

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

Návrh projektu tenisové školy ve městě Krasnodar

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:
RNDr. Bohumír Štědroň, CSc.

Vypracovala:
Bc. Viktoriya Olefir

Praha, září 2014

Prohlašuji, že jsem závěrečnou diplomovou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje a literaturu. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze dne

Viktoriya Olefir

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé diplomové práce RNDr. Bohumíru Štědroňovi, CSc. za odborné vedení a konzultace při zpracování diplomové práce. Také bych ráda poděkovala členům své rodiny za jejich trpělivost a podporu při psaní mé práce.

Evidenční list

Souhlasím se zapůjčením své diplomové práce ke studijním účelům. Uživatel svým podpisem stvrzuje, že tuto diplomovou práci použil ke studiu a prohlašuje, že ji uvede mezi použitými prameny.

Jméno a příjmení:

Fakulta / katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

Abstrakt

Název: Návrh projektu tenisové školy ve městě Krasnodar

Cíle: Cílem diplomové práce je analyzovat současnou situaci v oblasti poskytování tenisových služeb především dětem ve městě Krasnodar. Na základě analýzy formulovat závěry pro návrh založení tenisové školy, následně zpracovat podnikatelský záměr společně s finančním plánem. Závěrem práce je projekt podroben rizikové analýze a jsou formulována závěrečná doporučení.

Metody: Co se týká analýzy trhu, byla provedena sekundární analýza trhu, na základě výsledku výzkumu Ruské tenisové federace. V práci byla také provedena finanční analýza, která poslouží k celkovému vyhodnocení projektu.

Výsledky: V rámci finančního plánování bylo zjištěno, že náklady a výnosy v prvním roce fungování podniku se téměř rovnají a tedy ziskovost nebude příliš vysoká. Nicméně v rámci zhodnocení projektu vyšlo najevo, že by projekt neměl být ztrátový, pokud ovšem bude brán zřetel především na minimalizaci rizik, která byla identifikována v souvislosti s podnikáním v tenisové škole.

Klíčová slova: tenisová škola, projekt, analýza trhu, finanční plán

Abstract

Title: Project Tennis School in Krasnodar

Objectives: The aim of this thesis is to analyze the current situation in the field of tennis services primarily for children in Krasnodar. Based on the analysis will be drawn conclusions for the proposal of establishing a tennis school, furthermore, a business plan together with a financial plan will be elaborated. Finally, the project will be subjected to a risk analysis and final recommendation will be made.

Methods: With respect the market analysis, it was conducted secondary market analysis, based on the results obtain from the Tennis Federation of Russia research. In addition, financial analysis was performed, which is used to evaluate the overall project.

Results: In the context of financial planning, it was found that costs and revenues in the first year of operation the company is almost equal and therefore profitability will not be too high. However, during the evaluation of the project, it came clear that the project wouldn't have financial loss, unless particular attention will be made to minimize the risks that have been identified in connection with business activities in the tennis school.

Keywords: tennis school, project, market analysis, financial plan

Obsah

1 Úvod	8
1.1 Cíle.....	9
1.2 Úkoly	9
2 Teoretická část	11
2.1 Analýza trhu	11
2.1.1 Analýza poptávky	12
2.1.2 Analýza konkurence.....	12
2.2 Marketingová strategie a marketingový plán.....	12
2.3 Finanční plán a finanční analýza	15
2.3.1 Ukazatele rentability	15
2.3.2 Ukazatele likvidity	15
2.3.3 Ukazatele řízení aktiv.....	17
2.3.4 Ukazatele zadluženosti.....	18
2.3.5 Doba uhrady	18
2.3.6 Čistá současná hodnota	19
2.3.7 Vnitřní výnosové procento	20
2.4 SWOT analýza	21
2.5 Analýza rizik projektu	22
2.5.1 Klasifikace rizika	22
2.5.2 Opatření na snížení rizika	24
3 Analýza trhu	26
3.1 Charakteristika města Krasnodar.....	26
3.2 Analýza poptávky	27
3.3 Analýza konkurence	28
4 Založení tenisové školy El Juego	37

4.1_Název	38
4.2 Poslání	38
4.3 Hlavní cíl	39
4.4 Cílová skupina	39
5 Marketingový plán a marketingová strategie tenisové školy „El Juego“	40
5.1 Cíle marketingové strategie	40
5.2 Lokalizace zařízení a prostorové možnosti	41
5.3 Nabízené služby a návrh jejich cen	41
5.4 Personální rozvaha	42
5.5 Propagační strategie	43
6 Finanční plán	45
6.1 Ekonomické předpoklady	45
6.2 Odhad výnosů, nákladů a hospodářského výsledku	47
6.3 Předpokládaný vývoj příjmů a nákladů	49
6.4 Hodnocení ekonomické efektivity projektu	51
6.4.1 Vypočet poměrových ukazatelů	51
6.4.2 Hodnocení efektivity investic	55
6.4.3 Návrh na splácení bankovního úvěru	56
7 ZHODNOCENÍ PROJEKTU	58
7.1 SWOT analýza	58
7.2 Analýza rizik	59
7.3 Závěrečná doporučení	61
8 Závěr	62
9 Seznam použité literatury	63
10 Seznam obrázků a tabulek	66

1 Úvod

V posledních letech se v Rusku zvyšuje tendence v zájmu o zdravý životní styl, takže sportovní zařízení získávají na popularitě. Jedním z nejpopulárnějších sportů je tenis. Je to především z toho důvodu, že ruští tenisoví hráči během posledních deseti let dosáhli velkých úspěchů na mezinárodní scéně a jsou známí po celém světě. Ale bohužel většina z nich trénuje v zahraničí. Proč je tomu tak?

Největší problém je v tom, že v Rusku nemáme dostatek dobrých tenisových škol. Nemáme dost finančních prostředků na jejich provozování. Druhý problém spočívá v nedostatku kvalifikovaných trenérů. V současné době se však situace začíná měnit a po celém Rusku začínají otevírat jak státní tak i soukromí tenisové školy, a to za podpory Ruské tenisové federace. Vzhledem k této změně se situace je ideální čas vstoupit na trh.

Město, ve kterém se předpokládá realizace daného projektu tenisové školy, leží na jihu Ruska. Jsou zde dobré podmínky jak pro trénování v létě, tak i pro trénování v zimě. Poptávka po sportovních službách je také dost velká. I přesto se v této oblasti nenachází tenisové školy, které by mohly konkurovat vedoucím evropským či americkým školám. Je to hlavně dáno tím, že i když máme finanční prostředky, pořád máme nedostatek kádrů jak na úrovni profesionálních trenérů, tak i na manažerské úrovni, a to je to nedůležitější. Škola by měla být pro děti, které s tenisem začínají, ale bude nabízena i možnost pronájmu kurtu a tréninku pro všechny věkové skupiny.

Tato diplomová práce na téma Projekt tenisové školy ve městě Krasnodar je koncipována do dvou základních částí. První shrnuje teoretické poznatky týkající se přípravy a hodnocení ekonomické efektivity podnikatelských projektů. Náplní druhé části je analýza trhu, vypracování marketingové strategie a marketingového plánu a vyhodnocení ekonomické efektivity prostřednictvím finančního plánování a analýzy řízení rizik projektu.

1.1 Cíle

Cílem diplomové práce je vytvoření projektu tenisové školy ve městě Krasnodar. Dílčím cílem je vytvoření studie, jejímž obsahem jsou prostorové, personální, propagační a finanční parametry projektu.

Tento projekt má následující obsah:

- Analýza trhu
- Základní údaje o organizaci
- Marketingový plán a marketingová strategie
- Finanční plán
- SWOT analýza
- Analýza rizik

Tato práce 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.

1.2 Úkoly

Hlavními úkoly této práce jsou:

1. Prostudovat odbornou literaturu zabývající se tématem a získané poznatky aplikovat na teoretickou část.
2. Provést analýzu trhu.
3. Vypracovat marketingový plán, který obsahuje následující parametry:
 - 1) Lokalizace zařízení
 - 2) Nabízené služby a návrh jejich cen
 - 3) Personální rozvaha
 - 4) Propagační strategie
4. Sestavit finanční plán.

5. Vypracovat SWOT analýzu.
6. Definovat rizika spojená se samotným provozem podniku a navrhnout korekční opatření na daná rizika.
7. Zhodnotit efektivnost a udržitelnost projektu.

2 Teoretická část

2.1 Analýza trhu

Podle Fotra (1993) „analýza trhu vedoucí k vyjasnění poptávky po výrobcích a službách je v podmínkách tržní ekonomiky rozhodujícím faktorem k určení základních charakteristik a parametrů projektu, přičemž budoucí vývoj této poptávky rozhoduje ve značné míře o podnikatelském úspěchu či neúspěchu projektu. Analýza trhu se orientuje především na dva vzájemně se ovlivňující aspekty, a to na analýzu poptávky a analýzu tržní konkurence.“ (6, s. 33)

2.1.1 Analýza poptávky

Analýza poptávky je náročná především tím, že nejde pouze o určení současné výše poptávky po daných produktech či službách, které tvoří náplň podnikatelského projektu, či poptávky v krátkém období příštích 2 až 3 let, ale poptávky aktuální po celé období trvání projektu nebo jeho větší části, což může často být 10 i více let.

Výši poptávky lze určovat buď pro trh jako celek, nebo pro jednotlivé segmenty tohoto trhu. Pro určení současné výše poptávky jsou možné oba přístupy, pro stanovení budoucího vývoje je však třeba sledovat vývoj jednotlivých segmentů. Rozčlenění trhu na jednotlivé segmenty je možné podle různých aspektů. (Fotr, 6)

Podle Čáslavové (2009) „na základě segmentace trhu a zákazníků získává organizace ve sportu celou řadu důležitých informací pro svůj obchod. Organizace jako účastník trhu musí rozhodnout, které segmenty trhu je schopná obsluhovat. Vybrané segmenty se stávají pro společnost cílem na trzích. Volba cílového trhu je základem všech marketingových strategií.“ (3, s. 108)

Cílový trh představuje souhrn zákazníků, kteří jsou homogenní, kteří mají kupní sílu a jsou ochotni nakupovat. (Pitts, Stotlar, 21) Pro cílový trh je produkt vyráběn a nabízen, pro cílový trh je také určována specifická cena a vytvářejí se propagační strategie. (Čáslavová, 3)

2.1.2 Analýza konkurence

Specifikace a analýza konkurenčních faktorů tvoří významnou součást analýzy trhu, neboť tyto faktory mohou do značné míry ovlivňovat náš podíl na celkové poptávce v jednotlivých segmentech trhu, tj. naše tržní podíly. Mezi konkurenční faktory patří především naši současní konkurenti, potenciální budoucí konkurenti a substituční výrobky a služby. Je zřejmé, že v náročných podmínkách tržní ekonomiky nemůže být úspěšná ta firma, která nezná dobře svoji konkurenci. Je proto velmi důležité specifikovat rozhodující konkurenty na jednotlivých segmentech trhu, znát jejich sílu, uvědomit si jejich silné a slabé stránky. (Fotr, 6)

Čáslavová (2009) píše, že každý obchod funguje v určitém okolí a ne ve vakuu. „Organizace musí stále sledovat konkurenci, aby získala informace o tom, co konkurenti dělají a co jsou schopni dělat, jak tyto aktivity mohou ovlivnit vlastní obchod organizace. Marketingoví manažeři se pak snaží na základě získaných informací opravit nebo změnit marketingovou strategii. A to nemusí jít vždy o informace získané z marketingových průzkumů. Ale i jednoduchým způsobem získané informace mohou napomoci formulovat novou, či změnit stávající strategii prodeje sportovní reklamy příslušného klubu.“ (3, s. 105)

2.2 Marketingová strategie a marketingový plán

Čáslavová ve své knize *Management a marketing sportu* (2009) mluví o tvorbě strategie vývoje, jejíž základy spočívají ve strategickém marketingu. Podle Čáslavové strategický marketing operuje pouze s:

1. marketingovými cíli, tj. cíli, které byly managementem sportovního klubu vybrány k realizaci prostřednictvím určitého trhu;
2. vlastní strategií, která musí být velmi přesně určena vzhledem k cílům;
3. marketingovým plánem jako realizačním nástrojem strategie. (3)

Srpová a Řehoř (2010) píšou o marketingové strategii jako o výstupu zpracování získaných informací o marketingovém prostředí (procesu poznávání). Marketingová

strategie v podstatě vychází z firemních a marketingových cílů. Marketingová strategie podle těchto autorů řeší tři okruhy problémů:

- Výběr cílového trhu: Na koho se máme zaměřit?
- Určení tržní pozice produktu, značky: Jakou pozici chceme dosáhnout v povědomí zákazníka ve srovnání s konkurencí?
- Rozhodnutí o marketingovém plánu: Jak dosáhneme zvolenou pozici na cílovém trhu? (31)

Východiskem pro realizaci marketingové činnosti podle Srpové (2010) je marketingový plán. Srpová mluví o tom, že při tvorbě marketingového plánu v malé firmě můžeme uplatnit obecný model marketingového plánování, který se skládá z komplexní analýzy marketingového prostředí firmy a z formulování marketingových cílů. (31) Čáslavová (2009) mluví o tom, že marketingový plán vychází z obchodních cílů podniku vázaných na možnosti, které má manažer k dispozici. (3)

Ve své diplomové práci budu vycházet zejména z publikace „Contemporary Sport Management“ (2006) v oblasti marketing a sportu. Američtí vědci v oblasti marketing a managementu sportu definují marketingový plán jako silniční mapu nebo plán hry marketingových aktivit organizace. Mít dobře vyvinutý marketingový plán je klíčovým prvkem pro hospodářský úspěch sportovních organizací.

Čtyři základní prvky marketingového plánu - produkt, cena, místo a propagace - tvoří marketingový mix. Tyto prvky jsou dobře známé v hospodářském odvětví a jsou všeobecně známy jako čtyři P (z anglického product, price, place, promotion). Také se mluví o tom, že aby bylo možné maximalizovat svůj úspěch, marketéři rozvíjí strategické plány pro manipulaci se čtyřmi P v různých dimenzích v závislosti na poslání organizace a fluktuaci trhu. Tato manipulace je důležitá, aby se mohl vytvořit úspěšný marketingový plán. Ale vymyslet komplexní plán pro dosažení marketingových cílů a záměrů znamená pro obchodníka vzít v úvahu všechny čtyři faktory. V této práci se představí 10 kroků procesu pro rozvoj marketingového plánu ve sportech s názvem 10 P – účel (purpose), produkt (product), projektování na trhu (project on market), pozice (position), hráči (players), balení (package), cena (price), propagace (promotion), místo (place) a slib (promise).

První krok spočívá v tom, že musíme identifikovat hlavní cíl. Pak musíme analyzovat produkt, co vlastně nabízíme za hmotný produkt, hru nebo sportovní událost,

či služby. Autoři mluví o tom, že sportovní produkt je hmotný produkt, služby a hra nebo událost. Co se týká třetího kroku, ten spočívá v tom, že musíme znát prostředí, ve kterém fungujeme. Musíme vědět, co produkt jako takový ovlivňuje zevnitř a co zvnějšku. Například k vnitřním faktorům patří hráči, majitelé. K vnějším faktorům patří zákazníci, sponzoři, federální vláda atd. Na základě těchto údajů pak můžeme vypracovat SWOT analýzu.

SWOT analýza obvykle zdůrazňuje způsob, jakým vnitřní a vnější faktory mohou ovlivnit úspěch marketingového plánu. Čtvrtým krokem je zařazení klubu mezi konkurenty. V této fázi specifikujeme, co máme anebo co musíme mít navíc, abychom dosáhli úspěchu na trhu. Pátým krokem je analýza trhu, která byla popsána v kapitole 2.1. Parks píše o analýze trhu jako o procesu, který si můžeme představit jako vybírání hráčů, kteří umožní marketingovému plánu být úspěšný.

Co se týká následujícího kroku, jde o prezentaci produktu. Prezentaci a propagaci je nutné udělat co nejlépe, abychom zaujali vybranou cílovou skupinu a motivovali ji ke koupi. Pak následuje stanovení ceny produktu. Výše zmínění autoři píšou, že cena je nejviditelnější a flexibilní prvek, především kvůli různým akcím a slevám. Obchodník by měl vzít v úvahu následující čtyři faktory vývoje cenové strategie: spotřebitele, konkurenty, společnost (analyzovat cenu výroby výrobku a stanovit minimální cenu na pokrytí nákladů), klima (analyzovat vnější faktory, jako jsou právní předpisy týkající se cen, vládní nařízení, ekonomická situace a politická situace).

Osmý krok je propagace sportovního produktu. Zahrnuje vytvoření image výrobku a jeho představení vybrané cílové skupině. Propagace je nejvíce viditelným aspektem marketingového plánu, který se vztahuje ke každému z aspektů 10 P. Devátý krok spočívá ve výběru umístění sportovního produktu (stadion, sportovní hala). Posledním krokem je posouzení, do jaké míry marketingový plán splňuje počáteční předpoklady a plány a pomáhá dosáhnout poslání organizace. Hodnocení vyžaduje získání zpětné vazby o marketingovém plánu. (20) Těmito východisky se budeme řídit obdobně i při tvorbě marketingového plánu.

2.3 Finanční plán

Veber a Srpová (2012) hovoří o tom, že finanční plán přetváří části podnikatelského záměru do finanční podoby. Tím se ověřuje a uskutečňuje reálnost podnikatelského záměru. Finanční plán pak zahrnuje následující: plánový výkaz zisku a ztráty, plánovou rozvahu a plán finančního toku.

Výstupy finančního plánu (absolutní ukazatele) musí mít reálné podklady, tedy musí být zpracovány na základě dílčích, navzájem provázaných plánů. Minimální plánovací období trvá do doby vykazání zisku, resp. kladného výsledku finančních toků.

Velmi důležité je přesvědčit externí spolupracující subjekty o tom, že podnikatelský záměr je dlouhodobě rentabilní. Z toho důvodu je vhodné pro doložení příznivého vývoje finanční situace firmy uvést v rámci finančního plánu ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. (37)

Podle Synka (2006) jsou také základem finanční analýzy finanční poměrové ukazatele, které vznikají jako podíl dvou absolutních ukazatelů. (33) K nejčastěji používaným ukazatelům, jak již bylo uvedeno níže, patří ukazatele rentability, likvidity, ukazatele řízení aktiv a ukazatele zadluženosti. Jednotlivým ukazatelům se budeme v následující části práce věnovat podrobněji.

2.3.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability patří v praxi k těm nejsledovanějším ukazatelům, jelikož poukazují na to, jak efektivně bylo využito vloženého kapitálu. Podle Vebera a Srpové (2012) je formou vyjádření míra zisku, která v tržní ekonomice slouží jako hlavní kritérium pro alokaci kapitálu. Nejčastěji používané ukazatele rentability jsou rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita celkového kapitálu, rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu a účetní rentabilita projektu.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return of Equity) se rovná poměru zisku po zdanění (případně zisku před zdaněním) k vlastnímu kapitálu vloženému do projektu. Měřením rentability vlastního kapitálu lze vyjádřit výnosnost kapitálu

vloženého vlastníky podniku. Výsledek ukazatele by se měl pohybovat alespoň několik procent nad dlouhodobým průměrem úročení dlouhodobých vkladů. (37)

Rentabilita celkového kapitálu, resp. rentabilita aktiv (ROA – Return of Assets) se rovná poměru čistého zisku (resp. součtu hrubého zisku a úroků, tzv. EBIT-Earning before Interest and Taxes, nebo součtu zisku po zdanění a zdaněných úroků) a celkového kapitálu vloženého do projektu. Jedná se o důležitý ukazatel, který měří výkonnost neboli produkční sílu podniku. Rentabilita celkového kapitálu vyjadřuje celkové zhodnocení všech zdrojů (tj. vlastního i cizího kapitálu), které byly použity k financování projektu.

Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu (ROI – Return of Investment) odpovídá podílu zisku a dlouhodobého kapitálu. Liší se tedy od rentability celkového kapitálu tím, že je zde zahrnut pouze dlouhodobě investovaný kapitál, tedy celkový kapitál snížený o krátkodobé cizí zdroje.

Účetní rentabilita projektu navazuje na nedostatky předchozích ukazatelů. Může totiž dojít k tomu, že se ukazatele rentability vlastního a celkového kapitálu stanovují pouze pro jednotlivé roky existence projektu. Účetní rentabilita projektu se pak určuje na základě následujícího vztahu: $ÚRP = \frac{PZ}{PDM} \cdot 100$, kdy ÚRP představuje účetní rentabilitu projektu, PZ průměrnou roční výši zisku po zdanění a PDM průměrnou hodnotu pořízeného dlouhodobého majetku, přičemž PZ se vypočítá jako aritmetický průměr zisků v jednotlivých letech a PDM představuje počáteční výši investičních výdajů, tj. pořizovací cenu DM. (Fotr, Souček, 7)

2.3.2 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity měří schopnost firmy uspokojit své splatné závazky. Poměruje se to, čím je schopná firma platit (čítatel) s tím, co musí firma zaplatit (jmenovatel). Ve výsledku se získají tři základní ukazatele: běžná, pohotová a hotovostní likvidita. (Veber, Srpová, 37)

Běžná likvidita se získává poměrem oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Ukazatel běžné likvidity udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje podniku. Doporučená hodnota ukazatele se nachází v rozmezí 1,5 - 2,5.

Pohotová likvidita znamená poměr součtu krátkodobých pohledávek a krátkodobého finančního majetku k/ke krátkodobým cizím zdrojům. Ukazatel by měl nabývat hodnot v rozmezí 1 - 1,5. Při poměru menším než 1 musí podnik spoléhat na případný prodej zásob.

Hotovostní likvidita představuje poměr krátkodobého finančního majetku a krátkodobých cizích zdrojů. Ukazatel by měl nabývat hodnot v rozmezí 0,2 - 0,5. Vysoké hodnoty ukazatele svědčí o neefektivním využití finančních prostředků. (Kubičková, Kotěšovcová, 15)

2.3.3 Ukazatele řízení aktiv

Ukazatele řízení aktiv bývají často nazývány také jako ukazatele aktivity. Ukazatele aktivity poukazují na to, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy, tj. se zásobami, pohledávkami, fixními aktivy, oběžnými aktivy a celkovými aktivy. (Veber, Srpová, 37)

Obrat aktiv se získává poměrem tržeb a aktiv: $\text{Obrat aktiv} = \text{tržby/aktiva}$. Všeobecně platí, že čím větší hodnota ukazatele, tím lépe. Minimální doporučovaná hodnota tohoto ukazatele je 1, hodnotu však ovlivňuje i příslušnost k odvětví.

Obrat dlouhodobého majetku získáme poměrem tržeb a hodnoty dlouhodobého majetku: $\text{Obrat dlouhodobého majetku} = \text{tržby/dlouhodobý majetek}$. Ukazatel obratu dlouhodobého majetku má podobnou vypovídací schopnost jako předešlý ukazatel. Omezuje se však pouze na posouzení využití investičního majetku. (Pavelková, Knápková, 19)

Doba obratu zásob udává, jak dlouho trvá jeden obrat, tj. jak dlouhá doba je nutná k tomu, aby peněžní fondy přešly přes výrobní a zbožní formy znovu do peněžní formy. Pro výpočet se používá poměr průměrného stavu zásob a tržeb vynásobený 360: $\text{Doba obratu zásob} = \text{průměrný stav zásob/tržby} \times 360$. Pro posouzení ukazatele je rozhodující jeho vývoj v časové řadě a porovnání s odvětvím. V této práci používán nebude, stejně tak se nebudeme věnovat ani ukazateli doby obratu pohledávek a doby obratu závazků.

2.3.4 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti vypovídají o tom, jak je podnik schopný financovat dluhy. O zadluženosti lze hovořit ve dvou ohledech: jednak o celkové zadluženosti, jednak o míře zadluženosti.

Celková zadluženost je základním ukazatelem zadluženosti. Doporučená hodnota, na které se shoduje řada autorů odborné literatury, se pohybuje mezi 30-60 %. Při posuzování zadluženosti je nutné brát ohled na příslušnost firmy k danému odvětví a samozřejmě také schopnost splácet úroky s dluhů plynoucí.

Míra zadluženosti se odvíjí od poměru cizího a vlastního kapitálu: $Míra\ zadluženosti = \frac{cizí\ zdroje}{vlastní\ kapitál}$. Tento ukazatel je důležitý pro banky například v případě žádosti o nový úvěr. Banka se podle hodnoty míry zadluženosti rozhoduje, zda úvěr poskytnout, či nikoli. Pro posuzování je také důležitý časový vývoj, tedy zda se hodnota cizích zdrojů zvyšuje, či snižuje. Ukazatel totiž signalizuje, do jaké míry by mohly být ohroženy nároky věřitelů. (Veber, Srpová, 37)

Nalézt ideální poměr mezi cizími a vlastními zdroji není vůbec snadné. Autoři Mrkvička a Kolář (2006) k této problematice uvádějí dva pomocné způsoby pro optimalizaci:

- shodný podíl vlastních a cizích zdrojů na celkových zdrojích
- pokud možno vyšší podíl vlastního kapitálu na celkových zdrojích, než podíl využívání cizích zdrojů. (17)

U investičního projektu se pak provádí hodnocení efektivnosti investic pomocí doby návratnosti, čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta. (38) Těmto faktorům se budeme podrobněji věnovat následovně.

2.3.5 Doba úhrady

Doba úhrady se definuje jako doba, která je potřebná pro úhradu celkových investičních nákladů projektu budoucími čistými příjmy. Znamená to, že za dobu úhrady se vrátí investorovi zpět prostředky, které do projektu vložil. Stanovení doby

úhrady se odvíjí od peněžních toků projektu, tedy od příjmů a výdajů po dobu trvání projektu. (Fotr, Souček, 7) Hlavní předností doby úhrady je jednoduchost a srozumitelnost propočtu, což usnadňuje komunikaci mezi složkami firmy či pracovníky, kteří připravují daný projekt. Tento ukazatel má i své nedostatky. Například jsou zanedbávány finanční toky, které investice přinese po splacení, dále se nerespektuje faktor času, který přímoúměrně souvisí s nejistotou příjmu, a nelze opomenout ani fakt, že určování doby návratnosti je poměrně subjektivní, jelikož se přeceňuje efektivnost a životnost projektu – může se tak stát, že v případě krátkodobého časového období budou z výběru vyloučeny dobré projekty jenom proto, že byly plánovány dlouhodobě. (Scholleová, 28) Vzhledem k těmto nedostatkům není doba úhrady příliš vhodným kritériem pro hodnocení a výběr projektů. Může však sloužit jako určité doplňující hledisko, a to zvláště pro počáteční rychlé posouzení projektu, případně pro vyloučení málo výhodných projektů.

2.3.6 Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota (Net Present Value) je metoda, kterou lze vyjádřit aktuální hodnotu peněz v porovnání k předpokládané hodnotě peněz do budoucna. (Srpková, Řehoř, 31) Tento ukazatel představuje rozdíl současné hodnoty všech příjmů projektu a současné hodnoty všech výdajů projektu. Jedná se o součet diskontovaného čistého peněžního toku projektu během jeho života, do kterého se zahrnuje jak období výstavby, tak i období provozu. Výpočet čisté současné hodnoty lze vyjádřit následující rovnicí, kde NPV představuje čistou současnou dobu, hodnota t čas, CF_t znamená generovaný peněžní tok v daném roce a r představuje diskontní úrokovou míru. (Zikmund, 40)

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

Na základě tohoto vztahu platí, že investici je možné přijmout, pokud je NPV větší nebo rovno 0. Zároveň platí, že čím je NPV vyšší, tím lépe. Je-li $NPV < 0$, znamená to, že investice nenaplní očekávanou návratnost, v nejhorším případě ani prostou návratnost vložených prostředků. (Scholleová, 28)

2.3.7 Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento (Internal Rate of Return) lze chápat jako relativní výnos, který projekt po dobu svého trvání přinese. (Růčková, 27) Číselně lze chápat vnitřní výnosové procento jako takovou diskontní sazbu, při které je čistá současná hodnota rovna nule, kde CF_t vyjadřuje peněžní toky v jednotlivých letech, IRR představuje vnitřní výnosové procento a n dobu životnosti projektu (Nývltová, Marinič, 18):

$$\sum_{1}^t \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} - IN = 0$$

Stanovení vnitřního výnosového procenta je obtížnější než určení čisté současné hodnoty, neboť je řešením rovnice n -tého stupně, kde n je doba života projektu. Pokud se snažíme o výpočet bez pomoci počítačového programu, často se používá metoda pokus-omyl nebo iterační metoda. Nejsnadnější je použít aplikaci MS Excel, kde pro výpočet vnitřního výnosového procenta poslouží funkce *MÍRA VÝNOSNOSTI*.

Čím vyšší je vnitřní výnosové procento, tím vyšší je relativní výhodnost investice. Má-li vnitřní výnosové procento vyšší hodnotu než diskontní sazba podniku, je možné investici přijmout. Ohledně přijetí či zamítnutí projektu má tato metoda vypovídací hodnotu stejně jako čistá současná hodnota, jelikož oba faktory vychází z obdobného vzorce a jsou postavené na obdobném principu. (Scholleová, 29)

Součástí finančního plánu je i návrh na financování projektu. Pokud potřebujeme cizí zdroje, uvedeme potřebnou výši, dobu, za kterou budou splaceny, a podmínky,

za kterých budou tyto zdroje poskytnuty. Podle Srpové (2010) je cílem výpočtu poměrových ukazatelů zjistit, jak efektivně podnikatel nebo management firmy využívá disponibilní kapitál. (32) Synek (2006) hovoří o tom, že jakékoli finanční rozhodování musí být podloženo finanční analýzou, na jejíchž výsledcích je založeno řízení majetkové a finanční struktury podniku, investiční a cenová politika i řízení zásob atd. (34)

2.4 SWOT analýza

Hlavní metodou strategického plánování projektů je tzv. SWOT analýza. Slovo SWOT pochází z angličtiny a je zkratkou počátečních písmen ze slov:

S (Strengths) = silné stránky projektu, konkurenční výhoda, skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě.

W (Weaknesses) = slabé stránky projektu, mezery, nedostatky. Věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe.

O (Opportunities) = příležitosti, které lze potenciálně využít, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch. Podle Kotlera (2007) to jsou například hospodářské klima, demografické změny, trh a technologie. (13)

T (Threats) = hrozby, které mohou negativně ovlivnit podnikání. Trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků. (Jakubiková, 11) Kotler (2007) uvádí další hrozby, například konkurenční aktivitu, tlak ze strany distribučních kanálů, demografické změny a politiku. (13)

Silné a slabé stránky jsou v podstatě interní faktory, nad kterými máme určitou kontrolu a které můžeme ovlivňovat. Hrozby a příležitosti jsou externí vlivy, které jako takové neovlivníme, pouze na ně můžeme adekvátně v rámci přizpůsobení záměru, resp. chování podniku, reagovat. Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry je současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí. (Jakubiková, 11)

Kotler (2007) hovoří o SWOT analýze jako o analýze, která zjišťuje na základě strategického auditu klíčové silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Audit nabízí

nepřeberné množství dat různého významu z interního a externího auditu. V zájmu větší působnosti se jedná o malý počet položek, které ukazují, kam by měl podnik upřít svou pozornost. Kotler mluví o tom, že vedení podniku musí rozpoznat hlavní příležitosti i hrozby, jimž společnost čelí. Účelem této analýzy je donutit manažera předvídat důležité trendy, které mohou mít dopad na firmu. Ovšem ne všechny hrozby vyžadují stejnou pozornost či obavy - manažer by měl být chopen posoudit pravděpodobnost jednotlivých hrozeb a potenciální škody, které mohou způsobit. Poté by se měl zaměřit na nejpravděpodobnější a potenciálně nejničivější z nich a předem vypracovat plány, jak se s nimi vypořádat. Co se týká silných a slabých stránek v analýze SWOT, nezahrnují se všechny charakteristické rysy obchodní společnosti, ale jen ty, které mají vztah ke kritickým faktorům úspěchu. Příliš dlouhý seznam prozrazuje nedostatečnou koncentraci a neschopnost rozlišit, co je důležité. Silné a slabé stránky jsou relativní, nikoli absolutní. (14)

2.5 Analýza rizik projektu

Barter a Cole (2009) definují riziko jako pravděpodobnost, že určitá událost či jev bude mít negativní dopad na podnik. Řízení rizik a problémů je tedy přístup, jenž je založen na předvídání událostí, které mohou způsobit významné odchýlení projektu od plánu, a následné řešení problémů. Zároveň tento přístup může pomoci objevit slabá místa plánu, a může tak poskytnout užitečnou informaci o zdraví celého projektu. (1)

Riziko a nejistota jsou neoddělitelnou součástí investičních projektů a významnou komponentou investičního rozhodování. Je zřejmé, že riziko můžeme zanedbat pouze u projektů malého rozsahu vzhledem k celkovému rozsahu podnikatelské činnosti firmy. Rizikovou stránku není možné podcenit u projektů připravovaných nově vznikajícími firmami, resp. u projektů velkého rozsahu, kdy by případný neúspěch mohl výrazněji ohrozit finanční stabilitu firmy. Ignorování rizika a nejistoty je v těchto případech nepřijatelné a může zapříčinit podnikatelský neúspěch. (Fotr, Souček, 7)

2.5.1 Klasifikace rizika

Rizika projektu lze klasifikovat na základě mnoha aspektů, zároveň existuje široké spektrum těchto klasifikací. Za významné členění rizik lze považovat členění podle věcné náplně. Z tohoto hlediska lze rozlišovat 11 druhů rizik. (Fotr, Souček, 8)

Technicko-technologická rizika souvisí s rozvojem vědecko-technického odvětví, které může zapříčinit neúspěch vývoje nových produktů a technologií či nezvládnutí technologického procesu, které může způsobit pokles výrobní kapacity apod.

Výrobní rizika mají často charakter omezenosti, resp. nedostatku zdrojů různého druhu. Mezi tato rizika lze zahrnout i tzv. provozní rizika, která vyplývají z chyb a nedostatků inženýrsko-technického řešení projektu, projevující se např. nespolehlivostí výrobního zařízení, vzrůstem nákladů na údržbu, apod.

Ekonomická rizika zahrnují především nákladová rizika, která souvisí s růstem cen surovin, materiálů a energií. Ekonomická rizika mohou zapříčinit nedosažení předpokládaného hospodářského výsledku a tím i efektivnosti projektu.

Tržní rizika jsou spojená s úspěšností výrobků či služeb na domácím i zahraničním trhu. Rizika souvisí s velikostí prodeje a s dosahováním prodejních cen.

Finanční rizika souvisí s dostupností zdrojů financování, změnami měnových kurzů, ale také s nepříznivými změnami úrokových sazeb, které mohou negativně ovlivnit plnění úvěru s pohyblivými úrokovými sazbami apod.

Legislativní rizika jsou vyvolaná obvykle hospodářskou a legislativní politikou vlády. V souvislosti s tím je důraz kladen také na dostatečnou ochranu duševního vlastnictví (patenty, obchodní známky, autorská práva apod.).

Politická rizika zahrnují stávky, národnostní a rasové nepokoje, války a další. Negativní vliv má i politická nestabilita a někdy také změny politických systémů.

Environmentální rizika zahrnují náklady na odstranění škod na životním prostředí, náklady spojené s uvedením projektu do souladu se zpřísněnými opatřeními na ochranu životního prostředí, daně spojené s využíváním neobnovitelných zdrojů a další.

Rizika spojená s lidským činitelem vyplývají z určité úrovně zkušeností a kompetencí všech subjektů angažujících se v projektu.

Informační rizika se týkají informačních systémů a dat vztahujících se k projektu, jejichž nedostatečná ochrana může být zneužita interními a externími subjekty, což může mít samozřejmě negativní dopad na projekt.

Zásahy vyšší moci jsou pak spojené s riziky havárií výrobních zařízení a nebezpečím živelných pohrom různého druhu.

2.5.2 Opatření na snížení rizika

Kritickou fází řízení rizik je výběr optimálního řešení. Rozhodnutí o efektivním opatření je většinou výstupem více variant řešení. Nepřijatelná úroveň rizika vyžaduje zastavení probíhajícího procesu a přijetí opatření na snížení rizika. Je-li riziko přijatelné, a přitom nikoliv bezvýznamné, a potenciál zisku je značný, následuje obvykle vypracování plánu preventivních opatření za účelem jeho redukce. Pro zbytková rizika, která nelze protiopatřeními efektivně snížit, se zpracovávají krizové plány. Velký důraz je třeba klást na maximální využití fáze redukce rizika a jeho eliminaci tak, aby se havarijní plány a scénáře vypracovávaly opravdu jen pro zbylá rizika. Hledáním obecně platných preventivních opatření pro významné snížení pravděpodobnosti vzniku krizí a omezení jejich případných následků se také zabývá tzv. nouzové plánování jako součást krizového řízení. (Rais, Smejkal, 26)

Jak upozorňují Korecký a Trkovský (2011), rizika máme podvědomě spojená s negativními důsledky, bojíme se dané hrozby nebo případné ztráty. Přesto často nemůžeme předem s jistotou tvrdit, zda se hrozby naplní. Riziko tedy úzce souvisí s nejistotou, jak se situace bude vyvíjet. Z toho důvodu je velice důležité klást důraz na rozhodování o tom, jak se v případě, že riziková situace skutečně nastane, zachovat. Na druhou stranu, riziko automaticky neznamená jen možný negativní dopad. Korecký a Trkovský rozlišují tzv. *čisté riziko* s výhradně negativními dopady a tzv. *spekulativní riziko*, což je takové riziko, při kterém se rozhodujeme mezi více alternativami s možností ztráty, ale i prospěchu. (12)

Význam analýzy rizik (resp. managementu rizik) je v dnešní době aktuální a nelze ho v globalizovaném a stále se měnícím světě ignorovat. Jistě existují přijatelná rizika, se kterými je firma schopná se vypořádat. Jedná se o tzv. retenci rizika nebo zadržení. Na druhé straně existují nepřijatelná rizika, kterým je nutné buď se vyhnout, ale pokud se jedná o nevyhnutelná rizika pro udržení např. konkurenceschopnosti, je nutné stanovit strategii, která povede ke snížení rizika. V takovém případě se nabízí prevence nebo oslabení příčin vzniku rizika, snížení negativních dopadů rizika nebo transfer rizika na jiný subjekt. (Hnilica, Fotr, 10) Tato řešení ale často úzce souvisí se zvýšením nákladů, proto je potřeba postup důkladně promyslet. Správný manažer by měl být schopen včas zachytit symptomy rizik a vypracovat strategii na jejich eliminaci, případně vhodně zareagovat na blížící se krizi sanačním plánem, jinak může dojít k zániku podniku. (Synek, 33)

3 Analýza trhu

Cílem této kapitoly je zjistit, jaká je v současné době nabídka tenisových služeb ve městě Krasnodar. Pro zjištění těchto údajů byly použity informace dostupné veřejně na oficiálních webových stránkách Ruské tenisové federace. Dalším cílem je také zjistit vývoj zájmu potenciálních zákazníků o nabízené služby. Tyto údaje jsou zjišťovány ze stejného dokumentu vypracovaného Ruskou tenisovou federací. Tyto informace jsou potřebné pro založení nové organizace.

3.1 Charakteristika města Krasnodar

Krasnodar se nachází na Severním Kavkaze, na jihu evropské části Ruské federace, a protéká jím řeka Kubáň. Od břehů Černého moře dělí město vzdálenost zhruba 150 kilometrů. Jedná se o správní, hospodářské i kulturní centrum Krasnodarského kraje. Město bylo založeno na konci 18. století a jeho původní název zněl Jekatěrinodar, na počest ruské carevny Kateřiny Veliké. Město má 893 200 obyvatel (2014) a je administrativním centrem stejnojmenného kraje.

Podle webových stránek města Krasnodar je to jedno z měst s kladnou demografickou situací. Počet obyvatel města se každý rok zvyšuje. Počet obyvatel na počátku roku 2014 se zvýšil v porovnání se začátkem roku 2010 o 60,7 tisíc lidí a v současné době zde žije přibližně 893.200 lidí. V populaci muži tvoří 45,6 % a ženy 54,4 %. Podle statistických údajů má porodnost tendenci se zvyšovat, vzhledem k aktivní demografické politice státu. Přirozený přírůstek obyvatelstva v roce 2013 činil 2879 lidí a zvýšil se v porovnání s rokem 2009 o 2598 osob. (4)

Podíl osob v produktivním věku je 62,9 % městského obyvatelstva a důchodového věku 22,7 %. Věková struktura obyvatel města zestárnula: podíl dětí (14,4 procenta) je výrazně nižší, než podíl lidí v důchodovém věku (22,7 procenta).

V roce 2013 pokračovaly pozitivní změny v kvalitě života obyvatel krasnodarského kraje: zvýšil se finanční příjem a úroveň platu, počet nezaměstnaných

se naopak snížil. V loňském roce také došlo v regionu poprvé po mnoha letech k přirozenému přírůstku počtu obyvatelů - asi 1,5 tisíc lidí. (4)

Průměrný měsíční příjem na jednoho obyvatele přesáhl 24 tisíc rublů. Zároveň se zvýšilo tempo růstu reálného disponibilního důchodu - z 106,4 % v roce 2012 na 109,6 % v minulém roce. Míra registrované nezaměstnanosti je v současné době (2014) nižší než před rokem a představuje přibližně 0,7 % ekonomicky aktivního obyvatelstva.

Dle údajů Ministerstva hospodářství Krasnodarského kraje na trhu aktuálně přetrvává pozitivní dynamika poptávky po zboží a službách, a to v důsledku rostoucích příjmů obyvatel. Vysoké tempo růstu poptávky bylo zaznamenáno především v oblasti placených služeb, a to 107,5 %. Nejrychlejším tempem roste poptávka po službách cestovního ruchu a hotelových službách, a co je nejdůležitější pro tento projekt, roste také poptávka po službách tělesné kultury a sportu. (16)

3.2 Analýza poptávky

Co se týká tenisu, období mezi roky 1991-2000 bylo obdobím růstu popularity a začátku intenzivního rozvoje tenisu v Rusku. Tenis se dnes provozuje ve více než pěti stech měst a obcí v zemi. V průběhu roku 2012 se v Rusku konalo 2772 oficiálních tenisových turnajů pro všechny typy sportovců, z toho 56 mezinárodních soutěží. Tenisové turnaje byly provozovány ve 118 městech Ruska. A logickým vyústěním předchozího vývoje byla opravdu „zlatá dekáda“ ruského tenisu v období mezi roky 2001 až 2010, kdy ruští tenisté, například Kafelnikov, Safin, Myskina, Sharapova, dosáhli vynikajících výsledků v předních oficiálních mezinárodních soutěžích, zaslouženě získali pro Rusko titul nejsilnějšího tenisového státu na světě.

Ačkoli většina těchto hráčů začínala trénovat v Rusku, museli se přestěhovat do jiné země a trénovat tam. A to z toho důvodu, že v Rusku doposud neexistují dobré podmínky pro trénování profesionálních hráčů. Na to poukazuje Ruská tenisová federace. Hlavních problémů je několik:

1. Zastávání specializovaných tenisových sportovních zařízení od sportovních pravomocí v množství a kvalitě;

2. Nedostatečné financování většiny regionálních federací tenisu, sportovních škol a klubů, slabá mobilizace mimorozpočtových zdrojů, což neumožňuje v plné míře řešit otázky vývoje tenisu v regionech;
3. Nedostatečné materiálně-technické vybavení tenisových kateder vysokých škol, sportovních škol a klubů;
4. Nedostatečný počet existujících institucí v různých oblastech Ruské federace v oblasti tenisového sportovního tréninku;
5. Nedostatečný počet moderních tenisových sportovních zařízení (středisek), vystavěných v regionech Ruské federace atd. (Tarpishev, 35)

Podle statistik Ruské tenisové federace (2013) byl počet lidí zapojených do tenisového tréninku v roce 2012 celkem 18.905. Tabulka 1 poskytuje informace o aktivních hráčích v jižním regionu Ruska (rozděleném na 6 oblastí):

Tabulka 1 Aktivní hráči v jižním regionu Krasnodaru

Počet zařízení		Počet sportujících	Z nich:	
Celkem	Specif.	4401	Děti	Ostatní
			6-15	
36	7		4032	>369

Zdroj: Ruská tenisová federace

Podle Tabulky 1 vidíme, že v jižní části Ruska se nachází celkem 36 sportovních zařízení a celkový počet sportujících činí 4401, z toho 4032 jsou děti ve věku 6 až 15 let.

Co se týká budoucí poptávky, plánovaný počet sportujících v Krasnodarském kraji pro období 2014-2020 rok se předpokládá následující se vzrůstající tendencí, jak ukazuje Tabulka 2. Celkový počet aktivních hráčů by měl vzrůst na 3578 a počet tenisových sportovních zařízení by se měl rozšířit na 19.

Tabulka 2 Předpokládaný vývoj poptávky po tenise v letech 2014-2020

Počet zařízení	Počet sportujících	Z nich:	
		Děti 6-15	Ostatní
19	3578		
(37)	(5808)	3 578 (5288)	>271

Zdroj: Ruská tenisová federace

Podle těchto tabulek lze usoudit, že momentálně je ten pravý okamžik vstoupit na tenisový trh, s reálnou šancí získat podporu od Ruské tenisové federace a spolupracovat s ní na dalším rozvoji.

3.3 Analýza konkurence

Za klíčové konkurenty, kteří odpovídají poptávce po tenisových službách, jsou následující zařízení: Tenisová škola SMASH, Sportovní komplex Kontinent, Tělovýchovný tenisový klub a Tenisový klub Aelita. Tato čtyři zařízení se v mnohém vzájemně odlišují, disponují řadami silných a slabých stránek. Aby nové, konkurenční zařízení na trhu efektivně obstálo, musí znát činnost svých konkurentů. Pro úplnou analýzu je třeba vymezit a použít celou řadu kritérií, podle kterých lze konkurenční zařízení vzájemně porovnat. Konkurenční porovnávání výše uvedených zařízení je v tomto případě pojato pouze okrajově a orientačně. Má vytyčit silné a slabé stránky dle kritérií 4P marketingového mixu: 1. Place – místo, 2. Product – produkt, 3. Price - cena, 4. Promotion – propagace.

Uvedená kritéria jsou dále rozčleněna na specifické prvky vybrané na základě faktu, že jednotlivá zařízení mají odlišné charakteristiky. Je tedy poměrně obtížné vymezit předmět vzájemného porovnávání, který má přinést efektivní a relevantní výsledek.

Tenisová škola SMASH

Tenisová škola SMASH byla založeno v roce 2007. I když je umístěna 10 minut od centra města, nachází se v nepříliš frekventované oblasti města s poměrně špatnou dostupností. Intenzita propagace a z ní vyplývající návštěvnost je mizivá. Cena jednotlivých služeb, jak můžeme vidět v Tabulce 3, není v porovnání s ostatními zařízeními příliš vysoká, ale ani nízká. Celková úroveň je podprůměrné kvality.

Tabulka 3 Tenisová škola SMASH

Kritérium	Údaje
<u>1. Místo</u>	
Název firmy	s.r.o. Tenisová škola SMASH
Rok založení	2007
Adresa	Krasnodar, ulice Krasnaja 109
Dopravní dostupnost	Dobrá (trolejbus, minibus, auto) 15 minut od zastávky trolejbusu
<u>2. Produkt</u>	
Nabídka služeb	Individuální trénink Skupinový trénink Arenda kurtu
Počet kurtů	3 kurty
<u>3. Cena</u>	
Ceny nabízených služeb (jednorázové vstupné)	Individuální trénink 800 Skupinový trénink 600 Arenda kurtu 500
<u>4. Propagace</u>	

Způsob	Webové stránky
Užší segmentační zaměření	Není

Zdroj: Vlastní

Tenisová škola Aelita

Tenisová škola Aelita byla založena v roce 2000. Je umístěna ve frekventované části města s dobrou dostupností. Velkou výhodou je pracovní doba od 8.00 do 22.00 hodin. Další výhodou představuje zastřešení, takže je možné trénovat v kterémkoliv počasí. Mezi slabé stránky lze rozhodně zařadit starý povrch. Ceny jednotlivých služeb jsou v porovnání s ostatními zařízeními nejvyšší. Další informace o této škole nalezneme na Tabulce 4.

Tabulka 4 Tenisová škola Aelita

Kritérium	Údaje
<u>1. Místo</u>	
Název firmy	Tenisová škola Aelita
Rok založení	2000
Adresa	Krasnodar, ulice 70 let Oktjabrja 30
Dopravní dostupnost	5 minut od zastávky trolejbusu, minibusu
<u>2. Produkt</u>	
Nabídka služeb	Individuální trénink Skupinový trénink Arenda kurtu
Číslo kurtů	2 kurty

3. Cena

Ceny nabízených služeb	Individuální trénink 1200
(jednorázové vstupné)	Skupinový trénink 700
	Arenda kurtu 500

4. Propagace

Způsob	Webové stránky
---------------	----------------

Užší segmentační zaměření	Není
----------------------------------	------

Zdroj: Vlastní

Tenisová tělovýchovná škola

Tenisová tělovýchovná škola byla založena v roce 2008 (Viz Tabulka 5). Jedná se o státní neziskovou organizaci, která byla založená za účelem poskytování služeb v oblasti tělesné kultury a sportu se zaměřením na tenis. Toto zařízení je prvním tenisovým klubem v Krasnodaru, který je zaměřen na rozvoj a popularizaci tenisu mezi obyvatele. Tréninkový proces se provádí na pěti kurtech, dva kurty jsou vnitřní a tři venkovní. Celková technologická úroveň zařízení je vysoké kvality. Toto zařízení lze považovat za jediného klíčového provozovatele. Intenzita propagace je ale mizivá. K slabým stránkám patří také umístění a zaměření se jenom na jednu cílovou skupinu, což může být na jedné straně výhodou, ale na druhé velká nevýhoda.

Tabulka 5 Tenisová tělovýchovná škola

Kritérium	Údaje
<u>1. Místo</u>	
Název firmy	Tělovýchovná tenisová škola
Rok založení	2008

Adresa	Vostochno-Kruglikovskaja 39, Krasnodar
Dopravní dostupnost	
<u>2. Produkt</u>	
Nabídka služeb	Individuální trénink, Skupinový trénink
Číslo kurtů	5 kurtů
<u>3. Cena</u>	
Ceny nabízených služeb (jednorázové vstupné)	Nemají vstupné
<u>4. Propagace</u>	
Způsob	Webové stránky
Užší segmentační zaměření	Děti od 6 do 15, jsou přijaty do školy na základě přijímací zkoušky.

Zdroj: Vlastní

Sportovní a rekreační centrum Kontinent

Sportovní a rekreační centrum Kontinent bylo založeno v roce 2007 a je jednou z nejrychleji rostoucích společností poskytujících služby v oblasti sportu a rekreace. Poskytuje širokou škálu služeb v oblasti fitness, kolektivních sportů, rekreace, kosmetologie a lékařských služeb. Tato moderní společnost nabízí služby všem typům zákazníků, případně vytváří individuální balíčky služeb pro maximální pohodlí a spokojenost návštěvníků. Centrum má k dispozici jeden profesionální moderní krytý tenisový kurt, kde jsou lekce vedeny instruktorem, nebo samostatně.

Tabulka 6 Sportovní komplex Kontinent

Kritérium	Údaje
<u>1. Místo</u>	
Název firmy	Sportovní komplex Kontinent
Rok založení	2007
Adresa	Topolinaja alleja 2/1
Dopravní dostupnost	dobrá dostupnost
<u>2. Produkt</u>	
Nabídka služeb	Individuální trénink Skupinový trénink Arenda kurtu
Počet kurtů	1 kurt
<u>3. Cena</u>	
Ceny nabízených služeb (jednorázové vstupné = měsíčně)	Individuální trénink 1000 Skupinový trénink 375 Arenda kurtu 500
<u>4. Propagace</u>	
Způsob	Webové stránky
Užší segmentační zaměření	Není

Zdroj: Vlastní

Na základě dat z analýzy, popisu jednotlivých konkurentů a subjektivního posouzení je vytvořena Tabulka 7 Vyhodnocení konkurentů.

Tabulka 7 Vyhodnocení konkurentů

	Place	Price	Produkt	Promotion	Celkem
Sportovní centrum Kontinent	3	4	3	4	14
Sportovní klub Smash	2	2	3	4	11
Tělovýchovný tenisový klub	3	1	3	3	10
Tenisový klub Aelita	2	4	3	4	13

Zdroj: Vlastní

Hodnoceno bylo na základě stupnice, kde 1 znamená nejlepší, 3 nejhorší. Tedy to zařízení, které u položky celkem získalo nejmenší výsledek, je zároveň tím nejúspěšnějším ze všech hodnocených zařízení.

Za nejúspěšnějšího konkurenta lze považovat Tělovýchovný tenisový klub, jenž dominuje především v jednom aspektu, a to v ceně. Nicméně vyniká také nabízeným produktem, kvalitou služeb, moderní technologií, dostatečnou kapacitou.

Druhou pozici v celkovém hodnocení zaujímá Sportovní centrum Smash. Tento klub dominuje díky poměrně nízkým cenám služeb. Oproti nejslabšímu konkurentovi, Kontinentu, má stejně jako tenisový klub na třetí pozici výhodnější umístění z hlediska dopravní dostupnosti.

Třetí pozice patří Tenisovému klubu Aelita, který ač má poměrně dobré umístění a průměrnou nabídku služeb, nemůže cenově konkurovat předchozím tenisovým klubům. Ani propagace není na dobré úrovni.

Sportovní centrum Kontinent je na posledním místě. Zaostává v nabízeném produktu, ale na rozdíl od ostatních vystupuje do popředí, především co se týče propagace.

Všichni uvedení konkurenti disponují silnými a slabými stránkami, které je třeba brát v úvahu při realizaci našeho projektu. Největším nedostatkem všech hodnocených zařízení je prakticky nulová či nedostatečná propagace.

4 Založení tenisové školy El Juego

V současné době v Rusku existuje více než 100 tisíc různých sportovních organizací. Jejich složení je velmi různorodé. Rozdílů jsou jak v právních formách, tak i v organizačních strukturách. Jedná se o společnosti tělesné kultury, amatérské i profesionální sportovní kluby, sportovní školy různých typů, střední a vyšší odborné školy, sportovní svazy atd.

Právním základem existence sportovních (tenisových) organizací je Občanský zákoník Ruské federace (1994), spolkový zákon „O nekomerčních organizacích“ (1995), „O akciových společnostech“ (1995), „O občanském sdružení“ (1995), „O společnostech s ručením omezeným“ (1998), „O tělesné kultuře a sportu v Ruské federaci“ (1999) a další.

Provozování sportovních organizací je možné poté, co jsou organizace registrovány jako právnické osoby v příslušných státních orgánech.

Můžeme konstatovat, že ve většině případů jsou provozovateli tělovýchovných a sportovních služeb neziskové organizace. Přesto samozřejmě nelze nebrat v úvahu podíl komerčních struktur, jejichž množství se během rozšíření tržních procesů ve společnosti může zvýšit.

Co se týká ziskových sportovních společností v Rusku, jsou to většinou akciové společnosti anebo společnosti s ručením omezením. V našem případě bylo rozhodnuto založit společnost s ručením omezením. Vklady společníků (fyzických a právnických osob, avšak ne více než padesáti) tvoří základní kapitál (jehož hodnota nemůže být nižší než stokrát hodnota minimální mzdy), který je rozdělen do částí, přičemž velikost těchto částí je určena ustavujícími dokumenty. Společnost může být založena i jednou osobou, kdy další účastníci (společníci) nesmí být odpovědní za závazky a nesou riziko ztráty pouze v hodnotě svých příspěvků. Účastníci společnosti, kteří vkládají neplné částky, mají stejnou odpovědnost do výše nesplacené části vkladu každého účastníka. Nejvyšším řídicím orgánem je valná hromada členů. Řízení společnosti provádí výkonný orgán. Řídicím orgánem společnosti může být zvolen někdo, kdo nepochází z řad členů společnosti. Veřejné zprávy o činnosti (výroční zprávy, rozvahy, atd.) jsou k dispozici pouze v případě veřejné nabídky dluhopisů či jiných cenných papírů (23).

4.1 Název

Za název společnosti s ručením omezením bylo vybráno „El Juego“. Tento název je převzat ze španělštiny a v překladu znamená „hra“. Logo společnosti obsahuje vyobrazení tenisové rakety a míčku, aby bylo vizuálně zřejmé, čím se společnost zabývá. Nicméně pod názvem „El Juego“ se nachází zpřesňující anglický nápis, který sděluje, že El Juego je tenisový klub.

Obr. 1 Logo společnosti El Juego



Zdroj: Vlastní

4.2 Poslání

Posláním tenisového klubu El Juego je poskytovat služby především dětem a mládeži do 26 let, ale také i všem ostatním nadšencům tenisového sportu bez omezení věku. Tato tenisová škola by měla sloužit jak amatérům, lidem, kteří chtějí hrát tenis pro zábavu, tak i těm, kteří chtějí hrát tenis na vyšší úrovni. Je důležité, aby hra především byla zábavou, ať pro milovníky tenisu, tak pro děti, které s tenisem teprve začínají.

4.3 Hlavní cíl

Sdružení si klade za hlavní cíl motivovat a podporovat děti v tenise a rozvíjet tenisové schopnosti a dovednosti u dětí a mládeže.

4.4 Cílová skupina

Hlavní cílovou skupinou jsou rodiče s dětmi, jelikož škola by se měla zaměřovat především na trénink dětí. V plánu je také pořádání menších tenisových turnajů (nejen) pro děti. Sekundární cílovou skupinou bude mládež ve věku od 15 do 26 i starší dospělí, kteří hrají tenis většinou především pro zábavu.

5 Marketingový plán a marketingová strategie tenisové školy „El Juego“

Základním cílem realizace projektu je maximalizace zisku, tedy dosažení co největšího rozdílu mezi výnosy a náklady spojenými s provozem, investicemi a financováním. Maximalizace zisku lze dosáhnout splněním dílčích cílů:

1. Obstáním v konkurenčním boji s cílem zaujmout pozici tržního vůdce;
2. Intenzivní pravidelně se opakující propagací dobrého jména formy s cílem zajistit dlouhodobý, každoročně se zvyšující nárůst počtu trvalých zákazníků;
3. Zabezpečením návratnosti počáteční investice přibližně do šesti let;
4. Dosahováním trvalých a dlouhodobých zvyšujících se zisků.

V případě, že jmenované dílčí cíle budou optimálně naplněny a management podniku bude efektivně využívat veškerý potenciál, kterým podnik disponuje, je pravděpodobné, že rizikovitost podnikání bude nízká a ziskovitost bude maximalizována.

5.1 Cíle marketingové strategie

Marketingová strategie je zaměřena na komunikaci se zákazníky a směrem k zákazníkům. Aby komunikace byla co nejefektivnější a zajistila firmě dobré obchodní jméno, je zapotřebí naplnit následující cíle marketingové strategie:

1. Zaměřit se na cílovou skupinu pomocí propagace;
2. Realizovat ucelenou cenovou strategii;
3. Nabízet široké spektrum produktů;
4. Motivovat a pravidelně odborně zdokonalovat kvalifikaci zaměstnanců;
5. Spolupracovat s externími subjekty na aktivitách v oblasti barterových organizací turnajů.

Jednotlivé položky marketingového plánu obsahujícího marketingové a strategické struktury jsou nastaveny tak, aby zmíněné cíle naplňovaly. Konkrétní hodnoty jsou stručně shrnuty v následujících podkapitolách.

5.2 Lokalizace zařízení a prostorové možnosti

Zařízení má být vybudováno na pozemku o rozloze 1900 m². Na tomto pozemku bude vybudována jedna budova, ve které bude fungovat hlavní kancelář, šatna a zároveň malý obchod. Vedle této budovy by měly být vybudovány 3 kurty, dva o rozloze 578 m² a třetí o ploše 648 m². Plánuje se také, že dva kurty budou mít nafukovací střechnu.

Adresa pozemku je ulice 1. Máje, Krasnodar, Rusko. Satelitový snímek zpřesňuje lokalizaci tenisového zařízení na Obrázku 2.

Obr. 2 Lokalizace tenisového zařízení El Juego



Zdroj: Google.com

5.3 Nabízené služby a návrh jejich cen

Při výběru nabídky služeb se zohledňovala řada faktorů, které souvisejí s provozními, kapitálovými a prostorovými možnostmi. Nejpodstatnějším faktorem při návrhu cen byla cena konkurence. Důraz byl také kladen na maximální vyhovění potencionálním zákazníkům. Následující tabulka (Tab. 8) znázorňuje navržené zprůměrované ceny a předpokládanou procentuelní vytíženost jednotlivých služeb.

Tabulka 8 Průměrné ceny jednotlivých služeb a jejich předpokládaná vytíženost

Údaje	Skupinový trénink	Individuální trénink	Arenda kurtů
Max. denní kapacita (počet cvičících)	180	36	72
Vytíženost (v %)	17	17	33
Vytíženost denní (počet cvičících)	30	6	24
Vytíženost roční (počet cvičících)	10710	4284	8568
Průměrná cena (v Kč)	500	1000	400

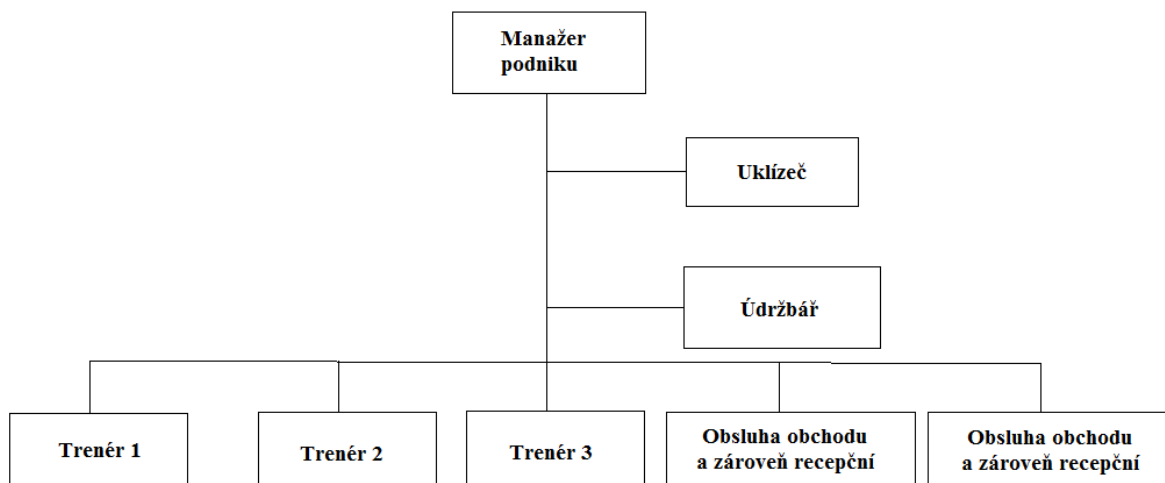
Zdroj: Vlastní

5.4 Personální rozvaha

Plynulý provoz podniku vyžaduje zaměstnání 4 zaměstnanců na plný úvazek (obsluha obchodu a zároveň recepční 1x, trenér 2x, uklízečka 1x) a přibližně 3 zaměstnanců na částečný úvazek (obsluha obchodu a zároveň recepční, trenér, pracovník provádějící údržbu zařízení).

Při odhadech a výpočtech se vychází z provozní doby, která představuje 5110 hodin ročně, a pracovní doby připadající na jednoho zaměstnance, což činí 2100 hodin ročně (pouze u zaměstnanců na plný úvazek). Personální složení vyjadřuje Obrázek 3.

Obrázek 3 Organizační struktura podniku



Zdroj: Vlastní

Podle oficiálních statistik tenisové federace Ruska (2013) činí v současné době počet certifikovaných trenérů 1335. Co se týká Krasnodarského kraje, je zde k dispozici 98 trenérů celkem, z nichž vyšší vzdělání má 67 trenérů a vyšší kategorii má z celkového počtu jenom 8. Odborná příprava trenérů pro ruský tenis je realizovaná na katedrách tenisu na vysokých školách tělesné výchovy a sportu. (Tarpishev, 35)

5.5 Propagační strategie

Propagační strategie podniku spočívá ve velice intenzivní propagaci podniku na začátku podnikání s cílem zajistit podniku co nejpočetnější stálou klientelu. Tato kampaň začne měsíc před otevřením podniku. Předpokládá se, že se bude každým rokem kampaň v určitém rozsahu opakovat, nicméně její forma bude vždy přizpůsobena aktuální situaci na trhu a požadavkům zákazníků. Kromě zmíněných reklamních kampaní budou fungovat také reklamy stálé, které budou pravidelně udržovány a aktualizovány. Podrobnější struktura a cenové vyjádření jednotlivých reklam použitých na začátku podnikání jsou uvedeny níže.

Plánuje se umístění třech billboardů v různých částech města. Rozměr billboardu je 3 x 6m a délka trvání 1 rok. Cena za tuto billboardovou reklamu činí přibližně 560 000,- RUB. (2)

Dalším důležitým médiem, které využijeme, bude reklamní spot v rádiu (Evropa Plus). Výroba plnohodnotného reklamního audio spotu stojí 10 000,- RUB, tj. v přepočtu 280 000,- RUB. (5) Spot by měl být uveřejněn měsíc a s větší intenzitou týden před otevřením tenisového klubu.

Tištěným médiem, které k propagaci zvolíme, budou noviny «Sport-Express», Nezavisimaja sportivnaja gazeta a časopis «ProSport». Půlstránková reklama vyjde přibližně celkem na 200 000,- RUB. Inzerovat se bude jeden týden před otevřením tenisové školy.

Levnější variantou propagace by bylo rozdávání letáků u vchodu obchodních domů, které se nachází přímo v centru města. Takováto reklama by stála přibližně 30 000,-RUB.

Kromě uvedených forem propagace využijeme i webové stránky, které budou pravidelně aktualizovány a poskytnou klientům důležité informace. Pro masovou komunikaci s návštěvníky vytvoříme stránky na Facebooku a Twitteru, kam umístíme i menší reklamu. Ta se bude cenově pohybovat kolem 40 000,- RUB. (36)

Dále uvažujeme o reklamě na internetu, na vybraných internetových stránkách a o reklamních plakátech ve vybraných obchodech sportovního zboží.

6 Finanční plán

6.1 Ekonomické předpoklady

S cílem vybudování a provozu podniku bude založena společnost s ručením omezeným. Výše investic, potřebných pro realizaci projektu, byl vyčíslen na **25 545 000 RUB**. Počáteční investice zahrnují stavbu zařízení a kompletní vybavení zařízení. Plánuje se vybudování dvou kurtů s nafukovací střechou a jednoho otevřeného kurtu. Mimo nabídku tenisových služeb se plánuje otevření obchodu s různými doplňky stravy.

Předpokládá se, že investice budou hrazeny následovně:

- ➔ Vklady společníků: **10 045 000 RUB**
- ➔ Bankovní úvěr (konkrétně se doporučuje podnikatelský úvěr od Sberbanku Buisness Project s úrokovou sazbou 14,5 % a splatností 5 let): **15 500 000 RUB**

Největší položku tvoří vybudování celého areálu včetně stavebních úprav. Nezanedbatelné jsou také náklady na marketing v hodnotě 500 000 RUB. Přehled počátečních investic nabízí Tabulka 9.

Tabulka 9 Počáteční investice

Počáteční investice	RUB
Areál	25 000 000
Webové stránky	20 000
Marketing	500 000
Software	15 000
Založení společnosti	10 000
Celkem	25 545 000

Zdroj: Vlastní

6.2 Odhad výnosů, nákladů a hospodářského výsledku

Následující tabulky podávají přehled o předpokládaných příjmech, výnosech, nákladech a také hospodářském výsledku.

Tabulka 10 Odhad příjmů

Údaje	Skupinový trénink	Individuální trénink	Arenda kurtů
Max. denní kapacita (počet cvičících)	180	36	72
Vytíženost (v %)	17	17	33
Vytíženost denní (počet cvičících)	30	6	24
Vytíženost roční (počet cvičících)	10710	4284	8568
Průměrná cena	500	1000	400
Příjmy za 1. rok	5 355 000	2 142 000	3 427 200

Zdroj: Vlastní

Za první rok činnosti tenisového klubu El Juego se předpokládá celkový příjem 10 924 200 RUB. Tato částka zahrnuje příjem ze skupinových i individuálních tréninků a také z pronájmu kurtů.

Tabulka 11 Odhad výnosů

Typ výnosů	Výnosy za první rok provozu v RUB
Tržby za služby a zboží	
Tržby z prodeje služeb	10 924 200

Tržby za zboží	500 000
Celkem	11 424 200

Zdroj: Vlastní

V Tabulce 11 se k tržbám za služby přidává také tržba za zboží. Celkové výnosy za první rok provozu tak dosahují částky 11 424 200 RUB, tedy 6 703 241 Kč.

Co se týče odhadu nákladů, energetické náklady a náklady spojené se stavebními úpravami byly orientačně odhadnuty na základě webových stránek o podnikání.

Dlouhodobý hmotný majetek bude v nákladech odepisován postupně podle Tabulky 12. Pro zjednodušení je použito rovnoměrné odepisování, které pro první rok používá stejnou výši odpisu jako pro roky další. Toto zjednodušení nemá téměř žádný vliv na celkový finanční plán.

Tabulka 12 Odpisový plán dlouhodobého majetku

Dlouhodobý majetek	Cena Kč	Roky	Měsíčně RUB
Pozemek	13 500 000	10	112 500
Kurty	19 000 000	30	52 778
Budova	5 000 000	5	83 333

Zdroj: Vlastní

Tabulka 13 (Zdroj: Vlastní) odhaluje veškeré předpokládané náklady za první rok existence tenisového klubu. Celková výše nákladů se bude pohybovat kolem 11 393 296 RUB, což je přibližně 6 685 108 Kč.

Tabulka 13 Odhad celkových nákladů za první rok

Typ nákladů	Náklady za první rok provozu v RUB
<u>Spotřebované nákupy</u>	
Spotřeba energie a vody	1 800 000
<u>Služby</u>	
Opravy a údržba	300 000
Ostatní služby (propagace, organizace turnajů ...)	1 200 000
<u>Daně a poplatky</u>	
Daně na nemovitost 2 %	270 000
<u>Jiné provozní náklady</u>	
Ostatní provozní náklady (telekomunikace, internet, hosting, režie, apod.)	100 000
<u>Osobní náklady</u>	
Mzdové náklady	1 800 000
<u>Odpisy a rezervy</u>	
Odpisy (DHM, DNM)	2 983 336
<u>Finanční náklady</u>	
Úroky	2 182 400
<u>Daně z příjmů 5%</u>	
Daň z příjmů z běžné činnosti	757 560
Celkem	11 393 296

Informace jsou čerpány z webových stránek o založení podniku v Rusku. (22, 30)

Z Tabulky 14 vyplývá, že společnost má dosáhnout v prvním roce provozního zisku, který je roven částce pod položkou hospodářský výsledek, 30 904 RUB, tedy 18 133 Kč.

V následujících letech se však výše provozního hospodářského výsledku významně změní. Prognózu vývoje příjmů a nákladů ukazuje Tabulka 15 v další části.

Tabulka 14 Předpokládaný účet zisků a ztrát v prvním roce provozu

ÚČET ZISKŮ A ZTRÁT	
VÝNOSY	NÁKLADY
11 424 200	11 393 296
Hospodářský výsledek = 30 904 RUB	

Zdroj: Vlastní

6.3 Předpokládaný vývoj příjmů a nákladů

Očekává se, že se struktura výnosů příliš měnit nebude a jejich vývoj bude mít tendenci růst každoročně odhadem o 3 % (v důsledku nárůstu klientely apod.). Dále se předpokládá, že jednotlivé náklady budou mít také tendenci růst každoročně, ale zhruba jen o 1 % (např. v důsledku inflace, vzniku konkurence apod.). Předpokládaný vývoj příjmů a nákladů v jednotlivých letech po dobu 6 let znázorňuje Tabulka 15.

V případě realizace projektu lze pro budoucí vývoj podniku doporučit využití a zintenzivnění propagace silných stránek podniku a na druhé straně eliminaci stránek slabých. Hodnocení ekonomické efektivity projektu následuje v další části práce.

Tabulka 15 Předpokládaný vývoj příjmů a nákladů (v RUB)

Rok provozu	1	2	3	4	5	6
Výnosy	11 424 200	11 767 426	12 120 434	12 484 047	12 858 568	13 221 325
Tržby z prodeje služeb	10 924 200	11 251 926	11 589 484	11 937 169	12 295 284	12 641 143
Tržby za zboží	500 000	515 500	530 950	546 878	563 284	580 182
Náklady	11 393 296	10 908 124	10 430 046	10 270 134	10 021 368	9 680 733
Spotřeba energie a vody	1 800 000	1 818 000	1 836 180	1 854 541	1 873 086	1 891 816
Opravy a údržba	300 000	303 000	306 030	309 090	312 180	315 301
Ostatní provozní náklady	100 000	101 000	102 010	103 030	104 060	105 100
Ostatní služby	1 200 000	1 212 000	1 224 120	1 236 361	1 248 724	1 261 211
Daně	1 027 560	1 037 835	1 048 213	1 058 695	1 069 282	1 079 975
Mzdové náklady	1 800 000	1 818 000	1 836 180	1 854 541	1 873 086	1 891 816
Odpisy	2 983 336	3 013 169	3 043 300	3 073 733	3 104 470	3 135 514
Úroky	2 182 400	1 605 120	1 309 440	872 960	436 480	0
Celkem	30 904	859 302	1 690 388	2 213 913	2 837 200	3 540 592

Zdroj: Vlastní

6.4 Hodnocení ekonomické efektivity projektu

Základem hodnocení ekonomické efektivity projektu je finanční analýza. Ta musí přinést všechna důležitá data potřebná pro posouzení ekonomické efektivity a výkonnosti projektu, která mohou sloužit potenciálním investorům při rozhodování o investici do projektu.

Finanční analýza je rozdělena do třech hlavních částí. První část obsahuje hodnocení ekonomické efektivity projektu. Jejím cílem je přinést relevantní data vypovídající o výnosnosti projektu. Tohoto cíle je dosaženo prostřednictvím výpočtu poměrových ukazatelů. Cílem druhé části finanční analýzy je hodnocení investiční efektivity daného projektu. Poslední část finanční analýzy obsahuje návrh splácení úvěru jako cizího zdroje nezbytného k realizaci projektu. Je zde představena metoda rovnoměrného splácení úvěru, což je efektivní a méně nákladná metoda pro splácení úvěru.

6.4.1 Vypočet poměrových ukazatelů

Ukazatele rentability

Účetní rentabilitu projektu lze vyjádřit na základě vztahu uvedeného v kapitole 2.3.1. Pro vyjádření tohoto ukazatele je tedy nutné znát průměrnou roční výši zisku po zdanění a pořizovací cenu dlouhodobého majetku. Následující Tabulka 16 představuje zjednodušenou verzi rozvahy na počátku prvního roku provozu.

Tabulka 16 Rozvaha na počátku prvního roku provozu

AKTIVA		PASIVA	
Dlouhodobý majetek	25 045 000	Vlastní kapitál	10 045 000
Oběžná aktiva	500 000	Cizí zdroje	15 500 000
Celkem aktiva	25 545 000	Celkem pasiva	25 545 000

Zdroj: Vlastní

Z uvedené rozvahy vyplývá, že pořizovací cena dlouhodobého majetku činí 25 045 000 RUB. Průměrná roční výše zisku po zdanění byla vyčíslena prostřednictvím výpočtu aritmetického průměru všech zisků po zdanění v jednotlivých letech provozu na hodnotu 3 173 454 RUB. Na základě dosazení těchto výsledků do zmíněného vztahu byla vyčíslena účetní rentabilita projektu na 7,43 %.

Ukazatele likvidity

V případě tohoto projektu bude použita tzv. běžná likvidita (current ratio), která se vypočítává jako podíl krátkodobých závazků na oběžných aktivech. Běžná likvidita projektu tedy vyjadřuje, kolikrát je schopen ekonomický subjekt realizující projekt uspokojit pohledávky věřitelů, v případě, kdy promění všechna svá oběžná aktiva v peněžní prostředky. Následující Tabulka 17 znázorňuje zjednodušené rozvahy pro jednotlivé roky projektu platné k posledním kalendářním dnům těchto let.

Tabulka 17 Rozvaha pro jednotlivé roky projektu

Položka (v RUB)	Rok provozu					
	0	1	2	3	4	5
Aktiva celkem	25 545 000	25 575 904	23 335 206	21 925 594	21 039 507	20 776 715
Dlouhodobý majetek	25 045 000	22 061 664	19 048 495	16 005 195	12 931 462	9 826 992
Oběžná aktiva	500 000	3 514 240	4 286 711	5 920 399	8 108 045	10 949 723
Pasiva celkem	25 545 000	25 575 904	23 335 206	21 925 594	21 039 507	20 776 715
Vlastní kapitál	10 045 000	10 075 904	10 935 206	12 625 594	14 839 507	17 676 715
Krátkodobé zdroje						
cizí	0	3 100 000	3 100 000	3 100 000	3 100 000	3 100 000
Dlouhodobé	15 500 000	12 400 000	9 300 000	6 200 000	3 100 000	0
Cizí zdroje						

Zdroj: Vlastní

Z tabulky vyplývá, že projekt nepočítá s rozšířením dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, ale naopak počítá s nárůstem oběžných aktiv podniku. Ta mohou představovat jistou formu rezervních aktiv podniku, obzvláště při prezentaci projektu potenciálnímu subjektu poskytujícímu úvěr. Konkrétní hodnoty ukazatele běžné likvidity projektu vyjadřuje Tabulka 18.

Tabulka 18 Ukazatele likvidity

Položka	Rok provozu				
	1	2	3	4	5
Likvidita	1,13%	1,3%	1,9%	2,6%	3,5%

Zdroj: Vlastní

Ukazatele likvidity pro jednotlivé roky provozu říkají, že projekt by měl být solventní. Hodnota likvidity v pátém roce provozu vyjadřuje fakt, že projekt je schopen uhradit své krátkodobé závazky více než 3x.

Obecně lze tedy na základě zjištěných údajů konstatovat, že projekt je schopen bez problému hradit své závazky a při tom si vytvářet rezervy, použitelné pro nečekanou krizovou situaci, nebo naopak pro nové plánování rozvoje projektu.

Ukazatele řízení aktiv, označované jako ukazatele aktivity

Jak už bylo řečeno v kapitole 2.3.3, ukazatele aktiv lze vyjádřit v podobě obratu jednotlivých položek aktiv. Existuje více variant, v této práci bude vypočítán obrat celkových aktiv z tržeb. Minimální doporučená hodnota tohoto ukazatelů je 1. (Pavelková, Knápková, 19)

Tabulka 19 Ukazatele řízení aktiv

Rok	1	2	3	4	5
Ukazatel	0,4	0,5	0,5	0,6	0,6

Zdroj: Vlastní

Obrat celkových aktiv počítaný na bázi tržeb u společnosti se podstatně neliší; podle Pavelkové (2010) to svědčí o nepatrné váze změny stavu zásob nedokončené výroby a hotových výrobků, aktivace a finančních výnosů. (19)

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti slouží jako indikátory výše uvedeného rizika, jež podnik nese při daném poměru a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Je zřejmé, že čím vyšší zadluženost podnik má, tím vyšší riziko na sebe bere, protože musí být schopen své závazky splácet bez ohledu na to, jak se mu právě daří. (Pavelková, Knápková, 19)

Určitá výše zadlužení je však obvykle pro firmu užitečná z toho důvodu, že cizí kapitál je levnější než vlastní. Jde o to, že úroky z cizího kapitálu snižují daňové zatížení podniku, protože úrok jako součást nákladů snižuje zisk, ze kterého se platí daně. Základním ukazatelem zadluženosti je celková zadluženost. Její vypočet uvádím v následující Tabulce 20.

Tabulka 20 Ukazatel celkové zadluženosti

Rok	1	2	3	4	5
Celková zadluženost	60%	53%	42%	29%	15%

Zdroj: Vlastní

Doporučená hodnota zadluženosti, na kterou se odvolává řada autorů odborné literatury, se pohybuje mezi 30-60 %. U posuzování zadluženosti je však nutné

respektovat příslušnost k odvětví a samozřejmě také schopnost splácet úroky z dluhů plynoucí. (Veber, Srpová, 37)

6.4.2 Hodnocení efektivnosti investic

Doba úhrady investice

Investiční náklady projektu činí 25 545 000 RUB. Z těchto investičních nákladů bude vynaloženo na počátku realizace projektu 25 045 000 RUB (rok 0 představuje období výstavby projektu, kdy projekt ještě není v provozu a samotný provoz je zahájen až počátkem roku 1 a v prvním roce provozu 500 000 RUB). Následující Tabulka 21 vyjadřuje čistý peněžní tok projektu prostřednictvím rozdílu celkových příjmů projektu a investičních nákladů. Z čistého peněžního toku lze stanovit dobu úhrady, a to jeho postupnou kumulací.

Tabulka 21 Peněžní toky projektu (cash flow)

ROK						
0	1	2	3	4	5	6
0,00	0,00	0,85	1,69	2,21	2,83	3,54
25,00	0,50	0	0	0	0	0
-25,00	-0,50	0,85	1,69	2,21	2,83	3,54
-25,00	-24,50	-23,65	-21,69	-19,75	-16,92	-13,38

Zdroj: Vlastní

Z tabulky je zřejmé, že na konci prvního roku bude vynaloženo 24,5 mil. RUB, přičemž v podobě čistých provozních příjmů se vrátí jen 0,0003 mil. RUB. Na konci prvního roku se tedy nevrátí 24,50 mil. RUB z investovaných prostředků. Na konci šestého roku bude tato veličina činit -13,38 mil. RUB. Na základě těchto údajů předpokládáme, že investice nebude uhrazena v prvních šesti letech provozu, takže doba úhrady investice tedy činí skoro 11 let, což je dost dlouhá doba.

Čistá současná hodnota projektu

Výpočet čisté současné hodnoty byl proveden prostřednictvím počítačového programu Microsoft Office Excel a čistá současná hodnota projektu tedy činí 46 535 780 RUB, což je kladná veličina.

Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento projektu je vyjádřeno na základě vztahu uvedeného v kapitole na straně 2.3.4. Jelikož se jedná o rovnici n-tého stupně, jejíž stanovení je poměrně obtížné a výsledku lze dosáhnout pouze prostřednictvím opakovaných propočtů čisté současné hodnoty při různých hodnotách diskontní sazby v kombinaci s lineární interpolací, bude použito mnohem jednoduššího řešení výpočtu vnitřního výnosového procenta, a to prostřednictvím počítačového programu Microsoft Office Excel, do kterého se zadává uvedený vzorec a program vygeneruje výsledek. Na základě této metody činí výsledek 4,3 %. Uvedenou hodnotu můžeme chápat pozitivně, jelikož je nižší než hodnota reálné diskontní sazby projektu 0,9 %, která je obecně považována za minimální požadovanou výnosnost projektu.

6.4.3 Návrh na splácení bankovního úvěru

Jako metoda pro splácení bankovního úvěru byla vybraná méně nákladná metoda rovnoměrného splácení. Úvěr bude poskytován bankou Sberbank s úrokovou sazbou pod 14,08 na částku 15 500 000 RUB v rámci speciálního programu Business Credit. (25) Průběh splácení zobrazuje Tabulka 22.

Tabulka 22 Rovnoměrné splácení bankovního úvěru

Rok	Splátka	Úrok	Celkem
1	3 100 000	2 182 400	5 282 400
2	3 100 000	1 605 120	4 705 120

3	3 100 000	1 309 440	4 409 440
4	3 100 000	872 960	3 972 960
5	3 100 000	436 480	3 536 480
Celkem	15 500 000	6 406 400	21 906 400

Zdroj: Vlastní

7 ZHODNOCENÍ PROJEKTU

V této části je potřeba zpracovat zhodnocení navrhovaného projektu tenisové školy „El Juego“, s.r.o. a analyzovat situaci a možná rizika. Na závěr jsou formulována závěrečná doporučení vyplývající z této práce.

7.1 SWOT analýza

SWOT analýza slouží ke zhodnocení vnějších i vnitřních faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace. Vnitřní faktory jsou popsány silnými a slabými stránkami organizace a s okolním prostředím souvisí příležitosti a hrozby, jejichž znalost může organizace využít ve svůj prospěch.

Tabulka 23 SWOT Analýza

IDENTIFIKACE SLABÝCH STRÁNEK	
Seznam slabých stránek	Proč?
Vysoká cena projektu	Základní investice jsou moc vysoké. Je to vidět i z finanční analýzy. Nízká návratnost investic.
Malé praktické zkušenosti s podnikáním	Projekt je navržen osobou bez praktických zkušeností s podnikáním.
IDENTIFIKACE SILNÝCH STRÁNEK	
Seznam silných stránek	Proč?
Lokalita	Dobrá dostupnost MHD
Malý obchod v areálu	Kompletní servis pro návštěvníky, zisk z obchodu.
Zájem a podpora ze strany federace tenisu Ruska	Možná podpora Ruské tenisové federace Ruska na základě programu rozvoje tenisu 2013-2020.
Dobře vypracovaný marketingový plán	Konkurence má velmi nízkou úroveň propagace.

IDENTIFIKACE HROZEB	
Seznam hrozeb	Proč?
Nízká návštěvnost	Nenaplnění kapacity nezbytné k pokrytí nákladů.
Ekonomická krize	Snížení důchodu obyvatelstva a z toho plynoucí nízká návštěvnost.
Nová konkurence	Možná ztráta části zákazníků.
Inflace	Snížení reálného důchodu obyvatelstva a z toho plynoucí nižší návštěvnost.
Problémy s lidskými zdroji	Nedostatek kvalitního personálu.
Neuspokojivá propagace sdružení	
IDENTIFIKACE PŘÍLEŽITOSTÍ	
Seznam příležitostí	Proč?
Uspořádání závodů	Komericializace areálu.
Dotace od federace tenisu Ruska	Program rozvoje 2013-2020.
Navázání mezinárodní a národní spolupráce	Výměna zkušeností, trenéři ze zahraničí.

Zdroj: Vlastní

7.2 Analýza rizik

Při založení sportovní organizace bychom měli znát rizika, které nás mohou ovlivnit, stanovit jejich závažnost a snažit se eliminovat jejich dopad na organizaci. Samozřejmě existují rizika, která sdružení nemůže žádným způsobem ovlivnit. A to

například snižující se počet narozených dětí. Následně budou určena rizika, kterým by mohlo sdružení nějakým způsobem zabránit, a na základě identifikace těchto rizik budou navržena preventivní opatření k zamezení jejich výskytu.

Rizika projektu jsou téměř totožná s hrozbami analyzovanými v předchozí SWOT analýze.

1. **Nízká návštěvnost** – je spojována jak s neuspokojivou propagací, tak i s nabízenými službami.
2. **Ekonomická krize**
3. **Nedostatek kvalifikovaných pracovníků**
4. **Nová konkurence**
5. **Inflace**
6. **Nedostatek finančních zdrojů** – k předchozím rizikům je nutné přidat případný nedostatek zdrojů a nepředvídané náklady. V případě nedostatku finančních prostředků bude muset organizace přemýšlet nad úrovněmi cen a při pořádání akcí bude potřeba pečlivě zpracovat předběžné rozpočty a získat nejprve prostředky pro plánovanou činnost. Na druhé straně zde existuje možnost získat dotace od Ruské tenisové federace na daný projekt.
7. **Neuspokojivá propagace sdružení.** Je nutné neustále aktualizovat webové stránky. Veřejnost je potřeba včas a viditelnou formou informovat o činnosti sdružení a o různých pořádaných akcích. Je nutné zajímavou formou dokázat oslovit cílovou skupinu a sdělit získanou přidanou hodnotu, to je cílem propagační činnosti. Nutno zaměřit se na těsnost styku se zákazníky, umožňující snížení tržních rizik.

7.3 Závěrečná doporučení

Závěrečná doporučení se budou týkat toho, jak nejlépe začít s podnikáním v tenisovém klubu El Jeugo. Cílem je mít z podnikání zisk a nedostat se do dluhové insolvence. K tomu by mohla pomoci následující doporučení.

Vzhledem k tomu, že celková výše nákladů se bude pohybovat kolem 11 393 296 RUB, což je přibližně 6 685 578 Kč a celkový hospodářský výsledek

v prvním roce provozu bude 30 904 RUB je doporučeno použít metodu pro splacení bankovního úvěru méně nákladnou formou rovnoměrného splácení. Úvěr bude poskytován bankou Sberbank s výhodným úvěrovým úrokem.

V rámci SWOT analýzy jsme stanovily silné a slabé stránky. Silné stránky by měly převyšovat ty slabé, především co se finanční návratnosti týče. Mezi slabé stránky patří vysoká finanční náročnost s nízkou návratností, dále také malé praktické zkušenosti s podnikáním. Mezi silné stránky patří lokalita, jelikož tenisový klub El Juego je situován do místa s dobrou dostupností MHD. Dále v rámci tenisové školy bude k dispozici malý obchod s kompletním servisem pro návštěvníky, který přinese určitý zisk. Další silnou stránkou je možná podpora ze strany Ruské tenisové federace. A velice bude záležet na dobře vypracovaném marketingovém plánu, jelikož konkurenční tenisové školy, jak bylo ukázáno a porovnáno, nemají propagaci na příliš vysoké úrovni.

V předchozí kapitole byla identifikována rizika spojená s podnikáním v tenisovém klubu El Juego. Je důležité tato rizika brát na zřetel, rozhodně je neignorovat, připravit si vhodnou marketingovou strategii, která by mohla tato rizika minimalizovat, snížit. Riziku nízké návštěvnosti lze předejít nabídkou kvalitních služeb, ale také nepodceněním propagace. Ekonomické krizi, inflaci a možnému nedostatku finančních prostředků lze předejít jednak vhodnou kalkulací cen služeb, ale také možností využít dotace od Ruské tenisové federace. Nespokojenost zákazníků ale může také vyplynout z nedostatečné kvalifikace pracovníků, čemuž lze předejít hned v počátku při personálním obsazování pracovních pozic. Nicméně klíčovou otázkou zůstává propagace, která umožní úzkou komunikaci se zákazníky prostřednictvím webových stránek, stránek na sociálních sítích (Facebook, Twitter), lze využít i papírové reklamy (letáky), propagace v médiích (rádio, tisk). Samotná propagace by ale neměla představovat přespříliš finanční zátěž, někdy lze zvolit levnější variantu propagace s větším efektem. Je proto důležité být v kontaktu se schopným manažerem.

8 Závěr

Tato práce byla rozdělena do dvou částí. V teoretické části byly charakterizovány základní pojmy spojené s podnikáním. Bylo nutné věnovat se analýze trhu, ale také analýze poptávky a konkurence. Na základě získaných poznatků z analýzy se vytváří marketingová strategie a finanční plán. V rámci tohoto plánu byla představena problematika ukazatelů rentability, likvidity, řízení aktiv a zadluženosti.

V rámci analýzy trhu bylo představeno nejen město Krasnodar, ve kterém by měla být situována tenisová škola El Juego, ale také síla poptávky a především konkurence. Bylo zjištěno, že předním nedostatkem konkurenčních zařízení je propagace, která je více než neuspokojivá.

V další části se přešlo přímo k možnostem založení tenisové školy El Juego a k problémům s tím spojeným. Představen byl název (a vysvětlen jazykový původ názvu ze španělštiny), dále poslání, hlavní cíl a cílová skupina. Na základě toho byl vystaven marketingový plán a strategie pro školu El Juego. Konkrétně byl proveden návrh cen služeb, personální rozvahy a propagační strategie.

V rámci finančního plánování bylo zjištěno, že náklady a výnosy v prvním roce fungování podniku se téměř rovnají a tedy ziskovost není příliš vysoká. V dalších letech byl odhadován obdobný vývoj. Nicméně v rámci zhodnocení projektu vyšlo najevo, že by projekt neměl být ztrátový, pokud ovšem bude brán zřetel především na minimalizaci rizik, která byla podrobně rozebrána.

9 Seznam použité literatury

1. BARKER, S., COLE, R. *Projektový management pro praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN: 978-80-247-2838-4.
2. *Billboard* [online]. 2014 [cit. 2014-06-06]. Dostupné z: <<http://reklama-gravity.ru/services/billboard>>
3. ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
4. *Demografická situace. Oficiální stránky města Krasnodar* [online]. 2014 [cit. 2014-06-01]. Dostupné z: <http://krd.ru/departament-ekonomicheskogo-razvitiya-investitsiy-i-vneshnikh-svyazey/elektronnyy-e-k/naselenie-s-r/demografich_situaciya>
5. *Evropa Plus* [online]. 2014 [cit. 2014-06-06]. Dostupné z: <http://ministar.ru/evropa_plyus#seti>
6. FOTR, J. *Jak připravit optimální podnikatelský projekt*. Praha: EUROVIA, 1993. ISBN 80-901186-0-7.
7. FOTR, J., SOUČEK I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. ISBN 80-247-0939-2.
8. FOTR, J., SOUČEK I. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 8024732939.
9. HIGGINS, R. C. *Analýza pro finanční management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-404-5.
10. HNILICA J., FOTR J. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada Publishing a.s., 2014. ISBN: 978-80-247-5104-7.
11. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
12. KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN: 978-80-247-3221-3.
13. KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing Management*. 12. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

14. KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G.. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing a.s, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
15. KUBÍČKOVÁ, D., KOTĚŠOVCOVÁ, J. *Finanční analýza*. 1. vydání, Praha, Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2006. ISBN 80-86754-57-X
16. *Ministerstvo hospodářství Krasnodarského kraje* [online]. 2014 [cit. 2014-06-18]. Dostupné z:
<<http://economy.krasnodar.ru/macroeconomics/analiz/monitoring/monitoring-of-socio-economic-development-of-krasnodar-region-report>>
17. MRKVIČKA, J., KOLÁŘ, P. *Finanční analýza*. 2. přeprac. vyd., Praha, ASPI, 2006. ISBN 80-7357-219-2.
18. NÝVLTOVÁ, R., MARINIČ, P. *Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy*. Praha: Grada Publishing a.s, 2010. ISBN 978-80-247-6701-7.
19. PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3349-4.
20. PEDERSEN, P. M., PARKS, J., QUARTERMAN, J., THIBAUT, L. *Contemporary Sport Management*. Devonshire: Human Kinetics, 2011. ISBN 9780736081672.
21. PITTS, Brenda a David STOTLAR. *Fundamentals of Sport Marketing*. Morgantown: Fitness Information Technology, 2007. ISBN 978-1885693785.
22. *Podnikatelský projekt: Tenisový klub. HotBiznes* [online]. [cit. 2014-06-10]. Dostupné z: <http://hotbiznes.ru/bizplan/isir/131-biznes-plan-tenisnogo-kluba>
23. *Postup založení firmy* [online]. 2010 [cit. 2014-06-06]. Dostupné z: <<http://www.e.sro.cz/postup-zalozeni-firmy>>
24. *Právní formy sportovních organizace v Rusku* [online]. 2005 [cit. 2014-06-10]. Seminární práce. Dostupné z: <<http://xreferat.ru/103/2392-1-formy-organizacii-biznesa-v-sfere-fizicheskoiy-kul-tury-i-sporta.html>>
25. *Půjčky na pracovní kapitál. Sberbank Rossii* [online]. 2014 [cit. 2014-06-05]. Dostupné z: <http://www.sberbank.ru/kurgan/ru/s_m_business/credits/short/>
26. RAIS, K., SMEJKAL, V. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. ISBN 80-247-1667-4.
27. RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza*. 4. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 9788024739168.

28. SCHOLLEOVÁ, H. *Investiční controlling: Jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2952-7.
29. SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 80-2472-424-3.
30. *Spotřeba energie. Camolet trading* [online]. 2009 [cit. 2014-06-01]. Dostupné z: <<http://www.camolettrading.com/katalog/vozduhoopornye-sooruzhenija/rashod-energii.html>>
31. SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ V. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
32. SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. ISBN 978-80-247-1501-8.
33. SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN: 978-80-247-3494-1.
34. SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-736-7
35. TARPISHEV, S. *Program rozvoje tenisu 2013-2020*. Moskva, 2013. Dostupné z: http://www.tennis-russia.ru/fttr/documents/tennis_development
36. *Tvorba webových stránek* [online]. [cit. 2014-05-20]. Dostupné z: <<http://monopo.ru/page/creationofwebsites?yclid=5745393864215667160>>
37. VEBER, J., SRPOVÁ J. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing s.r.o., 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.
38. *Vnitřní výnosové procento (IRR – Internal Rate of Return)*. In: Management Mania. 2013 [cit. 2014-06-30]. Dostupné z : <<http://managementmania.com/cs/vnitri-vynosove-procento>>
39. *Založení podniku: Tenisový kurt. Openbusiness* [online]. 2009 [cit. 2014-06-17]. Dostupné z: <<http://www.openbusiness.ru/html/tennis.html>>
40. ZIKMUND, M. *Hodnocení investic: Čistá současná hodnota (NPV) stručně a jasně*. In: *BusinessVize* [online]. 2010 [cit. 2014-05-22]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/hodnoceni-investic-cista-soucasna-hodnota-npv-strucne-a-jasne>

10 Seznam obrázků a tabulek

Obr. 1 Logo společnosti El Juego

Obr. 2 Lokalizace tenisového zařízení El Juego

Obr. 3 Organizační struktura podniku

Tabulka 1 Aktivní hráči v jižním regionu Krasnodaru

Tabulka 2 Předpokládaný vývoj poptávky po tenise v letech 2014-2020

Tabulka 3 Tenisová škola SMASH

Tabulka 4 Tenisová škola Aelita

Tabulka 5 Tenisová tělovýchovná škola

Tabulka 6 Sportovní komplex Kontinent

Tabulka 7 Vyhodnocení konkurentů

Tabulka 8 Průměrné ceny jednotlivých služeb a jejich předpokládaná vytíženost

Tabulka 9 Počáteční investice

Tabulka 10 Odhad příjmů

Tabulka 11 Odhad výnosů

Tabulka 12 Odpisový plán dlouhodobého majetku

Tabulka 13 Odhad celkových nákladů za první rok

Tabulka 14 Předpokládaný účet zisků a ztrát v prvním roce provozu

Tabulka 15 Předpokládaný vývoj příjmů a nákladů (v RUB)

Tabulka 16 Rozvaha na počátku prvního roku provozu

Tabulka 17 Rozvaha pro jednotlivé roky projektu

Tabulka 18 Ukazatele likvidity

Tabulka 19 Ukazatele řízení aktiv

Tabulka 20 Ukazatel celkové zadluženosti

Tabulka 21 Peněžní toky projektu (cash flow)

Tabulka 22 Rovnoměrné splácení bankovního úvěru

Tabulka 23 SWOT Analýza