

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky



Diplomová práce

Podnikatelský plán centra volnočasových aktivit

Bc. Daniela Klepsová

© 2017 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Daniela Klepsová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Podnikatelský plán centra volnočasových aktivit

Název anglicky

Business Plan of a Leisure Activities Centre

Cíle práce

Cílem diplomové práce bude sestavit podnikatelský plán nové obchodní společnosti za účelem vytvoření centra volnočasových aktivit.

Metodika

V práci budou využity metody analýzy a syntézy. Teoretická část práce bude zaměřena na vymezení jednotlivých pojmů dané problematiky. V této části bude využita zejména literatura z oblasti ekonomiky a podnikání, internetové zdroje, zákony či jiné odborné práce.

Praktická část práce bude věnována konkrétnímu sestavení podnikatelského plánu, včetně detailního postupu založení společnosti a následnou realizací celého podnikatelského plánu, včetně finančního zabezpečení a poukázání na možná rizika.

Doporučený rozsah práce

60 – 100 stran

Klíčová slova

Podnikání, podnikatel, podnikatelský plán, právní forma podnikání, společnost s ručením omezeným, volný čas.

Doporučené zdroje informací

- FINE, G. Lawrence. 2009. The SWOT Analysis: Using Your Strength to Overcome Weaknesses, Using Opportunities to Overcome Threats. 1. vyd. CreateSpace: Independent Publishing Platform. ISBN 978-1449546755.
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. 2005. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ et al. 2010. Základy podnikání. Praha: Grada. ISBN 978 80-247-3339-5.
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ et al. 2010. Podniková ekonomika. 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-336-3.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ et al. 2008. Podnikání malé a střední firmy. 3. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978 80 247-8310-9.

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Michaela Havlíková, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 14. 11. 2016

prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 14. 11. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 19. 03. 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Podnikatelský plán centra volnočasových aktivit" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29. 3. 2017

.....

Podpis autora

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Michaelle Havlíkové, Ph. D. za konstruktivní připomínky, odborné vedení mé práce a celkovou vstřícnost. Velké poděkování také mojí rodině, která mě po celou dobu studia podporovala a důvěřovala mi.

Podnikatelský plán centra volnočasových aktivit

Souhrn

Diplomová práce se zabývá zpracováním podnikatelského plánu na vytvoření centra volnočasových aktivit. V rámci teoretických východisek zjišťuje legislativní předpoklady tohoto podnikání, kritéria rozhodování o volbě právní formy podnikání a význam volného času pro veřejnost, dále je představena struktura podnikatelského plánu a principy jeho tvorby. V praktické části jsou shromážděná teoretická východiska využita k sestavení samotného podnikatelského plánu, jenž vychází z provedené analýzy poptávky. Ekonomická reálnost plánovaného podnikání je posouzena vhodnými metodami finančního plánu.

Klíčová slova:

analýza poptávky, finanční plán, podnik, podnikání, podnikatelský plán, společnost s ručením omezeným, volnočasová aktivita, volný čas

Business Plan of a Leisure Activities Centre

Summary

This diploma thesis deals with the processing of a business plan for a creation of a leisure activities centre. In the theoretical part it discovers legislative requirements of the business, criteria for deciding on the choice of a legal form of the business and the importance of leisure time for public. It is followed with the introduction of a business plan structure and principles of its processing. In the practical part collected theoretical resources are used to build the actual business plan which is based on the carried out analysis of demand. The economic feasibility of the planned business is considered by using appropriate methods of the financial plan.

Keywords:

analysis of demand, business plan, enterprise, entrepreneurship, financial plan, limited company, leisure time activities, leisure

Obsah

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Úvod..... | 14 |
| 2 | Cíl práce a metodika | 15 |
| 3 | Teoretická východiska | 17 |
| 3.1 | Charakteristika základních pojmů | 17 |
| 3.1.1 | Podnikání..... | 17 |
| 3.1.2 | Podnikatel..... | 18 |
| 3.1.3 | Podnik | 20 |
| 3.1.4 | Právní forma podnikání..... | 21 |
| 4 | Význam volnočasových aktivit..... | 26 |
| 4.1 | Vymezení pojmu „volný čas“ | 26 |
| 4.2 | Historie volného času | 27 |
| 4.3 | Cíle a funkce volného času | 28 |
| 4.4 | Možnosti využití volného času | 30 |
| 4.5 | Volnočasové aktivity | 30 |
| 4.5.1 | Rekreační a odpočinkové činnosti | 31 |
| 4.5.2 | Zájmové činnosti..... | 31 |
| 5 | PODNIKATELSKÝ PLÁN..... | 32 |
| 5.1 | Podstata a účel podnikatelského plánu | 32 |
| 5.2 | Zásady zpracování podnikatelského plánu | 33 |
| 5.3 | Struktura podnikatelského plánu | 33 |
| 5.3.1 | Titulní strana | 34 |
| 5.3.2 | Exekutivní souhrn | 34 |
| 5.3.3 | Popis podnikatelské příležitosti..... | 35 |
| 5.3.4 | Analýza makrookolí (PEST analýza)..... | 36 |
| 5.3.5 | Analýza mikrookolí (Porterův model konkurenčních sil)..... | 37 |
| 5.3.6 | Marketingový a obchodní plán..... | 39 |
| 5.3.7 | Realizační projektový plán..... | 41 |
| 5.3.8 | Finanční plán..... | 41 |
| 5.3.9 | Hodnocení rizik | 45 |
| 6 | ANALÝZA POPTÁVKY..... | 46 |
| 6.1 | Metodologie..... | 46 |
| 6.1.1 | Definování problému | 46 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 6.1.2 | Cíl výzkumu | 46 |
| 6.1.3 | Charakteristika výzkumného souboru | 47 |
| 6.2 | Průběh výzkumného šetření | 47 |
| 6.3 | Vyhodnocení a interpretace získaných dat | 47 |
| 6.4 | Shrnutí zjištěných informací a návrh opatření | 55 |
| 7 | Sestavení podnikatelského plánu | 57 |
| 7.1 | Titulní strana | 57 |
| 7.2 | Exekutivní souhrn | 58 |
| 7.3 | Popis podnikatelské příležitosti | 59 |
| 7.3.1 | Historie původního volnočasového areálu | 59 |
| 7.3.2 | Zdůvodnění volby dané lokality k realizaci podnikatelské příležitosti | 62 |
| 7.4 | Analýza makrookolí (PEST analýza) | 64 |
| 7.4.1 | Politicko-právní faktory | 65 |
| 7.4.2 | Ekonomické faktory | 65 |
| 7.4.3 | Sociálně-demografické (kulturní) faktory | 67 |
| 7.4.4 | Technicko-technologické faktory | 70 |
| 7.5 | Analýza mikrookolí (Porterův model konkurenčních sil) | 70 |
| 7.6 | Marketingový a obchodní plán | 72 |
| 7.6.1 | SWOT analýza | 72 |
| 7.6.2 | Formulace cílů | 77 |
| 7.6.3 | Návrh marketingových strategií (marketingový mix) | 78 |
| 7.7 | Realizační projektový plán | 80 |
| 7.7.1 | Plán pro založení společnosti s ručením omezeným | 80 |
| 7.7.2 | Projekt realizace podnikatelského plánu v letech 2017-2019 | 81 |
| 7.8 | Finanční plán | 85 |
| 7.8.1 | Analýza nákladů a zdrojů financování v jednotlivých letech | 85 |
| 7.8.2 | Účetní výkazy | 93 |
| 7.9 | Hodnocení rizik | 98 |
| 8 | Závěr | 99 |
| 9 | Seznam použitých zdrojů | 102 |
| 10 | Přílohy | 106 |
| | Příloha A: Dohoda o provedení práce | 107 |
| | Příloha B: Dotazník | 108 |

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek 1: Grafické vyjádření SWOT analýzy | 40 |
| Obrázek 2: Organizační struktura společnosti Staré koupaliště, s. r. o. | 59 |
| Obrázek 3: Historická fotografie původního areálu koupaliště č. 1 | 60 |
| Obrázek 4: Historická fotografie původního areálu koupaliště č. 2 | 60 |
| Obrázek 5: Historická fotografie původního areálu koupaliště č. 3 | 61 |
| Obrázek 6: Lokalizace města Jaroměř v rámci České republiky | 63 |
| Obrázek 7: Zchátralý domek správce | 82 |
| Obrázek 8: Stávající oplocení objektu | 83 |
| Obrázek 9: Stávající plocha pro volnočasové aktivity..... | 83 |

Seznam grafů

| | |
|--|----|
| Graf 1: Míra inflace (v %) | 67 |
| Graf 2: Pracovní síla podle věku a ekonomického postavení v Královéhradeckém kraji ... | 69 |
| Graf 3: Pracovní síla podle vzdělání a ekonomického postavení v Královéhradeckém kraji | 69 |

Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tabulka 1: Základní charakteristiky obchodních společností..... | 24 |
| Tabulka 2: Pohlaví respondentů | 48 |
| Tabulka 3: Věk respondentů | 48 |
| Tabulka 4: Zájem respondentů o konkrétní formu volnočasové a relaxační aktivity..... | 49 |
| Tabulka 5: Povědomí respondentů o bývalém areálu koupaliště | 49 |
| Tabulka 6: Zájem respondentů o obnovení provozu bývalého areálu koupaliště..... | 50 |
| Tabulka 7: Služby, jež respondenti v areálu očekávají..... | 51 |
| Tabulka 8: Respondenty preferovaná provozní doba areálu | 51 |
| Tabulka 9: Hodnocení stávající nabídky občerstvení a volnočasových aktivit v rámci cyklostezky Hradec Králové – Kuks | 52 |
| Tabulka 10: Hodnocení stávajícího informačního a orientačního systému v rámci cyklostezky Hradec Králové – Kuks | 53 |
| Tabulka 11: Názor respondentů na otázku rozšiřování nabídky volnočasových aktivit | 53 |
| Tabulka 12: Povědomí respondentů o plánované výstavbě cyklostezky Kladská..... | 54 |
| Tabulka 13: Názor respondentů na význam plánované cyklostezky Kladská a jejího křížení s cyklostezkou Labská v Jaroměři | 55 |
| Tabulka 14: Statistické údaje Královéhradeckého kraje..... | 62 |
| Tabulka 15: Statistické údaje města Jaroměř..... | 63 |
| Tabulka 16: Neumístění uchazeči o zaměstnání a volná pracovní místa k 31. 8. 2016 | 66 |
| Tabulka 17: Příjmy domácností v Královéhradeckém kraji | 68 |
| Tabulka 18: SWOT matice možných kombinací strategií..... | 73 |
| Tabulka 19: Ceník permanentek | 79 |
| Tabulka 20: Náklady na úkony, spojené se založením společnosti Staré koupaliště, s. r. o. | 81 |
| Tabulka 21: Náklady na investici | 86 |
| Tabulka 22: Struktura kapitálu společnosti Staré koupaliště, s. r. o. | 87 |
| Tabulka 23: Vstupní údaje pro výpočet IRR v excelu (v Kč) | 88 |
| Tabulka 24: Výpočet kumulovaného CF (v Kč)..... | 89 |
| Tabulka 25: Doba splacení investice (v Kč)..... | 89 |
| Tabulka 26: Ekonomická rozvaha hospodaření v letech 2017–2021 | 92 |
| Tabulka 27: Zahajovací rozvaha (aktiva) | 94 |
| Tabulka 28: Zahajovací rozvaha (pasiva)..... | 94 |
| Tabulka 29: Předpokládaný cash flow v roce 2017 (v Kč)..... | 95 |
| Tabulka 30: Předpokládaný cash flow v roce 2018 (v Kč)..... | 95 |
| Tabulka 31: Předpokládaný cash flow v roce 2019 (v Kč)..... | 96 |

| | |
|--|----|
| Tabulka 32: Předpokládaný cash flow v roce 2020 (v Kč)..... | 96 |
| Tabulka 33: Předpokládaný cash flow v roce 2021 (v Kč)..... | 97 |
| Tabulka 34: Předpokládaný zisk v letech 2017–2021 (v Kč)..... | 97 |
| Tabulka 35: Hodnocení závažnosti a pravděpodobnosti vzniku rizik | 98 |

1 Úvod

Zdravý životní styl je fenoménem současnosti. Veřejnost si začíná postupně uvědomovat, že nejen kvalitní strava a pohyb, ale i nedostatek odpočinku, vysoké pracovní nasazení a opomíjení volnočasových aktivit ovlivňují zdraví populace – hodnotový systém se mění a do popředí se dostává důraz na individuální osobnostní rozvoj, relaxaci a aktivní trávení volného času v přírodě. Mezi volnočasové aktivity se postupně vrací i organizované koníčky, v rámci nichž se lidé setkávají a mnohdy se vybrané činnosti věnují pod odborným dohledem. Hledají proto vhodné místo, kde by se mohli odreagovat, odpočinout si od náročné práce, udělat něco sami pro sebe. Vytvoření nového centra volnočasových aktivit pod otevřeným nebem v sobě proto nese výhodný tržní potenciál.

Volnočasové aktivity, slovo se širokým pojmem. Každý si pod tímto názvem může představit různé druhy odreagování. Jsou lidé, kteří rádi sportují a vyhledávají místa, kde mohou svůj oblíbený sport provozovat. Další mezi volnočasové aktivity zařadí oddych v přírodě, u vody a někteří v tom vidí posezení u dobrého jídla a pití. Najdou se i tací, kteří spojí všechny tyto tři atributy v jedno. Není jednoduché najít místo, kde by se tyto tři body střetly a cílem této práce je ukázat kdy, kde a za jakých podmínek to bude možné.

Z výše uvedených důvodů bude podnikání v oblasti volnočasových aktivit věnován i následující text – jeho cílem bude zpracovat realizovatelný podnikatelský plán na vytvoření centra volnočasových aktivit. Pro tento podnikatelský plán byla vybrána lokalita v blízkosti řeky Úpy, kde bude využito stávajícího areálu přírodního koupaliště, které je v současnosti uzavřeno. Avšak již v historii, zejména od roku 1932, bylo hojně navštěvováno. Mezi aktivity, které bude volnočasové centrum nabízet, bude patřit především přírodní koupání v řece, dále pétanque, kuželky, stolní tenis, fotbálek, nohejbal, plážový volejbal, pro nejmenší bude určeno dětské hřiště a zájemci budou moci využít i malého vodního díla, kde bude možné chytat pstruhy. Zřízena bude i odpočinková písečná pláž s lehátky. V přímém sousedství přírodního koupaliště již dnes vede Labská cyklostezka s mezinárodním označením číslo 2. Lze předpokládat, že dosavadní trend v budování cyklostezek a cyklotras i nadále poroste. Toto jsou podstatné aspekty proto, aby byl celý tento plán oblíbený nejen u dětí pro své dětské hřiště a koupání v řece, ale i pro dospělé, jako místo odpočinku a zasloužené relaxace.

2 Cíl práce a metodika

Cílem diplomové práce je vyhotovit podnikatelský plán nové obchodní společnosti za účelem vytvoření centra volnočasových aktivit. Tento plán využije autorka, mimo jiné, jako předmět komunikace s vnějším prostředím (s investory, bankami).

Sestavení podnikatelského plánu vychází z citací autorů Běhounka, Filipcové, Hájka, Jakubíkové, Kotlera, Srpové, Synka aj. včetně použití autorčiny bakalářské práce z předchozího studia. Práce je dále věnována detailnímu postupu založení společnosti a následné realizaci celého podnikatelského plánu. Jsou naplněny všechny dílčí kroky, potřebné pro sestavení podnikatelského plánu – navržena titulní strana, sepsán exekutivní souhrn a detailně je popsána podnikatelská příležitost. K analýze vnějšího prostředí je využit Porterův model pěti konkurenčních sil a PEST analýza. Doplnkovým nástrojem analýzy jak vnějšího, tak vnitřního prostředí, je pak provedená SWOT analýza, jež je zpracována v rámci marketingového a obchodního plánu (ten obsahuje i důležitý návrh marketingového mixu a strategií pro jeho jednotlivé prvky). Přesný postup založení firmy pak obsahuje realizační projektový plán. Významnou součástí podnikatelského plánu je i finanční plán, analyzující náklady a zdroje financování v prvních několika letech, doplněný nezbytnými účetními výkazy. K eliminaci jakýchkoliv ohrožení projektu, či samotné existence plánovaného podnikání pak slouží analýza a zhodnocení rizik.

Před samotným sestavením podnikatelského plánu byla provedena technika sběru dat - konkrétně se jedná o analýzu poptávky. Důvodem pro jeho realizaci je snaha zjistit, jaká jsou očekávání veřejnosti ve vztahu k plánované nabídce znovuotevřeného volnočasového centra a jaké má veřejnost povědomí o plánovaném rozšiřování nabídky cyklistických stezek v bezprostředním okolí centra. K realizaci výzkumného šetření je využita metoda primárního kvantitativního výzkumu, přičemž data byla získána pomocí anonymního nestandardizovaného dotazníku (dotazník je přílohou B této práce). V dotazníku bylo použito pouze uzavřených otázek – u každé otázky měl respondent možnost se přiklonit k jedné z nabízených variant odpovědí.

Varianty odpovědí u jednotlivých otázek byly formulovány na základě předvýzkumu, tzv. pilotáže, která proběhla ještě před realizací samotného šetření na 20 respondentech. Cílem pilotážního výzkumu bylo zjistit, zda jsou otázky i odpovědi

v dotazníku formulovány srozumitelně, zda lze odpovědi jednoznačně vyhodnotit a zda jsou nabízené varianty odpovědí pro respondenty dostatečné. Zjišťována byla rovněž časová náročnost vyplnění jednoho dotazníku. Na základě výsledků výzkumu budou přijata opatření, která budou zohledněna v plánovaném podnikání tak, aby byl co nejlépe využit tržní potenciál a požadavky zákazníků.

V diplomové práci je uplatněna technika sběru dat, a to jak zejména metoda dotazníkového šetření, tak vlastní zkušenosti z praxe, které by měly poskytnout shrnutí a poukázat na to, zdali je vhodné vstoupit na trh, či nikoli.

3 Teoretická východiska

3.1 Charakteristika základních pojmů

3.1.1 Podnikání

Jednotlivých definic, jež vymezují pojem podnikání, existuje nespočetné množství. Podle Srpové, Řehoře a kol. (2010, s. 19–20) však lze identifikovat tři základní přístupy, resp. pojetí podnikání. A to podnikání jako proces (činnost) – smyslem podnikání je vytvořit přidanou hodnotu, něco navíc, ať již v podobě finanční, nebo nefinanční, podnikání jako přístup (metoda) – podnikavý přístup, který je možno označit jako „podnikavost“, má charakter kompetence. Podnikatel má o svou činnost skutečný zájem a snaží se vytvořit něco navíc (již výše zmíněnou přidanou hodnotu), hledá vlastní cesty k dosažení cíle, užívá vlastní zdroje, čas i jméno, za své kroky přebírá plnou odpovědnost, akceptuje přiměřené riziko a pozitivní výsledky své vlastní práce přitom sklízí jako poslední ze všech zainteresovaných. V tomto smyslu je podnikavost možné označit za důležitého hybatele ekonomického i sociálního rozvoje společnosti. Podnikání jako hodnotová orientace – symbolicky se označuje jako „podnikatelský duch“, představuje určitou typickou strukturu hodnot a postojů, která má jak celospolečenský rozměr (přístup společnosti k podnikatelům, jak si jich váží), tak i rozměr individuální (podnikatel nese odpovědnost, riziko, musí být odolný proti nejistotě, zároveň však může dosáhnout vyššího výdělku, je do značné míry nezávislý a svobodný apod.).

Podle Synka a Kislingerové (2010, s. 3) je podnikání charakterizováno několika podstatnými rysy. Základním motivem každého podnikání je podle autorů zhodnocení vloženého kapitálu (v naprosté většině případů to znamená dosažení zisku ve formě přebytku výnosů nad náklady). Zisku se docílí prostřednictvím uspokojování potřeb zákazníků (zákazník a jeho zájmy, potřeby, požadavky a preference jsou v centru pozornosti), přičemž potřeby zákazníků podnikatel uspokojuje svými produkty (výrobky a službami), což vede k tomu, že musí čelit riziku – snaží se jej minimalizovat. Pro jakékoli podnikání je pak podle autorů charakteristické, že podnikatel vkládá kapitál (vlastní, nebo vypůjčený), kdy smyslem je zhodnocení tohoto kapitálu, a tedy zvyšování hodnoty firmy. Kromě ziskové orientace podnikání pak autoři zmiňují i společenské

poslání, kterým je služba zákazníkovi a všem zainteresovaným osobám, tzv. stakeholders (např. zaměstnanci, odbory apod.).

Podnikání je vymezeno i legislativně, přestože konkrétní definice podnikání není v novém občanském zákoníku, platném od roku 2014, uvedena. Ovšem z toho, jak občanský zákoník definuje podnikatele, lze vyvodit, že tím nepřímou definuje i jeho činnost, tedy podnikání. Paragraf č. 420 tohoto zákona uvádí, že podnikání je jakoukoliv činností, která je vykonávána na vlastní účet a odpovědnost, živnostenským (nebo obdobným způsobem), soustavně a samostatně, za účelem dosažení zisku (Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník). Z definice tedy jasně vyplývá pět základních znaků podnikání - soustavnost, samostatnost, výkon činnosti vlastním jménem, vlastní odpovědnost a účel v dosažení zisku. Poslední zmíněný znak podnikání je podle Kameníka, Hrabánkové a Orlové (2014, s. 4) nejdiskutabilnějším, neboť rozhodující je to, zda měl podnikatel v úmyslu svou činností dosáhnout zisku, nikoliv to, zda zisku skutečně dosáhl – ve skutečnosti tedy může podnikání skončit i ztrátou, podstatné však je, aby při zahájení činnosti skutečně tento záměr (dosažení zisku) podnikatel měl.

3.1.2 Podnikatel

Z hlediska legislativy je termín „podnikatel“ upraven v novém občanském zákoníku, účinném od roku 2014, tedy v zákoně č. 89/2012 Sb. Zde se v § 420 konstatuje: *„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele“*. Zákon v následujícím paragrafu (§ 421 odst. 1 a odst. 2) stanoví i to, že podnikatelem je rovněž osoba, zapsaná v obchodním rejstříku a osoba, disponující živnostenským, či jiným oprávněním k podnikání (Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník). Problematiku živnostenského podnikání upravuje zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, který definuje, že živnostenské podnikání je soustavná činnost, provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku (Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání).

Z hlediska teorie podnikání lze rozlišit mezi primárním a sekundárním podnikatelem. V roli primárního podnikatele vystupuje vždy fyzická osoba, která je vlastníkem podniku,

pro kterou je podnik nástrojem k podnikání. V případě, že vlastník podnik pouze spravuje (což bývá u velkých podniků běžné), deleguje své podnikatelské pravomoce na podnik, který pak podniká v roli sekundárního podnikatele v zájmu vlastníka – podnikatele primárního. V praxi naplňují reálné funkce sekundárního podnikatele i fyzické osoby, které působí ve správní radě, jsou členy řídicích orgánů, či top managementu. Pro úplnost je nutné podotknout, že ne všichni vlastníci plní role a funkce podnikatele – pokud podnik vlastní jen kvůli rentě, či jiným požitkům, nepůsobí v roli podnikatele, ale rentiéra (Srpková, Řehoř a kol., 2010, s. 30).

Veber, Srpková a kol. (2012, s. 15) pak vysvětlují, že v ekonomickém pojetí je podnikatelem každý, kdo do podnikání zapojuje ekonomické zdroje a další aktivity tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota – jedná se o proces vytváření přidané hodnoty. V psychologickém pojetí je podnikatelem ten, jehož činnost je motivovaná potřebou něco získat, něčeho dosáhnout, něco si vyzkoušet. Podnikatel se snaží o seberealizaci, chce se zbavit závislosti, touží se postavit na vlastní nohy apod. Autoři rozlišují i sociologické hledisko, kdy podnikatel vytváří blahobyt pro všechny zainteresované strany a hledá cesty k efektivnějšímu využívání zdrojů, usiluje o vytváření pracovních míst. A konečně právnícké pojetí opakuje již uvedenou soustavnou činnost, provozovanou podnikatelem samostatně a vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a za účelem dosažení zisku.

Dílní pojmy, obsažené v legislativním výkladu termínů „podnikání“ a „podnikatel“, vysvětlují Srpková, Řehoř a kol. (2010, s. 20) následujícím způsobem:

- samostatnost – fyzická osoba jedná osobně, právnická osoba prostřednictvím statutárního orgánu,
- vlastní jméno – veškeré právní úkony činí fyzická osoba pod svým jménem a příjmením, právnická osoba pod jménem společnosti, resp. obchodním názvem,
- vlastní odpovědnost – podnikatel (lhostejno, zda fyzická, nebo právnická osoba) nese za výsledky své činnosti veškerou odpovědnost,
- soustavnost – činnost podnikatele je opakovaná, pravidelná, nikoliv pouze příležitostná,
- účelem je dosažení zisku – byť nemusí být zisku reálně dosaženo, úmysl jeho dosažení musí být zřejmý.

3.1.3 Podnik

Od vymezení pojmů „podnikání“ a „podnikatel“ je velmi blízko i k definici termínu „podnik“. I pro jeho definici existuje více možných výkladů v závislosti na hledisku, z něhož je pojem interpretován. V nejobecnějším smyslu jde o subjekt, v němž dochází k přeměně zdrojů (vstupů) na statky (výstupy), obsáhleji se jedná o „*uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot (ať vlastních, či pronajatých), které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit*“, právně je podnik interpretován jako „*soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání*“. K podniku pak v tomto smyslu náleží věci, práva i majetkové hodnoty, které podnikateli patří a slouží k provozování podniku (nebo k tomuto účelu sloužit mají). Evropská komise pak podnikem rozumí „*každý subjekt, vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu*“, tedy se jedná o osoby samostatně výdělečně činné, rodinné podniky, obchodní společnosti i sdružení (Veber, Srpová a kol., 2012, s. 15–16).

Srpová a Řehoř (2010, s. 35) se přiklání k nejjednodušší variantě, že podnikem je každý subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy a dodávají, že podnik je ekonomicky a právně vymezenou jednotkou, jejímž důvodem existence je podnikání. Wöhe a Kislingerová (2007, s. 41) upřednostňují podrobnější definici: „*Podnikem označujeme plánovaně organizovanou hospodářskou jednotku, ve které jsou výrobní faktory kombinovány tak, aby bylo vyrobeno a prodáno zboží a služby*“. Podnik je tedy „*hospodářskou jednotkou výrobního hospodářství*“.

Legislativně není pojem „podnik“ přímo upraven, nový občanský zákoník č. 89/2012 Sb. již tento termín nezná. V § 502 je zde však vymezen pojem „obchodní závod“, který označení „podnik“ nahrazuje: Obchodní závod (dále jen „závod“) je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu (Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník).

3.1.4 Právní forma podnikání

3.1.4.1 Volba právní formy podnikání

Před zahájením podnikatelských aktivit je nezbytné zvolit vhodný typ právní formy. Jedná se o významné rozhodnutí, které sice není nezvratné, nicméně pozdější změna s sebou vždy nese komplikace a zbytečné náklady. Právní forma podnikání významně ovlivňuje řadu podnikatelských aspektů, např.: nároky na hodnotu kapitálu, vloženého do podnikání (možnost zajištění), zřizovací výdaje podniku, způsob řízení podniku, rozsah ručení za závazky podniku, vyjednávací sílu podniku, zejména při nákupu vstupů (Šiman, Petera, 2010, s. 33). Klady i zápory jednotlivých právních forem podnikání je proto potřeba pečlivě zvážit ještě před samotným rozhodnutím.

Dle Synka a kol. (2011, s. 26–27) právní formu podnikání volí podnikatel podle svých preferencí, je však potřeba respektovat všechny právní normy, které podnikatelské rozhodování ovlivňují. Obecně pak mezi hlavní kritéria, ovlivňující volbu právní formy podnikání, patří:

- způsob a rozsah ručení (podnikatelské riziko),
- oprávnění k řízení, tedy zastupování podniku navenek, vedení podniku, možnost spolurozhodování apod.,
- počet zakladatelů,
- nároky na počáteční kapitál,
- administrativní náročnost založení podniku a výdaje, spojené s jeho založením a provozováním
- účast na zisku (ztrátě) a daňové zatížení,
- finanční možnosti, obzvláště přístup k cizím zdrojům,
- zveřejňovací povinnost.

Právní formy podnikání se rozlišují na dvě základní skupiny – podnikání fyzických a právnických osob. Obě kategorie budou v následujících dílčích kapitolách představeny podrobněji, ovšem vzhledem k zaměření tohoto textu bude více pozornosti věnováno podnikání právnických osob (Šiman, Petera, 2010, s. 44).

3.1.4.2 Podnikání fyzické osoby

V souvislosti s podnikáním fyzické osoby se setkáváme s pojmem „osoba samostatně výdělečně činná“ (dále jen OSVČ) – živnostník, zemědělec, soudní znalec, umělec apod. Fyzická osoba podniká na základě živnostenského, nebo jiného oprávnění k provozování podnikatelské činnosti, přičemž podle požadavků na odbornou způsobilost se živnosti dělí na (Srpková, Řehoř a kol., 2010, s. 67):

- ohlašovací – jsou provozovány na základě ohlášení, dělí se dále na řemeslné, vázané a volné,
- koncesované – kromě splnění odborné způsobilosti je vyžadováno i kladné vyjádření orgánu státní správy, např. pohřební služba, cestovní kancelář, taxislužba, silniční motorová přeprava apod.

Všechny fyzické osoby, provozující živnost, se povinně zapisují do živnostenského rejstříku. Tento zápis nahrazuje dřívější vydání živnostenského listu. Údaje ze živnostenského rejstříku jsou přitom přístupné na internetu (Mikulášková, Sedlák, 2015, s. 17).

3.1.4.3 Podnikání právnické osoby

V případě rozhodnutí podnikat jako právnická osoba je potřeba počítat s tím, že zahájení podnikání bude administrativně náročnější a v některých případech bude nutné složit i základní kapitál (Srpková, Řehoř a kol., 2010, s. 67). Pokud obor podnikání podléhá zápisu do živnostenského rejstříku, musí i právnická osoba provést tento zápis a teprve potom může být založena obchodní společnost (Mikulášková, Sedlák, 2015, s. 17).

Legislativní pojetí právnických osob se s novou úpravou občanského zákoníku (Zákona č. 89/2012 Sb.) změnilo, nyní je podnikání právnických osob upraveno právě tímto předpisem. Nově je stanoven pojem tzv. právní osobnosti – jedná se o způsobilost mít v mezích právního řádu práva a povinnosti. Právnická osoba je pak v § 20 zákona č. 89/2012 Sb. definována jako organizovaný útvar, o kterém zákon stanoví, že má právní osobnost, nebo jejíž právní osobnost zákon uzná. Právnická osoba vzniká podle § 126 dnem zápisu do veřejného rejstříku. Oproti původnímu rozdělení již nový občanský zákoník nevymezuje všechny právnické osoby co do jejich forem právní formy,

definovány jsou pouze 3 skupiny právnické osoby – korporace, fundace a ústav (Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník).

Problematiky právnických osob se pak dotýká i zákon č. 90/2012 Sb., Zákon o obchodních korporacích, který zavádí nový pojem – obchodní korporace, kterým se rozumí obchodní společnosti a družstva. Obchodními společnostmi jsou veřejná obchodní společnost (v. o. s.), komanditní společnost (k. s.), společnost s ručením omezením (s. r. o.) a akciová společnost (a. s.), dále i evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení (Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích).

Veškeré obchodní společnosti jsou přehledně ilustrovány níže, viz následující tabulka (Tabulka 1).

Tabulka 1: Základní charakteristiky obchodních společností

| | Veřejná obchodní spol. | Komanditní společnost | Společnost s ručením omez. | Akciová společnost |
|---------------------------|--------------------------------------|---|---|--|
| Zakladatelé | Min. 2 osoby | Min. 2 osoby | Min. 1 osoba | Min. 1 právnická osoba |
| Vznik spol. | Zápisem do OR ¹ | Zápisem do OR | Zápisem do OR | Zápisem do OR |
| Ručení společníka | Společně a nerozdílně celým majetkem | Komplementář celým majetkem, komanditista do výše nesplaceného vkladu | Společně a nerozdílně do výše souhrnu nesplaceného vkladu | Akcionář za závazky neručí |
| Základní kapitál | Min. výše není stanovena | Komanditista min. 1 Kč | Min. 1 Kč | 2 mil. Kč, nebo 80 tis. eur |
| Účast na zisku | Rovným dílem | Dle společenské smlouvy, nebo rovným dílem | Dle poměru obchodních podílů, nebo dle spol. smlouvy | Dle rozhodnutí valné hromady (dividenda) |
| Oprávnění k řízení | Každý společník | Komplementáři | Jednatelé | Představenstvo |

Zdroj: MARTINOVIČOVÁ, D., KONEČNÝ, M., VAVŘINA, J. *Úvod do podnikové ekonomiky*, s. 20

Rozlišuje se mezi společnostmi osobními a kapitálovými, přičemž v tomto případě je zásadní skutečnost, zda se do popředí zájmu dostává osobní účast (odborné schopnosti, vlastnosti společníka), nebo kapitálová účast (vklad) společníků. Mezi osobní společnosti pak zákon řadí veřejnou obchodní společnost a komanditní společnost, mezi společnosti kapitálové pak společnost s ručením omezením a akciovou společnost. Jak poukazuje Josková a kol. (2014, s. 9–10), je toto dělení ve skutečnosti umělé, neboť i u osobních společností (zejména komanditní společnosti) je vklad společníka významný, u kapitálových společností (zejména společnosti s ručením omezeným) je zase důležitá osobní kvalita společníků. Některé znaky obchodních společností jsou charakteristické i pro družstva (např. tvorba základního kapitálu), nicméně řada aspektů se naopak liší:

¹ OR – obchodní rejstřík

otevřenost družstva, možnost nabývat a pozbývat členství bez nutnosti měnit stanovy. Odlišný bývá i účel, který je obvykle nepodnikatelský. Družstva tak vedle společností tvoří zvláštní druh obchodních korporací.

4 Význam volnočasových aktivit

S pojmem „volný čas“ veřejnost poměrně volně nakládá a běžně jej používá, aniž by reflektovala jeho plný obsah. Problematika volného času je však poměrně složitá a rozsáhlá, navíc na ni lze pohlížet z hlediska několika různých oborů – psychologického, ekonomického, sociologického, pedagogického apod.

4.1 Vymezení pojmu „volný čas“

Hofbauer (in Kolařík, 2013, s. 103) charakterizuje volný čas jako dobu, kdy člověk nevykonává činnosti pod tlakem závazků, vyplývajících z jeho sociálních rolí – tedy z délky práce a nutnosti zachovat a rozvíjet vlastní život. Vymezuje jej jako *„čas, který zbývá po splnění pracovních i nepracovních povinností a uspokojení základních biologických potřeb“*. V rámci volného času provádí člověk činnosti, které jej naplňují očekáváním, účastní se jich na základě svého svobodného rozhodnutí, a které mu přináší příjemné zážitky a uspokojení. Volný čas je tedy dobou, kdy se může jedinec svobodně realizovat.

Poměrně uznávaná je i definice francouzského sociologa J. Dumazediera (in Hájek, Harmach, 2004, s. 25–28) – ten chápe volný čas jako *„souhrn činností, které může člověk provozovat s plnou libovůlí, buď pro odpočinek, nebo pro pobavení, či pro rozvoj svých znalostí, nebo nezištné školení, pro svou dobrovolnou účast na společenských záležitostech, nebo svobodnou tvůrčí činnost poté, když se uvolnil ze závazků pracovních, rodinných i společenských“*. Samotní Hájek a Harmach (2004, s. 28) pak volný čas definují jednoduše a stručně jako dobu, *„která člověku umožňuje svobodnou volbu činností“*. Mají tak na mysli, že přestože má každý člověk i ve volném čase do jisté míry omezenou volbu aktivit, nesmí být tato omezení spojena s osobními, nebo společenskými povinnostmi - volnočasové aktivity musí být prováděny dobrovolně a musí vyvolávat příjemné zážitky a pocit uspokojení.

Ještě stručněji pak vymezuje volný čas Collin (in Horner, Swarbrooke, 2003, s. 54): jako čas, *„kdy můžete dělat, co chcete“*.

4.2 Historie volného času

První definice volného času pochází z období antického Řecka. Za jednoho z prvních teoretiků volného času můžeme považovat Aristotela, který chápal volný čas jako nejvyšší hodnotu spojenou se svobodou a štěstím. Vhodné využití volného času viděl jako hlavní cíl vzdělávání. Volný čas poukazuje na svobodný zájem, zejména osvobození se od nutností. Antická idea „scholé“ byla založena na osobním rozvoji těla i ducha, kterému měl být tento volný čas věnován (Šerák, 2009, s. 31, 34).

Opakem bylo křesťanství. Pro rané křesťany bylo vhodné trávit volný čas modlitbami a rozjímáním o Bohu. V období středověku trávili šlechtici volný čas turnaji, lovy a hony (Filipcová, 1970, s. 549).

V období renesance byla práce dominantou života – člověk by měl odpočívat proto, aby byl poté opět schopen práce. Tato koncepce volného času je platná i v dnešním 21. století. Utopisté byli ti, kteří specifikovali poměr pracovní doby a volného času. Thomas More se ve svém díle „Utopia“, snaží nastínit společnost, kde všichni věnují volný čas studiu a v práci tráví šest hodin denně. Dalším významným dílem je „Sluneční stát“ od autora Thomase Campanela, který požaduje zkrácení pracovní doby na pouhé čtyři hodiny. Ostatně i Jan Amos Komenský rozdělil aktivity každého dne, zejména na práci, spánek a aktivní odpočinek, který by však měl být vyplněn vzděláním (Šerák, 2009, s. 31).

V roce 1648 – po skončení třicetileté války se objevují první počátky výchovy ve volném čase. Počátky související se změnou životního stylu, kdy začali bohatí lidé s výstavbou víkendových obydlí a zrodily se spolky a kluby. První zmínky o spolcích a klubech byly ve Velké Británii, datovány rokem 1693 a byly určené dospělým jednotlivcům. Pracovní doba se začala snižovat s rozvojem průmyslu. Tento fakt přinesl lidem čas pro rozvíjení jejich zájmů i regeneraci (Hofbauer, 2004, s. 46).

Dle Čihovského (2006, s. 23) se v historii můžeme setkat s trojím pojetím volného času:

- optimistické – jde o pozitivní (hedónistické) pojetí, kde volný čas představuje smysl a cíl života, volný čas je potřebou a smyslem života člověka,
- skeptické – jedná se o negativní pojetí volného času. Sem patří lenost, nuda a sklony k nepravostem,
- realistické – pojetí soustředěné na využívání, ale i zneužívání volného času.

Povědomí o tom, že volný čas je důležitou součástí života, bylo vnímáno teprve od poloviny šedesátých let 20. století. Snížila se pracovní doba, zavedl se pětidenní pracovní týden a navýšil se počet žáků jak na středních, tak na vysokých školách. Lidé si začali uvědomovat fakt, že své děti musí aktivně vést i po jejich vyučování. Pokud by tak nečinili, hrozila by u dětí sociální deviace. I toto byl důvod vzniku jednotlivých činností a institucí volného času. Nové terminologie volného času (education for leisure = výchova k volnému času, ...) se začaly objevovat od druhé poloviny 20. století (Hofbauer, 2004, s. 16–17).

Po 2. světové válce začaly vznikat domy dětí a mládeže, které skýtaly mnoho druhů zájmových činností. Školní družiny poskytovaly plně zaměstnaným rodičům, péči o jejich potomky. V průběhu 70. a 80. let 20. století začaly vznikat domy mládeže a pionýrů a lidové školy umění aj.

Počátkem 90. let 20. století vznikl dokument pojmenovaný „Úmluva o právech dítěte“. Tento dokument byl přijat v roce 1989 Valným shromážděním Organizace spojených národů v New Yorku. Tato Úmluva byla ratifikována v roce 1991 v Československé republice a dne 1. ledna 1993 byla přijata Českou republikou. Mnoho změn přinesla i změna státního systému v rámci výchovy dětí a mládeže ve volném čase.

4.3 Cíle a funkce volného času

Kolařík (2013, s. 103) považuje za jeden z hlavních cílů efektivního využívání volného času skutečnost, že volný čas přispívá k tělesnému i duševnímu zdraví jedince a podporuje pozitivní mezilidské vztahy. Konkrétně pak autor mezi hlavní funkce volného času řadí:

- odpočinek (celkovou regeneraci pracovní síly), která může mít jak pasivní, tak i aktivní formu,
- zábavu, která zajišťuje regeneraci duševních sil,
- rozvoj osobnosti, který je zároveň spoluúčastí na vytváření kultury.

Hofbauer (2004, s. 13) uvádí i další funkce volného času, např.: seberozvoj – kultura, vzdělávací – potřeba poznávat se a učit se. Dle Vážanského a Smékala (1995, s. 30–31) je jednou z funkcí i participace – potřeba účastnit se, angažovat, mít podíl na dění.

Komplexně vymezuje funkce volného času i Opaschowski (in Kolařík, 2013, s. 103), který za základní součásti volného času považuje rekreaci (zotavení, uvolnění), kompenzaci (odstraňování zklamání a frustrace), výchovu a další vzdělávání, kontemplaci (hledání smyslu života, přemýšlení a uvažování), komunikaci (sociální kontakty, partnerství), participaci (podílení se a účast na vývoji společnosti), integraci (stabilizace života rodiny) a akulturaci (osvojení si kultury, hodnot a norem).

Pomocí tří složek, které volný čas obsahuje, popisuje funkce volného času Dumazadier (in Hájek, Harmach, 2004, s. 25–28). Volný čas podle něj v rámci svých funkcí naplňuje složku relaxační (odpočinek), která obsahuje jak odpočinek nezbytně nutný pro biologickou obnovu sil (spánek), tak i vše, co je možné označit za zahálení, či lenošení, nebo fyzický odpočinek, spojený s odpočinkem duševním. Druhou složkou je složka zábavy – tedy aktivní odpočinek, včetně tzv. perceptivních činností (ty zahrnují např. sledování televize, poslech hudby, návštěvu divadla, či diskotéky, posezení s přáteli, činnost v zájmovém útvaru, rekreační sportovní činnost, rodinné návštěvy apod., tedy vše, co je motivováno dobrovolným zájmem). Volný čas pak obsahuje i složku sebevzdělávací a vzdělávací, kam se řadí všechny aktivity, rozšiřující vědomostní obzory a dovednosti, např. činnost ve spolcích a občanských sdruženích, pěstování koníčků apod.

S takto definovanými složkami (funkcemi) volného času souhlasí i samotný Hájek a Harmach (2004, s. 28–29), navíc pak přidávají ještě složku čtvrtou, preventivní. Podle jejich názoru často neumí lidé se svým volným časem nakládat účelně, nezvládnutý volný čas pak mnohdy vede k alkoholismu, toxikomanii, majetkové a násilné trestné činnosti apod.

4.4 Možnosti využití volného času

Základním rozdílem mezi rozličnými způsoby trávení volného času je podle Langmeiera a Krejčířové (2006, s. 176–177) volba buď aktivního, nebo pasivního zaměření. Možný repertoár aktivit volného času je velmi široký a lze je samozřejmě buď střídat, nebo se zaměřit pouze na některé specializované a hluboce ovládané aktivity. Volba možnosti trávení volného času pak nezáleží ani tak na věku daného jedince, jako spíše na jeho osobnostních charakteristikách. Je ovšem pochopitelné, že starší lidé se spíše než mladí, uchylují k pasivnější zábavě.

Trendy v trávení volného času jsou však v současnosti v mnohém specifické. Podniky, zaměřené na nabídku produktů, spojených s volnočasovými aktivitami, musejí respektovat zejména dlouhodobé socio-psycho-demografické vzorce, které trávení volného času ovlivňují, např. (Kesner, 2005, s. 83):

- změny struktury trávení volného času – roste flexibilita práce a tím se „drobí“ prázdniny a dovolené, lidé tak více poptávají spíše krátké dovolené a jednorázové volnočasové aktivity,
- rostou výdaje domácností na kvalitní a spíše aktivní trávení volného času - zejména střední třída a lépe situované vrstvy se více orientují na takové způsoby trávení volného času, které jsou spojeny s vlastní fyzickou, nebo mentální aktivitou (od sportů až po sebevzdělávání), kdy je cílem získat nějaký prožitek, výjimečnou zkušenost, které člověka obohatí,
- roste vliv dětí na způsob užití jejich vlastního volného času a prázdnin,
- účel a motivy volnočasových aktivit se překrývají – prolínají se prvky oddychu a zábavy, s potřebou poznání, či s edukačními aktivitami. Lidé často propojují i své pracovní cesty s kulturně-poznávací či sportovní činností.

4.5 Volnočasové aktivity

V literatuře se nejčastěji objevuje primární rozdělení volnočasových aktivit. Základní dělení je na rekreační a odpočinkové činnosti a na zájmové činnosti. Rekreační činnosti můžeme dále rozdělit na pohybové hry na hřišti či v přírodě, turistiku spojenou s pobytem

v přírodě, sezónní hry a zábavy aj. Mezi odpočinkové činnosti řadíme klidné hry, sledování televizních pořadů, relaxační cvičení s hudbou aj. (Pávková, 2014, s. 64–65).

4.5.1 Rekreační a odpočinkové činnosti

Jedním z nejvýznamnějších úkolů výchovy je naučit se, jak odpočívat. Rekreační a odpočinek hrají významnou roli v životě každého jedince. Tyto pojmy však neznamenají totéž a velice často bývají navzájem zaměňovány, zejména jejich účel a charakter. Rekreační činnosti se vyznačují pohybovou aktivitou a vyžadují fyzický pohyb, ideálně na čerstvém vzduchu. Příkladem může být lyžování, bruslení, navštívení sportovních areálů, dětských hřišť aj. Odpočinkové činnosti jsou naopak velmi klidné, nejsou pohybově ani psychicky náročné. Spánek, relaxační cvičení a poslech hudby jsou zřejmými ukazateli odpočinkových aktivit.

4.5.2 Zájmové činnosti

Zájem patří mezi významné psychické jevy, odvíjí se od něho i lidské chování. Dle Pávkové (2014, s. 66) mají zájmové činnosti nejvyšší postavení. Lze je chápat jako sebeuspokojení a rozvíjení zájmů a schopností. Během těchto činností dochází k upokojování i jiných, významných potřeb: seberealizaci, potřeby poznání, potřeby pohybu, potřeby sounáležitosti k sociální skupině aj.

Tyto činnosti se dají třídit a uspořádat podle různých kritérií. Pávková (2014, s. 67) hovoří o zájmech aktivních (provozování sportu) a zájmech receptivních (sledování sportovního utkání). Dále na zájmy hluboké a povrchní, krátkodobé a dlouhodobé. Jak z názvů vyplývá, za hodnotné lze považovat hluboké a dlouhodobé činnosti, například aktivní turistika společně se zájmem o umění. Z hlediska společenských norem dělí zájmy na žádoucí (o sport, společenské dění) a nežádoucí (hazardní hry, alkohol, drogy).

5 PODNIKATELSKÝ PLÁN

5.1 Podstata a účel podnikatelského plánu

Na začátku každého podnikání by měl být dobrý nápad. Aby bylo potenciální podnikání perspektivní, je nutné, aby byl i podnikatelský nápad reálně životaschopný a uplatnitelný na trhu – právě sestavení podnikatelského plánu pomáhá podnikateli lépe odhalit slabiny i silné stránky podnikatelského nápadu. Často pomáhá předcházet i riziku možného neúspěchu hned na počátku života firmy (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 56).

Veber, Srpová a kol. (2012, s. 95) vysvětlují konkrétněji, že se jedná o písemný dokument, zpracovaný podnikatelem, který musí popsat všechny podstatné vnější i vnitřní faktory související se zahájením podnikatelské činnosti či fungování existující firmy. Podle Vebera (2012, s. 95) je pak podnikatelský plán pro podnikatele jakýmsi autoatlasem, který mu pomáhá si ujasnit výchozí situaci, cílový stav i způsob, jak bude cíle dosaženo: budoucí záměry tedy přesně konkretizuje. Zpracování podnikatelského plánu není jednoduchým úkolem, vyžaduje především invenci, flexibilitu i odvalu.

Důvodů k sestavení podnikatelského plánu bývá více. Nejobvyklejší jsou podle Srpové a kol. (2011, s. 14) potřeba získat chybějící finanční prostředky, najít společníka, informovat obchodní partnery a zaměstnance atd. Zejména začínající podnikatel, který má zatím pouze svůj podnikatelský nápad, zjistí pomocí podnikatelského plánu celkovou potřebu finančních prostředků, potřebu cizích zdrojů i možnosti jejich zhodnocení. Následně může oslovit investora.

Uvedené potvrzuje i Veber, Srpová a kol. (2012, s. 95–96), kteří účel podnikatelského plánu spatřují jednak v interních, jednak v externích oblastech. Pro interní účely je podnikatelský plán využíván jako nástroj plánování a kontroly, či jako podklad pro rozhodování. Užitečný může být i pro zaměstnance, kteří se v tomto dokumentu mohou seznámit s firemními cíli, čímž se posílí jejich integrita s firmou. Pro externí účely se pak podnikatelský plán používá tehdy, když je potřeba analyzovat investiční možnosti firmy, nebo k přesvědčení poskytovatelů nezbytného finančního kapitálu.

5.2 Zásady zpracování podnikatelského plánu

Při zpracování podnikatelského nápadu je potřeba respektovat určité obecně platné zásady, jejichž smyslem není podnikatele nějak omezovat – jde však o to, že zejména externí subjekt bude mít k dispozici plány i jiných firem, které si budou vzájemně konkurovat. Proto je vhodné respektovat určité zásady formulace podnikatelského plánu, aby se co nejvíce zvýšil jeho rating v očích veřejnosti. Podle Fotra, Součka (2005, str. 309) je tedy vhodné, aby podnikatelský plán byl:

- stručný a přehledný,
- jednoduchý a srozumitelný,
- realistický a co nejvěrohodnější,
- orientoval se na budoucnost,
- demonstroval výhody produktu či služby pro uživatele, resp. pro zákazníka,
- nebyl příliš optimistický ani příliš pesimistický,
- nezakrýval slabá místa – upozornit na konkurenční výhodu,
- prokázal schopnost společnosti hradit úroky a splátky a být zpracován kvalitně i po formální stránce.

Veber, Srpová a kol. (2008, s. 98) pak dodávají několik konkrétních informací, týkajících se zpracování podnikatelského plánu: rozsah by měl být orientačně 40 až 50 stran plus přílohy. Obvyklé proto je, že se na jeho tvorbě pracuje několik týdnů, mnohdy i měsíců. Není neobvyklé, pokud už zpracované části podnikatel opakovaně mění a upravuje - pro vazbu je proto účelné použít pořadač, aby bylo možné do poslední chvíle stránky doplňovat a vyměňovat. Protože podnikatelský plán zprostředkovává první dojem o firmě, měl by být působivý nejen jeho obsah, ale i vnější vzhled. Samozřejmá je absence překlepů a gramatických chyb.

5.3 Struktura podnikatelského plánu

Obsah podnikatelského plánu a jeho struktura nejsou nijak závazně stanoveny, nicméně je potřeba respektovat určitá pravidla. Ta by měla vycházet z účelu podnikatelského plánu a také je nutné je přizpůsobit specifickým požadavkům subjektu, pro který je podnikatelský plán určen. Srpová a kol. (2011, s. 14) vysvětlují, že např.

mnozí investoři dnes z nedostatku času požadují, aby byl podnikatelský plán zpracován pouze v podobě prezentace v PowerPointu, naopak banky mají obvykle vyšší nároky a trvají mnohdy i na řadě doplňujících dokumentů. Na rozsah i strukturu podnikatelského plánu pak mají vliv i individuální charakteristiky daného podniku – jeho velikost, vývojová, výrobní a odbytová struktura apod.

5.3.1 Titulní strana

Na titulní list se uvádí obchodní název a logo firmy (pochopitelně pouze tehdy, když už podnik existuje), název podnikatelského plánu a jméno jeho autora, klíčové osoby a všichni zakladatelé podniku, datum založení apod. Srpová a kol. (2011, s. 15) doporučují uvést i následující prohlášení: *„Informace, obsažené v tomto dokumentu, jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována, nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována, nebo ukládána v tištěné, nebo elektronické podobě bez písemného souhlasu autora“*. Samozřejmě by mělo být i uvedení obsahu, neboť tak rozsáhlý dokument, jakým podnikatelský plán obvykle je, je potřeba co nejvíce zpřehlednit – uživatelům se tak usnadní vyhledávání konkrétních informací. Obsah by měl být krátký a stručný, přibližně v rozsahu jedné strany A4 a uvedeny by měly být pouze nadpisy první, druhé a třetí úrovně, více již by bylo chaotické.

5.3.2 Exekutivní souhrn

Exekutivní souhrn by měl obsahovat úvod, v němž bude uveden účel podnikatelského plánu – vhodné je např. napsat, že podnikatelský plán je určen pro potenciálního investora. Pak by měl následovat jasný a zřetelný popis toho, co bude na následujících stránkách zpracováno podrobněji, přičemž tento krátký souhrn by měl v čtenáři vzbudit zvědavost tak, aby si přečetl i zbytek podnikatelského plánu a věnoval pozornost i podrobnostem. Hrubou osnovu pro sestavení souhrnu pak nabízejí Srpová a kol. (2011, s. 16):

- Jaké produkty budou poskytovány?
- V čem jsou produkty lepší, než jiné, co je jejich konkurenční výhodou a jaký užitek přinesou zákazníkovi?
- Informace o trhu a tržních trendech (velikost trhu, růst, chování zákazníků), informace o konkurenci.
- Kdo je klíčovými osobnostmi, jaké jsou jejich největší úspěchy?
- Přehled důležitých kvantitativních finančních informací, např. celková kapitálová náročnost, potřeba cizích zdrojů, délka financování, úroková sazba, schopnost splácet cizí zdroje apod.

Srpová a kol. (2011, s. 16) pro úplnost dodávají, že exekutivní souhrn by měl být zpracován až jako poslední, tedy v době, kdy je celý podnikatelský plán hotový, přestože se umísťuje už na začátku.

Konkrétně by měl exekutivní souhrn obsahovat např. stručnou historii podniku, důležité informace o jeho založení a všem, co tomu předcházelo, popis poslání podniku a jeho cíle, základní charakteristiku firmy a popis její stávající finanční situace (Synek, Kislingerová, 2010, s. 177).

5.3.3 Popis podnikatelské příležitosti

V této pasáži by mělo být vysvětleno, v čem spatřuje podnikatel svou podnikatelskou příležitost – zda se mu např. podařilo nalézt mezeru na trhu, zda objevil nový technologický princip apod. Podnikatel se zde snaží čtenáře přesvědčit, že právě nyní je ten nejvhodnější okamžik pro realizaci jeho nápadu a že právě on má pro jeho realizaci ty nejlepší předpoklady. Dále se v této části uvádí, kdo bude výrobek nebo službu potřebovat a jak bude hlavní myšlenka převedena do podoby tržeb a zisku (Veber, Srpová a kol., 2012, s. 99).

Nejdůležitější je zdůraznit, jaký prospěch bude z nabídky plynout pro zákazníky, proč by zákazníci měli nakupovat právě u podnikatele, a nikoliv u konkurence, jaká je tedy konkurenční výhoda. Podnikatel by měl přirozeně prokázat, že ví, kdo jsou jeho budoucí zákazníci, na jaké trhy se chce orientovat a musí prokázat, že cílový trh je dostatečně velký a má silný potenciál růstu. V případě potřeby je vhodné také doložit, že výroba i použití produktu je v souladu s platnou legislativou. Mnozí podnikatelé se však (mylně)

domnívají, že jejich nápad nemá konkurenci – to se však stává jen zcela výjimečně. Je potřeba tuto skutečnost přiznat a konkurenci detailně představit (Srpková, Řehoř a kol., 2010, s. 61).

Produkty (výrobky, nebo služby), které podnikatel plánuje nabízet zákazníkům, musí podnikatelský plán detailně popsat. Na prvním místě by měl být prezentován produkt, který bude zajišťovat největší část obrátu, až poté by měly být zmíněny i ostatní plánované výrobky, či služby. Veber, Srpková a kol. (2012, s. 100) konstatují, že je sice užitečné zmínit všechny důležité technické detaily, nicméně veškerými podrobnostmi není nutné se zabývat - čtenář podnikatelského plánu stejně nebude s největší pravděpodobností zběhlý zrovna v daném oboru – proto je lepší zdůraznit jen podstatné technologické rysy a poté se soustředit především na popis produktu z hlediska zákazníka.

5.3.4 Analýza makrookolí (PEST analýza)

Jak již bylo zmíněno, musí být v podnikatelském plánu charakterizován současný stav odvětví, a především jeho předpokládaný vývoj – z tohoto hlediska je potřeba posoudit zejména atraktivnost trhu, jeho velikost a aktuální trendy, předpokládaný tržní podíl apod. (Synek, Kislingerová a kol., 2010, s. 177). Jak však poukazují Sedláčková a Buchta (2006, s. 71), nemusí být vždy jasné, jaký vliv bude mít konkrétní trend na daný podnik. Proto je přínosná již samotná identifikace vlivů, protože společnosti umožňuje být na potenciální změny připravenou.

K analýze makrookolí (externího prostředí podniku) se využívá tzv. PEST analýza, která hodnotí klíčové součásti makrookolí, kterými jsou politicko-legislativní faktory, ekonomické faktory, faktory sociálně-kulturní a technologické (Srpková, Řehoř a kol., 2010, s. 131). Jak dodává Vochozka, Mulač a kol. (2012, s. 344), s rostoucím významem životního prostředí a vztahů mezi společnostmi se PEST analýza rozšiřuje navíc o faktory ekologické – pak bývá analýza označována zkratkou PESTLE. Počet jednotlivých faktorů makroprostředí je ovšem prakticky neomezený, proto se v rámci PEST analýzy určují pouze prioritní faktory, které daný obor podnikání významněji ovlivňují. Jak autoři upozorňují, vždy je však nutné kalkulovat se značnou mírou nejistoty a na odhad budoucího vývoje se nelze zcela spoléhat.

Konkrétně se pak v rámci PEST analýzy zkoumají např. následující faktory (Váchal, Vochozka a kol., 2013, s. 97–99):

- politicko-právní faktory – politická orientace vládní reprezentace (liberální, konzervativní, sociální atd.), antimonopolní opatření, politika zdanění, liberalizace zahraničních vztahů (dohody o ochraně investic, zamezení dvojímu zdanění apod.), sociální politika, legislativa podnikatelského sektoru, legislativa ochrany životního prostředí, legislativa bezpečnosti práce apod.,
- ekonomické faktory – trendy vývoje HDP (hrubého domácího produktu), stav ekonomiky s ohledem na hospodářský cyklus, míra inflace, úrokové sazby, míra nezaměstnanosti, dostupnost a ceny energií atd.,
- sociálně-demografické (kulturní) faktory – demografický vývoj (věk, migrace, četnost pohlaví, kvalifikace a vzdělání), vývoj životní úrovně obyvatelstva, míra vzdělanosti, sociální legislativa, mobilita pracovní síly, přístupy k práci apod.,
- technicko-technologické faktory – vládní podpora vědy a techniky, trendy v inovacích produktů, trendy ve vývoji technologií, zvyklosti patentové právní ochrany v daném výrobním segmentu.

5.3.5 Analýza mikrookolí (Porterův model konkurenčních sil)

V rámci analýzy mikrookolí se analyzuje odvětví s důrazem na konkurenční prostředí. Tento přístup je v rámci podnikatelského plánu nezbytný – součástí totiž musí být analýza existující i potenciální konkurence. Podle Synka a Kislíngerové (2010, s. 177) musí budoucí podnikatel spolehlivě odhadnout předpokládaný vývoj konkurenčních subjektů, což však předpokládá jejich podrobnou znalost – je nutné zjistit jejich tržní podíl, objem produkce, výrobní kapacitu, efektivnost, předpoklady vývoje do budoucna a porovnat je nutné i konkurenční produkty s vlastními.

Podle Srpové (2011, s. 22) se nejprve identifikují firmy, které jsou přímou konkurencí - podnikají na stejném trhu, prodávají stejné (nebo velmi podobné) výrobky – jedná se o skutečné konkurenty. Je však potřeba se zabývat i podniky, které sice nejsou pro podnikatele konkurencí v současné době, ovšem v budoucnu by se jí stát mohly – jedná se o potenciální konkurenty. Prozkoumání všech takových subjektů je však vzhledem k jejich obvykle vysokému počtu náročné finančně i časově (mnohdy to dokonce není

vůbec realizovatelné), proto by se podnikatel měl zabývat pouze hlavními konkurenty a pouze u nich pak zkoumat obrat, růst, tržní podíl, nabízené produkty, cílového zákazníka, ceny, distribuční cesty, dostupnost produkce apod.

Analýza konkurenčních sil je v tomto smyslu součástí analýzy mikrookolí a měla by navazovat na analýzu odvětví (makrookolí). Nejčastěji se k analýze konkurence využívá tzv. Porterův model pěti sil. Autor modelu, Michael Porter, identifikoval síly, jež na podnik působí a jsou pro něj příležitostmi, či hrozbami – všechny mohou působit souběžně, mohou však být i individuální. Pět konkurenčních sil představují následující faktory (Srpková a kol., 2011, s. 165–167):

- riziko vstupu potenciálních konkurentů na trh – tyto firmy zatím nejsou součástí konkurenčního prostředí, mohou však do něj vstoupit v budoucnu. Míru rizika vstupu potenciálních konkurentů ovlivňují tzv. bariéry vstupu do odvětví.
- rivalita stávajících firem – zde působí takové faktory, jako je struktura odvětví (daná velikostí podílu jednotlivých firem), poptávkové podmínky (počet zákazníků, počet jejich nákupů) a výška výstupních bariér (majetek, který nemá jiné použití, sentimentální důvody podnikatele, strategické vztahy uvnitř firmy apod.), nejčastěji existuje mezi stávajícími firmami rivalita cenová.
- smluvní síla kupujících – při jejím hodnocení je potřeba zodpovědět následující otázky: Jedná se o oligopolního, nebo monopolního kupujícího? Realizují kupující velké objemy nákupů? Mají kupující možnost výběru mezi firmami s nízkými cenami? Mohou nakupovat od více výrobců najednou? Existuje hrozba vertikální konkurence (mohou si kupující své vstupy vyrobit sami?).
- smluvní síla dodavatelů – dodavatelé mají větší sílu tehdy, pokud vůbec neexistují (nebo existují jen v malém množství) dodávané substituty, pokud pro ně není odvětví, v němž podnikatel působí, existenčně důležité, pokud existuje vysoká diferencovanost dodavatelů, pokud hrozí jejich vertikální integrace, nebo pokud vertikální integrace nejsou kupující schopni.
- hrozba substitučních produktů – blízké substituty jsou pro podnik vždy hrozbou, která limituje prodejní ceny – tím je limitována i ziskovost. Jedině pokud substituční produkty neexistují, lze cenu zvýšit.

5.3.6 Marketingový a obchodní plán

Marketingový plán podle Synka a Kislingerové (2010, s. 178) „*vyplývá z marketingové strategie a zahrnuje plán vývoje cen, prodejní politiky, distribuce atp.*“ Jak autoři dodávají, významnou pozornost je potřeba věnovat zejména plánování vývoje cen, neboť tato oblast má široké souvislosti – dopady cenové politiky ovlivňují rentabilitu podniku, jeho konkurenceschopnost, velikost tržního podílu apod. Srpová (2011, s. 22) dodává, že marketingová strategie se pak zabývá třemi problémovými okruhy, kterým je potřeba věnovat pozornost – výběr cílového trhu, určení tržní pozice produktu a rozhodnutí o marketingovém mixu.

Poznání potřeb trhu a realizace situační analýzy současných a budoucích tržních podmínek je prvním krokem strategického marketingového plánu. Nástrojem je tzv. SWOT analýza (identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb), na jejímž základě se odkrývají možnosti produktů na nových i stávajících trzích (De Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003, s. 128).

Nezbytné je vytvoření tzv. SWOT matice, ze které vyplývá několik strategií, jimiž by se mohla společnost řídit:

- strategie SO – usilování o příležitosti, jež bude možno zařadit do silných stránek společnosti,
- strategie WO – překonání slabých stránek k dosažení příležitostí,
- strategie ST – rozpoznání způsobů, které může firma využít jako své silné stránky pro snížení zranitelnosti vůči vnějším hrozbám,
- strategie WT – vytvoření neproniknutelného plánu, který zabrání, aby byly slabé stránky společnosti ještě více ovlivňovány vnějšími hrozbami (Orr, 2014, s. 164).

Fine (2009, s. 7) dále tvrdí, že je nezbytné před sestavením celé SWOT, připravit odpovědi na specifické otázky a mít je stále na paměti. To vše ke zdárnému dokončení celé SWOT analýzy. Otázky týkající se toho, co se prodávat, kdo jsou naši potenciální zákazníci a jejich zájem o náš produkt, jakým způsobem je možné dodat výrobek k zákazníkovi, jaké finanční prostředky jsou potřebné k výrobě a prodeji daného produktu a v neposlední řadě, kdo bude dohlížet na veškeré fáze a bude mít přehled o tom, zda se veškeré kroky zvládnou finančně pokrýt.

Cílem SWOT analýzy je podle Jakubíkové (2008, s. 103) „identifikovat to, do jaké míry jsou současné strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí“. SWOT analýza je složena ze dvou původně samostatných analýz – analýzy vnitřního prostředí a analýzy vnějšího prostředí.

Názorné provedení SWOT analýzy ilustruje následující Obrázek 1.

Obrázek 1: Grafické vyjádření SWOT analýzy

| | |
|--|--|
| <p>Silné stránky (strengths)</p> <p>Skutečnosti, které znamenají výhody pro zákazníky a pro firmu</p> | <p>Slabé stránky (weaknesses)</p> <p>Vše, co firma nedělá dobře, nebo to, co ostatní zvládají lépe.</p> |
| <p>Příležitosti (opportunities)</p> <p>Skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku, nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p> | <p>Hrozby (threats)</p> <p>Skutečnosti, trendy a události, které mohou snížit poptávku, nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p> |

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. Strategie a trendy, s. 103

Výběr cílového trhu pak musí vycházet z tzv. tržní segmentace. Na jejím základě se vytvářejí homogenní skupiny zákazníků – lidé v jedné skupině by měli stejným způsobem reagovat na tržní podněty, mezi jednotlivými skupinami (segmenty) pak jsou rozdíly. Není tedy důležité např. to, že mezi mužem a ženou je řada fyziologických rozdílů, pokud budou obě pohlaví na daný tržní podnět reagovat stejně. Dále se definují profily segmentu a posuzuje se jejich přitažlivost, která je závislá na rozsahu a předpokládaném vývoji obratu, kupní síle, velikosti a síle konkurence atd. Na základě analýzy atraktivnosti (přitažlivosti) se vybírají cílové skupiny, vůči kterým podnik uplatní své silné stránky a na které se zaměří - tento proces se nazývá targeting (zacílení). Firma dále musí definovat výlučnou a relevantní pozici svých produktů v povědomí cílové skupiny – jedná se o positioning, který lze definovat jako způsob, „jakým je produkt přijímán vědomím cílové skupiny, je to jakési „místo ve vědomí, v myslích, jež má produkt ve vztahu ke konkurenčním produktům“. Positioning je klíčovým prvkem marketingové strategie, dokonce lze konstatovat, že „marketingový management můžeme definovat jako nalezení a udržení výlučného a nenapadnutelného image“ (De Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003, s. 127–128).

Vybraný tržní segment a zvolená tržní pozice pak musí respektovat i následující rozhodnutí, týkající se marketingového mixu. Marketingový mix je souborem „*taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů*“. V rámci marketingového mixu zvažuje podnik čtyři proměnné, známé jako 4P – produkt (*product*), cenu (*price*), distribuci (*place*) a propagaci (*promotion*) (Kotler a kol., 2007, s. 70). Tato tzv. 4P musí být podle Zamazalové (2009, s. 39) vzájemně kombinována a harmonizována tak, aby co nejlépe respektovala vnější podmínky, tedy trh, jen pak mohou působit skutečně efektivně a přinášet synergický efekt.

5.3.7 Realizační projektový plán

Projektový plán slouží v rámci podnikatelského plánu jako jakýsi harmonogram aktivit, které jsou spojeny s podnikatelskou činností – jedná se o aktivity, související s přípravnou fází, s realizací podnikatelského plánu i o aktivity, plánované v budoucnosti (Srpková, Řehoř a kol., 2010, s. 66).

K sestavení realizačního projektového plánu doporučují Srpková a kol. (2011, s. 27) použít úsečkový diagram, který plánované aktivity znázorní jako úsečky, na jejichž základě bude hned jasné, kdy a jaké práce musejí začít, jak dlouho mají trvat a kdy mají být ukončeny. Z úsečkového diagramu se dá později při formulaci finančního plánu odvodit výše a termín investičních i osobních výdajů.

5.3.8 Finanční plán

Ve finančním plánu jsou předchozí části podnikatelského plánu transformovány do finanční podoby, finanční plán tak prokazuje reálnost podnikatelského plánu. Jeho výstupy podle Vebera, Srpkové a kol. (2012, s. 104) tvoří plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaná rozvaha a plán peněžních toků.

Jednotlivé výkazy musí být zpracovány na reálném podkladě (na základě dílčích plánů), musí být vzájemně provázány a doplněny stručným komentářem. Minimální plánovací období, na které je finanční plán sestavován, je do doby vykázání zisku, resp. kladného salda finančních toků. V rámci finančního plánu je vhodné doložit i poměrové finanční ukazatele – ukazatele rentability (informují poskytovatele kapitálu o schopnosti firmy tvořit zisk a vložený kapitál zhodnocovat), likvidity (informují o schopnosti včas

splácet krátkodobé závazky), aktivity (ukazují intenzitu využití jednotlivých složek majetku) a zadluženosti (poskytují informace o dlouhodobé stabilitě firmy (Veber, Srpová a kol., 2012, s. 104).

Hisrich a Peters (1996, s. 142–143) doplňují, že v přípravných fázích nového podniku je pro podnikatele důležitá znalost momentu dosažení zisku, což mu umožní hlouběji vnímat finanční potenciál začínajícího podniku. Na základě analýzy bodu zvratu je možné zjistit, jak velkých tržeb musíme dosáhnout či kolik výrobků je potřeba prodat, aby vývoj dosáhl rovnováhy. Bod zvratu je tedy stav, kdy objem prodeje, realizovaný podnikem, nevykazuje zisk ani ztrátu. Podnikatel tak zjistí, jak velkých tržeb musí dosáhnout, aby byly pokryty fixní i variabilní náklady. Srpová, Řehoř a kol. (2010, s. 65-66) dodávají, že součástí finančního plánu je i případný návrh na financování projektu, kde podnikatel v případě, že požaduje cizí zdroje, uvede jejich potřebnou výši a dobu, za kterou budou splaceny.

S tím je spojen i další důležitý krok, a to zjištění doby návratnosti investice. Aby bylo možné vypočítat dobu splacení investice, tj. je období, za které cash flow z investice přinese stejnou výši finančních prostředků, jako činily náklady na její pořízení, je nutné nejdříve zjistit náklady na investici a roční výši cash flow, tj. příjmů, které investice společnosti přinese.

Pokud jsou příjmy z investice po celou dobu její živnosti stejné, vypočítá se doba návratnosti vydělením nákladů na pořízení investice roční částkou očekávaného čistého cash flow z ní plynoucí. Jestliže jsou však v každém roce rozdílné, nahradí roční cash flow jeho kumulovaná částka, která se vypočítá postupným načítáním ročních částek cash flow až do doby, kdy se kumulované cash flow bude rovnat nákladům vynaloženým na investici.

$$\text{Doba návratnosti investice} = \frac{\text{náklady na investici}}{\text{roční cash flow}} \text{ (Synek, 2003, s. 306)}$$

Současná hodnota cash flow

Aby bylo možné zjistit současnou hodnotu cash flow, kterou realizace investice přinese, je nutné přepočítat očekávané příjmy z ní plynoucí na současnou hodnotu, a to na základě níže uvedeného vzorce:

$$SHCF = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t}$$

kde

SHCF současná hodnota cash flow,

CF očekávaná hodnota cash flow,

t období 1 až n v letech,

k míra kapitálových nákladů na investici v podobě podnikové diskontní míry,

n očekávaná životnost investice v letech (Synek, 2003, s. 302).

Podniková diskontní míra se vypočte následovně:

$$k_0 = \frac{E}{C} * r_e + \frac{D}{C} * r_d * (1 - t)$$

kde

k_0 průměrná míra kapitálových nákladů podniku (WACC),

E vlastní kapitál,

D cizí kapitál,

C kapitál (E + D),

r_e náklady na vlastní kapitál

r_d náklady na cizí kapitál,

t sazba daně z příjmů,

(1-t) daňový štít (Vochozka, 2012, s. 99).

Čistá současná hodnota

Zda se investice vyplatí či nikoliv posoudí metoda čisté současné hodnoty, která se vypočte jako rozdíl mezi současnou hodnotou očekávaných příjmů a náklady vynaložených na pořízení investice.

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - I$$

kde

NPV čistá současná hodnota investice;

CF_t čistý peněžní příjem realizovaný v čase t ;

i úroková sazba podniku (náklady kapitálu);

t období 1 až n v letech;

n doba živnosti projektu;

I vynaložené náklady na kapitál (Vochozka, 2012, s. 280).

Na základě vypočítaného údaje se následně zhodnotí efektivnost investice, a to dle níže uvedené interpretace (Vochozka, 2012, s. 281):

$NPV > 0$ investice je vhodná, jelikož zaručuje vyšší než požadovanou výnosnost, čímž zvyšuje tržní hodnotu firmy.

$NPV < 0$ investice je nepřijatelná, jelikož nezajišťuje požadovanou výnosnost a snížila by tržní hodnotu firmy.

$NPV = 0$ realizace investice by neměla žádný vliv na tržní hodnotu firmy, tj. nesnížila by ji ani nezvýšila, finanční management se tak o realizaci investice rozhodne na základě nefinančních ukazatelů.

Vnitřní výnosové procento

Nyní známe současnou hodnotu peněžních toků, které realizace investice přinese, stejně tak i nákladů, které bude nutné vynaložit na její realizaci, dobu, za kterou se nám tyto náklady vrátí stejně jako rentabilitu dané investice, která se odrazila i na kladné čisté současné hodnotě, jež mimo jiné poukazuje na její přínos pro investora. Chybí tak pouze zjistit vnitřní výnosové procento plánované investice.

Postupuje se dle níže uvedené vzorce:

$$IRR = i_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} * (i_2 - i_1)$$

kde

IRR vnitřní výnosové procento investice;

i diskontní sazba;

NPV čistá současná hodnota investice (Vochozka, 2012, s. 282–283).

5.3.9 Hodnocení rizik

Riziko je chápáno jako negativní odchylka od cíle a je spojeno s nepříznivými dopady na podnik. Hodnocení rizik zprostředkovává podnikateli dva pohledy na jeho podnikatelský plán (Srpková, Řehoř a kol., 2010, s. 66):

- nastíní pravděpodobnost dosažení očekávaných efektů,
- poslouží pro přípravu opatření, která bude nutno realizovat, pokud krizová situace skutečně nastane.

Veber a Srpková (2012, s. 104) s uvedeným souhlasí a dodávají, že zařazením této kapitoly do podnikatelského plánu jeho tvůrce naznačuje čtenářům, že si je rizik vědom a že je připraven na ně v případě výskytu adekvátně reagovat.

6 ANALÝZA POPTÁVKY

6.1 Metodologie

V metodologické části bude definován výzkumný problém s cílem zjištění poptávky po znovuotevření areálu. Bude řešen šetřením, formulován bude cíl výzkumu a popsána bude i vybraná výzkumná metoda. Dále bude charakterizován výzkumný vzorek respondentů, který byl k realizaci výzkumného šetření použit.

6.1.1 Definování problému

Podnikání ve volnočasové oblasti, respektující zásady zdravého životního stylu, v sobě nese vysoký tržní potenciál. Mezi aktivity, vyhledávané veřejností, se znovu vrací i organizované koníčky, které lidé vykonávají pod odborným dohledem a ve volné přírodě.

Vhodných míst, kde by bylo možné se odreagovat, odpočinout si a aktivně trávit volný čas, však není v lokalitě Královéhradeckého kraje, konkrétně ve městě Jaroměři a bezprostředním okolí, mnoho. Rovněž stávající areál bývalého koupaliště byl řadu let pro veřejnost uzavřen – neexistují tedy data, na jejichž základě by bylo možné kvalifikovaně odhadnout, do jaké míry má místní veřejnost zájem o plánovanou nabídku volnočasových aktivit, zda má povědomí o stávajícím areálu bývalého koupaliště na řece Úpě, zda by jeho znovuotevření přivítala a jaké služby by v takovém případě očekávala.

6.1.2 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je pomocí dotazníku zjistit zájem potenciálních návštěvníků o znovuoobnovení areálu, jaká jsou očekávání veřejnosti ve vztahu k plánované nabídce znovuotevřeného volnočasového centra a jaké má veřejnost povědomí o plánovaném rozšiřování nabídky cyklistických stezek v bezprostředním okolí centra.

Na základě výsledků výzkumu budou přijata opatření, která budou zohledněna v plánovaném podnikání tak, aby byl co nejlépe využit tržní potenciál a požadavky zákazníků.

6.1.3 Charakteristika výzkumného souboru

Základní soubor výzkumného šetření tvořili lidé (turisté a cyklisté), pohybující se v bezprostřední blízkosti stávajícího areálu bývalého koupaliště, konkrétně na frekventovaném místě u turistického rozcestníku. Kritériem pro jejich zařazení do výzkumného souboru byl pouze jejich souhlas s anonymní účastí ve výzkumném šetření.

6.2 Průběh výzkumného šetření

Výběr a dotazování respondentů proběhlo během dvou dnů v období letních prázdnin roku 2016. Použito bylo celkem 170 dotazníků, které byly respondentům předány osobně v papírové formě. Zpět se vrátilo celkem 165 dotazníků – návratnost tedy činila 97 %. Tyto dotazníky byly prověřeny z hlediska správnosti a kompletnosti vyplnění, po vyřazení neúplných, či nesprávně vyplněných dotazníků bylo možné zahrnout do zpracování celkem 150 dotazníků – ty byly roztrženy a následně vyhodnoceny.

Získaná data byla zpracována pomocí absolutních a relativních četností (v souboru se nevyskytovaly žádné znaky s extrémními, tedy podprůměrnými, či nadprůměrnými hodnotami, nehrozilo proto významné nežádoucí zkreslení).

Výsledky byly znázorněny pomocí tabulek, využit byl přitom MS Word a tabulkový procesor MS Excel. Dílčí výsledky byly poté slovně okomentovány.

6.3 Vyhodnocení a interpretace získaných dat

Z šetření vyplývá, že poměr zastoupení mužů a žen byl vyrovnán. Ze zjištěných údajů vyplývá, že z celkových 150 respondentů bylo 51 % žen a 49 % mužů - byla tedy zajištěna vyrovnanost odpovědí z hlediska pohlaví dotázaných.

Tabulka 2: Pohlaví respondentů

| | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---------------|-------------------|-------------------|
| Muž | 73 | 48,7 % |
| Žena | 77 | 51,3 % |
| Celkem | 150 | 100 % |

Zdroj: Vlastní zpracování

Do výzkumu byli zařazeni respondenti, kteří nejčastěji (35 %) spadají do věkové kategorie 20–39 let – ti se v bezprostřední blízkosti areálu pohybovali nejčastěji. V pořadí druhou nejčastěji zastoupenou skupinou jsou dotázaní ve věku 40–59 let (celkem 33 %), následuje skupina nejmladších respondentů ve věku 0–19 let (19 %), nejméně dotázaných bylo z věkové kategorie 60 let a více (13 %).

Tabulka 3: Věk respondentů

| | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---------------|-------------------|-------------------|
| 0–19 let | 28 | 18,7 % |
| 20–39 let | 53 | 35,3 % |
| 40–59 let | 49 | 32,7 % |
| 60 let a více | 20 | 13,3 % |
| Celkem | 150 | 100 % |

Zdroj: Vlastní zpracování

Provedeným výzkumným šetřením bylo zjištěno, že by si respondenti nejčastěji (ve 43 % případů) rádi zakopali s míčem na branku, zahráli si nohejbal, volejbal, stolní tenis, nebo streetball. Uvítali by rovněž jednoduché hřiště pro děti.

Ve 30 % případů by respondenti přivítali obnovení vodních atrakcí na řece Úpě (sjíždění řeky na matracích, loďkách, kajacích). Zájem by měli rovněž o soutěže a hry (fotbal, přehazovanou, pétanque, stolní tenis apod.). Zbýlých 27 % dotázaných by

v regionu přivítalo klidný areál s vyžitím pro děti (dětské hřiště), doplněný možností zahrát si např. kuželky, nebo pétanque.

Tabulka 4: Zájem respondentů o konkrétní formu volnočasové a relaxační aktivity

| | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|--------------------------|--------------------------|
| Aktivní pojetí relaxu – možnost zakopat si s míčem | 64 | 42,7 % |
| Návaznost na tradici areálu – sjíždění řeky na matracích, ... | 45 | 30,0 % |
| Klidný relaxační areál | 41 | 27,3 % |
| Celkem | 150 | 100 % |

Zdroj: Vlastní zpracování

Výzkumným šetřením bylo dále prokázáno, že necelá pětina (přesně 19 %) dotázaných o bývalém areálu koupaliště nikdy neslyšela. Zbylých více než 80 % respondentů má o areálu určité povědomí, přičemž 24 % z nich jej před lety navštěvovalo s rodinou a vyhledávalo jej k odpočinku, plných 57 % dotázaných se pak navíc spontánně vyjádřilo v tom smyslu, že by uvítali obnovení koupaliště.

Tabulka 5: Povědomí respondentů o bývalém areálu koupaliště

| | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|--|--------------------------|--------------------------|
| Ne, nikdy jsem o areálu neslyšel/a. | 29 | 19,3 % |
| Ano, před několika lety jsme jej hodně navštěvovali. | 36 | 24,0 % |
| Ano, zejména z jaroměřského zpravodaje. | 85 | 56,7 % |
| Celkem | 150 | 100 % |

Zdroj: Vlastní zpracování

Co se týká zájmu o znovuotevření stávajícího areálu koupaliště, na přímou otázku se opět většina (51 %) dotázaných vyjádřila jednoznačně pozitivně. 23 % respondentů sice o historii areálu nemá zcela přesné povědomí, nicméně provozování podobného areálu by

podle nich bylo pro místní občany přínosem. I dalších 26 % dotázaných by obnovení provozu přivítalo s tím, že by jej využívalo s celou rodinou, nadpoloviční většina respondentů pak svůj zájem podmínila nabídkou odpovídajících služeb, klidu a hygienického prostředí.

Tabulka 6: Zájem respondentů o obnovení provozu bývalého areálu koupaliště

| | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|--|--------------------------|--------------------------|
| Ano, i přesto, že neznám historii areálu. | 35 | 23,3 % |
| Zcela určitě, takový areál zde chybí. | 76 | 50,7 % |
| Ano, přivítal/a bych znovuotevření areálu. | 39 | 26,0 % |
| Celkem | 150 | 100 % |

Zdroj: Vlastní zpracování

V téměř polovině případů (přesně 46 %) očekávají respondenti, že znovuobnovený areál bude nabízet cenově dostupné nápoje a pokrmy, ocenili by i příjemnou obsluhu. Dále by přivítali půjčovnu loděk, kol a dalšího sportovního vybavení, stejně jako možnost vlastního odchytu a konzumace ryb (pstruhů). Nezanedbatelná je pro tyto dotázané rovněž nabídka ubytování (chatky, stany, místo pro obytné vozy). Necelá třetina respondentů klade (vzhledem k rozloze areálu) důraz spíše na aktivity pro všechny věkové kategorie, zejména děti a mladé sportovce (dětské hřiště, hřiště pro volejbal, nohejbal apod.). Řeku by bylo podle názoru dotázaných vhodné využít nejen ke koupání, ale i k projížďkám na lodích, součástí nabídky by měly být i drobné hry (stolní tenis, kuželky, šipky, pétanque atd.). Zbylých 23 % respondentů by se spokojilo jen s běžnou nabídkou nápojů a jídel, bez nutnosti dalších aktivit.

Tabulka 7: Služby, jež respondenti v areálu očekávají

| | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|--------------------------|--------------------------|
| Běžná nabídka nápojů a minutkových jídel. | 35 | 23,3 % |
| Nejen nabídka občerstvení, ale i vytvoření zázemí pro různorodé aktivity. | 47 | 31,3 % |
| Uvítal/a bych i netradiční aktivity, např.: půjčovnu lodiček. | 68 | 45,4 % |
| Celkem | 150 | 100 % |

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud jde o preferovanou provozní dobu areálu, menšina (pouze 8 %) dotázaných by tuto otázku nechala čistě na provozovateli areálu, nicméně přesto by ocenila jeho přístupnost každý den odpoledne a večer alespoň v letní sezoně. Dalších 39 % dotázaných bylo v šetření konkrétnějších – otevírací dobu by uvítali každý den minimálně od 12 do 21 hodin, neboť právě letní sezona maže rozdíly mezi všedními dny a víkendy. Nadpoloviční většina (53 %) dotázaných by pak otevírací dobu ocenila ještě v širším rozsahu, a to od 10 do 22 hodin každý den.

Tabulka 8: Respondenty preferovaná provozní doba areálu

| | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|--------------------------|--------------------------|
| Rozhodnutí zcela na provozovateli. | 12 | 8,0 % |
| Během letní sezóny – prodloužená pracovní doba zejména pátky a o víkendech. | 59 | 39,3 % |
| Během letní sezóny – otevřeno každý den do 22,00. | 79 | 52,7 % |
| Celkem | 150 | 100 % |

Zdroj: Vlastní zpracování

Provedenou analýzou bylo zjištěno, že téměř celá polovina respondentů (48 %) postrádá v dané lokalitě možnost pestrého volnočasového vyžití pro celou rodinu - stávající nabídka se podle těchto dotázaných zaměřuje výhradně na občerstvení. Zamýšlený volnočasový areál proto představuje pro tyto respondenty ideální řešení. Podobná část dotázaných (42 %) se domnívá, že stávající nabídka v lokalitě jistě není konečná, očekávají její budoucí rozšiřování. Pouze 10 % respondentů věří, že budou vznikat pouze místa pro občerstvení (bez nabídky volnočasových aktivit).

Tabulka 9: Hodnocení stávající nabídky občerstvení a volnočasových aktivit v rámci cyklostezky Hradec Králové – Kuks

| | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|--------------------------|--------------------------|
| Věřím, že místa pro občerstvení budou nadále vznikat. | 15 | 10,0 % |
| Uvítal/a bych areál s občerstvením včetně sportovního vyžití. | 72 | 48,0 % |
| Zajisté to není konečný stav - v posledních letech roste poptávky i zájem. | 63 | 42,0 % |
| Celkem | 150 | 100 % |

Zdroj: Vlastní zpracování

Následným bodem zjišťování byl názor turistů a cyklistů na úroveň stávajícího informačního a orientačního systému v rámci cyklostezky Hradec Králové – Kuks. Prakticky nikdo z dotázaných nebyl zcela spokojen – 49 % by přivítalo více informací na jednoduchých tabulích, doplněných mapou okolí, případně i lavičkou k odpočinku. Dalších 42 % respondentů sice reflektuje snahu o postupné zlepšování informačního systému, není to však podle nich dostatečné – právě dobrá informovanost je přitom zárukou zvyšování atraktivity lokality. Celých 9 % dotázaných pak není spokojeno vůbec, zejména z pohledu turistů je systém podle nich nedostatečný.

Tabulka 10: Hodnocení stávajícího informačního a orientačního systému v rámci cyklostezky Hradec Králové – Kuks

| | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|--|-------------------|-------------------|
| Pro cyklisty dostatečné, pro ostatní turisty „pole neorané“. | 13 | 8,7 % |
| Přívít/a bych informační tabule - zvýšení atraktivity cyklostezek. | 63 | 42,0 % |
| Přívít/a bych informační tabule a lavičku na krátkodobý odpočinek. | 74 | 49,3 % |
| Celkem | 150 | 100 % |

Zdroj: Vlastní zpracování

Co se týče případného rozšiřování nabídky volnočasových a sportovně relaxačních aktivit, není pochyb, že by je veřejnost přivítala. Klidné vyžití s rodinou a přáteli se dostává mezi priority pro 45 % dotázaných, dalších 25 % se také vyjádřilo jednoznačně pozitivně. 30 % respondentů se sice neřadí mezi sportovně zdatné jedince, nicméně aktivity, nevyžadující výraznou fyzickou námahu, by rozhodně využívali – rekreační sport a relaxaci považují výslovně za současný trend v trávení volného času.

Tabulka 11: Názor respondentů na otázku rozšiřování nabídky volnočasových aktivit

| | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|-------------------|-------------------|
| Ano. | 37 | 24,7 % |
| Zcela určitě – stále více lidí vyhledává klidné místo pro volnočasové vyžití. | 68 | 45,3 % |
| Nejsem sportovně nadaný jedinec, avšak rozhodně myšlenku podpořím. | 45 | 30,0 % |
| Celkem | 150 | 100 % |

Zdroj: Vlastní zpracování

Co se týče povědomí respondentů o plánované výstavbě cyklostezky Kladská, která v budoucnu doplní trasu Hradec Králové – Kuks, nebyli plně informováni ani zdaleka všichni dotázaní – 39 % z nich o tomto plánu již něco slyšelo, nebo četlo, nezná však bližší podrobnosti, 36 % respondentů o Kladské stezce ovšem neslyšelo nikdy. Pouze čtvrtina dotázaných turistů a cyklistů (25 %) již je o zmíněném plánu informována z několika zdrojů.

Tabulka 12: Povědomí respondentů o plánované výstavbě cyklostezky Kladská

| | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|-------------------|-------------------|
| Ne, nikdy jsem o tom neslyšel/a. | 54 | 36,0 % |
| Ano, vím přesně, kudy cyklostezka povede. | 38 | 25,3 % |
| Ano, ale podrobnosti neznám. | 58 | 38,7 % |
| Celkem | 150 | 100 % |

Zdroj: Vlastní zpracování

Nakonec bylo zjišťováno, co si respondenti myslí o tom, že plánovaná cyklostezka Kladská vytvoří se stávající cyklostezkou Labská mezinárodní křižovatku právě v lokalitě města Jaroměř. Necelou třetinu dotázaných (31 %) tato informace překvapila, považují tuto událost za významnou, až historicky důležitou. Obrovským potenciálem je podle těchto respondentů rovněž spojení s vodní nádrží Rozkoš u České Skalice. Další pětina lidí (19 %) rovněž považuje obě trasy za natolik významné, že jejich křížení je podle jejich názoru pro Jaroměř velkou příležitostí.

Celá polovina dotázaných (50 %) považuje propojení cyklostezek v Jaroměři za příležitost pro samotné město – je právě na zastupitelích města, zda dokáží vytvořit pro nové návštěvníky takové podmínky, které by je přilákaly a udržely v této lokalitě. Z tohoto hlediska je křižovatka cyklostezek jednoznačnou šancí a potenciálem.

Tabulka 13: Názor respondentů na význam plánované cyklostezky Kladská a jejího křížení s cyklostezkou Labská v Jaroměři

| | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|--|--------------------------|--------------------------|
| Ano, jelikož se jedná o významné trasy. | 28 | 18,7 % |
| Ano, zachytil/a jsem informaci, jak hojně navštěvovaná cyklostezka je. | 46 | 30,7 % |
| Ano, jelikož je to pro Jaroměř příležitostí a šancí. | 76 | 50,6 % |
| Celkem | 150 | 100 % |

Zdroj: Vlastní zpracování

6.4 Shrnutí zjištěných informací a návrh opatření

Provedené výzkumné šetření potvrdilo řadu předpokladů, s nimiž počítá i představený podnikatelský plán. Kromě toho však bylo dotazníkovým výzkumem zjištěno i několik nových zajímavých informací, které by bylo vhodné do podnikatelského plánu postupně zahrnout (pokud ne již v prvním roce plánovaného podnikání, tedy postupně během provozu volnočasového areálu).

K otázce znovuotevření areálu se stavějí zákazníci velmi pozitivně, podle svých slov by rádi obnovili tradici, kterou si pamatují ze svého mládí nebo dětství. Důraz přitom kladou nejen na nabídku služeb, ale i na čistotu prostředí, dodržování hygienických pravidel a klid. Chybět by přitom v areálu nemělo občerstvení (nápoje, pokrmy) a možnost ubytování, důraz by měl být kladen na klidné trávení času s rodinou a přáteli, rekreační sport a aktivity nevyžadující přílišnou fyzickou zdatnost.

Vzhledem k zájmu respondentů by neměla nabídka volnočasového areálu postrádat možnost zahrát si různé sporty – fotbal, nohejbal, volejbal, stolní tenis, streetball, pétanque, kuželky, šipky. Dále lze jednoznačně navrhnout co nejdříve zprovoznění dětského hřiště, neboť rodiny s dětmi budou častými návštěvníky areálu.

Co se týče využití řeky Úpy, nejvíce zákazníci volají po možnosti sjíždět vodu na lodkách, nebo alespoň matracích, pozitivně je hodnocen i plán zřídit místo pro vlastní odchyt a konzumaci vysazených pstruhů. Koupání musí být samozřejmostí.

Co se týče provozní doby, návštěvníci by uvítali, kdyby byl areál otevřen po celou letní sezonu co nejdéle, zejména do pozdějších večerních hodin – až do 22:00. Zahájení provozu by mělo být již od 10:00 hodin, nejpozději od 12:00.

Znovuotevření areálu volnočasového centra pokládají zákazníci za logický krok, který lze očekávat vzhledem k blízkému provozu cyklostezek, zejména na trase Hradec Králové - Kuks. Tento trend ostatně zákazníci očekávají i od dalších provozovatelů, byť předpokládají spíše důraz na občerstvovací stanice – v tomto ohledu by bylo volnočasové centrum výjimečné a unikátní svou nabídkou dalších služeb.

Co se týče dalších podnětů, které vyplynuly z výzkumného šetření – určitě by se vyplatilo, kdyby se i provozovatel volnočasového areálu (společnost Staré koupaliště, s. r. o.) určitým způsobem angažoval na zlepšení stávajícího informačního a orientačního systému v rámci cyklostezky Hradec Králové – Kuks. Zákazníci jsou totiž se stávajícím stavem většinou nespokojeni. Nabízí se tedy zřízení odpočívadla v blízkosti vstupu do areálu, doplněného rozcestníkem, mapou a lavičkou – turisté by se zde přirozeně zastavovali pro získání dalších informací o své cestě, přitom by si nenásilně povšimli i existence volnočasového centra.

Dále by bylo vhodné se zaměřit i na osvětu zákazníků v oblasti plánované výstavby cyklostezky Kladská – naprostá většina z nich o tomto záměru nemá dostatečné, nebo dokonce zcela žádné informace. Podle veřejnosti je to přitom pro město Jaroměř významným milníkem, který pro jeho obyvatele i přilehlé okolí znamená velký potenciál v podobě zvýšení návštěvnosti lokality.

7 Sestavení podnikatelského plánu

7.1 Titulní strana

Jméno společnosti: **Staré koupaliště, s. r. o.**

se sídlem: Jaroměř, *Pražské předměstí*

Jednatel: *Jméno a příjmení konkrétní osoby (Daniela Klepsová a jednatel)*

Předmět činnosti:

- hostinská činnost,
- výroba, obchod a služby,
- prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin.

Detailní popis poskytovaných služeb:

- provozování tělovýchovného a sportovního zařízení,
- organizování sportovní činnosti,
- poskytování regeneračních a rekondičních služeb,
- provozování volnočasových aktivit,
- provozování letní restaurace.

Celková potřeba finančních prostředků (po zaokrouhlení):

5.000.000,- Kč

7.2 Exekutivní souhrn

Hlavním záměrem tohoto projektu je založení nové obchodní společnosti, jejíž hlavní předmět činnosti bude spočívat v provozování volnočasového areálu pro turisty s možností využití četných aktivit a služeb. Využit k tomu bude stávající, 40 let nevyužívaný areál přírodního koupaliště – nové volnočasové centrum naváže na úmysl zakladatelů koupaliště z roku 1932 a v moderní podobě nabídne širokou škálu služeb pro návštěvníky. Východiskem pro realizaci tohoto plánu je současný trend, kdy lidé kladou velký důraz na způsob trávení svého volného času, vzhledem k ekonomické situaci však vyhledávají spíše snadno dostupné a finančně nenáročné aktivity.

S ohledem na administrativní, účetní a daňové hledisko bude založena společnost s ručením omezeným. Zřízená společnost s ručením omezeným nebude zřizovat dozorčí radu, veškerá rozhodnutí budou vyplývat z jednání valné hromady a z konání jednatelů. Prozatím je pracovním názvem společnosti „Staré koupaliště, s. r. o.“.

Zakladatelem společnosti s ručením omezeným bude autorka této práce, která se myšlenkami na podobnou formu podnikání začala zaobírat již během svého bakalářského studia na vysoké škole. Zmíněný předmět činnosti, tedy provozování volnočasového areálu, byl zvolen vzhledem k širokému okruhu potenciálních zákazníků a dostupnosti centra široké veřejnosti – jedná se o aktivitu s minimálním podnikatelským rizikem, která využívá zájmu lidí o volnočasové aktivity s širší možností sportovních, odpočinkových a kulturních příležitostí. Volnočasový areál navíc vznikne na místě, které již bylo k podobným účelům v minulosti využíváno a zákazníci vždy bylo vnímáno jako tradiční a oblíbené – obnovený areál tedy naváže na svou historii ze 70. let minulého století, kdy byl podle dostupných pramenů areál hojně navštěvován a po všech stránkách využíván.

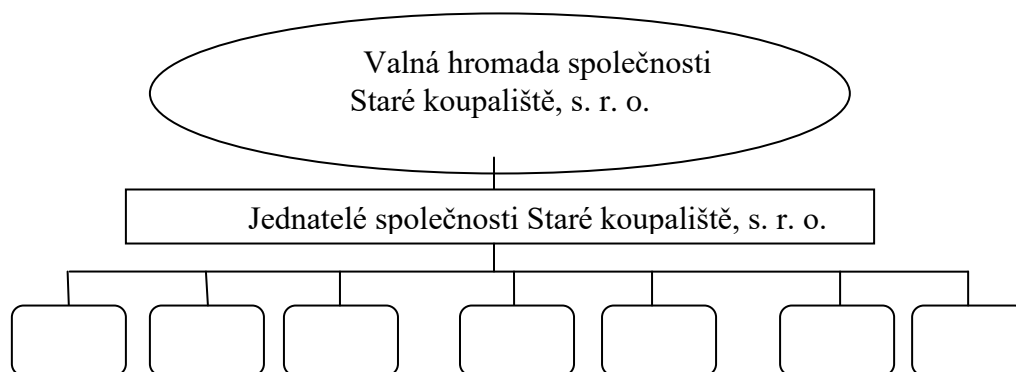
Nejvyšším orgánem společnosti Staré koupaliště, s. r. o. bude valná hromada, jejímiž členy budou všichni společníci. Ti se stanou současně jednateli společnosti, pro tento účel s nimi bude uzavřena smlouva o výkonu funkce podle ustanovení § 59 a následně, zákona č. 90/2012, o společnostech a družstvech (Zákon o obchodních korporacích).

Na plný úvazek budou zaměstnáni 3 provozně-techničtí pracovníci – zajistí veškerou agendu mzdovou a účetní, dále rozvoj a provoz celého areálu. V sezóně budou na částečný pracovní úvazek zaměstnáni ještě dva další pracovníci (podle aktuálních potřeb areálu),

drobné údržbářské práce zajistí 2 zaměstnanci, s nimiž bude uzavřena dohoda o provedení práce (DPP) s limitem 300 hodin ročně podle § 75 zákoníku práce.

Organizační struktura společnosti Staré koupaliště, s. r. o. bude tedy jednoduchá, její rozložení ilustruje následující obrázek (Obrázek 2).

Obrázek 2: Organizační struktura společnosti Staré koupaliště, s. r. o.



Zdroj: Vlastní zpracování

7.3 Popis podnikatelské příležitosti

7.3.1 Historie původního volnočasového areálu

Jak již bylo zmíněno, nově budované centrum naváže na historii tradičního volnočasového areálu, který byl na daném místě s úspěchem provozován již v minulosti. Šetřením v kronice města Jaroměř z období let 1922–1949 bylo zjištěno, že přírodní koupaliště na řece Úpě bylo ve zmiňovaném areálu poprvé zprovozněno již 14. července 1932 – viz obrázky (obr. 3, 4, 5). Tehdejší prvorepublikové využití areálu bylo zaměřeno především na koupání místních občanů všech věkových kategorií, současně byly poskytovány drobné související služby.

Obrázek 3: Historická fotografie původního areálu koupaliště č. 1



Zdroj: Kronika města Jaroměř, státní archiv Náchod

Obrázek 4: Historická fotografie původního areálu koupaliště č. 2



Zdroj: Kronika města Jaroměř, státní archiv Náchod

Obrázek 5: Historická fotografie původního areálu koupaliště č. 3



Zdroj: Kronika města Jaroměř, státní archiv Náchod

Aby bylo možné zprovoznit areál v tehdejší podobě, bylo roku 1932 vybudováno nové stavidlo – jeho úkolem bylo zadržovat vodu ve výšce cca 1,5 metru. Voda, která protékala nad úroveň stavidla, byla přitom odváděna dvěma masivními betonovými propustěma. Pokud hrozily záplavy (zejména v období jarního tání), byl právě prostřednictvím tohoto stavidla regulován průtok řeky Úpy. Současně bylo toto místo rozšířeno pro účely koupání a po obou březích vznikl udržovaný prostor, určený ke slunění a odpočinek návštěvníků. Dále byly v areálu vybudovány dvě stavby – malá letní restaurace a ocelovo-dřevěná budova, využívaná jako převlékárny a místo k uložení drobného technického materiálu (zmíněné budovy byly záměrně umístěny v dostatečné vzdálenosti od vody, aby je případné záplavy neohrozily). V následujících letech vznikla ještě potřeba přistavit malý domek pro správce koupaliště (ten byl dokončen roku 1938, dnes je již bohužel ve zcela zchátralém stavu).

V popsané podobě sloužil areál nejen občanům města Jaroměře, ale i návštěvníkům z přílehlého okolí – jeho výhodou bylo zejména umístění v klidové části města. Kronika města Jaroměře uvádí, že mezi návštěvníky se pro tehdejší areál ustálil název „Sluneční a říční lázně“. Od 70 let 20. století již není areál využíván k původnímu účelu, jeho prostory chátrají a v posledních desítkách let je využití tohoto místa zcela minimální.

Přesto však zůstává lokalita vzhledem ke svému umístění i zachované přírodě velmi atraktivní a je tak perspektivní pro obnovení původního využití.

7.3.2 Zdůvodnění volby dané lokality k realizaci podnikatelské příležitosti

Stávající areál, který bude renovován na moderní volnočasové centrum, se rozkládá v katastru města Jaroměř (okres Náchod) na pravém břehu řeky Úpy a má pro tyto účely více než dostatečnou rozlohu téměř 10 000 m² (kromě toho se na protějším levém břehu řeky nachází další potenciálně využitelný pozemek o rozloze cca 1 500 m²). Co se týká přesné lokalizace, centrum bude umístěno 500 metrů proti toku řeky Úpy, tedy ještě před soutokem, kde se řeka Úpa vlévá do Labe. Za zmínku na tomto místě stojí skutečnost, že řeka Úpa je majetkem státního podniku Povodí Labe – ten bude v budoucnu partnerem jednatelů nově založené obchodní společnosti při jednáních o opravách, výměnách a případném technickém zhodnocení toku řeky a zničeného stavidla.

Nejdůležitější statistické údaje o Královéhradeckém kraji, zjištěné z evidence Českého statistického úřadu, které jsou podstatné pro rozhodování o budoucím podnikání v této lokalitě, znázorňuje následující tabulka.

Tabulka 14: Statistické údaje Královéhradeckého kraje

| Statistický údaj | Hodnota |
|----------------------|---------------------------------|
| Počet obyvatel | 551 137 (stav k 11. 9. 2014) |
| Průměrná hrubá mzda | 24 481 Kč (stav k 11. 11. 2015) |
| Podíl nezaměstnaných | 3, 86 % (stav k 11. 11. 2015) |

Zdroj: Český statistický úřad. Krajská správa ČSÚ v Hradci Králové (online)

Město Jaroměř je pro realizaci tohoto podnikatelského plánu jednoznačně perspektivní, neboť se nachází ve výhodné poloze – leží na soutoku tří řek (Labe, Úpy a Metuje), je spádovým a tranzitním městem, významným dopravním uzlem a z hlediska lokality je umístěno v samém srdci Královéhradeckého kraje v severovýchodních Čechách. Město Jaroměř čítá necelých 13 000 obyvatel, je rozděleno do městských částí Josefov, Jezbiny, Semonice a Starý ples. Přesné statistické údaje dokládá následující tabulka

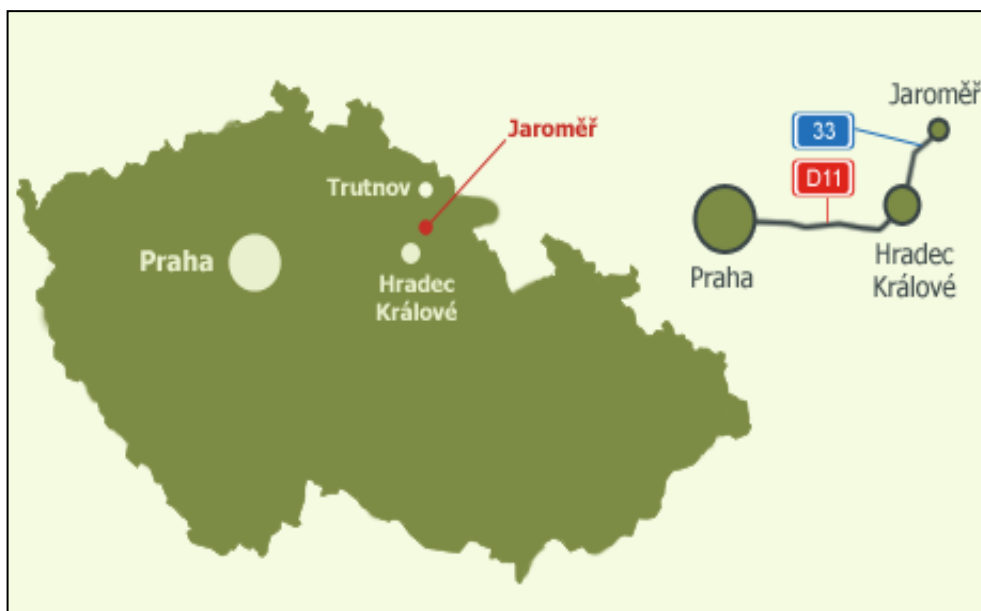
(Tabulka 15), o lokalizaci města v rámci České republiky vypovídá připojený obrázek (Obrázek 6).

Tabulka 15: Statistické údaje města Jaroměř

| Statistický údaj | Hodnota |
|------------------|----------------------------|
| Počet obyvatel | 12 408 (stav k 1. 1. 2016) |
| Rozloha | 2 395 ha |
| Nadmořská výška | 254 m. n m. |

Zdroj: Jaroměř. Oficiální stránky města (online)

Obrázek 6: Lokalizace města Jaroměř v rámci České republiky



Zdroj: Jaroměř a Josefov (online)

Pro zahájení podnikání v oboru poskytování volnočasových služeb svědčí i to, že turisticky velmi zajímavé je i bezprostřední okolí Jaroměře – ve vzdálenosti maximálně 20 kilometrů leží např. Hradec Králové, Náchod, Opočno, Česká Skalice, Nové Město nad Metují, Červený Kostelec, nebo Dvůr Králové nad Labem. Významnou turistickou atrakcí je dále bývalá pevnost Josefov, vybudovaná v letech 1780–1787, či stávající hustá síť cyklostezek, která má být v budoucnu podle veřejně dostupného záměru Královéhradeckého kraje navíc rozšířena o další páteční cyklotrasy. Samotné město Jaroměř se tak v krátké budoucnosti stane křižovatkou mezinárodních cyklistických tras,

z nichž dvě nejdůležitější - cyklostezka Labská č. 2 a cyklostezka Kladská č. 27 budou umístěny v bezprostřední blízkosti obnoveného areálu přírodního koupaliště na řece Úpě. Druhá zmíněná cyklostezka Kladská je z hlediska plánovaného podnikání zvláště perspektivní, neboť bude propojovat město Jaroměř s Českou Skalicí a Náchodem, návaznost bude zajištěna až do polského města Kudowa-Zdrój. Turisticky lákavá bude i doplňková součást této uvažované cyklostezky, která zahrne i atraktivní okruh podél břehu přehradní nádrže Rozkoš a dále okruh známým Babiččiným údolím.

Z informací společnosti Královéhradecká labská, o. p. s. vyplývá, že do budoucna je plánováno i propojení těchto stěžejních cyklostezek Labské a Kladské. Státní podnik Povodí Labe tuto informaci potvrzuje s tím, že bude realizováno 200 metrů dlouhého asfaltového spojení podél toku řeky Úpy přímo pod stavidlem, které je součástí areálu budoucího volnočasového centra, chybět nebude ani mostní lávka přes řeku.

Na základě všech výše uvedených informací lze shrnout, že poloha volnočasového centra, provozovaného v budoucnu společností Staré koupaliště, s. r. o., využije všech uvedených existujících i plánovaných tras cyklostezek a nejen pro jejich uživatele, ale i pro širokou místní a okolní veřejnost nabídne širokou škálu příležitostí pro volnočasové aktivity.

7.4 Analýza makrookolí (PEST analýza)

Analýza makrookolí (externího prostředí podniku) bude v rámci této dílčí kapitoly provedena metodou PEST analýzy. Zvoleny budou ty nejdůležitější faktory, které mají naplánované podnikání společnosti Staré koupaliště, s. r. o. podstatný dopad a které budou ovlivňovat především její řízení, velikost poptávky a které budou působit na podnikový zisk.

Jednotlivé faktory budou zařazeny do tematických skupin tak, jak bylo naznačeno v teoretické části práce (politicko-právní faktory, ekonomické faktory, sociálně-demografické faktory a technicko-technologické faktory), a zařazeny do samostatných dílčích podkapitol.

7.4.1 Politicko-právní faktory

Pro plánované podnikání jsou důležité zejména legislativní předpisy, které provoz volnočasového centra ovlivňují. Podnikání právnických osob je v České republice podřízeno nové úpravě občanského zákoníku (zákon č. 89/2012 Sb.), problematiky právnických osob se pak dotýká i zákon č. 90/2012 Sb., Zákon o obchodních korporacích. Uvažovaná společnost s ručením omezeným bude podle zákona č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících zapsána do obchodního rejstříku.

Dále se budou provozovaného volnočasového centra dotýkat hygienické a protipožární předpisy, legislativa upravující daňové povinnosti společnosti (zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu), pracovní právo (vzhledem k postavení společnosti jako zaměstnavatele je důležitý zákoník práce, čili zákon č. 262/2006 Sb.) či legislativa ochrany životního prostředí (zákon o odpadech č. 185/2001 Sb.).

7.4.2 Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory, které budou podnikání ovlivňovat, patří zejména daňová zátěž, míra nezaměstnanosti, míra inflace, vývoj HDP, nebo ceny energií a materiálů. Pro budoucí podnikání jsou zásadní rovněž dotace, které jsou podniku potenciálně dostupné. Nejdůležitější faktory budou níže analyzovány konkrétněji.

Z oblasti daňové zatěžují podnik nejvíce daně z příjmů právnických osob – díky nim bude společnost odvádět značnou část zisku zpět do státního rozpočtu. Sazba daně z příjmů právnických osob je upravena § 21 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, pro rok 2016 činí 19 %.

Na podnikání, resp. budoucí pracovněprávní organizaci společnosti má vliv rovněž míra nezaměstnanosti v bezprostředním okolí firmy – tedy v Královéhradeckém kraji. Dlouhodobě je Královéhradecký kraj z hlediska počtu nezaměstnaných i jejich podílu na obyvatelstvu na velmi dobré úrovni, v měsíci srpnu 2016 podle zprávy Českého statistického úřadu dále klesl - nezaměstnanost je tak v kraji druhá nejnižší po kraji Plzeňském. Co se týče konkrétně okresu Náchod, kam spadá i sledované město Jaroměř, drží se i zde podíl nezaměstnaných osob pod celorepublikovým průměrem. Z hlediska počtu uchazečů na 1 volné pracovní místo je na tom však okres Náchod ze všech

královéhradeckých okresů nejhůř (dokonce převyšuje i celorepublikový průměr), nejlépe je na tom z hlediska všech sledovaných ukazatelů okres Rychnov nad Kněžnou (Český statistický úřad. Nezaměstnanost v kraji se v srpnu ještě zvýšila. 2016, online).

Nejaktuálněji dostupná přesná data z evidence Ministerstva práce a sociálních věcí znázorňuje následující tabulka.

Tabulka 16: Neumístění uchazeči o zaměstnání a volná pracovní místa k 31. 8. 2016

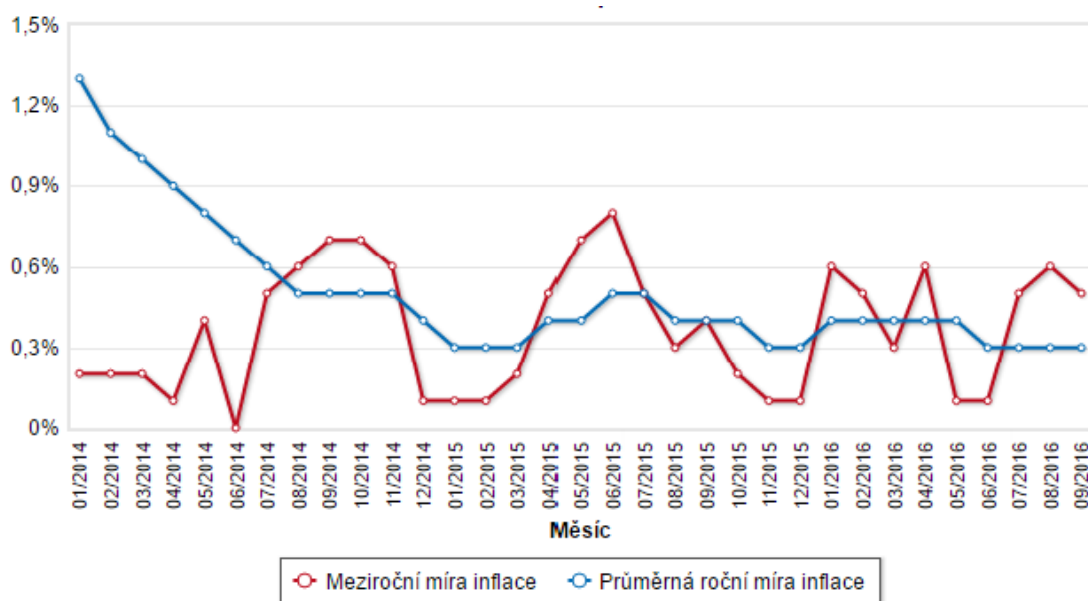
| | Uchazeči o zaměstnání | | Volná pracovní místa hlášená úřadům práce | Uchazeči na 1 volné pracovní místo | Počet nezaměstnaných osob ² (v %) | | |
|---------------------------------------|-----------------------|--------------------|---|------------------------------------|--|------|------|
| | celkem | z toho dosažitelní | | | celkem | muži | ženy |
| Česká republika | 388 474 | 370 574 | 139 268 | 2,8 | 5,32 | 4,81 | 5,85 |
| Královéhradecký kraj v tom okresy: | 14 572 | 13 789 | 6 649 | 2,2 | 3,86 | 3,44 | 4,29 |
| Hradec Králové | 5 274 | 4 946 | 2 040 | 2,6 | 4,70 | 4,37 | 5,04 |
| Jičín | 1 607 | 1 570 | 834 | 1,9 | 3,02 | 2,47 | 3,60 |
| Náchod | 3 143 | 2 950 | 1 045 | 3,0 | 4,13 | 3,94 | 6,32 |
| Rychnov nad Kněžnou | 1 118 | 1 025 | 1 430 | 0,8 | 1,99 | 1,48 | 2,52 |
| Trutnov | 3 430 | 3 298 | 1 299 | 2,6 | 4,26 | 3,70 | 4,84 |

Zdroj: Vlastní zpracování dle Českého statistického úřad. Nezaměstnanost v kraji se v srpnu ještě snížila (online)

² podíl dosažitelných uchazečů o zaměstnání ve věku 15 až 64 let na počtu obyvatel ve věku 15 až 64 let

Inflace je sledována pomocí indexu spotřebitelských cen. Z informací Českého statistického úřadu vyplývá, že míra inflace, vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen, byla v září 2016 0,3 % (Český statistický úřad, 2016, online). Vývoj míry inflace od ledna 2014 do září 2016 názorně ilustruje následující graf (Graf 1).

Graf 1: Míra inflace (v %)



Zdroj: Český statistický úřad. Míra inflace (online)

7.4.3 Sociálně-demografické (kulturní) faktory

Sociálně demografické faktory budou společnost ovlivňovat zejména při tvorbě podnikové kultury, ale i při praktické realizaci podnikání – vliv bude mít především životní úroveň populace, věková struktura, nebo míra vzdělanosti obyvatelstva.

O životní úrovni populace hovoří statistika Českého statistického úřadu, sledující peněžní příjmy obyvatel Královéhradeckého kraje – vývoj v posledních letech názorně ilustruje následující tabulka.

Tabulka 17: Příjmy domácností v Královéhradeckém kraji

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|
| Počet domácností | 220 663 | 224 644 | 225 810 | 225 746 | 227 177 |
| Peněžní příjmy hrubé (Kč/osoba/rok) | 169 545 | 162 272 | 166 717 | 171 656 | 190 291 |
| Peněžní příjmy čisté (Kč/osoba/rok) | 147 040 | 141 371 | 145 529 | 149 799 | 163 070 |

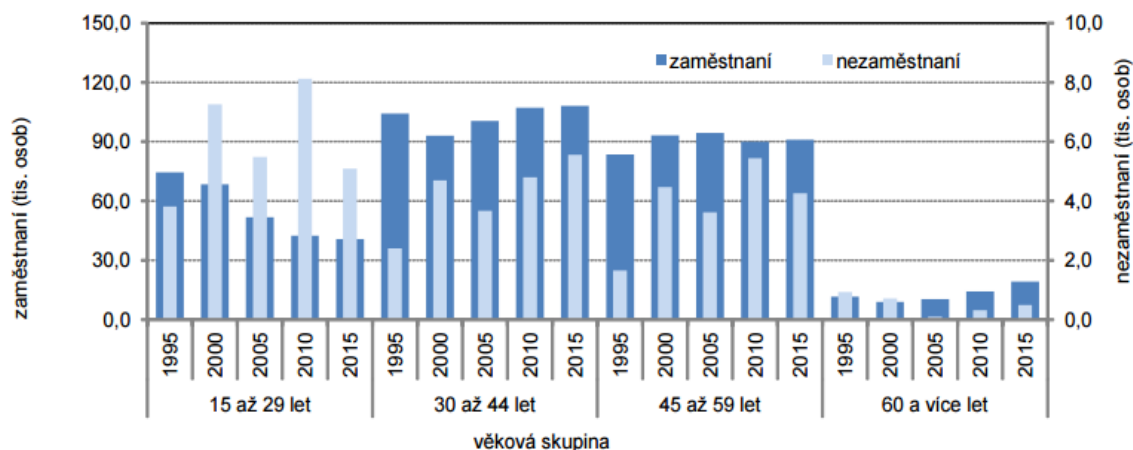
Zdroj: Český statistický úřad. Příjmy, výdaje a životní podmínky domácností (online)

Z tabulky č. 17 jednoznačně vyplývá, že všechny sledované ukazatele mají v posledních několika letech setrvalou rostoucí tendenci, což ukazuje na pozitivní trend - rostou hrubé i čisté peněžní příjmy na osobu v celém Královéhradeckém kraji, což prokazuje zlepšující se životní úroveň obyvatelstva.

Dále je z ročenky, popisující základní demografické a sociální tendence ve vývoji Královéhradeckého kraje, patrné, že počet obyvatel kraje je dlouhodobě stabilní (v současné době sice obyvatel v kraji ubývá, nicméně tempo úbytku se stále zpomaluje), míra ekonomické aktivity v kraji zůstává podprůměrná, nicméně pracovní síla pomalu roste (vývoj pracovní síly byl meziročně kolísavý, odrážel demografické i ekonomické jevy a procesy v populaci – stárnutí obyvatel, prodlužování věku odchodu do důchodu apod.) (Český statistický úřad. Příjmy, výdaje a životní podmínky domácností, online).

Z hlediska věkové struktury v kraji dále roste zastoupení zaměstnaných osob ve věku nad 60 let, mezi zaměstnanými i nezaměstnanými nicméně převažují lidé ve věku 30-34 let. Přehled pracovní síly podle věku a ekonomického postavení v Královéhradeckém kraji v posledních 20 letech znázorňuje následující graf (Graf 2).

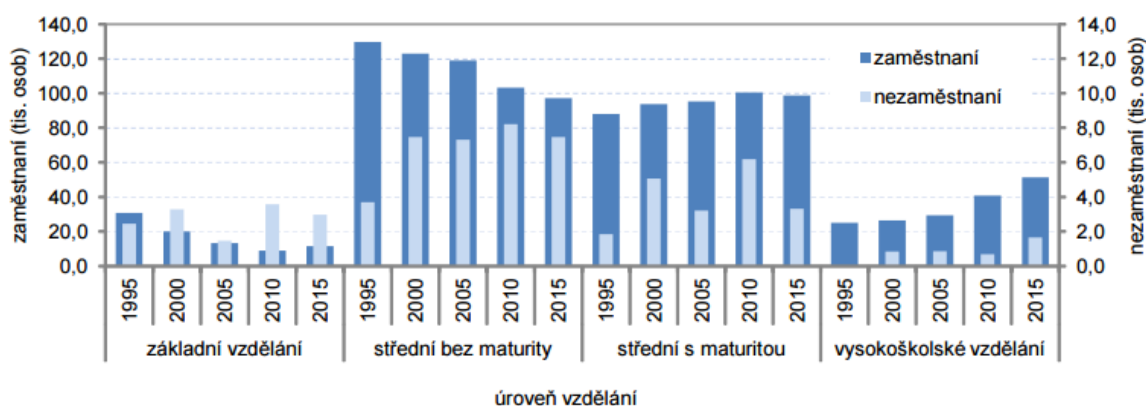
Graf 2: Pracovní síla podle věku a ekonomického postavení v Královéhradeckém kraji



Zdroj: Český statistický úřad. Příjmy, výdaje a životní podmínky domácností (online)

Z hlediska míry vzdělanosti roste podíl vysokoškoláků. Ti se však stále častěji řadí i mezi nezaměstnané, což je čistě negativní trend – každý desátý nezaměstnaný v kraji měl v roce 2015 vysokoškolské vzdělání (Český statistický úřad. Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje v Královéhradeckém kraji, online). Přehled pracovní síly podle vzdělání a ekonomického postavení v Královéhradeckém kraji v posledních 20 letech znázorňuje následující graf (Graf 3).

Graf 3: Pracovní síla podle vzdělání a ekonomického postavení v Královéhradeckém kraji



Zdroj: Český statistický úřad. Příjmy, výdaje a životní podmínky domácností (online)

7.4.4 Technicko-technologické faktory

Technické a technologické faktory, které budou ovlivňovat podnikání společnosti Staré koupaliště, s. r. o., jsou zejména takové, jejichž rychlý vývoj a inovace pomohou firmě dosáhnout vysoké konkurenceschopnosti.

Nedílnou součástí provozování volnočasových aktivit jsou média – analyzovat je potřeba zejména média elektronická. Na podnikání společnosti bude mít vliv zejména rozvoj internetu, který umožňuje snadné jednání s dodavateli i zákazníky. Pomocí internetu bude firma realizovat objednávky. Jejich rychlé vyřízení je pro podnik velkou výhodou.

Zákazníci budou mít možnost informovat se o nabízených službách firmy pomocí webových stránek – ze svého domácího prostředí si udělají představu o celém portfoliu produktů. Zásadní je rovněž rozvoj informačních systémů, nebo moderní vybavení kuchyně v restauraci.

Jinak lze obecně konstatovat, že vzhledem k zaměření podnikatelského subjektu na oblast služeb (provozování koupaliště, občerstvení v restauraci, ubytování apod.) neexistují žádné zásadnější hrozby technologických novinek.

7.5 Analýza mikrookolí (Porterův model konkurenčních sil)

Jednotlivé síly v Porterově modelu ovlivňují konkurenceschopnost firmy na trhu. V případě podnikání v oblasti volnočasových služeb podobného rozsahu, jako bude poskytovat společnost Staré koupaliště, s. r. o., je riziko vstupu potenciálních konkurentů na trh minimální, neboť firma využije stávajícího areálu přírodního koupaliště, přičemž další dostupné zázemí v takovém rozsahu není ve městě Jaroměř, ani v nejbližším okolí k dispozici. Vstupní náklady na vybudování podobného centra tzv. „na zelené louce“ by byly natolik vysoké, že ani z tohoto hlediska není hrozba nových potenciálních konkurentů na trh reálná. Menší podnikatelské záměry nabídky menšího rozsahu volnočasových aktivit je sice možné předpokládat, nicméně existenci, ani rozhodující ekonomický obrat společnosti Staré koupaliště, s. r. o., to neovlivní.

Celkovou rivalitu v odvětví pak ovlivňují zejména stávající konkurenti. Ve městě Jaroměř, ani v jeho bezprostředním okolí (okres Náchod), neexistuje v současné chvíli žádné podobné centrum, které by nabízelo srovnatelnou nabídku volnočasových aktivit a služeb.

V rámci existujících firem však je nutné zmínit i ty, které podobné, či srovnatelné služby poskytují alespoň částečně. V tomto ohledu existuje přímo v Jaroměři několik subjektů, zabývajících se podnikáním v oblasti volnočasových aktivit, které lze zařadit mezi substituční produkty. Jedná se zejména o:

- krytý Areál sportovních a volnočasových aktivit ASVAJ – nabízí pronájem hřiště na kopanou a atletiku, víceúčelové hřiště a horolezeckou stěnu,
- plavecký areál v Jaroměři – plavecký bazén, skluzavka, brouzdaliště, půjčovna slunečníků, hřiště na plážový volejbal, ping-pong,
- lehkootletický stadion – atletická dráha s umělým povrchem, velké hřiště na kopanou, atletické sektory, víceúčelové hřiště na tenis, volejbal a basketbal,
- zimní stadion – nabízí pronájem ledové plochy nejen v zimním období, ale i v rozmezí měsíců srpen a září, které jsou z hlediska plánovaného provozu volnočasového centra stěžejní,
- veřejné sportovní hřiště „Korunní hradby“ – víceúčelové hřiště pro basketbal, házenou, malou kopanou, nohejbal, volejbal, streetbal a další míčové hry, navíc provoz skateparku pro skateboarding, bmx kola, in-line brusle a freestyle koloběžky.

Otázku síly budoucích dodavatelů není potřeba v případě zamýšleného podnikání řešit, neboť firma bude nakupovat pouze běžně dostupné produkty a spíše v malém rozsahu, takže nebude mít problém se závislostí na žádném konkrétním dodavateli.

Co se týče smluvní síly kupujících, největší podíl bude tvořit široká veřejnost, konkrétně obyvatelé Jaroměře a bezprostředního okolí. Areál bude nabízet i možnost konání společenských akcí, kapacita areálu bude až 2 000 návštěvníků, nicméně předpokládány jsou spíše individuální nákupy, či jednorázový zájem menších skupin zákazníků. Proto smluvní síla kupujících nebude nijak zásadně vysoká.

7.6 Marketingový a obchodní plán

Marketing je pro společnost Staré koupaliště, s. r. o. vysoce důležitou oblastí, prostřednictvím jeho nástrojů se bude snažit oslovit své potenciální zákazníky a s nabízenými produkty (konkrétně službami) uspět na trhu.

Výchozím krokem pro poznání potřeb trhu je situační analýza, jež bude v návaznosti na teoretickou část práce sestavena pomocí nástroje, kterým je tzv. SWOT analýza (identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb) – na jejím základě lze identifikovat možnosti nabízených produktů na dostupném trhu. Poté budou na základě výsledků SWOT analýzy formulovány krátkodobé i dlouhodobé cíle podniku a budou navrženy konkrétní prvky marketingového mixu a strategie pro jejich realizaci.

7.6.1 SWOT analýza

Strategická pozice společnosti Staré koupaliště, s. r. o. bude zjišťována vzhledem k podmínkám vnitřního i vnějšího prostředí. V rámci vnitřního prostředí budou nejprve identifikovány silné a slabé stránky podniku, s ohledem na podmínky vnějšího prostředí pak budou konstatovány nejdůležitější příležitosti a hrozby plánovaného podnikání. Zároveň budou uvedena doporučení pro udržení jednotlivých konkurenčních výhod, či pro využití příležitostí, popřípadě pro eliminaci nedostatků a hrozeb.

Z provedené SWOT analýzy bude sestavena následující matice SWOT (Tabulka 18), shrnující nejdůležitější silné a slabé stránky společnosti, a příležitosti a ohrožení z vnějšího okolí. Matice znázorňuje, jakým způsobem se silné a slabé stránky podniku střetávají s příležitostmi a hrozbami, v následujícím textu pak bude naznačeno, jakých strategií a konkrétních řešení by mohla firma využít.

Tabulka 18: SWOT matice možných kombinací strategií

| Kombinace strategií | | SILNÉ STRÁNKY (S) | | | | | | SLABÉ STRÁNKY (W) | | | |
|---------------------|--|--------------------------|------------------------------------|---|---------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------|----------------------------|------------------------|----------------------------|
| | | 1. Výhodná poloha areálu | 2. Čistota a atraktivita prostředí | 3. Možnost flexibilního stanovování cen | 4. Kvalita a rozsah nabízených služeb | 5. Propagace a rezervace na webu | 6. Vysoký poměr vlastních zdrojů | 1. Nově vzniklá společnost | 2. Sezónní výkyvy poptávky | 3. Závislost na počasí | 4. Nezkušenost managementu |
| PŘÍLEŽ. (O) | 1. Popularita zdravého životního stylu | | x | | | | | | | | |
| | 2. Návštěvníci, oceňující tradice | | | | | x | | x | x | | |
| | 3. Růst zájmu z okolí | | | x | | | | | | | |
| | 4. Teplé počasí | | | | x | | | | | | |
| HROZBY (T) | 1. Stávající konkurence (substituty) | | | | x | | | x | | | x |
| | 2. Nově příchozí konkurence | x | | | | | | | | | |
| | 3. Dlouhodobá nenávratnost investic | | | | | | x | | | | |
| | 4. Snížení kupní síly obyvatelstva | | | | x | | | | | | |
| | 5. Růst cen energií | | | | | | | | | x | |

Zdroj: Vlastní zpracování

Z uvedené matice SWOT vyplynulo několik strategií, jimiž by se mohla společnost řídit:

STRATEGIE SO

Strategie S2O1 – Stávající trend zdravého životního stylu je příležitostí, jíž lze využít tím, že bude společnost rozvíjet jednu ze svých nejdůležitějších deviz. Čistý, atraktivní areál přírodního koupaliště v blízkosti řeky Úpy totiž jednoznačně koresponduje s požadavkem potenciálních zákazníků trávit svůj volný čas v přírodě, koupat se v chemicky neupravené vodě, či sportovat pod širým nebem, přičemž všechny nabízené aktivity jsou relativně levné, snadno dostupné a vhodné jak pro dospělé, tak zejména pro děti. Jsou to přitom právě mladí rodiče, kteří se alespoň v době svého volna snaží přivést své děti k přírodě a k zdravému sportování.

Strategie S5O2 – Skutečnost, že má volnočasový areál dlouhou tradici a byl hojně využíván v minulosti, by měla společnost vyzdvihnout v rámci své komunikační kampaně na webových stránkách - informace na webových stránkách jsou totiž v současné době velmi rychle šířitelné mezi široké masy místních obyvatel, např. pomocí odkazů na sociálních sítích (Facebook, YouTube, LinkedIn, Lidé.cz, Twitter, Instagram apod.), na stránkách města (<http://www.jaromer-josefov.cz/>), v místním časopise (Jaroměřský a Josefovský zpravodaj) apod. Zde je vhodné propagovat dlouhodobou historii areálu, konkrétním způsobem může být vytvoření fotogalerie a průvodce historií areálu pomocí powerpointové (nebo jiné podobné) prezentace. Společnost by měla klást důraz na zdůraznění celé revitalizace, která proběhne a rekonstruované prostory nafotit ve stavu „před“ a „po“ – pro klienty, oceňující tradice, je stabilita a dlouhodobá historie poskytovaných služeb velmi důležitá, zejména pro místní obyvatele pak může být i zdrojem příjemných vzpomínek a nostalgie, tím spíše se budou do areálu rádi vracet.

Strategie S3O3 – Ve chvíli, kdy poroste zájem zákazníků o nabídku volnočasového areálu, by měla být rozpracována cenová politika pro jednotlivé skupiny zákazníků s důrazem na podpoření vyšší návštěvnosti – tedy např. rodiny s více než 3 dětmi by dostaly 10% slevu z konečné ceny, nebo skupinové vstupné pro 10 a více dospělých návštěvníků by bylo zlevněno o 15 % oproti ceně jednotlivého vstupného.

Strategie S4O4 – Dlouhodobě teplé počasí s sebou nese (zejména v letních měsících) příležitost přilákat větší skupiny zákazníků i větší počet jednotlivců. Budou-li pro ně v areálu vybudována hřiště pro kolektivní sporty (volejbal, nohejbal, plážový volejbal, společenské hry), bude možné zde v budoucnu pořádat sportovní akce, např. turnaje, závody apod., případně i kulturní akce pod širým nebem. Takovým způsobem budou návštěvníci přicházet hromadně a efektivně se tak využije kapacita areálu.

STRATEGIE WO

Strategie W1O2 – Byť je historie fungování volnočasového areálu na daném místě dlouholetá, nově vznikající společnost pouze navazuje na předchozího provozovatele a vlastní zkušenosti z podnikání v tomto oboru postrádá. Je proto potřeba intenzivní marketingová komunikace, aby se zákazníci, kteří oceňují tradiční trávení dovolené, o vznikajícím areálu dozvěděli, aby měli možnost poznat jeho historii i současnost, zejména pak portfolio nabízených služeb. Je potřeba klást důraz na tradici, osvědčené hodnoty, ověřené recenze, a to vše zabudovat do připravovaného průvodce historií areálu.

Strategie W2O2 – Využitím příležitosti, která spočívá v oslovení zákazníků, ctících tradiční způsob trávení dovolené, by mohla společnost eliminovat svou slabou stránku v podobě sezónnosti prodeje. Firma by měla zvážit zejména pořádání akcí typu koncertů pod širým nebem, a to v době na začátku a na konci sezóny, kdy ještě nepřichází dostatek klientů za koupáním a trávením dovolené. Tak by byli přilákáni zákazníci, kteří byli dříve zvyklí do areálu docházet za kulturními akcemi, navíc by se s areálem díky těmto akcím seznámili a zvýšila by se šance na jejich návštěvu v době hlavní sezóny.

Strategie W3O4 – Obdobným způsobem, jako je uvedeno výše, by měla firma reagovat rovněž v případě své závislosti na dobrém letním počasí. Pokud by návštěvnost areálu nebyla v období delších dešťů, či snížení teploty dostatečná, nabízí se možnost nabídnout zákazníkům nové netradiční volnočasové služby – dávat důraz na jiné aktivity (houbaření v okolí, společenské hry apod.), užitečné může být i zastřešení hřiště, zateplení budov apod.

STRATEGIE ST

Strategie S4T1 – I přesto, že se na místním trhu nenachází žádná přímá konkurence v podobě shodného volnočasového centra, síť nepřímých konkurentů, nabízejících substituční produkty, je poměrně široká, což je pro areál reálnou hrozbou. Firma by se měla zaměřit na propagaci prostřednictvím marketingové komunikace, zdůraznit kvalitu a rozsah poskytovaných služeb, komunikovat zejména zajímavé cenové akce a širokou nabídku aktivit.

Strategie S1T2 – Hrozbou může být nově přichozí konkurence, která by nabízela obdobné služby, nicméně v lokalitě se již nevyskytuje podobně příhodné místo ke zbudování takového areálu, jakým bude plánované volnočasové centrum. To tak může stavět na své silné stránce, kterou je výhodná poloha areálu a do budoucna si svou pozici pojistit tím, že areál převede zcela do vlastnictví společnosti. Stálost zákazníků podpoří i věrnostní program, který přispěje ke zbudování vlastní klientely.

Strategie S6T3 – Rizikem podnikání je vždy dlouhodobá nenávratnost investic. Tuto hrozbu eliminuje firma díky své silné stránce, kterou je vysoký poměr vlastních zdrojů, neboť vlastní zdroje firmě umožňují postupné investování za zisku bez dalšího zadlužování.

Strategie S4T4 – Dojde-li v budoucnu ke snížení kupní síly obyvatelstva (byť to není vzhledem k současnému ekonomickému vývoji pravděpodobné), může firma tomuto ohrožení čelit tím, že bude nabízet skutečně širokou paletu služeb, kdy bude pomocí marketingové komunikace upozorňovat především na ty cenově dostupnější aktivity. Je potřeba klást důraz na prezentaci areálu jako takového, který nabízí tradiční dovolenou za příznivé akční ceny.

STRATEGIE WT

Strategie W1T1 – Nově vznikající společnost bude muset důrazně komunikovat kvalitu svých služeb, širokou nabídku svých aktivit a výhodné ceny, čímž bude současně čelit stávající konkurenci, nabízející substituční produkty. Nezbytnou podmínkou k tomu je intenzivní marketingová komunikace.

Strategie W4T1 – S tím, že je plánováno podnikání zcela nového subjektu, souvisí i nezkušenost jeho managementu, která může být nebezpečná zejména v souvislosti se zkušenějšími konkurenty. Oba tyto negativní aspekty je možné eliminovat vzděláváním managementu v oblasti řízení, marketingu, účetnictví, plánování apod. při současně nabídce kvalitních a cenově dostupných služeb.

Strategie W3T5 – Slabou stránkou areálu je jeho závislost na dobrém počasí, zároveň čelí firma hrozbě dlouhodobého růstu energií. Řešením je zřízení malé vodní elektrárny přímo v areálu – rozloha volnočasového centra to umožňuje a příznivým aspektem je i dostatečně objemný vodní tok řeky, který by to umožňoval.

7.6.2 Formulace cílů

Na základě provedené SWOT analýzy byly zformulovány následující cíle společnosti Staré koupaliště, s. r. o.

Mezi cíle krátkodobé lze zařadit:

- vybudovat areál po stanovených částech v období let 2017 až 2019,
- oslovení širokých skupin zákazníků, uživatelů různých sportů, rodin s dětmi tak, že v roce 2017 již bude firmu a její nabídku znát minimálně 40 % cílové skupiny,
- do konce roku 2017 zajistit dostupnost informací na webových stránkách a funkčnost internetového rezervačního systému,
- po ukončení poslední fáze rekonstrukce v roce 2019 vytvořit fotografického průvodce historií areálu,
- zahájení provozu areálu alespoň v omezeném rozsahu pro zajištění pokrytí provozních nákladů již od letní sezóny v roce 2017.

V dlouhodobém horizontu bude společnost usilovat o:

- získání alespoň 25% podílu na trhu do konce roku 2019 a zajistit dlouhodobou stabilizaci tržního postavení (tržní podíl se nebude od roku 2019 snižovat, naopak bude každým rokem postupně růst),
- zajištění postupného zvyšování tržeb minimálně o 10 % ročně,
- získávání nových skupin zákazníků (500 nových návštěvníků v každé letní sezoně po ukončení rekonstrukce v roce 2019),
- přizpůsobování nabídky služeb potřebám cílové skupiny zákazníků,
- zřízení malé vodní elektrárny, pokrývající spotřebu energií v areálu, a to do konce roku 2030.

Obecným strategickým cílem je tedy zřídit a provozovat společnost, vykazující kladné hospodaření. Postupně bude podnikání stabilizováno a nadále rozvíjeno, během několika nejbližších let by mělo být vytvořeno oblíbené centrum volnočasových aktivit v příjemném a klidném prostředí, v kontaktu s přírodou, v návaznosti na tradice a historii.

7.6.3 Návrh marketingových strategií (marketingový mix)

Aby společnost Staré koupaliště, s. r. o. získala určitou konkurenční výhodu oproti svým konkurentům a naplnila cíl, stanovený výše, bude realizovat následující marketingové strategie prostřednictvím jednotlivých prvků marketingového mixu.

Produktová strategie – základem produktového portfolia bude provoz přírodního koupaliště na řece Úpě v klidné lokalitě. Důraz bude kladen na pohodlí, čistotu a příjemné prostředí pro zákazníky. Navíc bude poskytováno široké spektrum doplňkových služeb v oblasti volnočasových aktivit.

Zákazníkům bude k dispozici i občerstvení s nabídkou rychlých minutek (párek v rohlíku, hamburger, langoš, smažený sýr, klobásy z grilu apod.), zeleninových a ovocných salátů, alkoholických a nealkoholických nápojů, kávy, či točené zmrzliny. K dispozici bude rovněž ubytování v dřevěných chatkách a parkoviště mobilhome, půjčovna potřeb pro sportovní vyžití, či malé vodní dílo pro odchyt pstruhů.

Cenová strategie – cena bude stanovována s přihlédnutím k cenové strategii nejbližších konkurentů, resp. subjektů, nabízejících substituční produkty. Zohledňovány samozřejmě budou i náklady společnosti tak, aby nedocházelo ke generování ztráty.

Cenová politika koupaliště bude odvislá od cen konkurence, volnočasový areál bude nabízet cenu koupání nižší, než např. krytý bazén v Jaroměři. Děti do 6 let budou mít vstup na koupaliště zdarma, zvýhodnění budou rovněž studenti a senioři. Ceny vstupu na koupaliště budou trojího druhu – celodenní vstup bude zvýhodněn oproti vstupu max. na 3 hodiny, navíc bude nabízena nejnižší cena koupání při příchodu po 16:00 (snaha přilákat návštěvníky, kteří vzhledem k pracovním povinnostem mohou využít areálu až v odpoledních a večerních hodinách). Pro stálé zákazníky bude připravena navíc permanentka s počtem 10, či 20 vstupů za následujících podmínek (Tabulka 19).

Tabulka 19: Ceník permanentek

| Druh permanentky | | Cena |
|------------------|-----------------------------------|--------|
| 5 vstupů | Děti nad 6 let, studenti, senioři | 120 Kč |
| | Dospělí | 150 Kč |
| 10 vstupů | Děti nad 6 let, studenti, senioři | 200 Kč |
| | Dospělí | 250 Kč |

Zdroj: Vlastní zpracování

Ceny v občerstvení budou odvíjeny od cen dodavatelů, budou navýšeny o marži v rozmezí 70–110 % (nejnižší marže u cukrovinek, balených nápojů, nejvyšší u připravovaných pokrmů).

Distribuční strategie – distribuční strategie je jasně dána umístěním areálu volnočasového centru při břehu řeky Úpy. Prostory budou po vyřešení majetkoprávních vztahů odkoupeny do vlastnictví společnosti. Lokalita města Jaroměře v okrese Náchod spadá do Královéhradeckého kraje a byla již blíže popsána v jedné z předchozích kapitol.

Propagační strategie – hlavním nástrojem propagační strategie bude reklama a informace na internetu. Budou zřízeny webové stránky, které zajistí uživatelsky pohodlné získávání informací o nabídce volnočasového areálu. Systém bude umožňovat i online rezervaci pobytu, případně registraci k vybraným aktivitám. Webové stránky budou kromě

češtiny nabízet tři další jazykové mutace – anglický, polský a ruský jazyk a budou provázány s existujícími portály, nabízejícími sportovní, volnočasové, kulturní a společenské aktivity ve městě a blízkém okolí. K propagaci budou využívány rovněž masivně rozšíření sociální sítě (Facebook, Twitter, Instagram).

Přímo v areálu budou umístěny dvě velké informační tabule (opět ve zmíněných jazykových mutacích), které návštěvníka seznámí s nabídkou služeb a možnostmi vyžití. Za symbolickou cenu bude v recepci areálu nabízen fotografický průvodce, seznamující návštěvníky s historií areálu a jeho tradicí (dobové fotografie, fotoreportáž z rekonstrukce areálu, dokumentace stávajícího stavu a jednotlivých možností vyžití). Informace o nabídce areálu budou pravidelně umíst'ovány i do místního tisku, využity budou rovněž plakáty a letáčky.

7.7 Realizační projektový plán

7.7.1 Plán pro založení společnosti s ručením omezeným

V první fázi budou učiněny veškeré nutné administrativní úkony, které jsou nezbytné pro založení společnosti s ručením omezením podle platné legislativy České republiky:

- za účasti notáře bude formou notářského zápisu sepsána zakladatelská listina společnosti Staré koupaliště, s. r. o.,
- sídlem společnosti Staré koupaliště, s. r. o. bude stávající budova letní restaurace,
- předmět činnosti společnosti Staré koupaliště, s. r. o. a jeho rozsah byl již konzultován se zástupcem živnostenského úřadu, uvedena bude hostinská činnost, výroba, obchod a služby, a také prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin.

Se založením společnosti s ručením omezeným budou spojeny náklady, jejichž přehled poskytuje následující tabulka.

Tabulka 20: Náklady na úkony, spojené se založením společnosti Staré koupaliště, s. r. o.

| Úkon | Finanční náročnost (v Kč) |
|--|---------------------------|
| Sepsání zakladatelské listiny notářem | 5.000,- |
| Ověření smluv a podpisů | 500,- |
| Výpis z rejstříku trestů právnické osoby | 100,- |
| Výpis z katastru nemovitostí | 100,- |
| Ohlášení živnosti | 1.050,- |
| Zápis do obchodního rejstříku | 6.000,- |
| Celkem | 12.750,- |

Zdroj: Vlastní zpracování

V průběhu počáteční fáze podnikání bude dále zřízen bankovní účet společnosti Staré koupaliště, s. r. o., v souladu se zněním zakladatelské listiny budou vloženy základní vklady společníků – celkem 500.000,- Kč.

Založení společnosti bude završeno vkladem příslušných notářských listin do obchodního rejstříku, sídlícího v budově Krajského soudu v Hradci Králové, včetně kolku za zápis rejstříkovým soudem v hodnotě 6.000,- Kč (Tabulka 20).

Zcela zásadním předpokladem pro realizaci podnikatelského plánu je vyřešení majetkoprávních vztahů, týkajících se dotčených pozemků a staveb. V rámci plánu se předpokládá zakoupení pozemků a budov v celkové hodnotě 1 850 000,- Kč, bližší specifikace finančních operací je uvedena v rámci finančního plánu (viz samostatná kapitola).

7.7.2 Projekt realizace podnikatelského plánu v letech 2017-2019

Podnikání bude zahájeno v roce 2017, kdy budou realizovány následující kroky:

- bude zdemolován zchátralý domek správce – demolice bude realizována na základě souhlasu stavebního úřadu v Jaroměři (fotodokumentace stávajícího stavu viz Obrázek 7).

Obrázek 7: Zchátralý domek správce



Zdroj: Vlastní fotodokumentace

- na místě správce domku bude vybudována zpevněná plocha – rovněž část okolní plochy pak bude zpevněna stavební drtí tak, aby umožňovala bezproblémový a bezpečný pohyb návštěvníků,
- na místě bývalých převlékárny bude vybudováno občerstvení – polovina bývalých převlékárny bude kompletně opravena – dojde k výměně dřevěných prvků (vč. podlahy a obvodového zakrytí), budou zakoupeny nové stoly pro zákazníky - zpřístupnění návštěvníkům se předpokládá v průběhu jara 2017. Postupně pak budou prováděny opravy a udržovací práce i na druhé polovině stavby, do finální podoby bude provozovna občerstvení uvedena nejpozději v prosinci 2017.
- bude vyměněno oplocení areálu – a to v místě, které kopíruje stávající cyklostezku (Obrázek 8), zasazena bude nová vjezdová brána do areálu. Vyžádán k tomu bude územní souhlas příslušného stavebního úřadu.

Obrázek 8: Stávající oplocení objektu



Zdroj: Vlastní fotodokumentace

- budou upraveny plochy pro volnočasové aktivity – prioritou bude oprava volejbalového a nohejbalového hřiště, které jsou v současnosti v nepoužitelném stavu (Obrázek 9), dále bude zabudována odvodňovací drenáž. Rovněž bude vyměněna tribuna pro diváky a zrekonstruováno hřiště pro plážový volejbal.

Obrázek 9: Stávající plocha pro volnočasové aktivity



Zdroj: Vlastní fotodokumentace

- bude opraveno stávající WC – kvalitní zázemí toalet je nutnou podmínkou otevření areálu návštěvníkům. Celý objekt bude podroben generální opravě – bude provedena výměna toalet, pisoárů a umyvadel, dveří, dlažeb a obkladů, obnovena bude střešní krytina i zateplení.
- budou rozmístěny lavičky k posezení, držáky deštníků/slunečníků, stojany na kola - lavičky a deštníky/slunečníky budou usazeny přímo u řeky a v blízkosti sportovišť, stojany na kola budou umístěny v přední části areálu.
- bude zřízena půjčovna her – důvodem je provozování široké škály volnočasových aktivit, návštěvníci budou mít k zdarma k dispozici sportovní náčiní pro nohejbal, tenis, badminton, volejbal a plážový volejbal, tenis, kuželky, kriket, pétanque a další. Půjčovány budou i malé lodičky pro plavbu k nejbližšímu splavu.

V roce 2018 jsou naplánovány další kroky k realizaci podnikatelského plánu, a to zejména:

- bude vyčištěn vstup do řeky a provedena údržba obou břehů – přírodní koupání bude jednou z hlavních aktivit, kterou bude areál návštěvníkům nabízet,
- bude zpřístupněna celá budova bývalých převlékárny – bude dokončena přestavba budovy převlékárny na provozovnu občerstvení, na základě stavebního povolení bude v souladu s hygienickými a protipožárními předpisy dokončena rovněž kuchyně včetně skladovacího a technického zázemí,
- bude vyměněna zbývající část oplocení areálu – původní oplocení bude kompletně vyměněno za nové, konkrétně v severní a západní části areálu.

V roce 2019 budou dokončeny zbývající nejdůležitější kroky k přestavbě stávajícího areálu přírodního koupaliště na nové moderní volnočasové centrum, a to zejména:

- bude vybudováno malé vodní dílo pro odchyt pstruhů – návštěvníkům bude umožněn aktivní odpočinek formou rybolovu, ulovené pstruhy bude možné v rekolaudované kuchyni připravit ke konzumaci (inspirací je zavedená praxe, která již několik let funguje na podobném principu v Polsku),
- bude vystavěno cca 5 dřevěných chatků k ubytování návštěvníků – zde budou moci návštěvníci strávit několik dní přímo v areálu volnočasového centra,

- bude zbudováno parkoviště pro obytné vozy – centrum bude reagovat na rozšiřující se trend cestování obytnými přívěsy a vozy (tzv. mobilhome), na parkovišti bude vozům umožněno připojení elektřiny a vody, v bezprostřední blízkosti se budou nacházet veřejné toalety a sprchy,
- bude vybudováno dětské hřiště – hřiště bude respektovat bezpečnostní předpisy, bude dostatečně velké vzhledem k maximální kapacitě návštěvníků. Umístění hřiště bude umožňovat přímý dohled rodičů od občerstvení i od malého vodního díla pro rybolov. Jednotlivé prvky dětského hřiště budou zajištěny prostřednictvím certifikovaného dodavatele.

7.8 Finanční plán

7.8.1 Analýza nákladů a zdrojů financování v jednotlivých letech

VSTUPNÍ INVESTICE PŘI ZAHÁJENÍ PODNIKÁNÍ V ROCE

Realizační projektový plán detailně popsal jednotlivé etapy obnovy a rekonstrukce zchátralého areálu přírodního koupaliště na moderní volnočasové centrum. Předběžným orientačním šetřením u stavebních firem a odborníků bylo zjištěno, že veškeré práce (opravy, úpravy, údržba, technické zhodnocení, nakoupení nového hmotného majetku atd.) bude v průběhu let 2017–2019 vyžadovat investici ve výši 3.000.000,- Kč – tato suma je stanovena s tím, že řadu prací realizují vlastními silami a kapacitou zakládající společníci firmy.

Dalším zásadním předpokladem realizace plánu provozování volnočasového centra je vyřešení majetkoprávních vztahů – je potřeba získat výlučné vlastnictví veškerých pozemků a staveb stávajícího areálu. Předběžným odhadem nemovitostí bylo zjištěno, že hodnota pozemků činí cca 350.000,- Kč, hodnota staveb činí cca 1.500.000,- Kč – celkem byl tedy odhad stanoven na částku 1.850.000,- Kč.

V rámci práce na realizačním projektovém plánu bylo dále zjištěno, že nezbytné náklady na úkony, spojené se založením společnosti Staré koupaliště, s. r. o., budou ve výši

12.800,- Kč (po zaokrouhlení na celá sta nahoru), nezbytný bude dále nákup zásob v předpokládané hodnotě 100.000,- Kč.

Financování celkové potřebné investice ve výši 4.962.800,- Kč bude zajištěno z vlastních zdrojů společnosti – částečně z prostředků, které budou formou vkladů vloženy do základního kapitálu společnosti (celkem 500.000,- Kč), částečně bude částka kryta formou bezúročné zápůjčky od společníků ve výši 4.500.000,- Kč, kdy předpokládaná návratnost je stanovena na 15 let.

DOBA NÁVRATNOSTI INVESTICE

Náklady na investici

Náklady na investici tvoří stavební práce a nový hmotný majetek ve formě vybavení areálu, jejichž celková částka je odhadována na 3.000.000,- Kč, dále hodnota odkoupených pozemků ve výši 350.000,- Kč a staveb v hodnotě 1.500.000,- Kč. Náklady na investici budou rovněž tvořit výdaje na založení společnosti Staré koupaliště, s. r. o., která bude areál volnočasových aktivit spravovat a řídit, přičemž si její vznik vyžádá náklady v hodnotě 12.800,- Kč. Poslední nákladovou položkou bude nákup zásob v hodnotě 100.000,- Kč. Náklady na pořízení investice jsou tak vyčísleny na částku 4.962.800,- Kč.

Tabulka 21: Náklady na investici

| | Kč |
|---|------------------|
| Stavební práce a vybavení areálu | 3.000.000 |
| Odkup pozemků | 350.000 |
| Odkup staveb | 1.500.000 |
| Založení společnosti Staré koupaliště, s. r. o. | 12.800 |
| Nákup zásob | 100.000 |
| Náklady na investici celkem | 4.962.800 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Současná hodnota cash flow

Jelikož se investice týká založení nové společnosti, u které nelze zjistit průměrnou míru kapitálových nákladů podniku, vychází se při výpočtu průměrných nákladů na kapitál z následujících informací o počáteční struktuře pasiv.

Tabulka 22: Struktura kapitálu společnosti Staré koupaliště, s. r. o.

| | Struktura kapitálu (v Kč) |
|--------------------------------------|--------------------------------------|
| VLASTNÍ KAPITÁL | 500.000,- |
| Základní kapitál | 500.000,- |
| CIZÍ ZDROJE | 4.500.000,- |
| Závazek vůči společníkům – neúročený | 4.500.000,- |
| PASIVA | 5.000.000,- |

Zdroj: Vlastní zpracování

Protože společnost nedisponuje úročenými cizími zdroji, není ve výpočtu průměrných nákladů na kapitál využit daňový štít, čímž se výše uvedený vzorec modifikuje do této podoby:

$$WACC = \frac{500}{5\,000} * r_e + \frac{4\,500}{5\,000}$$

Náklady na vlastní kapitál s ohledem na vysokou bezúročnou zápůjčku od společníka, kterou bude hrazena většina nákladů na investici, jsou vyčísleny jako míra výnosnosti investice poukazující na rentabilitu zamýšleného projektu.

Pokud budeme vycházet z ekonomické rozvahy hospodaření pro rok 2017–2021, pak se výnosnost vypočte jako:

$$ROI = \left(\frac{7\,290 + 139\,320 + 139\,320 + 236\,250 + 236\,250}{5} \right) / 4\,962\,800 * 100 = \underline{3,056\%}$$

Průměrná míra kapitálových nákladů podniku tak činí:

$$WACC = \frac{500\,000}{5\,000\,000} * 3,056 + \frac{4\,500\,000}{5\,000\,000} = \underline{1,21\%}$$

Při výpočtu současné hodnoty očekávaných příjmů se vychází z předpokladu, že se příjmy budou rovnat očekávaným tržbám uvedených v ekonomické rozvaze pro rok 2017-2021.

$$SHCF = \frac{1\,000\,000}{(1+0,0121)^1} + \frac{1\,500\,000}{(1+0,0121)^2} + \frac{1\,500\,000}{(1+0,0121)^3} + \frac{2\,000\,000}{(1+0,0121)^4} + \frac{2\,000\,000}{(1+0,0121)^5} = \underline{7\,688\,565,- \text{ Kč}}$$

Čistá současná hodnota

Současná hodnota investice již byla vypočítána v předešlých krocích, přičemž činila 7 688 565,- Kč. Čistá současná hodnota tak vychází na 2 725 765,- Kč, což znamená, že investice investorovi za dobu 5 let své existence vydělá více než 2,7 mil. Kč.

$$NPV = 7\,688\,565 - 4\,962\,800 = \underline{2\,725\,765,- \text{ Kč}}$$

Jelikož vypočtená hodnota představuje kladné číslo, je evidentní, že realizace investice plně pokryje náklady na ni vynaložené, zároveň přinese vyšší zhodnocení, než se očekává (tj. více než 3,056 %), čímž povede i ke zvýšení tržní hodnoty nově vzniklé společnosti Staré koupaliště, s. r. o., která bude areál volnočasových aktivit mimo jiné spravovat.

Vnitřní výnosové procento

Na základě excelové funkce Vnitřní výnosové procento bylo po zadání níže uvedených vstupních údajů a při stanovení „odhadu“ výnosnosti investice ve výši 20 % vypočítáno vnitřní výnosové procento ve výši 16 %, což je více než očekávaná výnosnost. Závěrečný výpočet tak potvrdil navýšení tržní hodnoty firmy po realizaci investice a výnosnost projektu.

Tabulka 23: Vstupní údaje pro výpočet IRR v excelu (v Kč)

| Náklady na investici | Cash flow | | | | |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 1. rok | 2. rok | 3. rok | 4. rok | 5. rok |
| -4.962.800 | 1.000.000 | 1.500.000 | 1.500.000 | 2.000.000 | 2.000.000 |

Zdroj: vlastní zpracování

Doba splacení investice

Protože období let 2017–2021 nebude cash flow dosahovat každoročně stejných částek, je nutné vypočítat kumulované cash flow:

Tabulka 24: Výpočet kumulovaného CF (v Kč)

| Rok | Čisté roční CF | Čisté kumulované CF |
|------|----------------|---------------------|
| 2017 | 988.045 | 988.045 |
| 2018 | 1.464.348 | 2.452.393 |
| 2019 | 1.446.842 | 3.899.235 |
| 2020 | 1.906.059 | 5.805.294 |
| 2021 | 1.883.271 | 7.688.565 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Porovnáním nákladů na investici, které byly vyčísleny na 4 962 800,- Kč, s kumulovaným cash flow v jednotlivých letech je patrné, že by k jejich zaplacení mělo dojít v průběhu roku 2020. Pro tento případ bude použita jiná metoda výpočtu doby splacení investice, kterou zachycuje níže uvedená tabulka.

Tabulka 25: Doba splacení investice (v Kč)

| Rok | Cash flow | |
|---------------|------------------|------------------|
| | Čisté roční | Čisté kumulované |
| 2016 | -4.962.800 | -4.962.800 |
| 2017 | 988.045 | -3.974.755 |
| 2018 | 1.464.348 | -2.510.407 |
| 2019 | 1.446.842 | -1.063.565 |
| 2020 | 1.906.059 | 842.494 |
| 2021 | 1.883.271 | 2.725.765 |
| Celkem | 2.725.765 | x |

Zdroj: Vlastní zpracování

$$\text{Doba návratnosti} = 4 + \frac{1\,063\,565}{1\,446\,842} = 4,74 \text{ let tj. } \underline{4 \text{ roky a } 9 \text{ měsíců.}}$$

Náklady na investici v podobě vybudování moderního volnočasového centra se majitelům firmy vrátí za 4 roky a 9 měsíců.

Pro úplnost je třeba zmínit skutečnost, že s ohledem na platnou daňovou legislativu, je hodnota pozemků neodepisovatelná – má tedy nulový vliv na účetní hospodářský výsledek firmy jak v prvním roce podnikání, tak i v následujících letech. Co se týče zakoupených staveb, pevně spojených se zemí, ty budou postupně odepisovány během následujících 30 let, podobně i technické zhodnocení a úpravy v době realizace podnikatelského plánu. Vzhledem k vysokému stupni zchátralosti a zanedbanosti areálu, který byl několik desítek let neudržován, lze předpokládat, že společnost Staré koupaliště, s. r. o. bude svůj záměr realizovat po dobu tří let – teprve po této době bude volnočasové centrum plně využíváno a budou nabízeny kompletní služby.

FINANČNÍ PLÁN PRO ROK 2017

Jak vyplývá z realizačního projektového plánu, bude již v roce 2017 areál částečně zpřístupněn. Lze předpokládat, že tržby společnosti se budou v prvním roce provozu pohybovat v úrovni 1.000.000 Kč, přičemž marže z prodeje nápojů a pokrmů dosáhne částky 500.000,- Kč. Tato suma tedy bude použita k pokrytí provozních nákladů společnosti v průběhu sezóny v roce 2017 – mezi tyto náklady budou zahrnuty:

- mzdy zaměstnanců (včetně povinných odvodů na zdravotní a sociální pojištění), přičemž pracovní smlouvy a dohody o provedení práce budou uzavírány na dobu určitou (pouze po dobu zpřístupnění areálu návštěvníkům, v prvním roce provozu to bude pouze v rozmezí od 1. června 2017 do 15. září 2017),
- náklady ve formě spotřebovaných energií,
- náklady na pojištění a zabezpečení areálu,
- náklady na zřízení volně dostupné wi-fi sítě,
- další blíže nespecifikované náklady.

Evidenci skladových zásob bude zajištěna s ohledem na registrační povinnost plátců prostřednictvím odpovídajícího počítačového programu, jenž bude umožňovat vytisknutí paragonu – tak budou naplněny požadavky, vyplývající z platné účetní a daňové

legislativy. Speciální počítačový program bude využit i pro skladovou a účetní evidenci, včetně vedení mzdové agendy.

FINANČNÍ PLÁN PRO ROKY 2018–2019

V letech 2018 a 2019 bude společnost Staré koupaliště, s. r. o. provozovat areál ve smyslu, popsáném v tomto podnikatelském plánu. Nad rámec standardních poskytovaných služeb se však bude zaměřovat i na nabídku kulturních akcí, které budou pořádány formou vystoupení hudebních skupin, kouzelníků apod.

V těchto letech bude navíc prodloužena provozní doba areálu, a to od 1. května do 30. září. Tento krok si vyžádá uzavření většího počtu pracovních smluv a dohod o provedení práce, s čímž firma počítá, je však nutné akceptovat zvýšení provozních nákladů. Kompenzací by měly být vyšší tržby – předpokládá se nárůst na částku 1.500.000,- Kč za sezónu. V odhadované marži by to znamenalo navýšení disponibilní částky, zejména na uhrazení provozních nákladů, celkem se předpokládá částka 750.000,- Kč. Tato suma by měla plně pokrýt všechny nezbytné provozní výdaje, jež společnost bude v období let 2018-2019 vynakládat.

FINANČNÍ PLÁN PRO ROK 2020

Od roku 2020 již budou nabízeny veškeré plánované služby, k nimž byly v předchozích letech vytvářeny podmínky. Při zachování provozní doby stejné, jako v letech 2018–2019, by měly být tržby opět navýšeny. Oproti tomu by nemělo dojít k zásadnímu navýšení provozních nákladů. Tím by byl vytvořen prostor pro postupné splácení bezúročných zápůjček společníkům. Zdrojem pro splácení zápůjčky od společníků budou částečně i daňové odpisy zakoupených budov a provedeného technického zhodnocení. Navíc v dlouhodobém horizontu firma předpokládá, že nebude zatížena vysokou daní – DPPO.

EKONOMICKÁ ROZVAHA PRO ROKY 2017–2021

Informace (Klepsová, 2015, s. 52), naznačené ve finančních plánech pro roky 2017-2020, lze shrnout v jednoduché ekonomické rozvaze, doplněné ještě o odhad financování v roce 2021 (Tabulka 26).

Tabulka 26: Ekonomická rozvaha hospodaření v letech 2017–2021

| Č. ř. | Položka | Kalkulace zisku | | | | |
|-------|---|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| 1. | Tržby | 1.000.000,- | 1.500.000,- | 1.500.000,- | 2.000.000,- | 2.000.000,- |
| 2. | Spotřeba materiálu | 30.000,- | 20.000,- | 20.000,- | 20.000,- | 20.000,- |
| 3. | Drobný hmotný a nehmotný majetek | 20.000,- | 10.000,- | 10.000,- | 10.000,- | 10.000,- |
| 4. | Nákup zboží | 500.000,- | 750.000,- | 750.000,- | 1.000.000,- | 1.000.000,- |
| 5. | Nákup služeb (webové stránky, odpady atd.) | 20.000,- | 20.000,- | 20.000,- | 20.000,- | 20.000,- |
| 6. | Spotřeba energií | 40.000,- | 50.000,- | 50.000,- | 70.000,- | 70.000,- |
| 7. | Hrubé mzdy zaměstnanců | 150.000,- | 200.000,- | 200.000,- | 250.000,- | 250.000,- |
| 8. | Odvody zdrav. poj. (9 %) | 13.500,- | 18.000,- | 18.000,- | 22.500,- | 22.500,- |
| 9. | Odvody soc. poj. (25 %) | 37.500,- | 50.000,- | 50.000,- | 62.500,- | 62.500,- |
| 10. | Dohody o provedení práce - hrubého | 20.000,- | 20.000,- | 20.000,- | 30.000,- | 30.000,- |
| 11. | Odpisy hm. a nehm. majetku | 70.000,- | 150.000,- | 150.000,- | 150.000,- | 150.000,- |
| 12. | Ostatní náklady (nákup kancelářského materiálu) | 20.000,- | 20.000,- | 20.000,- | 20.000,- | 20.000,- |
| 13. | Finanční náklady (pojištění) | 20.000,- | 20.000,- | 20.000,- | 20.000,- | 20.000,- |
| 14. | Náklady celkem | 991.000,- | 1.328.000,- | 1.328.000,- | 1.675.000,- | 1.675.000,- |
| 15. | Zisk před zdaněním (ř. 1 – ř. 14) | 9.000,- | 172.000,- | 172.000,- | 325.000,- | 325.000,- |
| 16. | Položky snižující základ daně | 0,- | 0,- | 0,- | 0,- | 0,- |
| 17. | Základ daně | 9.000,- | 172.000,- | 172.000,- | 325.000,- | 325.000,- |
| 18. | Daň | 1.710,- | 32.680,- | 32.680,- | 61.750,- | 61.750,- |
| 19. | Slevy na dani | 0,- | 0,- | 0,- | 0,- | 0,- |
| 20. | Daň po uplatnění slev (ř. 18 - ř. 19. - ř. 20) | 1.710,- | 32.680,- | 32.680,- | 61.750,- | 61.750,- |
| 21. | Zisk po zdanění (ř. 15 - ř. 21) | 7.290,- | 139.320,- | 139.320,- | 236.250,- | 236.250,- |

Zdroj: Vlastní zpracování

Z náhledu do ekonomické rozvahy je zřejmé, že finanční riziko v případně podnikání nově založené společnosti Staré koupaliště, s. r. o., není ve smyslu navrhovaného podnikatelského plánu nijak vysoké – nejvíce k tomu přispívá skutečnost, že firma zásadním způsobem využívá vlastních finančních prostředků od společníků.

Pro úplnost lze vysvětlit, že naznačená kalkulace zisku vychází z legislativy, která je v současnosti platná – počítá se s 19% sazbou daně DPPO, zahrnuty jsou i odvody na zdravotní a sociální pojištění za zaměstnance, v odpisech se kalkuluje s nákupem nemovitostí a jejich technickým zhodnocením v celkové částce 4.500.000,- Kč (technické zhodnocení bude realizováno postupně v letech 2017 až 2019, proto jsou i odpisy kalkulovány postupně).

Dlouhodobý závazek ve formě zápůjčky od společníků na nákup nemovitostí a obnovu areálu není v ekonomické rozvaze zahrnuta, je zohledněna pouze v položce daňových odpisů, jež přímo ovlivňují hospodářský výsledek společnosti.

7.8.2 Účetní výkazy

Nezbytnou součástí tvorby podnikatelského plánu je i předpověď vybraných účetních výkazů. V rámci následujícího textu bude sestavena zahajovací rozvaha společnosti k datu začátku jejího podnikání – jelikož úkolem zahajovací rozvahy je především zobrazení poměru vlastních a cizích zdrojů, bude rozvaha pro přehlednost rozdělena do dvou samostatných tabulek (Tabulka 27 a Tabulka 28), znázorňujících zvlášť aktiva a zvlášť pasiva (v popisovaném případě je podnikání kryto výlučně vlastním kapitálem).

Pro posouzení finanční úspěšnosti podniku pak bude sloužit odhad peněžních toků v jednotlivých letech s detailním rozlišením jednotlivých měsíců, kdy bude areál v dané sezóně provozován (Tabulka 29 a Tabulka 33) a zcela na závěr bude doplněn i odhad předpokládaného zisku za celé sledované období (Tabulka 34).

ZAHAJOVACÍ ROZVAHA

Tabulka 27: Zahajovací rozvaha (aktiva)

| Označení | AKTIVA | K datu zápisu do OR |
|----------|---------------------------------------|---------------------|
| | AKTIVA CELKEM | 5.000.000,- |
| A. | Pohledávky za upsaný základní kapitál | |
| B. | Dlouhodobý majetek | |
| B. I. | Dlouhodobý nehmotný majetek | |
| B. II. | Dlouhodobý hmotný majetek | |
| B. III. | Dlouhodobý finanční majetek | |
| C. | Oběžná aktiva | 5.000.000,- |
| C. I. | Zásoby | |
| C. II. | Dlouhodobé pohledávky | |
| C. III. | Krátkodobé pohledávky | |
| C. IV. | Krátkodobý finanční majetek | 5.000.000,- |
| D. | Ostatní aktiva | |
| D. I. | Časové rozlišení | |

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 28: Zahajovací rozvaha (pasiva)

| Označení | PASIVA | K datu zápisu do OR |
|----------|---|---------------------|
| | PASIVA CELKEM | 5.000.000,- |
| A. | Vlastní kapitál | 500.000,- |
| A. I. | Základní kapitál | 500.000,- |
| A. II. | Kapitálové fondy | |
| A. III. | Fondy ze zisku | |
| A. IV. | Výsledek hospodaření minulých let | |
| A. V. | Výsledek hospodaření běžného účet. období | |
| B. | Cizí zdroje | 4.500.000,- |
| B. I. | Rezervy | |
| B. II. | Dlouhodobé závazky | 4.500.000,- |
| B. III. | Krátkodobé závazky | |
| B. IV. | Bankovní úvěry a výpomoci | |
| C. | Ostatní pasiva | |
| C. I. | Časové rozlišení | |

Zdroj: Vlastní zpracování

ODHAD CASH FLOW PRO PRVNÍCH 5 LET PODNIKÁNÍ

Tabulka 29: Předpokládaný cash flow v roce 2017 (v Kč)

| Měsíc | Tržby celkem | Provozní výdaje | Zůstatek |
|---------------|--------------------|------------------|----------------|
| Květen | 189.000,- | 187.000,- | 2.000,- |
| Červen | 209.000,- | 207.000,- | 2.000,- |
| Červenec | 221.000,- | 219.000,- | 2.000,- |
| Srpen | 212.000,- | 211.000,- | 1.000,- |
| Září | 169.000,- | 167.000,- | 2.000,- |
| Celkem | 1.000.000,- | 991.000,- | 9.000,- |

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 30: Předpokládaný cash flow v roce 2018 (v Kč)

| Měsíc | Tržby celkem | Provozní výdaje | Zůstatek |
|---------------|--------------------|--------------------|------------------|
| Květen | 255.000,- | 215.000,- | 40.000,- |
| Červen | 288.000,- | 257.000,- | 31.000,- |
| Červenec | 361.000,- | 334.000,- | 27.000,- |
| Srpen | 364.000,- | 329.000,- | 35.000,- |
| Září | 232.000,- | 193.000,- | 39.000,- |
| Celkem | 1.500.000,- | 1.328.000,- | 172.000,- |

Zdroj: Vlastní zpracování

Pozn.: Tabulka 30 neobsahuje odvod DPPO za rok předchozí, kterým byl rok 2017. V roce 2017 daň činila 1.710,- Kč.

Tabulka 31: Předpokládaný cash flow v roce 2019 (v Kč)

| Měsíc | Tržby celkem | Provozní výdaje | Zůstatek |
|---------------|--------------------|--------------------|------------------|
| Květen | 271.000,- | 221.000,- | 50.000,- |
| Červen | 279.000,- | 248.000,- | 31.000,- |
| Červenec | 339.000,- | 322.000,- | 17.000,- |
| Srpen | 351.000,- | 316.000,- | 35.000,- |
| Září | 260.000,- | 221.000,- | 39.000,- |
| Celkem | 1.500.000,- | 1.328.000,- | 172.000,- |

Zdroj: Vlastní zpracování

Pozn.: Tabulka 31 neobsahuje odvod DPPO za rok předchozí, kterým byl rok 2018. V roce 2018 daň činila 32.680,- Kč.

Tabulka 32: Předpokládaný cash flow v roce 2020 (v Kč)

| Měsíc | Tržby celkem | Provozní výdaje | Zůstatek |
|---------------|--------------------|--------------------|------------------|
| Květen | 319.000,- | 284.000,- | 35.000,- |
| Červen | 395.000,- | 328.000,- | 67.000,- |
| Červenec | 548.000,- | 424.000,- | 124.000,- |
| Srpen | 456.000,- | 404.000,- | 52.000,- |
| Září | 282.000,- | 235.000,- | 47.000,- |
| Celkem | 2.000.000,- | 1.675.000,- | 325.000,- |

Zdroj: Vlastní zpracování

Pozn.: Tabulka 32 neobsahuje odvod DPPO za rok předchozí, kterým byl rok 2019. V roce 2019 daň činila 32.680,- Kč.

Tabulka 33: Předpokládaný cash flow v roce 2021 (v Kč)

| Měsíc | Tržby celkem | Provozní výdaje | Zůstatek |
|---------------|--------------------|--------------------|------------------|
| Květen | 319.000,- | 284.000,- | 35.000,- |
| Červen | 395.000,- | 328.000,- | 67.000,- |
| Červenec | 548.000,- | 424.000,- | 124.000,- |
| Srpen | 456.000,- | 404.000,- | 52.000,- |
| Září | 282.000,- | 235.000,- | 47.000,- |
| Celkem | 2.000.000,- | 1.675.000,- | 325.000,- |

Zdroj: Vlastní zpracování

Pozn.: Tabulka 33 neobsahuje odvod DPPO za rok předchozí, kterým byl rok 2020. V roce 202 daň činila 61.750,- Kč.

PŘEDPOKLÁDANÝ ZISK ZA CELÉ SLEDOVANÉ OBDOBÍ

Tabulka 34: Předpokládaný zisk v letech 2017–2021 (v Kč)

| Rok | Tržby | Náklady | Zisk |
|------|-------------|-------------|-----------|
| 2017 | 1.000.000,- | 991.000,- | 9.000,- |
| 2018 | 1.500.000,- | 1.328.000,- | 172.000,- |
| 2019 | 1.500.000,- | 1.328.000,- | 172.000,- |
| 2020 | 2.000.000,- | 1.675.000,- | 325.000,- |
| 2021 | 2.000.000,- | 1.675.000,- | 325.000,- |

Zdroj: Vlastní zpracování

Je zřejmé, že podle rozpisu předpokládaných peněžních toků bude společnost dosahovat již od prvního roku provozu volnočasového centra kladného zůstatku peněžních prostředků, tedy zisku. V prvním roce podnikání bude provoz ještě podstatně omezený, proto jsou náklady a tržby prakticky vyrovnány, ale již od roku 2018 (při částečném

provozu centra) bude generován zisk v akceptovatelné výši. Od roku 2020 bude areál již v plném provozu, hodnota zisku se v meziročním srovnání téměř zdvojnásobí a na podobné hladině se udrží i v letech následujících. Lze tedy konstatovat, že plné ziskovosti dosáhne volnočasové centrum právě v roce 2020.

7.9 Hodnocení rizik

Společnost Staré koupaliště, s. r. o. si je vědoma skutečnosti, že analýza a zhodnocení rizik je důležitým krokem k eliminaci jakýchkoliv ohrožení projektu, či dokonce samotné existence plánovaného podnikání.

Při analýze rizik bude využito výstupů ze SWOT analýzy, realizované v jedné z předchozích kapitol. Hrozby, které byly identifikovány pomocí této metody, budou nyní rozpracovány konkrétněji – jednotlivým rizikům bude subjektivním hodnocením přiřazen stupeň závažnosti (od 1 do 5, kde 5 představuje nejvyšší závažnost) a bude odhadnuta pravděpodobnost vzniku daného rizika (na stupnici od 1 do 5, kde 5 představuje nejvyšší pravděpodobnost). Hodnocení rizik bude zpracováno pomocí následující tabulky (Tabulka 35).

Tabulka 35: Hodnocení závažnosti a pravděpodobnosti vzniku rizik

| Druh rizika | Závažnost rizika | Pravděp. rizika | Návrhy na eliminaci rizika |
|-----------------------------------|-------------------------|------------------------|---|
| Stávající konkurence (substituty) | 5 | 5 | Kvalita služeb, výhodné ceny, nabídka aktivit |
| Nově příchozí konkurence | 2 | 1 | Vybudování vlastní klientely, věrnostní program |
| Dlouhodobá nenávratnost investic | 4 | 3 | Postupné investování ze zisku, nezadlužování |
| Snížení kupní síly obyvatelstva | 1 | 2 | Důraz na tradiční dovolenou, akční letní ceny |
| Růst cen energií | 3 | 4 | Zřízení malé vodní elektrárny přímo v areálu |

Zdroj: Vlastní zpracování

8 Závěr

Předložený text byl věnován podnikání v oblasti volnočasových aktivit – jeho cílem bylo zpracovat realizovatelný podnikatelský plán na vytvoření centra volnočasových aktivit. Nejprve byla shromážděna teoretická východiska, charakterizující jak jednotlivé pojmy z oblasti podnikání, tak i pojetí volného času, poté byla pozornost věnována sestavení podnikatelského plánu – detailně byla popsána jeho struktura, včetně obsahu jednotlivých bodů.

V praktické části práce byla teoretická východiska aplikována v praxi – byl navržen detailní podnikatelský plán, obsahující veškeré (odborníky doporučené) náležitosti. Byla navržena titulní strana podnikatelského plánu a sestaven exekutivní souhrn, rekapitulující nejdůležitější aspekty plánu – jeho záměr, východiska i dostupné zdroje. V rámci exekutivního souhrnu byla rovněž vysvětlena kritéria, na jejichž základě byla jakožto právní forma podnikání zvolena společnost s ručením omezením – zohledněno bylo jak administrativní, tak i účetní a daňové hledisko.

Detailně pak byla popsána podnikatelská příležitost, spočívající v rekonstrukci původního volnočasového areálu a v navázání na prvorepublikovou tradici (provozování přírodního koupaliště s doplňkovými službami). Daná lokalita byla zvolena jednak vzhledem k příležitosti, kterou stávající areál skýtá, jednak i vzhledem k potenciálu Královéhradeckého kraje z hlediska počtu obyvatel a jejich kupní síle. Významným rozhodovacím kritériem bylo i turisticky zajímavé okolí města Jaroměře, či plánované zprovoznění mezinárodních cyklistických tras v bezprostřední blízkosti areálu.

Vnější okolí firmy bylo analyzováno metodou PEST analýzy. Bylo zjištěno, že pro plánované podnikání jsou důležité četné legislativní předpisy, zejména úprava nového občanského zákoníku a zákona o obchodních korporacích, ale i zákon o daních z příjmu, či zákoník práce. V rámci ekonomických faktorů byla zohledněna daňová zátěž, míra nezaměstnanosti v lokalitě, či míra inflace, ze sociálně-demografických faktorů byla zhodnocena životní úroveň populace, věková struktura a míra vzdělanosti obyvatelstva - podle těchto kritérií byla lokalita města Jaroměře posouzena jako perspektivní pro dané podnikání. V rámci technicko-technologických faktorů pak byla pozornost věnována především rozvoji internetu a souvisejícím technologiím.

Pomocí analýzy mikrookolí bylo zjištěno, že riziko vstupu potenciálních konkurentů na trh je minimální, stávající přímá konkurence prakticky neexistuje a z poskytovatelů substitučních produktů bylo zmíněno 5 subjektů, které by mohly mít na plánované podnikání určitý vliv. Vzhledem k zamýšlenému charakteru podnikání nebude firma závislá na konkrétních dodavatelích, její klientskou základnu bude tvořit široká veřejnost, resp. obyvatelé Jaroměře a nejbližšího okolí.

Výchozím krokem pro sestavení marketingového a obchodního plánu byla provedená SWOT analýza, shrnující silné a slabé stránky podniku a jeho příležitosti a hrozby na trhu, na základě této analýzy byly formulovány krátkodobé i dlouhodobé tržní cíle a navrženy byly konkrétní marketingové strategie pro jednotlivé prvky marketingového mixu.

Realizační projektový plán byl zaměřen dvojím směrem – jednak byly vyjmenovány konkrétní kroky, které budou pro založení společnosti s ručením omezením potřebné, jednak byl naplánován podrobný projekt realizace podnikatelského plánu v letech 2017-2019.

V rámci finančního plánu byly analyzovány náklady a zdroje financování v jednotlivých letech, následujících po založení společnosti – veškeré vstupní investice v souhrnné výši cca 5.000.000,- Kč budou uhrazeny z vlastních prostředků společníků. Podnikání by mělo být v prvním roce (v roce 2017) vyrovnané, což lze považovat za úspěch, neboť provoz centra bude ještě podstatně omezený. Již od roku 2018 (při částečném provozu centra) však bude generován zisk v akceptovatelné výši a od roku 2020 (kdy bude areál v plném provozu), se hodnota zisku v meziročním srovnání téměř zdvojnásobí a na podobné hladině se udrží i v letech následujících – lze tedy konstatovat, že plné ziskovosti dosáhne volnočasové centrum v roce 2020.

V rámci podnikatelského plánu pak byla posouzena i rizika, vyplývající z provedené SWOT analýzy – posouzen byl stupeň závažnosti i pravděpodobnost vzniku jednotlivých rizik, doplněny pak byly i konkrétní návrhy na jejich eliminaci.

Předpoklady, s nimiž počítá představený podnikatelský plán, byly ověřeny pomocí výzkumu kvantitativní metodou, konkrétně technikou dotazníkového šetření. Kromě toho, že byly potvrzeny závěry jednotlivých analýz (PEST, SWOT), bylo zjištěno i několik nových informací:

- zákazníci znovuotevření areálu přivítají, oceňují návaznost na historickou tradici,
- důraz zákazníci kladou na nabídku služeb, čistotu prostředí, klid a dodržování hygienických pravidel,
- za samozřejmost zákazníci považují nabídku občerstvení, možnost ubytování, z aktivit upřednostňují rekreační sport, nevyžadující přílišnou fyzickou zdatnost, upřednostňují klidné trávení času s rodinou,
- z nabízených sportů nesmí chybět fotbal, nohejbal, volejbal, stolní tenis, streetball, pétanque, kuželky a šipky,
- rodiny s dětmi vyžadují co nejvčasnější zprovoznění dětského hřiště,
- kromě koupání kladou zákazníci důraz na možnost sjíždět vodu na loďkách, oceňují také plánované místo pro odchyt a konzumaci pstruhů,
- provozní doba areálu by měla být v letní sezóně co nejdelší – dopoledne postačí otevřít v 10:00, resp. 12:00, otevřeno by mělo být do 22:00,
- je potřeba se angažovat na zlepšení stávajícího informačního a orientačního systému v rámci cyklostezky Hradec Králové – Kuks, doporučit lze zřízení odpočívadla v blízkosti vstupu do areálu, doplněného rozcestníkem, mapou a lavičkou,
- areál by se měl podílet i na osvětě zákazníků v oblasti plánované výstavby cyklostezky Kladská.

Závěrem lze konstatovat, že plánovaný podnikatelský záměr je perspektivní a realizovatelný, v horizontu dvou, resp. čtyř let bude podnikání ziskové a vložené investice se budou postupně vracet. Doporučit lze rovněž zvolenou právní formu podnikání, tedy společnost s ručením omezeným.

9 Seznam použitých zdrojů

- BĚHOUNEK, Pavel. 2014. Společnost s ručením omezeným. Prakticky včetně účetnictví a daní. Praha: ANAG. ISBN 978-80-726-3886-4.
- ČIHOVSKÝ, Jaroslav. 2006. Sociologický výzkum, studijní text pro posluchače FTK UP. Olomouc.
- DE PELSMACKER, Patrick, Maggie GEUENS a Joeri VAN DEN BERGH. 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0254-1.
- FILIPCOVÁ, Blanka. 1970. *Volný čas in malý sociologický slovník*. Praha: Svoboda.
- FINE, G. Lawrence. 2009. *The SWOT Analysis: Using Your Strength to Overcome Weaknesses, Using Opportunities to Overcome Threats*. 1. vyd. CreateSpace: Independent Publishing Platform. ISBN 978-1449546755.
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.
- HÁJEK, Bedřich a Jaromír HARMACH. 2004. *Děti, vedoucí, volný čas*. Praha: IDM MŠMT. ISBN 80-867-8406-1.
- HISRICH, Robert D. a Michael P. PETERS. 1996. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85865-07-6.
- HOFBAUER, Břetislav. 2004. *Děti, mládež a volný čas*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-927-5.
- HORNER, Susan a John SWARBROOKE. 2003. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0202-9.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2008. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2690-8.
- JOSKOVÁ, Lucie et al. 2014. *Nová společnost s ručením omezeným: právo - účetnictví - daně*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4445-2.

- KAMENÍK, Petr, Milada HRABÁNKOVÁ a Marie ORLOVÁ. 2014. *Živnostenský zákon. Zákon o živnostenských úřadech. Komentář*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-471-2.
- KESNER, Ladislav. 2005. *Marketing a management muzeí a památek*. Praha: Grada. ISBN 80-247-6364-8.
- KLEPSOVÁ, Daniela. 2015. *Bakalářská práce. Podnikatelský záměr - založení obchodní společnosti za účelem vytvoření centra volnočasových aktivit*. Ostrava.
- KOLAŘÍK, Marek. 2013. *Interakční psychologický výcvik pro praxi*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4450-6.
- KOTLER, Phillip a kol. 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- LANGMEIER, Josef a Dana KREJČÍŘOVÁ. 2006. *Vývojová psychologie*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1284-9.
- MALLYA, Thadeus. 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5316-4.
- MIKULÁŠKOVÁ, Petra a Miroslav SEDLÁK. 2015. *Jak vytvořit úspěšný a výdělečný internetový obchod*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-2514-390-2.
- ORR, K. Shannon. 2014. *Environmental policymaking and stakeholder collaboration: theory and practise*. 1. vyd. USA Florida: CRC Press - Taylor & Francis Group, LLC. ISBN 978-1-4822-0638-8.
- PÁVKOVÁ, Jiřina. 2014. *Pedagogika volného času*. V Praze: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta. ISBN 978-80-7290-666-6.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. 2006. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-367-1.

- SRPOVÁ, Jitka et al. 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4103-1.
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ et al. 2010. *Základy podnikání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3339-5.
- SYNEK, Miloslav. 2003. *Manažerská ekonomika*. 3. přeprac. a aktual. vydání. Praha: Grada. ISBN 80-247-0515-X.
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ et al. 2010. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-336-3.
- SYNEK, Miloslav. 2011. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-7528-9.
- ŠERÁK, Michal. 2009. *Zájmové vzdělávání dospělých*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-551-6.
- ŠIMAN, Josef a Petr Petera. 2010. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-117-8.
- VÁCHAL, Jan, Marek VOCHOZKA et al. 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-8682-7.
- VÁŽANSKÝ, Mojmír a Vladimír SMĚKAL. 1995. *Základy pedagogiky volného času*. Brno: Paido. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-901737-9-9.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ et al. 2008. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-8310-9.
- VOCHOZKA, Marek, Petr MULAČ et al. 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.
- WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. 2007. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-897-2.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela. 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.

Legislativní zdroje

Česko. Zákon č. 89 ze dne 3. února 2012, občanský zákoník. In *Sbírka zákonů České republiky*.

Česko. Zákon č. 90 ze dne 25. ledna 2012, o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In *Sbírka zákonů České republiky*.

Česko. Zákon č. 455 ze dne 2. října 1991, o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). In *Sbírka zákonů České republiky*.

Internetové zdroje

Český statistický úřad. Inflace, spotřebitelské ceny [online] 2016 [cit. 10. 10. 2016]. Dostupné z https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebiteleske_ceny

Český statistický úřad. Krajská správa ČSÚ v Hradci Králové [online] 2016 [cit. 29. 9. 2016]. Dostupné z <https://www.czso.cz/csu/xh>

Český statistický úřad. Míra inflace [online] 2016 [cit. 10. 10. 2016]. Dostupné z https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace_animovany_graf

Český statistický úřad. Nezaměstnanost v kraji se v srpnu ještě snížila [online] 2016 [cit. 10. 10. 2016]. Dostupné z <https://www.czso.cz/csu/xh/nezamestnanost-v-kraji-se-v-srpnu-jeste-snizila>

Český statistický úřad. Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje v Královéhradeckém kraji [online] 2016 [cit. 10. 10. 2016]. Dostupné z <https://www.czso.cz/documents/10180/32961986/33013116a2.pdf/d386f573-dfb7-42bc-b08b-523962d84f82?version=1.9>

Jaroměř. Oficiální stránky města [online] 2016 [cit. 29. 9. 2016]. Dostupné z <http://www.jaromer-josefov.cz/mesto/informace-o-meste/soucasnost/>

Jaroměř a Josefov [online] 2016 [cit. 29. 9. 2016]. <http://www.josefov-jaromer.cz/kudy-tam.php>

10 Přílohy

| | |
|--|-----|
| Příloha A: Dohoda o provedení práce..... | 107 |
| Příloha B: Dotazník | 108 |

Příloha A: Dohoda o provedení práce

Dohoda o provedení práce

Dne byla uzavřena dohoda o provedení práce v souladu s ustanovením § 75 zákona č. 262/2006 Sb. (zákoník práce) ve znění pozdějších změn a doplnků

Zaměstnavatel:
přesné označení
sídlo, místo podnikání
IČO, příp. DIČ
zastoupený

Zaměstnanec:
jméno a příjmení
bydliště
narozen dne
číslo účtu zaměstnance

1. Předmětem dohody je provedení následující práce
2. Místem výkonu práce je Práci převezme (kdo)
3. Dohoda o provedení práce je uzavřena na dobu od do
nebo
na dobu neurčitou (nutno vybrat variantu)
4. Dohoda o provedení práce je uzavřena na hodin, přičemž obě strany berou na vědomí, že dohodnutá práce nepřesáhne 300 hodin za kalendářní rok. Na celkový rozsah 300 hodin nemá vliv skutečnost, že bude uzavřeno více „jednotlivých“ dohod, resp. do rozsahu práce 300 hodin celkem se započítává také doba práce konaná zaměstnancem pro zaměstnavatele v témže kalendářním roce na základě jiné dohody o provedení práce. Rozhodující bude skutečně odpracovaný celkový počet hodin za kalendářní rok. Zaměstnanec nesmí odpracovat více jak 12 hodinovou směnu za 24 hodin.
5. Za provedení úkolu poskytne zaměstnavatel zaměstnanci odměnu ve výši Kč
6. Odměna dle bodu 5 je splatná po ukončení práce, její částí nebo bude splatnost dohodnuta jinak, a to
7. Zaměstnavatel a zaměstnanec vzájemně dohodli/nehodli poskytnutí cestovních náhrad v souladu se zákoníkem práce. Případně krácení stravného bylo dohodnuto v této výši:
8. Zaměstnavatel seznámil zaměstnance s předpisy vztahujícími se na výkon jeho práce, zejména s předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které je zaměstnanec povinen dodržovat. Zaměstnanec odpovídá za škodu způsobenou porušením povinností při výkonu práce nebo v přímé souvislosti s ní v souladu se zákoníkem práce.
9. Zaměstnavatel se zavazuje vytvořit zaměstnanci k zajištění řádného a bezpečného výkonu práce tyto pracovní podmínky:
(poskytnutí potřebného materiálu a nářadí pro výkon práce, osobních ochranných pracovních prostředků, zvláštního zařízení apod.)
10. Zaměstnavatel může od dohody ustoupit, jestliže pracovní úkol nebude proveden ve lhůtě nebo v kvalitě, která byla sjednána. Zaměstnanec může od dohody ustoupit, nemůže-li pracovní úkol provést proto, že mu zaměstnavatel nevytvořil sjednané pracovní podmínky a má nárok na náhradu škody, která mu tím vznikla. Odstoupení musí být učiněno písemně a druhé smluvní straně musí být doručeno.
11. Z této dohody
 - a. nevznikají zaměstnanci vůči zaměstnavateli žádné právní nároky. Zaměstnanec nebude zdravotně, ani nemocensky, ani důchodově pojištěn. Po převzetí práce a proplacení smlouvené částky vzniknou oboustranně žádné závazky.
 - b. zaměstnanec bude z této dohody zdravotně a sociálně pojištěn. Při vzniku dočasné pracovní neschopnosti a nároku na náhradu odměny při dočasné pracovní neschopnosti bude poskytnuta náhrada odměny při dočasné pracovní neschopnosti podle tohoto dohodnutého fiktivního harmonogramu směn:
.....
Pozor – je nutně vybrat jen jednu variantu – a) nebo b).
12. Zaměstnanec potvrzuje, že JE / NENÍ účastníkem II. důchodového pilíře.
13. Upozorňujeme zaměstnance, že při splnění podmínek zákona o dani z příjmů je povinen sám podat daňové přiznání k dani z příjmů FO.
14. Tato dohoda o provedení práce je sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž každá strana převzala jedno vyhotovení.

V Dne

Podpis zaměstnance

Podpis zaměstnavatele

Příloha B: Dotazník

Uved'te, prosím, Vaše pohlaví:

Odpověď č. 1: Muž

Odpověď č. 2: Žena

Uved'te, prosím, Váš věk:

Odpověď č. 1: 0–19 let

Odpověď č. 2: 20–39 let

Odpověď č. 3: 40–59 let

Odpověď č. 4: 60–? let

Otázka č. 1: Jakou formu volnočasové a relaxační aktivity byste ve svém regionu přivítal/a?

Odpověď č. 1: Těch aktivit je celá řada. Asi bych se přikláněl/a k činnostem, jako možnost zakopat si s míčem na branku, zahrát si nohejbal, volejbal, stolní tenis nebo streetball. Je třeba myslet i na děti, takže forma alespoň nějakého bezpečného jednoduchého hřiště pro děti je také důležitá.

Odpověď č. 2: Vzpomínám, jak jsme před spoustou let sjížděli Úpu na matracích. Rád/a bych se po té spoustě let podíval do stejných míst na nějaké lodičce nebo na kajaku. S rodinou nebo kamarády velmi rádi soutěžíme. Je jedno, jestli je to stolní fotbálek nebo přehazovaná přes síť. Rádi hrajeme pétanque, stolní tenis a různě podobné hry. Přivítal/a bych ve svém regionu právě takový areál, který by podobné aktivity po celou letní sezónu nabízel.

Odpověď č. 3: Rád/a bych navštívil klidný areál, kde naleznou vyžití nejen mé děti, ale také já s manželkou. Pokud by tam bylo dětské hřiště s možností zahrát si např. kuželky nebo pétanque, určitě bychom se tam rádi s rodinou vraceli.

Otázka č. 2: Slyšel/a jste někdy o bývalém koupališti Na Úpě v Jaroměři a víte, kdy tento areál vznikl?

Odpověď č. 1: Ne, nikdy jsem o ničem takovém neslyšel/a.

Odpověď č. 2: Ano, ještě asi před 20 lety jsem na staré koupaliště chodil/a s celou rodinou. Sice byl již tenkrát celý areál zchátralý, ale i přesto se v létě stal naším vyhledávaným místem pro koupání a odpočinek. Někde jsem slyšel/a, že snad vznikl někdy v době první republiky.

Odpověď č. 3: Před mnoha lety jsem koupaliště několikrát s dětmi navštívil/a. V Jaroměřském zpravodaji jsem se také dočetl/a, že vznikl z iniciativy města v červenci 1932. Bylo by velmi pěkné tuto tradici obnovit.

Otázka č. 3: Přivítal/a byste obnovení provozu bývalého koupaliště Na Úpě?

Odpověď č. 1: I když neznám nic o historii, určitě by provozování podobného areálu bylo přínosem nejen pro místní občany.

Odpověď č. 2: Zcela určitě. Věřím, že toto místo bylo po svém vzniku vyhledávaným odpočinkovým místem pro většinu zdejších obyvatel. Pokud provozovatel nabídne odpovídající služby a zajistí klidný a čistý provoz, bude toto místo oblíbenou destinací pro všechny věkové kategorie návštěvníků.

Odpověď č. 3: Určitě bych obnovení provozu koupaliště přivítal/a. A nepochybuji, že nejen já se svou rodinou.

Otázka č. 4: Jaké služby by měl znovuobnovený areál nabízet návštěvníkům?

Odpověď č. 1: Běžnou nabídku od nápojů až po jednoduchá jídla, která pravidelným nebo náhodným návštěvníkům zaženou hlad.

Odpověď č. 2: Rozloha celého areálu vybízí provozovatele, aby nabídl nejen klasickou nabídku běžného občerstvení, ale také vytvořil zázemí pro různorodé aktivity všech věkových kategorií. Nemělo by chybět nějaké dětské hřiště. Za velmi důležité považuji také sportovní vyžití formou volejbalu, nohejbalu, plážového volejbalu. Zdejší řeka poskytuje nejen příjemné osvěžení, ale určitě by se hodila návštěvníkům nabídka možné projížďky na nějakém kajaku nebo gumovém člunu. Stolní tenis, šipky, kuželky, kulečník, pétanque, basketbalový koš, to vše by jednoho dne mělo být součástí nabídky provozovatele.

Odpověď č. 3: Cenově dostupný nápojový a jídelní lístek. Rychlá a příjemná obsluha. Osobně bych přivítal/a také půjčovnu lodiček, kol, sportovního náčiní a zřízení podobné možnosti odchyty a konzumace pstruhů, jako je tomu v nedalekém Polsku. Areálu by zřejmě slušela i nabídka možnosti ubytování formou chatiček, stanů nebo míst pro obytné vozy, což je velmi rozšířenou aktivitou v zahraničí.

Otázka č. 5: Jakou provozní dobu byste preferoval/a?

Odpověď č. 1: To je plně na provozovateli. Pokud mám vyjádřit svůj názor, potom považuji v letní sezóně za ideální, aby bylo otevřeno každý den odpoledne a večer.

Odpověď č. 2: Letní sezóna a doba dovolených maže rozdíly mezi všedními dny a víkendy. Přivítal/a bych otevírací dobu od pondělí do neděle, minimálně od 12 do 21 hodin.

Odpověď č. 3: Po dobu léta by mělo být otevřeno od 10 do 22 hodin každý den.

Otázka č. 6: Jak hodnotíte dosavadní úroveň možnosti občerstvení a volnočasových aktivit v rámci cyklostezky Hradec Králové – Kuks?

Odpověď č. 1: Věřím, že místa pro občerstvení budou dále vznikat. Několik občerstvovacích stanic za poslední tři roky vzniklo a další určitě přibudou.

Odpověď č. 2: V současné době se nové místa soustředí na poskytnutí občerstvení. Chybí mi právě možnost vyžití nejen pro rodinu, ale i pro skupiny návštěvníků. Záměr obnovení areálu koupaliště Na Úpě v Jaroměři vidím jako ideální právě z pohledu sportovního vyžití. To dnes na celé trase stále chybí.

Odpověď č. 3: Určitě to není konečný stav. Myslím, že v posledních letech roste poptávka a zájem. A tomu se zcela jistě přirozenou cestou přizpůsobí i budoucí nabídka, která bude širší. Nabídka neorganizovaných volnočasových aktivit je samostatnou kapitolou, která v budoucnu nalezne své velmi široké uplatnění.

Otázka č. 7: Jak hodnotíte v rámci zmíněné cyklostezky Hradec Králové – Kuks stávající informační a orientační systém?

Odpověď č. 1: Pro cyklistu dnes asi dostatečné, ale kromě základních informací je to pole neorané.

Odpověď č. 2: Jsem častým návštěvníkem cyklostezky. Proto vidím, že sem tam přibude nějaká informační tabule nebo jakýsi označnick města, obce nebo důležitého místa. I přesto se domnívám, že právě vyšší kvalita celého tohoto systému může velice pomoci k ještě vyšší atraktivitě stále více a více oblíbené cykloturistiky.

Odpověď č. 3: Přivítal/a bych větší množství informací např. formou jednoduchých tabulí s uvedením mapek dotčeného místa a přilehlého okolí. Několik málo míst již takto vzniklo a velice se mi líbí, že jsou tato místa doplněna o lavičku na krátkodobý odpočinek a koš.

Otázka č. 8: Domníváte se, že rozšiřování nabídky volnočasových a sportovně relaxačních aktivit má budoucnost?

Odpověď č. 1: Určitě.

Odpověď č. 2: O tom není pochyb. Stále více lidí vyhledává klid nebo klidné vyžití s rodinou a kamarády. Právě tento druh služeb považuji za oblast, kde je momentálně obrovský prostor k pokrytí stále vyššího zájmu.

Odpověď č. 3: Nejsem sportovně zdatný jedinec, ale pokud se bude jednat o aktivity, které nevyžadují výraznou fyzickou námahu, velmi rád/a se podobných radovánek zúčastním. Ano, myslím, že rekreační sport a relaxace jsou trendem.

Otázka č. 9: Cyklostezku Labskou, jejíž součástí je i nově vybudovaná trasa Hradec Králové – Kuks, by měla v budoucnu doplnit cyklostezka Kladská. Víte o tom?

Odpověď č. 1: Ne, o Kladské stezce jsem nikdy neslyšel/a.

Odpověď č. 2: Ano, již z několika zdrojů jsem měl/a možnost získat informaci, že nová cyklostezka by mohla v nejbližších letech vzniknout. Jedná se o trasu z Jaroměře do Náchoda a zřejmě dále do Polska.

Odpověď č. 3: Ano, něco jsem někde četl/a nebo slyšel/a, ale podrobnosti neznám.

Otázka č. 10: Kladská cyklostezka bude novým cyklopropojením z Jaroměře do Náchoda. Spojení této nově připravované cyklostezky se stávající cyklostezkou Labská, tedy křižovatka těchto dvou mezinárodních cyklotras, bude právě v Jaroměři. Domníváte se, že je to pro samotné město Jaroměř významné?

Odpověď č. 1: Pokud se jedná o takto významné trasy, tak se domnívám, že ano.

Odpověď č. 2: Nedávno zveřejněné informace mě velice překvapily. Stávající cyklostezku HK – Kuks navštívilo za minulý rok asi čtvrt milionu lidí. Pokud tomu tak skutečně je, potom uvažované křížení obou cyklostezek je pro Jaroměř nesmírně významnou a řekl/a bych, že i historickou skutečností. Navíc spojení s vodní nádrží Rozkoš u České Skalice a nedaleké polské hranice, to je další obrovský potenciál nových návštěvníků. Možná je to skutečně pro samotnou Jaroměř nevídanou příležitostí, kterou bude možné hodnotit až za nějaký čas.

Odpověď č. 3: Pokud má město zájem o návštěvníky a turisty, potom samozřejmě zcela jistě. Je to o dalším potenciálu nových návštěvníků a je tedy také na městě, zda pomůže vytvořit podmínky pro jejich celkovou spokojenost. Propojení obou cyklostezek a křižovatky v Jaroměři je mimořádnou příležitostí a šancí.