

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MANAGEMENT FIREM

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Podnikatelský plán společnosti GymArt

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen / 2020

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Michaela Dejnožková

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Cyril Kotulič, Ph.D., MBA

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené. Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo. Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 1. 5 2020, Praha

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce a rodičům, kteří mi umožnili studovat vysokou školu.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem diplomové práce je sestavit podnikatelský plán nového tréninkového centra bojových sportů.

2. Výzkumné metody:

Pro tento podnikatelský plán byla využita metoda Lean Canvas. Byla aplikována SWOT analýza a Porterův model pěti sil. Okolní prostředí bylo popsáno pomocí analýzy PESTEL. Byla sestavena analýza rizik, finanční plán, marketingový plán a personální zabezpečení. Dále bylo využito dotazníkového šetření a rozhovorů.

3. Výsledky výzkumu/práce:

V diplomové práci byl vytvořen podnikatelský plán tréninkového centra bojových sportů s názvem GymArt. Podnikatelskému plánu předcházela analýza okolí podniku, následně byl vypracován finanční plán, marketingový plán, analýza rizik a personální zabezpečení. Z podnikatelského plánu vyplynulo, že podnik začne generovat zisk během prvních pěti let podnikání v realistické a optimistické variantě. V pesimistické variantě podnik není schopen generovat zisk ani po šesti letech podnikání.

4. Závěry a doporučení:

Závěr diplomové práce hodnotí podnikatelský plán tréninkového centra. Podnikatelský plán je doporučeno aktualizovat v souvislosti s měnícím se trhem, ekonomickou situací a dalšími okolnostmi.

KLÍČOVÁ SLOVA

Tréninkové centrum; podnikatelský plán; Lean Canvas; finanční plán.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The objective of this diploma thesis is to compile a business plan for a new martial arts training center.

2. Research methods:

There was used the Lean Canvas method for this business plan. There were applied the SWOT analysis and Porter's five forces model. The surrounding environment was described by PESTEL analysis. There were compiled a risk analysis, a financial plan, a marketing plan and staffing. Furthermore, there were used a questionnaire survey and interviews.

3. Result of research:

In the diploma thesis, there was created a business plan of a martial arts training center called GymArt. The business plan was preceded by an analysis of the company's surroundings, followed by a financial plan, a marketing plan, a risk analysis and staffing. The business plan revealed the company will start generating profit during the first five years of business in a realistic and optimistic variant. In the pessimistic variant, the company won't be able to generate profit even after six years of doing business.

4. Conclusions and recommendation:

The business plan of the training center is evaluated in the conclusion of the diploma thesis. It is recommended to update the business plan in connection with the changes in the market, economical situation and other circumstances.

KEYWORDS

Training center, business plan, Lean Canvas, financial plan.

JEL CLASSIFICATION

M13 New Firms • Startups

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Michaela Dejnožková
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	PMF 11
Název DP:	Podnikatelský plán společnosti GymArt
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1. Úvod 2. Teoreticko-metodologická část 2.1. Podnik a jeho okolí 2.2. Podnikatelský plán 2.3. Cíle a metody 3. Analyticko-praktická část 3.1. Popis společnosti GymArt 3.2. Podnikatelské okolí 3.3. Podnikatelský plán společnosti GymArt 3.4. Zhodnocení a doporučení 4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	• RIES, E. <i>Startup jako princip podnikání: Jak dosáhnout dlouhodobého růstu v moderní firmě</i>. Praha: Management Press, 2019. ISBN 978-80-7261-573-5. • RŮČKOVÁ, P. <i>Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi</i>. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2028-4. • SRPOVÁ, J., SVOBODOVÁ, I., SKOPAL, P., ORLÍK, T. <i>Podnikatelský plán a strategie</i>. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1. • SVOBODOVÁ, I., ANDERA, I. <i>Od nápadu k podnikatelskému plánu: Jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti</i>. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0407-9.
Harmonogram	• Zpracování cílů a metodiky do 31.01.2020 • Zpracování teoretické části do 31.03.2020 • Zpracování výsledků do 01.04.2020 • Finální verze do 20.04.2020
Vedoucí práce:	Ing. Cyril Kotulič, Ph.D., MBA

V Praze dne 16.10.2019

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Prof.
Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan
Žák CSc., c=CZ,
o=Vysoká škola
ekonomie a
managementu, a.s.,
givenName=Milan,
sn=Žák,
serialNumber=ICA -
10393535

Obsah

1	Úvod	1
2	Teoreticko-metodologická část práce.....	2
	2.1 Podnik a jeho okolí	2
	2.1.1 Geografické okolí	5
	2.1.2 Sociální okolí.....	5
	2.1.3 Politické okolí a právní okolí.....	6
	2.1.4 Ekonomické okolí.....	7
	2.1.5 Ekologické okolí.....	7
	2.1.6 Technologické okolí.....	7
	2.1.7 Etické okolí.....	8
	2.1.8 Kulturně historické	8
	2.2 Podnikatelský plán.....	8
	2.2.1 Struktura podnikatelského plánu	9
	2.2.2 Analýza trhu a zákazníků.....	11
	2.2.3 Analýza konkurence.....	11
	2.2.4 Personální zabezpečení a řízení lidských zdrojů.....	12
	2.2.5 Marketing	14
	2.2.6 Finanční plán	15
	2.2.7 Vyhodnocení úspěšnosti podniku.....	17
	2.2.8 Strategické řízení podniku	19
	2.3 Cíle a metody	20
3	Analyticko-praktická část práce.....	21
	3.1 Popis společnosti GymArt.....	21
	3.1.1 Základní informace o společnosti.....	21
	3.1.2 Služby ve společnosti GymArt	22
	3.2 Podnikatelské okolí.....	24
	3.2.1 PESTEL analýza.....	25
	3.2.2 Dotazníkové šetření a rozhovory.....	27
	3.2.3 Porterův model pěti sil	29
	3.2.4 SWOT analýza	33
	3.3 Podnikatelský plán společnosti GymArt	35

3.3.1	Lean Canvas	35
3.3.2	Personální zabezpečení a mzdy.....	37
3.3.3	Analýza rizik.....	40
3.3.4	Finanční plán	43
3.3.5	Marketingový plán.....	53
3.4	Zhodnocení a doporučení.....	54
4	Závěr.....	57

Literatura

Seznam příloh

Seznam zkratek

BJJ	Brazílské jiu – jitsu
ČSÚ	Český statistický úřad
MMA	Mixed Martial Art – moderní plnokontaktní sport
NPV	Čistá současná hodnota (net present value)
PESTEL	Analytická technika ke strategické analýze okolního prostředí organizace
ROA	Návratnost aktiv (return on assets)
ROE	Kapitálová návratnost (return on equity)
SWOT	Analytická technika zaměřená na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost podniku

Seznam tabulek

Tabulka 1 Analýza rizik.....	42
Tabulka 2 Rozdělení rizik dle úrovně priority.....	43
Tabulka 3 Možnosti členství podniku GymArt.....	44
Tabulka 4 Tržby celkem	45
Tabulka 5 Tržby z pořádaných akcí.....	46
Tabulka 6 Tržby z pronájmu prostor.....	46
Tabulka 7 Zakladatelský rozpočet podniku GymArt.....	47
Tabulka 8 Náklady realistické varianty.....	48
Tabulka 9 Odpisy dlouhodobého hmotného majetku podniku GymArt.....	49
Tabulka 10 Výsledek hospodaření po zdanění.....	50
Tabulka 11 Čistý peněžní tok.....	52
Tabulka 12 Stav peněžního toku ke konci období	51
Tabulka 13 Výsledek hospodaření po zdanění (druhý scénář).....	52
Tabulka 14 Čistý peněžní tok (druhý scénář).....	52
Tabulka 15 Stav peněžního toku ke konci období (druhý scénář).....	53
Tabulka 16 Bod zvratu podniku GymArt.....	53

1 Úvod

Pohyb, respektive sportovní aktivity jsou součástí celé společnosti. Díky sportovním činnostem se efektivně posiluje a zlepšuje zdraví. Jedná se o činnosti, při kterých člověk vykonává fyzickou aktivitu podle určitých pravidel a výsledky se dají porovnat s výsledky ostatních. Mezi sportovní aktivity lze zařadit také Brazilské jiu – jitsu.

Brazilské jiu – jitsu patří k nejúspěšnějším, nejefektivnějším sportům. Také se jedná o jeden z nejnáročnějších bojových sportů současnosti. Brazilské jiu – jitsu učí bezpečný a reálný způsob, jak se bránit před možným útočníkem. Techniky, které se vyučují v Brazilském jiu – jitsu se zaměřují na to, jak protivníka vzít na zem, udržet oponenta na zemi a následně ho porazit pomocí pák či škrcení. Brazilské jiu – jitsu se nazývá také jako lidské šachy, kdy se jeden člověk snaží druhého porazit pomocí různých strategií a technik. Trénink Brazilského jiu – jitsu je náročný nejen po fyzické stránce, ale i po psychické. V průběhu tréninku probíhají cvičné souboje neboli sparringy, při němž musí jeden ze sportovců porazit protivníka pomocí své síly, techniky a strategie. Sportovci se musí vypořádávat s problémy v reálném čase a zároveň plánovat další kroky na základě toho, s jakou osobou má sparring, čímž rozvíjí dovednost řešení problémů a kritické myšlení. Díky Brazilskému jiu – jitsu si člověk zvýší fyzickou sílu, vytrvalost, kardio, flexibilitu a v neposlední řadě i sebevědomí.

Tato diplomová práce se zabývá tvorbou podnikatelského plánu nového podniku. Konkrétně se týká založení tréninkového centra s výukou Brazilského jiu – jitsu. Cílem diplomové práce je sestavit podnikatelský plán nového tréninkového centra bojových sportů. K dosažení tohoto cíle, je nezbytné provést několik kroků. Mezi kroky patří například popsání podnikatelského okolí, sepsání finančního a marketingového plánu a provedení analýzy rizik. Dále je v práci využito vhodných metod, technik a nástrojů, které vedou ke zpracování podnikatelského plánu tréninkového centra Brazilského jiu – jitsu.

Diplomová práce se skládá z teoreticko – metodologické části a analyticko – praktické části. Tyto části jsou rozděleny na podkapitoly, které na sebe navazují a vzájemně se propojují. Teoreticko – metodologická část se zabývá podnikem a jeho okolím, tvorbou podnikatelského plánu a metodikou k vytvoření podnikatelského plánu. Analyticko – praktická část práce zahrnuje popis společnosti, rozebírá podnikatelské okolí a obsahuje podnikatelský plán. Podnikatelské okolí tréninkového centra zahrnuje analýzu PESTEL, SWOT analýzu, Porterův model pěti sil, dotazníkové šetření a rozhovory. Podnikatelský plán obsahuje personální zabezpečení a mzdy, analýzu rizik, finanční plán, marketingový plán, zhodnocení a doporučení. Poslední kapitolou je závěr, kde jsou shrnuty výsledky diplomové práce.

Diplomová práce využívá metodu Lean Canvas, jenž shrnuje a formuluje podnikatelský plán. Pomocí metody Lean Canvas byly určeny problémy potenciálních zákazníků, jejich řešení, finanční stránka, marketing, cesty k zákazníkům a další podstatné informace, které jsou důležité pro sestavení podnikatelského plánu. Tréninkové centrum GymArt plánuje poskytovat služby výuky bojového sportu Brazilského jiu – jitsu, ale také nabízí výuku kompenzačního cvičení pro bojové sporty a možnost využít sportovního mentálního koučinku. Tento podnik je zaměřen na cílovou skupinu, která představuje studenty vysokých škol v Praze a dále je tréninkové centrum vhodné pro každé jedince starší 16 let. Tréninkové centrum zajistí sportovcům zázemí pro využití volného času a možnost se rozvíjet v bojovém sportu Brazilské jiu – jitsu.

2 Teoreticko – metodologická část práce

Teoreticko – metodologická část diplomové práce se zabývá popisem pojmů, které jsou dostupné v literatuře a souvisí s podnikatelským plánem. Teoreticko – metodologická část je podkladem pro praktickou část, která využívá popsaných pojmů a metod. Tato část práce je rozdělena na tři podkapitoly, které jsou dále rozváděny. Podkapitoly jsou nazvány jako podnik a jeho okolí, podnikatelský plán, cíle a metody.

2.1 Podnik a jeho okolí

Podnik je všeobecně chápán jako uspořádaný a vedený celek, který vzniká za účelem podnikání a jeho hlavním úkolem je přeměňování vstupů na výstupy (Šiman, Petera, 2010, s. 2-3). Dle Dvořáčka a Slunčíka (2012, s. 1) je základní charakteristikou pro podnik přežití a uchování podniku jako celku. Podnik má za úkol oslovovat, nabízet produkty a služby zákazníkům.

Podnik plní dvě základní funkce, jedná se o poslání individuální a společenské. Individuální poslání podniku zhodnocuje vložený kapitál. Společenské poslání uspokojuje všechny zainteresované strany, které vstupují do podniku jako jsou obchodní, majetkové a jiné vztahy. Zainteresovanými stranami jsou myšleni zaměstnanci, dodavatelé, odběratelé, věřitelé stát. Předpokladem společenského poslání pro podnik je dosahování minimální požadované výnosnosti a dlouhodobá existence podniku (Šiman, Petera, 2010, s. 3).

Podniky se rozdělují od roku 1997 dle typologie Eurostatu na malé, střední a velké. Typologie rozděluje podniky na základě počtu pracujících zaměstnanců. V malém podniku pracuje maximálně dvacet zaměstnanců. Ve středním podniku pracuje až sto zaměstnanců. Velký podnik je označován při více než sto pracujících zaměstnanců (Veber, Srpová, 2012, s. 18).

Okolí podniku významným způsobem působí na funkce podniku, nehledě na velikost podniku, právní formu, obor působení, předmět podnikání nebo stadium životního cyklu podniku. Podnik se neustále musí přizpůsobovat vlivům okolí. Hrozby a příležitosti podniku, by měli vlastníci či manažeři podniku odhalovat pravidelně a řádně na ně reagovat. Výsledky podnikání významně ohrožují neodhalení možných hrozeb nebo naopak příležitostí (Šiman a Petera, 2010, s. 28).

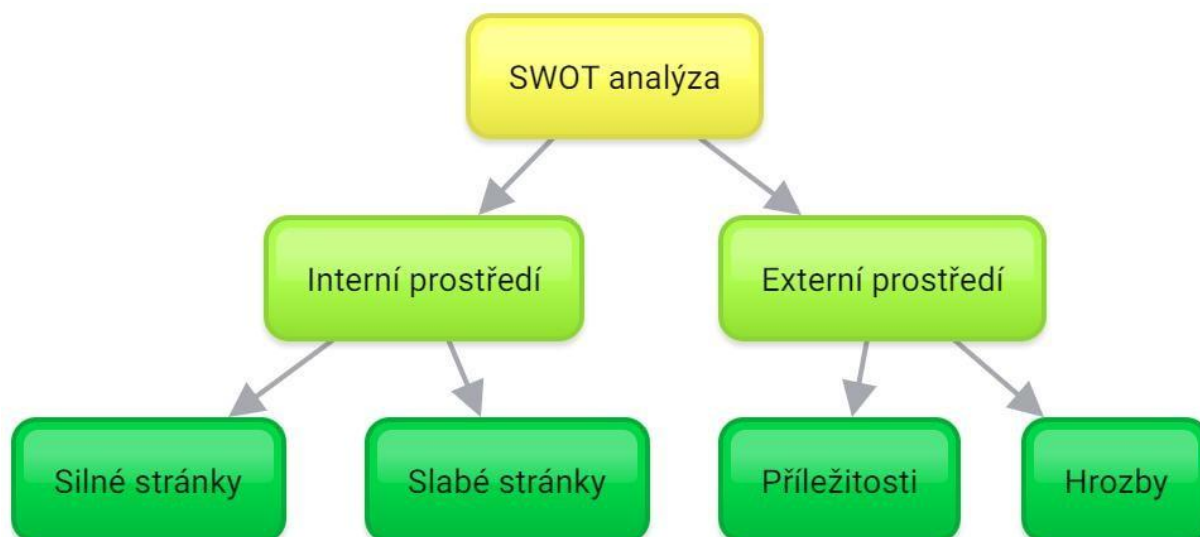
Okolí podniku se rozděluje na vnější a vnitřní. Vnitřní okolí tvoří síly, které působí uvnitř podniku. Faktory vnitřního okolí jsou cíle podniku, zdroje, organizační struktura a pracovní podmínky. Vnější okolí zahrnuje mikrookolí a makrookolí. Mikrookolí je spojeno s faktory, na které podnik může mít specifický vliv. Makrookolí tvoří faktory, které na podnik působí, ale podnik je nemůže ovlivnit. Podniky by měli znát své podnikové okolí z důvodu pochopení vztahů s okolím, možnosti adaptace a využití dalších příležitostí (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 3).

Dvořáček a Slunčík uvádějí, že vnitřní okolí podniku je představováno souborem sil, které působí na vnitřní prostředí podniku a je tím ovlivněno řízení podniku. Vnitřní okolí se rozděluje na vstupy, transformační proces a výstupy. Vstupy zahrnují práci, suroviny, zkušenosti, kapitál, data a informace. Transformační proces stojí mezi vstupy a výstupy a představuje podnikatelské operace. Výstupy zahrnují produkty, zisk, výdělky, informace a odpad. Autoři uvádí, že analýza vnitřního okolí by měla být zaměřena na silné a slabé stránky podniku ve vztahu ke konkurenci (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 3-4). K analýze vnitřního a vnějšího prostředí podniku slouží SWOT analýza, která je využita v praktické části.

Gürel a Tat (2017, s. 995) uvádí, že SWOT analýza je nástroj, který se používá pro strategické plánování a řízení v podniku. Je využívána k budování organizační strategie

a konkurenceschopné strategie. Význam SWOT analýzy je následující – S vyznačuje strengths (silné stránky), W značí weakness (slabé stránky), O znamená opportunities (příležitosti) a T představuje threats (hrozby). SWOT analýza má dva různé rozměry. Rozměry se rozdělují na interní a externí prostředí podniku. Interní prostředí podniku je popsáno skrz silné stránky a slabé stránky. Externí prostředí podniku je popsáno skrz příležitosti a hrozby (Gürel, Tat, 2017, s. 994). Pro lepší představu je rozdělení vyobrazeno na grafu č. 1 (Gürel, Tat, 2017, s. 994).

Graf 1 SWOT analýza



Zdroj: (Gürel, Tat, 2017, s. 995).

Silné a slabé stránky vymezují interní faktory efektivnosti podniku ve veškerých významných funkčních oblastech podniku. Do funkčních oblastí podniku patří systémy řízení, organizační struktura, informační systémy, kultura podniku, personální zdroje a jejich vývoj, výzkum, vývoj a technické pokroky, finance a ekonomika. Příležitosti a hrozby vymezují působení externího prostředí. Do externího prostředí podniku spadají faktory politické, ekonomické, legislativní, demografické, technické a ekologické (Grasseová, 2006, s. 49).

SWOT analýza představuje jednoduchý a ihned pochopitelný diagram bez matematických vzorců, který je možný používat pro mnoho úrovní v podniku, což je značnou výhodou. Příkladem je použití analýzy pro jednotlivce, týmy, obchodní jednotky, divize a firemní strategie. Nevýhody, které charakterizují tuto analýzu zahrnují používání nekvalitních informací a údajů, které jsou zaujaty individuálním vnímáním, osobnostními typy, preferencemi či přesvědčením člověka (Sarsby, 2016, s. 3–4).

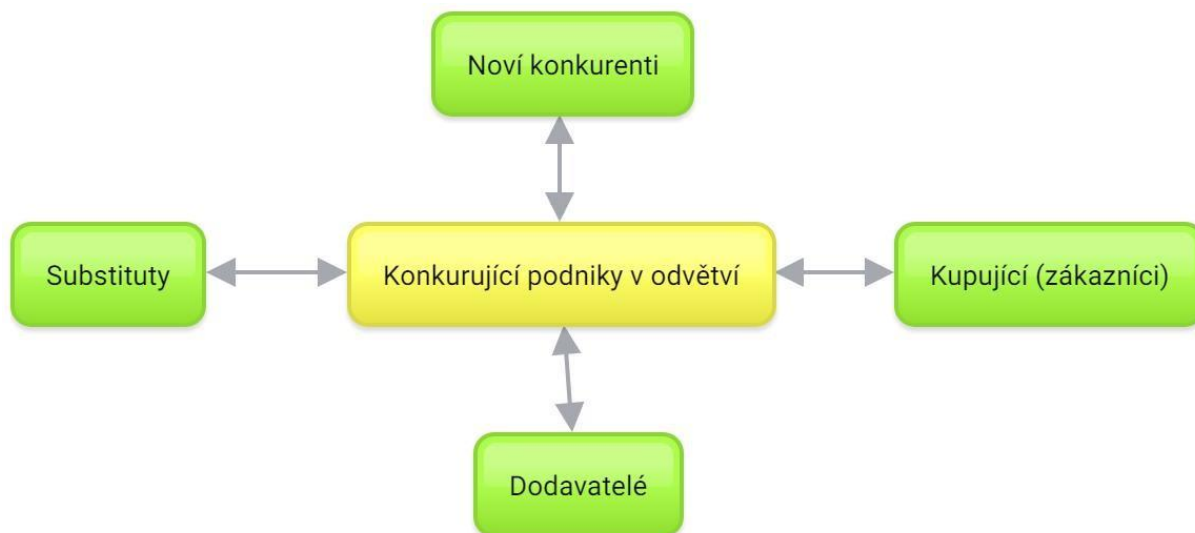
Dále Sarsby (2016, 3–4) uvádí, že SWOT analýza je kontrolním nástrojem pro podnik. Analýzu je doporučeno provádět alespoň jedenkrát ročně. SWOT analýza je požívaná za účelem aktualizovat obchodní plán. Informace získané pomocí SWOT analýzy vytvářejí cíle a strategie obchodního plánu. Klíčová výhoda SWOT analýzy je podpora proaktivního myšlení a plánování. SWOT analýza pomáhá podniku posoudit skutečnosti, kde se podnik nachází dnes a kam chce mířit v budoucnosti. Před sestavením SWOT analýzy je nutné prozkoumat vizi, poslání a hodnoty podniku (Sarsby, 2016, s. 3–4).

Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík (2011, s. 165) popisují, že mikrookolí podniku bere v potaz strukturu odvětví, trendy v odvětví, rozsah a velikost rizik, hlavní faktory způsobující změny (legislativa, sezónnost, kupní síla, surovinová závislost, technologická náročnost, inovace, kapitálová náročnost a další hlediska). Mikroekonomické okolí je možné vyobrazit analýzou

mikrookolí. Pro analýzu mikrookolí je možné použít Porterův model pěti sil (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011, s. 165). Porterův model pěti sil je použit v praktické části diplomové práce.

Hanzelková (2009, s.109) popisuje, že Porterova analýza konkurenční pozice podniku v odvětví neboli Porterův model pěti sil slouží k vykreslení či zobrazení faktorů, které ovlivňují pozici podniku v určitém odvětví a je využitelná pro analýzu marketingu. Mezi faktory analýzy patří vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozby vstupů nové konkurence, hrozba substitutů a soutěžení podniků, které působí na určitém trhu (Hanzelková, 2009, s. 109). Analýza je vyobrazena na grafu 2.

Graf 2 Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Blažková, 2007, s. 57)

Srpová, Svoboda, Skopal a Orlík (2011, s. 166) tvrdí, že potenciálními konkurenty jsou podniky, které nejsou součástí konkurenčního prostředí, ale mohou na trh kdykoli vstoupit. Sílu rizika vstupu potenciálních konkurentů ovlivňují překážky vstupu na trh. Překonávání překážek zvyšuje náklady podniku. Mezi faktory, které ovlivňují soutěživost mezi stávajícími podniky na trhu, patří struktura odvětví. Struktura odvětví je dána velikostí podílů podniku (monopol, oligopol), poptávkovými podmínkami, výškou výstupních překážek, emocionálním přístupem podniku a strategickými vztahy uvnitř podniku. Nejčastějším faktorem, se kterým konkurenční podniky na trhu soupeří je cena. Podnik by se měl v rámci vyjednávací síly zákazníků věnovat otázkám a hledáním odpovědí ohledně velikosti trhu kupujících, objemů nákupů, srovnávání kvality a ceny konkurence či možností nákupu od několika výrobců zároveň. Podmínky, které hodnotí úspěšnost a větší sílu dodavatelů se týkají počtu dodávaných substitutů, odvětví, rozdílnost dodavatelů a vertikální integrace dodavatelů. Podnik vnímá hrozbu substitučních produktů ve chvíli, kdy se mohou vytvářet podobné substituty k určitému výrobku či službě, který podnik nabízí (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011, s. 166).

Vnější faktory představují a vystupují jako příležitosti či hrozby v podniku. Výsledky podniku ve velké míře závisí na těchto vnějších faktorech. Znalosti okolí podniku jsou důležité pro (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 3):

- porozumění vztahů mezi podnikem a okolím;
- schopnost podniku přizpůsobovat se okolí;
- možnosti podniku ovlivňovat okolí (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 3).

Podnik umístěný v určité lokalitě je ovlivňován například místní či regionální komunitou nebo politikou. Vnější faktory okolí působící na podnik lze strukturovat na dílčí prvky (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 1). Tyto prvky lze rozdělit do následujících kategorií (Synek, Kislingerová, 2010, s. 15):

- geografické;
- sociální;
- politické;
- právní;
- ekonomické;
- ekologické;
- technologické;
- etické;
- kulturně historické (Synek, Kislingerová, 2010, s. 15).

Tyto kategorie tvoří makroekonomické okolí. Makroekonomické okolí je možné zkoumat pomocí analýzy makrookolí neboli PESTEL analýzy. PESTEL analýza je následně využita pro praktickou část diplomové práce.

Sedláčková a Buchta (2006, s. 16-20) popisují, že PESTEL analýza je součástí makrookolí. Makrookolí zahrnuje faktory politické, ekonomické, sociální a technologické, to je důvod proč se analýza nazývá PESTEL. Cílem PESTEL analýzy je identifikace oblastí, které by mohli mít značný dopad na podnik. Jednotlivá písmenka zahrnují vždy jednu oblast faktorů. P (political) představuje politické faktory. E (economic) značí ekonomické faktory. Písmenko S (social) značí faktory sociální. T (technological) značí technologické faktory. Další písmenko E (ethical) představuje etické faktory. A písmenko L (legal) značí legislativní faktory. Důležitost faktorů se liší na základě podniku, odvětví nebo vzniklých situací. Analýza představuje spíše odhady než jasné předpovědi. Analýza by měla iniciovat a hledat odpovědi na otázky, které se týkají vývojových trendů, impulzů změn, faktorů vyvolávajících změny v přítomném i budoucím čase, zkoumání dopadů na podnik, vlivu konkurenčního postavení, dopadů změn na strategii podniku (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 16–20).

Analýza PESTEL je prospěšným strategickým nástrojem pro lepší porozumění růstu nebo poklesu trhu, obchodního postavení, plánů a směru podniku. Využití PESTEL analýzy je považováno pro efektivní obchodní a strategické plánování, marketing, obchodní, produktový vývoj a výzkum. PESTEL analýza zabezpečuje, aby výkonnost podniku byla pozitivně sladěna se všemi změnami a hrozbami, které ovlivňují podnikatelské prostředí (Koumparoulis, 2013, s. 32).

2.1.1 Geografické okolí

Geografické okolí je přímo ovlivňujícím faktorem podniku. Pro podnik je nutné, aby důkladně promyslel vše spojené s lokalitou, ve které bude působit. Lokalita například ovlivňuje přepravní procesy, distribuční procesy a s tím spojené náklady. Dále také lokalita podniku má vliv na přístupnost a cenu výrobních faktorů nebo například dostupnost pracovní síly (Šiman a Petera, 2010, s. 31).

2.1.2 Sociální okolí

Synek a Kislingerová (2010, s. 16) tvrdí, že důležitou součástí okolí podniku jsou sociální faktory. Každý podnik by se měl snažit brát ohledy na společnost a přemýšlet nad tím, jaké dopady plynoucí z podnikání má na danou společnost. V ideální situaci všechny činnosti vytvářené podnikem by měly být výhodné pro obě strany, jak pro společnost, tak i pro podnik

samotný. V reálném životě je velice těžké provádět činnosti, aby byly prospěšné všem. V některých případech jsou vlastníci podniku nuceni dát přednost ziskovosti před sociálními zájmy. Zásadou pro podnikatelské rozhodování je kompromis mezi sociální odpovědností a ekonomickou rozumností (Synek, Kislingerová, 2010, s. 16).

Do sociálního okolí patří následující faktory (Synek, Kislingerová, 2010, s. 16):

- kulturní trendy (životní styl, míra konzumace potravin apod.);
- náboženství;
- vyznávání určitých hodnot;
- životní úroveň a zvyklosti;
- kulturní tabu;
- věkové složení obyvatelstva a celkové vzdělání (Šiman a Petera, 2010, s. 30).

2.1.3 Politické okolí a právní okolí

Politické okolí je tvořeno politicko-legislativní faktory, které stanovují pravidla pro aktivity podniku. Politicko-legislativní faktory se skládají z typu vlády, svobody tisku, úrovně byrokracie, míry korupce, trendů regulace ekonomiky a míra stability v politickém prostředí (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 10).

V současné době je nutné brát v úvahu, že okolí podniku tvoří nejen Evropská unie, ale i globální trh. Díky vstupu do Evropské unie se Česká republika zavázala být nedílnou součástí jednotného trhu. Z jednotného trhu vyplývá, že je umožněn volný pohyb zboží mezi členskými státy, volný pohyb osob, právo usadit se a žít v jakékoli zemi Evropské unie, volnost pro poskytování služeb skrz celé území Evropské unie a nezávislý pohyb kapitálu. Jednotný trh je otevřen pro celý trh Evropské unie, což pomáhá podnikům v České republice. Ale naopak trh České republiky je otevřen pro podniky z celé Evropské unie, to nutí podniky pozměňovat strategické boje v konkurenčním prostředí. Změny v konkurenčním prostředí se promítají například ve zvyšování kvality výrobků, inovací technické úrovně nebo i zlepšováním péče o zákazníky (Synek, Kislingerová, 2010, s. 15–16).

Právo a jeho ústavy tvoří rámcové podmínky pro všechny podnikové činnosti a fungování v podniku (Synek, Kislingerová, 2010, s. 17). Právní faktory regulují předpisy a zvyklosti, kterými by se měli podniky řídit. Právo popisuje pravidla, která nařizuje a vymáhá stát. Právní předpisy jsou souhrny všeobecně platných právních norem, které jsou složkou právního řádu. Zákony a nařízení spadají do právních předpisů. Zákon je tvořen zákonodárným sborem a je podřízen ústavním zákonům a mezinárodním smlouvám. Naopak zákon je dominující před předpisy, vyhláškami a nařízeními. Běžně závazné vyhlášky jsou vyřizovány orgány územní samosprávy a patří do pramene práva. Naopak prováděcí předpisy jsou vyhlášky vydávané ústředními orgány a redukuje, co nařizuje jimi vykonávaný zákon. Právní předpisy se rozdělují do dvou skupin – základní a specifické. Základní předpisy tvoří například obchodní právo, pracovní právo, občanské právo a trestní právo. Specifické předpisy jsou tvořeny usměrňování cen, úpravou hospodářské soutěže, dozorem nad znečišťováním životního prostředí a investičními podněty (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 10–11). Nejdůležitější právní normou v České republice, která platí pro podnikovou oblast je obchodní zákoník. Obchodní zákoník popisuje a reguluje podmínky podnikání jak fyzických osob, tak i právnických osob. Velmi význačným faktorem právního okolí je vymahatelnost práva. Vymahatelnost práva se týká nikoli jen soustavy právních norem a rychlé práce soudů, ale i o toho, jak velkou váhu mají soudní rozhodnutí a rychlost jejich realizace. Tyto skutečnosti jsou pro podniky velmi důležité. Podniky jsou skrz práva vázány na spousta termínů, kterými se musí řídit a dodržovat je. Dalšími právy a povinnostmi podniku jsou například výplaty mezd zaměstnancům, platby pojištění, daně, platby dodavatelům a další náležitosti (Synek, Kislingerová, 2010, s. 17–18).

2.1.4 Ekonomické okolí

Ekonomické okolí je pro podnik velice zásadní. Z ekonomického okolí podnik získává výrobní faktory a kapitál, které následně přetváří na své výrobky a služby. Všechny podniky jsou ovlivňovány celkovou hospodářskou situací v zemi. Činitelé, které spadají do hospodářského cyklu je dostupnost a ceny výrobních faktorů, daňová zátěž podniků, hospodářský, měnový a devizový vývoj. Ekonomické okolí je také tvořeno odběrateli, dodavateli a finančními institucemi (Synek, Kislingerová, 2010, s. 18–19).

Dvořáček, Slunčík, (2012, s. 11) popisují ekonomické okolí. Ekonomické okolí má dvě rozdělení, které reprezentují ekonomické faktory. První jsou faktory, které se mění v průběhu času a druhé jsou relativně stabilní. Faktory, které se mění v průběhu času jsou (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 11):

- fáze ekonomického cyklu;
- vývoj cen a koupěschopnost poptávky;
- hospodářská politika vlády (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 11).

Relativně stabilní faktory ekonomického okolí jsou (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 11).

- charakter ekonomiky;
- stupeň ekonomiky;
- konkurenceschopnost ekonomiky;
- schopnost užití zdrojů ekonomiky (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 11).

2.1.5 Ekologické okolí

Ekologie je značným faktorem, který musí podniky respektovat a brát na něj velký ohled. Když se podniky chovají neekologicky, občanská sdružení a stát nutí podniky plnit předpisy, které jsou spojené s ochranou životního prostředí. Ekologie vytváří podnikům mnoho bariér, ale také hodně šancí pro podnikání. Směrnice upravují působení na zlepšení ochrany ovzduší a vod, nakládání s odpady včetně nebezpečných látek a obalů, regulaci hluchosti a další směrnice, podle kterých se podniky musí řídit (Synek, Kislingerová, 2010, s. 19).

Podle Hyršlové a Klečka (2008, s. 8) je ochrana životního prostředí aktuálním tématem všech podniků po celém světě. Činnosti každého podniku jsou spojené s negativními vlivy na životní prostředí, jelikož při vykonávání určitých podnikových činností jsou spotřebovávány přírodní zdroje. Životní prostředí tím trpí a je ničeno. Podniky, které vykonávají činnosti šetrné k životnímu prostředí, dosahují konkurenční výhody.

2.1.6 Technologické okolí

Technologické okolí zahrnuje kvalitu infrastruktury, stupeň vyvinutí vědy a techniky (Šiman a Petera, 2010, s. 31). Technologické okolí spolu s přechody na lepší technologie jsou zdroji, motivy technického a technologického pokroku. Technický a technologický pokrok umožňuje podniku dosahovat lepších hospodářských výsledků, získávat konkurenční výhodu a zušlechťovat výkon práce. Zlepšení technických a technologických faktorů má i stinné stránky, k nimž se řadí negativní vlivy na životní prostředí, vznik sociálních problémů a další problémy (Synek, Kislingerová, 2010, s. 20).

2.1.7 Etické okolí

Faktory etického okolí se zaměřují na reálné problémy mezi zájmy podniku a zájmy ostatních lidí. Dále se také zabývá teoretickými koncepty a modely, které se vážou na chování podniku a zainteresovaných stran. Morální hodnoty společnosti jsou základem pro podnikatelskou etiku. Etika se mění dle vývoje společnosti a kulturních zvyklostí. „*Podnikatelská etika je profesní, aplikovaná, normativní etika.*“ Etika vyjadřuje soubor norem a pravidel, které vyjadřují pohled společnosti na vystupování a jednání jednotlivých lidí či skupiny z hlediska vhodnosti. Etika je regulována právními a morálními normami, které popisují vhodné chování člověka. Morálka je součástí ekonomiky a její úroveň ovlivňuje chování ekonomických subjektů (Putnová, Seknička, 2007, s. 14–15).

Základní etickou podstatou je (Nečadová, 2014, s. 20):

- zachovávání všeobecných etických pravidel a standardů v psaném i nepsaném projevu;
- nezneužívání vlastní funkce k dosažení konkurenční výhody;
- poskytovat pravdivé informace veřejnosti, zachovávat mlčenlivost a nezávislost;
- dodržovat loajálnost k podniku a zaměstnavateli;
- dodržovat vnitřní předpisy podniku, tradice a nařízení;
- profesionalita zaměstnanců a zvyšování odbornosti;
- provozování činností pouze určených;
- ochrana životního prostředí;
- inovace procesů v podniku;
- dodržování podnikové kultury;
- zlepšování vztahů mezi zaměstnanci (Nečadová, 2014, s. 20).

2.1.8 Kulturně historické

Kulturně historické okolí se tvoří staletí. Ekonomický vývoj, pokrokové změny technologických či technických procesů jsou podloženy vzdělaností a kulturní úrovní celé společnosti (Synek, Kislingerová, 2010, s. 20).

Kulturně historické prostředí tvoří (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 11):

- historický základ;
- hodnoty společnosti (spotřeba, úspory, životní úroveň);
- dostupnost a kvalita pracovní síly;
- věková, pohlavní, náboženská a další struktury;
- vzdělávací systém a jeho úroveň;
- rozložení financí v populaci (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 11).

2.2 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je písemný dokument, který zobrazuje všechny neodmyslitelné vnitřní a vnější faktory, které úzce souvisejí s podnikatelskou činností. Podnikatelský plán je dobré vypracovat před počátkem podnikání nebo před zásadnějšími změnami v podniku. Cílem plánu je otestovat míru realizovatelnosti celého podnikání. Často je pracováno pouze s odhady a predikcemi budoucího vývoje. Nikdo neumí stoprocentně zjistit, zdali se plán setká se skutečností. Podnikatelský plán je sestavován při zahájení podnikání, při změně strategie, při růstu podniku, při příchodu nového vlastníka do podniku, v období značných změn nebo kdykoli je potřeba si ověřit budoucí vlivy nového nápadu. Podnikatelský plán je sestavován za účelem:

- zjištění, kolik finančních prostředků je potřeba pro zahájení a rozběhnutí podnikání;

- odhadnutí velikosti budoucích výdělků a porovnat je s očekávanými výdaji;
- nalezení kapacitních možností, zdali je nutno vložit více investičních prostředků;
- zhodnotit, zdali je potřeba přibrat nové spoluvlastníky;
- poskytnutí si ověření ohledně nápadu – potřebné služby či produkty;
- vypočítání případného výnosu podnikatelského nápadu (Svobodová, Andera, 2017, s. 69–70).

Sestavení podnikatelského plánu je velmi užitečné nejen pro samotného podnikatele, ale také pro investory. Podnikatel si musí ujasnit, které kroky a činnosti jsou nezbytné vykonat pro sestavení podnikatelského plánu. Příkladem činností je oslovování zákazníků, výběr trhu, síla konkurence, odlišnosti od konkurence, počet zaměstnanců, zjištění maxima a minima výrobní kapacity. Podnikatelský plán by měl odpovídat na otázky: V jaké fázi se nachází podnikatelský plán? Kam chce podnikatel s nápadem směřovat? Jak má být cíle dosaženo (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík a kolektiv, 2011, s. 14)?

2.2.1 Struktura podnikatelského plánu

Obsah, struktura a rozsah podnikatelského plánu není závazně určen. Jakýkoli investor nebo banka mohou mít jiné nároky na strukturu a rozsah plánu. Banky většinou vyžadují mnoho dokumentů a informací. Naopak investoři preferují krátké představení nápadu (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík a kolektiv, 2011, s. 14), Krátké představení podnikatelského plánu je možné dle Pokorného (2013, s. 13) prezentovat pomocí modelu Lean Canvas. Model Lean Canvas je novější úpravou z dříve vytvořeného Business Model Canvas. Model Lean Canvas byl optimalizován pro začínající podniky neboli projekty nazývány jako Startup. Dle Srpové a Andery (2017, s. 71–72) je podnikatelský plán rozdělen na jedenáct následujících částí:

- shrnutí;
- charakteristika produktu a vlastníka;
- analýza trhu a zákazníků;
- analýza konkurence;
- analýza dodavatelů;
- personální zabezpečení;
- marketing;
- finanční plán;
- analýza rizik;
- vyhodnocení projektu;
- přílohy (Srpová, Andera, 2017, s. 71–72).

Nejčastější zpracovávaná struktura podnikatelského plánu zahrnuje hned na začátku shrnutí, která je úvodem před charakteristiku produktu a vlastníka, kde je důležité uvést popis produktu či služby, výhody konkurence, legislativní náležitosti, právní forma a harmonogram realizace nápadu. Následuje analýza trhu a zákazníků, která popisuje stručnou charakteristiku trhu či oboru, poptávku, výnosnost, velikost trhu, trendy, popis cílového zákazníka, kvantitativní popis cílové skupiny a tempo vývoje vybrané cílové skupiny. Další částí je analýza konkurence, kde je nutné uvést kritéria, kterými se určuje přímá konkurence, seznam konkurence, potenciální konkurence, příležitosti a hrozby konkurence, chování v konkurenčním prostředí. Následuje analýza dodavatelů, která zahrnuje popis vstupů, dodavatelské služby a přehled nákladů. Další nezbytností je personální zabezpečení, které se skládá z popisu dílčích pozic, počty pracovníků a formy pracovních smluv, organizační struktury, mzdových a personálních nákladů. Marketing je dalším bodem ve struktuře podnikatelského plánu a popisuje propagaci, distribuci, metody k získávání informací o zákaznících, průzkum trhu

a marketingový rozpočet. Velmi důležitou částí je finanční plán, který zahrnuje zakladatelský rozpočet, roční výkaz cash flow, roční výsledovku, rozvahu a bod zvratu. Následná analýza rizik mezi sebe řadí oblasti, které jsou vytipované a hrozí v nich riziko neúspěchu, sestavení velikosti jednotlivých rizik, preventivní opatření a silné stránky podnikatelského nápadu. Předposlední náležitostí je vyhodnocení projektu, kde je zobrazována doba návratnosti investice, efektivnost a potenciální růst. Následují důležité přílohy projektu, které uzavírají podnikatelský plán. Struktura a obsah jednotlivých bodů v podnikatelském plánu počítá s aktualizací a přizpůsobením plánu podle požadavků hodnotící strany, příkladem jsou investoři a banky (Svobodová, Andera, 2017, s. 71–72).

Ries (2019, s. 81-82) zmiňuje ve své knize důvod, proč v současnosti podniky používají model Lean Canvas. Důvodem je, že podnikatelé neměli nástroj pro práci s inovacemi, a tak vytvořili obecný rámec pro model Lean Canvas, který pomáhá podnikatelům zjistit, které činnosti mají dělat den po dni, jak mají měřit pokroky, možnosti zvyšovat kvalifikaci zaměstnanců, vytvářet a měřit experimenty spojené s podnikem. Ries v knize uvádí fungování modelu Lean Canvas a popisuje pět základních principů modelu. Prvním principem je identifikace všech nezbytných jevů, které by měli ovlivňovat budoucnost podniku. Druhým principem je vymyšlení, realizace a vyhodnocení experimentu, který by měl být, co nejvíce rychlý a levný. Další princip nabádá se důkladně zaměřit na ověřené zjištění, které plynou z výsledků experimentu. Cyklus smyčky zpětné vazby představuje čtvrtý princip. Tento cyklus je popsán jako vytvoř – vyhodnoť – pouč se. Posledním principem je zaměření se na změny či zachování strategií podniku. Cílem modelu Lean Canvas je nalezení nejrychlejší cesty k realizaci vize podniku.

Lean Canvas je nástroj, jenž napomáhá k identifikování podnikatelských příležitostí, pomáhá strukturovat nápad či pokrok a identifikovat nejriskantnější části podnikání (Svobodová, Andera, 2017, s. 65). Největším rizikem podnikání je investice času a peněz do produktů či služeb, které jsou na trhu nepotřebné (Croll a Yoskovitz (2013, s. xix)

Model Lean Canvas je diagram o velikosti papíru A4 a je rozdělen na dvanáct částí (Svobodová, Andera, 2017, s. 62–65). Model Lean Canvas se dle Maurya (Györkö, Csapi, Bedő, 2017, s. 159) vyplňuje v následujícím specifickém pořadí. Pro lepší představu je model k nahlédnutí v příloze 1, kde je zobrazen postup vyplňování, čísla vepsaná do modelu představují jednotlivé kroky:

- zákazníci (ujasnění si cílové skupiny);
- problém (určení jednoho až tří problémů zákazníků vůči jejich potřebám);
- unikátní nabídka hodnoty (upoutání pozornosti, unikátnost produktu či služby, výsledná hodnota pro zákazníka);
- řešení (vlastnosti produktu, které řeší problém zákazníků);
- cesty k zákazníkům (cesty a metody oslovení cílové skupiny);
- cenový model (nacenění řešení problému);
- struktura nákladů (rozdělení fixních a variabilních nákladů);
- indikátory (metody k měření úspěšnosti – akvizice, tržby, loajalita, doporučení a další možnosti.);
- neférová výhoda (věci, které jsou těžce napodobitelné);
- existující alternativy (řešení problémů zákazníků v současnosti);
- srozumitelný opis (inspirace u konkurence);
- první vlašťovky (cílový trh, kterému se produkt či služba nabízí jako prvnímu) (Svobodová, Andera, 2017, s. 62).

Dle Svobodové a Andery (2017, s. 68–69) model Lean Canvas vytváří funkční strategii podniku a uceluje vířící myšlenky. Slabiny podnikatelského nápadu se projevují ve chvíli, kdy není jasné, co do políčka vyplnit a je nutné se na to více zaměřit. Autoři zmiňují i podobnost termínů

a významů mezi klasickou strukturou podnikatelského plánu a modelem Lean Canvas. Lean Canvas je dobrým základem pro podnikatelský plán. Lean Canvas představuje prvotní návrhy nově vznikajícího podniku, který je po několika aktualizacích a optimalizacích dále doplňován a rozvíjen v podnikatelský plán.

Buchalceřová a Mysliveček (2016, s. 22) sdělují informace o nově vznikajících startupech, kdy devět z deseti se potká s neúspěchem. Důvodem je investování podnikatelů do produktů či služeb, které nikdo nepotřebuje. Jasnou informací vyplývající ze statistik neúspěchu je, že ani výborně sestavený podnikatelský plán nebo vhodná metoda nezaručuje úspěšnost v podnikání.

2.2.2 Analýza trhu a zákazníků

Analýza trhu a zákazníků je jedna z nejpodstatnějších částí podnikatelského plánu. Smysl analýzy je prokázat, že pro nově vznikající podnikatelský plán existuje místo na trhu. Zjistit, zdali je trh dostatečně velký pro jeho realizaci podnikatelského plánu a jeho následnou ziskovost (Svobodová, Andera, 2017, s. 81).

Analýza zákazníků definuje zákazníka neboli kvalitativně charakterizuje zákazníka, kvantitativní popis cílové skupiny a tempo vývoje cílové skupiny. Je nutné oddělovat cílový trh od celkového trhu, celkový trh identifikuje všechny potenciální zákazníky, na které se podnik ani nesnaží cílit. Ale cílový trh je trh, na který je podnik zaměřen a nabízí skrz něj přímo daný produkt či službu zacílené skupině. Kvantitativní popis cílové skupiny je nutné zjistit z hlediska velikosti trhu a jeho ziskovosti. Vyčíslení velikosti trhu není snadné, ale je doporučeno využít různé publikované statistiky, studie a jiná zjištění. Další informace jsou získávány pomocí průzkumu trhu, rešerše, dotazníkového šetření nebo konverzací. Nevýhodou analýzy je časová a finanční náročnost (Svobodová, Andera, 2017, s. 81–83).

2.2.3 Analýza konkurence

Úkolem analýzy konkurence je najít a identifikovat příležitosti pro rozvoj konkurenční výhody, která může pomoci se odlišit na trhu. Postup analýzy konkurence je následující (Svobodová, Andera, 2017, s. 87):

- zvolit kritéria pro výběr konkurence;
- vyhledat podniky, které splňují všechna kritéria;
- popsat význam dílčích kritérií pro všechny konkurenty (Svobodová, Andera, 2017, s. 87).

Pro výběr kritérií pomáhají následující otázky: Kdo je konkurencí podniku? Jak vnímá potenciální zákazník konkurenci? Takto položené otázky pomohou nalézt vhodná kritéria, které nejčastěji bývají (Svobodová, Andera, 2017, s. 87):

- shodný produkt či služba;
- místo působení podniku;
- ceny;
- poskytovaný servis;
- záruční podmínky;
- pověst podniku;
- nadstandartní či doplňkové služby;
- vztahy se zákazníky (Svobodová, Andera, 2017, s. 87).

2.2.4 Personální zabezpečení a řízení lidských zdrojů

Personální práce je navázána na cíle podniku. Funkce, kterou plní pro jejich dosažení je zlepšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a dosahování požadovaných zisků. Úkolem personální práce je, najít vhodného člověka pro danou pracovní pozici. Personální práce se snaží najít optimální spojení zaměstnance s pracovními úkoly a ustavičně toto spojení vyladřovat a optimálně využívat pracovníka na základě jeho pracovních zkušeností. Sestavuje pracovní skupiny, tak aby se efektivně doplňovaly a plnily zadané úkoly. Zajištění personální a sociální rozvoj a neustálé vzdělávání, dohlížení na dodržování zákonů a pravidel zdvořilosti, které se týkají práce, zaměstnávání lidí, lidských práv a svobod (Koubek, 2011, s. 15–17).

Dle Koubka (2011, s. 17–18) jsou personální činnosti rozděleny do deseti úkolů, se kterými personalisté či vedoucí pracovníci potýkají. Personální činnosti na sebe navazují a jejich pořadí má určitou logiku. Personální činnosti jsou následující:

- vytváření a analýza pracovního místa;
- personální plánování;
- získávání, výběr a následné přijímání zaměstnanců;
- hodnocení zaměstnanců;
- rozmísťování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru;
- odměňování;
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců;
- pracovní vztahy;
- péče o pracovníky;
- personální informační systém (Koubek, 2011, s. 17–18).

Personální práce klade velký důraz na propojení cílů podniku. Vytváří personální strategie, které umožňují dosahovat stanovených cílů. Personální strategie jsou důležitou součástí podniku, jenž určují, jak nakládat s pracovní silou. Personální strategie pracuje s dlouhodobými, obecnými a komplexními cíli podniku, které jsou zaměřeny na pracovní sílu, zdroje pokrytí pracovních sil a hospodaření s nimi. Personální strategie zahrnuje metody, díky kterým může být těchto cílů dosaženo. Vytváření a optimalizování personální strategie je dlouhodobý a nikdy nekončící proces (Koubek, 2011, s. 24–25).

Řízení lidských zdrojů představuje pojetí personální práce, která vznikla v 80. letech v USA. Jedná se o strategický přístup k personálním činnostem, při kterých se personální práce stává součástí všech vedoucích zaměstnanců v podniku a netýká se pouze personalistů. Řízení lidských zdrojů je obor managementu, který řadí mezi své úkoly metody, techniky řízení a rozvoje lidských zdrojů a analytické techniky, které jsou aplikovatelné v procesech plánování, získávání, vedení a rozvoje zaměstnanců. Těžším úkolem je získat do podniku vyhovující zaměstnance než vypracovat vhodnou strategii, proto se na lidské zdroje nahlíží jako na nejdůležitější vstup pro podnik. Lidské zdroje mají velký vliv na výkonnost a úspěšnost podniku. Autoři dále uvádí, že řízení lidských zdrojů má primární a sekundární úkoly. Primárním úkolem je zabezpečení a neustálé zlepšování výkonnosti podniku. Pro splnění primárních úkolů jsou nápomocny personální činnosti, například analýza pracovních míst, plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, přijímání a adaptace, řízení pracovního výkonu, hodnocení zaměstnanců, rozmísťování, vzdělávání, odměňování a vytváření vhodných pracovních podmínek. Sekundární úkoly řízení lidských zdrojů zahrnují rozvoj lidských zdrojů, spokojenost zaměstnanců spojenou s kvalitou pracovního života, umožnění zaměstnancům se podílet na řízení podniku, starost o vztahy na pracovišti, vytváření a šíření dobré pověsti podniku (Bartošová, Bartoš, 2011, s. 47). Autoři Janišová a Krivánek (2013, s. 172) dodávají, že řízení lidských zdrojů poskytuje metodologickou, organizační a administrativní podporu.

Podniku slouží k upřesnění vztahu se zaměstnancem popis pracovního místa. Podle Janišové a Křivánka (2013, s. 187) by měl popis obsahovat název pracovního zařízení, popis cílů pracovní náplně, zařazení do organizační struktury podniku, požadované znalosti a dovednosti, pracovní podmínky, hodnotící kritéria výkonu, pracovní pomůcky aj. Dle Koubka (2011, s. 48) podnik nemůže efektivně získávat, vybírat, rozmísťovat, hodnotit výkon a odměňovat zaměstnance bez jasného popisu pracovního místa.

Základním cílem pro podnik při vyhledávání a výběru zaměstnanců je získat postačující množství žadatelů o pracovní pozici a následně výběr nejvhodnějšího kandidáta. Správný výběr zaměstnance snižuje náklady podniku, dochází k jednoduššímu začlenění do kolektivu, čímž dochází ke spokojenosti a vyšší produktivitě práce zaměstnance (Janišová a Křivánek 2013, s. 193). Koubek (2011, s. 76) tvrdí, že by si podnik měl s dostatečným předstihem stanovit potřeby získávání pracovníků z důvodu toho, aby neplýtvал časem a financemi. Podle Koubka (2011, s. 74–75) podnik získává nové zaměstnance z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Získávání pracovníků z obou zdrojů přináší své výhody i nevýhody. Zaměstnanci z vnitřních zdrojů znají podnik a umí se v něm lépe orientovat, ale naopak noví pracovníci zvenku mohou přinést do podniku nové přístupy, myšlenky, metody a kontakty. Zapracování pracovníků zvenku je více časově a finančně náročnější než u získání zaměstnance uvnitř podniku, také adaptace je mnohem delší. Rozhodnutí je na každém podniku, zdali se mu více vyplatí zaměstnat pracovníky z vnějších či vnitřních zdrojů.

Janišová a Křivánek (2013, s. 200) uvádí, že ke sběru žádostí od potenciálních zaměstnanců a jejich následné posuzování, které klade důraz na hlavní znalosti, dovednosti či vzdělání, dochází po příslušném vypsání výběrového řízení. Autoři doporučují rozdělit žádosti uchazečů do tří skupin (Janišová a Křivánek 2013, s. 200):

- uchazeč s nejvhodnějšími předpoklady pro danou pracovní pozici;
- uchazeč, který nesplňuje všechny potřebné požadavky, ale vzniká možnost zaučení;
- uchazeč, který není vhodný na pracovní pozici z důvodu nesplnění většiny požadavků, podnik poté rozhoduje o zamítnutí kandidáta či nabídkou o jinou vhodnou pracovní pozici (Janišová a Křivánek 2013, s. 200).

Potenciální zaměstnanci, kteří byli na základě určitých dovedností, zkušeností a vzdělání pozváni na pracovní pohovor, by měli být vždy uvítáni v atmosféře, která se odehrává denně na pracovišti. Uchazeč se může lépe vžít do budoucího pracovního procesu (Janišová a Křivánek 2013, s. 202). Koubek (2011, s. 107) dodává, že by podnik neměl při pracovním pohovoru zapomínat na to, že výběr je dvoustranná záležitost. Podnik si vybírá nového zaměstnance, ale zároveň si uchazeč vybírá i podnik. Pracovní pohovor je dle autora nejpoužívanější metodou výběru pracovníků. Když je pohovor řádně připraven přináší značné výhody, které jiné metody nemohou poskytnout. Pohovor slouží k získání dostatečných informací o uchazeči, jeho pracovních cílech a porovnání informací s písemnými dokumenty. Dále také slouží k poskytnutí informací o podniku uchazeči, posouzení charakteru osobnosti, povahových rysů a vhodnosti uchazeče pro zapracování do pracovní skupiny. Podle Janišové a Křivánka (2013, s. 203) by podnik měl seznámit uchazeče s dalším postupem výběrového řízení. Pro přijetí zaměstnance se musí podnik rozhodnout a zvážit finanční zátěž až na rok dopředu včetně nabízených benefitů.

Po nástupu nového zaměstnance do pracovního procesu začíná adaptační proces. Usnadňujícími kroky, které podnik může nabídnout novému zaměstnanci pro urychlení začlenění do sociálního prostředí podniku je například manuál podniku, různá školení, mentoring nebo buddy program (Janišová, Křivánek, 2013, s. 210)

Dalším úkolem řízení lidských zdrojů je hodnocení a odměňování pracovníků. Procesy hodnocení a odměňování pracovníků na sebe vzájemně navazují. Bez hodnocení pracovníků není možné efektivně pracovat s personálními činnostmi (Koubek, 2011, s. 125). Hodnocení pracovníků spočívá v nastavení si určitých kritérií, podle kterých je pracovník hodnocen a následně odměňován. Hodnotící kritéria zahrnují například výsledky práce, pracovní chování, sociální chování, dovednosti, znalosti, potřeby a vlastnosti. (Koubek, 2011, s. 128). Odměňování podle Koubka (2011, s. 158) je systém, který stanovuje mzdy, plat a popřípadě zaměstnanecké výhody. Systém odměňování je klíčový a je nutné ho vytvořit spravedlivým a motivujícím způsobem pro zaměstnance podniku.

Další a nejvýznamnější činností řízení lidských zdrojů je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. (Koubek, 2011, s. 139). Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců uskutečňuje podnik v rámci metod vzdělávání. Metody vzdělávání se mohou odehrávat na pracovišti nebo mimo pracoviště. Metody na pracovišti, které vzdělávají a rozvíjí zaměstnance v podniku jsou například instruktáž při výkonu práce, koučování, counselling, asistování, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porady. Metody využívané mimo pracoviště jsou přednášky, instruktáže, semináře, kurzy

či e-learning. Tyto všechny uvedené metody jsou vhodné pro nově přijaté zaměstnance, i pro současné zaměstnance podniku. (Koubek, 2011, s. 150–153). Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011 s. 111–112) neexistuje vhodná metoda, která by byla jednoznačným návodem pro každého zaměstnance. Ideální volba závisí na mnoha okolnostech, které se vztahují k podniku, pracovníkům i k učebním cílům. Sestavení metod ovlivňuje nejen věk, úroveň vědomostí, motivace a pracovní pozice, ale i kultura podniku, požadavky podniku či technologický a ekonomický vývoj.

2.2.5 Marketing

Marketing je představován jako souhrn činností, které zahrnují provádění výzkumu, analýzu prostředí, průzkum potřeb zákazníků nebo vzhled do nákupního rozhodovacího procesu. Dále marketing tvoří koncepční činnosti, jako je plánování, tvorba produktu, volba distribučních cest, cenová politika, propagace a další důležité činnosti. Cílem marketingu je pomocí směny uspokojovat potřeby a přání zákazníků. Dále autorka uvádí, že je dnešní marketing založený na oslovování menšího množství, ale zato perspektivních potenciálních zákazníků. Z toho vyplývá, že současný marketing se zaměřuje pouze na zákazníky, kteří přinášejí největší zisk nebo se zdají být perspektivní (Jakubíková, 2008, s. 40–41). Marketing je dle Mulačové a Mulače charakterizován jako filozofie přístupu k podnikání, která je zaměřena na dlouhodobou spokojenost zákazníka a podniku (Mulačová, Mulač a kolektiv, 2013, s. 245).

Frey tvrdí, že v současnosti není marketing a marketingová komunikace pouze disciplína, která napomáhá stimulovat tržní chování. Marketing jako disciplína je doplněna marketingovými technikami, které se pomalu mění ve specializované, samostatné obory. Marketingové techniky jako je digitální, virový, guerillový a mobilní marketing (Frey, 2011, s. 4).

Guerillový marketing je tzv. marketingová kampaň, jejímž úkolem je docílení maximálního efektu s minimálními náklady. Mobilní marketing je marketingová kampaň, která využívá prostředí internetu nebo služby mobilních operátorů, aby propagovala výrobek či službu. Virový marketing závisí na umění, které přiměje zákazníky, aby určitý produkt, službu nebo webovou stránku doporučovali sami od sebe dále (Frey, 2011, s. 5).

Frey uvádí, že podniky nejvíce utrací marketingové rozpočty za nová média jako je web, email a mobilní marketing. Je očekáván neustálý vzestup těchto marketingových kanálů. Autor dále uvádí, že tradiční média jako je televize, rozhlas, tištěný marketing a direct marketing

očekávají v budoucnu spíše pokles účinnosti. Naopak zmiňuje, že televize je stále nejlepším marketingovým kanálem pro vytváření povědomí o značce a image podniku. (Frey, 2011, s. 8)

Vysekalová tvrdí, že emoce hrají velmi důležitou roli v komunikačním procesu marketingu. Zdali podnik zvolí vhodnou emoční komunikaci, je předpokládáno, že se dozví hodně informací o cílové skupině. Klíčové je vybudování si vztahu se zákazníky pomocí adekvátních komunikačních kanálů, které vzbudí emoce. Autorka dále rozděluje emoce na negativní a pozitivní. Pozitivní emoce jsou vyjadřovány láskou, vášní, štěstím, radostí a humorem. Negativní emoce jsou vyjadřovány smutkem, strachem, hněvem, odporem a nenávistí. Oba typy emocí mají své výhody a nevýhody. Výhodou využití emocí v marketingové komunikaci je například vtáhnutí diváka do příběhu a odvést pozornost od toho, že cílem reklamy je jeho přesvědčení o koupi produktu či služby. Další výhodou je, že pomocí obrázků, hudby, postav apod. je reklama lépe zapamatovatelná. Nevýhodou zapojení emocí do reklamy je, že divák může být zaujat natolik emocemi, že mu ujde poselství celé reklamy. Další nevýhodou je například nebezpečí poškození značky při neodhadnutelné míře či využití nesprávných emocí (Vysekalová, 2014, s. 78–79).

Sportovní marketing představuje v současnosti samostatnou disciplínu, která začala v roce 1993, kdy William Sutton, Bernard Mullin a Stephen Hardy společně napsali knihu Sport Marketing, která se zabývala komplexními problémy sportovního marketingu. Do té doby byl sportovní marketing součástí sportovního managementu, neměl skutečnou identitu ani postavení. Všechny příspěvky, které se zabývali problematikou sportovního marketingu spadaly do kategorií sportovního managementu nebo sportovní sociologie (Kunz, 2018, s. 33). Dále autor uvádí, že sportovní marketing je v současné době stále považován za mladou oblast vědy i přesto, že jeho rozvoj v posledních letech markantně stoupá (Kunz, 2018, s. 36). Mullin, Hardy, Sutton (2014, s. 13) uvádí, že sportovní marketing se skládá, ze všech činností určených k uspokojení potřeb a přání sportovců. Sportovní marketing lze rozdělit na dva hlavní směry, přičemž se jedná o marketing sportovních produktů a dále marketing služeb určených pro sportovce.

V dnešní době přicházejí lidé do kontaktu se sportem nejvíce skrz masové média. Ekonomika ve sportu se váže na oblíbenost sportu, jelikož žádanější sport, který je vyhledáván médii, je také více atraktivní pro sponzory či reklamní partnery. Kunz uvádí, že spousta tradičních sportů ztrácí popularitu jen kvůli tomu, že nejsou medializována a nemohou tak oslovit své potenciální zákazníky (Kunz, 2018, s. 44).

2.2.6 Finanční plán

Finanční plán bojového klubu GymArt vychází z analýzy konkurence a analýzy PESTEL. Vstupní informace o konkurenčním prostředí podniku i vnější ovlivňující faktory podniku je nutné znát před sestavováním finančního plánu. Dle Svobodové a Andery (2017, s. 95) finanční plán napomáhá převést nápad do čísel. Čísla následně ukazují realizovatelnost nápadu. Finanční plán dle autorů zahrnuje přehled výdajů, přehled příjmů a zdroje krytí. V přehledu výdajů jsou uvedeny částky, které zahrnují externí výdaje z analýzy dodavatelů, z personálního zabezpečení osobní náklady, marketingový rozpočet a další nutné výdaje. Pomocí vynásobení odhadu velikosti cílové skupiny neboli potenciální poptávané množství po produktu či službě a ceny je zjištěno přehledu příjmů. Zdroje krytí představují přehled finančních prostředků, které jsou vloženy do podnikání (například půjčky, vlastní úspory, dary) (Svobodová, Andera, 2017, s. 95).

Svobodová a Andera (2017, s. 94) tvrdí, že není dobré podceňovat cenotvorbu podnikatelského plánu. Správnost určení všech cen vymezení přesnější odhad tržeb a ziskovosti nápadu. Stanovení cen dělí autoři na nákladovou, konkurenční a poptávkovou tvorbu cen. Nejčastěji se sestavuje

konkurenční cena z důvodu jednoduchosti a poskytne nám určitou míru konkurenceschopnosti. Pomocí této tvorby cen je zjištěna cena přímé konkurence a je možnost úpravy cen na vlastní podnikatelský nápad. Nevýhodou tvorby konkurenčních cen je nezaručení dlouhodobého výdělku. Důvodem je nezjištěné informace ohledně dalších fixních a variabilních nákladů, které jsou zahrnuty do prodejních cen konkurence. Poptávková tvorba cen se používá u produktů, které na trhu nejsou k dispozici nebo mají jinou přidanou hodnotu než současné produkty na trhu. U této tvorby cen je potřeba uskutečnit průzkum trhu, který následně zjistí, jakou cenu je zákazník ochoten zaplatit za daný produkt či službu. Nákladový způsob tvorby cen je nejtěžší, ale také nejvíce realistický. Tento způsob má za účel zahrnout všechny náklady spojené s marží do výsledné ceny. Takový součet je velice komplikovaný ve chvíli, kdy podnik vzniká, jelikož náklady na vstup do podnikání jsou velmi vysoké (ceny pořízovací, investiční) a není možné je zahrnout do výše cen. Autoři Svobodová a Andera (2017, s. 95) uvádí, že nejlepší cenotvorba zahrnuje kombinaci všech tří způsobů stanovení ceny. Cenotvorba zahrnuje i odhad slev, přírůžek, akčních balíčků a dalších akcí. V této spojitosti je třeba vysvětlení pojmu marže. Marže je rozdíl mezi prodejní a nákupní cenou (Svobodová, Andera, 2017, s. 94), vypočítáme ji pomocí následujícího vzorce (1) (Svobodová, Andera, 2017, s. 94):

$$m = \frac{p - n}{n} \times 100 \% \text{ (marže nepřesáhne } 100 \%) \quad (1)$$

kde: m = marže, p = prodejní cena a n = nákupní cena.

Marže se může být i více než 100 %, poté představuje vyjádření násobku prodejní ceny nad nákupní cenou. Nebere v potaz fixní náklady, proto se používá tzv. krycí příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku. Krycí příspěvek je rozdíl mezi cenou a variabilními náklady (Svobodová a Andera, 2017, s. 94).

Svobodová a Andera (2017, s. 95-101) uvádí základní finanční dokumenty pro sestavení podnikatelského plánu. Finanční dokumenty se skládají ze zakladatelského rozpočtu, výkaz zisků a ztrát (neboli „výsledovka“), výkaz cash flow a rozvaha.

Zakladatelský rozpočet se skládá ze zřizovacích, investičních a provozních výdajů. Zřizovací výdaje slouží na oprávnění k podnikání, notářské poplatky a další poplatky. Investiční výdaje zahrnují například nákup či pronájem nemovitosti, nákup či leasing strojů a zařízení. Do provozních výdajů je nutné zahrnout částky, které jsou nutné uhradit pro první období podnikání. Zvolení délky časového období ovlivňuje odhad poptávky, obor či přístup k riziku (Svobodová, Andera, 2017, s. 96).

Výkaz zisků a ztráty představuje přehled o výnosech a nákladech výsledku hospodaření za určité období. Tento výkaz se snaží nalézt odpovědi na otázku, jak jednotlivé položky výkazu a ztráty ovlivňují výsledek hospodaření. Autorka Růčková (2019, s. 32) dále uvádí, že informace získané z výkazu zisku a ztráty jsou velmi důležitým podkladem pro hodnocení podnikové ziskovosti. Přehled o peněžních tocích zjišťuje, kolik peněžních prostředků podnik zhotovil a k čemu byly využity. U výkazu zisku a ztráty a u výkazu cash flow se dle autorky využívá pouze horizontální analýza. Jelikož vertikální analýza, která znamená procentní rozložení nákladů, výnosů, příjmů a výdajů má pouze význam upřesňovat (Růčková, 2019, s. 32). Svobodová a Andera (2017, s. 96) doporučují, aby se výkaz cash flow sestavoval pro první rok podnikatelské činnosti každý měsíc z důvodu přehledu postupných vln příjmů či vlivy sezonnosti.

Růžičková teoreticky popisuje rozvahu a její účel (2019, s. 23). Rozvaha je účetní výkaz, který zaznamenává bilanční formou stav dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku (aktiva) a zdrojů jejich financování (pasiva), které jsou pokaždé vystaveny ke konkrétnímu datu. Rozvaha je sestavována obvykle k poslednímu dni každého roku. Rozvaha pracuje se třemi

základními oblastmi: majetková situace podniku, zdroje financování a finanční situaci podniku. Majetková situace podniku se stará o to, jak je majetek oceněn, na co je navázaný, jak moc je majetek opotřeben, optimálnost složení majetku apod. Zdroje financování představují druhou složku, která primárně sleduje výši vlastních a cizích zdrojů financování a jejich strukturu. Sdělení o finanční situaci podniku zahrnují informace o zisku podniku, jeho rozdělení a zda je podnik schopen plnit svých závazků (Růčková, 2019, s. 23).

Tichý (2016, s. 149) popisuje ve své knize cash flow, tvrdí, že cash flow je nejmladší finanční výkaz, který je v České republice součástí účetní závěrky od roku 1994. Účelem cash flow je informovat investory, věřitele, veřejnost a majitele o schopnostech podniku. Zdali jsou vytvářeny finanční přebytky a podnik schopen splácet své závazky. Dále také cash flow zahrnuje výsledky finančních a investičních procesů a nesoulad mezi ziskem a finančními toky. Cash flow vychází z peněžních příjmů a výdajů, nikoli z výnosů a nákladů. Cash flow vystihuje pohyb peněžních prostředků podniku v určitém období. Tento výkaz zachycuje oběžný majetek, fixní majetek, finanční majetek, vlastní a cizí kapitál. (Tichý, 2016, s. 148–149).

Tichý (2016, s. 103) popisuje, že bod zvratu nastává v okamžiku, když se celkové náklady rovnají celkovým výnosům. Když podnik vytváří menší objem výroby, je ve ztrátě a při větším objemu výroby podnik dosahuje zisku (Tichý, 2016, s. 101-103). Tichý (2016, s. 104) dále dodává, že bod zvratu musí být stanoven tak, aby byly pokryty všechny potřeby podniku. Vzorečky (2) a (3) slouží pro výpočet bodu zvratu.

Vzorečky jsou následující (Taušl-Procházková, Jelínková, 2018, s. 50):

$$P * Q = FN + vn * Q \quad (2)$$

$$Q = \frac{FN}{(p - vn)} \quad (3)$$

Kde P = cena za jednotku, Q = vyrobené množství, FN = celkové fixní náklady, vn = variabilní náklady na jednotku. Bod zvratu je neutrální bod, který zobrazuje situaci, kdy jsou výnosy rovny nákladům a zisk se rovná nule (Taušl-Procházková, Jelínková, 2018, s. 50).

2.2.7 Vyhodnocení úspěšnosti podniku

Vyhodnocení úspěšnosti podniku stojí v těsné návaznosti na finanční plán. Vyhodnocování úspěšnosti se zjistí pomocí propočtů efektivnosti, rentability a návratnosti vložených prostředků do podnikatelského nápadu. Nejčastěji se využívají ukazatele doby návratnosti, čisté současné hodnoty a vnitřní výnosové procento (Svobodová, Andera, 2017, s. 103).

Dle Svobodové a Andery (2017, s. 103) je doba návratnosti velice vhodný a oblíbený ukazatel. Pomocí tohoto ukazatele je možné zjistit za jak dlouhou dobu se vrátí vložené finanční prostředky. Je možné užití dvou metod: statické nebo dynamické. Dynamická metoda je spolehlivější, jelikož počítá s faktorem času a riziky, také je složitější než metoda statická. Statická metoda doby návratnosti se vypočítá pomocí vzorce (4):

$$\text{statická doba návratnosti} = \frac{\text{investice}}{\text{cash flow}} \quad (4)$$

Dynamická metoda doby návratnosti se vypočítá pomocí vzorce (5) (Svobodová, Andera, 2017, s. 103):

$$\text{dynamická doba návratnosti} = \frac{\text{investice}}{\text{diskontované cash flow}} \quad (5)$$

Výsledné číslo je nutné porovnat s předpokládanou dobou životnosti projektu. Číslo by mělo být vyšší než doba životnosti projektu (Svobodová, Andera, 2017, s. 103).

Čistá současná hodnota je ukazatel, který odhaduje, kolik vložená investice poskytne finančních prostředků za dobu životnosti investice. Čistá současná hodnota by neměla vyjít záporně. Zkratka tohoto ukazatele je NPV (net present value) (Svobodová, Andera, 2017, s. 103). Vzorec (6) pro výpočet je následující (Svobodová, Andera, 2017, s. 103):

$$NPV = \sum_{0}^t \frac{CF_t}{(1+r)^t} \quad (6)$$

kde t = doba životnosti, r = diskontní míra a CF = generovaný peněžní tok v daném roce.

Vnitřní výnosové procento (internal rate of return) má dle autorů Svobodové a Andery (2017, s. 104) stejnou vypovídající hodnotu jako čistá současná hodnota. Vnitřní výnosové procento je vyjádřeno pomocí ukazatelů ROA a ROE. Tyto způsoby výpočtů ukazují, kolik investice vydělá, ale v procentech. Autoři Svobodová a Andera (2017, s. 104) dodávají, že procenta se lépe porovnávají s úrokovými měrami.

Podle Růčkové (2019, s. 60) jsou ukazatele rentability měřítkem způsobilosti podniku budovat nové zdroje a dosahovat zisku upotřebením investovaného kapitálu. U ukazatelů rentability se vychází ze dvou základních účetních výkazů, bod zvratu

y a rozvaha. Všeobecně je rentabilita zobrazována poměrem zisku k částce vloženého kapitálu (Růčková, 2019, s. 60-61). Dále autorka uvádí, že pro zjišťování rentability jsou v praxi využívány následující ukazatele (Růčková, 2019, s. 61-62):

- ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu;
- ukazatel rentability vlastního kapitálu;
- rentabilita odbytu;
- rentabilita nákladů (Růčková, 2019, s. 61-62).

Měřením rentability celkového vloženého kapitálu ROA (return on assets) je znázorněna celková efektivnost podniku, výdělečná činnost či produkční síla (Růčková, 2019, s. 61). Rentabilita celkového vloženého kapitálu se vypočítá pomocí následující vzorce (7):

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celkový vložený kapitál}} \quad (7)$$

kde ROA = návratnost aktiv (Růčková, 2019, s. 62).

„ROA odráží celkovou výnosnost kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financovány. Ukazatel hodnotí výnosnost celkového vloženého kapitálu a je použitelný pro měření souhrnné efektivnosti“ (Růčková, 2019, s. 62).

Měřením rentability vlastního kapitálu ROE (return on equity) je vyjádřena výnosnost vloženého kapitálu (Růčková, 2019, s. 63). Vzorec (8) pro výpočet je následující (Růčková, 2019, s. 63):

$$ROE = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (8)$$

kde ROE = kapitálová návratnost.

Tento ukazatel dle Růčkové (2019, s. 63) vyjadřuje, zda byl kapitál zhodnocen s účinností odpovídající riziku investice. Růst tohoto ukazatele vyjadřuje například zlepšení

hospodářského výsledku, snížení podílu vlastního kapitálu v podniku či snížení úročení cizího kapitálu.

2.2.8 Strategické řízení podniku

„Strategické řízení podniku představuje postupy, metody, techniky a technologie řídicí práce, která usnadňuje zhodnocení znalostí, zkušeností, dovedností a užitečných návyků pro efektivní plnění manažerských funkcí“ (Jakubíková, 2013, s. 16). Strategické řízení podniku zahrnuje činnosti zaměřené na udržení dlouhodobé harmonie mezi posláním podniku, dlouhodobými cíli, disponibilními zdroji a prostředím podniku v němž podnik působí. Činnosti podniku jsou vize, mise, podnikové cíle, strategie a portfolia celého podniku. Strategické řízení je funkce vrcholového managementu nebo vlastníků podniku, jelikož zahrnuje rozhodování o směru podnikání. (Jakubíková, 2013, s. 16). Dále Jakubíková uvádí, že strategické myšlení je součástí procesu strategického řízení. „Strategicky myslet znamená „perspektivně pohlížet na své možnosti, analyzovat všechny faktory vnějšího prostředí, variantním plánováním brát v úvahu permanentnost změn, pružně na ně reagovat a ovlivňovat je, promyšleně přeskupovat zdroje a učit se tvořivě překonávat problémy s využitím potenciálu všech spolupracovníků“. (Jakubíková, 2013, s. 17). Přínosy strategického myšlení jsou například rychlejší návratnost investovaných prostředků, zvýšení efektivnosti a produktivity, zlepšení zpětné vazby a týmové spolupráce. Strategickému myšlení je nutné se naučit, jelikož není vrozenou schopností. Hlavním bodem strategického řídicího procesu uvádí Jakubíková, že je vize. Také dodává, že ujasnění si mise a vize, tvoří správné strategické vedení podniku (Jakubíková, 2013, s. 17–18). Proces strategického řízení podniku je zobrazen na grafu č. 3.

Graf 3 Proces strategického řízení



Zdroj: (Gürel, Tat, 2017, s. 995).

Volby strategie jsou propojeny s vizí, misí, cíli podniku, interní a externí analýzou podniku. Na základě propojení zmíněných faktorů je podnik schopen strategicky rozhodovat o budoucnosti podniku a sestavení teorii, jak získat konkurenční výhodu (Gürel, Tat, 2017, s. 994).

Klíčové faktory jsou odlišné u každého podniku a na základě nich se podnik rozhoduje individuálně. Nejčastější faktory jsou (Simoneaux, Stroud, 2011, s. 75):

- firemní kultura;
- manažerský tým;
- vazby a vztahy zaměstnanců;
- zkušenosti, znalosti a úroveň zaměstnanců;
- technologie a jejich využití;
- inovace a jejich dostupnost;
- kvalita práce;
- služby zákazníkům;
- náklady;
- marketing a distribuční kanály;
- benefity;
- prodej;

- finanční stabilita;
- jméno a pověst podniku (Simoneaux, Stroud, 2011, s. 75).

Vize je chápána jako uvedení dlouhodobého směru podniku. Vize formuluje, čím chce podnik být (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011, s. 163). Vize dle Jakubíkové by měla být jasně formulovaná, reálná a snadno komunikovatelná. Realizace vize se dá porovnat s výsledky situační analýzy a předpoklady vývoje prostředí. Výsledkem je vzniklá odchylka, která je buď malá nebo velká. Při vzniku velké odchylky vize od výsledků a předpokladů je nutné přeformulovat vizi. Při vzniku malé odchylky, se vize pouze doladuje (Jakubíková, 2013, s. 19).

Mise je posláním podniku, obsahuje etické a společenské hodnoty. Také vyjadřuje, proč podnik existuje (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011, s. 162–163). Dle Keřkovského a Vykypěla (2006, s. 22) mise vždy koresponduje se základními představami neboli vizí vlastníků podniku. Dále také plní hned několik funkcí v podniku, formuluje základní strategický záměr, také má informační význam, jelikož oznamuje poslání podniku směrem k veřejnosti. Vlastníci podniku pomocí mise dávají veřejnosti jasné signály o existenci, pozici a dlouhodobých podnikatelských úmyslech. Působí uvnitř podniku a představuje základní normu, kterou se řídí management i řadoví zaměstnanci. Mise by měla být čas od času aktualizována (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 22).

2.3 Cíle a metody

Cílem diplomové práce je sestavit podnikatelský plán nového tréninkového centra bojových sportů. Pro lepší srozumitelnost podstaty podnikatelského plánu je použit model Lean Canvas, který shrnuje podnikatelský plán. Pro analýzu okolí podniku je použita PESTEL analýza a SWOT analýza. Konkurence je analyzována s pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Ve finanční části podnikatelského plánu je vytvořen výkazem zisků a ztrát, cash flow, bodem zvratu, zakladatelským rozpočtem, plánovanými tržbami a náklady, tvorbou členství v podniku, výpočtem mezd, sestavením rozvrhu, který navazuje na výpočet mezd, odpisy a bankovní půjčkou.

V práci je použité dotazníkové šetření realizované online přes přednastavený formulář. V práci jsou provedeny dvě nezávislé dotazníkové šetření. Prvním dotazníkovým šetřením je zjišťováno, co si lidé vybaví pod názvem GymArt. Cílem druhého dotazníku je zjistit přání, finanční možnosti a požadavky potenciálních zákazníků.

Dále jsou provedeny rozhovory s trenéry, které probíhají v tělocvičnách jednotlivých klubů. Cílem rozhovorů je zjistit, jak vybrat kvalifikované trenéry, ideální počet lidí v tréninkové skupině, finanční možnosti, výbava klubu a doporučení sortimentu zboží na recepci. Poté je proveden rozhovor s trenérem organizujícím kurzy pro začátečníky, za účelem zjistit, zda se vyplatí kurzy pořádat.

Pro splnění cíle je postupováno následujícím způsobem. První je vypracován model Lean Canvas tréninkového centra GymArt. Dále jsou sestaveny otázky pro dotazníkové šetření a rozhovory s trenéry. Následně jsou dotazníky rozeslány respondentům a jsou provedeny rozhovory s trenéry bojových sportů. Dále jsou získány informace od majitelů klubů o počtech zákazníků docházející na lekce Brazílského jiu – jitsu a do kurzů pro začátečníky. Před tvorbou finančního plánu je určeno místo tréninkového centra, následně je vypracována PESTEL analýza, SWOT analýza a Porterova analýza modelu pěti konkurenčních sil. Na základě informací od majitelů, respondentů a trenérů je sestaven finanční plán po dobu šesti let. Na závěr je zhodnocena realizovatelnost podnikatelského plánu.

3 Analyticko – praktická část práce

Analyticko – praktická část zahrnuje popis společnosti GymArt. Tento popis obsahuje základní informace o společnosti a jeho službách. Dále analyticko – praktická část práce zahrnuje popis podnikatelského okolí, kde byla využita metoda PESTEL, Porterův model, SWOT analýza, dotazníkové šetření a rozhovory. K sestavení podnikatelského plánu byl využit model Lean Canvas. Podnikatelský plán obsahuje popis personálního zabezpečení a mezd, analýzu rizik, finanční a marketingový plán. Tato část práce zahrnuje výstupy, které zjišťují, zdali je podnik schopen dosahovat svým závazkům a efektivně fungovat jako samostatná podnikatelská jednotka.

3.1 Popis společnosti GymArt

Tento podnikatelský plán je zaměřen na založení tréninkového centra bojových sportů v Praze 6. Tréninkové centrum je prezentováno pod názvem GymArt. Název společnosti GymArt je složen ze dvou slov: gym (tělocvična) a art (umění). Tento název by měl v lidech evokovat sportovní aktivity spojené s bojovými sporty. Hlavním zaměřením klubu je výuka Brazilského jiu – jitsu, která je doplněna o výuku kompenzačních cvičení a posilovnu pro sportovce starší 16 let neohledě na pohlaví. Velkou konkurenční výhodou je spolupráce s mentálním koučem, který nastavuje mysl sportovcům dle individuálních potřeb. Víze podniku je dlouhodobé vychovávání a trénování sportovců Brazilského jiu – jitsu, jak amatérských, tak profesionálních sportovců. **Mise podniku je tvořit takové prostředí v klubu, které je srovnatelné se světovou/profesionální úrovní. Cílem podniku je nejlepší positioning mezi bojovými kluby.** Filosofie je založena na práci s lidmi tak, aby byly rozvíjeny jejich schopnosti, dovednosti a zkušenosti v Brazilském jiu – jitsu. **Filosofie podniku se drží pojmů jako je rezistence, efektivita a přizpůsobivost.**

3.1.1 Základní informace o společnosti

Podnik je založen jako společnost s ručením omezeným. V praxi je nutné provést několik základních kroků pro založení společnosti s ručením omezeným. Kroky, které na sebe logicky navazují a uvádí je zákon č. 90/2012 Sb. Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) (Zakonyprolidi, 2010–2020) jsou následující:

- je nutné se rozhodnout pro název podniku;
- ujasnit si a domluvit si sídlo podniku;
- zvolit si předmět podnikání a zahájit registraci živnosti;
- sehnat všechny potřebné dokumenty pro všechny vlastníky;
- je nutné si zvolit jednatele podniku;
- následuje registrace k DPH;
- stanovení výše základního kapitálu;
- sepsání zakladatelské listiny (společenské smlouvy);
- zápis do Obchodního rejstříku.

Název podniku je vybrán GymArt. Sídlo podniku je situováno v Praze 6. Praha 6 byla vybrána na základě porovnávání míst působení konkurenčních klubů a oslovení cílové skupiny. V této části Prahy se pohybuje velké množství vysokoškolských studentů, na které se podnik zaměřuje a počítá s nimi, jako s potenciálními zákazníky. Kluby, které vyučují Brazilské jiu – jitsu se nachází na Praze 1, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 13 a 15. Tabulka s místem působení konkurence v Praze je zobrazena v příloze 2. Předmětem podnikání je živnost volná, která je nutná sepsat u notáře pomocí společenské smlouvy. Poté je nezbytné provést registraci na živnostenském úřadě,

kde je potřeba mít u sebe občanský průkaz, vyplněný formulář, společenskou smlouvu a připravenou částku 1 000 Kč. Do týdne je hotový výpis z živnostenského rejstříku a přiděleno osmimístné číslo, které slouží k identifikaci. Dále je povinnost registrace do osmi dnů od vystavení živnostenského oprávnění u správy sociálního zabezpečení, kde podnikatel obdrží variabilní symbol a zálohové platby sociálního zabezpečení. Poslední povinností je ohlášení zdravotní pojišťovně o změně na přechod OSVČ (osoba samostatně výdělečně činná). Nutná doba ohlášení je stejná jako u správy sociálního zabezpečení a nezbytné jsou i zálohové měsíční platby. Po vyřízení těchto náležitostí může podnikatel zahájit své podnikání. Některé dokumenty jsou možné odesílat elektronicky s digitálním podpisem. Jednatel podniku GymArt je zároveň i majitelem. Registrace živností jsou nutné zahájit na finančním úřadě. První krok, který podnikatel musí udělat, je registrace a vyplnění přihlášky k dani z příjmů fyzických osob (DPFO). Základní kapitál je pro společnost s ručeným omezením daný částkou od 1 Kč. Zakladatelská listina nového podniku s.r.o. je důležitý dokument, který se musí doložit ve formě veřejné listiny. To znamená, že musí být sepsána na papíře, ověřená, uložená u notáře a ve veřejném rejstříku. Dalším nejnovějším parametrem pro založení s.r.o. je povinná elektronická evidence tržeb (EET). Před přijetím první evidované tržby musí být EET zřízeno. Pro zařízení systému EET je možné využít registračních pokladen, smartphonů, tabletů, přenosných terminálů, PC pokladen a je nutné mít zajištěné plné připojení k internetu.

3.1.2 Služby ve společnosti GymArt

V této podkapitole je detailně popsána historie Brazilského jiu – jitsu. Dále jsou zde popsány služby podniku GymArt. Služby zahrnují výuku Brazilského jiu – jitsu a kurzy Brazilského jiu – jitsu pro začátečníky. Brazilské jiu – jitsu je v tomto podniku vhodné pro všechny osoby starší 16 let. Další službou nabízená klubem je výuka kompenzačních cvičení, které je vhodným doplňkem pro tento bojový sport. Cviky jsou sestavovány v souladu s pohyby a technikami bojového sportu. Do služeb spadá také posilovna, která je vybavena základním vybavením. K dispozici je také recepce, kde je možné si zakoupit občerstvení, různé druhy sportovního oblečení a doplňky pro bojové sporty. Poslední službou v tomto podniku je pořádání vzdělávacích a motivačních akcí.

Popis bojového sportu Brazilské jiu – jitsu

Brazilské jiu – jitsu se začalo vyvíjet z japonského bojového umění kodokan judo a jeho počátky sahají k začátku 20. století (Hayashi, 2020). Zakladatelem Brazilského jiu – jitsu je rodina Gracie z Brazílie (Draculino, 2020). Současná podoba tohoto sportu se řídí dle pravidel a technik, které rodina Gracie nastavila (Hayashi, 2020). Brazilské jiu – jitsu je způsob boje na zemi bez využití úderů a kopů, místo toho je důležitá kontrola oponenta pomocí pák a škrcení. BJJ je přezdíváno jako lidské šachy, jelikož obsahuje nespočet technik a strategií, které si může každý sportovec přizpůsobit dle své potřeby. Tento sport znatelně přispívá ke zlepšení fyzického stavu a dovoluje porazit silnějšího protivníka propojením správných technik s využitím minimálního fyzického úsilí. Toto je důvod, proč je BJJ spolehlivou formou sebeobrany, která je vhodná pro širokou škálu lidí a není omezeno věkem sportovce (Draculino, 2020). Sportovci Brazilského jiu – jitsu se rozdělují dle jejich aktuálního stupně výkonnosti. Stupně výkonnosti jsou charakterizovány pásy, které jsou rozděleny dle barev a výkonnostně na sebe navazují. Pásky jsou bílé, modré, fialové, hnědé a černé. Pro dosažení vyššího stupně pásku není potřeba skládat určité zkoušky ani si platit příslušné certifikace. Vyšší stupeň pásku uděluje trenér, který je držitelem černého pásu. Trenér posuzuje šikovnost individuálních sportovců. BJJ je vyučováno v kimonu (Gi) nebo také bez kimona (No Gi), obě varianty jsou založeny na stejném principu, ale s drobnými rozdíly (Draculino, 2020). Trenéři z Choketopus gymu si stojí za názorem, že dobrý bojovník, by měl trénovat obě varianty (Choketopus, 2018).

Služby ve společnosti GymArt

Služby tohoto podniku zahrnují trénink Brazilského jiu – jitsu, kurzy určené pro začátečníky Brazilského jiu – jitsu, výuka kompenzačního cvičení, posilovnu, recepci, možnost využití mentální přípravy, vzdělávací a motivační akce.

Trénink Brazilského jiu – jitsu

Tréninky Brazilského jiu – jitsu jsou zaměřeny v tréninkovém centru GymArt na výuku obou variant – Gi (v kimonu) a No Gi (bez kimona). Trénink je vhodný pro všechny jedince starší 16 let bez rozdílu pohlaví. Trénink začíná nástupem a pozdravem trenéra se svěřenci, poté následuje strečink a lehká pohybová příprava na výkon. V úvodu tréninku jsou zařazeny cviky a techniky, které jsou dobré pro mobilitu, dýchání a rozprouštění krve ve svalstvu. Po rozcvičce následuje nácvik technik v postoji či na zemi ve dvojicích. Techniky vždy předvádí a vysvětluje trenér spolu s jedním zápasníkem (pomocníkem). Technická část zahrnuje nácviky soubojů. Na závěr tréninku, který je dohromady dlouhý hodinu až dvě, jsou zahájeny sparringy. Doba výukové hodiny se řídí dle domluvy s daným trenérem a majitelem klubu. Úkolem sparringu je procvičit si naučené techniky tréninkových partnerech, kteří kladou přiměřený odpor. Pro trénink BJJ je doporučeno sportovní oblečení pro bojové sporty. Příkladem je pro variantu Gi kimono s příslušným úroveňným páskem. Pro variantu NoGi rashguard (druh sportovního trička pro bojové sporty) a kratásy, které nemají žádné kapsy, cvočky ani knoflíky. Doporučen je chránič na zuby, suspensor a chrániče na uši.

Kurzy pro začátečníky Brazilského jiu – jitsu

Podnik GymArt plánuje zařadit kurzy pro začátečníky BJJ. Jelikož nejsou žádné dostupné informace ohledně kurzů BJJ, byly v terénu zjišťovány základní informace ohledně kurzů BJJ. Informace byly získány v klubu Choketopus gym, který je pořádá již několik let. Cílem bylo zjištění, zdali se vyplatí zahrnout do činností klubu kurzy pro začátečníky. Kurzy pro začátečníky nejsou v konkurenčních klubech v Praze standardem, a proto bylo získáno jedné odpovědi od trenéra a spolumajitele Martina Stehlíka z Choketopus gymu. Otázky byly tři a byly položeny takto:

- Má smysl otevírat kurzy pro začátečníky BJJ?
- Kolik lidí se doposud přihlásilo a odchodilo kurz (jaká je ideální kapacita kurzu)?
- Kolik absolventů začátečnického kurzu pokračovalo s BJJ?

Martin Stehlík (2020) odpověděl na první otázku: „*Ano, zájemci bez zkušeností se cítí lépe mezi lidmi na stejné úrovni. Je větší šance, že se přihlásí na kurz než během náboru do stálých lekcí.*“ Druhá a třetí odpověď zahrnuje validaci počtu lidí v kurzu. Martin Stehlík (2020) odpověděl, že v průběhu roku se přihlásilo na kurz zhruba dvě stě lidí a ideální kapacita kurzu je kolem dvaceti studentů. Dále dodal, že zhruba padesát absolventů začátečnického kurzu pokračovalo do pokročilých skupin BJJ a nadále trénují tento sport. Celý rozhovor je k nahlédnutí v příloze 3. Pomocí toho zjištění je rozhodnuto o zařazení začátečnických kurzů do rozvrhu klubu GymArt. Kurzy zajistí větší příjmy a nové účastníky tohoto sportu.

Kompenzační cvičení

Podnik GymArt bude zařazovat výuku kompenzačního cvičení. Pro zjištění zájmu o tuto výuku byla zahrnuta jedna otázka v dotazníkovém šetření. Kompenzační cvičení je definováno dle Levitové a Hoškové (2015, s. 11) jako soubor cviků, které se orientují na samostatné oblasti pohybového systému (klouby, vazy, šlachy a svaly). Rozdělují se na uvolňovací, protahovací a posilovací cvičení (Levitová, Hošková, 2015, s. 5). Pomocí cviků je cíleně působeno na zlepšení zdravotního stavu osoby, hlavně na stav pohybového systému. Zařazení kompenzačních cvičení je vhodné pro prevenci poruch pohybového systému, nedostatku

pohybu, při jednostranné sportovní zátěži nebo po úrazu či delší nemoci (Levitová, Hošková, 2015, s. 14). Autorky Levitová a Hošková (2015, s. 15) v knize uvádí nejčastější přetížené oblasti pohybového systému v bojových sportech a tvrdí, že nejpřetíženější částí těla v tomto sportu je bederní páteř a kyčelní kloub. Kompenzační cvičení jsou postavena hlavně na uvolnění těchto částí těla. Kompenzační cvičení vyučuje jeden z trenérů BJJ, který je v podniku zaměstnaný na hlavní pracovní poměr a má příslušné vzdělání nebo certifikát k vyučování. Kompenzační cvičení v klubu probíhá individuálně nebo ve skupině a program výukových hodin je sestaven na základě zkušeností trenéra, preferencí a žádostí jednotlivců.

Bylo nutné zjistit, zdali je po kompenzačním cvičení poptávka. Poptávka byla zjišťována pomocí dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření zahrnovalo otázku, která zněla: Měli byste v klubu BJJ zájem o hodiny kompenzačního cvičení? Celkem bylo získáno 189 odpovědí. Dohromady 119 respondentů by mělo o výuku kompenzačních cvičení zájem a 70 respondentů zájem neprojevovalo. Bylo rozhodnuto, že výuka kompenzačních cvičení se zařadí do rozvrhu podniku GymArt, jelikož zájem projevila více než polovina respondentů.

Posilovna

V klubu je k dispozici i posilovací místnost. Jelikož dle Pavelky a Reinderse (2015, s. 13) sportovci Brazílského jiu – jitsu nepotřebují mít pouze výbušnost, ale také musí být více silově vybaveni, maximální síla je u toho sportu vyžadována. Je důležité, aby zápasníci měli silné končetiny, silný trup, krk i záda, z důvodu toho, že se zápasníci často dostávají z pozic na zemi a překonávají odpor soupeře (Pavelka, Reinders, 2015, s. 13). Posilovací místnost slouží pro samostatný trénink. Posilovací místnost je otevřena v souladu s otevírací dobou klubu. Posilovna je vybavena vhodnou protiskluzovou podlahou, gymnastickými kruhy, žebřinami, hrazdou, kotouči s osou, bench lavicí, sadou kettlebellů, boxovacím pytle a odporovými gumami. Posilovnu je možné navštívit po tréninku bojového sportu v rámci ceny vstupu nebo zakoupením vstupu pouze do posilovny. Vstup do posilovny není časově omezený.

Recepce

Pro plynulý chod a evidenci sportovců je v klubu zařízena recepce. Služby na recepci zahrnují možnosti zakoupení bojového oblečení a doplňků, nápojů (káva, čaj, iontové a proteinové nápoje apod.), drobných pochutin (tyčinky, sušenky, ovoce apod.). Je zde možné zapůjčení ručníků a dalšího vybavení na sport za poplatek.

Vzdělávací a motivační akce

Je důležité neustálé vzdělávání a motivování trenérů i sportovců, proto je zajištěn roční program seminářů, workshopů, přednášek a dalších akcí, které na sebe navzájem navazují a propojují se. Jednou měsíčně se koná akce, která souvisí se zdravím, pohybovou aktivitou, rozvojem mysli, meditací, dýcháním, ale i trendy ve světě. Program zařizuje majitel podniku.

3.2 Podnikatelské okolí

Kapitola podnikatelského okolí zahrnuje analýzu PESTEL. Analýza popisuje vnější faktory, které ovlivňují činnosti tréninkového centra GymArt, který je zaměřený na výuku bojových sportů. Dále kapitola obsahuje Porterův model pěti sil, SWOT analýzu podniku GymArt a popis dotazníkového šetření a rozhovorů s trenéry. Pomocí Porterova modelu pěti sil je určena stávající i potenciální konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty. SWOT analýza popisuje silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby tréninkového centra GymArt. Pomocí dotazníkového šetření a rozhovorů byly zjištěny odpovědi na otázky, které se týkaly finanční stránky podniku a doporučení od trenérů bojových sportů. Dále bylo zjišťováno, co evokuje v lidech název podniku GymArt.

3.2.1 PESTEL analýza

PESTEL analýza popisuje politicko-právní, ekonomické, sociální, technologické, etické a kulturně historické faktory tréninkového centra GymArt. PESTEL analýze je sestavena z důvodu identifikování faktorů, které mohou ovlivňovat chod podniku.

Politicko-právní faktory

Politicko-právní faktory zahrnují spoustu zákonů, vyhlášek a předpisů, podle kterých je nutné se řídit. Příkladem pro založení tréninkového centra bojových sportů GymArt jsou následující zákony (Zakonyprolidi, 2010–2020):

- Zákon č. 90/2012 Sb. Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích);
- Zákon č. 455/1991 Sb. Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon);
- Zákon č. 586/1992 Sb. Zákon České národní rady o daních z příjmů;
- Zákon č. 262/2006 Sb. Zákon zákoník práce;
- Zákon č. 634/1992 Sb. Zákon o ochraně spotřebitele;
- Zákon č. 563/1991 Sb. Zákon o účetnictví;
- Zákon č. 110/2019 Sb. Zákon o zpracování osobních údajů (Zakonyprolidi, 2010–2020).

Ekonomické faktory

Dalšími faktory jsou ekonomické. Zde jsou uvedeny ekonomické faktory, které mají přímý vliv na provoz tréninkového centra. Týkají se nezaměstnanosti, průměrné mzdy a inflace. Vysoká i nízká míra nezaměstnanosti má dopad na podnik. Nízká míra nezaměstnanosti zvyšuje počty lidí, kteří mohou navštívit klub bojových sportů a utratit peníze za sportovní aktivity. Na druhou stranu při nízké míře nezaměstnanosti stoupá vyjednávací síla mezi zaměstnavatelem a potenciálním zaměstnancem ohledně finančního ohodnocení. Jelikož zaměstnanec si může v tomto případě dovolit říci o vyšší finanční ohodnocení, čímž zaměstnavateli stoupají mzdové náklady. Dle Českého statistického úřadu (2020) byla v České republice míra nezaměstnanosti v roce 2017 2,9 % a v roce 2018 2,2 % v porovnání s předchozími lety, kdy se míra nezaměstnanosti pohybovala mezi 4 % až 8,3 % je v současné době nezaměstnanost na velmi nízké úrovni. Jak uvádí Český statistický úřad (2020) hlavní město Praha v roce 2018 mělo obecnou míru nezaměstnanosti 1,3 %. Od roku 1993 obecná míra nezaměstnanosti kolísala a v současné době je od tohoto roku v Praze nejnižší míra nezaměstnanosti.

Průměrná hrubá mzda v České republice k 6.3.2020 je dle Českého statistického úřadu (2020) 36 144 Kč. Ovšem průměrné hrubé mzdy v Praze jsou vyšší a dosáhly ve 4. čtvrtletí v roce 2019 hodnoty až 44 237 Kč. Při porovnání průměrné hrubé mzdy celé České republiky a hlavního města Prahy byla mzda vyšší o 22,4 % (Český statistický úřad, 2020). Mzdy neustále stoupají a v dalších letech lze předpokládat opět jejich navýšení, které se promítne v nákladech zaměstnavatele.

Český statistický úřad (2020) uvádí, že inflace je dalším ekonomickým faktorem, který ovlivňuje podnik. Inflace vyjadřuje procentní změnu cenové hladiny v daném měsíci určitého roku a porovnává se se stejnými měsíci roku minulého. Pro vyjádření míry inflace pomocí indexu spotřebitelských cen je nutné uvést jasné období, za které je míra inflace uváděna, jelikož se vyjadřuje čtyřmi způsoby (míra inflace vyjádřená přírůstkem ročního indexu spotřebitelských cen, průměrná roční míra inflace, míra inflace vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen ke stejnému měsíci předchozího roku a míra inflace vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen k předchozímu měsíci). Nejčastěji se vyjadřuje průměrná roční míra inflace, která dle Českého statistického úřadu (2020) byla pro rok 2019 2,8 % (jedná se

o hodnotu ukazatele v prosinci 2019). Podnik musí sledovat vývoj inflace, přizpůsobovat ceny a být neustále v obraze s ekonomickou situací v České republice.

Sociální faktory

Dalším faktorem analýzy PESTEL je sociální faktor. V hlavním městě Praha žije dle ČSÚ (2020) 1 309 182 obyvatel k datu 31. 3. 2019. V České republice je ke dni 7.3.2020 celkem 10 681 161 obyvatel (Český statistický úřad, 2020).

V oblasti sportu Brazílského jiu – jitsu nejsou známy žádné statistiky o počtu lidí, kteří vykonávají tento sport a je na místě pouhé usuzování a předpoklady počtu lidí dle sociálních sítí. Na sociální síti Facebook existuje skupina nazvaná Turnaje a semináře BJJ, která má ke dni 3.7.2020 2003 členů. Poté je možné sledovat členy ve skupinách ostatních klubů, které působí v Praze. Většina klubů má kolem tisíce až dvou členů. Některé skupiny jsou veřejné i soukromé, není vyloučeno, že jeden člověk je členem všech skupin, a proto čísla nejsou jednoznačná a nedá se s nimi dále pracovat.

Od roku 2012 zájem o bojové sporty stoupá a je předpokládán nárůst nových členů i v dalších letech. Vliv na nárůst nových členů v klubech zaměřených na bojové sporty má v současné době české i světové MMA (Mixed Martial Art), které se stalo velice populární a pořadatelé veřejných akcí bojových sportů hlásí vyprodané vstupné.

Technologické faktory

Technologické faktory pro tréninkové centrum bojových sportů GymArt představují podmínky proto, aby podnik fungoval. Technologické faktory zahrnují vybavení moderními, ale pouze základními stroji a pomůckami do posilovny. Příkladem může být hrazda, bench press lavice, kettlebells různých hmotností, boxovací pytel apod. Dalším vybavením je zvolení správného povrchu (tatami), které se liší tloušťkou, čím vyšší tatami, tím je pro zápasníky dopad na zem méně bolestivý. Důležité je zajištění topení a klimatizace. Vybavení recepce zahrnuje digitální pokladnu s online softwarem EET, počítač nebo notebook, mobilní telefon, internet, stroj na výrobu kartiček pro členy klubu, kávovar a lednice na nápoje. Pro spokojenost zákazníků je nutné vybudovat moderní sprchy, šatny a WC. Pro kurzy, workshopy a jiné akce je nutné zajistit projektor. Dále je také nutné sledovat trendy v oblasti způsobů předávání informací, kurzů a dalšího vzdělávání trenérů a zaměstnanců. Majitel bere inspiraci u lokálních i zahraničních konkurenčních klubů. Inspirace je zjištěna navštívením daného klubu nebo shlédnutím webových stránek či videí určitých konkurenčních klubů.

Etické faktory

Bojové umění vstupuje i do etických faktorů. Závisí na mysli a vůli jedince, jak naloží s bojovým sportem. Bojová etika zahrnuje práci s pokorou, respektem, poctivostí, důvěrou a oddaností. Také je velice důležité, zdali jedinec vytrvá při učení technik, je odvážný a trpělivý. Bojová etika nezahrnuje pouze vztah mezi studentem bojového umění a učitelem (mistr, trenér), ale také mezi všemi bojovníky na soutěžích, tréninku i mimo něj. V každém bojovém umění je dobré rozvíjet etiku mysli, která je důležitá pro vytváření disciplíny. Bojové umění je velice náročné po fyzické i psychické stránce a učí respektu k sobě samému i ostatním lidem. Pomocí bojových sportů se člověk lépe vypořádává se stresem, zažívá duševní pohodu a zlepšuje fyzický výkon.

Pro podnik je důležité, aby v klubu vládla přátelská nálada s jasnými pravidly a respektem ke každému jedinci. Podnik musí být připraven na řešení případných konfliktů a předcházet jim. Učení respektu a dalších charakteristik je řízeno trenéry na vyučujících hodinách. Etické učení sportovců je také doplněno pomocí přednášek, workshopů, mentálním tréninkem a dalšími akcemi pořádanými klubem.

Kulturně historické faktory

Z kulturně historického hlediska provází bojové sporty lidstvo od pradávna, jelikož bojová umění jsou spojena s překonáváním, a tento charakter je zakořeněn v podvědomí každého jedince (Pavelka, Stich, 2014). Dále Pavelka a Stich (2014) uvádějí, že Alexandr Veliký při svých taženích využíval pankratisty (ti, kdo bojují oběma rukama a nohama) a tím došlo k rozšíření bojového umění dále do světa. Whiting (2010, s. 5–13) doplňuje, že pankration zahrnuje wrestling, box a bojové techniky. Pankration je nejstarší bojové umění a je základem pro dnešní bojové sporty. Bojový sport má dlouhé historické kořeny, které sahají až do starověkých olympijských her (od roku 648 př.n.l. až do roku 393 n. l.). Pankration vznikl na evropském území, konkrétně v Řecku. Pankration představoval základy bojového výcviku pro starověké řecké vojáky a později Pankration převzala i Římská říše (Whiting, 2010, s. 5–13).

Pro klub je důležité se držet základních principů, technik, pravidel bojových sportů a dále vše rozvíjet dle moderních trendů. Toto je možné zajistit návštěvou a trénováním v zahraničních klubech po celém světě. Pro vývoj je dobré analyzovat a zaznamenávat chování vrcholových zápasníků, sledovat jejich zápasy, tréninkovou přípravu, stravu i relaxační odpočinek.

3.2.2 Dotazníkové šetření a rozhovory

Pro praktickou část bylo využito dotazníkové šetření a rozhovory s trenéry bojových sportů. Dotazníkové šetření bylo využito dvakrát. Oba dotazníky respondenti vyplňovali online na internetu přes přednastavený formulář. První dotazník zjišťoval, co evokuje v lidech název podniku GymArt. Druhý dotazník zjišťoval přání, požadavky a finanční možnosti respondentů v bojových sportech. Pomocí rozhovorů s trenéry bojových sportů bylo zjištěno, jaký pohled mají trenéři na bojový sport a s ním spojené zkušenosti. Také bylo zjištěno doporučení trenérů, které se týkalo vybavy klubu, sortimentu zboží na recepci a kurzů zaměřených na začátečníky. Dále bylo zjištěno kolik lidí se hlásí na kurzy BJJ pro začátečníky a kolik lidí dále pokračuje ve výuce. Odpovědi od trenérů a respondentů jsou zakomponovány do příslušných kapitol v praktické části.

Dotazníkové šetření

První dotazník se skládal pouze z jedné otevřené otázky, která zněla: Co ve Vás evokuje název GymArt? Tato otázka zjišťovala odpovědi, zdali tento název působí na potenciální zákazníky v souladu s účelem klubu. Dotazník byl rozeslán lidem, kteří se nepohybují ve světě bojových sportů a nemohli být ovlivněni. Dotazník byl rozeslán celkem 110 lidem. Celkem bylo dosaženo 48 odpovědí, které jsou k nahlédnutí v příloze 4. Dotazování trvalo 14 dní v druhé polovině února 2020. Nejvíce lidí si pod tímto názvem představilo fitness centrum, posilovnu, obecně sport, umění spojené se sportem nebo tělesnou silou, gymnastické prvky nebo nové doposud neznámé cviky či techniky. Každá odpověď byla originální, což ukazuje odlišné smýšlení každé osoby. Bylo zjištěno, že lidé si pod tímto názvem představí pohybovou aktivitu, což splnilo očekávání. Je již na majiteli podniku, zdali změní či poupraví název, který by stoprocentně kooperoval se službami bojového klubu.

Druhý dotazník zjišťoval přání, požadavky a finanční možnosti respondentů v bojových sportech. Online dotazník byl distribuován přes soukromé i veřejné portály, jejichž sledující jsou lidé, kteří trénují bojové sporty nebo vlastní tréninkové centrum bojových sportů. Bylo osloveno kolem 2000 respondentů. Dotazník byl rozeslán do skupin skrz sociální síť Facebook. Není možné určit, kolik respondentů bylo celkově osloveno, jelikož jeden člověk může být přihlášený do více skupin, tudíž by se jedna osoba počítala několikrát. Celkem bylo dosaženo

189 odpovědí. Dotazování trvalo od února 2020 do poloviny března 2020. Respondenti se skládali z mužů i žen. Ale je předpokládáno, že odpovědi, jsou z více než poloviny tvořeny muži. Odpovědi byly zpracovány do grafů a jsou k nahlédnutí v příloze 5. Dotazník byl sestaven z pěti otázek, kde měli respondenti na výběr označit jednu z možných odpovědí. Otázky zněly takto:

- Kolikrát týdně navštívíte lekci BJJ?
- Měli byste v klubu BJJ zájem o hodiny kompenzačního cvičení?
- Kolik peněz jste ochotný/á zaplatit za jednorázový vstup na skupinovou lekci?
- Kolik peněz jste ochotný/á zaplatit za soukromou hodinu daného bojového sportu?
- Kolik peněz jste ochotný/á zaplatit za měsíční neomezenou permanentku BJJ?

Respondenti nejčastěji odpovídali, že navštíví lekce BJJ 3× týdně. Z celkových odpovědí, kterých bylo dosaženo 189, zvolilo tuto odpověď 58 respondentů. Druhá otázka se týkala zájmu o kompenzační cvičení. Celkem odpovědělo 119 respondentů, že by měli zájem o tuto výuku. Zbylých 70 respondentů zájem neprojevovalo. Cenu za jednorázový vstup na skupinovou lekci respondenti volili nejčastěji částku 150 Kč a 200 Kč. 150 Kč zvolilo 71 respondentů a částku 200 Kč zvolilo 47 respondentů. Dále z dotazníku vyplynulo, že respondenti jsou ochotni za soukromou hodinu zaplatit částku v rozmezí 250 Kč – 500 Kč, toto rozmezí zvolilo 83 respondentů. Dále dotazník ukázal, že respondenti jsou ochotni platit za měsíční neomezenou permanentku 1 100 Kč – 2 000 Kč. Toto rozmezí zvolilo celkem 125 respondentů. S odpověďmi na otázky bylo počítáno v sestavování finanční stránky podniku GymArt a rozvrhu klubu.

Rozhovory s trenéry

Rozhovory s trenéry pro podnikatelský plán GymArt byly zjišťovány v terénu po dobu 14 dnů. Rozhovory probíhaly vždy v prostředí určitého klubu mezi čtyřma očima, aby trenéři nebyli ovlivněni někým jiným. Rozhovory proběhly s celkem 8 trenéry bojových sportů. Konkrétní jména trenérů jsou následující – Jiří Chládek, Richard Andrš, Mikoláš Bílek, Miroslav Šule, Martin Stehlík, Michal Hořejší, Eliška Rytířová a Jan Stach. Stručný popis všech trenérů, kteří poskytli rozhovor je k nahlédnutí v příloze 6. Otázky byly položeny všem trenérům stejné a byly pokládány ve stejném pořadí. Rozhovory byly provedeny se sedmi trenéry v Praze a s jedním trenérem v Brně. Otázky byly následující:

- Co by měl splňovat dobrý trenér BJJ?
- Proč by lidé měli věnovat čas BJJ? Co Vás na tomto sportu baví nejvíce?
- Jaký je ideální počet osob v jedné tréninkové jednotce?
- Za kolik peněz jste ochotný učit a jak často?
- Jaký sortiment zboží by se měl nabízet na recepci v klubu?
- Co by nemělo chybět ve výbavě klubu?

Z rozhovorů vyplynulo, že obecně trenér bojových sportů by měl být dobrý člověk, který tento sport nedělá primárně s cílem vydělat peníze. Měl by se neustále vzdělávat a jít příkladem. Lidé by měli věnovat čas BJJ dle trenérů z důvod zlepšení fyzické i mentální výkonnosti, práce pod stresem a seznámení se s novým kolektivem. Ideální počet studentů v jedné tréninkové jednotce, by se dle trenérů měl pohybovat mezi 20–30 osobami. Bylo zjištěno, že trenéři jsou ochotni učit za různé peněžní částky, ale i zadarmo. Je důležité, za jakých podmínek, s jakým cílem, pro koho, kde, kdy a s kým by měl trénink proběhnout. Od těchto parametrů se trenéři rozhodují, zdali si řeknou více či méně peněz. Vyslovené částky se pohybovaly od 0 Kč – 5 000 Kč. Trenéři v odpovědích doporučili, který sortiment by neměl chybět v bojovém klubu. K prodeji na recepci byla doporučena například filtrovaná voda, kvalitní čaje, káva či prodej oblečení se značkou klubu. Dále uvedli, jaké vybavení by nemělo chybět

v bojovém klubu. Jedná se zejména o kvalitní tatami pro cvičení, čisté zázemí a posilovací pomůcky. Všechny odpovědi na otázky jsou k nahlédnutí v příloze 7.

Pro zjištění, zdali jsou kurzy pro začátečníky výhodné otevírat, byly sestaveny tři následující otázky. Otázky byly položeny jednomu trenérovi, který pořádá kurzy pro začátečníky již několik let. Tyto otázky byly položeny v rámci rozhovoru Martinu Stehlíkovi. Otázky zněly takto:

- Má smysl otevírat kurzy pro začátečníky BJJ?
- Kolik lidí se doposud přihlásilo a odchodilo kurz? (Jaká je ideální kapacita kurzu?)
- Kolik absolventů začátečnického kurzu pokračovalo s BJJ?

Z rozhovoru vyplynulo, že zájemci o začátečnické kurzy se cítí lépe mezi lidmi, kteří jsou na stejné úrovni a je větší šance, že se přihlásí na kurz než během náboru do stálých lekcí. Zhruba se na kurzy pro začátečníky v průběhu let přihlásilo 200 lidí s průměrnou návštěvností 20 osob na kurz. Dle Martina Stehlíka (2020) je ideální kapacita pro výuku kurzu 20 studentů. Dále tvrdí, že zhruba 50 studentů z přihlášených do kurzů, následně pokračovalo se sportem BJJ. Odpovědi Martina Stehlíka jsou k nahlédnutí v příloze 3.

3.2.3 Porterův model pěti sil

Analýza popisuje konkurenční prostředí ostatních klubů zaměřených na výuku Brazilského jiu – jitsu a jiné bojové sporty v Praze. Konkurenční podniky jsou hrozbou, ale i smyslem inspirace. Konkurence představuje určité riziko, které se projevuje ztrátou zákazníků. Aby se toto nestávalo je nutné nabídnout zákazníkům nějakou přidanou hodnotu, která je zahrnuta ve službách podniku. Analýzou webových stránek nebyla nalezena u konkurenčních klubů spolupráce s mentálními kouči, tudíž je toto bráno jako konkurenční výhoda klubu GymArt, který má v plánu zahrnout tuto službu. Mentální kouč pracuje se skupinami i jednotlivci. V rámci konzultačních hodin se nastaví cíle a pracuje se na zefektivnění výkonu. Konkurencí pro klub bojových sportů GymArt jsou ostatní kluby, kde se vyučuje bojový sport Brazilské jiu – jitsu a působí v Praze. Celkem bylo nalezeno osm klubů, kteří vyučují BJJ a jsou přímou konkurencí pro klub GymArt.

Potenciální konkurence

Potenciální konkurenci tvoří tréninková centra bojových sportů, kteří nemají doposud zařazenou výuku Brazilského jiu – jitsu a rozhodli by se, ji přidat do svého rozvrhu. Další potenciální konkurenci není možné posoudit, jelikož není povědomí o tom, zdali se budují nové konkurenční kluby s výukou BJJ. Je možné pouze usuzovat, že by se mohly nové kluby objevit, jelikož účast na bojových tréninkách se neustále zvyšuje a tento sport se stává více oblíbený. Pro založení nového klubu je pravděpodobně největší překážkou velká finanční náročnost na začátku projektu, nalezení schopných trenérů a výběr dostatečně kvalitního vybavení.

Stávající konkurence

Stávající konkurence se skládá z osmi nalezených klubů v Praze, které nabízí výuku hodin BJJ. Jedná se o podniky s názvem Choketopus gym, Tiger Team, Jungle BJJ, Penta Gym, Arena Pavly Kladivové, Primmat Gym, Tiger Gym a Lanna Gym. Tyto kluby představují přímou konkurenci a nabízí kvalitní výuku s odpovídajícím zázemím pro své zákazníky. Konkurence tréninkových center bojových sportů v Praze vzhledem k omezenému počtu zákazníků je tedy vysoká.

Choketopus gym

Choketopus gym je nejmladším klubem ze všech zmíněných, který vznikl v roce 2014. Za tak krátkou dobu dosáhl, pomocí svých činností dohnat kluby, které jsou na trhu již přes dvacet let.

A proto je tento klub největší inspirací pro sestavení tohoto podnikatelského plánu. Nyní působí v tělocvičnách v Praze 3, 7 a 9 a nabízí kurzy pro muže, ženy i děti, které jsou zaměřeny na Krav Magu, Brazilské jiu – jitsu, MMA, jógu, ale také pohybový rozvoj a posilování. Základem tohoto klubu je udržení si výuky na vysoké úrovni, přátelské atmosféře, osobním přístupem a kvalitě nabízeného oblečení. Klub rozděluje své hodiny na začátečníky a pokročilé, což v některých klubech není zařízeno a na tatami se potkávají úplný začátečníci se zkušenými zápasníky, toto je bráno jako výhoda. Další a největší výhodou pro tento klub je hlavní trenér BJJ Richrd Andrš, který je držitelem černého pásu a zabývá se i silovým a kondičním tréninkem. Tento trenér je inspirací pro všechny zápasníky, a proto se rádi vrací do tohoto klubu. Zápasníci se vrací hlavně kvůli profesionalitě, umění vysvětlování technik a přátelskému prostředí. Jednorázový vstup pro vyučovací hodiny stojí 200 Kč. Jeden měsíc tréninku, kdy je možné klub navštěvovat dvakrát týdně je cena 1 200 Kč. Tři měsíce tréninku stojí 4 500 Kč. Jednorázový vstup do posilovny je 100 Kč.

Tiger Team

Tiger Team je profesionální klub bojových umění, který působí v Praze 4, 8, 9, 10. Pouze na Praze 4 působí s výukou BJJ a klub byl založen v roce 1999. Tiger team si chce udržovat přátelskou a rodinnou atmosféru. Tento klub je zaměřen na hobby sportovce, kteří si chtějí trénink užít, ale jejich cílem není profesionální či amatérské zápasení. Klub nabízí výuku BJJ, kondičního kickboxu, Jiu – jitsu, MMA, kruhové tréninky, a hlavně je zaměřen na dětské programy. Výhodou tohoto klubu je velikost prostorů na trénování, zařízená recepce, která není v některých klubech samozřejmostí a možnost použití karty MultiSport. Tiger Team nabízí jednorázový vstup pro skupinové lekce za 170 Kč. Měsíční vstup, který je neomezený stojí 1 300 Kč. Jsou nabízeny i čtyři vstupy za 600 Kč nebo osm vstupů za 1 000 Kč. Poté je nabízeno dvanáct vstupů za 1 600 Kč a dvacet čtyři vstupů za 2 700 Kč. Klub nabízí velice výhodný roční neomezený vstup, který stojí 11 900 Kč.

Jungle BJJ

Jungle BJJ se zaměřuje na výuku pouze BJJ. Klub působí v Praze 7 od roku 2005. Zakladatelem a hlavním trenérem je Fernando Nascimento Araujo. Hodiny jsou rozděleny na začátečníky, pokročilé a potom hodiny, kdy výuka probíhá pro všechny dohromady. Filosofie tohoto klubu je tvrdá práce a u toho příležitostná zábava. Tento klub je známý tím, že ho navštěvují tvrdí zápasníci, kteří pravidelně soutěží na lokálních i mezinárodních soutěžích. Ceny na webových stránkách nejsou dohledatelné, ale je předpokládáno podobných cen, jako u ostatních klubů.

Pentagym

Pentagym vznikl v roce 1997 a zaměřuje se na výuku BJJ, MMA, Thai boxu a silového kondičního tréninku pro MMA. Nyní klub působí na Praze 15, kam se nově klub přestěhoval. Tento klub působí na trhu přes dvacet let a jeho zkušenosti s trénováním, marketingem, prodáváním svého zboží a práce s cílovou skupinou by měli být obrovské. V klubu se pohybují velmi zkušené trenéry, kteří připravují sportovce na zápasy světové úrovně. Klub vede hodiny BJJ pro začátečníky a pokročilé dohromady. Klub má dále vyhrazené výukové hodiny pouze pro závodníky. Vstupné je velice podobné, jako u konkurenčních klubů s rozdílem výhodnějších cen pro studenty a zápasníky. Jednorázové vstupné stojí 160 Kč s volbou libovolného tréninku, který není vázaný časem. Měsíční permanentka pro vstup jedenkrát týdně činí 590 Kč, dvakrát týdně stojí 990 Kč a neomezené vstupy stojí 1 300 Kč, tyto vstupy platí pro libovolné tréninky. Permanentka pro studenty a zápasníky při vstupech dvakrát týdně činí 880 Kč a neomezený měsíční vstup stojí 1 200 Kč. Klub je tedy zaměřen hlavně na profesionální sportovce a studenty, ze kterých trenéry mohou vychovat potenciální nové profesionální sportovce.

Arena Pavly Kladivové

Arena Pavly Kladivové vznikla v roce 2013. Arena působí na třech pobočkách v Praze 1, 5 a 4. Všechny pobočky jsou moderně vybaveny a nabízí širokou škálu služeb a výukových hodin různých sportů. Náplní areny je výuka BJJ, kickboxu, akrobacie, street workoutu, Krav Magy, kompenzace, pilatesu, kalistheniky, tréninku pro děti, výuku na gymnastických kruzích a cross trénink. Všechny pobočky mají zařízení posilovny pro vlastní trénink. Je možnost využití sauny, která je otevřena tři dny v týdnu v odpoledních až večerních hodinách. Filosofie areny je pomáhání lidem se správně a zdravě hýbat. Výhodou shledanou v této areně je možnost uplatnit slevu na diagnostiku InBody, která ukazuje jedinci jeho pravý tělesný stav. Další shledanou výhodou je možnost pozastavení členství. Ceník členství a vstupů v areně zahrnuje využití karty MultiSport, Sodexo, další poukázky a zvýhodněné ceny pro studenty. Jednorázový vstup stojí 200 Kč. Dvacet vstupů stojí 3 200 Kč a pro studenty 2 700 Kč. Skupinové lekce, které je možné navštívit dvakrát týdně stojí 1 190 Kč na měsíc. Skupinové lekce, které je možné navštívit jedenkrát měsíčně stojí 1 790 Kč. Vstupenky do posilovny stojí 590 Kč za měsíc, kdy je omezen vstup časově nebo kdykoli za 1 190 Kč za měsíc.

Primmat Gym

Primmat Gym je zaměřený na výuku MMA, ale nabízí přípravu procesuálním i amatérským závodníkům v podobě výuky BJJ, grapplingu, kruhových tréninků, Jiu – jitsu, Thai boxu a samba. Tento klub nabízí i možnost tréninků v kardio zóně či posilovně. Na trhu působí od roku 2012. Tento klub působí v Praze 8 a je proslaven profesionálními MMA zápasníky. Je zde možnost parkování pro návštěvníky v areálu zdarma, toto je bráno jako výhoda, jelikož zaparkovat v Praze je někdy dost složité. Na webových stránkách lze dohledat ceny pouze za jednorázové vstupné na jednotlivé hodiny. Většina výukových hodin stojí 160 Kč. Hodiny boxu mají dvě cenové varianty, stojí 160 Kč a 200 Kč, cena se liší pouze výměnou trenéra. Ceny na dětské tréninky jsou nastaveny na 80 Kč za vstup pro jednotlivce.

Tiger Gym

Tiger Gym působí v Praze 13. Zaměřuje se na výuku BJJ pro začátečníky i pokročilé od sedmi let. Cenové varianty jsou následující – jednorázová platba na trénink stojí 200 Kč a měsíční platba při vstupech dvakrát týdně činí 1 300 Kč. Detailnější informace nebyly na webových stránkách k nalezení.

Lanna Gym

Posledním konkurenčním klubem je Lanna Gym, který působí v Praze 4. Sporty, které tento klub nabízí je BJJ, kruhový trénink, MMA, striking pro MMA, Thai box, OCR workout (trénink zaměřený na závody typu Spartan Race) a psychomotorické tréninky pro děti (souhrn prvků sebeobrany a gymnastiky). Ceník dětských tréninků zahrnuje 120 Kč za jednorázový vstup pro děti od šesti do čtrnácti let. Poté měsíční permanentku za 900 Kč pro děti do čtrnácti let nebo juniorskou měsíční permanentku pro děti do sedmnácti let za 1 100 Kč. Ještě je nabízena permanentka na deset vstupů do čtrnácti let za 1000 Kč. Pro ostatní je jednorázový vstup za 160 Kč. Permanentka s deseti vstupy za 1 400 Kč. Měsíční permanentka činí 1 300 Kč a roční permanentka činí 11 000 Kč.

Dodavatelé podniku GymArt

Vybraní dodavatelé podniku GymArt zajistí dodávku vhodného vybavení do klubu, posilovny a ekologické čisticí prostředky. Dále zajistí zboží na recepci určený k prodeji, jako je klubové oblečení a doplňkový sortiment. Na trhu existuje velké množství dodavatelů, kteří jsou zaměřeni na vybavení prostor pro bojové sporty, výrobu oblečení, doplňky stravy a ekologické čisticí prostředky. Na trhu existuje velký počet dodavatelů v každém ze zmíněných odvětví,

kteří si navzájem konkurují. Vyjednávací síla dodavatelů neznázorňuje velké riziko, jelikož produkty je možné nahradit jinými dodavateli. Pro tréninkové centrum bylo vybráno šest dodavatelů, kteří jsou popsány níže.

U nově vznikajícího podniku je důležitý výběr dodavatelů, jelikož jich na trhu působí velké množství. Pro správné zajištění potřebných služeb a zboží v klubu bylo pomocí rozhovoru získáno 8 odpovědí od trenérů, kteří vyučují bojové sporty. Odpovídali v rámci rozhovoru na otázku týkající se sortimentu zboží na recepci. Otázka zněla: Jaký sortiment zboží by se měl nabízet na recepci v klubu? V odpovědích se objevila potřeba nápojů a občerstvení. Příkladem je káva, čaj, iontový nápoj, protein, džusy či voda. Z občerstvení byly nejvíce jmenovány energetické tyčinky, ovoce a vhodné suplementy. Není nutností nabízet v klubu širokou škálu nápojů či občerstvení, ale stačí pouze základní zboží, které uspokojí sportovce a sklady klubu nebudou moc zaplněné nepotřebným zbožím. Z důvodu hygieny byla uvedena i potřeba žabek, jelikož k BJJ není potřeba využívat boty na sport a trénink probíhá naboso. Klubové či jiné oblečení bylo také zmiňováno a mělo by se zařadit do služeb klubu GymArt.

Další otázka pro trenéry se týkala vybavy klubu. Otázka zněla: Co by nemělo chybět ve výbavě klubu? Trenéři často zmiňovali, že je velice důležitá hlavně čistota a hygienické návyky. Pro klub to znamená zajištění a čistota sprch, toalet, šaten, tatami a dalších povrchů, které jsou denně využívány. Zmíněna byla i jednoduchá posilovna, kde by měli být kettlebells, hrazdy, činky, gumy apod. Dalším potřebným zbožím shledávali trenéři oblečení, které by bylo za úplaty k zapůjčení. Příkladem je ručník, kimono či trička. Bylo zmíněno i zajištění prádelny, lékárnička, hifi věž a časomíra. Odpovědi trenérů jsou k nahlédnutí v příloze 7. Pro výběr dodavatelů byly odpovědi brány v potaz. Výběr jednotlivých dodavatelů je níže popsán.

Dodavatel vybavení klubu a posilovny

Podnik Fightsport byl vybrán jako dodavatel, který zajistí vybavení klubu a posilovny. Tento projekt je zaměřen na specifický druh cvičení a je nutné zajistit dodavatele, který ve své nabídce umožňuje nákup vybavení pro bojové sporty a fitness. Výběr dodavatele závisí nejen na ceně, ale také na kvalitě a dlouhodobé výdrži vybavení, strojů či povrchu (tatami). Hodnotícím kritériem pro výběr tohoto dodavatele je tedy cena, kvalita a recenze na internetu i osobní zkušenosti lidí, kteří vlastní bojové kluby. Není hlavním kritériem cena, jelikož s levnými výrobky není vždy dlouhodobě počítáno a dříve se opotřebí. Tento podnik dodává hlavně výrobky od značek Musashi a Boxeur des Rues. Recenze tohoto podniku jsou na portálu Heureka.cz z devadesáti procent pozitivní, zákazníci doporučují tento obchod a jsou spokojeni s dodaným zbožím. Při nákupu zboží je možné využití slevového programu.

Dodavatelé oblečení

Pro dodávání oblečení jsou zajištěny tři podniky – Pura Vida, Manto a Moess. Sportovní oblečení pouze pro ženy zabezpečuje firma Pura Vida, která využívá práce pouze českých švadlen, výroba se odehrává v České republice a design oblečení navrhují majitelky této firmy. Jejich nabídka se skládá ze sportovního oblečení (legíny, podprsenky, trička), dalších outfitů pro denní nošení a doplňků, které jsou významné svou barevností a originálním nápadným designem. Dalším dodavatelem je firma Manto, která vyrábí oblečení vhodné pro bojové sporty, které využijí muži i ženy. Jejich nabídka oblečení se skládá z funkčních triček, kraťas, mikin, tepláků, legín a dalších doplňků a oblečení vhodných pro nošení na volný čas. Třetí firma Moess je vybrána pro eventuální výrobu klubového oblečení, které by se skládalo z nejvíce poptávaných kusů. Příkladem může být kimono, rashguardy, kraťasy, legíny, tepláky, podprsenky nebo další doplňky (ručníky, čepice apod.). Firma Moess využívá moderních strojů pro výrobu oděvů. Tato firma zajišťuje zakázkovou výrobu s potiskem, strojní vyšívání nebo vyšívání na předlohy. Firma Moess má zkušenosti s různými projekty a spolupracemi,

kteří se týkali sportovního oblečení, což je pro tento projekt výhodou a komunikace ohledně požadavků by měla být snazší.

Dodavatel doplňkového sortimentu

Dodavatel doplňkového sortimentu zajišťuje nabídku doplňků a občerstvení na recepci. Dodavatelem byl vybrán podnik Via Naturae. Tento podnik je na trhu již šest let a nabízí přírodní, bio a raw produkty, které dodávají tělu potřebnou energii. V nabídce jsou léčivé bylinky a čaje, ořechy, sušené plody, zdravé potraviny, kávy, čokolády s vysokým obsahem kaka, snacky, pomazánky a pasty, šťávy, drogerie a kosmetika, ale také knihy a koření. Tento obchod nabízí svůj věrnostní slevový program, pro zákazníky, kteří zde opakovaně nakupují. Nabídku nápojů zajišťuje společnost Makro, jelikož tento velkoobchod nabízí levnější nákup nápojů než jiné velkoobchodní řetězce.

Dodavatel čistících prostředků

Dodavatelem, který zajistí čistící prostředky je podnik Econe. Tento podnik distribuuje bio produkty zastoupené velkou škálou ekologických podniků a značek. Econe nabízí velké množství ekologických produktů, jako jsou hygienické potřeby, čistící pomůcky, saponáty na podlahy, odpady, koupelnu, toaletu, sklo a hladké povrchy, dezinfekční prostředky nebo čistící písky. Tento podnik přispívá k etické zodpovědnosti a žádné jejich produkty nejsou testovány na zvířatech a neobsahují živočišné přísady. Podnik Econe se snaží balit zásilky co nejvíce bezodpovědně, tisknou pouze na stoprocentní recyklovaný papír a podporují ostatní ekologické podniky.

Zákazníci

Zákazníci bojového klubu GymArt jsou sportovci od šestnácti let, kteří bojový sport už dělají nebo teprve začínají. Cílová skupina není omezena pohlavím, tudíž zákazníci mohou být muži, ženy i děti. Jedná se o aktivní jedince, kteří rádi sportují, vzdělávají se, překonávají své limity, ale i pro úplné začátečníky. Cílová skupina je dostatečně široká pro provoz klubu. Vyjednávací síla zákazníků roste s počtem navzájem si konkurujících tréninkových center bojových sportů. Všechny konkurující kluby mají podobné možnosti členství a cen. V konkurenčních klubech je možné si zakoupit jednorázové, měsíční či roční členství. Zakoupení předplaceného členství snižuje přesídlování zákazníků mezi tréninkovými centry a tím se také snižuje vyjednávací síla. Odliv zákazníků ke konkurenci představuje reálnou hrozbu, tudíž by tréninkové centrum GymArt mělo uspokojovat přání zákazníků. K udržení si zákazníků může pomoci spolupráce s mentálním koučem, který individuálně i skupinově pracuje se sportovci na jejich individuálních cílech.

Substituty

Substitutem klubu GymArt jsou jakékoli volnočasové sportovní aktivity. Lidé neustále vyhledávají nové i sezónní sportovní aktivity. V letních měsících jsou haly a uzavřené místnosti vyměňovány za pohyb v přírodě, pro tuto variantu je možné zajištění tréninku vybraných tréninkových skupin v přírodě v parku. Následujícími substituty jsou ostatní bojové sporty, na které mohou sportovci přejít. Příkladem je MMA, judo, karate, box, capoeira, tahai box apod. Dalšími substituty jsou také nově otevřené kluby nebo jiné sportoviště.

3.2.4 SWOT analýza

Pro sestavení situační analýzy je využita metoda SWOT. Analýza SWOT určuje důležité faktory, které ovlivňují strategické postavení podniku. Vnitřní faktory podniku GymArt zkoumají slabé a silné stránky a vnější faktory zkoumají příležitosti a hrozby. SWOT analýza je přehledněji zobrazena v příloze 8.

Silné stránky

Silné stránky podniku se skládají ze sedmi faktorů – spolupráce s mentálním koučem, cenová dostupnost, lokalita, dostupnost, kvalifikovaný personál, možnost vzdělávání a moderní prostředí. Největší silnou stránkou, která je současně i konkurenční výhodou je možnost spolupráce sportovců v klubu s mentálním koučem. Je zde možnost využití slevy pro sportovce, kteří se účastní soutěží a propagují klub svými výkony. Spolupráce je možná pro jednotlivce i skupiny sportovců. Ceny jsou stanoveny na základě konkurenčních cen, a proto je cenová dostupnost vhodná a přijatelná pro veškeré kategorie sportovců. Lokalita a dostupnost pro zákazníky klubu GymArt je další silnou stránkou podniku, jelikož podnik je plánován v hlavním městě Praha, které má velice rozšířenou síť veřejné dopravy. Na kvalifikovaný personál se klade velký důraz, jelikož vzdělání zaměstnanci jsou konkurenční výhodou. Toto platí nejvíce pro trenéry, kteří působí v podniku. Silnou výhodou v podniku je zajištění vzdělávání pro sportovce i zaměstnance, které se týká témat ohledně dýchání, pohybové aktivity, rozvoje mysli, meditace, ale i trendů ve světě a celkového zdraví či stravy. Moderní prostředí zahrnuje nové, kvalitní vybavení podniku, které je spojeno i s dobrými hygienickými návyky pro udržení čistoty.

Slabé stránky

Slabé stránky podniku zahrnují pět faktorů – vysoké počáteční investice, nově vznikající podniky, nedostatečné zkušenosti majitele s podnikáním a marketingovými aktivitami, neznámá nová značka tréninkového centra. Největší slabou stránkou podniku GymArt jsou vysoké finanční náklady do začátku podnikání. Samozřejmostí slabých stránek je stálá i nově vznikající konkurence, které neustále ovlivňují chod podniku. Další větší slabou stránkou je fakt, že majitel nikdy nevedl žádný podnik ani neřídil marketingové akce, tudíž jeho zkušenosti jsou nulové a veškeré záležitosti jsou vyřizovány poprvé. Pronikání na trh s novou značkou je dlouhodobá záležitost, která je spojena s positioningem a je nezbytné se uvést na trh v pozitivním světle.

Příležitosti

Příležitosti podniku GymArt jsou čtyři – současný trend v bojových sportech, zájem o vzdělávání se v oblasti bojového sportu a celkového zdraví, zájem o psychické zdraví a zájem o kurzy pro začátečníky bojových sportů. Podnik chce využít současného trendu, kterému narůstají příznivci v podobě fanoušků i účastníků bojových sportů. Dále chce podnik motivovat a vzdělávat stávající i nové zákazníky. Vzdělávání podnik zajistí pomocí akcí, které bude pořádat (semináře, workshopy, přednášky apod.). Psychické zdraví je dalším důležitým faktorem, o který se lidé zajímají a je pro ně důležité mít harmonickou náladu ve všech situacích v životě. V podniku je zajištěna práce s psychickým zdravím pomocí zajištěného mentálního kouče. Využití příležitosti otevření výuky kurzů pro začátečníky bojového sportu Brazílského jiu – jitsu představuje značnou výhodu, jelikož v Praze v současné chvíli jsou nabízeny kurzy pro začátečníky BJJ pouze jedním klubem, jehož název je Choketopus gym, který vede své kurzy ve sportovním areálu Pražáčka.

Hrozby

Hrozby podniku GymArt jsou představeny pod pěti faktory – ekonomická situace země, nedosažení bankovního úvěru, změna legislativy, vstup nové konkurence na trh a změna konceptu vyučovacích hodin stálé konkurence. Ekonomická situace země je značně napojena na celý ekonomický systém a možnosti generovat zisk v podniku. Nové podniky jsou podrobeni mnoha legislativním nařízením, které je nutné dodržovat a v průběhu celého životního procesu podniku mohou vznikat jiná opatření, změny a nařízení. Samozřejmostí je vstup nové konkurence na trh, která může přilákat zákazníky k sobě. Poslední hrozbou je změna konceptu

vyučovacích hodin stálé konkurence, kde je myšleno, že zařadí do svého rozvrhu hodiny Brazílského jiu – jitsu nebo se zaměří na výuku pouze tohoto sportu.

Je počítáno s tím, že se SWOT analýza v průběhu celého životního cyklu podniku mění. Důvodem je, že se statická analýza vytváří v době tvorby podnikatelského plánu a není možné obsáhnout a přihlížet na všechny situace, které mohou vzniknout a ovlivnit podnik.

3.3 Podnikatelský plán společnosti GymArt

Podnikatelský plán tréninkového centra GymArt obsahuje model Lean Canvas, personální zabezpečení, mzdy a analýzu rizik. Pomocí modelu Lean Canvas byl popsán problém a jeho řešení. Personální zabezpečení a mzdy obsahují popis klíčových pracovníků podniku a tvorbu rozvrhu, který souvisí s výší mezd. Analýza rizik předchází finančnímu plánu a hodnotí nejpravděpodobnější rizika.

3.3.1 Lean Canvas

Lean Canvas zobrazuje a umožňuje rychlý náhled na projekt společnosti GymArt a slouží k okamžitému pochopení základních informací s ním spojených. Pomocí Lean Canvas je popsán problém, jeho řešení, cílové skupiny, marketingové cesty, konkurenční výhoda, indikátory, jak zákazníci řeší daný problém dnes, vzhled ke konkurenci, strukturu nákladů a cenový model. Celý model Lean Canvas podniku GymArt je k dispozici v příloze 9.

V průběhu realizace je možné, že se sestavení modelu Lean Canvas bude muset upravit nebo zcela změnit, jelikož toto je prvotní návrh modelu a zákazníci mohou mít rozdílné potřeby. Podnik by měl být připraven na případné změny a je nezbytné, aby byl připraven na ně ihned reagovat.

První vlašťovky

Prvními vlašťovkami pro tréninkové centrum GymArt jsou úplný začátečníci bojových sportů, kteří jsou rozdělení na dvě skupiny – studenti vysokých škol a běžná populace. Obě skupiny jsou lidé, kteří jsou v tomto sportu začátečníci. Toto rozdělení je takto provedeno, jelikož se liší jinou komunikací, oslovením a marketingovými aktivitami, které jsou na dané cílové skupiny nastaveny. Tento projekt cílí na tyto cílové skupiny, jelikož chce oslovit nové příznivce bojových sportů a chce je začlenit do světa bojových sportů. Podnik si přeje přimět nejen mladé lidi, aby věnovali svůj volný čas sportu Brazílské jiu – jitsu nebo alespoň kompenzačnímu cvičení. Studenti vysokých škol jsou oslovováni na přednáškách ve škole, které jsou buď dobrovolné nebo v rámci hodin tělocviku. Pro všechny začátečníky je uzpůsobena výuka pouze pro ně, tudíž všichni sportovci jsou na stejné, což je pro většinu začátečníků více komfortní.

Zákazníci

Potenciální zákazníci se skládají z aktivních sportovců navštěvujících jakýkoli jiný bojový sport a jsou již znalí prostředí, návyků, chování a dalších aspektů bojových sportů. Druhou skupinou zákazníků jsou lidé, kteří se rozhodli začít s bojovými sporty a nemají žádné předchozí zkušenosti s bojovým sportem.

Cesty k zákazníkům

Cesty k zákazníkům jsou zajištěny pomocí sociálních sítí, videí, podcastů, zhotovením webových stránek a publikací či zaplacenou reklamou v časopise Bojová umění. Podnik má v plánu provést nejvíce oslovení potenciálních zákazníků skrz sociální síť Facebook, Instagram a zhotovit vlastní webové stránky. V současné době také vzrůstá poptávka

po audionahrávkách, a proto podnik plánuje zařadit pravidelné tematické nahrávky, které by mohli oslovit nové zákazníci. Další aktivitou je nahrávání krátkých videí, již ukazují základní strečink a pohybové cvičení na doma nebo bez partnera zaměřené pro Brazílské jiu – jitsu. Možností oslovení dalších zákazníků je zaplacením reklamy v časopise Bojová umění, který tuto službu umožňuje.

Neférová výhoda

Neférová výhoda podniku GymArt zahrnuje roční cvičební plán technik a pohybových cvičení, které jsou sestaveny na míru klubu trenéry a jsou interní záležitostí. Nekopírovatelný je přístup trenérů k předávání informací a učení technik, jelikož podnik má v plánu nastavit specifickou komunikaci, která je nastavena na přátelské úrovni

Unikátní nabídka hodnoty

Unikátní nabídka hodnoty v modelu Lean Canvas popisuje upoutání pozornosti zákazníků, konkurenční výhodu a hodnotu pro zákazníka. Konkurenční výhodou tohoto projektu je možnost využití sportovního a mentálního koučinku, jelikož žádný z přímých konkurentů nenabízí tuto službu. Výslednou hodnotou pro zákazníka je psychicky zdravý jedinec, který je motivovaný ve sportu a je schopen propojovat sport s osobním životem a dalšími koníčky či povinnostmi. Další činností, která upoutá pozornost jsou individuální nebo skupinové lekce přípravy na soutěže. Výslednou hodnotou pro zákazníka je lepší psychická, fyzická i technická připravenost soutěžících zápasníků. Poslední upoutávka pozornosti pro zákazníky je možnost využití levnějších vstupenek pro členy klubu na pořádané sportovní nebo vzdělávací akce pořádané klubem GymArt.

Indikátory

Indikátory podniku zaznamenávají úspěch a jeho následné nastavení měřitelnosti. Pro tento projekt je důležitý positioning klubu, jehož měření je zajištěno dotazováním, rozhovory odchodících i příchozích sportovců a návštěvníků klubu. Dalším indikátorem jsou počty lidí na tréninku, kurzech a soutěžích, které jsou snadno spočitatelné. Indikátorem je také motivace sportovců, která je zajištěna konzultacemi, kurzy, workshopy, webináři a dalším online vzděláváním. Nejdůležitější je spokojenost zákazníků, jejichž spokojenost a doporučení láká nové zákazníky. Pro dlouhodobé fungování podniku jsou tržby také podstatným indikátorem.

Problémy

Problémy podniku GymArt představují nedostatek pravidelného pohybu, potřeba systematické přípravy závodníků na lokálních i zahraničních soutěžích a nedostatečné pohybové základy. Všechny tyto problémy jsou napojeny na řešení.

Řešení

Řešení podniku GymArt popisuje vlastnosti produktu či služby, které řeší vzniklé problémy zákazníků. Řešení nedostatku pravidelného pohybu je zajištěno výukou hodin Brazílského jiu – jitsu a kompenzačního cvičení. Druhý problém s potřebou systematické přípravy závodníků na soutěže je řešeno výukou individuálních nebo skupinových lekcí pro profesionální a amatérské zápasníky, kteří mají zájem zápasit. Poslední problém představuje nedostatečné pohybové základy nových sportovců Brazílského jiu – jitsu. Tento problém je zabezpečen organizováním kurzů pro začátečníky tohoto sportu.

Existující alternativy

Existující alternativy zahrnují řešení problémů zákazníků a ukazují jejich současné řešení. Existující alternativy jsou v tomto případě chůze, jiné sportovní aktivity, studování a rozebírání

videí pořízených při zápasech, sledování videí profesionálních sportovců Brazilského jiu – jitsu, fyzioterapie, posilovna, strečink a další aktivity spojené se sportováním a vzděláváním.

Struktura nákladů a cenový model

Struktura nákladů a cenový model je blíže popsán v podkapitole 3.3.6 Finanční plán, kde jsou popsány finanční zdroje, výkaz zisku a ztrát, cash flow, náklady a výnosy a předpokládané tržby.

3.3.2 Personální zabezpečení a mzdy

Pro plynulý a efektivní chod podniku je nutné sehnat správný počet zaměstnanců a využít, co nejlépe časové a kapacitní hledisko podniku. Klub bojových sportů zaměstnává lidi na hlavní pracovní poměr, brigádu a IČO. Může být vzneseno i jiných požadavků od zaměstnanců. Požadavky jsou individuálně domluveny například s trenéry bojových sportů. Mzdy jsou tvořeny a propojeny s otevírací dobou podniku GymArt a rozvrhem. Pracovní dny je podnik otevřen od 7:00 do 20:30. O víkendu se otevírací doba liší dle požadavků pronájmu prostor klubu nebo akcemi, které se v něm pořádají. Je třeba zajistit každodenní přítomnost recepční, trenérů a majitele. Přítomnost mentálního kouče, který spolupracuje s klubem se řídí na individuální potřebě jedinců. Jedenkrát za měsíc je nutné zajistit kvalifikované odborníky, kteří se podílejí na přednáškách, workshopech a dalších akcích pořádaných klubem. Akce jsou zařízeny vždy na jiné témata, která se týkají sportu, zdraví, výživy, kondice, kompenzačních cvičení a dalších potřebných informací k dobrému výkonu jedince. Následně jsou zde také popsány celkové mzdové náklady, rozvrh, který se váže na mzdy, pracovní pozice a jejich pracovní náplň. Popis se týká majitele podniku, recepčních, brigádníků, trenérů a mentálního kouče.

Celkové mzdové náklady

Celkové mzdové náklady jsou uvedeny v příloze 10. Mzdové náklady zahrnují čistou mzdu, hrubou mzdu, sociální pojištění, zdravotní pojištění, superhrubou mzdu, mzdové náklady za měsíc, které činí 84 284 Kč a mzdové náklady za rok, které činí 1 011 408 Kč. Mzdové náklady pro podnikatele tvoří hrubá mzda, sociální pojištění (25 % z hrubé mzdy) a zdravotní pojištění (9 % z hrubé mzdy). Mzdy zaměstnanců jsou vázány na otevírací dobu a program klubu. Mzdy byly počítány v souladu s rozvrhem podniku GymArt, který je zobrazen v příloze 11 a jeho popis je níže uvedený.

Majitel podniku

Náplní práce majitele je zabezpečit plynulý chod podniku, ale předtím je hlavním úkolem vybavit prostory pro dostatečnou funkci bojového klubu. Po vybavení klubu je hlavní činností výběr a zaučení všech zaměstnanců. Nábor probíhá na základě osobního doporučení známých či přátel a inzerátů na sociálních sítích nebo portálech, které vystavují nabídky práce, příkladem může být Jobs.cz nebo Fajn-brigady.cz. Dalším úkolem je vedení účetnictví, obstarávání a domlouvání akcí v klubu, obstarávání sociálních sítí Facebook, Instagram a webových stránek. Majitel ve své přítomnosti v podniku je nápomocný při obsluze na recepci. Dalším úkolem je zajištění určitých doplňků stravy, oblečení a pomůcek. Finanční ohodnocení majitele závisí na počtu lidí, kteří navštěvují klub, takže se částka může měsíčně měnit. Majiteli je nastavena měsíční hrubá mzda na 30 000 Kč.

Recepční

Na pozici recepční bojového klubu je nutné sehnat jednoho člověka na hlavní pracovní poměr a brigádníka, jehož čas je flexibilní pro vyplnění pracovní doby. Recepční je odpovědná za správu pokladny, komunikaci se zákazníky a práci s interními systémy klubu.

Dalším úkolem recepční je každodenní úklid na baru a všech povrchů v klubu (tatami, posilovna, šatny, sprchy, WC, recepce). Recepční dále zabezpečuje prodej a doplnění zásob na baru. Příkladem jsou nápoje, oblečení a další sortiment přítomný na baru. Dalším úkolem je předávání informací zákazníkům ohledně pořádaných akcí, rozvrhu hodin, cenových možnostech apod., vyřizování nutných hovorů a případné volání zdravotnické záchranné služby při nenadálých událostech.

Recepční je vybírána dle jasných kritérií, které jsou pro majitele zásadní. Kritéria se týkají reprezentativního vzhledu, zájem o zdravý životní styl či obecně sport, znalost anglického jazyka na hovorové úrovni a příjemné vystupování. Recepční na hlavní pracovní poměr je vypláceno 18 000 Kč.

Brigádníci

Brigádník je nápomocen majiteli podniku i recepční a jeho pracovní náplň je různorodá. Příkladem může být pomoc na akcích pořádaných klubem, veletržích, pomoc na recepci, úklid apod. Je počítáno, že brigádník stráví v práci 25 hodin za měsíc. Brigádníkům je vypláceno 120Kč/hodinu.

Trenéři

Tréninkové centrum GymArt zaměstnává dva trenéry na základě živnostenského listu (živnost vázaná – instruktor bojových sportů). Zaměstnaní trenéři mají stálý rozvrh, který plní. Obsah hodin je na každém trenérovi zvlášť, sami si rozhodují o tom, jak a co budou vyučovat či své hodiny nahrazovat. Jeden z trenérů vyučuje i hodiny kompenzačních cvičení, na které má dosažené kvalifikace. Trenérům je vyplácena částka 400 Kč za výukovou hodinu. Dohromady mzdy za oba trenéry činí 27 200 Kč za měsíc a 326 400 Kč za rok. Trenér 1 vyučuje 36 hodin za měsíc a trenér 2 vyučuje 32 hodin za měsíc.

Majitel chce udržet klub bojových sportů na vysoké úrovni a chce zajistit takové trenéry, za kterými se sportovci budou rádi vracet. V terény byly zjišťovány pomocí rozhovoru odpovědi na otázky, které se týkaly osobnosti trenéra, jaký by měl a neměl být. Bylo dotazováno osm trenérů, kteří mají několikaleté zkušenosti s trénováním bojových sportů a někteří jsou držiteli těch nejvyšších pásů v BJJ. Rozhovor stál na otevřené otázce: Co by měl splňovat dobrý trenér? Z odpovědí vyplynul jeden hlavní fakt, že trenér by měl mít dobrý charakter a měl by být obecně dobrým člověkem, toto sdělení zmínilo pět z osmi dotazovaných trenérů. Druhým faktorem, který byl nejvíce zmiňován je schopnost vysvětlování technik či předávání informací odpovídající cílové skupině.

Názorným příkladem je odpověď trenéra Brazilského jiu – jitsu Jiřího Chládky, který působí v Choketopus gymu. Jeho odpověď se týká vzdělávání, předávání informací a vztahu učitel vs. žák. Odpověď, jak by měl vypadat trenér BJJ je následující:

„Dobrý trenér by měl být schopný předat jádro myšlenky a principy daného sportu. Měl by být schopný předat tyto informace různým typům lidí. Nikdy by se neměl přestat učit a neustále se v daném oboru vzdělávat. Měl by své žáky inspirovat svým přístupem, analyzovat skupinu a její pokroky a na základě toho uzpůsobovat tréninky. Měl umět tyto informace předat svým žákům. Měl by svůj vztah trenér – klient přeměnit na vztah učitel – žák, aby se žáci rádi vraceli a zůstali“ (Chládek, 2020).

Následně názory trenérů z Choketopus gymu Mikoláše Bílky a Martina Stehlíka informují o tom, že je nutné tento sport vykonávat i učit s láskou a peníze by neměly být na prvním místě. Mikoláš Bílek zmiňuje, jaký by měl být trenér: *„Měl by mít opravdový zájem na to, aby se jeho studenti zlepšovali, nejen aby platili. Musí taky být schopen učit techniky i mimo jeho hlavní doménu a učit je tak, aby je pochopili i ti nejméně šikovní“ (Bílek, 2020).* Martin Stehlík má

podobný názor na osobnost trenéra BJJ: „*Měl by se konstantně vzdělávat v BJJ i v andragogice a učebních postupech. Měl by to být dobrý člověk. Nedělat BJJ pro peníze. Mělo by mu záležet na jeho studentech*“ (Stehlík, 2020). Odpovědi ostatních trenérů jsou přepsány v příloze 7.

Mentální kouč

Mentální kouč je externí pracovník v klubu. Jeho hlavními činnostmi je práce s psychikou a emocemi ve sportu. Pracuje s týmy i jednotlivci ve formě tréninků, přednášek, seminářů a workshopů. Mentální kouč je velkou konkurenční výhodou podniku. Majitel klubu platí polovinu sezení za sportovce, kteří reprezentují klub na soutěžích. Peníze pro mentálního kouče jsou pro začátek podnikání brány z rezerv podniku. Důvodem je neodhadnutelnost poptávky na začátku podnikání. Finanční mzda vyplácena kouči, není započítána do mzdových nákladů.

Rozvrh hodin podniku GymArt

Rozvrh podniku GymArt úzce souvisí s personálním zabezpečením. Rozvrh podniku GymArt byl sestavován na základě dostupných informací z rozhovorů trenérů. Rozvrh výukových hodin zahrnuje hodiny Brazilského jiu – jitsu, kurzy Brazilského jiu – jitsu, kompenzační cvičení, soukromé hodiny, sparring a pronájem prostor. Otevírací doba tréninkového centra GymArt je od 7:00 do 20:30 v týdnu, o víkendech se otevírací doba mění dle pronájmu prostor podniku. Rozvrh je barevně rozlišen a jednotlivá políčka jsou popsána danou výukovou hodinou. Výukových hodin (BJJ NoGi), které se cvičí bez kimona je pět týdně, pro kurzy platí dvě výukové hodiny týdně. Výukové hodiny (BJJ Gi), které se cvičí v kimonu jsou zařazeny opět pětkrát týdně, pro kurzy v kimonu platí dvakrát v týdnu. Výukové hodiny BJJ se opírají i o odpovědi z dotazníkového šetření, kdy byla položena otázka: Kolikrát týdně navštívíte lekci BJJ? Bylo dosaženo celkem 189 odpovědí. Z toho odpovědělo 58 respondentů, že lekci BJJ navštěvují nejčastěji třikrát za týden. Poté 48 respondentů navštěvuje klub dvakrát týdně a ostatní respondenti jsou v klubu častěji nebo pouze jednou za týden. Kompenzační cvičení je zařazeno dvakrát, a to v pondělí a pátek. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že z celkového počtu respondentů, kterých bylo 189, by 119 z nich rádo navštěvovalo kompenzační hodiny. Respondentů byla více než polovina, a proto se kompenzační hodiny zařazují do rozvrhu podniku GymArt. Sparring (NoGi a Gi) je zařazen jedenkrát týdně. V nejméně navštěvovaných hodinách v čase 8:30 – 17:30 jsou možné soukromé hodiny, které jsou individuální a hodně variabilní. Pronájem prostor podniku GymArt je určen na víkendy. Celý rozvrh výukových hodin je zobrazen v příloze 11. Dotazníky jsou k dispozici v příloze 5.

Podnik GymArt zaměstnává dva trenéry na základě živnostenského listu a je sestaven jasný řád pro oba. Trenér 1 učí hodiny BJJ NoGi (bez kimona), kurzy NoGi a kompenzační cvičení. Trenér 2 učí BJJ Gi (s kimonem), kurzy BJJ Gi a vede sparringy. Cena za výukovou hodinu je vyčíslena na 400 Kč. Pro trenéra 1 bylo stanoveno celkem 36 výukových hodin za měsíc, což je týdně 9 hodin. Pro trenéra 2 bylo stanoveno 32 výukových hodin za měsíc, což je týdně 8 hodin.

Pro zajímavost bylo v rámci rozhovoru zjišťováno, kolik peněz si trenéři nechávají platit za výukové hodiny. Otázka zněla: Za kolik peněz jste ochotný učit a jak často? Odpovědi byly různorodé a velice zajímavé. Například Jan Stach (2020) uvádí: „*Těžká otázka, někdy mám v přepočtu tisíce na hodinu, někdy učím zadarmo. Myslím, že vycházet ze základu kolem 500/h není špatné. Můj standart je, že učím 7 skupinových a 2-5 soukromých tréninků týdně, víc bych nechtěl, aby mi to nekolidovalo s vlastní přípravou a víkendy, kdy mám semináře/soutěže.*“ Martin Stehlík (2020) dodává: „*Za 0 Kč a někdy za 5000Kč. Záleží, koho učím a za jakých okolností. Na plný úvazek se dá učit cca 8-12 lekcí týdně.*“ A Richard Andrš (2020) odpověděl na otázku takto: „*Jsem ochotný učit zdarma, pokud jsou všechny mé potřeby plně pokryty. Učit lze několik dní v řadě a pak den dva pauza. Dodržování 80/20 principu pro tělesné*

a duševní zdraví. “ Ostatní trenéři uváděli částku například 300 Kč nebo 500 Kč. Pro skupinové lekce je tedy zvolená cena i počet výukových hodin adekvátní. Soukromé hodiny jsou pro trenéry výrazně lepším finančním ohodnocením, které se pohybuje v tisících korunách a výdělky si každý trenér řídí na základě svých vlastních uvážení.

Další otázka, která byla položena trenérům zněla: Jaký je ideální počet osob v jedné tréninkové jednotce? Jiří Chládek (2020) uvedl: „*Záleží na velikosti tělocvičny a úrovni studentů. Skupina začátečníků by měla být kolem 20 lidí na jednoho trenéra, aby byla jistota, že se budete moci věnovat každému. Pokročilý studenti mohou být ve větší skupině v závislosti na velikosti tělocvičny.*“ Mikoláš Bílek (2020) potvrzuje svým výrokem souhlas s trenérem Jiřím Chládkem takto: „*Řekl bych maximálně 20 lidí na jednoho trenéra. Více lidem už se nemůže věnovat a byl by vhodný asistent.*“ Martin Stehlík (2020) doplňuje dva zmíněné trenéry: „*U nováčků 14 - dostatečný počet na změnu partnerů a stále na nízký tak, aby se instruktor mohl každému věnovat. U pokročilých klidně 30 a více lidí. Nepotřebují konstantní dohled.*“ Ostatní trenéři uváděli podobné počty lidí na skupinové lekci. Celé rozhovory jsou zobrazeny v příloze 7. Pro udržení si standartu výukových hodin je nutné mít přehled o počtu cvičících na hodinách, při vysokém počtu lidí na hodině, je nutné rozšířit výukové hodiny.

3.3.3 Analýza rizik

Rizika se vyskytují ve všech nových i stávajících podnicích. Rizika se týkají všech oborů podnikání bez výjimky. Podnik by měl mít jasně definovaná případná rizika svého podnikání. Pomocí nastavených případných rizik je možné nastavit postupy a varianty opatření, dle kterých se podnikatel řídí v případě, že se okolnosti změní a riziko skutečně nastane. Velmi důležité je také předcházení všech možných rizik, ale také je nutné být připraven na nové nenadálé situace. Je nezbytné sestavit taková opatření, která minimalizují dopady rizik nebo v ideálním případě je zcela eliminují. Analýza potenciálních rizik přidává na hodnotě a důvěryhodnosti projektu, proto je zařazena i do tohoto podnikatelského plánu.

Podnik GymArt se může setkat s celou řadou rizik v průběhu celé životnosti a mohou vznikat i nová rizika. Bylo sestaveno devět hlavních rizik tréninkového centra GymArt. Hlavní rizika spojená s tímto projektem jsou:

- žádná zkušenost s podnikáním;
- neschopnost splácet bankovní půjčku;
- vstup nové konkurence na trh;
- změna legislativy;
- ekonomická recese;
- chybný odhad poptávky;
- špatný výběr zaměstnanců;
- pracovní neschopnost zaměstnanců
- nízký výnos z pronájmu.

Značným rizikem pro začátek do podnikání je nezkušenost majitele podniku, který nemá zkušenost s žádným podobným projektem. Opatření tohoto problému je řešeno konzultacemi s odborníky a kouči, kteří mají zkušenosti s podnikáním.

Neschopnost splácet bankovní půjčku je dalším rizikem, které je opatřeno možností čerpat z rezerv a úspor majitele podniku. Další možné aktivity, které pomohou zvýšit povědomí o podniku je zajištěno skrz marketingové aktivity, již by měly přilákat nové zákazníky a tím i větší zisk.

Třetím rizikem je vstup nové konkurence na trh, které je řešeno pravidelnou analýzou spokojenosti zákazníků, jenž je nastavena jednou za tři měsíce, ale pravidelnost se může měnit dle situace. Dále také je nutné sledovat světové i tuzemské trendy a zařazovat je do programu podniku, jedná se o techniky, cviky a další činnosti. Následné opatření je také v podobě neustálého vzdělávání trenérů, kteří předávají nové informace svým svěřencům. Pomocí těchto událostí je udržována kvalita služeb podniku. Tyto aktivity by měly přispívat k udržování a přilákání nových zákazníků.

Pro realizaci tohoto projektu je nutné plnění několika legislativních požadavků, které se mohou v průběhu celé životnosti podniku měnit a podnik musí na změny okamžitě reagovat a být schopen změny provést. Je nutné sledovat vývoj legislativy. Legislativní procesy spadají do kompetence majitele podniku, který pravidelně sleduje jejich dění a může být připraven před uzákoněním dané změny.

Ekonomická recese je velmi důležitým rizikem. Ekonomická recese představuje snížení poptávky až nulovou poptávku po službách bojového klubu GymArt. V případě velké recese se nabízí změna či úpravy podnikatelského plánu. Příkladem může být výuka technik a další vzdělávání online nebo výuka BJJ a kompenzačních cvičení pro školy v rámci tělocviku v prostorách klubu GymArt nebo školních tělocvičen. Predikce, implementace a všechny změny jsou v kompetenci majitele podniku. Podnik by měl mít finanční rezervy, se kterými je schopen pár měsíců udržet podnik v chodu. Finanční rezervou mohou být finance na budoucí marketingové aktivity. Po vyčerpání všech rezerv je majitel nucen propouštět zaměstnance nebo jim snižovat platy.

Chybný odhad poptávky je v tomto případě na místě, jelikož se jedná pouze o odhad, který není stoprocentní jistotou. Opatření pro toto riziko je realizace pečlivého průzkumu trhu. Průzkum trhu by měl být rozdělen na sekundární a primární zdroje. První by mělo být využito získaných sekundárních zdrojů z dostupných průzkumů a poté jsou na řadě primární zdroje šité na míru přímo pro podnik GymArt. Průzkum by měl obsahovat zjištění hlavních pěti činností, které jsou následující – dosažení informací o trhu a individuálních subjektech působících na trhu (zákazníci, konkurence, dodavatelé apod.), vymezení cílové skupiny zákazníků, velikost individuálních segmentů a předpoklad prodeje, detailní analýza přímé konkurence a ostatních subjektů, zařazení testování novinek, které jsou v plánu realizovat. V průběhu realizace průzkumu se mohou objevit nové poznatky, které otevrou nové poznatky.

Možné riziko je i chybný výběr zaměstnanců, které se týká recepční, ale hlavně trenérů. Opatření je nastaveno na důsledné výběrové řízení, které je v kompetenci majitele podniku GymArt. U trenérů je kladen důraz na zkušenosti a celkovou historii v oblasti bojového sportu, která se týká všech seminářů, kurzů, odučených hodin nebo absolvování různých druhů bojového sportu. Zaměstnanci recepce nepotřebují několikaleté zkušenosti, jen je nutností komunikace v anglickém jazyce, ostatní činnosti nutné k výkonu práce jsou zaučeny majitelem podniku. U všech zaměstnanců je důležité, aby měli kladný vztah k bojovým sportům, celkovému zdraví a vzdělávání.

Dalším rizikem je pracovní neschopnost všech zaměstnanců podniku GymArt (majitel, recepční, trenéři). V případě majitele podniku je tato záležitost řešena jednoznačně. Majitel je smluvně zastoupen člověkem, který má přístup ke klíčovým činnostem, které probíhají v podniku. Činnosti zahrnují spolupráci s bankou, kde jim je umožněn přístup k bankovním možnostem či aplikacím. Dále je příslušný člověk seznámen s důležitými informacemi, jako jsou například přístupová hesla, pracovní postupy, plány, spolupráce s trenéry, dodavateli a ostatními zainteresovanými stranami. Zaměstnanci, kteří pracují na recepci (jedná se o hlavní pracovní poměr i o brigádu) jsou zastupitelní navzájem nebo je k dispozici majitel podniku, který má přehled o všem dění v klubu a jeho náhrada je plně funkční a srovnatelná. Trenéři jsou

zastupitelní navzájem nebo se výuka Brazílského jiu – jitsu či kompenzačního cvičení nahrazuje nejzkušenějším dobrovolníkem ze cvičící skupiny. Ostatní rizika mohou vznikat v průběhu celého životního cyklu podniku GymArt.

Nízký výnos z pronájmu představuje další možné riziko. Podnik GymArt nabízí pronájem svých prostor o víkendu a počítá s dalšími příjmy. Není jednoznačné, zdali tato služba bude využívána a žádána. Je možné nabízet tuto službu školám nebo oslovovat jiné podniky, které jsou zaměřeny na bojové i jiné sporty a nemají možnost užívání větších prostor.

Hlavní rizika jsou zpracována a vyjádřena do tabulek, které určují a zobrazují pravděpodobnost výskytu, významnost dopadu rizika a analýzu rizik. Tabulka s pravděpodobností výskytu obsahuje úroveň, určení, číselný rozsah a interval pravděpodobnosti. Úroveň je rozdělena od jedné do pěti. Číslovka jedna má označení téměř nemožné riziko a číslovka pět skoro jisté riziko. Dále na označení navazují číselný rozsah, kde číslovku jedna vyjadřuje stupnice od 0,1 do 1,0 a číslovku pět vyjadřuje stupnice od 4,1 do 5,0. Interval pravděpodobnosti pro číslovku jedna vyjadřuje popis, kdy se riziko vyskytuje pouze v mimořádných případech. Interval pravděpodobnosti pro číslovku pět vyjadřuje riziko, které se vyskytuje téměř pokaždé. Pro lepší představu je pravděpodobnost výskytu zobrazena v příloze 12.

Dále na pravděpodobnost navazuje tabulka s významností dopadu rizika, která je vložena v příloze 13. Tabulka obsahuje úroveň, určení, číselný rozsah a interval pravděpodobnosti. Úroveň je opět rozdělena od číslovky jedna až po číslovku pět. Číslovka jedna je charakterizována označením téměř nepatrného rizika. Číslovka pět značí fatální rizika. Číselné vyjádření pro číslovku jedna je rozděleno stupnicí od 0,1 do 1,0. Číselné vyjádření pro číslovku pět je vyjádřeno stupnicí od 4,1 do 5,0. Interval pravděpodobnosti pro číslovku jedna je vyjádřen rizikem, které neovlivňuje ztatečně chod podniku. Číslovka pět je charakterizována významnou ztrátou majetku nebo podniku.

Tabulka s výslednou analýzou rizik zahrnuje identifikovaná rizika, pravděpodobnost, dopad, úroveň rizika a priority. Tyto rizika jsou zobrazeny v tabulce 1. Bylo určeno devět hlavních rizik, která jsou spojena s podnikem GymArt. Je předpokládáno, že se rizika v průběhu podnikání budou měnit.

Tabulka 1 Analýza rizik

Identifikované riziko	Analýza			
	Pravděpodobnost	Dopad	Úroveň rizika	Priorita
žádná zkušenost s podnikáním	5	3	15	
neschopnost splácet bankovní půjčku	3	4.5	13.5	
vstup nové konkurence na trh	3	3	9	
změna legislativy	1.5	1	1.5	
ekonomická recese	3	4.5	13.5	
chybný odhad poptávky	4	4.5	18	
špatný výběr zaměstnanců	2	2	4	
pracovní neschopnost zaměstnanců	2.5	3	7.5	
nízký výnos z pronájmu	4	3.5	14	

Zdroj: vlastní zpracování

Všechna identifikovaná rizika jsou dána pravděpodobností vynásobenou dopadem, výsledné číslo zobrazuje úroveň rizika. Úrovně rizika jsou nastaveny do tří skupin. Rizika byla rozdělena na obvyklé, vážné a kritické. Rizika jsou rozpoznatelná podle barvy a každé z rizik je dáno určitou škálou hodnot. Škála, která určuje úroveň rizika a prioritu je zobrazena v tabulce 2.

Tabulka 2 Rozdělení rizik dle úrovně priority

	Obvyklá rizika	< 12 - dopad na činnost podniku, který není závažný
	Vážná rizika	$12 \leq 16$ - dopad je vážný, ale není kritický
	Kritická rizika	> 16 - kritické působení a následky na činnost podniku

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka je rozdělena do tří rizik. Obvyklá rizika jsou označena žlutou barvou a jsou charakterizovány úrovní rizika menším než dvanáct. Toto riziko vyznačuje vlivy na činnosti, které pro podnik nejsou závažné. Druhé rozdělení rizik, které je označeno oranžovou barvou, představuje vážné riziko. Vážné riziko je označené číslovkou na škále od dvanácti do šestnácti včetně. Vážné riziko zahrnuje vlivy, které jsou závažné, ale nejsou kritické. Třetím rizikem je kritické riziko, které je označeno červenou barvou. Kritické riziko je určeno čísly nad šestnáct, zahrnuje vlivy a dopady na činnosti podniku, které jsou značně kritické.

Dle tabulky 1, je možné vidět, že nejkritičtějším rizikem je chybný odhad poptávky. Závažným rizikem je žádná zkušenost s podnikáním, neschopnost splácet bankovní půjčku, ekonomická recese a nízký výnos z pronájmu prostor podniku GymArt. Běžná rizika zahrnují vstup nové konkurence na trh, změnu legislativy, špatný výběr zaměstnanců a pracovní neschopnost zaměstnanců.

3.3.4 Finanční plán

Počáteční výdaje pro zahájení podniku GymArt jsou vzhledem k potřebnému vybavení celých prostorů klubu, recepce a posilovny poměrně nákladné. Finanční plán podniku GymArt zahrnuje zdroje kapitálu, zakladatelský rozpočet, možnosti členství, odpisy, plánované tržby, počáteční výdaje, plánované náklady (fixní a variabilní), výkaz zisků a ztrát a výkaz cash flow a bod zvratu. Plánované tržby, výkaz zisku a ztráty i cash flow jsou rozděleny na variantu realistickou, pesimistickou a optimistickou po dobu šesti let.

Zdroje kapitálu podniku GymArt se skládají ze zdrojů cizích i vlastních. Potřebný kapitál pro založení tréninkového centra činí celkem 584 899 Kč, pro lepší vyčíslení je částka stanovena na 600 000 Kč. Je počítáno s tím, že majitel podniku má k dispozici 400 000 Kč a zbylých 200 000 Kč je plánováno si půjčit při úroku 3,9 %. Délka úvěru je stanovena na tři roky a měsíční splátka činí 5 921 Kč. Výše úroku činí 13 150 Kč. Kapitál pro založení podniku se skládá ze zakladatelského rozpočtu, který činí 571 749 Kč a částky úroku 13 150 Kč. Splátkový kalendář je zobrazen v příloze 14. Zahrnuje rok, měsíc, počáteční hodnotu, úrok, úmor a konečnou hodnotu.

Plánované tržby zahrnují tržby za prodané členství v podniku GymArt, které představuje hlavní příjem. Dále je počítáno s tržbami z pořádaných akcí, tržbami za pronájem prostor o víkendech a tržby z prodaných produktů na recepci. Produkty možné k zakoupení na recepci, které představují občerstvení, oblečení apod, jsou počítány bez marže. Důvodem je, že všechny doplňky, jídlo a pití prodávané na recepci představují pouze doplněk pro zákazníky. Pořádané akce se plánují uskutečňovat jednou měsíčně za účelem zviditelnění klubu GymArt a oslovení potenciálních zákazníků. Tržby ze vstupů za soukromé hodiny se nezapočítávají do tržeb z důvodu zanedbatelné částky, která není hlavním zdrojem příjmů a není odhadnutelné, kolik soukromých hodin týdně je poptáváno. Příjmy, které nejsou započítané do tržeb jsou automaticky ukládány do rezerv tréninkového centra.

Při plánování tržeb podniku GymArt byly sestaveny možnosti členství. Tyto možnosti členství jsou zobrazeny v tabulce 3. Tabulka zahrnuje možnosti členství a ceny, které byly určeny. Ceny

jsou sestaveny dle konkurenčních cen a je brán zřetel na odpovědi dotazníkového šetření, které se týkalo finanční stránky a finančních možností potenciálních zákazníků. Otázky z dotazníkového šetření, které byly využity pro tvorbu členství tréninkového centra GymArt zněly takto:

- Kolik peněz jste ochotný/á zaplatit za jednorázový vstup na skupinovou lekci?
- Kolik peněz jste ochotný/á zaplatit za soukromou hodinu bojového sportu?
- Kolik peněz jste ochotný/á zaplatit za měsíční neomezenou permanentku BJJ?

Bylo dosaženo celkem 189 odpovědí. Na všechny informace získané z dotazníkového šetření je přihlíženo při sestavování cen členství podniku GymArt. Celý dotazník je k dispozici v příloze 5. Ceny konkurence a možnosti členství jsou zobrazeny v příloze 15. Základní vstupy konkurence v příloze zahrnují pouze vstupy, které jsou možné porovnat se členstvím podniku GymArt.

Tabulka 3 Možnosti členství podniku GymArt

Možnosti členství podniku GymArt	Cena
1x vstup na kteroukoli výukovou hodinu	190 Kč
Neomezený vstup 1 měsíc	1 400 Kč
Neomezený vstup 3 měsíce	3 900 Kč
Roční členství	15 000 Kč
Vstup do posilovny (neomezený čas)	190 Kč
Kurzy BJJ pro začátečníky 2x týdně / 3 měsíce	3 900 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky jsou zřejmé možnosti členství podniku GymArt. Jednorázový vstup tréninkového centra GymArt byl stanoven na cenu 190 Kč. Cena jednoho vstupu do klubu je nejčastěji nabízena za hodnotu 200 Kč, ale některé kluby nabízí i 160 Kč či 170 Kč. Při plánování cen byly brány v potaz odpovědi na otázku: Kolik peněz jste ochotný/á zaplatit za jednorázový vstup na skupinovou lekci? Nejčastější zvolená odpověď byla 150 Kč, kdy si tuto částku vybralo 71 respondentů a následující nejčastěji volená částka byla 200 Kč, kterou zvolilo 47 respondentů.

Neomezený vstup na 1 měsíc stojí 1 400 Kč. Ceny stejné služby u konkurence se pohybují od 1 300 Kč až do 1 700 Kč. Částka odpovídá i dotazníkovému šetření, kdy respondenti odpovídali na otázku: Kolik peněz jste ochotný/á zaplatit za měsíční neomezenou permanentku BJJ? Celkem 125 respondentů odpovědělo, že jsou ochotni zaplatit částku 1 100 Kč – 2 000 Kč. Neomezený vstup na 3 měsíce je vyčíslen na hodnotu 3 900 Kč. Ceny konkurence za stejnou službu se pohybují od 3 900 Kč – 4 500 Kč.

Roční členství nabízí jen malé množství klubů. Pro tréninkové centrum GymArt byla zvolena částka 15 000 Kč. Částka je výhodná pro zákazníky, kteří trénují denně, a hlavně pro zápasníky, kteří trénují i třikrát denně. Cena za rok je levnější, než kdyby si zákazník kupoval vstupy měsíčně nebo jednou za 3 měsíce. Konkurenční ceny jsou nastaveny levněji a činí částku kolem 11 000 Kč.

Vstup do posilovny byl nastaven na částku 190 Kč a je neomezený časem. Konkurenční ceny ostatních klubů, které zahrnují i posilovny nastavily cenu od 100 do 200 Kč. Kurzy Brazilské jiu – jitsu pro začátečníky pořádá pouze klub Choketopus gym v Praze, tudíž cena byla sestavována pouze podle tohoto klubu. Cena kurzů pro začátečníky v tréninkovém centru GymArt činí 3 900 Kč. Choketopus gym nabízí dva druhy kurzů a jeho ceny jsou 3 600 Kč a 4 200 Kč.

Tržby podniku

Plánování tržeb podniku GymArt je sestaveno na základě informací získaných od konkurenčních klubů. Podniky poskytly informace ohledně prodaných vstupů, členství a permanentek. Tržby jsou rozděleny na 6 let působení podniku GymArt, a to pro optimistickou, realistickou i pesimistickou variantu. Tyto výpočty jsou zobrazeny v tabulce 4.

Tabulka 4 Tržby za prodané členství

Tržby za prodané členství	1. rok [Kč]	2. rok [Kč]	3. rok [Kč]	4. rok [Kč]	5. rok [Kč]	6. rok [Kč]
Optimistický odhad	1 131 591	1 257 324	1 397 026	1 552 252	1 724 724	1 897 196
Pesimistický odhad	491 996	546 663	607 403	674 892	749 880	824 868
Realistický odhad	983 993	1 093 325	1 214 806	1 349 784	1 499 760	1 649 736

Zdroj: vlastní zpracování

Všechny varianty tržeb jsou počítány na základě těchto následujících informací. Konkurenční podnik má návštěvnost 59 unikátních zákazníků za měsíc, 20 zákazníků z uvedených má zakoupené roční členství. Ze zbylých 39 zákazníků má 90 % zakoupené permanentky a 10 % platí jednorázový vstup. Tito zákazníci kupují z 60 % 3měsíční členství a z 30 % měsíční členství.

Dle informací od Martina Stehlíka (2020), který poskytl rozhovor ohledně organizování kurzů Brazilského jiu – jitsu, navštěvuje již zavedený kurz průměrně 20 lidí. Celý rozhovor je zaznamenán v příloze 3. Tréninkové centrum GymArt pořádá 2 kurzy současně, je tedy počítáno s návštěvností 40 lidí na kurzy Brazilského jiu – jitsu.

Rozšířené a detailní výpočty jsou rozepsané v příloze 16. Tabulky zahrnují možnosti členství, jejich cenu a jsou rozděleny na čtyři čtvrtletí. V tabulce je zobrazen celkový výdělek za jednotlivé roky, celkem je výpočet proveden po dobu šesti let. Tabulky jsou rozděleny na optimistickou, pesimistickou a realistickou variantu. Vzhledem k tomu, že konkurenční podniky, které poskytly informace ohledně počtu prodaných vstupů, jsou již několik let zavedeny, bylo nutné upravit výpočet z důvodu větší reálnosti, jelikož v prvním roce působení podniku GymArt, není možné mít stejný počet zákazníků, jako již zavedené kluby.

Byl tedy určen počet unikátních zákazníků dle zkušeností konkurence. Bylo zvoleno 59 unikátních zákazníků. S tímto počtem unikátních zákazníků je počítáno v pátém roce podnikání. Pátý rok byl zvolen z důvodu kopírování reálného scénáře konkurenčního klubu. S 59 unikátními zákazníky bylo počítáno v realistické variantě a výpočet k předcházejícímu roku byl vždy snížen o 10 % až k roku 1. Následně byl dopočítán šestý rok. V prvním roce je tedy počítáno s 39 unikátními zákazníky. Postupy výpočtu jsou tedy zpětné, od pátého roku do prvního roku. Pesimistická varianta pro 59 unikátních zákazníků byla snížena o 50 % a postup výpočtu je shodný s realistickou variantou. V prvním roce tedy bude podnik navštěvovat 19 unikátních zákazníků a každý rok se počet zvýší o 10 %. Optimistická varianta je zvětšena oproti realistické variantě o 15 %, v prvním roce tedy bude podnik navštěvovat 45 unikátních zákazníků a každý následující rok se bude počet zvyšovat o 10 %. V případě kurzů je postup totožný, zavedený kurzy navštěvuje průměrně 20 nových zákazníků. S počtem 20 zákazníků na kurz je počítáno v pátém roce a výpočet byl proveden stejně jak v případě výpočtu se zákazníky kupující permanentky. Čísla byla vždy zaokrouhlena na celá čísla.

Tržby z pořádaných akcí jsou zobrazeny v tabulce 5. Jejich výpočet se skládá z dostupných informací od klubů. Klub, který pořádá podobné akce poskytl informace, že jednu akci navštíví pokaždé zhruba 35 lidí. Tím, že klub je již několik let zavedený, je s tímto počtem lidí počítáno pro podnikatelský plán GymArt až v šestém roce.

Tabulka 5 Tržby z pořádaných akcí

Tržby z pořádaných akcí			
Rok	Optimistický odhad	Pesimistický odhad	Realistický odhad
1	113 400 Kč	48 600 Kč	81 000 Kč
2	135 000 Kč	70 200 Kč	102 600 Kč
3	156 600 Kč	91 800 Kč	124 200 Kč
4	178 200 Kč	113 400 Kč	145 800 Kč
5	156 600 Kč	135 000 Kč	167 400 Kč
6	221 400 Kč	156 600 Kč	189 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

V realistické variantě v šestém roce působení podniku počítáno s návštěvností akcí 35 osob, v pesimistické s 29 osobami a optimistické se 41 osobami. Akce jsou v plánu pořádat každý měsíc. Výpočet tržeb z požádaných akcí byl proveden následovně, každý rok se počet osob snížil o 4 až k prvnímu roku. V prvním roce je počítáno s návštěvností akcí v realistické variantě 15 osob, v pesimistické 9 a optimistické 21. Cena za vstup na akci pro jednu osobu byla stanovena na 450 Kč. V tabulce jsou zobrazeny jednotlivé tržby z pořádaných akcí za celý rok pro všechny tři varianty po dobu šesti let.

Tržby z pronájmu prostor podniku jsou zobrazeny v tabulce 6. Výpočet těchto tržeb je postaven opět na dostupných informacích, které poskytly konkurenční kluby. Byla stanovena částka 8 900 Kč za pronájem prostor tréninkového centra GymArt. Tato částka pronájmu platí pro celodenní pronájem. Pronájem konkurenčního klubu probíhá zhruba šest dní v měsíci. Tržby jsou opět rozděleny na optimistický, pesimistický i realistický odhad po dobu šesti let.

Tabulka 6 Tržby z pronájmu prostor

Tržby z pronájmu prostor			
Rok	Optimistický odhad	Pesimistický odhad	Realistický odhad
1	320 400 Kč	- Kč	106 800 Kč
2	427 200 Kč	- Kč	213 600 Kč
3	534 000 Kč	106 800 Kč	320 400 Kč
4	640 800 Kč	213 600 Kč	427 200 Kč
5	747 600 Kč	320 400 Kč	534 000 Kč
6	854 400 Kč	427 200 Kč	640 800 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Podnik GymArt umožňuje pronájem pouze o víkendech. Pronájem celých prostor šest dní v měsíci byl zvolen pro realistickou variantu v šestém roce, pro pesimistickou čtyři dny v měsíci a optimistickou osm dní v měsíci. Výpočet pronájmu opět probíhal zpětně až k prvnímu roku, kdy byl pronájem snižován vždy o jeden den v měsíci. V prvním roce tedy pronájem prostor v realistické variantě jeden den v měsíci, optimistické dva dny v měsíci a v pesimistické s pronájmem v prvních dvou letech není uvažováno.

Poslední tržby představují tržby za prodané zboží na recepci. Toto zboží je prodáváno bez marže, jelikož je pouze doplňkem pro sportovce. Tudíž cena koupeného zboží se rovná prodanému.

Zakladatelský rozpočet

Počáteční výdaje jsou nezbytnou vstupní investicí pro fungování podniku. Počáteční výdaje tvoří investiční výdaje, nákup zboží, mzdy, provozní náklady, pojištění a rezervy. Pro lepší přehled je zakladatelský rozpočet zobrazen v tabulce 7.

Tabulka 7 Zakladatelský rozpočet podniku GymArt

Zakladatelský rozpočet	
Počáteční výdaje	Částka
Taxy spojené se založením živnosti	2 100 Kč
Stavební práce	50 000 Kč
Vybavení klubu a posilovny	293 061 Kč
Zboží na recepci	15 000 Kč
Software	20 000 Kč
Notebook, pokladna	30 000 Kč
Nájemné	36 240 Kč
Energie	4 948 Kč
Vodné a stočné	6 116 Kč
Marketing	5 000 Kč
Mzdy	84 284 Kč
Ostatní	25 000 Kč
Počáteční potřeba kapitálu celkem	571 749 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Taxy spojené se založením živnosti činí 2 100 Kč, v částce jsou započítány všechny aktivity nutné k založení tréninkového centra GymArt. Stavební práce zahrnují případné úpravy. Příkladem může být rekonstrukce toalet, sprch a další povrchové úpravy. Tato částka činí 50 000 Kč. Vybavení klubu a posilovny bylo vyčísleno celkem na 293 061 Kč. Tuto položku tvoří vybavení prostor tělocvičny a posilovny. Příkladem je boxovací pytel, kettlebells, běhací pás, benchpress, gymnastické kruhy, vzpěračský set a další základní vybavení. Tabulka s celkovým rozpisem vybavení klubu a posilovny je v příloze 17. Zboží na recepci, které činí 15 000 Kč zahrnuje produkty občerstvení, oblečení a doplňků. Software je vyčíslen na částku 20 000 Kč, jelikož není uvažováno s potřebou složitých softwarů. Notebook a pokladna jsou vyčísleny na částku 30 000 Kč. Nájemné 36 240 Kč je vypočítáno z průměrné ceny pronájmu m² v Praze 6, kde je podnik plánován provozovat. Průměrný m² stojí 302 Kč (k březnu 2020) (Realitymix, 2020) a klub počítá s celkovými prostory 120 m². Energie jsou vyčísleny na základě energetické kalkulačky (Elektrina, 2020) a činí 4 948 Kč. Vodné a stočné činí 6 116 Kč. Marketingové aktivity jsou vyčísleny na částku 5 000 Kč. Mzdy, které zahrnují všechny zaměstnance podniku (majitel, dva trenéři, recepční a brigádník) činí 84 284 Kč. Položka ostatní, která činí 25 000 Kč zahrnuje určité rezervy, pojištění, kancelářskou výbavu a další potřebné věci k provozu podniku. Počáteční potřeba kapitálu celkem činí 571 749 Kč.

Plánované náklady

Plánované náklady podniku GymArt jsou rozděleny na fixní a variabilní. Fixní náklady zahrnují mzdy, nájemné, energie, služby, marketingové aktivity, odpisy a splátky bankovní půjčky. Variabilní náklady zahrnují zásoby, vodné a stočné. Je možné, že například položka

s marketingovými aktivitami se přesune v budoucnu do variabilních nákladů z důvodu měnící se situace na trhu a změny marketingových aktivit či propagace tréninkového centra GymArt. Plánované náklady pro realistickou variantu po dobu šesti let jsou zobrazeny v tabulce 8.

Tabulka 8 Náklady realistické varianty

Náklady						
Fixní	1. rok [Kč]	2. rok [Kč]	3. rok [Kč]	4. rok [Kč]	5. rok [Kč]	6. rok [Kč]
Mzdy	1 011 408	1 011 408	1 011 408	1 011 408	1 011 408	1 011 408
Nájemné	434 880	434 880	434 880	434 880	434 880	434 880
Energie	59 376	59 376	59 376	59 376	59 376	59 376
Služby	11 196	11 196	11 196	11 196	11 196	11 196
Marketingové aktivity	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Odpisy	23 308	47 146	47 146	47 146	47 146	- Kč
Splátky bankovní půjčky	71 052	71 052	71 052	- Kč	- Kč	- Kč
Variabilní	1. rok [Kč]	2. rok [Kč]	3. rok [Kč]	4. rok [Kč]	5. rok [Kč]	6. rok [Kč]
Zásoby	180 000	198 000	217 800	239 580	263 538	289 892
Vodné a stočné	122 230	135 811	150 902	167 668	186 298	204 928

Zdroj: vlastní zpracování

Výpočet mezd je zobrazen v příloze 10. Celková výše mzdových nákladů činí za měsíc 84 284 Kč a za rok celkem 1 011 408 Kč. Mzdy zahrnují plat majitele podniku, který je stanoven na částku 30 000 Kč, mzda pro recepční činí 18 000 Kč, pro brigádníka je vyčleněna částka 3 000 Kč na měsíc, první trenér podnik stojí 14 400 Kč a druhý trenér 12 800 Kč. Všechny uvedené částky mezd jsou uváděny v mzdě hrubé.

Nájemné tréninkového centra GymArt patří tedy do fixních nákladů a činí měsíčně 36 240 Kč. Celková částka nájmu za rok činí 434 880 Kč. Energie jsou dalším fixním nákladem podniku. Energie jsou vyčísleny na měsíc 4 948 Kč a za rok činí celkem 59 376 Kč. Energie byly vypočítány skrz energickou kalkulačku (Elektrina, 2020).

Další složkou fixních nákladů jsou marketingové aktivity podniku GymArt. Pro zakladatelský rozpočet byly vyčísleny na 5 000 Kč. Počítá se, že se tato částka bude spíše navyšovat a v budoucnu je možné, že se tato položka přesune do variabilních nákladů. Jsou zde zahrnuty propagační akce, účasti na veletrzích apod. V průběhu životnosti podniku je počítáno s různorodými marketingovými aktivitami, které odhalí nejlepší možné oslovení a udržení si cílové skupiny.

Služby podniku GymArt tvoří poplatky za telefon, internet a svoz komunálního odpadu. Služby jsou vyčísleny na částku 933 Kč za měsíc a 11 196 Kč za rok. Poplatky za telefon činí 450 Kč za měsíc, internet činí 399 Kč za měsíc a svoz komunálního odpadu činí zhruba 84 Kč za měsíc.

Bankovní půjčka byla stanovena na 200 000 Kč. Dohromady s úrokem je potřeba zaplatit částku 213 150 Kč. Půjčka je stanovena s úrokovou sazbou 3,9 %, měsíční splátka zvolena 5 921 Kč, půjčka bude splacena za 3 roky (36 měsíců). Splátkový kalendář bankovní půjčky je k dispozici v příloze 14. Splátkový kalendář obsahuje roky, měsíce, počáteční hodnotu, úrok, úmor a konečnou hodnotu.

Zásoby patří do variabilních nákladů, jelikož se jejich výše mění v závislosti na poptávce v tréninkovém centru GymArt. Zásoby jsou tvořeny nabízeným pitím, drobným občerstvením, suplementy, oblečením a dalšími doplňky. Toto zboží je bráno jako sezónní, je počítáno s jeho variabilitou a změnou poptávky po jednotlivých produktech. Pro zakladatelský rozpočet je cena za zboží vyčíslena na částku 15 000 Kč za měsíc a celkem na částku 180 000 Kč za rok.

Poslední složkou variabilních nákladů je vodné a stočné. Vodné a stočné je vyčísleno pro zakladatelský rozpočet na částku 6 116 Kč za měsíc. Pro výpočet této částky byl použit ceník vodného a stočného platného pro rok 2020 (PVK, 2020) a vyhláška č. 120/2011 Sb. přílohy č. 12 (Zakonyprolidi, 2020). Podle dostupných informací z těchto zdrojů činí cena za stočné včetně DPH 43,17 Kč/m³ a cena vodného je vyčíslena včetně DPH na 50,92 Kč/m³. Zmíněná vyhláška uvádí, že jeden člověk spotřebuje 20 m³ vody za rok. Částka uvedená v tabulce za vodné a stočné je závislá na počtu zákazníků, cena je vypočítána pro první měsíc realistické varianty.

Odpisy

Odpisy jsou nezbytné spočítat pro dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek v případě, že hmotný majetek je pořízen za cenu vyšší než 40 000 Kč a nehmotný za cenu vyšší než 60 000 Kč. Odpisy se týkají konkrétně multifunkční posilovací klece (59 999 Kč), běhacího pásu (41 999 Kč) a tatami (povrch pro bojové sporty, 109 890 Kč). Tabulka 9 zobrazuje celkový výpočet odpisů za jednotlivé roky s dobou odpisování 5 let. V tabulce je obsažen rok, zůstatková cena, roční odpis a oprávky celkem.

Tabulka 9 Odpisy dlouhodobého hmotného majetku podniku GymArt

Odpisy vybavení prostor tělocvičny a posilovny			
Rok	Zůstatková cena	Roční odpis	Celkem oprávky
2020	188 580 Kč	23 308 Kč	23 308 Kč
2021	141 434 Kč	47 146 Kč	70 454 Kč
2022	94 288 Kč	47 146 Kč	117 600 Kč
2023	47 142 Kč	47 146 Kč	164 746 Kč
2024	- Kč	47 145 Kč	211 888 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Odpisy jsou celkem vyčísleny na částku 211 888 Kč. Životnost hmotného majetku je 5 let. První rok roční odpis činí 23 308 Kč, další čtyři roky jsou roční odpisy vyčísleny na částku 47 146 Kč a poslední rok 47 145 Kč. Vybrané vybavení prostor tělocvičny a posilovny je odepsáno za 5 let.

Výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisku a ztrát zobrazuje výsledek hospodaření tréninkového centra GymArt v šesti letech jeho působení. Souhrn výsledku hospodaření je zobrazen v tabulce 10. Tabulka eviduje náklady i výnosy spojené s činnostmi podniku a odhady jsou ve všech letech rozděleny na optimistický, pesimistický a realistický odhad.

Detailně rozepsané výkazy zisku a ztrát jsou k nalezení v příloze 18. Výnosy a náklady pro realistickou variantu po dobu šesti let jsou zobrazeny v příloze 19. Tabulky v příloze zahrnují výsledek hospodaření před i po zdanění.

Výnosy zahrnují tržby z hlavní činnosti podniku (výuka Brazílského jiu – jitsu), tržby z pořádaných akcí, tržby z pronájmu prostor a prodeje zboží na recepci. Náklady zahrnují počáteční výdaje, nájemné, energie, vodné a stočné, mzdy, odpisy, služby, splátky půjčky, zásoby a marketing. Počáteční výdaje jsou pouze v prvním roce a jejich cena je vyčíslena na

571 749 Kč. Nájemné a energie jsou fixní náklady a jsou každý rok zapisovány za stejnou cenu. Vodné a stočné je variabilní složka, která závisí na počtu zákazníků, tudíž se s přibývajícím rokem cena zvyšuje. Mzdy zůstávají po celých šest let stejné a činí za rok 1 011 408 Kč. Odpisy jsou rozepsány do pěti let, kdy první rok je placeno 23 308 Kč a další čtyři roky placena částka 47 146 Kč. Služby jsou vyčísleny každý rok stejnou částkou 11 196 Kč. Celková cena půjčky je rozpočítána na tři roky, každý rok výše splátky činí 71 052 Kč. Zásoby jsou závislé na počtu zákazníků a každý rok se navyšují s přibývajícím počtem zákazníků. Roční investice do marketingových aktivit byly stanoveny na 5 000 Kč měsíčně, tedy 60 000 Kč ročně.

Tabulka 10 Výsledky hospodaření po zdanění

Výsledek hospodaření po zdanění	1. rok [Kč]	2. rok [Kč]	3. rok [Kč]	4. rok [Kč]	5. rok [Kč]	6. rok [Kč]
Optimistický odhad	-677 578	-31 717	186 177	471 263	672 074	986 399
Pesimistický odhad	-1 702 373	-1 146 101	-964 506	-705 948	-511 875	-270 656
Realistický odhad	-1 071 176	-421 344	-186 554	111 443	332 227	593 086

Zdroj: vlastní zpracování

Primárním příjmem tréninkového centra GymArt jsou tržby z hlavní činnosti, tedy výuka Brazílského jiu – jitsu. Následně sekundárním příjmem jsou tržby za pronájem prostor. Dále je počítáno s tržbami za pořádané akce, akce se pořádají zejména z důvodu oslovení potenciálních nových zákazníků a následného zvýšení počtu osob platících si měsíční permanentky. Tržby se odvíjejí podle počtu unikátních zákazníků za měsíc, kteří navštěvují podnik. Jelikož zboží na recepci je pouze doplňkem pro sportovce, není zboží nabízeno zákazníkům s marží. Cena za nabízené zboží na recepci představuje stejnou nákupní i prodejní cenu.

V prvním roce podnikání není uvažován velký počet sportovců navštěvujících tréninkové centrum GymArt, tudíž podnik negeneruje dostatečné tržby a náklady převyšují výnosy. První rok realistický, pesimistický i optimistický scénář vychází se záporným výsledkem hospodaření. První rok vychází realistický odhad na -1 071 176 Kč, pesimistický -1 702 373 Kč a optimistický činí -677 578 Kč.

Druhý rok jsou čísla opět v záporných hodnotách. Realistický odhad činí -421 344 Kč, pesimistický činí -1 146 101 Kč a optimistický je vyčíslen na -31 717 Kč. Třetí rok zaznamenává optimistický odhad částku 186 177 Kč, pesimistický -964 506 Kč a realistický činí -186 554 Kč. Z výsledků je vidět zvyšující se tendence výnosů, z důvodu zvyšování počtu osob platících permanentky v tréninkovém centru GymArt

Ve čtvrtém roce se podnik dostává do kladných čísel kromě optimistické i v realistické variantě, pesimistická varianta zůstává v záporných číslech. Šestý rok zůstávají scénáře stejné, jako u pátého roku. Realistická i optimistická varianta je kladná a optimistická varianta je záporná. Realistická varianta činí 593 086 Kč, optimistická činí 986 399 Kč a pesimistická činí -270 656 Kč.

Výkaz cash flow

Výkaz cash flow podniku GymArt byl sestaven přímou metodou. Přímá metoda sleduje jednotlivé příjmy a výdaje. Výkaz cash flow byl sestaven po dobu šesti let a je rozdělen na realistickou, pesimistickou a optimistickou variantu. Celkový přehled cash flow tréninkového centra GymArt je zobrazen v příloze 20. Každá tabulka k jednotlivým rokům zahrnuje stav cash flow k začátku období, vložené vlastní zdroje, bankovní úvěr, tržby za hlavní činnost, tržby za

pronájem prostor a tržby za pořádané akce, tržby za zboží, příjmy celkem, počáteční výdaje, nájemné, energie, vodné a stočné, mzdy, služby, splátku půjčky, zásoby, marketing, daň z příjmu, výdaje celkem, čistý peněžní tok a stav ke konci období.

Tabulka 11 zobrazuje souhrn čistých peněžních toků po dobu šesti let všech tří variant (optimistického, pesimistického a realistického odhadu). Z tabulky je patrné, že v prvním roce podniku jsou čisté peněžní toky v záporných číslech, z důvodu uvažované nízké návštěvnosti. Od druhého roku v optimistické variantě se čisté peněžní toky dostávají do kladných čísel na hodnotu 15 429 Kč.

Ve všech variantách lze pozorovat trend, že hodnoty příjmů se zvyšují s propagací klubu a větší návštěvností. Realistický odhad se dostává do kladných čísel až ve čtvrtém roce, kdy činí 178 256 Kč. V případě pesimistické varianty se čistý peněžní tok ani v šestém roce nedostane do kladných hodnot.

Tabulka 11 Čistý peněžní tok

Čistý peněžní tok	1. rok [Kč]	2. rok [Kč]	3. rok [Kč]	4. rok [Kč]	5. rok [Kč]	6. rok [Kč]
Optimistický odhad	-194 834	15 429	266 177	568 719	754 657	1 041 868
Pesimistický odhad	-1 140 180	-1 098 955	-917 360	-658 802	-464 729	-270 656
Realistický odhad	-570 098	-374 198	-139 408	178 256	418 335	639 120

Zdroj: vlastní zpracování

Pro chod podniku jsou klíčové tržby z prodeje měsíčních permanentek, pronájmu prostor a pořádaných akcí. Všechny tyto tržby se v průběhu let zvyšují, přičemž odhad výdajů zůstává relativně pořád na stejných částkách, kdy se zvyšuje pouze vodné a stočné a zásoby na recepci z důvodu přibývajících zákazníků. V třetím roce se počítá se splacením bankovního úvěru.

Následující tabulka 12 zobrazuje stav peněžního toku ke konci období. V tabulce jsou zobrazeny stavy peněžního toku ke konci období pro všechny tři uvažované varianty (optimistický, pesimistický a realistický odhad) po dobu šesti let podnikání tréninkového centra GymArt.

Tabulka 12 Stav peněžního toku ke konci období

Stav peněžního toku	1. rok [Kč]	2. rok [Kč]	3. rok [Kč]	4. rok [Kč]	5. rok [Kč]	6. rok [Kč]
Optimistický odhad	-194 834	-179 405	86 772	655 490	1 410 147	2 452 015
Pesimistický odhad	-1 140 180	-2 239 135	-3 156 495	-3 815 297	-4 280 026	-4 550 682
Realistický odhad	-570 098	-944 297	-1 083 704	-905 449	-487 113	152 006

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že v případě optimistické varianty podnik začne mít kladný stav ke konci období až ve třetím roce. V případě realistického odhadu je stav ke konci období kladný až v šestém roce, kdy stav peněžního toku ke konci období činí 152 006 Kč. Do té doby je realistický odhad v záporných číslech. Pesimistický odhad je velmi katastrofický a k šestému roku činí -4 550 682 Kč.

Druhý scénář finančního plánu

Z důvodu, že podnik by nebyl schopen plnit své závazky v prvních letech podnikání, byla navýšena půjčka na částku 2 500 000 Kč po dobu dvanácti let. Následně byly vypočítány nové výkazy zisku a ztrát. V tabulkách byla upravena splátka půjčky na hodnotu 230 796 Kč ročně. Bankovní půjčka byla nastavena po dobu dvanácti let. Výsledek hospodaření po zdanění druhého scénáře finančního plánu je zobrazen v tabulce 13. V tabulce jsou obsaženy výsledky hospodaření po zdanění ve všech třech variantách, což představuje optimistický, pesimistický i realistický dohad po dobu šesti let podnikání. V příloze 21 je znázorněn výkaz zisku a ztrát pro první a šestý rok.

Tabulka 13 Výsledek hospodaření po zdanění (druhý scénář)

Výsledek hospodaření po zdanění	1. rok [Kč]	2. rok [Kč]	3. rok [Kč]	4. rok [Kč]	5. rok [Kč]	6. rok [Kč]
Optimistický odhad	-837 322	-162 742	50 394	275 087	475 897	790 222
Pesimistický odhad	-1 862 117	-1 305 845	- 1 124 250	-936 744	-742 671	-501 452
Realistický odhad	-1 230 920	-581 088	-346 298	-84 733	136 051	396 909

Zdroj: vlastní zpracování

Jediný rozdíl ve výkazu zisku a ztrát mezi prvním a druhým scénářem je výše splátky. V prvním scénáři je stanovena výše splátky na 71 052 Kč ročně a v druhém scénáři je výše splátky stanovena na částku 230 796 Kč za rok. Výnosy a ostatní náklady zůstávají ve stejné výši. Z důvodu zvýšení ročních splátek oproti prvnímu scénáři generuje podnik menší zisk.

Poté byl vypočítán také nový cash flow podniku po dobu šesti let s navýšeným bankovním úvěrem a výškou splátky. V tabulce 14 je znázorněn nový stav cash flow ke konci období. V příloze 22 je znázorněn výpočet cash flow pro první a šestý rok.

Tabulka 14 Čistý peněžní tok (druhý scénář)

Čistý peněžní tok	1. rok [Kč]	2. rok [Kč]	3. rok [Kč]	4. rok [Kč]	5. rok [Kč]	6. rok [Kč]
Optimistický odhad	1 945 422	-144 315	135 152	361 884	558 480	845 691
Pesimistický odhad	1 000 076	-1 258 699	-1 077 104	-889 598	-695 525	-501 452
Realistický odhad	1 570 158	-533 942	-299 152	-52 540	222 159	442 943

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že kladný čistý peněžní tok je až ve třetím roce optimistického dohadu. V prvním scénáři čistého peněžního toku je kladný peněžní tok už ve druhém roce podnikání. Realistický odhad čistého peněžního toku je kladný až v pátém roce. V porovnání s prvním scénářem, dochází k pozdějšímu kladnému čistému peněžnímu toku, jelikož v prvním scénáři je čistý peněžní tok kladný ve čtvrtém roce podnikání realistického odhadu. V případě pesimistického odhadu je čistý peněžní tok i po šesti letech podnikání stále záporný.

Z tabulky 15 vyplývá, že při navýšení půjčky na částku 2 500 000 Kč a změny výše roční splátky půjčky, je stav na konci období v optimistické a realistické variantě vždy kladný.

V případě pesimistické varianty je stav peněžního toku ke konci období od druhého roku záporný.

Tabulka 15 Stav peněžního toku ke konci období (druhý scénář)

Stav peněžního toku	1. rok [Kč]	2. rok [Kč]	3. rok [Kč]	4. rok [Kč]	5. rok [Kč]	6. rok [Kč]
Optimistický odhad	1 945 422	1 801 107	1 936 259	2 298 142	2 856 624	3 702 315
Pesimistický odhad	1 000 076	-258 623	-1 335 727	-2 225 325	-2 920 850	-3 422 302
Realistický odhad	1 570 158	1 036 215	737 064	648 523	906 682	1 349 625

Zdroj: vlastní zpracování

V prvních letech je výsledek hospodaření ve všech variantách ztrátový, z důvodu nízké návštěvnosti podniku a pořádaných akcí. S přibývajícím návštěvností v průběhu let se zvyšuje celkový zisk a kladné cash flow. V optimistickém odhadu se stav na konci období od třetího roku podnikání kladně zvyšuje. V případě realistického odhadu se začne zvyšovat od pátého roku podnikání. V pesimistickém odhadu je stav na konci období kromě prvního roku vždy záporný a míra zadlužení se každý rok zvyšuje.

Bod zvratu

Bod zvratu ukazuje, při jakém výdělku za rok podniku nevzniká zisk ani ztráta. Bod zvratu tréninkového centra GymArt byl vypočítán z výpočtů v realistické variantě v prvním roce s navýšeným úvěrem na 2 500 000 Kč. Bod zvratu byl vypočítán na základě variabilních nákladů na 1 Kč tržeb. Výsledky bodu zvratu jsou znázorněny v tabulce 16.

Tabulka 16 Bod zvratu podniku GymArt

Bod zvratu	
Variabilní náklady na 1 Kč tržeb	0,22 Kč
Příspěvek k tržbám	0,78 Kč
Fixní náklady	1 830 964 Kč
Celkové tržby při dosažení bodu zvratu	2 358 205 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové tržby při realistické variantě prvního roku činí 1 351 793 Kč. Variabilní náklady na 1 Kč tržeb byly vypočteny na 0,22 Kč. Variabilní náklady na rok činí 302 230 Kč. Variabilní náklady na 1 Kč byly spočítány tak, že byly variabilní náklady vyděleny celkovými tržbami. Příspěvek k tržbám činí 0,78 Kč. Fixní náklady činí 1 830 964 Kč. Celkové tržby při dosažení bodu zvratu činí 2 358 205 Kč za rok činnosti tréninkového centra GymArt.

3.3.5 Marketingový plán

Marketingové aktivity bojového klubu GymArt jsou zaměřeny hlavně na sociální sítě, veletrhy a akce se zaměřením na sport a zdravý životní styl. Základní vazba s veřejností představuje profesionální a přátelské zacházení se zákazníky, které je doplněno odborným vzděláváním zaměstnanců a zákazníků. V případě dobře odváděné práce všech zaměstnanců podniku, kde se jedná o majitele, recepční a trenéry, je předpokládáno, že se povědomí o bojovém klubu rozšíří prostřednictvím kanálu Word of Mouth, který je všeobecně známý a lze ho volně přeložit jako „osobní doporučení“. Jedná se o neplacenou reklamu, která se šíří ve formě mluvené či psané

komunikace a šířitelem je zákazník, který má zkušenost se službami daného podniku. Tento marketingový nástroj je velice účinný, ale má také druhou stránku, ve chvíli, kdy je zákazník nespokojen a šíří negativní zkušenost stejným způsobem, jako kdyby šířil tu pozitivní.

Propagace klubu je zajištěna pomocí webových stránek a sociálních sítí Facebook, Instagram, kanálem YouTube, audio poslech, přednáškami, semináři, workshopy a dalšími akcemi pořádané klubem, reklamou v časopise Bojová umění, přednáškami o bojových sportech pro studenty vysokých škol v Praze a účasti na sportovních veletrzích.

Webové stránky obsahují základní informace o klubu, rozvrhu, cenách, trenérech a akcích, které se plánují a zvou stále i potenciální nové zákazníky. Sociální síť Facebook a Instagram sdílí pravidelně sledující obrázky, krátká videa a fotografie, které jsou v souladu s bojovým klubem. Sociální sítě také propagují akce, které jsou dostupné i veřejnosti a novým potenciálním zákazníkům. Akce, které pořádá klub, se týkají všech příbuzných témat bojových sportů. Akce klubu (semináře, workshopy, přednášky apod.) jsou zaměřeny na téma dýchání, pohybovou aktivitu, rozvoj mysli, meditaci, ale i trendy ve světě a celkové zdraví či stravu. Přednášky na vysokých školách jsou přednášeny zadarmo a jsou zajišťovány přednášejícím (majitel podniku) a dobrovolníky z klubu. Přednášky umožňují ukázkou a možnost vyzkoušení si bojového sportu s dobrovolníky. Jedenkrát či dvakrát ročně je klub prezentován na vybraných veletrzích, které jsou vhodné pro oslovení nových zákazníků. Zajišťuje majitel podniku spolu s brigádníkem z recepce. Trendem současnosti je vydávání podcastů a audio nahrávek. Tento způsob propagace též zařazuje podnik GymArt do své propagace. Je kladen důraz na kvalitu fotek, videí, audio nahrávek, vedení webových stránek a všech propagačních činností. Důvodem je, že první pohled hraje velkou roli v rozhodování lidí.

3.4 Zhodnocení a doporučení

Tréninkové centrum dostalo název GymArt, které je složeno ze dvou slov: gym (tělocvična) a art (umění). Pro společnost GymArt bylo vybráno místo působení v Praze 6, z důvodu bližšího kontaktu s cílovou skupinou, kterou představují studenti vysokých škol. Dalším důvodem je nekonkurující klub s výukou Brazílského jiu – jitsu v dané lokalitě. Konkurenční výhodou tohoto podniku je úzká spolupráce s mentálním koučem, kterou z poloviny finančně zajišťuje majitel podniku. Tréninkové centrum je založeno jako společnost s ručením omezeným a zaměstnává lidi na hlavní pracovní poměr, brigádu, ale i na základě živnostenského listu. Spolupráce na základě živnostenského listu je pro podnik výhodnější z finančního hlediska a jsou tím sníženy mzdové náklady. Služby podniku jsou zaměřeny hlavně na výuku Brazílského jiu – jitsu a jsou doplněny i výukou kompenzačních cvičení. Dle dotazníkového šetření bylo zjištěno, že o výuku kompenzačních cvičení jeví zájem více než polovina dotázaných. Také byly do rozvrhu zařazeny kurzy BJJ vhodné pro začátečníky. Pomocí rozhovoru s trenérem bojových sportů, který organizuje tyto kurzy ve svém klubu bylo zjištěno, že pořádání těchto akcí přiláká nové zákazníky, ti pokračují v kurzu nebo v tomto sportu a přináší pro podnik vyšší zisky. V podniku je možnost využití posilovny a recepce. Dále jsou zařazeny i vzdělávací a motivační akce, které jsou pořádány s cílem oslovení nových zákazníků, ale také udržení si těch stávajících.

Byla stanovena mise podniku, filosofie a cíl. Mise podniku je tvořit takové prostředí v klubu, které je srovnatelné se světovou / profesionální úrovní. Cílem podniku je nejlepší positioning mezi bojovými kluby. Filosofie podniku se drží pojmů jako je rezistence, efektivita a přizpůsobivost.

PESTEL analýza byla sestavována na základě místa působení podniku a účelu podniku. Analýza sleduje, politicko-právní, ekonomické, sociální, technologické, etické a kulturně

historické faktory. Každý faktor ovlivňuje fungování podniku. Podnik by měl zhodnocovat situaci a aktuálně s ní pracovat.

Porterův model pěti sil odhalil celkem osm konkurenčních klubů v Praze, kteří mají zařazenou výuku Brazílského jiu – jitsu a jsou pro podnik konkurencí. Podniky nabízí podobné služby i ceny, které se mírně liší. Potenciální konkurenci není možné určit, ale pouze předpokládat nové otevření tréninkových center. Dodavatelé podniku byli stanoveni na základě rozhovorů s trenéry a porovnání nabídky. Bylo stanoveno celkem šest adekvátních dodavatelů, kteří zajistí vybavení klubu a posilovny, oblečení, doplňků, občerstvení a čisticí prostředky. Zákazníci představují sportovce starší 16 let. Substitutem byly určeny všechny ostatní volnočasové sportovní aktivity.

SWOT analýza určila sedm silných stránek podniku – spolupráce s mentálním koučem, cenová dostupnost, lokalita, dostupnost, kvalifikovaný personál, možnost vzdělávání a moderní prostředí. Pět faktorů představuje slabé stránky – vysoké počáteční investice, nově vznikající podniky, neznámá nová značka klubu, nedostatečné zkušenosti majitele s podnikáním a marketingovými aktivitami. Příležitosti podniku jsou čtyři – současný trend v bojových sportech, zájem o vzdělávání se v oblasti bojového sportu a celkového zdraví, zájem o psychické zdraví a zájem o kurzy pro začátečníky bojových sportů. Hrozby jsou představovány pod pěti faktory – ekonomická situace země, nedosažení bankovního úvěru, změna legislativy, vstup nové konkurence na trh a změna konceptu vyučovacích hodin stálé konkurence.

Tréninkové centrum GymArt vybralo pro plynulý a efektivní chod podniku takový počet zaměstnanců, které je dle finančních možností adekvátní. Bylo určeno, že podnik potřebuje recepční, brigádníka, dva trenéry, mentálního kouče, ale také s majitelem podniku je počítáno jako se zaměstnancem podniku. Následně byl vytvořen rozvrh výukových hodin, který se skládá z výuky BJJ, kurzů BJJ, kompenzačních cvičení, soukromých hodin a možnosti pronájmu prostor.

Analýza rizik určila devět hlavních rizik – žádná zkušenost s podnikáním, neschopnost splácet bankovní půjčku, vstup nové konkurence na trh, změna legislativy, ekonomická recese, chybný odhad poptávky, špatný výběr zaměstnanců, pracovní neschopnost zaměstnanců a nízký výnos z pronájmu. Nejkritičtější rizikem byl zvolen chybný odhad poptávky. Závažným rizikem poté byla určena žádná zkušenost s podnikáním, neschopnost splácet bankovní půjčku, ekonomická recese a nízký výnos z pronájmu prostor.

Při plánování finanční stránky podniku byly brány v potaz odpovědi respondentů na otázky z dotazníkového šetření, ale také byly zohledněny odpovědi trenérů, které byly dosaženy v rámci rozhovorů. Byly stanoveny tržby, které zahrnují tržby z hlavní činnosti (výuka BJJ), tržby z pořádaných akcí a tržby z pronájmu prostor. S tržbami z prodaných produktů na recepci není počítáno z důvodu minimální marže. Dále bylo sestaveno členství podniku GymArt a ceny vstupů, které byly složeny z cen konkurence a odpovědí na dotazníkové šetření. Zakladatelský rozpočet je složen ze základních investic, nutných pro chod podniku, jenž je vyčíslen na 571 749 Kč. Dále byly vypočítány odpisy, nájemné, energie a další náklady.

Pomocí finančního plánu byla identifikována potřeba cizích a vlastních zdrojů kapitálu ve dvou scénářích. První scénář počítal s cizím kapitálem, který činí 200 000 Kč a vlastním kapitálem ve výši 400 000 Kč. V důsledku neschopnosti plnit své závazky byl vypočítán druhý scénář s vyšším cizím kapitálem. Druhý scénář počítá se stejnou sumou vlastního kapitálu, která činí 400 000 Kč, ale cizí kapitál byl navýšen na 2 500 000 Kč.

První scénář finančního plánu zaznamenává v prvních dvou letech fungování podniku ztrátový výsledek hospodaření a záporné cash flow. Finanční stav ke konci období je v prvních letech

podnikání záporný a podnik není schopen hradit své závazky. Z důvodu toho byl vytvořen druhý scénář s navýšeným cizím kapitálem. V realistickém odhadu v pátém roce podnikání je výsledek hospodaření ziskový a cash flow kladné, což je nejlepší varianta, která může nastat. V optimistickém odhadu tato situace nastane už ve třetím roce podnikání. V pesimistickém odhadu tato situace nenastane ani po šesti letech podnikání, po dobu šesti let je cash flow záporné a výsledek hospodaření ztrátový a podnik je z dlouhodobého hlediska neudržitelný.

Marketingový plán počítá s aktivitou na sociálních sítích, veletrzích a akcích, které jsou zaměřeny na sport a zdravý životní styl. Propagace klubu jsou určeny přes webové stránky, sociální síť Facebook, Instagram, kanál YouTube, audio poslechy, přednášky, semináře, workshopy a další možné akce a reklamou v časopise Bojová umění. Pro marketingové aktivity je vyčleněno 5 000 Kč měsíčně. Cílem marketingového plánu je hlavně motivovat lidi cvičit a získat nové sportovce.

Doporučením pro zvolený podnikatelský plán je zvolit druhý scénář finančního plánu, který počítá s vyššími cizími náklady než z vlastními. Podnik bude moci splácet své závazky lépe než v prvním scénáři. Také je doporučeno aktualizovat podnikatelský plán na současnou situaci a životní cyklus podniku.

4 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo sestavení podnikatelského plánu nového tréninkového centra bojových sportů. Diplomová práce byla rozdělena na teoreticko-metodologickou část a analyticko-praktickou část. V teoreticko – metodologické části byly definovány základní pojmy, které se vztahují k sestavení podnikatelského plánu. Tato část práce je rozdělena na podkapitoly, které informují o podniku a jeho okolí, podnikatelském plánu, jeho tvorbě a obsahu. Na závěr teoreticko – metodologické části je podkapitola s popsáním cílem a metodami, které jsou následně použity v analyticko-praktické části práce. Analyticko-metodologická část práce se rozděluje na popis společnosti GymArt, podnikatelského okolí a podnikatelského plánu společnosti GymArt. Hlavní metoda, která byla v práci použita byla metoda Lean Canvas, která shrnuje podnikatelský plán. Model Lean Canvas byl použit jako nástroj, který je podkladem pro sestavení adekvátního podnikatelského plánu tréninkového centra GymArt.

Základní metrika finanční stránky podniku se skládá z výpočtů cash flow a výkazu zisku a ztrát. Tyto výpočty jsou rozděleny na tři varianty v šesti letech působení tréninkového centra. Jedná se o variantu realistickou, optimistickou a pesimistickou. Výpočty i sestavení jednotlivých částí podnikatelského plánu jsou podloženy z dostupných informací od klubů bojových sportů, dotazníkového šetření a provedených rozhovorů s trenéry. Byly stanoveny předpokládané objemy poptávky po službách výuky Brazilského jiu – jitsu, které jsou doplněny výukou kompenzačních cvičení pro bojové sporty. Dále byly stanoveny náklady, výnosy, příjmy, výdaje a ceny služeb, z nichž vychází příslušné zisky a ztráty.

Při sestavování podnikatelského plánu bylo zjištěno, že podnik nemá dostatečné finanční krytí na hrazení svých závazků. Z tohoto důvodu byl vypočítán druhý scénář s navýšeným cizím kapitálem oproti předchozí variantě. V případě realistické a optimistické varianty podnik začne generovat zisk během prvních pěti let podnikání. V pesimistické variantě podnik není schopen generovat zisk ani po šesti letech a z dlouhodobého hlediska je chod podniku neudržitelný.

Vzhledem k tomu, že tržby podniku jsou závislé na zákaznících docházejících do tréninkového centra, tak v současné nejisté ekonomické situaci, omezování shromažďování osob a očekávané změně priorit lidí, lze označit podnikatelský plán za rizikový. S ohledem na tyto skutečnosti, lze konstatovat, že za současných podmínek není vhodné do podnikatelského plánu investovat.

V diplomové práci byly určeny možnosti, schopnosti a rizika podnikatelského plánu. Je znám hypotetický vývoj podnikatelského plánu, hlavně v oblasti finančního plánu. Při posouzení všech provedených metod, technik a informací, lze považovat cíl za splněný. V souvislosti s měnícím se trhem, ekonomickou situací a dalšími okolnostmi, je předpokládáno, že podnikatelský plán podniku GymArt bude průběžně adaptován, aby podnikatelský plán byl v souladu s aktuální situací a fází životního cyklu podniku.

Literatura

BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

CROLL, A. a YOSKOVITZ B. *Lean Analytics: Use data to Build a Better Startup Faster*. Copyright, 2013. ISBN 978-1-449-33567-0.

DVOŘÁČEK, J. a SLUNČÍK P. *Podnik a jeho okolí.: Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

FREY, P. *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0*. 3. dopl. vyd. Praha: Albatros Media, 2011. ISBN 978-80-7261-237-6.

HANZELKOVÁ, A. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.

HYRŠLOVÁ, J. a KLEČKA J. *Ekonomika podniku*. Praha: Copyright, 2008. ISBN 978-80-86730-36-3.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

JANIŠOVÁ, D. a KŘIVÁNEK M. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

KASTNER, J. 2020. *Workshop – Jak si nastavit hlavu na úspěch?* [přednáška] Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 10. 3. 2020.

KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

KUNZ, V. *Sportovní marketing: CSR a sponzoring*. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0560.

LEVITOVÁ, A. a HOŠKOVÁ B. *Zdravotně-kompenzační cvičení*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-4836-8.

MULAČOVÁ, V. a MULAČ P. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 9788024786384.

MULLIN, B. J., HARDY S. a SUTTON W. A. *Sport Marketing 4th Edition*. 4. dopl. vyd. United States of Amerika: Copyright, 2014.

PAVELKA, R. a REINDERS A. *Kondiční trénink pro bojové sporty: Rozvoj speciální síly*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5416-1.

PUTNOVÁ, A. a SEKNIČKA P. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1621-3.

RIES, E. *Startup jako princip podnikání: Jak dosáhnout dlouhodobého růstu v moderní firmě*. Praha: Albatros Media, 2019. ISBN 978-80-7261-573-5.

RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-20208-4.

SARSBY, A. *Swot Analysis: A Guide to Swot for Business Studies Students*. Copyright, 2016. ISBN 978-0-9932504-2-2.

SEDLÁČKOVÁ, H. a BUCHTA K. *Strategická analýza*. 2. dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

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

SRPOVÁ, J., SVOBODOVÁ I., SKOPAL P., ORLÍK T. a kolektiv. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

SYNEK, M., KISLINGEROVÁ E. a kolektiv. *Podniková ekonomika*. 5. dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

ŠIMAN, J. a PETERA P. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-117-8.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, P. a JELÍNKOVÁ E. *Podniková ekonomika - klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-802-7106-899.

Zkopírovat citaciZačátek formuláře

TICHÝ, J. *Ekonomika podniku*. Praha: IODA, 2016. ISBN 978-80-260-9699-3.

VEBER, J., SRPOVÁ J. a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

VYSEKALOVÁ, J. a kolektiv. *Emoce v marketingu: Jak oslovit srdce zákazníka*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4843-6.

WHITING, J. *A new generation of warriors: The history of mixed martial arts*. United States of America: Copyright, 2010. ISBN 978-1-4296-3427-4.

Internetové zdroje

BARTOŠOVÁ, H. a BARTOŠ J. *Evropský sociální fond Praha & EU: Investujeme do vaší budoucnosti: ŘÍZENÍ A ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ* [online]. 2011, , 1-158 [cit. 2020-01-30]. Dostupné z: [http://files.vsrr.webnode.cz/200000018-a4118a50ac/SO%20-%20C5%98%C3%ADzen%C3%AD%20lidsk%C3%BDch%20zdroj%C5%AF%20\(Barto%C5%A1ov%C3%A1,%20Barto%C5%A1\).pdf](http://files.vsrr.webnode.cz/200000018-a4118a50ac/SO%20-%20C5%98%C3%ADzen%C3%AD%20lidsk%C3%BDch%20zdroj%C5%AF%20(Barto%C5%A1ov%C3%A1,%20Barto%C5%A1).pdf).

BUCHALCEVOVÁ, A. a MYSLIVEČEK T., 2016. Využití metody Lean Startup a nástroje Lean Canvas pro vývoj inovativního produktu. *Acta Informatica Pragensia*[online].2016, 5(1), 18-33 [cit. 2019-03-28]. DOI: 10.18267/j.aip.82. ISSN 1805-4951. Dostupné z: <http://aip.vse.cz/index.php/aip/article/view/138>.

Brazilské jiu - jitsu (BJJ) [online]. 2020 [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: <https://www.draculino.cz/kurzy/brazilske-jiu-jitsu/>.

Brazilské jiu - jitsu (BJJ): Historie, Brazilian jiu – jitsu z blízka, Pravidla [online]. 2020 [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: <https://www.hayashi.cz/info/sp-brazilske-jiu-jitsu-bjj.html>.

Český statistický úřad: *Inflace, spotřebitelské ceny* [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny.

ČSU: *Pohyb obyvatelstva v hl. m. Praze v 1. čtvrtletí 2019* [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xa/pohyb-obyvatelstva-v-hl-m-praze-v-1-ctvrtleti-2019>.

ČSU: *Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let* [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-B&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-B&str=v467&u=v413__VUZEMI__97__19.

O BJJ: Jaký je rozdíl mezi Gi a No Gi variantou? [online]. 2018 [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: <https://choketopusgym.cz/bjjgrappling/>.

GRASSEOVÁ, M. *OBRANA A STRATEGIE: VYUŽITÍ SWOT ANALÝZY PRO DLOUHODOBÉ PLÁNOVÁNÍ* [online]. 2006, 48-55 [cit. 2020-01-28]. Dostupné z: file:///C:/Users/Michaela.Dejnovska/Downloads/grasseova_2_06.pdf.

GÜREL, E. a TAT M. *SWOT ANALYSIS: A THEORETICAL REVIEW* [online]. 2017, , 994-1006 [cit. 2020-01-27]. Dostupné z: http://sosyalarastirmalar.com/cilt10/sayi51_pdf/6iksisat_kamu_isletme/gurel_emet.pdf.

GYÖRKŐ, D., KLESCHNÉ CSAPI V. a BEDŐ Z. *ICUBERD: Book of Papers* [online]. Budapest, 2017 [cit. 2020-01-29]. Dostupné z: http://real.mtak.hu/92305/1/icuberd_2017_book_of_papers.pdf#page=157. SBDC of Corvinus University of Budapest.

KOUMPAROULIS, D. N. *PEST Analysis: The case of E-shop* [online]. 2013, , 31-36 [cit. 2020-01-28]. Dostupné z: <https://pdfs.semanticscholar.org/d6c9/3c65aba215b24889d0257c7281ca0bc09058.pdf>.

MAURYA, A., 2015. *Lean Canvas*. In: *LeanStartup.cz* [online]. Přel. J. Veselý a P. Hájková [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <http://www.leanstartup.cz/ke-stazeni/>.

NEČADOVÁ, V. *Etika v podnikání* [online]. Jihlava, 2014 [cit. 2020-01-15]. Dostupné z: <http://www.vspj.cz/ISBN/Skripta%20-%20V%C5%A0PJ/Etika%20v%20podnik%C3%A1n%C3%AD%20-%20V%C4%9Bra%20Ne%C4%8Dadov%C3%A1.pdf>. Studijní opora. Vysoká škola polytechnická Jihlava. Vedoucí práce JUDr. Alena Urubková, Ing. Jiří Hrdlička.

PAVELKA, R. a STICH J. *MMA mixed martial arts: Historie* [online]. 2014 [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <http://web.ftvs.cuni.cz/elstudovna/MMA/historie.html>.

POKORNÝ, D. *Lean Canvas* [online]. Praha, 2013 [cit. 2020-01-29]. Dostupné z: https://spicenter.vse.cz/wpcontent/uploads/2018/08/semestralni_prace/15_02/Pokornyxpokd00_Lean_Canvas_seminarni_prace.pdf.

Pražské vodovody a kanalizace: Cena vodného a stočného [online]. Praha: VIZUS, ©2020 [cit. 2020-03-29]. Dostupné z: <https://www.pvk.cz/vse-o-vode/cena-vodneho-a-stocneho/>.

SIMONEAUX, S. a STROUD CH. *Business Best Practices: SWOT Analysis: The Annual Check-Up for a Business* [online]. 2011, , 75-78 [cit. 2020-01-27]. Dostupné z: http://www.scs-consultants.com/docs/SCS_JPBSummer2011.pdf.

Statistika nemovitostí: Průměrná cena pronájmu – 1 m²/měsíc [online]. Praha: DALTEN media, 2020 [cit. 2020-03-29]. Dostupné z: <https://realitymix.cz/statistika-nemovitosti/byty-pronajem-prumerna-cena-pronajmu-1m2-mesic.html>.

Srovnávač cen elektrické energie [online]. Praha: elektrina, 2020 [cit. 2020-03-29]. Dostupné z: <https://www.elektrina.cz/kalkulacka-elektriny>.

Vyhláška č. 120/2011 Sb.: Vyhláška, kterou se mění vyhláška Ministerstva zemědělství č. 428/2001 Sb., kterou se provádí zákon č. 274/2001 Sb., o vodovodech a kanalizacích pro veřejnou potřebu a o změně některých zákonů (zákon o vodovodech a kanalizacích), ve znění pozdějších předpisů [online]. Praha: © AION CS, 2020 [cit. 2020-03-29]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-120>.

Zákon č. 90/2012 Sb.: Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) [online]. Praha: AION, 2020 [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90?text=spole%C4%8Dnost+s+ru%C4%8Den%C3%ADm+omezen%C3%BDm>.

Seznam příloh

Příloha 1 Lean Canvas	I
Příloha 2 Lokality konkurence.....	II
Příloha 3 Rozhovor s Martinem Stehlíkem – kurzy BJJ.....	III
Příloha 4 Dotazník – název GymArt.....	IV
Příloha 5 Dotazník – Finanční stránka BJJ.....	VI
Přílohy 6 Jména a základní informace trenérů, kteří poskytli rozhovor.....	IX
Příloha 7 Rozhovory s trenéry.....	X
Příloha 8 SWOT analýza.....	XVIII
Příloha 9 Lean Canvas GymArt.....	XIX
Příloha 10 Mzdové náklady.....	XX
Příloha 11 Rozvrh hodin GymArt.....	XXI
Příloha 12 Pravděpodobnost výskytu rizika.....	XXII
Příloha 13 Významnost dopadu rizika.....	XXIII
Příloha 14 Splátkový kalendář.....	XXIV
Příloha 15 Možnosti členství konkurence.....	XXV
Příloha 16 Tržby za hlavní činnost.....	XXVII
Příloha 17 Vybavení posilovny a klubu.....	XXXIII
Příloha 18 Výkaz zisků a ztrát.....	XXXIV
Příloha 19 Výnosy a náklady realistické varianty.....	XXXVIII
Příloha 20 Výkaz cash flow.....	XXXIX
Příloha 21 Výkaz zisku a ztrát (druhý scénář).....	XLIII
Příloha 22 Výkaz cash flow (druhý scénář).....	XLV

Příloha 1

Obrázek 1 Lean Canvas – postup vyplňování

Lean Canvas Podnikatelský plán na jedné straně papíru Online kurz zdarma na www.leancanvas.cz						Projekt:	Autor:	Datum:	Verze #
Problém Jaké jsou 1-3 nejpalčivější problémy vašich zákazníků? 2	Řešení Jaké vlastnosti vašeho produktu řeší problémy vašich zákazníků? 4	Unikátní nabídka hodnoty Čím upoutáte pozornost? V čem jste jini? Jaká je výjimečná hodnota pro zákazníka? 3	Neférová výhoda Co vám nemůže nikdo snadno zkopírovat nebo si to koupit? Proč byste to měli dělat zrovna vy? 9	Zákazníci Kdo jsou vaši zákazníci, resp. uživatelé? 1					
Existující alternativy Jak zákazníci řeší své problémy dnes?	Indikátory Co pro vás znamená úspěch a jak jej budete měřit? Jaká část díla jsou pro vás teď obtížná (akvizice, akce, prodej, tržby, doporučení)? 8	Srozumitelný opis Jak jednoduše opíšete vaše řešení pomocí již existujících?	Cesty k zákazníkům Jak se dostanete ke svým zákazníkům? 5	První vlastovky S kým můžete začít nejříve?					
Struktura nákladů Za co budete platit a kolik? Jaké jsou vaše fixní a variabilní náklady? 7		Cenový model Jak načteníte vaše řešení problémů?			6				

Zdroj: vlastní zpracování, Maurya (2015)

Příloha 2 Lokality konkurence

Tabulka 17 Lokality konkurence v Praze

Lokality konkurence		
Lokalita	Počet zastoupení	Klub
Praha 1		Arena Pavly Kladivové
Praha 3		Choketopus
Praha 4	3x	Tiger Team, Arena Pavly Kladivové, Lanna Gym
Praha 5		Arena Pavly Kladivové
Praha 7	2x	Choketopus, Jungle BJJ
Praha 8		Primmat Gym
Praha 9		Choketopus
Praha 13		Tiger Gym
Praha 15		Pentagym

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 3 Rozhovor s Martinem Stehlíkem – kurzy BJJ

- **Má smysl otevírat kurzy pro začátečníky BJJ?**

Ano, zájemci bez zkušeností se cítí lépe mezi lidmi na stejné úrovni. Je větší šance, že se přihlásí na kurz než během náboru do stálých lekcí.

- **Kolik lidí se doposud přihlásilo a odchodilo kurz? (Jaká je ideální kapacita kurzu?)**

Zhruba 200 přihlášených, ideální kapacita kurzu 20 studentů.

- **Kolik absolventů začátečnického kurzu pokračovalo s BJJ?**

Zhruba 50 lidí.

Zdroj: vlastní zpracování, Martin Stehlík

Příloha 4 Dotazník – název GymArt

Co ve Vás evokuje název GymArt?

Absolutní svobodu a flexibilitu umění.

Artisté

Fitness centrum

Buď vymalování tělocvičny ... nebo nějaký hodně složitý pohyb, nebo grupu sportů jako ta zavěšená yoga

Crossfit

Fitko

Fitness umění

Galerie v tělocvičně

gym, který nabízí mnoho druhů sportů

Gym, ve kterém najdu klidnou, přátelskou atmosféru. Představuji si kvalitní trenéry a přítomnost bojových umění

Gym-cvičení, art-umění... Dohromady tedy něco jako Umělecké cvičení nebo snad Umění cvičit

Gymnastické umění

Inovativní přístup ke cvičení.

Kreativní gym, ve kterém se kombinují různé druhy cvičení mimo klasické cviky a stroje. Propojení martial arts a klasického fitka.

Malování gymnastických prvků

malování po stěně tělocvičny

Moderní přístupy ve cvičení v posilovně

Modernizace přístupu ke cvičení v posilovnách

Na první dojem to ve mě neevokuje vůbec nic. Při delším přemýšlení bych nejspíš uvažovala o vybavení pro posilovny/ apka na bodybuilding...spojení těchto slov mi přijde spíše matoucí.

Nástěnné malby v gymu

název pro posilovnu, fitko

Pohyb spojený s uměním

posilování v galerii

Posilovnu s galerií

Různé typy technik na cvičení

Rychle pohybové cvičení

Sílu, energii, radost, dřinu

Specifikace ve cvičení

spojení fitka a umění, nevím...

Spojení posilovny a umění

Sport

sport s uměním?

sportovní umění

Středoškolské umění

Tento název jsem nikdy neslyšela, ale představím si pod tím dvě věci:
buď nějaký styl cvičení, který zahrnuje nějaké akrobatické nebo umělecké prvky anebo styl, kterým je "vyzdobena" tělocvična :)

To, co se naučíte v gymu

Trochu alternativnější posilovnu, víc uvolněna, "free"

Umělecké gymnastiky

uměleckou dílnu

Uměleckou tělocvičnu. Asi nějaký balet? nebo tak. Ale prve jsem četla

GymArt, a to teda evokovalo úplně jinou činnost.

umění cvičit

Umění fitness

Umění tělesné síly

Umění v posilovně nebo v tělocvičně

Určitě jde o umění ve vztahu s pohybem, tedy by mohlo jít o pohybové

umění?

Pohyb spojený s uměním

Vytváření nějakých nových gymnastických cviků

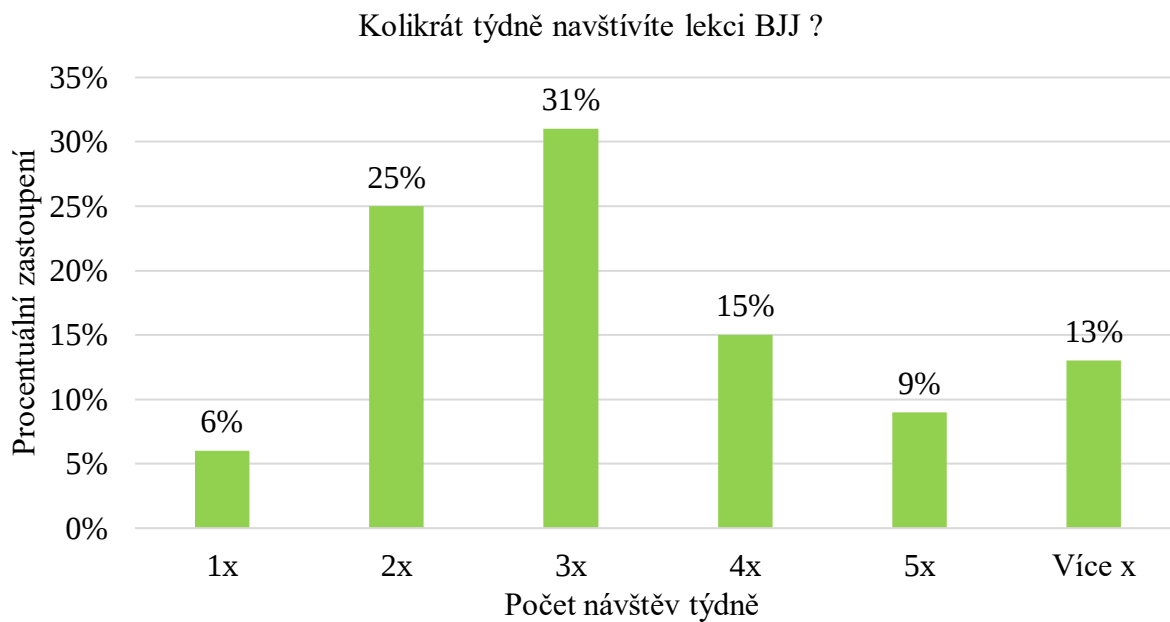
Architektonicky zajímavou posilovnu

Zajímavé cvičení

Zdroj: vlastní zpracování

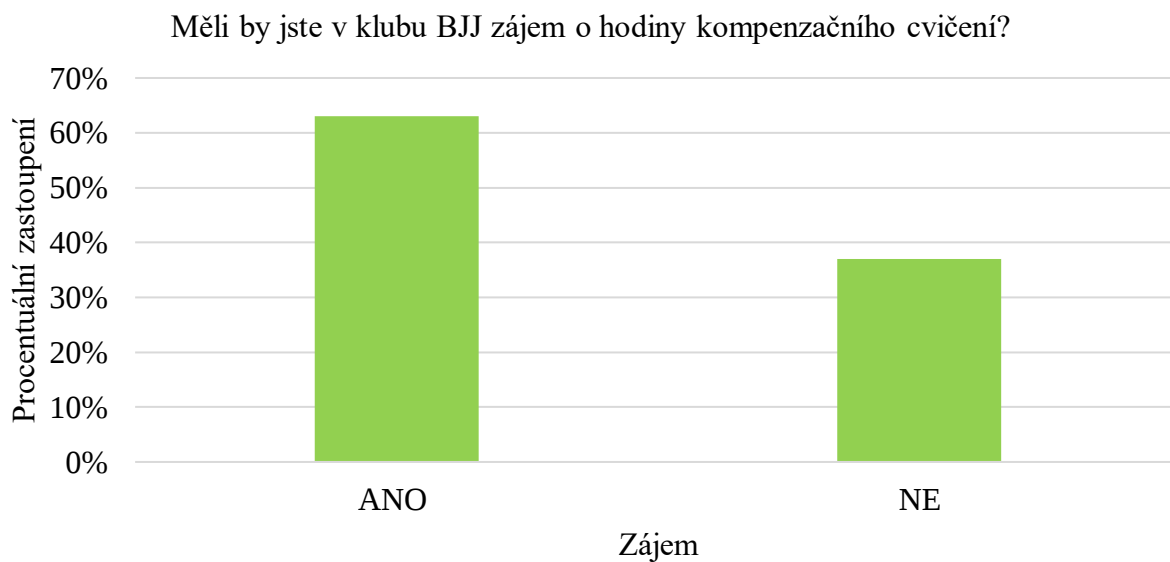
Příloha 5 Dotazník Finanční – stránka BJJ

Graf 4 Návštěvnost lekcí BJJ



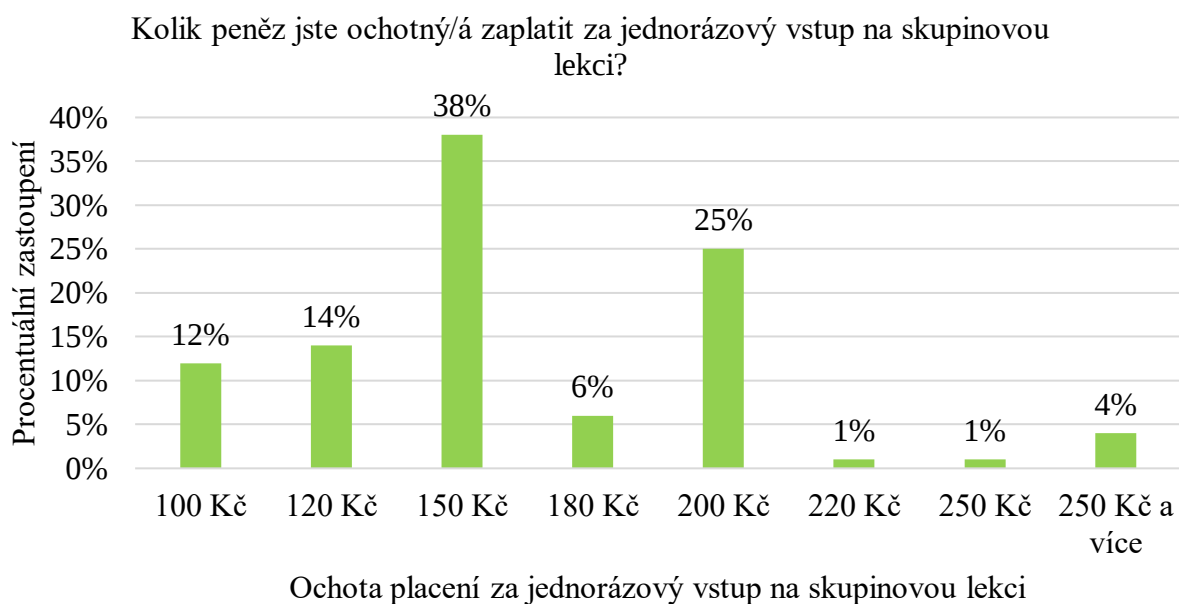
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5 Zájem o hodiny kompenzačního cvičení



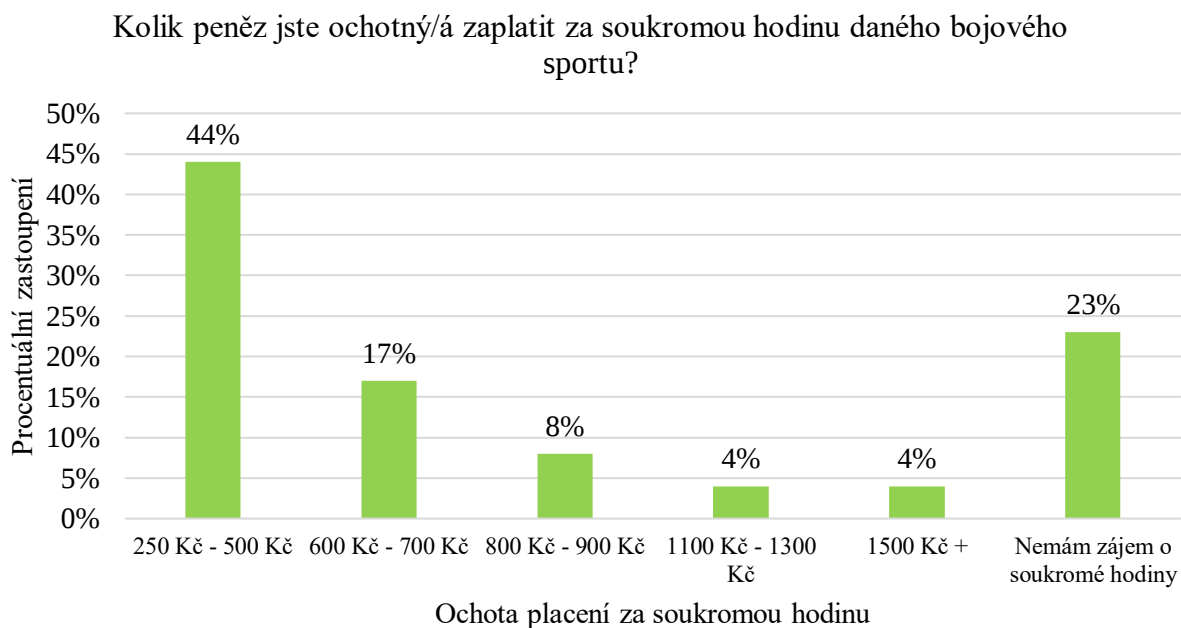
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6 Ochota placení jednorázových vstupů



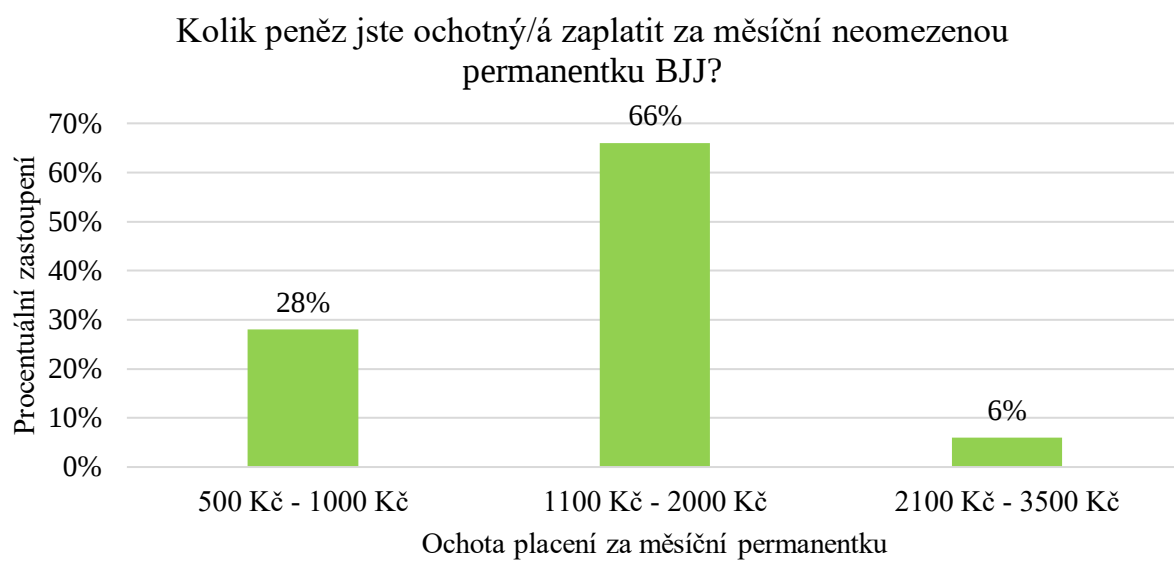
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7 Ochota placení za soukromé hodiny



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8 Ochota placení za měsíční permanentku



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 6 Jména a základní informace trenérů, kteří poskytli rozhovor

Trenéři v Choketopusu (Praha):

Richard Andrš – držitel černého pásu Brazilského jiu – jitsu, silový a kondiční trenér.

Jiří Chládek – držitel fialového pásu Brazilského jiu – jitsu, aktivní závodník.

Mikoláš Bílek – držitel modrého pásu Brazilského jiu – jitsu, aktivní závodník.

Mirek Šulc – držitel fialového pásu Brazilského jiu – jitsu, aktivní závodník.

Martin Stehlík – držitel fialového pásu Brazilského jiu – jitsu, trenér Krav Magy, instruktor sebeobrany, trenér boxu III. třídy.

Trenér v Pentagymu a Tiger Teamu (Praha):

Michal Hořejší – trenér MMA a grapplingu, patnáct let zkušeností s trenérstvím.

Trenérka v Tiger Teamu (Praha):

Eliška Rytířová – držitelka černého pásu Jiu – jitsu, trenérka dětí a dospělých.

Trenér ve Fightclubu (Brno):

Jan Stach – držitel fialového pásu Brazilského jiu – jitsu, trenér grapplingu, aktivní zápasník.

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 7 Rozhovory s trenéry

Trenér BJJ Richard Andrš – Choketopus gym

Co by měl splňovat dobrý trenér BJJ?

Dobrý trenér je pro mě celkově silný, důvěryhodný a obecně dobrý člověk. Stále se vzdělává, dlouhodobě plánuje, systematicky učí, baví ho to a vše dělá tak, jak nejlépe dovede.

Proč by lidé měli věnovat čas BJJ? Co Vás na tomto sportu baví nejvíce?

Lidé by měli dělat především to, co dělat chtějí. Pokud je BJJ zajímavá, je to fajn a v dobrém kolektivu mohou velmi získat. Jmenovitě dobré kamarády, fyzickou sílu a obratnost, užitečné bojové dovednosti, celkovou fyzickou a psychickou odolnost. Zároveň mohou zdravě utlumit své ego a mohou se naučit správně se vypořádat s výhrou nebo prohrou. Může to mít velký přenos do všech ostatních sfér života. Např. business, rodina, vztahy, škola. Mě nejvíce na BJJ baví reálnost, tedy využití do sebeobrany, skutečný souboj a kontakt na 100 %, technické detaily, které opravdu fungují a umožňují porazit větší a silnější jedince.

Jaký je ideální počet osob v jedné tréninkové jednotce?

U nehomogenní skupiny pro mě tak 20, u více homogenní skupiny 20-30.

Za kolik peněz jste ochotný učit a jak často?

Jsem ochotný učit zdarma, pokud jsou všechny mé potřeby plně pokryty. Učit lze několik dní v řadě a pak den dva pauza. Dodržování 80/20 principu pro tělesné a duševní zdraví.

Jaký sortiment zboží by se měl nabízet na recepci v klubu?

To, čemu věřím a není mi proti srsti, ne to, co vydělá nejvíce peněz. Takže nabízet filtrovanou čistou vodu (maximálně citrón a himalájská sůl), kvalitní káva a čaj, běžné ovoce. Z doplňků maximálně kvalitní proteinový prášek bez nesmyslů a příchutí. Klubová trička, kimona atd. Popřípadě chrániče na zuby, bandáže, tejpky.

Co by nemělo chybět ve výbavě klubu?

Jednoduchá posilovna (hrazdy, válce, gumy, bradla, kettlebells, velká činka na dřepy, bench, mrtvý tah, žíněnky, zrcadla, dopadová žíněnka na vyšší hody.

Zdroj: vlastní zpracování, Richard Andrš

Trenér BJJ Jiří Chládek – Choketopus gym

Co by měl splňovat dobrý trenér BJJ?

Dobrý trenér by měl být schopný předat jádro, myšlenky a principy daného sportu. Měl by být schopný předat tyto informace různým typům lidí. Nikdy by se neměl přestat učit a neustále se v daném oboru vzdělávat. Měl by své žáky inspirovat svým, analyzovat skupinu a její pokroky a na základě toho uzpůsobovat tréninky. Měl umět tyto informace předat svým žákům. Měl by svůj vztah trenér – klient přeměnit na vztah učitel – žák, aby se žáci rádi vraceli a zůstali.

Proč by lidé měli věnovat čas BJJ? Co Vás na tomto sportu baví nejvíce?

BJJ by se lidi měli naučit z různých důvodů. Jeden z důvodů je, že kdybyste šli do konfliktu, jste schopný svého protivníka zabít holýma rukama. BJJ vás nejenom udrží ve formě, ale zlepšíte kvalitu celého vašeho života. Setkáte se s velkým množstvím lidí z různých sociálních vrstev. Naučíte se respektu, protože vždy bude někdo lepší, kdo vás porazí. Při cvičném souboji se naučíte pracovat pod stresem, vyčistit si mysl a soustředit se na jeden cíl. BJJ má neuvěřitelné množství technik a pohybů, proto se musíte neustále učit novým věcem.

Jaký je ideální počet osob v jedné tréninkové jednotce?

Záleží na velikosti tělocvičny a úrovni studentů. Skupina začátečníků by měla být kolem 20 lidí na jednoho trenéra, aby byla jistota, že se budete moci věnovat každému. Pokročilí studenti mohou být ve větší skupině v závislosti na velikosti tělocvičny.

Za kolik peněz jste ochotný učit a jak často?

Od 500 Kč za tréninkovou jednotku.

Jaký sortiment zboží by se měl nabízet na recepci v klubu?

Voda, kvalitní džusy, energetické tyčinky, ovoce a suplementy.

Co by nemělo chybět ve výbavě klubu?

Kvalitní tatami, wallpady, ručníky, kimona a oblečení na půjčení.

Zdroj: vlastní zpracování, Jiří Chládek

Trenér BJJ Mikoláš Bílek – Choketopus gym

Co by měl splňovat dobrý trenér BJJ?

Měl by mít opravdový zájem na to, aby se jeho studenti zlepšovali, nejen aby platili. Musí taky být schopen učit techniky i mimo jeho hlavní doménu a učit je tak, aby je pochopili i ti nejméně šikovní.

Proč by lidé měli věnovat čas BJJ? Co Vás na tomto sportu baví nejvíce?

Kromě zlepšení fyziky a životosprávy vidím největší výhodu v nárůstu sebevědomí lidí. To je podle mě největší přenos do běžného života. Introverti si začínají více věřit a nucený kontakt na tréninku jim pomáhá navázat vztahy v běžném životě.

Jaký je ideální počet osob v jedné tréninkové jednotce?

Řekl bych maximálně 20 lidí na jednoho trenéra. Více lidem už se nemůže věnovat a byl by vhodný asistent.

Za kolik peněz jste ochotný učit a jak často?

Aktuálně učím soukromé lekce za 1000 Kč/h, veřejné lekce 500–800 Kč/h. Semináře za minimum 4000 Kč. V ideálním světě jako hlavní trenér bych učil nejvíce 2x denně, 6x týdně.

Jaký sortiment zboží by se měl nabízet na recepci v klubu?

Káva, protein, ionťák, energetické tyčinky a merch klubu/gymu. Například MMA Liberec to má v tomto ohledu zmáklé skvěle.

Co by nemělo chybět ve výbavě klubu?

Žabky pro studenty, sprchy, wc, dostatek žíněnek, klec, pokud by se tam vyučovalo i MMA, repro soustava a zrcadlo. Výhodou by byly náhradní Gi, které by se daly za poplatek půjčit. Největší luxus by byla prádelna, jako má Keenan v San Diegu.

Zdroj: vlastní zpracování, Mikoláš Bílek

Trenér BJJ Miroslav Šulc – Choketopus gym

Co by měl splňovat dobrý trenér BJJ?

Osobnostní předpoklady, metodická výuka, musí ho to učení bavit.

Proč by lidé měli věnovat čas BJJ? Co Vás na tomto sportu baví nejvíce?

Pro mě osobně je to alternativní metoda meditace a ulevování od stresu.

Jaký je ideální počet osob v jedné tréninkové jednotce?

16-26.

Za kolik peněz jste ochotný učit a jak často?

Peníze pro mě v učení BJJ nehrají příliš roli, pokud nejde o soukromé hodiny. Při soukromých hodinách počítám alternativní ušlý zisk. Což i s cestou na lekci může být kolem 1200–1500 Kč.

Jaký sortiment zboží by se měl nabízet na recepci v klubu?

Nejsem vůbec zastánce toho lidí tzv. "osejlovat". Nabízel bych maximálně věci, které jsou lidem užitečné: levné žabky, tejpky, vodu na pití zadarmo, nějaké iontové nápoje (možná).

Co by nemělo chybět ve výbavě klubu?

Lékárnička, časomíra a pořádná hifi věž.

Zdroj: vlastní zpracování, Miroslav Šulc

Trenér BJJ / Krav Magy Martin Stehlík – Choketopus gym

Co by měl splňovat dobrý trenér BJJ?

Konstantně se vzdělávat v BJJ i v andragogice a učebních postupech. Měl by to být dobrý člověk. Nedělat BJJ pro peníze. Mělo by mu záležet na jeho studentech.

Proč by lidé měli věnovat čas BJJ? Co Vás na tomto sportu baví nejvíce?

Pohyb, gentlemanský bojový sport, komunita.

Jaký je ideální počet osob v jedné tréninkové jednotce?

U nováčků 14 – dostatečný počet na změnu partnerů a stále na nízký tak, aby se instruktor mohl každému věnovat. U pokročilých klidně 30 a více lidí. Nepotřebují konstantní dohled.

Za kolik peněz jste ochotný učit a jak často?

Za 0 Kč a někdy za 5000 Kč. Záleží, koho učím a za jakých okolností. Na plný úvazek se dá učit cca 8–12 lekcí týdně.

Jaký sortiment zboží by se měl nabízet na recepci v klubu?

Občerstvení, klubový merch.

Co by nemělo chybět ve výbavě klubu?

Dobré zázemí (sprchy, šatny, záchody).

Zdroj: vlastní zpracování, Martin Stehlík

Trenér BJJ / MMA Michal Hořejší – Penta gym

Co by měl splňovat dobrý trenér BJJ?

Dobrý člověk, měl by jít příkladem, znát velice dobře techniky, a hlavně umět předat své zkušenosti.

Proč by lidé měli věnovat čas BJJ? Co Vás na tomto sportu baví nejvíce?

Lidé poznají sebe sama, své limity, překonávání se, mohou se porovnávat s ostatními a mentálně vzrůst.

Jaký je ideální počet osob v jedné tréninkové jednotce?

Nezáleží mi na tom.

Za kolik peněz jste ochotný učit a jak často?

Časově jsem velice flexibilní – nemám ohraničené hodiny pro učení bjj, v podstatě kdykoliv. Cena 1000,- / hodinu tréninku.

Jaký sortiment zboží by se měl nabízet na recepci v klubu?

Pro mě jako trenéra je to nepodstatné, nějaké suplementy a věci spojené s daným sportem, doplňky pro bojové sporty.

Co by nemělo chybět ve výbavě klubu?

Posilovací stroje / náčiní.

Zdroj: vlastní zpracování, Michal Hořejší

Trénérka Jiu – jitsu Eliška Rytířová – Tiger team

Co by měl splňovat dobrý trenér BJJ?

Umět srozumitelně vysvětlit i ten největší detail.

Proč by lidé měli věnovat čas BJJ? Co Vás na tomto sportu baví nejvíce?

Je to skvělé nejen na fyzičku, ale i na tvarování postavy.

Jaký je ideální počet osob v jedné tréninkové jednotce?

10-16.

Za kolik peněz jste ochotný učit a jak často?

Ochotná každý den, ale záleží i na času. Jsem ochotná učit za minimum 300 Kč/hod.

Jaký sortiment zboží by se měl nabízet na recepci v klubu?

Občerstvení a vybavení na trénink.

Co by nemělo chybět ve výbavě klubu?

Sprechy a záchod pro ženy a muže zvlášť.

Zdroj: vlastní zpracování, Eliška Rytířová

Trenér BJJ Jan Stach – Fightclub Brno

Co by měl splňovat dobrý trenér BJJ?

Být dobrý člověk, mít rád a rozumět bjj, dělat to ze správných důvodů.

Proč by lidé měli věnovat čas BJJ? Co Vás na tomto sportu baví nejvíce?

Neuvěřitelné množství možností, každý člověk může mít svůj unikátní styl a skrze něj projevít svou kreativitu, osobnost. Zároveň díky tomu, jak je to velmi technický sport umožňuje pokročilým překonat větší a silnější soupeře díky inteligenci a znalostem.

Jaký je ideální počet osob v jedné tréninkové jednotce?

To je individuální podle cíle. Řekl bych něco mezi 1-25. Menší počet je výhodnější pro výuku technik, kdy svěřenec dostane nejvíc pozornosti trenéra, větší počet pro atmosféru v gymu, variabilitu sparring partnerů a příjmy gymu.

Za kolik peněz jste ochotný učit a jak často?

Těžká otázka, někdy mám v přepočtu tisíce na hodinu, někdy učím zadarmo. Je tam vždy ale. Myslím, že vycházet ze základu kolem 500 Kč/h není špatný. Můj standart je, že učím 7 skupinových a 2-5 soukromých tréninků týdně, víc bych nechtěl, aby mi to nekolidovalo s vlastní přípravou a víkendy (semináře/soutěže).

Jaký sortiment zboží by se měl nabízet na recepci v klubu?

Pití, něco zdravého ke svačině (ovoce, protein, tyčinky), elektrolyty a pár kousků vybavení na tréninky.

Co by nemělo chybět ve výbavě klubu?

Kvalitní a čisté tatami, sprcha, šatna. Výhodou jsou hrazdy na shyby/ručkování, železo, expandery, dřevěné tyčky na rozcvičení.

Zdroj: vlastní zpracování, Jan Stach

Příloha 8 SWOT analýza

Tabulka 18 SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY

1. spolupráce s mentálním koučem
2. cenová dostupnost
3. lokalita
4. kvalifikovaný personál
5. dostupnost
6. možnost vzdělávání
7. moderní prostředí

SLABÉ STRÁNKY

1. nově vznikající podnik
2. vysoké počáteční investice
3. majitel nemá zkušenosti s podnikáním
4. neznámá značka
5. majitel nemá zkušenost s marketingovými aktivitami

1. současný trend v bojových sportech
2. zájem o vzdělávání v oblasti bojového sportu a zdraví
3. zájem o psychické zdraví
4. zájem o kurzy pro začátečníky bojových umění

PŘÍLEŽITOSTI

1. ekonomická situace země
2. nedosažení bankovního úvěru
3. změna legislativy
4. vstup nové konkurence na trh
5. změna konceptu vyučovacích hodin stálé konkurence (zařazení nebo nahrazení výuky BJJ)

HROZBY

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 2 Lean Canvas GymArt

Projekt: Klub bojových umění GymArt		Autor: Datum: Verze #	
Problém Jaké jsou 1-3 nejpalčivější problémy vašich zákazníků?	Řešení Jaké vlastnosti vašeho produktu řeší problémy vašich zákazníků? Zajištění hodin BJJ a kompenzačního cvičení. Individuální/skupinové lekce pro profesionální a amatérské zápasníky. Pořádání kurzů pro začátečníky.	Unikátní nabídka hodnoty Čím upoutáte pozornost? V čem jste jiní? Jaká je výsledná hodnota pro zákazníka? Možnost využít sportovního/mentálního koučinku. Individuální/skupinové lekce přípravy na soutěže. Levnější vstupenky na pořádané sportovní/vzdělávací akce.	Neférová výhoda Co vám nemůže nikdo snadno zkopírovat nebo si to koupit? Proč byste to měli dělat zrovna vy? Roční cvičební plán technik a pohybových cvičení sestavené trenérem. Přístup trenérů k předávání informací/technik.
Existující alternativy Jak zákazníci řeší své problémy dnes?	Indikátory Co pro vás znamená úspěch a jak jej budete měřit? Jaká další čísla jsou pro vás teď důležitá (ekvizice, aktivace, konjunktura, tržby, doporučení)? Positioning - dotazování, rozhovory odchozích, příchodů sportovců a návštěvníků klubu. Počty lidí na tréninku, kurzech a soutěžích - součet lidí. Motivace sportovců - konzultace, kurzy, workshopy, webináře, online techniky. Tržby.	Srozumitelný popis Jak jednoduše opíšete vaše řešení pomocí již existujících? Konkurenční kluby v ČR a zahraničí, publikace na internetu.	Cesty k zákazníkům Jak se dostanete ke svým zákazníkům? Sociální sítě - FB, Instagram, YouTube, podcasty, webové stránky, publikace v časopise Bojová umění. Akce pořádané klubem i pro veřejnost (téma: zdraví a bojové sporty), přednášky o bojových sportech na VŠ, účast na sportovních veletrzích.
Struktura nákladů Za co budete platit a kolik? Jaké jsou vaše fixní a variabilní náklady?	Cenový model Jak načasujete vaše řešení problému? Viz finanční stránka podniku.		
Viz finanční stránka podniku.	Viz finanční stránka podniku.		

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 10 Mzdové náklady

Tabulka 19 Mzdové náklady

Mzdové náklady					
	Čistá mzda	Hrubá mzda	Sociální pojištění	Zdravotní pojištění	Superhrubá mzda
Majitel	22 740 Kč	30 000 Kč	7 440 Kč	2 700 Kč	30 000 Kč
Recepční	14 475 Kč	18 000 Kč	4 464 Kč	1 620 Kč	24 084 Kč
Celkem	37 215 Kč	48 000 Kč	11 904 Kč	4 320 Kč	54 084 Kč
Brigádník	x	3 000 Kč	x	x	x
Trenér 1	x	14 400 Kč	x	x	x
Trenér 2	x	12 800 Kč	x	x	x
Celkem	x	30 200 Kč	x	x	x

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 20 Výpočet mzdových nákladů

Výpočet mzdových nákladů				
		Počet hodin za měsíc	Cena za výukovou hodinu	Mzdy za měsíc
Trenér 1	BJJ NoGi + Kurzy NoGi + Kompenzační cvičení	36	400 Kč	14 400 Kč
Trenér 2	BJJ Gi + Kurzy Gi + Sparring	32	400 Kč	12 800 Kč
Brigádník		25	120 Kč	3 000 Kč
Celkem				30 200 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 11 Rozvrh hodin GymArt

Tabulka 21 Rozvrh hodin GymArt

	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	So	Ne
7:00 - 8:30	BJJ NoGi	Kurzy BJJ NoGi	BJJ Gi	Kurzy BJJ NoGi	BJJ Gi	Pronájem prostor	
8:30 - 10:00	Kompenzační cvičení	Soukromé hodiny	BJJ NoGi	Soukromé hodiny	Soukromé hodiny		
10:00 - 17:30	Soukromé hodiny	Soukromé hodiny	Soukromé hodiny	Soukromé hodiny	Soukromé hodiny		
17:30 - 19:00	Kurzy BJJ Gi	BJJ Gi	Kurzy BJJ Gi	BJJ Gi	Sparring (NoGi+Gi)		
19:00 - 20:30	BJJ Gi	BJJ NoGi	BJJ NoGi	BJJ NoGi	Kompenzační cvičení		

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 12 Pravděpodobnost výskytu rizika

Tabulka 22 Riziko – pravděpodobnost výskytu

Riziko – pravděpodobnost výskytu			
Úroveň	Určení	Číselný rozsah	Interval pravděpodobnosti
5	skoro jisté	od 4,1 do 5,0	vyskytne se téměř pokaždé
4	očekávané	od 3,1 do 4,0	pravděpodobně nastane
3	možné	od 2,1 do 3,0	občas se může vyskytnout
2	nepravděpodobné	od 1,1 do 2,0	vyskytnout se může, ale nemusí
1	téměř nemožné	od 0,1 do 1,0	nastává pouze v mimořádných případech

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 13 Významnost dopadu rizika

Tabulka 23 Riziko – významnost dopadu rizika

Riziko – významnost dopadu rizika			
Úroveň	Určení	Číselný rozsah	Interval pravděpodobnosti
5	fatální	od 4,1 do 5,0	významná ztráta (majetku, podniku)
4	velmi zásadní	od 3,1 do 4,0	značná ztráta (soudní spor, poškození majetku)
3	zásadní	od 2,1 do 3,0	potřebuje rychlé řešení okolností
2	příznivý	od 1,1 do 2,0	působí pouze na dílčí aktivity
1	téměř nepatrný	od 0,1 do 1,0	neovlivňuje znatelně chod podniku

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 14 Splátkový kalendář

Tabulka 24 Splátkový kalendář

Rok	Měsíc	Počáteční hodnota [Kč]	Úrok [Kč]	Úmor [Kč]	Konečná hodnota [Kč]
1	1	200 851	653	5 268	195 583
1	2	195 583	636	5 285	190 298
1	3	190 298	618	5 303	184 995
1	4	184 995	601	5 320	179 675
1	5	179 675	584	5 337	174 338
1	6	174 338	567	5 354	168 984
1	7	168 984	549	5 372	163 612
1	8	163 612	532	5 389	158 223
1	9	158 223	514	5 407	152 816
1	10	152 816	497	5 424	147 392
1	11	147 392	479	5 442	141 950
1	12	141 950	461	5 460	136 490
2	1	136 490	444	5 477	131 013
2	2	131 013	426	5 495	125 518
2	3	125 518	408	5 513	120 004
2	4	120 004	390	5 531	114 473
2	5	114 473	372	5 549	108 924
2	6	108 924	354	5 567	103 358
2	7	103 358	336	5 585	97 772
2	8	97 772	318	5 603	92 169
2	9	92 169	300	5 621	86 548
2	10	86 548	281	5 640	80 908
2	11	80 908	263	5 658	75 250
2	12	75 250	245	5 676	69 574
3	1	69 574	226	5 695	63 879
3	2	63 879	208	5 713	58 165
3	3	58 165	189	5 732	52 433
3	4	52 433	170	5 751	46 683
3	5	46 683	152	5 769	40 913
3	6	40 913	133	5 788	35 125
3	7	35 125	114	5 807	29 319
3	8	29 319	95	5 826	23 493
3	9	23 493	76	5 845	17 648
3	10	17 648	57	5 864	11 785
3	11	11 785	38	5 883	5 902
3	12	5 902	19	5 902	0

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 15 Možnosti členství konkurence

Tabulka 25 Možnosti členství konkurence v Praze

Choketopus gym	
	Cena
1x vstup	200 Kč
Neomezené členství na 1 měsíc	1 700 Kč
3měsíční členství	4 500 Kč
Vstup do posilovny	100 Kč
Ceny kurzů pro začátečníky	3 600 Kč / 4 200 Kč
Tiger Team	
	Cena
1x vstup	170 Kč
Neomezené členství na 1 měsíc	1 300 Kč
24 stupů	2 700 Kč
Roční členství	11 900 Kč
Vstup do posilovny	100 Kč
Jungle BJJ	
	Cena
1x vstup	nedohledatelné
2x vstup za týden na 1 měsíc	nedohledatelné
3měsíční členství	nedohledatelné
Vstup do posilovny	nedohledatelné
Pentagym	
	Cena
1x vstup	160 Kč
Neomezené členství na 1 měsíc	1 300 Kč
Arena Pavly Kladivové	
	Cena
1x vstup	200 Kč
2x vstup za týden na 1 měsíc	1 190 Kč
Vstup do posilovny na 1 měsíc (omezen časem)	590 Kč
Vstup do posilovny kdykoli	1 190 Kč
Primmat Gym	
	Cena
1x vstup	160 Kč / 200 Kč
Tiger Gym	
	Cena
1x vstup	200 Kč
2x vstup za týden na 1 měsíc	1 300 Kč
Lanna Gym	
	Cena
1x vstup	160 Kč

Lanna Gym	
Neomezené členství na 1 měsíc	1 300 Kč
Roční členství	11 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 16 Tržby za hlavní činnost

Tabulka 26 Počet prodaných vstupů/permanentek v 1 roce (realistická varianta)

Počet prodaných vstupů/permanentek v 1 roce (realistická varianta):							
Možnosti členství	Cena	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí	Celkem za rok	Výdělek
3 měsíce	3 900 Kč	15	15	15	15	61	239 503 Kč
1 měsíc	1 400 Kč	24	24	24	24	94	132 270 Kč
1x vstup	190 Kč	8	8	8	8	31	5 984 Kč
Kurzy pro začátečníky BJJ	3 900 Kč	26	26	26	26	105	409 406 Kč
Roční členství	15 000 Kč	13	0	0	0	13	196 830 Kč
Celkem							983 993 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 27 Počet prodaných vstupů/permanentek v 2 roce (realistická varianta)

Počet prodaných vstupů/permanentek ve 2 roce (realistická varianta):							
Možnosti členství	Cena	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí	Celkem za rok	Výdělek
3 měsíce	3 900 Kč	17	17	17	17	68	266 114 Kč
1 měsíc	1 400 Kč	26	26	26	26	105	146 966 Kč
1x vstup	190 Kč	9	9	9	9	35	6 648 Kč
Kurzy pro začátečníky BJJ	3 900 Kč	29	29	29	29	117	454 896 Kč
Roční členství	15 000 Kč	15	0	0	0	15	218 700 Kč
Celkem							1 093 325 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 28 Počet prodaných vstupů/permanentek v 3 roce (realistická varianta)

Počet prodaných vstupů/permanentek ve 3 roce (realistická varianta):							
Možnosti členství	Cena	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí	Celkem za rok	Výdělek
3 měsíce	3 900 Kč	19	19	19	19	76	295 682 Kč
1 měsíc	1 400 Kč	29	29	29	29	117	163 296 Kč
1x vstup	190 Kč	10	10	10	10	39	7 387 Kč
Kurzy pro začátečníky BJJ	3 900 Kč	32	32	32	32	130	505 440 Kč
Roční členství	15 000 Kč	16	0	0	0	16	243 000 Kč
Celkem							1 214 806 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 29 Počet prodaných vstupů/permanentek v 4 roce (realistická varianta)

Počet prodaných vstupů/permanentek ve 4 roce (realistická varianta):							
Možnosti členství	Cena	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí	Celkem za rok	Výdělek
3 měsíce	3 900 Kč	21	21	21	21	84	328 536 Kč
1 měsíc	1 400 Kč	32	32	32	32	130	181 440 Kč
1x vstup	190 Kč	11	11	11	11	43	8 208 Kč
Kurzy pro začátečníky BJJ	3 900 Kč	36	36	36	36	144	561 600 Kč
Roční členství	15 000 Kč	18	0	0	0	18	270 000 Kč
Celkem							1 349 784 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 30 Počet prodaných vstupů/permanentek v 5 roce (realistická varianta)

Počet prodaných vstupů/permanentek v 5 roce (realistická varianta):							
Možnosti členství	Cena	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí	Celkem za rok	Výdělek
3 měsíce	3 900 Kč	23	23	23	23	93.6	365 040 Kč
1 měsíc	1 400 Kč	36	36	36	36	144	201 600 Kč
1x vstup	190 Kč	12	12	12	12	48	9 120 Kč
Kurzy pro začátečníky BJJ	3 900 Kč	40	40	40	40	160	624 000 Kč
Roční členství	15 000 Kč	20	0	0	0	20	300 000 Kč
Celkem							1 499 760 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 31 Počet prodaných vstupů/permanentek v 6 roce (realistická varianta)

Počet prodaných vstupů/permanentek v 6 roce (realistická varianta):							
Možnosti členství	Cena	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí	Celkem za rok	Výdělek
3 měsíce	3 900 Kč	26	26	26	26	103	401 544 Kč
1 měsíc	1 400 Kč	40	40	40	40	158	221 760 Kč
1x vstup	190 Kč	13	13	13	13	53	10 032 Kč
Kurzy pro začátečníky BJJ	3 900 Kč	44	44	44	44	176	686 400 Kč
Roční členství	15 000 Kč	22	0	0	0	22	330 000 Kč
Celkem							1 649 736 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 32 Počet prodaných vstupů/permanentek v 1 roce (pesimistická varianta)

Počet prodaných vstupů/permanentek v 1 roce (pesimistická varianta):							
Možnosti členství	Cena	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí	Celkem za rok	Výdělek
3 měsíce	3 900 Kč	8	8	8	8	31	119 751 Kč
1 měsíc	1 400 Kč	12	12	12	12	47	66 135 Kč
1x vstup	190 Kč	4	4	4	4	16	2 992 Kč
Kurzy pro začátečníky BJJ	3 900 Kč	13	13	13	13	52	204 703 Kč
Roční členství	15 000 Kč	7	0	0	0	7	98 415 Kč
Celkem							491 996 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 33 Počet prodaných vstupů/permanentek v 2 roce (pesimistická varianta)

Počet prodaných vstupů/permanentek ve 2 roce (pesimistická varianta):							
Možnosti členství	Cena	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí	Celkem za rok	Výdělek
3 měsíce	3 900 Kč	9	9	9	9	34	133 057 Kč
1 měsíc	1 400 Kč	13	13	13	13	52	73 483 Kč
1x vstup	190 Kč	4	4	4	4	17	3 324 Kč
Kurzy pro začátečníky BJJ	3 900 Kč	15	15	15	15	58	227 448 Kč
Roční členství	15 000 Kč	7	0	0	0	7	109 350 Kč
Celkem							546 663 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 34 Počet prodaných vstupů/permanentek v 3 roce (pesimistická varianta)

Počet prodaných vstupů/permanentek ve 3 roce (pesimistická varianta):							
Možnosti členství	Cena	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí	Celkem za rok	Výdělek
3 měsíce	3 900 Kč	9	9	9	9	38	147 841 Kč
1 měsíc	1 400 Kč	15	15	15	15	58	81 648 Kč
1x vstup	190 Kč	5	5	5	5	19	3 694 Kč
Kurzy pro začátečníky BJJ	3 900 Kč	16	16	16	16	65	252 720 Kč
Roční členství	15 000 Kč	8	0	0	0	8	121 500 Kč
Celkem							607 403 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 35 Počet prodaných vstupů/permanentek v 4 roce (pesimistická varianta)

Počet prodaných vstupů/permanentek ve 4 roce (pesimistická varianta):							
Možnosti členství	Cena	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí	Celkem za rok	Výdělek
3 měsíce	3 900 Kč	11	11	11	11	42	164 268 Kč
1 měsíc	1 400 Kč	16	16	16	16	65	90 720 Kč
1x vstup	190 Kč	5	5	5	5	22	4 104 Kč
Kurzy pro začátečníky BJJ	3 900 Kč	18	18	18	18	72	280 800 Kč
Roční členství	15 000 Kč	9	0	0	0	9	135 000 Kč
Celkem							674 892 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 36 Počet prodaných vstupů/permanentek v 5 roce (pesimistická varianta)

Počet prodaných vstupů/permanentek v 5 roce (pesimistická varianta):							
Možnosti členství	Cena	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí	Celkem za rok	Výdělek
3 měsíce	3 900 Kč	12	12	12	12	47	182 520 Kč
1 měsíc	1 400 Kč	18	18	18	18	72	100 800 Kč
1x vstup	190 Kč	6	6	6	6	24	4 560 Kč
Kurzy pro začátečníky BJJ	3 900 Kč	20	20	20	20	80	312 000 Kč
Roční členství	15 000 Kč	10	0	0	0	10	150 000 Kč
Celkem							749 880 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 37 Počet prodaných vstupů/permanentek v 6 roce (pesimistická varianta)

Počet prodaných vstupů/permanentek v 6 roce (pesimistická varianta):							
Možnosti členství	Cena	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí	Celkem za rok	Výdělek
3 měsíce	3 900 Kč	13	13	13	13	51	200 772 Kč
1 měsíc	1 400 Kč	20	20	20	20	79	110 880 Kč
1x vstup	190 Kč	7	7	7	7	26	5 016 Kč
Kurzy pro začátečníky BJJ	3 900 Kč	22	22	22	22	88	343 200 Kč
Roční členství	15 000 Kč	11	0	0	0	11	165 000 Kč
Celkem							824 868 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 38 Počet prodaných vstupů/permanentek v 1 roce (optimistická varianta)

Počet prodaných vstupů/permanentek v 1 roce (optimistická varianta):							
Možnosti členství	Cena	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí	Celkem za rok	Výdělek za rok
3 měsíce	3 900 Kč	18	18	18	18	71	275 428 Kč
1 měsíc	1 400 Kč	27	27	27	27	109	152 110 Kč
1x vstup	190 Kč	9	9	9	9	36	6 881 Kč
Kurzy pro začátečníky BJJ	3 900 Kč	30	30	30	30	121	470 817 Kč
Roční členství	15 000 Kč	15	0	0	0	15	226 355 Kč
Celkem							1 131 591 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 39 Počet prodaných vstupů/permanentek v 2 roce (optimistická varianta)

Počet prodaných vstupů/permanentek ve 2 roce (optimistická varianta):							
Možnosti členství	Cena	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí	Celkem za rok	Výdělek
3 měsíce	3 900 Kč	20	20	20	20	78	306 031 Kč
1 měsíc	1 400 Kč	30	30	30	30	121	169 011 Kč
1x vstup	190 Kč	10	10	10	10	40	7 646 Kč
Kurzy pro začátečníky BJJ	3 900 Kč	34	34	34	34	134	523 130 Kč
Roční členství	15 000 Kč	17	0	0	0	17	251 505 Kč
Celkem							1 257 324 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 40 Počet prodaných vstupů/permanentek v 3 roce (optimistická varianta)

Počet prodaných vstupů/permanentek ve 3 roce (optimistická varianta):							
Možnosti členství	Cena	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí	Celkem za rok	Výdělek
3 měsíce	3 900 Kč	22	22	22	22	87	340 035 Kč
1 měsíc	1 400 Kč	34	34	34	34	134	187 790 Kč
1x vstup	190 Kč	11	11	11	11	45	8 495 Kč
Kurzy pro začátečníky BJJ	3 900 Kč	37	37	37	37	149	581 256 Kč
Roční členství	15 000 Kč	19	0	0	0	19	279 450 Kč
Celkem							1 397 026 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 41 Počet prodaných vstupů/permanentek ve 4 roce (optimistická varianta)

Počet prodaných vstupů/permanentek ve 4 roce (optimistická varianta):							
Možnosti členství	Cena	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí	Celkem za rok	Výdělek
3 měsíce	3 900 Kč	24	24	24	24	97	377 816 Kč
1 měsíc	1 400 Kč	37	37	37	37	149	208 656 Kč
1x vstup	190 Kč	12	12	12	12	50	9 439 Kč
Kurzy pro začátečníky BJJ	3 900 Kč	41	41	41	41	166	645 840 Kč
Roční členství	15 000 Kč	21	0	0	0	21	310 500 Kč
Celkem							1 552 252 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 42 Počet prodaných vstupů/permanentek v 5 roce (optimistická varianta)

Počet prodaných vstupů/permanentek v 5 roce (optimistická varianta):							
Možnosti členství	Cena	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí	Celkem za rok	Výdělek
3 měsíce	3 900 Kč	27	27	27	27	108	419 796 Kč
1 měsíc	1 400 Kč	41	41	41	41	166	231 840 Kč
1x vstup	190 Kč	14	14	14	14	55	10 488 Kč
Kurzy pro začátečníky BJJ	3 900 Kč	46	46	46	46	184	717 600 Kč
Roční členství	15 000 Kč	23	0	0	0	23	345 000 Kč
Celkem							1 724 724 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 43 Počet prodaných vstupů/permanentek v 6 roce (optimistická varianta)

Počet prodaných vstupů/permanentek v 6 roce (optimistická varianta):							
Možnosti členství	Cena	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí	Celkem za rok	Výdělek
3 měsíce	3 900 Kč	30	30	30	30	118	461 776 Kč
1 měsíc	1 400 Kč	46	46	46	46	182	255 024 Kč
1x vstup	190 Kč	15	15	15	15	61	11 537 Kč
Kurzy pro začátečníky BJJ	3 900 Kč	51	51	51	51	202	789 360 Kč
Roční členství	15 000 Kč	25	0	0	0	25	379 500 Kč
Celkem							1 897 196 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 17 Vybavení posilovny a klubu

Tabulka 44 Vybavení posilovny a klubu

Produkt	Počet kusů	Cena včetně DPH	Cena celkem
Multifunkční posilovací klec	1	59 999 Kč	59 999 Kč
Běhací pás	1	41 999 Kč	41 999 Kč
Boxovací pytel na zeď	1	7 999 Kč	7 999 Kč
Závěsný boxovací pytel	1	11 090 Kč	11 090 Kč
Vzpěračský set	1	10 490 Kč	10 490 Kč
Kettlebell litinový 8 kg	2	1 209 Kč	2 418 Kč
Kettlebell litinový 12 kg	2	1 814 Kč	3 628 Kč
Kettlebell litinový 16 kg	2	2 419 Kč	4 838 Kč
Kettlebell litinový 20 kg	2	3 024 Kč	6 048 Kč
Kettlebell litinový 24 kg	2	3 629 Kč	7 258 Kč
Kettlebell litinový 28 kg	2	4 234 Kč	8 468 Kč
Kettlebell litinový 32 kg	2	4 839 Kč	9 678 Kč
Benchpress	1	2 790 Kč	2 790 Kč
Gymnastické kruhy	1	1 089 Kč	1 089 Kč
Válec	1	399 Kč	399 Kč
Časovač	2	2 490 Kč	4 980 Kč
Tatami	110	999 Kč	109 890 Kč
Celkem			293 061 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 18 Výkaz zisků a ztrát

Tabulka 44 Výkaz zisku a ztráty v 1. roce podnikání

Výkaz zisku a ztráty v 1. roce podnikání			
1. rok	Optimistický odhad	Pesimistický odhad	Realistický odhad
VÝNOSY	1 772,391 Kč	630 596 Kč	1 351 793 Kč
Tržby za hlavní činnost	1 131,591 Kč	491 996 Kč	983 993 Kč
Tržby za pronájem prostor	320 400 Kč	- Kč	106 800 Kč
Tržby za pořádané akce	113 400 Kč	48 600 Kč	81 000 Kč
Tržby za zboží	207 000 Kč	90 000 Kč	180 000 Kč
NÁKLADY	2 449 969 Kč	2 332 969 Kč	2 422 969 Kč
Počáteční výdaje	571 749 Kč	571 749 Kč	571 749 Kč
Nájemné	434 880 Kč	434 880 Kč	434 880 Kč
Energie	59 376 Kč	59 376 Kč	59 376 Kč
Vodné a stočné	140 565 Kč	61 115 Kč	122 230 Kč
Mzdy	1 011 408 Kč	1 011 408 Kč	1 011 408 Kč
Odpisy	23 308 Kč	23 308 Kč	23 308 Kč
Služby	11 196 Kč	11 196 Kč	11 196 Kč
Splátka půjčky	71 052 Kč	71 052 Kč	71 052 Kč
Zásoby	207 000 Kč	90 000 Kč	180 000 Kč
Marketing	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč
VH před zdaněním	-677 578 Kč	-1 702 373 Kč	-1 071 176 Kč
Daň z příjmu (15 %)			
VH po zdanění	-677 578 Kč	-1,702,373 Kč	-1,071,176 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 45 Výkaz zisku a ztráty ve 2. roce podnikání

Výkaz zisku a ztráty ve 2. roce podnikání			
2. rok	Optimistický odhad	Pesimistický odhad	Realistický odhad
VÝNOSY	2 047 224 Kč	715 863 Kč	1 607 525 Kč
Tržby za hlavní činnost	1 257 324 Kč	546 663 Kč	1 093 325 Kč
Tržby za pronájem prostor	427 200 Kč	- Kč	213 600 Kč
Tržby za pořádané akce	135 000 Kč	70 200 Kč	102 600 Kč
Tržby za zboží	227 700 Kč	99 000 Kč	198 000 Kč
NÁKLADY	2 078 941 Kč	1 861 964 Kč	2 028 869 Kč
Počáteční výdaje	- Kč	- Kč	- Kč
Nájemné	434 880 Kč	434 880 Kč	434 880 Kč
Energie	59 376 Kč	59 376 Kč	59 376 Kč
Vodné a stočné	156 183 Kč	67 906 Kč	135 811 Kč
Mzdy	1 011 408 Kč	1 011 408 Kč	1 011 408 Kč
Odpisy	47 146 Kč	47 146 Kč	47 146 Kč
Služby	11 196 Kč	11 196 Kč	11 196 Kč
Splátka půjčky	71 052 Kč	71 052 Kč	71 052 Kč
Zásoby	227 700 Kč	99 000 Kč	198 000 Kč

Výkaz zisku a ztráty ve 2. roce podnikání			
2. rok	Optimistický odhad	Pesimistický odhad	Realistický odhad
Marketing	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč
VH před zdaněním	-31 717 Kč	-1 146 101 Kč	-421 344 Kč
Daň z příjmu (15 %)			
VH po zdanění	-31 717 Kč	-1 146 101 Kč	-421 344 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 46 Výkaz zisku a ztráty ve 3. roce podnikání

Výkaz zisku a ztráty ve 3. roce podnikání			
3. rok	Optimistický odhad	Pesimistický odhad	Realistický odhad
VÝNOSY	2 338 096 Kč	914 903 Kč	1 877 206 Kč
Tržby za hlavní činnost	1 397 026 Kč	607 403 Kč	1 214 806 Kč
Tržby za pronájem prostor	534 000 Kč	106 800 Kč	320 400 Kč
Tržby za pořádané akce	156 600 Kč	91 800 Kč	124 200 Kč
Tržby za zboží	250 470 Kč	108 900 Kč	217 800 Kč
NÁKLADY	2 119 065 Kč	1 879 409 Kč	2 063 760 Kč
Počáteční výdaje	- Kč	- Kč	- Kč
Nájemné	434 880 Kč	434 880 Kč	434 880 Kč
Energie	59 376 Kč	59 376 Kč	59 376 Kč
Vodné a stočné	173 537 Kč	75 451 Kč	150 902 Kč
Mzdy	1 011 408 Kč	1 011 408 Kč	1 011 408 Kč
Odpisy	47 146 Kč	47 146 Kč	47 146 Kč
Služby	11 196 Kč	11 196 Kč	11 196 Kč
Splátka půjčky	71 052 Kč	71 052 Kč	71 052 Kč
Zásoby	250 470 Kč	108 900 Kč	217 800 Kč
Marketing	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč
VH před zdaněním	219 031 Kč	-964 506 Kč	-186 554 Kč
Daň z příjmu (15 %)	32 855 Kč		
VH po zdanění	186 177 Kč	-964 506 Kč	-186 554 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 47 Výkaz zisku a ztráty ve 4. roce podnikání

Výkaz zisku a ztráty ve 4. roce podnikání			
4. rok	Optimistický odhad	Pesimistický odhad	Realistický odhad
VÝNOSY	2 646 769 Kč	1 121 682 Kč	2 162 364 Kč
Tržby za hlavní činnost	1 552 252 Kč	674 892 Kč	1 349 784 Kč
Tržby za pronájem prostor	640 800 Kč	213 600 Kč	427 200 Kč
Tržby za pořádané akce	178 200 Kč	113 400 Kč	145 800 Kč
Tržby za zboží	275 517 Kč	119 790 Kč	239 580 Kč
NÁKLADY	2 092 342 Kč	1 827 630 Kč	2 031 254 Kč
Počáteční výdaje	- Kč	- Kč	- Kč
Nájemné	434 880 Kč	434 880 Kč	434 880 Kč
Energie	59 376 Kč	59 376 Kč	59 376 Kč

Výkaz zisku a ztráty ve 4. roce podnikání			
4. rok	Optimistický odhad	Pesimistický odhad	Realistický odhad
Vodné a stočné	192 819 Kč	83 834 Kč	167 668 Kč
Mzdy	1 011 408 Kč	1 011 408 Kč	1 011 408 Kč
Odpisy	47 146 Kč	47 146 Kč	47 146 Kč
Služby	11 196 Kč	11 196 Kč	11 196 Kč
Splátka půjčky	- Kč	- Kč	- Kč
Zásoby	275 517 Kč	119 790 Kč	239 580 Kč
Marketing	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč
VH před zdaněním	554 427 Kč	-705 948 Kč	131 110 Kč
Daň z příjmu (15 %)	83 164 Kč		19 666 Kč
VH po zdanění	471 263 Kč	-705 48 Kč	111 443 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 48 Výkaz zisku a ztráty v 5. roce podnikání

Výkaz zisku a ztráty v 5. roce podnikání			
5. rok	Optimistický odhad	Pesimistický odhad	Realistický odhad
VÝNOSY	2 931 993 Kč	1 337 049 Kč	2 464 698 Kč
Tržby za hlavní činnost	1 724 724 Kč	749 880 Kč	1 499 760 Kč
Tržby za pronájem prostor	747 600 Kč	320 400 Kč	534 000 Kč
Tržby za pořádané akce	156 600 Kč	135 000 Kč	167 400 Kč
Tržby za zboží	303 069 Kč	131 769 Kč	263 538 Kč
NÁKLADY	2 141 318 Kč	1 848 924 Kč	2 073 842 Kč
Počáteční výdaje	- Kč	- Kč	- Kč
Nájemné	434 880 Kč	434 880 Kč	434 880 Kč
Energie	59 376 Kč	59 376 Kč	59 376 Kč
Vodné a stočné	214 243 Kč	93 149 Kč	186 298 Kč
Mzdy	1 011 408 Kč	1 011 408 Kč	1 011 408 Kč
Odpisy	47 146 Kč	47 146 Kč	47 146 Kč
Služby	11 196 Kč	11 196 Kč	11 196 Kč
Splátka půjčky	- Kč	- Kč	- Kč
Zásoby	303 069 Kč	131 769 Kč	263 538 Kč
Marketing	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč
VH před zdaněním	790 675 Kč	-511 875 Kč	390 856 Kč
Daň z příjmu (15 %)	118,601 Kč		58 628 Kč
VH po zdanění	672 074 Kč	-511 875 Kč	332 227 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 49 Výkaz zisku a ztráty v 6. roce podnikání

Výkaz zisku a ztráty v 6. roce podnikání			
6. rok	Optimistický odhad	Pesimistický odhad	Realistický odhad
VÝNOSY	3 306 372 Kč	1 553 614 Kč	2 769 428 Kč
Tržby za hlavní činnost	1 897 196 Kč	824 868 Kč	1 649 736 Kč
Tržby za pronájem prostor	854 400 Kč	427 200 Kč	640 800 Kč

Výkaz zisku a ztráty v 6. roce podnikání			
6. rok	Optimistický odhad	Pesimistický odhad	Realistický odhad
Tržby za pořádané akce	221 400 Kč	156 600 Kč	189 000 Kč
Tržby za zboží	333 376 Kč	144 946 Kč	289 892 Kč
NÁKLADY	2 145 903 Kč	1 824 270 Kč	2 071 680 Kč
Počáteční výdaje	- Kč	- Kč	- Kč
Nájemné	434 880 Kč	434 880 Kč	434 880 Kč
Energie	59 376 Kč	59 376 Kč	59 376 Kč
Vodné a stočné	235 667 Kč	102 464 Kč	204 928 Kč
Mzdy	1 011 408 Kč	1 011 408 Kč	1 011 408 Kč
Odpisy	- Kč	- Kč	- Kč
Služby	11 196 Kč	11 196 Kč	11 196 Kč
Splátka půjčky	- Kč	- Kč	- Kč
Zásoby	333 376 Kč	144 946 Kč	289 892 Kč
Marketing	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč
VH před zdaněním	1 160 469 Kč	-270 656 Kč	697 748 Kč
Daň z příjmu (15 %)	174 070 Kč		104 662 Kč
VH po zdanění	986 399 Kč	-270 656 Kč	593 086 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 19 Výnosy a náklady realistické varianty

Tabulka 50 Výnosy a náklady realistické varianty

Výnosy a náklady (realistická varianta)						
VÝNOSY	1. rok [Kč]	2. rok [Kč]	3. rok [Kč]	4. rok [Kč]	5. rok [Kč]	6. rok [Kč]
Tržby za hlavní činnost	983 993	1 093 325	1 214 806	1 349 784	1 499 760	1 649 736
Tržby za pronájem prostor	106 800	213 600	320 400	427 200	534 000	640 800
Tržby za pořádané akce	81 000	102 600	124 200	145 800	167 400 Kč	189 000 Kč
Tržby za zboží	180 000	198 000	217 800	239 580	263 538	289 892
NÁKLADY	1. rok [Kč]	2. rok [Kč]	3. rok [Kč]	4. rok [Kč]	5. rok [Kč]	6. rok [Kč]
Počáteční výdaje	571 749	-	-	-	-	-
Nájemné	434 880	434 880	434 880	434 880	434 880	434 880
Energie	59 376	59 376	59 376	59 376	59 376	59 376
Vodné a stočné	122 230	135 811	150 902	167 668	186 298	204 928
Mzdy	1 011 408	1 011 408	1 011 408	1 011 408	1 011 408	1 011 408
Odpisy	23 308	47 146	47 146	47 146 Kč	47 146 Kč	- Kč
Služby	11 196	11 196	11 196	11 196 Kč	11 196 Kč	11 196 Kč
Splátka půjčky	71 052	71 052	71 052	-	-	-
Zásoby	180 000	198 000	217 800	239 580	263 538 Kč	289 892
Marketing	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000 Kč	60 000

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 20 Výkaz cash flow

Tabulka 51 Cash flow pro 1. rok činnosti

1. rok činnosti			
Cash flow	Optimistický odhad	Pesimistický odhad	Realistický odhad
Stav k začátku období	- Kč	- Kč	- Kč
Vložené vlastní zdroje	400 000 Kč	400 000 Kč	400 000 Kč
Bankovní úvěr	200 000 Kč	200 000 Kč	200 000 Kč
Tržby za hlavní činnost	1 131 591 Kč	491 996 Kč	983 993 Kč
Tržby za pronájem prostor	320 400 Kč	- Kč	106 800 Kč
Tržby za pořádané akce	113 400 Kč	48 600 Kč	81 000 Kč
Tržby za zboží	207 000 Kč	90 000 Kč	180 000 Kč
PŘÍJMY CELKEM	2 372 391 Kč	1 230 596 Kč	1 951 793 Kč
Počáteční výdaje	571 749 Kč	571 749 Kč	571 749 Kč
Nájemné	434 880 Kč	434 880 Kč	434 880 Kč
Energie	59 376 Kč	59 376 Kč	59 376 Kč
Vodné a stočné	140 565 Kč	61 115 Kč	122 230 Kč
Mzdy	1 011 408 Kč	1 011 408 Kč	1 011 408 Kč
Služby	11 196 Kč	11 196 Kč	11 196 Kč
Splátka půjčky	71 052 Kč	71 052 Kč	71 052 Kč
Zásoby	207 000 Kč	90 000 Kč	180 000 Kč
Marketing	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč
Daň z příjmu	- Kč	- Kč	- Kč
VÝDAJE CELKEM	2 567 226 Kč	2 370 776 Kč	2 521 891 Kč
Čistý peněžní tok	-194 834 Kč	-1 140 180 Kč	-570 098 Kč
Stav ke konci období	-194 834 Kč	-1 140 180 Kč	-570 098 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 52 Cash flow pro 2. rok činnosti

2. rok činnosti			
Cash flow	Optimistický odhad	Pesimistický odhad	Realistický odhad
Stav k začátku období	-194 834 Kč	-1 140 180 Kč	-570 098 Kč
Vložené vlastní zdroje	- Kč	- Kč	- Kč
Bankovní úvěr	- Kč	- Kč	- Kč
Tržby za hlavní činnost	1 257 324 Kč	546 663 Kč	1 093 325 Kč
Tržby za pronájem prostor	427 200 Kč	- Kč	213 600 Kč
Tržby za pořádané akce	135 000 Kč	70 200 Kč	102 600 Kč
Tržby za zboží	227 700 Kč	99 000 Kč	198 000 Kč
PŘÍJMY CELKEM	2 047 224 Kč	715 863 Kč	1 607 525 Kč
Počáteční výdaje	- Kč	- Kč	- Kč
Nájemné	434 880 Kč	434 880 Kč	434 880 Kč
Energie	59 376 Kč	59 376 Kč	59 376 Kč
Vodné a stočné	156 183 Kč	67 906 Kč	135 811 Kč
Mzdy	1 011 408 Kč	1 011 408 Kč	1 011 408 Kč

2. rok činnosti			
Cash flow	Optimistický odhad	Pesimistický odhad	Realistický odhad
Služby	11 196 Kč	11 196 Kč	11 196 Kč
Splátka půjčky	71 052 Kč	71 052 Kč	71 052 Kč
Zásoby	227 700 Kč	99 000 Kč	198 000 Kč
Marketing	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč
Daň z příjmu	- Kč	- Kč	- Kč
VÝDAJE CELKEM	2 031 795 Kč	1 814 818 Kč	1 981 723 Kč
Čistý peněžní tok	15 429 Kč	-1 098 955 Kč	-374 198 Kč
Stav ke konci období	-179 405 Kč	-2 239 135 Kč	-944 297 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 53 Cash flow pro 3. rok činnosti

3. rok činnosti			
Cash flow	Optimistický odhad	Pesimistický odhad	Realistický odhad
Stav k začátku období	-179 405 Kč	-2 239 135 Kč	-944 297 Kč
Vložené vlastní zdroje	- Kč	- Kč	- Kč
Bankovní úvěr	- Kč	- Kč	- Kč
Tržby za hlavní činnost	1 397 026 Kč	607 403 Kč	1 214 806 Kč
Tržby za pronájem prostor	534 000 Kč	106 800 Kč	320 400 Kč
Tržby za pořádané akce	156 600 Kč	91 800 Kč	124 200 Kč
Tržby za zboží	250 470 Kč	108 900 Kč	217 800 Kč
PŘÍJMY CELKEM	2 338 096 Kč	914 903 Kč	1 877 206 Kč
Počáteční výdaje	- Kč	- Kč	- Kč
Nájemné	434 880 Kč	434 880 Kč	434 880 Kč
Energie	59 376 Kč	59 376 Kč	59 376 Kč
Vodné a stočné	173 537 Kč	75 451 Kč	150 902 Kč
Mzdy	1 011 408 Kč	1 011 408 Kč	1 011 408 Kč
Služby	11 196 Kč	11 196 Kč	11 196 Kč
Splátka půjčky	71 052 Kč	71 052 Kč	71 052 Kč
Zásoby	250 470 Kč	108 900 Kč	217 800 Kč
Marketing	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč
Daň z příjmu	- Kč	- Kč	- Kč
VÝDAJE CELKEM	2 071 919 Kč	1 832 263 Kč	2 016 614 Kč
Čistý peněžní tok	266 177 Kč	-917 360 Kč	-139 408 Kč
Stav ke konci období	86 772 Kč	-3 156 495 Kč	-1 083 704 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 54 Cash flow pro 4. rok činnosti

4. rok činnosti			
Cash flow	Optimistický odhad	Pesimistický odhad	Realistický odhad
Stav k začátku období	86 772 Kč	-3 156 495 Kč	-1 083 704 Kč
Vložené vlastní zdroje	- Kč	- Kč	- Kč
Bankovní úvěr	- Kč	- Kč	- Kč

4. rok činnosti			
Cash flow	Optimistický odhad	Pesimistický odhad	Realistický odhad
Tržby za hlavní činnost	1 552 252 Kč	674 892 Kč	1 349 784 Kč
Tržby za pronájem prostor	640 800 Kč	213 600 Kč	427 200 Kč
Tržby za pořádané akce	178 200 Kč	113 400 Kč	145 800 Kč
Tržby za zboží	275 517 Kč	119 790 Kč	239 580 Kč
PŘÍJMY CELKEM	2 646 769 Kč	1 121 682 Kč	2 162 364 Kč
Počáteční výdaje	- Kč	- Kč	- Kč
Nájemné	434 880 Kč	434 880 Kč	434 880 Kč
Energie	59 376 Kč	59 376 Kč	59 376 Kč
Vodné a stočné	192 819 Kč	83 834 Kč	167 668 Kč
Mzdy	1 011 408 Kč	1 011 408 Kč	1 011 408 Kč
Služby	11 196 Kč	11 196 Kč	11 196 Kč
Splátka půjčky	- Kč	- Kč	- Kč
Zásoby	275 517 Kč	119 790 Kč	239 580 Kč
Marketing	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč
Daň z příjmu	32 855 Kč	- Kč	- Kč
VÝDAJE CELKEM	2 078 050 Kč	1 780 484 Kč	1 984 108 Kč
Čistý peněžní tok	568 719 Kč	-658 802 Kč	178 256 Kč
Stav ke konci období	655 490 Kč	-3 815 297 Kč	-905 449 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 55 Cash flow pro 5. rok činnosti

5. rok činnosti			
Cash flow	Optimistický odhad	Pesimistický odhad	Realistický odhad
Stav k začátku období	655 490 Kč	-3 815 297 Kč	-905 449 Kč
Vložené vlastní zdroje	- Kč	- Kč	- Kč
Bankovní úvěr	- Kč	- Kč	- Kč
Tržby za hlavní činnost	1 724 724 Kč	749 880 Kč	1 499 760 Kč
Tržby za pronájem prostor	747 600 Kč	320 400 Kč	534 000 Kč
Tržby za pořádané akce	156 600 Kč	135 000 Kč	167 400 Kč
Tržby za zboží	303 069 Kč	131 769 Kč	263 538 Kč
PŘÍJMY CELKEM	2 931 993 Kč	1 337 049 Kč	2 464 698 Kč
Počáteční výdaje	- Kč	- Kč	- Kč
Nájemné	434 880 Kč	434 880 Kč	434 880 Kč
Energie	59 376 Kč	59 376 Kč	59 376 Kč
Vodné a stočné	214 243 Kč	93 149 Kč	186 298 Kč
Mzdy	1 011 408 Kč	1 011 408 Kč	1 011 408 Kč
Služby	11 196 Kč	11 196 Kč	11 196 Kč
Splátka půjčky	- Kč	- Kč	- Kč
Zásoby	303 069 Kč	131 769 Kč	263 538 Kč
Marketing	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč
Daň z příjmu	83 164 Kč	- Kč	19 666 Kč

5. rok činnosti			
Cash flow	Optimistický odhad	Pesimistický odhad	Realistický odhad
VÝDAJE CELKEM	2 177 336 Kč	1 801 778 Kč	2 046 363 Kč
Čistý peněžní tok	754 657 Kč	-464 729 Kč	418 335 Kč
Stav ke konci období	1 410 147 Kč	-4 280 026 Kč	-487 113 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 56 Cash flow pro 6. rok činnosti

6. rok činnosti			
Cash flow	Optimistický odhad	Pesimistický odhad	Realistický odhad
Stav k začátku období	1 410 147 Kč	-4 280 026 Kč	-487 113 Kč
Vložené vlastní zdroje	- Kč	- Kč	- Kč
Bankovní úvěr	- Kč	- Kč	- Kč
Tržby za hlavní činnost	1 897 196 Kč	824 868 Kč	1 649 736 Kč
Tržby za pronájem prostor	854 400 Kč	427 200 Kč	640 800 Kč
Tržby za pořádané akce	221 400 Kč	156 600 Kč	189 000 Kč
Tržby za zboží	333 376 Kč	144 946 Kč	289 892 Kč
PŘÍJMY CELKEM	3 306 372 Kč	1 553 614 Kč	2 769 428 Kč
Počáteční výdaje	- Kč	- Kč	- Kč
Nájemné	434 880 Kč	434 880 Kč	434 880 Kč
Energie	59 376 Kč	59 376 Kč	59 376 Kč
Vodné a stočné	235 667 Kč	102 464 Kč	204 928 Kč
Mzdy	1 011 408 Kč	1 011 408 Kč	1 011 408 Kč
Služby	11 196 Kč	11 196 Kč	11 196 Kč
Splátka půjčky	- Kč	- Kč	- Kč
Zásoby	333 376 Kč	144 946 Kč	289 892 Kč
Marketing	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč
Daň z příjmu	118 601 Kč	- Kč	58 628 Kč
VÝDAJE CELKEM	2 264 504 Kč	1 824 270 Kč	2 130 308 Kč
Čistý peněžní tok	1 041 868 Kč	-270 656 Kč	639 120 Kč
Stav ke konci období	2 452 015 Kč	-4 550 682 Kč	152 006 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 21 Výkaz zisku a ztráty (druhý scénář)

Tabulka 57 Výkaz zisku a ztráty v 1. roce podnikání

Výkaz zisku a ztráty v 1. roce podnikání			
1. rok	Optimistický odhad	Pesimistický odhad	Realistický odhad
VÝNOSY	1 772 391 Kč	630 596 Kč	1 351 793 Kč
Tržby za hlavní činnost	1 131 591 Kč	491 996 Kč	983 993 Kč
Tržby za pronájem prostor	320 400 Kč	- Kč	106 800 Kč
Tržby za pořádané akce	113 400 Kč	48 600 Kč	81 000 Kč
Tržby za zboží	207 000 Kč	90 000 Kč	180 000 Kč
NÁKLADY	2 609 713 Kč	2 492 713 Kč	2 582 713 Kč
Počáteční výdaje	571 749 Kč	571 749 Kč	571 749 Kč
Nájemné	434 880 Kč	434 880 Kč	434 880 Kč
Energie	59 376 Kč	59 376 Kč	59 376 Kč
Vodné a stočné	140 565 Kč	61 115 Kč	122 230 Kč
Mzdy	1 011 408 Kč	1 011 408 Kč	1 011 408 Kč
Odpisy	23 308 Kč	23 308 Kč	23 308 Kč
Služby	11 196 Kč	11 196 Kč	11 196 Kč
Splátka půjčky	230 796 Kč	230 796 Kč	230 796 Kč
Zásoby	207 000 Kč	90 000 Kč	180 000 Kč
Marketing	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč
VH před zdaněním	-837 322 Kč	-1 862 117 Kč	-1 230 920 Kč
Daň z příjmu (15 %)			
VH po zdanění	-837 322 Kč	-1 862 117 Kč	-1 230 920 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 58 Výkaz zisku a ztráty v 6. roce podnikání

Výkaz zisku a ztráty v 6. roce podnikání			
6. rok	Optimistický odhad	Pesimistický odhad	Realistický odhad
VÝNOSY	3 306 372 Kč	1 553 614 Kč	2 769 428 Kč
Tržby za hlavní činnost	1 897 196 Kč	824 868 Kč	1 649 736 Kč
Tržby za pronájem prostor	854 400 Kč	427 200 Kč	640 800 Kč
Tržby za pořádané akce	221 400 Kč	156 600 Kč	189 000 Kč
Tržby za zboží	333 376 Kč	144 946 Kč	289 892 Kč
NÁKLADY	2 376 699 Kč	2 055 066 Kč	2 302 476 Kč
Počáteční výdaje	- Kč	- Kč	- Kč
Nájemné	434 880 Kč	434 880 Kč	434 880 Kč
Energie	59 376 Kč	59 376 Kč	59 376 Kč
Vodné a stočné	235 667 Kč	102 464 Kč	204 928 Kč
Mzdy	1 011 408 Kč	1 011 408 Kč	1 011 408 Kč
Odpisy	- Kč	- Kč	- Kč
Služby	11 196 Kč	11 196 Kč	11 196 Kč
Splátka půjčky	230 796 Kč	230 796 Kč	230 796 Kč
Zásoby	333 376 Kč	144 946 Kč	289 892 Kč

Výkaz zisku a ztráty v 6. roce podnikání			
6. rok	Optimistický odhad	Pesimistický odhad	Realistický odhad
Marketing	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč
VH před zdaněním	929 673 Kč	-501 452 Kč	466 952 Kč
Daň z příjmu (15 %)	139 451 Kč		70 043 Kč
VH po zdanění	790 222 Kč	-501 452 Kč	396 909 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 22 Výkaz cash flow (druhý scénář)

Tabulka 59 Cash flow pro 1 rok činnosti

1. rok činnosti			
Cash flow	Optimistický odhad	Pesimistický odhad	Realistický odhad
Stav k začátku období	- Kč	- Kč	- Kč
Vložené vlastní zdroje	400 000 Kč	400 000 Kč	400 000 Kč
Bankovní úvěr	2 500 000 Kč	2 500 000 Kč	2 500 000 Kč
Tržby za hlavní činnost	1 131 591 Kč	491 996 Kč	983 993 Kč
Tržby za pronájem prostor	320 400 Kč	- Kč	106 800 Kč
Tržby za pořádané akce	113 400 Kč	48 600 Kč	81 000 Kč
Tržby za zboží	207 000 Kč	90 000 Kč	180 000 Kč
PŘÍJMY CELKEM	4 672 391 Kč	3 530 596 Kč	4 251 793 Kč
Počáteční výdaje	571 749 Kč	571 749 Kč	571 749 Kč
Nájemné	434 880 Kč	434 880 Kč	434 880 Kč
Energie	59 376 Kč	59 376 Kč	59 376 Kč
Vodné a stočné	140 565 Kč	61 115 Kč	122 230 Kč
Mzdy	1 011 408 Kč	1 011 408 Kč	1 011 408 Kč
Služby	11 196 Kč	11 196 Kč	11 196 Kč
Splátka půjčky	230 796 Kč	230 796 Kč	230 796 Kč
Zásoby	207 000 Kč	90 000 Kč	180 000 Kč
Marketing	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč
Daň z příjmu	- Kč	- Kč	- Kč
VÝDAJE CELKEM	2 726 970 Kč	2 530 520 Kč	2 681 635 Kč
Čistý peněžní tok	1 945 422 Kč	1 000 076 Kč	1 570 158 Kč
Stav ke konci období	1 945 422 Kč	1 000 076 Kč	1 570 158 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 60 Cash flow pro 6 rok činnosti

6. rok činnosti			
Cash flow	Optimistický odhad	Pesimistický odhad	Realistický odhad
Stav k začátku období	2 856 624 Kč	-2 920 850 Kč	906 682 Kč
Vložené vlastní zdroje	- Kč	- Kč	- Kč
Bankovní úvěr	- Kč	- Kč	- Kč
Tržby za hlavní činnost	1 897 196 Kč	824 868 Kč	1 649 736 Kč
Tržby za pronájem prostor	854 400 Kč	427 200 Kč	640 800 Kč
Tržby za pořádané akce	221 400 Kč	156 600 Kč	189 000 Kč
Tržby za zboží	333 376 Kč	144 946 Kč	289 892 Kč
PŘÍJMY CELKEM	3 306 372 Kč	1 553 614 Kč	2 769 428 Kč
Počáteční výdaje	- Kč	- Kč	- Kč
Nájemné	434 880 Kč	434 880 Kč	434 880 Kč
Energie	59 376 Kč	59 376 Kč	59 376 Kč
Vodné a stočné	235 667 Kč	102 464 Kč	204 928 Kč

6. rok činnosti			
Cash flow	Optimistický odhad	Pesimistický odhad	Realistický odhad
Mzdy	1 011 408 Kč	1 011 408 Kč	1 011 408 Kč
Služby	11 196 Kč	11 196 Kč	11 196 Kč
Splátka půjčky	230 796 Kč	230 796 Kč	230 796 Kč
Zásoby	333 376 Kč	144 946 Kč	289 892 Kč
Marketing	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč
Daň z příjmu	83 982 Kč	- Kč	24 009 Kč
VÝDAJE CELKEM	2 460 681 Kč	2 055 066 Kč	2 326 485 Kč
Čistý peněžní tok	845 691 Kč	-501 452 Kč	442 943 Kč
Stav ke konci období	3 702 315 Kč	-3 422 302 Kč	1 349 625 Kč

Zdroj: vlastní zpracování