvalita služeb či výrobků? Jaké legislativní požadavky musí společnost splňovat? Zejména tyto otázky řeší plány pro kvalitu projektu (1, s. 13).

Celkový rozsah a propracovanost podnikatelského plánu odpovídá velikosti podniku a účelu, pro který byl napsán. Vytváří-li se plán pro malou společnost nabízející služby, podrobnost jeho struktury bude na jiné úrovni než u společností, které působí ve výrobním prostředí na průmyslovém trhu (6).

### **2.2.8 Postavení firmy na trhu, konkurence a marketing**

Tato část objasňuje, jakým způsobem budou výrobky a služby distribuovány, oceňovány a propagovány. Marketingový plán bývá investory často řazen mezi nejdůležitější součást budoucího úspěchu podniku (1, s. 38).

#### **Marketingové plány**

Vymezují cílové skupiny zákazníků a napomáhají k utváření ideálního způsobu získávání klientů. S marketingovými plány se pojí i utváření ceny a potřebného kapitálu k vytvoření korektní propagace, se kterou se organizace hodlá prosadit na trhu proti konkurenci (1, s. 13).

Plán může zohledňovat rozdílný marketing pro období vstupu na trh, či pro již úspěšnou a etablovanou společnost na příslušném trhu z dlouhodobého hlediska. (1, s. 82)

Obě varianty však mohou využívat rozdílné marketingové nástroje, které jsou definovány v rámci marketingového mixu 4P (7P) (1, s. 82).

### **2.2.9 Organizační plán**

Zde je zobrazená organizační struktura společnosti. Podle rozdělení pravomocí jsou uvedeni klíčoví vedoucí pracovníci podniku, s jejich vzděláním a praktickými zkušenostmi (1, s. 38).

Zahrnují různé organizační prvky obchodní jednotky. V plánech je dopodrobna rozepsaná organizační struktura s rozdělenými odpovědnostmi a znalostmi potřebnými k výkonu dané práce. Obsažené jsou tedy i další požadavky na personál a zabezpečení informačních toků ve firmě (1, s. 13).

### **2.2.10 Finanční plán**

Finance podniku vystupují jako integrující prvek systému podnikového řízení, v němž se komplexně projevují všechny stránky činnosti podniku. Sestavením finančního plánu, který promítá podnikatelský záměr do peněžních toků, je završením tvorby podnikatelského plánu. Dá se říci, že je spojovacím článkem mezi managementem



a realitou, kde vystihuje představy a očekávání vlastníků společnosti a je schopný odhadnout výnosnost, která je stěžejním podmíněním pro investory (1, s. 127).

Finanční plán je z hlediska zpracování jedním z nejnáročnějších dílčích plánů podniku. Vypracování finančního plánu vyžaduje schopnost modelovat možné varianty budoucího vývoje a od něj odvodit a eliminovat rizika s ním související (1, s. 141).

### **Struktura Finančního plánu**

Na strukturu finančního plánu lze pohlédnout ze dvou hledisek. A to z krátkodobého a dlouhodobého.

#### **Krátkodobý finanční plán**

Se sestavuje z pravidla v ročním a kratším časovém horizontu (čtvrtletí, měsíce, dekády). Je sestaven s vysokou mírou podrobnosti a dále se rozpoznává formou rozpočtů na jednotlivé úseky činnosti (1, s. 143).

Výstupem finančního plánu v ročním časovém horizontu je:

- plán výnosů, nákladů a tvorby zisku,
- plánová rozvaha,
- plán peněžních toků,
- plán rozdělení zisku,
- plán externího financování (1, s. 143).

#### **Dlouhodobý finanční plán**

Mezi nutné části dlouhodobého finančního plánu patří předpoklad příslušných příjmů a výdajů zpravidla s výhledem na tři roky. Dále vývoj hotovostních toků (cash-flow) v příštích třech letech. Při odstartování podnikání jsou právě tyto tři roky stěžejními, kdy je cash-flow vykazován v prvním roce měsíčně, v druhém pololetně a od třetího ročně. V neposlední řadě odhad rozvahy (bilance), který poskytuje informace o finanční situaci podniku k určitému datu, neboli ukazuje stav majetku na začátku a na konci každého roku (1, s. 38).

Každému vlastnímu finančnímu plánu předchází analýza finanční situace. Příčiny vývoje finančních ukazatelů mohou souviset s průběhem hospodářského cyklu,

s odvětvovými vlivy a trendy. Účelem je posoudit dosažitelnost plánu z hlediska zajištění potřebných zdrojů a způsobu prevence očekávaných rizik (10, s. 190).

Po zhotovení vizualizace souhrnu finanční situace má finanční plán následující prvky:

- definice finančních cílů pro zvolený časový horizont,
- plán tržeb na základě prognózy a plánu prodeje,
- plánování výnosů, nákladů a hospodářského výsledku,
- plán peněžních toků,
- plánová rozvaha,
- plánový výkaz zisku a ztrát,
- rozpočet investičních výdajů,
- rozpočet dlouhodobého externího financování (11, s. 12).

Strategické finanční plánování vyžaduje, aby byly získány a vyhodnoceny soubory informací, které charakterizují jednotlivé stránky společnosti. Kvalitní vypracování finančního plánu vyžaduje schopnost modelovat možné varianty budoucího vývoje a tím dosáhnout eliminaci rizik (11, s. 12).

### **2.2.11 Rizika projektu**

Zde je potřeba zhodnotit rizika, která mohou vyplynout z reakce konkurence, ze slabých stránek marketingu, výroby či manažerského týmu nebo technologického vývoje (1, s. 38).

### **2.2.12 Přílohy (podpůrná dokumentace)**

Zde jsou uvedeny informativní materiály, které nelze začlenit do samotného textu, ale jsou jeho nedílnou součástí (1, s. 38).

## 2.3 Typologie podniků

Podnikatelské plány jsou vytvářeny podle typu a funkce dané společnosti. Funkce neboli činnost obchodní jednotky se liší podle charakteru podniku, podle odvětví, velikosti, vlastnictví, právní formy a podle dalšího typů třídění. Toto třídění na typy nazýváme typologií podniků (3, s. 13).

### 2.3.1 Společnosti podle právní formy

Základem tohoto členění je forma vlastnictví a její právní úprava, díky které můžeme dělit společnosti do následujících poddruhů právní formy (2, s.76).

#### Společnosti jednotlivce

Může být označován také jako podnik fyzické osoby (dále jen FO), který je tedy vlastněn jednou osobou. Pro podnikání v menším rozsahu má dvě hlavní výhody. K jeho založení stačí i menší kapitál a jeho regulace ze strany státu je minimální. Hlavními nevýhodami je obtížný přístup ke kapitálu, neomezené ručení za dluhy společnosti a omezená živnost firmy daná délkou života majitele. Podniky jednotlivce mají obvykle formu živnosti (ohlašovací, koncesované) (2, s. 76).

Tou se rozumí:

*„Soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“ (8, § 2)*

#### Osobní společnosti

Jsou společnosti vlastněny dvěma nebo více osobami, které se dělí o zisky a společně jsou odpovědné za všechny ztráty. Společníci se tedy osobně zúčastňují podnikání.

Výhody

a nevýhody jsou do určité míry obdobné jako u podniků jednotlivce, však tyto společnosti překonávají kapitálovou nedostatečnost i omezenost kvalifikace fyzické osoby u podniků s jedním vlastníkem. Naproti tomu stabilita a prosperita společnosti

závisí i na vzájemném vztahu partnerů. V České republice existují dvě formy osobních společností – veřejná obchodní společnost a komanditní společnost (2, s. 77).

### **Kapitálové společnosti**

Hlavním znakem kapitálové společnosti je, že jeho vlastníci jsou vázáni svým vloženým kapitálem, nikoli osobní účastí na podnikání nebo řízení společnosti. Společníci ručí za závazky společnosti jen do výše svého vkladu. Formami kapitálové společnosti v České republice jsou společnost s ručením omezeným a akciová společnost (2, s. 78).

### **Společnost s ručením omezeným**

Je jednou z forem kapitálových společností. Společnost s ručením omezeným může mít jednoho až padesát společníků, za jejíž dluhy ručí společníci společně a nerozdílně. Pro založení společnosti s.r.o. je třeba složit v bance základní kapitál o hodnotě libovolné částky od 1 Kč. Společnost je založena v okamžiku, kdy je dohodnuta a podepsána notářsky ověřená společenská smlouva. Vznik společnosti je v okamžiku zápisu do obchodního rejstříku. Mezi orgány společnosti patří Valná hromada, nejvyšší orgán společnosti. Dále jednatelé, a dozorčí rada, která je nepovinně vytvářeným orgánem dohlížejícím na činnost jednatelů. Právě tento typ právní formy budeme využívat v našem podnikání, kdy vlastníkem domu je fyzická osoba, která pronajímá prostory společnosti s ručením omezeným, jejímž cílem je dosažení zisku a naplnění očekávání podnikatelského záměru (17).

### **Družstva**

Je společenství neuzavřeného počtu členů, které bylo založeno pro společné podnikání nebo pro zajišťování potřeb svých členů. Družstvo má právo podporovat své členy podle stanov, je přístupné každému, kdo se podrobí stanovám (4, s. 14).

## **Státní společnosti**

Bývají organizace infrastrukturního zaměření, kde činnost je investičně náročná a současně vytváří předpoklady pro fungování národního hospodářství. Často bývá finančním principem nikoliv maximalizací zisku. Státní podniky se mohou lišit podle účasti státního rozpočtu na jejich činnost (4, s. 13-14).

### **2.3.2 Typologie podle sektorů**

Má tři stupně sektorů od primárního až po terciální, v časovém měřítku nejmladší. Primární sektor obsahuje společnosti spadající do zemědělského, lesnického, těžebního průmyslu apod. Sekundární sektor, má podobu tzv. druhovýroby, jedná se zejména o strojírenství, potravinářský a textilní průmysl. A terciálním sektorem se rozumí společnosti „nevýrobní“. Obsahuje obchod, dopravu, banky a zejména služby (3, s. 15).

### **2.3.3 Společnosti podle velikosti**

V tomto typu členění je kritériem počet zaměstnanců, velikost obrátu a velikost kapitálu nebo zisku. Existují dva druhy rozdělení velikosti podniku. Zprvu podle Svazu průmyslu ČR nebo podle norem Evropské unie (3, s. 15). Podle Svazu průmyslu ČR existuje třídění na:

- **Malé**, mající méně než 100 zaměstnanců a jejichž roční obrát je maximálně 30 mil. Kč (za malý podnik se považuje podnik do 25 zaměstnanců) (3, s. 15).
- **Střední**, jejichž počet zaměstnanců je menší než 500 a roční obrát nepřesahuje 100 mil. Kč (3, s. 15).
- **Velké podniky**, mající 500 a více zaměstnanců (3, s. 15).

V Evropské unii se používá třídění:

- **mikropodniky** (1-9 zaměstnanců, ukazatel obrátu na zaměstnance 69 tis. €),
- **malé podniky** (10-99 zaměstnanců, ukazatel obrátu na zaměstnance 101 tis. €),
- **střední podniky** (100 - 499 zaměstnanců, ukazatel obrátu na zaměstnance 140 tis. €),
- **velké podniky** (více než 500 zaměstnanců) (3, s. 15).

## **3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE**

Níže uvedené analýzy vytváří zázemí pro plány a strategie projektu.

### **3.1 SLEPT analýza**

Hodnotí vnější faktory působící na zákazníky a vliv na chod celého podniku. Veškeré výstupy této analýzy úzce souvisejí s analýzou SWOT, která je souhrnným vyjádřením možných příležitostí a hrozeb vnějších faktorů (1, s. 48).

#### **3.1.1 Sociální faktory**

Počet obyvatel České republiky od roku 2013 permanentně roste, kdy ke konci roku 2016 je necelých 10,6 mil. obyvatel na rozloze 78 866 km<sup>2</sup>. Z toho zaměstnanost tvořící 15-64 letých obyvatel (podíl zaměstnaných k populaci v této věkové skupině, zároveň očištěn od sezónních vlivů) dosáhla v lednu letošního roku 73,3 % a oproti lednu 2016 se zvýšila o 2,2 procentního bodu. Hovoříme tedy o necelých 7,8 mil. obyvatel tvořících potencionální zákazníky našich služeb. Celkové snížení nezaměstnanosti (od roku 2004) kleslo na úroveň 3.5%, což v podnikání našeho sektoru luxusních služeb je příznivým faktorem zvyšující pravděpodobnost poptávky (14).

#### **3.1.2 Legislativní faktory**

Neboli právní a legislativní oblast. Zejména použitelnost a interpretovatelnost spolu s prací soudů (1, s. 48).

Právní úkony související s podnikáním jsou upraveny zejména v občanském, pracovním a obchodním zákoníku spolu s právními postupy a povinnostmi podnikání.

Podnikatelský záměr pronájmu RD s nejhlubším bazénovým prostorem v ČR je ovlivňován novelami z pracovně-právních vztahů v souvislosti s vykonáváním závislé či samostatné činnosti na daném projektu.

Mezi hlavní zákony, které jsou vázány k tomuto typu podnikání, patří:

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích,
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání,
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu,
- Zákon ČNR č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí,
- Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb.

### 3.1.3 Ekonomické faktory

Ekonomická oblast, kde jsou pod-nástroji makroekonomické hospodářské ukazatele a předpoklady (1, s. 48).

V této oblasti jsou ekonomické faktory ovlivňovány stavem ekonomického rozvoje společnosti. Mezi hlavní indikátory makroekonomického okolí patří:

- ekonomický růst,
- úroková míra,
- inflace či deflace,
- daňová politika (1, s. 48).

Ekonomický růst v ČR se ve 4. čtvrtletí 2016 ve srovnání s předcházejícím čtvrtletím nepatrně zrychlil **na 0,4 %**, meziročně se pak reálný HDP **zvýšil o 1,9 %**. Tedy za celý rok 2016 výkon ekonomiky vzrostl **o 2,3 %**.

#### Vývoj hrubého domácího produktu v %

	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí	Rok 2016
K předchozímu čtvrtletí	0,4	0,9	0,2	<b>0,4</b>	<b>2,3</b>
Ke stejnému čtvrtletí 2015	3,0	2,6	1,8	<b>1,9</b>	

Obr. 5 : Vývoj hrubého domácího produktu (15).

Hlavním růstovým faktorem v roce 2016 byla **spotřeba domácností**, která oproti roku 2015 vzrostla o 2,9 %. Růst spotřeby byl podpořen dynamikou zaměstnanosti i mezd a v neposlední řadě po většinu roku velmi nízkou inflací. Průměrná hodnota roční míry inflace v roce 2016 dosáhla 0,7 % (14).

Na nabídkové straně ekonomiky se **reálná hrubá přidaná hodnota** v roce 2016 **zvýšila o 2,2 %**. Největší příspěvek k jejímu růstu vykázal tradičně zpracovatelský, zejména automobilový, průmysl. Naopak k meziročnímu poklesu došlo ve stavebnictví (14).

Predikce růstu reálného HDP v letech 2017 a 2018 se téměř nemění. Pro letošní i příští rok počítáme s růstem ekonomiky o 2,5 % ročně. Což opětovně zapříčiňuje zvýšená spotřeba domácností. Průměrná hrubá nominální mzda dosáhla 25 061Kč a v meziročním srovnání činil přírůstek průměrné mzdy posledního roku 1 122Kč (4,2%). Kvůli zvýšení spotřebitelských cen o 0,7% za uvedené období má reálná hodnota průměrné mzdy zvýšení o 3,5%. Růst zaměstnanosti a mezd má za výsledek širší poptávku po luxusních službách, do kterých spadá i podnikání ve volnočasovém sektoru (14).

Pro založení společnosti a její úspěšnou činnost je potřebný dostačující kapitál. Ekonomickým faktorem podporujícím tuto část je i vývoj a srovnání dostupností podnikatelských úvěrů od různých druhů bank. V následující srovnávací tabulce jsou jak provozní úvěry zaměřené na malé podnikatele (jejichž maximální výše činí několik desítek až set tisíc) tak úvěry pro malé a střední podniky, které mohou dosáhnout až na několik desítek milionů korun (18).



Tab. 1: Srovnání nabídky provozních podnikatelských úvěrů (Vlastní zpracování dle 18)

Název banky	Min. výše (Kč)	Max. výše (Kč)	Poplatek za poskytnutí	Poplatek za vedení (měsíčně, Kč)
<b>Citibank</b>	400 000	1 500 000	individuálně	individuálně
<b>Česká spořitelna</b>	Neurčeno	5 000 000	0,5% až 2%, min 5000Kč	300
<b>ČSOB</b>	200 000	8 000 000	0,5%, min. 2000Kč	200
<b>FIO</b>	3 000 000	60 000 000	individuálně	individuálně
<b>GE Money</b>	40 000	1 500 000	zdarma	300
<b>Komerční banka</b>	Neurčeno	Neurčeno	0,60%	600
<b>Raiffeisenbank</b>	50 000	500 000	500 až 3000 Kč	200
<b>UniCredit</b>	100 000	12 500 000	0,3%, od 3-15 tis. Kč	300
<b>Volksbank</b>	1 000 000	Neurčeno	individuálně	individuálně
<b>WPB Capital</b>	1 000 000	30 000 000	individuálně, min. 3%	0,06%

Poplatky za poskytnutí úvěru se pohybují v řádu několika desetin z poskytnutého úvěru, minimálně několik tisíc korun. Poplatek za správu se pohybuje v řádu několika set korun měsíčně. To nejdůležitější - úroková sazba - se stanoví individuálně, ale pro malé podnikatele (branný úvěr do 2,5 mil korun) se pohybuje kolem 5-8% p.a. (18).

### 3.1.4 Politické faktory

Česká republika, která vznikla 1. 1. 1993, je od roku 2004 členem Evropské unie a od konce prosince 2007 součástí Schengenského prostoru, je demokraticky orientovaným a hospodářsky vyspělým státem.

Jak demonstrují ekonomické ukazatele, Česká republika vykazuje růst ekonomiky. Za rok 2016 vykazuje rekordní přebytek státního rozpočtu ve výši 61,8 mld. Kč. Ministerstvo financí to přičítá vyšším daňovým příjmům a ekonomickému růstu. Vláda momentálně vybrala na daních více, než investovala. Jestliže poslanecká sněmovna schválí návrh ministerstva financí, tento přebytek se využije na umoření státního dluhu.

Takhle velký přebytek by mohl vést ke snížení daňové povinnosti, což by mohlo být dalším pozitivním vlivem na společnost.

Mezi další politické vlivy patří zavedení Elektronické evidence tržeb (dále jen EET), která zahrnuje evidenci poskytování krátkodobého ubytování ve své 3. vlně, závazné k březnu 2018.

### **3.1.5 Technologické faktory**

V případě tohoto podnikatelského záměru má technologický vývoj jednu z nejpodstatnějších rolí. Díky progresu montovaných systémů lze daný projekt zrealizovat.

Je nutné, zaměřit se na dvě hlediska využitelných technologií při výstavbě, mající charakter velkého rodinného třípodlažního domu s vestavěným bazénovým prostorem.

#### Z hlediska konstrukce stavby:

Technologie využita k vystavění rodinného třípodlažního domu využívá geografických podmínek mírné kolmosti svahu, na kterém bude stavební jednotka umístěna. Svah, do kterého bude bazén zapuštěn pomocí železobetonové konstrukce opěrných stěn, bude tvořit stabilizační jádro pro zajištění prostorové tuhosti objektu a statické zajištění dřevěných konstrukcí. První podlaží bude vystavěno pomocí tzv. synergického stavebního systému Timbex (nový stavební systém společnosti Avanta Systeme spol. s.r.o.), který kombinuje železobetonový skelet a dřevosendvičové prefabrikované panely na bázi lehkých dřevěných opěrách a rámových konstrukcí.

#### Z hlediska technologií bazénu:

Bude opět využit železobetonový konstrukční systém na celé výšce bazénu. Bazén bude mít funkci energeticky ostrovního soběstačného systému s využitím fotovoltaických a solárních panelů. Technologie tedy obnáší výstavbu těchto panelů k zajištění samovýroby elektrické energie a energie potřebné k ohřevu vody. Bazén bude také využit jako regulační zásobník přebytků energie. Případné energetické nedostatky budou doplněny diesellovou (naftovou) kogenerační jednotkou.

## **3.2 Analýza stávajícího trhu**

Cílem je provést analýzu stávajícího trhu a jeho následovnou segmentaci cílové skupiny. Dále definovat kritéria, které povedou k nalezení správných nástrojů marketingového plánu (viz návrhová část), pomocí kterých se tato skupina přemění na potenciální zákazníky využívající danou službu.

### **3.2.1 Segmentace trhu**

Zmíněná charakteristika podnikatelského záměru tohoto projektu specifikuje, neboli segmentuje atributy potenciálních zákazníků.

Primární cílovou skupinou jsou potápěči nádechového potápění (freediveři), kteří jsou členy neziskové organizace ODC. Spolek má velkou škálu působení a kontaktů mezi špičkou freediverské národní i mezinárodní komunity. Nadnárodní asociace AIDA (International Association for the Development of Apnea) zaštituje celosvětovou komunitu potápěčů, pod kterou spadá i česká pobočka mezinárodní organizace AIDA Czech Republic, kde místopředsedou této pobočky je také zakladatelem neziskové organizace ODC. Tedy primární cílová skupina bude z řad této národní komunity, pro kterou budou vybrány marketingové prostředky a nástroje marketingového mixu.

Sekundárním segmentem zákazníků jsou sportovci zaměřující se na přístrojové potápění. Tato komunita je mnohem obsáhlejší a hůře specifikovatelná. Zaměříme se tedy na přístrojové potápěče, působící v okolí Brna, pro které je využití bazénu v Rosicích reálnější, tedy pro účely podnikatelského záměru efektivnější.

Při tvorbě marketingové strategie tohoto projektu je důležitým faktorem pohled zákazníka, který představuje marketingový mix 4C. Tedy veškeré atributy marketingového mixu - 4P, zmíněné v následující Návrhové části, musejí odpovídat potřebám a možnostem zákazníka (4C) (9, s. 33).

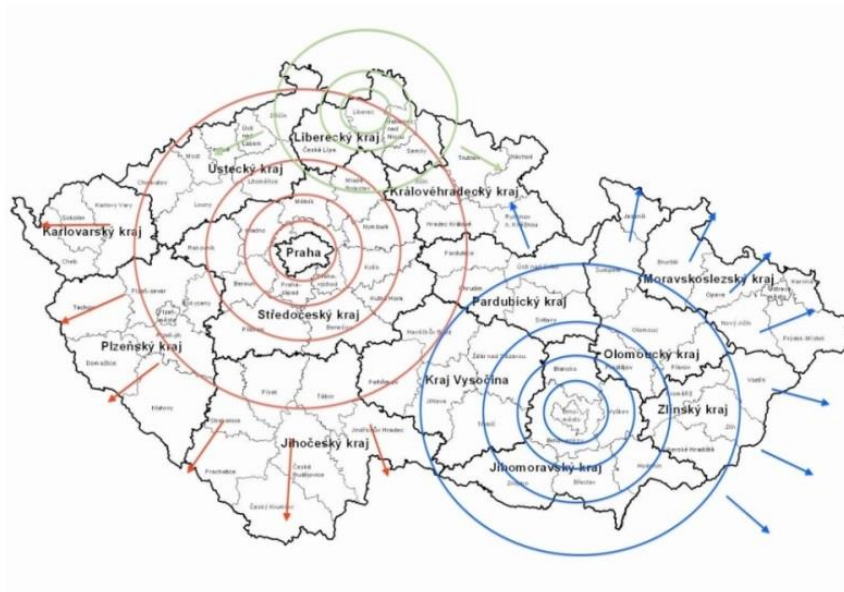
### 3.2.2 Služba

V segmentaci trhu jsou uvedeny dvě cílové skupiny, které využívají stejných prostor, ale za účelem odlišného zákaznického řešení. Využití pronájmu je v obou segmentech stěžejní, však doplňkové služby, jako například technické zázemí pro přístrojové potápění a místo určené k přípravě na výkon freedivingu (stretching, meditace), se liší. Výstavba bude projektována tak, aby splňovala požadavky obou skupin a umožnila širší využití nově zřízených prostor.

Konkurence (viz následující Porterův model konkurenčních sil) využívá podobných prostor, ale nabízené služby jsou mířeny ve většině marketingových strategií na potápěče s přístroji. V projektu ODC, jak je uvedeno výše, je primární cílovou skupinou freediverská komunita, kdy projekt má za úkol, mimo nabízení služby, podporovat zviditelnění a šíření této sportovní disciplíny.

### 3.2.3 Místo

Pozemek, na kterém bude objekt vystaven, se nachází v Rosicích (okrese Brno-venkov Jihomoravského kraje). Tato lokace umožňuje pokrytí jihovýchodní část ČR, která je znázorněna na následujícím obrázku spolu s rozsahem konkurenční síly.



Obr. 6: Rozsah konkurence vzhledem k lokaci (vzdálenosti) v ČR (Vlastní zpracování dle 16)

### 3.2.4 Cena

Cena jednotlivých nabídek na trhu je různorodá a konkurenční společnosti nabízejí cenu za pronájem jednotlivě, tedy na osobu.

Konkurent	Zkušební ponor s přístrojem	šnorchlování (se základy freedivingu)	Certifikování potápěči
Jáma Olson - Aquapalace Praha	750 Kč	650 Kč	200 Kč
Potapěčská věž - Liberec	1 200 Kč	700 Kč	/

Obr. 7: Ceník konkurence (Vlastní zpracování dle 20, 21)

Samostatné ceny kurzů, udávají společnosti s instruktory, který daný kurz vedou. Výše uvedené informace se týkají jednorázového vstupu do prostor bazénu.

V případě přístrojového ponoru, je vždy zodpovědná osoba, která proškolí, popř. vede samotný ponor. V rámci ponoru „šnorchlování“ je zákazník pouze poučen o správné technice vyrovnávání tlaku uší, v tomto případě pojem freediving je pouze názvem služby a s danou disciplínou při jednorázovém vyzkoušení nemá mnoho společného. V případě Jámy Olson (Aquapalace Praha) je bazén využíván freediverským týmem Apneaman, kdy zákazníci jsou certifikovanými potápěči a tudíž platí pouze za prostory bazénu a berou za sebe plnou zodpovědnost.

### 3.2.5 Propagace

Prostory hloubkových bazénů výše zmíněných konkurentů jsou součástí areálu velkého komplexu bazénů či přímo Aquaparku. Propagace jednotlivých bazénů do velké míry spadá pod tyto objekty, které mají celou škálu možností propagace, ať už placené či zdarma. Ale určitý vliv mají i jednotlivé subjekty, které v bazénech kurzy potápění vedou. Tyto subjekty využívají zejména online marketingu a v místech bazénových komplexů i indoor marketing.

### **3.3 Porterův model konkurenčních sil**

Napomáhá provádět analýzu konkurenčního prostředí pomocí identifikace následujících pěti sil, určujících přitažlivost trhu (9, s. 219).

#### **3.3.1 Vnitřní konkurence:**

S přihlédnutím na lokaci plánovaného bazénu, se staví do role konkurenta následující nejbližší bazény a hloubkové šachty.

Aktuálně nejhlubším místem pro ponor v ČR je potápěčská Věž (8,5m) v prostorách Bazénu Liberec. Nejdelším bazénem ČR je Jáma Olson (8m), která je součástí areálu Aquapalace Praha.

Nejbližším konkurentem bude Plavecký stadion za Lužánkami v Brně, který má v levé části bazénu 5 metrů hluboké dno. Místním provozovatelem potápění s přístroji je společnost TRYGON sport, s.r.o., mající kamennou prodejnu v areálu bazénu. Společnost se zaměřuje na výukové kurzy a prodej příslušenství v oblasti potápění. V tomto případě se nejedná o konkurenci doslova vzatou. Trygon vytváří potápěčskou klientelu plaveckému bazénu Lužánky a jednou ze součástí podnikatelského, resp. marketingového plánu je z této klientely vytvořit potencionální zákazníky bazénu v Rosicích.

#### **3.3.2 Nová konkurence:**

Kvůli technické náročnosti výstavby bazénu a specifickému trhu těchto služeb a dostupnosti stávající (vnitřní) konkurence není v nejbližším časovém horizontu pěti let pravděpodobný výskyt nové konkurence. Podnikatelský záměr výstavby nejhlubšího bazénu v ČR s lokací u Brna nabízí zaplnění mezery na trhu tohoto území. Budoucí konkurence má tedy značnou nevýhodu v pozdější výstavbě a pozdějším zajištění zákazníků.

Nulový předpoklad objevení nové konkurence úzce souvisí nejen s náročností realizace projektu, ale i s rostoucí kompetencí zákazníků.

### **3.3.3 Rostoucí kompetence zákazníků**

Rostoucí kompetence zákazníků lze reflektovat v častějším využívání zahraničních vod přímořských států. Budoucí klientela s dostatečnými prostředky upřednostní přírodní podmínky mořských hlubin, které dosahují desetinásobku hloubky uměle vytvořeného bazénu v Rosicích. Však vzdálenost (resp. čas cesty) a cena je stálým faktorem oslabující kompetence zákazníků.

### **3.3.4 Rostoucí kompetence dodavatelů**

V tomto sektoru luxusních služeb nehrozí zvýšení vyjednávací schopnosti dodavatelů. Díky nabízené službě pronájmu rodinného domu s bazénem je možná rostoucí kompetence dodavatelů nereálná. Dodavateli jsou společnosti zajišťující materiál pro výstavbu rodinného domu a dodavatelé pro výstavbu panelů zajišťující dostatek energií. Odběr technického materiálu k výstavbě rodinného domu je zásadní, však Avanta Systeme spol. s r.o. má po této stránce možnost najít nejvýhodnější a nejoptimálnější řešení, díky kterému sníží náklady na výstavbu a eliminuje schopnost vyjednávání dodavatelů.

### **3.3.5 Riziko substitučních služeb**

Substituční služby může zajistit, kromě případu změny preferencí spotřebitele, při využití úplně odlišné služby, pouze stávající (vnitřní) konkurence, která má možnost zajistit dostatečnou hloubku a doplňkové služby. Nebo klientela, která dá přednost výjezdu za hranice do přímořských států. Riziko využití substitučních služeb roste podle požadavků zákazníků, kvality služeb a dosažitelnosti.

### 3.3.6 Shrnutí:

V mikroprostředí, kde je jedním z největších rizik síla konkurence, je nutné počítat s veškerými vlivy jednotlivých konkurentů.

V případě podnikání v provozování bazénu a doplňkových služeb jsou nejsilnějšími faktory:

- Dlouholetá existence, tedy delší působení na trhu a delší doba působení na podvědomí zákazníků.
- Záštitu hloubkových bazénů konkurence pod správou většího komplexu (aquapark, plavecký stadion), tedy možnost využití větší nabídky služeb a komerce.

Naopak nově vystavený nejhlubší bazén (10m) má výhodu v novém rozměru. A to:

- Tlak vody o síle dvou atmosfér, které lépe demonstrují skutečný ponor a sílu tlaku v moři.
- Další výhodou je dostupnost bazénu pro klientelu z jihovýchodního území ČR i Slovenska, která doposud využívala nabídky konkurence.
- Možnost spolupráce se špičkou národní reprezentace ve Freedivingu.
- A v neposlední řadě využití rozsáhlé nabídky služeb, které jsou součástí nabídky pronájmu rodinného domu, (viz Návrhová část - Marketingový mix).



## 3.4 SWOT Analýza

Je vyhodnocením výše uvedených analýz. Jedná se o souhrn zhodnocení slabých a silných stránek podnikatelského plánu. Díky němu lze vyjádřit schopnost využití různých druhů příležitostí a naopak předcházet hrozbám, které jsou zapříčiněny slabými stránkami projektu.

### 3.4.1 Silné stránky (Strengthes)

- Nejhlubší bazén ČR a Slovenska.
- Projekt veden pod záštitou ODC.
- Velké množství kontaktů v potápěčské komunitě.
- Možnost využití doplňkových služeb a ubytování.

Jak už bylo řečeno, bazén nabízí využití rekordní uměle vytvořené hloubky o tlaku vody dvou atmosfér, které lépe demonstrují skutečný ponor a sílu tlaku v moři. Potápěči mají tedy reálnější představu o tom, jak tělo a vybavení reaguje na vodu v přírodě a lepší podmínky pro přípravu. Další výhodou je dostupnost bazénu pro klientelu z jihovýchodního území ČR i Slovenska, která doposud využívala nabídky konkurence.

Možnost spolupráce se špičkovou národní reprezentací Freedivingu je další silnou stránkou ovlivňující poptávku. Velké znalosti a zkušenost instruktorů jsou prověřeny jejich úspěchy ve vrcholovém nádechovém potápění. Mezi další pozitivní stránky projektu patří využití rozsáhlé nabídky služeb, které jsou součástí nabídky pronájmu rodinného domu.

### 3.4.2 Slabé stránky (Weaknesses)

- Místo (lokalita) RD.
- Vysoká nákladovost výstavby RD.
- Specifická cílová skupina.

Lokace RD s bazénem může být negativním faktorem pro segment, který chce využívat služeb projektu a nevlastní auto. Co se týče členů ODC je daný tréninkový rozpis a pokud budeme brát v potaz kapacitu bazénu osmi lidí, lze zprostředkovat a zajistit odvoz jednotlivých členů. Stále však hrozí snížení poptávky, která je odrazena vzdáleností od centra Brna.

Další přítěžující okolností je obrovská nákladovost projektu dána výstavbou velkého RD. Systém Timbex, který pojí železobetonový skelet se sendvičovým zdivem, je perfektně odolný a do budoucích let energeticky nenáročný, kvůli vysoké izolaci, ale jeho výstavba je cenově vyššího řádu než obvyklá výstavba rodinných domů. Tomu bude odpovídat celková cena pronájmu, která bude navržena pro maximální kapacitu bazénu (8 osob). Pro skupiny s menším počtem lidí bude cena podílově rozdělena, tedy náklady na osobu budou vyšší.

Momentálně se podnikatelský záměr týká specifického segmentu konkrétní cílové skupiny. Do budoucna je nutné vytvořit i podmínky pro širší veřejnost a tím i rozšířit pole působnosti.

### **3.4.3 Příležitosti (Opportunities)**

- Trend zdravého životního stylu.
- Růst atraktivity freedivingu.
- Organizace závodů freedivingu.

V dnešní době se lidé snaží vést zdravější životní styl, který je hlavním motem freedivingu. ODC se nestaví k nádechovému potápění jako ke sportu, ale volbě životního stylu. Hlavní příležitostí je využít tohoto trendu, tedy získat novou klientelu a díky správné motivaci jednotlivých zákazníků si ji i udržet.

Díky těmto přesvědčením a zajímavé zkušenosti se freediving stává populárnějším. Je potřeba zavčas podchytit nové zájemce a využít příležitosti ještě ne zcela zaplněného trhu.

Další příležitostí je pod jménem ODC organizovat závody nádechového potápění a sportovní akce. Za podpory asociace AIDA Czech Republic i ostatních potápěčských spolků Apneamanem, Trygon, Pure apnea. A tím i rozšířit poptávku a renomé projektu.

### **3.4.4 Hrozby (Threats)**

- Konkurenční boj.
- Nedostatečná poptávka.
- Nutné financování cizích zdrojů.

První potenciální hrozbou je růst síly konkurence, která na trhu působí mnohem déle a má stálou klientelu.

Hlavní možnou hrozbou je po spuštění projektu nedostatečná poptávka. Riziko souvisí i s obrovskými náklady na výstavbu, které je nutno financovat také i z cizích zdrojů. Tyto dva faktory mohou vést k prodloužení doby návratnosti investic a ukončení celého projektu.

V tomto případě je však nutné zhotovit dobrý finanční a návrhový plán opatření, zamezující potenciální hrozby.

## 4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Následující část práce je zaměřena na vyhodnocení předešlých částí, spolu s návrhy řešení realizace daného podnikatelského záměru.

### 4.1 Základní údaje o společnosti – Exekutivní souhrn

Zcela nový projekt, jehož cílem je provozování pasivního třípodlažního rodinného domu pomocí montovaného systému dřevostaveb od společnosti **Avanta Systeme s.r.o.** s nejhlubším bazénovým prostorem v ČR. Celá výstavba domu a stavební řešení je pod záštitou společnosti Avanta Systeme spol. s.r.o., která působí na trhu více než 15 let.

Předmětem podnikání, v budoucnu nově založené společnosti **OCEAN DEVILS s.r.o.**, bude poskytování sportovních služeb v oblasti sportu nádechového potápění, zprostředkování obchodu a služeb spojených s provozováním a pronájmem nejhlubšího bazénu ČR. Dalšími částmi předmětu podnikání bude pronájem a půjčování věcí movitých popř. specializovaný prodej sportovního příslušenství.

Působení společnosti a její podnikatelské činnosti bude v místě rodinného domu v severní části města Rosice. Výstavbu rodinného domu zastřešuje majitel pozemku a budoucí majitel nemovitosti, který bude daný objekt společnosti **OCEAN DEVILS** pronajímat.

### 4.2 Obchodní plán a cíle společnosti

Plán se zaměřuje na jednotlivé kroky a strategie podnikatelského záměru společnosti s ručením omezeným za účelem dosažení zisku z pronájmu bazénových prostor a doplňkových služeb, které souvisí s pronájmem celého domovního komplexu v Rosicích. Cílem podnikatelského záměru je zajistit pravidelnou klientelu za podpory neziskové organizace **OCEAN DEVILS CLUB z.s.** (dále jen ODC).

ODC je spolkem pro propagaci a vzdělání v oblasti bezpečného přístupu k nádechovému potápění a informování veřejnosti o rizicích spojených s freedivingem. Zakladateli ODC jsou **Petr Vala**, reprezentant ČR, mistr světa 2016, vicemistr roku 2014, 2010, 2008, národní a světový rekordman disciplín freedivingu. **Vendula Strachotová**, vicemistryně na mistrovství světa týmu v roce 2016, 2014, mistryně republiky 2013, 2014, 2015. Taktéž držitelka národních i světových rekordů.

### 4.3 Organizční struktura

Firma bude založena dvěma jednateli, kteří jsou i členy výboru neziskové organizace ODC. K začátku podnikání se uvažuje pouze o jednom zaměstnanci, který bude plnit funkci správce objektu. Ostatní pracovníci s odbornými znalostmi pro výcvik a vzdělávání v oblasti nádechového potápění budou spadat pod neziskovou organizaci nebo budou externími pracovníky (např. účetnictví).

V následující tabulce jsou uvedeny měsíční náklady na zaměstnance a s ním spojené i ostatní provozní náklady.

Tab. 2: Měsíční náklady na zaměstnance (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Náklady</b>	<b>Cena</b>
Mzda zaměstnance	25 000 Kč
Ostatní provozní náklady	6 950 Kč
Osobní automobil	4 000 Kč
Mobilní telefon	450 Kč
Příplatek za úklid objektu	2 500 Kč
<b>Celkem</b>	<b>31 950 Kč</b>

## 4.4 Marketingový plán

*„Marketing je věda a umění, jak nacházet, udržovat si a pěstovat výnosné zákazníky.“*

*Philip Kotler*

Marketingový plán slouží ke zviditelnění a propagaci dané služby, která vede k oslovení cílové skupiny. Pomocí analýzy současného trhu (viz analytická část) jsou definovány prvky marketingové mixu 4P, konkretizující nástroje marketingového plánu.

### 4.4.1 Služba (Produkt)

Podnikatelský záměr se týká krátkodobého pronájmu pasivního třípodlažního domu s bazénem o velikosti 5 x 4 x 10 m a kapacitou osmi lidí. Nebytové prostory budou využívány ke školení a výcviku nádechového a přístrojového potápění. Součástí pronájmu bude možnost využití technické místnosti pro vybavení, sprch, šaten a projektové místnosti vhodné pro teoretické části kurzu. Prostory domu budou využity i jako sklad pro zboží určené k pronájmu, či přímo k prodeji a v budoucnu i pro doplňkové služby, spojené se správnou výživou a regenerací při výkonu. Mimo výše uvedené služby, bude možnost využití i bytových prostor, určených k ubytování a prostorné zahrady náležící k domu.

### 4.4.2 Místo (Place)

Dům se nachází v Rosicích, v okrese Brno-venkov Jihomoravského kraje. Je vzdálen 16 km západně od Brna po sjezdu z dálnice E50 (D1) na 182. kilometru. Průměrná doba trvání cesty od centra Brna do Rosic je pomocí automobilu 25 minut. Cestování hromadnou dopravou odpovídá 50 minutám. Přesto, že se jedná o kategorii luxusních služeb je lokace RD s bazénem dosti daleko. Pro naši cílovou skupinu je však typická rostoucí kompetence, tedy lokace domu do určité míry nesnižuje poptávku daného segmentu.

Výstavba a vybavenost rodinného domu bude dopředu projektována pro účely provozu pronájmu RD a bazénu.

#### 4.4.3 Cena (Price)

Cena bude vytvořena na základě měsíčních nákladů provozu třípodlažního domu s bazénem (viz Finanční plán) a srovnána s nabídkou konkurence (viz Analýza současného trhu). Momentálně jsou stanoveny dvě úrovně hodinové sazby pronájmu, jak značí následující tabulka. (Cena je vykalkulovaná na 2 hodiny, což je předpokládaný čas pronájmu jednou skupinou).

Tab. 3: Předběžná kalkulace pronájmu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Cena za pronájem (hod.)			
1 hod / Kč	2 hod / Kč	Počet osob	Os / Kč
1500	3000	8	375
		7	430
		6	500
		5	600
		4	750
		3	1000
		2	1500
1000	2000	8	250
		7	290
		6	340
		5	400
		4	500
		3	670
		2	1000

#### 4.4.4 Propagace (Promotion)

Lze strukturovat dílčí kroky k propagaci projektu:

- **Název a logo projektu** - v první řadě je nutné se zaměřit na brand management, pomocí kterého se projekt lépe dostane do podvědomí zákazníků. Vytvoření názvu projektu a loga je stěžejním pro další propagaci.
- **Webové stránky** – budou sloužit jako zdroj informací a jádra, kam budou odkazovány jednotlivé nástroje online marketingu. Budou sloužit také jako zpětná vazba pro úpravu marketingových kampaní a celé propagace ve formě SEO a PPC podpory (platba za jednotlivé položky je z pravidla hrazena kvartálně (4Q / rok)).

- **Promo video** – bude atraktivní vizualizací celého projektu a bude sloužit k následující propagaci online marketingu.
- **Online marketing** – bude hlavním nástrojem propagace. Prvním krokem bude propojení webové stránky s ostatními (ODC, AIDA Czech Republic, Pure apnea). Dalším podstatným krokem bude vytvoření účtů na sociálních sítích, které nabízejí možnost neplacené i placené reklamy. Jedná se o síť Facebooku, který je do jisté míry propojen se sítí Instagram a Twitter. U tohoto druhu propagace je podstatné pokrýt co nejširší spektrum uživatelů a dostat se do podvědomí potencionálních zákazníků. Dalším prvkem online marketingu budou zpravodajské portály zejména regionální ČTV a Brněnská drbna. U ČTV Jihomoravského a Zlínského kraje se nabízí i možnost oslovení pro natočení reportáže, která se vysílá v odpoledních hodinách regionálního zpravodajství. Další propagací budou pravidelně sdílené PR články ve formě deníku potápěče. Zde je důležité vytvoření databáze sdílených článků, aby se zmapovala míra propagace a frekvence přidaných příspěvků. V neposlední řadě je přímé oslovení mediálně známých osobností freediverské komunity (Alena Zabloudilová, Gabriela Grézlová a další) k jejich osobní propagaci na stránkách a portálech.
- **Ostatní možnosti propagace** – oslovení populárních networkových podnikatelských klubů a zážitkových organizací se záměrem návrhu využití nabídky služeb projektu. (Smart Network Business Center s.r.o, AGENTURA IMPRESIO s.r.o., Adrop s.r.o., ALIBEST s.r.o. - zážitková a cestovní agentura).

Položka	Cena
Logo	2 500 Kč
Web	7 500 Kč
Promo video	2 500 Kč
Online marketing	15 000 Kč (1Q)
SEO	7 000 Kč (1Q)
PPC	7 000 Kč (1Q)
Ostatní OM	1 000 Kč (1Q)
Ostatní možnosti propagace	17 500 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>30 000 Kč + 15 000 Kč (1Q)</b>

Obr. 8 Nákladovost jednotlivých položek propagace (Vlastní zpracování)



## 4.5 Finanční plán

Finanční plán je jedním z nejdůležitějších prvků podnikatelského záměru. Jelikož se jedná o projekt, který závisí na dokončení stavby pronajímaného objektu, časový odhad realizace je směřován k začátku roku 2019. Dvouletá časová rezerva umožňuje podrobné zmapování finanční situace trhu a prostředků potřebným k realizaci podnikatelského záměru.

### 4.5.1 Výstavba domu

Je v řešení majitele pozemku (budoucího majitele domu), který je rovněž majitelem společnosti Avanta Systeme spol. s.r.o. a celá výstavba včetně projekce domu a stavebního řešení je pod záštitou této stavební společnosti.

Výstavba třípodlažního domu začala začátkem května 2017 a odhadovaná doba trvání stavebních prací je do 1,5 roku (počítáno s časovou rezervou půl roku). V projekčním ateliéru byly vykalkulovány veškeré náklady spojené se stavbou i vybaveností objektu, který je stavěn přímo pro potřeby podnikatelské činnosti OCEAN DEVILS s.r.o., ve výši **6 500 000Kč**.

Výpočet:

$$6\,500\,000 / (28\,000 * 12) = 19,35 \text{ let}$$

Obr. 9 Prostá doba návratnosti (Vlastní zpracování)

Doba návratnosti investice je tedy při měsíčních výnosech z pronájmu, které činí 28 000Kč na měsíc, necelých 20 let. Což není pro majitele domu optimální (pro podnikání je nejméně 10 let). Majitel však počítá s touto délkou trvání a bere ji, jako pasivní důchodový příjem s možností využití služeb svého objektu.

Pro společnost s ručením omezeným není výstavba domu nákladovou položkou. Podílí se pouze na projektování domu pro účely své podnikatelské činnosti.

#### 4.5.2 Počáteční náklady

V následující tabulce jsou vykalkulovány základní položky potřebné k počáteční fázi podnikání. Celkové odhadované náklady činí 169 500 Kč. Částka je relativně nízká a společnost má dostatečný kapitál k pokrytí těchto budoucích počátečních nákladů.

Tab. 4: Počáteční náklady (Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady	Cena
Osobní automobil	80 000 Kč
Notebook	13 000 Kč
Mobilní telefon	5 000 Kč
Tiskárna	1 500 Kč
Vybavení kanceláře	10 000 Kč
Úklidový materiál	5 000 Kč
Vybavení kuchyňského koutu	20 000 Kč
Nářadí na údržbu	5 000 Kč
Tvorba webových stránek (+ logo)	10 000 Kč
Marketing	20 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>169 500 Kč</b>

Nízká počáteční nákladovost je zapříčiněna vybaveností objektu, který je projektován k tomuto konkrétnímu podnikatelskému záměru. A také vybaveností neziskové organizace, která zahájila svoji činnost v roce 2014 a má čtené prostředky, které může společnost OCEAN DEVILS s.r.o. využívat ke své činnosti.

#### 4.5.3 Provozní náklady

Jsou kalkulovány na jeden měsíc provozu a činí 78 065 Kč. Největší položkou měsíčních nákladů je částka pronájmu. Dalším finančním zatížením na jeden měsíc je mzda zaměstnance a s ní i spojené ostatní provozní náklady, které zahrnují služby, které zaměstnanec využívá k výkonu práce (viz organizační struktura). Položky filtrací a zajištění vody jsou hrazeny jednou ročně, ale pro předběžnou kalkulaci, jsou započítány do měsíčních provozních nákladů.

Tab. 5: Měsíční provozní náklady (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Náklady</b>	<b>Cena</b>
Pronájem	28 000 Kč
Mzdy	25 000 Kč
Ostatní provozní náklady	6 950 Kč
Voda (studna) + ohřev	840 Kč
Filtrace (písek)	125 Kč
Filtrace (UV lampa)	150 Kč
Energie - světlo	1 000 Kč
Energie - tepelné	8 000 Kč
Údržba	3 000 Kč
Marketing	5 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>78 065 Kč</b>

#### 4.5.4 Plán výnosů a nákladů

Odhadované výnosy jsou na základě reálného chodu a již získané klientely ODC vykalkulovány v následujících tabulkách. Hlavním faktorem ovlivňujícím výsledek hospodaření je výběr ceny pronájmu ze dvou možných variant. V případě a), je cena pronájmu 1000 Kč na jednu hodinu, s předpokladem, že délka pronájmu je pro plnohodnotný trénink 2 hod. A za b), kdy se počítá s 1500 Kč na hodinu. Při vstupu bude cena poměrově rozdělena mezi zákazníky.

Maximální kapacita bazénu v případě nádechového potápění je 8 lidí. S přístroji je maximální možný vstup 5 lidí (4 + instruktor).

**a) Při sazbě 1 000Kč / hod**

Při této sazbě jsou vyjádřeny dvě verze pojetí, realistické a pesimistické. Společnost odhaduje možnost dosažitelných výnosů (realistické pojetí). Při začátku podnikání je potřeba počítat i s méně optimistickými čísly, tedy je nutná připravenost i v případě menší návštěvnosti.

Tab. 6: Realistické - Výnosy a náklady 1 000Kč/hod. (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Realistické pojetí</b>		
<b>Položky</b>	<b>Měsíční</b>	<b>Roční</b>
<b>VÝNOSY</b>	103 400 Kč	1 240 800 Kč
Pronájem	72 000 Kč	864 000 Kč
Výukový kurz	10 400 Kč	124 800 Kč
Prodej zboží	16 000 Kč	192 000 Kč
Pronájem zboží	5 000 Kč	60 000 Kč
<b>NÁKLADY</b>	78 065 Kč	936 780 Kč
<b>Celkový rozdíl</b>	<b>25 335 Kč</b>	<b>304 020 Kč</b>
<b>Daň z příjmu (19%)</b>	<b>4 814 Kč</b>	<b>57 764 Kč</b>
<b>VH za účetní období</b>	<b>20 521 Kč</b>	<b>246 256 Kč</b>

Největší výnosovou položkou je pronájem bazénu (objektu), kdy odhadovaná průměrná návštěvnost je 18 hodin týdně (2,5 hodiny na den). Celková měsíční hodnota je tedy 72 000Kč. Dále ODC pořádá každých 14 dní výukový kurz, který je určen pro nově přichodící klientelu freedivingu. Cena kurzu ODC je 5 200Kč/Osobu, kdy průměrný počet kurzantů je 5 lidí. To činí 26 000Kč na kurz (52 000Kč na měsíc). Společnost OCEAN DEVILS s.r.o. si bude účtovat 20% z ceny za poskytnutý prostor, tedy částku 10 400Kč. Prodej a pronájem zboží jsou reálné hodnoty, které již vykazuje odbyt ODC.

Po prvním roce se tedy dostáváme na odhadovanou částku přes **246 000Kč**.

Tab. 7: Pesimistické I. - Výnosy a náklady 1 000Kč/hod. (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Pesimistické pojetí I.</b>		
<b>Položky</b>	<b>Měsíční</b>	<b>Roční</b>
<b>VÝNOSY</b>	78 000 Kč	936 000 Kč
Pronájem	48 000 Kč	576 000 Kč
Výukový kurz	10 000 Kč	120 000 Kč
Prodej zboží	15 000 Kč	180 000 Kč
Pronájem zboží	5 000 Kč	60 000 Kč
<b>NÁKLADY</b>	78 065 Kč	936 780 Kč
<b>Celkový rozdíl</b>	<b>-65 Kč</b>	<b>-780 Kč</b>
<b>Daň z příjmu (19%)</b>	<b>-12 Kč</b>	<b>-148 Kč</b>
<b>VH za účetní období</b>	<b>-53 Kč</b>	<b>-632 Kč</b>

Tab. 8: Pesimistické II. - Výnosy a náklady 1 000Kč/hod. (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Pesimistické pojetí II.</b>		
<b>Položky</b>	<b>Měsíční</b>	<b>Roční</b>
<b>VÝNOSY</b>	70 000 Kč	840 000 Kč
Pronájem	40 000 Kč	480 000 Kč
Výukový kurz	10 000 Kč	120 000 Kč
Prodej zboží	15 000 Kč	180 000 Kč
Pronájem zboží	5 000 Kč	60 000 Kč
<b>NÁKLADY</b>	78 065 Kč	936 780 Kč
<b>Celkový rozdíl</b>	<b>-8 065 Kč</b>	<b>-96 780 Kč</b>
<b>Daň z příjmu (19%)</b>	<b>-1 532 Kč</b>	<b>-18 388 Kč</b>
<b>VH za účetní období</b>	<b>-6 533 Kč</b>	<b>-78 392 Kč</b>

Zde je pesimistické pojetí vypracováno ve dvou přípustných variantách lišící se svou mírou pesimističnosti. V první variantě je počítáno s návštěvností pronajímaného bazénu 12 hodin týdně, tedy celkový výnos z pronájmu je 60 000Kč. Druhá varianta počítá s návštěvností pronajímaného bazénu 10 hodin týdně, kde celková měsíční hodnota je 40 000Kč.

V obou variantách se dostáváme po prvním roce podnikání v pesimistické verzi k záporným částkám výsledku hospodaření, kdy hraje roli jen mírná změna návštěvnosti. Návštěvnost bude tedy nejsilnějším faktorem ovlivňující zisk podnikání.

**b) Při sazbě 1 500Kč / hod**

Opět jsou rozvržena dvě pojetí možných výnosů při ceně pronajímaného bazénu 1 500Kč / hod, tedy 3 000Kč za plnohodnotný trénink.

Tab. 9: Realistické - Výnosy a náklady 1 500Kč/hod. (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Realistické pojetí</b>		
<b>Položky</b>	<b>Měsíční</b>	<b>Roční</b>
<b>VÝNOSY</b>	139 400 Kč	1 672 800 Kč
Pronájem	108 000 Kč	1 296 000 Kč
Výukový kurz	10 400 Kč	124 800 Kč
Prodej zboží	16 000 Kč	192 000 Kč
Pronájem zboží	5 000 Kč	60 000 Kč
<b>NÁKLADY</b>	78 065 Kč	936 780 Kč
<b>Celkový rozdíl</b>	<b>61 335 Kč</b>	<b>736 020 Kč</b>
<b>Daň z příjmu (19%)</b>	<b>11 654 Kč</b>	<b>139 844 Kč</b>
<b>VH za účetní období</b>	<b>49 681 Kč</b>	<b>596 176 Kč</b>

Tab. 10: Pesimistické I. - Výnosy a náklady 1500Kč/hod. (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Pesimistické pojetí I.</b>		
<b>Položky</b>	<b>Měsíční</b>	<b>Roční</b>
<b>VÝNOSY</b>	102 000 Kč	1 224 000 Kč
Pronájem	72 000 Kč	864 000 Kč
Výukový kurz	10 000 Kč	120 000 Kč
Prodej zboží	15 000 Kč	180 000 Kč
Pronájem zboží	5 000 Kč	60 000 Kč
<b>NÁKLADY</b>	78 065 Kč	936 780 Kč
<b>Celkový rozdíl</b>	<b>23 935 Kč</b>	<b>287 220 Kč</b>
<b>Daň z příjmu (19%)</b>	<b>4 548 Kč</b>	<b>54 572 Kč</b>
<b>VH za účetní období</b>	<b>19 387 Kč</b>	<b>232 648 Kč</b>

Tab. 11: Pesimistické I. - Výnosy a náklady 1500Kč/hod. (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Pesimistické pojetí II.</b>		
<b>Položky</b>	<b>Měsíční</b>	<b>Roční</b>
<b>VÝNOSY</b>	<b>90 000 Kč</b>	<b>1 080 000 Kč</b>
Pronájem	60 000 Kč	720 000 Kč
Výukový kurz	10 000 Kč	120 000 Kč
Prodej zboží	15 000 Kč	180 000 Kč
Pronájem zboží	5 000 Kč	60 000 Kč
<b>NÁKLADY</b>	<b>78 065 Kč</b>	<b>936 780 Kč</b>
<b>Celkový rozdíl</b>	<b>11 935 Kč</b>	<b>143 220 Kč</b>
<b>Daň z příjmu (19%)</b>	<b>2 268 Kč</b>	<b>27 212 Kč</b>
<b>VH za účetní období</b>	<b>9 667 Kč</b>	<b>116 008 Kč</b>

Při zvolení této ceny za hodinu, se dostáváme na cenovou hladinu konkurence, kdy roční zisk i v pesimistickém pojetí dosahuje kladných hodnot výsledku hospodaření. A to v první variantě necelých **232 650Kč**. A ve druhé, pesimističtější, **116 000Kč**.

Pro účely podnikání OCEAN DEVILS s.r.o. se budoucí jednatelé kloní spíše k levnější variantě a), aby byla nabídka služeb pro budoucí klientelu atraktivnější a návštěvnost v prvních letech fungování četnější.

#### 4.5.5 Optimální řešení návštěvnosti a výsledku hospodaření (Bod zvratu)

Nákladovost podnikatelské činnosti má relativně neměnné měsíční provozní náklady. Avšak výnosy lze rozdělit na dvě složky, lišící se reagováním na změnu návštěvnosti. Hlavní variabilní složkou jsou výnosy z pronájmu bazénu, které jsou dány četností návštěvnosti v měsíci. Zbylé výnosy, resp. veškeré výnosy z výukových kurzů, prodeje a pronájmu zboží, jsou zajištěny ze strany neziskové organizace ODC a jejich průměrná hodnota nemá do jisté míry vazbu s návštěvností objektu, ale vyplývá z činnosti a aktivity ODC.

Výnosy z pronájmu bazénu jsou ty, které ovlivní výdělečnost celého projektu, tudíž v následující tabulce je vyjádřena potřebná průměrná četnost pronajatých hodin v měsíci, aby došlo k pokrytí vytvořených nákladů.

Tedy výnosy plně pokryjí náklady a výsledek hospodaření se v dané hodnotě mění ze záporné (ztráty) na hodnotu kladnou (zisk).

Tab. 12: Optimální návštěvnost (Zdroj: Vlastní zpracování)

Optimální návštěvnost					
Pojetí	Náklady	Zbylé výnosy	Výnosy (pronájem)	Potřebná denní návštěvnost (1000kč/hod.)	Potřebná denní návštěvnost (1500kč/hod.)
Realistická	78 065 Kč	31 400 Kč	46 665 Kč	1,67	1,11
Pesimistická I. a II.	78 065 Kč	30 000 Kč	48 065 Kč	1,72	1,14

#### Shrnutí:

Při nižší hodinové sazbě (1000kč/hod.) je zvrátová návštěvnost v realistickém pojetí 1,67 hodiny na den (v pesimistickém 1,72). Při vyšší sazbě (1500Kč/hod.) je denní návštěvnost při realistickém pojetí 1,11hodin (1,14 hod. v pesimistickém). Lze tedy sledovat, že optimální návštěvnost, tedy denní vytížení bazénu zákazníky je od 2 hodin pronájmu.

Při průměrném pronájmu 2 hodiny denně bude podnikatelský záměr ziskový ve všech možných případech pojetí. Dvě hodiny denně činí průměrně 14 hodin týdně, tedy 56 hodin měsíčně (1 měsíc = 28 dní).



## 4.6 Stanovení a eliminace rizik

Projektem můžeme pro účely stanovení a eliminace rizik strukturovat do následujících částí:

- podmínky projektu,
- doba projektu,
- prostor projektu,
- prostředí projektu,
- cíle projektu (19, s. 3).

V každé části hrozí výskyt negativních vlivů, které mohou zvýšit rizikovost a je tedy nutné tyto hrozby dopředu identifikovat a eliminovat.

Existují tři otázky analýzy rizika, které se dají aplikovat v každé výše zmíněné části.

- Jaké nepříznivé události mohou nastat?
- Jaká je pravděpodobnost výskytu nepříznivých událostí?
- Pokud některá nepříznivá událost nastane, jaké to může mít následky (19, s. 125)?

Pro podmínky, dobu a prostor projektu je možné identifikovat jednotlivá nebezpečí pramenící z výstavby třípodlažního domu. Zdržením podnikatelské činnosti v důsledku zdržení dokončení stavby RD by zapříčinilo ušlý zisk z prodlevy. Do jisté míry je brána časová rezerva, která je zahrnuta i v časovém harmonogramu podnikatelského plánu.

Prostředím projektu se rozumí vnější i vnitřní vlivy, které mohou realizaci ovlivnit či pozastavit.

Mezi cíle projektu, či cíle podnikatelské činnosti, spadá dodržení finančního a marketingového plánu, ze kterých vycházejí cíle návštěvnosti, tedy cíle zisku. Pokud bude finanční plán v budoucích třech letech kolísat kolem plánovaných hodnot, bude tedy podnikatelský záměr splňovat očekávané výnosy a efektivní chod podnikatelské činnosti.

Jestliže těchto hodnot nebude dosaženo z jakýchkoliv důvodů, je nutné stanovit předem případné eliminace těchto rizik.

Největším rizikem resp. hrozbou může být nízká klientela i přes četné kontakty ODC. V tomto případě by muselo dojít v prvním kroku k posílení marketingu a zvýšení propagace společnosti. V krajním bodě by muselo dojít ke snížení provozních nákladů, zejména na zaměstnance. O snížení nákladů bude společnost usilovat i bez nátlaku působící hrozby, pomocí dotací EU.

Na následujícím obrázku je znázorněna síla nebezpečí jednotlivých rizik a jejich míra přijatelnosti.

Č.	Nebezpečí	Závažnost rizika	Pravděpodobnost vzniku	Celkové ohrožení	Přijatelnost rizika
1	Zpoždění stavebních prací	2	2	4	přijatelné
2	Absence zaměstnance	2	1	2	přijatelné
3	Změna legislativy - daňová povinnost v roce 2019	4	2	8	nutné
4	Nízká návštěvnost	5	2	10	závažné
Hodnocení	minimální 0, maximální 5	0-1-2-3-4-5	0-1-2-3-4-5		

Hodnocení přijatelnosti rizika	
1 - 5 b	přijatelné
6 - 9 b	mírně závažné
10 - 15b	závažné
15b a více	nepřijatelné

Obr. 10: Analýza rizika (Vlastní zpracování dle 19, str. 125-163)

## 4.7 Časový harmonogram

V následující tabulce je souhrn celého časového rozvrhu jednotlivých úkonů, vedoucích k zahájení podnikatelské činnosti.

Tab. I: Časový harmonogram (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Květen 2017</b>	Zahájení stavebních prací
<b>Červen 2018</b>	Administrativní příprava pro založení společnosti. Sepsání společenské smlouvy. Složení základního kapitálu. Zápis společnosti do obchodního rejstříku. Vznik společnosti (příp. registrace na příslušném úřadě).
<b>Září 2018</b>	Uzavření smlouvy o pronájmu RD v Rosicích. Sepsání smlouvy (zaměstnanec). Přípravné práce a nákup vybavení. Tvorba webových stránek a podpora marketingu. komplementace strategického a marketingového plánu.
<b>Leden 2019</b>	Zahájení provozu.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zpracování podnikatelského záměru pro založení společnosti a její podnikatelskou činnost, při realizaci a pronájmu nově vybudovaného domu s bazénem. Podnikatelským záměrem je provoz a pronájem bazénu spolu s nabízením služeb v prostorách třípodlažního objektu. Práce je tedy výstupem pro zajištění specifických podkladů a tvorby komplexního zázemí pro tyto účely.

V první části práce jsou uvedena teoretická východiska potřebná k založení, vedení a realizaci projektu. Tato část práce je zaměřena na teoretické podklady k následujícím analýzám a k jejich komplexnímu zhodnocení.

V druhé části je rozebrán analytický pohled práce. Za pomoci výše uvedené teoretické části je vytvořen průzkum trhu, analýza konkurenceschopnosti a opatření proti hrozbám či včasné využití příležitostí. Pomocí analytické části lze sledovat jednotlivé faktory působící na části projektu, ze kterých vyplývá struktura návrhů řešení, která má na tyto vlivy reagovat a využít ve svůj prospěch.

Ve třetí a závěrečné části práce jsou shrnuty a porovnány všechny vnější a vnitřní jevy s vizualizací způsobu řešení kritických bodů ve vývoji provozování bazénu. Dále je také nastíněn finanční a marketingový plán, mající zajistit bezproblémový start podnikatelské činnosti. Jednotlivé strategie podnikatelského záměru vyplývají z poznatků zjištěných v předchozích částech práce spolu se zkušenostmi neziskové organizace ODC.

Nezisková společnost provozuje svoji činnost už čtvrtým rokem a sama řeší stejné otázky vedení, propagace, klientely a možné hrozby (rizika) dané činnosti jako nově založená společnosti s ručením omezeným. Odlišnost je však v účelu těchto organizací, kdy ODC je zaměřena spíše na osvětovou činnost a OCEAN DEVILS s.r.o., jako společnost založená pro dosažení zisku, na činnost podnikatelskou (ziskovou).

Celá bakalářská práce bude realizovaná v budoucích dvou letech, kdy informace v ní uvedené budou aplikovány v praxi a budou sloužit pro rozvoj přístrojového a zejména nádechového potápění v České republice.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) KORÁB, V., REŽŇÁKOVÁ, M., PETERKA, J.. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, c 2007. Praxe podnikatele. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- (2) SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H.Beck, 2010, 528 s. ISBN 978-807400-336-3.
- (3) KOČMANOVÁ, A., LUŇÁČEK, J.. *Ekonomika podniku: studijní text pro kombinovanou formu studia*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005, 68 s. ISBN 80-214-3016-8.
- (4) JUROVÁ, Marie. *Ekonomika a management podniku*. Brno: CERM, 2002. 217 s. Učební texty vysokých škol. ISBN 80-214-2060-X.
- (5) HISRIC, R. D., PETERS, M. P., *Založení nového podniku*. 1. vydání Praha: Victoria Publishing, 1996, 501 s. ISBN 80-85865-07-6.
- (6) DEATON, Lucian. *Business Plan*. *NFPA Journal* [online]. 2016, vol. 110, no. 4, 32 s. ISSN 10548793. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1806988872?accountid=17115>.
- (7) Zákon č. 513/1991 Sb., *obchodní zákoník* [online]. [cit. 2016-12-15]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/>.
- (8) Zákon č. 455/1991 Sb., *o živnostenském podnikání* [online]. [cit. 2017-01-04]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/>.
- (9) KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozš. vyd. Praha: Grada, c 2001. Profesionál. 719 s. S ISBN 80-247-0016-6.
- (10) VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress, c 1997. 247 s. ISBN 80-901991-6-X.
- (11) FOTR, Jiří. *Strategické finanční plánování*. Praha: Grada, 1999. Manažer. 152 s. ISBN 80-7169-694-3.
- (12) MIZUNO, Shigeru. *Řízení jakosti*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 301 s. ISBN 80-85605-38-4.

- (13) STUHLÍKOVÁ, Helena a Sofia KOMRSKOVÁ. *Zdaňování neziskových organizací: zejména příspěvkových organizací, krajů, obcí, občanských sdružení, nadací, veřejných vysokých škol, veřejných výzkumných institucí a obecně prospěšných společností : s příklady z praxe*. Olomouc: ANAG, [200-]-. Daně (ANAG). 343 s. ISBN 978-80-7263-434-7.
- (14) Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - leden 2017, *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-04-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-leden-2017>.
- (15) Tvorba a užití HDP - 4. čtvrtletí 2016, *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-04-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2016>.
- (16) Mapa krajů ČR, *Mapa České republiky* [online]. [cit. 2017-04-27]. Dostupné z: <http://www.mapaceskerekrepubliky.cz/mapa-kraju>.
- (17) Zákon č. 90/2012 Sb., *o obchodních korporacích*, [online]. [cit. 2017-05-18]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchodni-korporace/cast1h4.aspx>.
- (18) Srovnání podnikatelských úvěrů, *Firemní finance* [online]. [cit. 2017-05-27]. Dostupné z: <https://firmy.finance.cz/zpravy/finance/231942-srovnani-podnikatelskych-uveru-aneb-ci-uver-to-bude/>.
- (19) TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. V Praze: C.H. Beck, 2006. Beckova edice ekonomie. 396 s. ISBN 80-7179-415-5.
- (20) Potápění divingu Jáma Olson, *Aquapalace Praha* [online]. [cit. 2017-05-30]. Dostupné z: <http://www.aquapalace.cz/vodni-svet/vodni-atrakce/potapecska-jama>.
- (21) *Snakesub: Potapěčská věž* [online]. [cit. 2017-05-30]. Dostupné z: [http://www.snakesub.cz/kurzy/chci-se-zacit-potapet/ochutnavka-potapeni-ve-vezi/#tab\\_course-basic-info](http://www.snakesub.cz/kurzy/chci-se-zacit-potapet/ochutnavka-potapeni-ve-vezi/#tab_course-basic-info).

## SEZNAM POUŽITÝCH SKRATEK A SYMBOLŮ

FO	fyzická osoba
PO	právnícká osoba
Cs	vnímání marketingového mixu zákazníky
ODC	Ocean devils club z.s.
RD	rodinný dům
s.r.o.	společnost s ručením omezeným

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Schéma plánovacího procesu – Cíle a metodika .....	12
Obr. 2: Čtyři P marketingového mixu .....	18
Obr. 3: Cs - vnímání marketingového mixu zákazníky .....	18
Obr. 4: SWOT Analýza – průnik analýzy vnějšího a vnitřního prostředí .....	20
Obr. 5 : Vývoj hrubého domácího produktu.....	30
Obr. 6: Rozsah konkurence vzhledem k lokaci (vzdálenosti) v ČR .....	35
Obr. 7: Ceník konkurence .....	36
Obr. 8 Nákladovost jednotlivých položek propagace .....	47
Obr. 9 Prostá doba návratnosti.....	48
Obr. 10: Analýza rizika.....	57



## SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Srovnání nabídky provozních podnikatelských úvěrů .....	32
Tab. 2 : Měsíční náklady na zaměstnance .....	44
Tab. 3: Předběžná kalkulace pronájmu.....	46
Tab. 4: Počáteční náklady .....	49
Tab. 5: Měsíční provozní náklady .....	50
Tab. 6: Realistické - Výnosy a náklady 1 000Kč/hod. ....	51
Tab. 7: Pesimistické I. - Výnosy a náklady 1 000Kč/hod.....	52
Tab. 8: Pesimistické II. - Výnosy a náklady 1 000Kč/hod. ....	52
Tab. 9: Realistické - Výnosy a náklady 1 500Kč/hod. ....	53
Tab. 10: Pesimistické I. - Výnosy a náklady 1500Kč/hod.....	53
Tab. 11: Pesimistické I. - Výnosy a náklady 1500Kč/hod.....	54
Tab. 12: Optimální návštěvnost .....	55
Tab. 13: Časový harmonogram.....	58