

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



## **KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE**

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Podnikatelský záměr pro společnost Dance Company Production, s.r.o.

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

06/2020

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Martin Vika/PKLZ 17

## JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

doc. Ing. Zita Prostějovská, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

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

Jsem si vědom skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b 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, 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: 30.4.2020

## PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucí bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je zpracování a vyhodnocení vybraných částí podnikatelského záměru založení společnosti zaměřující se na společnost, která se zabývá výukou společenského tance pro veřejnost a sportovního tance pro soutěžní taneční páry. Stanoveným cílem podnikatelského záměru je tvorba zisku společnosti nejméně 50 000 Kč měsíčně. Podnikatelský záměr bude zpracován klasickým způsobem a doplněn pomocí Business Modelu Canvas.

### 2. Výzkumné metody:

Bylo provedeno srovnání různých literatur zabývajících se tematikou podnikatelských záměrů a literatur zaměřujících se na téma společenského a sportovního tance. Byl proveden průzkum trhu s analýzou nabídky konkurence, dále pak rozbor podnikatelského prostředí. Pro doplnění poznatků z literatury bylo využito řízeného strukturovaného rozhovoru.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Byl vypracován podnikatelský záměr popisující kroky společnosti, která přichází na trh a plánuje podnikat v oboru společenského tance. Podnikatelský záměr byl vyhodnocen jako životaschopný. Na základě zjištěných statistických údajů ohledně velikosti potenciální cílové skupiny bylo zjištěno, že cílový trh poskytuje poptávku po výuce společenských tanců. Byla provedena analýza trhu, finanční analýza a následně byla sepsána rizika a z nich vyvozeno doporučení.

### 4. Závěry a doporučení:

Na základě analýz a výpočtů je podnikatelský záměr schopný na trhu uspět vzhledem ke geograficko-demografické výhodě. Dle zjištěných rizik by se společnost měla zaměřit především na rozšiřování členské základny z řad veřejnosti a na soutěžní tanec se zaměřovat až na místě druhém. Do jednoho roku od příchodu nové firmy na trh se odhaduje podle realistického scénáře životaschopnost a zavedení všech služeb portfolia. V roce druhém by měla společnost investovat do zavedení vlastního občerstvení pro zákazníky, které přispěje ke zvýšení jejich komfortu.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Podnikatelský záměr, cílový trh, konkurence, finanční plán, výuka společenského a sportovního tance

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The stated objective of the bachelor's thesis is to process and evaluate selected parts of the business plan for establishing a company focusing on teaching ballroom dancing for the public and dance sport for competitive dancing couples. The stated goal of the business plan is to create a profit for the owner of the company of at least CZK 50,000 per month. The business plan will be processed in the classic way and supplemented using the Business Model Canvas.

### 2. Research methods:

A comparison was made of various literatures dealing with the topic of business plans and literatures focusing on the topic of social and dancesport. A market research was conducted with an analysis of the competition's offer, as well as an analysis of the business environment. A controlled structured interview was used to supplement the knowledge from the literature.

### 3. Result of research:

The business plan is describing steps of a company that is coming to market and plans to do business in the field of ballroom dancing. The business plan evaluated the business plan as viable. Based on the statistics obtained regarding the volume of the potential target groups, it was confirmed that the target market demands the teaching of ballroom dancing.

### 4. Conclusions and recommendation:

This business plan is able to succeed on the market based on analyzes and calculations due to geographical and demographic advantages. According to the identified risks, the company should focus primarily on expanding the members base from public sources and keep the competition dance teaching in the second place. Market and financial analysis were performed, and then risks were written out and thereupon recommendations were derived.

## KEYWORDS

Business plan, target market, competition, financial plan, teaching of ballroom dance and dancesport

## JEL CLASSIFICATION

M1 – Business Administration, M2 – Business Economics, M3 – Marketing and Advertising

**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:                              | Martin Vika  |
| Studijní program:                              | Ekonomika a management (Bc.)   |
| Studijní obor:                                 | Komunikace a lidské zdroje   |
| Studijní skupina:                              | PKLZ 17  |
| Název BP:                                      | Podnikatelský záměr pro společnost Dance Company Production, s.r.o.  |
| Zásady pro vypracování (stručná osnova práce): | 1. Úvod<br>2. Teoreticko-metodologická část<br>Podnikatelský záměr – účel, struktura; pojem společenského tance, druhy tanců, Business Model Canvas, obchodní společnosti, financování a vyhodnocení, metodika práce<br>3. Praktická část - Představení záměru, předmět podnikání, cíle, zpracovaný podnikatelský záměr, průzkum trhu, zdroje financování, finanční analýza, vyhodnocení a doporučení<br>4. Závěr  |
| Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)          | <ul style="list-style-type: none"><li>• FOTR, J., SOUČEK, I. <i>Investiční rozhodování a řízení projektů</i>. Praha : Grada Publishing, 2010. 416 s. ISBN 978-80-247-3293-0.</li><li>• KREJČÍK, E. <i>Tanec a společenské chování: nejen do tanečních</i>. Plzeň : Nava, 2011. 64 s. ISBN 978-80-7211-387-3.</li><li>• OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y., CLARK, T. <i>Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers</i>. Hoboken, NJ : Wiley, 2010. 278 s. ISBN 9780470876411.</li><li>• SRPOVÁ, J., ŘEHOR, V. <i>Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů</i>. Praha : Grada, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.</li></ul> |
| Harmonogram                                    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 11. 11. 2019</li><li>• Zpracování teoretické části do 15. 12. 2019</li><li>• Zpracování výsledků do 12. 1. 2020</li><li>• Finální verze 1. 5. 2020</li></ul>   |
| Vedoucí práce:                                 | doc. Ing. Zita Prostějovská, Ph.D.   |

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 5. 11. 2019

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=ICA -  
10393535

# Obsah

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Úvod .....   | 1  |
| 2     | Teoreticko-metodologická část práce .....            | 3  |
| 2.1   | Podnikatelský záměr .....                            | 3  |
| 2.1.1 | Struktura .....                                      | 4  |
| 2.1.2 | Business Model Canvas .....                          | 7  |
| 2.2   | Druhy tanců a sportovní tanec .....                  | 11 |
| 2.3   | Organizace společenského tance .....                 | 13 |
| 2.4   | Právní forma podnikání .....                         | 14 |
| 2.5   | Financování .....                                    | 15 |
| 2.6   | Metodika práce .....                                 | 16 |
| 3     | Praktická část .....                                 | 18 |
| 3.1   | Představení záměru a přehled nabízených služeb ..... | 18 |
| 3.2   | Průzkum trhu .....                                   | 20 |
| 3.3   | Zpracovaný podnikatelský záměr .....                 | 24 |
| 3.3.1 | Cíle .....   | 27 |
| 3.3.2 | Zdroje financování .....                             | 28 |
| 3.4   | Finanční analýza .....                               | 29 |
| 3.4.1 | Nákladová složka finanční analýzy .....              | 29 |
| 3.4.2 | Výnosová složka finanční analýzy – 2 scénáře .....   | 35 |
| 3.4.3 | Očekávané výnosy a náklady ve scénářích .....        | 38 |
| 3.5   | Rizika podnikatelského záměru .....                  | 38 |
| 3.6   | Vyhodnocení a doporučení .....                       | 39 |
| 4     | Závěr .....  | 41 |
|       | Literatura .....                                     | I  |
|       | Přílohy .....  | I  |

## Seznam tabulek

|  |    |
|--|----|
| Tabulka 1 Schéma znázorňující stupně organizací společenského a sportovního tance..... | 14 |
| Tabulka 2 Právní normy sledovaných společností a názvy obchodních firem .....          | 20 |
| Tabulka 3 Průzkum trhu – taneční lekce pro veřejnost.....                              | 21 |
| Tabulka 4 Průzkum trhu – sportovní tanec .....   | 22 |
| Tabulka 5 Průzkum trhu – individuální taneční lekce a svatební tanec .....             | 22 |
| Tabulka 6 Průzkum trhu – letní taneční pobyty .....                                    | 23 |
| Tabulka 7 Průzkum trhu – rozvahy u zkoumaných společností s r.o.....                   | 24 |
| Tabulka 8 Jednorázové náklady .....  | 30 |
| Tabulka 9 Měsíční náklady .....  | 33 |
| Tabulka 10 Roční náklady.....  | 34 |
| Tabulka 11 Celkové roční náklady.....  | 35 |
| Tabulka 12 Předpokládaný ceník služeb .....  | 36 |
| Tabulka 13 Realistický scénář ročních výnosů .....                                     | 37 |
| Tabulka 14 Pesimistický scénář ročních výnosů.....                                     | 37 |
| Tabulka 15 Srovnání výnosů a nákladů v realistickém scénáři.....                       | 38 |
| Tabulka 16 Srovnání výnosů a nákladů v pesimistickém scénáři .....                     | 38 |

# 1 Úvod

Podnikatelský záměr je velice podstatný dokument každé společnosti. Je nezbytné věnovat dostatek času a energie pro jeho zpracování. Pokud je záměr zpracován kvalitně, působí jako základní dokument pro společnost, na který se společnost může spolehnout a v případě potřeby kdykoliv obrátit. I z důvodu jeho ustavičného využívání je potřeba tento plán průběžně aktualizovat a rozšiřovat strategie a průzkumy, které se následně odvíjí od aktuální situace podniku, trhu či produktů.

Tato závěrečná práce se věnuje zpracování podnikatelského záměru pro začínající společnost, která se bude zaměřovat na výuku společenského tance pro veřejnost, individuální výuku tance, sportovní tanec a mimo sezónu pořádat taneční víkendy. Jedná se o taneční školu podnikající jako společnost s ručením omezeným. Podnikatelský záměr zpracovává na základě reálných informací a údajů, snaží se docílit co největší možné výpovědní hodnoty ohledně možného úspěchu na reálném trhu. Podnikatelský záměr slouží jako určitý vnitřní dokument, na základě kterého se vykonává vlastní řízení firmy. Tento dokument se využívá také při snaze financovat činnosti firmy z cizích zdrojů a v tomto případě se záměr použije pro vysvětlení činností. Kvalitně zpracovaný podnikatelský záměr může významně ovlivnit výsledek podnikatelské činnosti/obchodního jednání.

Cílem zakladatele společnosti je užít se a mít podnikání jako svou hlavní činnost. Cílem bakalářské práce je zpracování a vyhodnocení vybraných částí podnikatelského záměru založení společnosti zaměřující se na společnost, která se zabývá výukou společenského tance pro veřejnost a sportovního tance pro soutěžní taneční páry. Stanoveným cílem podnikatelského záměru je tvorba zisku pro společnost nejméně 50 000 Kč měsíčně. Podnikatelský záměr bude zpracován klasickým způsobem a doplněn pomocí Business Modelu Canvas. Je provedena analýza trhu, finanční analýza a následně jsou sepsána rizika a z nich vyvozeno doporučení.

Závěrečná práce se dělí na teoreticko-metodologickou a praktickou část. V teoretické části této bakalářské práce jsou definovány veškeré pojmy z oblasti podnikatelských záměrů, společenského tance a sportovního tance, což je nezbytné pro vypracování podnikatelského záměru jako takového. Zároveň je teoretická část doplněna o úvod do problematiky společenského a sportovního tance, částečnou historii a vývoj tohoto oboru. K vytvoření podnikatelského záměru je nezbytné provést několik průzkumů, které poskytnou vstupní data pro jeho zpracování. Disponuje-li autor podnikatelského plánu potřebnými daty, je schopný podnikatelský záměr sepsat. Každý podnikatelský plán má několik náležitostí. Podnikatelský záměr musí být přehledný a srozumitelný. Vzhledem k tomu, že je financování pomocí cizích zdrojů v tomto podnikatelském záměru nezbytné, je důležité, aby tento záměr řešil proveditelnost a ziskovost velice obezřetně a reálně.

V rámci úvodu do problematiky společenského tance jsou popsány druhy tanců a sportovní tanec jako takový. Společenský tanec se rozděluje na standardní a latinskoamerické tance, dále pak na českou polku a kategorii ostatních tanců. Kategorie ostatních tanců je v literaturách zařazena především z důvodu rozmanitosti výuky v tanečních kurzech. Podnikatelský záměr si za svůj předmět podnikání zvolil výuku společenských tanců, do té spadají tance waltz, tango, valčík, foxtrot, quickstep, samba, cha cha, rumba, paso doble, jive a česká polka. Do kategorie ostatní lze zařadit mambo, salsu, blues a další různorodé tance. Tance umožňují rozmanitost a kreativitu v rámci vytváření výukového plánu taneční školy. V další kapitole jsou popsány organizace zabývající se společenským tancem. Tedy zastřešující organizace. Členství v nich je pro taneční školu dobrovolné, avšak poskytuje pro společnost mnoho výhod. Jedná se například o sdílení zkušeností, poskytování různých slev například na nákup hudby využívané při činnosti a předávání odborných rad ohledně potřebné legislativy.



Dále se teoretická část věnuje teorii obchodních společností a jejich financování. Různí autoři nazývají obchodní společnosti různými názvy. V této práci jsou použity termíny společnost, podnik a obchodní společnost jako synonyma. Volba vhodné právní formy je pro nově vznikající subjekt velice důležitá. V případě popisované společnosti bude jejím zakladatelem zvolena právní forma společnosti s ručením omezeným. Financování společnosti plyne ze dvou složek zdrojů. Z vlastních zdrojů a z cizích zdrojů. Společnost by se měla snažit o ideální nastavení velikosti kapitálu tak, aby nedisponovala příliš velkým ani příliš malým kapitálem.

V rámci praktické části této závěrečné práce je uveden vypracovaný podnikatelský záměr. Tato část práce také popisuje současný stav na trhu a provádí rozbor nabídky společností působících v oblasti společenského a sportovního tance. Jsou odhadnuty možné výnosy v realistickém a pesimistickém scénáři, podnikatelský plán je v závěru vyhodnocen a u zjištěných rizik je popsán další možný postup.

Podnikatelský plán představuje finanční analýzu, kde jsou uvedeny očekávané náklady, které by při realizaci nastaly a zároveň, odhaduje výnosy ve dvou scénářích. Náklady jsou rozděleny na jednorázové. Pravidelně se opakující měsíčně či ročně a vzhledem k četnosti úhrad daných nákladů. Na základě toho jsou vypočteny celkové roční náklady. Při výpočtech výnosů v rámci odhadovaných scénářů se pracuje s reálným výpočtem maximální možné kapacity, kterou umožňuje kapacita služeb. Především se jedná o maximální možný počet účastníků v jednom kurzu. Tato maximální kapacita je na základě reálného a pesimistického odhadu snížena a následně vypočtena.

Závěr práce se věnuje vyhodnocení a doporučení na základě získaných dat a vytvořených analýz. Je nalezeno několik možných rizik a u každého rizika jsou doporučené akce, které by mělo být nezbytné vykonat pro případnou ochranu společnosti.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

V této kapitole budou nejprve představeny základní pojmy ohledně podnikatelského záměru, jeho funkce, náležitosti, způsoby financování a cíle podnikatelského záměru. Kapitola popisuje také způsob sestavování podnikatelského záměru a vhodnou strukturu tak, aby se poskytovatel kapitálu mohl v plánu orientovat. Dále bude popsán další možný způsob tvorby podnikatelského záměru pomocí metody Business Model Canvas, která přehledně ukazuje nejdůležitější činnosti společnosti.

Následně bude popsán a definován společenský tanec, systém organizací působících v České republice a ve světě, jednotlivé tance a sportovní tanec. Dále budou vysvětleny možnosti financování a druhy obchodních společností. Poslední podkapitulu tvoří metodika práce.

### 2.1 Podnikatelský záměr

Podnikatelský záměr představuje dokument popisující činnosti společnosti. Vychází z průzkumů prováděných společnostmi a jejich následného vyhodnocení, které poskytuje základní informační vstupy pro zpracování tohoto záměru. Klasický podnikatelský záměr má zpravidla dvě funkce, jak popisuje Fotr a Souček (2011, s. 377). Jednak se jedná o určitý vnitřní dokument, na základě kterého je vykonáváno vlastní řízení firmy. Druhou funkci představuje uplatňování při snaze financovat činnosti firmy z cizích zdrojů a v tomto případě se záměr použije pro vysvětlení činností například bance nebo jinému zdroji, u kterého se o podporu žádá. Kvalitně zpracovaný podnikatelský záměr může významně ovlivnit výsledek obchodního jednání, jak uvádí Fotr a Souček (2011, s. 377), což potvrzuje i Srpová a Řehoř (2010, s. 59). Uvedení autoři dávají důraz na přehlednost a následný výsledek při rozhodování ohledně reálnosti podnikatelského záměru. Byť podle Srpové a Řehoře (2010, s. 59) slouží podnikatelský záměr především k interním účelům, často ho požadují investoři či banka v případě uplatňování žádostí o financování z cizích zdrojů.

Ohledně požadavků na podnikatelský záměr popisují Fotr a Souček (2011, s. 378) následující nezbytné faktory. Zpracovaný podnikatelský záměr musí být podle Fotra a Součka (2011, s. 378) stručný a přehledný, ne delší než padesát tištěných stran. Musí být jednoduchý a příliš se nezabývat technickými detaily produktu, a to z důvodu, že je podle Fotra a Součka (2011, s. 378) určený nejen pro zakladatele společnosti, ale také pro bankéře a investory, kteří nedisponují hlubšími technickými znalostmi. Podnikatelský záměr musí demonstrovat výhody produktu či služby pro zákazníka. Srpová a Řehoř (2010, s. 60) doplňují tento popis dalším výčtem nezbytných požadavků. Jedná se o inovativnost, logiku, pravdivost a reálnost. Podnikatelský plán musí respektovat a odhadovat rizika budoucnosti a předcházet jim pomocí včasných opatření. Fotr a Souček (2011, s. 378) píší, že plán je vhodné orientovat na budoucnost, uvádět odhady a prognózy oproti přílišnému popisu minulosti firmy. V tomto tvrzení se shodují i autoři Srpová a Řehoř. Zároveň dle Fotra a Součka (2011, s. 378) musí plán být co nejméně nejvíce realistický a může popisovat a hodnotit konkurenci. Chybou je, pokud se podnikatelský záměr sepíše příliš optimisticky z hlediska tržního potenciálu, či naopak příliš pesimisticky, jelikož oba extrémy jsou z pohledu investora hodnoceny negativně. Podnikatelský plán nesmí zakrývat slabá místa a rizika projektu, v případě odhalení skryté chyby se může investování z cizích zdrojů zcela pokazit. V podnikatelském záměru je vhodné upozornit na konkurenční výhody, silné stránky, manažerský tým a schopnost hradit závazky.

Podnikatelský záměr by měl podle Fotra a Součka (2011, s. 378) obsahovat realizační resumé, charakteristiku firmy a jejích cílů, organizaci řízení a manažerský tým, přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie, shrnutí, závěry a přílohy. Autoři Srpová

a Řehoř (2010, s. 60) ve své literatuře uvádí stejnou část podnikatelského plánu pod pojmem shrnutí. Zároveň přidávají, že shrnutí, či resumé u Fotra a Součka (2011, s. 378), nesmí být chápáno jako úvod, ale jako zhuštěné informace o tom, co je na následujících stránkách popsáno podrobněji. Resumé má za úkol vzbudit zvědavost a zájem přečíst si celý podnikatelský plán, zajímat se o podrobnosti. Dle Srpové a Řehoře (2010, s. 61) se jedná o velice obtížný úkol, jelikož není snadné shrnout všechny podstatné informace do nejméně dvou a maximálně sedmi stran, které je autory udáváno jako ideální rozsah pro resumé či shrnutí.

Byť je vždy třeba se snažit o co nejvhodnější a nekvalitnější zpracování podnikatelského záměru, podle Fotra a Součka (2011, s. 378) ani to nezaručuje úspěch projektu, avšak vždy se poctivost a kvalita zpracování plánu v praxi projeví. Zvyšuje se šance na úspěch a tím i výsledky společnosti v dlouhodobém horizontu. Snižuje se tím nebezpečí neúspěchu jednotlivých projektů firmy, které by mohlo ovlivnit finanční stabilitu a případně také celou existenci společnosti. Z důvodu velkého vlivu na následný chod společnosti vyzdvihuje Fotr a Souček (2011, s. 310) nutnost věnovat zpracování podnikatelského plánu opravdu mimořádnou pozornost. Autoři závěrem upozorňují, že podnikatelský záměr nemá dlouhou dobu platnosti, a je proto třeba ho chápat jako stále se vyvíjející dokument, který se upravuje a aktualizuje na základě nových informací. Podle Srpové a Řehoře (2010, s. 61) může být podnikatelský záměr úspěšný pouze tehdy, jestliže přinese dostatečný užitek zákazníkovi. Výrobek nebo služba musí být lepší než konkurenční nabídky, a to zejména v dnešní době tvrdé konkurence. Dle Srpové a Řehoře (2010, s. 61) je třeba zdůraznit, jaký prospěch přinese zákazníkovi využití produktů a služeb popisované společnosti oproti konkurenčním společnostem. Předpokladem pro zdůraznění toho, jaký prospěch zákazníkovi využití služeb či zboží přinese, je znalost cílové skupiny zákazníků.

### **2.1.1 Struktura**

Struktura podnikatelského záměru není dle Srpové a Řehoře (2010, s. 60) nijak právně upravena, proto jsou literaturami uváděné struktury pouze doporučené. Autoři Fotr a Souček se ve struktuře se Srpovou a Řehořem mírně rozcházejí. V této kapitole tedy budou popsány obě struktury a následně vyzdviženy body, které se nevyskytují v obou literaturách.

Fotr a Souček (2011, s. 378) píší, že hned v úvodu podnikatelského záměru by mělo být uvedeno realizační resumé, byť je první, mělo by se zpracovat až v samém závěru. Realizační resumé se uvádí jako první vzhledem k tomu, že s ním přichází případný poskytovatel kapitálu do styku hned na začátku a na základě přečtení si vytvoří první představu. Realizační resumé obsahuje název a adresu firmy, veškeré kontakty, charakteristiku produktu, jeho vlastnosti a přednosti. Srpová a Řehoř (2010, s. 60-61) doporučují v úvodu stejnou kapitolu, pouze ji nazývají shrnutím. Jedná se o shrnuté informace, které se blíže rozepíší v dalších kapitolách záměru. Jak konkrétně uvádí Fotr a Souček (2011, s. 378), jedná se o popis cílového trhu, kde společnost plánuje působit, distribuční cesty, které bude využívat, a strategické zaměření firmy na období tří až pěti let. Realizační resumé hodnotí manažerské zkušenosti, kvality klíčových pracovníků firmy, také finanční aspekty a odhady zisku v následujících pěti letech, velikost potřebného kapitálu a jeho plánované využití, jak uvádí Fotr a Souček (2011, s. 378).

Dále podle Fotra a Součka (2011, s. 379) obsahuje podnikatelský záměr charakteristiku firmy a jejích cílů. To zahrnuje základní strategii k dosažení těchto cílů, historii firmy zachycující činnosti od založení a dosažené úspěchy. V této části podnikatelského záměru se charakterizují produkty a specifikuje se současná fáze výzkumu, vývoje, či stavu na trhu. Dále obsahuje klíčové faktory rozhodující o úspěchu a srovnání produktu s konkurenčními produkty. Sledují se také cíle, jednak strategické a jednak specifické. Strategických cílů se společnost snaží podle Fotra a Součka (2011, s. 379) dosáhnout pomocí popisovaného produktu, zatímco specifické

cíle se týkají jednotlivých oblastí firmy, které se podílí na uspokojování potřeb zákazníků. Cíle by měly být reálné, ale současně dostatečně motivující. I zde se částečně Srpová a Řehoř (2010, s. 61) shodnou s předchozími autory. Srpová a Řehoř (2010, s. 61) jako druhou kapitolu podnikatelského plánu uvádějí popis podnikatelského záměru jako takový, bez bližších specifikací produktu. Zaměřují se především na konkurenční výhodu a růstový potenciál společnosti.

Ve třetím bodu struktury podnikatelského záměru se Fotr a Souček (2011, s. 379) rozcházejí se Srpovou a Řehořem. Budou popsány oba body. Dle Fotra a Součka (2011, s. 379) je třetím bodem organizace řízení a případně i řízení manažerského týmu, který se stará o realizaci podnikatelského plánu. Obsahuje organizační schéma, které jasně vymezuje pravomoci a odpovědnosti jednotlivých vedoucích pracovníků. Zároveň se charakterizují jejich požadované vlastnosti a zkušenosti, věk, dosažené výsledky. Fotr a Souček (2011, s. 379), tvrdí, že se jedná o snahu prokázat, že společnost disponuje kvalitním a vyváženým manažerským týmem. Popisuje se také způsob odměňování zaměstnanců, benefity, platové úrovně v závislosti na zainteresovanosti ve firmě. Vymezují se dlouhodobé cíle manažerů v návaznosti na dlouhodobé cíle firmy. Také se stanovují klíčové řídicí pozice, jež se plánují do tří až pěti let obsadit, přístup k řízení firmy a samotná kvalita řízení firmy. Kvalita řízení společnosti je jedním z nejdůležitějších faktorů, které následní potenciální poskytovatelé kapitálu zvažují a posuzují, pokud plánují vložit své prostředky do společnosti. Fotr a Souček (2011, s. 379) vyzdvihují převážení průměrného produktu se špičkovým manažerským týmem nad nadprůměrným produktem s průměrným manažerským týmem. U Srpové a Řehoře (2010, s. 61) má za úkol třetí kapitola podnikatelského záměru popsat produkt, výrobky, služby nebo řešení společnosti. Jedná se o popis veškerých produktů, výrobků či služeb tak, že produkt s nejvyšším odhadovaným obrátem bude na prvním místě a sestupně budou následovat další. Podstatné je prezentovat oblasti použití z hlediska zákazníka a zmínit technicko-funkční vlastnosti, avšak nezabývat se jimi do hloubky a z profesionálního hlediska. Srpová a Řehoř (2010, s. 61) dodávají, že pro přehledné znázornění konkurenceschopnosti je možné použít matici, ve které se proti sobě postaví výkonové parametry a ceny srovnávaných produktů. Do řádků jsou uvedeny vlastní a konkurenční produkty, do sloupců parametry a ceny. Údaje o konkurenčních produktech lze získat z katalogů a prospektů, veletrhů a podobně. Pro dokreslení správné představy lze použít barevná schémata a fotografie. Obě literatury se shodují, že má třetí kapitola podnikatelského plánu za cíl vyobrazit konkurenceschopnost. Fotr a Souček toho dokazují pomocí vyobrazení lidského kapitálu. Naopak Srpová a Řehoř přímo ukazují srovnání konkurence, průzkum trhu a soupis vlastního portfolia společnosti.

Čtvrtý bod se u srovnávaných publikací také liší. Fotr a Souček (2011, s. 380) považují za další nezbytnou součást podnikatelského záměru přehled základních výsledků a vyvozených závěrů z průzkumu trhu a dalších analýz. Ty se mohou týkat mnoha aspektů, například výrobního programu, pokud se jedná o výrobní firmu, resp. poskytovaných služeb. Obsahuje také analýzu trhu a konkurence, marketingovou strategii, využití pracovních sil, finanční analýzy a rizika projektu, jak píše Fotr a Souček (2011, s. 380). Část popisující závěry analýzy a finanční záměry musí být popsána přehledně, aby poskytla adekvátní informace o celé firmě. Uvádí se v ní údaje jako rentabilita, současná hodnota, výnosové procento. V případě integrace nového projektu do již fungující firmy se v tomto bodě popisuje způsob implementace, uvádí Fotr a Souček (2011, s. 380). Dále tito autoři zdůrazňují nezbytnost vyvodit závěry z výkazu zisků a ztrát, rozvahy a peněžních toků společnosti. Výkazy s údaji plánovanými pro následující období je vhodné vypracovat také a následně uvést v příloze podnikatelského záměru. Tyto výše uvedené faktory a převážně číselné údaje tvoří vypovídající hodnotu při hodnocení životaschopnosti a investičních příležitostí firmy ze strany případného investora. S tím úzce souvisí téma vlastnictví kapitálu, které musí být jasně stanoveno, a tím charakterizována zvolená právní

forma podnikání. Při financování z vlastních zdrojů, tedy vložení kapitálu vlastníků, dochází k zainteresovanosti, která dle Fotra a Součka (2011, s. 380) tvoří dobrý dojem na případného investora. U jmenovaných autorů se ve čtvrté části podnikatelského záměru popisuje okolí firmy. Popisem okolí firmy se myslí popis možných příležitostí a také ohrožení. Znalost mikrookolí a makrookolí, byť to je v podstatě mimo dosah ovlivňování firmy. Ve čtvrtém bodu podle Srpové a Řehoře měly být výsledky analýz firemního prostředí, vývojových trendů a prokázání těchto znalostí pro chod firmy. Srpová a Řehoř (2010, s. 62) píší, že je možné využít PEST analýzu, která se zaměřuje na analyzování politických, ekonomických, sociálních a kulturních faktorů.

Předposlední oddíl struktury podnikatelského záměru jsou podle Fotra a Součka (2011, s. 381) shrnutí a závěry. Jedná se o závěrečnou část podnikatelského záměru. Shrnuje základní aspekty, jež jsou podrobně rozvedené v předcházejících kapitolách podnikatelského záměru, a zároveň ukazuje časový plán realizace projektu. Především je podle autorů nutné zaměřit pozornost na využívanou strategii projektu či společnosti, odůvodnění očekávaného úspěchu s vyzdvížením kvalitního přínosu manažerského týmu, popsání jedinečnosti projektu či společnosti oproti konkurenci, stanovení požadavků na získaný cizí kapitál a procentní podíl jednotlivých zakladatelů. Dle Srpové a Řehoře (2010, s. 62) je pátým bodem podnikatelského záměru analýza zákazníků a trhu. Zjišťuje se velikost trhu a jeho potenciál růstu. Cílem analýzy zákazníků je ukázat, že byly vymezeny tržní segmenty a okruh cílových zákazníků, na které bude cíleno firemními produkty. Předpokladem pro výběr zákaznického segmentu je dle Srpové a Řehoře (2010, s. 62) znalost a odhad budoucích potřeb a požadavků cílového segmentu. Analýza zákazníků by se měla zabývat druhem poskytovaného produktu či produktů, místem poskytování z geografického hlediska, obsahovat srovnání geografického hlediska s výskytem cílové skupiny zákazníků, popsat motivy, vedoucí zákazníky k nákupu, a nákupní zvyklosti daného zákaznického segmentu. Dle Srpové a Řehoře (2010, s. 62) není vždy popis všech výše uvedených hledisek nezbytný, úkolem je zjistit poptávku a její vývoj. Pátá kapitola podle Srpové a Řehoře analyzuje konkurenci, konkurenční poměry a vliv na možnosti odbytu vlastní společnosti. Zvažují se silné a slabé stránky konkurence a jejich postupy. Srpová a Řehoř (2010, s. 62) uvádí, že jako metodu analýzy konkurence je vhodné využít benchmarking, který vede k výsledku poznání konkurence v celkovém náhledu a zároveň umožňuje poznat pozici vlastní firmy vůči konkurenci. Informace mohou být vyhodnoceny ve formě matice, určením předností a slabostí a popsáním vlastní a konkurenční nabídky.

V šestém bodu podnikatelského záměru se podle Fotra a Součka (2011, s. 381) uvádí veškeré přílohy. Jedná se o výpisy z obchodního rejstříku, životopisy zakladatelů a dalších důležitých osob figurujících ve společnosti, s ohledem na případné výkresy a návrhy produktů, celkové výsledky průzkumu trhu a dalších výzkumů, výkazy zisků a ztrát, rozvahu, peněžní toky a jiné důležité dokumenty. Šestá kapitola Fotra a Součka končí svou strukturu podnikatelského záměru. Srpová a Řehoř (2010, s. 62-63) popisují šestou kapitolu podnikatelského záměru jako souhrnné informace o firmě samotné. Informace o zakladatelích, datu založení, sídle firmy a motivaci k založení. Pokud se jedná o firmu s historií, jsou uvedeny podstatné změny po dobu existence, či například změny právní formy. Při popisu dosavadní činnosti je dle Srpové a Řehoře (2010, s. 63) třeba definovat strategii firmy, tedy její dlouhodobé cíle a plán na dosažení. Při posuzování podnikatelského plánu je kladen velký důraz na charakteristiku důležitých osob ve firmě. Výroba špičkového produktu není jediným faktorem úspěchu, podnikatel musí být schopný konkurenční výhody využít, jak uvádí Srpová a Řehoř (2010, s. 63). Zároveň je dle autorů vhodné uvést organizační schéma společnosti, případně schémata dvě, pokud se plánuje reorganizace v blízkém období po fázi rozvoje projektu. V tvrzení o nezbytnosti kvalitního lidského kapitálu se Srpová a Řehoř shodují s Fotrem a Součkem.

Srpová a Řehoř (2010, s. 62) však popisují ještě jednu další kapitolu. Sedmá část podnikatelského plánu je u Srpové a Řehoře (2010, s. 63) uvedena jako poslední. Jedná se o marketing a prodej. Marketing a prodej má dle autorů Srpové a Řehoře (2010, s. 63) za úkol prokázat cestu produktu k zákazníkovi. To má veliký vliv na chod a úspěch firmy. Marketing by neměl být zúžen pouze na reklamu. Jedná se o komplexní nástroj, který pomáhá řešit situaci, kdy se nadbytek konkurentů na straně nabídky snaží získat nedostatečné množství zákazníků. Stanovení marketingových cílů je dle Srpové a Řehoře (2010, s. 63) klíčové stejně jako cenová politika a samotný prodej produktů. Jako činnosti během prodeje produktu uvádí Srpová a Řehoř (2010, s. 64) prodej samotný, plánování obratu a distribuci. Po stanovení těchto kroků musí následovat koordinace činností a nastavení součinnosti. Pokud se jedná o zbrusu nové produkty, je potřeba tyto produkty důsledně představit. Další část této kapitoly tvoří cenová strategie, jak píše Srpová a Řehoř (2010, s. 64). V praxi bohužel neexistuje žádný výpočet ani model, který umožní bezchybný výpočet. Je vyžadována míra zkušeností a práce s neúplnými informacemi. Samotná výroba produktu u výrobních společností má dle Srpové a Řehoře (2010, s. 65) také svůj díl na úspěchu společnosti. Tyto faktory se popíší v podnikatelském záměru spolu se vztahy s dodavateli a vyjmenováním komponentů, které jsou klíčové z hlediska výroby a rizikovitosti.

Finanční plán a analýza rizik uzavírá podnikatelský záměr. Srpová a Řehoř (2010, s. 65) píší, že v této části analýzy rizik dochází k transformaci podnikatelského záměru popsaného slovy do podoby číselné. Názorně je ukázána reálnost z ekonomického hlediska a schémata jsou doplněna stručným komentářem. Výstupy finančního plánu musí mít reálné podklady, minimální plánovací období je stanoveno do doby vykázání zisku, splacení úvěru nebo životnosti investice. Srpová a Řehoř (2010, s. 65) zdůrazňují důležitost provedení finanční analýzy pomocí poměrových finančních ukazatelů, tedy rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Ukazatele zadluženosti poskytují informace o dlouhodobé stabilitě firmy. Dalším zásadním výpočtem je bod zvratu, tedy minimální produkce potřebná k vyrovnání nákladů tržbami. Součástí podnikatelského plánu je dle Srpové a Řehoře (2010, s. 66) návrh na financování projektu, tedy uvedení vlastních a cizích zdrojů. Následně je možné vyhotovit projektový plán, který představí harmonogram po sobě jdoucích aktivit spojených s podnikatelskou činností. Na závěr je dle Srpové a Řehoře (2010, s. 66) potřeba analyzovat rizika a popsat nápravná opatření, pokud riziko opravdu nastane. Rizikovými faktory mohou být například změny v chování zákazníků, legislativní změny, technologický pokrok, změna chování konkurence a slabé stránky podniku. Analýza může být provedena pomocí expertního hodnocení, tedy odborným odhadem významnosti rizik vůči cílům společnosti, nebo analýzy citlivosti, která zjišťuje citlivost hospodářského výsledku na faktory, které ho přímo ovlivňují, jak popisují Srpová a Řehoř (2010, s. 66). Na úplný závěr jsou dle Srpové a Řehoře (2010, s. 66) uvedeny veškeré přílohy, jako například výpisy z obchodního rejstříku, životopisy zakladatelů, fotografie produktů, výsledky průzkumu trhu a další dokumenty, tak jak je tomu v šestém bodu podle Fotra a Součka (2011, s. 381), který je podle nich posledním.

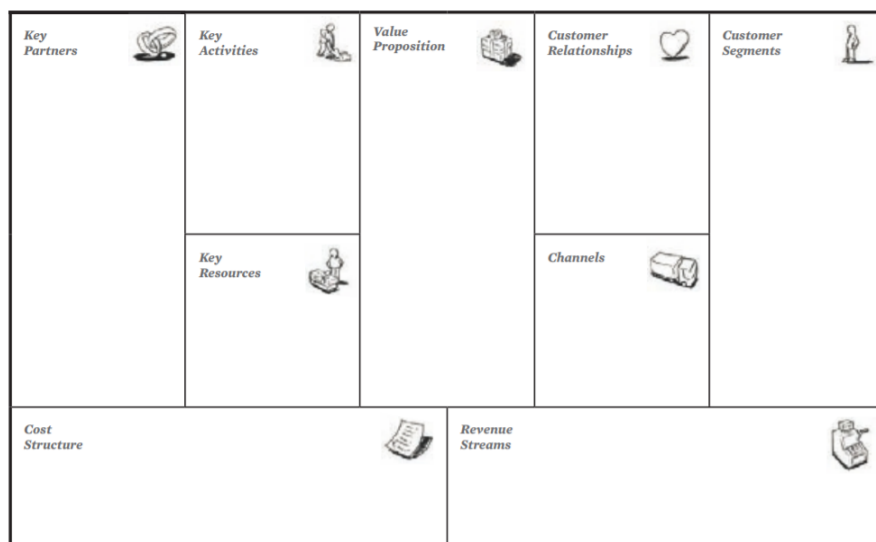
Z porovnání obou publikací vyplývá, že se obě zaměřují na stejné faktory při zpracovávání podnikatelského záměru. Liší se pouze uspořádání v jednotlivých kapitolách a pořadí v rámci jednotlivých kapitol podnikatelského záměru.

### **2.1.2 Business Model Canvas**

Metodou Business Model Canvas bude v rámci této závěrečné práce doplněna metoda klasického podnikatelského záměru, která je popsána v předchozích kapitolách. V této podkapitole bude vysvětlen pojem a náležitosti Business Modelu Canvas tak, jak ho popisují jeho autoři Osterwalder, Pigneur a Clark (2010, s. 14), a zároveň bude tento obchodní model popsán z pohledu Campbella (2017, s. 16).

Business Model Canvas představuje obchodní model. Jedná se o způsob, jakým společnost vytváří, předává a zachycuje poskytovanou hodnotu v rámci svého podnikání, jak uvádí Osterwalder, Pigneur a Clark (2010, s. 14-16). Celkem obsahuje devět základních bloků podnikatelského záměru. Jsou jimi následující: zákaznické segmenty, poskytovaná hodnota, distribuční kanály, vztahy se zákazníky, zdroje příjmů, klíčové zdroje, klíčové činnosti, klíčová partnerství a struktura nákladů. To potvrzuje také Campbell (2017, s. 16-17), který uvádí úplně stejné sekce podnikatelského plánu.

Obrázek 1 Business Model Canvas



Zdroj: Osterwalder, Pigneur, Clark (2010, s. 44)

První skupinou jsou zákaznické segmenty, jež popisuje Osterwalder, Pigneur a Clark (2010, s.20). Zákaznické segmenty definují různé skupiny lidí, na které je projekt zacílený. Podle autorů je cílení na správný segment klíčem k úspěšnému podnikatelskému modelu. Bez dostatečně promyšleného cílení nemůže společnost dlouhodobě přežít na trhu. Každá společnost si musí vědomě rozhodnout, na které skupiny bude cílit a které naopak ignorovat. Zde autoři popisují problematiku stejně, jako tomu bylo u klasického podnikatelského záměru popisovaném Srpovou, Řehorem, Fotrem a Součkem v předchozí kapitole této závěrečné práce. Jakmile je toto rozhodnutí učiněno, pracuje se na jeho základě na obchodním modelu dále. Dělení zákaznických segmentů může probíhat v následujících případech:

- využití odlišného komunikačního kanálu,
- jiný vztah a přístup k zákazníkům,
- odlišná míra příjmů zákazníků,
- odlišné disponování volnými finančními prostředky,
- pokud uspokojení potřeby zákazník vyžaduje jinou nabídku.

Druhý základní blok obchodního modelu je nazván Osterwalderem, Pigneurem a Clarkem (2010, s. 22-24) jako poskytovaná hodnota. V podnikatelském plánu se sepíše celkový soubor produktů a služeb, jenž je nabízen zákazníkovi a poskytuje hodnotu produktu vždy se zaměřením na určitý zákaznický segment. Poskytovaná hodnota je hlavním důvodem, proč zákazník uspokojí své potřeby u jedné společnosti spíše než u druhé. Výše zmínění autoři

obzvlášť kladou důraz na to, aby měl každý zákaznický segment možnost uspokojit své specifické požadavky pomocí nabízeného produktu. Produktové hodnoty se mohou týkat inovací a reprezentovat novou moderní hodnotu, která se zatím na trhu nevyskytuje. Stejně tak se produktová hodnota může podobat hodnotám na trhu již existujícím, vždy s přidanou funkcí nebo atributem. Zákaznické segmenty obecně přijímají inovace velice pozitivně. Jako příklad pozitivního přijímání inovací zákazník lze například uvést novou funkci, která je přidána do mobilního telefonu za předpokladu, že ještě lépe uspokojuje potřeby zákazníka. Dále je Osterwalderem, Pigneurem a Clarkem (2010, s. 24) popisován jev, který lze poměrně často pozorovat. Jedná se o uspokojení jiné potřeby zákazníka, než jaké od produktu původně očekával. Další popisovaný prvek produktu je výkon. Zvyšování výkonu produktu je velice běžná věc, která zvyšuje poskytovanou hodnotu. Každý produkt obsahuje mnoho dalších částí, které navyšují jeho poskytovanou hodnotu, jako je například design, značka, cena, dostupnost, užitečnost a přizpůsobení se zákaznickým potřebám.

Třetím blokem u modelu Business Model Canvas jsou distribuční kanály. Osterwalder, Pigneur a Clark (2010, s. 26-27) je popisují jako způsob komunikace společnosti se svými zákaznickými segmenty. Jedná se o způsob, kterým je hodnota doručována směrem od společnosti ke spotřebiteli. Obchodní společnost si určuje, skrze které kanály bude cílit na zákazníky, zároveň srovnává jednotlivé kanály, které má k dispozici, a z nich si vybírá ten nejvhodnější a cenově nejdostupnější. Komunikace se zákaznickými segmenty má několik funkcí s cílem odpovědět společnosti na následující otázky. Jak navýšit povědomí o produktech firmy? Jak obchodní společnost pomáhá zákazníkům vyhodnotit kvalitu hodnot organizace a poskytovaného produktu? Umožňuje dostatečně společnost zákazníkům pořídit si specifický produkt? Jak se zakoupený produkt dostane k zákazníkovi? V čem spočívá zákaznický servis nabízený po koupi produktu? Klíčem je nalézt správnou rovnováhu mezi různými distribučními kanály a ve správné míře je integrovat, tím se vytvoří poskytovaná hodnota a pozitivní zákaznická zkušenost, která zvýší výnosy.

Jako čtvrtý oddíl uvádí Osterwalder, Pigneur a Clark (2010, s. 28-29) zákaznické vztahy. Každá společnost si musí stanovit postoj, s jakým bude přistupovat k jednotlivým zákaznickým segmentům. U každého segmentu se může jednat o jiný vztah na základě cíle, kterého je zamýšleno dosáhnout. Například se vztahy liší, pokud je motivací zákazníky získat, udržet, anebo navýšit objem odbytu. Tyto druhy komunikace mohou ve společnosti existovat vzájemně. Specifickým druhem komunikace je přímý prodej, či asistence při prodeji, stejně jako samoobsluha. V případě samoobsluhy společnost nekomunikuje přímo se zákazníkem, ale nabízí veškeré prostředky tak, aby si spotřebitel pomohl sám. Dalším typem komunikace je automatizovaná obsluha, jedná se o sofistikovanější spojení samoobsluhy s automatizací, například pomocí předem vytvořených profilů zákazníka je společnost schopna individuálně nastavit a charakterizovat personalizovanou nabídku. Jako předposlední způsob komunikace autoři uvádí komunikaci uvnitř komunity. Tedy nezávislou komunikaci mezi uživateli produktu. Tento způsob je často podporován ze strany společnosti vytvořením vhodného prostředí, nejčastěji na internetu. Uživatelé vzájemně sdílejí zkušenosti a řeší produktové problémy ostatních uživatelů. Posledním typem je spolupráce produktu. Jedná se o moderní přístup, kdy společnost přizve zákazníky a nechá se inspirovat jejich recenzemi a doporučeními.

Pátou část tvoří podle Osterwaldera, Pigneura a Clarka (2010, s. 30-32) zdroje příjmů. Zde se odpovídá na otázku, za jakou hodnotu je zákaznický segment doopravdy ochotný zaplatit. Zodpovězením této otázky se tvoří zdroje příjmů. Každý zákaznický segment funguje na základě jiných vlastností, proto je potřeba u každého jednoho segmentu tuto otázku zodpovědět. Následný zdroj příjmů bude fungovat na základě jiného mechanismu. Zdroje příjmů jsou následující: stanovení pevné ceny, vyjednávání, dražba, cena závislá na trhu a cena závislá na objemu. Konkrétním zdrojem příjmů podle autorů může být prodej aktiv, poplatky



za použití, poplatků za předplatné, půjčky, licence, makléřské poplatky, reklama a další. Dále autoři dělí zdroje příjmů v obchodním modelu mezi dva typy příjmů:

- jednorázové výnosy z transakcí zákazníků,
- opakované výnosy plynoucí z probíhajících plateb, na jejichž základě je doručena hodnota a následně ponáková zákaznická podpora.

Další, šestou částí obchodního modelu jsou klíčové zdroje. Klíčové zdroje popisují autoři Osterwalder, Pigneur a Clark (2010, s. 34-35) jako prostředek k vytvoření hodnoty, cílení na konkrétní sektor zákazníků, komunikace s nimi a dosažení zisku. Každý obchodní model vyžaduje klíčové zdroje, jedná se o fyzické, finanční, intelektuální a lidské zdroje. Klíčové zdroje může společnost vlastnit nebo je pronajmout. Fyzické zdroje zahrnují stroje, výrobní zařízení, budovy, dopravní prostředky a distribuční sítě. Intelektuální zdroje jsou značky, vědomosti, know-how, patenty, partnerství a zákaznické databáze. Lidské zdroje jsou nezbytnou součástí každé společnosti, jedná se o různé druhy lidí plnící dané požadované pracovní pozice. Finančními zdroje označují hotovost, úvěry a opce.

Jako sedmý oddíl obchodního modelu Business Model Canvas popisují Osterwalder, Pigneur a Clark (2010, s. 36-37) klíčové činnosti. Jedná se o nejdůležitější aktivity, které musí společnost vykonat, aby úspěšně vytvořila a následně nabídla hodnotu pro spotřebitele. Umožní firmě oslovit zákazníky, dosáhnout na trh a vytvořit zisk. Konkrétně se jedná o tři druhy klíčových aktivit. Prvním je produkce, tedy aktivity související s návrhem, tvorbou a doručením produktu ve spotřebiteli požadovaném množství a kvalitě. Zadruhé se jedná o řešení problémů a vytváření nových postupů při komunikaci s individuálním zákazníkem. Poslední druh aktivit se týká především obchodních modelů vyžadujících složitější řízení, aktivity souvisí s řešením provizí, reklamním řešením a managementem.

Předposlední osmý blok se nazývá klíčová partnerství. Podle Osterwaldera, Pigneura a Clarka (2010, s. 38-40) se partnerství uzavírají z různých důvodů a jsou nezbytná. Využívají se pro optimalizaci obchodního modelu, snižování rizika při podnikání, nebo snazšího dosažení zdrojů. Rozlišují se čtyři druhy partnerství: strategické partnerství mezi společnostmi, které si nekonkurují, strategické partnerství mezi konkurenty, spolupráce pro vytvoření nových podniků a vztahy mezi kupujícím a dodavatelem pro zajištění spolehlivých dodávek. Kromě druhů partnerství autoři dále rozlišují partnerství na základě motivací pro jejich vytvoření. Jedná se o optimalizaci a úsporu a snadné dosažení zdrojů. Pro společnost není logické vlastnit všechny zdroje samostatně. Optimalizace klíčových zdrojů zvyšuje hospodárnost a snižuje náklady, často zahrnuje například outsourcing. V závěru osmého bloku týkajícího se klíčových partnerství dochází ke snižování rizika z konkurenčního boje.

Poslední devátý stavební blok je nazván struktura nákladů. Osterwalder, Pigneur a Clark (2010, s. 40-41) v tomto bloku definují vzniklé náklady při práci v rámci konkrétního vypracovaného obchodního modelu. Náklady jsou spojené s vytvářením a poskytováním hodnoty, udržováním vztahů se zákazníky, generování výnosů a další vzniklé náklady. Tyto náklady lze vypočítat relativně snadno po definování klíčových zdrojů, klíčových aktivit a klíčových partnerství. Některé obchodní modely jsou nákladově náročnější než jiné. Náklady jsou děleny na cenově řízené, hodnotově řízené, fixní náklady, variabilní náklady a úspory.

Campbell (2017, s. 16-17) shrnuje a popisuje veškeré výše uvedené segmenty téměř stejně, avšak zároveň na dalších stranách rozvádí jejich použití v praktičtější rovině. Campbell (2017, s. 18-19) popisuje způsob, jakým tento obchodní systém navazuje na hodnotový řetězec společnosti, samotné zaměstnance dané firmy, umístění, šíření informací, spolupráci s dodavateli a managementové řízení. Podle Campbella (2017, s. 20) je důležité začít tvorbou strategie podniku, tedy promyšlením, komu má organizace za cíl sloužit, co bude nabízet a jaké

hodnoty bude poskytovat. Tím vznikne strategický plán. Strategický plán se podle Campbella (2017, s. 20) překonvertuje v obchodní model pomocí rozdělení strategického plánu do jednotlivých oddílů obchodního modelu, které jsou popsány výše jako Business Model Canvas. Na základě vyplnění obchodního modelu je ještě možné strategii upravit. Finálně vzniknou podle Campbella (2017, s. 21) následující dva výsledky. Prvním je návrh poskytovaných hodnot a druhým návrh operačního modelu. Tyto oba dohromady tvoří celistvý obchodní model firmy a je potřeba ho otestovat a finančně ohodnotit, následně sepsat zjištěné výsledky, které vedou k tvorbě finančního modelu.

Další praktické kroky při aplikování obchodního modelu Canvas Campbell (2017, s. 24) popisuje výčtem činností, které tvoří celkem tři fáze. Zahájení, diagnóza a návrh principů. V první fázi, kterou je zahájení, je potřeba si sepsat a ujasnit veškeré možné problémy, sumarizovat potenciální partnery, získat lidský kapitál, popsat firemní prostředí a definovat právní prostředí. Ve druhé fázi se společnost zaměří na diagnózu strategického cíle, cílových segmentů a plánovaných zdrojů. Společnost se zaměří na vyřešení definovaných problémů a způsob dosažení cíle. Diagnóza je otestována a následně upravena či schválena, jak uvádí Campbell (2017, s. 25). V závěrečné fázi na základě dvou předcházejících se navrhuje principy.

## 2.2 Druhy tanců a sportovní tanec

Krejčík (2011, s. 53) rozděluje společenské tance na standardní tance, latinskoamerické tance, českou polku a ostatní. Standardní tance obsahují waltz, tango, valčík, slowfox a quickstep. Latinskoamerické tance zahrnují sambu, cha chu, rumbu, paso doble a jive. Dále autor uvádí, že česká polka má svou vlastní kategorii, jelikož se jedná o tanec, který se tančí pouze v České republice. Kategorie ostatní se týká převážně výuky v tanečních kurzech a patří sem doplňující tance jako salsa či mambo. Každý tanec má podle Krejčíka (2011, s. 53) svůj původ, specifický charakter a důraznou dobu, podle které je možné poznat, kdy začít tančit.

Odstrčil (2004, s. 6) doplňuje ve své knize Krejčíkův výčet tanců bližším popisem tanců, ve kterých se soutěží. Jedná se o sportovní tanec. Konkrétními tanci jsou waltz, tango, valčík, slowfoxtrot, quickstep, samba, cha cha, rumba, paso doble a jive. Standardní tance jsou klasičtější než tance latinskoamerické. Lze to poznat podle tanečního držení, které je uzavřené, a partneři se dotýkají těla. Oblečení ve standardních tancích je distingovanější, konkrétně představuje pánský frak a dámské dlouhé šaty. Pro waltz je charakteristický švih tanečního páru, velké snižování v kolenou a následný zdvih v kotníkách, jedná se o velice elegantní tanec. Tango je charakteristické naopak plochou chůzí a rotováním tanečního páru bez přílišného naklání tanečního držení na nějakou stranu. Valčík, jenž je původem z Rakouska, je typický rychlým točivým pohybem tanečního páru po obvodu celého tanečního parketu. Slowfoxtrot je nejklaštější anglický tanec, pro diváky působí nenápadně, taneční páry ukazují velký pohyb, a tím tvoří iluzi dlouhé ploché vlny, jak píše Odstrčil (2004, s. 6). Quickstep je opakem slowfoxtrotu, pozorovatele zaujme velkými skoky a běhy napříč tanečním parketem bez zastávek. Latinskoamerické tance jsou podle Odstrčila (2004, s. 6) podstatně mladší, přesto na zpracování popisů a příruček byly použity stejné metodologické postupy jako u tanců standardních. Latinskoamerické tance jsou pestřejší, temperamentnější a mají podstatně méně pravidel. Pánové nosí nejčastěji volné košile a dámy krátké šaty, držení tanečního páru má mnoho možností, často pouze za jednu ruku. Lze pozorovat taneční páry tančící latinskoamerické tance i bez fyzického kontaktu v rukách či těle. Samba je původem z Brazílie, avšak kořeny má v Africe, kde se jednalo o rituální tanec. Charakterem pro sambu je houpání v kolenou a častá změna rytmizace tanečního páru. Cha cha je původem z Kuby. Pro tento tanec je nejtýpickejší přeměna nohou uprostřed většiny figur, která zdůrazňuje synkopu, která je pro tento tanec typická. Rumba je velice podobná jako chacha a pochází taktéž z Kuby, avšak je

pomalejší a tančená přes hranici taktu na doby čtyři a raz. Paso doble je podle Odstrčila (2004, s. 6.) jediný latinskoamerický tanec, který nevychází z černošské kultury, pochází ze Španělska. Vyvinul se z flamenca na téma býčích zápasů, proto má odlišné postavení a nejvíce se podobá evropským standardním tancům, dámy zde znázorňují španělské tanečnice. Jive byl, stejně jako boogie-woogie a swing, tančen americkými vojáky během druhé světové války a o něco později vznikl rock-and-roll. Jedná se tedy o jednu skupinu tanců, avšak jive si z každého vzal pouze část a ve zbytku se vyvíjel nezávisle. Tanečníci v jivu mohou být v hudbě důrazní a přesní, stejně jako měkcí a melodičtí.

Charakteristiku, která je společná jak pro společenské tance, tak i, a to především, sportovní tance, popsal Odstrčil (2004, s. 6) následovně. Základní jednotkou je pár. Jedná se o muže a ženu, kteří dohromady tvoří tým. Tým tvořený pouze párem se vyskytuje ve více sportech, jako například v tenisové smíšené čtyřhře. Avšak pokaždé se jedná pouze o doplněk individuálních sportů. Druhou odlišností tanečního sportu od sportů ostatních je spojení s hudbou. V řadě sportů hudba působí jako doprovod, jinde má funkci zprostředkování a posílení výkonu sportovců. Přesto žádný jiný sport kromě tance nevyžaduje po sportovcích přímou reakci na neznámou hudbu, její rytmus, melodii, strukturu a charakter. Jedná se o inspiraci posilující umělecký výkon, nikoliv jen o doprovod. Třetí zásadní odlišností jsou soutěže. Taneční sport vzešel ze společenského tance, ke kterému nepochybně patří společné tančení na jedné taneční ploše. Proto na tanečních soutěžích tančí zpravidla několik párů najednou. V dnešní době je podle Malniga (2009, s. 316) na profesionální úrovni běžné, že páry tančí předem naučenou choreografii oproti dříve typické improvizaci. Společenské tance na vysoké úrovni záměrně kombinují jednoduché prvky, které se tanečníci snaží provést co nejprecizněji, a obtížné prvky, které mají ukázat jistotu. Základním předpokladem je skrývání námahy a snahy, aby celý výkon vypadal kvalitně a krásně. Historicky příchod moderního společenského tance přinesl nový pojem, taneční průmysl. Ten vznikl na začátku dvacátého století. Jednalo se o všeobecné rozšíření společenského tance mezi širší společností, spolu s tím přišel zájem o tvorbu učebnic a výukových nahrávek viz Malnig (2009, s. 316).

Odstrčil (2009, s. 8) uvádí, že společenský tanec jako takový se vyvinul z různých dříve tančených tanců v 19. století. Taneční zábavy se staly nepostradatelnou součástí nejrůznějších společenských akcí. Nejoblíbenější tance ve společnosti byli polka a valčík. Začátkem 20. století přišla touha lidí posunout tanec zase o kus dále. Do Evropy začaly přicházet první tance ze Severní a Jižní Ameriky, přinesly s sebou nové pohyby, které vznikly v jiných společenských poměrech, odrážely střet belošské, černošské a indiánské kultury, jak uvádí Odstrčil (2004, s. 8). Tyto vlivy postupně zcela změnily tance jako je waltz, tango, jive i foxtrotové tance, tedy quickstep a slowfoxtrot. Jednalo se o jev, který nepřinesl do Evropy žádný nový tanec, pouze různé taneční styly, kdy už každá taneční škola tančila daný tanec trochu jinak. Dle autora docházelo k neshodám mezi tanečníky, proto ve dvacátých letech minulého století angličtí učitelé tance sjednotili taneční styly, a tím sjednotili tanečníky opět dohromady. Touto standardizací se jim podařilo znovu nastolit komunikativní schopnosti a zpřístupnit tanec pro větší množství lidí. Období mezi světovými válkami tanec ovlivnilo taktéž. Především ten latinskoamerický, jelikož na evropskou scénu nastoupil jazz.

První taneční soutěže vznikaly podle Odstrčila (2004, s. 9) již počátkem minulého století, ale největší rozvoj zaznamenaly až ve třicátých letech. V té době začala vznikat řada národních i mezinárodních organizací sportovního a společenského tance, které jsou popsány v kapitole 2.3 Organizace společenského tance. Taneční soutěže se zasadily o zásadní rozvoj společenského a sportovního tance, protože motivací tanečníků bylo posouvat svůj výkon dále. Za kolébku společenského tance je považována Anglie, kde byly poprvé napsány a popsány téměř všechny společenské tance. Naopak první taneční soutěže pořádal Francouzi, čímž se tanec rozšířil až do Německa, které mu nabídlo skvělé podmínky díky ekonomické

a organizační síle. Následně společenský tanec, především standardní tance, došel až do Itálie, kde byly ve velké míře přepracovány původní anglické popisy a tanec se tak vyvinul. Latinskoamerickým tancům ve vývoji dle názoru Odstrčila (2009, s. 10-11) pomohlo Rusko.

### 2.3 Organizace společenského tance

Výuka společenského a sportovního tance spadá do několika druhů činností, tato kapitola má za cíl popsat jaké organizace, ve smyslu sdružení osob, do společenského a sportovního tance zasahují, jaké náležitosti musí být splněny, a v jakých svazech společenského tance a tanečního sportu je vhodné být členem při podnikání v oboru výuky společenského tance a trénování sportovního tance. Cílem podnikání v oblasti tanečního sportu pro účely této práce je zaměření se na odborné vzdělávání sportovních tanečníků a zároveň výuka společenského tance pro veřejnost.

Pro výuku společenského tance pro veřejnost postačuje volná živnost. Podle zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, se jedná o činnost s názvem „Ostatní vzdělávání“. Výuka či trénování sportovního tance podle zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, spadá do vázaných živností jako předmět podnikání „Poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti výuky společenského tance“. Je nezbytné na živnostenském úřadě doložit vysokoškolské vzdělání ve studijním programu a oboru, který se zaměřuje na tělovýchovu a sport, případně doložit dosažení vyššího odborného vzdělání v tomto oboru, nebo prokázat osvědčení o rekvalifikaci, které bylo dosaženo v zařízení akreditovaném Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Následně je možné dle současné české legislativy tuto podnikatelskou činnost provozovat.

Existuje několik svazů společenského a sportovního tance, které pomáhají a vzdělávají své členy, kteří podnikají v oboru společenského a sportovního tance, jak na základě rozhovoru sdělil Ing. Jindřich Hes. Celý rozhovor je uvedený v příloze 1. Podle pana Ing. Hese je vhodné doplnit legislativní požadavky na podnikání v oboru výuky společenského a sportovního tance také členstvím ve svazech společenského a sportovního tance. Pojmy společenský a sportovní tanec zde pan Ing. Hes oddělil z důvodu rozdílných svazů, zajišťujících jednotlivé činnosti v závislosti na výuce společenského či trénování sportovního tance. Výuka společenského tance pro veřejnost v České republice spadá pod Svaz učitelů tance, který má svou zastřešující společnost s názvem World Dance Council. Ze stanov Svazu učitelů tance (2007) vyplývá, že se jedná o organizaci poskytující dobrovolné členství na základě několika úrovní členství. Jedná se o amatérské, profesionální a čestné členství. Každá úroveň obsahuje jiné podmínky nutné k získání členství. Po získání členství tato organizace poskytuje svým členům možnost vzdělávat se v oboru výuky společenského tance pro veřejnost a členové mohou v rámci Svazu učitelů tance sdílet své zkušenosti a poznatky. Ing. Hes dále dodává, že díky členství Svazu učitelů tance v Hospodářské komoře nabízí tato organizace další výhody, jako například slevu na autorských poplatcích za hudbu používanou při výuce, či pravidelné daňové a finanční poradenství.

Jako svaz zaštiťující sportovní tanec uvedl v přepisu rozhovoru uvedeném v příloze 1 Ing. Hes Český svaz tanečního sportu. V tomto svazu je členství rovněž dobrovolné. Český svaz tanečního sportu podle Ing. Hese poskytuje finanční podporu tanečním klubům. Český svaz tanečního sportu vrací tanečním školám 500 Kč za každého člena, který platí tomuto svazu roční členské poplatky. Český svaz tanečního sportu své kolektivní členy, taneční školy, vzdělává na úrovni sportovního soutěžního tance a umožňuje svým individuálním členům, tanečním pářím, účast na soutěžích pořádaných pod záštitou tohoto tanečního svazu. Podle stanov Českého svazu tanečního sportu (2019) je zaštiťující zahraniční organizací svaz zvaný World Dance Sport Federation.

Na základě rozhovoru uvedeném v příloze 1 s Ing. Hesem a vlastního průzkumu vzniklo schéma organizací společenského tance. Jedna taneční společnost na nejnižší úrovni může dle Ing. Hese být členem i ve více svazech na druhém stupni schématu.

Tabulka 1 Schéma znázorňující stupně organizací společenského a sportovního tance

|           | <b>Výuka společenského tance pro veřejnost</b> | <b>Výuka sportovního tance pro soutěžní páry</b> |
|-----------|--|--|
| 1. Stupeň | World Dance Council                            | World Dance Sport Federation                     |
| 2. Stupeň | Svazu učitelů tance                            | Český svaz tanečního sportu                      |
| 3. stupeň | Taneční škola                                  | Taneční škola                                    |

Zdroj: Vlastní výzkum ve spolupráci s Ing. Jindřichem Hesem (2020)

Z tabulky 1 je zřejmé, že obě struktury organizací mají tři stupně. Na prvním stupni v obou sloupcích stojí zastřešující organizace. Pod ně spadají národní svazy na stupni druhém a jednotlivé taneční školy zastávají stupeň třetí.

## 2.4 Právní forma podnikání

Volba vhodné právní formy podnikání je podle Srpové a Řehoře (2010, s. 67) velice důležitá. Tato volba podle nich není nezvratná, vždy je možné přejít na jiný typ obchodní společnosti. Jako první právní formu podnikání autoři uvádí podnikání fyzických osob spojených s pojmem osoba samostatně výdělečně činná (dále jen „OSVČ“). Srpová a Řehoř (2010, s. 67) uvádí, že pokud chce fyzická osoba podnikat jako OSVČ, musí získat živnostenské nebo jiné oprávnění k provozování podnikatelské činnosti. Tyto činnosti se dělí na ohlašovací a koncesované. Ohlašovací se dále dělí na řemeslné živnosti, kde podmínku pro získání oprávnění tvoří výuční list, či maturita v oboru podnikání, nebo diplom v oboru, nebo šestiletá praxe v oboru. Například se dle autorů jedná o řeznictví, či zednictví. Dalším druhem živnosti je podle Srpové a Řehoře (2010, s. 67) vázaná živnost. Zde podmínku tvoří prokázání odborné způsobilosti, kterou stanovuje příloha živnostenského zákona. Jedná se například o masérské služby či vedení účetnictví. Posledním typem ohlašovací živnosti je živnost volná. Pro získání volné živnosti je nezbytné splnit všeobecné podmínky. Koncesované živnosti jsou provozovány na základě správního rozhodnutí. Kromě splnění odborné způsobilosti je podmínkou pro získání této živnosti také kladné vyjádření příslušného orgánu státní správy, jak píše Srpová a Řehoř (2010, s. 67). Dle autorů se jedná například o taxislužby nebo cestovní kanceláře. Všeobecné podmínky, které je nezbytné dle autorů splnit je minimální věk 18 let, resp. plná svéprávnost a bezúhonnost.

Srpová a Řehoř (2010, s.68) dále popisují podnikání právnických osob. V tomto případě je zahájení podnikatelské činnosti administrativně náročnější a v řadě případů je nezbytné složit základní kapitál. Obchodní společnosti se dělí na osobní společnosti, kapitálové společnosti a družstva. U osobních společností se dle Srpové a Řehoře (2010, s. 68) předpokládá osobní účast podnikatele na řízení společnosti a zpravidla neomezené ručení společníků za závazky společnosti. Patří sem veřejná obchodní společnost a komanditní společnost. V rámci kapitálových společností mají zakladatelé povinnost vnést vklad, jejich ručení je následně buď omezené, nebo žádné, jak uvádí Srpová a Řehoř (2010, s. 68). Jedná se o společnost s ručením omezeným a akciovou společnost. Třetím druhem jsou družstva. Pro všechny právní formy platí

legislativní požadavky, se kterými je nezbytné se seznámit a řídit se jimi již před zakládáním společnosti.

Z uvedených právních forem tvoří podle Srpové a Řehoře (2010, s. 84) společnost s ručením omezeným nejčastější právní formu. Na základě průzkumu obchodních společností v rámci této závěrečné práce bylo zjištěno, že většina z nich využívá formu spolku, či ji kombinuje s jinou právní formou, jak je blíže specifikováno v kapitole 3.2 Průzkum trhu. Z tohoto důvodu bude dále popsán způsob založení společnosti s ručením omezeným a spolku. Srpová a Řehoř (2010, s. 85) píše, že při zakládání společnosti s ručením omezeným je nejprve potřeba upřesnit, které údaje jsou pro založení nezbytné. Patří mezi ně název obchodní společnosti a její sídlo, předmět podnikání, jednatele a právní vztah mezi nimi (jakým způsobem budou za společnost jednat), určení společníků a jejich podílů. Společníkem může být fyzická i právnická osoba, společníci následně vytvoří valnou hromadu, což je nejvyšší orgán společnosti, který stojí nade všemi ostatními orgány a je oprávněn je řídit, jak uvádí Srpová a Řehoř (2010, s. 85). Další náležitostí je podle Srpové a Řehoře (2010, s. 85) výše základního kapitálu a vklady samotné, z důvodu novelizace úpravy obchodních společností je podle zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích výše minimálního vkladu nyní 1 Kč, oproti v literatuře popisovanému minimálnímu vkladu 200 000 Kč. Pro jednotlivé společníky může být stanovena jakákoliv částka vyšší nebo rovna jedné koruně. Ohledně názvu společnosti podle Srpové a Řehoře (2010, s. 87) platí rovněž pár omezení. Název obchodní firmy je podle zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku, jméno, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. Ochrana práv k obchodní firmě náleží tomu, kdo ji po právu použil poprvé. Kdo byl dotčen ve svém právu k obchodní firmě, má stejná práva jako při ochraně před nekalou soutěží. Obchodní firma nesmí být zaměnitelná s jinou obchodní firmou ani nesmí působit klamavě. V případě zakládání spolku jsou dle současné platné právní úpravy zapotřebí alespoň tři osoby se společným zájmem. Hlavní činností spolku může být jen uspokojování a ochrana zájmů, k jejichž naplňování je spolek založen. Podnikání nebo jiná výdělečná činnost nemůže být hlavní činností spolku. Obě formy, společnost s ručením omezeným i spolek, vznikají až zápisem do veřejného rejstříku, se kterým je spojen správní poplatek.

## 2.5 Financování

Martinovičová, Konečný a Vavřina (2019, s. 39) rozdělují finanční zdroje podniku na vlastní a cizí. Finanční struktura podniku představuje kombinaci těchto zdrojů v určitý čas. Vlastní zdroje jsou tvořeny vklady vlastníků. V případě cizích zdrojů se jedná o úvěry a jiné dluhové zdroje. Skladba financování vymezuje, za jaké prostředky byl pořízen majetek podniku. Podle Martinovičové, Konečného a Vavřiny (2019, s. 39) závisí celková výše finančních prostředků zejména na velikosti podniku a potřebě. Například větší podnik potřebuje větší množství majetku, zároveň pokud společnost vykonává činnosti vyžadující automatické či jiné drahé stroje. Potřebná výše kapitálu roste či klesá také na základě rychlosti obratu finančních zdrojů. Podle autorů platí, že čím rychlejší obrat, tím méně je možné vlastnit finančních zdrojů. Dle Martinovičové, Konečného a Vavřiny (2019, s. 42) by měl podnik vlastnit přesně tolik kapitálu, kolik potřebuje.

Vlastní kapitál se podle Martinovičové, Konečného a Vavřiny (2019, s. 40) může skládat ze základního kapitálu, kapitálových fondů, fondů ze zisku a nerozděleného zisku. Základní kapitál je tvořen peněžitými vklady při založení i během vykonávání podnikání. V případě vkladu nefinančních prostředků je nezbytné majetek ocenit obvyklou tržní cenou. Kapitálové fondy se týkají podle autorů pouze akciových společností, představují kladný rozdíl mezi tržní a nominální hodnotou akcie, tedy rozdíl mezi hodnotou uvedenou na akcii a hodnotou, za kterou

se s akcií obchoduje. Nerozdělený zisk podle autorů pro firmu představuje část zisku, která není rozdělena mezi vlastníky společnosti, ale slouží k využití pro aktivity společnosti.

Cizí kapitál Martinovičová, Konečný a Vavřina (2019, s. 41) popisují jako dluh, který musí podnik v určené době splatit. Cizí zdroje se dále dělí na krátkodobé a dlouhodobé. Krátkodobé jsou zpravidla pro společnost levnější, ale představují větší riziko při využití k financování dlouhodobých aktiv. Konkrétně se jedná o závazky vůči dodavatelům, odběratelům, zaměstnancům a státu, či krátkodobé bankovní úroky s trváním do jednoho roku. Dlouhodobé cizí zdroje podle autorů představují závazky, které slouží jako zdroj krytí a jsou připraveny k předem určenému účelu. Cizí zdroje nejsou poskytovány bezúplatně, nákladem za používání těchto zdrojů jsou úroky a případné další výdaje spojené s jejich získáním, například bankovní poplatky či provize. Podle autorů jsou cizí zdroje využívány v případě, že podnikatel nedisponuje dostatečně velkým vlastním kapitálem potřebným k založení podniku, či potřebným k financování různých aktivit.

Svobodová a Andera (2017, s. 95) navazují na výše popsané financování pomocí finančního plánu. Ten by měl kromě sepsání vlastního a cizího kapitálu obsahovat také přehled výdajů a příjmů.

## 2.6 Metodika práce

Předmět podnikání v rámci tohoto podnikatelského záměru byl zvolen vzhledem k aktuálnímu povolání autora této práce. Autor pracuje jako taneční mistr v jedné z pražských tanečních škol. Společnost bude podnikat v oboru výuky a trénování společenského a sportovního tance.

V úvodu tato závěrečná práce popisuje cíl, kterým je popsání vybraných částí podnikatelského záměru pro nově vznikající společnost podnikající v oblasti výuky a trénování společenského a sportovního tance. Cílem je vytvoření příjmu pro vlastníka společnosti. Úvod bakalářské práce uvádí jednotlivé kapitoly, které budou popsány, a způsob získávání informací a dat potřebných k vytvoření teoreticko-metodologické i praktické části této bakalářské práce.

V rámci teoreticko-metodologické části této práce jsou popsány strategie a postupy při tvorbě podnikatelských plánů od několika zdrojů. Tyto zdroje jsou následně porovnány s poukázáním na shody a neshody mezi jednotlivými publikacemi. Teoreticko-metodologická kapitola popisuje kromě teorie tvorby podnikatelského záměru a společností také zázemí společenského tance. Společenský tanec se pro potřeby této závěrečné práce rozděluje na dvě roviny. Nejprve rovina tance pro veřejnost, konkrétně tedy výuka tanečních kurzů. V druhé rovině se společenský tanec specifikuje jako sportovní tanec s cílem vyučovat a trénovat sportovní taneční páry, které se plánují aktivně účastnit tanečních soutěží. Teoreticko-metodologická část této bakalářské práce popisuje zázemí společenského tance v podobě organizací na úrovni České republiky i celosvětových zastřešujících organizací. Informace k organizacím společenského tance byly z důvodu nedostatku vhodné literatury čerpány na základě strukturovaného rozhovoru.

Třetí kapitolou této závěrečné práce je praktická část. Praktická část využívá poznatky získané z teoreticko-metodologické části. Jedná se o specifikaci vybraných částí podnikatelského záměru, zpracování finanční analýzy celkových nákladů a očekávaných příjmů. Pro výpočet příjmů jsou vytvořeny dva scénáře, pesimistický a realistický. Praktická část bakalářské práce popisuje aktuální situaci na trhu, celkové počty pořádaných tanečních kurzů u konkurence a jejich ceny.

Finanční analýza obsahuje kalkulace s průměrnými mzdami zaměstnanců, odhady na využití zaměstnanců a další měsíční a jednorázové náklady tak, aby bylo možné co nejreálněji spočítat očekávané náklady, a na základě toho ve scénářích odhadnout potřebné vytížení tanečních

kurzů a prostorů tak, aby v co nejkratším časovém úseku došlo k tvorbě zisku. Náklady na marketing budou tvořeny pomocí internetové reklamy a sociálních sítí, které v dnešní době umožňují kvalitně cílit na požadovaný zákaznický segment.

Kapitola praktické části je v rámci této závěrečné práce uzavřena zhodnocením a identifikací možných rizik. U každého rizika je zhodnocena pravděpodobnost a závažnost. Doporučení dalšího postupu je rovněž uvedeno u každého popisovaného rizika. V rámci financování pomocí cizích zdrojů byl v případě spotřebitelského úvěru vytvořen platební kalendář uvedený v příloze 2.

V závěru jsou shrnuty poznatky včetně výše popsaného doporučení, popsán je potenciál úspěchu a aktuální situace na trhu. Uváděny jsou se nejdůležitější vypočtené hodnoty, jakými je například základní kapitál potřebný pro financování společnosti.

Ze zdrojů je především využita monografie a internetové zdroje. Práce je doplněna o citace ze zákonů, které jsou uvedeny ve zdrojích, a jeden strukturovaný rozhovor, jehož přepis je uveden v příloze 1.



### 3 Praktická část

V rámci praktické části závěrečné práce bude představen vytvořený podnikatelský záměr, bude popsán současný stav na trhu a proveden rozbor nabídky společností poskytujících služby v oblasti společenského tance. Na základě toho bude vytvořena nabídka služeb, jejich cena a popis. Budou odhadnuty možné výnosy i výdaje na provoz a vypočítají se náklady na zřízení společnosti a náklady spojené se založením a provozem tanečního studia a kanceláře. V závěru praktické části bude podnikatelský záměr vyhodnocen a následně doporučen další postup.

Bude využíván postup pro tvorbu podnikatelských záměrů, který je blíže popsán v teoreticko-metodologické části. Budou popsány vybrané části klasického podnikatelského záměru a zároveň se podnikatelský záměr obohatí o vypracování metody Business Model Canvas, která pomůže s představou fungování společnosti.

Cílem této práce je zpracování vybraných částí podnikatelského záměru pro zřízení taneční školy, která bude dosahovat zisku a stane se soběstačnou a životaschopnou do jednoho roku od vstupu na trh.

Podnikatelský záměr popisuje společnost od jejího založení, přes první činnosti až po plány a cíle do budoucnosti. Nejprve bude zjištěn aktuální stav na trhu v oblasti poskytování služeb v oblasti výuky společenského tance. Bude proveden rozbor nabídky konkurenčních společností.

Na základě toho bude stanoveno vlastní portfolio služeb včetně jejich cen a popisu. Dále budou odhadnuty výnosy a výdaje na založení a provoz společnosti. Budou určeny náklady na zřízení kanceláře a tanečního studia.

V závěru této závěrečné práce bude záměr vyhodnocen a na základě výsledku výzkumu bude doporučen další postup či případná úprava portfolia.

#### 3.1 Představení záměru a přehled nabízených služeb

Společnost se plánuje zaměřit především na výuku tance pro veřejnost a v řadě druhé na sportovní taneční páry. Skupinová výuka obou těchto segmentů se bude realizovat především v dopoledních a večerních hodinách, volné časové prostoje budou vyplněny individuálními lekci realizovanými lektory taneční školy, kteří z každé lekce odvedou společnosti nájemné za poskytnutí prostoru, a zároveň tím bude poskytnut prostor pro sportovní taneční páry pro individuální trénování.

Vytvořený záměr se zabývá založením společnosti, která podniká v oboru společenského tance. Společnost bude nabízet více různorodých činností z důvodu získání potřebných financí pro celoroční fungování podniku. Primární složku příjmu bude tvořit výuka společenského tance pro veřejnost spolu s výukou sportovního tance pro soutěžní taneční páry. Doplněním hromadné výuky v kurzech budou individuální lekce pro klienty taneční školy. Individuálními lekci se myslí soukromé taneční lekce nebo například tvorba svatebního tance pro snoubence. Mimo hlavní sezónu, tedy během měsíce července a srpna budou pořádány letní taneční pobyty. Společnost se zaměřuje na dospělé taneční páry.

Individuální lekce pro páry i jednotlivce budou tvořit jeden z doplňkových produktů, který by měl zajistit další část zisku společnosti. Pro realizaci budou využívány pronajaté prostory, které budou blíže popsány v další části podnikatelského záměru. Taneční výuku budou zajišťovat lektoři a trenéři pracující v taneční škole. Společnost se stará o marketing, propagaci a zajišťování individuálních lekcí. Lektoři a trenéři budou vypláceni na základě vystavených faktur, pokud nebudou vlastnit živnostenský list, je možné je zaměstnat na základě dohody o provedení práce. Primárně budou vybíráni lektoři se živnostenským oprávněním.

Služba nácviku svatebního tance se z hlediska realizace velice podobá individuální lekci. Pouze se liší průběh. Zpravidla je realizováno pouze zhruba pět individuálních lekcí a další se následně domlouvají podle potřeby. Na rozdíl od hromadných tanečních lekcí se výuka svatebního tance liší. V rámci hromadné lekce lektori sledují osnovy, u svatebního tance je celý proces individualizovaný. První individuální lekce je věnována oboustrannému poznání lektora a tanečního páru, kdy lektor zjišťuje úroveň tanečních zkušeností, vědomostí a šikovnost. Společně se zkouší různé variace a z nich se vybírají ty, které vyhovují tanečnímu páru. Do příštího setkání lektor vždy po celkové konzultaci a výběru hudby připraví první verzi vystoupení svatebního tance, která je představena tanečnímu páru a případně upravena dle potřeb páru. V první fázi se pár učí pouze kroky a celkový koncept, následně se poslední dvě lekce věnují detailům, aby vystoupení zapůsobilo co nejpoutavějším dojmem na diváky a zároveň vypadalo nenuceně.

Předpokládá se, že skupinové hodiny budou sestaveny do pravidleného rozvrhu a budou rozděleny mezi hodiny pro veřejnost a hodiny pro sportovní páry. Pro první rok podnikání se odhaduje pouze zavedení tří úrovní tanečních kurzů pro veřejnost a jedné sportovní složky. V rámci tanečních kurzů pro veřejnost budou vypsány kurzy pro různé úrovně, tj. pro začátečníky, mírně pokročilé, pokročilé a dvakrát týdně odborný seminář pro sportovní páry zaměřující se důkladně na pokročilé taneční techniky.

Sezóna pořádání tanečních kurzů pro veřejnost kopíruje klasický školní rok pro žáky základních a středních škol. Mimo hlavní sezónu budou realizovány taneční pobyty, které zajistí výnosy i v letních měsících, především v červenci a srpnu. Jedná se o wellness víkendy, které budou blíže popsány v podnikatelském záměru níže.

Níže je pro přehlednost uveden přehled nabízených služeb:

- taneční kurzy pro veřejnost,
- sportovní taneční klub,
- individuální lekce a tvorba a nácvik svatebního tance,
- letní taneční wellness pobyty.

Kromě dosažení zisku se společnost bude snažit o postupné vytížení možné kapacity pronajatých prostor, tedy zaplněním volných časových prázdnin tanečních sálů aktivitami sportovních tanečníků a kurzy společenského tance, a následné rozšíření činností taneční školy do nových prostor. Sekce soutěžního tance hraje v záměru druhotnou roli, vzhledem k menšímu cílovému segmentu oproti tanečním kurzům pro veřejnost. Podle Českého svazu tanečního sportu (2020) je v Praze ke dni 30. 3. 2020 celkem 382 aktivních dospělých závodních tanečníků. To ovšem neznamená, že další nemohou přibýt z řad veřejnosti. Doba expanze popisované společnosti je odhadovaná na jeden rok působení. Společnost povede pouze jednatel za asistence administrativní pracovnice. Výuku v kurzech budou vykonávat lektori a trenéři. Lektori, trenéři a další pracovníci budou najímání dle potřeby externě, tj. nebudou zaměstnanci společnosti, případně, pokud lektori nebudou valstnit živnostenské oprávnění, mohou být v taneční škole zaměstnaní na základě dohody o provedení práce. Primárně budou vyhledávání lektori, kteří vlastní živnostenské oprávnění. Ve společnosti na hlavní pracovní poměr působí pouze asistentka pracující v kaceráři na plný pracovní úvazek.

Podporu pro výuku společenských tanců pro veřejnost poskytuje Svaz učitelů tance v podobě rad a zkušeností, které si jednotliví členové svazu sdílí. Dochází ke sdílení zkušeností z oblasti metodologie při výuce, náplně tanečních kurzů, ale také ohledně legislativy. Aby se taneční páry mohly účastnit tanečních soutěží pod záštitou taneční školy, je nezbytné, aby byla taneční

škola registrována v organizaci Českého svazu tanečního sportu. Obě tato členství společnost zřídí ihned po vzniku obchodní společnosti.

Prostory taneční školy budou situovány na Praze 5 – Řeporyjích, kde byl nalezen nejvíce vyhovující prostor. Prostor a jeho součásti budou blíže popsány v dalších částech podnikatelského záměru.

### 3.2 Průzkum trhu

V rámci průzkumu trhu zaměřeného na analýzu konkurence byly vybrány společnosti s nejvíce relevantní nabídkou a silnou konkurenceschopností sídlící v Praze. Většina konkurenčních firem, jak budou popsány a ukázány v této kapitole, nabízí velice podobné produkty jak pro veřejnost, tak i pro soutěžní taneční páry. V tabulce uvedené níže jsou vypsány sledované společnosti a jejich právní normy.

Tabulka 2 Právní normy sledovaných společností a názvy obchodních firem

| Jméno užívané v této práci | Právní norma/obchodní firma                        |
|----------------------------|--|
| Astra Praha                | TANEČNÍ KLUB ASTRA PRAHA z.s.                      |
| Cool Dance                 | COOL DANCE, s.r.o. a COOL DANCE Praha z.s.         |
| Dance Buddies              | Dancebuddies, s.r.o.                               |
| DanceUp                    | OSVČ   |
| JMDance                    | OSVČ   |
| Tanec pro všechny          | Tanec pro všechny, z.s.                            |
| Taneční bez obleku         | OSVČ   |
| TŠ Hes                     | Taneční škola HES, s.r.o., Taneční škola HES, z.s. |
| TŠ Ivy Langerové           | Taneční škola Ivy Langerové, s.r.o.                |
| TŠ Maestro                 | Maestro-taneční škola s.r.o. a TK Maestro, z.s.    |
| TŠ Plamínek                | Taneční škola Plamínek, z.s.                       |
| TŠ Vavruška                | Taneční škola Vavruška, s.r.o.                     |
| StandardKlub Praha         | Taneční škola Standardklub Praha z.s.              |
| STK Praha                  | Sportovní taneční klub PRAHA z. s.                 |

Zdroj: Vlastní výzkum (2020)

Jak lze vidět v tabulce 2, jedná se celkem o čtrnáct zkoumaných společností. Celkem tři subjekty z uvedeného přehledu podnikají jako OSVČ. Pět společností vystupuje jako společnost s ručením omezeným. Osm subjektů funguje jako zapsaný spolek. V případě Cool Dance, TŠ Hes a TŠ Maestro byla zjištěna kombinace a dělba činností do dvou právních subjektů s tím, že jen jedna z páru je členem zastřešující organizace tanečního sportu a druhou formu, společnos s ručením omezeným, používá pro výdělečné účely, jelikož činností spolku nemůže být činnost výdělečná.

V teoretické části jsou popsány taneční organizace. Ve Svazu učitelů tance jsou členy následující společnosti: Astra Praha, Taneční škola Hes, Taneční škola Plamínek a Taneční škola Vavruška. V případě Českého svazu tanečního sportu jsou to následující společnosti: Astra Praha, Cool Dance, TŠ Hes, TŠ Ivy Langerové, TŠ Maestro, TŠ Vavruška, StandardKlub

Praha a STK Praha. Bez příslušnosti v jakékoliv organizaci jsou následující: Dance Buddies, Dance Up, JMDance, Tanec pro všechny a Taneční bez obleku. U všech zkoumaných společností spolu se členstvím ve Svazu učitelů tance byla zjištěna příslušnost také v Českém svazu tanečního sportu.

Taneční kurzy pro veřejnost nabízí následující společnosti, které je možné vidět v tabulce 3 níže. Cena tanečního kurzu je vždy přepočítána na rozsah deseti lekcí, kdy jedna lekce trvá hodinu a půl. Cena je za jednu osobu a byla zjišťována v lednu 2020 pro kurzy na jarní semestr, a to pomocí průzkumu nabídek zveřejněných na webových stránkách. Jsou zkoumány taneční kurzy pro dospělé a vysokoškoláky, vzhledem k definici zákaznického segmentu této závěrečné práce.

Tabulka 3 Průzum trhu – taneční lekce pro veřejnost

| Společnost          | Počet nabízených kurzů | Cenový rozsah       |
|---------------------|------------------------|---------------------|
| Astra Praha         | 34                     | 1 563 Kč – 2 375 Kč |
| Cool Dance          | 1                      | 3 000 Kč            |
| Dance Buddies       | 11                     | 2 850 Kč            |
| JMDance             | 3                      | 3 250 Kč            |
| Tanec pro všechny   | 1                      | 3 000 Kč            |
| Taneční bez obleku  | 6                      | 2 383 Kč – 2 647 Kč |
| TŠ Hes              | 21                     | 1 790 Kč – 2 090 Kč |
| TŠ Ivy Langerové    | 2                      | 2 400 Kč            |
| TŠ Plamínek         | 11                     | 1 950 Kč – 2 100 Kč |
| TŠ Vavruška         | 13                     | 1 950 Kč – 2 250 Kč |
| Standard klub Praha | 7                      | 1 634 Kč            |

Zdroj: Vlastní výzkum (2020)

Jak lze vidět v tabulce 3, nejvíce tanečních kurzů nabízí společnost Astra Praha, která poskytuje celkem 34 tanečních kurzů pro dospělé v různých tanečních úrovních. Taneční škola Hes poskytuje 21 tanečních kurzů, což je druhý největší počet ze všech zkoumaných společností. Nejméně kurzů nabízí firmy Cool Dance, Tanec pro všechny, tyto společnosti mají pouze jeden všeobecný kurz. Společnosti s větším počtem kurzů, než deset využívají pro svou činnost více tanečních sálů v celé Praze než jeden. Nejnižší cenu poskytuje Astra Praha, kdy nejlevnější taneční kurz nabízejí za 1 563 Kč přepočítáno na 10 tanečních lekcí v trvání 90 minut. Nejdražší taneční kurzy v ceně 3 000 Kč pak nabízí Cool Dance a Tanec pro všechny. Není možné uvést, zda se cena liší v závislosti na místě konání výuky. Závěry pro účely této práce lze zajistit i bez této informace.

U nabídky sportovního společenského tance byla zkoumána cena členství v tanečním klubu a počet trenérem vedených hodin týdně pro dospělé tanečnický. Do vedených lekcí se počítají taneční lekce a zároveň také fyzická příprava, která ke sportu patří. Cena je vždy přepočítána pro potřeby této práce na půlrok. Statistické údaje kalkulují se situací, kdy jsou členské poplatky hrazeny půlročně. Údaje představují aktuální nabídku a byly zjišťovány v březnu 2020 telefonickým nebo písemným kontaktováním tanečních škol. U soutěžních tanečních klubů se velice liší nabízené služby pro tanečnický. Počet vedených lekcí je převážně daný rozmanitostí úrovně tanečnicků v daném klubu. Pokud v tanečním klubu tančí zároveň začínající soutěžní

tanečníci spolu s velmi pokročilými, je nezbytné úrovně vedených lekcí odlišit. Na základě průzkumu trhu je však možné uvést, že základem fungování tanečního klubu jsou tři vedené lekce. Jedná se o dva odborné taneční semináře a jedno procvičení tanečních technik navíc pod dohledem trenéra.

Tabulka 4 Průzkum trhu – sportovní tanec

| Společnost          | Počet vedených lekcí | Cena     |
|---------------------|----------------------|----------|
| Astra Praha         | 3                    | 4 500 Kč |
| Cool Dance          | 4                    | 6 000 Kč |
| TŠ Hes              | 6                    | 4 000 Kč |
| TŠ Ivy Langerové    | 9                    | 6 600 Kč |
| TŠ Maestro          | 6                    | 4 000 Kč |
| TŠ Vavruška         | 3                    | 5 800 Kč |
| Standard klub Praha | 1                    | 2 400 Kč |
| STK Praha           | 4                    | 4 950 Kč |

Zdroj: Vlastní výzkum (2020)

Jak lze vidět ve výše uvedené tabulce č. 4, právě tři vedené lekce nabízí Astra Praha a TŠ Vavruška. V případě Standard klubu Praha se jedná pouze o jeden vedený seminář každý týden. Například společnost Cool Dance nabízí svým členům kromě dvou seminářů a jednoho procvičení navíc také pohybovou přípravu ve formě posilování a protahování. Takovou či podobnou pohybovou přípravu nabízí také TŠ Hes. Největší počet vedených lekcí nabízí TŠ Ivy Langerové, avšak společnost uvádí, že každý člen bude zařazen do určité skupiny a v rámci té je možné navštěvovat vedené lekce. Celkový počet vedených lekcí vychází na pět lekcí u TŠ Ivy Langerové. Všechny zkoumané společnosti nabízí v určitých časech také volný přístup na taneční sál pro trénování bez trenéra a individuální taneční lekce. Služba ve formě individuálních lekcí není zahrnuta do pololetních příspěvků.

Následující tabulka ukazuje výsledky průzkumu trhu z oblasti individuálních lekcí pro páry a jednotlivce a svatební tanec. Vždy se totiž jedná o typ individuální lekce, kdy lektor učí jednoho nebo dva lidi. Cena je vždy uváděna za jednu hodinu taneční lekce, to je 60 minut pro jeden taneční pár.

Tabulka 5 Průzkum trhu – individuální taneční lekce a svatební tanec

| Společnost       | Páry | Cena    | Jednotlivci | Cena    | Svatební tanec | Cena    |
|------------------|------|---------|-------------|---------|----------------|---------|
| Dancebuddies     | Ano  | 998 Kč  | Ano         | 832 Kč  | Ano            | 998 Kč  |
| TŠ Vavruška      | Ano  | 1200 Kč | Ano         | 1200 Kč | Ano            | 1200 Kč |
| TŠ Hes           | Ano  | 700 Kč  | Ano         | 800 Kč  | Ano            | 700 Kč  |
| DanceUp          | Ano  | 800 Kč  | Ano         | 800 Kč  | Ano            | 800 Kč  |
| TŠ Ivy Langerové | Ano  | 700 Kč  | Ano         | 700 Kč  | Nenabízí       | X       |
| TŠ Plamínek      | Ano  | 950 Kč  | Ano         | 950 Kč  | Nenabízí       | X       |
| Cool Dance       | Ano  | 933 Kč  | Ano         | 933 Kč  | Nenabízí       | X       |

Zdroj: Vlastní výzkum (2020)

Údaje pro tabulku 5 byly získány v únoru 2020 z webových stránek jednotlivých společností, pokud společnosti údaje uvádí, či telefonickým kontaktováním společností. Na základě této tabulky lze vidět, že nejnižší cenu pro pár poskytují dvě taneční školy TŠ Hes a TŠ Ivy Langerové, obě za 700 Kč na 60 minut trvající taneční lekci. V případě taneční lekce pro jednotlivce poskytuje nejvýhodnější nabídku pouze TŠ Ivy Langerové, kde je cena stejná jako pro celý pár. Nejvyšší cenu předkládá TŠ Vavruška, kdy taneční lekce pro jednotlivce i pár stojí 1200 Kč za 60 minut taneční lekce. Tato cena platí v případě, že zákazník nevyžaduje výuku od lektorů, kteří tančili v televizní show Star Dance nebo se neumístili na mistrovství ČR ve společenských tancích ve finále. V opačném případě je cena zvýšena na 1500 Kč na 60 minut. Průměrná cena z výše uvedených cen byla vypočítána jako 897 Kč na hodinu pro pár a 888 Kč pro jednotlivce. Cena pro jednotlivce se liší pouze u dvou tanečních škol. Dancebuddies nabízí individuální lekci pro jednoho oproti páru o 166 Kč levnější a TŠ Hes o 100 Kč dražší.

Předposlední průzkum trhu týkající se letních tanečních pobytů byl proveden v dubnu 2020. Byly prozkoumány všechny sledované společnosti uvedené v tabulce 2, a sice z pohledu nabídky letních tanečních pobytů pro veřejnost. Výsledek lze vidět v tabulce přiložené níže.

Tabulka 6 Průzkum trhu – letní taneční pobyty

| Společnost         | Počet letních tanečních kurzů a doba trvání | Průměrná cena na osobu               |
|--------------------|---|--------------------------------------|
| Astra Praha        | 2 pobyty (3 a 4 dny)                        | 5 000 Kč (3 dny)<br>8 200 Kč (4 dny) |
| Taneční bez obleku | 5 pobytů (3 dny)                            | 4 190 Kč                             |
| TŠ Hes             | 19 pobytů (3 až 6 dní)                      | 2 290 Kč až 2 390 Kč                 |
| TŠ Vavruška        | 1 pobyt (4 dny)                             | 3 400 Kč                             |

Zdroj: Vlastní výzkum (2020)

Z tabulky 6 lze vidět, že každá taneční škola vnímá letní taneční pobyty rozdílně. V případě TŠ Hes lze předpokládat, že letní taneční pobyty tvoří významnou část ročních příjmů vzhledem k významnému počtu tanečních kurzů. V případě ostatních tanečních škol s menším počtem pobytů lze očekávat pořádání letních tanečních pobytů pouze jako doplněk. Nejvyšší cenu nabízí Astra Praha, za třídní pobyt požaduje částku 5 000 Kč na osobu, za čtyřdenní pobyt částku 8 200 Kč na osobu. Nejnižší cenu poskytuje TŠ Hes, lze předpokládat, že takto nízké ceny může být dosaženo pomocí několika souběžně běžících tanečních pobytů zároveň. Tyto jednotlivé taneční pobyty jsou oddělené, avšak všechny probíhají v jeden termín v rámci jednoho objektu. TŠ Vavruška je jediná společnost, která cenu neuvádí na svých webových stránkách, cena 3 400 Kč byla zjištěna telefonickým kontaktováním společnosti. Cena u všech sledovaných společností obsahuje ubytování, stravování a taneční lekce.

Poslední část průzkumu trhu se zaměřila na srovnání dostupných účetních závěrek, konkrétně na srovnání rozvah jednotlivých konkurenčních společností, které podnikají jako společnosti s ručením omezeným. Výkazy zisků a ztrát srovnány být nemohly, protože nebyly k dispozici u všech zkoumaných společností. Byla srovnána poslední dvě dostupná období, tedy rok 2017 a 2018. Jedná se o následující společnosti: Taneční škola Vavruška, s.r.o., Cool Dance, s.r.o., Taneční škola Ivy Langerové, s.r.o., Taneční škola Hes, s.r.o., Dancebuddies, s.r.o. a Maestro-taneční škola, s.r.o.

Tabulka 7 Průzkum trhu – rozvahy u zkoumaných společností s r.o.

| Společnost       | Vlastní a cizí kapitál v tis. Kč |       |
|------------------|----------------------------------|-------|
|                  | 2018                             | 2017  |
| Cool Dance       | 10 880                           | 7 986 |
| Dance Buddies    | X                                | X     |
| TŠ Maestro       | 102                              | 79    |
| TŠ Ivy Langerové | X                                | X     |
| TŠ Hes           | X                                | X     |
| TŠ Vavruška      | 8 035                            | 5 781 |

Zdroj: Vlastní výzkum (2020).

V tabulce 7 je vidět, že nejvyšším kapitálem disponuje společnost Cool Dance, s.r.o. Ve výši 10 880 000 Kč, tomu je nejbližší společnost Taneční škola Vavruška, s.r.o. s kapitálem 8 035 000 Kč. Maestro-taneční škola, s.r.o. disponuje nejmenším kapitálem ze zkoumaných společností ve výši 102 000 Kč v roce 2018. Taneční škola Ivy Langerové, s.r.o. a Taneční škola Hes nejnovější rozvahu neposkytla a společnost Dancebuddies funguje na trhu od 11. prosince 2018, rozvahu tedy také nevložila do obchodního rejstříku. Průzkum byl vypracován v březnu 2020 na základě rozvah poskytnutých společnostmi do obchodního rejstříku.

### 3.3 Zpracovaný podnikatelský záměr

Společnost, pro kterou je sepisován podnikatelský záměr, lze představit jako taneční školu, která na trh přichází s cílem vyučovat společenský a sportovní tanec v Praze 5, Řeporyjích a zaměřuje se především na lokální obyvatele. Primární činnost firmy bude tvořit výuka společenského tance pro veřejnost. Ihned na druhém místě bude provoz tanečního klubu pro sportovní páry. Finance získané z obou těchto činností se odhadují jako většinová část celkové částky potřebné pro chod celé společnosti. Tato činnost je doplněna výukou individuálních lekcí a tvorbou svatebních tanců, které realizují lektori a trenéři taneční školy. Tím jsou vyplněny prostoje ve využívání pronajatých prostor taneční školy. Během července a srpna se činnosti taneční školy zaměří na pořádání wellness pobytů pro zákazníky taneční školy a prostoje ve využívání pronajatých prostor se využije k opravám a údržbám.

Nejpodstatnější činnost se stále děje v prostorách taneční školy, kde je zároveň situována kancelář, ve které pracuje asistentka a jednatel společnosti.

Obchodní společnost bude na trhu fungovat jako právnická osoba ve formě společnosti s ručením omezeným. Obchodní název společnosti bude Dance Company, s.r.o. Tato právní forma byla zvolena z důvodu ambicí pro rozvoj v budoucnosti. Anglický název společnosti má za cíl působit mezinárodně a usnadnit komunikaci v případě budoucí spolupráce se zahraničními tanečními mistry či jinými tanečními školami. Do zahraniční spolupráce se předpokládá mimo spolupráce se zahraničními tanečními mistry také reprezentace členů sportovního tanečního klubu na zahraničních tanečních soutěžích. V rámci rozvoje společnosti bude získáno více lidského kapitálu a následně se v pronajatých prostorách taneční školy otevře kavárna a občerstvení pro zákazníky provozovaná taneční školou. Odhadovaná doba otevření kavárny je jeden rok od založení společnosti. Následný rozvoj společnosti, v případě úspěchu, předpokládá otevření dalších prostor v jiné lokalitě. Tato expanze se uvažuje

na třetí rok fungování společnosti na trhu. Do jednoho roku od vstupu na trh společnost plánuje vytvořit zákaznickou základnu, která bude ochotná a schopná společnost podporovat a využívat nabízené služby opakovaně, zároveň šířit ve svém okolí dobré jméno značky. Toho bude dosaženo pomocí profesionálního, odborného a vstřícného přístupu.

Ambiciózním cílem vlastníka společnosti je co nejvyšší možné vytížení kapacity pronajatých prostor do jednoho roku od začátku činnosti. Pokud se vypíše večerní taneční kurzy na každý pracovní den a neděli, jedná se o šest kurzů. Taneční lekce trvá vždy dvě hodiny včetně přestávky pro účastníky kurzů i pracovníky. Společnost plánuje vypsát a zaplnit také dopolední termíny. Odhadovaný počet dopoledních kurzů činí tři týdně. Dopolední kurzy jsou určeny pro část klientely, která má volnou pracovní dobu. Budou také vypsány taneční kurzy pro jednotlivce určené především pro ženy, může se proto jednat o ženy na mateřské dovolené. Mezi dopoledními a večerními kurzy, tedy během poledne a odpoledne, plánuje společnost prostory vytížit pomocí individuálních lekcí lektorů a trenérů taneční školy a tento čas také poskytnout k dispozici sportovním tanečním pářům pro jejich nácviky.

Druhou kapacitu, kterou společnost plánuje vytížit je obsazení tanečních kurzů účastníky. Na základě rozhovoru s Ing. Hesem uvedeném v příloze 1 byl stanoven minimální prostor, který taneční pár potřebuje. Popisovaná společnost se rozhodla v rámci zvýšení komfortu osobní prostor pro taneční páry zvýšit. Na velký taneční sál byla stanovena maximální kapacita 18 tanečních párů. Stanovený harmonogram nebude vykazovat prázdné, kdy by prostory tanečního studia nebyly využívány pro taneční kurzy pro veřejnost či sportovní klub. V rámci rozšíření působnosti taneční školy se plánuje oddělit taneční školu pro veřejnost od tanečního klubu a tím zvětšit možný počet soutěžních párů, které mohou pohodlně v taneční škole trénovat. Vztahy s veřejností a investování do rozvoje jsou tedy klíčové faktory. Investovat se bude do rozvoje pracovníků a také do vylepšování interiéru a do výzkumu potřeb zákazníků, aby jim mohlo být vyhověno naplněním jejich potřeb.

Management společnosti bude tvořit jeden jednatel, avšak celkový počet spolupracujících osob se odhaduje na devět. Jedná se o jednu asistentku zaměstnanou na plný úvazek, čtyři lektory, dva trenéry sportovního klubu, kteří budou ve společnosti fungovat externě a vypláceni budou na základě vystavovaných faktur. V případě, že by lektoři nevladnili živnostenské oprávnění, mohou být zaměstnaní na základě dohody o provedení práce. Úklid a údržba budou realizovány na základě dohody o provedení práce, bylo tak zvoleno vzhledem k jednoduššímu zajištění těchto služeb pro management společnosti.

Jako první krok budou sepsány zakládací dokumenty společnosti a poté bude zapsána do obchodního rejstříku. Dále vlastník zajistí prostory pro realizaci činnosti. Následně společnost požádá o členství ve Svazu učitelů tance, aby získala podporu v podobě konzultací a pomoci od jiných členů a svazu jako takového. Poté bude zajištěna pracovní síla. Následně se vypíše taneční kurzy pro veřejnost na webové stránky a zároveň se investuje do internetové reklamy, která zviditelní nově vzniklou společnost a její činnost na sociálních sítích. Nejprve bude vypsáno šest kurzů v rámci prvního období. Jedno období tanečních kurzů trvá deset týdnů. Budou vypsány taneční kurzy pro začátečníky, mírně pokročilé a pokročilé. Čtyři kurzy pro začátečníky, tři pro mírně pokročilé a dva pro pokročilé účastníky. V další fázi se otevře taneční klub s registrací u Českého svazu tanečního sportu. Po zavedení výše uvedených činností se ověří, zda obchodní model funguje, a případně se upraví. Pravděpodobně se může jednat o úpravu v rámci vypsání úrovní tanečních kurzů. Prostor taneční školy umožňuje souběžné konání až dvou kurzů v jeden čas, avšak menší taneční sál bude především využíván jako možnost pro lektory a trenéry k vedení individuálních tanečních lekcí a jako prostor pro soutěžní taneční páry pro volné trénování. V rámci tanečního sportu je obvyklé, že taneční páry ve volném čase samy zkouší techniku osvojenou během vedených lekcí.



Přístup k vedení tanečních kurzů a přístup k zákazníkům spočívá v adekvátně zvolené komunikaci. Vlastník společnosti bude apelovat na lektory a trenéry taneční školy, aby se vůči zákazníkům chovali přátelsky a s úctou. V případě spolupráce s jinou obchodní společností bude zvolen profesionální přístup. Komunikace s jinou společností se očekává především při zajišťování úklidu a údržby a plánování letních wellness pobytů. Odborné pojmy budou v tanečních kurzech používány vždy na základě prvotního vysvětlení. Cílem je oslovit potenciální zákazníky, kteří mají zájem trávit čas v moderním, příjemném a profesionálním prostředí. Parkování je k dispozici zdarma hned u budovy taneční školy s kapacitou až osmi parkovacích míst. Benefitem pro zákazníka je pohodlná doprava autem a příjemné profesionální prostředí. S tím souvisí také osnovy výuky tance v jednotlivých úrovních. Ty budou vytvořeny s pomocí zkušeností ostatních členů Svazu učitelů tance a následně upraveny podle individuální potřeby zákazníků. Ohledně sportovní složky tanečního klubu bude benefitem dobrá dostupnost pomocí auta i městské hromadné dopravy a kvalitní taneční povrch.

Konkurence na trhu je poměrně velká, jak vyplývá z údajů uvedených v kapitole 3.2 Průzkum trhu, ale v poměru k velikosti hlavního města Prahy by neměl být problém nabrat dostatečný počet účastníků kurzů a sportovců pro financování chodu a tvorbu zisku společnosti.

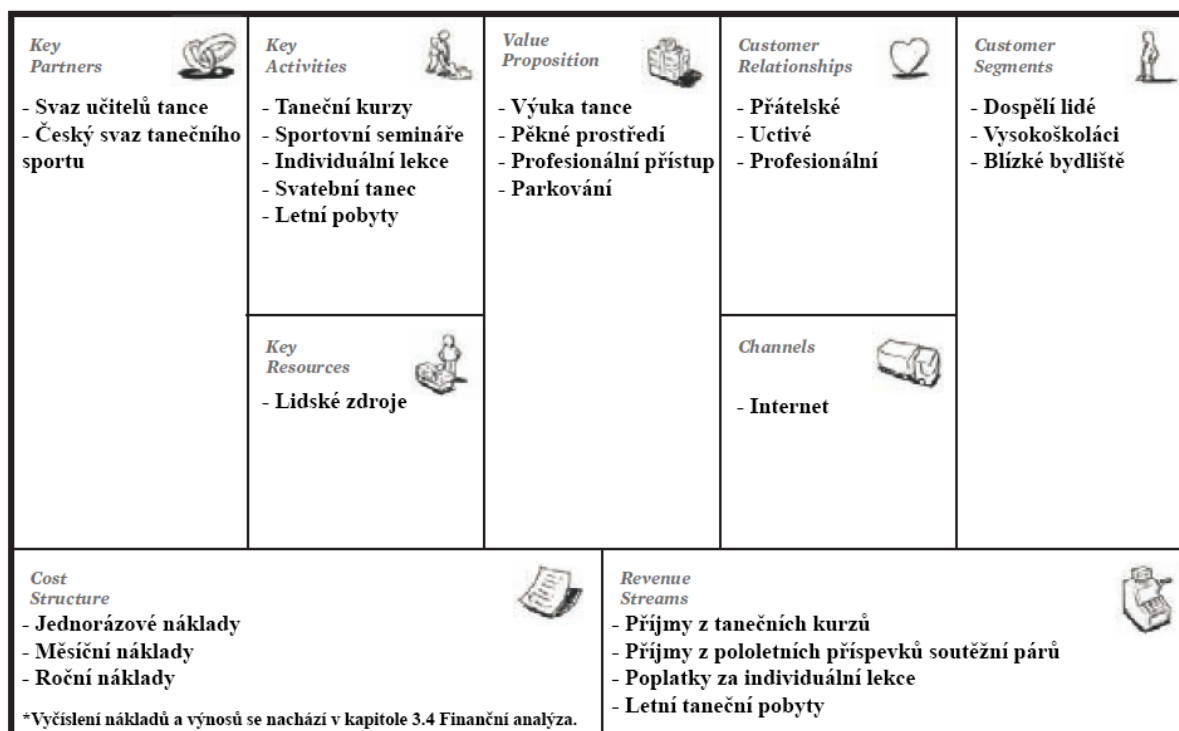
Primární zákaznický segment tvoří vysokoškoláci a dospělí lidé, kteří se chtějí naučit tančit, udržovat se a pokračovat, či hledají vhodnou volnočasovou aktivitu. Není nutné dále zákaznický segment omezovat. Během marketingu se bude cílit především třemi směry, a to dle výše uvedeného rozdělení na vysokoškoláky, dospělé pracující lidi a sportovní tanečníky. Komunikace bude probíhat především na internetu se zacílením na potenciální zákazníky bydlící v okolí sídla společnosti. Lze říci, že trh poskytuje velkou příležitost pro podnikání vzhledem k tomu, že jediná konkurenční taneční škola působí v základní škole ve vzdálenosti 2,5 km od sídla společnosti.

Prostory pro kancelář i výuku budou zajištěny na Praze 5 – Řeporyje. Celková zastavená plocha objektu činí zhruba 350 m<sup>2</sup>. Obsahuje sociální zázemí včetně sprch, skladovací zázemí, dvě kanceláře, kuchyň a vlastní parkoviště. Samotná plocha většího tanečního parketu činí 200 m<sup>2</sup>. V zadní části budovy se nachází místnost, která bude vyčleněna jako druhý oddělený taneční sál o rozloze zhruba 50 m<sup>2</sup>. Objekt je dostupný městskou hromadnou dopravou a zároveň je v dochozí vzdálenosti od metra linky B – Luka. Jedná se o vzdálenost 1,5 km. K objektu vedou čtyři autobusové linky ze stanice metra Luka a Stodůlky. Hustota obyvatel Prahy 5 – Řeporyje je podle serveru Místopisy.cz (2020) k 1. 1. 2020 celkem 3 319 lidí nad 15 let. Celkový počet lidí nad 15 let v celé Praze 5 činí podle serveru Místopisy.cz (2020) k 1. 1. 2020 celkem 62 025 obyvatel. Jedná se tedy o poměrně velký zákaznický segment vzhledem k tomu, že hranice Prahy 6 se nacházejí ve vzdálenosti 4,5 km vzdušnou čarou od místa působení.

Očekávaná prvotní vlastní investice ze strany zakladatele spolu s využitím financování pomocí cizích zdrojů bude činit 2 499 461 Kč. Tato částka i jednotlivé položky jsou blíže popsány v následující kapitole 3.4 Finanční analýza.

Níže je na schématu Business Modelu Canvas vyobrazený podnikatelský plán.

Obrázek 3 Vypracovaný Business Model Canvas



Zdroj: Vlastní výzkum (2020)

Vyčíslení konkrétních nákladů a výnosů se nachází v kapitole 3.4. Finanční analýza. Jak dále vyplývá z obrázku 3, klíčové partnerství tvoří členství ve Svazu učitelů tance, které poskytuje potenciál a know-how pro snazší rozvoj taneční školy. Jako klíčové aktivity byly určeny následující: taneční kurzy, vedené semináře, individuální lekce a svatební tance. Klíčovými zdroji, jelikož se jedná o práci s lidmi, je lidský kapitál. Poskytovanou hodnotu tvoří výuka tance, pěkné prostředí, profesionální přístup a bezplatné parkování přímo u prostoru taneční školy. Vztahy se zákazníky budou přátelské a profesionální. Zákaznické segmenty tvoří lidé nad 18 let, vysokoškoláci a sportovní tanečníci. Primární kanál pro komunikaci tvoří internet, díky kterému je možné přesně cílit na jednotlivé segmenty. Hlavní náklady tvoří nájem, výplaty, údržba. Výnosy budou plynout z tanečních kurzů, tanečních seminářů a poplatků za taneční lekce, které odvádí jednotliví lektori. Konkrétní vyčíslení se nachází v kapitole 3.4 Finanční analýza.

### 3.3.1 Cíle

Cílem podnikatelského záměru je vytvořit plán, který povede k tvorbě portfolia nabízených služeb. Toto portfolio má za úkol efektivně využít kapacitu, kterou nabízí pronajatý prostor tak, aby se v co nejkratší době podařilo dosáhnout zisku, který společnosti přinese zisk alespoň 50 000 Kč měsíčně.

Do jednoho roku od vstupu na trh je cílem otevřít kavárnu a občerstvení pro zákazníky v rámci pronajatých prostor taneční školy. Toto rozšíření značně zvýší atraktivitu společnosti a zákazníkům přinese větší komfort.

Dalším cílem je výše popisované rozšiřování činností společnosti do dalších prostor v případě úspěšného zavedení činností popisovaných v této závěrečné práci. Následně by bylo možné zvýšit celkový počet kurzů a zároveň přinést lepší podmínky pro sportovní taneční páry. Lepší podmínky by zajistily vlastní prostory pro sportovní taneční páry. V ideálním případě dojde

k úplnému oddělení tanečních kurzů pro veřejnost od sportovních tanečníků. Na základě toho se zvýší kapacita tanečního klubu. Toto rozšíření se odhaduje ve třetím roce provozování činnosti.

### 3.3.2 Zdroje financování

Po ustálení a zavedení veškerých činností společnost zvládne financovat své činnosti sama. Přesto z finanční analýzy níže vyplývá, že prvotní investice nejen ze strany vlastníka, ale i za pomoci cizích zdrojů bude nezbytná. Investice v rámci cizích zdrojů může být realizována za pomoci bankovního úvěru. Komerční banka (2020) nabízí úvěr pro začínající společnosti až do výše 1 000 000 Kč na 5 let s maximálním úrokem 9,9 % p. a. U banky byla poptána konkrétní nabídka, která je popsána níže. Pracovníci Komerční banky (2020) bylo doporučeno využití spotřebitelského úvěru místo využití úvěru pro začínající společnosti.

Vlastní kapitál při založení firmy bude činit 250 000 Kč, což umožní pokrýt provozní náklady společnosti s drobnou rezervou na jeden měsíc. Přesto je nezbytné před spuštěním činnosti financovat jednorázové náklady, jako například vybavení kanceláře a tanečního studia a zároveň je nutné vytvořit si rezervu pro možnost fungování alespoň dvanáct po sobě jdoucích měsíců. Z finanční analýzy níže vyplývá, že celková částka potřebná na dvanáct měsíců činí 2 594 653 Kč. Po odečtení vlastního kapitálu zbývá pomocí cizího kapitálu financovat 2 344 653 Kč. Společnost plánuje financovat si provozní náklady ze svých zisků, úvěr proto tvoří rezervu pro přechodnou dobu, než společnost vygeneruje dostatečné množství financí.

Je vhodné využít služby investora a kombinovat je s bankovním úvěrem. Pracovnice Komerční banky (2020), se kterou bylo komunikováno, doporučila využití spotřebitelského úvěru na základě popsaných potřeb financování. Spotřebitelský úvěr byl doporučen z důvodu nedokládání účelu úvěru a nižšího ročního úroku. Spotřebitelský úvěr bude ručený blízkou osobou. Nabídka získaná telefonicky od Komerční banky (2020) na základě popsaní fiktivní společnosti byla následující:

Výše úvěru: 1 000 000 Kč

Doba splácení: 5 let

Měsíční splátka: 18 326,40 Kč

Pevná úroková sazba: 3,8 % p. a.

RPSN: 3,87 %

Celková splatná částka: 1 100 010 Kč

Na základě platebního kalendáře uvedeného v příloze 2 byl vypočten průměrný úrok v jednotlivých letech. Do nákladů bude v kapitole 3.4 Finanční analýza uveden průměrný úrok za první rok činnosti společnosti. Zbylá částka splátky úvěru není úrokově uznatelná, celý platební kalendář na celou dobu úvěru je podrobně uvedený v příloze 2.

Průměrný úrok pro první rok je stanoven na 2 890 Kč, pro druhý rok 2 304 Kč, pro třetí rok 1 684 Kč, pro čtvrtý rok 1 041 Kč a pro pátý rok 372 Kč.

Následná potřebná částka pro vytvoření finanční rezervy činí 1 344 653 Kč. Pro tuto částku by bylo vhodné využít investora, kterému bude možné nabídnout, že při neschopnosti splácet bude úrok vyměněný za podíl ve firmě. Poskytnutou možností vlastnictví podílu společnosti se sníží riziko investora při zvažování, zda je investice výhodná. Dojde ke kombinaci financování z vlastního kapitálu v podobě základního vkladu při zakládání společnosti a také k financování pomocí bankovního úvěru a investora.

### **3.4 Finanční analýza**

Tato kapitola se v první části zaměří na vyčíslení nákladů a v části druhé pak na odhad a výpočet potřebných výnosů pro financování chodu společnosti a tvorbu zisku. Tato kapitola se opírá o teoretické poznatky popsané v teoretické části této písemné práce, a především pak v kapitole 2.4.1. Financování.

#### **3.4.1 Nákladová složka finanční analýzy**

Náklady budou níže rozděleny na jednorázové, měsíční a roční. Jednorázové náklady je nezbytné zaplatit před začátkem podnikání. Měsíční náklady budou placeny každý měsíc, u úroků z úvěru se jedná o průměrnou částku za první rok. Roční náklady společnost platí každý rok podnikání pouze jedenkrát.

#### **NÁKLADY JEDNORÁZOVÉ**

Jedná se o náklady, které je nutné zaplatit pouze jednou, před začátkem poskytování služeb zákazníkům.

##### **Náklady na založení společnosti**

Podle Pirátské strany (2020), která na svých webových stránkách uvádí přehled pro založení společnosti, byly vyčísleny náklady na založení společnosti. Jedná se o poplatek soudu za zápis do obchodního rejstříku a poplatky a odměny pro notáře. Vlastník již disponuje živnostenským oprávněním, tedy není nutné platit správní poplatek za živnostenské oprávnění. Informace získané na webových stránkách Pirátské strany (2020) byly ověřeny podle zákona č. 549/1991 Sb., o soudních poplatcích a částky, které tento zákon neuvádí byly ověřeny telefonickou konzultací s advokátní koncipientkou, která si přála zůstat v anonymitě.

Soudní poplatek za zápis do obchodního rejstříku v ceně 2 700 Kč,

Notářský poplatek za zápis do obchodního rejstříku v ceně 363 Kč,

Osvědčovací notářský zápis 1210 Kč,

Odměna notáře 4840 Kč,

Administrativní poplatek za založení firmy 0 Kč,

Všechny částky kromě soudního poplatku za zápis do obchodního rejstříku, na který se DPH nevztahuje, jsou včetně DPH. Celková částka za založení společnosti je 9 113 Kč.

##### **Vybavení kanceláře a tanečního studia**

Do vybavení kanceláře je nezbytné pořídit psací stoly, kancelářské židle, notebooky a tiskárnu. V rámci tanečního studia jsou to dva reproduktory do velkého sálu a jeden do malého tanečního sálu. Jednotlivé položky jsou vyčísleny na základě průzkumu trhu následovně:

Vybavení kanceláře:

Psací stůl 2x (IKEA, 2020) v celkové ceně 3 580 Kč,

Kancelářská židle 2x (IKEA, 2020) v celkové ceně 3 580 Kč,

Kancelářský notebook 2x (ALZA, 2020) v celkové ceně 21 960 Kč,

Laserová tiskárna (ALZA, 2020) v celkové ceně 3 949 Kč,

Vybavení tanečního studia:

Reproduktory velké 2x (ALZA, 2020) v celkové ceně 30 980 Kč,

Reproduktor malý (ALZA, 2020) v celkové ceně 5 263 Kč.

Před začátkem podnikání bude nezbytné provést základní údržbu budovy. Dle informací získaných v dubnu 2020 od majitele prostoru se jedná o spárování drobných prasklin na zdech a oprava lišt u tanečních parketů. Tyto úpravy budou provedeny majitelem prostoru ještě před započítáním pronájmu.

Bude zakoupena cedule na dveře od společnosti Jmenovky.cz (2020) v ceně 147 Kč včetně DPH.

Ceny jsou uvedené včetně DPH. Celková částka za vybavení kanceláře a tanečního studia činí 69 312 Kč. Žádná výše uvedená položka nespadá do daňových odpisů, společnost si stanoví účetní odpisy, až bude majetek pořizován.

### Webové stránky

Pro tvorbu webových stránek bylo vybíráno mezi společnostmi Jades (2020), NewLogic (2020) a inPage (2020). Z důvodu nejnižší ceny za stejné poskytované služby byla vybrána společnost Jades (2020). Tato společnost nabízí vyhovující webovou prezentaci za jednorázovou částku 9 000 Kč. Jedná se o web, který společnost vytvoří do tří týdnů a bude schopný přizpůsobit se zařízení, na kterém bude web prohlížen. Zároveň se společnost postará o veškerá nastavení webové domény a serveru, na kterém webová stránka bude spuštěna. Stránka bude obsahovat poptávkový formulář a možnost monitorování návštěvníků. Především celkový počet, čas a dobu návštěv, demografické údaje návštěvníka a jím navštívené záložky webu. Webové stránky budou respektovat GDPR, neboli Obecné nařízení o ochraně údajů. Webová stránka umožní zákazníkovi přihlásit se na kurzy a pomocí platební brány taktéž rovnou zaplatit.

Další část nákladů spojených s webovou stránkou činí částka za webovou doménu a server. Ta je placena ročně, proto se objeví až v tabulce vyčíslicí roční náklady, a činí u společnosti Hosting90 (2020) částku 700 Kč. Dále je nezbytné po každém skončení daných kurzů aktualizovat informace a nabídnout taneční kurzy nové. To bude prováděno již bez asistence vývojové firmy. Výše popsaná fakta a údaje lze přehledně vidět v tabulce níže.

Tabulka 8 Jednorázové náklady

| <b>Položka</b>                        | <b>Částka</b>    |
|---------------------------------------|------------------|
| Náklady na založení společnosti       | 9 113 Kč         |
| Vybavení kanceláře a tanečního studia | 69 312 Kč        |
| Webové stránky                        | 9 000 Kč         |
| Cedule na dveře                       | 147 Kč           |
| <b>Celkem</b>                         | <b>87 572 Kč</b> |

Zdroj: Vlastní výzkum (2020).

Z tabulky 8 vyplývá, že jednorázové náklady tvoří v největší míře vybavení kanceláře a tanečního studia, následně jsou to náklady na založení společnosti, náklad na webové stránky a cedulka na dveře taneční školy.

### NÁKLADY MĚSÍČNÍ

Jedná se o náklady placené každý měsíc. Pouze u lektorů a trenérů je počítáno s deseti měsíci, vzhledem k tomu, že během letních měsíců aktivní výuka neprobíhá. Mzdy lektorů mimo sezónu jsou započítány v nákladech na letní taneční pobyt.

## **Pronájem tanečního sálu se zázemím a kanceláří**

Výběr nemovitosti je podmíněn několika požadavky. Nemovitost musí nabízet nejméně jeden, ideálně alespoň dva prostory, které bude možné využít jako taneční sál. Čím více tanečních sálů, tím více je možné vypsát tanečních kurzů. Dále je nezbytné klientům zajistit oddělené šatny, lobby místnost sloužící také jako prostor pro oddych, a také zázemí pro pracovníky a kancelář pro vedení společnosti. Byly proto hledány prostory o rozměru nejméně 300 m<sup>2</sup> s alespoň šesti nebo sedmi místnostmi, do kterých se započítávají také dva taneční sály.

Nejvýznamnějším nákladem pro společnost bude pronájem prostor pro realizaci činností spojených s dosažením cílů firmy, což je dosažení zisku společnosti alespoň 50 000 Kč měsíčně. V rámci průzkumu nabídek prostor byly prohledány tyto společnosti: Bez Realitky (2020), Reality Idnes (2020) a Remax Czech (2020), průzkum byl proveden dne 20. 3. 2020. Žádná realitní kancelář nenabízela adekvátní prostory za cenu, která by mohla konkurovat nabídce popsané níže. Finanční rozmezí nabídek se pohybovalo v intervalu 167 500 Kč – 222 000 Kč měsíčně, kdy rozměr prostorů činil 300 – 500 m<sup>2</sup>. Níže popisované prostory, které byly zvoleny pro vypracování tohoto podnikatelského záměru, byly autorovi práce nabídnuty známým člověkem, který prostory vlastní a může je poskytnout k dispozici.

Tento objekt se nachází v Praze 5 – Řeporyjích. Budova vyhovuje požadavkům tohoto podnikatelského záměru. Celková užitná plocha činí zhruba 350 m<sup>2</sup>. Obsahuje sociální zázemí včetně sprch, skladovacího prostoru a dvou kanceláří. V budově se nachází kuchyň, vedle budovy se nachází vlastní parkoviště. Samotná plocha tanečního parketu činí 200 m<sup>2</sup>. V zadní části budovy je možné jednu místnost vyčlenit jako druhý menší oddělený taneční sál o rozloze zhruba 50 m<sup>2</sup>. Objekt je dostupný městskou hromadnou dopravou a zároveň je v dochozí vzdálenosti od metra linky B – Luka. Jedná se o vzdálenost 1,5 km. Případně k němu vedou čtyři autobusové linky ze stanice metra Luka a Stodůlky. Prostor je ve stavu, ve kterém je možné ihned začít pořádat taneční kurzy bez nutnosti větších úprav. Menší úpravy jsou započítány v částce za údržbu níže.

Celková částka nájemného činí 90 000 Kč měsíčně včetně ceny za služby.

### **Náklady na údržbu a úklid prostor**

Kompletní úklid prostor je naplánován dvakrát týdně po dvou hodinách s tím, že následná praxe ukáže, zda je tento počet dostačující či nikoliv. Pracovníci vykonávající úklid a údržbu budou pracovat na základě dohody o pracovní činnosti. Národní soustava povolání (2020) uvádí průměrnou hodinovou mzdu úklidového pracovníka ve výši 163 Kč.

Práce údržbáře bude vyžadována před začátkem podnikání a následně pouze v akutních případech. Odhaduje se jednou měsíčně na dvě hodiny. Podle serveru cz.indeed.com (2020) průměrná hodinová mzda údržbáře činí 172 Kč.

Celkové náklady na měsíční úklid a údržbu byly vypočteny z výše uvedených jako osmkrát úklid po dvou hodinách a jedenkrát údržbu po dvou hodinách. Tedy celkem 1 648 Kč.

Během průzkumu trhu bylo zjištěno, že využívat služby údržbáře na základě externí agentury je ekonomicky nevýhodné. Ceník Záchranné technické služby (2020) ukazuje jednorázovou nástupní částku údržbáře 593 Kč, hodinovou sazbu údržbáře 1 209 Kč a jednorázovou částku za dopravu údržbáře po Praze 473 Kč. V případě stejného výpočtu jako výše by pouze měsíční částka za údržbáře vyšla na 3 484 Kč. Výše uvedené ceny za údržbáře jsou včetně DPH.

## Náklady na zaměstnance

Strukturu zaměstnanců ve společnosti tvoří především lektoři tance, nebudou-li vykonávat svou práci externě, a jedna osoba pracující v kanceláři zajišťující administrativu. Budou vyhledávání především lektoři vlastníci živnostenské oprávnění.

Lektoři a trenéři budou nejpravděpodobněji vypláceni na základě přijatých faktur, které vystaví na základě počtu odučených hodin. Výpočet hodinové sazby pro lektory tanečních kurzů byl založen na základě částky uváděné v Národní soustavě povolání (2020), platové rozmezí tanečních mistrů činí 31 000 – 41 000 Kč. Průměrná hodinová mzda byla vypočítána pomocí průměru tohoto rozmezí, tedy z částky 36 000 Kč, rozpočítáno na jednu hodinu práce při případném naplnění 40 hodin týdně, což činí v průměru 160 hodin měsíčně. Na hodinu práce připadá částka 225 Kč. Vzhledem k vyplácení lektorů primárně na základě jejich vystavených faktur, bylo k částce připočteno 15 % pro jejich financování daně z příjmů. Vypočtená částka vyšla na 258,75 Kč, bylo rozhodnuto zaokrouhlení na desítky nahoru. Hodinová částka pro lektory je 260 Kč. S touto částkou bude počítáno při skutečném výpočtu odměny pro lektory tanečních kurzů, kde počet odpracovaných hodin bude mnohem nižší, než kolik činí plný pracovní úvazek. Pro zjednodušení výpočtů bude tato práce kalkulovat s tím, že všichni lektoři vlastní živnostenské oprávnění. Primárně bude společnost hledat lektory se živnostenským oprávněním a v případě potřeby bude využito dohody o provedení práce v původní částce 225 Kč za hodinu práce.

Pokud se vypíší večerní taneční kurzy na každý pracovní den a neděli, jedná se o šest kurzů, tedy šestkrát dvě hodiny práce pro lektory. Taneční lekce trvá vždy dvě hodiny včetně přestávky pro účastníky kurzů i zaměstnance. Je možné vypsát a pokusit se zaplnit také dopolední termíny. Odhadovaný počet dopoledních kurzů činí tři denně. Tedy dalších třikrát dvě hodiny práce. Ve večerních kurzech vždy učí lektorský pár, dopoledne z důvodu finanční úspory postačí lektor jeden. Jeden lektor tedy týdně odpracuje večerní i dopolední hodiny, celkem 18 hodin, druhý odpracuje pouze večerní, tedy 12 hodin. Dohromady je lektorům zapláceno týdně za 30 hodin práce. Týdenní náklad na všechny lektory činí 7 800 Kč, měsíční částka je 31 200 Kč. Tato částka se týká odměn pro lektory tanečních kurzů pro veřejnost. Lektoři pracují deset měsíců v roce, tedy všechny měsíce kromě července a srpna.

Pro trenéry tanečního klubu se předpokládá fungování skupinové výuky, kterou by vedli, třikrát týdně po devadesáti minutách. Z rozhovoru uvedeném v příloze 1 s Ing. Hesem bylo zjištěno, že trenéři sportovního tance běžně účtují 500 Kč na 45 minut dlouhou lekci. K této částce bylo opět připočteno 15 % na daň z příjmů. Částka za odborné devadesáti minutové semináře tedy činí 1 150 Kč krát tři semináře týdně. Celkem 3 450 Kč týdně, tedy 13 800 Kč měsíčně. Opět pouze deset měsíců v roce.

Osoba pracující v kanceláři na pozici asistentka podle Národní soustavy povolání (2020) měsíčně vydělá průměrně částku 31 500 Kč. Tato osoba pracuje celý rok. Pro kalkulaci byla vypočtena superhrubá mzda, která činí 42 147 Kč. Z toho sociální pojištění placené zaměstnavatelem v částce 7 812 Kč a zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem v částce 2 835 Kč.

## Účetnictví

Vedení účetnictví zajistí společnost Hatax, s.r.o. (2020), protože nabízí balíček zpracovávající až čtyřicet položek v účetním deníku za paušální cenu 1 990 Kč měsíčně nebo provedení čtyřicet jedna zápisů a zpracování devadesát devět položek v účetním deníku za 3 980 Kč měsíčně. Tato účetní společnost poskytuje další komplexní služby v rámci paušální ceny, ne všechny však budou využívány. V rámci částky 1 990 Kč jsou také dvě hodiny účetní konzultace měsíčně. Na základě telefonického hovoru se společností bylo dále zjištěno,

že účetní společnost funguje velice pružně a prozákaznický. Pokud je paušál jednorázově nevýznamně přečerpán (zhruba o pět zápisů), cena zůstává bez navýšení. Pokud se přečerpání opakuje pravidelně, je po vzájemné domluvě nabídnut paušál vyšší. V analýze je počítáno s částkou vyšší, tedy 3 980 Kč.

### PR a marketing

Veškerá komunikace s potenciálními a reálnými zákazníky bude probíhat pomocí internetu a sociálních sítí. Vyhrazená částka na marketing je 15 000 Kč měsíčně, to uvádí server martindomes.cz (2020) jako minimální částku investovanou do marketingu pro využití potenciálu získávání zákazníků. Do stanovené částky spadá reklama a propagace služeb, které nabízí taneční škola na sociálních médiích, a částka za reklamu v internetových vyhledávačích.

Souhrn měsíčních nákladů je opět přehledně zobrazen v níže přiložené tabulce.

Tabulka 9 Měsíční náklady

| <b>Položka</b>                       | <b>Částka</b>     |
|--------------------------------------|-------------------|
| Nájem                                | 90 000 Kč         |
| Zaměstnanci pracující 10 měsíců      | 45 000 Kč         |
| Zaměstnankyně pracující 12 měsíců    | 42 147 Kč         |
| Údržba a úklid                       | 1 648 Kč          |
| Účetnictví                           | 3 980 Kč          |
| Marketing a PR                       | 15 000 Kč         |
| Úroky z úvěru pro první rok          | 2 623 Kč          |
| <b>Celkem měsíčně (během sezóny)</b> | <b>200 398 Kč</b> |

Zdroj: Vlastní výzkum (2020)

Z tabulky 9 vyplývají následující položky. Měsíčně je nutné platit nájem v celkové částce 90 000 Kč, zaměstnanci byli rozděleni na zaměstnance pracující deset měsíců v roce, tedy na lektory a trenéry a na zaměstnankyni pracující celý rok. V tomto případě se jedná o asistentku. Další položky tvoří údržba a úklid, účetnictví, marketing a PR a měsíční úroky z úvěru pro první rok, které byly vypočtené na základě platebního kalendáře, který je možné kompletně vidět v příloze 2.

### NÁKLADY ROČNÍ

Roční náklady zahrnují především poplatky zastřešujícím organizacím. Byla mezi ně přidána realizace tanečních pobytů, vzhledem k tomu, že se jedná pouze o mimosezónní aktivitu. Počet těchto pobytů se odhaduje na tři letní taneční pobyty během července a srpna.

#### Poplatky organizacím ČSTS a SUT

Poplatek za členství v Českém svazu tanečního sportu je nezbytný při poskytování služeb pro soutěžní taneční páry, aby soutěžním tanečním párům byla poskytnuta možnost reprezentovat taneční školu. Pouze členské taneční školy mají možnost účastnit se na tanečních soutěžích. Roční členský poplatek činí podle serveru ČSTS (2020) 2 500 Kč.

Poplatek za členství ve Svazu učitelů tance podle serveru SUT (2020) činí 500 Kč ročně.



## Realizace letních tanečních pobytů

Jako místo pro realizaci tanečních pobytů byl vybrán Wellness Hotel Podbořany, který nabízí veškeré služby v jednom objektu. Jedná se o ubytování, stravování, taneční sál a wellness. Od majitele prostor byla v březnu 2020 v rámci telefonního hovoru získána následující ústní nabídka:

Ubytování na osobu v ceně 750 Kč/ noc  
Strava v ceně 69 Kč/ jídlo  
Nájem sálu v ceně 1 121 Kč/ den  
Vstup do wellness v ceně 800 Kč/ osoba

Ceny jsou uvedeny včetně DPH.

Za zajištění čtyř jídel denně při pobytu na dva dny a dvě noci pro dvanáct osob včetně lektorů platí cena ve výši 5 796 Kč. Příjezd zákazníků se plánuje v pátek večer a odjezd v neděli odpoledne, kdy první jídlo tvoří druhá večeře a poslední jídlo oběd.

Ke kalkulaci je přidána částka za lektory, kteří během víkendu odpracují celkem osm hodin. Dvě v pátek, čtyři v sobotu a dvě v neděli. Částka byla stanovena na 300 Kč za hodinu práce. Lektorům bude proplacený benzín za cestu autem. Průměrná částka na cestu z Prahy a zpět vyjde na 168 Kč na jedno auto. Cena za cestu byla počítána s aktuálními údaji 3. 4. 2020 dle aktuální ceny komodity benzínu na serveru Kurzy.cz (2020).

Celkem 7 jídel, 2 noci ubytování, 2 vstupy do wellness krát odhadovaný počet 10 osob, dva lektori po 8 hodinách práce, cesta lektorů na místo. Celkové náklady za letní taneční pobyt vychází na částku 27 606 Kč za celý víkend.

## Ochranný svaz autorský – práva za hudbu využívanou při kurzech a lekcích

V rámci výpočtu na webových stránkách Ochranného svazu autorského (2020) byla při zadání kritérií taneční školy zjištěn poplatek 16 487 Kč ročně za využívanou hudbu v tanečních kurzech. Zmíněné kritérium je druh užití hudby, místo užití hudby, počet přehrávačů a reproduktorů.

Tabulka níže přehledně shrnuje veškeré roční náklady včetně tanečních pobytů.

Tabulka 10 Roční náklady

| Položka                  | Částka            |
|--------------------------|-------------------|
| ČSTS                     | 2 500 Kč          |
| SUT                      | 500 Kč            |
| Letní taneční pobyt (3x) | 82 818 Kč         |
| Ochranný svaz autorský   | 16 487 Kč         |
| <b>Celkem</b>            | <b>102 305 Kč</b> |

Zdroj: Vlastní výzkum (2020)

Z tabulky 10 uvedené výše vyplývá, že roční náklady tvoří především poplatky. Jedná se o členský poplatek do Českého svazu tanečního sportu v částce 2 500 Kč a členský poplatek do Svazu učitelů tance v částce 500 Kč. Další poplatek tvoří poplatek za hudbu využívanou při výuce v roční částce 16 487 Kč.

## CELKOVÉ ROČNÍ NÁKLADY

Následně již zbývá jen veškeré roční náklady shrnout a získat tak celkovou částku, kterou je potřeba zajistit pro bezproblémový celoroční chod firmy. Měsíční náklady byly vynásobeny

celkovým počtem dvanácti měsíců, pouze náklady na mzdy lektorům byly vynásobeny deseti. Jednorázové a roční náklady byly pouze přičteny, viz tabulka níže.

Tabulka 11 Celkové roční náklady

| Náklad              | Částka              |
|---------------------|---------------------|
| Jednorázový         | 87 572 Kč           |
| Měsíční za 1 rok    | 2 404 776 Kč        |
| Roční               | 102 305 Kč          |
| <b>Celkem ročně</b> | <b>2 594 653 Kč</b> |

Zdroj: Vlastní výzkum (2020)

Z tabulky 11 vyplývá, že jednorázové náklady před zahájením podnikání společnosti činí 87 572 Kč. Měsíční náklady byly vypočteny na 2 404 776 Kč za rok, tento náklad společnost musí zaplatit každý měsíc postupně ve výši 200 398 Kč po celý rok. Poslední složkou nákladů jsou náklady roční, které byly vyčísleny na 102 305 Kč, ty společnost hradí pouze jedenkrát ročně. Celkové roční náklady pro společnost činí 2 594 653 Kč.

### 3.4.2 Výnosová složka finanční analýzy – 2 scénáře

Jak již bylo uvedeno výše, pronajatý prostor umožňuje v jeden moment produkovat až dva taneční kurzy zároveň. U příjmové složky nelze očekávat 100 % využití kapacity ihned od začátku, společnost bude pravděpodobně nucena přežít určité období, ve kterém nebude tvořen žádný zisk. Z tohoto důvodu jsou vypracovány tři scénáře. Pesimistický, kdy je kapacita služeb vytížena na 35 %, a realistický s kapacitou 70 %. Jedná se o čtyři hlavní složky příjmů. Během sezóny je to především realizace tanečních kurzů pro veřejnost, dále příjmy z pololetních příspěvků od soutěžních párů a příjmy z poplatků za individuální lekce a svatební tanec, které zprostředkovávají lektori sami, ovšem do klubu odvádějí částku 500 Kč za realizovanou individuální lekci. Během července a srpna se jedná kromě těchto individuálních lekcí především o letní taneční pobyty pro veřejnost. Výzkum veřejného mínění nebyl proveden, u příjmových scénářů se jedná o odhady.

Maximální kapacita velkého tanečního sálu byla stanovena na 18 tanečních párů na základě rozhovoru s Ing. Hesem uvedeném v příloze 1, který uvedl své zkušenosti s kapacitou tanečních kurzů. Taneční pár má mít dle Ing. Hese prostor nejméně 10 m<sup>2</sup>, bylo rozhodnuto, že se možná kapacita 20 tanečních párů sníží na 18 pro zvýšení komfortu klientů. Kapacita malého tanečního sálu byla stanovena na 4 páry. Tento sál bude tedy především využíván pro individuální lekce a volné využívání členy sportovní složky taneční školy. Tabulka níže uvádí ceník budoucí taneční školy. Ceny za taneční kurzy a příspěvky sportovní složky taneční školy byly stanoveny na základě konkurence. Poplatek za individuální lekce byl stanoven na základě doporučení v rozhovoru s Ing. Hesem uvedeném v příloze 1. Částka za letní taneční víkend byla stanovena na základě vypočtených nákladů.

Tabulka 12 Předpokládaný ceník služeb

| Položka                                  | Odhadovaný výnos              |
|--|-------------------------------|
| Taneční kurzy pro veřejnost              | 3 000 Kč/kurz/osoba           |
| Příspěvky sportovní složky taneční školy | 4 000 Kč/pololetí/osoba       |
| Poplatky za individuální lekce           | 500 Kč/individuální lekce     |
| Letní taneční víkendy                    | 3 600 Kč/taneční víkend/osoba |

Zdroj: Vlastní výzkum (2020)

Cena tanečního kurzu byla stanovena na základě průzkumu trhu na 3 000 Kč na osobu za jeden kurz. Jedná se o částku, která se dá popsat jako hranice v rámci konkurence. Podobně byla stanovena cena členských příspěvků sportovní složky tanečního klubu. Jedná se o částku 4 000 Kč za pololetí. Výše poplatku za individuální lekci byla stanovena na základě rozhovoru s Hesem uvedeném v příloze 1 jako 500 Kč za jednu hodinu odučené individuální lekce pro jeden taneční pár, či jednotlivce. Poplatek se nebude měnit v závislosti na počtu osob. Jako doporučená cena za letní taneční pobyt byla stanovena jako celkové náklady s přičtením 50 % obchodní přírážky. Zaokrouhleno na celé stovky nahoru vychází cena za letní pobyt na 3 600 Kč na osobu.

#### **Realistický scénář: vytížení tanečních kurzů na 70 % v rámci jednoho roku činnosti**

Jak je uvedeno v kapitolách výše, taneční škola je schopna vypsát šest večerních a tři dopolední kurzy. Celkový počet vedených lekcí pro veřejnost činí 9 týdně. Jednotlivý kurz je vypsán vždy na 10 týdnů, v hlavní sezóně mohou být vzhledem ke státním svátkům a prázdninám vypsány 3 trimestry kurzů. Celková maximální kapacita jednoho trimestru je 486 tanečních párů, přepočítáno na jednotlivce 972 platících zákazníků. Při vytížení realistickým vytížením 70 % se jedná o 680 platících zákazníků. Taneční kurzy pro veřejnost během hlavní sezóny vydělají 2 040 000 Kč.

Sportovní složka taneční školy nabízí kapacitu pro taneční páry také počet 18 tanečních párů, vzhledem k potenciálu navštěvování hromadných lekcí. Pro zvýšení pohodlí tohoto zákaznického segmentu byl celkový počet snížen na 15 tanečních párů. Jedná se tedy o 30 platících zákazníků za půl roku, 60 platících osob za jeden rok. Celkový příjem činí 240 000 Kč.

V případě individuálních lekcí byla odhadnuta 5 % účast zákazníků z řad veřejnosti na pravidelných individuálních lekcích. Jedná se tedy o 17 tanečních párů, které si vezmou s lektorem jednu individuální lekci týdně, za kterou lektor odvede poplatek taneční škole. Při tomto počtu tanečních párů je příjem taneční školy za rok 340 000 Kč. Do této částky jsou započítány i případné svatební tance, jejichž počet není možné odhadnout.

Letní taneční víkend realisticky počítá s účastí alespoň 20 tanečních párů, tedy se 40 platícími zákazníky. Celková částka za rok při realizaci tří pobytů činí 432 200 Kč.

Tabulka níže shrnuje celkové odhadované výnosy v rámci realistického scénáře.

Tabulka 13 Realistický scénář ročních výnosů

| <b>Položka</b>                           | <b>Odhadovaný výnos</b> |
|--|-------------------------|
| Taneční kurzy pro veřejnost              | 2 040 000 Kč            |
| Příspěvky sportovní složky taneční školy | 240 000 Kč              |
| Poplatky za individuální lekce           | 340 000 Kč              |
| Letní taneční víkendy                    | 432 200 Kč              |
| <b>Celkem</b>                            | <b>3 052 200 Kč</b>     |

Zdroj: Vlastní výzkum (2020)

Na základě tabulky 13 je možné vidět, že celkové výnosy ve výši 3 052 200 Kč v realistickém scénáři převyšují celkové náklady ve výši 2 594 653 Kč a podnikání se tak vyplatí provozovat.

### **Pesimistický scénář: vytížení kapacity tanečních kurzů na 35 % v rámci jednoho roku činnosti**

Tento scénář počítá se stejným počtem vypsaných kurzů a se stejným ceníkem, jako pro realistický scénář. Liší se pouze počet jednotlivých zákazníků u daných služeb. Z možné maximální kapacity, která činí 972 platících zákazníků, bylo vypočteno 35 %, tedy 340 platících osob za taneční kurzy pro veřejnost. Celková roční přijatá částka činí 1 020 000 Kč.

Pesimistický odhad tanečních párů v tanečním klubu byl stanoven na 5. Tedy 10 platících osob. Za jeden rok zaplatí 40 000 Kč.

U individuálních lekcí je odhadována 3 % účast na pravidelných individuálních lekcích. Jedná o 10 tanečních párů týdně, které taneční škole ročně přinesou příjem 200 000 Kč.

V případě letních tanečních víkendů se s nižší účastí zároveň sníží i náklady. Tyto náklady byly přepočítány do pesimistického scénáře také, a tím se zároveň zvýšil zisk. Náklady na pořádání jednoho tanečního víkendu při účasti pěti tanečních párů, tedy deseti platících osob, vychází na 27 606 Kč. Vybraná částka za rok činí 108 000 Kč při stejné ceně 3 600 Kč za pobyt na osobu.

Tabulka 14 Pesimistický scénář ročních výnosů

| <b>Položka</b>                           | <b>Odhadovaný výnos</b> |
|--|-------------------------|
| Taneční kurzy pro veřejnost              | 1 020 000 Kč            |
| Příspěvky sportovní složky taneční školy | 40 000 Kč               |
| Poplatky za individuální lekce           | 200 000 Kč              |
| Letní taneční víkendy                    | 108 000 Kč              |
| <b>Celkem</b>                            | <b>1 368 000 Kč</b>     |

Zdroj: Vlastní výzkum (2020)

Na základě tabulky 14 lze vidět, že výnosy ve výši 1 368 000 Kč nedosahují celkovým nákladům výši 2 594 653 Kč. Vzhledem ke stanovenému základnímu kapitálu bude společnost schopna první rok financovat. Během této doby bude nezbytné zaměřit se na změnu strategie a zvýšit výnosy.

### 3.4.3 Očekávané výnosy a náklady ve scénářích

V rámci dvou výše uvedených scénářů je nyní možné se podívat na očekávaný zisk a ztrátu. První tabulka níže ukazuje realistický scénář v porovnání s vypočítanými náklady.

Tabulka 15 Srovnání výnosů a nákladů v realistickém scénáři

| <b>Celkové roční náklady</b> | <b>Celkové odhadované roční výnosy</b> |
|------------------------------|--|
| 2 594 653 Kč                 | 3 052 200 Kč                           |
| <b>Zisk před zdaněním</b>    | <b>657 311 Kč</b>                      |

Zdroj: Vlastní výzkum (2020)

Z výše uvedené tabulky 15 vyplývá, že při vyplnění realistického scénáře společnost během prvního roku fungování zaznamená zisk 457 547 Kč.

Následující tabulka srovnává vypočítávané roční náklady s pesimistickým scénářem.

Tabulka 16 Srovnání výnosů a nákladů v pesimistickém scénáři

| <b>Celkové roční náklady</b> | <b>Celkové odhadované roční výnosy</b> |
|------------------------------|--|
| 2 594 653 Kč                 | 1 368 000 Kč                           |
| <b>Ztráta</b>                | <b>-1 226 653 Kč</b>                   |

Zdroj: Vlastní výzkum (2020)

Z této tabulky vyplývá, že by společnost v případě realizace pesimistického scénáře po jednom roce fungování utrpěla ztrátu ve výši 1 226 653 Kč. Společnost je schopná v pesimistickém režimu působit pouze dočasně v období přibližně jednoho roku.

### 3.5 Rizika podnikatelského záměru

V rámci hodnocení podnikatelského záměru bude uvažováno o vzniku různých možných rizik. Vznik každého rizika je jinak pravděpodobný. Zároveň se také liší reálný dopad každého možného rizika na činnosti společnosti. Je možné, že riziko chod a činnosti společnosti neovlivní, naopak riziko může mít velký negativní dopad na aktivity firmy. Zároveň budou doporučena protopatření vzhledem k jejich závažnosti. Tato protopatření budou mít za úkol buď zcela eliminovat, nebo zmírnit případný dopad rizik na chod společnosti. Jedná se o strategii, která je doporučena, pokud nastane pesimistický scénář finanční analýzy.

Nejvýznamnější riziko tvoří nezískání dostatečné výše výnosů z důvodu nenaplnění kapacity tanečních kurzů pro veřejnost adekvátním počtem účastníků. Podnik by se v tomto případě měl zaměřit na nábor kurzistů pomocí více komunikačních kanálů. Zvážit využití náborů pomocí letákových marketingových kampaní, či reklamy v rádiu. Zároveň je možné uchýlit se ke zvýhodněným cenám. Tím se sníží příjem, ale zvýší se příliv nových účastníků kurzů. Konkrétním případem zvýhodnění mohou být slevy, či nabídka individuální lekce ke kurzu zdarma. Podobný problém skýtá nepřilákání dostatečného počtu sportovních tanečnic. V oblasti sportovní tance se doporučuje investovat do kvalitnějších a dražších trenérů, kteří budou pro sportovní tanečnice představovat motivaci pro placení půlročních příspěvků právě ve společnosti Dance Company, s.r.o. a ne v konkurenční společnosti.

S nezískáním dostatečně velkého počtu zákazníků se pojí riziko, že se společnosti nepodaří realizovat dostatečný počet letních víkendů. Tato činnost je stejně jako výuka individuálních lekcí v přímé závislosti na velikosti zákaznické databáze získané zejména z tanečních kurzů. To znamená, že zaměřit se na její rozšíření je nezbytné.

Podnikatelský plán, jak je popisováno v této kapitole, skýtá řadu rizik, což může ovlivnit získání bankovního úvěru, o který se bude žádat u Komerční banky. Je pravděpodobné, že toto schválení proběhne za předem domluvených podmínek, které jsou uvedeny v kapitole 3.4 Finanční analýza, avšak jedná se pouze o předběžnou kalkulaci. V případě zvýšení úroku od banky se tento způsob financování stane nevýhodným, a proto se doporučuje nahradit ho využitím investorů, kteří disponují volnými finančními prostředky.

V případě pesimistického scénáře se podnik musí zaměřit opět na průzkum trhu, tentokrát na pohled chování zákazníků na cílovém trhu. Odpovědět na otázku, v čem je proklientský přístup konkurence jiný než popisované společnosti. V případě nepříznivé situace na trhu je možné odložit plánované rozšiřování působení společnosti a volné prostředky vynaložit na zvětšování zákaznické základny. Doporučuje se provést průzkum zaměřující se na vliv lokality na obsazenost tanečních kurzů.

Dalším rizikem, které je nezbytné vzít v úvahu, je potenciálně nízká úroveň služeb. Toto riziko může ovlivnit mnoho faktorů, například kvalita vytvořeného výukového plánu, přístup pracovníků či další zatím neznámé faktory. Doporučuje se pravidelně, alespoň jedenkrát měsíčně kontrolovat kvalitu vykonávaných služeb včetně získávání zpětné vazby od zákazníků. Tyto průzkumy by měly pomoci včas odhalit možné potíže.

Možným problémem může také být nezískání kvalitní pracovní síly. Zde je potřeba se zaměřit na asistentku vykonávající práci v kanceláři, stejně jako na kvalitu lektorů a trenérů, kteří přímo komunikují se zákazníky. V případě, že tento problém nastane, doporučuje se více se zaměřit na školení a případně vytvoření a sepsání firemní kultury, kterou je nezbytné dodržovat.

Předposlední riziko tvoří ekonomická krize. Z ekonomického pohledu není snadné ji předpovědět, avšak podnik se musí alespoň pokusit sledovat vývoj trhu v České republice i a světové úrovni. V případě hospodářské krize musí mít společnost předem připravený scénář, kterým zajistí přežití tohoto období. Může se jednat o změnu portfolia na krizový režim či zaměření se na jiný zákaznický segment. V době, kdy je tato práce psána, hospodářská krize vznikla. Vznik firmy se předpokládá na září, tedy v době, kdy se odhaduje uvolnění této krizové situace, byť ekonomická krize může trvat déle. V tom případě zvážit další odložení vzniku společnosti.

Poslední riziko se týká špatně zvolené marketingové strategie. Přesto, že zvolená marketingová strategie se cílového zákaznického segmentu týká, podnik by měl zvážit vynaložení finančních prostředků na zpracování průzkumu trhu a marketingu od agentur, které se této činnosti věnují.

### **3.6 Vyhodnocení a doporučení**

Podnikatelský plán je autorem práce hodnocen jako zajímavá obchodní příležitost. Na základě provedených výpočtů lze podnikatelský záměr při naplnění realistického plánu vyhodnotit jako rentabilní. V úvodu byl stanovený cíl zisku, alespoň 50 000 Kč měsíčně pro společnost. Ročně tento zisk činí 600 000 Kč. Při porovnání nákladů a odhadovaných realistických výnosů byla tato částka překonána. Vypočítaná částka vyšla na 457 547 Kč. Měsíční zisk pro společnost by tedy před zdaněním činil 38 129 Kč. Oproti plánu je zisk nižší o 11 871 Kč měsíčně. Stále se pro zakladatele společnosti jedná o zajímavou obchodní příležitost z dlouhodobého hlediska.

Společnosti se doporučuje vytvářet rezervy, jejich výše bude nastavena po zjištění reálných výnosů a reálné zákaznické základny. Pravděpodobně se odhadovaná částka pohne směrem k vyšším výnosům či nižším výnosům a na základě toho by měl jednatel upravovat výši tvořených rezerv a výplaty vlastního podílu.

Pracovní poměr k pracovníkům se doporučuje nastavit individuálně na základě preferencí daného pracovníka. Toto doporučení se netýká asistentky, která bude pracovně vytížena na plný úvazek. Doporučení se týká především lektorů a trenérů, kteří mohou být zaměstnaní na dohodu o provedení práce, nebo mohou pracovat na základě smlouvy o spolupráci jako externí pracovníci, kteří fakturují odučené kurzy za předem dohodnuté období.

Vzhledem k aktuální krizi na jaře 2020 z důvodu pandemie SARS-CoV-2 se nedoporučuje podnikatelský záměr realizovat dříve, než na podzim roku 2020. Realizaci je možné odsunout až na jaro 2021. Doporučuje se sledovat aktuální vývoj krize, dopad na ekonomickou situaci a vzhledem k tomu upravit termín vstupu na trh.

Celková zvolená finanční rezerva se jeví jako rozumný krok z důvodu nestálosti ekonomiky. Společnost si zvolila vytvořit finanční rezervu před založením společnosti na pokrytí nákladů na prvních dvanáct měsíců fungování společnosti. Pravděpodobně se reálné výnosy budou pohybovat někde okolo realistického scénáře, v případě špatného odhadu se mohou přiblížit pesimistickým a díky finanční rezervě nebude pesimistický scénář pro společnost likvidační. V případě opačném, tedy při naplnění realistického scénáře společnosti rezerva z velké části zbyde a bude možné ji investovat do plánovaného rozvoje.

## 4 Závěr

Tato práce si stanovila za cíl sepsání vybraných částí podnikatelského záměru pro společnost působící v oboru výuky společenského tance. Nejprve bylo nezbytné sepsat teoretické poznatky, které byly podkladem pro vytvoření realistického podnikatelského záměru pracujícího se skutečnými daty získanými z různých zdrojů. S takto vypracovaným podnikatelským záměrem bude společnost schopná vstoupit na trh a začít podnikat. Byl sestaven průzkum trhu, finanční analýza a byly popsány veškeré produkty, které společnost bude poskytovat, tak jak to předpokládá teorie.

Na základě sepsání podnikatelského záměru se určuje schopnost získání cizích zdrojů financování. Obchodní partner, investor či banka musí být na základě tohoto dokumentu schopni vyhodnotit bezpečnost jejich případné investice.

Tato závěrečná práce obsahuje metodologickou část. Metodika práce popisuje, proč došlo ke zvolení tohoto tématu práce, jaké si práce klade cíle a jak bylo postupováno při získávání jednotlivých dat. Teoretická část byla vytvořena na základě porovnání několika literatur zabývajících se tvorbou podnikatelských plánů, jednoho strukturovaného rozhovoru uvedeného v příloze 1 a využitím literatur zabývajících se problematikou společenského tance. Zároveň bylo využito i dvou zákonů, konkrétně živnostenského zákona, zákona o obchodních korporacích a občanského zákoníku. V praktické části práce bylo metodologicky postupováno pomocí průzkumu trhu a finanční analýzy nákladů a očekávaných příjmů. Finanční analýza obsahuje kalkulace s průměrnými mzdami zaměstnanců, které byly získány z Národní soustavy povolání.

Nejzásadnější složkou podnikání v portfoliu služeb společnosti tvoří výuka společenského tance pro veřejnost. Je tomu tak z důvodu, že se jedná o největší zákaznický segment, který bylo možné nalézt. Pokud se společnosti podaří získat dostatečný počet zákazníků, kteří mají tendenci se vracet a služby společnosti využívat dále, jedná se o klíčový faktor pro konstantní generování příjmů.

Další složkou příjmů jsou sportovní tanečníci, kteří budou na základě placení půročních členských příspěvků významně přispívat k chodu společnosti. Pro tyto tanečníky jsou třikrát týdně organizovány činnosti zaměřující se na sportovní část společenského tance. Jedná se o odborné taneční semináře a fyzickou přípravu, která je nezbytná vzhledem k tomu, že se jedná o taneční sport.

Mimo hlavní sezónu je plánováno pořádání wellness víkendů pro zákazníky navštěvující taneční kurzy pro veřejnost. V rámci takového víkendu mají zákazníci možnost si čtyřikrát zatančit a neomezeně využívat poskytované wellness.

Zdroj financování tvoří vlastní i cizí zdroje. Vlastní kapitál bude činit 250 000 Kč. V rámci cizích zdrojů se jedná o kombinaci bankovního úvěru a případně investice od investora. Banka nabídla na základě sdělení tohoto podnikatelského plánu až 1 000 000 Kč na pět let s úrokem 3,8 % p. a. RPSN by činilo 3,87 %. Zbylá potřebná částka by vyšla na 1 085 186 Kč, kterou bude nezbytné pokrýt pomocí investora. Při získání této částky získá společnost dostatek prostředků pro financování jednoho roku od příchodu na trh, i za předpokladu, že nastane režim pesimistického scénáře.

Společnost bude zaměstnávat pouze jednoho zaměstnance na hlavní pracovní poměr. Tím bude asistentka pracující v kanceláři, náplní práce této pracovní pozice bude veškerá administrativa a komunikace se zákazníky. Zbylá pracovní síla bude realizována externě na základě vystavených faktur. Především se jedná o lektory a trenéry realizující výuku v taneční škole.



Dále bude pravidelně docházet osoba zajišťující úklid a v případě potřeby bude zavolán údržbář, tito pracovníci budou zaměstnaní na základě dohody o provedení práce.

Webové stránky hrají podstatnou roli v komunikaci se zákazníky, protože na ně odkazuje veškerý internetový marketing, který se bude vykonávat. Webové stránky budou vytvořeny tak, aby respektovaly legislativní požadavky, umožňovaly zákazníkům se přihlásit do tanečních kurzů či využít jiných služeb a ihned zaplatit. Účetnictví bude realizovat externí agentura, která za měsíční poplatek zpracuje veškeré základní transakce a zároveň poskytuje konzultace v paušální ceně.

V rámci prvního roku od příchodu nové firmy na trh se plánuje zavedení všech služeb portfolia. V této době by společnost dle odhadů v realistickém scénáři měla být životaschopná. Následně se investuje do vlastního občerstvení pro zákazníky, které přispěje ke zvýšení jejich komfortu. Cílem je v horizontu tří let zvládnout vypsát maximální možný počet kurzů pro veřejnost a zároveň je naplnit účastníky až do maximální stanovené kapacity. Následně lze uvažovat o rozšíření působnosti do dalších prostor.

Na základě provedených finančních analýz a rozborů konkurence lze podnikatelský plán vyhodnotit jako životaschopný. Jeho konkurenční výhodou je lokalita a dobrá dostupnost autem i městskou hromadnou dopravou, zároveň hustota obydlí v okolí je 3 319 obyvatel nad 15 let. Vzhledem k plánu získat dostatečně velký vlastní a cizí kapitál se minimalizuje riziko počátečního neúspěchu. V případě skutečnosti naplňující realistický scénář může společnost volné prostředky využít do plánovaných služeb ve formě občerstvovacího zařízení i dříve než za jeden rok. Naopak v případě naplnění pesimistického scénáře se volné zdroje využijí pro financování činností nezbytných pro fungování společnosti, a tím se první rok nestane likvidačním. Podnikatelský záměr je reálný a má šanci na úspěch v cílovém trhu.

## Literatura

### Primární zdroje

HES, J. Rozhovor ohledně organizací společenského a sportovního tance. 17.3.2020, Praha.

### Monografie

ODSTRČIL, P. *Sportovní tanec: standardní tance, latinskoamerické tance*. Praha: Grada, 2004. 116 s. ISBN 80-247-0632-6.

CAMPBELL, A. *Operating Model Canvas*. Amersfoort: Van Haren Publishing, 2017. 224 s. ISBN 978-9401800716.

FOTR, J., SOUČEK, I. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. 407 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.

KREJČÍK, E. *Tanec a společenské chování: nejen do tanečních*. Plzeň: Nava, 2011. 64 s. ISBN 978-80-7211-387-3.

KUNŠTÁTOVÁ, T. *Živnostenský zákon: komentář*. Praha: C.H. Beck. Beckova edice komentované zákony. 2019. s. 456. ISBN 978-80-7400-731-6.

MALNIG, J. *Ballroom, boogie, shimmy sham, shake: a social and popular dance reader*. Urbana: University of Illinois Press, 2009. 392 s. ISBN 9780252075650.

MARTINOVIČOVÁ, D., KONEČNÝ, M., VAVŘINA, J. *Úvod do podnikové ekonomiky. 2., aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2019. 220 s. ISBN 978-80-271-2034-5.

OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y., CLARK, T. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: Wiley, 2010. 278 s. ISBN 9780470876411.

REŽŇÁKOVÁ, M. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). 144 s. ISBN 978-80-247-1835-4.

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5

SVOBODOVÁ, I., ANDERA, M. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada, 2017. 227 s. ISBN 978-80-271-0407-9.

### Internetové zdroje

ALZA [online]. [cit. 2020-03-30]. Dostupné z WWW:<<http://www.alza.cz>>.

ASTRA PRAHA [online]. [cit. 2020-01-15]. Dostupné z WWW: <<https://www.astra-praha.cz/>>.

BEZ REALITKY [online]. [cit. 2020.03.20]. Dostupné z WWW: <<https://www.bezrealitky.cz/>>

COOL DANCE [online]. [cit. 2020-01-15]. Dostupné z WWW: <<https://www.cooldance.cz/>>.

ČESKÝ SVAZ TANEČNÍHO SPORTU [online]. [cit. 2020-17-03]. Dostupné z WWW: <<https://www.csts.cz/cs/Files/GetFile/2869>>.

DANCE BUDDIES [online]. [cit. 2020-01-15]. Dostupné z WWW: <<https://www.dancebuddies.cz/>>.

DANCE UP [online]. [cit. 2020-01-15]. Dostupné z WWW :<<https://danceup.cz/>>.

DIAMONDS DANCE GROUP [online]. [cit. 2020-01-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.diamondsdancegroup.wbs.cz/Nabidka-vystoupeni.html>>.

HATAX [online]. [cit. 2020-01-15]. Dostupné z WWW: <<https://hatax.cz/cenik/>>

HOSTING90 [online]. [cit. 2020-03-20]. Dostupné z WWW: <<https://www.hosting90.cz>>.

IKEA [online]. [cit. 2020-03-30]. Dostupné z WWW:<<http://www.ikea.com>>.

INDEED [online]. [cit. 2020-03-30]. Dostupné z WWW:<<https://cz.indeed.com/>>.

INPAGE [online]. [cit. 2020-01-15]. Dostupné z WWW :<<https://www.inpage.cz/>>.

JADES [online]. [cit. 2020-01-15]. Dostupné z WWW : <<https://www.jades.cz/cena-webovych-stranek> >.

JMDANCE [online]. [cit. 2020-01-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.jmdance.cz/>>.

JMENOVKY.CZ [online]. [cit. 2020-04-25]. Dostupné z WWW: <<https://www.jmenovky.cz/>>.

JUSTICE [online]. [cit. 2020-01-20]. Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>>.

KOMERČNÍ BANKA [online]. [cit. 2020-03-30]. Dostupné z WWW:<<http://www.kb.cz>>.

KURZY.CZ [online]. [cit. 2020-03-04]. Dostupné z WWW:<<https://www.kurzy.cz/komodity/benzin-nafta-cena/>>.

MARTIN DOMEŠ [online]. [cit. 2020-03-30]. Dostupné z WWW: <<https://www.martindomes.cz/jak-na-online-marketing-s-nizkym-rozpocetem-1/>>.

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ [online]. [cit. 2020-03-30]. Dostupné z WWW: <<https://www.nsp.cz/>>.

NEWLOGIC [online]. [cit. 2020-01-15]. Dostupné z WWW : <<https://www.newlogic.cz/tvorba-webu-www-stranek>>.

PIRÁTSKÁ STRANA [online]. [cit. 2020-04-25]. Dostupné z WWW : <<https://urad.pirati.cz/zalozeni-firmy/>>.

REALITY IDNES [online]. [cit. 2020-03-20]. Dostupné z WWW: <<https://reality.idnes.cz/>>

REMAX CZECH [online]. [cit. 2020-03-20]. Dostupné z WWW: <<https://www.remax-czech.cz/>>

STANDARDKLUB PRAHA [online]. [cit. 2020-01-15]. Dostupné z WWW : <<http://www.sktanec.cz/>>.

STK PRAHA [online]. [cit. 2020-03-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.stk-praha.cz/>>

SVAZ UČITELŮ TANCE [online]. [cit. 2020-03-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.sut.cz/stanovy/>>.

TANEC PRO VŠECHNY [online]. [cit. 2020-01-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.tanecprovsechny.cz/>>.

TANEČNÍ BEZ OBLEKU [online]. [cit. 2020-01-15]. Dostupné z WWW: <<https://www.tanecnibezobleku.cz/>>.

TŠ HES [online]. [cit. 2020-01-15]. Dostupné z WWW:<<https://www.tanecniskola.cz/>>.

TŠ IVY LANGEROVÉ [online]. [cit. 2020-01-15]. Dostupné z WWW:<<https://www.ivalangerova.cz/>>.

TŠ Maestro [online]. [cit. 2020-03-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.tsmaestro.cz/>>

TŠ PLAMÍNEK [online]. [cit. 2020-01-15]. Dostupné z WWW:<<http://www.plaminek.cz/>>.

TŠ VAVRUŠKA [online]. [cit. 2020-01-15]. Dostupné z  
WWW:<<https://www.vavruska.info/>>.

WORLD DANCE SPORT FEDERATION [online]. [cit. 2020-01-15]. Dostupné z WWW:<  
<https://www.worlddancesport.org/>>.

WORLD DANCE COUNCIL[online]. [cit. 2020-01-15]. Dostupné z WWW:< [https://  
www.wdcdance.com/](https://www.wdcdance.com/)>.

ZÁCHRANNÁ TECHNICKÁ SLUŽBA[online]. [cit. 2020-04-25]. Dostupné z WWW:<  
<https://www.zts.cz/cenik-zachranna-technicka-sluzba>>.

### **Ostatní**

Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). Částka 87/1991.  
Platnost od 15. 11. 1991. Účinnost od 1. 1. 1992.

Zákon č. 549/1991 Sb. o soudních poplatcích.  
Částka 104/1991. Platnost od 30. 12. 1991. Účinnost od 1. 1. 1992.

Zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník.  
Částka 33/2012. Platnost od 22. 3. 2012. Účinnost od 1. 1. 2014.

Zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních  
korporacích). Částka 34/2012. Platnost od 22. 3. 2012. Účinnost od 1. 1. 2014.

## **Přílohy**

### **Příloha 1 Strukturovaný rozhovor - Ing. Jindřich Hes dne 17.3.2020, V Praze.**

Autor: „Dobrý den, pane inženýre, děkuji za Váš čas na tento rozhovor.“

Hes: „Dobrý den, není zač.“

Autor: „Mám připravených 7 otázek, které se týkají organizací společenského tance a provozování taneční školy.“

#### **1. Otázka**

Autor: „Jakým způsobem fungují organizace společenského tance, především tedy ty, které působí na území České republiky?“

Hes: „V České republice působí hned několik tanečních organizací. Ty, které nejdůležitější jsou pro podnikání ve výuce tance a soutěžním tanci jsou SUT (Svaz učitelů tance, pozn. autora) a ČSTS (Český svaz tanečního sportu, pozn. autora). V rámci Svazu učitelů tance si členové sdílejí své zkušenosti ohledně metodiky a zároveň i legislativních aktualizací. Být členem ČSTS je zase nezbytné pro provozování tanečního klubu, aby taneční páry mohly jezdit na taneční soutěže jménem taneční školy. V národním měřítku tyto dvě organizace zastřešují organizace mezinárodní. Pro SUT je to WDC (World Dance Council, pozn. autora) a pro ČSTS je to WDSF (World Dance Sport Federation, pozn. autora). Na nejnižší úrovni stojí samotní taneční mistři a taneční školy. Komunikace probíhá nejčastěji s vyšší úrovní hierarchie. Členství v SUTu poskytuje další výhody, například slevu na autorských poplatcích za hudbu. SUT je členem Hospodářské komory.“

#### **2. Otázka**

Autor: „Je vhodné pro podnikání v oboru společenského tance být členem více organizací?“

Hes: „Je vhodné být členem obou těchto organizací. SUT přináší zázemí a bez členství v ČSTS by taneční páry neměly motivaci být členy klubu, když by nemohly na tanečních soutěžích onen klub reprezentovat. Navíc ČSTS vrací taneční škole 500 Kč zpět za každého člena, který zaplatí vlastní členské příspěvky do ČSTS skrze taneční školu.“

#### **3. Otázka**

Autor: „Nyní dotazy ohledně zkušeností s pořádáním tanečních kurzů. Kolik prostoru, tedy m<sup>2</sup>, potřebuje jeden taneční pár v tanečním kurzu?“

Hes: „To se liší na základě obtížnosti kurzu a úrovni účastníků. V podstatě lze říci, že jeden taneční pár potřebuje okolo 11 m<sup>2</sup>. Čím vyšší úroveň kurzu, tím dáváme menší kapacitu. Soutěžní páry mají na soutěžích předepsáno podle pravidel ČSTS nejméně 15 m<sup>2</sup>.“

#### **4. Otázka**

Autor: „Co se podle Vás považuje za hlavní sezónu pro taneční školu a jaké aktivity jsou vhodné v mimosezónním období?“

Hes: „Pořádáme běžné taneční kurzy od konce září do začátku června, to je hlavní sezóna, jedná se o tři běhy. O prázdninách se věnujeme pořádání letních tanečních škol.“

## 5. Otázka

Autor: „Jakou máte zkušenost s pořádáním tanečních kurzů v určité dny v týdnu ve vztahu k obsazenosti?“

Hes: „Oblíbené jsou všechny dny, taneční kurzy nepořádáme jen v sobotu, kdy zájem příliš velký není. Dlouhodobě zaznamenáváme, že největší zájem mají lidé o taneční kurzy v neděli.“

## 6. Otázka

Autor: „Když u Vás lektori vyučují individuální lekce, kolik činí poplatek pro taneční školu?“

Hes: „K dnešnímu dni máme stále poplatek 200 Kč za jednu lekci. Tuto částku budeme zvyšovat na 500 Kč za lekci, vzhledem ke konkurenci a dnešním nákladům je to nezbytné.“

## 7. Otázka

Autor: „Na základě výpočtu průměrné hodinové mzdy pro tanečního mistra, vychází průměrná hodinová mzda na 225 Kč. Liší se z Vaší zkušenosti příjem trenérů taneční školy, kteří trénují sportovní taneční klub?“

Hes: „To se opravdu liší. V průměru berou trenéři 500 Kč za 45 minut, a to je ještě rozumná cena. Určitě je možné mít trenéry levnější, ale i dražší. Záleží na požadované kvalitě.“

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

## Příloha 2 Umořovací kalendář úvěru z Komerční banky

| Platební kalendář |              |             |              |               |
|-------------------|--------------|-------------|--------------|---------------|
| období            | platba       | úrok        | úmor         | zůstatek      |
| 0                 | 18 326,40 Kč |             |              | 1 000 000 Kč  |
| 1                 | 18 326,40 Kč | 3 166,67 Kč | 15 159,74 Kč | 984 840,26 Kč |
| 2                 | 18 326,40 Kč | 3 118,66 Kč | 15 207,74 Kč | 969 632,52 Kč |
| 3                 | 18 326,40 Kč | 3 070,50 Kč | 15 255,90 Kč | 954 376,62 Kč |
| 4                 | 18 326,40 Kč | 3 022,19 Kč | 15 304,21 Kč | 939 072,40 Kč |
| 5                 | 18 326,40 Kč | 2 973,73 Kč | 15 352,68 Kč | 923 719,73 Kč |
| 6                 | 18 326,40 Kč | 2 925,11 Kč | 15 401,29 Kč | 908 318,44 Kč |
| 7                 | 18 326,40 Kč | 2 876,34 Kč | 15 450,06 Kč | 892 868,37 Kč |
| 8                 | 18 326,40 Kč | 2 827,42 Kč | 15 498,99 Kč | 877 369,39 Kč |
| 9                 | 18 326,40 Kč | 2 778,34 Kč | 15 548,07 Kč | 861 821,32 Kč |
| 10                | 18 326,40 Kč | 2 729,10 Kč | 15 597,30 Kč | 846 224,01 Kč |
| 11                | 18 326,40 Kč | 2 679,71 Kč | 15 646,70 Kč | 830 577,32 Kč |
| 12                | 18 326,40 Kč | 2 630,16 Kč | 15 696,24 Kč | 814 881,08 Kč |
| 13                | 18 326,40 Kč | 2 580,46 Kč | 15 745,95 Kč | 799 135,13 Kč |
| 14                | 18 326,40 Kč | 2 530,59 Kč | 15 795,81 Kč | 783 339,32 Kč |
| 15                | 18 326,40 Kč | 2 480,57 Kč | 15 845,83 Kč | 767 493,49 Kč |

|     |              |             |              |               |
|-----|--------------|-------------|--------------|---------------|
| 16  | 18 326,40 Kč | 2 430,40 Kč | 15 896,01 Kč | 751 597,48 Kč |
| 17  | 18 326,40 Kč | 2 380,06 Kč | 15 946,35 Kč | 735 651,13 Kč |
| 18  | 18 326,40 Kč | 2 329,56 Kč | 15 996,84 Kč | 719 654,29 Kč |
| 19  | 18 326,40 Kč | 2 278,91 Kč | 16 047,50 Kč | 703 606,79 Kč |
| 20  | 18 326,40 Kč | 2 228,09 Kč | 16 098,32 Kč | 687 508,47 Kč |
| 21  | 18 326,40 Kč | 2 177,11 Kč | 16 149,29 Kč | 671 359,18 Kč |
| 22  | 18 326,40 Kč | 2 125,97 Kč | 16 200,43 Kč | 655 158,75 Kč |
| 23  | 18 326,40 Kč | 2 074,67 Kč | 16 251,74 Kč | 638 907,01 Kč |
| 24  | 18 326,40 Kč | 2 023,21 Kč | 16 303,20 Kč | 622 603,81 Kč |
| 25  | 18 326,40 Kč | 1 971,58 Kč | 16 354,83 Kč | 606 248,99 Kč |
| 26  | 18 326,40 Kč | 1 919,79 Kč | 16 406,62 Kč | 589 842,37 Kč |
| 27  | 18 326,40 Kč | 1 867,83 Kč | 16 458,57 Kč | 573 383,80 Kč |
| 28  | 18 326,40 Kč | 1 815,72 Kč | 16 510,69 Kč | 556 873,11 Kč |
| 29  | 18 326,40 Kč | 1 763,43 Kč | 16 562,97 Kč | 540 310,14 Kč |
| 30  | 18 326,40 Kč | 1 710,98 Kč | 16 615,42 Kč | 523 694,71 Kč |
| 31  | 18 326,40 Kč | 1 658,37 Kč | 16 668,04 Kč | 507 026,68 Kč |
| 32  | 18 326,40 Kč | 1 605,58 Kč | 16 720,82 Kč | 490 305,86 Kč |
| 33  | 18 326,40 Kč | 1 552,64 Kč | 16 773,77 Kč | 473 532,09 Kč |
| 34  | 18 326,40 Kč | 1 499,52 Kč | 16 826,89 Kč | 456 705,20 Kč |
| 35  | 18 326,40 Kč | 1 446,23 Kč | 16 880,17 Kč | 439 825,03 Kč |
| 36  | 18 326,40 Kč | 1 392,78 Kč | 16 933,63 Kč | 422 891,40 Kč |
| 37  | 18 326,40 Kč | 1 339,16 Kč | 16 987,25 Kč | 405 904,15 Kč |
| 38  | 18 326,40 Kč | 1 285,36 Kč | 17 041,04 Kč | 388 863,11 Kč |
| 39  | 18 326,40 Kč | 1 231,40 Kč | 17 095,00 Kč | 371 768,11 Kč |
| 40  | 18 326,40 Kč | 1 177,27 Kč | 17 149,14 Kč | 354 618,97 Kč |
| 41  | 18 326,40 Kč | 1 122,96 Kč | 17 203,44 Kč | 337 415,52 Kč |
| 42  | 18 326,40 Kč | 1 068,48 Kč | 17 257,92 Kč | 320 157,60 Kč |
| 43  | 18 326,40 Kč | 1 013,83 Kč | 17 312,57 Kč | 302 845,03 Kč |
| 44  | 18 326,40 Kč | 959,01 Kč   | 17 367,40 Kč | 285 477,63 Kč |
| 45  | 18 326,40 Kč | 904,01 Kč   | 17 422,39 Kč | 268 055,24 Kč |
| 46  | 18 326,40 Kč | 848,84 Kč   | 17 477,56 Kč | 250 577,68 Kč |
| 47  | 18 326,40 Kč | 793,50 Kč   | 17 532,91 Kč | 233 044,77 Kč |
| 48  | 18 326,40 Kč | 737,98 Kč   | 17 588,43 Kč | 215 456,34 Kč |
| 49  | 18 326,40 Kč | 682,28 Kč   | 17 644,13 Kč | 197 812,21 Kč |
| 50  | 18 326,40 Kč | 626,41 Kč   | 17 700,00 Kč | 180 112,22 Kč |
| s51 | 18 326,40 Kč | 570,36 Kč   | 17 756,05 Kč | 162 356,17 Kč |
| 52  | 18 326,40 Kč | 514,13 Kč   | 17 812,28 Kč | 144 543,89 Kč |
| 53  | 18 326,40 Kč | 457,72 Kč   | 17 868,68 Kč | 126 675,21 Kč |
| 54  | 18 326,40 Kč | 401,14 Kč   | 17 925,27 Kč | 108 749,94 Kč |
| 55  | 18 326,40 Kč | 344,37 Kč   | 17 982,03 Kč | 90 767,91 Kč  |
| 56  | 18 326,40 Kč | 287,43 Kč   | 18 038,97 Kč | 72 728,94 Kč  |
| 57  | 18 326,40 Kč | 230,31 Kč   | 18 096,10 Kč | 54 632,84 Kč  |
| 58  | 18 326,40 Kč | 173,00 Kč   | 18 153,40 Kč | 36 479,44 Kč  |
| 59  | 18 326,40 Kč | 115,52 Kč   | 18 210,89 Kč | 18 268,55 Kč  |
| 60  | 18 326,40 Kč | 57,85 Kč    | 18 268,55 Kč | 0,00 Kč       |

Zdroj: Vlastní výzkum (2020)