

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Podnikatelský plán volnočasového centra Move It!

Business Plan Of Free Time Centre Move It!

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

Mgr. Lucia Dobrucká, Ph.D.

NOVÁKOVÁ

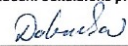

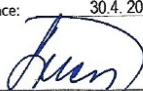
MICHAELA

2020

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Nováková	Jméno:	Michaela	Osobní číslo:	478774
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení veřejné správy a regionálních studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Podnikatelský plán volnočasového centra Move It!		
Název bakalářské práce anglicky:	Business Plan Of Free Time Centre Move It!		
Pokyny pro vypracování:	Cíl: Cílem této bakalářské práce je vytvořit podnikatelský plán na vznik centra, ve kterém by mohly děti s obezitou vykonávat sportovní aktivity v průběhu roku. Přínos: Ověření životaschopnosti podnikatelského záměru. Osnova: 1. Úvod; 2. teoretická část - podnikatelský plán; 3. praktická část - popis centra, analýza trhu, marketingový plán, finanční plán, rizika; 4. závěr.		
Seznam doporučené literatury:	BLACKWELL, Edward. Podnikatelský plán. Praha: Readers International, 1993. Business guides. ISBN 80-901-4541-8. FOTR, Jiří. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. Praha: Grada, 1995. Business guides. ISBN 80-856-2320-X. ČERVENÝ, Radim. Business plán: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck, 2014. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4. BLACKWELL, Edward. How to prepare a business plan: your guide to creating an excellent strategy, forecasting your finances and producing a persuasive plan. 6th edition. London, United Kingdom: Kogan Page, 2017. Business success. ISBN 978-0-7494-8110-0.		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Mgr. Lucia Dobrucká, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení veřejné správy a regionálních studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	30.11.2019	Termín odevzdání bakalářské práce:	30.4.2020
Platnost zadání bakalářské práce:	30.9.2021		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>18. 02. 2020</u>	<u>Nováková</u>
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

NOVÁKOVÁ, Michaela. *Podnikatelský plán volnočasového centra Move It!* Praha: ČVUT 2020. Bachelářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 01. 03. 2020

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala mé vedoucí bakalářské práce, Mgr. Lucii Dobrucké, Ph.D., za cenné rady, připomínky a průběžné konzultace i v této nepříjemné době. Zároveň bych ráda poděkovala svým rodičům, kteří mi s vypracováním plánu rovněž pomáhali.

Abstrakt

Tato bakalářská práce obsahuje základní poznatky a informace k vytvoření podnikatelského plánu, které jsou následně aplikované v praktické části. Cílem této bakalářské práce je vypracování plánu na založení volnočasového centra pro děti s obezitou či nadváhou, ve kterém by mohly vykonávat sportovní aktivity v průběhu roku. Hlavním přínosem práce by mělo být zejména ověření životaschopnosti centra. Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. V teoretické části jsou shrnuty veškeré poznatky potřebné k založení podnikatelského plánu. V praktické části je zpracován postup na založení konkrétního podniku, který se zaměřuje na poskytování sportovních aktivit pro děti s obezitou či nadváhou.

Klíčová slova

Začínající podnik, podnikatelský plán, plánování, analýza, marketing, finanční analýza, obezita, nadváha, životaschopnost

Abstract

This bachelor thesis contains basic knowledge and information about business plan, which are later applied in practical part. The main goal of this bachelor thesis is creating a business plan for establishing a free time centre for children with weight issues. It will provide them with sports that they could participate in during the year. The main achievement of this thesis will be verification of viability of this free time centre. This bachelor thesis is divided to two parts. In theoretical part there is description of all methods needed for setting up a business plan. Obtained methods are then applied in practical part for establishing a company, which should provide sport activities for children with weight issues.

Key words

Business plan, business, start-up, planning, analysis, marketing, financial analysis, obesity, overweight, viability

Obsah

Úvod	5
1 Podnikatelský plán	7
1.1 Proč sestavit podnikatelský plán	7
1.2 Postup při sestavování podnikatelského plánu.....	8
1.3 Titulní strana	10
1.4 Popis produktů a služeb	10
1.5 Popis podniku.....	10
1.6 Administrace založení podniku a jeho organizace	11
1.7 Analýza prostředí podniku	11
1.7.1 Vnitřní prostředí	12
1.7.2 Vnější prostředí.....	12
1.7.3 SWOT analýza	16
1.8 Marketingová strategie.....	17
1.8.1 Produkt – výrobek/služba	18
1.8.2 Cena	18
1.8.3 Distribuce.....	18
1.8.4 Propagace	18
1.8.5 Lidé	18
1.8.6 Procesy	19
1.8.7 Materiální prostředí.....	19
1.9 Finanční plán a finanční analýza	19
1.10 Analýza rizik	20
1.11 Přílohy	21
2 Titulní strana.....	23
3 Popis produktů a služeb	23
4 Popis podniku	24
4.1 Mise	25
4.2 Vize.....	25
4.3 SMART cíle	25
5 Administrace založení podniku a jeho organizace.....	26

5.1	Administrace založení živnosti	26
5.2	Organizace podniku po jeho založení	27
5.3	Způsob získání pracovní síly	29
6	Analýza prostředí podniku	30
6.1	Vnitřní prostředí.....	30
6.1.1	VRIO	30
6.2	Vnější prostředí	31
6.2.1	Makroprostředí - PEST analýza	31
6.3	Mikroprostředí - Porterova analýza 5 sil.....	37
6.4	SWOT analýza	42
7	Marketingová a obchodní strategie	42
7.1	Produkt	43
7.2	Cena	44
7.3	Distribuce	44
7.4	Propagace	45
7.5	Lidé.....	46
7.6	Procesy	46
7.7	Materiální prostředí	47
8	Finanční plán a finanční analýza	47
9	Analýza rizik.....	58
	Závěr	61
	Seznam použité literatury	62
	Seznam obrázků	66
	Seznam tabulek.....	67

Úvod

Téma podnikatelského plánu jsem si vybrala hned z několika důvodů. Za prvé jsem chtěla mít alespoň z části prostor pro seberealizaci. Současně mě motivovala myšlenka přijít s něčím, co má určitý potenciál a mohlo by přispět k boji proti obezitě. V dnešní době je obezita u dětí hodně ožehavým a řešeným tématem. Já sama jsem s ní jako dítě měla problém, a proto vím, jak je důležité vykonávat sportovní aktivity a začít s tím co nejdříve. Proto jsem dospěla k závěru, že vytvořím plán na založení volnočasového centra pro děti s obezitou a nadváhou. Na našem trhu neexistuje žádné takové centrum, nabízejí se pouze odtučňovací pobyty, tábory či léčebné kúry pro obézní jedince. Tyto pobyty jsou ale několikátýdenní záležitostí a nelze je navštěvovat pravidelně. Ve zmíněném volnočasovém centru, by děti mohly vykonávat sportovní aktivity i v průběhu roku. Kromě toho by tam byly společně s dětmi, které mají stejné fyzické proporce, díky čemuž by mohly získat vyšší sebevědomí a nalézt nová přátelství. Zpracování celého plánu je pro mě výzvou a doufám, že jeho výsledek bude mít nějaké uplatnění.

Cílem této bakalářské práce je vytvořit podnikatelský plán na vznik volnočasového centra, ve kterém by mohly děti s obezitou či nadváhou vykonávat sportovní aktivity v průběhu roku. Přínosem práce je ověření životaschopnosti podnikatelského záměru.

Bakalářská práce je rozdělena na 2 části. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy související s podnikatelským plánem. Co podnikatelský plán je, proč se sestavuje a z čeho se skládá. Další část se podrobněji věnuje titulní straně, popisu výrobků a služeb, popisu podniku, jeho organizaci a personálnímu obsazení, analýze vnitřního a vnějšího prostředí podniku, marketingové strategii, finančnímu plánu a analýze, analýze rizik a přílohám.

Součástí praktické části je konkrétní představení návrhu podnikatelského plánu, jeho specifikace a současně i popis služeb, které budou ve volnočasovém centru poskytovány. Následuje administrace podniku po jeho založení, ve které popisují veškeré legislativní úkony spojené se založením tohoto centra. Dalším velmi důležitým bodem jsou analýzy. V rámci vnitřní analýzy podniku jsem se zaměřila na VRIO metodu, na základě které jsem zhodnotila vnitřní zdroje volnočasového centra. Navazují analýzy vnějšího prostředí, kterými jsou PEST a Porterův model 5 sil. Z obou analýz jsem získala podstatné informace ovlivňující tento podnikatelský plán a díky nim bylo možné identifikovat jeho silné a slabé stránky, příležitosti i hrozby. V rámci marketingové strategie jsem definovala služby pomocí 7P a následně provedla i finanční plán a analýzu. Posledním článkem jsou rizika a návrhy na jejich vyřešení. Poslední částí tohoto plánu je závěr, ve kterém se nachází zhodnocení celého podnikatelského plánu.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Podnikatelský plán

Dle Orlíka (2011) je podnikatelský plán písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.

CzechInvest (2013) definuje podnikatelský plán od té nejjednodušší podoby, kdy se nejedná o studii, ale pouze o několik vět, ve kterých je shrnuta hlavní myšlenka a plány našeho podnikání, až k té nejsložitější podobě ve formě dokumentu o několika desítkách stran, v němž jsou uvedeny veškeré klíčové informace – o nás, našich plánech, našem produktu, konkurenci a samozřejmě o tom, kolik peněžních prostředků je zapotřebí.

Podle Edwarda Blackwella (1991) je důležité stanovit si skutečný cíl podnikání, který rozděluje na dvě části. Určit si cílovou částku podnikání a časové měřítko, kdy má být cíle dosaženo a jak.

„Jedním z významných předpokladů zabezpečení prosperity a úspěšného rozvoje podniku v náročných podmínkách tržní ekonomiky je promyšlená rozvojová strategie podniku a příprava podnikatelských projektů, kterými podnik realizuje tuto strategii. Mezi podnikatelské projekty patří například nástroj pro řízení rozvoje podniku či podkladový materiál pro potenciální investory o výhodnosti projektu.“ (Fotr, 1995)

1.1 Proč sestavit podnikatelský plán

Podnikatelský plán může být sestavován z několika důvodů. Jedním z nejpravděpodobnějších je založení nového podniku. V tomto případě slouží většinou podnikatelský plán jako podklad pro investory, od kterých chceme získat pro svůj nápad finance. Dalším důvodem tvorby plánu může být pokus o zavedení inovací, či rozšíření existujícího podniku. Prostřednictvím tvorby podnikatelského plánu zpracujeme nové nápady a myšlenky tak, aby to bylo efektivní a ucelené. V neposlední řadě může být tvořen i pro využití v budoucnosti. Prostřednictvím tohoto plánu bychom mohli v budoucnu porovnávat jeho reálný vývoj s tím plánovaným. Sestavení podnikatelského plánu má ale také velký přínos pro samotné podnikatele. Díky vytvoření plánu totiž získají podnikatelé konkrétnější představu například o tom, jak je jejich nápad realizovatelný, jak oslovit zákazníky, jaké jsou trhy, na kterých budou nabízet svůj výrobek či službu, jaká je jejich konkurence, kolik budou potřebovat financí, zaměstnanců a tak podobně. Zároveň získají odpovědi na otázky, kde se momentálně nachází, kam se chtějí dostat a jak toho chtějí dosáhnout.

Prostřednictvím podnikatelského plánu budou také schopni odpovědět na nejčastěji kladené otázky investorů, jimiž jsou: co podnikatel dělá, co nabízí a co potřebuje. (Srpová, 2011)

Dle Blackwella (2017) je podnikatelský plán potřeba pro získání peněžních prostředků, ať už od investorů, banky, či jiných zdrojů kapitálu a musí být jasný, stručný, logický, důvěryhodný a měl by obsahovat částky všude, kde je to možné.

Důvodem pro zpracování tohoto podnikatelského plánu je zejména má osobní touha udělat něco užitečného. Tím mám na mysli tvorbu plánu, který by mohl být realizovatelný a případně i vytvořit podklad pro skutečné založení volnočasového centra. Současně bych prostřednictvím tohoto podnikatelského plánu ráda poukázala na aktuální problém dnešních dospívajících, kterým je obezita. Mě osobně udivuje, že opravdu velký počet dětí nevykonává žádnou sportovní aktivitu. Nemůžeme jim to zazlívat, jsou to ještě děti a neuvědomují si, že tím mohou položit základní kámen pro zdravotní problémy v budoucnu. Žádný pohyb a špatná strava mohou totiž vést ke zdravotním problémům, jako je například vznik cukrovky druhého typu, vysokého krevního tlaku, či srdečních a cévních chorob. Děti by se měly více zapojovat do pohybových aktivit a v případě založení tohoto volnočasového centra by jim to bylo umožněno.

1.2 Postup při sestavování podnikatelského plánu

Obsah podnikatelského plánu není nijak závazně stanoven. Pokud se budeme bavit o investorech či bankách zjistíme, že každý z nich má jiné požadavky na strukturu i rozsah. Někteří investoři mohou požadovat prezentaci v programu MS PowerPoint, či stručné resumé obsahující zejména co chce podnikatel dělat a kolik to bude investora stát. Naproti tomu banka může vyžadovat mnohem více informací a dokumentů týkajících se realizovatelnosti projektu, návratnosti investice, veškerých analýz trhu, konkurence a tak podobně.

Dle Blackwella (2017, str. 7) má být součástí podnikatelského plánu:

1. stručné prohlášení o cílech
2. hodnocení trhu, na který chceme vstoupit
3. zkušenosti, odbornost a zdroje, které vkládáme
4. výhody nabízeného produktu či služby
5. metoda, jak založíme business
6. dlouhodobý výhled
7. finanční cíle
8. peníze, o které žádáme a jaké je jejich využití
9. přílohy, které podpoří předchozí prohlášení, včetně cash flow a ostatních finančních výkazů
10. minulost podniku (pokud nějaká je)

Podnikatelský plán by měl být podle Srpové (2011, str.14-15) složen z těchto částí:

1. titulní strana
2. obsah
3. úvod, účel a pozice dokumentu
4. shrnutí
5. popis podnikatelské příležitosti
6. cíle firmy a vlastníků
7. potenciální trhy
8. analýza konkurence

9. marketingová a obchodní strategie
10. realizační projektový plán
11. finanční plán
12. hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu
13. přílohy

Autoři Hisrich a Peters (2002, s. 86) uvádějí, že mezi části podnikatelského plánu patří:

1. titulní strana
2. exekutivní souhrn
3. popis podniku
4. organizace podniku
5. analýza trhu
6. výrobní plán
7. marketingový plán
8. finanční plán
9. hodnocení rizik
10. přílohy

Pro svou bakalářskou práci jsem použila modifikaci předešlých postupů pro sestavení podnikatelského plánu, protože mým cílem není získat investora, či oslnit banku, ale zjistit, zdali je realizovatelné volnočasové centrum založit a provozovat tak, aby se bylo schopno uživit. Vybrala jsem body, které jsou dle mého názoru nejvíce užitečné pro tento podnikatelský plán, ale zároveň jsou všemi zmíněnými autory doporučované. Pořadí některých bodů jsem pozměnila, aby celá struktura plánu smysluplně navazovala.

Součástí mé práce tedy bude titulní strana, ze které se čtenář dozví, o jaký podnik se jedná, jaký je jeho název, jaké má logo, jméno zakladatele, a i předmět a formu podnikání. Následujícím bodem bude popis produktů, či služeb, ve kterém budou uvedeny podrobné informace o nabízených produktech a službách, jejich úzká specifikace a rozdělení. Důležitý je také popis podniku, ve kterém se společně seznámíme s charakteristikou podniku, jeho cíli a strategií. S popisem podniku souvisí také administrativa spojená s jeho založením a organizace podniku společně s personálním obsazením, kde si představíme všechny osoby, které se na řízení či práci v podniku budou podílet. Následovat budou analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. V rámci analýzy vnitřního prostředí si představíme analýzu VRIO, kterou využijeme na identifikaci zdrojů, které v podniku máme. Vnější prostředí si rozdělíme na makroprostředí a mikroprostředí. V rámci makroprostředí použijeme analýzu PEST a v případě mikroprostředí provedeme Porterovu analýzu 5 sil. K shrnutí získaných poznatků z přechozích analýz využijeme analýzu SWOT. Jakým způsobem bude probíhat propagace a co všechno je v rámci ní nutné provést nám zachycuje marketingová část plánu, kde se blíže zaměříme na marketingový mix služeb 7P. Finanční plán a analýza podrobněji zachycuje finanční výkazy a propočty, díky kterým zjistíme, jak si na tom podnik stojí. Posledním bodem plánu je plán na řízení rizik, po kterém následuje celkové shrnutí plánu.

Postupně si představíme veškeré části plánu z teoretického hlediska.

1.3 Titulní strana

Srpová (2011, str. 15) udává, že v úvodní části by měla být uvedena informace o jaký druh podniku se jedná. Čtenář by měl jednoduše pochopit, o co jde, proto je vhodné použít pouze pár vět, které stručně popíší obsah podnikatelského plánu. Součástí titulního listu by měl být název firmy, název podnikatelského plánu, jméno autora a klíčových osob či zakladatelů, případně i datum založení. Pokud má firma vytvořené logo, tak ho zde také uvádí. Součástí může být i prohlášení typu: „Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora“ Srpová (2011, str. 15).

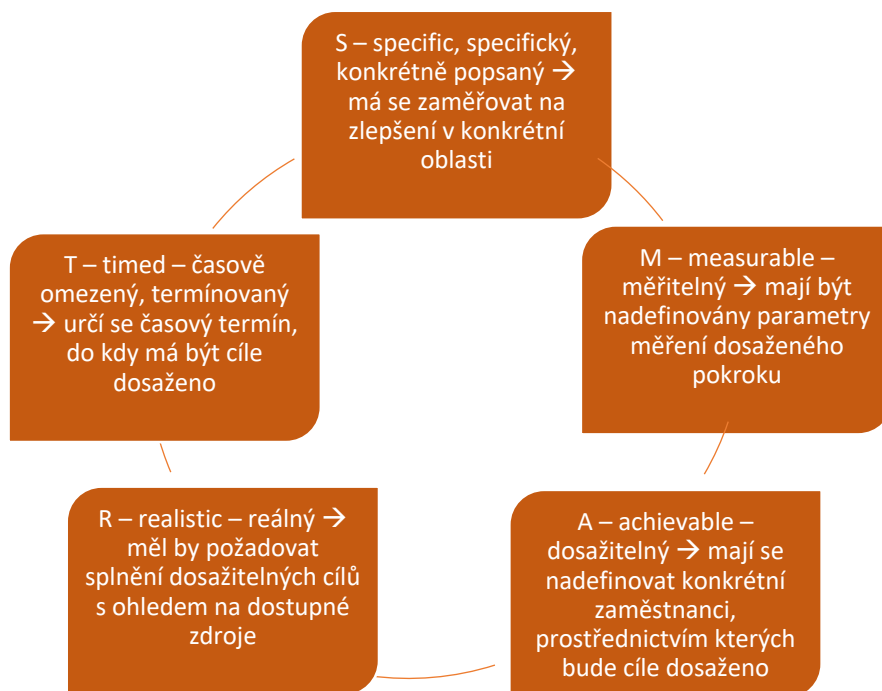
1.4 Popis produktů a služeb

Základem pro vytvoření vhodných produktů nebo služeb je nalezení trhů, na kterých budou mít výrobky či služby uplatnění. V případě založení volnočasového centra pro děti s nadváhou či obezitou jsou nám trhy, na kterých bude centrum působit, zčásti známé. Víme totiž, na jakou cílovou skupinu se chce centrum zaměřit a rovněž máme představu o tom, jaké sportovní aktivity zde budou poskytovány. V tomto plánu se budeme soustředit zejména na trh služeb. Součástí této kapitoly tedy bude podrobný popis poskytovaných služeb ve volnočasovém centru, jejich definice a rozvrh.

1.5 Popis podniku

Další informace, které se dozvíme budou souviset s charakteristikou podniku. Zde nebude chybět popis činností podniku a cíle pro současný i budoucí vývoj. Definujeme si konkrétní vizi o tom, kam chce centrum směřovat a kam se chce v určitém časovém horizontu posunout. Od stanovené vize odvodíme cíle centra.

Stanovené cíle by měly být SMART. SMART je zkratka pro začínající písmena anglických slov a poprvé ji zmínil Američan George T. Doran (1981) ve svém článku, který nazval „Existují chytré (S.M.A.R.T) metody pro stanovení firemních cílů a plánů“. Jednotlivá slova definují, jaké vlastnosti by měly stanovené cíle mít. Mezi vlastnosti patří:



Obrázek 1 Vlastní zpracování SMART cílů

1.6 Administrace založení podniku a jeho organizace

V této části si popíšeme veškeré úkony spojené se založením centra, také jeho zakladatele a klíčové osobnosti. Vhodné je také popsat organizační strukturu firmy a uvést kolik zaměstnanců bude firma mít, jaká je jejich kvalifikace a případně i věkové složení.

Nesmí zde chybět ani popis pracovní náplně jednotlivých zaměstnanců, který má podle Srpové (2011, str. 19) obsahovat tyto základní prvky:

- popis pracovního místa a charakteristika zaměstnance, který ho zastává;
- odborné požadavky na příslušné zaměstnance;
- organizační začlenění pracovního místa (vztahy nadřízenosti a podřízenosti);
- kompetence (odborné, delegované pravomoci).

V případě, že podnik používá externí firmy či dodavatele, zejména daňové či účetní poradce, uvádí je v této části také. Uvádí se zde proto, že díky tomu dokážeme jasně specifikovat, kdo se o co stará a zejména kolik to podnik stojí.

1.7 Analýza prostředí podniku

V rámci analýzy prostředí podniku je třeba uvažovat o různých aspektech. Jako začínající podnikatelé musíme vědět, na jaké trhy budeme směřovat a jaké zákazníky chceme získat. Analýzy většinou sestavujeme pro vnitřní a vnější prostředí podniku, a to dále dělíme na makroprostředí a mikroprostředí. Obě prostředí se dělí na další podskupiny, vnější prostředí se v teoretické části v rámci

makroprostředí skládá z PEST analýzy, mikroprostředí z analýzy trhu, analýzy konkurence a Porterovy analýzy 5 sil a následný souhrn získaných informací z analýz je uveden ve SWOT analýze. Pro zhodnocení vnitřního prostředí podniku použijeme metodu VRIO (value, rareness, inimitability, organisation).

1.7.1 Vnitřní prostředí

1.7.1.1 VRIO (value, rareness, inimitability, organisation)

Tato metodika byla vyvinuta Jayem B. Barneyem jako metodou pro hodnocení zdrojů organizace, která dělí zdroje organizace na lidské, finanční, materiální a nemateriální. Každý typ zdroje je posouzen ve čtyřech kategoriích – value (hodnota), rareness (vzácnost), napodobitelnost (inimitability) a organizace (organisation).

Hodnota je velmi podstatným bodem. Musíme si ujasnit, jak a čím tvoří naše zdroje výhodu pro naši firmu jako celek. Pokud víme, jaké silné stránky našich zdrojů tvoří hodnotu a umíme je použít, můžeme být na trhu velmi úspěšní. U hodnoty se také zabýváme tím, jak je zdroj nákladný a dostupný na trhu, jestli je možné ho zakoupit, zapůjčit, vyměnit či například najmout.

Vzácnost řeší otázku, do jaké míry je zdroj vzácný a omezený. V rámci vzácnosti je podle Newtona důležité si stanovit 2 specifikace – zdroj musí být těžko dohledatelný a musí mít určitou dobu trvání. Jakmile najdeme zdroje, které odpovídají zmíněné specifikaci, měli bychom hledat cesty, jak je použít k vytvoření výhody na trhu.

Zdali lze zdroj jakkoli napodobit či nahradit zjišťujeme v rámci jeho **napodobitelnosti**. Většina produktů na trhu může být lehce napodobena ostatními výrobky, či službami nabízenými konkurencí. Zabránit tomu, aby konkurence imitovala naše produkty či služby je velmi těžké. Nabízí se možnost nechat si produkty, či služby patentovat, ale firmy si umí najít cesty, jak legislativu obejít. Proto je potřeba stále se snažit své produkty či služby inovovat a vytvářet natolik zajímavé nabídky pro zákazníky, abychom je přesvědčili k tomu zůstat naši firmě věrní.

V části **organizace** si je firma vědoma svých 3 výhod zjištěných v předešlých bodech a měla by je umět plně využít ve svůj prospěch. Také zde rozhodujeme o organizaci a uspořádání podniku v otázkách jeho struktury. Firma by měla být uspořádána a připravena na využití všech jejích výhod.

1.7.2 Vnější prostředí

1.7.2.1 Makroprostředí

Do makroprostředí patří zejména ty okolnosti, které podnik nemůže ovlivnit. Tím máme na mysli například legislativní úpravu od státu, sociální a demografické trendy, nebo počasí. Nejčastějším nástrojem pro analyzování makroprostředí je PEST analýza, která je použita i v tomto podnikatelském plánu.

1.7.2.2 PEST analýza

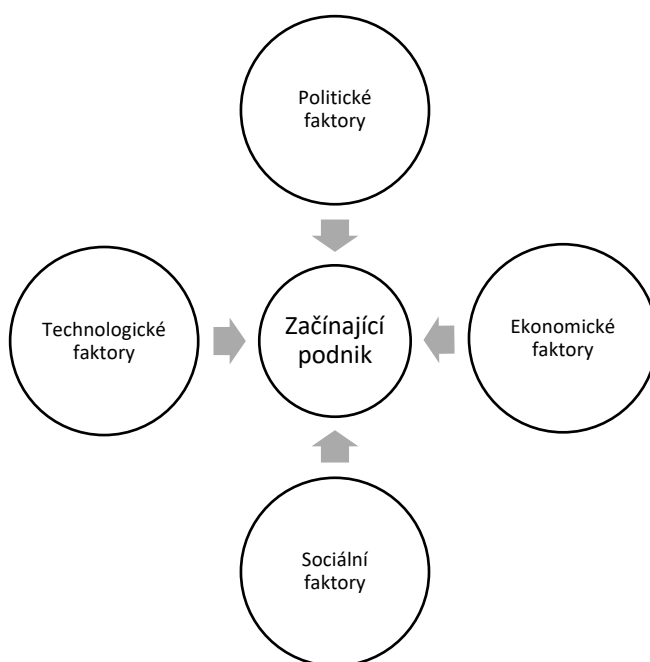
PEST analýza zkoumá vnější makroprostředí podniku. To znamená, jaký dopad mohou mít určité faktory na podnikání firmy. PEST je zkratkou pro politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, které na podnik mají vliv.

Mezi politické faktory se řadí například změny v legislativě, veškeré zákony ovlivňující činnost podniku, ochrana spotřebitele, daňová politika, stabilita vlády nebo například pracovní právo.

Ekonomickými faktory máme na mysli zejména hospodářské cykly, trendy ve vývoji HDP, výši nezaměstnanosti, průměrnou mzdu, velikost inflace či daňové zatížení.

Demografický vývoj populace, vývoj životní úrovně a životního stylu jsou zahrnuty v sociálních faktorech.

Jako poslední zkoumáme technologické faktory, které souvisí s novými trendy ve výzkumu a vývoji, rychlostí technologických změn, opotřebením technologií či novými patenty.



Obrázek 2 Vlastní zpracování PEST analýzy

1.7.2.3 Mikroprostředí

Mikroprostředí je takové prostředí, které může podnik alespoň z části ovlivnit. Vysvětlíme si u něj, jak provést analýzu trhu, konkurence, oboru a budoucího vývoje poptávky a také si představíme Porterův model 5 sil.

1.7.2.4 Analýza trhu

Srpová (2011, str. 20) uvádí, že musíme definovat celkový trh a cílový trh. Všechny možnosti využití poskytovaných služeb zahrnuje celkový trh, v rámci kterého definujeme skupiny zákazníků, které:

- mají ze služby značný užitek;
- mají k poskytované službě snadný přístup;
- jsou ochotny za službu zaplatit.

Těmito základními body vymezíme cílový trh a definujeme jeho charakteristické znaky. Čím lépe cílový trh definujeme a popíšeme, tím pro nás bude snazší se zaměřit na určitou skupinu potenciálních zákazníků a přizpůsobit pro ni nabízené služby. Definici cílové skupiny provedeme díky segmentaci trhu. Segmentaci trhu můžeme provést například dle požadavků zákazníků na cenu a jakost, oborů, regionů, nákupních motivů a tak podobně. Dále bereme v potaz i kritéria typu a modifikace služeb, tvorby ceny či zaměření reklamy.

1.7.2.5 Analýza konkurence

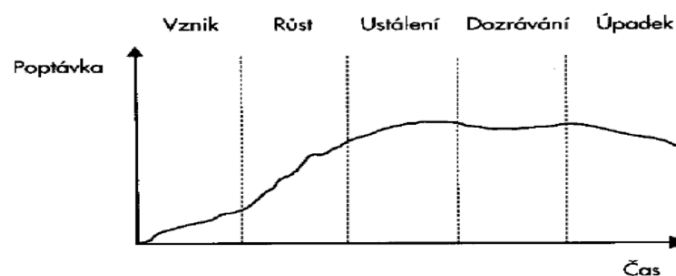
Vždy je důležité analyzovat konkurenci na trhu. Nejprve je dobré vymezit firmy, které pro nás představují přímou konkurenci. Jsou to ty firmy, které působí na stejných cílových trzích a nabízejí stejné, či podobné služby. Dalšími potenciálními konkurenty jsou ti, kteří nepředstavují konkurenci dnes, ale v budoucnu se jí mohou stát. Konkrétní konkurenty na trhu musíme specifikovat na jednotlivých segmentech trhu a také zvážit jejich sílu, a to podle celkových prodejů na trhu, prodejů na nejdůležitějších segmentech, podílech na celkovém trhu a rozhodujících segmentech. Dále je potřeba identifikovat cíle konkurentů, jejich chování, a i jejich silné a slabé stránky. Užitečné také může být zvážit reakci konkurence na náš podnikatelský projekt, hrozící nebezpečí vstupu dalších potenciálních konkurentů na trh, ale i ohrožení vycházející z existence či objevení se substitučních služeb.

Na základě analýzy konkurence můžeme identifikovat konkurenční výhody jednotlivých firem. Není nutné analyzovat všechny konkurenty do detailů, ale zaměřit se na ty nejdůležitější aspekty související s konkrétním podnikatelským plánem.

1.7.2.6 Analýza oboru a budoucího vývoje poptávky

Při vstupu na trh konkrétního oboru je vhodné vědět, v jaké fázi životního cyklu se tento obor nachází. Jakákoli fáze životního cyklu má velký vliv jak na současný, tak budoucí vývoj trhu i tržního podílu firmy.

Kovář (2008, s. 93) definuje, že většina odvětví prochází pěti etapami, jimiž jsou vznik, růst, ustálení, dozrávání a úpadek. Současně popisuje, že změny nastávající v průběhu cyklu znamenají pro podnik různé hrozby, či příležitosti. Podle autora je každé odvětví specifické a jsou pro něj typické různé síly, které na něj působí. Kovářův životní cyklus odvětví je zachycen na obrázku číslo 3.

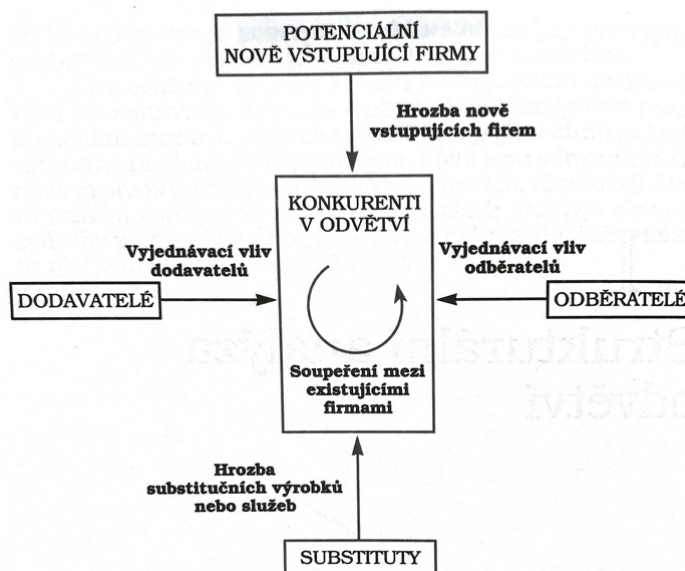


Obrázek 3 Kovářův (2008) životní cyklus odvětví

Dalším bodem je zhodnocení intenzity konkurence v oboru, která je závislá na bariérách vstupu a výstupu z oboru, tlaku substitučních služeb nabízených konkurencí a také na vyjednávací síle nejen odběratelů, ale i dodavatelů. Díky detailnímu odhadu skutečného celkového objemu trhu a odhadu tržního potenciálu jsme schopni stanovit budoucí vývoj poptávky. Informaci o skutečném celkovém objemu trhu můžeme získat z analýzy současné úrovně prodeje na určitém trhu nebo tržním segmentu a odhad tržního potenciálu získáme pomocí zjištění maximální možné poptávky celkového trhu. Z vyplývajících údajů může být vytvořena prognóza vývoje celkového objemu trhu či tržního segmentu. Prognózu zjistíme pomocí kvalitativních a kvantitativních informací, získaných prostřednictvím marketingového výzkumu. Odhady dosažitelného podílu na trhu a jeho vývoje nám umožní předpovědět velikost prodejů a poptávky po nabízených službách.

1.7.2.7 Porterova analýza 5 sil

Tato analýza je nejčastěji používanou analýzou mikroprostředí, která mapuje konkurenční okolí podniku. Podle Portera (1994, str. 3) závisí úroveň konkurence v odvětví na 5 základních konkurenčních silách, které jsou popsány na obrázku číslo 4. Potenciál konečného zisku firmy se měří v rámci dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu a je určen pomocí společného působení zmíněných 5 konkurenčních sil. Každé odvětví má jiný potenciál konečného zisku a všechny konkurenční síly společně určují intenzitu odvětvové konkurence a také její ziskovost. Formulování strategie firem je ovlivněno různými vlivy, které rozdělujeme podle důležitosti. Výchozím stavem pro strategickou analýzu je pochopení a identifikování struktury odvětví. Toho dosáhneme provedením „strukturální analýzy“ odvětví, ve které je nutné rozpoznat základní, podstatné charakteristiky odvětví spočívající v jeho ekonomice a technologii. Konkurenční tlak je závislý na různých ekonomických a technických charakteristik odvětví, které jsou součástí obrázku č. 4.



Obrázek 4 Hybné síly konkurence v odvětví podle Michaela Portera (1994, str. 4)

Postupně si definujeme všech 5 oblastí z obrázku č. 4.

Hrozba ze strany nově vstupujících firem

Celková hrozba vstupu nových firem na trh je závislá na bariérách vstupu na trh. Mezi tyto bariéry podle Portera (1994, str. 7-3) řadíme 7 základních zdrojů, a to:

- úspory z rozsahu
- diferenciaci produktu
- kapitálovou náročnost
- přechodové náklady
- přístup k distribučním kanálům
- nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu
- vládní politika.

Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

Konkurenti mezi sebou soupeří zejména na základě cenové konkurence, reklamních kampaní, uvedení nových produktů či zlepšení servisu zákazníkům a poskytnutí záruky. Soupeření mezi konkurenty probíhá z toho důvodu, že se na trhu mezi ostatními firmami cítí ohrožení či se snaží využít různé příležitosti k vylepšení jejich pozice na trhu.

Hrozba substitučních výrobků

Substituční výrobky limitují výrobu konkurentů. Určí totiž cenové hranice, které si mohou firmy společně se ziskem na prodeji svých výrobků či služeb účtovat. Zákazníci na trhu většinou hledají jiné produkty = substituty, které plní stejnou funkci jako produkt daného odvětví, který kupují.

Vyjednávací vliv odběratelů

Odběratelé se snaží soutěžit s odvětvím tak, že staví konkurenty proti sobě, tlačí ceny dolů, usilují o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb, a to vše na úkor ziskovosti odvětví. Každá skupina odběratelů má jinak velký vliv, který závisí na řadě charakteristických rysů její tržní situace a na relativní důležitosti jejich nákupů v odvětví v porovnání s jeho celkovým objemem prodeje. (Porter, 1994, str. 25)

Vyjednávací vliv dodavatelů

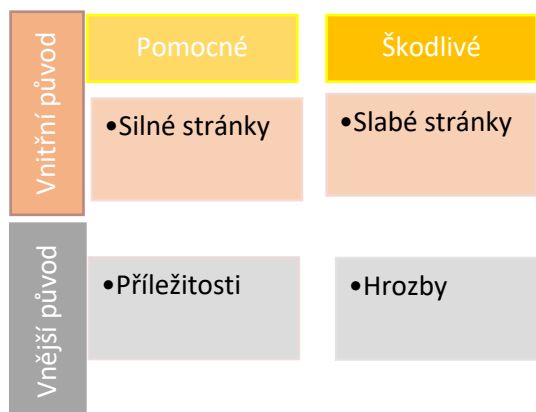
Převahu mají na trhu ti dodavatelé, kteří mohou při vyjednávání s ostatními účastníky dočasně zvýšit ceny nebo snížit kvalitu nakupovaných statků a služeb. Tím mohou vlivní dodavatelé z odvětví, které je neschopné kompenzovat růst nákladů zvýšením vlastních cen, vytlačit ziskovost.

V praktické části tohoto podnikatelského plánu jsem použila k definování mikroprostředí analýzu 5 sil, jelikož díky ní získáme komplexní představu o všech důležitých informacích potřebných k zahájení provozu volnočasového centra.

1.7.3 SWOT analýza

SWOT analýza je analýza, která se používá pro posouzení silných a slabých stránek vybraného podniku a také příležitostí a hrozeb, které ovlivňují vnější prostředí podniku. SWOT je zkratkou pro anglická slovíčka – strenghts (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby). Analýza zahrnuje jak vnitřní a vnější faktory, tak současné a budoucí potenciály.

Silné stránky zahrnují konkurenční výhodu podniku, to, v čem je oproti konkurentům na trhu zajímavý a čím se odlišuje. Slabé stránky oproti tomu zachycují nedostatky vůči konkurenci a také oblasti, kde vzniká prostor na zlepšení. Tyto stránky by měly být podnikem minimalizovány a spíše by měly být vyzdvíženy silné stránky. V rámci příležitostí jsou zachyceny pozitivní dopady změn na trhu či v rámci legislativy. Opakem k příležitostem jsou hrozby, jejichž součástí jsou všechny nepříznivé situace, které mohou nastat při poskytování služeb zákazníkům. SWOT analýza nám pomůže určit pozici podniku vůči konkurenčnímu prostředí.



Obrázek 5 Vlastní zpracování SWOT analýzy

Kovář (2008, s. 165) uvádí, že kombinací silných a slabých stránek společnosti společně s příležitostmi a hrozbami okolí podniku vznikají různé varianty strategického chování podnikatelského subjektu ve vztahu k budoucímu vývoji. Mezi tyto varianty řadíme 4 přístupy:

- přístup S-O, který zahrnuje využití silných stránek podniku a příležitostí, které nabízí vnější okolí,
- přístup W-O, v rámci něhož by se podnik pomocí příležitostí z vnějšího okolí měl snažit neutralizovat slabé stránky,
- přístup S-T, kde se využití silných stránek podniku používá k eliminaci hrozeb z okolí,
- přístup W-T, jehož cílem je snažit se vyřešit nepříznivý stav organizace i za cenu její likvidace.

Podle Kováře (2008) jsou hlavními nevýhodami staticita, kdy se SWOT analýza zaměřuje zejména na současný stav organizace, také pak subjektivnost a konzervatismus, protože se organizace většinou snaží současný stav zlepšit a nehlédá nová řešení. Autor dodává, že hlavním cílem analýzy SWOT by mělo být usnadnění a upřesnění rozhodování o cílech a záměrech strategického projektu firmy.

1.8 Marketingová strategie

Marketingové strategie se u firem liší. Nejčastěji je používán marketingový mix „4P“, který se skládá ze 4 nástrojů – product (výrobek/služba), price (cena), place (distribuce) a promotion (propagace). V případě tohoto podnikatelského plánu je marketingový mix doplněn o další 3P, protože volnočasové centrum poskytuje služby, a proto je vhodné dodat informace o people (lidech), process

(procesech) a physical environment (materiálním prostředím). Toto složení nám vytvoří marketingový mix služeb 7P.

Kotler (1997, str. 74) definuje marketingový mix jako „soubor marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby usilovala o dosažení svých marketingových cílů na cílovém trhu.“

1.8.1 Produkt – výrobek/služba

Produktu věnujeme v marketingovém mixu největší pozornost, protože tvoří podstatu naší nabídky na trhu. Do produktu zahrnujeme veškeré výrobky, služby, ale například i zkušenosti, osoby, místa informace a myšlenky, to znamená vše, co se může stát předmětem směny, použití či spotřeby a co může uspokojit potřeby a přání zákazníků. Cílem u produktu je odlišit se od konkurence, budovat preference u zákazníků a zejména si zákazníky získat a udržet. V rámci produktu řešíme i jaký se nabízí sortiment, řady, produkty, balení, užité a estetické vlastnosti a tak podobně.

1.8.2 Cena

Cena je jedním z nejcitlivějších nástrojů a také jediná složka marketingového mixu, která je schopna generovat příjmy. Řešíme zde jakým způsobem bude tvořena cenová politika podniku. Při tvorbě ceny musíme zahrnout nejen náklady na tvorbu, ale i další faktory, jako je například cena substitutů, poptávka, cenová elasticita zákazníků (jak reagují na změny cen), platební podmínky, právní a regulační opatření (například pevně stanovené ceny v některých oblastech) a například i slevy.

1.8.3 Distribuce

V této části marketingového mixu se zabýváme tím, jak bude produkt dostupný a dosažitelný pro své zákazníky. Vybíráme způsob, jak doručit produkt cílové skupině a řešíme zde volbu a využití vhodných distribučních cest. Můžeme se rozhodovat, zdali bude produkt nabídnut zákazníkům přímo nebo nepřímo – a to prostřednictvím zprostředkovatelů. Druh distribuční cesty má také vliv na výslednou cenu produktu, protože každý článek cesty požaduje za svou účast určitou finanční odměnu.

1.8.4 Propagace

Do propagace zahrnujeme veškeré nástroje, kterými firma sděluje cílovému zákazníkovi možnosti nabídky a zároveň buduje vztahy s okolím. Propagace probíhá například díky komunikačním nástrojům či prodejnímu personálu. Mezi formy propagace řadíme reklamu, podporu prodeje, osobní prodej, public relations (vztahy s veřejností), či přímý marketing.

1.8.5 Lidé

Do této skupiny zařazujeme všechny, kdo jsou součástí procesu souvisejícím s poskytováním služeb a zároveň mají moc ovlivnit kupujícího. Máme tím na mysli jak pracovníky poskytující služby, tak zákazníky. Nezastupitelnou složkou pracovníků jsou vlastnosti, kterými disponují. Těmi mají být zejména odbornost, jazykové znalosti, způsob jednání s lidmi, komunikativnost, ochota či vzhled. Zákazníci jsou většinou součástí celého procesu, protože služby jsou dodávány a zároveň spotřebovávány, proto proces určitým způsobem ovlivňují.

1.8.6 Procesy

Sem řadíme veškeré aktivity spojené s poskytováním služeb a jejich následným prodejem, vše od způsobů, jakými bude služba vyráběna, dodávána, distribuována či prodávána. Musíme si dát pozor na to, aby v žádném bodě procesy neselhaly, protože to zanechává na zákazníkovi negativní efekt a zákazník na základě toho může službu hodnotit jako nekvalitní či nedostačující.

1.8.7 Materiální prostředí

Do této skupiny řadíme hmotnou součást služeb. Zákazníci si před dodáním službu nemohou fyzicky ohmatat, ale vnímají okolnosti a prostředí, ve kterém je služba poskytována. Tím máme na mysli vzhled místa, kde je služba poskytována, zařízení interiéru a případně i exteriéru. Všechny tyto okolnosti ovlivňují dojem zákazníka a navozují určitou představu o poskytované službě, její kvalitě a důvěryhodnosti.

1.9 Finanční plán a finanční analýza

Dle Srpové (2011) má být součástí finančního plánu podniku plán nákladů a výnosů, peněžních toků, výkaz zisku a ztráty, rozvaha, finanční analýza podniku, výpočet bodu zvratu, hodnocení efektivnosti investice, plán financování aj.

Prvním a výchozím krokem je tedy vytvoření plánu, jehož součástí jsou kalkulace a výkazy, které následně analyzujeme. Součástí finančního plánu bývá zpravidla počáteční rozvaha, výkaz zisku a ztráty, konečná rozvaha a cash flow. Rozvaha nám poskytuje přehled o stavu majetku a kapitálu k danému datu. Výkaz zisku a ztráty oproti tomu vyjadřuje přehled o hospodaření podniku během určitého účetního období a zahrnuje veškeré výnosy a náklady podniku. Výkaz cash flow dává přehled o peněžních tocích (příjmech a výdajích) za dané účetní období.

Součástí finančního plánu může být mimo jiné bod zvratu, optimistický a pesimistický výhled vývoje podniku, návratnost investice či poměrové ukazatele.

Pokud firma dosáhne bodu zvratu znamená to, že dosáhla takového objemu produkce, ve kterém nemá žádný zisk ani ztrátu a v tomto bodě se tržby rovnají nákladům.

Optimistický a pesimistický výhled na vývoj podniku nám zachycuje podnik jak při optimálních podmínkách na trhu, tak při nepříznivé variantě, která může nastat.

Návratnost investice vyjadřuje čistý zisk či ztrátu vůči počáteční investici a také dobu, za jakou se hodnota počáteční investice navrátí.

Poměrovými ukazateli máme na mysli takové ukazatele, které poměřují 2 stavové položky k určitému datu. Součástí těchto ukazatelů mohou být ukazatele rentability, likvidity, aktivity, kapitálového trhu, produktivity či zadluženosti.

Ukazatelé rentability slouží k zjištění, jak je firma schopna zhodnocovat vložené prostředky. Součástí ukazatelů rentability může být rentabilita aktiv (ROA), vlastního kapitálu (ROE), „zaměstnaného“ kapitálu (ROCE), či rentabilita prodeje (ROS). Likvidita firmy vyjadřuje její platební schopnost, kde poměřujeme likvidní prostředky firmy s krátkodobými závazky. Ukazatele aktivity zhodnocují, jaké má firma obraty, ať už se jedná o aktiva, zásoby, pohledávky, či krátkodobé závazky. Jakou má

firma poptávku a nabídku akcií zachycují ukazatele kapitálového trhu. Schopnost firmy využívat k financování provozu i rozvoje cizí kapitál je vyjádřena prostřednictvím ukazatelů zadluženosti.

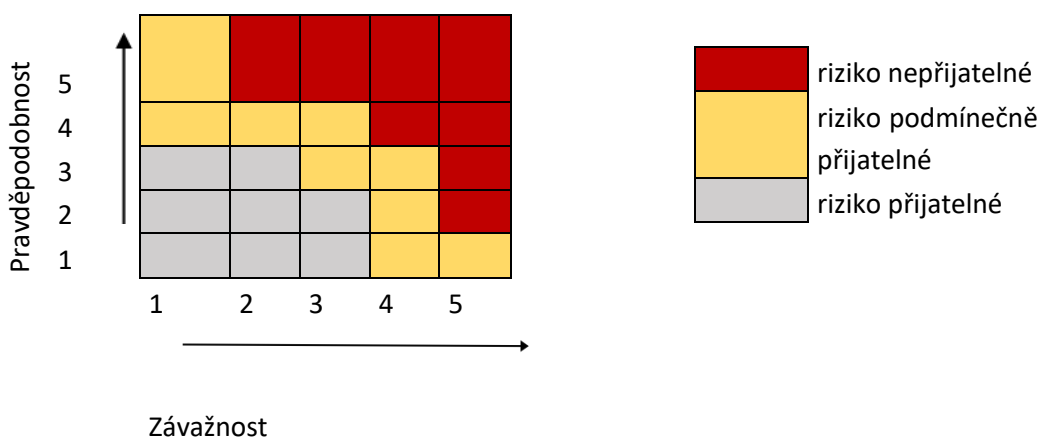
Díky finanční analýze jsme schopni vyhodnotit silné a slabé stránky podniku, jeho výkonnost a na základě výsledků analýzy stanovit i strategické cíle pro další vývoj podniku.

Podle Finche (2016) jsou pro finanční analýzu důležité zejména 4 elementy: účet zisku a ztrát, rozvaha, předpověď hotovosti a také toky peněz.

Finanční plán se zpravidla zpracovává po dobu tří až pěti let. V případě tohoto podnikatelského plánu bude zpracován na pět let a jeho součástí bude počáteční rozvaha, výkaz zisku a ztráty, konečná rozvaha a cash flow pro prvních 5 let. Dále si představíme optimistickou, pesimistickou a realistickou variantu výkazu zisku a ztrát pro prvních 5 let. Součástí bude i zpracování návratnosti investice, čisté současné hodnoty a poměrových ukazatelů – zejména ukazatelů rentability, aktivity a likvidity a v neposlední řadě i bodu zvratu.

1.10 Analýza rizik

U podnikatelského plánu definujeme riziko jako negativní odchylku od cíle. Riziko je většinou spojeno s negativními dopady na firmu. Díky analýze rizik získáme na firmu pohled z různých úhlů. Zejména se jedná o to, jaká je pravděpodobnost výskytu určité události a zároveň jak se podnik s touto nenadálou událostí zvládne vypořádat, jaké provede opatření, aby situace nenastala a také co udělá, když nastane. Rizika si můžeme pro snazší identifikaci rozdělit na významná a méně významná. Díky analýze rizik jsme schopni vytvořit preventivní opatření, která nám sníží pravděpodobnost vzniku daných událostí. K analýze rizik můžeme použít také matici rizik, která nám vyhodnocuje závažnost rizika společně s jeho pravděpodobností.



Obrázek 6 Vlastní zpracování matice rizik

1.11 Přílohy

Rozsah i obsah příloh závisí na obsahu podnikatelského plánu. Přílohy většinou doplňují chybějící informace z různých kapitol podnikatelského plánu. Zpravidla jsou to informační materiály, které není nutné zahrnovat v samotném textu podnikatelského plánu. Většina autorů uvádí podobné rozdělení příloh, které mají být součástí plánu. Dle Srpové (2011, str. 33) mají být do přílohy zařazeny tyto dokumenty:

- životopisy klíčových osobností;
- výpis z obchodního rejstříku;
- analýza trhu;
- zprávy, články a pojednání z novin a časopisů o trhu a produktu;
- podklady z finanční oblasti – rozvahy a výkazy zisků a ztrát za posledních 3 až 5 let (pokud má firma historii);
- obrázky výrobků a prospekty;
- technické výkresy;
- důležité smlouvy, např. odbytové smlouvy.

PRAKTICKÁ ČÁST

2 Titulní strana

Název společnosti: Move It!

Logo společnosti:



Místo podnikání: Okolí Prahy

Právní forma podnikání: Živnost

Předmět podnikání: Výroba, obchod, služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Fyzická osoba: Michaela Nováková

Sídlo společnosti: Praha

Počet zaměstnanců: 6

Základní kapitál: 200 000,- Kč

Datum vzniku oprávnění podnikat: 1. 6 .2020

Doba platnosti oprávnění: na dobu neurčitou

3 Popis produktů a služeb

Předmětem činnosti volnočasového centra je poskytování služeb. Mezi poskytované služby jsou zařazeny sportovní aktivity pro děti s obezitou, které budou rozšířeny o doplňkové služby – semináře s nutričními poradci a psychology a také o prodej lehkého občerstvení. Služby nabízené volnočasovým centrem se budou skládat ze tří základních aktivit, kterými jsou kurzy street dance, jógy a rehabilitačního cvičení. Všechny tyto aktivity jsou moderní a aktuálně i trendy. Hlavním účelem volnočasového centra bude zapojit obézní děti do pohybových aktivit. Seskupení těchto sportovních aktivit jsem vybrala z toho důvodu, že já sama mám s těmito druhy aktivit vlastní zkušenost a vím, že jsou efektivní pro snížení váhy a zároveň jsou i populární.

V současnosti je street dance atraktivním druhem pohybu a dostává se stále více do povědomí veřejnosti. Zpravidla se medializuje v přenosech v televizi z různých kulturních akcí či koncertů. Tanec

je fyzicky velmi náročný sport, člověk při něm vydá hodně energie a spaluje velké množství kalorií. Street dance zahrnuje širokou škálu stylů, jako je hip hop, lockin', poppin', dancehall, house dance či break dance. Každý styl je osobitý a klade důraz na jiné části těla. Výuku povedou vzdělaní taneční lektoři.

V centru jógy Yogaspace, definují jógu jako „soubor cvičení, které pročišťují tělo, zvyšují odolnost a zdatnost organismu a zlepšují funkci centrální nervové soustavy. Mezi výhody, které pravidelné cvičení jógy přináší, patří posílení a protažení celého těla, uvolnění, zbavení se stresu, vnitřní klid a celková vyrovnanost, více energie a životního elánu, snížení váhy a mnoho dalších.“ (Yogaspace, Co je jóga? [online])

Z těchto definic vyplývá, že jóga je velmi prospěšným cvičením pro člověka každého věku. Zejména pro děti může být užitečná nejen z hlediska snížení váhy či protažení a uvolnění těla, ale také pro zbavení se a uvolnění stresu, který se v nich může kumulovat např. ze školy.

V rámci rehabilitačního cvičení se děti budou učit zejména správnému držení těla, rovnováhy, koordinace, prostorové orientace a cvikům na zapojení takzvaného středu těla. Všechny tyto aktivity budou prováděny rehabilitačním specialistou. Základem pro to, aby lidé neměli v budoucnosti problémy s bolestmi zad, skoliózou, plochonožím a dalšími chronickými onemocněními, je naučit se správně používat a koordinovat své tělo.

Kromě fyzických aktivit se budou pravidelně jednou do měsíce konat semináře s nutričním specialistou i psychologem, kteří budou rodičům pomáhat a radit, jak se k dětem chovat, jak je správně podporovat v hubnutí a případně i co jim vařit. Hubnutí totiž není pouze o pohybu, ale také o správném stravování a přístupu a podpoře okolí.

Doplňkovou službou bude prodej lehkého zdravého občerstvení, zejména sušenek, tyčinek, či ovoce a také prodej nealkoholických nápojů – vod, ochucených vod a sportovních nápojů. Pro rodiče čekající na své ratolesti bude k dispozici i káva či čaj.

Kurzy výše zmíněných aktivit budou probíhat během týdnu v určitých časových intervalech a ve zbývajícím čase je možné poskytnout prostory k pronájmu široké veřejnosti, například jiným tanečním školám, či základním školám.

4 Popis podniku

Volnočasové centrum Move It! bude založeno na základě živnostenského oprávnění. Zakladatelkou, fyzickou osobou, jsem já Michaela Nováková, autorka tohoto podnikatelského plánu. Sama mám zkušenost s nadváhou a také s aktivitami spojenými s hubnutím, a proto bych ráda založila toto centrum, které by bylo užitečným místem pro děti, které mají stejné problémy s váhou jako jsem mívala já. Hlavním předmětem podnikání je poskytování služeb pro tyto děti, zejména sportovní aktivity, které jim pomohou zbavit se přebytkých kil. Centrum bude mít sídlo nedaleko Prahy v dobře dostupné lokalitě, maximálně 30 minut dojezdové vzdálenosti od Prahy. Vycházím z předpokladu, že nalezneme prostor, který byl dispozičně řešen a využíván ke sportovním účelům –

například tělocvična, sokolovna, či sportovní areál. Vzhledem ke zmíněnému předpokladu by měl prostor být vybaven jak sociálním zařízením včetně sprch, tak ostatním zázemím pro vykonávání této činnosti, jako jsou například šatny či kanceláře. Tento prostor je pro účely založení volnočasového centra výhodný, protože nebude nutné provést velké množství stavebních úprav, což by bylo finančně velmi nákladné.

4.1 Mise

Misí tohoto podnikatelského plánu je pomoci dětem a dospívajícím zhubnout a žít zdravější životní styl, pomoci jim cítit se lépe a více sami sebou a nestydět se za to, jak vypadají. Také navodit takovou atmosféru, která jim umožní, že je sport bude bavit a ony se budou cítit dobře a chtít sport pravidelně vykonávat.

4.2 Vize

Vizí volnočasového centra je přispět ke snížení počtu obézních dětí i dospívajících v České republice a také zapojit děti i dospívající více do pohybu. Rovněž vytvořit přátelské prostředí, kam se budou děti i dospívající těšit.

4.3 SMART cíle

SMART cíle jsou nadefinovány pro prvních 5 let.

1 rok

Stabilizace firmy ve smyslu pokrytí všech ročních provozních nákladů (1 432 752,- Kč) prostřednictvím dostatečného počtu zákazníků (140 dětí), které během prvního roku volnočasové centrum získá díky kvalitní propagaci.

2 rok

Na základě kvalitní propagaci a oslovovací kampani představených na kongresech určených zdravotním pojišťovnam a základním školám se v druhém roce očekává nárůst počtu dětí o 20 % na 168 dětí vzhledem k předpokladu navázání spolupráce se zdravotními pojišťovnami a základními školami.

3 rok

Díky včasné registraci do České taneční organizace se ve třetím roce zahájí příprava na závodní činnost na soutěžích v kategorii street dance a současně se rozšíří nabídka kurzů o letní kurzy sportovních aktivit, na základě čehož se předpokládá další nárůst zákazníků o 10 % na 185 dětí.

4 rok

Pro budování svalové hmoty a lepší koordinace těla u dětí i dospívajících se ve čtvrtém roce rozšíří portfolio nabízených kurzů o 4 druhy sportovních aktivit a doplní se o kurzy power jógy, posilování, aerobního cvičení a gymnastiky a tím se předpokládá i další nárůst počtu dětí o 10 % na 203.

5 rok

Aby se docílilo většího zapojení ostatních věkových kategorií do sportování (alespoň o 0,1 %) rozšíří se v pátém roce segment zákazníků na všechny věkové kategorie (16 a více let) a otevřou se kurzy i pro dospělé a seniory.

5 Administrace založení podniku a jeho organizace

Veškeré úkony spojené s administrací související se založením volnočasového centra si představíme v podkapitole administrace založení živnosti. V následující podkapitole s názvem organizace podniku po jeho založení si popíšeme hierarchii organizace společně se všemi zaměstnanci, kteří budou ve volnočasovém centru vykonávat jakoukoli činnost. V následující podkapitole si popíšeme způsoby, jakými bude vyhledáván odpovídající personál.

5.1 Administrace založení živnosti

Založení volnočasového centra proběhne prostřednictvím podání žádosti o ohlašovací živnost. Do žádosti je nutné specifikovat veškerou činnost, která bude budoucím živnostníkem vykonávána. V případě tohoto podnikatelského plánu je vhodné zažádat o ohlašovací živnost volnou, jejímž předmětem podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, doplněné o tyto obory činnosti: výroba, rozmnožování, distribuce, prodej a pronájem zvukových a zvukově-obrazových záznamů, výroba nenahraných nosičů údajů a záznamů, zprostředkování obchodu a služeb, výroba upomínkových předmětů, pronájem a půjčování věcí movitých a nemovitých, poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků, reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení, fotografické služby, mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti, provozování kulturních, kulturně - vzdělávacích a zábavních zařízení, pořádání kulturních produkcí, zábav, výstav, veletrhů, přehlídek, prodejních a obdobných akcí, provozování tělovýchovných a sportovních zařízení, organizování sportovní činnosti a výroba, obchod a služby jinde nezařazené.

Správní poplatek za vystavení živnostenského listu činí 1000,- Kč a vydává ho kterýkoli obecní živnostenský úřad. K získání živnostenského oprávnění je zapotřebí splnit všeobecné podmínky provozování živnosti, jimiž jsou plná svéprávnost a bezúhonnost, která se prokazuje výpisem z evidence Rejstříku trestů. Ten si zajistí centrální registrační místo, kde se živnostník registruje (není-li zapotřebí doložit výpis z obdobné evidence z jiného státu). Ve vztahu k České správě sociálního zabezpečení je nutné oznámit zahájení i ukončení samostatné výdělečné činnosti OSVČ (osob samostatně výdělečně činných) a podat přihlášku k nemocenskému pojištění a k důchodovému spoření OSVČ. Ve vztahu ke zdravotní pojišťovně je potřeba podat oznámení pojištěnce o zahájení či ukončení samostatné výdělečné činnosti. Odvádět se bude pojistné na zdravotní pojištění a na sociální zabezpečení zakladatelky, jehož součástí je pojistné na důchodové a nemocenské pojištění a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti. (MPO, Rádce (nejen pro začínající) podnikatele [online])

Pojistné na zdravotní pojištění OSVČ je 13,5 % z vyměřovacího základu, což znamená 6,75 % ze zisku. Na druhé straně sazba sociálního pojištění OSVČ je 29,2 % z vyměřovacího základu, což znamená 14,6 % ze zisku, který nelze snížit o ztrátu z předchozích let. (Čižinská, 2010)

Minimální měsíční záloha na sociální pojištění pro rok 2020 je vyčíslená na částku 2 544,- Kč a na zdravotní pojištění 2 352,- Kč. V prvním roce podnikání se hradí pouze minimální zálohy, které

v součtu dělají 58 752,- Kč. (FINANCE.CZ, Nové zálohy pro OSVČ v roce 2020: kolik a kdy si změnit platební příkazy? [online])

Současně je OSVČ ze zákona povinna odvádět daň z příjmu ve výši 15 %. (Zákon č. 586/1992 Sb.)

Na ministerstvo financí je nutné podat přihlášku k registraci k dani z příjmů fyzických osob a také přihlášku k registraci pro plátcovy pokladny. Všechny přihlášky i oznámení je možné podat prostřednictvím centrálního registračního místa živnostenských úřadů. Právo provozovat živnost vzniká u ohlašovacích živností (při doložení všech potřebných dokladů a korektního ohlášení bez vad) dnem ohlášení živnosti živnostenskému úřadu (centrálnímu registračnímu místu). U ohlašovacích živností, u kterých nejsou doloženy všechny potřebné doklady a ohlášení je vadné, živnostenský úřad vyzve k doložení chybějící dokladů ve stanovené lhůtě a pokud jsou vady odstraněny vzniká oprávnění rovněž dnem ohlášení. OSVČ se v tomto podnikatelském plánu stane plátcem daně z přidané hodnoty, protože obrat získaný její výdělečnou činností za posledních 12 po sobě jdoucích měsíců přesáhne již v prvním roce 1 000 000,- Kč. Plátcem daně se tedy stane 1. den druhého měsíce po překročení obratu 1 mil. Kč. Jelikož je činnost provozována fyzickou osobou, je pro ni zdaňovacím obdobím kalendářní rok. Rozhodným obdobím pro sociální pojistné je rovněž kalendářní rok. Dani z příjmu budou podléhat veškeré příjmy s výjimkou příjmů, které nejsou předmětem činnosti. Každoroční povinností bude podat daňové přiznání společně s kontrolním hlášením.

Také bude založen podnikatelský bankovní účet, na který bude možné přijímat platby za kurzovné. Nejčastěji se cena za vedení účtu pohybuje okolo 169,- Kč včetně DPH za měsíc.

Povinností je rovněž pořídit elektronickou evidenci tržeb. Kromě provozování aktivit a přijímání hotovosti za ně je nutné přijímat peníze i za doplňkový prodej lehkého občerstvení. Z tohoto důvodu je nutné se zaregistrovat do elektronické evidence tržeb. Stát poskytuje na EET dotace ve výši 5 000,- Kč, které lze odečíst od pořizovací ceny EET kasy. (ELTRZBY.CZ, Co potřebuji [online])

5.2 Organizace podniku po jeho založení

Jak jsem již zmínila dříve, zakladatelkou živnosti jsem já, autorka tohoto podnikatelského plánu. O žádost na živnostenském úřadě pro založení živnosti požádám na své jméno a tím se ze mě stane podnikající fyzická osoba. Momentálně dokončuji 3 ročník bakalářského studia na Masarykově ústavu vyšších studií, obor řízení a ekonomika průmyslového podniku. Devět let jsem se závodně věnovala tanci, dva roky také józe a rehabilitačním cvičením. Z toho důvodu jsou tyto 3 aktivity zařazené do portfolia nabízených služeb. S podnikáním na živnostenský list zkušenosti nemám, ale oba moji rodiče jsou osoby samostatně výdělečně činné, díky čemuž mi mohou poskytnout potřebné informace a podporu kdykoli potřebuji. Minimální měsíční odměnou pro zakladatelku bude částka 20 000,- Kč.

Dalšími klíčovými osobami budou v rámci centra 3 lektori sportovních aktivit, recepční a uklízeč. Všechny tyto osoby budou hierarchicky podřízené zakladatelce. Všichni zaměstnanci budou pracovat na základě dohody o provedení práce. Pracovní doba každého ze zaměstnanců se bude lišit. Předpokládá se, že centrum bude fungovat pouze 5 dní v týdnu, a to po dobu 10 měsíců. V létě během letních prázdnin lekce v prvních dvou letech probíhat nebudou. Až se centrum dostane více do povědomí a získá větší počet zákazníků, rozhodne se na základě zpětné vazby o zavedení letních lekcí. Pokud o ně zákazníci projeví zájem, zavedly by se již ve třetím roce fungování. Pokud o ně

nebude velký zájem, je možnost pokusit se navázat spolupráci s letními tábory či lázeňskými středisky pořádacími redukcí pobyty pro děti s nadváhou a obezitou, se kterými by si bylo možné zákazníky vzájemně doporučovat. Příležitostí pro uplatnění lektorů v době, kdy bude centrum uzavřeno, je právě prostřednictvím navázání spolupráce na různých odtučňovacích pobytech či táborech. Zpravidla to funguje tak, že v létě pořádají různá střediska letní soustředění či kurzy, na kterých mají možnost lektori vyučovat a záleží na nich, jaké si vyberou.

Lekce street dance i jógy se budou konat 7 x týdně, což dohromady znamená 280 odpracovaných hodin na jednoho lektora za rok. Lekce rehabilitací budou probíhat 6 x týdně, a to je celkem 240 odpracovaných hodin na lektora za rok. Z toho vyplývá, že ani jeden z lektorů nepřevyšší stanovený limit odpracovaných hodin ročně v rámci DPP, který je dle zákona 300 hodin. (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce)

Náplní práce lektorů street dance, jógy a rehabilitací je samozřejmě vést zmíněné lekce. Každý z lektorů bude mít svůj program, dle kterého lekce povede. Všichni lektori budou placeni dle odučených hodin, s fixní částkou 300,- Kč za hodinu. Po ukončení období, kterým bude 1 měsíc, vždy vystaví fakturu, na základě které jim bude vyplacena odměna. Dle šetření informačního systému o průměrném výdělku byla průměrná mzda pro sportovní trenéry, instruktory a úředníky sportovních klubů za rok 2018 173,7,- Kč, z čehož plyne, že nabízená částka 300,- Kč na hodinu je nad průměrem. (ISPV, Aktuální výsledky šetření [online])

Z toho důvodu by neměl být problém nalézt kvalitní pracovníky na vedení sportovních lekcí nabízených volnočasovým centrem. Každá lekce bude trvat 1 hodinu, čas je takto zvolen z toho důvodu, že lekce budou rozděleny dle věkových kategorií. Děti ve věku 6-7 let se budou moci zúčastnit kurzů trvajících jednu hodinu 2x v týdnu a budou pro ně určeny kurzy č. 1. Pro děti ve věku 8-11 let budou určeny kurzy číslo 2, které se budou konat 2x do týdne v hodinových, na sebe navazujících blocích. Třetí skupinou je věková kategorie 12-16 let, která bude mít tréninky rovněž 2x týdně, také v hodinových na sebe navazujících blocích. Mezi lekcemi je vždy 15 minut pauza, aby si děti vydechly, případně převlékly a odskočily na toaletu. Druhá i třetí kategorie mají v rozvrhu nejvíce lekcí, protože se domnívám, že o tyto kurzy bude největší zájem. Čím jsou totiž děti starší, tím více si jsou vědomi toho, jak vypadají a začínají projevovat větší zájem o nějaký sport. Pro lepší představu přikládám předběžný rozvrh lekcí v tabulce číslo 1.

Rozvrh Sál 1	16:00-17:00	17:15-18:15
Pondělí	Streetdance 1	Rehabilitace 1
Úterý	Jóga 2	Rehabilitace 2
Středa	Streetdance 1	Jóga 1
Čtvrtek	Jóga 2	Streetdance 2
Pátek	Jóga 3	Streetdance 3
Rozvrh Sál 2	16:00-17:00	17:15-18:15
Pondělí	Rehabilitace 3	Jóga 3
Úterý	Streetdance 2	Jóga 2
Středa	Rehabilitace 3	Streetdance 3
Čtvrtek	Streetdance 2	Rehabilitace 2
Pátek	Rehabilitace 3	Jóga 3
Kurzy 1	určeny pro děti 6-7	
Kurzy 2	určeny pro děti 8-11	
Kurzy 3	určeny pro děti 12-16	

Tabulka 1 Předběžný rozvrh lekcí, vlastní zpracování

Recepční bude mít pravidelnou docházku, vždy bude do volnočasového centra docházet hodinu před začátkem první lekce a končit 45 minut po skončení poslední lekce. Zpravidla to budou 4 hodiny denně. Náplň práce recepční bude veškerá administrativa spojená s registrací členů, s platbami za lekce i za drobné občerstvení. Také obsluha kávovaru, či varné konvice. Hodinová sazba pro recepční je 120,- Kč včetně DPH.

Uklízeč bude docházet do volnočasového centra vždy po skončení lekcí, to znamená 5krát týdně, na jednu hodinu, během které uklidí sály, recepci a toalety se sprchou. Sazba pro uklízeče je 110,- Kč na hodinu včetně DPH.

Účetnictví poskytne externí firma, se kterou se uzavře smlouva. Odměna pro účetní z externí firmy je dle průzkumu trhu vyčíslena na 1 500,- Kč měsíčně včetně DPH.

Žádný ze zaměstnanců nepřevyší stanovený limit odpracovaných hodin ročně v rámci DPP, který je dle zákona 300 hodin. (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce)

Z tohoto důvodu nebude nutné odvádět za zaměstnance sociální ani zdravotní pojištění.

Zmíněné semináře s nutričním specialistou a psychologem budou probíhat následovně. Nutriční poradce současně s psychologem budou zvaní externě. Spolupráce s nimi se naváže na základě smlouvy o poskytování služeb. Nejjednodušší je navázat spolupráci s jedním psychologem a jedním nutričním poradcem, kteří budou jednou měsíčně pořádat výukové semináře pro rodiče, případně i děti. Při těchto seminářích se s nimi mohou poradit o čemkoli je trápí či tíží a zeptat se na cokoli je bude zajímat. Zpravidla budou mít poradci i psychologové připravené nějaké téma, o kterém se povede diskuze a na konci seminářů bude čas na případné individuální konzultace. Zisk z jedné osoby, která se semináře zúčastní, je stanoven na 100,- Kč včetně DPH.

5.3 Způsob získání pracovní síly

Lektory nabízených kurzů nebude těžké nalézt. Díky mým zkušenostem a znalostem z tance vím, že je na trhu práce spousta lektorů, kteří hledají uplatnění ve více tanečních studiích současně. Způsob, jakým budeme ve volnočasovém centru hledat pracovníky je následující: nejdříve se pokusím oslovit své kontakty z tanečního okolí a současně se vyvěsí reklama na Facebookové stránky. Další kandidáti se budou hledat na portálech, kde lidé nabízejí svou práci a rovněž se na tyto pracovní portály vyvěsí inzerce. Mezi tyto portály patří např. Jobs, Profesia či Práce za rohem. Dále se vyvěsí letáky po městě a okolí, ve kterém bude volnočasové centrum působit. Tímto způsobem proběhne hledání všech lektorů. V případě rehabilitačních specialistů je rovněž možností oslovit současné studenty fyzioterapie či ergoterapie, kteří potřebují získat praxi.

Recepční i uklízeč se budou hledat obdobným způsobem jako lektoři. Vyvěsí se nabídka práce po městě, ve kterém bude centrum situováno a zároveň se podají inzeráty na internetových stránkách. Obě pozice budou vhodné například pro starší osoby, které jsou v důchodu, pro maminky na mateřské, či studenty. Náplň práce recepční totiž není nic složitého, a proto by bylo vhodné najít někoho flexibilního, kdo by měl práci jako přivýdělek, protože se vykonává pouze pár hodin denně. To stejné platí pro uklízeče.

Kontakty na nutričního poradce a psychologa lze získat prostřednictvím internetových inzercí, kde se jich osloví hned několik, vysvětlí se jim podnikatelský záměr centra a tím bude možné vyselektovat vhodné kandidáty.

Účetní se osloví prostřednictvím internetových stránek, kde proběhne výběr jednoho z inzerátů nabízených ke tvorbě účetnictví osobám samostatně výdělečně činným.

6 Analýza prostředí podniku

V této kapitole si představíme hned několik klíčových aspektů. Jelikož určitou představu o tom, jaké služby chceme jako volnočasové centrum poskytovat a na jaké zákazníky se chceme zaměřit již máme, není zde provedena celková analýza trhu z hlediska toho, co zákazníci chtějí a vyžadují. Spíše se v této části zaměřuji na aspekty, které jsou pro tento podnikatelský plán aplikovatelné a pomocí analýz bude možné ověřit mé předpoklady a následně je i modifikovat. Mezi předpoklady patří zejména zvyšující se obezita u dětí a jejich nízké zapojení do vykonávání jakýchkoli sportovních aktivit.

Nejprve je analyzováno vnitřní i vnější prostředí podniku. Začneme tím vnitřním, kde si pomocí metody VRIO představíme, jaké klíčové hodnoty má volnočasové centrum k dispozici. Větší pozornost budeme věnovat vnějšímu prostředí, kde si definujeme makroprostředí, které je zanalyzováno pomocí PEST analýzy. Nadále se budeme zabývat i mikroprostředím, v rámci kterého se zaměříme na Porterův model 5 sil a v neposlední řadě zhodnotíme silné a slabé stránky centra ve SWOT analýze.

6.1 Vnitřní prostředí

6.1.1 VRIO

Jako první si představíme již zmiňovanou analýzu vnitřního prostředí. Prostřednictvím metody VRIO jsou vyhodnoceny předpokládané vnitřní zdroje v následující tabulce:

Zdroj	Hodnotnost zdroje	Vzácnost zdroje	Napodobitelnost zdroje	Soulad s organizací	Vyhodnocení zdroje
Ojedinečnost volnočasového centra	ano	ano	snadné	ano	silná stránka
Kvalitní a vzdělaní lektoři	ano	ano	snadné	ano	silná stránka
Semináře s psychology a rehabilitačními specialisty	ano	ano	snadné, ale náročné	ano	silná stránka
Propracovaná marketingová strategie	ano	ne	snadná	ano	silná stránka
Komplexnost nabízených kurzů	ano	ano	snadná	ano	dočasná výhoda
Cena kurzů	ne	-		relativně	slabá stránka
Vytíženost tanečních sálů	ano	ne	ne jednoznačně	ano	slabá stránka

Tabulka 2 Vlastní zpracování metody VRIO

Z této tabulky vyplývá, že silnou stránkou je konkretizace a zaměření kurzů na specifickou skupinu populace. Zákazníci si na trhu mohou vybrat z nespočetného množství nabízených kurzů či workshopů tance, jógy či rehabilitací. Co si ale vybrat nemohou, jsou specifické kurzy pro znevýhodněnou skupinu obézních, či lidí s nadváhou. Kurzy jsou zpravidla rozdělené dle věkových kategorií, ale ne s ohledem na fyzické dispozice zákazníků. Na základě toho lze soudit, že nabízené služby volnočasovým centrem Move It! budou na trhu díky své specializaci unikátní.

Provázanost jednotlivých sportovních aktivit společně se semináři je současně velmi ojedinělou záležitostí a také jednou z konkurenčních výhod podniku. Zákazníci totiž mají možnost využít všechny aktivity dohromady, protože každá aktivita se doplňuje a tvoří pro tu další přidanou hodnotu. Konkurence sice tuto službu může lehce napodobit, ale prozatím nic takového v jiných sportovních centrech neexistuje. Podobná komplexnost služeb je nabízena pouze v rámci redukčních a odtučňovacích pobytů. Tyto pobyty jsou pouze sezónní či dočasné, a proto je pro centrum tato služba poskytovaná celoročně velkou konkurenční výhodou a současně i silnou stránkou.

Aby bylo možné nabízet sportovní aktivity, je nezbytné disponovat kvalitními a vzdělanými lektory. Na trhu práce je poměrně snadné tyto lektory najít, jelikož většina lektorů učí ve více podnicích současně. Lektoři budou tvořit jednu ze silných stránek, protože oni jsou ti, se kterými se děti budou pravidelně vídat a vzhlížet k nim. Je podstatné, aby měli lektori kladný vztah k dětem a uměli s nimi pracovat.

Semináře s psychology a rehabilitačními specialisty nejsou v konkurenčních provozovnách pravidlem. Je běžné si objednat schůzku či termín u psychologa či rehabilitačního specialisty, ale většina konkurenčních sportovních center žádné obdobné služby nenabízí. Tyto služby jsou nabízené výhradně středisky určenými pro odtučňovací pobyty či tábory, ale jak jsem již zmiňovala předtím, tyto pobyty jsou pouze sezónní či dočasné. Z tohoto důvodu je tato služba taktéž silnou stránkou. Slabou stránkou centra mohou být ceny kurzů. Bohužel není možné stanovit cenu nižší, protože by nebyly pokryty celkové provozní náklady. Příležitostí je v tomto případě možnost navázání spolupráce se zdravotními pojišťovnami, které by v budoucnu mohly část kurzů uhrazovat a tím přilákat další zákazníky, navázat spolupráci se základními školami či požádat o dotace od státu či Evropské unie. Těmto příležitostem je věnována pozornost později.

Další slabou stránkou je vytíženost tanečních sálů. Vzhledem k tomu, že valná většina zákazníků budou děti ve školním věku 6-16, lze předpokládat, že mohou na kurzy docházet minimálně po 3 hodině odpolední. Z toho důvodu budou taneční sály vytížené pouze v odpoledních hodinách a ve zbylém čase budou volné, a proto se poskytnout k pronájmu široké veřejnosti.

6.2 Vnější prostředí

6.2.1 Makroprostředí - PEST analýza

Jak jsme se dozvěděli dříve, PEST analýza je součástí makroprostředí podniku. Všechny faktory obsažené v pest analýze významně ovlivňují možnosti působení volnočasového centra na trhu. Politické faktory mohou centrum omezovat ve vykonávání jeho činnosti. Podnikání ovlivňují různé druhy zákonů, vyhlášek, nařízení vlády a další ustanovení. V České republice dochází často ke změnám zákonů, či dodatečným vyhláškám, a proto je velmi důležité tyto předpisy sledovat. Na volnočasové centrum budou mít vliv zejména následující zákony a vyhlášky:

- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání
- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon,
- Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů
- Zákon č. 116/1990 Sb., o nájmu a podnájmu nebytových prostor
- Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů
- Zákon České národní rady č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, a povinnosti z nich plynoucí
- Vyhláška Ministerstva zdravotnictví č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých
- Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon)

Zmíněné zákony přímo ovlivňují podnikatelskou činnost centra a z toho důvodu je nutné sledovat nové vyhlášky a aktuální znění všech zákonů, aby bylo možné činnost provozovat v souladu se všemi stanovenými podmínkami podnikání.

Antidiskriminační zákon za diskriminaci považuje takové jednání, které navádí k znevýhodnění jedince či určité skupiny jedinců, či takové jednání, během kterého dochází k zacházení s osobou či skupinou osob méně příznivě. Ale v tomto volnočasovém středisku by tomu bylo naopak. K dětem se bude přistupovat stejně jako ke všem ostatním a jeho cílem je jim pomoci v tom, aby zhubly a začaly žít zdravější život. Pokud se dětem podaří snížit svou hmotnost, bude jim samozřejmě umožněno nadále ve volnočasovém centru zůstat. Po tom, co člověk zhubne je důležité, aby si tento stav udržel a nepřestal s pravidelným pohybem a z toho důvodu se bude centrum snažit o to, aby v něm děti zůstaly co nejdéle. Možností pro jejich lepší zapojení je vytvoření další složky určené pro členy, kteří jsou v centru nejdéle. Tato složka by se mohla postupem času stát nejlepší složkou, protože v ní budou děti už delší dobu, budou už mít určitou znalost z tancování, a proto by mohly být úspěšné na soutěžích.

Mezi další faktory, které mohou podnikání ovlivňovat je i stabilita vlády, politická stabilita, ochrana životního prostředí či podpora zahraničního obchodu. Tyto faktory nejsou ale pro vykonávání této činnosti významné.

Dalšími klíčovými faktory, které si uvedeme jsou ekonomické. Zaměříme se zejména na makroekonomické ukazatele míry nezaměstnanosti obyvatel, vývoje současného HDP a také průměrnou mzdu.

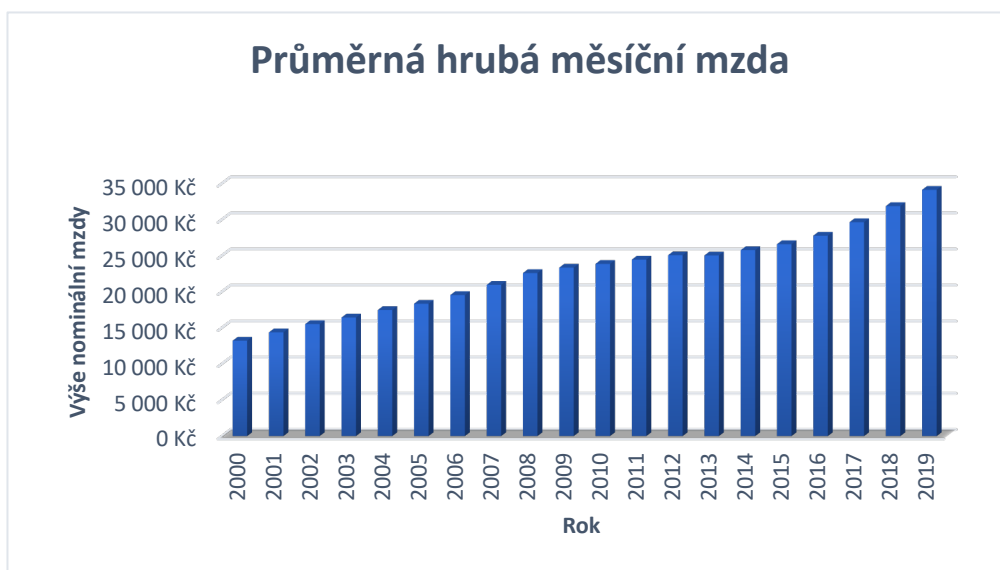
Jak můžeme vidět na obrázku číslo 7, míra nezaměstnanosti v České republice v posledních letech průběžně klesá. Od recese ekonomiky, která nastala v roce 2009 došlo sice k nárůstu míry nezaměstnanosti, ale po roce 2013 se hodnota opět snižuje. Nižší míra nezaměstnanosti samozřejmě ovlivňuje příjmy sportovních a rekreačních středisek, protože pokud jsou lidé zaměstnaní, mohou si dovolit vynaložit finanční prostředky na rekreační aktivity. (ČSÚ, Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity [online])

Současně se podle průzkumu ČSÚ spotřební výdaje na rekreaci a kulturu domácností složených ze dvou rodičů a jednoho dítěte ve spotřebním koši pohybovaly v roce 2018 na 3. místě. V roce 2017 činily spotřební výdaje na kulturu a rekreaci 11,1 % z celého spotřebního koše a v roce 2018 11,2 %. Tento 0,1% nárůst je pozitivní ukázkou toho, že rodiče vynakládají více peněžních prostředků na sportovní a kulturní aktivity sebe i svých dětí. (ČSÚ, Spotřební výdaje domácností – 2017 [online]) (ČSÚ, Spotřební výdaje domácností – 2018 [online])



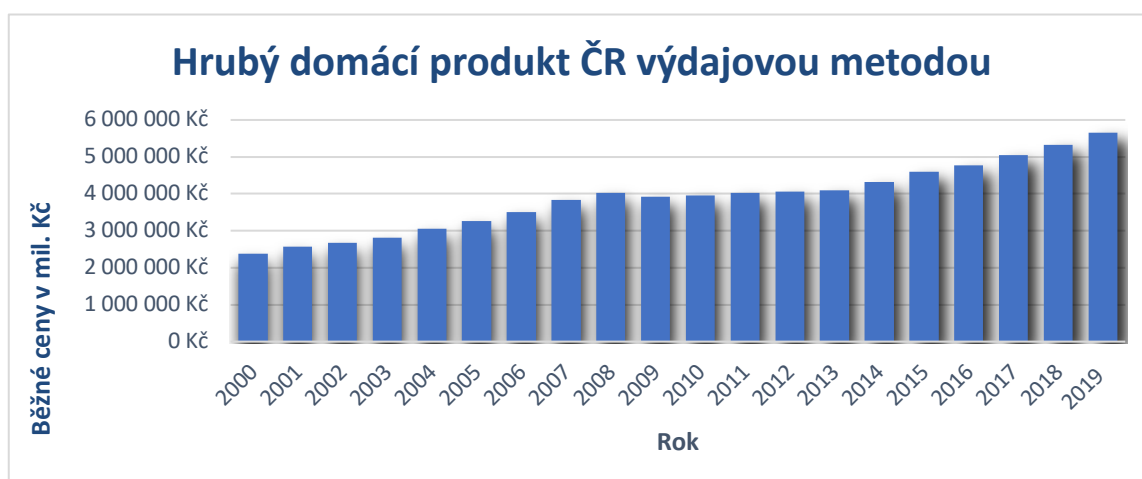
Obrázek 7 Obecná míra nezaměstnanosti dle ČSÚ, vlastní zpracování

S růstem zaměstnanosti souvisí i vývoj průměrných hrubých měsíčních mezd. Jak můžeme vidět na obrázku číslo 8, od roku 2000 se mzdy vyznačují průběžným růstem, a to zejména díky vyšší poptávce po pracovní síle a tlaku odborů. Růst průměrných mezd má pozitivní dopad na činnost volnočasového centra, protože domácnostem po nákupu statků a služeb zůstanou větší finanční prostředky na rekreační a kulturní aktivity. (ČSÚ, Mzdy, náklady práce – časové řady [online])



Obrázek 8 Průměrná hrubá měsíční mzda dle ČSÚ, vlastní zpracování

S růstem průměrné hrubé měsíční mzdy úzce souvisí výdaje domácností a hrubý domácí produkt. Výdajová metoda výpočtu HDP nám udává součet konečné spotřeby výrobků a služeb rezidentů (zahrnuje skutečnou spotřebu a tvorbu hrubého kapitálu) a salda vývozu a dovozu výrobků a služeb. Dle následujícího obrázku 9 můžeme vidět, že hrubý domácí produkt od hospodářské krize, která nastala v roce 2009, průběžně roste. (ČSÚ, Hrubý domácí produkt ČR výdajovou metodou [online]) V roce 2019 dokonce podle předběžného odhadu ČSÚ vzrostlo HDP o 2,4 %. Růst podpořily především větší výdaje na spotřebu domácností a zahraniční poptávka. Z toho vyplývá, že růst spotřeby domácností se v průběhu let zvyšuje, a to opět pozitivně ovlivňuje činnost volnočasového centra, protože s vyšší spotřebou budou lidé ochotni více investovat do sportovních a kulturních aktivit. (ČSÚ, Hrubý domácí produkt (HDP) – Metodika [online])



Obrázek 9 Hrubý domácí produkt ČR dle ČSÚ, vlastní zpracování

Z pohledu sociálního prostředí ovlivňuje podnikatelskou činnost centra zejména životní styl obyvatelstva a s tím související výskyt obezity u obyvatelstva České republiky.

Životní styl obyvatelstva úzce souvisí se zdravotním stavem každého jedince. Zdravotní stav totiž může ovlivňovat nejen možnost provozovat fyzické aktivity, ale i stravovací návyky jedinců. Z šetření provedeného ČSÚ v roce 2017 nazvaného Životní podmínky 2017 vyplývá, že více než polovina žen

ve věku 25 až 64 let provozuje buď sedavou pracovní aktivitu, nebo v práci stojí. Kontrastem jsou muži, kteří spíše vykonávají těžké a fyzicky náročné práce. Pouze 36,1 % žen a 37,5 % mužů uvedlo, že pravidelně chodí na procházky či vykonává středně těžkou fyzickou aktivitu. Z hlediska stravovacích návyků jsou na tom ženy lépe, jelikož zařazují do jídelníčku více ovoce a zeleniny než muži, konkrétně 38,2 % žen a pouze 27,2 % mužů. (STATISTIKA & MY, Zdraví a životní styl Čechů [online]) Další výběrové šetření ČSÚ zaměřené na obezitu občanů české republiky z roku 2017 ukázalo, že obezita ohrožuje 18,5 % Čechů, z toho necelých 20 % mužů a 18 % žen, zatímco mírnou nadváhou trpí 47 % mužů a 33 % žen. Průměrná hodnota BMI (body mass index = indexu tělesné hmotnosti) obyvatel České republiky dosáhla 25,2 a tím přesahuje horní hranici normální zdravé váhy. Dalším zjištěním bylo, že 40 % dospělých Čechů nevykonává žádnou sportovní ani rekreační pohybovou aktivitu. (ČSÚ, Průměrný Čech trpí mírnou nadváhou [online])

Z obou šetření vyplývá, že populace nevěnuje tolik času fyzickým aktivitám a současně nekonzumuje dostatečně vyváženou stravu. Z těchto důvodů je pravděpodobné, že ani jejich děti nebudou vedeny k vykonávání sportovních aktivit, či konzumaci zdravých surovin. Proto by pro volnočasové centrum mohlo být příležitostí vstoupit na trh a se správnou marketingovou propagací zaujmout dostatek zákazníků, kteří pocházejí například i ze zmíněných rodin. Jedním z benefitů může být i zapojení nutričního poradce, který by mohl rodičům pomoci se sestavením lepších jídelníčků.

Podle Světové zdravotnické organizace za posledních 20 let trojnásobně vzrostl podíl obézních dětí. Jako příčinu vzniku nadváhy a obezity uvádějí zejména zhoršující se životní styl, který souvisí s nerovnováhou mezi příjmem a výdejem energie. Bohužel má na váhu dítěte vliv i výskyt obezity v rodině. Ve věku šesti až dvanácti let je u dítěte až dvakrát větší pravděpodobnost, že bude taktéž obézní a u dospívajících stoupá toto riziko až na pětinasobek. Kromě genetických faktorů má vliv zejména skladba jídelníčku a životní styl rodiny. (ZDRAVÁ GENERACE, České děti přibírají. Pětina z nich má problém s hmotností [online])

Tato fakta potvrzují, že zmíněný životní styl rodičů významně ovlivňuje to, jak děti vypadají a co dělají. Bylo by vhodné, aby rodiče šli svým dětem příkladem a vedli je ke sportování.

Další významné šetření, které se zabývalo obezitou u dětí, bylo provedeno v roce 2016 Státním zdravotním ústavem. Výběrové šetření prováděl SZÚ prostřednictvím dotazníkového šetření v letech 1996-2016. Šetření zahrnovalo 5 132 dětí ve věkových skupinách 5, 9, 13 a 17 let. Během dvacetiletého šetření se výskyt obezity rapidně zvýšil, načež v letech 2011-2016 se relativně ustálil a v roce 2016 se pohyboval okolo 10 % dětské populace. Z výsledků šetření vyplynulo, že polovina dětí sportovala týdně pouhé 4 hodiny a nejvíce sportovaly děti ve věku devíti let. Z celého šetření vyšlo najevo, že 1/5 dětí se nevěnuje žádné sportovní aktivitě. (SZÚ, Výsledky studie „Zdraví dětí 2016“ [online])

Studie HBSC (Health behaviour in school-aged children) je nejnovější studií zabývající se obezitou a odhaluje nám další důležitá fakta. Dle zjištění Mgr. Michala Kalmana, vedoucího studie HBSC provedené Univerzitou Palackého v Olomouci v roce 2018, měla v roce 2018 pětina dětí ve věku 11-15 let problémy s hmotností. Současně bylo v České republice v roce 2018 100 tisíc dětí s nadváhou a z toho 30 tisíc dětí bojujících s obezitou. V Praze se vyskytovalo 14,7 % dětí s nadváhou a obezitou a něco málo přes 18 % se jich nacházelo ve Středočeském kraji. Dalším alarmujícím výsledkem studie byl i údaj ohledně šetření pohybových aktivit. Zatímco v roce 2002 se pravidelně pohybovalo

26,7 % dětí, v roce 2018 to bylo pouhých 18,5. (ZDRAVÁ GENERACE, České děti přibírají. Pětina z nich má problém s hmotností [online])

Z těchto šetření je zjevné, že děti jsou postupem času stále méně vedeny k vykonávání sportovních aktivit. Děti potřebují mít motivaci a podporu svého okolí ale také je výhodou, když je pohyb a zdravý životní styl propagován zemí, ve které žijí.

S tím souvisí zavedení programu Zdraví 2020 Ministerstvem zdravotnictví ČR, jehož cílem bylo mimo jiné snížit výskyt obezity v populaci České republiky. Program byl implementován na období let 2014-2020 a jeho součástí bylo několik Akčních plánů, například Akční plán Podpora pohybové aktivity a Správná výživa a stravovací návyky. V souvislosti s tím vytvořilo Ministerstvo zdravotnictví program Národní program zdraví. Tento program se snaží prostřednictvím neinvestičních dotací zvýšit povědomí občanů o zdravém způsobu života, o možnostech prevence nemocí a o tom, jak mohou změnit své chování. Ministerstvo zdravotnictví v návaznosti na program vydalo Výživová doporučení pro obyvatele České republiky. Všechna doporučení připravila skupina odborníků hlavního hygienika ČR pro návrhy postupů k implementaci Globální strategie pro výživu, fyzickou aktivitu a zdraví společně s Národní radou pro obezitu a Společností pro výživu. (MZČR, Akční plány pro implementaci Národní strategie Zdraví 2020 [online])

V listopadu roku 2019 byl schválen nový program Zdraví 2030 na následujících 10 let. Vláda v něm predikuje další růst prevalence obezity, a to po rok 2030 až k hranici třiceti pěti procent. Tento nárůst rovněž zvyšuje predikci výskytu vážných zdravotních problémů a onemocnění, zejména cukrovky. Podle Mezinárodní zdravotnické organizace se 25 % dospělých Čechů nevěnuje žádné fyzické aktivitě. Tento údaj je při srovnání s výběrovým šetřením ČSÚ z roku 2017, kdy 40 % dospělých Čechů nevykonávalo žádnou fyzickou aktivitu, příznivý. Oproti tomu dokládá WHO data o vysoké prevalenci obezity u malých dětí, a to v rozsahu až 25 %, což znamená 15 % nárůst obézních dětí za poslední 4 roky. Toto zjištění přispívá k pravděpodobnosti úspěchu volnočasového centra Move It! na trhu, jelikož je zjevné, že je nutné, aby se děti začaly více hýbat. (MZČR, Vláda schválila strategický rámec Zdraví 2030 [online])

Česká republika se jako stát snaží zdravý životní styl i pohyb podpořit, a to je velmi pozitivní. Z toho důvodu se i domnívám, že by bylo možné se ucházet o dotace Ministerstva zdravotnictví či Evropské unie. Každoročně je Ministerstvem zdravotnictví vypisována soutěž o dotace ze státního rozpočtu. Dotační programy jsou vždy rozdělené do různých skupin, do kterých lze žádost předložit. V letošním roce by bylo možné zažádat o dotaci například v rámci programu „Podpora zdraví, zvyšování efektivity a kvality zdravotní péče“. Každoročně se do dotačních programů vypisuje několik aktivit a priorit, na které jsou finanční prostředky určeny, ale zároveň je možné podat žádost i nezávazně na těchto aktivitách. (MZČR, Výzva k předkládání žádostí [online])

V případě Evropských dotací z Evropské unie je možné podat elektronickou žádost, která se nazývá Projektová žádost. Na základě této žádosti je provedeno rozhodnutí řídicího orgánu odpovědného za daný operační program, ze kterého se dotace čerpají. (DOTACE.EU, Elektronická žádost [online])

Dle mého názoru je alarmující kolik procent obyvatel České republiky nevykonává žádnou sportovní aktivitu a současně má špatné stravovací návyky. Není potom divu, že se obezita a nadváha u dětí stále zvyšuje. Jeden z faktorů, který bývá největší příčinou obezity je nízké, někdy až žádné, vykonávání sportovních aktivit. Dalším faktorem je konzumace nezdravých potravin. Pokud nevidí děti

příklad správného stravování a pravidelného pohybu v domácnosti, kde žijí, nemusí ani vědět, že něco jako zdravý životní styl existuje. Vývoj civilizace se stále posouvá, a proto si myslím, že je velkou příležitostí vstoupit na trh a prostřednictvím volnočasového centra Move It! dětem zprostředkovat nejen pohyb, ale i určitou znalost o zdravější výživě a s tím spojeným zdravým životním stylem. Případným založením by centrum Move It! mohlo přispět ke snížení predikcí o vývoji obezity a ukázat dětem, že žít zdravě a vykonávat pravidelně fyzické aktivity je pro ně prospěšné.

V rámci technologického prostředí pro nás nehraje roli tolik aspektů. Tanec je součástí lidského života již od pravěku a jóga je součástí Indické kultury už více než 5000 let. Dnes jsou obě tyto aktivity stále více atraktivní a navštěvované uživateli různých věkových kategorií. Rozhodně stojí za zmínku, že neustále dochází k vývoji nejen tance, ale i jógy a nových rehabilitačních cviků a metod. V tanci se průběžně objevují nové kroky, styly a metody, jak se mají tanečníci rozvíjet. Jóga jde v tomto ohledu stejným směrem, má stanovené výchozí pozice, ale dochází i k jejich modifikacím. Lékaři a odborníci se rovněž snaží stále vyvíjet nové technologie a techniky jakým způsobem předcházet chronickým onemocněním. Současně dochází i k průlomu na trhu s potravinami, kdy se stále více potravinových řetězců snaží propagovat zdravější suroviny a také suroviny, které jsou vhodné ke konzumaci při redukci váhy.

Z hlediska politických faktorů by volnočasové centrum mělo být schopno splnit veškeré zmíněné zákony a vyhlášky. Ekonomický vývoj je pro vstup na trh příznivý. Pokles míry nezaměstnanosti, růst průměrných mezd, HDP a výdajů na kulturní a sportovní aktivity jsou toho důkazem. Sociální faktory zachycovaly zejména životní styl obyvatelstva, který se zhoršuje, a to je potřeba nějak změnit. Technologické prostředí dokazuje, že vývoj civilizace jde stále kupředu. V souhrnu lze říci, že téměř všechny aspekty PEST analýzy jsou pro vstup na trh příznivé a díky analýze lze soudit, že mé prvotní předpoklady o obezitě a sportování dětí byly pravdivé. Proto by bylo dle mého názoru vhodné tento podnikatelský plán zrealizovat.

6.3 Mikroprostředí - Porterova analýza 5 sil

Mikroprostředí volnočasového centra si definujeme prostřednictvím Porterovy analýzy 5 sil. Díky tomuto modelu jsme schopni analyzovat konkurenční prostředí podniku a identifikovat jaké subjekty na podnik působí.

Vyjednávací vliv zákazníků

V PEST analýze jsme se dozvěděli, že vývoj ekonomiky je pro volnočasové centrum příznivý. Růst průměrných mezd v ČR pozitivně ovlivňuje výdaje na spotřebu obyvatelstva a díky tomu mohou vynaložit větší finanční prostředky na kulturní i sportovní aktivity. Meziroční nárůst výdajů na tuto oblast toto tvrzení potvrzuje. Zmíněných 14,7 % obézních dětí v Praze a 18 % obézních dětí ve Středočeském kraji z šetření z roku 2018 nám napovídá, že se v oblasti, kde by mělo být volnočasové centrum založeno, děti s problémy s hmotností vyskytují.

Pokles počtu dětí, které pravidelně vykonávají sportovní aktivitu je velký, z toho důvodu je nutné děti znovu začít více zapojovat do pohybových aktivit a pomoci tím ke snížení procentuálních ukazatelů obezity a nadváhy.

Za hlavní zákazníky centra Move It! jsou považovány zmíněné děti s problémy s nadváhou či obezitou. Tato skupina si nemusí být plně vědoma svého problému a dozvídá se o něm zpravidla až při kontrole u svého dětského lékaře, či v nejzazších případech i ve škole, kde může docházet k určité diskriminaci či šikaně. V dnešní době tráví většina dětí hodně času u moderních technologií, jako jsou chytré telefony, počítače, tablety či herní konzole. Mnohdy je těžké je zapojit do jakéhokoli pohybu, zejména protože nemají žádnou motivaci. Děti by měly být od brzkého věku informovány o důležitosti pohybu v jejich životě. Z toho důvodu by bylo vhodné navázat zmíněnou spolupráci se základními školami, kde by se pořádala sezení s dětmi, na kterých by se děti seznámily s poskytovanými službami centra a s tím, že pohyb do života člověka patří a hraje v něm významnou roli celý život. Důvodů, proč někdo sportuje může být mnoho, mnohdy je poháněn určitou motivací. Může jít o sebe motivaci – člověk chce něco dokázat sám sobě, nebo může chtít trávit čas se svými přáteli či se seznámit s novými lidmi – dělá to z důvodu zapojení se do nějaké komunity. Sport v kolektivu lidí je bezesporu motivující, protože se účastníci navzájem povzbuzují a dodávají si sílu a energii. S tím se pojí požadavky zákazníků na služby sportovních center. Zpravidla očekávají, že za zaplacenou částku jim bude poskytnuta určitá kvalita služeb, která pro ně tvoří nějakou hodnotu. Kromě toho také chtějí, aby to, co dělají, mělo nějaký smysl a většinou si i stanovují určitý cíl, kterého chtějí dosáhnout. Ve volnočasovém centru Move It! si každý najde něco svého. Ať už se děti budou chtít začít hýbat v kolektivu dětí se stejným problémem, vyzkoušet nový sport nebo jednoduše snížit svou hmotnost.

Na trhu tanečních škol je vyjednávací vliv zákazníků poměrně vysoký. Přestup ke konkurenci totiž zákazníka nic nestojí a pokud se z jakéhokoli důvodu rozhodne přejít ke konkurenci, je to pro něj nenákladné a rychlé. Pro jógu platí to samé. Rehabilitační cvičení je ale jiným případem. Zpravidla se na toto cvičení chodí regulérně, ale nepředplácí se nijak dopředu. Záleží na individuální dohodě zákazníka s terapeutem. U těchto služeb je také velmi snadné přejít ke konkurenci, ale většinou se to neděje. Terapeut zpravidla zná podrobně zdravotní stav svého zákazníka. Z toho důvodu je těžší přecházet ke konkurenci, protože u nového terapeuta se musí provést vstupní prohlídka a analyzovat veškeré problémy od začátku. Každý terapeut navíc může mít jiné znalosti a také jiné názory a z toho důvodu mnohdy dochází k rozdílným anamnézám. Vzhledem k tomu, že ve volnočasovém centru Move It! je nabízeno komplexní portfolio zmíněných kurzů, nebudou mít odběratelé tak velký vyjednávací vliv. Pokud se totiž vhodně definuje segment trhu, na který bude centrum směřovat a provede se v rámci něho cílená a kvalitní propagace, pravděpodobnost zisku zákazníků, kteří tam budou chodit rádi a budou loajální, je vysoká.

Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

Konkurenty mohou být veškerá studia, taneční školy či sportovní centra, která nabízejí taneční kurzy či kurzy jógy. Analyzovat ale každého z těchto konkurentů není nutné, protože nejsou přímými konkurenty centra. Nenabízejí komplexní služby a ani se nezaměřují na problémovou skupinu obézních dětí ani dětí s nadváhou. Všeobecně lze říci, že si všechny studia konkurují zejména portfoliem nabízených služeb a také cenou. V některých tanečních školách nabízejí různé taneční styly a ve studiích jógy různé druhy jógy. Záleží na jednotlivých preferencích zákazníků. Pokud srovnáme ceny kurzového za taneční lekce a lekce jógy v okolí Prahy, pohybujeme se zpravidla v rozmezí 800 – 1 500,- Kč včetně DPH za měsíc. Pokud se zaměříme na rehabilitační cvičení, tak zjistíme, že je

poměrně drahé a ojedinělé. Například 1 hodina cvičení s terapeutem se v Praze pohybuje okolo 500,- Kč včetně DPH.

Za přímé konkurenty jsou považována lázeňská střediska, která nabízejí velmi podobné služby a jsou zaměřena na děti s obezitou a nadváhou. Představíme si zde Olivovu dětskou léčebnu a Lázně Poděbrady.

Olivova dětská léčebna poskytuje rehabilitační a následnou péči pro děti od jednoho roku až do 18 let. Jejich klienty jsou nejen děti trpící nadváhou a obezitou, ale i děti trpící respiračními onemocněními, dermatologickými problémy, či problémy s pohybovým ústrojím. Pobyty v této léčebně je možné zajistit i bezplatně, a to na základě doporučení pediatrického lékaře. Pokud má dětský pediatr podezření, že dítě trpí nadváhou či obezitou napíše doporučení na ozdravný pobyt. Toto doporučení je následně prozkoumáno zdravotní pojišťovnou a pokud je schváleno, zdravotní pojišťovna tento pobyt celý proplácí. Zároveň je ale možné pobyt uhradit jako samoplátce. Ceny se pohybují individuálně, dle jednotlivých případů. Celkový redukční pobyt trvá zpravidla 5 týdnů. Děti mají možnost se zúčastnit pobytu i v průběhu školního roku, protože v areálu je mateřská i základní škola. Dětem je individuálně sestaven jídelníček, každý den mají zařazené různé pohybové aktivity (aerobně-kondiční cvičení, posilování a cvičení s hudbou, jízdu na rotopedu, klasické posilování a strečink), ale i procedury jako je vodoléčba, sauna či fyzioterapie. Nadále jsou k dispozici pro děti také nutriční terapeuti, dětský psycholog a další lékaři. Je těžké srovnat Olivovu dětskou léčebnu s volnočasovým centrem, jelikož portfolio nabízených služeb si je velmi podobné, ale v mnoha ohledech je odlišné. Centrum Move It! bude provozované přes celý školní rok, kdežto Olivova léčebna se navštěvuje po dobu pěti týdnů. Sportovní aktivity pro děti jsou v Olivově léčebně založené na podobném konceptu, ale za to v širším měřítku. Přidanou hodnotu pro účastníky pobytu je možnost využívání vodoléčebných procedur. Zároveň je ale nutné si uvědomit, že po redukčním pobytu se dítě vrátí zpět do normálního života a je nutné, aby dodržovalo určitý režim. Nejen z hledu sportovního vyžití, ale i z pohledu stravovacích návyků. Pro děti může být těžké začít sportovat s ostatními dětmi, které nadváhu či obezitu nemají, jelikož se před nimi mohou ostýchat. Pro děti je snazší pohybovat se v podobném okruhu lidí, které mají stejné fyzické předpoklady a z těchto důvodů by pro ně mohlo být atraktivní využívat služby poskytované volnočasovým centrem Move It!. (OLIVOVA DĚTSKÁ LÉČEBNA, O nás [online])

Na podobném principu funguje i léčebný pobyt pro děti trpící obezitou v Lázních Poděbrady. Stejně jako do Olivovy dětské léčebny je možné získat sem pobyt proplacený zdravotní pojišťovnou, a to na základě návrhu na lázeňskou péči od dětského pediatra. Na problematiku spojenou s léčbou obezity se specializuje Dětská léčebna Dr. Filipa. Pobyt zde trvá zpravidla 4-6 týdnů a léčení probíhá téměř stejně jako v Olivově léčebně. Mezi aktivity patří ranní rozcvička, tělocvik, bazén, míčové hry, skupinové procházky, severská chůze, aqua aerobic nebo také zumba. Rozdílem je, že děti nemají sezení s psychologem, ale pouze s nutričními terapeuty. Kromě toho lze pobyty i zakoupit. V této léčebně se nabízí 2 druhy – léčebný pobyt pro děti trpící obezitou a ozdravný pobyt pro děti trpící obezitou. Léčebný pobyt lze pořídit pro děti do 12 let za 9 190,- Kč a starší 12 let za 9 590,- Kč. Hrazený léčebný pobyt trvá ale pouhý týden a není nijak věkově omezen. Týdenní pohyb zahrnuje 45 procedur, a kromě nutných vstupních a výstupních ošetření také například ranní rozcvičku, cvičení na rotopedech, vodoléčbu, zumbu a další aktivity. Součástí je rovněž jeden pohovor s nutričním specialistou. Balíček ozdravného pobytu obsahuje méně aktivit než zmíněný léčebný – jen 21

procedur a trvá taktéž týden. Tento pobyt lze zakoupit pro děti do 12 let od 5 490,- Kč a starší 12 let 5 690,- Kč. Všechny zmíněné ceny jsou bez stravování. (LÁZNĚ PODĚBRADY, Dětská léčebna Dr. Filipa [online])

Srovnání nabídky léčebných pobytů v Lázních Poděbrady s nabídkou služeb volnočasového centra Move It! je opět těžké. Pobyty trvají buď 4-6 týdnů, nebo 1 týden. Každý pobyt je obsahově podobný, ale myslím si, že není adekvátní srovnávat pobyty, které trvají pouze určitou dobu s programem, který probíhá celý rok. V lázních Poděbrady trvá placený pobyt pouhých 7 dní a cena za tento pobyt je relativně dost vysoká. Při srovnání pohybových aktivit, které mají děti zvládnout za týden s nabídkou kurzů centra Move It! je zjevné, že pohyb v průběhu roku je pro děti přínosnější než pouze jednotýdenní pobyt.

V závěru lze říci, že každé lázeňské středisko nabízí určitý druh služeb, který je pro děti přínosný. Myslím si, že je vhodné tyto pobyty podstoupit, pokud mají děti například problém se začleněním do kolektivu, či pokud potřebují za krátkou dobu rapidně zhubnout. Lze říci, že by pro děti bylo vhodné se nejdříve zúčastnit podobného pobytu a následně začít navštěvovat volnočasové centrum Move It!. Děti se na pobytech totiž dozví, jak se lze pestře stravovat a jak je vhodné se hýbat. Z toho důvodu zde povstává otázka možnosti navázání spolupráce se středisky poskytujícími redukční pobyty. Byla by to pro centrum příležitost, jak získat zákazníky, na které se zaměřuje a zároveň by se konkurenti stali jeho spolupracovníky. Dětem by mohlo být po podstoupení pobytů doporučeno využívání služeb volnočasového centra a centrem by bylo doporučeno využití služeb redukčních pobytů. Tato příležitost by byla profitující pro obě strany a v mnoha ohledech by centru mohla pomoci, zejména z hlediska získání dostatečného počtu zákazníků na jednotlivé kurzy.

Hrozba substitutů

Za substitut lze považovat nejen ostatní lekce tance či jógy a rehabilitací, ale i jakékoli jiné sportovní aktivity. V podstatě může být pro děti substitutem každý sport, který mohou ve svém volném čase vykonávat. Žádné sportovní aktivity ale necílí na děti trpící obezitou či nadváhou, což pro volnočasové centrum může být konkurenční výhodou na trhu a zároveň tento fakt může přilákat hodně zákazníků. Současně lze kurzy centra substituovat léčebnými pobyty. Pobyty jsou pouze několikátýdenní záležitostí, která po absolvování končí, kdežto nabízené kurzy centrem bude možné navštěvovat pravidelně v průběhu roku. To může motivovat zákazníky využívat služby nabízené volnočasovým centrem více.

Hrozba ze strany nově vstupujících firem

Jak jsme se dozvěděli v teoretické části, podstatnou roli pro vstup nových konkurentů hrají bariéry vstupu na trh. Za bariéry vstupu můžeme považovat dispozici kapitálem, loajalitu zákazníků či inovativní přístup. Kapitál pro podnikání v dnešní době není těžké získat z důvodu velké nabídky půjček na podnikání. Proto nemusí být pro potenciální konkurenty tato položka velkou překážkou. Těžší je ale získat zákazníky. Na trhu figuruje nespočet tanečních center a jóga center, oproti tomu rehabilitační cvičení již nejsou tak využívanou službou. Pro konkurenty bude relativně snadné napodobit portfolio nabízených služeb, ale překážkou pro ně může být získání zákazníků. Pokud získá volnočasové centrum díky kvalitní propagaci dostatek zákazníků a ti budou s jeho službami spokojeni, nemají důvod přestoupit ke konkurenci. Zpravidla jsou totiž zákazníci věrní a ke konkurenci

bezdůvodně nepřestupují. Hrozba může nastat z hlediska cenotvorby, pokud totiž stanoví konkurenti nižší cenu kurzů je možné, že půjdou zákazníci za levnějším. Toto je ale individuální předpoklad a nelze se podle něj řídit. Pozitivem je v tomto případě inovativní přístup ke kurzům, kdy jsou ve volnočasovém centru nabízeny moderní sportovní aktivity, které jsou velmi atraktivní. Propojení tance, jógy a rehabilitačních cvičení je velmi moderní přístup, který je efektivní, ale bohužel i lehce napodobitelný.

Vyjednávací vliv dodavatelů

Dodavatelů volnočasového centra je hned několik – dodavatelé energie, pronajímatel prostoru, lektoři kurzů, psycholog a nutriční specialista.

Dodavatelé energie nemají velký vyjednávací vliv, pokud s nimi bude uzavřena výhodná smlouva. Je nutné porovnat různé nabídky a vybrat tu, která bude z hlediska finanční náročnosti nejvýhodnější. Pronajímatel prostoru má oproti tomu středně velký vyjednávací vliv. V hledáčku centra je prostor v okolí Prahy, který je dispozičně řešen pro účely provozování sportovních kurzů. Je podstatné, aby byl prostor z části zařízený, ale také bude hrát roli cena pronájmu. Pronajímatel nebude mít tak velký vyjednávací vliv, pokud s ním bude uzavřena smlouva, ve které se stanoví pevné platební podmínky. Lektoři tance a jógy nemají velký vyjednávací vliv. Lektory je možné nalézt relativně snadno a rychle a pokud s některými nastanou jakékoli problémy, nebude problém za ně nalézt náhradu. Rehabilitační specialista bude mít oproti lektorům větší vyjednávací vliv. Terapeutů je na trhu poměrně hodně, ale většina z nich se věnuje soukromému byznysu, nebo pracuje v rámci rehabilitačních středisek. Z tohoto důvodu bude nutné nalézt někoho, kdo bude mít zájem o problematiku dětské obezity. Vhodnou volbou by proto mohlo být oslovení studentů fyzioterapie a ergoterapie. Studenti totiž potřebují získat praxi a díky tomu ani nebudou mít tak vysoký vyjednávací vliv. Posledními dodavateli, kteří budou mít větší vyjednávací vliv, jsou psycholog a nutriční specialista. Tito odborníci zpravidla spolupracují s lékařskými středisky, nemocnicemi či lázeňskými středisky v souvislosti s redukčními pobyty. Jejich práce je velmi důležitým bodem a oni jsou si toho vědomi. Proto bude velmi důležité odborníky zaujmout a nadchnout pro tento podnikatelský plán a zároveň s nimi sjednat přijatelnou cenu jak pro ně, tak pro zákazníky.

Z Porterova modelu 5 sil lze usoudit několik závěrů. Pokud se nebudeme zaměřovat na jiné sportovní aktivity a střediska, je hrozba ze strany substitutů relativně malá. Větší hrozbu představuje vstup nových firem na trh. S ohledem na momentální situaci na trhu, kdy neexistuje žádné středisko, které by zprostředkovalo sportovní vyžití pro děti s nadváhou či obezitou, je pravděpodobné, že se konkurence inspiruje a bude se snažit proniknout na trh s něčím podobným. Vzhledem k tomu, že nejsou velké bariéry vstupu na trh to pro ně nebude tak obtížné. Proto je důležité získat si zákazníky a snažit se je udržet. Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty není tak vysoká. Lázeňská střediska si konkurují ve všech druzích léčby a v případě proplácených pobytů od pojišťoven pro ně nehraje takovou roli, kolik dětí se pobytu účastní. V případě samopláteckých pobytů si mohou konkurovat na základě cenové nabídky, ale i z hlediska nabídky aktivit pro děti. Vyjednávací vliv odběratelů není v našem případě tak významný, jestliže se vytvoří odpovídající propagace, která zacílí na problémový segment zákazníků. Vyjednávací vliv dodavatelů může centrum ovlivnit více. Nejdůležitější je nalézt vhodný prostor, který dispozičně odpovídá stanoveným požadavkům a má dobrou infrastrukturu a přijatelnou cenu. Zároveň je klíčovým faktorem nalézt kvalitní a zodpovědný personál, který svou práci bude dělat zejména pro to, aby pomohl dětem a snažil se přispět ke zlepšení situace s dětskou obezitou.

6.4 SWOT analýza

Do analýzy SWOT jsou zahrnuty silné a slabé stránky, které jsme zjistili pomocí předešlých analýz. Nejdříve si vyjmenujeme silné stránky, které budou následovány příležitostmi. Dále uvedeme i slabé stránky a následně zahrneme i hrozby, které mohou nastat.

Silné stránky

- jedinečnost volnočasového centra zaměřeného na děti s nadváhou a obezitou
- komplexnost a ojedinelost nabízených kurzů
- propojenost kurzů společně se semináři
- kvalitní propagace
- provozování volnočasového centra celý školní rok
- individuální přístup vzhledem k problémovému segmentu dětí

Příležitosti

- navázání spolupráce se zdravotními pojišťovnami, základními školami a případně i lázeňskými středisky
- možnost podání žádosti o dotace od Ministerstva zdravotnictví či Evropské Unie
- rozšíření nabídky aktivit
- rozšíření nabídky kurzů i pro dospělé a seniory
- příznivý vývoj ekonomiky přispívající k nárůstu zákazníků

Slabé stránky

- relativně vysoká cena
- nevyužití prostorů při neprobíhajících lekcích
- citlivost na diskriminaci a psychiku dětí i rodičů

Hrozby

- nenalezení vhodného prostoru
- vysoký nájem pronajímaného prostoru
- nedostatek zákazníků na jednotlivých kurzech
- hrozba vstupu nové konkurence na trh
- vysoká konkurence v podobě jiných sportů
- strach či neochota zákazníků označit své děti za obézní

7 Marketingová a obchodní strategie

Součástí této marketingové a obchodní strategie je marketingový mix služeb 7P. Jako první si představíme klíčový bod, kterým je produkt. Následovat bude cena, distribuce, propagace, lidé, procesy a materiální prostředí.

7.1 Produkt

Portfolio nabízených služeb volnočasového centra Move It! se skládá ze tří hlavních služeb. První službou jsou sportovní aktivity zaměřené na problémovou skupinu dětí s nadváhou a obezitou. Další službou je pořádání seminářů s nutričním specialistou a psychologem. Poslední je poskytování prostorů tanečních sálů k pronájmu.

Mezi nabízené sportovní aktivity patří street dance, jóga a rehabilitační cvičení. Výběr těchto kurzů je rozdělen do tří věkových kategorií. Předběžný rozvrh byl uveden v kapitole [5.2 Organizace podniku po jeho založení](#). Všechny lekce nezávisle na druhu věkové kategorie budou trvat 1 hodinu a mezi navazujícími lekci bude patnácti minutová pauza.

První kategorie je určena pro děti ve věku 6-7 let. Předpokládá se, že zájem o kurzy pro tuto věkovou kategorii nebude tak velký, a proto budou tyto lekce probíhat pouze 2x v týdnu po dobu jedné hodiny. Výběr konkrétního balíčku tréninků bude záviset na preferencích jednotlivých uchazečů. Ke každému dítěti bude zaveden individuální přístup, a proto jim bude umožněno si vybrat kombinaci tréninků. Kombinace první skupiny lze vytvořit v tomto složení: street dance + rehabilitace, street dance + jóga nebo jóga + rehabilitace. Lekce se budou konat vždy v pondělí a středu a trvat 1 hodinu. Tento rozvrh je takto navolen zejména z toho důvodu, že děti v tomto věku se zpravidla nejsou schopni soustředit déle než 1 hodinu.

Druhou věkovou kategorií představuje věkové rozmezí 8-11 let. Tato skupina bude mít tréninky rovněž 2x v týdnu, ale rozvrh má sestaven komplexněji. Vše se bude odvíjet dle preferencí dětí a jejich rodičů. Tréninkový plán se skládá ze dvou na sebe navazujících hodin. Jeden tréninkový blok se skládá z rehabilitací a jógy, či street dance a jógy a druhý z jógy a street dance či street dance a rehabilitací. Opět se bude dbát na individuální přístup ke každému účastníkovi kurzu. Takto je rozvrh sestavený toho důvodu, že někdo bude potřebovat více pohybu, někdo zase spíše strečink a rehabilitační cvičení. Bude záležet na každém jedinci, co pro něj bude vhodnější a co bude preferovat.

Poslední skupinou je věková kategorie 12-16 let. Lekce této skupiny budou probíhat opět 2x v týdnu a rovněž jako u skupiny 2 bude záležet na potřebách jednotlivců. Výběr jednotlivých bloků bude možný z následujících kombinací: jóga + street dance a rehabilitace + jóga či rehabilitace + street dance a rehabilitace + jóga.

Věkové kategorie jsou rozděleny do tří skupin z několika důvodů. Jedním je ten, že děti ve věku 6-7 let ještě nemusí být tak viditelně obézní, či mít nadváhu. Druhá věková kategorie už bude pro zákazníky atraktivnější, protože v tomto věku si děti zpravidla hledají cestu k nějaké sportovní aktivitě, a i dle průzkumů jsou děti v tomto věkovém rozmezí aktivnější. Poslední věková kategorie je považována rovněž za vytíženější. V tomto věkovém rozmezí se děti začínají starat o svůj vzhled a atraktivita kurzů by proto mohla růst. Rovněž je dle analýz je zjevné, že v tomto věkovém rozmezí je obezita nejrozšířenější. Předběžný rozvrh může být pozměněn v závislosti na poptávce po jednotlivých kurzech. Kapacita jednoho kurzu je 30 dětí, protože s předpokládanou velikostí prostoru by při větším počtu účastníků pro jednotlivce nebylo možné vykonávat aktivitu naplno.

Pořádání seminářů s psychologem a nutričním specialistou je dalším zdrojem příjmů. V tomto případě bude opět záležet na poptávce po seminářích, ale zpravidla se semináře budou konat jednou měsíčně. Pokud bude obsazenost seminářů vysoká operativně se rozhodne o navýšení kapacit. Semináře budou trvat jednu až dvě hodiny, vzhledem k obsazenosti a také zpětné vazbě účastníků.

Psycholog i nutriční odborník budou zváni pravidelně, na základě písemné smlouvy o poskytování služeb, kterou s volnočasovým centrem Move It! uzavřou. Do zmíněné smlouvy se uvedou veškeré podmínky spolupráce.

Posledním zdrojem příjmů je pronájem sálů v hodinách, kdy neprobíhají žádné lekce. Sály se poskytnou k pronájmu široké veřejnosti na základě poptávky. Z tohoto hlediska je také nutné uvést do smlouvy s pronajímatelem prostoru, ve kterém bude vykonávána podnikatelská činnost volnočasového centra Move It!, že je možné prostory sálů pronajímat.

7.2 Cena

Při stanovování ceny nabízených služeb se vychází zejména z nákladů. Pro pokrytí veškerých nákladů spojených s řízením a provozováním je díky analýze bodu zvratu stanovena následující obsazenost kurzů:

- kurzy pro věkovou kategorii 6-7 minimálně 28 dětí za měsíc na jeden kurz
- kurzy pro věkové kategorie 8-11 let a 12-16 let minimálně 112 dětí za oba kurzy dohromady za měsíc

Při tomto počtu dětí na jednotlivé kurzy lze pokrýt nejenom náklady, ale i odměnu pro zakladatelku, která je stanovena na 20 000,- Kč s DPH. Výše měsíční ceny kurzovního různých tanečních škol a center jógy v Praze a okolí se pohybuje v rozmezí 800,- až 1 500,- Kč včetně DPH. Na základě kalkulací a srovnání cen kurzovního různých tanečních škol a jóga center byly stanoveny závěrečné ceny za kurzy. Pro děti ve věku 6-7 let činí cena za jeden měsíc 900,- Kč včetně DPH. Za kurzy ostatních věkových kategorií je cena vyčíslena na 1 200,- Kč včetně DPH. Souhrnný přehled cen za jednotlivé kurzy je uveden v následující tabulce číslo 3:

Název kurzu	Věková kategorie	Potřebná obsazenost kurzu	Cena/měsíc
Kurz 1	6-7 let	28	900 Kč
Kurz 2	8-11 let	56	1 200 Kč
Kurz 3	12 - 16 let	56	1 200 Kč

Tabulka 3 Souhrnný přehled cen za jednotlivé kurzy, vlastní zpracování

Do předběžných kalkulací výnosů (viz kapitola [8 Finanční plán a finanční analýza](#)) není započítán zisk z pořádaných seminářů ani z případných pronájmů sálu. Aby se vyplatilo semináře pořádat je stanovena marže ve výši 100,- Kč včetně DPH, o kterou se navýší cena za seminář na jednoho účastníka. Jedna hodina pronájmu jednoho sálu volnočasového centra bude nabízena za 450,- Kč včetně DPH. Výše této ceny vychází z průzkumu trhu, konkrétně je inspirována z cen pronájmů podobných prostorů, sálů či sokoloven v okolí Prahy.

7.3 Distribuce

Přesné umístění volnočasového centra není stanovené, ale jsou stanovena určitá kritéria, jak má prostor vypadat. V centru Prahy je zpravidla velký shluk lidí a silný provoz, což vytváří stresující prostředí, a proto bude nevhodnější hledat prostory mimo centrum města Prahy. Hledaný prostor, by měl být dobře dostupný městskou hromadnou dopravou a současně i automobilem, protože rodiče budou své potomky s největší pravděpodobností do střediska dopravovat. Mezi vhodné lokality považujeme například Prahu 6 (Řepy, Břevnov, Petřiny, Divokou Šárku), Prahu 13 (Stodůlky, Luka,

Lužiny, Malou Ohradu, Velkou Ohradu), Prahu 8 (Kobylisy, Libeň, Střížkov) či Prahu 9 (Prosek, Bala-benku). Bohužel není možné vyhovět lokalitou všem a při výběru se bude přihlížet zejména ke 2 faktorům. Nejpodstatnější roli hraje fakt, že prostory k pronájmu musí být dispozičně řešeny k účelům provozování sportovních aktivit. Takové centrum totiž bude vybaveno jak sociálním zařízením včetně sprch, tak ostatním zázemím pro vykonávání činnosti, jako jsou například šatny či kanceláře. Takto řešený prostor je výhodný, protože díky tomu nebude nutné provádět složité stavební úpravy. Prostor bude zařízen z hlediska designu tak, aby byl moderní, decentní a zároveň působil příjemně a rodinně. Je velmi důležité, aby se v něm děti cítily dobře. Další roli při vybírání umístění bude hrát i výše pronájmu. Do předběžných kalkulací je započítána částka za pronájem ve výši 40 000,- Kč za měsíc včetně DPH, kdy se vychází z předpokladu, že pronajímané centrum bude alespoň 150 m² velké a k této ceně se dospělo na základě průzkumu trhu.

7.4 Propagace

Propagace poskytovaných služeb musí být kvalitně a detailně propracována. Pro účely propagace si rozdělíme segment zákazníků na 2 cílové skupiny – na rodiče a na děti. Rodiče i děti budou oslovo-vání zejména skrz sociální sítě. Vytvoří se fanouškovské stránky na platformách jako je Facebook, Instagram a Google a zároveň i distribuční kanál na publikování videí na Youtube. Zároveň se založí i individuální internetové stránky a natočí propagační video, aby bylo k dispozici pro šíření na všech sociálních sítích a tím bylo možné oslovit co největší počet zákazníků. Bude důležité odlišit reklamy a příspěvky zaměřené na děti s těmi směřovanými na rodiče. Každá cílová skupina totiž slyší a rea-guje na něco jiného. Pro mladé se vytvoří interaktivnější a zábavnější forma, nabízí se zde možnost navázání spolupráce s někým slavným, koho děti obdivují a sledují. Příkladem může být nějaký Youtuber, zpěvák, moderátor či tanečník. Kromě sociálních sítí proběhne propagace i na blozích či poradnách, kde se často radí zejména rodiče. Nejznámějšími stránkami je portál emimino (<https://www.emimino.cz>) či modrý koník (<https://www.modrykonik.cz>). Na těchto blozích se kon-centruje největší počet maminek, které by zde bylo možné oslovit. Kromě toho se naváže spolu-práce i s odbornou literaturou, která je běžně dostupná v čekárnách pediatrů. Například s odbor-ným časopisem Česko-slovenská pediatrie, kterým bude možné zacílit na rodiče, či časopisem Bravo, prostřednictvím kterého se zacílí na děti.

Dále bude sestaven dotazník spokojenosti s nabízenými službami volnočasového centra, kde budou mít rodiče i děti možnost vznést jakékoli návrhy, nápady či připomínky. Dotazník se bude zasílat vždy na konci pololetí, aby bylo možné získat zpětnou vazbu a dozvědět se, na čem se má do bu-doucna zapracovat.

Současně z počátku bude nutné provést propagaci prostřednictvím vyvěšení reklam a letáků v okolí místa, ve kterém bude volnočasové centrum umístěno. Co se týče navázání spolupráce s pediatrii či zdravotními pojišťovnami, je možné se zúčastnit kongresů pediatrů a kongresů zdravotních pojiš-ťoven. Na těchto kongresech je možné oslovit velké množství pediatrů a zdravotních pojiš-ťoven a zjistit, jaké by byly podmínky pro případnou spolupráci. V případě navázání spolupráce s lázeňskými středisky je možnost je kontaktovat přímo (telefonicky či emailem) skrz jejich internetové stránky. Navázání spolupráce se základními školami lze provést prostřednictvím oslovení vedení škol v nej-bližším okolí, díky čemuž se zjistí, zdali by o služby volnočasového centra byl zájem.

Propagace pronajímaných sálů proběhne skrz vytvořené internetové stránky a vyvěšením letáků po okolí. Semináře nijak propagovány nebudou, jelikož budou určeny zejména pro rodiče dětí, kteří do centra chodí. Pokud by o semináře u rodičů nebyl velký zájem, začnou se propagovat obdobně jako kurzy.

7.5 Lidé

Jak jsem již zmiňovala v [kapitole 5](#), celkový provoz studia bude zajištěn zakladatelkou volnočasového centra Move It! Dalšími klíčovými osobami jsou lektoři kurzů, kteří jsou tváří centra. Bude kladen důraz na to, aby měli vhodné vzdělání k provozování této činnosti, ale zároveň i na jejich vystupování a chování. Klienty centra budou zejména děti, a proto s nimi musí mít lektoři dobrý vztah a navazovat s nimi přátelské pouto. Kromě lektorů hraje významnou roli i recepční centra. Recepční je totiž první člověk, se kterým přijde do kontaktu každý, kdo do centra zavítá. Z toho důvodu je rovněž nutné, aby disponoval určitým charisma, uměl komunikovat s lidmi a zároveň byl spolehlivý. Zmínění lidé budou zaměstnáni na základě dohody o provedení práce a jejich rozsah činnosti ročně nepřesáhne 300 odpracovaných hodin. Dalším článkem, se kterým se dostanou zákazníci do kontaktu, jsou psycholog a nutriční poradce. S nimi bude uzavřena smlouva o poskytování služeb a placení budou podle konaných seminářů.

Další, kdo v tomto podnikatelském záměru hraje roli, jsou samozřejmě zákazníci centra, jimiž jsou zejména děti s nadváhou či obezitou. Bude kladen důraz na individuální přístup ke každému členovi kurzů. Bylo by velmi potěšující, aby v centru každé dítě našlo to, co potřebuje a bylo šťastné, motivované, získalo nová přátelství a zejména dosáhlo touženého úbytku na váze.

7.6 Procesy

Nastavení procesů, které jsou efektivní je pro fungování podnikání velmi důležité. Komunikační procesy mezi majitelkou a zaměstnanci budou jednoduché. Komunikace bude probíhat na bázi fyzického kontaktu a telefonické či emailové komunikaci. Ohledně průběhu kurzů se rozhodne vždy na počátku pololetí, kdy se stanoví cíle na pololetí a také předběžný harmonogram toho, jak jednotliví lektoři chtějí lekce vést. Pololetí začíná vždy v září a končí v lednu a druhé pololetí začíná v únoru a končí v červnu. Je vhodné stanovit si cíle na toto pětiměsíční období, za které je možné pozorovat změny vzhledu u dětí a zároveň provést zpětnou kontrolu, zdali bylo cílů dosaženo.

Nejdůležitějším procesem je komunikace se zákazníky, kterou si můžeme rozdělit na komunikaci s existujícími a potenciálními zákazníky. Pro oslovení potenciálních zákazníků budou použity zejména zmíněné sociální sítě a blogy či poradny pro rodiče. S existujícími zákazníky bude komunikace probíhat následovně. Zákazníci, jak děti, tak rodiče, zpravidla přijdou do kontaktu s recepční kvůli administrativním úkonům (jako je zápis do kurzů, případně i platba kurzů v hotovosti, či nákup lehkého občerstvení). Jakékoli organizační problémy, evidence plateb za kurzy, evidence odpracovaných hodin a tvorba podkladů pro účetní bude v kompetenci zakladatelky. V průběhu roku se bude konat pravidelné sezení rodičů s lektory, kde jim lektor dá zpětnou vazbu o tom, jak se děti posouvají a zlepšují a současně zde bude prostor pro dotazy a připomínky rodičů. Na konci pololetí bude zasílán dotazník spokojenosti služeb. Dále se vytvoří databáze zákazníků, ve které budou uchovávány veškeré informace o druhu kurzů a také kontaktní údaje, pro případné nesrovnalosti v platbách či reklamace.

7.7 Materiální prostředí

Vzhledem k tomu, že není nalezen konkrétní prostor, není zatím možné detailně specifikovat, jak bude vypadat. Klíčové ale je, že bude vybaven sociálním zařízením, včetně sprch a toalet. Prostor by měl být rozdělen na dva sály anebo být dostatečně velký na to, že se následně přepaží a vytvoří se v něm 2 sály. V sálech se zavede kvalitní ozvučení. Pro provozování tance postačí parkety, a na jógu i rehabilitační cvičení budou pořízeny karimatky či jógamatky. Do sálů se nainstalují zrcadla, aby se při tanci děti mohly sladit v pohybech s lektory. Recepce bude situována u hlavního vchodu a její součástí bude recepční pult s počítačem, tiskárnou, EET kasou a pokladnou. Za recepčním stolem bude židle, kromě toho také poličky, na kterých se vyskládají nabízené pochutiny a svačinky. Pití se umístí do lednice. V jedné z poliček bude také kávovar a varná konvice. Součástí prostoru budou i 4 barové židle, 2 sedačky a stolečky, kam se rodiče budou moct usadit a čekat na své děti. U recepcie budou situované dámské a pánské šatny, kam se pořídí lavice s botníkem a věšáky. Vedle šaten by se mohly nacházet toalety a sprchy. Veškerý interiér bude zařízen úsporně, ale zároveň vkusně. Hlavním cílem je vytvořit takovou atmosféru, ve které se budou cítit dobře zaměstnanci i zákazníci.

8 Finanční plán a finanční analýza

Součástí finančního plánu je podrobný rozpis veškerých nákladů, které jsou spojené s provozováním a financováním volnočasového centra. Dále také výčet výnosů, které bude volnočasové centrum generovat. Nechybí zde ani výhled výkazů na 5 let či pesimistická, optimistická a realistická varianta výkazů zisku a ztrát. Další částí této kapitoly je rovněž rozbor poměrových ukazatelů aktivity, likvidity a obratovosti následován bodem zvratu, dobou a mírou návratnosti investice a čistou současnou hodnotou. V poslední části kapitoly je shrnutí a vyhodnocení finanční situace volnočasového centra Move It!

Nejprve si představíme počáteční investice spojené s náklady na založení volnočasového centra.

Počáteční investice

Počáteční investice vložená do podnikání je ve výši 200 000,- Kč. Prvním krokem podnikání v tomto podnikatelském plánu je podání žádosti o živnostenský list na živnostenském úřadě, za který se hradí správní poplatek 1 000,- Kč. Před zahájením provozu je samozřejmě nutné nalézt odpovídající prostor. Vzhledem k tomu, že prostor, ve kterém se volnočasové centrum bude provozovat se bude pronajímat, není nutné řešit žádné náklady spojené s nákupem pozemků či dlouhodobého hmotného majetku. Pokud nastane situace, že prostor, který již bude rozdělen na 2 sály nebude možné nalézt, bude nutné provést malé stavební úpravy. Předpokladem je, že částka za nutné stavební úpravy interiéru a zázemí nepřesáhne 20 000,- Kč a nebude problém ji uhradit, protože z počáteční investice stále zbývá rezerva na neočekávané výdaje ve výši 103 800,- Kč. Po nalezení prostoru bude nutné pořídit vybavení do sálů i prostoru recepcie a šaten. Dohromady se výše počáteční investice vyšplhá na částku 96 200,- Kč. Detailní rozpis konkrétních položek počáteční investice nalezneme v tabulkách číslo 4 a 5.

Spotřeba materiálu	22 000 Kč
kancelářské potřeby	3 000 Kč
počítač	10 000 Kč
tiskárna (skener)	1 000 Kč
mobilní telefon	2 000 Kč
aparatura a ozvučení	6 000 Kč

Tabulka 4 Počáteční investice účtována do spotřeby materiálu, vlastní zpracování

Počáteční investice	
Recepce	48 300 Kč
recepční stůl	12 000 Kč
židle	1 000 Kč
4x barové židle	4 000 Kč
sedačky	15 000 Kč
police	1 500 Kč
dekorace	2 000 Kč
stolečky	500 Kč
kávovar	3 500 Kč
rychlovarná konvice	500 Kč
pokladní schránka	300 Kč
EET	4 990 Kč
dotace od státu	-4 990 Kč
wifi router	1 000 Kč
lednice na pití	7 000 Kč
Zázemí pro vedení	6 500 Kč
stůl	3 000 Kč
židle	2 000 Kč
dekorace	1 500 Kč
Sály	35 000 Kč
zrcadla	3 000 Kč
dekorace	2 000 Kč
podložky na cvičení	30 000 Kč
Šatny	6 400 Kč
4 šatní lavice	4 000 Kč
věšáky	2 400 Kč
Celkem	96 200 Kč

Tabulka 5 Počáteční investice, vlastní zpracování

V tabulce číslo 4 se nachází položky, které jsou účtovány na účet spotřeby materiálu ve výkazu zisku a ztráty ihned první rok. Veškeré pořízení majetku nalezneme v tabulce číslo 5. Pořízený majetek je účtován na účet jiný dlouhodobý majetek, který se bude odpisovat jako soubor hmotných movitých věcí. Tento majetek se řadí do odpisové skupiny č. 2, která se odepisuje 5 let, kdy v prvním roce se odepisuje 11 % a v dalších letech 22,25 % hodnoty majetku. Následující tabulka č. 6 zachycuje podrobný rozpis odepisování.

Odpisy	1 rok	2 rok	3 rok	4 rok	5 rok
96 200 Kč	10 582 Kč	21 405 Kč	21 405 Kč	21 405 Kč	21 405 Kč

Tabulka 6 Odpisy jiného DHM, vlastní zpracování

Náklady

Volnočasové centrum bude provozované po dobu 10 měsíců, ale roční náklady některých položek jsou rozpočítané na 12 měsíců, konkrétně nájem, vodné a stočné, energie, propagace, provozní režie a pojištění.

Cena nájmu je stanovena na základě průzkumu trhu, kdy byly hledány dostatečně velké prostory (alespoň 150 m²) a rozpočtena na 12 měsíců, protože za prostory musíme platit i když nebude probíhat výuka. Náklady na energie a vodné a stočné jsou stanoveny na základě odhadu ve srovnání s cenami pro domácnosti, kde se počítá s náklady na 12 měsíců, ačkoli je 2 měsíce zavřeno. Je totiž nutné platit určité zálohy, ačkoliv se žádná elektřina či voda nečerpá. Případné přeplatky jsou vráceny zpětně, za uplynulé období. Propagace bude v průběhu roku probíhat prostřednictvím placených reklam na portálech emimino a modrý koník a v periodiku Česko-slovenská pediatrie a

časopisu pro mladistvé Bravo. Do provozní režie je zahrnut tarif na volání, internet, hygienické potřeby na toalety, čisticí prostředky a tak podobně. Tyto náklady jsou rovněž rozpočteny na 12 měsíců, protože se počítá s výdaji za internet a volání i během 2 měsíců, kdy bude zavřeno. Do kancelářských potřeb je zahrnut nákup papírů, barev do tiskárny a dalších kancelářských pomůcek. Na účtu náklady na prodané zboží je zaúčtováno občerstvení určené k prodeji, které bude na základě odbytu průběžně dokupováno. Sjednané pojištění od společnosti Kooperativa a.s. zahrnuje prakticky veškeré druhy pojištění, které může být během podnikání potřeba, včetně pojištění vybavení objektu a také pojištění na případnou způsobenou újmu na zdraví, která by mohla nastat při vykonávání sportovních aktivit. Celkové roční náklady jsou rozpočítané na období 10 měsíců, a to z důvodu provozování činnosti volnočasového centra pouze po dobu 10 měsíců. Rozpis veškerých nákladů je zachycen v tabulce číslo 8.

Zaměstnanci

Vzhledem k tomu, že všichni zaměstnanci jsou zaměstnáváni na dohodu o provedení práce a nepředpokládá se překročení stanoveného ročního limitu počtu odpracovaných hodin (300/rok), není povinností odvádět žádné sociální ani zdravotní pojištění. Lektoři jsou ohodnoceni částkou 300 Kč/h a recepční 120 Kč/h. Lektorům bude odměna vyplácena na základě faktury, kterou vždy vystaví zpětně za odučené období, kterým bude měsíc. Výše nákladů na lektory je stanovena dle předpokladu, že lekce probíhají 5 dní v týdnu po dobu 10 měsíců. Nepočítá se se státními svátky ani prázdninami. Lektoři v tomto případě poskytují služby a vystupují proto jako dodavatelé.

Pracovní doba recepční bude 5 dní v týdnu po dobu 4 hodin. Uklízeč bude docházet do prostorů 5 dní v týdnu na jednu hodinu, během které uklidí veškeré prostory a je ohodnocen 110,- Kč na hodinu. Účetnictví prováděné účetní je vyčísleno na základě průzkumu trhu, a to ve výši 1 500 Kč. Náklady na zaměstnance a lektory jsou rozpočtené v následující tabulce číslo 7.

	Počet lekcí týdně	Počet lekcí měsíčně	Počet lekcí ročně	Náklady týdně	Náklady měsíčně	Náklady ročně
Recepční	-	-	-	2 400 Kč	9 600 Kč	96 000 Kč
Uklízečka	-	-	-	550 Kč	2 200 Kč	22 000 Kč
Lektor streetdance	7	28	280	2 100 Kč	8 400 Kč	84 000 Kč
Lektor jóga	7	28	280	2 100 Kč	8 400 Kč	84 000 Kč
Lektor rehabilitace	6	24	240	1 800 Kč	7 200 Kč	72 000 Kč
Celkem	20	80	800	6 000 Kč	35 800 Kč	358 000 Kč

Tabulka 7 Náklady na zaměstnance a lektory, vlastní zpracování

Odměna pro zakladatelku

Požadovaná minimální odměna je ve výši 20 000,- Kč měsíčně, díky čemuž by se již v prvním roce podařilo získat zpět počáteční investici. Podnikatelská činnost bude provozována osobou samostatně výdělečně činnou, které je odměna vyplácena jako částka v plné výši, protože platby za sociální a zdravotní pojištění jsou hrazeny v rámci nákladů. V prvním roce podnikání se platí pouze minimální zálohy, které jsou vyčíslené na 58 752,- Kč za rok. Skládají se z minimální zálohy na sociální pojištění (2 544,- Kč měsíčně) a na zdravotní pojištění (2 352,- Kč měsíčně). (FINANCE.CZ, Nové zálohy pro OSVČ v roce 2020: kolik a kdy si změnit platební příkazy? [online])

V dalších letech je ze zákona sociální pojištění vyčísleno 29,2 % z vyměřovacího základu a zdravotní pojištění 13,5 % z vyměřovacího základu. Výčet veškerých měsíčních a ročních nákladů nalezneme v následující tabulce č. 8. Částka, která se uvažuje za měsíční náklady je 143 275,- Kč, protože se počítá s ročními náklady rozpočítanými na dobu 10 měsíců.

Náklady	Měsíčně	Ročně
Nájem	40 000 Kč	480 000 Kč
Energie	15 000 Kč	180 000 Kč
Vodné, stočné	2 000 Kč	24 000 Kč
Provozní režie (internet, volání)	3 000 Kč	36 000 Kč
Lektoři	24 000 Kč	240 000 Kč
Recepční/prodavačka	9 600 Kč	96 000 Kč
Uklízečka	2 200 Kč	22 000 Kč
Účetní	1 500 Kč	15 000 Kč
Propagace	2 000 Kč	24 000 Kč
Náklady na prodané zboží	3 000 Kč	30 000 Kč
Kancelářské potřeby	1 000 Kč	10 000 Kč
Odměna podnikatele	20 000 Kč	200 000 Kč
Sociální a zdravotní pojištění podnikatel	4 896 Kč	58 752 Kč
Pojištění	1 417 Kč	17 000 Kč
Náklady celkem	129 613 Kč	1 432 752 Kč
Rozpočtené náklady	143 275 Kč	1 432 752 Kč

Tabulka 8 Náklady, vlastní zpracování

Výnosy

Hlavní položkou výnosů jsou tržby z prodeje výrobků a služeb, čímž jsou na mysli kurzy, dále výnosy ze seminářů a z pronájmu sálů. Dalšími výnosy jsou tržby z prodeje zboží, kterými se myslí prodej občerstvení. Pro stanovení minimálního počtu dětí, které je nutné získat na 1 kurz byl použit bod zvratu. Na základě bodu zvratu jsem dospěla k číslu 140 dětí, které je nutné měsíčně získat za všechny kurzy dohromady. Aby bylo možné pokrýt veškeré rozpočtené měsíční náklady a generovat zisk je nutné, aby kurz 1 navštěvovalo alespoň 28 dětí měsíčně a kurzy 2 a 3 dohromady 112 dětí měsíčně. Cena za kurzy je stanovena na základě průzkumu trhu a srovnání cen podobných kurzů v okolí Prahy. Kurzy 1 bude možné pořídit za 900,- Kč na měsíc, kurzy 2 za 1 200,- Kč za měsíc a kurzy 3 rovněž za 1 200,- Kč za měsíc. Dalšími výnosy, které se budou generovat jsou výnosy za seminářů a pronájmu sálů. U seminářů je stanovena hypotéza, že účastnit se bude vždy alespoň polovina rodičů. To znamená, že v prvním roce by to bylo $140/2 = 70$ návštěvníků. Výnos z jednoho návštěvníka semináře bude 100,- Kč. Pronájem 1 sálu je vyčíslen na 450,- Kč na hodinu s předpokladem alespoň 5 pronájmů měsíčně, tzn. $450 \cdot 5 = 2\,250,-$ Kč měsíčně. Další výnosy se získají prodejem občerstvení, kde se počítá se ziskem 500,- Kč měsíčně (náklad na nákup je 3 000,- Kč měsíčně a výnos z prodeje je 3 500,- Kč měsíčně). Veškeré výnosy zachycuje následující tabulka číslo 9.

Výnosy	Cena/měsíc	Počet osob	Měsíčně	Ročně
Tržby z prodeje zboží			3 500 Kč	35 000 Kč
Tržby za kurz 1	900	28	25 200 Kč	252 000 Kč
Tržby za kurzy 2 a 3	1200	112	134 400 Kč	1 344 000 Kč
	cena/kurz/hodina			
Tržby za semináře	100	70	7 000 Kč	70 000 Kč
Tržby z pronájmu sálů	450	5	2 250 Kč	22 500 Kč
Celkem			172 350 Kč	1 723 500 Kč

Tabulka 9 Výnosy, vlastní zpracování

Výkazy pro prvních 5 let

V následujících tabulkách jsou zachyceny výkazy pro prvních pět let. Tato varianta výkazů je rovněž považována za optimistickou variantu, a to zejména z toho důvodu, že z počátku bude těžké nalézt dostatečný počet dětí na jednotlivé kurzy. Dle průzkumu vyřízení jednotlivých tanečních škol (zdrojem pro mě byly školy, které jsem já sama navštěvovala) v prvním roce podnikání jsem dospěla k závěru, že suma 140 dětí za všechny kurzy na měsíc je pro první rok opravdu vysoká. Je nepravděpodobné, že tohoto čísla bude volnočasové centrum schopno dosáhnout hned v prvních měsících podnikání a z toho důvodu je tato varianta výkazů považována za optimistickou.

Při stanovování výpočtů v jednotlivých letech jsem vycházela ze stanovených SMART cílů pro prvních 5 let, kde jsou kladeny tyto cíle: Ve druhém roce se očekává nárůst počtu dětí o 20 % (=168 dětí), kdy je větší míra počtu dětí rozdělena do kurzů 2 a 3, protože u nich se očekává všeobecně větší obsazenost. Ve třetím roce se očekává 10 % nárůst návštěvníků kurzů (=185 dětí), díky čemuž se vyčerpá kapacita kurzů 2 a 3, která je stanovena na 30 dětí na kurz. Z toho důvodu bude nutné otevřít nové kurzy pro skupiny 2 a 3 a proto se očekává růst nákladů vynaložených na lektory. Nutností bude zaměstnat další 2 lektory, kteří oba odučí cca 240 hodin za rok. Současně vzrostou i náklady na recepční, které se navýší pracovní doba na cca 7 hodin denně. V neposlední řadě se navýší i náklady na energie a vodné a stočné, kdy se počítá s nárůstem o 10 %. Ve 4 roce je očekávaný nárůst počtu dětí opět o 10 % (=203 dětí) a rovněž se zavedou nové kurzy zaměřené na aerobní cvičení a gymnastiku. Z toho důvodu opět vzrostou náklady, dojde totiž k zaměstnání dalšího lektora, který odučí cca 200 hodin ročně. V souvislosti s tím opět vzrostou náklady na energii a vodné a stočné, tentokrát s předpokladem 5 %. V posledním zobrazeném, 5 roce, je předpokládaný nárůst počtu dětí o 5 %, na 213 dětí. Příjmy z pronájmu sálů zůstávají konstantní a rovněž i příjmy z prodeje občerstvení. Příjmy ze seminářů rostou v závislosti na počtu dětí v jednotlivých letech. Konkrétní propočty výnosů v jednotlivých letech zachycuje tabulka číslo 10.

Výnosy	1 rok	2 rok	3 rok	4 rok	5 rok
Výnosy za kurz 1	252 000 Kč	432 000 Kč	468 000 Kč	513 000 Kč	558 000 Kč
Výnosy za kurz 2 + 3	1 344 000 Kč	1 440 000 Kč	1 596 000 Kč	1 752 000 Kč	1 812 000 Kč
Výnosy z prodeje občerstvení	35 000 Kč	35 000 Kč	35 000 Kč	35 000 Kč	35 000 Kč
Výnosy za semináře	70 000 Kč	84 000 Kč	92 500 Kč	101 500 Kč	106 500 Kč
Výnosy za pronájem sálů	22 500 Kč	22 500 Kč	22 500 Kč	22 500 Kč	22 500 Kč
Celkem	1 723 500 Kč	2 013 500 Kč	2 214 000 Kč	2 424 000 Kč	2 534 000 Kč

Tabulka 10 Výnosy v jednotlivých letech, vlastní zpracování

Počáteční náklady na propagaci v prvním roce jsou ve výši 64 000,- Kč. Do této částky jsou totiž kromě nákladů na počáteční propagaci, která bude nákladnější než v dalších letech, zahrnuty i náklady na zajištění inzerátů a reklam pro získání pracovní síly. Z hlediska propagace se předpokládá postupné snižování nákladů na propagaci, protože se volnočasovému centru bude publicita u veřejnosti v průběhu let zvyšovat. V průběhu let se rovněž počítá s navýšením odměny podnikatelky, a to ve 3 roce o 50 000,- Kč za rok a v 5 roce o dalších 50 000,- Kč za rok. V prvním roce je v nákladech uvedena i spotřeba materiálu, do které jsou zařazeny zmiňované položky z počáteční investice a také živnostenský list a MS Office. Konkrétní rozpis rozvahy a výkazu zisku a ztrát na prvních 5 let zachycují tabulky níže.

Rozvaha	1. rok počáteční stav	1. rok - konečný stav	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Aktiva	200 000 Kč	477 862 Kč	984 428 Kč	1 434 695 Kč	1 998 128 Kč	2 611 037 Kč
Dlouhodobý majetek	96 200 Kč	85 618 Kč	64 214 Kč	42 809 Kč	21 405 Kč	0 Kč
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	96 200 Kč	85 618 Kč	64 214 Kč	42 809 Kč	21 405 Kč	0 Kč
Oběžný majetek	103 800 Kč	392 244 Kč	920 215 Kč	1 391 886 Kč	1 976 724 Kč	2 611 037 Kč
Bankovní účet	103 800 Kč	392 244 Kč	920 215 Kč	1 391 886 Kč	1 976 724 Kč	2 611 037 Kč
Pasiva	200 000 Kč	477 862 Kč	984 428 Kč	1 434 695 Kč	1 998 128 Kč	2 611 037 Kč
Vlastní kapitál	200 000 Kč	383 316 Kč	839 507 Kč	1 208 786 Kč	1 700 278 Kč	2 224 622 Kč
Základní kapitál	200 000 Kč	200 000 Kč	200 000 Kč	200 000 Kč	200 000 Kč	200 000 Kč
Výsledek účetního období	0 Kč	183 316 Kč	456 191 Kč	369 279 Kč	491 492 Kč	524 344 Kč
Nerозdělený zisk z minulého období	0 Kč	0 Kč	183 316 Kč	639 507 Kč	1 008 786 Kč	1 500 278 Kč
Cizí zdroje	0 Kč	94 546 Kč	144 921 Kč	225 909 Kč	297 851 Kč	386 415 Kč
Krátkodobé závazky	0 Kč	94 546 Kč	144 921 Kč	225 909 Kč	297 851 Kč	386 415 Kč

VZZ	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Výnosy	1 723 500 Kč	2 013 500 Kč	2 214 000 Kč	2 424 000 Kč	2 534 000 Kč
Tržby za prodané zboží	35 000 Kč	35 000 Kč	35 000 Kč	35 000 Kč	35 000 Kč
Tržby z prodeje výrobků a služeb	1 688 500 Kč	1 978 500 Kč	2 179 000 Kč	2 389 000 Kč	2 499 000 Kč
Náklady	1 507 834 Kč	1 476 805 Kč	1 779 555 Kč	1 845 775 Kč	1 917 125 Kč
Spotřeba materiálu	24 500 Kč	-	-	-	-
Nájem	480 000 Kč	480 000 Kč	480 000 Kč	480 000 Kč	480 000 Kč
Náklady na energie	180 000 Kč	180 000 Kč	198 000 Kč	207 900 Kč	207 900 Kč
Náklady na výplaty	333 000 Kč	333 000 Kč	455 000 Kč	455 000 Kč	505 000 Kč
Náklady na služby	281 000 Kč	281 000 Kč	427 400 Kč	488 720 Kč	488 720 Kč
Provozní režie	46 000 Kč	46 000 Kč	46 000 Kč	46 000 Kč	46 000 Kč
Náklady na propagaci	64 000 Kč	20 000 Kč	15 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč
Odpisy	10 582 Kč	21 405 Kč	21 405 Kč	21 405 Kč	21 405 Kč
Náklady na prodané zboží	30 000 Kč	30 000 Kč	30 000 Kč	30 000 Kč	30 000 Kč
Zálohy na sociální a zdravotní	58 752 Kč	85 400 Kč	106 750 Kč	106 750 Kč	128 100 Kč
Provozní HV	215 666 Kč	536 696 Kč	434 446 Kč	578 226 Kč	616 876 Kč
Daň 15%	32 350 Kč	80 504 Kč	65 167 Kč	86 734 Kč	92 531 Kč
Čistý provozní zisk	183 316 Kč	456 191 Kč	369 279 Kč	491 492 Kč	524 344 Kč

Tabulka 11 Rozvaha a VZZ na 5 let, vlastní zpracování

V cash flow se objevují kromě odpisů přírůsteky krátkodobých závazků, a to z toho důvodu, že daň 15 % se platí až po uplynutí účtovaného období. Dalšími položkami krátkodobých závazků jsou i měsíční zálohy na sociální i zdravotní pojištění, měsíční výplaty zaměstnancům a závazky k lektorům. Cash flow zachycuje tabulka číslo 12.

PS	200 000 Kč	392 244 Kč	920 215 Kč	1 391 886 Kč	1 976 724 Kč
Cash flow nepřímou metodou	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Čistý provozní zisk	183 316 Kč	456 191 Kč	369 279 Kč	491 492 Kč	524 344 Kč
Odpisy	10 582 Kč	21 405 Kč	21 405 Kč	21 405 Kč	21 405 Kč
Přírůstek krátkodobých závazků	94 546 Kč	50 375 Kč	80 988 Kč	71 942 Kč	88 564 Kč
CF z provozu	288 444 Kč	527 971 Kč	471 671 Kč	584 838 Kč	634 313 Kč
Nákup a úhrada dl. majetku	96 200 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
CF z investiční činnosti	-96 200 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
CF celkem	192 244 Kč	527 971 Kč	471 671 Kč	584 838 Kč	634 313 Kč
KS	392 244 Kč	920 215 Kč	1 391 886 Kč	1 976 724 Kč	2 611 037 Kč

Tabulka 12 Cash flow na 5 let, vlastní zpracování

Varianty výkazu zisku a ztrát

Představíme si různé varianty, které by mohly z hlediska obsazenosti kurzů nastat. Za optimistickou variantu je považována varianta, ve které se v prvním roce získá 140 dětí. S touto variantou se počítá v předešlých výkazech. Ve všech variantách VZZ vychází výpočet tržeb ze SMART cílů, kde je stanoven počet dětí dle odhadu jednotlivých variant a vždy se počítá s vyšší obsazeností kurzů 2 a 3 než kurzů 1. Výpočty výnosů ze seminářů vychází z toho, že účast rodičů bude alespoň od poloviny dětí.

Výpočet nákladů se liší u všech variant, jelikož u každé varianty je dosaženo kapacity kurzu v odlišných letech podnikání, a z toho důvodu musí být otevřeny další kurzy a tím se zvyšují náklady na lektory i recepční, současně i na energie a služby.

Realistická varianta

V realistické variantě se očekává, že v prvním roce volnočasové centrum získá 100 dětí za měsíc za všechny kurzy dohromady. Podrobný rozpis SMART cílů a VZZ pro realistickou variantu je zachycen v tabulce níže.

Vzhledem k tomu, že nebude vyčerpána požadovaná kapacita, není nutné v žádném roce otevírat kurzy navíc, jako tomu bylo u optimistické varianty. Navýšení nákladů nastává ve 4. roce, kdy dochází k otevření nových kurzů powerjógy a posilování spojeného s aerobním cvičením. S tím se pojí nutnost získání 2 nových lektorů, kteří oba odpracují cca 200 hodin ročně, z čehož vyplývá odměna ve výši 60 000,- Kč pro každého lektora ročně. Současně dochází k růstu nákladů na energie, vodné a stočné o 10 % a růst výplaty pro recepční na 168 000,- Kč za rok.

Realistická varianta					
Smart cíle	1 rok	2 rok	3 rok	4 rok	5 rok
Nárůst počtu dětí o		20%	10%	10%	5%
Počet dětí	100	120	132	145	152
Kurzy 1	20	25	30	35	39
Kurzy 2+3	80	95	102	110	113
Celkem	100	120	132	145	152
Výnosy	1 rok	2 rok	3 rok	4 rok	5 rok
Výnosy za kurz 1	180 000 Kč	225 000 Kč	270 000 Kč	315 000 Kč	351 000 Kč
Výnosy za kurz 2 + 3	960 000 Kč	1 140 000 Kč	1 224 000 Kč	1 320 000 Kč	1 356 000 Kč
Výnosy z prodeje občerstvení	35 000 Kč	35 000 Kč	35 000 Kč	35 000 Kč	35 000 Kč
Výnosy za semináře	50 000 Kč	60 000 Kč	66 000 Kč	72 500 Kč	76 000 Kč
Výnosy za pronájem sálů	22 500 Kč	22 500 Kč	22 500 Kč	22 500 Kč	22 500 Kč
Celkem	1 247 500 Kč	1 482 500 Kč	1 617 500 Kč	1 765 000 Kč	1 840 500 Kč
Realistická varianta					
VZZ	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Výnosy	1 247 500 Kč	1 482 500 Kč	1 617 500 Kč	1 765 000 Kč	1 840 500 Kč
Tržby za prodané zboží	35 000 Kč	35 000 Kč	35 000 Kč	35 000 Kč	35 000 Kč
Tržby z prodeje výrobků a služeb	1 212 500 Kč	1 447 500 Kč	1 582 500 Kč	1 730 000 Kč	1 805 500 Kč
Náklady	1 507 834 Kč	1 476 805 Kč	1 543 155 Kč	1 749 355 Kč	1 820 705 Kč
Spotřeba materiálu	24 500 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Nájem	480 000 Kč	480 000 Kč	480 000 Kč	480 000 Kč	480 000 Kč
Náklady na energie	180 000 Kč	180 000 Kč	180 000 Kč	198 000 Kč	198 000 Kč
Náklady na výplaty	333 000 Kč	333 000 Kč	383 000 Kč	455 000 Kč	505 000 Kč
Náklady na služby	281 000 Kč	281 000 Kč	281 000 Kč	402 200 Kč	402 200 Kč
Provozní režie	46 000 Kč	46 000 Kč	46 000 Kč	46 000 Kč	46 000 Kč
Náklady na propagaci	64 000 Kč	20 000 Kč	15 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč
Náklady na prodané zboží	30 000 Kč	30 000 Kč	30 000 Kč	30 000 Kč	30 000 Kč
Odpisy	10 582 Kč	21 405 Kč	21 405 Kč	21 405 Kč	21 405 Kč
Zálohy na sociální a zdravotní	58 752 Kč	85 400 Kč	106 750 Kč	106 750 Kč	128 100 Kč
Provozní HV	-260 334 Kč	5 696 Kč	74 346 Kč	15 646 Kč	19 796 Kč
Daň 15%	0 Kč	854 Kč	11 152 Kč	2 347 Kč	2 969 Kč
Čistý provozní zisk	-260 334 Kč	4 841 Kč	63 194 Kč	13 299 Kč	16 826 Kč

Tabulka 13 Realistická varianta SMART cílů a VZZ, vlastní zpracování

Z realistické varianty vyplývá, že při stanovené obsazenosti kurzů v prvním roce podnikání dochází ke ztrátě, ve výši 260 334,- Kč. 15 % daň se z důvodu ztráty neplatí. Nastává to z toho důvodu, že

není dosaženo potřebného počtu dětí dle bodu zvratu již v prvním roce. V druhém roce se již generuje zisk, ale velmi nízký, zatímco ve 3 roce už je zisk příznivější. Ve 4 roce ale opět zisk klesá, a to z důvodu navýšení nákladů na výplaty pro dva nové lektory, recepční, odměnu podnikatele a také na energie a vodné a stočné.

Z této varianty lze usoudit, že při obsazenosti kurzu 1 pouze 20 dětmi za měsíc a druhých dvou kurzů 80 dětmi dohromady za měsíc, jsou příjmy z kurzovního nižší, než celkové náklady a z toho důvodu se generuje ztráta. Při počtu 120 dětí již ke ztrátě nedochází. Ztrátu v prvním roce by bylo nutné uhradit pravděpodobně prostřednictvím bankovního úvěru. Pokud by byl další vývoj počtu dětí takový, jaký je předpokládán v této variantě, pokračování v podnikání by stálo za zvážení, jelikož zisk v dalších letech stále není vysoký.

Pesimistická varianta

U pesimistické varianty se počítá s příkladem velmi nízké obsazenosti kurzů, pouze 80 dětmi. Jednotlivé výpočty se opět odvíjí od obsazenosti kurzů a předpokladu otevření nových kurzů na základě SMART cílů. Propočty jsou zachyceny v následujících tabulkách.

Pesimistická varianta						
Smart cíle	1 rok	2 rok	3 rok	4 rok	5 rok	
Nárůst počtu dětí o			20%	10%	10%	5%
Počet dětí	80	96	106	116	122	
Kurzy 1	15	22	24	29	32	
Kurzy 2+3	65	74	82	87	90	
Celkem	80	96	106	116	122	
Výnosy	1 rok	2 rok	3 rok	4 rok	5 rok	
Výnosy za kurz 1	135 000 Kč	198 000 Kč	216 000 Kč	261 000 Kč	288 000 Kč	
Výnosy za kurz 2 + 3	780 000 Kč	888 000 Kč	984 000 Kč	1 044 000 Kč	1 080 000 Kč	
Výnosy z prodeje občerstvení	35 000 Kč	35 000 Kč	35 000 Kč	35 000 Kč	35 000 Kč	
Výnosy za semináře	40 000 Kč	48 000 Kč	53 000 Kč	58 000 Kč	61 000 Kč	
Výnosy za pronájem sálů	22 500 Kč	22 500 Kč	22 500 Kč	22 500 Kč	22 500 Kč	
Celkem	1 012 500 Kč	1 191 500 Kč	1 310 500 Kč	1 420 500 Kč	1 486 500 Kč	
Pesimistická varianta						
VZZ	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok	
Výnosy	1 012 500 Kč	1 191 500 Kč	1 310 500 Kč	1 420 500 Kč	1 486 500 Kč	
Tržby za prodané zboží	35 000 Kč	35 000 Kč	35 000 Kč	35 000 Kč	35 000 Kč	
Tržby z prodeje výrobků a služeb	977 500 Kč	1 156 500 Kč	1 275 500 Kč	1 385 500 Kč	1 451 500 Kč	
Náklady	1 507 834 Kč	1 476 805 Kč	1 543 155 Kč	1 844 155 Kč	1 915 505 Kč	
Spotřeba materiálu	24 500 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	
Nájem	480 000 Kč	480 000 Kč	480 000 Kč	480 000 Kč	480 000 Kč	
Náklady na energie	180 000 Kč	180 000 Kč	180 000 Kč	198 000 Kč	198 000 Kč	
Náklady na výplaty	333 000 Kč	333 000 Kč	383 000 Kč	551 000 Kč	601 000 Kč	
Náklady na služby	281 000 Kč	281 000 Kč	281 000 Kč	401 000 Kč	401 000 Kč	
Provozní režie	46 000 Kč	46 000 Kč	46 000 Kč	46 000 Kč	46 000 Kč	
Náklady na propagaci	64 000 Kč	20 000 Kč	15 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč	
Náklady na prodané zboží	30 000 Kč	30 000 Kč	30 000 Kč	30 000 Kč	30 000 Kč	
Odpisy	10 582 Kč	21 405 Kč	21 405 Kč	21 405 Kč	21 405 Kč	
Zálohy na sociální a zdravotní	58 752 Kč	85 400 Kč	106 750 Kč	106 750 Kč	128 100 Kč	
Provozní HV	-495 334 Kč	-285 305 Kč	-232 655 Kč	-423 655 Kč	-429 005 Kč	
Daň 15%	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	
Čistý provozní zisk	-495 334 Kč	-285 305 Kč	-232 655 Kč	-423 655 Kč	-429 005 Kč	

Tabulka 14 Pesimistická varianta SMART cílů a VZZ, vlastní zpracování

Jak můžeme vidět, veškeré hospodářské výsledky jsou v této variantě záporné. V žádném z let se nepočítá s daní, protože při záporném výsledku hospodaření se daň neplatí. Při takto nízké obsazenosti kurzů by bylo volnočasové centrum ve ztrátě a nemělo by smysl jeho existenci udržovat.

Z předešlých výkazů vyplývá, že celé podnikání závisí na obsazenosti kurzů. Pokud centrum nezíská dostatečný počet dětí na jednotlivé kurzy vytváří se ztráta. Proto je nutné začít co nejdříve s propagací, aby se volnočasové centrum dostalo do povědomí veřejnosti a případně se pokusit navázat zmiňované spolupráce se zdravotními pojišťovnami, základními školami, či požádat o dotace z fondů MZČR či EU. Současně je nutné zmínit fakt, že jsou výpočty velmi optimistické. Předpoklad, že by již v prvních měsících prvního roku volnočasové centrum získalo potřebný počet 140 dětí je bohužel nepravděpodobný.

Finanční analýza

Součástí této finanční analýzy je bod zvratu, poměrové ukazatele, výpočet doby a míry návratnosti a čisté současné hodnoty. Bod zvratu je stanoven nejdříve výpočtem fixních nákladů, které jsou ve výši 89 813,- Kč pro všechny 3 druhy kurzů. Variabilní náklady pro kurz 1 jsou 498,- Kč a pro kurzy 2 a 3 dohromady 995,- Kč. K určení bodu zvratu je použit tento výpočet: tržby kurz1 + tržby kurzy 2a3 = fixní náklady + variabilní náklady kurz 1* kurz 1 + variabilní náklady kurzy 2a3* kurzy 2a3. Výpočet je následující $(900 * 1/2) - (498 * 1/2) + (2400 - 995) = 1\ 606,- \text{ Kč} \rightarrow 89813/1606 = 56 \rightarrow 56 \text{ dětí na kurz 2 měsíčně a } 56 \text{ dětí na kurz 3 měsíčně, } 56 * 1/2 = 28 \text{ dětí na kurz 1 na měsíc. Díky tomuto výpočtu jsou definovány počty dětí, které je potřebné získat měsíčně na jednotlivé kurzy, aby bylo možné pokrýt veškeré náklady.}$

Mezi poměrové ukazatele, které budeme zkoumat patří ukazatele rentability, likvidity, aktivity a současně i doba návratnosti investice a čistá současná hodnota.

Následující tabulka číslo 15 zachycuje ukazatele rentability:

Ukazatele rentability	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
ROE (EAT/VK)	47,82%	54,34%	30,55%	28,91%	23,57%
ROA (EBIT/A)	45,13%	60,31%	33,68%	32,63%	26,67%
ROS (EAT/tržby)	10,64%	22,66%	16,68%	20,28%	20,69%

Tabulka 15 Ukazatele rentability, vlastní zpracování

U ukazatele výnosnosti vlastního kapitálu lze pozorovat, že se výnosnost kapitálu v průběhu let nerovnoměrně mění. Je to hlavně z důvodu růstu tržeb a současného růstu nákladů, kdy se například v jednom roce dosahuje vyššího zisku než v tom dalším. V prvních dvou letech výnosnost roste, ale ve 3 roce se propadá. Otevírá se totiž další kurz kvůli přesáhnutí kapacity počtu dětí v rámci kurzů 2 a 3, a z toho důvodu rostou náklady na výplaty, služby, energie a současně i odměnu podnikatele a jako důsledek se snižuje zisk. Ve 4 i 5 roce hodnoty rovněž klesají. Je to z toho důvodu, že se v rámci vlastního kapitálu kumuluje nerozdělený zisk s minulých období a kapitál roste více než zisk. U rentability aktiv vývoj probíhá obdobným způsobem, jako u rentability vlastního kapitálu. Aby došlo k co nejvýnosnějšímu zhodnocení vložených prostředků, musel by se zvýšit EBIT. Volnočasové centrum nemá žádný cizí kapitál, proto nevádí, že ROE není ve všech sledovaných letech vyšší než ROA.

U rentability prodeju je ve 3 roce podnikání propad, zejména z důvodu růstu nákladovosti, což bylo z velké části způsobeno nárůstem zmiňovaných osobních nákladů. V dalších letech lze pozorovat mírně rostoucí vývoj a je zřejmé, že do čistého zisku se nezhodnocuje příliš velká část tržeb.

Dalšími ukazateli, které budeme hodnotit jsou ukazatele likvidity, znázorněné v tabulce číslo 16.

Ukazatele likvidity	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Běžná likvidita	4,15	6,35	6,16	6,64	6,76
Rychlá likvidita	4,15	6,35	6,16	6,64	6,76
Peněžní likvidita	4,15	6,35	6,16	6,64	6,76

Tabulka 16 Ukazatele likvidity, vlastní zpracování

Z hlediska běžné likvidity se doporučené hodnoty pohybují mezi 2-2,2, ale těchto hodnot není nutné se držet, jejich výše se totiž odvíjí od velikosti firmy. V tabulce vidíme, že se hodnoty pohybují nad doporučenými hodnotami, kdy ve třetím roce nastává opět mírný propad. V dalších 2 letech opět rostou, zejména z toho důvodu, že jsou oběžná aktiva mnohonásobně větší než krátkodobé závazky. Z toho vyplývá, že schopnost splácet krátkodobé závazky je dobrá, ale centrum zadržuje velké množství peněžních prostředků.

U rychlé likvidity není žádný rozdíl od běžné likvidity, jelikož centrum nedisponuje žádnými zásobami.

U peněžní likvidity je doporučená hodnota 0,2, ale opět není nutné se hodnoty držet. V tomto případě je opět krátkodobý finanční majetek vyšší než krátkodobé závazky. Je to způsobeno tím, že jsou veškeré finanční prostředky uloženy na bankovním účtu. Bankovní účet je rovněž jedinou položkou oběžných aktiv, proto se všechny hodnoty likvidit rovnají.

Výši obrátivosti zachycuje následující tabulka ukazatelů aktivity.

Ukazatele aktivity (obratovosti)	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Obrat celkových aktiv (Tržby/Aktiva)	3,61	2,05	1,54	1,21	0,97
Obrat závazků (Tržby/Krátk.závazky)	18,23	13,89	9,80	8,14	6,56
Průměrná doba splatnosti (KR. záv/tržby)*360	19,75	25,91	36,73	44,24	54,90

Tabulka 17 Ukazatele aktivity, vlastní zpracování

Obrat celkových aktiv má doporučenou hodnotu 1 a platí, že čím vyšší je hodnota, tím lépe pro firmu. V tabulce lze pozorovat, že v prvních dvou letech se aktiva v tržbách vrátí, ale od 3 roku dochází k průběžnému poklesu obrátivosti celkových aktiv. Aktiva totiž rostou více než tržby, a kromě tržeb rostou i náklady.

U obrátivosti krátkodobých závazků je žádoucí maximalizace počtu obrátů. Obraty v tomto případě již od druhého roku klesají, a to zejména proto, že se v průběhu let navyšují jak tržby, tak krátkodobé závazky.

Průměrná doba splatnosti vyjadřuje za kolik dní je v průměru subjekt schopen hradit své závazky. Zde lze vidět, že centrum by nemělo problém s včasnou úhradou svých krátkodobých závazků, ale v průběhu let se doba splatnosti prodlužuje.

Z hlediska návratnosti investice je použit výpočet Investice/cash flow, který znázorňuje, že v již prvním roce se investice vrátí, konkrétně za méně než tři čtvrtě roku.

Míra návratnosti se v prvním roce vyšplhá na 91,66 % hodnoty počáteční investice. V druhém roce už by investicí bylo možné získat zpět i s dalším ziskem navíc.

U čisté současné hodnoty byl použit vzorec na obrázku č. 10, kde za diskontní míru je dosazeno číslo 8,88. Této hodnoty bylo dosaženo na základě součtu míry inflace za rok 2018 (2,1 %), rozdílu ziskovosti odvětví a volnočasového centra dle benchmarkingového diagnostického systému finančních

indikátorů INFA [klasifikace CZ-NACE], který je ve výši 4,8 %. Zbýlé 1,98 % je výše bezrizikové sazby pro rok 2018. Doba životnosti investice se uvažuje na 5 let, na kterou je vytvořena prognóza výkazů. Za cash flow jsou dosazeny hodnoty z optimistické varianty CF na 5 let. Čistá současná hodnota vyšla kladná, což značí zisk a napovídá, že investice se vyplatí. Částky jsou zachyceny v tabulce č. 18.

$$NPV = -C_0 + \frac{CF_1}{(1+k)^1} + \frac{CF_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+k)^n} = -C_0 + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+k)^i}$$

Obrázek 10 Čistá současná hodnota, vzorec

Doba a míra návratnosti investice	1. rok
Investice	200 000 Kč
Cash flow	288 444 Kč
Čistý zisk	183 316 Kč
Investice/ cash flow	0,69
(Čistý zisk/ investice)*100	91,66
Čistá současná hodnota	1 906 384,29 Kč

Tabulka 18 Doba a míra návratnosti investice + NPV, vlastní zpracování

Nyní přejdeme ke zhodnocení finančního plánu a analýzy volnočasového centra Move It!. Výchozím hlediskem je počet dětí, které je volnočasové centrum na jednotlivé kurzy schopno získat. Pokud nebude totiž počet dětí dostatečný, je vysoce pravděpodobné že potřebné finanční prostředky na pokrytí veškerých nákladů nebudou získány a lze předpokládat, že se bude generovat ztráta. Aby bylo možné této situaci předejít, je nutné zajistit včasnou propagaci, díky které bude centrum schopno nalézt dostatečný počet zákazníků. Zároveň bude vhodné se co nejdříve pokusit zažádat o dotace od státu či Evropské unie a současně navazovat spolupráci se všemi institucemi, které byly zmiňovány.

Z optimistické varianty je zřejmé, že při získání dostatečného počtu účastníků jednotlivých kurzů je tento podnikatelský plán ziskový. Pokud by byl jeho vývoj takový, jaký je znázorněn v této variantě, po uplynulých pěti letech by bylo možné z uspořené výsledků hospodaření předešlých let zakoupit vlastní prostory, do kterých by se mohlo volnočasové centrum přesunout. Díky tomu by bylo možné uspořit velké množství peněžních prostředků za nájem a mohl by se i navýšit počet sálů. Možností dalšího vývoje by se v případě vlastních prostorů nabízelo mnoho. Současně je ale nutné si uvědomit, že optimistická varianta je pravděpodobně až přehnaně optimistickou, protože pokud by nastala situace realistická, tak je volnočasové centrum v prvním roce ztrátové a v dalších letech sice zisk generuje, ale není nijak závažně velký. Proto by stálo za zvážení, zdali by se v podnikání při této variantě vyplatilo pokračovat. Pokud by nastala situace pesimistického vývoje bylo by provozování volnočasového centra jednoznačně ztrátové a nemělo by smysl ho udržovat.

9 Analýza rizik

Na základě SWOT analýzy jsem identifikovala hned několik hrozeb, které si uvedeme v rámci analýzy rizik. U každého z rizik je uveden způsob na jeho eliminaci či návrh řešení.

Nenalezení vhodného prostoru

Pro provozování volnočasového centra Move It! je klíčové nalézt prostor, který bude odpovídat požadavkům, které jsem zmiňovala již v předešlých částech tohoto plánu. Pokud by se zmiňovaný prostor nenalezl, bylo by možné tuto situaci řešit několika způsoby. První možností je zažádat o podnikatelský úvěr, nalézt investora, či zažádat o dotace z Ministerstva Zdravotnictví, případně z Evropské Unie. V případě získání dostatečných finančních prostředků by bylo možné požadovaný prostor celý postavit. S tím se ale pojí hned několik komplikací – nutnost nalezení pozemku, vyřešení veškerých prováděcích plánů (včetně stavebního povolení, architektonických návrhů, včetně inženýrských atd.). Tato možnost je relativně nákladná a složitá. Druhou možností je nalézt prostor, který by nebyl upravený dle zmiňovaných představ a bylo by nutné investovat větší množství finančních prostředků do počátečních investic. Tyto investice by ale s největší pravděpodobností bylo možné pokrýt ze zbývajících finančních prostředků z počáteční investice, případně by bylo nutné vzít si zmiňovaný podnikatelský úvěr. Další možností je pronajímat si pouze prostory určitého sportovního centra v hodinách, ve kterých budou lekce probíhat. Tím by se snížilo velké množství nákladů, včetně platů, energií, služeb atd. Tato možnost je ale méně pravděpodobnou, protože většina sportovních center mají probíhající lekce v podobném časovém horizontu jako plánuje toto volnočasové centrum.

Vysoký nájem pronajímaného prostoru

Pokud bude nájem nalezeného prostoru vysoký, bude nutné učinit určité kroky. Možností by bylo sjednat s pronajímatelem nižší nájemné alespoň v prvním roce. Pokud by ale nájemné bylo stále vysoké a volnočasové centrum by nebylo schopno pokrýt veškeré náklady získanými výnosy i v dalším roce, bylo by nuceno provést nějakou změnu. Příležitostí by bylo navázání spolupráce se zdravotními pojišťovnami již v prvním roce podnikání, kdy by bylo možné získat větší finanční prostředky na krytí nákladů. Současně by se mohlo požádat o dotace od Ministerstva zdravotnictví či Evropské Unie. Další možností je nalezení sponzora, který by centru pomohl s financováním. Pokud by ale žádná z těchto možností nebyla realizovatelná a bylo by centrum ve ztrátě po delší dobu podnikání, bylo by nuceno svou činnost s největší pravděpodobností ukončit, nebo volnočasové centrum prodat.

Nedostatečný počet zákazníků na jednotlivých kurzech z čehož plyne nedostatečný zisk

Na trhu sportovních aktivit je vysoká konkurence v podobě jakéhokoli tanečního studia, studia jógy, či sportovního centra. Konkurenci lze ale selektovat tím, že segment zákazníků, na který se centrum zaměřuje je specifický, se specializací na úzkou skupinu dětí, které mají určité znevýhodnění. Předpokládá se, že pro děti bude snazší být ve společnosti, kde jsou na tom všichni stejně. Jedním z možných řešení zvýšení konkurenceschopnosti je zlepšení propagace volnočasového centra, či navázání komunikace s ministerstvem zdravotnictví, lékaři, či zdravotními pojišťovnami. Když se o centru bude hovořit, dostane se více do podvědomí, bude mít více zákazníků a stane se úspěšným.

Vstup nové konkurence na trh

Poté co vstoupí centrum na trh, je možné, že se konkurenti jeho nápadem inspirovaní a vstoupí na trh s něčím podobným či novým. Proto je nutné průběžně sledovat konkurenci v okolí. Případným zvýšením konkurenceschopnosti vůči potenciálním konkurentům je obměna služeb, zlepšení propagace, nebo také přizpůsobení cen konkurenci (tato možnost lze pouze v případě dostatečného množství účastníků jednotlivých kurzů).

Strach či neochota zákazníků označit své děti jako obézní

Toto je naprosto přirozená situace. Téměř každý rodič považuje své děti za dokonalé, miluje je a nepřipadá pro ně v mnoha případech v úvahu si připustit, že děti mají problémy s hmotností. Bohužel s tímto faktem se dá těžce pracovat, ale pokud se provede kvalitní propagace, která nebude agresivní a nebude děti zobrazovat jako znevýhodněné bude možné oslovit více zákazníků. Většina rodičů sleduje večerní televizní noviny, ve kterých by bylo možné upozornit na problematiku obézních dětí a představit služby nabízené volnočasovým centrem Move It!. Čím více se o obezitě a nadváze bude mluvit, tím snazší bude pro rodiče i děti přiznat, že jsou jedním z těchto případů.

Nebezpečí úrazu či poškození majetku

Kvůli riziku úrazu dětí při vykonávání aktivit se sjedná pojištění s pojišťovnou Kooperativa, a.s., která kromě tohoto pojištění pojistí i celý objekt. Pojištění ročně vychází na cca 17 000,- Kč.

Neochota dojíždět do volnočasového centra

Je možné, že o aktivity a služby volnočasového centra zájem bude, ale například děti žijící na druhé straně města budou mít problém se do centra přepravit. Proto lekce začínají až v pozdějších odpoledních hodinách a také jsou rozděleny do více skupin, aby bylo možné vyjít vstříc i těm, kteří by se tam nemohli dopravit dříve.

Nenalezení potřebného personálu

Z mé vlastní zkušenosti i průzkumů trhu je tato situace velmi nepravděpodobná, ale pro prevenci této situace je vhodné začít hledat personál zavčasu, s dostatečným předstihem ještě před zahájením hledání prostoru.

Nenavázání spolupráce se zdravotními pojišťovnami

Je možné, že nastane tato situace a pojišťovny nebudou ochotné navázat s centrem spolupráci. To by pro něj znamenalo, že by mohl přijít o potenciální zákazníky. Cena za kurzy je ale v porovnání s cenami podobných kurzů přijatelná, a proto by nenavázání spolupráce nemělo způsobit takovou újmu na počtu zákazníků.

Marketing

Z hlediska marketingu bude nutné vytvořit opravdu vhodnou propagační kampaň, která nebude diskriminační, ale povzbuzující. Z hlediska sloganů a reklamních spotů bude náročné vytvořit správnou formulaci ve všech reklamních prostředcích. Mohla by být totiž považována za diskriminační.

Velký optimismus při výpočtech

Ve finanční analýze dochází k propočtům s relativně vysokým počtem dětí, které je nutné získat pro pokrytí veškerých nákladů. Získání takto vysokého počtu dětí je v prvních měsících prvního roku nepravděpodobný.

Závěr

Dle veškerých analýz a průzkumů trhu provedených při vypracovávání tohoto plánu jsem dospěla k závěru, že obezita je opravdu aktuální téma již několik let. V průběhu let se mění seskupení a počty dětí, které mají s váhou problémy, ale obezita tu stále je a bohužel s největší pravděpodobností i bude. Stát se snaží zapojovat ke snížení počtu dětí s nadváhou i obezitou, ale jeho snaha není dostačující a hlavním problémem dle mého názoru je, že není tolik vidět. V dnešní době sociálních sítí a moderních dorozumívacích prostředků je nutné děti upozorňovat i prostřednictvím těchto kanálů, na kterých tráví nejvíce času. Tam mohou být děti osloveny a zaujaty. Rovněž si myslím, že by se v médiích ale i na základních školách měl více propagovat sport, který je pro děti velmi důležitý.

Z hlediska podnikání se nabízí několik možností pomoci s financováním díky fondům a dotacím z Ministerstva zdravotnictví či fondům Evropské Unie. Zároveň je další příležitostí navázání spolupráce se zdravotními pojišťovnami, které by kurzy pro děti zčásti proplácely. Tyto druhy pomoci s financováním jsou příležitostmi, na které samozřejmě nelze spoléhat.

Cílem práce bylo zpracování podnikatelského plánu na založení volnočasového centra pro děti s nadváhou či obezitou, což se mi dle mého názoru podařilo. Hlavním přínosem tohoto podnikatelského plánu bylo ověření životaschopnosti podniku. Při finanční analýze jsem použila jako výchozí výkazy optimistickou variantu, a proto si je nutné uvědomit, že jsou tyto výpočty brány jako velmi optimistické. Rovněž je zřejmé, že s rostoucí obsazeností kurzů roste zisk, ale při nízkém obsazení je centrum spíše ztrátové. Nelze jednoznačně říci, kolik zákazníků by v prvním roce volnočasové centrum bylo schopno získat. Je totiž možné, že by se počty v průběhu měsíců měnily a tím by mohl kolísat i výsledek hospodaření. Z toho důvodu závisí životaschopnost volnočasového centra zejména na počtu získaných zákazníků.

Stále se domnívám, že nápad na založení tohoto volnočasového centra má vysoký potenciál a mohl by být velmi užitečným pro děti, které mají problémy s váhou. Jeho úspěšnost ale závisí na propagaci a vhodném nastavení všech procesů v podniku. Zejména pak záleží na zájmu veřejnosti, který se odráží ve finanční části.

Seznam použité literatury

Literární zdroje:

BARNEY, Jay B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading, Mass: Addison-Wesley Pub. Co, 1997. ISBN 0-20-151285-8

CzechInvest. *Jak napsat podnikatelský plán, aneb, Kudy vede cesta k úspěchu*. Praha: CzechInvest, 2005. ISBN 80-260-2064-2.

ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3158-2.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-0939-2

HISRICH, Robert D. a Michael P. PETERS. *Entrepreneurship*. 5th ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2002. ISBN 0072314060.

KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. 3. dopl. a upr. vyd. Praha: Victoria, 1997. ISBN 80-85605-08-2.

KOVÁŘ, František. *Strategický management*. První vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-33-2.

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1

Zákon o živnostenském podnikání při soukromém podnikání: Výklad k zákonu. Zákon o živnostenském podnikání - autorizované znění. Zákony o živnostenských úřadech. Frýdek-Místek: Ekonkon-zult, 1992.

Internetové zdroje:

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Hrubý domácí produkt ČR výdajovou metodou* [online]. 2020 [cit. 2020-04-04]. Dostupné: https://www.czso.cz/csu/czso/hruby_domaci_produkci_hdp

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Hrubý domácí produkt (HDP) – Metodika* [online]. 2020 [cit. 2020-04-04]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&ds=ds111&skupId=486&katalog=30832&pvo=NUC02-S1az3&str=v64#w=>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity* [online]. 2020 [cit. 2020-04-04]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-unor-2020>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Mzdy, náklady práce – časové řady* [online]. 2020 [cit. 2020-04-04]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Průměrný Čech trpí mírnou nadváhou* [online]. 2018 [cit. 2020-04-04]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prumerny-cech-trpi-mirnou-nadvahou>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Spotřební výdaje domácností – 2017, Tab. 4 Domácnosti podle počtu vyživovaných dětí, rodinné domácnosti b/ Skupiny spotřebních výdajů - průměry na osobu v Kč za rok, struktura v %* [online]. 2020 [cit. 2020-04-04]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/spotrebni-vydaje-domacnosti-2017>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Spotřební výdaje domácností – 2018, Tab. 4 Domácnosti podle počtu vyživovaných dětí, rodinné domácnosti b/ Skupiny spotřebních výdajů - průměry na osobu v Kč za rok, struktura v %* [online]. 2020 [cit. 2020-04-04]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/spotrebni-vydaje-domacnosti-2018-pgj0e6toh7>

DOTACE.EU. *Elektronická žádost* [online]. 2015 [cit. 2020-04-21]. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/cs/jak-ziskat-dotaci/elektronicka-zadost>

ELTRŽBY.CZ. *Co potřebuji* [online]. 2020 [cit. 2020-04-19]. Dostupné z: <https://www.eltrzby.cz/cz/co-potrebuji>

FINANCE.CZ. *Nové zálohy pro OSVČ v roce 2020: kolik a kdy si změnit platební příkazy?* [online]. 2020 [cit. 2020-04-19]. Dostupné z: https://www.finance.cz/515713-minimalni-zalohy-osvc/?fb_comment_id=2124095934301531_2844893418888442&gclid=CjwKCAjwp-X0BRAFEiWA-heRui0GOCS1wPR_QqhTHzmGMG_lu_S0XS99IgfQxc58DT_Hhek1RVAONpxoCUZcQAvD_BwE

FINCH, Brian. *How to Write a Business Plan*. London: Kogan Page (Creating Success), 2016. [online] [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.techlib.cz/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1346905&lang=cs&site=ehost-live>

INFORMAČNÍ SYSTÉM O PRŮMĚRNÉM VÝDĚLKU. *Aktuální výsledky šetření* [online]. 2020 [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Aktualni.aspx>

LÁZNĚ PODEBRADY. *Dětská léčebna Dr. Filipa* [online]. 2020 [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <https://www.lazne-podebrady.cz/detska-lecebna-dr-filipa>

LÁZNĚ PODEBRADY. *Léčebný pobyt pro děti trpící obezitou* [online]. 2020 [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <https://www.lazne-podebrady.cz/pobyt/lecebny-pobyt-pro-deti-trpici-obezitou>

LÁZNĚ PODĚBRADY. *Ozdravný pobyt pro děti trpící obezitou* [online]. 2020 [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <https://www.lazne-podebrady.cz/pobyt/ozdravny-pobyt-pro-deti-trpici-obezitou>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA [klasifikace CZ-NACE] [online]. 2020 [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/benchmarking/infa.html>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, autor: 31700. *Rádce (nejen pro začínající) podnikatele* [online]. 2018 [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/pruvodce-zivnostenskym-podnikanim/radce-nejen-pro-zacinajici-podnikatele--225510/>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Živnostenské podnikání* [online]. 2018 [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/>

MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Akční plány pro implementaci Národní strategie Zdraví 2020* [online]. 2015 [cit. 2020-04-05]. Dostupné z: http://www.mzcr.cz/Verejne/dokumenty/akcni-plany-pro-implementaci-narodni-strategie-zdravi-2020_10814_3016_5.html

MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Vláda schválila strategický rámec Zdraví 2030* [online]. 2019 [cit. 2020-04-05]. Dostupné z: http://www.mzcr.cz/Verejne/dokumenty/vlada-schvalila-strategicky-ramec-zdravi-2030_18700_4134_5.html

MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Výzva k předkládání žádostí* [online]. 2019 [cit. 2020-04-21]. Dostupné z: http://www.mzcr.cz/dokumenty/vyzva-k-predkladani-zadosti_17821_4053_1.html

MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Zdraví 2020 – Národní strategie ochrany a podpory zdraví a prevence nemocí* [online]. 2014 [cit. 2020-04-05]. Dostupné z: http://www.mzcr.cz/Verejne/dokumenty/zdravi-2020-narodni-strategie-ochrany-a-podpory-zdravi-a-prevence-nemoci_8690_3016_5.html

NEWTON, Paul. *Five tools to gain competitive advantage*. Free Management eBooks. ISBN 978-1-62828-933-6. Dostupné z: <http://www.free-management-ebooks.com>

OLIVOVA DĚTSKÁ LÉČEBNA. *O nás* [online]. 2020 [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <https://www.olivovna.cz/o-nas>

STATISTIKA & MY. *Zdraví a životní styl Čechů*. [online]. 2018 [cit. 2020-04-05]. Dostupné z: <https://www.statistikaamy.cz/2018/06/zdravi-a-zivotni-styl-cechu/>

STÁTNÍ ZDRAVOTNÍ ÚSTAV. *Výsledky studie „Zdraví Děti 2016“* [online]. 2017 [cit. 2020-04-05]. Dostupné z: http://www.szu.cz/uploads/documents/chzp/odborne_zpravy/OZ_16/OZ_BMI_VDT.pdf

YOGASPACE, *Co je jóga?* [online]. [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: <https://www.yogospace.cz/co-je-joga/>

ZDRAVÁ GENERACE. *České děti přibírají. Pětina z nich má problém s hmotností* [online]. 2018 [cit. 2020-04-11]. Dostupné z: <https://zdravagenerace.cz/reporty/obezita/>

Seznam obrázků

Obrázek 1 Vlastní zpracování SMART cílů	11
Obrázek 2 Vlastní zpracování PEST analýzy	13
Obrázek 3 Kovářův (2008) životní cyklus odvětví	14
Obrázek 4 Hybné síly konkurence v odvětví podle Michaela Portera (1994, str. 4)	15
Obrázek 5 Vlastní zpracování SWOT analýzy	17
Obrázek 6 Vlastní zpracování matice rizik	20
Obrázek 7 Obecná míra nezaměstnanosti dle ČSÚ, vlastní zpracování	33
Obrázek 8 Průměrná hrubá měsíční mzda dle ČSÚ, vlastní zpracování	34
Obrázek 9 Hrubý domácí produkt ČR dle ČSÚ, vlastní zpracování	34
Obrázek 10 Čistá současná hodnota, vzorec	57

Seznam tabulek

Tabulka 1 Předběžný rozvrh lekcí, vlastní zpracování	28
Tabulka 2 Vlastní zpracování metody VRIO.....	30
Tabulka 3 Souhrnný přehled cen za jednotlivé kurzy, vlastní zpracování	44
Tabulka 4 Počáteční investice účtována do spotřeby materiálu, vlastní zpracování	48
Tabulka 5 Počáteční investice, vlastní zpracování.....	48
Tabulka 6 Odpisy jiného DHM, vlastní zpracování	48
Tabulka 7 Náklady na zaměstnance a lektory, vlastní zpracování.....	49
Tabulka 8 Náklady, vlastní zpracování.....	50
Tabulka 9 Výnosy, vlastní zpracování	50
Tabulka 10 Výnosy v jednotlivých letech, vlastní zpracování	51
Tabulka 11 Rozvaha a VZZ na 5 let, vlastní zpracování.....	52
Tabulka 12 Cash flow na 5 let, vlastní zpracování	52
Tabulka 13 Realistická varianta SMART cílů a VZZ, vlastní zpracování.....	53
Tabulka 14 Pesimistická varianta SMART cílů a VZZ, vlastní zpracování	54
Tabulka 15 Ukazatele rentability, vlastní zpracování	55
Tabulka 16 Ukazatele likvidity, vlastní zpracování	56
Tabulka 17 Ukazatele aktivity, vlastní zpracování	56
Tabulka 18 Doba a míra návratnosti investice + NPV, vlastní zpracování	57

