

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Podnikatelský plán vybraného podniku
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Hana Václavková**
Osobní číslo: **E18337**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Podnikatelský plán vybraného podniku**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je vytvoření podnikatelského plánu vybraného podniku. Student se v práci zaměří na problematiku tvorby a aplikace podnikatelského plánu. Následně zanalyzuje současnou situaci zvoleného podniku a na základě provedené analýzy navrhne nový podnikatelský plán.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů.
 - Podnikatelský plán a jeho struktura.
 - Analýza vybraného podniku.
 - Návrh nového podnikatelského plánu.
-

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací: **–**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ČERNÁ, Stanislava, Ivana ŠTENGLOVÁ a Irena PELIKÁNOVÁ. *Právo obchodních korporací*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-735-5.
KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Petr NOVÁK. *Finanční strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2015. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-562-6.
MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert. ISBN 978-80-271-2034-5.
SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.
VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-4520-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Viktor Prokop, Ph.D.**
Ústav ekonomických věd

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2020**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2021**

L.S.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2020

Prohlašuji:

Práci s názvem Podnikatelský plán vybraného podniku jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 26. 04. 2021

Hana Václavková v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Viktoru Prokopovi, Ph.D. za jeho odborné rady, které mi při zpracování bakalářské práce pomohly. Dále bych ráda poděkovala společnosti VEKTOR sportcentrum s.r.o. za poskytnuté informace a pomoc.

ANOTACE

Cílem této bakalářské práce je návrh podnikatelského plánu pro podnik VEKTOR sportcentrum s.r.o. První část práce je věnována klíčovým pojmům týkajících se podnikání. Druhá kapitola se zabývá strukturou podnikatelského plánu. V třetí části je analyzován vybraný podnik. Poslední kapitola uvádí návrh nového podnikatelského plánu na základě provedené analýzy vybraného podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

analýza podniku, podnik, podnikatel, podnikatelský plán, podnikání

TITLE

Business plan of a selected company

ANNOTATION

The aim of this bachelor thesis is to propose a specific business plan for the company VEKTOR sportcentrum s.r.o. The first part of this thesis is devoted to key concepts relating to business. The second chapter is focused on the structure of a business plan. The company VEKTOR sportcentrum s.r.o. is then analyzed in the third part. Finally, in the last chapter, a specific business plan is proposed based on the analysis of the given company.

KEYWORDS

analysis of company, company, businessman, business plan, business

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	12
1.1 Podnikání	12
1.1.1 Důvody a motivace k podnikání	13
1.1.2 Rizikovost podnikání	14
1.2 Podnikatel	15
1.3 Podnik	17
2 PODNIKATELSKÝ PLÁN A JEHO STRUKTURA.....	21
2.1 Podnikatelský plán	21
2.1.2 Struktura podnikatelského plánu	21
2.2 Analýza vnějšího prostředí podniku	24
2.2.1 Analýza makroprostředí podniku.....	25
2.2.2 Analýza mikroprostředí podniku	25
2.3 Analýza vnitřního prostředí podniku	26
2.4 Marketingová a obchodní strategie.....	28
2.5 Finanční plán.....	30
3 ANALÝZA VYBRANÉHO PODNIKU	32
3.1 Popis podniku	32
3.2 Analýza vnějšího prostředí podniku	33
3.2.1 Analýza makroprostředí podniku.....	33
3.2.2 Analýza mikroprostředí podniku	38
3.3 Analýza vnitřního prostředí podniku	40
3.4 Marketingová a obchodní strategie.....	41
3.5 Finanční plán.....	42
3.6 Rizika podnikání	45
4 NÁVRH NOVÉHO PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	47
4.1 Popis podnikatelské příležitosti a shrnutí podnikatelského plánu	47
4.2 Navržení tréninkových programů	48
4.3 Marketingová strategie	50
4.4 Finanční plán.....	52
4.5 Analýza rizik.....	54
4.6 Hodnocení podnikatelského plánu a závěrečná doporučení	55
ZÁVĚR	57

POUŽITÁ LITERATURA	58
SEZNAM PŘÍLOH.....	61

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Konkurenční výhoda podniku.....	16
Obrázek 2: Okolí podniku	24
Obrázek 3: SWOT analýza.....	27
Obrázek 4: Logo podniku.....	32
Obrázek 5: Rozdělení obyvatel v okrese Pardubice v roce 2019	34
Obrázek 6: Míra inflace (v %) v ČR od června 2019 do března 2021	36
Obrázek 7: Podíl nezaměstnaných osob ve věku 15 až 64 let k obyvatelstvu ve stejném věku (v %) v okrese Pardubice od června 2019 do prosince 2020.....	36
Obrázek 8: Procentuální podíly jednotlivých služeb na celkových tržbách.....	44
Obrázek 9: Náklady a výnosy v tis. Kč za rok 2020	45

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Základní charakteristiky obchodních společností.....	19
Tabulka 2: Struktura podnikatelského plánu.....	22
Tabulka 3: Matice SWOT analýzy.....	28
Tabulka 4: Zakladatelský rozpočet	33
Tabulka 5: Analýza konkurence	39
Tabulka 6: SWOT analýza vybraného podniku	41
Tabulka 7: Služby vybraného podniku.....	42
Tabulka 8: Předpokládané měsíční fixní náklady pro rok 2020.....	43
Tabulka 9: Předpokládané měsíční tržby za služby pro rok 2020 (realistická varianta).....	44
Tabulka 10: Průměrný týdenní zájem o online lekce	47
Tabulka 11: Tréninkový program.....	49
Tabulka 12: Ceník tréninkových programů.....	52
Tabulka 13: Investiční náklady na vytvoření tréninkových programů	53
Tabulka 14: Měsíční náklady tréninkových programů.....	53
Tabulka 15: Předpokládaný měsíční prodej tréninkových programů	54

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	Daň z přidané hodnoty
HPP	Hlavní pracovní poměr
Sb.	Sbírka zákonů
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným

ÚVOD

Podnikání je činností vedenou podnikatelem za účelem nabytí zisku. Každému rozhodnutí začít podnikat předchází plán, jak své představy zrealizovat do skutečné podoby. Plánování je tak nedílnou součástí podnikání a důležitým aspektem pro vývoj podniku v budoucnosti. Podnikatelský plán zahrnuje charakteristiku příležitostí, analýzu situace a záměr, jakého chce podnikatel dosáhnout. V každém podnikání mohou přicházet rizika, na která je vhodné se alespoň částečně připravit. **Cílem této bakalářské práce je návrh nového podnikatelského plánu pro vybraný podnik na základě provedené analýzy současné situace zvolené firmy.**

Práce je rozdělena do čtyř kapitol. V první kapitole jsou vymezeny základní pojmy. U podnikání jsou zdůrazněny především důvody a motivace. Uvedena je také rizikovitost podnikání. Následuje popis vlastností a osobnostních znaků podnikatele a charakteristika podnikatelských příležitostí. Na konci první kapitoly je definován pojem podnik a je uvedena jeho klasifikace. Druhou kapitolu teoretické části tvoří podnikatelský plán a jeho struktura. Podnikatelský plán zahrnuje informace o podniku, analýzu vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Jeho důležitou součástí je marketingová a finanční strategie. V závěru podnikatelského plánu se uvádí rizika, která mohou podnik ovlivnit.

Ve třetí kapitole je analyzován vybraný podnik VEKTOR sportcentrum s.r.o. se sídlem v Pardubicích. Jsou zde uvedeny informace o jeho založení a provozu. Je provedena analýza makroprostředí podniku, kde je použita metoda SLEPT analýzy. V rámci analýzy mikroprostředí podniku je zpracována analýza zákazníků, konkurence a dodavatelů. Vnitřní prostředí firmy je vymezeno prostřednictvím SWOT analýzy. Následně je uvedena marketingová a finanční strategie firmy. Závěr třetí kapitoly tvoří vymezení rizik ovlivňující provoz společnosti. Ve čtvrté kapitole je vytvořen návrh nového podnikatelského plánu pro vybranou společnost VEKTOR sportcentrum s.r.o. Tento plán je založen na provedené analýze podniku ve třetí kapitole. Je zde uvedena charakteristika podnikatelské příležitosti, kterou představuje tvorba nových specifických tréninkových programů, které jsou zaměřeny na konkrétní skupiny uživatelů. Dále je sestavena marketingová strategie a finanční plán, který zahrnuje náklady a předpokládané tržby z prodeje. Poslední část čtvrté kapitoly uvádí hodnocení návrhu podnikatelského plánu a další doporučení pro podnik.

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

V následující kapitole jsou uvedeny základní pojmy z oblasti podnikání. Nejdříve je definováno podnikání. Dále jsou vymezeny důvody, proč lidé chtějí s podnikáním začít. Jsou zde uvedena rizika, jimž podnikatel během svých činností může čelit. V další části textu je charakterizován podnikatel, u kterého jsou zdůrazněny jeho nejdůležitější vlastnosti a složky osobnosti. Poslední část této kapitoly je zaměřena na podnik a jeho členění.

1.1 Podnikání

Veber a Srpová (2012) charakterizují podnikání podle různých pojetí:

- ekonomické pojetí – podnikání je spojením různých ekonomických prostředků k dosažení předem stanoveného cíle;
- psychologické pojetí – podnikání vyjadřuje v tomto ohledu snahu o sebeuplatnění, je to motivace dosáhnout vysněných cílů a být nezávislý;
- sociologické pojetí – podnikání je uspokojení všech zapojených jedinců, jde o tvorbu pracovních příležitostí a využití dostupných možností;
- právnícké pojetí – podnikání je nepřetržité konání, které provádí podnikatel se záměrem dosáhnout zisku. V současné době na základě § 420 odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku, je podnikatelem ten, kdo soběstačně na vlastní úvážení uskutečňuje činnosti s cílem výdělku.

Srpová (2020) uvádí, že podnikání lze pojmut dvěma směry. V prvním případě se jedná o vytvoření něčeho nového. Buď jde o tvorbu věci, nebo myšlenky, která tu ještě nebyla, nebo naopak vylepšení a růst současné skutečnosti. Podnikání je tedy možné charakterizovat jako tvořivou činnost, při níž jedinec rozvíjí své schopnosti za určitým cílem, a to prodávat produkty nebo poskytovat služby. V druhém případě je podnikání vlastní provoz, a nemusí jít tak o rozvoj a inovaci.

K obecnému pojmu podnikání se dle Vebera a Srpové (2012) řadí činnosti spojené s konkrétními cíli, kreativní nápady, organizování a správa procesů, užitečnost pro uživatele, uspokojení zákazníků, zohlednění rizika a také dlouhodobě opakovaný proces. Martinovičová, Konečný a Vavřina (2019) považují podnikání za opakované, systematické a nepřetržité působení, které se snaží nejen zhodnotit vložený kapitál a dosáhnout maximálního možného zisku, ale také hlavně uspokojit potřeby a požadavky klientů, kteří jsou pro podnikání klíčoví. Podnikání by také mělo vyhovět požadavkům zaměstnanců firmy.

Podnikání je nástroj ke tvorbě konkurenčního prostředí. Větší a širší nabídka dává spotřebitelům možnost výběru. Firmy se tak musí neustále posouvat v kvalitě nebo kvantitě svého zboží či poskytování služeb. Celkově tím roste ekonomika a zvyšuje se vytvořený kapitál na trhu (Srpková, 2020). Synek a Kislingerová (2015) uvádí, že v podnikání jde o docílení zisku především vyhověním nároků zákazníků. V tomto směru je nezbytné se zaměřit na jejich zájmy, nutnosti a požadavky. Na prezentaci a k prodeji výrobků a služeb využívá podnikatel trh. Zde čelí riziku, které se snaží minimalizovat vlastními strategiemi a cenovou politikou. Vše záleží na aktuální situaci, zákaznících i samotných znalostech a zkušenostech podnikatele.

1.1.1 Důvody a motivace k podnikání

Ještě před samotným začátkem podnikání by měl podnikatel promyslet nejen pozitivní stránky činnosti, ale měl by také zvážit negativní důsledky, které mohou nastat. Pokud v jeho plánu bude více záporných bodů než kladných, je nutné vyhodnotit, zda jeho budoucí počínání bude mít smysl (Veber a Srpková, 2012). Při rozhodování, zda bude jedinec podnikat, by měl především posoudit, kolik času je ochoten věnovat podnikatelským činnostem. Dále musí také zvážit investici vložených finančních prostředků, které může vkládat z vlastních nebo vypůjčených zdrojů (Šafrová Drášilová, 2019).

Mezi jeden z nejčastějších důvodů pro začátek podnikání se uvádí představa vysokého výdělků (Svobodová a Andera, 2017). Cílem firmy je zhodnocení vloženého kapitálu (Synek a Kislingerová, 2015). Návratnost investic může však trvat delší dobu, a to především v případě začínajícího podniku. Podnikatel proto musí do své práce vložit hodně času a úsilí, aby tím vznikla větší šance, že uspěje (Šafrová Drášilová, 2019).

Mezi další důvody podnikání se mohou řadit (Svobodová a Andera, 2017):

- nespokojenost v současné práci a odchod ze zaměstnání;
- snaha o dosažení samostatnosti;
- životní změna a vyplnění volného času;
- dlouhodobá nezaměstnanost.

Šafrová Drášilová (2019) uvádí, že motivace může pomáhat k vymezení zaměření a postupu firmy. Na začátku podnikání je užitečné stanovit cíle, kam bude podnik směřovat. Firma nemůže vytvářet pouze užitek pro zákazníky bez získávání finančních prostředků a jejich

investování. Proto je vhodné, aby se motivace vzájemně doplňovaly a dohromady vedly firmu k cíli.

Dle Svobodové a Andery (2017) existují dva typy motivace k podnikání:

- podnikání s příležitostí – je založeno na rozhodnutí bez okolních vlivů. Podnikatel chce zrealizovat svůj nápad, zaplnit místo na trhu či pracovat samostatně;
- podnikání z nezbytnosti – jedná se o případy, kdy je jedinec dlouhodobě nezaměstnaný nebo je k podnikání donucen jinými ekonomickými důvody.

1.1.2 Rizikovost podnikání

Riziko je prvkem každého podnikání. Podnik nemá šanci být permanentně výdělečně činný, pokud se během svého fungování nepostaví čelem různým hrozbám. Z druhého pohledu však risk může znamenat ztrátu v materiálním či finančním kapitálu. Dlouhodobý neúspěch pak může vést i k úpadku firmy. Na riziko se může pohlížet dvěma způsoby (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2019):

- kladné riziko – je propojeno s očekáváním prosperity, růstu a výdělečnosti podniku na trhu, kde působí. Jedná se o motivaci ke zlepšení;
- záporné riziko – poukazuje na možné problémy a nedostatky, kdy se podniku nedaří udržet na trhu, a může se dostat do ztráty.

Hrozby jsou nechtěné vlivy působící na provoz podniku, mají podobu události, činnosti či osoby a mohou přicházet z (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012):

- vnějšího prostředí – jedná se o hrozby spojené s politickými, ekonomickými, společenskými, technologickými, environmentálními či legislativními faktory;
- vnitřního prostředí – hrozby z personálních činností (nízká kvalifikace, nedostatečné znalosti a schopnosti zaměstnanců, podvody či nekalé chování), materiální a procesní hrozby.

Riziko se znázorňuje součinem potenciality vzniku nepříjemné situace a jeho negativním důsledkem na aktivum (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012). Šafrová Drášilová (2019) uvádí, že je vhodné předem vytvořit opatření, která by pravděpodobnost vzniku rizika snížila. Podle Martinovičové, Konečného a Vavřiny (2019) by k přípravě na rizika měl pomáhat risk management, resp. řízení rizik. Jedná se o postup řešení existujících problémů a zároveň snaha zabránit těm budoucím. Tímto počínáním se zdokonaluje fungování podniku. Vzniká tak příležitost se soustředit na danou výrobu produktů či poskytování služeb, které firmě

přinášejí zisk. Podnikatel se nemůže připravit na všechny možné hrozby, ale je důležité, aby se stále přizpůsoboval dané situaci, jak nejlépe to jde.

1.2 Podnikatel

Podnikatel je osoba provádějící podnikatelské činnosti, která počítá s rizikem ztráty. Využívá dostupné prostředky k dosažení vlastních stanovených cílů. Podnikatel musí také často investovat nejen své zdroje, ale také jméno, snahu a čas, aby dosáhl svého individuálního nebo peněžního uspokojení. Musí tedy počítat s tím, že se bude pravděpodobně vystavovat riziku, což se ale nemusí vždy vyplatit (Veber a Srpová, 2012).

Podnikatel je důležitým činitelem ekonomického rozvoje. Měl by být způsobilý a vzdělaný ve svém oboru. Je to jedinec s osobitými atributy a s vůdčí povahou. Rozhoduje totiž o důležitých otázkách souvisejících s výrobky či službami a jejich množstvím. Dále určuje trh působnosti, na koho se zaměřit a jak konat v dlouhodobém aspektu (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2019). Pokud se jedná o přední osobu, která je nadřazena ostatním pracovníkům, měla by být charizmatická a působivá. Lídr by měl jít příkladem ostatním zaměstnancům a motivovat je k lepším výkonům. Měl by být výraznou osobností podniku, která vede ostatní pracovníky za společnými cíli (Veber a Srpová, 2012).

Dle Synka a Kislingerové (2015) se podnikatel liší od jiných lidí svými vlastnostmi, mezi které patří kreativita, schopnost realizace nových myšlenek, objevování možností a příležitostí kolem sebe. Podnikatel chce ke tvoření využít celý svůj potenciál. Podnikatelské nápady nekončí pouze u představení nových produktů, ale zahrnují také smýšlení nad výběrem trhu a možnými cestami až k zákazníkovi.

Prosperita podnikání může být ovlivněna nejen osobnostními znaky podnikatele, ale také závisí na příležitosti spojené s vnějším prostředím. Úspěch je založený na dlouhodobé práci, a proto by měl být jedinec především trpělivý, vytrvalý a cílevědomý. Umět se rychle rozhodovat je pro podnikání velmi klíčové. Podstatné je také učit se novým věcem, poučit se z chyb a stanovit si vizi, kam bude podnik postupovat. Podnikatel by měl umět spolupracovat s jinými osobami, jako jsou například spolupracovníci a klienti (Šafrová Drážilová, 2019).

Šance na prosperitu podnikání zvyšuje jedincova podnikavost. Ta se dělí na (Veber a Srpová, 2012):

- dispozice – určují se podnikatelovou aktivní způsobilostí rozvíjet své schopnosti, získané vědomosti a osvojené dovednosti;

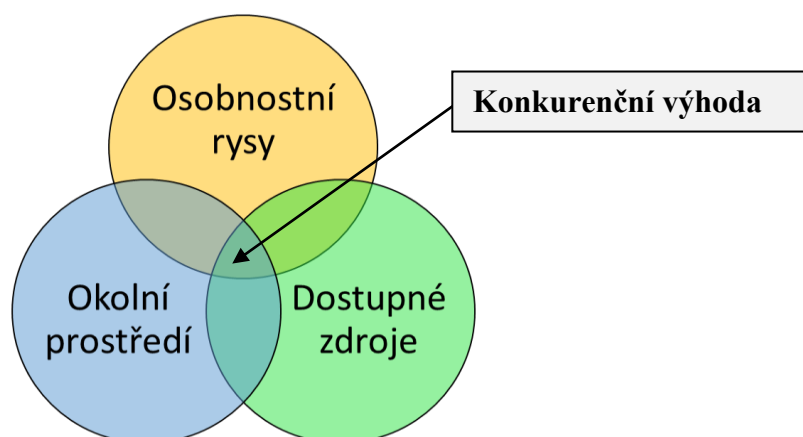
- osobní vlastnosti – charakterizují podnikatele z pohledu poctivosti, zodpovědnosti, chování, pečlivosti, svědomitosti a houževnatosti.

Podnikatelské příležitosti

Srpová (2020) uvádí, že podnikatelskou příležitostí je období před samotným vytvořením firmy. Jedná se o vše, co se děje před startem podnikání. V této fázi je potřeba zjistit, zda je podnikatel schopen časem dosahovat zisku, tedy aby příjmy mohly přesáhnout výdaje. Podnikatelskou příležitostí mohou být (Svobodová a Andera, 2017):

- neuspokojené potřeby – vznikají na straně zákazníků, kteří něco postrádají. Další možností je využití prostoru pro zlepšení stávajících nabídek. Tato příležitost se skládá z objevení nedostatku a následné tvorby řešení, jak klientům vyhovět. Pro podnikatele je důležité vnímat nároky lidí a vyhledávat prostředky k jejich uspokojení;
- nevyužité zdroje – mohou sloužit k vytvoření nové hodnoty. Pokud existují zcela nezužitkované zdroje, tak je možnost dalšího využití. V některých případech se může jednat o spojení neuspokojené potřeby s nevyužitými zdroji.

Pro všechny podnikatelské činnosti jsou kromě samotného nápadu nutná i hmotná vlastnictví ve formě místa a prostoru, výbavy a výstroje, strojů a dalších zařízení. Podnikatel by před začátkem podnikání neměl přehlédnout ani dodržování daňových zákonů, a zajistit tak vedení účetních záznamů (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2019). Kombinace osobnostních rysů podnikatele, dostupných zdrojů a okolní situace je konkurenční výhodou podniku. Touto výhodou se firma odlišuje od ostatních společností na trhu, které nabízejí analogické produkty (Šafrová Dráčilová, 2019).



Obrázek 1: Konkurenční výhoda podniku

Zdroj: upraveno podle Šafrová Dráčilová (2019)

1.3 Podnik

Martinovičová, Konečný a Vavřina (2019) uvádí, že podnik je organizace, která slouží k vykonávání podnikatelských aktivit. V českých právních ustanoveních podnik není definován, ale v současné době § 502 zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku, stanovuje pojem obchodní závod jako soubor vlastnictví vytvořený podnikatelem, který slouží k výkonu aktivit související s jeho podnikáním.

Podnik je subjekt, ve kterém se vstupy mění na výstupy. Podnikatel využívá k podnikatelské činnosti všechny dostupné zdroje a hodnoty, které dané společnosti přísluší (Veber a Srpová, 2012). Podniky slouží především k výrobě a prodeji produktů, nabízení služeb pro klienty a zároveň ke spokojenosti všech zainteresovaných osob, kteří mají s podnikem nějakou spojitost (Martinovičová, Konečný a Vavřina 2019).

Podnik lze chápat jako nástroj pro zhodnocení vložených prostředků a zároveň uspokojení zákaznických potřeb, jehož primárním cílem je (Synek a Kislingerová, 2015):

- nabytí zisku prostřednictvím vyhovění poptávky. Zde se podnikatel zaměřuje na strategii, kterou získá co nejvyšší výdělek;
- uspokojit nároky spotřebitelů, a tím se dopracovávat k zisku. V tomto případě se podnikatel řídí požadavky zákazníků, neboť jejich uspokojení mu může přivést vysoký zisk.

Mezi základní činnosti podniku se dle Martinovičové, Konečného a Vavřiny (2019) řadí:

- prodejní funkce – aktivity podniku týkající se prodeje produktů a poskytování služeb;
- produkční funkce – vytváření výrobků a provoz podniku, návrhy nových služeb pro klienty;
- personální funkce – zaměstnání pracovníků, stanovení pracovních podmínek a mzdy, školení a karierní růst, kontrola způsobilosti k práci;
- kapitálová funkce – zajištění požadovaného množství finančních prostředků pro začátek i průběh podnikání, rozdělování výdělku a našetření dostatečného množství kapitálu pro budoucí provoz podniku;
- vědní funkce – bádání, výzkumné práce, vývoj výrobků a služeb;
- technická funkce – inovace současných možností, aplikace nových prostředků;
- investiční funkce – zabezpečení dlouhodobého kapitálu, zhodnocení současného výdělku;

- správní funkce – vedení účetnictví, revize účtů, dodržování právních norem.

Synek a Kislingerová (2015) rozeznávají znaky podniku prostřednictvím okolí, ve kterém se nachází, a rozlišují:

- zeměpisné prostředí – situování firmy, vliv podnebí, logistika;
- sociální prostředí – zájmy pracovníků a zákazníků, sociální vlivy provozu podniku na společnost, vyspělost dané kultury;
- právní a politické prostředí – stanovení právních norem fungování firmy, určení hranic jednání podniku;
- ekonomické prostředí – hospodářská politika státu, produkční náklady, přístupnost výrobků a služeb pro zákazníky, udržení rovnováhy nabídky a poptávky na trhu;
- ekologické prostředí – možnosti recyklace, bariéry při výrobě vzhledem k vyšším nákladům při změně produkce;
- technologické prostředí – dostupné stroje a vybavení, potencialita rychlejšího rozvoje, humanizace činností;
- etické prostředí – dodržování morálních pravidel, poctivé a zdvořilé jednání k zaměstnancům i zákazníkům.

Klasifikace podniků

Dle právní formy se podniky dělí na (Martinovičová, Konečný a Vavřina 2019):

- podniky jednotlivce – pokud se rozhodne jedinec podnikat sám, jedná se většinou o živnostenské podnikání;
- státní podniky – zřizovatelem je stát, vznikají především za účelem spokojenosti veřejné populace;
- obchodní korporace – jedná se o družstva a obchodní společnosti. Družstvo podle § 552 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstev, je seskupením volného a neomezeného počtu lidí založeného se záměrem podnikání nebo společné subvence členů, musí mít nejméně 3 osoby (Černá, Štenglová a Pelikánová, 2015). Martinovičová, Konečný a Vavřina (2019) uvádí, že obchodní společností je veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným a akciová společnost. Tyto společnosti jsou charakterizovány v následující tabulce 1 dle zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstev. Dále se mezi obchodní společnosti řadí také evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení (Černá, Štenglová a Pelikánová, 2015).

Tabulka 1: Základní charakteristiky obchodních společností

	Veřejná obchodní společnost	Komanditní společnost	Společnost s ručením omezeným	Akciová společnost
Zakladatelé společnosti	min. 2 osoby	min. 2 osoby (komplementář, komanditista)	min. 1 osoba	min. 1 právnická osoba
Vznik společnosti	zápis do Obchodního rejstříku	zápis do Obchodního rejstříku	zápis do Obchodního rejstříku	zápis do Obchodního rejstříku
Ručení společníka za závazky společnosti	společně a nerozdílně celým svým majetkem	komplementář celým svým majetkem, komanditista	společně a nerozdílně do výše souhrnu nesplaceného vkladu	akcionář neručí za závazky
Základní kapitál	min. výše není stanovena	komanditista min. 1 Kč	min. 1 Kč	2 mil. Kč nebo 80 tis. Eur
Účast na zisku	rovným dílem	dle společenské smlouvy nebo na polovinu	dle poměru obchodních podílů nebo dle společenské smlouvy	dle rozhodnutí valné hromady (dividenda)
Oprávnění k řízení	každý společník	komplementáři	jednatelé	představenstvo

Zdroj: převzato z Martinovičová, Konečný a Vavřina (2019, s. 22)

Podle počtu zaměstnanců se firmy dělí na (Veber a Srpová, 2012):

- mikrofirma – 1 až 9 pracovníků;
- malá firma – 10 až 49 pracovníků;
- střední firma – 50 až 249 pracovníků;
- velká firma – více než 250 pracovníků.

Podniky se podle sektorů dělí na (Synek a Kislingerová, 2015):

- primární sektor – jsou zde podniky, které získávají suroviny pro výrobu z přírodních zdrojů, jedná se o oblast zemědělství či těžby;
- sekundární sektor – obsahuje druhotnou výrobu vznikající ze zdrojů primárního sektoru, jedná se například o průmyslovou výrobu v potravinářství, strojírenství, stavebnictví či dopravě;

- terciární sektor – zahrnuje podniky poskytující služby spojené například s maloobchodem, velkoobchodem nebo vzděláváním.

V úvodní části této první kapitoly byl nejprve vymezen pojem podnikání. Byly zde popsány důvody a motivace k podnikatelským činnostem. V další části byla pozornost věnována podnikateli a jeho vlastnostem a schopnostem, kterými by měl disponovat. Dále byly definovány funkce podniku prostřednictvím okolního prostředí a bylo zde uvedeno rozdělení podniků dle několika kritérií.

2 PODNIKATELSKÝ PLÁN A JEHO STRUKTURA

Následující kapitola se zabývá podnikatelským plánem. První část se zaměřuje na charakteristiku podnikatelského plánu, důvody jeho vytvoření a pro koho je jeho tvorba důležitá. Dále je rozebrána struktura a jednotlivé body podnikatelského plánu. Také jsou uvedena kritéria hodnocení, podle nichž se podnikatelské plány hodnotí.

2.1 Podnikatelský plán

Dle Vebera a Srpové (2012) se podnikatelským plánem rozumí psaný dokument, jehož autorem je sám podnikatel. V plánu se již počítá s externími i interními skutečnostmi vzhledem k předmětu a rozsahu podnikání. Jedná se o seskupení cílů a záměrů, kde jsou popsány a zdůvodněny tahy a činy směřující k dosažení předem stanovených bodů. Svobodová a Andera (2017) uvádí, že podnikatel chce při tvorbě plánu především zjistit: (i) výši peněžních prostředků pro začátek podnikání; (ii) odhad budoucích příjmů; (iii) jaká je kapacita výroby nebo poskytování produktů.

Podnikatelský plán funguje jako prostředek k plánování a určování cílů. Může také pomáhat v případě kontroly, že vše běží tak, jak má. Nejčastěji se využívá při založení podniku, nebo při markantní úpravě s potenciálním dopadem na provoz firmy (Srpová, 2020). Návrh by měl také sdělovat, kde se podnik aktuálně nachází, kam směřuje a jakými prostředky toho chce dosáhnout. Jeho zpracování je výsledkem tvořivosti a kreativity. V situaci většího podniku se na vytváření podnikatelského plánu podílí více řídicích vedoucích zaměstnanců firmy (Veber a Srpová, 2012).

Tvorba podnikatelského plánu bude zajímat převážně tři skupiny osob, do kterých se řadí (Koráb, Režňáková a Peterka, 2007):

- vlastníci podniku, kterým nejvíce záleží na budoucím fungování, růstu a dosahování zisku;
- manažeři, tedy řídicí pracovníci podniku, kterým podnikatelský plán slouží jako pomocný prostředek k plánování a organizování činností;
- investoři, kteří budou podniku poskytovat finanční zdroje. Ti budou mít zájem se ubezpečit, že jejich půjčený kapitál se jim vrátí zpět s náležitým výnosem.

2.1.2 Struktura podnikatelského plánu

Svobodová a Andera (2017) uvádí, že struktura podnikatelského plánu není předem jednotně stanovena, ale liší se podle účelu podnikání. Podnikatel může plán upravovat na základě

aktuálních požadavků. Při tvorbě by se měl autor plánu řídit všeobecnými pravidly, mezi něž patří:

- jasnost – čtenář podnikatelského plánu musí porozumět dané problematice;
- pravdivost – podnikatel by měl zpracovat skutečné údaje ze všech dostupných zdrojů;
- reálnost – je vhodné se při sestavování plánu držet skutečných možností;
- uspořádanost – zjednodušuje si získat čtenářovu pozornost;
- příprava na rizika – podnikatel by měl počítat s možností vzniku rizik;
- uvedení zdrojů.

Tabulka 2: Struktura podnikatelského plánu

Jednotlivé části podnikatelského plánu	Obsah podnikatelského plánu
1. Titulní strana	název firmy, logo, adresa, kontakty
2. Shrnutí podnikatelského plánu	představy podnikání, hlavní body plánu
3. Popis podniku	data podniku, organizační struktura, cíle
4. Charakteristika podnikatelské příležitosti	vznik nápadu, charakteristika produktu
5. Analýza vnějšího prostředí (makrookolí)	SLEPT analýza (sociální, právní, ekonomické, politické a technologické faktory)
6. Analýza vnějšího prostředí (mikrookolí)	klíčové osobnosti, analýza trhu, zákazníků, konkurence a dodavatelů
7. Analýza vnitřního prostředí	SWOT analýza (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby)
8. Marketingová strategie	marketingový mix produktu
9. Finanční plán	funkce finančního plánu, náklady a výnosy
10. Analýza rizik	seznam potenciálních rizik
11. Hodnocení podnikatelského plánu	posouzení přesnosti a srozumitelnosti plánu

Zdroj: zpracováno podle Srpová (2011) a Šafrová Drážilová (2019)

Titulní strana

Na tomto listu by měl být napsán název firmy a případně její logo. Dále je vhodné uvést adresu podniku, jména zřizovatelů a jejich kontakty. Mělo by se zde nacházet upozornění, že se jedná o citlivé údaje, které nesmí být dále rozšiřovány bez autorova svolení (Srpková, 2011).

Shrnutí podnikatelského plánu

Veber a Srpková (2012) uvádí, že shrnutí je heslovitý přehled údajů o tom, co obsahují následující body podnikatelského plánu. Souhrn by měl čtenáře navést k pokračování ve čtení a vyvolat v něm zájem o dočtení celého textu. Velikost souhrnu je podmíněna rozsahem nezbytného kapitálu a oborem podnikání. Dle Korába, Režňákové a Peterky (2007) by zde neměly chybět hlavní představy o podnikání a vlivné znaky firmy. Jedná se o přehled klíčových bodů plánu. Svobodová a Andera (2017) uvádí, že i přes jeho pozici na začátku se souhrn zpracovává až po dokončení všech dalších bodů.

Popis podniku

V této části by neměla chybět data o stávajícím fungování společnosti. Jedná se o datum zahájení podnikání, adresu a jména vlastníků. Dále je potřeba doplnit informace o nabízených výrobcích nebo poskytovaných službách. Pokud má podnik již nějakou historii, je vhodné zmínit důležité změny, které během doby fungování proběhly (Veber a Srpková, 2012). Koráb, Režňáková a Peterka (2007) navrhuje představit, jakým způsobem se chce firma na trhu prosadit a v čem jsou produkty atraktivní pro zákazníky. Další informací může být budoucí vývoj nebo způsoby a složky výroby.

Dále se zde nachází uspořádání zaměstnanců, a to hlavně v situaci, kdy podnik již na začátku přijme větší množství zaměstnanců. K tomu se vztahuje i postup předávání informací, který se odráží od organizační struktury. Proto je vhodné také uvést požadavky na kvalifikaci a schopnosti pracovníků a jakým způsobem chce podnikatel tyto osoby najít (Koráb, Režňáková a Peterka, 2007). Je potřeba stanovit (Veber a Srpková, 2012; Šafrová Drášilová, 2019):

- misi – určuje poslání firmy;
- vizi – popisuje, kam se chce podnik dostat a jakou pozici na trhu chce získat;
- cíle – zakládají se na reálnosti, poutavosti a jsou jasně definovány. Dále vyjadřují postup a kontrolu vývoje podniku;
- strategii – vymezuje cesty k předem určeným cílům.

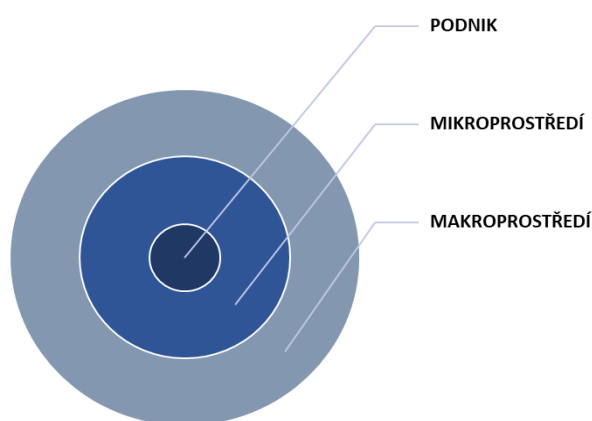
Dle Korába, Režňákové a Peterky (2007) je pro podrobnější zpracování rozboru vhodné rozdělit analýzy z externího a interního prostředí a použít některé z vhodných pomůcek. To také může dopomáhat ke snížení pravděpodobnosti zapomenutí či vynechání některých rizik, která mohou podnik potkat. Podnikatel by se ale vždy měl prvotně řídit svým rozumem a využít své intuice, protože žádný z hodnotících prostředků nemůže zaměnit lidské myšlení ve spojitosti s podnikáním.

Charakteristika podnikatelské příležitosti

V rámci charakteristiky podnikatelské příležitosti je potřeba zdůvodnit, v čem spočívá vidina úspěchu. Může se jednat o vyplnění místa na trhu, zavedení nového produktu či inovace stávajících výrobků. Dále se konkretizuje skupina klientů, na kterou se bude podnikatel zaměřovat a podle toho zdůvodnit svůj postup. Pro čtenáře je v této části plánu důležité zjistit, jak zákazník může v tuto chvíli řešit své potíže prostřednictvím nabízených výrobků nebo poskytovaných služeb dané firmy. Při popisu podnikatelské příležitosti by se autor měl věnovat (Veber a Srpová, 2012): (i) zkrácené a heslovité charakteristice produktu; (ii) přednostem a kladům výrobků či služeb oproti konkurenčním podnikům; (iii) prospěchu poskytovaných věcí a činností pro spotřebitele.

2.2 Analýza vnějšího prostředí podniku

Okolní prostředí firmy lze rozčlenit na makroprostředí a mikroprostředí. Na působení makroprostředí se podnik musí pouze adaptovat, protože ho nemůže změnit. Na rozdíl od toho mikroprostředí znázorňuje činitele a situace, které již firma ovlivnit může (Tyll, 2014).



Obrázek 2: Okolí podniku

Zdroj: upraveno podle Šafrová Drážilová (2019)

2.2.1 Analýza makroprostředí podniku

Pro každou firmu je vhodné určit potenciální neovlivnitelné skutečnosti, které mohou mít na podnik negativní důsledek. K této analýze existuje mnoho nástrojů, jež slouží k určení, jaké informace má podnik při zkoumání makrookolí sbírat. Jejich cílem je odhalit všechny oblasti s možným výskytem nějakého rizika. Nejběžněji se využívá PEST analýza pro posouzení politicko-legislativních, ekonomických, sociokulturních a technologických faktorů. Tato analýza je však často modifikována a doplňována podle různých autorů (Šafrová Drášilová, 2019). Koráb, Režňáková a Peterka (2007) uvádí zkratku SLEPT, která je vymezena v následujícím textu.

SLEPT analýza

Tato analýza je aplikována v kapitole 3 na vybraný podnik. Je odvozena od pěti oblastí vnějšího prostředí firmy, kdy se jedná o zkratku začínajících písmen anglických slov (Červený, Hanzelková a Keřkovský, 2016):

- **S** (*Social*) – sociální faktory, do kterých patří způsob života obyvatelstva, společenské poměry, věková struktura či odborné kompetence;
- **L** (*Legal*) – právní faktory týkající se legislativy, mezi které patří platné zákony v dané zemi;
- **E** (*Economic*) – ekonomické faktory, do nichž se řadí aktuální situace ekonomiky jako je míra inflace či deflace, zadluženost státu, hospodářský cyklus nebo daňový systém;
- **P** (*Political*) – politické faktory, mezi které Grasseová, Dubec a Řehák (2012) řadí regulaci vlády, působení politiků nebo politických stran či posuzování zahraničních vztahů;
- **T** (*Technological*) – technologické faktory se dle Tylla (2014) týkají například nových inovací, výzkumů a bádání. Grasseová, Dubec a Řehák (2012) mezi tyto faktory zařazují objevování nových vynálezů a rychlost zavedení nově vzniklých technologií.

2.2.2 Analýza mikroprostředí podniku

V rámci mikroprostředí je nutné analyzovat zejména zákazníky, dodavatele a konkurenci (Koráb, Režňáková a Peterka, 2007).

Analýza zákazníků

Při výběru cílového trhu, na který chce podnikatel směřovat a najít své uplatnění, je potřeba brát v úvahu nejen potenciální zákazníky, ale také jejich finanční možnosti. Prodávat

výrobky nebo poskytovat služby, na které nebudou mít klienti peníze, je zbytečné. Na tomto trhu musí podnikatel hledat zákazníky, kteří budou mít o jeho výrobky či poskytované služby zájem. Tito klienti musí také disponovat dostatečnými peněžními prostředky k jejich zakoupení (Srpková, 2011). Svobodová a Andera (2017) uvádějí, že analýza konkurence by měla: (i) popsat segment zákazníků nebo charakterizovat konkrétního klienta; (ii) kvantifikovat trh; (iii) odhadovat rychlost růstu cílové skupiny na základě demografie či sociálních faktorů.

Analýza konkurence

Spousta začínajících podnikatelů si neuvědomuje výskyt konkurence na jejich cílovém trhu, a to z toho důvodu, že neberou v úvahu řešení potíží i jinými cestami. V takovém případě pak o existenci konkurence nemusí mít žádné tušení. Proto je potřeba okolní podniky, prodávající stejné nebo velmi analogické produkty, analyzovat. V potaz by se měli brát i budoucí konkurenti, kteří na trhu ještě nejsou. Pokud je již na trhu obrovský počet firem, které mohou soupeřit o přízeň a zájem zákazníků, je zbytečné všechny detailně zkoumat. V tomto případě přichází na řadu rozdělení konkurentů na podstatné, kteří na trhu úspěšně působí již delší dobu a jsou velmi analogickými podniky, a postranní rivaly, kteří se od dané firmy liší různými normami (Srpková, 2011).

Analýza dodavatelů

U dodavatelů se hodnotí především jejich spolehlivost. Pro podnik je tato analýza zásadní, protože si uvědomí všechny náklady, na které se nesmí zapomenout při tvorbě finančního plánu. Mezi tyto náklady patří služby od externích firem, přičemž se jedná například o úklid, informační technologie či vedení účetnictví (Svobodová a Andera, 2017).

2.3 Analýza vnitřního prostředí podniku

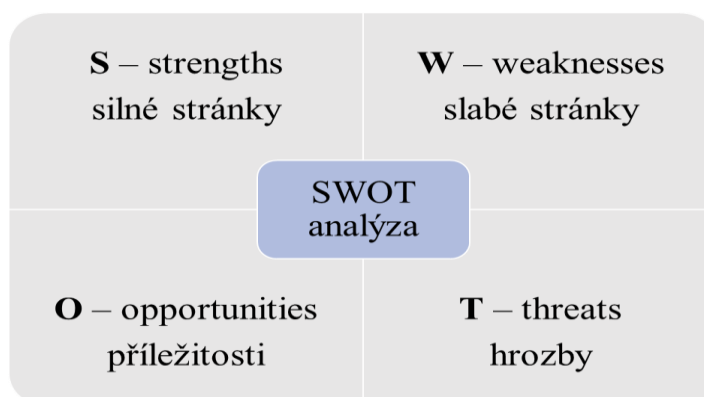
K analýze vnitřního prostředí je možné využít SWOT analýzu, která spojuje vnitřní i vnější faktory ovlivňující podnik. Tato analýza je použita na vybraný podnik v kapitole 3.

SWOT analýza

Jedná se o zkrácení začínajících písmen celkem čtyř slov v angličtině, a to (Koráb, Režňáková a Peterka, 2007):

- silné stránky (*strengths*) – do silných stránek se začleňuje například hodnotný a působivý výrobek či vynikající vztahy s cizozemskými obchodními partnery (Tyll, 2014). Srpková (2011) uvádí také schopný management a vzdělané zaměstnance;

- slabé stránky (*weaknesses*) – mají předstihnout otázky potenciálního investora. Řadí se mezi ně nedostatek kapitálu, slabé schopnosti či nízká kvalifikace pracovníků. Při určení slabých stránek je vhodné následně reagovat možným budoucím řešením (Srpková, 2011);
- příležitosti (*opportunities*) – při analýze příležitostí má podnik možnost vyzdvihnout šance, které budou výdělečné a přínosné (Srpková, 2011);
- hrozby (*threats*) – mohou vzniknout v oblasti konkurence, právních předpisů či poklesu zájmu zákazníků (Koráb, Režňáková a Peterka, 2007). U hrozeb by se měla zmínit jejich nebezpečnost a vážnost (Srpková, 2011).



Obrázek 3: SWOT analýza

Zdroj: upraveno podle Červený, Hanzelková a Keřkovský (2016)

Při SWOT analýze by v poslední fázi mělo dojít také k posouzení vazeb silných a slabých stránek z vnitřního prostředí s příležitostmi a hrozbami z vnějšího okolí. Z tohoto vyhodnocení vyjdou celkem 4 strategie (Šafrová Drášilová, 2019):

- strategie S-O je spojením silné stránky s příležitostí;
- strategie W-O vyjadřuje, že odstraněním slabé stránky se vyskytne příležitost;
- strategie S-T umožňuje použít silnou stránku k zabránění vlivu hrozby;
- strategie W-T, v níž se slabá stránka odstraní, a proto se tak zmenší působení rizika na podnik.

Tabulka 3: Matice SWOT analýzy

Vnitřní faktory Vnější faktory	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	S-O strategie	W-O strategie
Hrozby (T)	S-T strategie	W-T strategie

Zdroj: upraveno podle Grasseová, Dubec a Horák (2008)

2.4 Marketingová a obchodní strategie

Cílem marketingu je poznání a následné uspokojení zákaznických potřeb. Podnik chce zároveň tyto potřeby podněcovat, aby mohl své produkty prodávat. Na to navazuje své vystupování na trhu a formu nabídky. Marketing pomáhá firmě k prodeji výrobků nebo poskytování služeb. Využívá se k výběru a vylepšení výrobků či poskytovaných služeb, k upoutání pozornosti spotřebitelů a k samotnému provozu firmy. Marketingový plán se odvíjí od nepřetržitých změn situace na trhu. Podnik by měl být schopný se přizpůsobovat neustále měnící se mu okolnímu prostředí, především požadavkům zákazníků, ačkoli je to mnohdy obtížné (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014).

Mezi slabé stránky marketingové strategie mohou patřit následující body (Veber a Srpová, 2012):

- nedostatečný finanční kapitál – je příčina menšího rozpětí působení v oblasti aktivit spojených s prodejem či propagací;
- nízký počet zaměstnanců – z důvodu limitovaného rozpočtu může firma postrádat způsobilé zaměstnance na marketingové konání;
- nevyhovující schopnosti podnikatele – většině začínajících jedinců mohou chybět vědomosti k vytvoření strategie, mylná rozhodnutí pak mohou zapříčinit špatné výsledky;
- vymezený trh – málo finančních zdrojů a s tím spojená nižší produkce výrobků může směřovat k omezenému počtu uspokojených zákazníků.

Nejpoužívanější marketingový mix je označován jako „4P“, do kterého se zařazují následující oblasti (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014):

- **Produkt** (*product*) – představuje zásadní část nabídky a vyhovuje poptávce zákazníků. V podnikatelském plánu se řeší různé oblasti ohledně výrobků či služeb. Jedná se o výběr produktů a jejich dosazení na cílový trh, popřípadě vyřazení zastaralých výrobků. Dále se projednávají vlastnosti výrobku jako je například vzhled, obal nebo délka záruky. Následně se stanoví množství na výrobu nebo poskytování. Měly by zde být uvedeny i kroky při aktualizaci stávajícího zboží, jeho způsoby vylepšení a inovace (Srpková, 2011).
- **Cena** (*price*) – by měla odpovídat hodnotě a důležitosti výrobku nebo služby. Neměla by extrémně převyšovat konkurenci, aby si podnik udržel zákazníky (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014). Dle Synka a Kislingerové (2015) si firma určí, jakým postupem bude ceny vyměřovat a na jakou cenovou výši chce směřovat (podprůměrná, průměrná, nadprůměrná). Dále rozhodne o možných slevách a zvolí formy placení (hotovost, platba kartou, na účet). Během rozhodování o cenách se podnik zaměřuje na následující: (i) náklady na práci a materiál při výrobě; (ii) zájem zákazníků; (iii) konkurenční ceny.
- **Distribuce** (*place*) – je aktivita, která umožňuje zákazníkům získat přístup k výrobkům nebo poskytovaným službám. Zahrnuje také dodavatelské preference a možnosti, způsob odbytu, zajištění prodávajících zaměstnanců, logistických a opravářských služeb (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014). Synek a Kislingerová (2015) popisují, že v distribuci se vybírají možnosti prodeje, tedy trasy, kterými se výrobek dostane k zákazníkům. Nabízejí se tyto způsoby:
 - osobní prodej, kde prodávajícím může být jedna osoba nebo firma, která jedná přímo se zákazníkem;
 - poskytování výrobků velkoobchodům, které je dále doručují maloobchodům;
 - prodej přes zprostředkovatele, který produkt nabízí konečným zájemcům.
- **Komunikace** (*promotion*) – marketingovou komunikaci je potřeba řídit tak, aby byla kontrolovaná a poskytovala aktuální informace. Mělo by zde fungovat pravidlo, že podnik zaručí méně a poskytne více. V opačném případě by se zákazníci mohli k firmě postavit odmítavě. Vyskytuje se pět výchozích okruhů komunikace (Srpková, 2020):
 - reklama – měla by sdělovat informace, získávat pozornost s cílem prodat produkty firmy, vhodný prostor pro reklamu jsou sociální sítě;

- public relations – jedná se o vztahy s veřejností neboli souhrn všech prostředků a činností, jež představují podnik bez finančních poplatků;
- podpora prodeje – je pobídka s přidanou užitečností pro klienta, může se jednat například o slevové kupóny nebo soutěže o produkty;
- přímý marketing – je kontaktem mezi marketérem a příjemcem, často se může jednat o e-mailovou formu;
- osobní prodej – prodejce má možnost vnímat a rozeznat zákaznickovy potřeby a zároveň mu poskytnout prospěch z výrobků nebo služeb podniku.

2.5 Finanční plán

Ve finančním plánu se ověřuje uskutečnitelnost podnikatelského návrhu z hospodářského aspektu (Srpková, 2011). Finanční plánování by mělo vycházet z poslání podniku, zakládá se na dlouhodobých cílech souvisejících s peněžními prostředky (Keřkovský a Novák, 2015). V plánu se vychází ze shrnutí výdajů, příjmů a zdrojů peněžních prostředků investovaných do začátku podnikání. Na základě těchto informací se pak může vytvořit zakladatelský rozpočet, rozvaha, výkaz cash flow a výkaz zisku a ztrát (Svobodová a Andera, 2017).

Varianta finančního plánu může být (Svobodová a Andera, 2017):

- realistická – zobrazuje skutečnost a nadále se s touto variantou pracuje;
- pesimistická – očekává se nižší poptávka zákazníků;
- optimistická – posuzuje vyšší poptávku, která by neměla překonat nejvyšší možnou kapacitu podniku.

Finanční vedení podniku má čtyři důležité funkce (Synek a Kislingerová, 2015):

- získat peněžní kapitál pro provoz podniku i pro výjimečné situace, které mohou nastat;
- řešit rozložení finančních prostředků pro obvyklé fungování podniku, na inovaci produktů nebo splácení půjčeného kapitálu;
- rozdělování výtěžku;
- plánování a řízení finančních prostředků pro udržení stability ve financování.

Finanční vedení může ovlivňovat řada okolností, mezi které Veber a Srpková (2012) řadí:

- čas – tento faktor se zakládá na tom, že současná hodnota peněz nemusí odpovídat té budoucí. Nabízí se zde také možnost tyto finanční prostředky vložit do projektu, který může firmě přinést zisk;

- riziko – je vymezeno jako hrozba nedostatečných výnosů pro provoz podniku nebo neprospěch z investovaných prostředků;
- okolní prostředí – firma by měla pravidelně analyzovat své okolí, čerpat informace z prověřených zdrojů, reagovat na případné změny a přizpůsobovat se trhu.

Analýza rizik

V této části plánu je vhodné vytvořit seznam nejpravděpodobnějších rizik, která může podnik zažít. Podnikatel si sám rizika připouštět nemusí a věří, že k nim nedojde. Pro investora je ale aktivní postoj k řízení rizik garancí, že si podnikatel uvědomuje možné problémy, a bude jim v případě výskytu vzdorovat. Může se jednat o rizika spojená s klienty, zaměstnanci či okolním prostředím. Ke každému riziku se může přistupovat trochu odlišně, a to především podle (Svobodová a Andera, 2017):

- rozsahu ztrát – které může zapříčinit;
- pravděpodobnosti – s níž riziko vznikne.

Všechny vypracované plány podnikatelů, i přes všechny analýzy a ověřené zdroje informací, mohou přinášet nebezpečí, že předpokládaný efekt nebude dosažen. Podnikatelský úmysl by měl předpokládat vznik rizik, kterým ale může dřívějším zkoumáním nebezpečných činitelů předcházet (Koráb, Režňáková a Peterka, 2007).

Kritéria hodnocení podnikatelských plánů

Pro každého posuzovatele podnikatelského plánu budou důležité jiné faktory, a proto mohou být jednotlivá kritéria rozdílná. Dle Srpové (2011) lze mezi všeobecná kritéria hodnocení například zařadit: (i) přesnost a srozumitelnost myšlenky; (ii) úplnost dat o odvětví podnikání; (iii) zpracování strategií s možnostmi výdělků a připravenost na výskyt hrozeb.

V druhé kapitole byl vymezen podnikatelský plán a jeho struktura. Byly popsány jednotlivé body při tvorbě plánu. V první části druhé kapitoly byla uvedena titulní strana, shrnutí podnikatelského plánu, popis podniku a charakteristika podnikatelské příležitosti. Následovala analýza vnějšího a vnitřního prostředí, marketingová strategie, finanční plán a analýza rizik podniku. V závěru této kapitoly byla vyjmenována kritéria, podle nichž se mohou podnikatelské plány hodnotit.

3 ANALÝZA VYBRANÉHO PODNIKU

V následující kapitole je analyzován vybraný podnik VEKTOR sportcentrum s.r.o. se sídlem v Pardubicích. Jedná se o společnost poskytující tělovýchovné a sportovní služby. V první části kapitoly je tato společnost charakterizována. Následuje analýza vnějšího i vnitřního prostředí, marketingové a obchodní strategie. Ve finančním plánu jsou zpracovány předpokládané měsíční náklady a tržby. Na konci třetí kapitoly jsou vymezena rizika, která mohou podnik ovlivnit.

3.1 Popis podniku

Podnik byl založen jako společnost s ručením omezeným a má celkem 4 společníky. Základní kapitál činí 3 mil. Kč a každý ze společníků ručí 25% podílem. Prostory určené k provozování činnosti společnost nevlastní, ale je v nájmu. Vzhledem k předchozím několikaletým zkušenostem jednatelů ze stejného oboru mohli tyto informace využít pro začátek podnikání. Provoz sportcentra byl spuštěn v červnu 2019.



Obrázek 4: Logo podniku

Zdroj: VEKTOR sportcentrum (2019)

Podnik poskytuje veřejné tělovýchovné a sportovní služby v oboru cvičení. Klíčovými osobami jsou jednatelé Ing. Jan Kristl a Ing. Gabriela Kristlová. Jejich cílem v podnikání je dosáhnout nejen zisku a udržet se na trhu, ale především přinášet radost z pohybu, a uspokojovat tak nároky svých klientů. Manažer podniku se podílí na provozu, zajišťuje různé akce a aktivity probíhající ve firmě. Dále se stará o přijímání nových zaměstnanců, a to lektorů, recepčních a uklízeček. Lektorů a recepčních se hledají podle potřeby, jejich počet není přesně určen, a proto se může během roku měnit. Manažer společnosti je zaměstnán na HPP (hlavní pracovní poměr) a zbytek zaměstnanců ve firmě má s jednateli uzavřenou dohodu o provedení práce.

Sportcentrum disponuje moderním prostředím. Nachází se zde multifunkční sál, H.E.A.T./spinning sál a jógový sál. V těchto prostorách probíhají skupinové lekce pro všechny věkové skupiny. Každý si může zvolit druh cvičení dle jeho preferencí a zdravotních možností. Ve sportcentru pracují kvalifikovaní lektorů, kteří tréninky uzpůsobují schopnostem klientů. Nabízí se zde také možnost využít posilovnu vybavenou stroji pro posílení všech

svalových skupin. Od konkurence se podnik liší možností využití badmintonových kurtů, které jsou jeho součástí a slouží pro veřejnost. Pro své zákazníky podnik poskytuje navíc ještě wellness služby, kde mohou využít finskou saunu nebo infrasaunu.

Zakladatelský rozpočet

V tabulce 4 je uveden zakladatelský rozpočet vybraného podniku. Společníci vložili do podnikání celkem 3 mil. Kč z vlastních zdrojů.

Tabulka 4: Zakladatelský rozpočet

AKTIVA		PASIVA	
Dlouhodobý majetek	2 539 000 Kč	Vlastní zdroje	3 000 000 Kč
- hmotný majetek	2 489 000 Kč	- základní kapitál	3 000 000 Kč
- nehmotný majetek	50 000 Kč	- kapitálové fondy	-
- finanční majetek	-	- HV	-
Oběžný majetek	461 000 Kč	Cizí zdroje	-
- zásoby	100 000 Kč	- úvěry	-
- bankovní účty	361 000 Kč	- závazky	-

Zdroj: zpracováno dle interních dat podniku

3.2 Analýza vnějšího prostředí podniku

Analýzu vnějšího okolí firmy je možné, na základě informací z části kapitoly 2.2, rozdělit na analýzu makroprostředí a analýzu mikroprostředí.

3.2.1 Analýza makroprostředí podniku

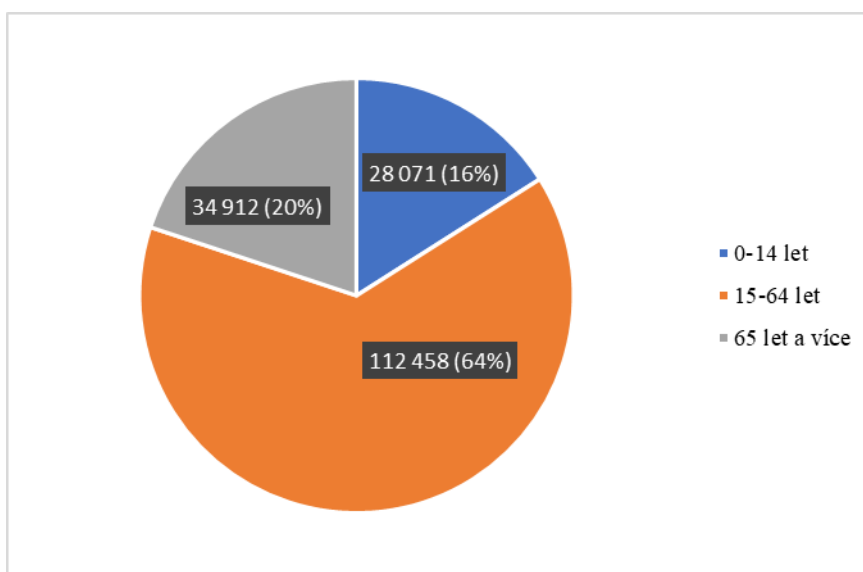
Fitness sektor byl velmi ovlivněn vládními opatřeními týkajícími se pandemie COVID-19, která byla vydána na jaře roku 2020. Pro podnik to znamenalo téměř dva měsíce, kdy musel mít provozovnu uzavřenou. Po znovuotevření se vybraný podnik potýkal s nižším zájmem klientů, kteří například z důvodu nařízení povinného nošení roušek nechtěli nabízené služby využívat. Další procento z běžné klientely nemuselo disponovat peněžními prostředky k zaplacení služeb či měli strach z nákazy nemocí COVID-19. Na podzim roku 2020 se jednalo přibližně o další dva měsíce bez běžného provozu a před koncem roku 2020 došlo k opětovnému uzavření. V další části textu je použita SLEPT analýza, která vymezuje faktory ovlivňující podnik v rámci makroprostředí.

SLEPT analýza

V rámci SLEPT analýzy je posouzeno 5 skupin faktorů ovlivňující vybraný podnik, a to sociálních, legislativních, ekonomických, politických a technologických.

S – sociální faktory

Okres Pardubice měl v roce 2019 dle ČSÚ (Českého statistického úřadu) celkem **175 441 obyvatel** (Český statistický úřad, 2020). Obrázek 5 znázorňuje rozdělení do 3 věkových skupin. Vybraný podnik nejvíce usiluje o věkovou skupinu 15-64 let, pro které nabízí největší výběr pohybových aktivit.



Obrázek 5: Rozdělení obyvatel v okrese Pardubice v roce 2019

Zdroj: zpracováno dle Český statistický úřad (2020)

Společenský život byl v roce 2020 velmi ovlivněn pandemií COVID-19. Lidé byli zvyklí na možnost využívání služeb bez omezení, a proto jejich uzavření mělo dopad na mnoho odvětví po ekonomické, ale i sociální stránce. Fitness sektor se může potýkat s problémy menšího zájmu zákazníků, kteří již nebudou například disponovat peněžními prostředky nebo budou mít obavy z nákazy nemocí COVID-19, a proto se do sportcentra nebudou chtít vracet.

Z průzkumu České komory fitness ze září 2020 (Benešová, 2020c), do kterého se zapojilo téměř 300 provozovatelů fitness center, vycházela menší než 50% návštěvnost u 48,1 % respondentů v porovnání se stejným obdobím minulého roku. Ti považovali obavu z nákazy nemocí COVID-19 jako jeden z hlavních důvodů sníženého zájmu o poskytované služby. Z výsledků tohoto průzkumu lze předpokládat, že po otevření vnitřních sportovišť v roce 2021 bude mít strach z nákazy nemocí COVID-19 na fitness sektor opět negativní vliv.

L – legislativní faktory

Provoz vybraného podniku ovlivňuje řada zákonů, mezi něž se mohou například řadit:

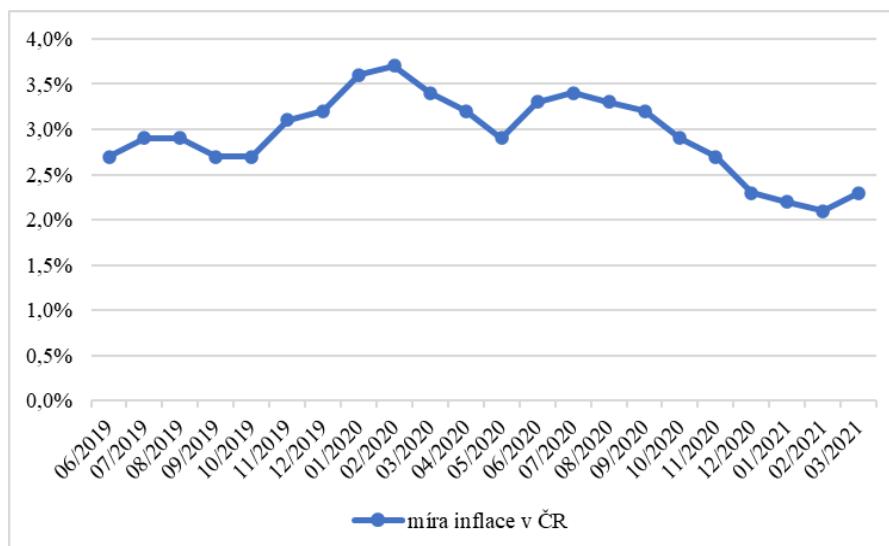
- Zákon č. 586/1992 Sb., České národní rady o daních z příjmů – vymezuje povinnosti podniku týkajících se plateb daní z příjmů fyzických osob (zaměstnanců sportcentra) i právnických osob (společnosti);
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty – podnik je plátcem DPH. V případě změny výše sazby DPH na to společnost musí reagovat a přizpůsobit se;
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce – vymezuje pracovněprávní vztahy zaměstnanců se zaměstnavatelem, bezpečnost a ochranu zdraví při práci a kolektivní vztahy;
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech – vybraný podnik je společnost s ručením omezeným a tento zákon udává principy fungování společnosti. Jedná se například o vznik, minimální vklad či ručení společníků za závazky firmy;
- Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb – podnik musí evidovat každou platbu, která je poté odeslána Finanční správě České republiky;
- Zákon č. 110/2019 Sb., o zpracování osobních údajů – sportcentrum zpracovává osobní údaje klientů pro potřebu výkonu své činnosti bez dalšího rozšiřování třetím osobám.

Legislativní opatření ČR (České republiky) se mohou v průběhu provozování podnikatelské činnosti měnit a upravovat. Také mohou přicházet nové předpisy, a proto je pro podnik důležité sledovat aktuální situaci a přizpůsobit se případné změně.

E – ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory ovlivňující podnik se mohou řadit makroekonomické ukazatele jako je například míra inflace či nezaměstnanost. Tyto faktory jsou dále uvedeny ve vztahu k vybrané společnosti.

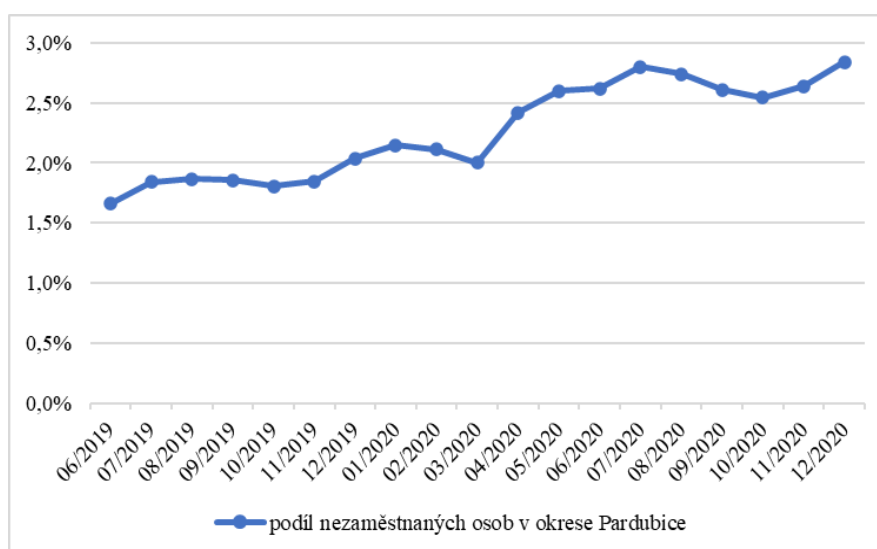
Na obrázku 6 je znázorněna míra inflace (vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen ke stejnému měsíci předchozího roku) v ČR od června 2019 do března 2021 dle ČSÚ. Nejvyšší hodnoty 3,7 % dosahovala v únoru 2020 a naopak nejnižší hodnota 2,1 % byla v únoru 2021 (Český statistický úřad, 2021). V případě vysoké míry inflace by mohlo docházet k poklesu kupní síly poptávajících, kteří by omezili zájem o služby podniku. Vybraná společnost nezaznamenala v období běžného provozu od června 2019 do počátku pandemie COVID-19, tedy března 2020, výrazný vliv míry inflace na prodej produktů.



Obrázek 6: Míra inflace (v %) v ČR od června 2019 do března 2021

Zdroj: zpracováno dle Český statistický úřad (2021)

Mezi další ekonomické faktory se řadí nezaměstnanost. Podíl nezaměstnaných osob je zobrazen na obrázku 7 v okrese Pardubice, kde se vybraný podnik nachází. Tento ukazatel je pro podnik klíčový z pohledu udržení si klientů se stabilním finančním příjmem. V případě vysokého podílu nezaměstnaných osob by sportcentrum mohlo přijít o část zákazníků, kteří ho pravidelně navštěvují, protože nabízené služby jsou nad rámec nezbytných potřeb. Lidé by v tomto případě omezili své výdaje a upřednostnili by platby za jídlo či nájem.



Obrázek 7: Podíl nezaměstnaných osob ve věku 15 až 64 let k obyvatelstvu ve stejném věku (v %) v okrese Pardubice od června 2019 do prosince 2020

Zdroj: zpracováno dle Ministerstva práce a sociálních věcí (2021b)

Podíl nezaměstnaných osob v okrese Pardubice v červnu 2019 dosahoval 1,66 % a v prosinci 2020 2,84 %, což je nárůst o více než 1 % (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2021b). Pro podnik bylo v roce 2020 vzhledem k pandemii COVID-19 těžké zhodnotit návštěvnost klientů, protože většinu roku byla provozovna uzavřena.

P – politické faktory

V roce 2020 došlo k výrazné změně výše DPH. Patnáctiprocentní sazba skončila pro fitness centra k 30. 6. 2020 a od 1. 7. 2020 je v platnosti desetiprocentní sazba DPH (Benešová, 2020b). Podnik ceny vstupů nesnižoval, a proto nižší sazba DPH pro sportcentrum znamená daňovou úlevu a vyšší tržby.

Vzhledem k rozhodnutí Vlády ČR uzavřít fitness centra z důvodu šíření nákazy nemocí COVID-19 měli provozovatelé v tomto odvětví nárok na dostupné kompenzace. Vybraný podnik využil program Antivirus A, kdy měl nárok na náhradu mzdy ve výši 80 % a následně ve výši 100 % výdajů (v rámci programu Antivirus Plus) za svého jediného kmenového zaměstnance, a to manažera sportcentra (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2021a). Tato kompenzace byla podniku postupně vyplácena od podzimu 2020.

Dle výsledků ankety hospodářské komory za fitness sektor v únoru 2021, do níž se zapojilo téměř 300 provozovatelů fitness center, jich je 35 % schopných v současné situaci podnikat nejdéle 1 měsíc (Benešová, 2021). Vybraný podnik během února 2021 vyčerpal své rezervy a v případě dalších měsíců bez možnosti běžného provozu bude muset navýšit vlastní kapitál, aby mohl v poskytování služeb pokračovat.

T – technologické faktory

Technologické faktory se týkají kvality strojů v posilovně a dalších cvičebních pomůcek v jednotlivých sálech, osvětlení, počítačů, čteček a systému zamykání šatních skříněk. Postupem času a při dostatečném množství finančních prostředků se investuje do nového vybavení nebo inovací podniku, kdy v roce 2020 se jednalo například o následující:

- robotický vysavač – usnadňuje práci a šetří čas zaměstnancům podniku;
- vylepšení informačních technologií – aktualizace v informačním systému zlepšuje rychlost fungování rezervačního systému a usnadňuje práci zaměstnancům;
- vybavení do posilovny – nejnovějším strojem jsou fitness schody. Jedná se o moderní cardio stroj, kterým podnik může získat větší zájem klientů.

3.2.2 Analýza mikroprostředí podniku

V rámci analýzy mikroprostředí je pozornost věnována oblastem, které svými činnostmi může podnik ovlivnit. Pro vybrané sportcentrum se jedná především o zákazníky, konkurenci a dodavatele.

Analýza zákazníků

Podnik počítá s určitou sezónní návštěvností. Na začátku roku, vzhledem k předsevzetím, lze očekávat nejvyšší zájem o služby v rámci celého roku. Motivace ke cvičení však mnohým klientům postupně klesá, a vzhledem k lepším podmínkám na sportování venku, se na jaře návštěvnost postupně snižuje. Letní měsíce jsou pro sportcentrum prodělečné, protože lidé upřednostňují, vzhledem k teplému počasí, více venkovní aktivity, společenské události a dovolené. Od podzimu do začátku zimy pak podnik očekává opět nárůst zájmu o jím poskytované služby, který koncem listopadu opět klesá a prosinec je vzhledem k vánočním svátkům prodělečný. Sportcentrum převážně cílí na vybrané segmenty, které jsou charakterizovány v následujícím textu.

Segment A

Pracující ženy ve věku 30 až 50 let s průměrným až nadprůměrným příjmem. Disponují dostatečnými peněžními prostředky, které mohou investovat do služeb nad rámec základních potřeb. Nemají zájem o posilovnu, ale vyhledávají lekce v jógovém či multifunkčním sále. Na tomto cvičení se setkávají se svými kamarádkami a využívají návštěvu sportcentra k sociálnímu kontaktu.

Segment B

Ženy a muži ve věku 15 až 50 let se zájem o skupinové lekce nebo návštěvu posilovny. Tito klienti se zajímají převážně o silové cvičení. V posilovně cvičí buď sami, nebo si domluví trénink s osobním trenérem, který poskytuje služby v prostorách podniku. Ze skupinových lekcí si vybírají většinou cvičení v multifunkčním sále.

Segment C

Podnik cílí na seniory, kterým nabízí během běžného provozu až 4 lekce týdně. Toto cvičení je přizpůsobeno jejich schopnostem a zdravotnímu stavu. Pro možnost využití těchto lekcí musí být zájemce starší 55 let. Podnik seniorům nabízí levnější vstupné oproti klasickým permanentkám.

Analýza konkurence

V okrese Pardubice se nachází celkem 22 fitness center (Firmy.cz, 2021). V rámci analýzy konkurence byla vybrána 3 sportcentra, a to Solárium Fitness Sun City, FINE FITNESS a I-R Club, která se nacházejí v nejbližší vzdálenosti k vybranému podniku. Zároveň nabízejí podobné pohybové aktivity, a mohou tak pro VEKTOR sportcentrum s.r.o. představovat silnou konkurenci. V tabulce 5 jsou hodnocena následující kritéria: forma členství, průměrná cena vstupu, výběr služeb, otevírací doba a poskytované slevy.

Tabulka 5: Analýza konkurence

	Forma členství	Průměrná cena vstupu	Výběr služeb	Otevírací doba	Slevy
VEKTOR sportcentrum s.r.o.	Měsíční, vstupové permanentky, depozity.	100 Kč nebo od 790 Kč/měsíc.	Posilovna, skupinové lekce, wellness, badminton.	Po-Pá 6:30-21:30 So 7:30-13 Ne 7:30-13 a 15-20	Pro studenty a důchodce.
Solárium Fitness Sun City	Měsíční.	Od 750 Kč/měsíc.	Posilovna, skupinové lekce, solárium.	Po-Pá 6:30-21:30 So, Ne a svátky 8-20	Pro studenty.
FINE FITNESS	Měsíční, vstupové permanentky.	90 Kč nebo od 700 Kč/měsíc.	Posilovna, výživové poradenství, solárium.	Po-Pá 7-21 So-Ne 9-13 a 16-20	Pro studenty.
I-R Club	Měsíční, vstupové permanentky.	80 Kč nebo od 700 Kč/měsíc.	Posilovna, skupinové lekce, tréninkové a stravovací programy.	Po-Pá 7:30-21 So 8-12 a 14-20 Ne 14-20	Pro studenty.

Zdroj: zpracováno na základě informací z webových stránek fitness center

Pouze VEKTOR sportcentrum s.r.o. umožňuje členství prostřednictvím depozitu, a má tak nejvíce variant, z nichž si klienti při koupi členství mohou vybrat. Průměrná cena vstupu je u vybraného podniku vyšší než u konkurenčních fitness center. Ta je dána zcela novými prostory, v nichž podnik služby poskytuje. Zároveň je cena stanovena k získání návratnosti

vložených investic do podnikání. Výběr služeb se u jednotlivých podniků liší, VEKTOR sportcentrum s.r.o. disponuje kurty na badminton a další dva konkurenti mají v nabídce tréninkové nebo výživové plány. Otevírací doba je velmi podobná mezi všemi firmami, a to každý den. Jako jediný z uvedených podniků nabízí VEKTOR sportcentrum s.r.o. zlevněné ceny vstupu nejen pro studenty, ale i důchodce. Vybraný podnik se snaží odlišit osobním přístupem a zakládá si na kvalitě poskytovaných služeb, cenově se drží v nadprůměru, ale nabízí širokou nabídku aktivit pro všechny věkové skupiny. Jeho konkurenční výhodou oproti ostatním podnikům, mimo uvedená kritéria, je také bezplatné parkoviště přímo před provozovnou.

Analýza dodavatelů

V rámci analýzy dodavatelů je pozornost věnována nájemcům prostorů, ve kterých společnost poskytuje své služby. V případě vybraného podniku nájemní prostory vlastní společníci firmy. To v roce 2020 a 2021 znamenalo velkou výhodu, protože na základě domluvy došlo ke snížení výše ceny nájmu téměř o 90 % v době uzavření vnitřních sportovišť. Dále se jedná o výbavu do posilovny a zajištění zařízení ostatních sálů či prostorů sportcentra. Většinu posilovacích strojů podnik vybral u společnosti GRÜN SPORT s.r.o. Sportcentrum využívá účetních služeb a IT poradenství. Podnik nakupuje od dodavatelů zboží, které poté nabízí svým klientům. Jedná se například o firmy Cereus s.r.o., Natural Jihlava JK s.r.o. či Fichema s.r.o. Během běžného provozu se VEKTOR sportcentrum s.r.o. o výběru dodavatele rozhoduje na základě svých potřeb a nabídky na trhu, která je v danou chvíli k dispozici.

3.3 Analýza vnitřního prostředí podniku

Vnitřní prostředí vybraného podniku je analyzováno prostřednictvím SWOT analýzy.

SWOT analýza

V tabulce 6 jsou vymezeny silné a slabé stránky podniku, které vycházejí z vnitřního prostředí firmy. Dále jsou uvedeny příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí.

V rámci **S-O strategie** mohou kvalifikovaní lektoři nabízet další druhy cvičení. Nové a čisté prostředí je prostředkem pro získávání klientů. Uplatněním **S-T strategie** široká nabídka cvičení může porazit vysokou konkurenci a kvalifikovaní lektoři mohou získat více klientů. Při využití **W-O strategie** by sportcentrum získalo více zákazníků prostřednictvím většího prostoru posilovny. **W-T strategie** se uplatní v případě, že podnik vlastní provozovnu, čímž zaniká riziko zvýšení ceny nájmu. V případě strategie poskytování služeb mimo provozovnu

podnik získá, i v případě změn v legislativě, alespoň částečné příjmy. Tato strategie je uplatněna v návrhu nového podnikatelského plánu v kapitole 4.

Tabulka 6: SWOT analýza vybraného podniku

<p>S – silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nové a čisté prostředí. - Široká nabídka druhů lekcí. - Kvalifikovaní lektoři. - Dlouholeté zkušenosti v oboru. - Pravidelné emailové informování klientů. - Bezplatné parkoviště přímo před firmou. 	<p>W – slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - Malý prostor posilovny. - Nájem prostoru k podnikání. - Časté střídání personálu. - Závislost na poskytování služeb pouze v provozovně sportcentra.
<p>O – příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Školení a vzdělávání lektorů. - Rozšíření nabídky poskytovaných služeb. - Využití reklamy k získání více klientů. - Větší zájem veřejnosti o cvičení a sport. 	<p>T – hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> - Změny v legislativě ovlivňující podnikání. - Pandemie COVID-19. - Zvýšení ceny nájmu. - Vysoká konkurence na trhu. - Malý zájem klientů.

Zdroj: vlastní zpracování

Vybraný podnik reagoval na jaře 2020 na uzavření vnitřních sportovišť natáčením online lekcí, které nabízel svým zákazníkům zdarma. Během letních měsíců podnik poskytoval služby v běžném provozu. Na podzim stejného roku došlo k opětovnému uzavření sportcenter, a proto část lekcí byla přesunuta zpět do online prostředí.

3.4 Marketingová a obchodní strategie

V marketingové strategii podniku se pracuje s mixem 4P:

- produkt a cena – v tabulce 7 jsou uvedeny poskytované služby firmy a průměrné ceny za jednotlivé druhy cvičení;
- distribuce – VEKTOR sportcentrum s.r.o. poskytuje v běžném provozu své služby přímo v prostorách sportcentra. Během roku 2020 a 2021 však došlo k přesunutí části nabízených lekcí do online prostředí;
- komunikace – podnik s klienty komunikuje osobně (v běžném provozu), telefonicky, emailem a prostřednictvím sociálních sítí;

- reklama – firma pro reklamu využívá své sociální sítě, a to především Facebook a Instagram. Dále sdílí své příspěvky i do veřejných internetových facebookových skupin z Pardubic, aby získala větší množství zájemců a rozšířila informace o svém provozu;
- podpora prodeje – podnik umožňuje zakoupení výhodných permanentek za nižší cenu pro své klienty i nové zájemce. Většinou tuto možnost nabízí na dni otevřených dveří, který se koná jednou až dvakrát do roka;
- přímý marketing – podnik každý měsíc zasílá zpravodaj s informacemi a aktualitami na následující měsíc. Jedná se o případnou změnu otevírací doby například v dnech státních svátků nebo během letních prázdnin, kdy se otevírací doba pravidelně zkracuje. Dále VEKTOR sportcentrum s.r.o. informuje klienty o akcích či úpravách v rozvrzích pro jednotlivé sály.

Tabulka 7: Služby vybraného podniku

Produkt	Popis	Průměrná cena/vstup
Badmintonový sál	K dispozici jsou celkem 3 kurty.	160 Kč
Posilovna	Je zde možnost využití silové a cardio zóny.	95 Kč
Multifunkční sál	V tomto sále probíhají skupinové lekce zaměřené na posílení celého těla s vlastní váhou i pomůckami.	95 Kč
H.E.A.T./Spinning sál	Střídají se zde skupinové lekce na speciálních pásech poháněných pouze vlastní silou (H.E.A.T) a hodiny spinningu.	95 Kč
Jógový sál	V tomto prostoru probíhají různé druhy jógy. Jóga pro seniory je pak cenově zvýhodněná.	95/70 Kč
Wellness	Nachází se zde finská sauna, infrasauna a odpočívárna.	100 Kč

Zdroj: zpracováno dle interních dat podniku

3.5 Finanční plán

Ve finančním plánu jsou uvedeny předpokládané měsíční fixní náklady pro rok 2020, procentuální podíly jednotlivých cvičení na celkových tržbách a náklady a výnosy za rok 2020.

Předpokládané měsíční fixní náklady

V tabulce 8 jsou znázorněny předpokládané měsíční fixní náklady na provoz podniku pro rok 2020. Nejvyšší částky představují mzdové náklady a nájem. Další pravidelné platby jsou za účetní služby, energii a vodu, leasing, internet, telefon, licence a pojištění.

Tabulka 8: Předpokládané měsíční fixní náklady pro rok 2020

Náklady	Výše nákladů
Mzdové náklady	114 940 Kč
Nájem	100 000 Kč
Účetní služby	10 000 Kč
Energie a voda	30 000 Kč
Leasing	30 000 Kč
Internet a telefon	2 000 Kč
Licence a pojištění	2 500 Kč
Celkové náklady za měsíc:	289 440 Kč

Zdroj: zpracováno dle interních dat podniku

Předpokládané měsíční tržby za služby (realistická varianta)

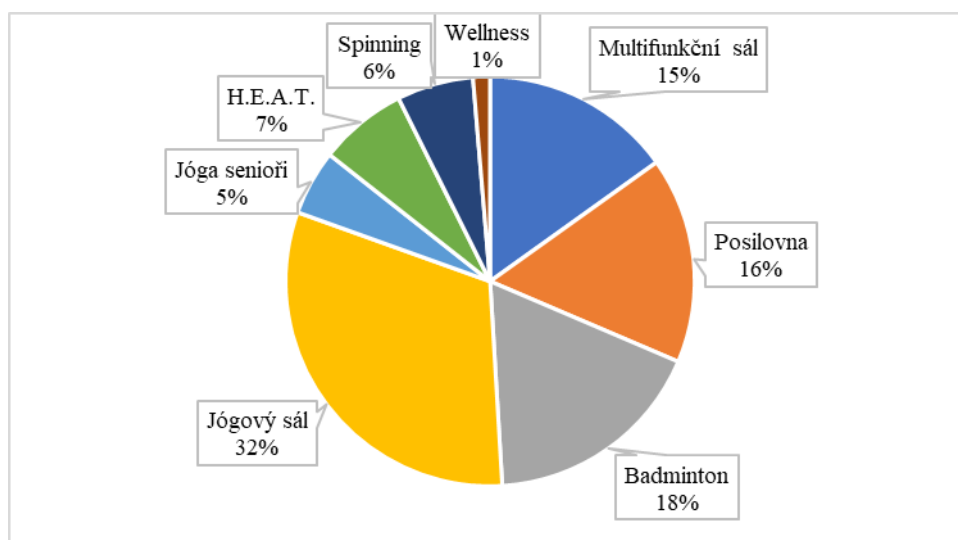
V tabulce 9 jsou uvedeny průměrné ceny vstupů na jednotlivé druhy cvičení, dále předpokládaná měsíční návštěvnost a předpokládané tržby pro rok 2020. Měsíční návštěvnost byla odhadnuta jednateli společnosti tak, aby předpokládané tržby pokryly vynaložené náklady.

Tabulka 9: Předpokládané měsíční tržby za služby pro rok 2020 (realistická varianta)

	Průměrná cena vstupu/hod.	Měsíční návštěvnost	Tržby
Multifunkční sál	95 Kč	520 vstupů	49 400 Kč
Posilovna	95 Kč	560 vstupů	53 200 Kč
Badminton	160 Kč	360 vstupů	57 600 Kč
Jógový sál	95 Kč	1080 vstupů	102 600 Kč
Jóga senióri	70 Kč	240 vstupů	16 800 Kč
H.E.A.T.	95 Kč	240 vstupů	22 800 Kč
Spinning	95 Kč	208 vstupů	19 760 Kč
Wellness	100 Kč	44 vstupů	4 400 Kč
CELKEM:		3 252 vstupů	326 560 Kč

Zdroj: zpracováno dle interních dat podniku

Na obrázku 8 je znázorněn graf s procentuálními podíly jednotlivých druhů poskytovaných služeb na celkových tržbách. Tyto podíly vycházejí z předpokládané návštěvnosti pro rok 2020. Pro podnik jsou nejvíce výdělečné lekce jógy, které společně s jógou pro seniory, která se cenově od klasických lekcí liší, tvoří 37 % získaných peněžních prostředků. Naopak nejslabším příjmem jsou poskytované wellness služby, které představují pro sportcentrum pouze 1 % z celkových tržeb.

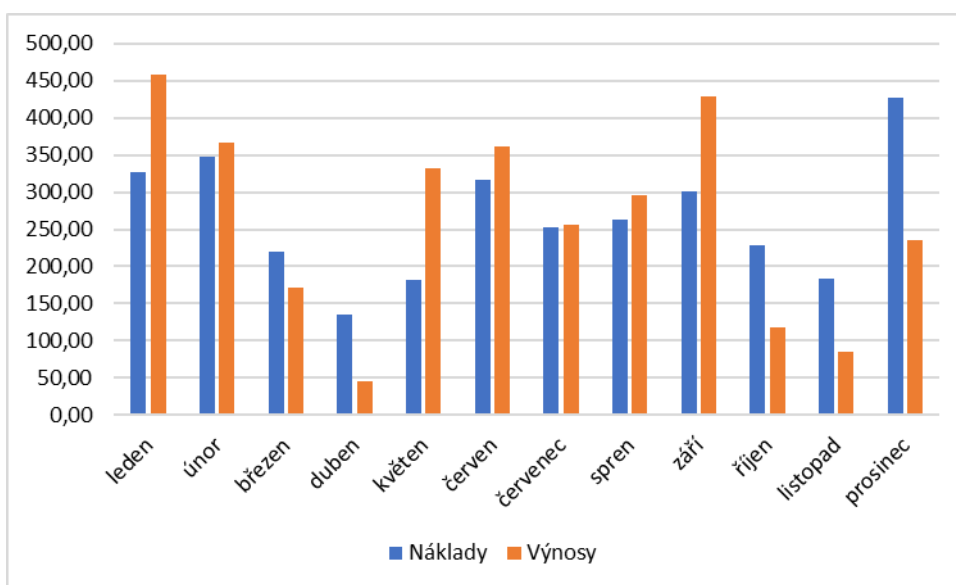


Obrázek 8: Procentuální podíly jednotlivých služeb na celkových tržbách

Zdroj: zpracováno dle interních dat podniku

Náklady a výnosy

Podnik zahájil provoz v červnu 2019 a náklady za měsíce červen až prosinec činily 3 054 459 Kč. Výnosy dosáhly výše 2 475 599 Kč, a rozdíl představoval ztrátu 578 860 Kč. Celkové náklady za rok 2020 činily 3 183 737 Kč a celkové výnosy 3 154 515 Kč. Jednalo se o ztrátu 29 222 Kč, která byla ovlivněna především pandemií COVID-19, kdy z důvodu nařízení vlády ČR byl podnik nucen na několik měsíců během roku provozovnu uzavřít. Tato ztráta nebyla vyšší vzhledem ke sníženému nájmu po dobu uzavření sportcentra. Situace se ani na začátku roku 2021 nezlepšila, a podnik je po dobu několika dalších měsíců uzavřen.



Obrázek 9: Náklady a výnosy v tis. Kč za rok 2020

Zdroj: zpracováno dle interních dat podniku

3.6 Rizika podnikání

Mezi rizika podnikání v sektoru poskytování služeb se může řadit nezáměr klientů. Pro podnik je důležité vytvořit pro klienty příjemné prostředí s příznivými cenami, aby se do sportcentra rádi vraceli. Zákazníci také často oceňují široký výběr lekcí, a proto je důležité se snažit nejen o naplnění hlavních a oblíbených lekcí, ale nabídnout klientům více možností cvičení v různých časech během dne.

Vysoká konkurence může podnikání negativně ovlivnit. Od konkurence se snaží vybraný podnik odlišit osobním přístupem. Když to situace umožňuje, sportcentrum má otevřeno 365 dní v roce. Pokud se však na trhu objeví více firem poskytující stejné služby, bude pro vybraný podnik těžké si udržet své klienty. VEKTOR sportcentrum s.r.o. usiluje o vytvoření příjemného prostředí pro klienty a zároveň si zakládá na kvalitě poskytovaných služeb.

Provoz podniku může být pozastaven vlivem okolních událostí, na které se nedá dopředu připravit. Příkladem jsou nařízení vlády ČR během roku 2020 a 2021, kdy musela společnost svou provozovnu uzavřít. Toto riziko podnik dopředu nepředpokládal, a dané restriktce měly na chod sportcentra velký dopad. Z průzkumu České komory fitness z prosince 2020 vychází odhad celkové ztráty pro fitness sektor za necelý rok 2020 na více než 750 mil. Kč (Benešová, 2020a).

Ve třetí kapitole byla provedena analýza vybraného podniku. Nejdříve zde byly uvedeny informace o jeho provozu, byla zhodnocena situace vnějšího makroprostředí prostřednictvím SLEPT analýzy a v rámci mikroprostředí byli analyzováni zákazníci, konkurence a dodavatelé. Vnitřní prostředí bylo vymezeno pomocí SWOT analýzy. Dále zde byla uvedena marketingová strategie a finanční plán podniku. V závěru kapitoly byla popsána rizika spojená s podnikáním vybrané společnosti.

4 NÁVRH NOVÉHO PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Ve čtvrté kapitole je nejdříve charakterizována podnikatelská příležitost podniku. Dále je uveden návrh nového podnikatelského plánu, jeho marketingová strategie a finanční plán. Následuje analýza rizik. Závěr kapitoly tvoří hodnocení vytvořeného podnikatelského plánu a další doporučení pro vybraný podnik.

4.1 Popis podnikatelské příležitosti a shrnutí podnikatelského plánu

V době uzavření sportcenter nemá VEKTOR sportcentrum s.r.o. možnost poskytovat služby v provozovně, a proto se společnost rozhodla přesunout část nabízených lekcí do online prostředí. Na jaře 2020 danou situaci vybraný podnik nepředpokládal, a proto online cvičení bylo k dispozici pouze na sociální síti Facebook přes profily lektorů sportcentra, kteří se dobrovolně zapojili. Všechny lekce byly zdarma. Od dubna do října podnik fungoval již v prostorách sportcentra, a poskytoval služby přímo v provozovně. Na podzim 2020, kdy došlo k opětovnému uzavření vnitřních sportovišť, se podnik vrátil k natáčení online lekcí a cvičení zpoplatnil. Klienti si mohli zaplatit 3 lekce za cenu 2, nebo využít jednorázových vstupů.

V průběhu natáčení online lekcí vybraného sportcentra došlo ke změnám, a to především v délce cvičení a ve tvorbě videí dopředu. Na základě zpětné vazby a hodnocení klientů, kteří se na online lekce připojovali, podnik zkrátil dobu cvičení z 60 minut na přibližně 30 minut. Důvodem byl nedostatek času a klidu zákazníků, kteří v domácích podmínkách neměli možnost danou lekci absolvovat. Další změnou bylo předtočení nabízených tréninků, aby si je klienti mohli odcvičit kdykoli během dne, a nemuseli být tak vázáni na konkrétní čas. Odkaz na video obdrželi emailem v den cvičení a měli ho k dispozici po dobu 24 hodin. Podnik během nabídky online lekcí zaregistroval větší zájem o lekce jógy než o silové cvičení. V tabulce 10 je uveden průměrný týdenní zájem o online lekce od podzimu 2020 do začátku jara roku 2021.

Tabulka 10: Průměrný týdenní zájem o online lekce

	Jóga	Silové cvičení
Týdenní zájem	14 lidí	8 lidí

Zdroj: zpracováno dle interních dat podniku

V návrhu nového podnikatelského plánu jsou uvedeny 3 tréninkové programy, podle nichž budou mít možnost se klienti udržovat v kondici a cvičit doma. Tyto programy jsou rozděleny

dle formy a obtížnosti cvičení a jsou popsány v následující podkapitole 4.2. Na vymezení tréninkových programů navazuje marketingová strategie, finanční plán, analýza rizik, hodnocení plánu a další doporučení pro podnik. Vybraný podnik tak udrží kontakt s pravidelnými zákazníky, kteří sportcentrum v běžném provozu navštěvují a budou mít zájem cvičit online. Program si může zakoupit i zájemce, který služeb podniku doposud nevyužíval.

4.2 Navržení tréninkových programů

Vzhledem k velkému množství online lekcí, které jsou na internetu dostupné, je důležité cvičení odlišit od konkurence a získat klienty vybraného sportcentra. Podnik nabízí různé lekce, a proto přizpůsobuje online tréninky jak klientům se zájmem o silové cvičení, tedy návštěvníkům multifunkčního sálu a posilovny, tak i zájemcům o klidnější formu cvičení, a to jógy. Vytvořeny jsou 3 návrhy tréninkových programů na dobu 4 týdnů, ze kterých si zájemce dle svých možností může vybrat verzi, která mu bude nejvíce vyhovovat:

- tréninkový program pro zdravá záda – jednoduché cvičení, pomalé pohyby a protahování;
- tréninkový program pro jogíny – náročnější pozice, prvky powerjógy;
- tréninkový program pro sílu – nejtěžší verze, silové zaměření.

Tréninkové programy jsou podrobněji popsány v textu níže. Každá lekce bude probíhat online prostřednictvím platformy YouTube. Klienti se mohou přihlásit přes odkaz, který obdrží emailem a budou mít k dispozici všechny tréninky na následující týden. Pokud bude mít klient zájem o jednorázovou lekci, odkaz na lekci bude odeslán na zákazníkům email ráno v den cvičení a zůstane přístupný po dobu 24 hodin. Délka lekce se odvíjí od konkrétního tréninkového plánu. Ve videu klienti vidí a slyší lektora, který jim vysvětluje dané cviky a cvičí s nimi. Podnik kromě tréninků nabízí dobrovolný program aktivit (chůze, běh, jízda na kole nebo bruslích), které plní zákazník sám. Délka těchto aktivit není omezena a záleží na samotném klientovi. V každém měsíci budou stanoveny v rámci aktivit výzvy, kdy klienti budou soutěžit o nejlepší výsledek. Tyto výzvy spočívají v počtu nasbíraných km (kilometrů) prostřednictvím: (i) chůze; (ii) běhu; (iii) kola nebo bruslí (lze i kombinace) – v zimních měsících by tato varianta byla nahrazena běžkami.

Zákazníci se mohou zúčastnit jakékoli výzvy (možnost i všech), protože všechny druhy probíhají v rámci každého tréninkového programu. Klient s nejvíce nasbíranými km bude

odměněn v případě, že se do výzvy přihlásí minimálně 3 lidé. Konkrétní postup, jak se zapojit, je zpracován v marketingové strategii.

Tabulka 11 znázorňuje rozpis všech tréninkových programů. Je zde uvedeno rozdělení dnů v týdnu, kde je uvedeno cvičení, volno nebo aktivita. Tréninky jsou zvoleny na pondělí, středu a pátek, aby zákazníci měli volný víkend. Pokud klientovi nebude vyhovovat poskládání jednotlivých tréninků, může si to libovolně upravit podle sebe, protože bude mít k dispozici nahraná videa. Aktivity a volné dny jsou pouze ilustrativní, a klient si je může upravit dle svých požadavků. Sbíráni km prostřednictvím chůze, běhu či jízdy na kole a kolečkových bruslích je možné i v dnech tréninku. To však záleží na samotném klientovi, jeho časových možnostech a kondici. Aktivity jsou pouze doporučené a není nutné je plnit. Pokud by zákazník chtěl začít cvičit dříve než nejbližší pondělí, může si tréninkový program posunout dle svých požadavků, aby to stále vycházelo na 4 týdny.

Tabulka 11: Tréninkový program

	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Sobota	Neděle
1.- 4. týden	Cvičení	Aktivita	Cvičení	Volno	Cvičení	Aktivita	Volno

Zdroj: vlastní zpracování

Tréninkový program pro zdravá záda

Tréninkový program pro zdravá záda obsahuje 12 tréninků zaměřených na celé tělo. Délka každé lekce je přibližně 30 až 40 minut. Jedná se o zdravotní cvičení a pomalé pohyby. Tréninkový program pro zdravá záda je určen pro zájemce o nenáročné cvičení, popřípadě s lehkými zdravotními problémy (vždy je však nutné se řídit doporučením lékaře). Pro tento program nejsou potřeba žádné pomůcky. Klienti doma cvičí na vlastní podložce, kterou lze nahradit například dekou.

Tréninkový program pro jogíny

Tento program se také skládá z 12 lekcí zaměřených na protažení a posílení celého těla formou jógy. Jedná se však o rychlejší a náročnější cviky oproti józe pro zdravá záda. Základ tohoto cvičení tvoří powerjóga, která zahrnuje podzrav slunci se zařazováním pozic bojovníků (VEKTOR sportcentrum, 2019). K tomuto cvičení nejsou potřeba žádné pomůcky, klient využije pouze podložku nebo deku. Délka jedné lekce je přibližně 30 až 40 minut.

Tréninkový program pro sílu

Tréninkový program pro sílu obsahuje stejně jako předchozí plány 12 tréninků. Jedná se o cviky cílené na posílení celého těla a získání svalové hmoty. Je to nejnáročnější cvičení ze všech variant. Každý z těchto tréninků je rozdělen do více částí. Jedná se o rozcvičení, samotné posilování a závěrečné protažení. Rozcvičení trvá přibližně 5 minut, posilování je rozděleno do 2 bloků po 15 minutách, kdy v každých 15 minutách jsou cviky, které se v rámci jednoho bloku neopakují. Pokud klient nebude mít čas nebo možnosti (např. nedostatek sil) na odevičení celého tréninku, může využít pouze jednoho bloku. Zároveň si tak může přetočit video na závěrečné protažení, které zabere přibližně 10 minut. Dohromady lekce trvá okolo 45 minut.

Cvičení se skládá ze cviků s vlastní vahou, které jsou postupně ztíženy přidaným závažím. Pokud klient doma nemá žádné cvičební pomůcky, jako jsou činky či kettlebell, může využít například zátěž ve formě láhve s vodou nebo nádoby pracího prášku. V případě zájmu se lze s vedením sportcentra domluvit na zapůjčení pomůcek, avšak klient musí počítat s určitou zástavou.

Jako další výzvy pro klienty s tréninkovým programem pro sílu jsou naplánované počty skoků přes švihadlo za 1 a 2 minuty nebo výdrž v pozici plank (posilovací cvik na celé tělo). Podle zájmu klientů o tyto výzvy budou přidávány další. Pokud se bude jednat o cviky, bude předem ukázána jejich technika správného provedení prostřednictvím samostatného videa.

4.3 Marketingová strategie

Vytvořením tréninkového programu mohou zákazníci cvičit v libovolnou denní dobu, a nejsou vázáni na čas lekce, které by se mohli zúčastnit pouze v určitou hodinu. Dále je důležitá motivace, kterou mohou klienti u cvičení doma postupně ztrácet. Proto je navrženo, aby podnik vytvořil online prostředí na sociálních sítích pro udržení disciplíny a zároveň sdílení radosti z pohybu. Pro každý měsíc bude sestaven a nabízen nový tréninkový program, aby pravidelní zájemci měli možnost ve cvičení pokračovat a nemuseli program opakovat. V každém následujícím tréninkovém programu se bude počítat se zkušenostmi se cvičením z toho předchozího, a proto novým zájemcům budou programy nabízeny vždy od toho prvního.

Marketingový mix 4P:

- produkt – nabízeny jsou tréninkové programy, které byly vymezeny v části 4.2;
- cena – ceník tréninkových programů je uveden v tabulce 12. Cena byla stanovena na přibližných 30 % průměrné ceny skupinové lekce za každé cvičení, to znamená 30 Kč za 1 trénink a celkem 360 Kč za celý program. Cena tréninků je nižší v porovnání s cenou, za kterou byly online lekce podniku doposud nabízeny, aby byly tréninkové programy dostupné co nejvíce zájemcům, kteří v současné době nemohou z finančních důvodů investovat velké množství peněz do cvičení. V případě zájmu o jednotlivé tréninky bez koupi celého programu byla cena stanovena na 50 Kč za 1 lekci. Tréninkové programy budou přidány jako jednotlivé položky do prodeje, které si bude možnost zakoupit již z dříve vloženého depozitu. U vstupových permanentek, které VEKTOR sportcentrum s.r.o. v běžném provozu nabízí, je možnost vyčerpat zbývající vstupy na jednorázové online lekce. Tato volba je však pro klienta nevýhodná, a proto se vyplatí si zakoupit tréninkový program samostatně. Podnik prodlužuje u všech forem členství platnost o počet dní, kdy byla provozovna uzavřena, a proto tyto vstupové permanentky bude možné opět využít v rámci běžného provozu;
- distribuce – cvičení bude poskytováno prostřednictvím videí na platformě Youtube, na které klient obdrží odkazy emailem. Každá lekce z tréninkového programu bude také umístěna v online rozvrhu sportcentra, kde se klienti v případě zájmu mohou přihlásit na jednorázové lekce;
- komunikace – pro komunikaci bude vytvořena na Facebooku skupina se zájemci z tréninkových programů, kam se budou mít možnost dobrovolně připojit, motivovat se navzájem a sdílet radost z pohybu s ostatními, kteří dle tréninkového programu cvičí. V této skupině budou dobrovolní lektori sportcentra, kteří budou mít možnost být ve spojení s klienty. Facebooková skupina bude sloužit jako vzájemná motivace a inspirace ve cvičení, ale také nabízí možnost si mezi sebou poskytovat recepty, články a výzkumy spojené se zdravým životním stylem. Pokud by ve skupině docházelo k nepřehlednosti komunikace, tak by tato skupina byla rozdělena do menších skupin dle jednotlivých tréninkových programů. V případě, že by zákazníci nechtěli využívat sociálních sítí, mohou se s jakýmkoli dotazy obrátit na podnik telefonicky, emailem nebo v případě možnosti si domluvit osobní schůzku;
 - reklama – podnik využije natočených lekcí během podzimu 2020 a zimy 2021 a vytvoří sestřih záběrů z jednotlivých druhů cvičení do 3 videí, které budou

charakterizovat konkrétní tréninkový program. Klienti tak mohou získat představu, jak cvičení probíhá a co mohou očekávat. VEKTOR sportcentrum s.r.o. pro sdílení videí využije sociální sítě Facebook a Instagram;

- podpora prodeje – podnik nabízí každý měsíc odměny za nejlepší výsledek v předem stanovených výzvách, do kterých se mohou klienti dobrovolně zapojit.

Tabulka 12: Ceník tréninkových programů

Druh programu	Cena programu	Cena jednorázového vstupu
Pro zdravá záda	360 Kč	50 Kč
Pro jogíny	360 Kč	50 Kč
Pro sílu	360 Kč	50 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Výzvy v rámci tréninkových programů

Pro zapojení do výzvy je nutné mít mobilní aplikaci, kde lze zobrazit celkový počet nasbíraných km za dané období. Tento údaj pak klient nahraje do facebookové skupiny. Podnik bude pravidelně vytvářet ve skupině anketu, díky které zjistí počet zájemců o výzvy v rámci tréninkových programů. Dále stanoví časové rozmezí (např. 1 měsíc), během kterého budou zákazníci sbírat km. Po uplynutí tohoto období pak vybere nejlepší výsledky, které odmění. V případě, že by zákazníci nedisponovali sociálními sítěmi nebo mobilními aplikacemi, nemusí se výzvy účastnit. Jedná se pouze o dobrovolnou činnost.

Aktivity však mohou klienti plnit sami pro sebe bez sbírání a sčítání km v aplikaci. Pokud bude v rámci nařízení vlády ČR možnost setkávání se více osob, mohou se klienti mezi sebou domluvit a vyrazit na procházku či běh společně. Cílem těchto výzev je podpořit přirozený pohyb lidí, motivovat se navzájem a sdílet radost nejen z tréninků, ale i dalších pohybových aktivit. V případě zapojení se do dalších výzev v rámci tréninkového programu pro sílu (např. skoky přes švihadlo), natočí klient při provádění výzvy video, které následně umístí do facebookové skupiny.

4.4 Finanční plán

Ve finančním plánu jsou zpracovány náklady na vytvoření tréninkových programů a jejich předpokládaný prodej.

Náklady na vytvoření tréninkových programů

V nákladech na vytvoření tréninkových programů je zahrnut nákup vhodných digitálních prostředků na natáčení videí. Podnik při tvorbě online lekcí během roku 2020 využil služební telefon. Pořízení kamery by vedlo ke zvýšení celkové kvality videí. Na trhu jsou dostupné kamery v ceně 4 až 5 tis. Kč, a proto počáteční investice nepřesáhne částku 5 tis. Kč. Dále jsou zde uvedeny náklady na lektory, kteří budou dané cvičení předvádět. Jedná se celkem o 36 videí, která je potřeba natočit. Lektoři budou ohodnoceni úkolovou mzdou 100 Kč za každý vytvořený a natočený trénink. Podnik využije pro natáčení videí prostory sportcentra.

V měsíčních nákladech jsou také zahrnuty nákupy odměn za výzvy v rámci jednotlivých tréninkových programů. Rozdělením částky 900 Kč pro 3 programy a 3 druhy výzev vychází odměna za nejlepší výsledek na 100 Kč. Podnik daruje sportovní doplňky (ručník, švihadlo apod.) nebo vytvoří dárkové balíčky se zdravými potravinami, jako jsou například proteinové tyčinky, ořechy či sušené ovoce. Výherce výzvy si pak tuto odměnu bude mít možnost vyzvednout v podniku. Zpracovávat a upravovat videa bude manažer podniku. Také se bude starat o přihlášky do jednotlivých tréninkových programů a bude komunikovat s klienty.

Tabulka 13: Investiční náklady na vytvoření tréninkových programů

Investiční náklady	Výše nákladů
Nákup kamery	5 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 14: Měsíční náklady tréninkových programů

Měsíční náklady	Výše nákladů
Lektoři	3600 Kč
Odměny za výzvy	900 Kč
Náklady na první měsíc:	9 500 Kč
Náklady na další měsíce:	4 500 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Předpokládaný prodej

Předpokládají se celkem 3 scénáře možného prodeje, a to optimistický, realistický a pesimistický. Konkrétní množství prodaných tréninkových programů a jednorázových vstupů na lekce za měsíc je zpracováno v tabulce 15. Předpokládané počty vycházejí ze zájmu

klientů o online lekce z tabulky 10, kdy průměrně o lekce jógy mělo zájem 14 lidí a o silové cvičení 8 lidí týdně.

Z většiny zájemců se jedná o klienty, kteří se účastní pravidelně každý týden. Předpokládaná realistická varianta prodeje byla stanovena na základě téměř celého počtu dosavadních pravidelných zákazníků, a to na 12 jógových tréninkových programů (6 pro zdravá záda a 6 pro jogíny) a 7 programů pro sílu za měsíc. Předpokládané jednorázové vstupy v rámci všech programů byly v realistické variantě odhadnuty na 12 lekcí. Optimistická varianta je založena na nárůstu zájmu o 2 programy a vstupy v každé z uvedených kategorií a pesimistická varianta s poklesem o 2 programy a vstupy v rámci všech kategorií.

Tabulka 15: Předpokládaný měsíční prodej tréninkových programů

Druh tréninkového programu	Optimistická varianta	Realistická varianta	Pesimistická varianta
Pro zdravá záda	8 plánů	6 plánů	4 plány
Pro jogíny	8 plánů	6 plánů	4 plány
Pro sílu	9 plánů	7 plánů	5 plánů
Počet prodaných jednorázových vstupů	14 vstupů	12 vstupů	10 vstupů
Měsíční tržby z prodeje	9 700 Kč	7 440 Kč	5 180 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

V případě realistické varianty bude podnik první měsíc prodeje tréninkových programů ve ztrátě 2 060 Kč, ale druhým měsícem se dostane do zisku. Z porovnání nákladů a měsíčních tržeb z prodeje při pesimistické variantě vyplývá, že tato varianta v prvním měsíci znamená ztrátu 4 320 Kč a zisk za každý další měsíc by byl pouze 680 Kč. V rámci optimistické varianty tržby převyšují náklady od prvního měsíce prodeje.

4.5 Analýza rizik

Jedním z největších rizik je nezájem klientů. Pro lidi je často cvičení doma velký problém, protože k tomu nemají vhodné podmínky jako je například dostatek prostoru či klid. S tím je spojená nízká motivace, která lidem chybí, protože ve sportcentru se mohou navzájem podporovat a sdílet radost z pohybu s ostatními klienty. Podnik se v tomto případě snaží zákazníky podpořit vytvořením facebookové skupiny, kam se lidé se zakoupeným

tréninkovým programem mohou přidat, a mají možnost vzájemné podpory při cvičení. Tato pomoc a sdílení tréninků i dalších aktivit může mít pozitivní vliv na motivaci klientů. Zároveň v rámci tréninkového programu se mohou seznámit s dalšími lidmi s podobnými zájmy a v případě možnosti se setkat osobně a sportovat společně.

Pro podnik je velkým rizikem vysoká konkurence. V dnešní době je na internetu přístupné velké množství videí se cvičením a dalšími informacemi, takže pro sportcentrum bude těžké si získat zákazníky se zájmem o konkrétní tréninkový plán. Důležitým faktorem se stává cílená reklama na klienty, kteří mají zájem o pravidelné cvičení s lektory vybraného sportcentra a mají důvěru k jejich znalostem. Zároveň se podnik snaží odlišit od konkurence vytvořením komunity lidí s tréninkovým programem přes facebookovou skupinu, kde mohou sdílet pocity z odcvičených tréninků, účastnit se společných výzev, podporovat se a v případě zájmu se inspirovat zdravými recepty od členů skupiny.

Špatné technické zpracování může vést k nespokojenosti klientů. Podnik se musí zaměřit na kvalitní videa, aby zákazníci mohli dávat kladné recenze, rozšiřovali informace o tréninkovém plánu či měli zájem o další služby sportcentra. Přílišná náročnost i pro začátečníky či málo zábavné cvičení může být dalším rizikem při prodeji tréninkových programů. Pokud i úplní začátečníci budou mít problém odcvičit dané tréninky, nebudou mít dále motivaci ve cvičení pokračovat. Podnik se tedy bude snažit získávat pravidelně zpětnou vazbu, díky které bude mít možnost další lekce přizpůsobit většině zájemců.

4.6 Hodnocení podnikatelského plánu a závěrečná doporučení

Podnikatelský plán byl navržen na základě provedené analýzy podniku v kapitole 3. Společnost byla na několik měsíců během roku 2020 i 2021 uzavřena. Vytvoření tréninkových programů, které si mohou klienti zakoupit, je tak variantou k udržení alespoň částečných příjmů při uzavření vnitřních sportovišť. Tyto tréninkové programy však mohou zůstat v nabídce prodeje i během běžného provozu podniku, kdy zákazníci nebudou mít zájem (například z obavy nákazou nemocí COVID-19) nebo čas fitness centrum navštěvovat, a rozhodnou se pro cvičení doma.

Konkurenční výhodou tréninkových programů vybraného podniku je vytvoření komunity lidí prostřednictvím facebookové skupiny, kde se mohou podporovat, sdílet pocity a radost ze cvičení a navzájem se inspirovat dalšími informacemi o pohybu a zdravém životním stylu.

Přínosem této skupiny může být také navázání nových kontaktů mezi klienty a lektory, kteří se mohou domluvit na společných aktivitách.

Dalším doporučením pro vybraný podnik je poskytování výživového poradenství. V návaznosti na omezené možnosti sportování a pohybu může mnoho lidí nabývat problémy spojené se špatnými stravovacími návyky. Nadváha a obezita jsou pak rizikovým faktorem většiny nemocí. Investiční náklady by spočívaly především v reklamě. Výživovým poradcem by byla jednatelka podniku nebo v případě zájmu lektori s dostatečným vzděláním v oblasti výživy. Poradenství může být provozováno i prostřednictvím online konzultací bez osobního kontaktu, pokud by platila přísná vládní opatření týkající se omezeného provozu podniků a zákazu shromažďování se osob.

V případě uzavřeného sportcentra během jarních a letních měsíců vybraný podnik může organizovat venkovní aktivity a tréninky pod vedením lektorů. Na webových stránkách podniku by byl vytvořen program cvičení a dalších aktivit s informacemi o místě a čase konání. Jednalo by se například o společný běh nebo venkovní cvičení v parku. Sraz může být přímo u podniku nebo v jeho blízkém okolí, aby lidé mohli využít bezplatné parkoviště sportcentra.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo vypracovat návrh podnikatelského plánu na základě provedené analýzy současné situace vybraného podniku nabízejícího sportovní a tělovýchovné služby pro veřejnost se sídlem v Pardubicích. Zvoleným podnikem byl VEKTOR sportcentrum s.r.o.

V první kapitole byly uvedeny klíčové pojmy týkající se podnikání. Popsány byly důvody a motivace k podnikání. Dále zde byla vymezena rizikovost podnikání, která je jeho nedílnou součástí. Byla také charakterizována osobnost podnikatele. V závěru první kapitoly byl definován pojem podnik. Druhá kapitola byla zaměřena na podnikatelský plán a jeho strukturu, přičemž nejdříve byla popsána titulní strana a shrnutí celkového podnikatelského plánu. Následoval popis podniku a charakteristika podnikatelské příležitosti. Struktura podnikatelského plánu dále obsahovala analýzu vnějšího a vnitřního prostředí firmy. V rámci vnějšího prostředí zde bylo rozlišeno makroprostředí podniku a mikroprostředí podniku. Následně byla vymezena marketingová a obchodní strategie a finanční plán, v němž byly rozlišeny 3 varianty, a to optimistická, realistická a pesimistická. Na konci druhé kapitoly byla uvedena analýza rizik a hodnocení podnikatelských plánů.

Ve třetí kapitole byl analyzován vybraný podnik. Nejprve zde byla provedena analýza vnějšího prostředí, kde v rámci makroprostředí firmy byla použita SLEPT analýza a při zkoumání mikroprostředí byla pozornost zaměřena na zákazníky, konkurenci a dodavatele. Vnitřní prostředí podniku bylo vymezeno prostřednictvím SWOT analýzy. Dále zde byla popsána marketingová strategie a finanční plán podniku VEKTOR sportcentrum s.r.o. V závěru kapitoly byla uvedena rizika ovlivňující podnikání vybrané společnosti.

Na základě provedené analýzy byl ve čtvrté kapitole zpracován nový podnikatelský plán, který obsahuje tři tréninkové programy. Tyto programy byly nejdříve uvedeny společně a v další části byly charakterizovány samostatně. Dále byla vymezena marketingová strategie a finanční plán, který zahrnuje měsíční náklady a předpokládaný prodej. Poskytování tréninkových programů představuje pro společnost možnost výdělků a udržení kontaktu s klienty v době uzavření provozovny, ale využití lze uplatnit i v případě zájmu zákazníků během běžného provozu. V závěru čtvrté kapitoly bylo zpracováno hodnocení návrhu nového podnikatelského plánu a byla uvedena další doporučení pro podnik VEKTOR sportcentrum s.r.o.

POUŽITÁ LITERATURA

1. ČERNÁ, Stanislava, Ivana ŠTENGLOVÁ a Irena PELIKÁNOVÁ, 2015. *Právo obchodních korporací*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-735-5.
2. ČERVENÝ, Radim, Alena HANZELKOVÁ a Miloslav KEŘKOVSKÝ, 2016. *Korporátní strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-620-3.
3. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK, 2008. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1987-7.
4. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0032-2.
5. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Petr NOVÁK, 2015. *Finanční strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-562-6.
6. KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA, c2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
7. MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-5316-4.
8. MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2019. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 978-80-271-2034-5.
9. SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-4103-1.
10. SRPOVÁ, Jitka, 2020. *Začínáme podnikat: s případovými studii začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 978-80-271-2253-0.
11. SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0407-9.
12. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2015. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.
13. ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2182-3.
14. TYLL, Ladislav, 2014. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.
15. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-4520-6.

INTERNETOVÉ ZDROJE

1. BENEŠOVÁ, Klára, 2020a. Aktuální průzkum: Reálné ztráty fitness sektoru za druhou vlnu pandemie přesahují tři čtvrtě miliardy korun! In: *Česká komora fitness* [online]. Praha: Česká komora fitness, 12.12.2020 [cit. 2021-03-06]. Dostupné z: <https://komorafitness.cz/aktualni-pruzkum-ceske-komory-fitness/>
2. BENEŠOVÁ, Klára, 2020b. Desetiprocentní sazba DPH už od 1.7.2020! In: *Česká komora fitness* [online]. Praha: Česká komora fitness, 30.6.2020 [cit. 2021-01-28]. Dostupné z: <https://komorafitness.cz/desetiprocentni-sazba-dph/>
3. BENEŠOVÁ, Klára, 2020c. Průzkum: Polovině fitness center klesl příjem o 50 a více procent. Další omezení by znamenala boj o přežití! In: *Česká komora fitness* [online]. Praha: Česká komora fitness, 28.9.2020 [cit. 2021-03-06]. Dostupné z: <https://komorafitness.cz/pruzkum-polovine-fitness-center-klesl-prijem-o-50/>
4. BENEŠOVÁ, Klára, 2021. Výsledky průzkumu Hospodářské komory: Pětina podnikatelů v uzavřených nebo omezených sektorech hospodářství za měsíc zkrachuje! In: *Česká komora fitness* [online]. Praha: Česká komora fitness, 18.02.2021 [cit. 2021-03-06]. Dostupné z: <https://komorafitness.cz/vysledky-ankety-hkcr/>
5. ČESKO, 1992. Zákon č. 586/1992 Sb., České národní rady o daních z příjmů. In: *Zakonyprolidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2021 [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>
6. ČESKO, 2004. Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. In: *Zakonyprolidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2021 [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-235>
7. ČESKO, 2006. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In: *Zakonyprolidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2021 [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>
8. ČESKO, 2012. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. In: *Zakonyprolidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2021 [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>
9. ČESKO, 2012. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstev (zákon o obchodních korporacích). In: *Zakonyprolidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2021 [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>
10. ČESKO, 2016. Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb. In: *Zakonyprolidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2021 [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-112>
11. ČESKO, 2019. Zákon č. 110/2019 Sb., o zpracování osobních údajů. In: *Zakonyprolidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2021 [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2019-110>

12. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2020. *Časová řada vybraných ukazatelů za okres Pardubice (2000–2019)* [online]. Pardubice: Krajská správa ČSÚ v Pardubicích, 07.07.2020 [cit. 2020-11-22]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/x/okres_pardubice
13. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2021. *Inflace - druhy, definice, tabulky* [online]. Praha: Český statistický úřad, 13.04.2021 [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace
14. *FINE FITNESS* [online], © 2016. Pardubice: FINE FITNESS [cit. 2021-03-06]. Dostupné z: <http://www.finefitness.cz/>
15. *Firmy.cz*, © 1996-2021. *Firmy.cz* [online]. Praha: Seznam.cz [cit. 2021-02-14]. Dostupné z: <https://www.firmy.cz/Remesla-a-sluzby/Sportovni-sluzby/Sportovni-centra-a-sportoviste/Fitness/kraj-pardubicky/pardubice?page=2>
16. *I-R Club* [online], 2021. Pardubice: I-R Club [cit. 2021-03-06]. Dostupné z: <http://www.fitsportirclub.cz/>
17. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2021a. Antivirus - podpora zaměstnanosti. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 18.3.2021 [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/antivirus>
18. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2021b. Časové řady míry nezaměstnanosti a podílu nezaměstnaných osob. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 10. 1. 2020 [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/casove-rady-mn-a-pno>
19. *Sun City Solárium Fitness* [online], © 2021. Pardubice: Sun City Solárium Fitness [cit. 2021-03-06]. Dostupné z: <https://fitness-suncity.cz/studia/oc-pyramida-trida-miru-92-pardubice/>
20. *VEKTOR Sportcentrum* [online], © 2019. Pardubice: VEKTOR Sportcentrum [cit. 2021-02-14]. Dostupné z: <https://vektorsport.cz/>

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha A** – Předpokládané měsíční tržby za služby pro rok 2020 (pesimistická varianta)62
Příloha B – Předpokládané měsíční tržby za služby pro rok 2020 (optimistická varianta).....63

Příloha A – Předpokládané měsíční tržby za služby pro rok 2020 (pesimistická varianta)

Pesimistická varianta předpokládá 80 % naplnění očekávaných vstupů.

	Průměrní cena vstupu/hod.	Měsíční návštěvnost	Tržby
Multifunkční sál	95 Kč	416 vstupů	39 520 Kč
Posilovna	95 Kč	448 vstupů	42 560 Kč
Badminton	160 Kč	288 vstupů	46 080 Kč
Jógový sál	95 Kč	864 vstupů	82 080 Kč
Jóga senioři	70 Kč	192 vstupů	13 440 Kč
H.E.A.T.	95 Kč	192 vstupů	18 240 Kč
Spinning	95 Kč	166 vstupů	15 770 Kč
Wellness	100 Kč	35 vstupů	3 500 Kč
CELKEM:		2 601 vstupů	261 190 Kč

Zdroj: zpracováno dle interních dat podniku

Příloha B – Předpokládané měsíční tržby za služby pro rok 2020 (optimistická varianta)

Optimistická varianta vymezuje nárůst vstupů o 20 % oproti realistické variantě.

	Průměrní cena vstupu/hod.	Měsíční návštěvnost	Tržby
Multifunkční sál	95 Kč	624 vstupů	59 280 Kč
Posilovna	95 Kč	672 vstupů	63 840 Kč
Badminton	160 Kč	432 vstupů	69 120 Kč
Jógový sál	95 Kč	1296 vstupů	123 120 Kč
Jóga senioři	70 Kč	288 vstupů	20 160 Kč
H.E.A.T.	95 Kč	288 vstupů	27 360 Kč
Spinning	95 Kč	250 vstupů	23 750 Kč
Wellness	100 Kč	53 vstupů	5 300 Kč
CELKEM:		3 903 vstupů	391 930 Kč

Zdroj: zpracováno dle interních dat podniku