

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Podnikatelský plán na zřízení a provoz tělocvičny pro bojové sporty / Business plan for the establishment and operation of a martial arts gym

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Říjen 2023

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Pavel Nekolný / KEMBC03

JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PhDr. Ing. Petr Mašín, PhD., DBA

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47 b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 29. 8. 2023 Praha

PODĚKOVÁNÍ

Rád/a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem této práce bylo sestavit podnikatelský plán na zřízení a provoz tělocvičny pro bojové sporty, prověřit podmínky vzniku, navrhnout způsob provozu a zjistit, jestli uvedený záměr může být životaschopný a produkovat zisk.

2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část byla vytvořena na základě rešerše odborné literatury. Pro porozumění problematice bylo nutné prostudovat relevantní publikace jak zahraničních, tak českých autorů, které se zaměřují nejen na tvorbu podnikatelského plánu, ale také na jednotlivé problematiky, ze kterých se podnikatelský plán skládá. Jedná se o odborné publikace zaměřené na finanční řízení podniku, řízení projektů, strategické plánování, management, marketing. Prostudována byla příslušná legislativa vztahující se k problematice živnostenského podnikání, vzniku provozovny, pracovněprávních vztahů a obchodním společnostem. V dalším bodě byla na základě porovnání různých odborných zdrojů sestavena osnova podnikatelského plánu nejlépe odpovídající danému záměru. V praktické části byl na základě shromážděných teoretických podkladů vytvořen podnikatelský plán. Podkladem pro vypracování jednotlivých bodů plánu jsou provedené analýzy PESTLE a Porterův model pěti konkurenčních sil. Na jejich základě byl vypracován plán marketingových aktivit a finanční plán. Výsledky vypracovaných analýz byly dále použity jako podklad pro doporučení, jak v podnikatelském záměru pokračovat, aby byl úspěšný.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Podnikatelský plán byl zasazen do reálného prostředí a pro sestavení finančního plánu byly použity skutečné náklady. Pesimistická varianta popisuje situaci, kdy se měsíčně uskuteční čtyřicet společných lekcí pro tři zákazníky, jedenáct soukromých lekcí, dvacet čtyři volných vstupů bez trenéra a pět hodin pronájmu celé tělocvičny. Zisk před zdaněním je v tomto případě 104 Kč a nachází se v bodě zvratu. Realistická varianta obsahuje čtyřicet společných lekcí pro deset zákazníků, čtyřicet čtyři individuálních tréninků s trenérem, šedesát šest volných vstupů bez trenéra a pět hodin pronájmu celé tělocvičny. Zisk před zdaněním v tomto případě je 602 544 Kč. Optimistická varianta rovněž počítá se čtyřiceti společnými lekcemi pro čtrnáct zákazníků, šedesáti šesti individuálními lekcemi s trenérem a znovu pěti hodinami pronájmu celé tělocvičny. Zisk před zdaněním by v tomto případě byl 1 066 424 Kč. Všechny tři varianty popisují situace na konci druhého roku podnikání. Sestavením podnikatelského plánu bylo zjištěno, že při realistické variantě výnosů je podnik ziskový. Z uvedeného vyplývá, že i při relativně nízké návštevnosti může podnik udržitelně fungovat. Rovněž doba návratnosti investice při naplnění realistického scénáře je necelý půlrok od zahájení provozu. Silnými stránkami uvedeného podniku je kvalitní know-how, „nefér“ výhodu tvoří navázaná dlouhodobá spolupráce se špičkovým trenérem, který je využíván jako mentor, nízké náklady na provoz a vlastnictví objektu tělocvičny. Slabé stránky jsou především nevýhoda začínajícího podniku, jeden konkurent v blízkém okolí se zkušenostmi a historií dlouhodobě fungujícího podniku a zvedající se ceny energií.

4. Závěry a doporučení:

Bakalářská práce dosáhla svých cílů. Vytvořený podnikatelský plán poskytuje pevný základ pro úspěšné zahájení a provoz tělocvičny specializující se na bojové sporty. Výsledky provedených analýz a navržených opatření představují zásadní faktory pro budoucí rozvoj a prosperitu v rámci rychle se měnícího podnikatelského prostředí.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podnikatelský plán, bojové sporty, PESTLE

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The objective of this thesis was to develop a business plan for the establishment and operation of a martial arts gym. To examine the conditions of establishment, to propose a method of operation and to determine if the said plan can be viable and produce profit.

2. Research methods:

The theoretical and methodological part was developed based on the literature search. To understand the issue it was necessary to study relevant publications, both foreign and Czech authors, which focus not only on the creation of a business plan, but also on the individual issues that make up a business plan. These are professional publications focused on financial management of the company, project management, strategic planning, management, marketing. Relevant legislation related to the issues of trade business, establishment of business premises, labour relations and commercial companies has been studied. At the next point, based on the comparison of various professional sources, the outline of a business plan best suited to the given project was drawn up. In the practical part, a business plan was developed on the basis of the collected theoretical background. The basis for the development of the individual points of the plan were the PESTLE analysis and Porter's model of five competitive forces. On the basis of these, a marketing activities plan and a financial plan were developed. The results of the analyses were further used as a basis for recommendations on how to proceed with the business plan to make it successful.

3. Result of research:

The business plan was set in a real environment and actual costs were used to develop the financial plan. The pessimistic option describes a situation where there are forty joint sessions per month for three customers, eleven private sessions, twenty-four free admissions without a trainer, and five hours of rental of the entire gym. The profit before tax in this case is 104 CZK and is at a turning point. The realistic option includes forty private lessons for ten customers, forty-four individual sessions with a trainer, sixty-six free admissions without a trainer, and five hours of renting the entire gym. The profit before tax in this case is 602544 CZK. The optimistic variant also assumes forty joint lessons for fourteen customers, sixty-six individual lessons with a trainer and again five hours of renting the whole gym. The profit before tax in this case would be 1066424 CZK. All three options describe the situation at the end of the second year of business. By drawing up a business plan, it was found that the business is profitable under the realistic revenue scenario. This shows that even with relatively low visitor numbers the business can operate sustainably. Also, the payback period for the investment is less than half a year from the start of operations under the realistic scenario. The strengths of the enterprise are the high quality know-how, the "unfair" advantage is the established long-term cooperation with a top trainer who is used as a mentor. Low costs of operation and ownership of the gym facility. Weaknesses are mainly the disadvantage of a start-up, one competitor in the vicinity with experience and history of a long-standing business and rising energy prices.

The bachelor thesis has achieved its objectives. The business plan created provides a solid foundation for the successful launch and operation of a gym specializing in martial arts. The results of the analyses conducted and the measures proposed are essential factors for future development and prosperity within a rapidly changing business environment.

KEYWORDS

Business plan, Martial Arts, PESTLE

JEL CLASSIFICATION

M10 – Business administration

M13 – New firms, startups

**Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

**Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Pavel Nekolný
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	KEMBC03
Název BP:	Podnikatelský plán na zřízení a provoz tělocvičny pro bojové sporty
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">ÚvodTeoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">Podnik a podnikáníLegislativa a právní formy podnikáníTvorba podnikatelského plánuMetodikaPraktická část<ol style="list-style-type: none">Charakteristika podnikatelského záměruAnalýza konkurence a dalších vnějších faktorůPlán marketingových aktivitVnitřní faktory ovlivňující fungování podnikuFinanční plánShrnutí a doporučeníZávěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">ABRAMS, R. <i>Successful business plan: secrets & strategies</i>. California: PlanningShop, 2019. 464 s. ISBN 978-1-933895-82-6.HUČKA, M., ČVANČAROVÁ, Z., FRANEK, J. <i>Základy podnikání a podnikatelský proces</i>. Praha: Grada Publishing, 2021. 200 s. ISBN 978-80-271-3041-2.KARLÍČEK, M. <i>Základy marketingu</i>. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. 288 s. ISBN 978-80-247-5869-5.SRPOVÁ, J. <i>Začínáme podnikat: s případovými studii začínajících podnikatelů</i>. Praha: Grada, 2020. 264 s. ISBN 978-80-271-2253-0.ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, A. <i>Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele</i>. Praha: Grada, 2019. 248 s. ISBN 978-80-271-2182-3.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">Zpracování cílů a metodiky do 1. 6. 2023Zpracování teoretické části do 1. 7. 2023Zpracování výsledků do 1. 8. 2023Finální verze do 1. 9. 2023
Vedoucí práce:	PhDr. Ing. Petr Mašín, PhD., DBA

V Praze dne 19. 5. 2023

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

**Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.**
Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=CA-10393535
Datum: 2023.05.19 12:20:05 +02'00'

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1 Podnik a podnikání	3
2.1.1 Cíle a funkce podniku	3
2.1.2 Podnikání	4
2.2 Legislativa a právní formy podnikání	6
2.2.1 Právní formy podnikání	6
2.3 Tvorba podnikatelského plánu	9
2.3.1 Charakteristika podnikatelské záměru	9
2.3.2 Analýza konkurence a dalších vnějších faktorů	10
2.3.3 Plán marketingových aktivit	11
2.3.4 Vnitřní faktory ovlivňující fungování podniku	12
2.3.5 Finanční plán	12
2.4 Metodika práce	14
3 Praktická část	17
3.1 Charakteristika podnikatelského záměru	17
3.2 Analýza konkurence a dalších vnějších faktorů	19
3.3 Plán marketingových aktivit	22
3.4 Vnitřní faktory ovlivňující fungování podniku	24
3.5 Finanční plán	26
3.6 Shrnutí a doporučení	32
4 Závěr	35
Literatura	37
Přílohy	I

Seznam zkratk

ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
DPP	Dohoda o provedení práce
KDU-ČSL	Křesťanská a demokratická unie – Československá strana lidová
k.s.	Komanditní společnost
MFČR	Ministerstvo financí České republiky
MMA	Mixed Martial Arts
ODS	Občanská demokratická strana
PESTLE	Politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní, ekologické
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
STAN	Starostové a nezávislí
TOP 09	Tradice, Odpovědnost, Prosperita
v.o.s.	Veřejná obchodní společnost

Seznam tabulek

Tabulka 1 Ceník služeb	23
Tabulka 2 Marketingové náklady	24
Tabulka 3 Plán tréninkových aktivit	25
Tabulka 4 Zakladatelský rozpočet	27
Tabulka 5 Předpokládané výnosy v Kč za rok	28
Tabulka 6 Zahajovací rozvaha	28
Tabulka 7 Výkaz zisku a ztráty za první rok v Kč	29
Tabulka 8 Výkaz zisku a ztráty po druhém roce podnikání v Kč	30
Tabulka 9 Výkaz cash flow za první rok	31
Tabulka 10 Analýza bodu zvratu z provozní činnosti v prvním roce podnikání	31

1 Úvod

V současné době lze pozorovat velký nárůst pozornosti, která je věnována poměrně mladému sportu, který se nazývá Mixed Martial Arts, v překladu smíšená bojová umění. Počátky můžeme najít již v sedmém století před naším letopočtem ve starověkém Řecku na Olympijských hrách, kdy byl zaveden Pankration. Jednalo se o způsob boje, ve kterém byly povoleny zápasnické techniky a všechny údery. Vznik moderního pojetí MMA se datuje do počátku devadesátých let dvacátého století, kdy se uskutečnily první moderní MMA soutěže jako například turnaj UFC Ultimate Fighting Championship, který se stal průkopníkem tohoto sportu na mezinárodní úrovni. Důvodem byla snaha o porovnání účinnosti jednotlivých bojových umění ve sportovním zápase. Od té doby se stalo populárním sportem s rychlým růstem fanoušků po celém světě. MMA je komplexní sport, který kombinuje různé aspekty bojových umění a stylů. Bojovníci mohou používat údery a kopy, techniky boje na zemi, prvky zápasu, páčení, škrčení, klinč a další techniky. Zahrnuje tedy boj ve stoje i na zemi a jeho klíčovým prvkem je schopnost přizpůsobit se a reagovat na různé situace v průběhu zápasu. Je to sport, který klade velký důraz na kondici, sílu, rychlost, vytrvalost a technické dovednosti. MMA se stále rozvíjí a inovuje. Různé bojové styly jsou neustále kombinovány a bojovníci se snaží zdokonalovat své dovednosti, aby se v tomto vysoce konkurenčním sportu stali úspěšnými. Jedná se o dynamicky se rozvíjející sport těšící se velké popularitě nejen mezi diváky, ale i mezi sportovci zabývajícími se různými bojovými uměními. V České republice dělá tomuto sportu značnou reklamu promotérská organizace Oktagon MMA, která pořádá mezinárodní profesionální turnaje s velkým počtem sledujících diváků. Jen na sociálních sítích, podle údajů na jejich webových stránkách oktagonmma.cz (2023), sleduje tuto organizaci přes milion lidí. Aktuálně proniká i do dalších evropských zemí a nachází stále větší počet fanoušků.

Právě dynamický růst tohoto odvětví je důvodem pro vznik této bakalářské práce. Zabývá se sestavením praktického návodu na vytvoření a provoz tělocvičny pro bojové sporty, která má využít zvýšené poptávky po tomto sportu a vybudovat ziskový podnik. Záměrem je uzpůsobit autorem vlastněný původní objekt tělocvičny pro komerční účely a vyučovat v něm MMA a další bojové sporty. Tento podnikatelský záměr má přesah i do společensky prospěšné činnosti. Nejde jen o finanční zisk, je potřeba vyzdvihnout ještě další kladné stránky uvedeného záměru. Pravidelné sportování má pozitivní zdravotní vliv, zlepšení kardiovaskulárních schopností organismu pozitivně působí proti civilizačním chorobám. Rovněž pravidelné zatěžování svalového aparátu působí preventivně proti různým pohybovým obtížím. Zvláště je třeba zdůraznit důležitost pravidelného pohybu pro děti a jejich zdravý vývoj. Záměrem je i budování pozitivních mezilidských vztahů. Ty jsou základem zdravého a harmonického společenského fungování a mohou mít významný vliv na celkovou kvalitu života jednotlivců. Pozitivní mezilidské vztahy se vyznačují vzájemným respektem, empatií, důvěrou, spoluprací a vstřícností. Tyto prvky vytvářejí prostředí, kde se lidé cítí podporováni, oceněni a akceptováni takoví, jací jsou. Takové prostředí může posilovat psychické zdraví, zvyšovat sebevědomí a vytvářet pevná pouta mezi jednotlivci v osobním životě.

Autor má dlouholeté zkušenosti s trénováním bojových sportů a v nedávné době získal trenérské oprávnění pro komerční vyučování MMA. Právě znalost tohoto prostředí je motivací proč se zabývat tímto tématem. Autor je přesvědčen, že je třeba budovat tréninkové prostředí s individuálním přístupem ke klientům a s důrazem na vysokou profesionalitu trenérů. Právě profesionální přístup představuje základní pilíř úspěšného podnikání a poskytování kvalitních služeb. Jde především o odbornost, respekt, empatii, otevřenou a jasnou komunikaci, důslednost a vhodnou reakci na případné stížnosti. Profesionální přístup ke klientům může značně ovlivnit pověst a úspěch podniku.

Cílem této práce je sestavit podnikatelský plán na zřízení a provoz tělocvičny pro bojové sporty, prověřit podmínky vzniku, navrhnout způsob provozu a zjistit, jestli může uvedený záměr být životaschopný a produkovat zisk. V teoreticko-metodologické části práce jsou shromážděny informace na základě rešerše odborných publikací. Je zde vybrána legislativa upravující podnikání a provoz živnostenských provozoven. Jsou zmíněny různé právní formy podnikání.

V další kapitole je sestavena osnova podnikatelského plánu s teoretickými podklady pro následovné praktické zpracování. Popsány jsou analytické nástroje pro posouzení vnějších vlivů na zakládaný podnik a pro tvorbu marketingového plánu. Teoretická část se také věnuje oblasti financí a provozním procesům. V praktické části práce je na základě zjištěných teoretických informací sestaven konkrétní podnikatelský plán. Podrobně se zabývá charakteristikou, jsou zde zpracovány a vyhodnoceny vybrané analýzy PESTLE a Porterův model pěti konkurenčních sil. V kapitole Plán marketingových aktivit je zpracován marketingový mix 4P zahrnující informace o tom, jaké specifické propagační kanály budou využity a konkrétní kroky při realizaci. Součástí je i finanční rozpočet. Dále jsou řešeny vnitřní faktory fungování podniku, jako je provoz a personální obsazení. Finanční plán pracuje s konkrétními finančními výkazy, vyhodnocuje předpokládaný výkon podniku a odhaduje návratnost vložených investic. Kapitola Shrnutí a doporučení obsahuje vyhodnocení všech analýz a jejich zasazení do kontextu celé práce. Zde jsou prezentována konkrétní doporučení pro další postup, která směřují k úspěšnému budoucímu rozvoji podniku.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoreticko-metodologická část poskytuje teoretický základ získaný z odborné literatury, který slouží k úspěšnému sestavení podnikatelského plánu. Pro účely této práce byly použity publikace jak domácích, tak i zahraničních autorů, zákony a další materiály. Teoreticko-metodologická část se skládá z vysvětlení základních pojmů podnik a podnikání, zabývá se legislativou vztahující se k problematice vzniku, založení a provozu podnikání. Práce také obsahuje legislativu upravující vznik a provozování provozovny. Podstatná část je věnována teoretickým podkladům nezbytným pro zpracování samotného podnikatelského plánu. Autor se zde zabývá jednotlivými částmi, které má podnikatelský plán obsahovat, a jejich náplní. Jsou zde také popsány vybrané analýzy použité pro vyhodnocení potřebných informací pro zpracování podnikatelského plánu.

2.1 Podnik a podnikání

Podnik je ekonomická entita, která slouží k výrobě, obchodu nebo poskytování služeb s cílem dosáhnout zisku. Je to organizovaná jednotka, která kombinuje lidské zdroje, finanční prostředky a materiály s cílem produkovat a dodávat zboží nebo služby na trh. Podle autorů Martinovičové, Konečného a Vavřiny (2019, s. 14) lze podnik charakterizovat na základě definice stanovené Evropskou komisí v nařízení č. 651/2014. Autoři pokračují tvrzením, že podnikem je chápán každý subjekt, který provádí ekonomickou činnost bez ohledu na svou právní formu. Mezi tyto subjekty patří zejména osoby samostatně výdělečně činné, rodinné podniky provozující řemeslné nebo jiné činnosti, obchodní společnosti a sdružení, které opakovaně vykonávají ekonomickou činnost. Autoři dále uvádějí, že v českém právním systému není pojem podnik přesně vymezen. Jak dále pokračují, občanský zákoník obsahuje definice související s podnikáním, jako je například pojem obchodní závod § 502 a rodinný závod § 700. Čížinská (2018, s. 9) přesněji uvádí, že do roku 2013 byla definice pojmu podnik uvedena v § 5 zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku, avšak po přepracování soukromého práva v roce 2014 byl původní termín podnik nahrazen termínem obchodní závod, který je vymezen v § 502 zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku. Podle této definice se obchodní závod chápe jako organizovaný soubor majetku, který podnikatel vytvořil a který slouží k provozování jeho činnosti. Předpokládá se, že závod zahrnuje vše, co obvykle slouží k jeho provozu. V této práci bude dáována přednost pojmu podnik před pojmem obchodní závod, v souladu s autory Martinovičovou, Konečným a Vavřinou (2019, s. 14), protože z ekonomického hlediska je podnik běžně používanou a zavedenou terminologií. Pojem podnik je tak považován za synonymum k pojmu obchodní závod podle zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku. Podle zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku, ve znění pozdějších předpisů je obchodní závod organizovanou skupinou majetku včetně dluhů, kterou podnikatel vytvořil a která slouží k provozování jeho činnosti na základě jeho vlastního rozhodnutí. Obchodní závod je považován za soubor všeho, co obvykle slouží k jeho provozu a je definován jako hromadná věc.

2.1.1 Cíle a funkce podniku

Autoři Martinovičová, Konečný a Vavřina (2019, s. 15) jako cíle a funkce podniku uvádějí schopnosti vyrábět a prodávat výrobky, zboží a poskytovat služby zákazníkům, stejně jako uspokojování potřeb všech ostatních, kteří jsou s podnikem spojeni. Toto je jejich hlavním úkolem. Dále má podle autorů podnik svého zakladatele a je tedy někým vlastněn. Jak dále uvádějí, podniky byly vytvořeny s cílem generovat peníze. Podle autorů podniky stejně jako jednotlivci sledují svým jednáním určitý cíl a cílem podnikání je maximalizace hodnoty podniku, maximalizace hodnoty majetku vlastníků. Důležité podle Martinovičové, Konečného

a Vavřiny (2019, s. 15) je pochopení podniku jako prostředku pro zhodnocování kapitálu. Zároveň respektování jeho společenských funkcí vůči zainteresovaným stranám může vést ke dvěma zdánlivě protichůdným tvrzením. První je, že dominantním cílem je dosahovat zisku na základě uspokojování poptávky s kupní silou. Druhé popisuje, že dominantním cílem podniku je uspokojovat poptávku s kupní silou a oprávněné požadavky okolí, tedy sloužit, a tím dosahovat zisku. Autoři uvádějí tato tvrzení jako filozofii, kterou podnikatel uplatňuje. Pro ucelený pohled na problematiku podniku je třeba alespoň krátce zmínit i proces jeho vzniku. Autoři Martinovičová, Konečný a Vavřina (2019, s. 19) popisují vznik podniku jako úmyslný proces, který je řízen vlastníkem nebo podnikatelem. Autoři pokračují tvrzením, že tento proces zahrnuje vytvoření základních podmínek pro provozování podniku, zakládání podniku je spojeno s podnikatelským záměrem a vypracováním zakládacího projektu, který zahrnuje finanční plán pro založení, shromáždění potřebného kapitálu, spuštění podniku a zahájení jeho činnosti.

2.1.2 Podnikání

Podnikání je činnost spojená s vedením a řízením podniku. Je to proces zakládání, provozování a rozvíjení podniku za účelem dosažení zisku a uspokojení potřeb zákazníků. Zahrnuje různé aktivity, jako je plánování, organizování, řízení, inovace, marketing a financování. Je spojeno s rizikem a nejistotou, protože podnikatelé se snaží vytvořit nové příležitosti a dosáhnout konkurenční výhody na trhu. Může být prováděno jednotlivcem, tehdy se jedná o soukromé podnikání, nebo skupinou lidí, tedy podnikání ve formě společnosti. Cílem je dosáhnout udržitelného růstu¹, zvýšení hodnoty podniku a uspokojení potřeb zákazníků. Podnikání je důležitou složkou ekonomiky, protože přispívá k tvorbě zaměstnanosti, inovacím, hospodářskému růstu a rozvoji společnosti jako celku.

Definice podle zákona 89/2012 Sb. v § 420 odst. 1 říká, že: „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“

Podle Vebera a kol. (2021, s. 26) podnikání obecně označuje veškeré legální aktivity, které směřují k dosažení ekonomických výsledků, obvykle ve formě zisku. Autoři dále uvádějí, že vedle kontinentálního evropského pojetí podnikání a podnikatele jako enterprise² a entrepreneur³ existuje v anglo-americkém prostředí termín business ve významu podnikání, obchodování a ziskové činnosti. Autoři zmiňují, že cílem vlastníků podnikatelských organizací nemusí vždy být dosažení okamžitého zisku. Autoři poukazují na to, že někteří investoři jsou ochotni v horizontu několika let obětovat zisk za účelem růstu firmy. Investují do společnosti s očekáváním výrazného zhodnocení svých prostředků.

Důležité je zmínit pojem podnikavost. Veber a kol. (2021, str. 26) definují pojem podnikavosti, který se týká objevování a využívání příležitostí v rámci podnikání. Autoři zmiňují vnější podnikatelské aktivity a podnikavost, které se zaměřují na trh, zákazníky, konkurenci a dodavatele. Jak dále autoři tvrdí, podnikání je neodmyslitelně spojeno s ekonomickými

¹ Jako udržitelný růst se v ekonomii označuje způsob rozvoje, který umožňuje růst a pokrok v současném období, aniž by ohrozil schopnost budoucích generací uspokojovat své potřeby. Jedná se o koncept, který zdůrazňuje rovnováhu mezi ekonomickým růstem, sociálním rozvojem a ochranou životního prostředí. Udržitelný růst se snaží minimalizovat negativní dopady na životní prostředí a zároveň zajišťovat rozvoj a prosperitu společnosti.

² Tento termín se používá k označení jakékoli ekonomické entity, která se zabývá výrobou, obchodem nebo poskytováním služeb za účelem dosažení zisku.

³ Pojem označuje jedince, který iniciuje, řídí a organizuje podnikatelskou činnost nebo projekt. Je to osoba s podnikatelskou vizí, která je ochotná přijímat rizika, inovovat a vytvářet nové příležitosti na trhu.

ukazateli, avšak bylo by chybou, kdyby manažeři v podnikání upřednostňovali pouze ekonomické aspekty.

Podle autorů Martinovičové, Konečného a Vavřiny (2019, s. 12) podnikání zahrnuje aktivitu hledání, objevování a využívání podnikatelských příležitostí s cílem vyplnit mezery na trhu. Stejný zdroj popisuje, že jeho podstatou je uspokojování vlastních potřeb prostřednictvím uspokojování potřeb ostatních. Podnikavost představuje schopnost, umění a motivaci nacházet, vytvářet a využívat příležitosti k dosažení očekávané nebo plánované prosperity podniku. Podnikání je praktickou realizací podnikavosti.

Další důležitou součástí je osoba podnikatele. Veber, Srpová et al. (2012) in Martinovičová, Konečný, Vavřina (2019, s. 13) definují určité charakteristické vlastnosti, které by měl podnikatel uplatňovat ve svém každodenním působení. Mezi tyto vlastnosti patří vytrvalost, sebevědomí, schopnost převzít odpovědnost, dobrá informovanost, schopnost iniciovat a podnikatelská iniciativa, schopnost sledovat a monitorovat situaci, snaha dosáhnout úspěchu, racionální přístup a také schopnost respektovat okolní realitu a podmínky.

Autoři Veber, Srpová et al. (2012) in Martinovičová, Konečný, Vavřina (2019, s. 13) uvádějí různé situace, ve kterých se potenciální zájemce o podnikání může nacházet:

- zájemce o podnikání má stávající zaměstnání a jistotu pracovního místa;
- zájemce o podnikání ztratil zaměstnání a hledá nové příležitosti;
- zájemce o podnikání má aktuální zaměstnání nebo důchod a touží realizovat své vlastní nápady a představy.

Autoři dále pokládají za důležité si uvědomit, že podnikání zřídka probíhá bez problémů a rizik. Podnikatel má různé povinnosti v oblasti účetnictví, daní a dodržování legislativního rámce. Pokud je podnikatel současně zaměstnavatelem, nese také odpovědnost za své zaměstnance, finanční zabezpečení jejich mezd a další aspekty. Stejný zdroj uvádí potřebu nezbytných adekvátních materiálních podmínek, jako jsou vhodné prostory a specifické vybavení, pro úspěšné provozování podnikání. Rozhodování o způsobu ručení za dluhy vzniklé v souvislosti s podnikáním je úzce spjato s uvedenými aspekty podnikání. Autoři k tomu dále píší, že klíčovým prvkem při vytváření perspektivního podnikatelského plánu je koncept, který v první řadě určuje oblast podnikání.

Nelze opomenout ani další aspekt podnikání, a to je společenská prospěšnost⁴. Autoři Svobodová a Andera (2017, s. 12) zmiňují, že společensky prospěšné podnikání, známé také jako sociální podnikání, přináší sociální a společenský rozměr. Při volbě typu podnikání nelze opomenout hodnoty, přesvědčení a životní vizi podnikatele. Autoři k tomu dále píší, že skrze podnikání je možné dosáhnout finanční nezávislosti, získat volný čas a možnost vykonávat činnosti, které nás naplňují a které považujeme za smysluplné. Podnikání je realizací budoucí vize. Přináší vytváření hodnoty a slouží jako zdroj finančních prostředků. Skrze podnikání se naplňují potřeby zákazníků a vytváří hodnota pro zaměstnance, spolumajitele, zákazníky, společnost a region. Autorka Šafrová Drážilová (2019, s. 14) podobně popisují podnikání jako mnohem pestřejší, zajímavější a složitější než to, co lze zahrnout do několika řádků v zákoně. Zákon v definici podnikání neuznává jinou motivaci než zisk. Avšak podnikatel může mít mnoho jiných, osobních a specifických důvodů, které odrážejí životní styl, aktuální rodinnou situaci, duševní stav nebo předchozí zkušenosti. Podnikání lze provozovat takovým způsobem, který nejen generuje příjmy, ale také přináší užitek v širším společenském kontextu. To navíc přináší nejen finanční prostředky, ale také větší osobní uspokojení.

⁴ Týká se způsobu, jakým podnikání může přispívat k prospěchu a rozvoji společnosti a celého společenství, nejen k dosahování zisku pro podnikatele. Tento koncept zdůrazňuje, že podniky by měly nést zodpovědnost za své účinky na okolní prostředí, zaměstnance, komunitu a společnost jako celek.

2.2 Legislativa a právní formy podnikání

Legislativa a právní formy podnikání jsou důležitými nástroji pro regulaci a řízení podnikatelského prostředí, zajišťují právní jistotu a ochranu pro podnikatele a jejich obchodní aktivity. Níže je uveden přehled relevantních legislativních požadavků a regulací souvisejících s podnikatelským záměrem, v tomto případě vznikem a provozem tělocvičny pro bojové sporty:

- zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) upravující podmínky pro vznik a provozování živnosti;
- zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce, upravuje pracovněprávní vztahy;
- zákon č. 179/2006 Sb. o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a o změně některých zákonů (zákon o uznávání výsledků dalšího vzdělávání), ve znění pozdějších předpisů, jmenovaný zákon upravuje podmínky pro rekvalifikaci;
- zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník, který upravuje širokou škálu oblastí občanského práva, mimo jiné právo obchodní, závazkové, majetkové a obsahuje základní principy a pravidla občanského práva;
- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), ve znění pozdějších předpisů, upravuje vznik a fungování obchodních korporací;
- zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (Stavební zákon), upravuje ve věcech stavebního řádu zejména povolování staveb a jejich změn, terénních úprav a zařízení, užívání a odstraňování staveb. Zákon mimo jiné řeší povolování podnikatelských provozoven;
- zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně, se zabývá ochranou života a zdraví občanů a majetku před požáry a poskytováním pomoci při živelních pohromách, řeší také protipožární opatření v podnikatelských provozovnách;
- zákon č. 58/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, v platném znění. Uvedený zákon se zabývá hygienickými požadavky na provozovny;
- zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů;
- zákon č. 48/1997 Sb. o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů;
- zákon č. 155/1995 Sb. o důchodovém pojištění.

2.2.1 Právní formy podnikání

Podle Šafrové Drášilové (2019, s. 191) je právní forma podnikání charakterizována jako obal, který obklopuje podnik a slouží k usnadnění jeho fungování a ochraně podnikatele tím, že odděluje jeho soukromý majetek od majetku vyhrazeného pro podnikání. Na právní formy podnikání je možné nahlížet z několika základních hledisek. Rozdělit je lze podle počtu osob, které se podnikání účastní a podle způsobu ručení za závazky. Autorka uvádí, že u osobních forem podnikání podnikatel ručí celým svým majetkem, zatímco u kapitálových forem ručí pouze do výše nesplaceného kapitálu. V rámci těchto forem se osobní podnikání jednotlivce označuje jako podnikání fyzických osob, zatímco všechny ostatní formy podnikání jsou považovány za právnické osoby. Podle Šafrové Drášilové (2019, s. 192) je při rozhodování o vhodné právní formě podnikání důležité brát v úvahu počet společníků a povahu jejich vztahu. Tyto faktory hrají zásadní roli při určování správného právního rámce pro podnikání. Dalšími faktory důležitými pro rozhodování jsou typ činnosti, rizika, ručení za vzniklé závazky, situace v okolí podniku, rozvoj a financování. Podle autorky jsou osobní formy podnikání charakterizovány tím, že podnikatel ručí za závazky společnosti celým svým majetkem. Toto riziko je vyváženo nižší daňovou zátěží, kterou tyto podnikatelé často nesou. Na druhou stranu, kapitálové společnosti pečlivě oddělují soukromý majetek od podnikatelského, což zabezpečuje

podnikatele proti ztrátám způsobeným podnikáním. Je-li riziko velkých závazků a škod vyšší, je vhodné přísně oddělit podnikání od soukromého života. Pro vhodné rozhodnutí je třeba vnímat, jaká je situace v okolí podniku. Autorka popisuje, že na některých trzích existuje větší riziko, že zákazníci nebudou schopni zaplatit za objednané zboží nebo služby, mohou vzniknout vysoké závazky vůči státu a podnikatel se může dostat do druhotné platební neschopnosti nebo se může setkat s dalšími překážkami, které by mohly bránit úspěšnému podnikání. Tyto situace mohou být řešeny oddělením podnikání od soukromých záležitostí. Autorka dále popisuje, že formu podnikání je třeba volit i s ohledem na budoucí rozvoj podniku. Důležitá je také forma financování. Autorka dále uvádí, že v případě potřeby investora pro financování je výhodnější založit obchodní společnost. Tímto způsobem je možné efektivněji vyjednat podíl za investici, celkové rozdělení majetku, způsob ručení a další formality než v případě osobních forem podnikání. Tato forma podnikání umožňuje flexibilitu při jednání s investory a snazší nastavení podmínek spolupráce, což může být výhodné pro zajištění finančních prostředků pro rozvoj podnikání.

Podnikání fyzických osob je forma podnikání, kdy jednotlivci samostatně provozují podnikatelskou činnost za účelem dosažení zisku. Podnikají na základě živnostenského oprávnění. Živnosti se dělí na ohlašovací a koncesované. Zákon č. 455/1991 Sb. v § 19 rozděluje živnosti ohlašovací na řemeslné, vázané a volné. Koncesované živnosti upravují § 45 a 50. Srpová a kolektiv (2020, s. 176) zmiňuje specifika živnostenského podnikání, jeho výhody a nevýhody. Mezi výhody patří rychlé a levné založení podnikání, možnost volně disponovat se ziskem, snadnější administrativa spojená s účetnictvím a zdaněním zisku pouze daní z příjmu fyzických osob. Jak dále autorka uvádí, nevýhodou je neomezené ručení za závazky podnikání celým osobním majetkem. Podnikání je neoddelitelně spojeno s osobou podnikatele, což znamená, že není možné podnik prodat, a také se může stát obtížné získat investora nebo úvěr od banky. Tímto způsobem lze konstatovat, že podnikání jedné fyzické osoby nabízí určité výhody, nicméně je také spojeno s určitými omezeními a riziky. Tyto faktory je důležité zvážit při rozhodování o vhodné právní formě podnikání.

Podnikání právnických osob je forma podnikání, kdy subjekty vytvořené podle právních předpisů samostatně provozují podnikatelskou činnost za účelem dosažení zisku. **Veřejná obchodní společnost** je podle autorů Ondřeje a kol. (2022, s. 152) právní forma podnikání, kterou mohou založit minimálně dvě fyzické nebo právnické osoby. Je nezbytné, aby počet osob zůstal nejméně dvě po celou dobu existence společnosti. Tímto způsobem je zajištěna společná odpovědnost za závazky v rámci v.o.s. a umožněno sdílení povinností a práv mezi zakladateli. Šafrová Drážilová (2019, s. 194) uvádí, že pro založení v.o.s. není vyžadován žádný minimální základní kapitál. Je však nezbytné vytvořit společenskou smlouvu, která stanovuje podíly a vzájemné právní vztahy mezi společníky. Tato smlouva je klíčovým dokumentem, který upravuje způsob fungování společnosti a vzájemné závazky mezi společníky. Autorka zdůrazňuje, že společníci v.o.s. ručí za závazky, které vznikají v rámci podnikání, celým svým majetkem. To znamená, že jejich osobní majetek může být použit pro uspokojení pohledávek věřitelů v případě nesplnění závazků společnosti. Tímto způsobem je zajištěna osobní zodpovědnost společníků a jejich plné ručení za závazky společnosti.

Komanditní společnost je další z právních forem podnikání. Ondřej a kol. (2022, s. 157) uvádí, že pro založení komanditní společnosti platí obdobné principy jako pro založení v.o.s. Pro vznik k.s. je potřeba minimálně dvou zakladatelů. Tito společníci se dělí na komanditisty a komplementáře, kteří nemají rovnocenné postavení ve společnosti. Šafrová Drážilová (2019, s. 194) popisuje, že komanditisté ručí za závazky společnosti pouze do výše svého nesplaceného vkladu. To znamená, že jejich osobní majetek je chráněn a v případě nesplnění závazků společnosti jsou odpovědní pouze do výše svého příspěvku do společnosti. Autorka dále upřesňuje, že komplementáři, kteří jsou také společníky k.s., ručí za závazky společnosti celým

svým majetkem. V případě nesplnění závazků může být použit pro uspokojení pohledávek věřitelů osobní majetek. Tímto způsobem je zajištěna struktura odpovědnosti společníků v k.s., kde komanditisté ručí omezeně do výše svého vkladu a komplementáři naopak neomezeně. Tato právní forma umožňuje různé typy spolupráce a rozdělení odpovědnosti mezi společníky.

Společnost s ručením omezeným je jednou z nejčastěji zvolených právních forem pro podnikání. Je to typ právnické osoby, kterou tvoří minimálně jediný společník, a to s omezenou odpovědností za závazky společnosti. Práva a povinnosti upravuje občanský zákoník a zákon o obchodních korporacích. Srpová a kolektiv (2020, s. 176) uvádějí jako jednu z hlavních charakteristik společnosti s ručením omezeným to, že může být založena pouze jednou osobou. Tato forma podnikání umožňuje jednotlivci založit a vlastnit společnost s omezenou odpovědností. Autoři podrobněji uvádějí, že společnost s ručením omezeným je právní subjekt, který ručí za své závazky celým svým majetkem. Na druhé straně, samotní společníci s.r.o. ručí pouze do výše svého nesplaceného vkladu, což omezuje jejich osobní odpovědnost vůči věřitelům společnosti. Běžný provoz společnosti s.r.o. je zajišťován jednatelem, který je pověřen správou a zastupováním společnosti. Nejvyšším orgánem s.r.o. je valná hromada, která se skládá ze všech společníků. Na valné hromadě se rozhoduje hlasováním podle velikosti podílů každého společníka. To znamená, že společníci mají možnost ovlivňovat zásadní rozhodnutí týkající se společnosti prostřednictvím svého hlasování na valné hromadě. Jedná se o populární formu podnikání, která umožňuje jedné osobě založit a provozovat vlastní společnost s určitou mírou kontroly a správy.

Družstvo může být jednou z dalších právních forem podnikání. Šafrová Dráčilová (2019, s. 196) definuje, že družstvo slouží k propojení lidí, kteří sdílí společné zájmy a chtějí se vzájemně podporovat. Družstvo není pouze obchodním subjektem, může mít i jiné účely a zaměření. Pro vznik družstva je potřeba minimálně tří členů a členství je vázáno na splnění povinnosti poskytnout vklad. Družstvo nese plnou odpovědnost za své závazky (tedy celým svým majetkem), avšak za určitých okolností mohou být členové družstva vyzváni k příspěvku na pokrytí vzniklých ztrát. Autorka zmiňuje, že v případě přijetí nového člena do družstva není nutné měnit stanovy, což usnadňuje případné rozšíření počtu členů. Nejvyšším orgánem družstva je členská schůze, která demokraticky volí představenstvo. Představenstvo má odpovědnost za řízení a rozhodování o činnosti družstva. To znamená, že členové družstva mají možnost ovlivňovat směřování a rozhodnutí prostřednictvím své účasti na členské schůzi. Tímto způsobem se v družstvu kombinuje spolupráce a participace členů s odpovědností za závazky družstva. Družstvo poskytuje prostor pro sdílení zdrojů, podporu a spolupráci mezi členy v souladu se společnými zájmy.

Nepříliš častým a vhodným začátkem podnikání může být založení **akciové společnosti**. Podle Šafrové Dráčilové (2019, s. 197) je zahájení podnikání formou akciové společnosti spíše vzácné, protože vyžaduje minimální základní kapitál ve výši 2 000 000 Kč. Nejvyšším orgánem akciové společnosti je valná hromada, která se skládá ze všech akcionářů. Valná hromada má pravomoc volit představenstvo, které je statutárním orgánem akciové společnosti. Představenstvo má odpovědnost za řízení a rozhodování o operativních záležitostech společnosti. Kontrolu nad činností představenstva vykonává dozorčí rada. Dozorčí rada je orgánem, který dohlíží na činnost představenstva a zajišťuje dodržování zákonů a stanov společnosti. Stejná autorka popisuje, že se tímto způsobem v akciové společnosti kombinuje hierarchická struktura s demokratickými principy, kde valná hromada, tvořená akcionáři, volí představenstvo, které následně řídí a spravuje operativní záležitosti. Autorka dále upřesňuje, že dozorčí rada zajišťuje, aby činnost představenstva byla v souladu se stanovenými pravidly a zájmy společnosti. Tato právní forma podnikání poskytuje jasnou strukturu a zodpovědnost za řízení a dohled nad činností společnosti, což může být výhodné zejména pro větší organizace s rozsáhlými provozními potřebami a více akcionáři.

2.3 Tvorba podnikatelského plánu

Podnikatelský plán je důležitý dokument, který popisuje a plánuje veškeré aspekty podnikání. Je to strategický nástroj, který slouží k definování cílů, poslání a vizí podniku, a určuje konkrétní kroky a opatření, které je třeba podniknout pro dosažení těchto cílů. Struktura podnikatelského plánu se podle mnohých autorů liší a nemá pevně určený obsah. Vliv na jeho architekturu má účel, ke kterému je plán určen, a jakou bude plnit funkci v podnikání. Může se jednat o utřídění myšlenek a faktů před založením nového podniku, snahu najít investora, který umožní rozšíření stávajícího podnikání nebo jako podklad pro žádost o bankovní financování. Proto je třeba nejprve podrobit zkoumání relevantní odbornou literaturu a posléze vybrat jednotlivé kapitoly podnikatelského plánu a určit vhodnou strukturu. Základní body podnikatelského plánu se u většiny odborných publikací shodují. Přesto lze u různých autorů najít rozdíly ve zpracování struktury i jednotlivých bodech. Pro účely bakalářské práce byla sestavena následující struktura podnikatelského plánu.

2.3.1 Charakteristika podnikatelské záměru

Fotr et al. (2017, s. 164) uvádí, že charakteristika podnikatelského záměru má prezentovat jasně definovaný strategický plán a schopnost aktivně řídit svou budoucnost. Zároveň má za cíl formulovat výkonnostní cíle společnosti pro příslušné časové období, které jsou klíčové pro další vypracování podnikatelského plánu. Podle Finche (2022, s. 29) se mají v rámci této části představit klíčové informace a vytvořit širší perspektiva, která umožní čtenáři porozumět a vnímat detaily uvedené v samotném textu podnikatelského záměru. Tato část podnikatelského plánu slouží jako příležitost pro sdělení podstaty podnikatelského záměru. Cílem této části je poskytnout čtenáři základní přehled a kontext, který mu umožní lépe porozumět a vstřebet detaily a specifikace uvedené v samotném textu podnikatelského záměru. Abrams (2019, s. 68) jako hlavní části charakteristiky podnikatelského záměru uvádí prohlášení o cílech a poslání podniku, legislativu, povahu produktů nebo služeb, popis sídla společnosti či hlavní provozovny, je dobré stručně zmínit i financování podniku. Abrams (2019, s. 70) se zabývá prohlášením o cílech a poslání podniku, které má obsahovat povahu podnikání, obchodní zásady, finanční cíle, firemní kulturu a výstižně definovat cíle a základní principy podniku. Podle Abrams (2019, s. 71) do legislativní části patří především zvolená právní forma podnikání a další právní aspekty. Abrams (2019, s. 76) také zmiňuje důležitost představení produktů a služeb. Podle autora je namístě identifikovat jejich povahu, detailně popsat podrobnosti a informovat i o budoucích produktech a službách. Podle Abrams (2019, s. 81) patří do úvodní části podnikatelského plánu i základní představa o financování podnikatelského záměru. Podle Svobodové a Andery (2017, s. 77) patří do této kapitoly ještě popis konkurenční výhody. Podle autorů se může jednat o cenu, kvalitu, individuální přístup a inovativnost produktu. Oproti výše zmiňované autorce Svobodová a Andera (2017, s. 81) doplňují úvodní kapitolu ještě o harmonogram realizace. Jedná se zejména o vhodné načasování zahájení podnikání, dobu potřebnou pro získání osvědčení, nákup zařízení a rekonstrukci prostorů pro podnikání. Podle Šafrové Drážilové (2019, s. 58) má úvodní část podnikatelského plánu obsahovat popis podnikatelské příležitosti, popis výrobku, služby a zajištění potřebných zdrojů. Cílem této části je poskytnout podrobný pohled na podnikový kontext, včetně přesného popisu problému, který nabízený produkt řeší. Dále se podává komplexní přehled o tom, jak bude poskytována služba, která bude nabízena. Nakonec je nezbytné specifikovat všechny materiální zdroje a prostory, které budou potřebné k úspěšnému provozu podniku. V této fázi se však zaměřujeme pouze na materiální zdroje a prostorové požadavky.

2.3.2 Analýza konkurence a dalších vnějších faktorů

Provést důkladnou analýzu konkurence a okolí podniku je nedílnou součástí podnikatelského plánu. Jak uvádí Fotr et al. (2017, s. 31), vnější prostředí podniku lze rozdělit na dvě části, externí a interní. Externí prostředí, které zahrnuje makroprostředí, existuje nezávisle na vůli organizace a je tvořeno širším kontextem, ve kterém organizace působí. Interní prostředí, zvané také mikroprostředí, je přímo ovlivňováno činnostmi organizace.

Veber a kol. (2021, s. 217) jako jednu z možných metod pro analýzu externího prostředí firmy uvádí PEST analýzu. Tato analytická metoda je přínosná zejména při formulování dlouhodobých podnikatelských záměrů. Srpová a kol. (2020, s. 215) uvádí analýzu PESTLE, rozšířenou variantu analýzy PEST, a zabývá se podrobně jejím obsahem. Vyjmenovává politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory. Jako politické faktory uvádí politickou situaci a její vývoj, mezi ekonomickými faktory vyjmenovává inflaci, nezaměstnanost, úroveň příjmů, tempo růstu ekonomiky, mezi sociální řadí životní úroveň, životní styl, mobilitu obyvatelstva, technologické faktory určuje jako nové a stávající technologie, rychlost technologických změn, mezi legislativní faktory podle autorů patří vliv mezinárodní, evropské a národní legislativy a jako ekologické faktory zmiňují životní prostředí, přírodní zdroje a jejich využití. Svobodová a Andera (2017, s. 87) popisují, že cílem analýzy konkurence je identifikovat a vyhledat příležitosti pro rozvoj konkurenční výhody, která nám umožní se na trhu odlišit. Součástí této analýzy je volba kritérií pro výběr konkurentů a hledání firem, které tato kritéria splňují. Dále je důležité podrobně popsat jednotlivá kritéria, jako je například poskytovaná služba, lokalita, cena, poskytovaný servis a zavedené jméno, pro každého konkurenta. Takto lze popsat přímou a nepřímou konkurenci. Autoři dále konstatují, že analýza konkurence zahrnuje také specifikaci potenciální konkurence, tedy firem, které by v budoucnu mohly vstoupit na trh a představovat další konkurenční hrozbu. Pro účely analýzy konkurence a mikroprostředí podniku se nabízí použít Porterův model pěti konkurenčních sil. Podle Vebera a kol. (2021, s. 218) uvedený model umožňuje analyzovat konkurenční prostředí v rámci jednotlivých odvětví a důkladně porozumět jeho podstatě. Tím se vytváří informační základna, která je klíčová pro rozhodování o vytváření konkurenční výhody organizace. V tomto kontextu je odvětví chápáno jako soubor oblastí, ve kterých organizace působí, nebo jako konkrétní trh, na kterém organizace operuje. Abrams (2019, s. 128) zdůrazňuje důležitost průběžného sledování konkurence s cílem rozpoznat jeho silné a slabé stránky a reagovat na ně a oproti jiným autorům se zabývá vlivem sezónnosti na výkon podniku.

Šafrová Drášilová (2019, s. 77) popisuje jednotlivé body Porterova modelu pěti konkurenčních sil následovně:

- současná konkurence;
- potenciální konkurence;
- substituty;
- dodavatelé;
- zákazníci.

Autorka zmiňuje, že je nezbytné provést analýzu konkurence, která nám poskytne informace o našich konkurentech, jejich počtu, oblastech činnosti a způsobech, jakými podnikají. Tato analýza nám umožní lépe porozumět konkurenčnímu prostředí a identifikovat jejich silné stránky a oblasti, ve kterých mají rezervy. Finch (2022, s. 37) doplňuje, že je důležité vše zasadit do kontextu a zvolit vhodnou strategii pro překonání konkurence. Podle Šafrové Drášilové (2019, s. 78) není potenciální konkurence zatím součástí trhu, ale existuje riziko jejího možného vstupu. Pro získání potřebných informací je v tomto případě klíčovým faktorem využití relevantních kontaktů a širokého povědomí o daném odvětví, do kterého podnik vstupuje. Náležitou pozornost je třeba věnovat substitutům, které mohou být podceněné nebo přehlížené.

Dodavatelé jsou nedílnou součástí každého podnikání, protože i nejjednodušší podnikatelské záměry se neobejdou bez nákupu vybavení. Poslední bod Porterova modelu pěti konkurenčních sil zkoumá zákazníky. Zaměřuje se především na jejich vyjednávací sílu.

2.3.3 Plán marketingových aktivit

Plán marketingových aktivit je důležitým nástrojem pro řízení marketingových činností organizace. Jeho správná formulace a implementace umožní dosáhnout stanovených marketingových cílů, posílit konkurenceschopnost a úspěšně komunikovat se zákazníky.

Karlíček a kol. (2018, s. 20) definuje, že strategický nástroj v oblasti marketingu je marketingový mix, známý jako 4P, který slouží k plánování a implementaci marketingových aktivit organizace. Skládá se ze čtyř základních prvků, které společně tvoří komplexní marketingovou strategii. Prvním prvkem marketingového mixu je produkt. Podle Karlíčka a kol. (2018, s. 154) se tímto termínem rozumí veškeré zboží a služby, které organizace nabízí na trhu. Klíčovým cílem je vyvíjet a poskytovat produkty, které splňují potřeby a přání zákazníků. To zahrnuje design, kvalitu, vlastnosti, balení a značku produktu. Druhým prvkem je cena. Karlíček a kol. (2018, s. 175) uvádí, že se jedná o stanovení vhodné ceny, za kterou bude produkt nebo služba prodávána zákazníkům. Cena je důležitým faktorem, který ovlivňuje zákaznicko rozhodování o nákupu. Cenová strategie zahrnuje faktory, jako jsou náklady, konkurence, hodnota produktu pro zákazníka a marketingové cíle organizace. Dalším prvkem je propagace. Karlíček a kol. (2018, s. 193) definuje tento prvek jako veškeré marketingové aktivity, které mají za cíl informovat, přesvědčit a motivovat zákazníky k nákupu produktu nebo služby. Propagační aktivity mohou zahrnovat reklamu, public relations, osobní prodej, podporu prodeje a digitální marketing. Cílem je vytvořit povědomí o produktu, vzbudit zájem zákazníků a podpořit jejich rozhodování. Posledním prvkem je distribuce. Podle Karlíčka a kol. (2018, s. 216) zahrnuje veškeré aktivity spojené s distribucí produktu od výrobce ke spotřebiteli. To obsahuje rozhodnutí o distribučních kanálech, skladování, logistiku, dopravu a prodejní místa. Cílem je zajistit, aby byl produkt snadno dostupný pro zákazníky v požadovaném místě a čase.

V kombinaci těchto čtyř prvků organizace vytváří a uplatňuje strategii marketingového mixu, která je přizpůsobena specifickým potřebám zákazníků a cílům organizace. Cílem je dosáhnout efektivního a úspěšného propojení všech prvků tak, aby organizace dosáhla konkurenční výhody na trhu a uspokojila potřeby zákazníků.

V této souvislosti je neméně podstatné se zmínit o pojmu segmentace trhu. Burešová (2022, s. 33) definuje segmentaci trhu jako proces rozdělování trhu na specifické skupiny zákazníků, které sdílejí určité podobnosti a charakteristiky. Cílem segmentace je lépe porozumět potřebám, preferencím a chování zákazníků a přizpůsobit marketingovou strategii tak, aby lépe oslovila každý segment. Segmentace trhu se obvykle provádí na základě různých demografických, geografických, behaviorálních a psychologických faktorů. Některé z nejčastěji používaných segmentačních kritérií zahrnují věk, pohlaví, příjmy, zájmy, životní styl, geografickou polohu a nákupní chování. Cílem segmentace trhu je zlepšit efektivitu marketingových aktivit tím, že organizace lépe porozumí svým zákazníkům a dokáže jim nabídnout relevantní produkty, služby a komunikaci. Segmentace umožňuje organizaci lépe zaměřit své zdroje a investice na ty nejperspektivnější segmenty a získat konkurenční výhodu na trhu.

Problematikou navazující na segmentaci je cílený marketing. Podle Karlíčka a kol. (2018, s. 111) se cílený marketing opírá o předchozí segmentaci trhu, která identifikuje klíčové segmenty, které jsou pro organizaci nejatraktivnější. Na základě této segmentace jsou vytvářeny cílové skupiny zákazníků, které mají společné potřeby, preference a chování.

Jak autoři dále uvádějí, při cíleném marketingu se organizace zaměřuje na porozumění potřebám a očekáváním svých cílových zákazníků. Vytváří specifické marketingové strategie a komunikační plány, které oslovují tyto skupiny přesně na míru. Cílený marketing klade důraz na personalizaci, relevantní obsah a efektivní komunikaci. Důležitým aspektem cíleného marketingu je také výběr vhodných marketingových kanálů a prostředků, které jsou nejlépe přístupné a relevantní pro dané cílové skupiny.

2.3.4 Vnitřní faktory ovlivňující fungování podniku

Protože se jedná o podnikatelský plán, a ne o fungující podnik, jsou hlavní vnitřní faktory ovlivňující fungování podniku dva. Prvním je organizování činnosti podniku a druhým je řízení lidských zdrojů v podniku. Organizační zajištění v rámci managementu se týká navrhování a vytváření vhodné organizační struktury, která umožňuje efektivní fungování podniku. Zajištění správné organizační struktury je nezbytné pro koordinaci a řízení různých činností a zdrojů organizace.

Podle Šafrové Drášilové (2019, s. 163) organizační zajištění zahrnuje definování pracovních pozic, jejich popis a přiřazení konkrétních úkolů a povinností jednotlivým zaměstnancům. Cílem je zajistit jasnost a efektivnost výkonu pracovních úkolů. Organizační zajištění se také zabývá nastavením správného toku informací a komunikace mezi různými odděleními a zaměstnanci organizace. To zahrnuje stanovení efektivních mechanismů pro spolupráci a koordinaci činností. Správné organizační zajištění je klíčové pro úspěšné fungování organizace. Zaručuje, že jednotlivé činnosti a procesy jsou koordinovány a prováděny efektivně a že zaměstnanci mají jasné role, odpovědnosti a pravomoci. To vede k lepšímu výkonu, efektivitě a konkurenceschopnosti organizace.

Nedílnou součástí zabezpečení provozu podniku je kvalitní řízení lidských zdrojů. Armstrong a Taylor (2015, s. 45) uvádí, že se jedná o proces správy a vedení zaměstnanců v organizaci, který zahrnuje plánování, nábor a výběr, zaškolování a rozvoj, hodnocení výkonu, motivaci, odměňování a řízení pracovních vztahů. Cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby organizace disponovala kvalifikovanými a motivovanými zaměstnanci, kteří jsou schopni plnit stanovené cíle. To vede k efektivnímu využití lidského potenciálu, zvyšování produktivity, zlepšování pracovního prostředí a dosahování strategických cílů organizace. Řízení lidských zdrojů je důležitou součástí celkového řízení organizace a vyžaduje schopnosti a znalosti v oblasti komunikace, leadershipu, psychologie, práva a dalších relevantních disciplín.

V této části práce je důležité se zmínit o dohodách o pracích konaných mimo pracovní poměr, které mohou být vhodnou formou pracovněprávních vztahů pro začínající podnik. Jedná se o dohodu o pracovní činnosti⁵ a dohodu o provedení práce⁶. Podle § 77 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb. musí být obě dohody uzavřeny písemně. Podrobnosti o dohodách uvádí zákon č. 262/2006 Sb. v § 75 a 76.

2.3.5 Finanční plán

V rámci podnikatelského plánu zaujímá finanční plán významné místo, neboť se zaměřuje na systematické plánování a efektivní správu finančních zdrojů a aktivit v organizaci. Jeho záměrem je dosáhnout stanovených finančních cílů podniku a zároveň zajišťovat udržitelnost a možnost růstu. Tento komplexní plán zahrnuje různé aspekty finančního řízení, jako je zakladatelský rozpočet, analýza nákladů a výnosů, rozvaha, cash flow, bod zvratu, výkaz zisků

⁵ DPČ určuje maximální počet odpracovaných hodin týdně na dvacet, pokud odměna nepřekročí 3 999 Kč měsíčně neodvádí se sociální a zdravotní pojištění.

⁶ Na DPP nesmí zaměstnanec odpracovat více než tři sta hodin za rok, při příjmu do 10 000 Kč měsíčně se neodvádí sociální a zdravotní pojištění.

a ztrát a návratnost investic. Lze konstatovat, že finanční plán je významným nástrojem pro efektivní řízení finančních toků v podniku. Jeho výstupy poskytují celkový pohled na finanční situaci, umožňují strategické plánování a hodnocení výkonnosti podniku a slouží jako pevná opora při rozhodování v oblasti financí a investic.

Specifickým prvkem finančního plánu je zakladatelský rozpočet, který představuje podrobný plán nákladů souvisejících s ustavením a zahájením nového podniku nebo projektu. Jeho cílem je pečlivě určit nezbytné finanční zdroje a prostředky k úspěšnému uskutečnění podnikatelského záměru. Svobodová a Andera (2017, s. 96) zdůrazňují, že zakladatelský rozpočet obsahuje finance nutné pro založení nového podniku. Tento rozpočet podrobně mapuje náklady a investice spojené s procesem zakládání a spuštění podniku. Mezi tyto náklady patří náklady na registraci, povolení, nákup zařízení, propagaci, nábor a školení zaměstnanců a další související výdaje. Zakladatelský rozpočet je prvkem zabezpečení adekvátních finančních prostředků v úvodní fázi podnikání a hraje významnou roli v plánování a efektivní správě finančních toků.

Přístup k nákladům definovaný Martinovičovou, Konečným a Vavřinou (2019, s. 50) představuje finanční prostředky alokované na dosažení konkrétního cíle nebo provozování podnikání. Tyto výdaje zahrnují náklady spojené s akvizicí zboží, materiálů, služeb, pronájmem prostor, platy zaměstnanců, marketingovými aktivitami a dalšími podnikovými faktory. Kategorie nákladů je dle Martinovičové, Konečného a Vavřiny (2019, s. 58) dále rozčleněna na fixní a variabilní. Fixní náklady představují konstantní platby, které organizace regulérně uhradují bez ohledu na aktuální výkonnost. Tato kategorie obsahuje nájemné, hypotéky, mzdy zaměstnanců s pevným platem, pronájem zařízení, údržbu technologií, úroky z půjček a další konstantní výdaje. V protikladu k nim se variabilní náklady mění v korelaci s výrobním objemem či prodejem. Cílené plánování a řízení nákladů má zásadní význam pro efektivní alokaci finančních prostředků a dosažení stanovených podnikatelských cílů. Přesná analýza nákladů je zásadním prvkem podnikatelského plánování a umožňuje správné využití zdrojů.

Další důležitou součástí finanční části podnikání tvoří výnosy. Martinovičová, Konečný a Vavřina (2019, s. 48) uvádějí, že výnosy reprezentují finanční příjmy, jež vznikají z prodeje výrobků či poskytování služeb. Tyto finanční zdroje tvoří základní pilíř příjmů pro podnikání a představují hlavní přísun financí pro podnikatele. Výnosy mohou pocházet z několika zdrojů, mezi něž patří prodej produktů, poskytování služeb, pronájem majetku, licenční poplatky a investice. Výše těchto výnosů je ovlivněna širokou škálou faktorů, jako je cenová politika, objem prodeje, konkurenční prostředí, poptávka na trhu a další proměnné. Efektivní řízení a pravidelná kontrola výnosů mají zásadní význam pro zachování finanční stability a dosažení úspěchu v podnikání.

Rozvaha je jedním ze základních účetních výkazů a poskytuje důležité informace o finanční stabilitě, likviditě a závazcích organizace. Podle Čížinské (2018, s. 49) se řadí mezi význačné finanční výkazy, které poskytují strukturovaný pohled na finanční situaci a hodnotu podniku v daném časovém rámci. Jde o jednu z důležitých účetních zpráv, jež informuje o aktivech, pasivech a vlastním kapitálu organizace. Cílem rozvahy je dosáhnout harmonie mezi aktivy, pasivy a vlastním kapitálem, což znamená, že hodnota aktiv je vždy totožná s hodnotou pasiv a vlastního kapitálu. Autorka dále uvádí, že aktiva v rozvaze zahrnují všechny hodnoty, jež podnik vlastní, včetně finančních rezerv, zásob, pohledávek a dlouhodobého majetku. Pasiva zahrnují finanční zdroje, jež financují provoz podniku, včetně vlastního kapitálu, cizího kapitálu a závazků vůči dodavatelům a věřitelům. Rozvaha nabízí důležité indikátory o finanční stabilitě podniku, jeho schopnosti splácet závazky a celkové hodnotě majetku. Je také nepostradatelným nástrojem pro analýzu finančního zdraví a strategického rozhodování týkajícího se financí a investic.

Cash flow ukazuje, jaké množství hotovosti je generováno z provozních aktivit organizace a jaké množství hotovosti je vynakládáno na různé náklady a investice. Tento koncept zahrnuje tok hotovosti, jenž zahrnuje příjmy i výdaje náležející k provozu podniku. Abrams (2019, s. 311) definuje cash flow z provozních aktivit jako tok hotovosti spojený s hlavními provozními činnostmi, například prodejem zboží a služeb, platbami dodavatelům, mzdami pro zaměstnance a dalšími provozními výdaji. Kladné cash flow z provozních aktivit obvykle svědčí o pozitivním stavu, neboť naznačuje, že podnik generuje dostatečnou hotovost z běžného provozu.

Důležitým pojmem v podnikání je bod zvratu. Abrams (2019, s. 320) popisuje tento okamžik jako rovnovážný bod mezi příjmy a výdaji. Význam bodu zvratu spočívá v určení, kolik zboží či služeb je nutno prodat, aby se pokryly veškeré náklady a začal vznikat zisk. Tento bod je často vyjádřen konkrétním počtem prodaných jednotek, celkových tržeb, objemu produkce nebo jiné relevantní metriky. Nutnost dosáhnout bodu zvratu vyžaduje zohlednění nákladů na výrobu, provoz, marketing, distribuci a dalších aspektů podnikání. Analýza bodu zvratu má důležitou úlohu v plánování cenové politiky, kapacitním plánování, investicích a rozvoji podniku. Překonání bodu zvratu signalizuje začátek generování zisků, zatímco nedosažení tohoto bodu indikuje období ztrát. Tento prvek má zásadní místo ve finančním plánování a hodnocení výkonnosti podniku.

Jeden z nejdůležitějších dokumentů představuje výkaz zisků a ztrát. Jak uvádí Finch (2022, s. 104), zachycuje příjmy a náklady podniku za dané období. Jeho cílem je posoudit finanční výkon a ziskovost. Tento výkaz má podstatnou úlohu v posouzení, zda podnik dosahuje zisku či ztráty, jaký je rozsah příjmů a nákladů a jaké jsou zisky či ztráty v různých segmentech činnosti. Běžně se tento výkaz srovnává s údaji z minulých období nebo s očekáváními a cíli podniku, což umožňuje sledovat jeho vývoj a úspěšnost.

Výpočet návratnosti vložených investic, jak uvádí Šafrová Drážilová (2019, s. 233), má zásadní význam jako ukazatel, který měří rychlost návratu investovaných finančních prostředků. Tento ukazatel hraje důležitou roli při hodnocení a rozhodování o investičních projektech. Autorka dále vysvětluje, že návratnost investic je výsledkem dělení celkové investice průměrným ročním výnosem. Výsledkem je doba návratnosti vyjádřená v letech. Tento ukazatel je nezbytné zohlednit při plánování a hodnocení investičních rozhodnutí a také ho začlenit do celkového finančního plánování podniku.

Celkově lze tedy konstatovat, že finanční plán je kritickou součástí úspěšného podnikání. Prostřednictvím zakladatelského rozpočtu, analýzy nákladů a výnosů, rozvahy, cash flow, bodu zvratu, výkazu zisků a ztrát a hodnocení návratnosti investic umožňuje plánovat, řídit a komplexně posuzovat finanční aspekty podnikání. Komplexní pohled na finanční stránku je zásadní pro dosažení udržitelného růstu a dlouhodobého úspěchu podniku.

2.4 Metodika práce

Cílem práce je zpracovat podnikatelský záměr pro vznik a provoz tělocvičny pro bojové sporty a prověřit realizovatelnost a rentabilitu projektu. Před zahájením zpracování bakalářské práce bylo nejprve nezbytné získat dostatek informací souvisejících s daným tématem. Pro porozumění problematice bylo nutné prostudovat relevantní publikace, a to jak zahraničních, tak českých autorů, které se zaměřují nejen na tvorbu podnikatelského plánu, ale také na jednotlivé problematiky, ze kterých se podnikatelský plán skládá. Jedná se o odborné publikace zaměřené na finanční řízení podniku, řízení projektů, strategické plánování, management, marketing. Značnou část literatury tvoří příslušná legislativa.

Teoreticko-metodologická část byla vytvořena na základě rešerše odborné literatury. V úvodu byly objasněny pojmy podnik a podnikání důležité pro úvod do tématu. Popsány byly různé právní formy podnikání jako teoretický základ pro rozhodnutí o vhodné právní formě podniku. Prostudována byla příslušná legislativa vztahující se k problematice živnostenského podnikání, vzniku provozovny, pracovněprávních vztahů a obchodním společnostem. V dalším bodě byla na základě porovnání různých odborných zdrojů sestavena kostra podnikatelského plánu nejlépe odpovídající danému záměru:

- charakteristika podnikatelského záměru;
- analýza konkurence a dalších vnějších faktorů;
- plán marketingových aktivit;
- vnitřní faktory ovlivňující fungování podniku;
- finanční plán;
- shrnutí a doporučení.

Jednotlivé body podnikatelského plánu jsou zde podrobně popsány. Tato část práce se také věnuje představení použitých analýz. Jedná se o analýzu vnějšího prostředí podniku PESTLE, která slouží k identifikaci a hodnocení vnějších faktorů, které mohou ovlivnit prostředí, ve kterém podnik působí, a Porterův model pěti konkurenčních sil. Tento analytický nástroj slouží k hodnocení konkurenčního prostředí podniku. Model identifikuje pět sil, které ovlivňují konkurenci a ziskovost podniku. Jsou to současná konkurence, potenciální konkurence, substituty, dodavatelé a zákazníci. V bodě věnovaném plánu marketingových aktivit je popsán marketingový mix 4P. Jedná se o ověřený model skládající se ze čtyř základních prvků, které ovlivňují marketingový mix podniku. Jsou jimi výrobek nebo produkt, cena, distribuce a propagace. Jako vnitřní faktory ovlivňující fungování vznikajícího podniku jsou zde popsány personální záležitosti včetně vhodného způsobu zaměstnávání osob a teoretické podklady pro úspěšnou organizaci podniku jako takového. Finanční plán popisuje aspekty finančního řízení podniku jako je zakladatelský rozpočet, rozvaha, výkaz zisku a ztráty, náklady, výnosy, cash flow, bod zvratu a výpočet návratnosti investic.

V praktické části byl na základě shromážděných teoretických podkladů vytvořen podnikatelský plán. V prvním bodě záměru bylo nutné detailněji definovat charakteristiku podniku, pro který je podnikatelský plán zpracován, to znamená popis a fungování zamýšleného podniku, v tomto případě tělocvičny pro bojové sporty, její umístění, prostorové možnosti a vybavení, určení cílové skupiny a nabídku dalších služeb. Byla vybrána a zdůvodněna právní forma podnikání a také popsána konkurenční výhoda. Součástí charakteristiky podniku je harmonogram realizace a stručný popis financování. V další kapitole zabývající se analýzou konkurence a dalších vnějších faktorů byla provedena analýza konkurence, vypracovány a vyhodnoceny analýzy PESTLE a Porterův model pěti konkurenčních sil. Dále je součástí podnikatelského plánu marketingový plán, který se zaměřuje na strategii a implementaci marketingového mixu. Cílem je dosáhnout optimálního uspokojení potřeb zákazníků a zároveň zajištění přiměřeného zisku pro podnik. Finanční plán představuje zásadní část podnikatelského plánu, která slouží k převodu informací z předchozích částí do konkrétních finančních ukazatelů. Součástí finančního plánu je zpracovaný zakladatelský rozpočet, výkaz zisku a ztráty ve třech variantách, pesimistické, realistické a optimistické, výkaz cash flow ve třech variantách a analýza bodu zvratu. Také byl proveden výpočet návratnosti investic. Na závěr autor uvádí shrnutí a doporučení pro vypracovaný podnikatelský plán. Zaměřuje se na hlavní body a výsledky podnikatelského záměru a poskytuje doporučení pro budoucí směřování podniku. Ve shrnutí jsou zahrnuty klíčové informace o poslání podniku, jeho cílech, strategiích a plánech pro rozvoj. Důležitým prvkem je také zhodnocení přínosů podnikatelského plánu a jeho proveditelnost. Doporučení se v podnikatelském plánu zaměřují na konkrétní kroky, které by měl podnik vykonat pro dosažení svých cílů a úspěšného provozu. Tato doporučení zahrnují oblasti jako

marketingové strategie, operativní plánování, získávání finančních zdrojů, řízení lidských zdrojů a další relevantní aspekty pro úspěch podnikání. Doporučení jsou založena na analýzách, průzkumech a odborných publikacích, které byly použity při tvorbě podnikatelského plánu.

3 Praktická část

Praktická část práce popisuje založení a provoz tělocvičny pro bojové sporty. V úvodu se zabývá charakteristikou podnikatelského záměru, který podrobně popisuje. Dále jsou zde provedeny analýzy PESTLE a Porterův model pěti konkurenčních sil. Podstatnou část tvoří plán marketingových aktivit, kdy byl zpracován marketingový mix 4P. Dále je popsán provoz podniku. Část se věnuje personálnímu zajištění a jeho organizaci. Finanční plán obsahuje způsob financování, vyčísluje náklady, odhaduje výnosy. V závěru je provedena analýza bodu zvratu a výpočet návratnosti vložených investic. Shrnutí obsahuje vyhodnocení jednotlivých analýz, zabývá se možnými riziky pro začínající podnikání, zdůrazňuje silné stránky a přináší doporučení, jak rozvíjet služby, aby byl podnik v budoucnu konkurenceschopný.

3.1 Charakteristika podnikatelského záměru

Podnikatelský záměr vzniku komerční tělocvičny pro MMA a další bojové sporty se zabývá vytvořením moderního a kvalitního tréninkového prostoru pro milovníky tohoto sportu. Tělocvična bude sloužit jako centrum pro amatérské bojovníky i rekreační zájemce o MMA, kde budou mít možnost trénovat, zlepšovat své dovednosti a rozvíjet svůj potenciál. Posláním vznikajícího podniku je přiblížit MMA lidem, popularizovat tento sport a vytvářet podmínky pro jeho kvalitní systematický trénink, podporovat především zdraví, kondici, technické dovednosti, morálně volní vlastnosti a sebevědomí sportovců a sportovkyň. Opomíjeny nebudou ani další bojové sporty jako thajský box a boj na zemi označovaný jako grappling. V budoucnu je záměrem rozšířit nabídku o další sporty, jako je box a brazilské jiu jitsu.

Cílem podnikatelského záměru je poskytnout klientům prvotřídní tréninkové vybavení a profesionální prostředí, které splňuje všechny podmínky potřebné pro trénink tohoto sportu a nabídnout kvalitní tréninky vedené zkušenými trenéry. Jedná se o stávající objekt tělocvičny ve vlastnictví autora této práce, který je už jako tělocvična pro bojové sporty využíván nekomerčně na bázi sdílení s podílením se na provozních nákladech. Tělocvična se nachází ve Středočeském kraji na periferii okresního města šedesát kilometrů od Prahy. Pro uvedenou realizaci plánu bude potřeba provést částečnou rekonstrukci sociálního zařízení a šaten. Pro vytápění a ohřev teplé vody jsou využívány obnovitelné zdroje energie. Konkrétně je to fotovoltaiická elektrárna, solární panely pro ohřev teplé užitkové a topné vody, zplynovací kotel na biomasu a akumulární nádrž, která vše propojuje. Toto kombinované zařízení značně snižuje náklady na provoz. V bezprostřední blízkosti objektu je dostatek parkovacích míst.

Tělocvična pro MMA je specializovaným zařízením, které je vybaveno speciálními tréninkovými plochami, cvičebními zařízeními a ochranným vybavením sloužícím pro bezpečný nácvik bojových technik, zlepšování kondice, síly a flexibility. Pro zahájení provozu je potřeba ještě zakoupit některé speciální vybavení. Prostor tělocvičny je navržen tak, aby splňoval potřeby pro trénink a poskytoval dostatek prostoru pro cvičení. Kromě tréninku a kondiční přípravy bude tělocvična také nabízet různé formy lekcí vedené zkušenými trenéry.

Jádrem tohoto podnikatelského záměru jsou lidé. Motto zní: „Trénuj jako profesionál“ a od něj se odvíjí celá filosofie budoucího podniku. Jedním z cílů je vybudovat kvalitní tréninkové zařízení vedené certifikovanými trenéry, a umožnit tak široké veřejnosti trénink MMA a dalších bojových sportů. Autorovi jsou vzorem tělocvičny z tuzemska i zahraničí. Českým příkladem je Reinders MMA, sportovní klub zaměřený na smíšená bojová umění (MMA) založený bývalým profesionálním mistrem Evropy a ČR André Reindersem, který byl vyhlášen nejlepším MMA klubem roku 2020, 2021, 2022 v České i Slovenské republice. Klub nabízí ucelený tréninkový systém. Trénují zde profesionální, amatérští i hobby zápasníci, děti i dospělí. Lekce MMA jsou rozděleny na tři tréninkové úrovně A – profesionálové,

B – pokročilí, C – začátečníci a tři dětské kategorie – šest až devět let, deset až třináct let a kategorie děti závodníci. Dále je možnost navštěvovat další lekce, jejichž účelem je zlepšení frekventantů v jednotlivých atributech, jako je box, thajský box, zápas, boj na zemi a kondiční příprava. Tyto lekce vedou specializovaní trenéři. Tímto je věnována pozornost každému jednotlivému prvku v tréninku MMA. Jedna věc je samotná technická příprava a další věci je způsob vedení tréninkových lekcí a celková atmosféra uvnitř klubu. Přístup trenérů je přátelský a je vytvořeno bezpečné prostředí s cílem, aby zde mohl trénovat opravdu každý. O tom svědčí i široká členská základna. Zásadou hlavního trenéra André Reinderse je uvnitř klubu cítit týmový duch, i když jde o ryze individuální sport. Samozřejmostí je vzájemná a ochotná spolupráce jeho členů například při přípravě na soutěžní zápas. Úspěšnost tohoto systému dokládají výsledky zápasníků jak na profesionální, tak i na amatérské úrovni. Autor dále prostudoval nabídku dvou úspěšných profesionálních klubů ze zahraničí a jako příklad uvádí švédský klub Allstars, který na webových stránkách allstarsgym.se (2023) uvádí stejné rozdělení tréninků. Obdobný systém podle webových stránek mmainstitute.com (2023) používá i americký MMA Institute. Rozdělené kategorie zápasníků a nabídka různých specializovaných lekcí je u těchto klubů podobná jako v Reinders MMA. Všechny jmenované kluby vychovaly řadu úspěšných profesionálních zápasníků MMA a disponují širokou základnou amatérských sportovců.

Autorovým záměrem je vybudovat tělocvičnu s obdobným tréninkovým systémem. Autor se zabývá tréninkem různých bojových sportů několik desítek let a v minulém roce úspěšně absolvoval rekvalifikační kurz pro trenéry MMA pod vedením uznávaného trenéra André Reinderse. Jako nespornou výhodu lze zmínit pokračující spolupráci a mentorství od uvedeného trenéra. V zamýšleném projektu je s autorem počítáno na pozici hlavního trenéra pro MMA. V začátcích klubu se plánují ještě další tři trenérské pozice, a to trenér thajského boxu, trenér boje na zemi a kondiční trenér. Lekce jsou rozděleny podle náročnosti na tři kategorie – začátečníci, pokročilí a děti. V kategorii dětí se bude jednat hlavně o všeobecný pohybový rozvoj a základní technické dovednosti příslušící tomuto sportu. Začátečníci se budou věnovat nácviku základních technických dovedností a rozvoji kondice. V kategorii pokročilí bude dále stavěno na základech rozvojem a učením složitějších pohybových vzorců a pojetí se bude přibližovat soutěžní formě MMA. Také bude možné navštěvovat samostatné hodiny thajského boxu, boje na zemi a specializovanou kondiční přípravu. Samostatnou kapitolou budou soukromé tréninky s trenérem, kdy se cvičenci mohou domluvit na lekci s individuálním přístupem. Tělocvičnu bude možné využívat i pro individuální trénink, a to v hodinách neobsazených skupinovými lekci. Objekt bude nabídnut i k pronájmu pro pořádání seminářů sebeobrany, kondiční cvičení, pořádání lekcí jógy a případně i jiným trenérům bojových sportů. Příjmy se tedy budou skládat ze čtyř oblastí: platby od klientů za společné tréninky, soukromé tréninky s trenérem, volné vstupy a pronájmy. Na začátku je plánováno deset tréninkových lekcí týdně pro společné tréninky v odpoledních a večerních hodinách a k tomu volné kapacity pro soukromé tréninky s trenérem v dopoledních hodinách. V čase, kdy nejsou vypsány žádné lekce, je možné tělocvičnu využívat pro potřeby individuálního tréninku. Nábor do jednotlivých skupin bude probíhat celoročně. Platby za lekce budou formou zvýhodněného předplatného nebo jednotlivě za každý trénink. Bližší informace jsou uvedeny ve finančním plánu.

Nezanedbatelným atributem je v současnosti společensky odpovědné podnikání. Vedle ekonomických cílů je potřeba přispívat i k pozitivním sociálním a environmentálním změnám. Tento přístup znamená brát na zřetel nejen vlastní zisk a úspěch, ale také dopad podnikání na zaměstnance, zákazníky, komunitu, životní prostředí a společnost jako celek. V případě tělocvičny pro bojové sporty to může být zdravotní přesah pravidelného sportování, vytváření pozitivních sociálních vztahů a chování odpovědné k životnímu prostředí například používáním obnovitelných zdrojů energie s důrazem na hospodárnost provozu a minimalizaci ztrát.

Z obsahu předchozího textu vyplývají čtyři hlavní konkurenční výhody. První je znalost kvalitního trenérského know-how získaného za roky trénování, a především během rekvalifikačního kurzu a možnost angažovat další tři trenéry z blízkého okolí pro vedení specializačních tréninků. Druhou je navázaná spolupráce s André Reindersem s využitím pravidelných konzultací, sdílení zdrojů a kontaktů, přístup k informacím, možnost diskutovat problémy a získat perspektivu od mentora, který má mnohem širší zkušenosti, dovednosti a je absolutní špičkou v oboru. Třetí konkurenční výhodou jsou nízké provozní náklady objektu snížené využitím zdrojů obnovitelné energie. Poslední výhodou je poměrně nízká vstupní investice hrazená z vlastních zdrojů. Podrobnosti financování obsahuje finanční plán tohoto podnikatelského záměru.

Důležitou částí podnikatelského záměru je dodržení legislativních pravidel, která byla zpracována v teoretické části bakalářské práce. V případě objektu samotné tělocvičny je potřeba splnit náležitosti obsažené hned v několika zákonech. Stavebně technické požadavky jsou obsaženy v zákoně č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu, který upravuje zejména povolování staveb a jejich změn, terénních úprav a zařízení, užívání a odstraňování staveb. Zákon mimo jiné řeší povolování podnikatelských provozoven. Dále je to zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně, který se zabývá ochranou života a zdraví občanů a majetku před požáry a poskytováním pomoci při živelních pohromách, řeší také protipožární opatření v podnikatelských provozovnách. Nutností je splnit i hygienické požadavky, které jsou obsaženy v zákoně č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, v platném znění.

Na základě prostudování podmínek pro podnikání bylo jako právní forma podnikání zvoleno podnikání fyzických osob podle zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, upravujícím podmínky pro vznik a provozování živnosti. Trenérství patří mezi živnosti řemeslné podle § 19 a) a je třeba splnit podmínku vzdělání podle příslušného zákona. Tato podmínka byla naplněna absolvováním vzdělávacího programu Trenér MMA pro pracovní činnost Trenér bojových umění v souladu se zákonem č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a o změně některých zákonů ve znění pozdějších předpisů. Po zvážení všech okolností byla tato právní forma podnikání vybrána z důvodu menší časové a finanční náročnosti pro založení, nižší daňové zátěže, možnosti volně disponovat se ziskem, snadnější administrativě spojené s účetnictvím a také proto, že se nepočítá s bankovním financováním. Vzhledem k tomu, že za závazky vzniklé podnikáním fyzických osob odpovídá celým svým majetkem podnikatel, byla rovněž vyhodnocena rizika spojená se závazky, druhotnou platební neschopností, a především možnou mírou zadlužení. Jediné možné riziko souvisí s úhradou provozních nákladů. To jsou pouze poplatky za elektrickou energii, vytápění a vodu. Uvedené skutečnosti byly hodnoceny jako nízkorizikové. Všechny okolnosti byly důvodem pro zvolení této právní formy podnikání.

3.2 Analýza konkurence a dalších vnějších faktorů

Pro vyhodnocení vlivu externích faktorů na podnik byla použita analýza PESTLE. Analyzuje hlavní aspekty politického, ekonomického, sociálního, technologického, legislativního a ekologického kontextu, které mohou mít vliv na podnikatelské rozhodování.

Vyhodnocení **politických faktorů** je nedílnou součástí makrookolí vznikajícího podniku. V současné době vládne v ČR pětikoalice složená z ODS, KDU-ČSL, TOP 09, Pirátské strany a STAN. Vnitřní politická situace je poměrně stabilní a neočekává se její rozpad před koncem volebního období. Dochází k postupnému snižování výdajů státu s cílem snížit deficit státního rozpočtu. Je to jeden z důvodů snižování životní úrovně obyvatelstva. Na politickou situaci v ČR působí několik vnějších faktorů. V současné době nejsilněji probíhající válečný konflikt na Ukrajině, od kterého se odvíjí další negativní faktory. Jsou jimi vzrůstající výdaje na

dodávky spojené s vyzbrojováním ukrajinské armády a také přerušení dovozu ruského plynu a s tím související zdražování energií, jako je elektrická energie a plyn. Toto mohou být rizikové faktory ovlivňující podnikání v ČR. Na zvýšení cen energií je možné reagovat úsporami ve formě snížení energetické náročnosti objektu. Zateplením konstrukcí a regulací vytápění lze snížit náklady na vytápění objektu tělocvičny. Stejně tak využitím obnovitelných zdrojů energie je možné ohřívat teplou užitkovou vodu za minimální finanční prostředky.

Ekonomické faktory mohou mít zásadní vliv na podnikatelský záměr. Podle internetových stránek mfcz.cz (2023) vysoká míra inflace brzdí hospodářský růst a snižuje životní úroveň obyvatel. Mezi hlavní přispěvatele k mimořádně rychlému růstu spotřebitelských cen patří nejen potraviny, elektřina, zemní plyn, ale také další kategorie zboží a služeb. Domácí poptávka také posiluje inflační tlaky, které by měly být zmírněny zvýšením měnových sazeb. Posílení domácí měny má rovněž protiinflační účinek. Podle ČSÚ (2023a) míra inflace v červnu 2023 dosáhla 15,1 %. Ve druhém čtvrtletí 2023 byl podle ČSÚ (2023b) meziroční pokles (v %) HDP -0,6 %. Tyto makroekonomické ukazatele mají negativní vliv na kupní sílu obyvatelstva. Jelikož sportování obyvatelstva může být považováno za zbytečné, může dojít k upřednostnění jiných nákupů před investicí do sportu. Pozitivně může být vnímán fakt, že bojové sporty nepatří mezi finančně náročné. Vstupní investice činí několik tisíc korun a měsíční platby za služby tělocvičny jsou od šesti do patnácti set korun podle úrovně využívaných služeb. Klíčové je docílit toho, aby předkládané služby byly pozitivně vnímány z pohledu cena výkon.

Mezi **sociální faktory** je možné zařadit vliv médií na populaci. V současnosti hrají média důležitou roli v propagaci sportovních událostí a aktivit. Některé sporty, jako právě MMA, mohou získat na popularitě díky módním trendům a masovému zájmu ve společnosti. Přenosy sportovních soutěží a prezentace úspěšných sportovců mohou motivovat lidi ke sportování a sledování sportovních akcí. To s sebou nese i zvýšené povědomí o významu zdravého životního stylu a fyzické aktivity, které může motivovat lidi k pravidelnému sportování a péči o své zdraví. Kvalita a dostupnost sportovních zařízení a infrastruktury mají vliv na to, zda lidé mají možnost aktivně sportovat. Dobře vybavená sportoviště mohou podnítit zájem o sportovní aktivity. Celkově poměrně hustě zalidněný Středočeský kraj a rovněž nadcházející silné ročníky středoškoláků poskytují určitou příležitost. Podle ČSÚ (2019) je počet sportující populace v registrovaných svazích 1 334 529, bojová umění z toho tvoří 60 463 a k tomu 36 769 organizovaných judistů. Z těchto skupin se mohou rekrutovat potenciální zákazníci.

Technologické faktory mohou mít v moderním provozu tělocvičen pro bojové sporty významný dopad. Moderní komunikační technologie, jako jsou mobilní aplikace nebo online platformy, umožňují lepší komunikaci mezi trenéry, sportovci a zákazníky tělocvičny. To může zlepšit organizaci tréninků a poskytování informací. Internet a sociální média se staly klíčovými nástroji pro propagaci tělocvičen a získávání nových klientů. Využití digitálních reklam a online marketingových kampaní může posílit povědomí o tělocvičně a jejích službách. Moderní platby, jako jsou bezkontaktní platební karty nebo mobilní platby, usnadňují zákazníkům rychlé a pohodlné placení za tréninky a služby. Technologie najdou využití v administrativě, rezervačním a evidenčním systému podniku. Využití zdravotních a lékařských technologií může být důležité pro sledování zdraví a zlepšení výkonnosti sportovců. To zahrnuje monitorování tepové frekvence, měření hladiny laktátu v krvi, analyzování zátěže a vede k prevenci zranění. Nově se rozvíjejícím trendem je používání různých zařízení pro zlepšení reakční doby sportovce. Využití těchto technologických faktorů může poskytnout konkurenční výhodu a zlepšit kvalitu a efektivitu tréninkových procesů.

Legislativní faktory tvoří významnou složku ovlivňující podnikání. Tato kategorie zahrnuje širokou škálu právních a regulačních aspektů, které mají klíčový vliv na způsob podnikání. Legislativní faktory mají za cíl zajistit, aby podnikání probíhalo v souladu s platnými zákony a předpisy. To zahrnuje nejen dodržování právních norem, ale také zajištění práv zaměstnanců

a zabezpečení různých aspektů, jako je ochrana spotřebitelů a životního prostředí. Vzhledem k tomu, že legislativní rámec může být podroben častým změnám a aktualizacím, je zásadní pečlivě sledovat vývoj v této oblasti. Změny v zákonech a předpisech mohou mít výrazný dopad na podnikání a schopnost operovat v souladu s právními požadavky. Zvláštní pozornost je třeba věnovat krizovým situacím, které mohou vzniknout a vyžadovat rychlé reakce státu a potažmo podnikatelů. Takové krize mohou zahrnovat pandemie, výjimečné stavy související s obranou státu nebo přírodní katastrofy. Tyto situace způsobují neočekávané zásahy do provozu podniku a vyžadují přizpůsobení aktivit novým podmínkám. Na druhou stranu je možné pozorovat i pozitivní faktory, které vyplývají z legislativního prostředí. Státní orgány mohou usilovat o zjednodušení podnikatelských podmínek, což může usnadnit provoz a rozvoj podnikání. Například podpora digitalizace administrativních agend může snížit administrativní zátěž a zvýšit efektivitu procesů.

Ekologické faktory. Vyjma nakládání s odpady a recyklace není provoz tělocvičny nijak zásadně regulován po stránce ekologické. Vhodná stavebně technická řešení a použití moderních technologií mohou snižovat energetickou náročnost objektu. Správné nakládání s odpady je důležité pro minimalizaci negativního vlivu provozu tělocvičny na životní prostředí. Recyklace a správná likvidace odpadů podporují udržitelnost podnikání. Provoz tělocvičny by měl být šetrný k vodním zdrojům a minimalizovat spotřebu vody. To může zahrnovat použití zařízení pro sběr dešťové vody a její využití pro provoz tělocvičny a snížení provozních nákladů. Při vybavování tělocvičny by se měly preferovat udržitelné materiály, které mají menší negativní dopad na životní prostředí. Dalším příspěvkem k ekologickému provozu může být doprava zákazníků. V místě, kde se tělocvična nachází, je dobrá dopravní obslužnost integrovanou dopravou a rovněž je dostupné po cyklistické stezce. Zapojení a dodržování ekologických faktorů v provozu tělocvičny pro bojové sporty je důležité pro snižování ekologického otisku podnikání a pro ochranu životního prostředí pro budoucí generace. Z tohoto pohledu nejsou známa žádná zásadní rizika pro provozování tělocvičny.

Pro analýzu mikrookolí podniku byl vybrán **Porterův model pěti konkurenčních sil**. Zaměřuje se na současnou konkurenci, potenciální konkurenci, substituty, dodavatele a zákazníky. Shrnutí Porterova modelu pěti konkurenčních sil je v příloze 2 této bakalářské práce. **Současnou konkurenci** zastupuje jediný přímý konkurent, který se v uvedené lokalitě kromě výuky kickboxu věnuje tréninku MMA, a to klub Pankration Gym. Jedná se o zavedený klub s patnáctiletou tradicí, který disponuje dvěma zkušenými trenéry s mnoha zkušenostmi ze závodního prostředí plno kontaktních bojových sportů, jako je box a kickbox. Klub se věnuje i soutěžní činnosti. Je důležité podotknout, že uvedený klub se nespécializuje pouze na MMA, ale jeho hlavní činností je výuka kickboxu. Zázemí tomuto klubu poskytuje bývalá školní tělocvična. Tréninkové prostředí splňuje běžné požadavky pro věnování se tomuto sportu. Tréninky jsou rozdělené do tří skupin jednak podle věku a také podle zkušeností. Jedná se o skupiny začátečníků, pokročilých a dětí. Tréninky pro skupinu pokročilých jsou třikrát týdně, pro začátečníky dvakrát týdně a i dětské tréninky jsou dvakrát za týden. V nabídce klubu kromě sebeobrany nejsou žádné další možnosti tréninku. Podle webových stránek pankrationgym.cz (2023) činí cena za jednotlivý trénink 150 Kč, předplatné na měsíc je za 700 Kč. Na přehledných internetových stránkách je uveden počet členů, kterých je devadesát šest. Propagace jinou formou než pomocí webových stránek téměř neprobíhá. Z uvedeného vyplývá, že je prostor pro působnost nového klubu, a bude záležet na kvalitě služeb, a především na celkovém marketingovém přístupu v prvním roce fungování podniku. Nutné bude se zaměřit na vhodnou formu reklamy. Nejúčinnější se jeví prostřednictvím krátkých videí z tréninkových lekcí na sociálních sítích. Klíčová bude jejich pravidelnost a atraktivita.

Potenciální konkurence může vzniknout buď založením nového klubu, vytvořením pobočky už zavedeného klubu z krajských měst, který se věnuje MMA nebo novou specializací

některého ze stávajících klubů, který je v současnosti považován za substitut. Nutno připomenout, že vytvoření vhodného prostoru pro takový trénink není snadnou ani levnou záležitostí. Rovněž není dostatek kvalifikovaných trenérů pro toto sportovní zaměření. Výhodou pro tento podnikatelský záměr by mělo být vlastnění prostor, kde se bude tělocvična nacházet, a nízké náklady na provoz. Neplatí se zde nájem a prostor nebude financován z vypůjčených prostředků. Podnik tedy nebude vázán žádnými splátkami. Konkurenceschopnost bude záležet na kvalitě poskytovaných služeb a vhodné propagaci.

Za **substituty** lze považovat sportovní kluby zabývající se jinými bojovými sporty nebo sebeobranou. V oblasti fungují judo, Krav Maga⁷, karate. I když se jedná o jiné pojetí bojových sportů a cílí na jinou skupinu zákazníků, za určitých podmínek může nahradit službu, kterou nabízí tento podnikatelský plán. Jelikož se nejedná o plnokontaktní bojové sporty, nabízí tento druh cvičení menší náročnost na fyzickou i mentální kondici. To může oslovit některé skupiny zákazníků. V reakci na tato fakta je vhodné zdůraznit pojetí MMA jako sportu pro všechny a vhodným rozčleněním tréninkových skupin a citlivým vedením trenérů docílit překonání obav a ostychu z tohoto sportu.

Dodavatele můžeme rozdělit do dvou kategorií. První kategorií dodavatelů jsou ti, kteří zajišťují energie pro provoz tělocvičny. Jejich rostoucí vliv na provozování podniku je neodmyslitelný, zejména vzhledem k aktuálním trendům zvyšování cen energií. To může potenciálně ovlivnit finanční stabilitu tělocvičny a zvýšit provozní náklady. Jednou z možností, jak se vyrovnat s tímto rizikem, je proaktivní přístup ke snižování energetických nákladů. Hledání efektivních technologií na úsporu energií může být cestou k minimalizaci dopadu růstů cen energií. Investice do úsporného osvětlení, efektivního vytápění a ohřevu teplé užitkové vody mohou dlouhodobě snížit náklady na provoz objektu. Druhá kategorie dodavatelů se týká vybavení, zejména pro bojové sporty, které jsou unikátní a mohou být ovlivněny dostupností a cenami na trhu. Tito dodavatelé mají často silnou vyjednávací pozici, protože nabídka specifického vybavení může být omezená. Zde je vhodné zvážit strategické jednání s dodavateli, které by mohlo vést k dohodám o množstevních slevách. Tím by tělocvična mohla využít své odběrové síly a získat vybavení za výhodnějších podmínek. Zároveň by však měla být zachována kvalita a spolehlivost vybavení, aby nebyl ohrožen výkon. Důležité je i sledování trhu a hledání nových dodavatelů, kteří mohou nabídnout lepší podmínky. Vytvoření dlouhodobých vztahů s dodavateli může také přinést výhody v podobě slev.

Zákazníci mají v tomto případě poměrně silnou vyjednávací pozici. Mají možnost vyzkoušet několik bojových sportů a rozhodnout se pro jeden z nich. Ceny jsou u všech poskytovatelů podobné. Jsou to částky přibližně okolo 150 Kč za trénink. Reakce začínajícího podniku by měla být silný nástup ve vhodném ročním období od prvního dne začátku provozu včetně mohutné reklamní kampaně. Nejlepším termínem zahájení provozu je měsíc září, kdy začíná nový školní rok a například pro děti školou povinné se hledají mimoškolní aktivity a sportovní kroužky. Dalším impulsem je, že se sportování vzhledem k nastávajícímu podzimu přesouvá do vnitřních sportovišť.

3.3 Plán marketingových aktivit

Při formulování úspěšného plánu marketingových aktivit je nezbytné věnovat pozornost segmentaci trhu, tedy identifikaci cílového trhu a rozdělení potenciálních zákazníků do relevantních segmentů na základě jejich zájmů, potřeb a demografických charakteristik, aby mohly být vhodně osloveny různé skupiny zákazníků. Rozdělení bude mít dvě hlavní kritéria. Jedno je věk a druhé výkonnost a cíle zákazníků. Věkové skupiny byly rozčleněny na děti šest

⁷ Krav Maga je systém sebeobrany izraelských bezpečnostních složek.

až čtrnáct let a dorost s dospělými. Následuje rozdělení podle výkonnosti a výkonnostních cílů a to na skupinu začátečníků, kde budou začínající sportovci bez předchozích zkušeností s bojovými sporty, a pokročilých, kteří už nějakou zkušenost s bojovým sportem mají. První skupina bude trénovat technické prvky a zvyšovat fyzickou kondici, ve druhé skupině se trénink zaměří na výkonnostní cíle a součástí přípravy bude i trénink na soutěžní zápasy. Vzhledem k odlišným motivacím a cílům těchto dvou skupin je podstatné přizpůsobit propagaci a komunikaci specifickým potřebám jednotlivých segmentů. U dětských skupin je třeba se více soustředit na oslovování rodičů, přičemž je vhodné zdůraznit zdravotní výhody pravidelného sportování.

Na základě provedených analýz a jejich výsledků byl sestaven marketingový mix 4P. Jako **produkt** bude nabízena služba, a to pronájem prostoru tělocvičny a poskytování profesionálních tréninkových služeb v oblasti bojových sportů, zejména MMA. Jak už bylo popsáno, budou nabízeny skupinové lekce MMA pro začátečníky, pokročilé a děti, dále skupinové lekce thajského boxu, boje na zemi a specializované kondiční přípravy. V nabídce budou také soukromé tréninky s trenérem, individuální vstupy mimo hodiny vedených lekcí a nabídka pronájmu celé tělocvičny pro semináře, jógu nebo kondiční cvičení. Důraz bude kladen na vysokou kvalitu služeb, péči o zákazníky a reakce na jejich zpětnou vazbu. Spokojení zákazníci jsou nejlepší reklamou.

Cena bude stanovena přibližně o deset procent vyšší než u konkurence vzhledem k vybavenosti tělocvičny a uzpůsobení prostoru přímo pro MMA. Ceník služeb je uveden v tabulce 1.

Tabulka 1 Ceník služeb

Druh tréninku	cena v Kč
Jednotlivý trénink	170
10 předplacených tréninků	1 200
20 předplacených tréninků+2bonus	2 400
Děti 6–14 let na měsíc	700
Soukromá tréninková lekce s trenérem 1 osoba, 2 osoby, 3 osoby	500, 700, 900
Volný vstup bez trenéra	50
Pronájem celé tělocvičny na 1 hodinu	400

Zdroj: vlastní zpracování

V uvedené tabulce jsou zobrazeny množstevní slevy, které platí při předplacení tréninkových lekcí.

Propagace u nově vznikajícího podnikání musí být zaměřena na rozšíření povědomí o vzniku podniku. Bude probíhat prostřednictvím online i offline kanálů. Online propagace využije především sociálních sítí a jejich organického dosahu. Konkrétně bude fungovat Facebook, Instagram a TikTok. Obsah na Facebooku bude informovat o aktuálním dění v tělocvičně, plánovaných akcích či podávat informace o daném sportu a trenérech. Okrajově se bude zaměřovat i na vzdělávací obsah. Na Facebooku budou využívány skupiny se zaměřením na lokální dění a sport. Zveřejňovány budou především fotografie a informační grafiky, občasně videoukázka z tréninku či vzdělávací video. Instagram se bude zaměřovat na krátká videa z tréninku a informační grafiku. Zveřejňovány budou také stories s aktuálním děním. Přes platformu TikTok budou rovněž šířena krátká propagační videa. Jednotlivé příspěvky budou

cílit na vybrané skupiny zákazníků podle předem provedené segmentace. Dalším online kanálem bude web sloužící ke zveřejňování důležitých informací. Web se bude skládat z několika sekcí: Úvodní strany se stručným představením tělocvičny a jejích služeb, dále ze sekce Tréninky, kde budou uvedeny podrobnosti o jednotlivých lekcích, a sekce Trenéři, která bude obsahovat představení trenérů, jejich zkušeností, vzdělání a dosažených úspěchů. Nesmí chybět ani sekce Ceník a Kontakty s aktuálními cenami a potřebnými kontakty. V budoucnu je možné doplnit webovou stránku o e-shop, kde bude v rámci rozvoje nabízen klubový merch. Offline propagace bude využívat několik marketingových nástrojů, například uskutečnění promo dnů, během kterých si zájemci mohou vyzkoušet tréninky zdarma. První dva měsíce budou probíhat vždy jednou týdně. Dále pak budou představeny ukázky bojových sportů na vybraných sportovních akcích, které pomohou přilákat další zákazníky. Sledování účinnosti jednotlivých marketingových aktivit a jejich vliv na nárůst počtu zákazníků a výnosů je nedílnou součástí řízení propagace. Zejména v začátcích je důležité pružně přizpůsobovat marketingové aktivity na základě získaných zkušeností a zpětné vazby od zákazníků. Tabulka 2 vyčísľuje marketingové náklady.

Tabulka 2 Marketingové náklady

Reklamní nástroje	vstupní náklady Kč	měsíční náklady Kč
Webové stránky	12 000	800
Facebook	3 000	1 200
Tik-Tok	3 000	1 200
Instagram	3 000	1 200
Vytvoření loga	6 000	-
Celkem	27 000	4 400

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce jsou vyobrazeny jak vstupní náklady na založení sociálních sítí, tvorbu webových stránek a vytvoření loga, tak předpokládané pravidelné měsíční náklady.

Distribuční cestou je samotný prostor tělocvičny. Strategie spočívá v poskytování široké škály služeb a nabízení pronájmu objektu. První cestou je organizování tréninkových lekcí pro širokou veřejnost. Druhou cestou je možnost pronájmu tělocvičny dalším subjektům. Může se jednat nejen o sportovce, ale i trenéry, kteří hledají prostor pro své tréninky. Tělocvična bude poskytovat ideální prostředí pro různé bojové sporty a všestranné tréninkové potřeby. Vhodná bude propagace tohoto místa nejen jako prostoru pro cvičení, ale také pro setkávání a výměnu zkušeností. Tímto způsobem je vytvářena hodnotná nabídka, která oslovuje různé skupiny lidí. Nabídka je co možná nejflexibilnější s personalizací služeb podle potřeb zákazníků. Celkově tedy distribuční cesta podniku spočívá v propojení nabídky pronájmu objektu s kvalitními službami v oblasti bojových sportů. Tímto způsobem je vytvářeno atraktivní a ucelené portfolio, které oslovuje širokou škálu zájemců o bojové sporty a přispívá ke konkurenceschopnosti na trhu.

3.4 Vnitřní faktory ovlivňující fungování podniku

V této kapitole je popsána příprava projektu a záměr, jakým způsobem bude podnik provozován. Součástí je popis jednotlivých uvažovaných personálních pozic a koordinace celého týmu. Na přípravu podnikání budou potřeba přibližně tři měsíce. Uvedení do provozu je vhodné načasovat, jak už bylo uvedeno výše, na začátek školního roku. Proto je potřeba pečlivě

naplánovat kroky potřebné k realizaci projektu. Některé činnosti mohou běžet současně, jako například administrativní zařizování a rekonstrukce objektu. Další částí přípravy podnikání bude příprava a realizace plánu marketingových aktivit. Ty je potřeba zahájit minimálně dva měsíce před samotným otevřením provozovny. Objednání a nákup vnitřního vybavení je důležité načasovat tak, aby bylo možné ihned po dokončení rekonstrukce tělocvičnu potřebným materiálem zařídit. Před otevřením provozovny bude vhodné naplánovat několik zkušebních lekcí jako test provozu a odhalení případných nedostatků.

Pro přehled provozu tělocvičny je uveden plán tréninkových aktivit. Od prvního dne podnikání bude v provozu všech deset plánovaných tréninkových lekcí. Jejich skladba je zobrazena v následující tabulce číslo 3.

Tabulka 3 Plán tréninkových aktivit

pondělí	úterý	středa	čtvrtek	pátek	sobota	neděle
7.00– 16.00 soukromé lekce, volné vstupy	7.00– 16.00 soukromé lekce, volné vstupy	7.00– 16.00 soukromé lekce, volné vstupy	7.00– 16.00 soukromé lekce, volné vstupy	7.00– 16.00 soukromé lekce, volné vstupy	pronájmy, soukromé lekce, volné vstupy	pronájmy, soukromé lekce, volné vstupy
16.00– 17.00 MMA děti			16.00– 17.00 MMA děti			
18.00– 19.00 MMA začátečníci	18.00– 19.00 thajský box	18.00– 19.00 MMA začátečníci	18.00– 19.00 boj na zemi	18.00– 19.00 MMA pokročilí		
19.00– 20.00 MMA pokročilí		19.00– 20.00 MMA pokročilí				19.00– 20.00 kondiční trénink

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je vidět z uvedené tabulky, hlavní náplní podnikatelské činnosti budou tréninky MMA, které povede hlavní trenér. Specializační tréninky thajského boxu, boje na zemi a kondiční tréninky povedou další tři trenéři, kteří budou podřízeni hlavnímu trenérovi. V současnosti se jedná o osoby, se kterými autor dlouhodobě spolupracuje. S trenéry specializací je počítáno i v nabídce soukromých hodin s trenérem, kdy bude možnost trénovat individuální formou. V případě potřeby mohou vypomáhat i u hlavních skupinových lekcí. Obsah tréninkových lekcí bude pravidelně společně konzultován a upravován, aby byl stále aktuální. Dále bude probíhat zapracovávání nových poznatků do tréninku a průběžné doškolení a účast na seminářích. Všechny činnosti budou koordinovány, aby směřovaly ke společnému cíli. Součástí budou pravidelné kontroly specializačních lekcí. Důraz bude kladen na prosazování stanovených hodnot, kvalifikaci, motivaci a etiku. Angažovanost může být zdrojem úspěchu firmy. Rozvoj pracovních dovedností a zajištění uspokojivých pracovních podmínek jsou důležité pro udržení talentovaných zaměstnanců. Schopnost inovovat a vyvíjet nové služby může poskytnout podniku konkurenční výhodu na trhu.

O pozici trenéra specializace není uvažováno jako o práci na hlavní pracovní úvazek. Bude se jednat o přivýdělek. Jejich vytíženost bude čtyři až osm hodin měsíčně. Trenéři proto budou pracovat na dohodu o provedení práce. Byla vybrána z důvodu nízkých nákladů a plánovaných méně než tři sta odpracovaných hodin za rok. Podle Vančurové a Zídkové (2022, s. 196) platí, že pokud měsíční odměna jednoho zaměstnance nepřesáhne deset tisíc korun, nepovažuje se za příjem ze zaměstnání z pohledu sociálního pojistného, tudíž se sociální ani zdravotní pojistné neodvádí. Příjem je zatížen pouze patnáctiprocentní daní. DPP je výhodná i v případě krizového scénáře, čímž může být přerušeno podnikání v důsledku pandemie. Při přerušování spolupráce z tohoto důvodu nebude mít zaměstnavatel povinnost platit odstupné, a tím nezatíží podnik v krizové situaci. V prvním roce podnikání se neplánuje další personál kromě pracovníka úklidu také na DPP pro pravidelný úklid tělocvičny.

3.5 Finanční plán

Jednou z klíčových a nezbytných složek podnikatelského plánu je pečlivě promyšlený finanční plán, který převádí teoretické předpoklady do konkrétních finančních výkazů. Zajištění dostatečných finančních prostředků a správné řízení financí nesou zásadní význam pro udržení likvidity a zajištění investic do budoucího růstu a rozvoje podniku. V tomto kontextu nabývá zakladatelský rozpočet jednoduché podoby, neboť se týká stávajícího etablovaného objektu a vstupní investice zahrnuje jen několik položek. Vzhledem k tomu, že autor již vlastní živnostenský list, nemusely být do rozpočtu zahrnuty náklady na jeho pořízení. Provozní náklady jsou rozčleněny na fixní a variabilní a očekávané výnosy jsou ilustrovány ve třech variantách, což reflektuje různé scénáře ohledně počtu návštěvníků jednotlivých lekcí. Tyto varianty zahrnují pesimistický, realistický a optimistický pohled na vývoj. V rámci této části jsou pak důkladně analyzovány dopady těchto scénářů na rozvahu a na výkaz zisku a ztrát. Kromě toho je také představeno cash flow podniku a provedena analýza bodu zvratu, což je kritický bod, kdy jsou náklady a výnosy vyrovnané. Dále se soustředíme na analýzu návratnosti investic, která nám umožňuje porozumět, jak dlouho bude trvat, než dosáhneme očekávaného zisku.

Zakladatelský rozpočet hraje ve vývoji podnikatelského záměru podstatnou roli. Vstupní investice zahrnuje vlastní finanční zdroje autora. Hlavním cílem těchto financí je zejména investice do stavební úpravy šaten a sociálního zařízení, aby byly tyto prostory co nejlépe přizpůsobeny potřebám klientů. Navíc je nutné doplnit vnitřní vybavení tělocvičny o specializovanou podlahu pro nácvik boje na zemi, což přináší lepší úroveň tréninkových možností. Dále je součástí finančního zajištění koupě několika moderních fitness strojů, které budou sloužit pro zlepšení kondice klientů. Pozornost byla také věnována vstupnímu marketingovému rozpočtu, který je zásadní pro efektivní propagaci a získání prvních klientů.

Tabulka 4 uvádí zakladatelský rozpočet. Tento rozpočet zahrnuje náklady na propagaci, reklamní kampaně a další aktivity, které budou sloužit k budování povědomí o nově zřizované tělocvičně. Celková počáteční investice, která je klíčovým kamenem pro úspěšný start podniku, dosahuje částky **343 400 Kč**.

Tabulka 4 Zakladatelský rozpočet

Položka	Kč
Rekonstrukce	120 000
Vybavení tělocvičny	180 000
Počáteční marketingové náklady	27 000
Prvotní platby energií	3 800
Mzdy	9 600
Sociální sítě	3 000
Celkem	343 400

Zdroj: vlastní zpracování

V příložené tabulce je uveden podrobnější rozklad jednotlivých položek zakladatelského rozpočtu. Tato finanční struktura představuje nezbytnou investici, která zajišťuje kvalitní a funkční začátek podnikání v oblasti bojových sportů.

Náklady jsou jedním z důležitých faktorů při budování a provozu úspěšného podniku. Každý podnikatelský projekt s sebou nese různorodé nákladové položky, které mají významný dopad na finanční stabilitu, efektivitu a dlouhodobý úspěch. Tato část se věnuje důkladnému rozboru jednotlivých nákladových kategorií. Zahrnuje náklady spojené s vybavením, personálem, provozem, marketingem a dalšími klíčovými oblastmi podnikání. Rozbor konkrétních nákladů je důležitým krokem směrem k plánování a strategickému rozhodování. Tato analýza umožní získat jasné a hlubší pochopení toho, jaké jsou hlavní finanční závazky a jakým způsobem budou tyto náklady ovlivňovat ekonomickou situaci. Vzhledem k tomu, že náklady mohou zahrnovat širokou škálu položek, bude cílem detailněji prozkoumat jednotlivé nákladové kategorie. To umožní lépe pochopit, jaké jsou hlavní výdaje. Přesná znalost našich nákladů umožní strategicky plánovat, optimalizovat nákladovou strukturu a efektivně alokovat zdroje. Tím se lze lépe přizpůsobit tržním podmínkám, minimalizovat rizika a dosáhnout udržitelného a prosperujícího podnikání.

Fixní náklady tvoří částku 115 296 Kč za rok. Jedná se o pravidelné platby sociálního a zdravotního pojištění, poplatků za outsourcing spravování sociálních sítí a účetní poradenství. Po připočtení marketingových zřizovacích nákladů a zřizovacích výdajů činí fixní náklady pro první rok **podnikání 262 296 Kč**.

Variabilní náklady činí platby za energie, které se mohou lišit v návaznosti na počet zákazníků, výplaty mezd se budou taktéž měnit podle počtu odpracovaných hodin. Dále byly započítány drobné roční výdaje. Průměrná částka variabilních nákladů byla stanovena ve výši 180 000 Kč. **Celkové náklady** po sečtení fixních a variabilních nákladů tedy činí **442 296 Kč** ročně.

Výnosy budou tvořeny platbami za poskytování služeb a skládají se ze čtyř základních druhů příjmů – poplatky za skupinové lekce, soukromé lekce s trenérem, pronájmy a samostatné vstupy do tělocvičny. Tabulka 5 je provedena ve třech variantách, a to pesimistické, realistické a optimistické.

Tabulka 5 Předpokládané výnosy v Kč za rok

Druh služby	pesimistická varianta	realistická varianta	optimistická varianta
Společná lekce	190 000	570 240	798 120
Soukromá lekce	66 000	264 000	396 000
Volný vstup	14 400	39 600	39 600
Pronájem	24 000	24 000	24 000
Celkem	295 400	897 840	1 257 720

Zdroj: vlastní zpracování

Jsou zde vyjmenovány jednotlivé služby a uvedeny odhady ročních výnosů. Částka za osobu při platbě za účast na skupinové lekci byla počítána průměrně 120 Kč, volný vstup bez trenéra 50 Kč, soukromá lekce s trenérem 500 Kč, pronájem tělocvičny 400 Kč za hodinu. V pesimistické variantě je průměrná návštěva na jednu společnou lekci tři, realistické deset, optimistické čtrnáct po dobu deseti měsíců a o šedesát procent snížená návštěvnost v prázdninových měsících červenec a srpen, protože je třeba počítat se sezónností tohoto podnikání. U všech variant je započten pronájem tělocvičny v trvání pět hodin měsíčně. Počet soukromých lekcí s trenérem byl u pesimistické varianty jedenáct, u realistické čtyřicet čtyři, u optimistické šedesát šest lekcí měsíčně. Počítáno je se šedesáti šesti volnými vstupy za měsíc ve variantách realistické a optimistické. Pro variantu pesimistickou je to dvacet čtyři vstupů měsíčně.

Vstup do podnikání představuje zásadní krok, který vyžaduje pečlivé plánování a strategické uvažování. Zahajovací rozvaha je zásadním prvkem této přípravy, neboť poskytuje ucelený obraz o finanční struktuře a zdrojích potřebných pro zahájení provozu. V tabulce 6 je zahajovací rozvaha vyobrazena.

Tabulka 6 Zahajovací rozvaha

Aktiva	Kč	Pasiva	Kč
Dlouhodobý majetek		vlastní kapitál	300 000
Movitý majetek	180 000 Kč	základní kapitál	300 000
Oběžný majetek			
Peněžní prostředky	120 000 Kč		
Celkem aktiva	300 000 Kč	celkem pasiva	300 000

Zdroj: vlastní zpracování

Tato rozvaha představuje finančního průvodce, který ukazuje, jakým způsobem bude financováno zahájení podnikání v oblasti tělocvičny specializující se na bojové sporty. Zahajovací rozvaha umožní zhodnotit, jak budou finanční prostředky alokovány do jednotlivých oblastí podnikání.

Rozvaha po prvním roce fungování podniku byla znázorněna v rámci tří různých variant, které reflektují rozdílné úrovně výnosů. Tento komplexní přístup byl zaznamenán v příloze 1, která je součástí této práce. V uvedeném dokumentu jsou jednotlivé varianty detailně zobrazeny a porovnány. Toto názorné vyčíslení umožňuje hlouběji pochopit a analyzovat různé scénáře vývoje finanční situace podniku.

Následuje **výkaz zisku a ztráty** a výhled hospodaření společnosti. Náklady jsou stanoveny jako roční. Uvedeny jsou celkem tři odhadované varianty, pesimistická, realistická a optimistická. Výkaz zisku a ztráty je popsán v tabulce 7.

Tabulka 7 Výkaz zisku a ztráty za první rok v Kč

	PV	RV	OV
Tržby	295 400	897 840	1 257 720
Výnosy	295 400	897 840	1 257 720
Sociální a zdravotní pojištění	73 296	73 296	73 296
Sociální sítě	36 000	36 000	36 000
Marketingové náklady zřizovací	27 000	27 000	27 000
Účetní poradenství	6 000	6 000	6 000
Zřizovací výdaje	120 000	120 000	120 000
Náklady fixní	262 296	262 296	262 296
Mzdy	110 400	110 400	110 400
Energie	45 600	45 600	45 600
Drobné výdaje	24 000	24 000	24 000
Náklady variabilní	180 000	180 000	180 000
Zisk/ztráta před zdaněním	-146 896	455 544	815 424

Zdroj: vlastní zpracování

Ceny za jednotlivou lekci jsou zde stanoveny na úrovni slevy za předprodej vstupného. Náklady jsou vyčísleny jako průměrné a není počítáno s proměnlivostí variabilních nákladů, protože nelze relevantně učinit jejich odhad. Předpoklad je, že vzhledem k okolnostem jejich zvyšování nebudou zásadně ovlivňovat celkovou výši nákladů. Pesimistická varianta končí ztrátou hlavně proto, že v první roce jsou započteny zřizovací náklady.

Pro ještě přesnější a komplexnější zhodnocení celkové výkonnosti podniku byl sestaven **výkaz zisku a ztráty pro druhý rok provozu**, který je uveden v tabulce 8. Tato strategie umožní získat podrobnější a konkrétnější pohled na finanční výsledky podnikání v konkrétním časovém úseku.

Tabulka 8 Výkaz zisku a ztráty po druhém roce podnikání v Kč

	PV	RV	OV
Tržby	295 400	897 840	1 257 720
Výnosy	295 400	897 840	1 257 720
Sociální a zdravotní pojištění	73 296	73 296	73 296
Sociální síť	36 000	36 000	36 000
Účetní poradenství	6 000	6 000	6 000
Náklady fixní	115 296	115 296	115 296
Mzdy	110 400	110 400	110 400
Energie	45 600	45 600	45 600
Drobné výdaje	24 000	24 000	24 000
Náklady variabilní	180 000	180 000	180 000
Zisk/ztráta před zdaněním	104	602 544	1 066 424

Zdroj: vlastní zpracování

Zvláště důležité je, že tento výkaz již nezahrnuje zřizovací výdaje, což umožňuje přesnější posouzení samotného provozního výkonu a jeho úspěšnosti. Vytvoření výkazu zisku a ztráty pro druhý rok provozu proběhlo ve třech různých variantách, z nichž každá poskytuje specifický náhled na možný výsledek podnikání. První varianta, pesimistická, je zaměřena na situaci blízko bodu zvratu, což znamená, že se jedná o nejkritičtější scénář, který sice umožní fungování podniku, ale není ziskový. Tato varianta ukazuje nejen limity a kritickou hranici výkonu, ale také minimální návštěvnost podniku, kterou je třeba udržet. Druhá a třetí varianta jsou již ziskové a nabízejí příznivější pohled na možné finanční výsledky. Tyto dvě varianty umožňují posoudit, jakým způsobem by podnik mohl prosperovat při různých úrovních návštěvnosti a tržeb. Tímto způsobem si lze udělat komplexní představu o tom, jak by se podnikání mohlo vyvíjet v různých scénářích a co by bylo potřeba pro dosažení udržitelného zisku. Celkově tedy výkaz zisku a ztráty pro druhý rok podnikání přináší hlubší pochopení finančního výkonu a umožňuje lépe reagovat na různé situace a plánovat další kroky pro úspěšné budování a rozvoj podniku.

Výpočet **cash flow** byl sestaven ve třech různých možnostech. Tento finanční výkaz poskytuje podrobný pohled na to, jakým způsobem tok finančních prostředků ovlivňuje ekonomickou stabilitu. Je uveden v tabulce 9.

Tabulka 9 Výkaz cash flow za první rok

	PV	RV	OV
Peněžní prostředky na počátku období	120 000	120 000	120 000
Příjmy	295 400	897 840	1 257 720
Výdaje	442 296	442 296	442 296
Peněžní prostředky na konci období	-26 896	335 544	935 424

Zdroj: vlastní zpracování

První možností je pesimistický scénář, který reflektuje situaci s nejmenším objemem tržeb a výnosů. Tato varianta je důležitá, neboť ukazuje, jak by mohl vypadat tok finančních prostředků v nejhorsím případě. Druhá a třetí možnost jsou již optimističtější varianty, kde očekáváme vyšší objem tržeb a výnosů. Tyto scénáře nám umožňují lépe pochopit, jak by se mohly naše finanční prostředky vyvíjet při různých úrovních návštěvnosti a poptávky. To nám poskytuje cenné informace pro strategické plánování a rozhodování o investicích do budoucna.

Analýza bodu zvratu je analytickým ukazatelem v oblasti podnikání. Tento bod označuje kritický okamžik, kdy se celkové náklady provozu podniku vyrovnají celkovým tržbám, čímž vzniká situace, kdy podnik dosahuje nulového zisku. Jinými slovy, je to okamžik, kdy podnik dosáhne rovnováhy mezi náklady a příjmy. Bod zvratu lze interpretovat jako míru produkce nebo prodeje, při níž se náklady na provoz podniku pokryjí právě získanými tržbami. To znamená, že podnik začne generovat zisk až po překročení této úrovně. Analýza bodu zvratu jsou pro podnikatele důležité, protože tímto způsobem mohou získat jasné pochopení toho, kolik musí prodat nebo poskytnout svých produktů či služeb, aby minimalizovali riziko ztráty a začali generovat zisk. Konkrétní hodnoty jsou zaznamenány v tabulce 10.

Tabulka 10 Analýza bodu zvratu z provozní činnosti v prvním roce podnikání

	Bod zvratu v prvním roce podnikání
Fixní náklady	262 296
Variabilní náklady	180 000
Bod zvratu	295 296

Zdroj: vlastní zpracování

Po sečtení fixních a variabilních nákladů v prvním roce podnikání a odečtení vstupních investic byl vypočten bod zvratu z provozní činnosti, který je uveden v tabulce výše.

Návratnost investice vypočteme vydělením celkové investice do začátku podnikání průměrným ročním výnosem. Celková investice byla **343 400 Kč**. Návratnost investice při pesimistické variantě v prvním roce podnikání není reálná, protože první rok končí ztrátou ve výši 146 896 Kč. V realistické variantě činí návratnost investice **0,75** roku, ve variantě optimistické **0,42** roku. Z ukazatelů je zřejmé, že vzhledem k nízkým vstupním a provozním nákladům je návratnost v obou variantách možná ve velice krátkém čase.

3.6 Shrnutí a doporučení

V praktické části práce byl detailně rozpracován samotný podnikatelský záměr, který je klíčovým krokem pro úspěšné založení a provozování tělocvičny specializující se na bojové sporty. Tato část přináší nejen jasnou představu o konceptu tělocvičny, ale také poskytuje vypracované analýzy a plány, které jsou nezbytné pro dosažení dlouhodobé prosperity a úspěchu v této oblasti. Popis zamýšlené tělocvičny, včetně umístění, prostorových požadavků a vybavení, vytváří celkový obraz prostředí, ve kterém bude podnik fungovat. Tímto způsobem je čtenář uveden do konkrétního scénáře a může si představit, jak by mohla tělocvična vypadat a jaké služby by mohla nabízet. Skrze analýzu konkurence a dalších vnějších faktorů byly identifikovány důležité prvky okolního prostředí, které mohou ovlivnit provoz tělocvičny.

Analýza vnějších faktorů PESTLE dodává potřebné informace o dění v makrookolí podniku. Odhalila několik možných rizik a při bližším zkoumání i možnosti, jak na ně reagovat. Jsou to tři zásadní rizika. Prvním rizikem je mezinárodní politická situace, která kvůli válce na Ukrajině zasahuje do vnitřní politiky státu a má přímý vliv i na výdaje občanů. Jedná se o vyšší výdaje prostředků směřujících do zahraničí z důvodu ekonomické pomoci bránící se straně. To má za důsledek nižší výdaje do vnitřního fungování státu. Zdražováním energií, jako je elektrická energie, plyn a pohonné hmoty, dochází ke zvýšení nákladů na podnikání. Za poslední rok došlo k navýšení plateb za elektřinu o několik desítek procent. Zdražování energií je možné čelit využitím obnovitelných zdrojů energie, zejména slunečního záření. Jak bylo uvedeno výše, objekt tělocvičny je vybaven jak kolektory na ohřev teplé užitkové a topné vody, tak fotovoltaickou elektrárnou. Snižuje se tím spotřeba energie potřebné na ohřev vody, vytápění a fotovoltaika snižuje náklady na elektrickou energii. Tak lze zvyšovat konkurenceschopnost. Druhým rizikem je vysoká inflace, a tím nižší kupní síla obyvatelstva. V období vysoké inflace dochází ke snížení kupní síly obyvatelstva. To může mít za důsledek snižování zbytných výdajů, jako jsou prostředky vynaložené na zábavu a sport. Výhodou bojových sportů je, že se řadí mezi ty levnější a finanční krize na ně nemusí mít až takový vliv. Pro představu, kompletní vybavení na MMA lze zakoupit za necelé čtyři tisíce korun a vydrží několik let. Měsíční poplatky za navštěvování tréninkových lekcí jsou do jednoho tisíce korun, samozřejmě podle rozsahu poskytovaných služeb. Ve srovnání s jinými sporty, jako je například tenis nebo hokej, se jedná o zanedbatelnou částku. Rovněž je potřeba pracovat na kvalitě poskytovaných lekcí z důvodu vnímání poměru cena výkon, aby zákaznicky byly hodnoceny jako výhodné. Třetím výrazným rizikem je vznik pandemického onemocnění a reakce státní správy na ně. Z let 2020 až 2022 jsou známá razantní opatření ve formě omezení, někdy úplného přerušování podnikání po dobu několika měsíců na základě vládního nařízení. V návaznosti na to jsou z minulosti známé zakázky navštěvování sportů, které se odehrávají ve vnitřních sportovištích. Taková opatření mohou mít zásadní vliv na provoz tělocvičny. Na tento druh rizika je možné reagovat přípravou krizového plánu, který bude řešit různé situace a scénáře spojené s uvedeným rizikem, například připravit výuková videa, která je možné prodávat online cestou, nebo naplánovat tréninkové lekce odehrávající se v přírodě. Některé situace se dají vyřešit rozdělením lekcí na menší tréninkové skupiny.

Provedená analýza odhalila i některé pozitivní stránky. V sociální oblasti to je nástup silných ročníků středoškoláků, kteří mohou být vnímáni jako potenciální zákazníci. Výhodou je i umístění tělocvičny v poměrně hustě zalidněném Středočeském kraji. Určité výhody může skýtat i rozvoj technologií. Dají se využít pro zlepšení organizace chodu tělocvičny, komunikaci, reklamu, ale také se uplatní v tréninkovém procesu. Moderní zařízení pro monitorování srdečního tepu a měření výkonu zlepšuje kvalitu tréninku a poskytuje zpětnou vazbu o jeho účinnosti. Určité pozitivní faktory vyplývají i z legislativní analýzy. Státní orgány mohou usilovat o zjednodušení podnikatelských podmínek, což může usnadnit provoz a rozvoj podnikání. Příkladem je podpora digitalizace administrativních agend.

Pro analýzu mikrookolí podniku byl použit Porterův model pěti konkurenčních sil. Zabývá se přímými vlivy na podnik, jako jsou současná konkurence, potenciální konkurence, substituty, dodavatelé a zákazníci. Bylo zjištěno, že na trhu je jen jeden poskytovatel podobné služby nespecializující se přímo na stejný produkt, ale nabízí jako jednu z možností trénink MMA. Rovněž cena za službu je podobná ceně kalkulované v tomto podnikatelském plánu. Výhodou konkurenční tělocvičny je zavedenost a dostatečný počet zákazníků. Na to lze reagovat dobře připraveným marketingovým plánem. Nejdůležitější součástí bude masivní propagace s cílem rozšířit povědomí o provozu nového tréninkového zařízení. Při samotném provozu je nutné vše směřovat k vysoké kvalitě služeb, aby se naplnilo motto: „Trénuj jako profesionál“ a kvalita byla odpovídající. V podstatě i na potenciální konkurenci a substituty je možné reagovat kvalitou a zlepšováním nabízených služeb. Dodavatelé v tomto podnikatelském odvětví nejsou základním prvkem úspěchu. Jejich vliv není pro fungování podniku zásadní. Detaily vyhodnocení analýzy jsou v příloze 2 podnikatelského plánu. Náležitou pozornost je potřeba, s ohledem na zákazníky, věnovat načasování začátku podnikání. Klíčová bude reklamní kampaň na sociálních sítích, která je podrobněji popsána v plánu marketingových aktivit.

Plán marketingových aktivit zahrnuje zásadní kroky k efektivnímu oslovení cílových skupin a budování povědomí o tělocvičně. Nový podnik se bude snažit získat pozornost prostřednictvím rozmanitých propagačních metod, které zahrnují online i offline kanály. Online propagace bude stavět na využití sociálních sítí, jako jsou Facebook, Instagram a TikTok. Obsah na těchto platformách bude informovat o tělocvičně, plánovaných akcích, sportovních dovednostech a trenérech. Na Facebooku a Instagramu budou publikovány fotografie, grafiky a krátká videa z tréninků. TikTok bude sloužit k šíření krátkých propagačních videí. Propagace bude cílit na konkrétní skupiny zákazníků podle předchozí segmentace. Kromě toho bude mít podnik i webovou stránku, kde budou poskytovány důležité informace. Struktura webu zahrnuje sekce o tělocvičně, trénincích, trenérech, cenách a kontaktech. Offline propagace zahrnuje promo dny, kdy zájemci budou moci vyzkoušet tréninky zdarma, a ukázky bojových sportů na sportovních akcích. Důležitým prvkem bude průběžné vyhodnocování účinnosti těchto aktivit a flexibilní přizpůsobování propagační strategie na základě získaných zkušeností a zpětné vazby od klientů.

Způsob provozování je popsán ve vnitřních faktorech ovlivňujících fungování podniku. V začátku podnikání bude nabízeno deset společných lekcí týdně. Dále budou nabízeny soukromé hodiny s trenérem, individuální vstupy a pronájem celé tělocvičny. V začátcích podnikání se plánuje spolupracovat se třemi trenéry, kteří povedou specializační tréninky a rovněž budou k dispozici pro vedení individuálních lekcí. Zaměstnání budou na dohodu o provedení práce z důvodu nižší daně a jednodušší administrativy.

Úkolem finančního plánu bylo podnikatelský záměr vyjádřit v číselné podobě. Finanční plán, poslední část praktické části práce, se zabývá sestavením rozpočtu a odhadem finančního výkonu podniku. S ohledem na provozní náklady, předpokládané tržby a ziskovost podniku je vytvořen realistický finanční scénář. Bylo zjištěno, že už při průměrné návštěvnosti deseti zákazníků na jedné lekci vykazuje podnik velice dobré ekonomické výsledky. Za první rok podnikání by byl zisk před zdaněním 455 544 Kč. Bodu zvratu dosahuje dokonce při průměrné účasti třech zákazníků na společné lekci. Rovněž návratnost investice v realistickém scénáři dosahuje necelého půl roku. Z tohoto pohledu je podnikatelský záměr hodnocen jako realizovatelný.

Z podrobného vyhodnocení situace vyplynulo, že silnými stránkami podnikatelského plánu jsou především nízké náklady na provoz objektu, které skýtají značnou konkurenční výhodu. Je zde i potenciál uvedené provozní náklady snížit vhodnými investicemi. Další silnou stránkou je unikátní tréninkové know-how získané během rekvalifikačního kurzu a „nefér“ výhoda spolupráce s uznávaným trenérem André Reindersem. Na tom je třeba stavět. Silnou stránkou

může být i potenciál dalšího rozvoje a rozšiřování nabídky. Slabou stránkou se jeví být riziko začínajícího podniku a praktická neznalost procesu podnikání v uvedeném oboru. Další slabé stránky jsou, že se v blízkém okolí nachází konkurence nabízející podobný produkt a zvyšování cen energií.

Se silnými i slabými stránkami je potřeba pracovat a oboje rozvíjet směrem k prosazení se na trhu a budování konkurenceschopného podniku. Zde je několik doporučení pro budování úspěšného podniku. Je třeba kontinuálně monitorovat konkurenci, sledovat její vývoj a aktualizovat strategie v souladu s trendy. Dále je vhodné průběžně sledovat dynamiku trhu a reagovat na nové marketingové příležitosti, zajistit flexibilitu marketingových plánů, aktivně využívat silných stránek, aby se staly zásadními faktory úspěchu v podnikání. Je třeba i kontrolovat finanční plán, pravidelně revidovat provozní náklady, tržby, ziskovost a přizpůsobovat finanční strategie aktuálním výsledkům. V neposlední řadě je namístě hledat různé způsoby financování pro další rozvoj a budovat vztahy s klienty a komunitou bojových sportů, což může přinést nové příležitosti pro spolupráci a růst.

Doporučení pro další rozvoj podnikání lze rozdělit do několika směrů. První je stejně jako v jiných odvětvích neustálé zvyšování odbornosti a hledání inovací, moderní systematické tréninkové přístupy, pozitivní naladění kolektivu, dobré mezilidské vztahy, týmové pojetí, vzájemná pomoc v tréninku. Toto vše pomáhá vytvořit pozitivní prostředí, udržet stávající zákazníky a přilákat nové. Nejlepší reklamou jsou spokojení zákazníci. Druhým směrem je rozšiřování nabídky lekcí, oslovení specifických skupin a vytvoření podmínek pro uspokojení jejich požadavků. Může se jednat o vytvoření tréninkové skupiny pro zájemce o soutěžní pojetí MMA, přizpůsobení tréninku jejich potřebám a časovým možnostem. Jako další možnost se nabízí založení tréninkové lekce výhradně pro ženy. Podle informací ze zahraničních webových stránek [team-holzken.com](https://www.team-holzken.com) (2023) tento nizozemský sportovní klub několikanásobného mistra světa v kickboxu Nieky Holzkena nabízí některé tréninky výhradně pro ženy a těší se velké oblibě. Ženy se na oddělených lekcích mohou cítit komfortněji než na společných trénincích s muži. Nabídku je možné rozšířit o semináře s pozvanými trenéry na konkrétní témata. Může se jednat o tréninky brazilského jiu-jitsu, grapplingu, klasického boxu a dalších stylů spojených s MMA. Pořádání příměstských táborů v době školních prázdnin je další možnost rozvoje a zvyšování zisku podniku. Tímto lze udělat nabídku atraktivnější. Třetím směrem zvyšování konkurenceschopnosti je snižování nákladů na provoz tělocvičny. Postupné zpětné investování vydělaných peněžních prostředků do objektu tělocvičny je jedním z předpokladů úspěšného rozvoje podnikání. Investice mohou obsahovat zateplení budovy, výměnu oken, vybudování rekuperace pro úsporné větrání, vylepšení regulace vytápění. Čtvrtým směrem je investice do vybavení tělocvičny, tj. např. nákup diagnostických zařízení pro vyhodnocování tréninku a obnova používaného zařízení kvůli neustálému zlepšování podmínek pro trénink.

4 Závěr

Tato bakalářská práce se zabývá zřízením a provozem tělocvičny specializující se na bojové sporty. Celkově lze konstatovat, že předmětem je získání informací o podmínkách založení a provozu tělocvičny pro bojové sporty a jejich využití pro vznik tělocvičny a její úspěšný provoz.

V rámci teoreticko-metodologické části byla pečlivě vytvořena teoretická základna, na níž stojí celá konstrukce práce. Základem byla odborná literatura, internetové zdroje a příslušné právní úpravy. Vysvětleny byly základní pojmy, vybrána příslušná legislativa, sestavena kostra podnikatelské plánu a blíže popsány jeho jednotlivé části. Vybrány a popsány byly vhodné analýzy konkurenčního prostředí, Porterův model pěti konkurenčních sil a analýza PESTLE.

Praktická část byla následně zaměřena na sestavení samotného podnikatelského plánu. Popsány byly jednotlivé charakteristiky plánované tělocvičny včetně specifik umístění, požadavků na prostory, nabídky služeb a definování cílové klientely. Jádrem celé práce jsou provedené analýzy, na jejichž výsledcích byl podnikatelský plán sestaven. Analýza konkurence a vnějších faktorů přinesla cenné poznatky o širším prostředí, v němž se tělocvična bude nacházet, a umožnila identifikaci podstatných faktorů pro dosažení konkurenční výhody. Plán marketingových aktivit určil cestu k efektivnímu oslovení cílových skupin a k budování povědomí o tělocvičně. Marketingový plán byl vypracován s důrazem na správný marketingový mix 4P s využitím různých propagačních kanálů. Finanční plán následně podal realistický pohled na náklady, tržby a očekávanou ziskovost projektu, což je zásadní prvek pro zajištění finančního úspěchu. Zjištění z analýzy bodu zvratu a návratnost vložených investic poskytují podpůrné informace pro strategické rozhodování a řízení podniku. Praktická část práce obsahuje doporučení jak rozvíjet nabídku, aby byl podnikatelský záměr trvale udržitelný.

Cílem této práce bylo sestavit podnikatelský plán na zřízení a provoz tělocvičny pro bojové sporty, prověřit podmínky vzniku, navrhnout způsob provozu a zjistit, jestli uvedený záměr může být životaschopný a produkovat zisk. Podnikatelský plán byl zasazen do reálného prostředí a pro sestavení finančního plánu byly použity skutečné náklady. Pesimistická varianta popisuje situaci, kdy se měsíčně uskuteční čtyřicet společných lekcí pro tři zákazníky, jedenáct soukromých lekcí, dvacet čtyři volných vstupů bez trenéra a pět hodin pronájmu celé tělocvičny. Zisk před zdaněním je v tomto případě 104 Kč a nachází se v bodě zvratu. Realistická varianta obsahuje čtyřicet společných lekcí pro deset zákazníků, čtyřicet čtyři individuálních tréninků s trenérem, šedesát šest volných vstupů bez trenéra a pět hodin pronájmu celé tělocvičny. Zisk před zdaněním v tomto případě je 602 544 Kč. Optimistická varianta rovněž počítá se čtyřiceti společnými lekcemi pro čtrnáct zákazníků, šedesáti šesti individuálními lekcemi s trenérem a znovu pěti hodinami pronájmu celé tělocvičny. Zisk před zdaněním by v tomto případě byl 1 066 424 Kč. Všechny tři varianty popisují situace na konci druhého roku podnikání. Výhodou je, že pesimistická varianta se dotýká bodu zvratu v druhém roce podnikání a optimistická varianta přináší velice slušný zisk. Z uvedeného vyplývá, že i při relativně nízké návštěvnosti může podnik udržitelně fungovat. Rovněž doba návratnosti investice je při naplnění realistického scénáře necelý půlrok od zahájení provozu. Důležité je v této části práce vyzdvihnout klíčové výsledky provedených analýz. Silnými stránkami uvedeného podniku je kvalitní know-how, „nefér“ výhodu tvoří navázaná dlouhodobá spolupráce se špičkovým trenérem, který funguje jako mentor, nízké náklady na provoz a vlastnictví objektu tělocvičny nezatíženého splátkami půjček. Slabé stránky jsou především nevýhoda začínajícího podniku, jeden konkurent v blízkém okolí se zkušenostmi a historií dlouhodobě fungujícího podniku a zvedající se ceny energií.

Ještě zbývá zmínit hlavní doporučení, která z vypracované bakalářské práce vyplývají. Týkají se dalšího rozvoje podniku, bez kterého není možné obstát v působící konkurenci. Stejně jako

v jiných oborech podnikání i zde je třeba hledat inovace a zvyšovat odbornost personálu. Další cestou je rozšiřování nabídky poskytovaných služeb. Také investice do vybavení tělocvičny a nových technologií jsou důležité pro zvyšování konkurenceschopnosti podniku. Nejen z důvodu úspornějšího provozu, ale také kvůli ohleduplnosti k životnímu prostředí je důležité hledat cesty, jak do budoucna snížit spotřebu energií.

V závěru lze konstatovat, že tato bakalářská práce dosáhla svých cílů. Vytvořený podnikatelský plán poskytuje pevný základ pro úspěšné zahájení a provoz tělocvičny specializující se na bojové sporty. Výsledky provedených analýz a navržených opatření představují zásadní faktory pro budoucí rozvoj a prosperitu v rámci rychle se měnícího podnikatelského prostředí. Je také nezbytné si uvědomit, že udržení konkurenceschopnosti a úspěchu v této specifické oblasti vyžaduje nejen precizní implementaci plánu, ale také schopnost flexibilně reagovat na aktuální tržní trendy a dynamické podmínky. Tímto způsobem může tělocvična prosperovat a dosahovat vynikajících výsledků ve svém oboru.

Literatura

Monografie

ABRAMS, R. *Successful business plan: secrets & strategies*. California: PlanningShop, 2019. 464 s. ISBN 978-1-933895-82-6.

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BUREŠOVÁ, J. *Online marketing: od webových stránek k sociálním sítím*. Praha: Grada, 2022. 288 s. ISBN 978-80-271-1680-5.

ČIŽINSKÁ, R. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada, 2018. 240 s. ISBN 978-80-271-0194-8.

DRÁŠILOVÁ ŠAFROVÁ, A. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 2019. 248 s. ISBN 978-80-271-2183-3.

FINCH, B. *How to write a business plan: win backing and support for your ideas and ventures*. London: Kogan Page, 2022. 190 s. ISBN 978-13-986-0564-0.

FOTR, J., VACÍK, E., ŠPAČEK, M., SOUČEK, I. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada, 2017. 320 s. ISBN 978-80-271-0434-5.

KARLÍČEK, M. a kol. *Základy marketingu*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. 288 s. ISBN 978-80-247-5869-5.

MARTINOVIČOVÁ, D., KONEČNÝ, M., Vavřina, J. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2019. 224 s. ISBN 978-80-271-2034-5.

ONDŘEJ, J. *Zahájení podnikání: právní, ekonomické, daňové, účetní aspekty*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2022. 308 s. ISBN 978-80-7676-445-3.

SRPOVÁ, J. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Praha: Grada, 2020. 264 s. ISBN 978-80-271-2253-0.

SVOBODOVÁ, I., ANDERA M. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. 1. vydání. Praha: Grada, 2017. 323 s. ISBN 978-80-271-0407-9.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, A. *Základy úspěšného podnikání*. Praha: Grada, 2019. 248 s. ISBN 978-80-271-2182-3.

VANČUROVÁ, A., ZÍDKOVÁ, H. *Daně v podnikání*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR. 368 s. ISBN 978-80-7676-359-3.

VEBER, J. a kol. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. 1. vydání. Jesenice: Ekopress, 2021. 415 s. ISBN 978-80-87865-69-9.

Zákony (v aktuálním znění)

Zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

Zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění

Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů

Zákon č. 58/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, v platném znění

Zákon č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a o změně některých zákonů (zákon o uznávání výsledků dalšího vzdělávání), ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (Stavební zákon)

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), ve znění pozdějších předpisů

Internetové zdroje

ALLSTARSGYM. *Classes* [online] 2023 [cit. 2023-08-04]. Dostupné z WWW: <https://www.allstargym.se/copy-of-home>

ČSÚ. *Inflace - druhy, definice, tabulky* [online] 2023a [cit. 2023-06-28]. Dostupné z WWW: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

ČSÚ. *Nejnovější ekonomické údaje* [online] 2023b [cit. 2023-08-01]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualniinformace - 11>

ČSÚ. *Statistika sportu: základní ukazatele – 2019* [online]. Praha: ČSÚ, 2019 [cit. 2023-08-18]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/statistika-sportu-zakladni-ukazatele-2019>

MFČR. *Makroekonomická predikce – duben 2023* [online] 2023 [cit. 2023-07-14]. Dostupné z WWW: <https://www.mfcr.cz/cs/rozpocetova-politika/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2023/makroekonomicka-predikce-duben-2023-50912>

MMA INSTITUTE. *Class schedules* [online] 2023 [cit. 2023-08-04]. Dostupné z WWW: <https://mmainstitute.com/class-schedules/>

OKTAGONMMA. *O organizaci* [online] 2023 [cit. 2023-07-26]. Dostupné z WWW: <https://oktagonmma.cz/organizace-oktagon-mma/>

PANKRATIONGYM. *Tréninky* [online] 2023 [cit. 2023-07-04]. Dostupné z WWW: <https://www.pankrationgym.cz/treninky>

TEAM HOLZKEN. *Trainingen* [online] 2023 [cit. 2023-07-28]. Dostupné z WWW: <https://www.team-holzken.com/trainingen/>

Přílohy

Příloha 1 Rozvaha po prvním roce podnikání v Kč

Rozvaha po prvním roce podnikání PV v Kč			
Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek		vlastní kapitál	153 104
Zřizovací výdaje	120 000	základní kapitál	300 000
Movítý majetek	180 000	hospodářský výsledek	-146 896
Oběžný majetek			
Peněžní prostředky	-146 896		
Celkem aktiva	153 104	Celkem pasiva	153 104
Rozvaha po prvním roce podnikání RV v Kč			
Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek		vlastní kapitál	755 544
Zřizovací výdaje	120 000	základní kapitál	300 000
Movítý majetek	180 000	hospodářský výsledek	455 544
Oběžný majetek			
Peněžní prostředky	455 544		
Celkem aktiva	755 544	celkem pasiva	755 544
Rozvaha po prvním roce podnikání OV v Kč			
Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek		vlastní kapitál	1 115 424
Zřizovací výdaje	120 000	základní kapitál	300 000
Movítý majetek	180 000	hospodářský výsledek	815 424
Oběžný majetek			
Peněžní prostředky	815 424		
Celkem aktiva	1 115 424	celkem pasiva	1 115 424

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 2 Shrnutí Porterova modelu pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil	hrozby	příležitosti
Současná konkurence	jeden přímý konkurent nabízející lekce kickboxu a MMA	kvalitní poskytované služby specializace na MMA propracovaná propagace
Potenciální konkurence	vznik nového klubu zřízení pobočky jiného klubu MMA	kvalitní poskytované služby nízké náklady na provoz tělocvičny vlastnění objektu tělocvičny
Substituty	nahrazení jinými bojovými sporty – judo, karate, Krav maga	zdůraznění pojetí MMA jako sportu pro všechny vhodné rozčlenění tréninkových skupin citlivý přístup trenérů
Dodavatelé	dodavatelé energií zvedající ceny dodavatelé specifického vybavení pro bojové sporty mají silnou vyjednávací pozici	investování do snížení spotřeby energií vyjednávání o množstevních slevách nastavení dlouhodobé spolupráce
Zákazníci	silná vyjednávací pozice	cena srovnatelná s konkurencí propracovaná propagace

Zdroj: vlastní zpracování

Bakalářská



Práce

**Podnikatelský plán na zřízení a provoz
tělocvičny pro bojové sporty**

Pavel Nekolný, KEMBC03

Řešená problematika

úvod

- Cílem této práce bylo sestavit podnikatelský plán na zřízení a provoz tělocvičny pro bojové sporty.
- Prověřit podmínky vzniku, navrhnout způsob provozu a zjistit, jestli uvedený záměr může být životaschopný a produkovat zisk.

přístup

- Teoreticko-metodologická část byla vytvořena na základě rešerše odborné literatury.
- Bylo nutné prostudovat relevantní publikace, jak zahraničních, tak českých autorů, které se zaměřují nejen na tvorbu podnikatelského plánu, ale také na jednotlivé problematiky, ze kterých se podnikatelský plán skládá. Jedná se o odborné publikace zaměřené na finanční řízení podniku, řízení projektů, strategické plánování, management, marketing.
- Prostudována byla i příslušná legislativa.
- V praktické části byl na základě shromážděných teoretických podkladů vytvořen podnikatelský plán. Podkladem pro vypracování jednotlivých bodů plánu jsou provedené analýzy PESTLE a Porterův model pěti konkurenčních sil. Na jejich základě byl vypracován plán marketingových aktivit a finanční plán..

Postup řešení

zdroj

- Internetové zdroje
- Odborná literatura zahraničních a českých autorů
- Zákony

zpracování

- Teoreticko-metodologická část se zakládá na rešerši odborné literatury.
- Praktická část převádí nabyté informace do praxe a na jejich základě je vytvořen podnikatelský plán.

Výsledky práce

- Sestavením podnikatelského plánu bylo zjištěno, že při realistické variantě výnosů je podnik ziskový.
- Z uvedeného vyplývá, že i při relativně nízké návštěvnosti může podnik udržitelně fungovat.
- Rovněž doba návratnosti investice je necelého půl roku od zahájení provozu při naplnění realistického scénáře.

Silné stránky

- Kvalitní know how
- „Nefér“ výhodou tvoří navázaná dlouhodobá spolupráce se špičkovým trenérem

Slabé stránky

- Nevýhoda začínajícího podniku
- Konkurent v blízkém okolí se zkušenostmi a historií dlouhodobě fungujícího podniku a zvedající se ceny energií

Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit.....



Udržení konkurenceschopnosti a úspěchu v této specifické oblasti vyžaduje precizní implementaci plánu.



Flexibilně reagovat na aktuální tržní trendy a dynamické podmínky.



Zvyšování odbornosti a hledání inovací.

Závěr

- Bakalářská práce dosáhla svých cílů
- Vytvořený podnikatelský plán poskytuje pevný základ pro úspěšné zahájení a provoz tělocvičny specializující se na bojové sporty
- Výsledky provedených analýz a navržených opatření představují zásadní faktory pro budoucí rozvoj a prosperitu v rámci rychle se měnícího podnikatelského prostředí

VŠEM VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**