

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Podnikatelský plán pro vybraný podnikatelský záměr

Business plan for a selected business intention

Monika Hanušová

Plzeň 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Podnikatelský plán pro vybraný podnikatelský záměr“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 24. dubna 2021

v. r. Monika Hanušová

Poděkování

Děkuji svému vedoucímu, inženýru Lukáši Skřivanovi, za aktivní a pozitivní přístup, cenné rady, podporu, motivaci a odborné vedení při tvorbě bakalářské práce. Těž děkuji inženýru Františku Pártlovi za odbornou pomoc a rady při psaní v sázecím systému $\text{T}_{\text{E}}\text{X}$ ($\text{L}^{\text{A}}\text{T}_{\text{E}}\text{X}$), děkuji magistře Haně Pártlové za kontrolu českého pravopisu, děkuji magistře umění Karolíně Oliveriusové za vytvořené logo a děkuji všem respondentům, kteří se zúčastnili mého dotazníkového šetření. V neposlední řadě děkuji své rodině a přátelům za podporu a motivaci během psaní.

Obsah

Úvod	11
1 Podnikatelský plán – související pojmy	13
1.1 Podnikání	13
1.2 Podnikatel	13
1.3 Freelancer	14
1.4 Podnik	15
1.5 Provozovna	16
1.6 Jóga	16
2 Podnikatelský plán	18
2.1 Struktura podnikatelského plánu	19
2.2 Charakteristika produktu	21
2.2.1 Popis produktu	21
2.2.2 Legislativní požadavky	21
2.3 Charakteristika vlastníka	21
2.4 Analýza trhu	22
2.5 Analýza zákazníků	24
2.5.1 Dotazníkové šetření	25
2.5.2 Persony	26
2.6 Analýza dodavatelů	26
2.7 Analýza konkurence	27
2.8 Plán personálního zabezpečení	28
2.9 Marketingový plán	29
2.9.1 Produkt	29
2.9.2 Cena	29
2.9.3 Propagace a komunikace	31
2.9.4 Distribuce	31
2.10 Finanční plán	31
2.11 Plán rizik	34
2.12 Zhodnocení a implementace podnikatelského plánu	35

2.12.1	SWOT analýza	35
2.12.2	Business model	36
2.12.3	Harmonogram realizace	37
3	Podnikatelský záměr	39
3.1	Stručná charakteristika produktu	39
3.2	Cílový trh	39
3.3	Klíčová osobnost podnikání	39
3.4	Finanční informace	39
4	Podnikatelský plán jógového studia Plzeňská jóga	40
4.1	Charakteristika produktu	40
4.1.1	Jóga a jógové pomůcky	40
4.1.2	Legislativní požadavky	42
4.2	Charakteristika vlastníka	44
4.3	Analýza trhu	46
4.4	Analýza zákazníků	47
4.4.1	Dotazníkový výzkum	49
4.4.2	Shnutí výsledků výzkumu	51
4.4.3	Persony	52
4.5	Analýza dodavatelů	52
4.5.1	Prostory jógového studia	53
4.5.2	Informační technologie	54
4.5.3	Vybavení	54
4.5.4	Provoz	54
4.5.5	Zboží	55
4.6	Analýza konkurence	56
4.6.1	Porterův model pěti sil	56
4.6.2	Hlavní konkurence	57
4.7	Plán personálního zabezpečení	58
4.8	Marketingový plán	59
4.8.1	Produkt	59
4.8.2	Cena	61

4.8.3	Propagace a komunikace	63
4.8.4	Distribuce	64
4.9	Finanční plán	65
4.10	Plán rizik	67
5	Potenciál podnikatelského plánu	69
5.1	SWOT analýza	69
5.2	Business model	71
5.3	Harmonogram realizace	72
	Závěr	73
	Seznam použitých zdrojů	74
	Seznam tabulek	79
	Seznam obrázků	80
	Seznam použitých zkratk a značek	81
	Seznam příloh	82
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Průměrný Čech má 45 hodin volného času týdně, přičemž více než polovina Čechů využije část z tohoto času alespoň jednou k fyzické aktivitě (Proměny české společnosti, 2016; Investiční Web, 2018). Fyzická aktivita je nespornou součástí zdravého životního stylu a všechny její formy mohou poskytovat zdravotní výhody, pokud jsou prováděny pravidelně s dostatečným trváním a intenzitou.

Ať už člověk hledá pohyb, který zlepší jeho fyzickou kondici, potřebuje vyvážit sedavé zaměstnání, nebo naopak si odpočinout po náročném sportovním tréninku, jóga je pro něj ideální volbou. Má mnoho pozitivních účinků nejen na tělo, ale i na mysl, kterou dokáže zklidnit a zrelaxovat po dni v hektickém životě. Dechové techniky pak pomáhají zvládat stresové situace nejen na podložce, ale i v každodenním životě. Jóga tedy přináší specifické benefity, což je pravděpodobně důvodem její narůstající popularity mezi lidmi napříč světem.

Přestože se v Plzeňském kraji jóga učí na mnoha místech, pravých jógových studií je stále ještě málo. Cílem bakalářské práce je vytvořit podnikatelský plán, jenž je podkladem pro založení jógového studia v Plzni. Podnik ponese název Plzeňská jóga a uspokojí zájem obyvatel o zdravý pohyb. Dílčími cíli pro tvorbu plánu jsou:

- teoretická rešerše o podnikatelském plánu, o charakteristikách, analýzách a plánech, jež zahrnuje,
- představení podnikatelského záměru v podobě Executive Summary, který stručně uvede podnik včetně jeho aktivit, nabízených služeb a produktů,
- zpracování podnikatelského plánu včetně jednotlivých charakteristik, analýz a plánů,
- zhodnocení potenciálu podnikatelského plánu spolu s harmonogramem realizace.

Podnikatelský plán bude sloužit především pro formální shrnutí podnikatelských cílů a jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů, u kterých je nutné zjistit jejich reálnost a dosažitelnost. Jedná se o písemný dokument, který představí podnik včetně jeho aktivit, nabízených služeb a produktů. Nedílnou součástí je analýza trhu, jež zahrnuje segmentaci potenciálních zákazníků, nalezení dodavatelů a rozbor konkurence. Z výše uvedeného se sestaví plán personálního zabezpečení, marketingový plán, finanční plán a plán rizik.

Základem pro vypracování podnikatelského plánu je podrobná rešerše, která mapuje nejen základní pojmy související s podnikáním a jógou, ale i strukturu podnikatelského plánu a všech jejích částí. Klíčové texty a fakta musejí být podloženy relevantními zdroji, které poskytly základ pro psaní práce.

Nakonec se zhodnotí potenciál podnikatelského plánu z hlediska silných a slabých stránek, respektive z hlediska příležitostí a hrozeb. Následně se celý plán provozu podniku shrne do podoby business modelu a harmonogram realizace projektu se zpracuje do Ganttova diagramu.

Autorka považuje podnikatelský plán za utřídění svých myšlenek o projektu, dále za uvědomění, co je potřeba zajistit před zahájením podnikání, kolik finančních prostředků k rozjezdu podnikání potřebuje, zda se jí tyto peníze vrátí a jaké odhadované zisky bude podnik přinášet při svém provozu.

1 Podnikatelský plán – související pojmy

Než bude možné se přesunout k samotné problematice podnikatelského plánu, je nutné vysvětlit určité základní pojmy s ním související. V následujících podkapitolách je vymezeno podnikání, osoba podnikatele, podnik a provozovna. Poslední podkapitolu tvoří stručné zasvěcení do jógy, která bude poskytovanou službou v autorčině podnikatelském záměru.

1.1 Podnikání

Živnostenský zákon definuje živnostenské podnikání (dále jen živnost) následovně (Zákon č. 455/1991 Sb., § 2):

„Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“

Jako podnikání je tedy považována činnost, která splňuje určité rysy (Taušl Procházková, Jiřincová, Jelínková & Lišková, 2017):

- Soustavnost – Činnost je opakovaná a pravidelná nebo vyžaduje delší dobu k provedení.
- Samostatnost – Fyzická osoba jedná osobně, právnická osoba jedná prostřednictvím statutárního orgánu.
- Vlastní jméno – Právní úkony činí fyzická osoba svým vlastním jménem a příjmením, právnická osoba tak činí pod svým názvem.
- Vlastní odpovědnost – Podnikatel nese veškeré riziko s činností spojené.
- Dosažení zisku – Činnost je vykonávána s úmyslem docílit zisku.

1.2 Podnikatel

Občanský zákoník definuje osobu podnikatele následovně (Zákon č. 89/2012 Sb., § 420):

„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“

Dle Taušl Procházkové (2017) musí podnikatel disponovat podnikavostí, která zahrnuje odhodlání a motivaci podnikat, osobní předpoklady pro podnikání a podnikatelský nápad.

Mít odhodlání a motivaci podnikat je základním stavebním kamenem podnikatele, který doufá v úspěšný počátek podnikání. Motivací bývá situace, kdy člověk zpozoruje příležitost, kterou využije k uspokojení svých potřeb, a začne pracovat na tom, aby ji přetavil v úspěšný byznys. Jindy je podnikatel do podnikání natlačen svou životní či pracovní situací, kterou musí řešit, a podnikání je k tomu vhodným prostředkem. Osobními předpoklady k podnikání jsou charakter člověka, jeho vrozené schopnosti, vědomosti získané vzděláním, naučené dovednosti a know-how.

Priestley (2015) uvádí, že podnikatel není jen zakladatel firmy, ale hlavně člověk, který dělá hodnotné věci a přebírá plnou zodpovědnost za jejich úspěch nebo krach. Podnikatel by měl být nejen člověkem, který zpozoruje podnikatelskou příležitost a chopí se jí, měl by být též dobrým manažerem a lídrem. Role manažera mluví o schopnosti plánovat, organizovat, vést lidi, kontrolovat a poskytovat zpětnou vazbu. Lídrem se člověk stává, jde-li ostatním příkladem a projeví vůdčí část své osobnosti, díky které získává a ovlivňuje lidi k dosažení skupinových cílů.

1.3 Freelancer

Freelancer je nezávislý profesionál, který obvykle vykonává konkrétní profesi či řemeslo bez stálého pracovního poměru, zákazníci si ho najímají pro jeho odbornost. Buď nemá zaměstnance žádné, nebo jich má tak málo, že je schopen své podnikání řídit sám bez cizí pomoci.

Podnikání nezávislých profesionálů (freelancerů) je možno rozdělit do tří rovin. První je odbornost, jedná se o klíčovou složku profesního podnikání, kterou klienti vyžadují. Druhou částí je daňová a jiná administrativa, spadá sem fakturace, správa financí, příprava smluv, daně, účty, právo a další. Poslední rovinou je podnikání, zahrnuje klíčové podnikatelské dovednosti, jako je osobní produktivita, cenotvorba, marketing, vyjednávání či finanční sebeřízení (Vlach, 2017).

Zatímco majitel společnosti může podnik zrušit, rozdělit či prodat, podnikání na volné noze je neoddělitelně spjata s osobou podnikatele, je jeho součástí. Profese, kterou si podnikatel zvolí, formuje jeho život i osobnost. Přestože je nezávislý profesionál středobodem svého podnikání, může mít nějakého zaměstnance nebo celý tým spolupracovníků, kteří se zapojují do jeho projektů. Do každé zakázky vkládá své znalosti i dobré jméno

a je zde evidentní osobní zodpovědnost za výsledek (Vlach, 2017).

Dle největšího českého průzkumu podnikání na volné noze, kterého se zúčastnilo 2 300 volnonožců, celkem 86 % českých freelancerů realizuje své podnikání jako živnost nebo jako další varianty OSVČ (osoba samostatně výdělečně činná) – autorské činnosti nebo svobodná povolání (Na volné noze, 2016).

1.4 Podnik

Podnikem se nazývá organizace založená a podnikající za účelem zisku. Blízký význam má pojem firma, jež označuje obchodní název podniku, tj. právně podloženou existenci – zapsáním v rejstříku. Podnik je tedy obecnější výraz pro ekonomickou či obchodní organizaci, která spojuje lidi za účelem produkování výrobků či služeb. Každý podnik musí být nějakým způsobem řízen (ManagementMania.com, 2016a).

Obchodní závod, jak podnik současný občanský zákoník nazývá, je: „organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu“ (Zákon č. 89/2012 Sb., § 502).

Podnikem se rozumí určitý celek sloužící k podnikatelské činnosti v rámci jednoho podnikatelského subjektu. Taušl Procházková (2017) tvrdí, že podnik lze obecně chápat i jako instituci, která slouží k přeměně vstupů na výstupy.

Priestley (2015), autor knihy „Revoluce v podnikání“, zastává názor, že v budoucích letech se změní vše, co je v současné době známé, protože lidé stojí na prahu nové epochy. Dochází k opouštění průmyslové revoluce a směřuje se do revoluce podnikatelské, kde lidé pracují v malém podnikatelském týmu. Díky technologiím může každá malá společnost najít své místo na globálním trhu, získat přístup do továren, vybudovat svou značku, být pro potenciální zákazníky otevřena nonstop a přicházet s inovativními nápady.

Malé firmy mohou dělat téměř vše, co dělají ty velké, a dokonce i věci, které ti velcí nezvládnou. Malá firma má ducha. Tvoří ji tým lidí, jimž na věcech záleží, kteří znají své zákazníky, milují svou práci, reagují rychleji, nepotřebují tolik administrativy, zažívají při práci zábavu a všichni mají určitou spolurozhodovací pravomoc (Priestley, 2015).

1.5 Provozovna

Provozovnou se pro účely živnostenského zákona rozumí prostor, v němž je živnost provozována. Za provozovnu se považuje i automat nebo obdobné zařízení sloužící k prodeji zboží nebo poskytování služeb (dále jen „automat“) a mobilní provozovna. Živnost může být provozována ve více provozovnách... Podnikatel je povinen zajistit, aby provozovna byla způsobilá pro vykonávání živnosti. Pro každou provozovnu musí být ustanovena osoba odpovědná za činnost provozovny kromě automatů (Zákon č. 455/1991 Sb., § 17).

Provozovna musí být trvale a zvenčí viditelně označena obchodní firmou, názvem nebo jménem a příjmením podnikatele a jeho identifikačním číslem osoby. Provozovna určená pro prodej zboží nebo poskytování služeb spotřebitelům musí být trvale a zvenčí viditelně označena také (Zákon č. 455/1991 Sb., § 17):

- jménem a příjmením osoby odpovědné za činnost provozovny, s výjimkou automatů,
- prodejní nebo provozní dobou určenou pro styk se spotřebiteli, nejedná-li se o mobilní provozovnu nebo automat,
- kategorií a třídou u ubytovacího zařízení poskytujícího přechodné ubytování.

1.6 Jóga

Jóga je jedna z šesti indických filozofií, kde každá představuje svůj originální pohled na koloběh života a smrti. Uvádí se, že vznikla před více než pěti tisíci lety, přičemž její fyzickou podobu, jaká je známá dnes, výrazně ovlivnilo tantrické učení. Kombinace jógy a tantry dala za vznik hatha józe, která snoubí dva důležité aspekty – duševní a tělesný. Jóga je souborem technik, které zahrnují hlavně uvádění těla do pozic (ásan), dechová cvičení, relaxaci a meditaci. Samotný překlad slova jóga je spojení, které lze chápat jako spojení těla a mysli.

Cvičení ásan má léčivý efekt. Předklony zbavují středovou část těla nadbytečné tukové tkáně a pomáhají optimalizovat trávicí funkce. Kroutivé polohy doslova ždímají tělo zevnitř, podněcují zažívací funkce ke zvýšené činnosti a pomáhají k odstranění nadbytečné hmotnosti. Jemný tlak na orgány nutí nahromaděné toxiny k odchodu z těla. Kombinace

očistných poloh a hlubokého dýchání posiluje regenerační schopnosti těla (MacGregor, 2018).

„Dýchání funguje jako další mechanismus k odstraňování starých usazenin, přičemž současně zklidňuje a rozjasňuje mysl. Hluboké dýchání má přímý dopad na nervový systém. Dlouhý, pomalý a pravidelný dech je spojen s relaxační odezvou, což je tělesně-duševní stav, jenž se úzce pojí se zdravím a uzdravováním“ (MacGregor, 2018, str. 17).

Pravidelná fyzická aktivita je jedním z předpokladů pro dlouhý, zdravý a spokojený život. Adekvátní pohyb zlepšuje svalovou a kardiorespirační zdatnost, podporuje zdraví kostí a udržuje duševní zdraví. Snižuje riziko života ohrožujících nemocí, kterými jsou například hypertenze, cévní mozková příhoda, infarkt a cukrovka (WHO, 2018a).

Jak bylo zdůrazněno v Globálním akčním plánu fyzické aktivity 2018–2030 zveřejněném Světovou zdravotnickou organizací (WHO), rutinní cvičení jógy je cenným nástrojem pro lidi všech věkových skupin bez ohledu na jejich socioekonomický status, pohlaví nebo náboženské přesvědčení (WHO, 2018b).

Jóga může člověku pomoci zhubnout, zlepšit imunitu a udržovat zdravější životní styl. Dokáže také zmírnit deprese, úzkost, únavu a poruchy spánku, zvláště pokud zahrnuje kontrolu dechu anebo meditaci (WHO, 2020).

Od roku 2015, kdy svět oslavil první Mezinárodní den jógy, se hodnota jógy stále více uznává. Dvacátého prvního června se již pravidelně zdůrazňuje její přínos pro fyzické i duševní zdraví a je propagována jako nástroj pro podporu pravidelné a přiměřené aktivity. Jógu lze cvičit kdekoli a kdykoli, což je bod zdůrazněný oslavou v roce 2020, která se zaměřuje na cvičení doma uprostřed pandemie COVID-19 (WHO, 2020).

Praxe jógy se v mnoha zemích stala klíčovou součástí prevence nemocí a podpory zdraví. Potenciál jógy, která se stává mezi lidmi stále více populární, by se měl tedy využít. WHO (2018a) zdůrazňuje podporování fyzické aktivity zejména v městských oblastech vzhledem k sedavému životnímu stylu. V případě jógy se může jednat o vznik jógových studií, pořádání venkovních lekcí jógy v městských parcích či nabídku jógových pobytů.

2 Podnikatelský plán

„Podnikatelský plán je 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“ (Srpová, Svobodová, Skopal & Orlík, 2011, str. 14).

Podnikatelský plán se vytváří před zahájením podnikání, ale sestavuje se i v rámci rozhodnutí pro zásadní změnu v již existujícím podnikání. Může se hodit i při změně strategie, při růstu podniku, při vstupu dalšího vlastníka a kdykoliv, kdy má podnikatel potřebu ověřit si, zda nový nápad přinese očekávané vlivy. Cílem je ověřit realizovatelnost a životaschopnost nápadu, přestože se často pracuje pouze s odhady a predikcemi budoucího stavu (Svobodová & Andera, 2017).

Důvody pro sestavení podnikatelského plánu (Svobodová & Andera, 2017):

- utřídění myšlenek o podnikatelském nápadu,
- uvědomění si, co všechno je potřeba zajistit před zahájením podnikání,
- zjištění, kolik finančních prostředků je potřeba pro zahájení a rozjezd podnikání,
- odhad velikosti budoucích příjmů a porovnání s očekávanými výdaji,
- zjištění, zda se vrátí vložené finanční prostředky,
- zjištění, jaké jsou kapacitní možnosti,
- ověření, zda je nápad na trhu žádaný,
- vypracovaný dokument pro potenciálního investora nebo banku,
- zjištění, zda změna ve stávajícím business modelu přinese očekávaná pozitiva.

Podnikatelský plán je tedy tvořen pro investora, pro banku, pro poskytovatele dotací nebo pro vlastní potřeby podnikatele. Plán poskytuje náhled na business z různých aspektů (zajištění lidskými zdroji, financemi, kapacitní možnosti, chování na trhu) a ujasňuje posloupnost nezbytných kroků, které povedou k cíli. Pomocí podnikatelského plánu si postupně podnikatel ujasní, kde se nyní nachází, kam se chce dostat a jak toho chce dosáhnout (Svobodová & Andera, 2017).

Každý podnikatelský plán by měl dodržovat obecně doporučené zásady pro sestavování podnikatelského plánu (Svobodová & Andera, 2017):

- Srozumitelnost – Nepochopí-li čtenář (nejčastěji investor) podstatu nápadu, nebude se jím zabývat nebo bude vyžadovat dodatečné informace.
- Pravdivost – Je nutné pracovat s reálnými daty všude tam, kde je možné je získat (např. dostupné ceníky dodavatelů, nabídky realitních kanceláří, nabídky leasingových společností, realizované výzkumy spotřebitelského chování).
- Reálnost – Je důležité si nevymýšlet a nepřehánět, protože střet s realitou by byl poté o to bolestnější.
- Respektování rizika – Odhady nemohou být vždy přesné, proto je třeba brát v potaz rizika, která odhady zkreslují. Pracuje se tedy s různými scénáři možného vývoje plánovaného businessu.
- Uvádění zdrojů – Pokud lze některé odhady podložit získanými fakty, je třeba uvést je jako zdroj. Jednak si má možnost prověřit čísla investor, jednak se podnikatel může později vracet a případně aktualizovat tyto zdroje.
- Přehlednost – Všude, kde je to možné, se vytváří přehledy v podobě odrážek, tabulek, grafů, obrázků. Využívá se vše, co usnadňuje čtivost a pohled shora, pomáhá získat nadhled, ale i vhled do popisované problematiky.

2.1 Struktura podnikatelského plánu

Obsah podnikatelského plánu není stanoven závazně, protože každý investor či banka mají jiné požadavky na jeho strukturu a rozsah. Podnikatel si proto může pro svoji potřebu strukturu aktualizovat a upravovat. Mnozí investoři dokonce kvůli úspoře času požadují, aby byl zpracován pouze ve formě prezentace, Lean Canvasu (tímto tématem se zabývá podpodkapitola 2.12.2) nebo Elevator Pitch/Speech. Elevator Speech slouží pro rychlé představení nápadu ve výtahu, v němž je možné potkat náhodného investora, kterého je potřeba během krátkého času zaujmout. Naopak banka může chtít delší formát podnikatelského plánu s řadou rozsáhlejších dokumentů a informací.

Struktura podnikatelského plánu (Svobodová & Andera, 2017):

- titulní list,
- obsah,
- shrnutí podnikatelského plánu,
- charakteristika produktu a vlastníka,
- analýza trhu,
- analýza zákazníků,
- business model,
- analýza konkurence,
- analýza dodavatelů,
- personální zabezpečení,
- marketing,
- finanční plán,
- analýza rizik,
- vyhodnocení úspěšnosti podnikatelského nápadu,
- přílohy.

Součástí podnikatelského plánu je **shrnutí** (někdy též nazývané anglicky Executive Summary), ve kterém jsou uvedeny náležitosti podnikatelského záměru. Slouží k prvotnímu obeznámení se s nápadem (Svobodová & Andera, 2017).

Podnikatelský nápad umožňuje uplatnění na trhu a reálnou životaschopnost podnikání. Podnikatel by měl vědět, jaký charakter služby nebo výrobku bude poskytovat, v čem bude jeho produkt lepší nebo odlišný od konkurence. Měl by stavět na svém vzdělání, znalostech, zkušenostech a dosavadní praxi (Taušl Procházková a kol., 2017).

Shrnutí obsahuje (Srpová a kol., 2011):

- stručnou charakteristiku produktu (výrobku/slужby) a jeho konkurenční výhodu,
- stručný komentář k cílovému trhu, k velikosti trhu a ke konkurenci,
- základní informace o klíčových osobnostech podnikání,
- nejdůležitější finanční informace, např. potřeba cizích zdrojů, délka financování, úroková sazba, odhad návratnosti investice.

Shrnutí by se mělo vejít maximálně na dvě strany A4 a mělo by být přehledné i dobře strukturované. Přestože stojí na začátku celého dokumentu, zpracovává se, až když je celý

podnikatelský plán hotový. Slouží jako zhuštěný popis toho, co je na dalších stránkách zpracováno podrobněji.

2.2 Charakteristika produktu

Tato část podnikatelského plánu je zaměřena na představení samotného produktu, kterým může být služba, výrobek nebo kombinace obojího. Produktu z pohledu marketingu je věnována podpodkapitola 2.9.1.

2.2.1 Popis produktu

Popsání nápadu je zde věnována náležitá péče. Čtenáři musí být při prvním čtení jasné, o jakou službu či výrobek se jedná. První věta by měla být natolik výstižná, aby ji pochopil i člověk, který nemá o dané problematice velké povědomí. Po první větě následuje detailnější popis produktu. Je vhodné používání fotografií, schémat, popřípadě ilustrovaných alternativních řešení, která již na trhu jsou a čtenář si díky nim udělá jasnou představu (Svobodová & Andera, 2017).

Popis produktu určuje vlastnosti služby či fyzický vzhled výrobku. Pokud se zavádí služba, uvede se, v čem spočívá a jak funguje. Je nutné objasnit, jak bude služba poskytována a které zařízení nebo jaké vybavení vyžaduje. U výrobku je kromě vzhledu objasněno, k čemu slouží, zda je již na trhu nabízen. Je vhodné se zmínit i o doplňujících službách, např. servis, údržba (Srpová a kol., 2011).

2.2.2 Legislativní požadavky

Vždy je dobré dopředu zjistit, zda je produkt při výrobě či uvádění na trh omezen legislativními normami. S těmito normami je potřebné se seznámit předem, aby se předešlo budoucím komplikacím. Častými legislativními požadavky je splnění hygienických požadavků, požárních a bezpečnostních předpisů, stanovení kvalifikačních podmínek, získání licencí a podobně (Svobodová & Andera, 2017).

2.3 Charakteristika vlastníka

V této oblasti je prostor pro představení vlastníka. Zaměřuje se na to, co podnikatel má, co zná a co umí. Představuje své silné stránky, které mu umožní uspět s nápadem na trhu.

Může uvést svoje vzdělání, zkušenosti, kontakty, nadšení, tvůrčí přístup, motivaci. Stačí krátké shrnutí, životopis může být uveden v přílohách podnikatelského plánu (Svobodová & Andera, 2017).

Každá **právní forma** je ovlivňována legislativou a má různý dopad na rozhodování a postupy v podniku. Logicky se také mění postup při zakládání podniku. Volba právní formy podnikání proto představuje důležité rozhodnutí (Taušl Procházková a kol., 2017).

Problematiku právních forem řeší následující předpisy:

- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání.
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu.

Pro potřeby této bakalářské práce je důležitý zejména zápis do živnostenského rejstříku. Živnostenský rejstřík je informačním systémem veřejné správy, jehož správcem je Ministerstvo průmyslu a obchodu a provozovateli obecní živnostenské úřady a krajské živnostenské úřady. Do živnostenského rejstříku jsou zaznamenávány údaje o podnikatelích (fyzických i právnických osobách) stanovené živnostenským zákonem, jakož i změny těchto údajů. Těmito údaji jsou např. jméno, příjmení, identifikační číslo osoby, sídlo, adresa bydliště, předmět podnikání, adresa provozovny, doba platnosti živnostenského oprávnění a další. Téměř všechny údaje vedené v tomto rejstříku jsou veřejné (MPO ČR, 2017).

2.4 Analýza trhu

Smyslem analýzy trhu je prokázat, že pro nápad existuje dostatečně velký trh s dostatečně velkou kupní silou, aby podnikatelský záměr generoval na trhu dostatečné zisky. Trh lze charakterizovat jako skupinu zákazníků, konkurence a dodavatelů. Zákazníkům, konkurenci a dodavatelům jsou věnovány samostatné podkapitoly 4.4, 4.6 a 2.6.

Začíná se **stručnou charakteristikou trhu**, oboru či odvětví, popisem jeho základních rysů a specifík. K tomu je možné využít zveřejňované analýzy a statistiky, případně publikované studie poradenských společností. Zmapováním oboru se docílí povědomí o možných rizicích či tendencích, které se v tomto odvětví mohou objevit (Svobodová & An-

dera, 2017).

Součástí charakteristiky je **popis specifík**, která jsou typická pro daný obor, například dominance velkého hráče v podobě odběratele nebo konkurenta, rychlý růst technologií, přítomnost frančíz. Mezi specifika patří i **poptávkové podmínky**. Existují poptávkové podmínky dvojího typu (Svobodová & Andera, 2017):

1. Zákazník si může opakovaně kupovat stále stejný produkt, například kadeřnictví, taxi. Zákazníci se do podniku budou stále vracet a při dobře postaveném marketingu a produktu se stanou stálými.
2. Jedná se o produkty, které si zákazník koupí jednou či dvakrát za život, například svatební agentura, hypotéka na pořízení bydlení. Péče o získaného zákazníka proto nemá smysl a v konkurenci probíhá boj o každého nového potenciálního zákazníka.

Dále lze k popisu oboru využít **oborovou výnosnost**. Existují obory s vysokou marží, které jsou obecně považovány za ziskové, například výroba alkoholu, lékárny, právnické služby. Jsou ale i obory s nízkými maržemi, například zemědělství. Oborová výnosnost se může skokově měnit, například vlivem změny legislativy, koronavirové pandemie. V neposlední řadě je důležité sledovat **trendy** na trhu, které mohou být příčinou změny podnikatelského prostředí, jako je tomu u sdílené ekonomiky, která významně zasáhla do sektoru služeb (Svobodová & Andera, 2017).

PESTEL analýza je nástroj používaný k identifikaci vnějších sil, kterým organizace čelí. Podniky, které úspěšně monitorují a reagují na změny v makroprostředí, jsou schopné se odlišit od konkurence a vytvořit si tak konkurenční výhodu. Písmena v názvu analýzy odpovídají následujícím faktorům (Oxford, 2020):

- Political – Politické faktory určují, do jaké míry může vládní politika (např. obchodní, fiskální, daňová) ovlivnit organizaci nebo konkurenční odvětví.
- Economic – Ekonomické faktory (např. míra zaměstnanosti, náklady, kurzy měn) ovlivňují ekonomiku, což má přímý dopad na organizaci a její ziskovost.
- Social – Sociální faktory (např. vzdělání, kultura, postoje, životní styl) identifikují nastupující trendy. To pomáhá podnikateli porozumět potřebám a přáním zákazníků.
- Technological – Technologické faktory zohledňují míru technologických inovací, mohou zahrnovat digitální nebo mobilní technologii, automatizaci, výzkum a vývoj, ale i nové metody distribuce.

- Ecological/Environmental – Ekologické/environmentální faktory (např. klima, recyklace, uhlíková stopa, odpad) se týkají vlivu okolního prostředí a dopadu ekologických aspektů. S rostoucím významem společenské odpovědnosti firem CSR (Corporate Sustainability Responsibility) se stává tento prvek stále důležitějším.
- Legal – Legislativní faktory definují, co je legální a povolené v dané oblasti působení. Zahrnují pracovní legislativu, spotřebitelské právo, zdraví a bezpečnost. Tyto právní faktory se často překrývají s politickými.

2.5 Analýza zákazníků

Na začátek je nutné odlišit cílový trh od celkového. Celkový trh charakterizuje všechny potenciální zákazníky bez ohledu na to, zda na ně bude možno zacílit. Oproti tomu cílový trh je oblastí, kam spadají zákazníci, kteří (Srbová a kol., 2011):

- mají ze služby nebo výrobku značný užitek,
- mají k poskytované službě nebo k výrobku snadný přístup,
- jsou ochotni za službu či produkt zaplatit.

Čím lépe se podaří definovat cílový trh, tím snáze se služby a výrobky přizpůsobí potřebám a přáním zákazníků, a tím většího úspěchu může podnik dosáhnout. Jelikož informace o cílovém trhu jsou často v podobě odhadů, lze je upřesnit vlastním průzkumem trhu, například dotazníkovým šetřením či dotazováním.

První částí analýzy zákazníků je **definice zákazníka nebo kvalitativní charakteristika zákazníka**. Popisuje se zde zákaznická skupina (zákaznický segment) nebo typický zákazník, kterého je možné popisovat jako průměrného klienta či ho personifikovat (Svobodová & Andera, 2017).

Kvantitativní charakteristika cílové skupiny je žádoucí z hlediska velikosti trhu a jeho ziskovosti. Vyčíslení trhu je poměrně obtížné, a proto je vhodné využít již publikovaná zjištění ze statistik či studií. Další informace lze získat pomocí vlastního průzkumu trhu, rešerše, dotazníkového šetření či rozhovorů. Vlastní dotazování může přinášet riziko nespolehlivosti dat, zejména v podobě zúženého zdroje dat malým vzorkem či špatným souborem otázek. Přesto je dotazování potenciálních zákazníků vřele doporučováno za účelem získání důležitých informací, které mohou vést k uspokojení potřeb uživatelů (Svobodová & Andera, 2017).

2.5.1 Dotazníkové šetření

Rozhodně není dobrým předpokladem, že konkrétní služba či produkt je pro všechny. Takových produktů je opravdu málo. Je vhodné se tedy zamyslet, jak potenciální zákaznický segment vypadá. Po užším definování je vhodné dotazovat se již této skupiny, což umožňuje snadněji experimentovat a lépe si ověřit, kdo je opravdu zákazníkem.

Dotazník je jednoduchá a levná metoda pořizování dat. Dotazování probíhá zasláním dotazníku respondentům poštou, elektronicky, případně rozdělením návštěvníkům vybraných akcí (semináře, veletrhy) s žádostí o vyplnění. Výhodou je, že dotazovaný má dostatek času pro vyplnění dotazníku a je vyloučen vliv tazatele. Nevýhodou je nutnost oslovení většího množství respondentů, protože návratnost vyplněných dotazníků bývá nízká. Za úspěch je považována 30% návratnost (Svoboda, Gangur & Mičudová, 2019).

Tvorbě dotazníku pro průzkum trhu je třeba věnovat velkou pozornost. Je důležité specifikovat, co přesně je účelem zjistit a jak se na to cíleně ptát. Dotazníky by měly být spíše kratší a měly by obsahovat uzavřené odpovědi, protože není možná kontrola pochopení otázek. Uzavřené otázky se velmi dobře zpracovávají a vyhodnocují. Otázky, které jsou zaměřeny na problémy zkoumání, mohou být otevřené i polootevřené, ale respondenti je nemají většinou v oblíbenosti, jelikož na ně kladou větší nároky. Při zjišťování postoje, názoru či motivaci, kterou dotazovaná osoba zaujímá, se používají stupnice, tzv. škály. K měření intenzity se u škál používají číselné nebo jinak jednoduše definované stupnice (Svoboda, Gangur & Mičudová, 2019).

Struktura dotazníku má velmi významný vliv na úspěch dotazování a tím pádem na celý výzkum. V úvodu by měl být respondentům stručně vysvětlen důvod výzkumu a zároveň by měli být ujištěni o tom, že jejich odpovědi budou použity pouze v tomto výzkumu, který je anonymní. Na začátek dotazníku jsou zařazeny kontaktní otázky, které pomohou respondentovi proniknout do tématu a které je zařazují do skupin. Například otázka, zda je respondent sportovec, slouží k větvení v dotazníku. Poté následují výzkumné otázky. Z důvodu klesající pozornosti během dotazování se identifikační otázky (např. věk, vzdělání, pohlaví) zařazují na konec (Svoboda, Gangur & Mičudová, 2019).

Zda je navržený dotazník vhodný pro výzkum, se často ověřuje na malém vzorku respondentů, tzv. pilotáži. Cílem pilotáže je nalézt nedostatky v dotazníku, kterými mohou

být nejednoznačně položené otázky, nesrozumitelné otázky či neúčinné kontrolní otázky sloužící k rozřídění respondentů (Svoboda, Gangur & Mičudová, 2019).

2.5.2 Persony

Persony jsou moderním nástrojem pro hlubší pochopení zákaznických/uživatelských segmentů. Pro každou obecně popsanou zákaznickou skupinu (například muži, 40–50 let, středoškolsky vzdělaní, žijící v Písku) se vytváří konkrétní fiktivní postava, která je typickým zástupcem dané skupiny. Jedná se o archetyp, který by měl mít klíčové charakteristiky, životní postoje a styly komunikace nejčastěji zastoupené v dané skupině obyvatel. Persony oproti zákaznickým skupinám obsahují více než jednoduchý popis socio-demografických charakteristik, pracují s životním kontextem, postojem, hodnotami a názory.

Persony jsou živější a stimulují emotivní centra mozku. Díky personám se lépe porozumí zákazníkům a jejich potřebám. Nutí čtenáře představit si, jak služba či produkt zapadá do života fiktivní postavy. To v konečném důsledku umožňuje společnosti lépe uspokojit potřeby zákazníků. Persony nemají přesně danou strukturu, proto se s nimi může pracovat dle vlastních potřeb. Sestavují se na základě průzkumu z dat o reálných uživateliích a zákaznících. Standardně se tvoří maximálně 3–5 person na projekt (Svobodová & Andera, 2017).

2.6 Analýza dodavatelů

U analýzy dodavatelů závisí nejen na spolehlivosti vybraných dodavatelů, ale i na tom, zda existuje závislost na jednom či více z nich. Pro podnikatelský plán jsou důležité i náklady, které od dodavatelů plynou. Patří sem externí služby – outsourcing, například účetních služeb, IT, marketingu, úklidu. Naopak sem nepatří personální náklady (Svobodová & Andera, 2017).

Analýza dodavatelů se zpracovává v přehledové tabulce, která obsahuje seznam vstupů a ceny, za něž jsou pořizovány. Dále je podstatné uvést jména dodavatelů. Tabulky se člení podle skupin, například náklady na rekonstrukci, náklady na vybavení dlouhodobým majetkem, náklady provozní (Svobodová & Andera, 2017).

2.7 Analýza konkurence

Konkurence existuje vždy, a proto je vhodné při zpracování podnikatelského plánu provést analýzu konkurence. Pokud na trhu působí velké množství konkurentů, je časově i finančně náročné všechny prozkoumat. Za určitých okolností nemá ani velký smysl podrobně studovat každého sebemenšího konkurenta, a proto se konkurenti dělí na hlavní a vedlejší. Hlavní konkurenti jsou firmy, které hrají na daném trhu velmi významnou roli a budou ji hrát i nadále. Může se jednat i o firmy, které se podniku velmi podobají. Vedlejší konkurenti jsou nejčastěji firmy, které nepůsobí ve stejném oboru, ale uspokojují stejnou potřebu zákazníka (Srpková a kol., 2011).

Prvním krokem v analýze je volba kritérií pro výběr konkurence (Svobodová & Andera, 2017):

- stejný produkt (stejně poskytovaná služba, stejný výrobek),
- lokalita (například v docházkové vzdálenosti, v dojezdové vzdálenosti),
- cena,
- poskytovaný servis,
- záruční podmínky,
- doplňkové služby,
- úzké vztahy se zákazníky apod.

Seznam kritérií je lepší mít spíše kratší. Pokud je více kritérií se stejnou vypovídací hodnotou (například tržby a rentabilita tržeb), vybere se jen jedno. Kritérium, které splňují všechny subjekty (například nekuřácké prostory v restauraci), se nezařazuje (Svobodová & Andera, 2017).

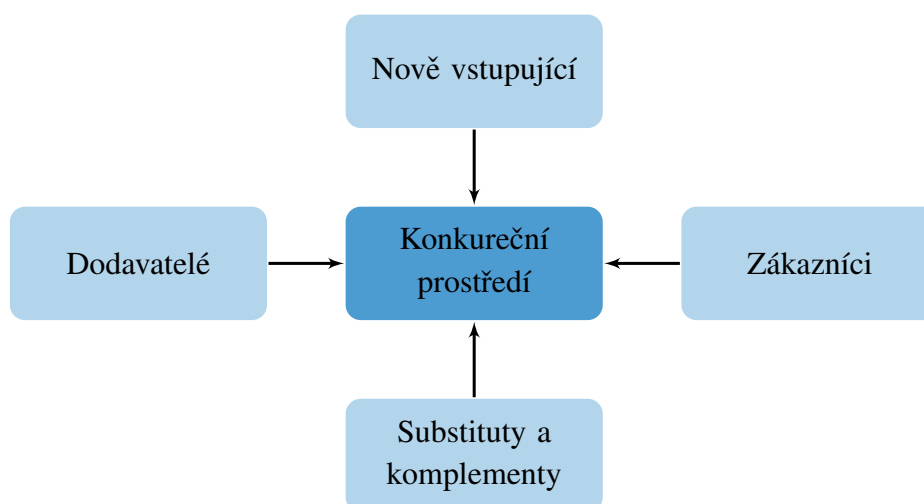
Podle určených kritérií se v druhé fázi hledají firmy, které budou splňovat všechna kritéria. Třetí částí analýzy je popis obsahu jednotlivých kritérií pro každého konkurenta. Z důvodu přehlednosti není třeba v podnikatelském plánu zabíhat do zbytečných detailů. Důležité je, že při posuzování předností a nedostatků konkurentů nezáleží na subjektivním hodnocení podnikatele, ale na tom, co si myslí zákazníci (Srpková a kol., 2011).

Na základě srovnání konkurenčních podniků podle kritérií se určí jejich konkurenční výhoda. Smyslem analýzy je zjistit, v čem je konkurence inspirativní a v čem ohrožující, což podnikateli pomůže ke vhodnému chování v konkurenčním prostředí.

Porterův model pěti sil identifikuje a analyzuje, jaké konkurenční síly v odvětví působí a jaký je jejich vliv na podnik i jeho okolí. Model je představen na obrázku 1 a zahrnuje pět sil vyplývajících z (Taušl Procházková a kol., 2017):

- rivality mezi stávajícími konkurenčními podniky,
- hrozby substitučních výrobků podniků v jiných odvětvích,
- hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví,
- vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů,
- vyjednávací pozice kupujících.

Obr. č. 1: Porterův model pěti sil



Zdroj: Taušl Procházková a kol., 2017, zpracováno autorkou

2.8 Plán personálního zabezpečení

Jestliže freelancer zvažuje fungování v týmu, je třeba tento tým představit či mít představu o jeho členech. Správně složený tým je považován za klíčový faktor úspěchu. Při výběru členů týmu se podnikatel zaměřuje na lidi, kteří mu tzv. sedí. Nehledá ty nejlepší z nejlepších, ale ty, kteří vidí jeho cíle stejně (Svobodová & Andera, 2017).

Personální zabezpečení lze specifikovat takto (Svobodová & Andera, 2017):

- popis jednotlivých pracovních pozic (včetně kvalifikačních předpokladů),
- počty pracovníků na dané pozice, formy pracovních smluv,
- případně organizační struktura,

- mzdové náklady na pracovní pozice,
- celkové personální náklady.

Priestley (2015) považuje za pravděpodobné, že člověk bude chtít pracovat někde, kde se mu bude dostávat uznání a kde bude mít pocit, že práce, kterou dělá, má opravdu nějaký význam. Budování vlastního týmu je práce na dlouhé roky i proto, že spolupracovníci, které si freelancer vybere, jsou jeho vizitkou. Nejcennějším kapitálem na volné noze je odborná kvalifikace, znalosti a dovednosti, oborové vzdělání, různá osvědčení, zkoušky či certifikace, praxe, zkušenosti, silné stránky, užitečné kontakty, reference a reputace z předchozího působení v oboru (Vlach, 2015).

2.9 Marketingový plán

Prodej produktů je hlavní podnikovou činností. V rámci prodejní činnosti se musí podnik orientovat na potřeby svých klientů, které musí zjišťovat nebo také vyvolávat, a musí hledat způsoby, jak je uspokojovat. Výše uvedenými činnostmi se zabývá právě marketing. Produkt (product), cena (price), propagace (promotion) a distribuce (place) tvoří marketingový mix 4P, kterému je věnována tato část podnikatelského plánu (Taušl Procházková a kol., 2017).

2.9.1 Produkt

Již při vzniku podnikatelského nápadu je třeba se zamyslet, co nového produkt zákazníkovi přinese, jakou jeho potřebu řeší. Služba či výrobek musí být lepší než konkurenční nabídka. Proto je zde kladen důraz na užitek pro zákazníka.

Nadšení zákazníci jsou předpokladem odpovídajících příjmů. Klient očekává stabilně kvalitní a udržitelné služby. Schopnost vyjít klientovi vstříc a přizpůsobit službu jeho požadavkům představuje pružnost ze strany podnikatele, která dále buduje kvalitní vztah se zákazníkem. Zákazníci milují benevolentní služby s pružnějším nastavením, ačkoliv je náročné je vytvořit (Vlach, 2017).

2.9.2 Cena

Cena je peněžní vyjádření hodnoty zboží, služby nebo zdroje. Vlach (2017) uvádí, že dobrá cena je jednoduchá, průhledná, atraktivní, osobitá, zisková a filtruje poptávku.

V oblasti cen se jedná o rozhodnutí, jakým způsobem ceny stanovit, na jakou cenovou úroveň se orientovat (nižší, průměrné, prestižní ceny), ale patří sem i využívání slev a způsoby placení (Taušl Procházková a kol., 2017).

Způsoby stanovení ceny (Svobodová & Andera, 2017):

- nákladová,
- konkurenční,
- poptávková nebo zákaznická.

Při orientaci na náklady cena produktu vychází buď z vlastních nákladů, k nimž se připočte zisková přírážka, nebo se vypočítá nejnižší přípustná cena pomocí kalkulace neúplných nákladů. Dlouhodobě udržitelná cena je na úrovni celkových nákladů, respektive krátkodobě udržitelná cena se může pohybovat až na úrovni variabilních nákladů (Taušl Procházková a kol., 2017).

Při orientaci na konkurenci podnik stanoví cenu podle své konkurence. Může zvolit cenu na stejné úrovni jako jeho konkurenti, nebo cenu odlišnou. Pro vyšší cenu se rozhodne, pokud se dá očekávat, že se této ceně ostatní konkurenti přizpůsobí. Taková strategie je uplatňována u produktů, které jsou jedinečné a mají unikátní vlastnosti. Nižší cenu než konkurence si podnik vybere, pokud se snaží získat větší podíl trhu, proniknout do distribuční sítě a odradit potenciální nové konkurenty. Cena zvolená na úrovni cen konkurence je typická pro nasycené trhy, kde již existuje dostatek substitutů, produkty jsou převážně homogenní a na trhu je silná konkurence (Taušl Procházková a kol., 2017).

Cena orientovaná na poptávku vychází z analýzy trhu, přičemž se jeho požadavkům pružně přizpůsobuje. Cena je odvozena od intenzity poptávky nebo od vnímané hodnoty zboží zákazníkem. Taušl Procházková (2017) uvádí, že na základě těchto faktorů může podnik využívat cenovou diskriminaci a různým skupinám zákazníků (například studentům, důchodcům, dětem) nabízet různou cenu. Vlach (2017) navíc podotýká, že mít pro různé zákazníky zásadně odlišné ceny může přerůst v kontroverzní a problémovou praxi.

Při stanovení ceny je vhodné si uvědomit, jak velkou marži chce podnik mít, respektive jak velkého zisku chce dosáhnout. Velmi dobře zvolená cenotvorba zahrnuje kombinaci všech tří způsobů stanovení ceny (Svobodová & Andera, 2017).

K cenotvorbě patří také odhad (Svobodová & Andera, 2017):

- slev, které podnik může poskytovat,
- přírážek, které je možné naučtovat za rychlost či speciální přístup,
- balíčků, kdy je možné sloučit některé produkty do výhodné akce.

2.9.3 Propagace a komunikace

Cílem správné komunikace je poskytovat informace o produktu, jeho vlastnostech, kvalitě a způsobu užití. Profesionál by měl mít online portfolio s ukázkami své práce. Velkou roli hraje i vytváření pozitivního postoje u zákazníků, kteří následně mohou preferovat daný produkt. Také sociální vazby, ať jsou slabé nebo silné, mohou být dominantním zdrojem většiny freelancerů (Srpová a kol., 2011; Vlach, 2017).

Je potřeba popsat plánované formy propagace, ideálně v členění na online a offline marketing. Důležitá je i podpora prodeje (bonusy, věrnostní programy, soutěže, vzorky). Ke každé formě se uvede četnost, tzn. jak často a jak dlouho se bude každá forma propagace využívat. Následují výdaje, které jsou s každou formou spojeny, a v závěru se může odhadnout, jakou účinnost či úspěšnost bude propagace přinášet (Svobodová & Andera, 2017).

2.9.4 Distribuce

Distribuce řeší problém, jakou cestou se budou produkty prodávat. Podnik se rozhoduje o volbě přímého nebo nepřímého prodeje. Přímý prodej je nejjednodušší způsob distribuce, protože zákazník dostává produkt přímo od výrobce. Je vhodný u finančně náročných produktů a produktů vyráběných na zakázku. Konkrétní formou přímého prodeje může být prodej ve vlastní prodejně, prodej zásilkový nebo elektronický či prodej prostřednictvím automatů. Nepřímý prodej pak probíhá přes různé prodejní úrovně, kterými mohou být partnerské maloobchody, velkoobchody či zprostředkovatelé (Taušl Procházková a kol., 2017).

2.10 Finanční plán

Finanční plán je nepostradatelnou součástí podnikatelského plánu, která pomáhá zjistit, zda se nápad vyplatí realizovat. Všechny podstatné **výdaje** jsou již uvedené v předchozích

částech plánu. Z analýzy dodavatelů se převezmou externí výdaje, z personálního zabezpečení osobní náklady, z marketingu marketingový rozpočet, popřípadě se přidají další výdaje, například zřizovací. Jelikož je již odhadnutá velikost cílové skupiny (poptávka) i cena, **příjmy** se snadno zjistí vynásobením ceny a množství. **Zdroje krytí** představují přehled finančních prostředků, které chce podnikatel vložit do svého podnikání (například vlastní úspory, půjčky, dary) nebo které ještě potřebuje získat. Uvede potřebnou výši cizích zdrojů, dobu, za kterou budou splaceny, a podmínky, za kterých budou poskytnuty. (Svobodová & Andera, 2017; Srpová a kol., 2011).

Plán peněžních toků (cash flow) specifikuje předpokládané příjmy a výdaje související s podnikatelskou činností, přičemž počáteční fáze podnikání by měla být v závislosti na kapitálové náročnosti zpracována podrobněji, jak lze vidět v tabulce 1. Plán peněžních toků se sestavuje pro první rok na každé čtvrtletí, aby byl vidět postupný náběh příjmů a také případná sezónnost. V dalších obdobích postačí roční údaje. Plánovaný výkaz se doplní stručným komentářem (Srpová a kol., 2011).

Tab. č. 1: Vzor peněžních toků v tis. Kč

Kvartál/Rok	1/20XX	2/20XX	3/20XX	4/20XX
Počáteční stav	0	0	0	0
Příjmy celkem	0	0	0	0
Prodej	0	0	0	0
Příjmy ze služeb	0	0	0	0
Výdaje celkem	0	0	0	0
Nákup majetku	0	0	0	0
Externí výdaje	0	0	0	0
Osobní výdaje	0	0	0	0
Marketing a reklama	0	0	0	0
Zřizovací výdaje	0	0	0	0
Provozní a správní režie	0	0	0	0
Peněžní tok	0	0	0	0
Koncový stav	0	0	0	0

Zdroj: BusinessInfo.cz, 2006, zpracováno autorkou

Rozvaha a výkaz zisku a ztráty nejsou v této práci zahrnuty, jelikož jako OSVČ nebude podnikatel povinen vést účetnictví, tedy ani nemá povinnost vykazovat účetní závěrku (Zákon č. 563/1991 Sb., § 18). Jakožto fyzická osoba nebude zapsán v obchodním rejstříku, obrat nepřesáhne částku 25 miliónů korun za jeden kalendářní rok, nepovede účetnictví na základě svého rozhodnutí, nebude společníkem sdruženým ve společnosti a nebude mít povinnost vést účetnictví podle zvláštního právního předpisu (Zákon č. 563/1991 Sb., § 1).

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return On Equity) měří efektivnost, s níž podnik využívá kapitál vlastníků, tzn. kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. Výpočet ROE je uveden v rovnici 1 (FinAnalysis, 2020).

$$\text{ROE} = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 \% \quad (1)$$

Rentabilita tržeb (ROS – Return On Sales) měří podíl čistého zisku, který připadá na 1 Kč tržeb. Pro správnou interpretaci ukazatele je třeba znát trend vývoje v daném podniku a hodnotu příslušného odvětví. Způsob výpočtu představuje rovnice 2 (FinAnalysis, 2020).

$$\text{ROS} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \times 100 \% \quad (2)$$

Doba návratnosti investice (PP – Payback Period) je doba (počet let), za kterou se kumulované příjmy vyrovnají investici, tj. doba, za kterou se investice bude vracet. Aby byla investice přijatelnou, musí být doba návratnosti kratší, než je doba životnosti projektu. Vzorec pro výpočet PP lze nalézt v rovnici 3 (ManagementMania.com, 2016b).

$$\text{PP} = \frac{\text{počáteční výdaje}}{\text{průměrný roční příjem}} \quad (3)$$

V závislosti na charakteru projektu se zvolí vhodné **finanční ukazatele**, pomocí nichž se zjišťuje, jak úspěšný projekt může být. Aby byl postup výpočtu jasný, uvádí se i propočty nutné pro zjištění vstupních hodnot, nejsou-li již uvedeny v podnikatelském plánu. Rozhodnutí, zda je investice výnosná, je do značné míry subjektivního charakteru, proto by na konci propočtů mělo být uvedeno, zda je pro podnikatele tato investice zajímavá nebo ne (Srpková a kol., 2011).

2.11 Plán rizik

Riziko je nejistá událost, která, pokud nastane, má vliv na dosažení cíle projektu, služby apod. Velmi často chce investor vědět, jestli si je podnikatel vědom možných rizik, a hlavně, jestli je dokáže eliminovat nebo jim předcházet. Proto je vhodné vytvořit přehled možných rizik. Rizika mohou být spojena například s poptávkou a zákazníky, se zaměstnanci, může se jednat i o externí rizika. Každému riziku se přiřazuje váha, významnost podle míry škod, které může způsobit, a také pravděpodobnost, s níž může riziko nastat. V neposlední řadě je třeba uvažovat o předcházení rizikům, popřípadě se zamyslet o snižování jejich možného dopadu (Svobodová & Andera, 2017).

Mezi opatření ke snížení rizika patří pravidelný monitoring stávající situace. Mezi opatření ke snížení dopadů rizik se často využívá pojištění. Bez ohledu na to, v jakém oboru se podnikání provozuje, vždy bude mít alespoň jedno riziko v osobě podnikatele. Je třeba uvažovat, co se stane, když mu krátkodobě nebo dlouhodobě nebude umožněno podnikat například z důvodu nemoci nebo úrazu (Svobodová & Andera, 2017).

Tab. č. 2: Mapa rizik

Riziko	Dopad	Ppst	Preventivní opatření
<i>Oblast rizik</i>			
Riziko 1	1–5	1–5	Opatření a jeho vlastník
Riziko 2	1–5	1–5	Opatření a jeho vlastník
Riziko 3	1–5	1–5	Opatření a jeho vlastník
<i>Oblast rizik 2</i>			
Riziko 1	1–5	1–5	Opatření a jeho vlastník
Riziko 2	1–5	1–5	Opatření a jeho vlastník
Riziko 3	1–5	1–5	Opatření a jeho vlastník
Riziko 4	1–5	1–5	Opatření a jeho vlastník
Riziko 5	1–5	1–5	Opatření a jeho vlastník

Zdroj: Fotr a kol., 2020, zpracováno autorkou

Mapa rizik je nástrojem pro analýzu rizik. Zpravidla obsahuje (Fotr, Vacík, Souček, Špaček & Hájek, 2020):

- jednotlivá rizika rozčleněná do skupin podle podobnosti/věcné náplně,
- ohodnocení pravděpodobností výskytu každého rizika a intenzity dopadu na firmu,
- opatření (vyhnutí se, přenos, zmírnění nebo přijmutí) proti rizikům s uvedením subjektu (vlastníka rizika) odpovědného za jeho řízení.

Tabulka číslo 2 představuje mapu rizik. Pro vyjádření míry dopadu a pravděpodobnosti (ppst) rizika se používají hodnoty 1–5. Hodnota 1 odpovídá nejnižšímu stupni významnosti, respektive hodnota 5 odpovídá nejvyššímu stupni významnosti.

2.12 Zhodnocení a implementace podnikatelského plánu

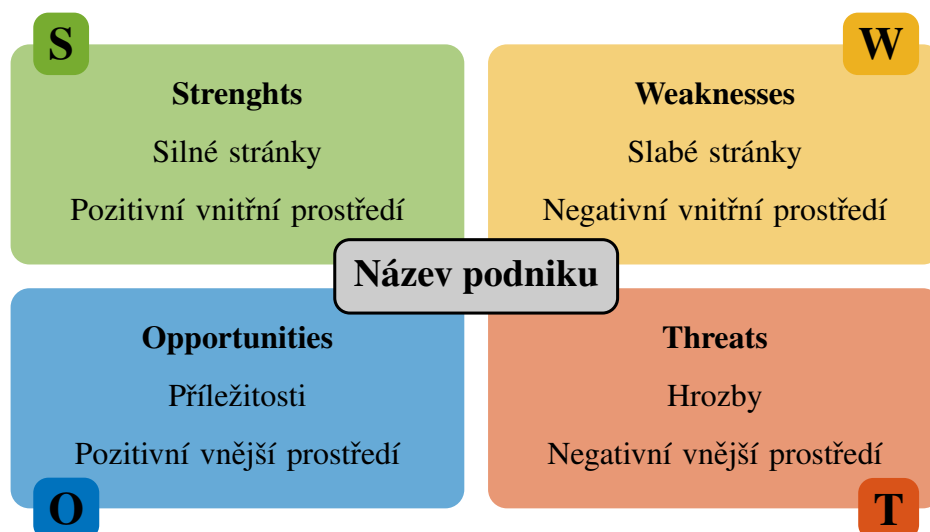
V poslední části je nutné vyhodnotit celý podnikatelský plán z hlediska silných a slabých stránek působících z vnitřního prostředí firmy, respektive z hlediska příležitostí a hrozeb přicházejících z vnějšího prostředí. Celý plán se shrne v podobě business modelu. Harmonogram realizace záměru se stanoví pomocí rozpadu projektu na jednotlivé činnosti spolu s následným sestavením Ganttova diagramu.

2.12.1 SWOT analýza

SWOT analýza je nejčastěji používanou technikou pro hodnocení faktorů ovlivňující úspěšnost podniku. Je nejen graficky přehledná, ale i velmi stručná a přitom komplexní. Silné a slabé stránky se dají definovat jako faktory, které může organizace změnit či ovlivnit jejich vývoj, protože vychází z vnitřního prostředí firmy. Příležitosti a hrozby pocházejí z vnějšího prostředí a ovlivnit se příliš nedají, dá se jim pouze přizpůsobit. Matici SWOT zobrazuje obrázek 2 (Ecommerce Bridge, 2019).

Mezi **silné stránky** se může zařadit například zkušený management, kvalifikovaná pracovní síla či kvalitní servis. Čím více silných stránek podnik má, tím lépe. **Slabé stránky** ukazují, že se podnikatel zamyslel i nad nedokonalostmi svého plánu. Slabou stránkou může být například nedostatek zkušeností v oblasti marketingu, cenová politika atd. Na slabé stránky je dobré odpovědět pozitivem, tj. prokázat, že se podnikatel zamyslel nad slabinami svého plánu a našel pozitivní řešení vedoucí k jejich odstranění. Analýza **příležitostí a hrozeb** se orientuje na okolí firmy. Umožňuje zdůraznit atraktivní příležitosti,

Obr. č. 2: SWOT analýza



Zdroj: RhythmSystems, 2020, zpracováno autorkou

kteřé mohou přinést výhody, respektive nabádá k zamyšlení nad problémy, jež bude potřeba řešit (Srpková a kol., 2011).

Matice **IFE** (Internal Factor Evaluation) a **EFE** (External Factor Evaluation) jsou analytické techniky navazující na SWOT analýzu. IFE představuje hodnocení interních faktorů, respektive matice EFE představuje hodnocení externích faktorů organizace. Zpracuje se tabulka klíčových interních, resp. externích faktorů, ke kterým je přiřazena váha v rozmezí 0,00–1,00 podle důležitosti. Suma vah se musí rovnat 1,00. Každý faktor je ohodnocen: 4 body – výrazné S/O, 3 body – nevýrazné S/O, 2 body – nevýrazné W/T, 1 bod – výrazné W/T. Součtem násobků vah a hodnocení se získá celkový vážený poměr, který hodnotí interní, resp. externí pozici organizace nebo strategického záměru. Nejlepší možné hodnocení je 4, nejhorší je 1 (ManagementMania.com, 2016c; 2016d).

2.12.2 Business model

„Business model představuje základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu“ (Osterwalder & Pigneur, 2015, str. 14). Jedná se tedy o podrobný plán strategie, která se má naplnit prostřednictvím organizačních struktur, procesů a systémů. Business model lze popsat pomocí devíti stavebních prvků, které ukazují logiku toho, jak firma hodlá vydělávat peníze. Těchto devět prvků pokrývá čtyři hlavní oblasti podniku: zákazníci, nabídku, infrastrukturu a finanční životaschopnost. Promyšlení vlastního business

modelu a výsledek návrhu představuje dokonalý základ k vytvoření kvalitního podnikatelského plánu. Koncept business modelu uplatňují v různých prostředích po celém světě, například ve společnostech IBM, Deloitte, Ericsson (Osterwalder & Pigneur, 2015).

Osterwalder a Pigneur (2015) navrhli jednostránkový diagram rozdělený na 9 částí business modelu, kterému říkají plátno, protože se podobá plátnu malířskému. Tento nástroj se jmenuje Business Model Canvas, umožňuje vizuálně znázornit nové či existující business modely. Rozložení plátna není nahodilé, ale má hlubší smysl. Levá strana plátna odpovídá efektivitě, protože i levá hemisféra mozku myslí logicky. Pravá strana plátna vyjadřuje hodnotu, jelikož pravá hemisféra je zaměřena na emoce.

Svobodová a Andera (2017) považují Business Model Canvas za vhodnější pro již zavedené firmy. Pro začínající firmy se jim jeví jako vhodnější Lean Canvas, který vychází z metody Lean Startup.

2.12.3 Harmonogram realizace

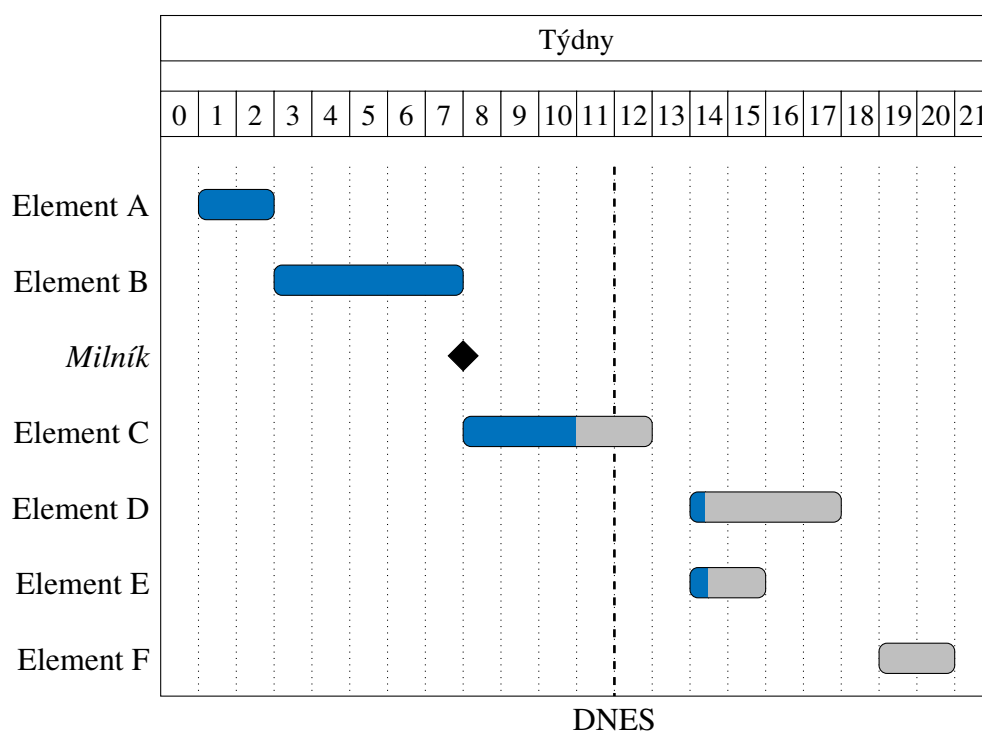
Je vhodné načasovat zahájení podnikání. V některých oborech může načasování hrát důležitou roli. Obvykle je třeba počítat i s dobou, která předchází samotnému rozjezdu businessu. Je to doba, kdy se nakupují potřebná zařízení, hledají se a rekonstruují prostory, získává se oprávnění k provozování činnosti, hledají se zaměstnanci apod. Vždy je vhodné počítat s časovou rezervou, obzvláště u dodávek materiálů a podobných činností v investiční fázi. Pro zpřehlednění potřebných činností a jejich časových úseků se doporučuje použít Ganttův diagram (Svobodová & Andera, 2017).

Ganttův diagram je nejjednodušší a nejběžnější plánovací technika. Diagram sestává z horizontálního měřítka rozděleného na časové jednotky (dny, týdny nebo měsíce) a z vertikálního měřítka ukazujícího pracovní elementy (úkoly, aktivity, činnosti). Obrázek č. 3 je ukázkou jedné z podob Ganttova diagramu. Počátek a ukončení činnosti je definováno začátkem a koncem každého pruhu (Nicholas & Steyn, 2017).

Přípravou pro tvorbu Ganttova diagramu je **WBS (Work Breakdown Structure)** analýza, která představuje rozpad projektu na jednotlivé činnosti a milníky, jichž je potřeba dosáhnout. Podle WBS analýzy se odhaduje čas a další požadavky potřebné pro tyto úkoly. Elementy jsou následně sekvencovány v čase podle toho, které musí být splněny dříve, než jiné mohou začít (Nicholas & Steyn, 2017).

Jakmile je projekt v plném proudu, Ganttův diagram se stává nástrojem pro posuzování úrovně pokroku nejen v práci na činnostech, ale i v práci na celém projektu. Obrázek č. 3 ukazuje stav pokroku v jedenáctém týdnu. Modře vyznačená část pruhu značí množství práce, které je v rámci činnosti již hotové. Tato metoda je velice efektivní pro znázornění, které pracovní činnosti jsou před či za rozvrhem plánu. Pro monitorování pokroku je samozřejmě nutné diagram udržovat tak aktuální, jak je to jen možné, tzn. aktualizovat ho denně či alespoň týdně. Aby bylo možné identifikovat a napravovat případné problémy, je zásadní sledovat současný stav projektu. Zveřejňování pokroku spolupracovníkům je velice dobrou cestou, jak udržovat tým motivovaný (Nicholas & Steyn, 2017).

Obr. č. 3: Ganttův diagram



Zdroj: MicroTOOL, 2020, zpracováno autorkou

Nevýhodou Ganttova diagramu je, že nutně neukazuje dopady jedné zpožděné aktivity na ostatní. Sám Ganttův diagram totiž neposkytuje možnost určit, že zpoždění některé činnosti ovlivňuje další činnosti projektu, které budou pravděpodobně kvůli těmto dopadům též zpožděné (Nicholas & Steyn, 2017).

3 Podnikatelský záměr

Cílem podnikatelského plánu, jehož výsledky jsou stěžejní pro založení jógového studia **Plzeňská jóga**, je analýza vnitřních i vnějších okolností.

3.1 Stručná charakteristika produktu

Jóga je soubor technik, které zahrnují hlavně uvádění těla do pozic (ásan), dechová cvičení, relaxaci a meditaci. Praktikování a předávání tradice jógy je hlavní produkt podnikatelského plánu, vedlejším produktem je **prodej jógových pomůcek**. Jedinečné umístění Plzeňské jógy na Severním Předměstí města Plzně zajistí příliv nových klientů. Studio bude otevřeno všechny dny v týdnu a vyučovat se bude pestré množství stylů, přičemž dětskou jógu, jin jógu a zdravotní jógu zatím jinde v Plzni nenabízí. Lekce se budou konat nejen v jógovém studiu, ale i v městském parku. Zvláštními bonusy budou voňavé lekce spojené s aromaterapií a čajové lekce, při nichž bude připravena degustace čaje. Alternativní poskytovanou možností jsou i firemní, individuální či online lekce.

3.2 Cílový trh

Cílový trh tvoří obyvatelé Plzně a okolí, kteří se pravidelně věnují pohybu. Odhadovaná velikost trhu je 101 580 lidí. Hlavními konkurenty Plzeňské jógy jsou čtyři plzeňská jógová studia.

3.3 Klíčová osobnost podnikání

Autorkou a klíčovou osobností podnikatelského plánu je Monika Hanušová. Vystudovala dvou set hodinový certifikovaný kurz pro lektory jógy, přičemž józe a jejím různým stylům se věnuje již 5 let.

3.4 Finanční informace

Zdroje, které zajistí hladký rozjezd podniku, představují osobní finance podnikatelky ve výši 190 949 Kč. K bodu zvratu dochází ve čtvrtém kvartálu prvního roku, kdy se plánovaná investice zcela vrátí.

4 Podnikatelský plán jógového studia

Plzeňská jóga

Přestože se v Plzeňském kraji jóga učí na mnoha místech, pravých jógových studií je stále ještě málo. Dle výzkumu v podkapitole 4.6 se konkrétně v Plzni a okolí nachází pouze čtyři studia tohoto druhu. Cílem podnikatelského plánu je analyzovat vnitřní i vnější okolnosti podniku. Výsledky této analýzy jsou stěžejní pro založení jógového studia **Plzeňská jóga**, které pokryje zájem obyvatel o zdravý pohyb, jenž byl potvrzen dotazníkovým výzkumem v podkapitole 4.4.

Celý podnikatelský záměr je zpracován v souladu s teoretickou částí této bakalářské práce, přičemž jeho kompozice je opřena o strukturu Svobodové a Andery (2017) uvedenou v podkapitole 2.1. Titulní strana podnikatelského plánu se nachází v příloze A společně s navrženým logem. Executive Summary je věnována kapitola 3, která shrnuje nejdůležitější náležitosti podnikatelského nápadu. Zhodnocením a implementací podnikatelského plánu se zabývá kapitola 5, jež zkoumá jeho potenciál.

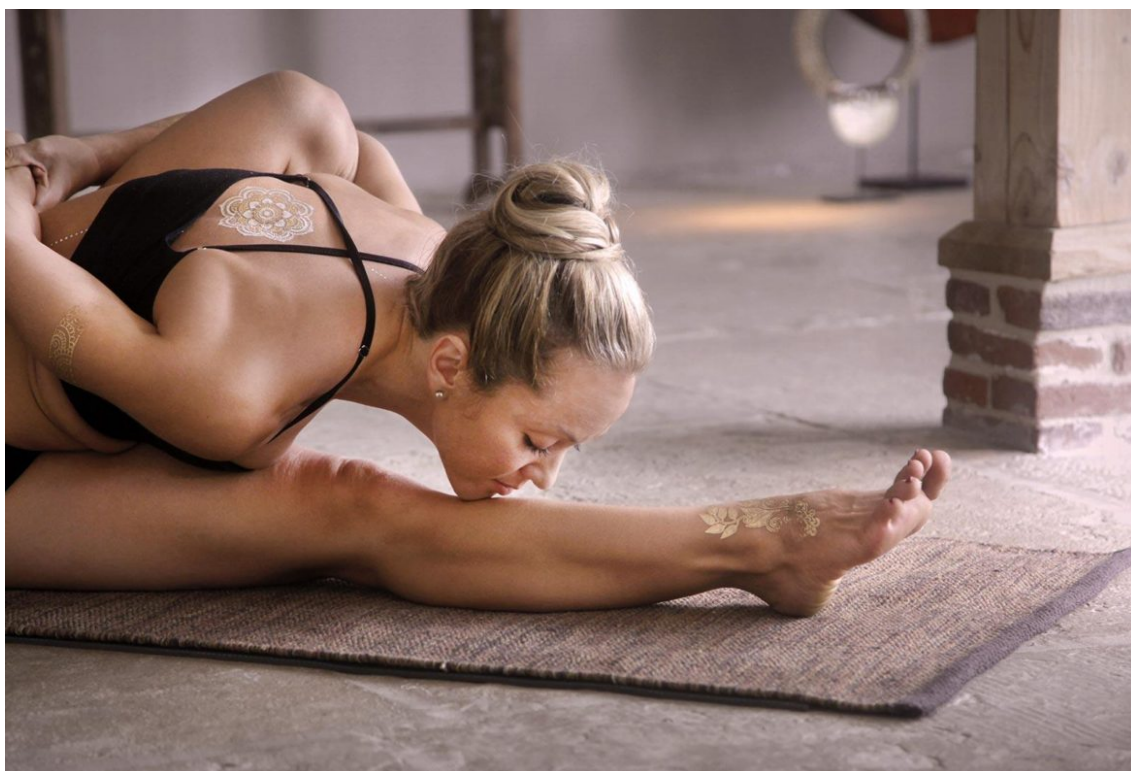
4.1 Charakteristika produktu

Jóga je soubor technik, které zahrnují hlavně uvádění těla do pozic (ásan), dechová cvičení, relaxaci a meditaci. Samotný překlad slova jóga je spojení, které lze chápat jako spojení těla a mysli. Praktikování a předávání tradice jógy je služba a hlavní produkt tohoto podnikatelského plánu. Cvičení ásan má léčivý efekt, dechové techniky a meditace zklidňují a rozjasňují mysl. Pravidelná fyzická aktivita a relaxace jsou jedním z předpokladů dlouhého, zdravého a spokojeného života. Praktikování jógy je přístupné pro lidi všech věkových skupin bez ohledu na socioekonomický status, pohlaví či náboženské vyznání (MacGregor, 2018).

4.1.1 Jóga a jógové pomůcky

Plzeňská jóga bude místem, které poskytne příjemné a útulné prostory jógovým lektorem a klientům z řad začínajících i pokročilých jogínů. Podnik bude v provozu sedm dní v týdnu a bude sloužit i pro setkávání se nad hrnkem horkého čaje před nebo po lekci. Budou se zde pořádat kurzy jógy různých stylů a akce zaměřené na prohloubení jógové

Obr. č. 4: Jóga



Zdroj: KinoYoga, 2021

praxe. Na všechny kurzy a akce se bude možné přihlašovat přes rezervační systém na internetových stránkách studia. Studio se bude prezentovat i na sociálních sítích Facebook, Instagram a YouTube.

Majitelka studia bude realizovat část lekcí sama. Ostatním lektorům budou jógové prostory pronajímány pro potřeby jejich lekcí včetně kompletního vybavení studia. Přestože praxe jógy nevyžaduje žádné zvláštní pomůcky kromě pohodlného oblečení, základní potřebou se stala jógová podložka (jógamatka). V současnosti se využívají i podpůrné bloky, pásy, bolstery a deky, jež jógu činí přístupnější pro lidi všech fyzických zdatností a konstitucí. Všechny tyto prostředky zpříjemňující jógu budou součástí vybavení studia a budou plně k dispozici pro zapůjčení během lekce zdarma. Pokud by někdo zatoužil mít vlastní jógovou pomůcku doma, studio bude nabízet možnost si ji zakoupit, ať už se jedná o výše jmenovanou nebo o meditační poštář či například o konvičku néti na proplachování nosu.

4.1.2 Legislativní požadavky

Nejpodstatnějším předpokladem pro založení jógového studia je stát se certifikovaným lektorem jógy. Jedná se o absolvování kurzu o délce 150–200 h v zařízení akreditovaném Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR (MŠMT ČR). **Kurz** trvá zhruba jeden semestr, výuka probíhá o víkendech. Cena kurzu se pohybuje okolo 27 000 Kč za kurz.

Jógové studio je prostor sloužící k poskytování služeb v oblasti jógy. Podnikatelka je povinna zajistit, aby tato **provozovna** byla způsobilá pro vykonávání živnosti a je osobou odpovědnou za činnost provozovny. Studio musí být zvenčí viditelně označeno názvem nebo jménem a příjmením podnikatelky a jejím identifikačním číslem osoby (Zákon č. 455/1991 Sb., § 17). Při provozování živnosti v provozovně je nutné ohlásit živnostenskému úřadu provozovnu a zajistit splnění stavebních, hygienických a požárních požadavků.

Pro jógové studio lze využít **stavební prostor**, který je k tomuto účelu určen (kolaudován) podle stavebního zákona (Zákon č. 183/2006 Sb., § 126). V případě, že je prostor kolaudován za jiným účelem, bude nové jógové studio potřebovat rekolaudaci. Podmínky rekolaudace se u každého prostoru liší, je proto potřeba konzultace s příslušným plzeňským stavebním úřadem, který poskytne veškeré informace ke konkrétnímu prostoru. I bytové prostory mohou být rekolaudovány na nebytové.

Změnu v užívání stavby oznamuje stavebnímu úřadu osoba, která má ke stavbě vlastnické právo nebo prokáže právo změnit užívání stavby. Oznámení obsahuje popis, odůvodnění, rozsah a důsledky zamýšlené změny. K oznámení se připojuje doklad o vlastnickém právu ke stavbě nebo souhlas vlastníka stavby se změnou v užívání. Stavební úřad zkoumá, jestli se změna nedotýká práv třetích osob, které mohou být dotčeny už jen zvýšením provozu (procházením klientů) ve společných prostorách. U záměru jógového studia není vyžadováno posouzení účinků na okolí, nevyžaduje se zkušební provoz ani není třeba stanovit podmínky pro užívání. Stavební úřad poté vydá souhlas se změnou v užívání stavby do 30 dnů ode dne podání oznámení (Zákon č. 183/2006 Sb., § 127).

Krajská hygienická stanice stanovuje **hygienické podmínky**, je proto nutné se informovat přímo zde v závislosti na vybraném prostoru, ale i v závislosti na aktuálních nařízeních vlády. Tyto podmínky se týkají především požadavků na šatny, toalety a sprchy, jejichž

rozsah a vybavení odpovídá počtu osob, pro které je zařízení určeno. Dále je nutné mít na místě zdravotnické vybavení, jež zahrnuje lékárničku první pomoci.

Při provozování živnosti poskytování tělovýchovných a sportovních služeb podnikatel nese **odpovědnost za újmu** způsobenou na zdraví klienta při sportu, v zásadě ani jinak v provozovně utrpěnou. Může nastat případ, kdy podnikatel ponese odpovědnost za újmu, například se může jednat o uklouznutí na mokré podlaze či o poranění způsobené pomůckou. To vše ale pouze za předpokladu, že podnikatelka zavinila svým jednáním újmu a bez jednání nebo opomenutí by újma nevznikla (Zákon č. 89/2012 Sb.).

Jelikož v jógovém studiu budou pro odkládání věcí k dispozici šatní skříňky, je důležité počítat i s rizikem **škody na odložených věcech**, které se nelze zprostit. Pro výši škody není stanoven limit, ale chráněny jsou pouze věci, jejichž odložení je nutné pro využití služby a které zákazník odložil na místo určené nebo obvyklé a pokud nad věcí již nemá dohled. Za věci, které má klient na dohled, tedy pod svou kontrolou, podnikatelka neodpovídá. Odpovědnost trvá po dobu, kdy je zákazník ve studiu a využívá služeb jógy. Odchodem ze studia odpovědnost za odložené věci zaniká a za zapomenuté věci podnikatelka neručí (Zákon č. 89/2012 Sb.).

Pokud se v provozovně nebo při jógovém cvičení bude pouštět reprodukováná hudba, je povinnost platit autorské poplatky, aby nedošlo k porušení **práv duševního vlastnictví**. Ochranný svaz autorský pro práva k dílům hudebním (OSA) požaduje uzavření licenční smlouvy. Povinně se musí platit koncesionářský poplatek za každý přístroj, který podnik pro reprodukci hudby používá. Kromě toho musí podnikatelka hradit ještě zmiňovanou licenční odměnu, a to jak k rukám OSA, tak ještě Nezávislé společnosti výkonných umělců a výrobců zvukových a zvukově obrazových záznamů Integram. Jestliže by poplatky nebyly hrazeny, ale reprodukováná hudba ve studiu zněla, mohou se tyto organizace domáhat úhrady poplatků i zpětně (AZlegal, 2021).

Podnikatelka má při výkonu své činnosti povinnost chránit **osobní údaje**, které o zákaznících shromažďuje a má povinnost dodržovat zásady Obecného nařízení o ochraně osobních údajů (Nařízení EP a ER, 2016). Je vhodné pečlivě zvážit, jaké údaje se budou pro nezbytně nutnou dobu o klientech uchovávat a za jakým účelem.

4.2 Charakteristika vlastníka

Autorkou a klíčovou osobností tohoto podnikatelského záměru je Monika Hanušová, studentka Fakulty ekonomické Západočeské univerzity v Plzni. Když jí bylo 18 let, poprvé se setkala s jógou, která ji naprosto uchvátila a po pár navštívených lekcích se stala její životní vášní. Pravidelná praxe přináší do Moničina života mnoho pozitiv ve formě psychického i fyzického zdraví. Aby do jógy pronikla hlouběji a poznala, co vše jí může nabídnout, rozhodla se vystudovat 200 hodinový certifikovaný kurz pro lektory jógy. Přestože učit jógu nebyl prvotní záměr, během svého jógového vzdělávání zjistila, že by ráda vytvořila prostor tradičního jógového studia, kterých je v České republice stále málo.

Její nadšení pro jógu trvá již pět let, během kterých vyzkoušela mnoho jógových stylů. Praxi rozličných druhů kombinuje pro udržení své kondice. Nejvíce ji oslovila klasická hatha jóga, dynamická aštánge vinjása jóga a jemná jin jóga. Především tyto směry by ráda osobně předávala v nově vzniklém jógovém studiu. Jógové vzdělání i pravidelná praxe s sebou přinesly kontakty s lidmi, kterým by ráda pronajímala studio na lekce i přednášky o józe. Moničin kompletní životopis je k dispozici na LinkedIn: www.linkedin.com/in/monika-hanusova

Právní forma, kterou autorka zvolila, je podnikání fyzických osob – OSVČ. Živnostenské podnikání je výhodné díky zjednodušené administrativě (vedení pouze daňové evidence), nákladovým paušálům a poměrně volnému zacházení s osobními financemi. Na rozdíl od obchodních společností odpadá povinnost zveřejňovat základní finanční výkazy. Další výhodou je nižší sazba daně z příjmů než u právnických osob. Nevýhodou živnosti je plné ručení za závazky a ztráty osobním majetkem.

Fyzická osoba, která chce podnikat podle živnostenského oprávnění, musí splnit všeobecné podmínky stanovené živnostenským zákonem (Zákon č. 455/1991 Sb., § 6):

- plná svéprávnost, která lze nahradit přivolením soudu k souhlasu zákonného zástupce nezletilého k samostatnému provozování podnikatelské činnosti,
- bezúhonnost.

Pro živnost ohlašovací vázanou je potřeba navíc prokázat odbornou způsobilost, která je upravena zvláštními právními předpisy uvedenými v příloze č. 2 k tomuto zákonu (Zákon č. 455/1991 Sb.). Konkrétně pro živnostenské oprávnění *Poskytování tělovýchovných*

a sportovních služeb v oblasti jógy je nutné doložit osvědčení o odborné kvalifikaci instruktora jógy vydané zařízením akreditovaným MŠMT ČR. Oprávnění povoluje výuku jógových dovedností a s tím spojené organizování jógových činností pro jednotlivce a skupiny, včetně půjčování jógových pomůcek a prostředků (Nařízení vlády, 2008).

Dále si autorka zaregistruje ohlašovací živnost volnou – *Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona*. První činnost, *Velkoobchod a maloobchod*, umožní aktivity spojené s nákupem a prodejem jógového zboží za účelem jeho prodeje přímému spotřebiteli. Druhá činnost, *Provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti*, zabezpečí provoz jógového studia, přičemž je dovoleno i organizování a pořádání činností souvisejících s podporou a propagací jógy (Nařízení vlády, 2008).

Vzhledem ke sdílení prostoru s dalšími lektory (živnostníky) se bude realizovat pronájem prostor jógového studia společně s vybavením, které zahrnuje jógové pomůcky. Z toho plyne nutnost třetí ohlašovací živnosti volné, *Pronájem a půjčování věcí movitých*. Pronájem nebytových prostor živností není (Prostějov, 2017).

U ohlašovacích živností stačí vyplnit Jednotný registrační formulář pro fyzickou osobu, ve kterém se budoucí podnikatelka kromě ohlášení živnosti registruje:

- na finančním úřadě (k dani z příjmů),
- na příslušné okresní správě sociálního zabezpečení (k sociálnímu pojištění),
- u příslušné zdravotní pojišťovny (ke zdravotnímu pojištění).

Aby podnikání mohlo začít, odevzdá se tento formulář na příslušném živnostenském úřadě, zvoleného podle trvalého bydliště, spolu s vyžádanými dokumenty:

- doklad o odborné způsobilosti,
- výpis z rejstříku trestů,
- doklad o zaplacení správního poplatku – 1 000 Kč,
- doklad prokazující právní důvod užívání prostor, v nichž je umístěno sídlo – nájemní smlouva nebo výpis z katastru nemovitostí.

4.3 Analýza trhu

Součástí zdravého životního stylu je **fyzická aktivita**. Trh, který poskytuje služby v oblasti pohybu, je cílový pro podnikatelský plán Plzeňské jógy. Dle WHO (2018b) všechny formy fyzické aktivity mohou poskytovat zdravotní výhody, pokud jsou prováděny pravidelně a s dostatečným trváním a intenzitou. Studie provedena Leitzmannem na čtvrt milionu lidech prokázala, že pokud dodržovali předepsané množství aktivity bez ohledu na intenzitu pohybu, došlo k 50% snížení celkové úmrtnosti z jakýchkoliv příčin v porovnání s neaktivními lidmi. Optimální je mezi dvě cvičení zařazovat maximální přestávku dva dny vzhledem k příznivému metabolického efektu trvajícím 48 hodin po pohybu. Tato pravidelná aktivita přináší především velký efekt pro osoby se zdravotními komplikacemi, jako jsou například vysoký krevní tlak, diabetes mellitus a srdečně-cévní onemocnění (Skalská, 2020).

U pohybových aktivit si zákazník opakovaně kupuje stále stejný produkt, pohybovou aktivitu. Je proto důležitá péče o spokojené zákazníky, aby se do podniku opakovaně vraceli. Dobře postavený marketing a péče o zákazníka je základem pro vybudování stálé klientely. Pokud se jedná o pomůcky používané při pohybu, bude se pravděpodobně jednat o produkty, které si zákazník koupí maximálně párkrát za život.

PESTEL analýza identifikuje vnější síly, kterým Plzeňská jóga čelí. **Právní** formou se již podrobně zabývá podkapitola 4.2 a **legislativním** podmínkám se věnuje podkapitola 4.1. K politickému prostředí je nutno přiřadit i protiepidemiologická opatření, která zásadně ovlivnila fyzickou aktivitu české populace. Situace nepovolující provoz v oblasti pohybu je nepříznivým faktorem, avšak lidé by po rozvolnění opatření mohli projevit zvýšený zájem o pohybové aktivity a setkávání, jež byla znemožněna.

V celosvětovém **společenském** měřítku se v oblasti pohybu stále více do popředí dostává jóga, která má účinky nejen na udržení zdravého těla, ale pomáhá zmírnit i deprese, únavu a poruchy spánku, zvláště pokud zahrnuje kontrolu dechu anebo meditaci. Od roku 2015 se začal pravidelně slavit Mezinárodní den jógy, což dokazuje její vzrůstající popularitu mezi lidmi. Je propagována jako nástroj pro podporu pravidelné a přiměřené aktivity, lze ji cvičit kdekoli a kdykoli. Vzhledem k sedavému životnímu stylu je zdůrazňována důležitost podpory fyzické aktivity zejména v městských oblastech (WHO, 2018a; WHO, 2020).

Trh zaměřující se na oblast pohybu je z **ekonomického** hlediska považován obecně za oborově výnosný. Pokud se jedná pouze o jógový průmysl, jeho tržby v roce 2015 činily v USA 9,09 miliardy dolarů. Průměrně za jógu či jógové pomůcky utratí jogín skoro 2 000 Kč měsíčně, přičemž počet praktikujících stále roste. V Japonsku se od roku 2005 do roku 2010 zvýšil počet studentů jógy na 413 %, v USA mezi lety 2012 a 2014 na 180 %. V roce 2018 byla jóga již mezi top 10 fitness trendy na světě, přičemž se odhadovalo, že v roce 2020 bude jógu cvičit asi 55 milionů lidí na světě (Rakicevic, 2020).

Průměrná roční míra inflace dosáhla v lednu 2021 hodnoty 3,0 %, což je o 0,2 procentního bodu méně než v prosinci 2020. Spotřebitelské ceny vzrostly v lednu 2021 meziročně o 2,2 % (ČSÚ, 2021). Změna cen zboží a pronájmu prostor tedy není významná. V Plzeňském kraji k 30. 9. 2020 dosáhl podíl nezaměstnaných hodnoty 3,21 %, což je hodnota nižší než republikový průměr (ČSÚ, 2020b). Nízká nezaměstnanost svědčí o tom, že velká část populace má dostatek financí na zábavu a volný čas.

Technologickým faktorem, který pomáhá šířit oblíbenost jógy po celém světě, je rostoucí počet uživatelů internetu, respektive rostoucí počet uživatelů na sociálních sítích. Lidé si vybírají pohybovou aktivitu a místo pro její realizaci na sociálních sítích a prostřednictvím internetových vyhledávačů. Většina pohybových studií a fitness center nabízí objednávání na tréninky prostřednictvím objednávacích systémů. Koronavirová pandemie se zasloužila o přesun některých druhů lekcí do online prostředí.

Ekologie se do světa pohybu a jógy promítá především ve výběru pomůcek a oblečení z recyklovatelných či rozložitelných materiálů, z lokální produkce. Férové produkty prosazující platbu tzv. spravedlivých cen za produkty, dodržující sociální a environmentální standardy jsou upřednostňovány před výrobci třetích zemí, kteří najímají levné pracovní síly.

4.4 Analýza zákazníků

Potenciální **cílový trh** Plzeňské jógy je tvořen:

- obyvateli Plzeňského kraje a lidmi, kteří tráví v Plzeňském kraji svůj volný čas,
- především obyvateli Plzně a okolí nebo lidmi ochotnými za aktivitou dojet,
- sportovci a lidmi pravidelně se věnujícími pohybu,
- jógovými lektory a všemi jogíny, kteří se józe věnují pravidelně, ale i nárazově,

- jedinci, kteří se pravidelně nepohybují, ale jóga může jejich fyzickou aktivitu započít,
- každým, kdo hledá řešení svých zdravotních potíží pomocí změny životního stylu.

Kvantitativní charakteristika cílové skupiny v tabulce 3 představuje vyčíslení počtu lidí, na které se vyplatí zaměřit. S největší pravděpodobností budou mít o jógové studio umístěné v Plzni zájem obyvatelé okresů Plzeň-město, Plzeň-jih a Plzeň-sever. Dle ČSÚ (2020a) k 1. 7. 2019 žije v Plzni a okolí 169 831 žen a 166 289 mužů. Jelikož je v plánu dělat lekce pro všechny věkové kategorie, není nutné vyřazovat některé skupiny lidí. Krejčík (2015) tvrdí, že jógu v České republice navštěvují z 85 % ženy a z 15 % muži, lze tedy předpokládat stejné rozdělení. ČSÚ (2018) zjistil, že 40 % dospělé populace se pravidelně nevěnuje žádné pohybové aktivitě. Tvrzení, že 60 % dospělých se pravidelně věnuje sportu nebo rekreační aktivitě, bude pro zjednodušení aplikováno i na děti a mládež. U lidí, kteří se pravidelně pohybují, je pravděpodobné, že o jógu buď mají, nebo by mohli projevit zájem. Velikost cílového trhu je odhadována na **101 580 obyvatel**.

Tab. č. 3: Kvantitativní charakteristika cílové skupiny

Plzeň-město	98 878 žen
Plzeň-jih	31 185 žen
Plzeň-sever	39 768 žen
Plzeň a okolí	98 878 + 31 185 + 39 768 = 169 831 žen
Plzeň-město	94 363 mužů
Plzeň-jih	32 014 mužů
Plzeň-sever	39 912 mužů
Plzeň a okolí	94 363 + 32 014 + 39 912 = 166 289 mužů
85 % žen na józe	$169\,831 * 0,85 = 144\,356,35$ žen
15 % mužů na józe	$166\,289 * 0,15 = 24\,943,35$ mužů
Jógové rozdělení žen a mužů	$144\,356,35 + 24\,943,35 = 169\,299,7$
60 % má pravidelný pohyb	$169\,299,7 * 0,6 \doteq 101\,580$ lidí

Zdroj: Krejčík, 2015; ČSÚ, 2018; ČSÚ, 2020a, vlastní zpracování

4.4.1 Dotazníkový výzkum

Pro dotazníkový výzkum zveřejněný prostřednictvím služby Google Forms byl zvolen název **Pohybové aktivity a životní styl**. Jeho kompletní znění je k dispozici v příloze B. Navržen byl pro cílovou skupinu lidí z Plzeňského kraje, kteří se věnují pohybu nebo by mohli mít o pohyb zájem. Není tedy zaměřen přímo na jógu, aby neodradil potenciální zájemce tím, že o józe zatím nic nevědí nebo se jí nevěnují, avšak přesto dotazník zkoumá všechny podstatné náležitosti. Cílem výzkumu je zjistit, jak je na tom trh s pohybovými aktivitami v Plzeňském kraji. Na základě vytvořených person se zvolí vhodná marketingová propagace a komunikace.

Dotazník je členěn do devíti sekcí. V první sekci jsou respondenti seznámeni s podstatou dotazníkového šetření, s časovou náročností odpovídající průměrně šesti minutám na vyplnění a jsou ujištěni, že odpovědi jsou zcela anonymní a budou použity pouze v rámci bakalářské práce. Autorka dotazníku zde uvádí nejen své jméno, ale i svou e-mailovou adresu, pokud by ji chtěl někdo kontaktovat s případnými dotazy. Úvodní **první sekce** je zakončena otázkou na pravidelnou pohybovou aktivitu, která dále větví dotazník do dvou částí.

Pokud v první otázce respondent odpověděl, že se pohybové aktivitě pravidelně nevěnuje, je přesměrován na **druhou sekci**, kde se zjišťuje hlavní důvod nedostatku pohybu. V případě, že se dotyčný nehýbe v důsledku nedostatku volného času nebo nedostatku financí, dotazník se ukončí, jelikož respondent není užitečný pro účely tohoto šetření. Pokud vybere jinou ze zbývajících šesti odpovědí (například: chybí mi motivace k pohybu), je pravděpodobné, že by mohl začít svůj pravidelný pohyb právě s jógou, stal by se tak potenciálním klientem, a je proto přesměrován k pokračování na sekci 4.

Jestliže v první otázce dotazovaný odpoví, že se pravidelně věnuje pohybu, je posunut rovnou na **sekcí třetí**, jež zjišťuje, kterým fyzickým aktivitám se věnuje. Informace tohoto charakteru napoví, v jakých sportovních skupinách potenciálního zákazníka hledat. Poté je respondent přesměrován na sekci 4, která začíná společnou část dotazníku.

Společnou část tvoří zbývajících sekce 4–9. **Sekce čtyři** o preferenci v pohybových aktivitách zjišťuje, jaká denní doba a dny v týdnu jsou pro zákazníky nejvhodnější. Odpovědi jsou klíčové pro sestavení rozvrhu lekcí. Otázka o způsobu, jakým se lidé nejraději učí

sportu/pohybové aktivitě, poskytne představu, zda se jógové studio zaměří na skupinové a individuální lekce, nebo by mohlo organizovat i workshopy a semináře. V současné době pandemie by mohl být i velký zájem o online lekce, instruktážní videa či písemné a obrázkové tutoriály. Výše zmíněné prostředky by mohly sloužit k internetové propagaci studia. Další otázky zkoumají, co lidi k pohybu motivuje a kolik kilometrů maximálně jsou ochotni jezdit za pohybovou aktivitou. Motivace prozrazuje, jak lidi podpořit, aby přišli na lekci. Pokud například lidé hledají pocit sounáležitosti se skupinou, je vhodné nabízet skupinové lekce. Pokud lidé hledají zlepšení zdravotního stavu, bude Plzeňská jóga nabízet jógu zaměřenou na různé zdravotní potíže (jóga pro zdravá záda, hormonální jóga). Pokud lidé hledají zklidnění a relaxaci, studio nabídne lekce meditace a relaxační jógy atd. Počet kilometrů, jež je respondent ochoten jezdit za pohybovou aktivitou, hraje roli především u lidí, kteří nejsou z Plzně a okolí.

Sekce pět, styl a prostředky komunikace, je užitečná především pro komunikaci se zákazníky. Zjistí se, ve kterých médiích zákazník vyhledává informace, jaký používá internetový prohlížeč a ve kterých sociálních sítích se pohybuje.

Životní styl a charakter tvořící **šestou sekci** je důležitý pro marketing a tvorbu osoby. Záliby a trávení volného času prozradí, na kterých událostech, sešlostech a ve kterých skupinách hledat lidi, kteří by mohli mít o jógu zájem. Otázky vztahující se k životním hodnotám a osobnosti pomohou reálnější a snazší představě o zákazníkovi. Inspirací pro rychlé sebehodnocení vlastností zákazníka byl koncept Big Five, který zkoumá osobnost člověka z pěti rozměrů, jimiž jsou extroverze, kreativita, svědomitost, přívětivost a emoční stabilita. Respondent se hodnotí na škále od jedné do pěti, kde 1 a 5 jsou opoziční extrémy v rámci rozměru a jsou i stručně pomocí pár slov popsány přímo v dotazníku (Jermář & Egerová, 2017).

Sedmá sekce společně s obrázkem stručně představí, co je to jóga. Poté je respondent dotazován na své zkušenosti s jógou a zda by měl zájem jít na zkušební lekci jógy. Z těchto otázek se dá snadno odvodit, zda má dotyčný o jógu zájem.

Předposlední **osmá sekce** zjistí uje demografické informace, které zahrnují pohlaví, věkovou kategorii, socioekonomickou situaci a místo, kde respondent bydlí anebo tráví svůj volný čas. Jelikož především mnoho studentů se pohybuje minimálně ve dvou městech, je možnost zaškrtnout více odpovědí. Výše popsané identifikační otázky byly zařazeny až

na konec z důvodu klesající pozornosti během dotazování.

V **deváté sekci** je respondentovi vysvětlen význam dotazníku a je znovu uvedena e-mailová adresa pro případ dotazů souvisejících s dotazníkem. Aby účastníci dotazníku dostali i něco na oplátku, mohou uvést svůj e-mail, na který dostanou za pár měsíců shrnutí tohoto výzkumu. Poskytnuté e-mailové adresy se později mohou hodit i pro zaslání informace o otevření studia a pozvánky na první zkušební lekci zdarma.

4.4.2 Shnutí výsledků výzkumu

Dotazník byl zveřejněn po dobu jednoho měsíce v období od 9. února do 8. března 2021. Před zveřejněním proběhla pilotáž s osmi respondenty, kteří potvrdili funkčnost a časovou náročnost dotazníku. Na základě jejich připomínek a postřehů byl dotazník jemně doladěn, aby byl plně srozumitelný. Dotazník obdrželi lidé s Plzeňského kraje, kteří se pravidelně věnují pohybu, i ti, kteří nikoliv. Největší množství lidí bylo osloveno z Plzně, Klatov a okolí těchto dvou měst. V průběhu přijímání odpovědí autorka obdržela jeden e-mail s dotazem ohledně budoucího podnikání.

Celkově se šetření zúčastnilo 165 respondentů. Devět z dotazovaných bylo vyloučeno z výzkumu, protože se nevěnují pravidelně pohybu z důvodu nedostatku volného času. Dalších dvacet vyloučených bydlí v jiném než v Plzeňském kraji a nejsou ochotni dojíždět za fyzickou aktivitou 50 a více kilometrů. Po vyřazení dvaceti devíti osob zůstává ke zkoumání **136 respondentů**.

Na dotazníkovém šetření se podílelo 100 žen a 36 mužů ve věku 15–79 let. Nejvíce se do průzkumu zapojili zaměstnaní (62 osob) a studující (48 osob). Plzeň a okolí uvedlo jako lokalitu, ve které bydlí nebo tráví svůj volný čas, 65 % osob, Klatovy a okolí 36 %, zbylí pocházeli z Tachova, Rokycan, Domažlic a z jiného než z Plzeňského kraje. 17 % osob uvedlo více než jednu lokalitu, ve které se pohybují.

Více než třetina dotazovaných má čas na pohyb bez ohledu na den v týdnu. Největší zájem o pohyb je v poledních (90 %) a odpoledních (77 %) hodinách. Nejoblíbenější způsob učení se sportu/pohybové aktivitě jsou skupinové lekce a tréninky (61 %), následují je individuální (55 %) a online lekce (35 %). Za těmito aktivitami jsou ochotni jezdit nejčastěji ze vzdálenosti do deseti kilometrů. Hlavní motivátory pro pohyb jsou dobrý pocit "jsem fit", lepší nálada a psychická pohoda spolu se zlepšením zdravotního stavu. Vysoký zá-

jem o jógu potvrzuje fakt, že 91 % dotazovaných má zájem o zkušební lekci jógy. Kolik respondentů se józe věnuje a kolik těch, kteří se jí nevěnují, mají zájem o zkušební lekci, uvádí tabulka 4.

Tab. č. 4: Dotazníkový výzkum – sekce jóga

Odpověď	Počet	Procent
Józe se věnuje pravidelně alespoň 3 × týdně	9	6,6 %
Józe se věnuje pravidelně alespoň 1 × týdně	16	11,7 %
Józe se věnuje nárazově	22	16,2 %
Na józe párkrát byli, zaujala je, ale zatím se jí nevěnovali – z nich má zájem o zkušební lekci	22 20	16,2 %
Na józe párkrát byli, ale nezaujala je	10	7,4 %
S jógou nemá žádné zkušenosti – z nich má zájem o zkušební lekci	55 26	40,4 %
Jiná odpověď	2	1,5 %
Celkem	136	100 %

Zdroj: Vlastní výzkum, 2021

4.4.3 Persony

Dotazníkové šetření je podkladem pro zpracování **kvalitativní charakteristiky zákazníků**. Na základě průzkumu z dat byly vytvořeny 2 fiktivní postavy (persony), které jsou typickými zástupci zákaznických segmentů. Nejpočetnější skupinou bylo 37 žen ve věku 20–29 let žijících v Plzni a okolí, kterou reprezentuje persona **Eliška Klidná** v příloze C. Druhým nejpočetnějším segmentem bylo 21 mužů ve věku 20–29 let žijících v Plzni a okolí. Reprezentuje je persona **Tomáš Horolezec** v příloze D.

4.5 Analýza dodavatelů

Plzeňská jóga je minimálně závislá na dodavatelích v oblasti provozní režie, protože pro jógové lekce není potřeba speciální dodávka produktů. Všichni dodavatelé jsou považováni za spolehlivé, protože se jedná o dlouhodobě fungující společnosti na trhu.

4.5.1 Prostory jógového studia

Vzhledem k tomu, že většina nabízených nebytových prostor nedisponuje koupelnou se sprchou a je možné rekolaudovat bytové prostory na nebytové, se jako vhodná varianta nabízí pronájem bytu. Pro jógové studio byly vybrány prostory bytu 3+kk s plochou 126 m². Bytová jednotka je umístěna ve 4. nadzemním podlaží moderní a energeticky úsporné novostavby v ulici Otýlie Beníškové na Severním Předměstí města Plzně. Jedná se o budovu, v jejímž přízemí sídlí několik společností, proto by neměl být problém v kolaudaci na nebytový prostor. Docházková vzdálenost od náměstí Republiky je 5 minut, jedná se tedy o lukrativní lokalitu. Prosvětlený prostor velkého jógového sálu zaujímá téměř polovinu bytové jednotky. Součástí je kuchyňský kout, který bude sloužit pro přípravu čaje a občerstvení při delších jógových sešlostech.

Zbylou polovinu tvoří dvě místnosti a sociální zázemí. Z jedné místnosti se stane šatna, z druhé malý jógový sál pro individuální lekce. Byt má jednu koupelnu se záchodem, která bude využita jako dámská toaleta, dále je zde ještě jeden samostatný záchod s umyvadlem, který poslouží jako pánská toaleta. K bytu náleží i dotykový tablet u vstupu, který má přístup ke sledování kamer a ovládání přístupů do objektu. Dle tabulky 5 jednorázové náklady na prostory činí 87 200 Kč, měsíční náklady 27 800 Kč (Reality.iDNES.cz, 2021).

Tab. č. 5: Náklady na prostory

Vstup	Cena
Vratná kauce	58 200 Kč
Provize	29 000 Kč
Nájemné	23 900 Kč/měsíc
Zálohy na energie a služby	3 200 Kč/měsíc
Záloha na elektřinu	700 Kč/měsíc
Celkem jednorázově	87 200 Kč
Celkem měsíčně	27 800 Kč

Zdroj: Vlastní výzkum, 2021

4.5.2 Informační technologie

Náklady na IT zahrnují tvorbu webových stránek a rezervačního systému, kterou zajistí za výhodně nízkou cenu přátelé majitelky. Jeden z přátel bude mít na starosti správu webu a zajistí hostingové služby na svém serveru, za což si neúčtuje poplatky. Platba domény představuje pouze roční náklad 200 Kč. Připojení k internetu poskytne společnost Starnet (2021) za 250 Kč měsíčně. Veškeré výdaje spojené s informačními technologiemi (IT) jsou uvedeny v tabulce 6.

Tab. č. 6: Náklady na IT

Vstup	Dodavatel	Cena
Webové stránky	vlastní zajištění	5 000 Kč
Rezervační systém	vlastní zajištění	2 000 Kč
Doména	web4u.cz	200 Kč/ročně
Internet	Starnet	250 Kč/měsíc

Zdroj: Vlastní výzkum, 2021

4.5.3 Vybavení

Náklady na vybavení majetkem v příloze E představují produkty v hodnotě 52 503 Kč, které je potřeba pořídit před samotným otevřením jógového studia. Zahrnují nákup základních jógových pomůcek v Yogashopu (2021), čistících pomůcek ve Velkoobchodu Orion (2021), nábytku v IKEA (2021), ozdob v internetovém obchodu Boho design (2021), bavlněných produktů ve Skvělé mámě (2021) a rychlovarné konvice v Datartu (2021). Dodavatelem ekologické kosmetiky i drogerie je plzeňská Bioplaneta (2021), dodavatelem toaletního papíru je společnost CEREPa (2021). Veškeré vybavení bude dopraveno zdarma nebo vyzvednuto osobně.

4.5.4 Provoz

Předpokládané **provozní náklady** (kromě výše uvedených) činí celkem 2 780 Kč na čtvrtletí, přičemž jejich detailní přehled uvádí příloha F. Jako dodavatel toaletního papíru byla zvolena společnost CEREPa (2021) z Červené Řečice, která jako jediná v České republice vyrábí toaletní papír "od A do Z". V plzeňském bezobalovém obchodě Kardamon

(2021) bude podnikatelka doplňovat lufu (kompostovatelná houba na mytí nádobí) a čisticí prostředky do vlastních obalů. Studio bude eko drogerii a bio čaje odebírat od Bio-planety (2021) v Plzni. Svíčky Cereus jsou známé svou netoxicitou (neobsahují parafín) a dlouhou dobou hoření (až 100 h), proto byly vybrány do jógových prostorů a budou doplňovány při podnikatelčiných návštěvách Českých Budějovic ve Slunečnici (2021). Všechny produkty jsou ekologické, netestované na zvířatech, pořizovány bez obalu nebo v recyklovatelném obalu a jsou lokálního charakteru nebo pocházejí ze sousedních států. Pravidelné praní ručníků a jógamatek zajistí podnikatelka ve vlastní režii. Dezinfekční gel na ruce může být pořízen v jakékoli místní lékárně.

4.5.5 Zboží

Náklady na pořízení zboží, se kterým studio začne podnikat, vychází na 14 446 Kč. Veškeré zboží pocházející z Yogashopu (2021) uvádí tabulka 7.

Tab. č. 7: Náklady na pořízení zboží

Vstup	Dodavatel	Cena
Deka Natur Yogacentrum (3 ks)	Yogashop	3 * 690 = 2 070 Kč
Designová jógamatka (3ks)	Yogashop	3 * 1 290 = 3 870 Kč
Konévka Neti nerezová	Yogashop	599 Kč
Konévka Neti Yogacentrum	Yogashop	3 * 299 = 897 Kč
Korková cihlička (6 ks)	Yogashop	6 * 299 = 1 794 Kč
Opasek Yogacentrum (3 ks)	Yogashop	3 * 194 = 582 Kč
Protiskluzový ručník Yogacentrum (3ks)	Yogashop	3 * 649 = 1 947 Kč
Prstové ponožky na jógu (5 párů)	Yogashop	5 * 419 = 2 095 Kč
Škrabka na jazyk (3 ks)	Yogashop	3 * 99 = 297 Kč
Vonné tyčinky Nagchampa 40 g (5 sad)	Yogashop	5 * 59 = 295 Kč
Celkem		14 446 Kč

Zdroj: Vlastní výzkum, 2021

4.6 Analýza konkurence

Hlavními konkurenty Plzeňské jógy jsou jógová studia v Plzni. Vedlejší konkurenti jsou podniky, ve kterých se jóga praktikuje, přestože na ni nejsou primárně zaměřeny. Jedná se o fitness centra, sportovní centra, základní školy, tělocvičny, společenské sály. V těchto prostorách vyučují lektori jógy, kteří by se potenciálně mohli chtít realizovat v prostorách s příjemnější atmosférou, která k lekcím nezbytně patří. Další konkurencí jsou i studia a lektori v okolních městech. Konkurenční prostředí analyzuje Porterův model pěti sil.

4.6.1 Porterův model pěti sil

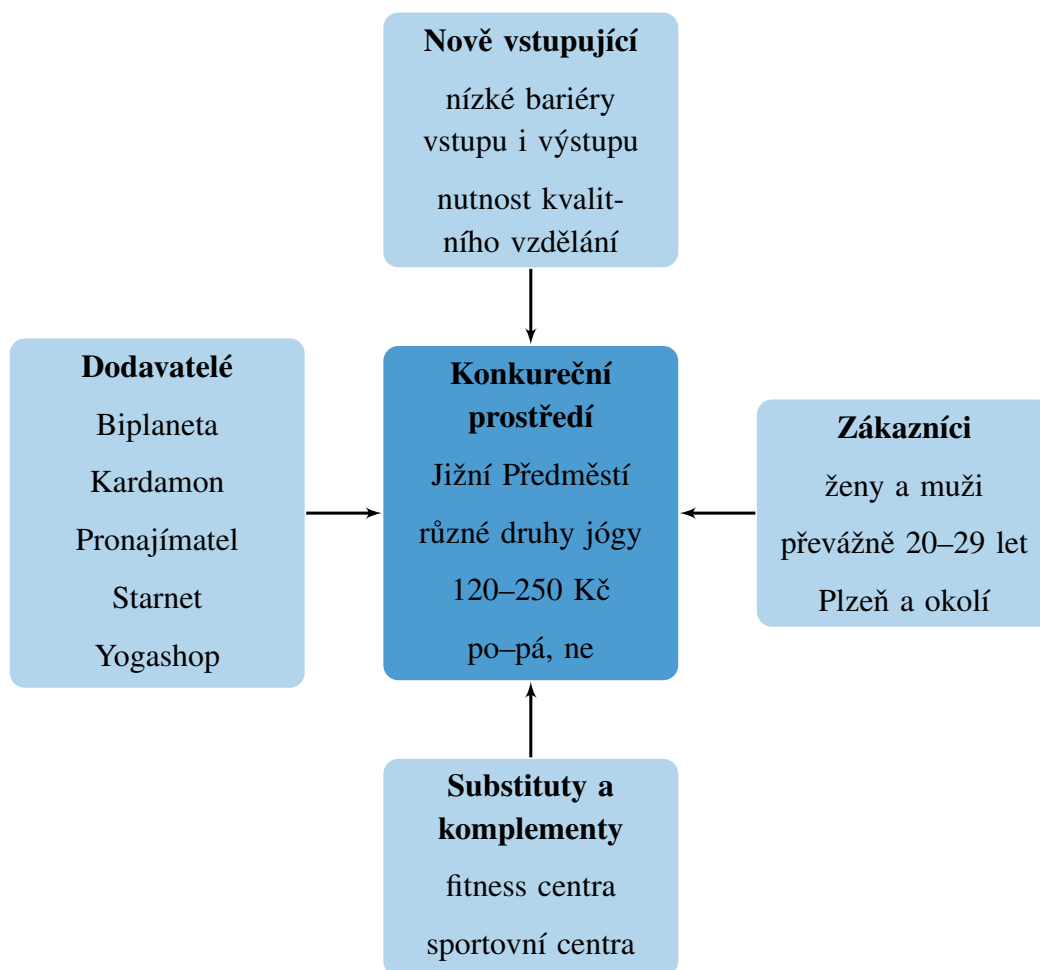
Konkurenční prostředí Plzeňské jógy a síly, které v něm působí, reflektuje obrázek 5. Hrozba **vstupu nových konkurentů** do odvětví je poměrně vysoká, protože je velice snadné do něj vstoupit i z něj vystoupit. Pronájem prostoru, pořízení vybavení a splnění legislativních požadavků nepředstavuje vysoké náklady. Nejnákladnějším požadavkem pro nového jógového lektora je jeho kvalitní vzdělání, které vyžaduje finance, dostatek času a pravidelnou praxi.

Zákazníci mají vysokou vyjednávací sílu, protože jejich dostatečné množství a pravidelné návštěvy studia vedou ke stabilnímu příjmu. Je proto nutné poskytovat velice kvalitní služby v oblasti jógy, ke každému zákazníkovi mít individuální přístup a reagovat na jeho potřeby.

Jóga je velice specifickým typem pohybové aktivity, protože pečuje nejen o fyzické tělo, ale i o duševní zdraví. Nemá proto příliš **substitutů**. Je-li vnímána pouze jako běžné cvičení, mohou se za konkurenty považovat fitness centra a další sportovní centra. Hrozba substitutů v jiných odvětvích je tedy poměrně vysoká, avšak jóga se může stát i skvělým **komplementem** k dalším sportům.

Hlavními **dodavateli** Plzeňské jógy jsou Bioplaneta, Kardamon, pronajímatel prostor, Starnet a Yogashop. Největší vyjednávací sílu má pronajímatel, jelikož jógové prostory jsou nejpodstatnější pro samotný provoz studia. Pokud by došlo ke změně nákladů u pronájmu, Plzeňská jóga se bude muset přizpůsobit. V případě neúnosně velkých nákladů by muselo dojít k přestěhování studia, které by zásadně narušilo samotný chod. Ostatní do-

Obr. č. 5: Porterův model pěti sil Plzeňské jógy



Zdroj: Vlastní výzkum, 2021

avatelé jsou nahraditelní, protože existuje velké množství alternativních podniků dodávajících potřebné produkty související s režijními náklady.

4.6.2 Hlavní konkurence

Tabulka 8 zahrnuje informace o umístění konkurenčních jógových studií v Plzni, vyučovaných druzích jógy, ceně a dnech, kdy jsou lekce pořádány. Z výzkumu konkurenčních podniků v Plzni vyplývá, že veškerá jógová studia jsou umístěna na Jižním předměstí. Na Jižním Předměstí bylo umístěno i studio Yogafriends, které zaniklo během doby pandemie, a místo něj v Kollárově ulici vzniká studio Balance. Zatím o něm není mnoho informací, proto nebylo v analýze zahrnuto. Umístění Plzeňské jógy na Severní předměstí je výhodné, protože zde jiné studio nesídlí, a může být proto pro mnoho klientů výhodnou lokalitou.

Tab. č. 8: Hlavní konkurenti Plzeňské jógy

Konkurent	Lokalita	Lekce	Cena	Čas lekcí
Hot Jóga	Kollárova 22, Jižní Předměstí	varianty Hot jógy, Aštánga, Vinjása	150–220 Kč	nezjištěno
InSpirála Plzeň	Klatovská 7, Jižní Předměstí	Kundaliní, Gravid, Yantra, Intuitivní	120–180 Kč	po–pá, ne
Studio SaM	Havlíčková 15, Jižní Předměstí	Hatha, Power, pro různé pokročilosti	cca 180 Kč	po–pá, ne
Škola jógy pro každý den	Palackého náměstí 27, Jižní Předměstí	Hatha, Pro seniory	150–250 Kč	po–pá

Zdroj: Vlastní výzkum, 2021

V Plzni je vyučováno několik druhů lekcí, chybí ale například jin jóga a jóga pro děti. Cena za lekci se pohybuje v rozpětí od 120 do 250 Kč. Jóga probíhá ve většině studií od pondělí do pátku, popřípadě je jedna lekce realizována i v neděli. V žádném studiu nenabízí sobotní lekce, které by mohly být příležitostí pro konkurenční výhodu Plzeňské jógy.

V Hot Józe a SaM studiu nabízí i individuální lekce a výhodnější ceny při koupi předplatného. Konkurenční výhoda Inspirály spočívá v nízké ceně za lekci. Hot Jóga nabízí lekce v sále vytápěném na 38–42 °C, jímž nedisponují ostatní studia. Škola jógy pro každý den má v rozvrhu lekce pro seniory.

4.7 Plán personálního zabezpečení

Při realizaci jógového studia je správný tým pro freelancerku klíčovým faktorem úspěchu. Část lekcí zabezpečí sama, ostatním lektorům pronajme jógové prostory pro potřeby jejich lekcí včetně kompletního vybavení studia. Cena pronájmu malého sálu na jednu lekci činí 250 Kč, cena pronájmu velkého sálu je 350 Kč.

Požadavky na jógového lektora pro potenciální spolupráci jsou:

- živnostenské oprávnění *Poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti jógy*,
- další získaná osvědčení z jógových seminářů, workshopů a kurzů vítána (není však

podmínkou),

- praxe a zkušenosti s vedením lekcí a seminářů vítány (není podmínkou),
- vlastní pravidelná praxe,
- nadšení pro jógu,
- touha předávat jógovou tradici,
- milý a vlídný přístup ke klientům.

Plzeňská jóga může nabídnout v případě oboustranné spokojenosti:

- pronájem útulného jógového prostoru včetně vybavení,
- přístup k rezervačnímu systému studia,
- dlouhodobou spolupráci,
- jógový teambuilding jednou za měsíc,
- přátelský přístup.

Budování vlastního týmu je práce na dlouhé roky. Předpokladem úspěšného podnikání je spolupráce alespoň se třemi lektory. Maximální počet lektorů pro spolupráci zatím není stanoven, ale je závislý na dohodě a vyčerpání volných časových bloků pro konání lekcí. Pronájem bude realizován pomocí **Smlouvy o nájmu prostoru sloužícího k podnikání**. Tímto odpadají veškeré personální náklady finančního charakteru.

4.8 Marketingový plán

Prodej služby v oblasti jógy a prodej jógových pomůcek je hlavní činností podniku Plzeňská jóga. Firma se musí orientovat na potřeby zákazníků například v podobě individuálních a firemních lekcí. Potřeby klientů musí nejen zjišťovat, ale i vyvolávat pomocí vhodné propagace a komunikace, a to především v online prostředí. Produktem, cenou, propagací a distribucí se zabývá tato kapitola věnovaná marketingu.

4.8.1 Produkt

Ať už zákazník hledá pohyb, který zlepší jeho fyzickou kondici, potřebuje vyvážit sedavé zaměstnání, nebo naopak si odpočinout po náročném sportovním tréninku, **jóga** je pro něj ideální. Má mnoho pozitivních účinků nejen na tělo, ale i na mysl, kterou dokáže zklidnit a relaxovat po dni v hektickém životě. Dechové techniky pak pomáhají zvládat stresové situace i mimo podložku. Jóga tedy přináší pro zákazníka specifické benefity. Podle toho,

kteří mu přinesou životní rovnováhu, vybírá zaměření/druh lekce.

Plzeňská jóga nabídne následující jógové styly:

- **aštánga jóga** – dynamická forma jógy založená na synchronizaci pohybu s dechem, série ásan mají pevně dané pořadí a jsou plynule propojeny proskoky, které udržují tělo rozehráté, ideální pro lidi, kteří se při pohybu rádi zpotí,
- **dětská jóga** – hravá speciálně upravená forma jógy pro děti, lekce probíhají spolu s pohádkovým příběhem, knihami, plyšáky, kartami, pexesem a dalšími hrami, které rozvíjí přirozené pohyby u dětí,
- **hatha jóga** – klidná forma jógy zaměřená na pozice, dech a relaxaci, nejvhodnější styl pro začínající jogíny a všechny, kteří chtějí prožívat jógovou „klasiku“,
- **jin jóga** – jemná, pomalá, relaxační forma jógy, dlouhotrvající ásany uvolňují pojivové tkáň (fascie) a zlepšují mobilitu kloubů,
- **seniorská jóga** – forma hatha jógy, která bere ohled na fyzické možnosti zralého věku, důraz je kladen na uvolnění ztuhlých částí, relaxační techniky pro kvalitnější spánek, zdravé provedení pozic a držení těla,
- **těhotenská jóga** – forma hatha jógy s ohledem na miminko v bříšku, pozice jsou modifikovány, aby se nastávající maminka na jógové podložce cítila skvěle na těle i na duchu,
- **vinjása jóga** – dynamická praxe bez pevně stanovených sérií, která rozdmýchá vnitřní energii, posílí i protáhne tělo a to vše v harmonii s dechem.
- **zdravotní jóga** – lekce jógy, které se zaměřují na správné držení těla, koordinaci pohybového aparátu, důraz je kladen na anatomicky správné provádění pozic za účelem zlepšení zdravotních potíží.

Jsou samozřejmě vítány i další styly jógy, které nabídnou spolupracující lektoři. Lekce jsou vedeny ve vstřícném, milém a nesoutěživém duchu. Lektoři dbají na zdravotní omezení jedinců a nabízí příslušné modifikace pozic. V nabídce jsou i lekce **firemní jógy** a **individuální jógy**. U těchto variant je brán ohled na konkrétní jedince a lekce je přizpůsobena na míru podle potřeb a přání klientů.

Za dobrého počasí se budou lekce konat i v městském parku nebo v zahradě. Takové lekce budou v rozvrhu studia označeny jako **zelené lekce**. **Voňavé lekce** budou spojeny s aromaterapií díky vypařování esenciálních olejů během lekce. Další specialitou budou

čajové lekce, při nichž bude připraven k dispozici čaj před, v průběhu i po lekci. Výše zmíněné lekce s bonusem se příslušným obrázkem (list, květina, hrnek) označí v rozvrhu.

Pravidelně se uspořádají i semináře, které půjdou do větší hloubky, než kam je možné proniknout na běžných lekcích. Zaměří se například na stojky, dechové techniky, relaxaci a meditaci či na některé obtížné pozice a jak se k nim postupně dopracovat.

Lekce se konají primárně ve formě **osobního setkání**, ale nejsou vyloučeny ani **online lekce**. Aby služby byly stabilně kvalitní a udržitelné, což se stalo významným problémem jógových studií v době pandemie COVID-19, přešlo by se v podobných situacích na kompletní online verzi chodu studia.

4.8.2 Cena

Jóga je služba, která nemá přímé náklady, jež by bylo možné přiřadit k jedné lekci. Variabilní náklady spočívají pouze v režijních výdajích. Při cenotvorbě se proto podnik orientuje spíše na konkurenci. Plzeňská jóga stanovuje cenu v intervalu, ve kterém se pohybuje i konkurence. Inklinuje spíše k dolní hranici ceny, aby měla větší možnost proniknout na trh. V jógovém průmyslu není zvykem využívat cenovou diskriminaci a nabízet různým skupinám zákazníků různou cenu. Budou ale využity **tři varianty vstupného** (Základní, Standard, Premium) závislé na tom, zda si klient na období tří měsíců předplatí lekce dopředu či ne. Zákazníková **první lekce** ve studiu je **zdarma**, aby měl příležitost si vyzkoušet, zda mu vyhovuje lektor a prostory, ve kterých by se měl cítit příjemně a uvolněně. Přehled cenové nabídky je uveden v tabulce 9.

Tab. č. 9: Ceník lekcí Plzeňské jógy

Varianta	Zkušební	Základní	Standard	Prémium
Cena	zdarma	160 Kč	1 500 Kč	2 800 Kč
Počet lekcí	první	1	10	20
Platnost	jednorázová	jednorázová	3 měsíce	3 měsíce
Cena za lekci	0 Kč	160 Kč	150 Kč	140 Kč
Přenositelnost	ne	ne	ano	ano
Rezervační systém	ano	ano	ano	ano

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Prostor je určen k pronájmu a lektoři by si cenu vstupného mohli korigovat sami, jak tomu často je. Plzeňská jóga se ale rozhodla pro stanovení jednotných cen, aby klienti mohli využívat **system otevřených lekcí**, na které se přihlásí pomocí svého účtu v rezervačním systému. Mnoho zákazníků v dnešní době nemusí mít čas pravidelně ve stejný den v týdnu, otevřené lekce tak umožní přizpůsobovat jógovou praxi v závislosti na volném čase.

Firemní a individuální lekce stojí především na speciálním přístupu. Lektor může uzpůsobit sekvenci přímo na míru klientovi, jeho potřebám, přáním a zdravotním omezením. Proto tento druh lekcí nemá pevně stanovenou cenu, ale záleží na každém lektorovi, aby stanovil cenu v závislosti na náročnosti přípravy jógové praxe.

Zákazník bude mít k dispozici dva **způsoby placení**. První varianta zahrnuje platbu v hotovosti přímo u lektora, jedná-li se o jednorázový vstup. Druhá varianta je platba převodem, kterou je možno uskutečnit u všech forem vstupného. Na vyžádání studio poskytne doklad o zaplacení.

Marže pomůcek prodávaných ve studiu je stanovena na 10 % se zaokrouhlením na celé koruny. Přehled cen za **prodávané zboží** je k dispozici v tabulce 10.

Tab. č. 10: Ceník pomůcek

Pomůcka	Cena
Deka Natur Yogacentrum	759 Kč
Designová jógamatka	1 419 Kč
Konévka Neti nerezová	659 Kč
Konévka Neti Yogacentrum	329 Kč
Korková cihlička	329 Kč
Opasek Yogacentrum	213 Kč
Protiskluzový ručník Yogacentrum	714 Kč
Prstové ponožky na jógu	461 Kč
Škrabka na jazyk	109 Kč
Vonné tyčinky Nagchampa 40 g	65 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

4.8.3 Propagace a komunikace

Vzhledem k trendům 21. století, kdy se svět stále více přesouvá do digitální formy, lidé vyhledávají informace na internetu a tráví svůj volný čas na sociálních sítích, je vhodnou variantou realizovat největší část marketingu **online**.

Plzeňská jóga si založí firemní profil na Facebooku (FB), Instagramu (IG) a YouTube (YT), protože se zde vyskytují i osoby Eliška a Tomáš. Na YouTube se budou zveřejňovat krátké návody k provedení ásan a prezentační videa ze studia. Instagram poslouží jako hlavní médium pro prezentaci fotografií s nejrůznějšími pozicemi, s jógovými pomůckami, s náhledem do studia a s myšlenkami z jógové filozofie. Prezentaci podniku z obou médií bude snoubit facebookový profil, který bude navíc obsahovat i důležité informace o rozvrhu studia, adrese a dalších podrobnostech. Cílem je vytvářet pozitivní postoj u zákazníků, přibližovat význam jógy a její využití pro zlepšení zdravotních potíží. Bude vyzdvihován i její kompenzační charakter k ostatním sportům, relaxační varianty cvičení pro sportovce nebo jen pro lidi, kteří se zatím nepohybují a chtěli by zvolna začít. Postupně se tímto způsobem vytvoří online portfolio s ukázkami jógových služeb. Lidé se dopředu podívají, jak studio vypadá, co se zde učí a vyberou si z krátkých video-ukázek lektora, který je jim sympatický. Na Facebooku i Googlu se využijí možnosti pro cílenou reklamu, která se zobrazí především lidem ve věku, v lokalitě a se zájmy Elišky a Tomáše. Maximální rozpočet pro propagaci je nastaven v tabulce 11.

Tab. č. 11: Výdaje na propagaci

Propagace	Období	Cena
Reklama na Facebooku a Googlu	0. rok	1 000 Kč
Reklama na Facebooku a Googlu	1. rok	500 Kč/měsíc
Reklama na Facebooku a Googlu	2. rok	250 Kč/měsíc
Reklama na Facebooku a Googlu	3. rok	250 Kč/měsíc

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Všechny sociální sítě budou odkazovat na webové stránky podniku. Web bude obsahovat:

- adresu studia a mapu,
- telefonický kontakt a e-mail,

- rozvrh, pořádané workshopy a semináře,
- rezervační systém a ceník,
- povídání o józe, vyučovaných stylech,
- informace o tom, co si přinést a jak se obléct na lekci jógy (pro začátečníky),
- formulář pro dotazy,
- odkaz na sociální sítě Facebook, Instagram a Youtube,
- jógové životopisy lektorů.

Google vyhledávač používá Eliška i Tomáš, proto je důležité do webové prezentace zahrnout i důležitá klíčová slova s cílem optimalizace pro vyhledávače. Samotný název Plzeňská jóga již zahrnuje „Plzeň“ a „jóga“, což jsou nejčastější hledané výrazy, pokud již někdo hledá služby v oblasti jógy ve městě Plzeň. Dále je podstatný i zápis v adresáři firem, aby se Plzeňská jóga zobrazovala například při hledání na mapách.

Offline marketing představuje menší část prezentace firmy. Zvenku studia se vyvěsí pravidelný rozvrh, popřípadě malý plakát s aktuální akcí (seminářem, workshopem). Plakát lze umístit i tam, kde se Eliška s Tomášem vyskytují. Eliška by si plakátu mohla všimnout například v knihovně, na farmářských trzích, v bezobalovém obchodě či v obchodě se zdravou výživou. Tomáše by mohl zaujmout v lezeckém centru nebo na koncertu oblíbené skupiny.

4.8.4 Distribuce

Jógové služby i pomůcky se budou prodávat v **provozovně**, do které klienti budou osobně docházet. Zákazník dostane svůj produkt pomocí přímého prodeje, což je nejjednodušší způsob distribuce a u služeb v oblasti jógy také nejběžnější. Studio bude nabízet lekce všechny dny v týdnu, což vytváří konkurenční výhodu oproti ostatním. Žádné jógové studio nemá otevřeno v sobotu, přičemž dle dotazníkového šetření má na pohybové aktivity v sobotu čas 112 ze 136 respondentů.

Vypuknutí pandemie COVID-19 však zapříčinilo enormní rozpuk online jógového trhu, který začal poskytovat lekce v průběhu rozšířeného uzavření služeb po celém světě. Dle předpovědi Allied Market Research (2021) se odvětví postupně ve velké části transformuje do virtuální formy, přestože před pandemií osobní lekce představaly hlavní podíl na jógovém trhu. Bude proto nutné v budoucnu vytvářet i zpoplatněné **online lekce**.

4.9 Finanční plán

Freelancing je kapitálově nenáročný podnikání, k jehož rozjezdu a financování není potřeba mnoho peněz, početná pracovní síla či drahé vybavení. **Výdaje** na prostory, informační technologie, nákup majetku, nákup zboží, provozní a správní režii jsou převzaty z podrobné analýzy dodavatelů, které se věnuje podkapitola 2.6. Podobně v podkapitole 2.9 zaměřené na marketing jsou k dispozici výdaje potřebné pro reklamu a propagaci. Zřizovací výdaj 1 000 Kč pro ohlášení podnikání je zahrnut v nultém období podniku v kolonce správní režie a provoz. Posledním výdajem je daň a pojistné. Daň pro OSVČ činí 15 % ze zisku (příjmy minus výdaje). Výdaje nebudou uplatňovány ve skutečné výši, ale bude využit paušál 60 % pro živnostenské podnikání a 30 % pro příjmy z nájmu. Přestože se jedná o vedlejší činnost, zisk přesahuje rozhodnou částku a je tedy nutné z vyměřovacího základu platit i zdravotní (28 % + 1,2 %) a sociální pojištění (13,5 %). Výpočet daně a pojistného pro první dva roky je uveden v příloze H.

Tab. č. 12: Příjmy v letech 2023–2025

Období	Živnost	Nájem	Prodej
1/2023	49 600 Kč	68 400 Kč	759 Kč
2/2023	83 400 Kč	85 200 Kč	1 216 Kč
3/2023	41 700 Kč	85 200 Kč	1 858 Kč
4/2023	112 780 Kč	91 200 Kč	1 383 Kč
2023	287 480 Kč	330 000 Kč	5 216 Kč
2024	399 000 Kč	374 400 Kč	3 213 Kč
2025	456 000 Kč	374 400 Kč	6 462 Kč

Zdroj: Vlastní výzkum, 2021

Příjmy pro Plzeňskou jógu představuje poskytování služeb v oblasti jógy, příjmy z nájmu studia jógovým lektorům a prodej jógových pomůcek. Majitelka bude provozovat přibližně 8 lekcí týdně. V **prvním čtvrtletí** počítá s průměrným počtem čtyř klientů na lekci, s prvními vstupy zdarma i s deseti zcela prázdnými lekciemi z důvodu ještě neznámého jógového studia. Očekává, že naváže spolupráci s lektory, kteří budou zajišťovat dalších 12 lekcí týdně ve velkém sále, respektive 6 lekcí týdně v malém sále. Ve **druhém kvar-**

tálu se již předpokládá navýšení počtu zákazníků na 6 lidí v rámci jedné lekce a navýšení o čtyři lekce ve velkém sále pro ostatní lektory. **Třetí čtvrtletí** zaznamená výrazný pokles zájmu klientů z důvodu letního období, během kterého lidé o jógu nemají příliš vysoký zájem, ať už kvůli dovoleným či kvůli horkému počasí. U **čtvrtého kvartálu** lze sledovat výrazný nárůst průměrného počtu 8 zákazníků na lekci, protože na podzim a v zimě lidé „jógují“ nejraději, vyhledávají klid, protažení i meditaci. Velký dopad na návštěvnost má už i známost jógového studia, do kterého míří stále větší počet jogínů. Počet lekcí v malém sále se proto zvyšuje z šesti na osm. **Rok po otevření** (2024) se odhaduje průměrný počet sedm klientů na lekci, dva roky po otevření (2025) se pravděpodobně ustálí na osmi. V letech 2024 a 2025 bude studio nabízet 8 lekcí týdně od majitelky, 18 lekcí ve velkém sále a 6 lekcí v malém sále od ostatních lektorů. Dále se počítá s malým příjmem z prodeje zboží, jehož marže byla stanovena na 10 %. Odhaduje se prodej 11 až 19 produktů za rok. Co je prodáno, je na konci čtvrtletí vždy objednáno a zapláceno k doplnění. Podrobné výpočty všech příjmů jsou uvedeny v příloze G, stručné shrnutí uvádí tabulka 12.

Plán peněžních toků je vyčíslen v příloze I na období prvních tří let. V nultém období, které je v plánu měsíc před otevřením, se pronajmou prostory a nakoupí se vybavení. Dojde k úhradě vytvořených webových stránek a poplatku za ohlášení živnosti. První rok je podrobněji rozpracován na kvartály. V peněžním toku lze sledovat sezónnost, kdy v letních měsících dochází k poklesu zájmu o jógu, který bývá vyvážen ve zbývajících částech roku. **Zdroje**, které zajistí hladký rozjezd podniku, představují osobní finance podnikatelky ve výši 190 949 Kč. K bodu zvratu dochází ve čtvrtém kvartálu prvního roku, kdy se vložená investice zcela vrátí.

$$ROE_{1. \text{ rok}} = \frac{29\,730 + 80\,281 + 38\,639 + 115\,476}{190\,949} \times 100 \% = 138 \% \quad (4)$$

$$ROE_{2. \text{ rok}} = \frac{296\,257}{190\,949} \times 100 \% = 155 \% \quad (5)$$

$$ROE_{3. \text{ rok}} = \frac{326\,330}{190\,949} \times 100 \% = 171 \% \quad (6)$$

Ukazatel **ROE** v rovnicích 4, 5 a 6 měří návratnost vlastního kapitálu ze zisku v prvních třech letech. Hodnota ROE se pohybuje v rozmezí 138–171 % a je autorkou považována za dostatečnou pro investování.

$$\text{ROS}_{1.\text{rok}} = \frac{29\,730 + 80\,281 + 38\,639 + 115\,476}{118\,759 + 169\,816 + 128\,758 + 205\,363} \times 100\% = 42\% \quad (7)$$

$$\text{ROS}_{2.\text{rok}} = \frac{296\,257}{776\,613} \times 100\% = 38\% \quad (8)$$

$$\text{ROS}_{3.\text{rok}} = \frac{326\,330}{836\,862} \times 100\% = 39\% \quad (9)$$

Druhý finanční ukazatel **ROS** v rovnicích 7, 8 a 9 je vypočten pro první tři roky podnikání. Obecně by se měl pohybovat zhruba od 2 % do 50 %, správně by měl překračovat 10 %. To je v případě Plzeňské jógy splněno, protože podíl čistého zisku připadajícího na 1 Kč tržeb je v rozmezí 38–42 %.

$$\text{PP} = \frac{190\,949}{\frac{29\,730 + 80\,281 + 38\,639 + 115\,476 + 296\,257 + 326\,330}{3}} = 0,65 \text{ let} \quad (10)$$

Poslední ukazatel **PP** v rovnici 10 zjišťuje údaj 0,65 let, což odpovídá době potřebné k vyrovnání příjmů s výdaji. Investice se dle **PP** vrátí v průběhu 3. kvartálu prvního roku, což zhruba potvrdil i plán peněžních toků, který očekává návrat ve 4. kvartálu. Doba je v obou ohledech kratší než doba životnosti jógového studia. Projekt lze považovat za potenciálně výnosný.

4.10 Plán rizik

Nejistých událostí s vlivem na jógové studio je jistě mnoho. Podstatná je především včasná identifikace rizik a realizace preventivních opatření. Rizika byla rozčleněna do skupin: ekonomika a finance, externí, legislativa, vlastník a právní forma. **Mapa rizik** je vytvořena v příloze J. Každému riziku je přiřazena pravděpodobnost a míra dopadu, přičemž hodnota 1 odpovídá nejnižšímu stupni významnosti, respektive hodnota 5 odpovídá nejvyššímu stupni významnosti. Vlastníkem všech preventivních opatření, odpovědným za řízení rizik, je majitelka studia.

Podstatná část rizik je již rozpracována v předchozích částech podnikatelského plánu, proto se následující text bude zabývat pouze těmi nejistými událostmi, které je potřeba upřesnit či doplnit. První takovou položkou je **odpovědnost za újmu**, před níž je vhodnou ochranou:

- upozornění na možná rizika,
- poučení klienta, jak cviky provádět správně, kdy je cvičení nevhodné,
- prohlášení klienta o zdravotním stavu s tím, že bere na vědomí, že cvičení je na vlastní nebezpečí,
- opatření souhlasu rodiče a prohlášení o zdravotním stavu dítěte s tím, že rodič bere na vědomí, že cvičení je na jeho nebezpečí, pokud se jedná o dítě,
- odmítnout účast klienta na lekci, je-li viditelně ve špatném zdravotním stavu nebo ho poučit o rizicích.

Druhé riziko, které je potřeba rozvést, představuje podobu **ochrany osobních údajů**. Je vhodné vypracovat poučení klienta, které ho informuje o následujících informacích:

- údaje o správci,
- druh zpracovaných informací,
- účel zpracování informací, fotografií,
- práva subjektu údajů.

Pokud jde o děti, je doporučován souhlas se zpracováním osobních údajů udělený zákonným zástupcem (nejlépe oba rodiče), ideálně u dětí až do 15 let.

Třetím rizikem je **škoda na odložených věcech**. Je vhodné vyhradit prostory pro odkládání věcí (šatny), zabezpečit je a vyzvat klienty, aby zde neodkládali cennosti. Studio za cenné věci, jejichž odložení není nutné pro využití služby, neručí. Pokud takové věci klient má, bere si je s sebou do sálu, aby nad nimi měl osobní dohled. Toto je nutné uvést i v provozním řádu a mít podepsané prohlášení zákazníka, že se s provozním řádem seznámil.

Z výše uvedeného vyplývá nutnost vytvořit dokumenty, které se umístí v provozovně a k jejichž právoplatnému potvrzení (náhradě podpisu) dojde při registraci do rezervačního systému. Jedná se o:

- provozní řád jógového studia,
- poučení o zpracování informací,
- prohlášení klienta o zdravotním stavu s tím, že bere na vědomí, že cvičení je na vlastní nebezpečí
- souhlas rodiče a prohlášení o zdravotním stavu dítěte s tím, že rodič bere na vědomí, že cvičení je na jeho nebezpečí.

5 Potenciál podnikatelského plánu

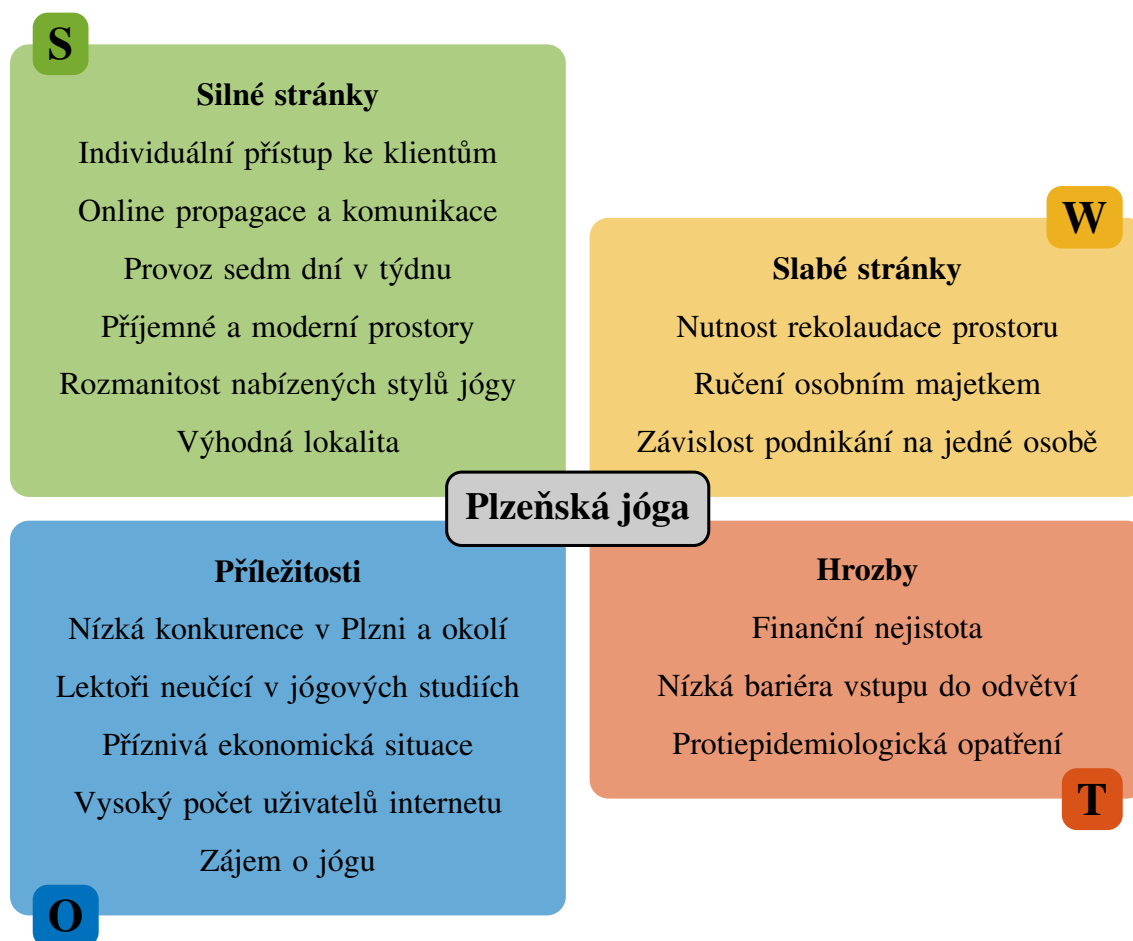
Poslední kapitola hodnotí celý podnikatelský plán z hlediska silných a slabých stránek působících z vnitřního prostředí Plzeňské jógy, respektive z hlediska příležitostí a hrozeb přicházejících z vnějšího prostředí Plzeňské jógy. Celý plán provozu jógového studia je shrnut na jednu stranu v podobě business modelu. Harmonogram realizace projektu „Založení jógového studia v Plzni“ je zpracován do WBS analýzy, která zajišťuje rozpad projektu na jednotlivé činnosti, a Ganttova diagramu, který činnostem přiřadí odhadované časové úseky.

5.1 SWOT analýza

SWOT analýza na obrázku 6 stručně hodnotí faktory ovlivňující úspěšnost podniku. U Plzeňské jógy převládají **silné stránky**, což značí kvalitní základ pro rozjezd realizace podnikatelského plánu. Podstatnými silnými stránkami jsou individuální přístup ke klientům, rozmanitost nabízených stylů jógy a výhodné umístění studia spolu s pěknými prostory. Lukrativní záměr má ovšem i **slabé stránky**, které je nutné brát v úvahu. Největší slabou stránkou podnikání na volné noze je riziko dlouhodobé pracovní neschopnosti podnikatelky. Preventivním opatřením může být osobní péče o zdraví, která zahrnuje dostatek volného času, pohybu, relaxace, zdravé stravy a spánku. Podnikání musí být radostí, ne stresujícím faktorem.

Hlavní **příležitostí** pro úspěch Plzeňské jógy je nízká konkurence v oblasti jógových studií v Plzni a okolí. Na trhu je velké množství kvalitních a kvalifikovaných lektorů, kteří zatím neučí v jógových studiích a mohli by mít zájem pronajímat si prostory. Následuje příležitost ve formě příznivé ekonomické situace (nízká inflace a nízká nezaměstnanost). To vše je opřeno o výrazný zájem o jógu, což potvrdilo i dotazníkové šetření. Velkou **hrozbou**, jak dokázala koronavirová pandemie, je situace nepovolující provoz v oblasti jógy. Přesun kompletního rozvrhu do podoby online lekcí s předplatným je variantou řešení. Nízká bariéra vstupu do odvětví umožňuje vznik nových jógových studií, což je riziko, které je nutné akceptovat. Plzeňskou jógu ohrožuje i finanční nejistota, protože nikdy není jistota, že lidé si studio oblíbí a budou se pravidelně vracet. O zákazníky je nutné dlouhodobě pečovat a budovat individuální přístup, který je v józe obzvlášť vítaný.

Obr. č. 6: SWOT analýza Plzeňské jógy



Zdroj: Vlastní výzkum, 2021

V tabulce 13 jsou analyzovány klíčové silné a slabé stránky pomocí přidělených vah a bodů. Výsledný vážený průměr 3,12 svědčí o silné interní pozici, což potvrzuje i samotná SWOT analýza, ve které převažují silné stránky nad slabými.

V tabulce 14 jsou analyzovány klíčové příležitosti a hrozby prostřednictvím přidělených vah a bodů. Výsledný vážený průměr 3,2 svědčí o silné externí pozici, což potvrzuje i samotná SWOT analýza, ve které převažují příležitosti nad hrozbami.

Na základě SWOT analýzy, IFE a EFE matice byla jako vhodná vybrána **ofenzivní strategie SO**. Díky převažujícím silným stránkám je podnik schopný využít nabízející příležitosti. Online propagace a komunikace slouží k oslovení uživatelů internetu a sociálních sítí. Navázání vztahů, vytváření komunity a péče o stávající klientelu jsou pro provoz jógového studia esenciální. Kvalitním lektorům, kteří zatím neučí v jógových studiích, se nabídnou příjemné a moderní prostory Plzeňské jógy. Příznivá ekonomická situace spolu

s nízkou konkurencí v Plzni a okolí je vhodná pro vstup do odvětví. K tomu se využije především individuální přístup ke klientům, konkurenční výhoda provozu sedm dní v týdnu a výhodná lokalita Severního Předměstí, kde zatím žádné studio není. Nabídka rozmanitých stylů jógy bude uspokojovat zájem obyvatel o jógu.

Tab. č. 13: IFE matice

S/W	Popis	Váha	Body	Celkem
S1	Individuální přístup ke klientům	0,3	4	1,2
S2	Rozmanitost nabízených stylů jógy	0,15	4	0,6
S3	Výhodná lokalita	0,2	4	0,8
W1	Nutnost rekolaudace prostoru	0,07	2	0,14
W2	Ručení osobním majetkem	0,1	2	0,2
W3	Závislost podnikání na jedné osobě	0,18	1	0,18
Silná interní pozice				3,12

Zdroj: Vlastní výzkum, 2021

Tab. č. 14: EFE matice

O/T	Popis	Váha	Body	Celkem
O1	Nízká konkurence v Plzni a okolí	0,15	4	0,6
O2	Příznivá ekonomická situace	0,2	4	0,8
O3	Zájem o jógu	0,25	4	1
T1	Finanční nejistota	0,1	2	0,2
T2	Nízká bariéra vstupu do odvětví	0,15	2	0,3
T3	Protiepidemiologická opatření	0,15	2	0,3
Silná externí pozice				3,2

Zdroj: Vlastní výzkum, 2021

5.2 Business model

Podrobný plán strategie Plzeňské jógy byl zpracován v příloze K do podoby plátna Business Modelu podle Osterwaldera a Pigneur (2015). Zahrnuje veškeré klíčové náležitosti

související s provozem jógového studia, a zobrazuje tak stručné shrnutí podnikatelského plánu.

Základem celého modelu jsou zákaznické segmenty a hodnotové nabídky, které jsou jim poskytovány. Tyto dvě části propojuje způsob vztahů, které si se zákazníkem podnik vytváří, a kanály, které k budování vztahů budou použity. Aby model fungoval, jsou zapotřebí klíčové zdroje, klíčové činnosti a klíčová partnerství. Z výše uvedených informací plynou zdroje příjmů a struktura nákladů.

5.3 Harmonogram realizace

Zahájení podnikání je předpokládáno v lednu 2023. Samotnému rozjezdu kromě absolvovaného certifikovaného kurzu a podnikatelského plánu, který je konče touto kapitolou hotov, předchází ještě odhadované tři měsíce pro realizaci prostor, navázání spolupráce s lektory, zpracování administrativy a rozjezd marketingu. Následně bude studio Plzeňská jóga připraveno k otevření.

WBS analýza v příloze L představuje rozpad projektu „Založení jógového studia v Plzni“ na jednotlivé činnosti spolu s milníky *Hotový plán* a *Hotová realizace*, jichž je potřeba dosáhnout před přistoupením k dalším činnostem. WBS je podkladem pro **Ganttův diagram** v příloze M, kde je ke každé skupině činností odhadnut čas. Již nyní slouží diagram k posouzení úrovně pokroku v práci na činnostech. Příloha ukazuje stav pokroku ke konci dubna 2021, kdy je dopsán podnikatelský plán. Modře vyznačené pruhy značí hotové činnosti, respektive černě vyznačený milník značí splněný milník. Pro včasné identifikování případných problémů je zásadní udržovat diagram aktuální, přičemž může být v průběhu pozměněn v závislosti na situaci a protiepidemiologických opatřeních.

Závěr

V bakalářské práci byl vytvořen podnikatelský plán pro založení jógového studia v Plzni, které nese název Plzeňská jóga. Základem pro vypracování plánu je podrobná rešerše. První kapitola vysvětluje související pojmy podnikání, podnik, provozovna, podnikatel, freelancer a jóga. Druhá kapitola zkoumá samotný podnikatelský plán z teoretického pohledu, přičemž klíčové texty a fakta jsou podloženy relevantními zdroji. Definuje pojem podnikatelský plán, předkládá jeho strukturu a charakterizuje všechny náležitosti.

Podnikatelský plán začíná titulní stranou spolu s vytvořeným logem. Třetí kapitola slouží jako Pitch Elevator, ve kterém jsou uvedeny podstatné informace o záměru podnikání. Čtvrtá kapitola již obsahuje vypracovaný písemný dokument, který představuje podnik včetně jeho aktivit, nabízených služeb v oblasti jógy a prodeje jógových pomůcek. Samozřejmostí je představení vlastníka i rozbor legislativních a právních požadavků na zřízení a provoz podniku. Analýza trhu zahrnuje popis trhu spolu s PESTEL analýzou. U zákazníků je provedena kvantitativní charakteristika cílové skupiny na základě statistických dat, kvalitativní charakteristika je provedena pomocí dotazníkového šetření a následného vytvoření dvou person. Díky průzkumu na internetu byli nalezeni vhodní dodavatelé a byl vybrán prostor pro jógové studio. Průzkum na internetu umožnil i analýzu hlavních konkurentů a znázornění konkurenčního prostředí v Porterově modelu pěti sil.

Z výše uvedených analýz byly vyhotoveny plány. Plán personálního zabezpečení definuje požadavky na lektory jógy, ceny a způsob pronájmu studia. Marketingový plán zkoumá produkt v souvislosti s hodnotou, cenou, komunikací a distribucí pro zákazníka. Hlavním výstupem finančního plánu je plán peněžních toků, který je podložen detailní analýzou příjmů a výdajů. Finanční situace je poté zhodnocena pomocí finančních ukazatelů. Plán rizik předkládá mapu rizik spolu s preventivními opatřeními proti rizikům.

Poslední pátá kapitola hodnotí potenciál podnikatelského záměru ve formě SWOT analýzy, business modelu, WBS analýzy a Ganttova diagramu, který zobrazuje stav pokroku projektu „otevření jógového studia“. Podnikatelka zmapovala vnitřní i vnější prostředí podniku, je si vědoma silných i slabých stránek, ví, co je potřeba zajistit před začátkem podnikání, a zjistila, že založení jógového studia je reálné. Nejdůležitějším předpokladem úspěšného a smysluplného podnikání je ale projevat hluboký zájem o jógu.

Seznam použitých zdrojů

Allied Market Research (2021). *Allied Market Research: Market Research Company*. Dostupné 26. 2. 2021 z <https://www.alliedmarketresearch.com/yoga-market-A06967>

AZlegal (2021). *Advokátní kancelář AZ Legal*. Dostupné 26. 1. 2021 z <https://azlegal.cz/hudba-v-provozovne-podnikatele-ano-ale-nezapomente-platit-vsechny-poplatky/>

Bioplaneta (2021). *Bioplaneta - Bio potraviny, raw food*. Dostupné 4. 2. 2021 z <https://www.bioplaneta.org/>

Boho design (2021). *BohoDesign.cz – Dekorace pro Váš krásný život*. Dostupné 3. 2. 2021 z <https://www.bohodesign.cz/>

BusinessInfo.cz (2006). *BusinessInfo.cz – Oficiální portál pro podnikání a export*. Dostupné 28. 11. 2020 z <https://www.businessinfo.cz/navody/co-obsahuje-podnikatelsky-plan-cash-fl/>

CEREPA (2021). *CEREPA a.s. – Tradiční česká papírna už od roku 1675*. Dostupné 4. 2. 2021 z <https://www.cerepa.cz/>

ČSÚ (2018). *Český statistický úřad*. Dostupné 9. 2. 2021 z <https://www.czso.cz/csu/czso/prumerny-cech-trpi-mirnou-nadvahou>

ČSÚ (2020a). *Obyvatelstvo Plzeňského kraje 2019*. Plzeň, Česko: Český statistický úřad.

ČSÚ (2020b). *Český statistický úřad*. Dostupné 5. 4. 2021 z <https://www.czso.cz/csu/xp/nezamestnanost-v-plzenskem-kraji-k-30-9-2020>

ČSÚ (2021). *Český statistický úřad*. Dostupné 5. 4. 2021 z <https://www.czso.cz/csu/xe/mira-inflace-v-cr-v-lednu-2021>

Datart (2021). *DATART – Opravdový elektrospecialista*. Dostupné 4. 2. 2021 z <https://www.datart.cz/index.html>

Ecommerce Bridge (2019). *Ecommerce Bridge*. Dostupné 28. 11. 2020 z <https://www.ecommercebridge.cz/swot-analyza-a-jeji-vyuziti/>

FinAnalysis (2020). *FinAnalysis: Aplikace pro zpracování účetních výkazů do finanční analýzy firmy*. Dostupné 28. 11. 2020 z <http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>

- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha, Česko: Grada.
- IKEA (2021). *IKEA: Nábytek se švédskou tradicí pro každou domácnost*. Dostupné 3. 2. 2021 z <https://www.ikea.com/cz/cs/>
- Investiční Web (2018). *Zpravodajský portál pro investory*. Dostupné 5. 4. 2021 z <https://www.investicniweb.cz/investice/investicni-bulvar/cesi-sport-za-co-kolik-utracime>
- Jermář, M. & Egerová, D. (2017). *Psychologie v organizační a manažerské praxi*. Plzeň, Česko: Západočeská univerzita v Plzni.
- Kardamon (2021). *Bez obalu Plzeň*. Dostupné 4. 2. 2021 z <https://www.bezobaluplzen.cz/>
- KinoYoga (2021). *Kino MacGregor – Online Yoga Classes, Author, Yogi*. Dostupné 23. 1. 2021 z https://femcompetitor.com/wp-content/uploads/2018/05/3_Kino-MacGregor-kino-kinoyoga.com-photo-credit-1170x790.jpg
- Krejčík, V. (2015). *Jóga dnes*. Dostupné 9. 2. 2021 z <https://www.jogadnes.cz/joga/muzi-a-joga/>
- MacGregor, K. (2018). *Aštánga jóga: Efektivní praxe k dosažení síly, ohebnosti a vnitřního klidu*. Olomouc, Česko: Fontána.
- ManagementMania.com (2016a). *ManagementMania.com: Sociální síť pro business*. Dostupné 25. 9. 2020 z <https://managementmania.com/cs/podnik>
- ManagementMania.com (2016b). *ManagementMania.com: Sociální síť pro business*. Dostupné 26. 12. 2020 z <https://managementmania.com/cs/doba-navratnosti>
- ManagementMania.com (2016c). *ManagementMania.com: Sociální síť pro business*. Dostupné 26. 12. 2020 z <https://managementmania.com/cs/ife-matice>
- ManagementMania.com (2016d). *ManagementMania.com: Sociální síť pro business*. Dostupné 26. 12. 2020 z <https://managementmania.com/cs/efe-matice>
- MicroTOOL (2020). *MicroTOOL – Software Methoden Training*. Dostupné 23. 10. 2020 z <https://www.microtool.de/en/knowledge-base/what-is-a-gantt-chart/>
- MPO ČR (2017). *Ministerstvo průmyslu a obchodu*. Dostupné 4. 10. 2020 z <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/zivnostensky-rejstrik/zivnostensky-rejstrik-227173/>

Na volné noze (2016). *Navolnenoze.cz – Na volné noze – největší freelance komunita ČR*. Dostupné 26. 9. 2020 z <https://navolnenoze.cz/blog/vysledky/>

Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES (obecné nařízení o ochraně osobních údajů).

Nařízení vlády ze dne 23. července 2008, o obsahových náplních jednotlivých živností s účinností od 14. srpna 2008.

Nicholas, J. M., & Steyn, H. (2017). *Project management for engineering, business and technology*. (5. vyd.). New York, NY: Routledge.

Orion (2021). *Orion Domácí potřeby – Kvalita a příznivé ceny*. Dostupné 3. 2. 2021 z <https://www.oriondomacipotreby.cz/>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2015). *Tvorba business modelů: Příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. Brno, Česko: BiZBooks.

Oxford (2020). *Oxford College of Marketing*. Dostupné 26. 12. 2020 z <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/30/pestel-analysis/>

PNGkey (2021). *PNGkey: Free Transparent PNG Images, Unlimited Download*. Dostupné 8. 2. 2021 z https://www.pngkey.com/download/u2q8y3r5q8y3u2t4_yoga-pose-png-download-yoga-poses-warrior-3/

Priestley, D. (2015). *Revoluce v podnikání: Nebojte se zbohatnout na tom, co vás baví*. Praha, Česko: Grada.

Proměny české společnosti (2016). *Proměny české společnosti, SOÚ AV ČR*. Dostupné 5. 4. 2021 z https://www.promenyceskespolecnosti.cz/tiskove_zpravy-detail.php?idPol=10

Prostějov (2017). *Statutární město Prostějov*. Dostupné 28. 1. 2020 z <https://www.prostejov.eu/cs/obcan/magistrat/informace-z-odboru/odbor-obecni-zivnostensky-urad/informace-pro-poskytovatele-telovychovnych-a-sportovnich-sluzeb.html>

Rakicevic, M. (2020). *DisturbMeNot! – Sleep Better*. Dostupné 2. 2. 2021 z <https://disturbmenot.co/yoga-statistics/>

Reality.iDNES.cz (2021). *Reality a nemovitosti z celé ČR*. Dostupné 11. 2. 2021 z <https://reality.idnes.cz/detail/pronajem/byt/plzen-otylie-beniskove/60114845ac41ca4d35>

727dc7/?s-et=flat&s-ot=lease&s-l=OKRES-3405&s-qc%5BusableAreaMin%5D=100&s-qc%5Bcondition%5D%5B0%5D=new&s-qc%5Bcondition%5D%5B1%5D=good-condition&s-qc%5Bcondition%5D%5B2%5D=maintained&s-qc%5Bcondition%5D%5B3%5D=after-reconstruction

RhythmSystems (2020). *Rhythm Systems Strategy Execution Software Home*. Dostupné 29. 11. 2020 z <https://www.rhythmsystems.com/blog/4-steps-to-swot-a-pandemic>

Skalská, M. (2020). *Pro Fit Institut*. Dostupné 1. 2. 2021 z https://www.profitinstitut.cz/Kolik_a_jak_casto_je_potrebna_fyzicka_aktivita_pro_nas_zdravotni_benefit-5

Skvělá máma (2021). *Skvělá máma*. Dostupné 4. 2. 2021 z <https://www.skvelamama.cz/>

Slunečnice (2021). *Slunečnice – největší obchod se zdravou výživou v Českých Budějovicích*. Dostupné 4. 2. 2021 z <https://www.obchodslunecnice.cz/>

Srpová, J., Svobodová, I., Skopal, P., & Orlík, T. (2011). *Podnikatelský plán a strategie*. Praha, Česko: Grada.

Starnet (2021). *Starnet.cz – Připojení k internetu na bezdrátové a optické síti*. Dostupné 15. 2. 2021 z <https://www.starnet.cz/>

Svoboda, M., Gangur, M., & Mičudová, K. (2019). *Statistické zpracování dat*. Plzeň, Česko: Západočeská univerzita v Plzni.

Svobodová, I., & Andera, M. (2017). *Od nápadu k podnikatelskému plánu: Jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha, Česko: Grada.

Taušl Procházková, P., Jiřincová, M., Jelínková, E. & Lišková, J. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky*. Plzeň, Česko: Západočeská univerzita v Plzni.

Vlach, R. (2017). *Na volné noze: Podnikejte jako profesionálové*. Brno, Česko: Jan Melvil.

WHO (2018a). *World Health Organization: WHO*. Dostupné 14. 9. 2020 z <https://www.who.int/southeastasia/news/detail/20-06-2018-yoga-is-a-valuable-tool-to-increase-physical-activity-and-decrease-noncommunicable-disease>

WHO (2018b). *Global action plan on physical activity 2018–2030: more active people for a healthier world*. Geneva: World Health Organization.

WHO (2020). *World Health Organization: WHO*. Dostupné 14. 9. 2020 z <https://www.who.int/southeastasia/news/speeches/detail/international-day-of-yoga-2020>

Yogashop (2021). *Yogashop – vše pro jógu – Eshop s vybavením na jógu*. Dostupné 3. 2. 2021 z <https://www.yogashop.cz/>

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

Zákon č. 183/2006 Sb., Zákon o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon).

Zákon č. 563/1991 Sb., zákon o účetnictví.

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon).

Seznam tabulek

1	Vzor peněžních toků v tis. Kč	32
2	Mapa rizik	34
3	Kvantitativní charakteristika cílové skupiny	48
4	Dotazníkový výzkum – sekce jóga	52
5	Náklady na prostory	53
6	Náklady na IT	54
7	Náklady na pořízení zboží	55
8	Hlavní konkurenti Plzeňské jógy	58
9	Ceník lekcí Plzeňské jógy	61
10	Ceník pomůcek	62
11	Výdaje na propagaci	63
12	Příjmy v letech 2023–2025	65
13	IFE matice	71
14	EFE matice	71

Seznam obrázků

1	Porterův model pěti sil	28
2	SWOT analýza	36
3	Ganttův diagram	38
4	Jóga	41
5	Porterův model pěti sil Plzeňské jógy	57
6	SWOT analýza Plzeňské jógy	70

Seznam použitých zkratk a značek

CSR	Společenská odpovědnost firem (Corporate Sustainability Responsibility)
EFE	Hodnocení externích faktorů (External Factor Evaluation)
FB	Facebook
FO	Fyzická osoba
IFE	Hodnocení interních faktorů (Internal Factor Evaluation)
IG	Instagram
IT	Informační technologie
MŠMT ČR	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky
OSA	Ochranný svaz autorský pro práva k dílům hudebním
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
PP	Doba návratnosti investice (Payback Period)
Ppst	Pravděpodobnost
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu (Return On Equity)
ROS	Rentabilita tržeb (Return on Sales)
SP	Sociální pojištění
WBS	Work Breakdown Structure
WHO	Světová zdravotnická organizace (World Health Organization)
YT	YouTube
ZP	Zdravotní pojištění

Seznam příloh

Příloha A: Titulní strana

Příloha B: Dotazníkový výzkum

Příloha C: Persona A

Příloha D: Persona B

Příloha E: Náklady na pořízení majetku

Příloha F: Provozní náklady na čtvrtletí

Příloha G: Příjmy

Příloha H: Výdaje na daň a pojistné

Příloha I: Plán peněžních toků

Příloha J: Mapa rizik

Příloha K: Business Model Canvas

Příloha L: WBS analýza

Příloha M: Ganttův diagram

Příloha A: Titulní strana



Plzeňská jóga

Podnikatelský plán

Založení jógového studia v Plzni

Monika Hanušová

24. dubna 2021

„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.“

Příloha B: Dotazníkový výzkum

Pohybové aktivity a životní styl

Tento dotazník je součástí marketingového průzkumu pro bakalářskou práci, která se věnuje tvorbě podnikatelského plánu. Vyplnění tohoto dotazníku zabere přibližně 6 minut Vašeho času. Odpovědi jsou zcela anonymní a budou použity pouze v rámci této bakalářské práce.

U otázek s kolečky vyberte jednu odpověď, u otázek se čtverečky můžete vybrat více možností.

S pozdravem Monika Hanušová (hanumoni@students.zcu.cz)

***Povinné pole**

Sekce 1

Věnujete se pravidelně nějaké pohybové aktivitě (např. jóga, bruslení, chůze, běh, jiný sport)? *

- Ano [Přejít do sekce 3](#)
- Ne [Přejít do sekce 2](#)

Sekce 2: Nevěnuji se pravidelně pohybu

Jaký je hlavní důvod Vašeho nedostatku pohybu? *

- Mám zdravotní omezení. [Přejít do sekce 4](#)
- Stydím se cvičit s více lidmi. [Přejít do sekce 4](#)
- Pohybové aktivity se konají v době, kdy se jich nemohu zúčastnit. [Přejít do sekce 4](#)
- Neobjevil/a jsem pohyb, který by mi přinášel radost. [Přejít do sekce 4](#)
- Chybí mi motivace k pohybu. [Přejít do sekce 4](#)
- Nemám na tyto aktivity dostatek financí. [Odeslat formulář](#)
- Nemám dostatek volného času, který bych pohybu věnoval/a. [Odeslat formulář](#)

○ Jiné: ____ *Přejít do sekce 4*

Sekce 3: Pravidelně se věnuji pohybu

Jakému pohybu se věnujete? *

- Chůze, turistika
- Běh
- Tanec
- Cyklistika, jízda na koloběžce, kolečkové brusle
- Jóga – např. aštánga vinjása, hatha, jin, power, hot
- Gymnastika – např. moderní gymnastika, pilates, aerobic, fitness
- Míčový sport – např. házená, basketbal, badminton, golf
- Vodní sport – např. plavání, kanoistika, veslování
- Další kolektivní sporty – např. hokej, frisbee, požární sport
- Zimní sporty – např. lyžování, krasobruslení
- Bojová umění a úpolové sporty – např. Judo, Taekwondo, box
- Silové sporty – např. vzpírání, bodyfitness, kulturistika
- Lezení – např. horolezení, sportovní lezení, ferraty
- Orientační sporty – např. orientační běh, orientační biatlon
- Jiné: ____

Pokračovat na další sekci

Sekce 4: Preference v pohybových aktivitách

Jaká denní doba je podle Vás ideální pro pohybové aktivity? *

- brzy ráno
- dopoledne
- poledne
- odpoledne

večer

Jaké dny v týdnu máte čas na pohybové aktivity? *

pondělí

úterý

středa

čtvrtek

pátek

sobota

neděle

Jaká je Vaše motivace k pohybu? *

Zlepšení zdravotního stavu

Lepší nálada a psychická pohoda

Zvýšení sebedůvěry

Dobrý pocit "jsem ve formě, fit, v kondici"

Podpora od partnera, kamaráda, rodiny

Zábava

Čas strávený s přáteli

Pocit sounáležitosti se skupinou

Zvýšení svalové hmoty, snížení podílu tuku v těle

Zklidnění a relaxace

Protažení se, zlepšení flexibility

Jiné: ____

Jak se nejraději učíte sportu / pohybové aktivitě? *

Individuální lekce / individuální trénink

- Skupinové lekce / skupinový trénink
- Workshopy a semináře
- Písemné či obrázkové tutoriály
- Online lekce / instruktážní videa
- Jiné: ____

Kolik kilometrů maximálně jste ochoten/ochotna jezdit za pohybovou aktivitou? *

- 0–5 km
- 6–10 km
- 11–20 km
- 21–30 km
- 31–40 km
- 41–50 km
- 50 a více km

[Pokračovat na další sekci](#)

Sekce 5: Styl a prostředky komunikace

Kde obecně vyhledáváte informace? *

- noviny
- časopisy
- rádio a rozhlas
- televize
- emailový newsletter
- sociální sítě
- internetové vyhledávače
- internet – jiné

Jaký používáte internetový vyhledávač? *

- Google.com
- Seznam.cz
- YouTube.com
- Jiné: ____

Jaké sociální sítě používáte? *

- Facebook
- Instagram
- Twitter
- LinkedIn
- YouTube
- Žádné
- Jiné: ____

[Pokračovat na další sekci](#)

Sekce 6: Životní styl a charakter

Jaké jsou Vaše záliby? Jak trávíte svůj volný čas? *

- Koncerty
- Kino
- Divadlo
- Hudba
- Plesy a společenské akce
- Knihy
- Vaření, pečení

- Veletřhy, farmářské trhy
- Ruční práce
- Chovatelství
- Rybaření
- Internet a sociální sítě
- Cestování
- Udržitelnost
- Náboženství
- Jiné: ____

Kterým životním hodnotám dáváte nejvyšší prioritu? (Vyberte 1–3 položky.) *

- Zdraví
- Dobré vztahy, přátelství
- Rodinný život a domov
- Peníze a majetek
- Kariéra, smysluplná práce
- Vzdělání a osobní rozvoj
- Láska
- Svoboda
- Příroda, životní prostředí

Jak byste ohodnotil/a svou extroverzi? *

samotářský/á, rezervovaný/á (1) (2) (3) (4) (5) extrovertní, energický/á

Jak byste ohodnotil/a svou kreativitu? *

konzistentní, opatrný/á, (1) (2) (3) (4) (5) vynalézavý/á, zvědavý/á

sklon k pragmatismu

Jak byste ohodnotil/a svou svědomitost? *

bezstarostný/á, lehkovážný/á (1) (2) (3) (4) (5) efektivní, organizovaný/á

Jak byste ohodnotil/a svou přívětivost? *

odtažitý/á (1) (2) (3) (4) (5) přátelský/á, soucitný/á

Jak byste ohodnotil/a svou emoční stabilitu? *

senzitivní, impulzivní (1) (2) (3) (4) (5) stabilní, sebejistý/á

Pokračovat na další sekci

Sekce 7: Jóga

Jóga je soubor technik, které zahrnují hlavně uvádění těla do pozic (ásan), dechová cvičení, relaxaci a meditaci. Cvičení ásan má léčivý efekt, posiluje a protahuje svaly. Dechové techniky a meditace zklidňují a rozjasňují mysl. Praktikování jógy je přístupné pro lidi všech věkových skupin bez ohledu na socioekonomický status, pohlaví či náboženské vyznání.



Zdroj obrázku: PNGkey, 2021

Jaká je Vaše zkušenost s jógou? *

- S jógou nemám žádné zkušenosti.
- Na józe jsem párkrát byl/a, ale nezaujala mě.
- Na józe jsem párkrát byl/a, zaujala mě, ale zatím jsem se jí dál nevěnoval/a.
- Józe se věnuji nárazově.
- Józe se věnuji pravidelně alespoň jednou týdně.
- Józe se věnuji pravidelně alespoň třikrát týdně.
- Jiné: ____

Měl/a byste zájem jít na zkušební lekci jógy? *

- Ano.
- Ne.

[Pokračovat na další sekci](#)

Sekce 8: Demografické informace

Jaké je Vaše pohlaví? *

- Muž
- Žena

Kolik je Vám let? *

- 0–14 let
- 15–19 let
- 20–29 let
- 30–39 let
- 40–49 let
- 50–59 let

- 60–69 let
- 70–79 let
- 80 a více let

Jaká je Vaše současná socioekonomická situace? *

- Studující
- Práce na smlouvu (DPP, DPČ)
- OSVČ
- Zaměstnaný/á
- Mateřská dovolená
- Starobní důchod
- Jiné: ____

Kde bydlíte anebo v jaké lokalitě trávíte svůj volný čas? *

- Domažlice a okolí
- Klatovy a okolí
- Plzeň a okolí
- Rokycany a okolí
- Tachov a okolí
- v jiném než v Plzeňském kraji

Pokračovat na další sekci

Sekce 9: Význam dotazníku

Vámi poskytnuté informace budou sloužit pro bakalářskou práci, ve které tvořím podnikatelský plán pro založení jógového studia v Plzeňském kraji. Tímto Vám velice děkuji za čas strávený jeho vyplněním, který pomůže i k realizaci mého záměru.

V případě dotazů k tomuto výzkumu se na mě neváhejte obrátit pomocí e-mailu:
hanumoni@students.zcu.cz

Pokud si přejete za pár měsíců dostat e-mail se shrnutím tohoto výzkumu, uveďte prosím svou e-mailovou adresu.

Příloha C: Persona A

Tomáš Horolezec



„Přes překážky na vrchol.“

muž

27 let

zaměstnaný

Plzeň a okolí

Záliby

Cestování

Hudba

Lezení

Turistika

Styl a prostředky komunikace

Tom tráví svůj čas rád na internetu a řadí ho ho mezi své záliby. Pravidelně chodí na sociální sítě Facebook, Instagram a YouTube. YouTube také využívá spolu s Googlem jako internetový vyhledávač. Na obou místech shání potřebné informace, komunikuje s lidmi a vyhledává zábavu.

Charakter

Emočně stabilní, sebejistý

Extrovertní, energický

Přátelský, soucitný

Hodnoty

Dobré vztahy, přátelství

Rodinný život a domov

Zdraví

Životní styl

Tom kromě výše uvedených zálib občas rád zajde i na koncert nebo do kina. Pravidelně se věnuje pohybu, na který si udělá čas převážně v odpoledních hodinách nehlédě na den v týdnu. Upřednostňuje individuální a skupinové tréninky, přičemž je za nimi ochoten dojet šest až deset kilometrů. Pohyb vnímá jako zábavu a jeho motivací je touha být v kondici, zlepšit svůj zdravotní stav a mít dobrou náladu. S jógou zatím nemá žádné zkušenosti, ale má zájem navštívit zkušební lekci.

Příloha D: Persona B

Eliška Klidná



„Najdi klid a všechno klapne.“

žena
23 let
studentka
Plzeň a okolí

Záliby

Jóga

Knihy

Vaření

Turistika

Styl a prostředky komunikace

Eliška tráví svůj čas ráda na internetu a řadí ho mezi své záliby. Pravidelně chodí na sociální síť Facebook, Instagram a YouTube. Jako internetový prohlížeč používá Google. Na obou místech shání potřebné informace, komunikuje s lidmi a vyhledává zábavu.

Charakter

Přívětivá, vřelá, citlivá
Spolehlivá, lehkovážná
Vynalézavá a zvědavá

Hodnoty

Láska
Rodinný život a domov
Zdraví

Životní styl

Eliška kromě výše uvedených zálib občas ráda zajde i do divadla nebo na ples. Pravidelně se věnuje pohybu, na který si udělá čas v dopoledních či odpoledních hodinách nehlédě na den v týdnu. Upřednostňuje skupinové lekce, za nimiž je ochotna dojet jedenáct až dvacet kilometrů. Pohyb vnímá jako zdroj dobré nálady a její motivací je touha být fit a zlepšit svůj zdravotní stav. Józe se věnuje v závislosti na volném čase a celkovém rozpoložení, což může být jednou týdně, jindy klidně každý den.

Příloha E: Náklady na pořízení majetku

Vstup	Dodavatel	Cena
Čaje Sonnentor	Bioplaneta Plzeň	300 Kč
Čajová konvice Riklig (1,5 l)	IKEA	169 Kč
Čakrová svíce Cereus (4 ks)	Bioplaneta Plzeň	4 × 169 = 676 Kč
Čistící prášek Yellow&Blue (500 g)	Bioplaneta Plzeň	89 Kč
Deka Natur Yogacentrum (12 ks)	Yogashop	12 × 690 = 8 280 Kč
Desinfekční gel na ruce	Lékárna	100 Kč
Dřevěná šatní skříňka (12 boxů)	AJ Produkty	15 724 Kč
Froté sada 3 ručníky Tierra Verde (3 ks)	Skvělá máma	3 × 849 = 2 547 Kč
Hrnek IKEA 365+ (20 ks)	IKEA	20 × 39 = 780 Kč
Hůl se závitem	Velkoobchod Orion	89 Kč
Jógamatka Ekotex Yogacentrum (12 ks)	Yogashop	12 × 490 = 5 880 Kč
Korková cihlička (24 ks)	Yogashop	24 × 299 = 7 176 Kč
Koš Lustigkurre	IKEA	299 Kč
Koš Lustigkurre na odpad (3 ks)	IKEA	3 × 299 = 897 Kč
Kuchyňská utěrka Tierra Verde (3ks)	Skvělá máma	3 × 85 = 255 Kč
Loopatka DUST	Velkoobchod Orion	39 Kč
Lufa na nádobí	Kardamon	69 Kč
Macramé Feathers	Boho Design	1 190 Kč
Mop se ždímačem	Velkoobchod Orion	339 Kč
Mycí houbička Sonett (2 ks)	Bioplaneta Plzeň	109 Kč
Opasek Yogacentrum (12 ks)	Yogashop	12 × 194 = 2 328 Kč
Policový regál Albert na produkty	IKEA	299 Kč
Prostředek na nádobí Sodasan (500 ml)	Bioplaneta Plzeň	86 Kč
Rychlovarná konvice Concept	DATART	999 Kč
Smeták BEECH GERMAN	Velkoobchod Orion	99 Kč
Sprchový gel OnlyBio (250 ml)	Bioplaneta Plzeň	169 Kč

Vstup	Dodavatel	Cena
Šampon OnlyBio (250 ml)	Bioplaneta Plzeň	175 Kč
Tekuté mýdlo OnlyBio (250 ml)	Bioplaneta Plzeň	135 Kč
Toaletní papír (36 rolí)	CEREPA, a. s.	170 Kč
Úložný systém HEJNE	IKEA	1 500 Kč
Univerzální čistič Yellow&Blue (1 l)	Bioplaneta Plzeň	139 Kč
Utěrka 5 ks	Velkoobchod Orion	99 Kč
Vědro (5 l)	Velkoobchod Orion	219 Kč
WC čistič Yellow&Blue (750 ml)	Bioplaneta Plzeň	99 Kč
Závěsný květináč (2 ks)	Boho Design	2 × 490 = 980 Kč
Celkem		52 503 Kč

Příloha F: Provozní náklady na čtvrtletí

Vstup	Dodavatel	Cena
Čaje Sonnentor	Bioplaneta Plzeň	300 Kč
Čakrová svíce Cereus (4 ks)	Slunečnice České Budějovice	796 Kč
Čistící prášek Yellow&Blue (500 g)	Kardamon	58 Kč
Desinfekční gel na ruce	Lékárna	100 Kč
Lufa na nádobí	Kardamon	69 Kč
Mycí houbička Sonett (2 ks)	Bioplaneta Plzeň	109 Kč
Praní ručníků a jógamatek	vlastní zajištění	200 Kč
Prostředek na nádobí Sodasan (500 ml)	Bioplaneta Plzeň	86 Kč
Sprchový gel OnlyBio (250 ml)	Bioplaneta Plzeň	169 Kč
Šampon OnlyBio (250 ml)	Bioplaneta Plzeň	175 Kč
Tekuté mýdlo OnlyBio (500 ml) – náplň	Bioplaneta Plzeň	175 Kč
Toaletní papír (72 rolí)	CEREPA, a. s.	340 Kč
Univerzální čistič Yellow&Blue (1 l)	Kardamon	120 Kč
WC čistič Yellow&Blue (750 ml)	Kardamon	83 Kč
Celkem		2 780 Kč

Příloha G: Příjmy

Živnostenské podnikání – lekce od majitelky	
1/2023	8 lekcí × 4 týdny × 3 měsíce = 96 lekcí
	1 lekce zdarma
	10 lekcí prázdko
	5 lekcí × 4 lidé × 160 Kč = 3 200 Kč
	40 lekcí × 4 lidé × 150 Kč = 24 000 Kč
	40 lekcí × 4 lidé × 140 Kč = 22 400 Kč
Celkem	3 200 + 24 000 + 22 400 = 49 600 Kč
2/2023	8 lekcí × 4 týdny × 3 měsíce = 96 lekcí
	1 lekce zdarma
	5 lekcí × 6 lidí × 160 Kč = 4 800 Kč
	50 lekcí × 6 lidí × 150 Kč = 45 000 Kč
	40 lekcí × 6 lidí × 140 Kč = 33 600 Kč
Celkem	4 800 + 45 000 + 33 600 = 83 400 Kč
3/2023	8 lekcí × 4 týdny × 3 měsíce = 96 lekcí
	1 lekce zdarma
	5 lekcí × 3 lidé × 160 Kč = 2 400 Kč
	50 lekcí × 3 lidé × 150 Kč = 22 500 Kč
	40 lekcí × 3 lidé × 140 Kč = 16 800 Kč
Celkem	2 400 + 22 500 + 16 800 = 41 700 Kč
4/2023	8 lekcí × 4 týdny × 3 měsíce = 96 lekcí
	6 lekcí × 8 lidí × 160 Kč = 7 680 Kč
	50 lekcí × 8 lidí × 150 Kč = 60 000 Kč
	40 lekcí × 8 lidí × 140 Kč = 44 800 Kč
Celkem	7 680 + 60 000 + 44 800 = 112 780 Kč
Celkem 2023	49 600 + 83 400 + 41 700 + 112 780 = 287 480 Kč

Živnostenské podnikání – lekce od majitelky

2024 8 lekcí × 4 týdny × 12 měsíců = 384 lekcí

4 lekce zdarma

380 lekcí × 7 lidí × 150 Kč průměrně = 399 000 Kč

Celkem **399 000 Kč**

2025 8 lekcí × 4 týdny × 12 měsíců = 384 lekcí

4 lekce zdarma

380 lekcí × 8 lidí × 150 Kč průměrně = 456 000 Kč

Celkem **456 000 Kč**

Příjmy z nájmu – lekce od ostatních lektorů

1/2023 18 lekcí × 4 týdny × 3 měsíce = 216 lekcí

Velký sál (12) 144 lekcí × 350 Kč = 50 400 Kč

Malý sál (6) 72 lekcí × 250 Kč = 18 000 Kč

Celkem 50 400 + 18 000 = **68 400 Kč**

2/2023 22 lekcí × 4 týdny × 3 měsíce = 264 lekcí

Velký sál (16) 192 lekcí × 350 Kč = 67 200 Kč

Malý sál (6) 72 lekcí × 250 Kč = 18 000 Kč

Celkem 67 200 + 18 000 = **85 200 Kč**

3/2023 22 lekcí × 4 týdny × 3 měsíce = 264 lekcí

Velký sál (16) 192 lekcí × 350 Kč = 67 200 Kč

Malý sál (6) 72 lekcí × 250 Kč = 18 000 Kč

Celkem 67 200 + 18 000 = **85 200 Kč**

4/2023 24 lekcí × 4 týdny × 3 měsíce = 288 lekcí

Velký sál (16) 192 lekcí × 350 Kč = 67 200 Kč

Malý sál (8) 96 lekcí × 250 Kč = 24 000 Kč

Celkem 67 200 + 24 000 = **91 200 Kč**

Celkem 2023 68 400 + 85 200 + 85 200 + 91 200 = **330 000 Kč**

Příjmy z nájmu – lekce od ostatních lektorů

2024 24 lekcí × 4 týdny × 12 měsíců = 1 152 lekcí

Velký sál (18) 864 lekcí × 350 Kč = 302 400 Kč

Malý sál (6) 288 lekcí × 250 Kč = 72 000 Kč

Celkem 302 400 + 72 000 = **374 400 Kč**

2025 24 lekcí × 4 týdny × 12 měsíců = 1 152 lekcí

Velký sál (18) 864 lekcí × 350 Kč = 302 400 Kč

Malý sál (6) 288 lekcí × 250 Kč = 72 000 Kč

Celkem 302 400 + 72 000 = **374 400 Kč**

Příjmy z prodeje zboží

1/2023 Konévka Neti nerezová 759 Kč
Celkem **759 Kč**

2/2023 Deko Natur Yogacentrum 759 Kč
Škrabka na jazyk 3 × 109 = 327 Kč
Vonné tyčinky Nagchampa 2 × 65 = 130 Kč
Celkem **1 216 Kč**

3/2023 Konévka Neti Yogacentrum 329 Kč
Korková cihlička 4 × 329 = 1 316 Kč
Opasek Yogacentrum 213 Kč
Celkem **1 858 Kč**

4/2023 Prstové ponožky na jógu 3 × 461 = 1 383 Kč
Celkem **1 383 Kč**

Celkem 2023 759 + 1 216 + 1 858 + 1 383 = **5 216 Kč**

Příjmy z prodeje zboží

2024	Designová jógamatka	1 419 Kč
	Konévka Neti Yogacentrum	329 Kč
	Prstové ponožky na jógu	2 × 461 = 922 Kč
	Škrabka na jazyk	2 × 109 = 218 Kč
	Vonné tyčinky Nagchampa	5 × 65 = 325 Kč
	Celkem	3 213 Kč

2025	Designová jógamatka	2 × 1 419 = 2 838 Kč
	Konévka Neti nerezová	659 Kč
	Protiskluzový ručník Yogacentrum	714 Kč
	Prstové ponožky na jógu	3 × 461 = 1 383 Kč
	Škrabka na jazyk	2 × 109 = 218 Kč
	Vonné tyčinky Nagchampa	10 × 65 = 650 Kč
	Celkem	6 462 Kč

Příloha H: Výdaje na daň a pojistné

Rok 2023 – OSVČ vedlejší činnost	
Daň z příjmu FO	
Dílčí základ daně – živnost	$(287\,480 + 5\,216) \times 0,4 = 117\,078,40 \text{ Kč}$
Dílčí základ daně – nájem	$330\,000 \times 0,7 = 231\,000 \text{ Kč}$
Základ daně	$117\,078,4 + 231\,000 = 348\,078,4 \doteq 348\,000 \text{ Kč}$
Daňová povinnost	$348\,000 \times 0,15 = \mathbf{52\,200 \text{ Kč}}$
Pojistné	
Dílčí základ – živnost	$(287\,480 + 5\,216) \times 0,4 = 117\,078,40 \text{ Kč}$
Dílčí základ – nájem	$330\,000 \times 0,7 = 231\,000 \text{ Kč}$
Rozhodná částka	85 058 Kč
Minimální vyměřovací základ	$0,25 \times 35\,441 \times 12 = 106\,323 \text{ Kč}$
Vyměřovací základ	$0,5 \times (117\,078,4 + 231\,000) = 174\,039,20 \text{ Kč}$
Sociální pojištění	$174\,039,2 \times (0,28 + 0,012) \doteq \mathbf{50\,820 \text{ Kč}}$
Zdravotní pojištění	$174\,039,2 \times 0,135 \doteq \mathbf{23\,496 \text{ Kč}}$
Daň a pojistné	126 516 Kč

Rok 2024 – OSVČ vedlejší činnost

Daň z příjmu FO

Dílčí základ daně – živnost	$(399\,000 + 3\,213) \times 0,4 = 160\,885,20$ Kč
Dílčí základ daně – nájem	$374\,400 \times 0,7 = 262\,080$ Kč
Základ daně	$160\,885,2 + 262\,080 = 422\,965,2 \doteq 422\,900$ Kč
Daňová povinnost	$422\,900 \times 0,15 = \mathbf{63\,435}$ Kč

Pojistné

Dílčí základ – živnost	$(399\,000 + 3\,213) \times 0,4 = 160\,885,20$ Kč
Dílčí základ – nájem	$374\,400 \times 0,7 = 262\,080$ Kč
Rozhodná částka	85 058 Kč
Minimální vyměřovací základ	$0,25 \times 35\,441 \times 12 = 106\,323$ Kč
Vyměřovací základ	$0,5 \times (160\,885,20 + 262\,080) = 211\,482,60$ Kč
Sociální pojištění	$211\,482,6 \times (0,28 + 0,012) \doteq \mathbf{61\,753}$ Kč
Zdravotní pojištění	$211\,482,6 \times 0,135 \doteq \mathbf{28\,551}$ Kč

Daň a pojistné **153 739 Kč**

Příloha I: Plán peněžních toků










Kvartál/Rok	0/0	1/2023	2/2023	3/2023	4/2023	2024	2025
Počáteční stav	0 Kč	-190 949 Kč	-161 219 Kč	-80 938 Kč	-42 299 Kč	73 177 Kč	369 434 Kč
Příjmy celkem	0 Kč	118 759 Kč	169 816 Kč	128 758 Kč	205 363 Kč	776 613 Kč	836 862 Kč
Prodej zboží	0 Kč	759 Kč	1 216 Kč	1 858 Kč	1 383 Kč	3 213 Kč	6 462 Kč
Příjmy ze služeb	0 Kč	118 000 Kč	168 600 Kč	126 900 Kč	203 980 Kč	773 400 Kč	830 400 Kč
Výdaje celkem	190 949 Kč	89 029 Kč	89 535 Kč	90 119 Kč	89 887 Kč	480 356 Kč	510 532 Kč
Prostory	115 000 Kč	83 400 Kč	83 400 Kč	83 400 Kč	83 400 Kč	333 600 Kč	333 600 Kč
Informační technologie	7 000 Kč	750 Kč	750 Kč	750 Kč	950 Kč	3 200 Kč	3 200 Kč
Nákup majetku	52 503 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Nákup zboží	14 446 Kč	599 Kč	1 105 Kč	1 689 Kč	1 257 Kč	2 920 Kč	5 873 Kč
Provozní a správní režie	1 000 Kč	2 780 Kč	2 780 Kč	2 780 Kč	2 780 Kč	11 120 Kč	11 120 Kč
Marketing a reklama	1 000 Kč	1 500 Kč	1 500 Kč	1 500 Kč	1 500 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč
Daň a pojistné	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	126 516 Kč	153 739 Kč
Peněžní tok	-190 949 Kč	29 730 Kč	80 281 Kč	38 639 Kč	115 476 Kč	296 257 Kč	326 330 Kč
Koncový stav	-190 949 Kč	-161 219 Kč	-80 938 Kč	-42 299 Kč	73 177 Kč	369 434 Kč	695 764 Kč

Příloha J: Mapa rizik

Riziko	Dopad	Ppst	Preventivní opatření
<i>Ekonomika a finance</i>			
Nedostatek finančních zdrojů	4	2	Včasné sjednání úvěru nebo nalezení investora
Překročení rozpočtu	4	2	Sledování průběhu čerpání financí
Vysoká nezaměstnanost	3	2	Snížení cen
Změna cen dodavatelů	2	2	Přijmutí, popřípadě změna dodavatele
Změna ceny pronájmu a energií	3	2	Přizpůsobení se, popřípadě změna dodavatele či přestěhování studia
<i>Externí</i>			
Loupež	3	2	Zabezpečovací systémy
Málo zákazníků	5	2	Kvalitní služby, milý a individuální přístup, cílený marketing
Nárůst konkurenčních podniků	3	3	Přijmutí
Nedostatek kvalitních lektorů	5	2	Oslovení kolegů z oboru, doporučení, vhodný marketing, zveřejnění nabídky práce
Odchod lektorů ze studia	3	2	Přátelský přístup, teambuildingy, dlouhodobá spolupráce
Situace nepovolující provoz v oblasti jógy	4	3	Online lekce

Riziko	Dopad	Ppst	Preventivní opatření
<i>Legislativa</i>			
Necertifikovaní lektoři	5	1	Ověření certifikátu jeho doložením při uzavírání smluvy o pronájmu prostor
Nesplnění hygienických podmínek	3	1	Zajištění lékárníček, šaten, toalet a sprch v odpovídajícím rozsahu
Nevhodný prostor	5	1	Rekolaudace za určeným účelem
Nezpůsobilá provozovna	3	1	Viditelné označení zvenčí, ohlášení provozovny živnostenskému úřadu
Odpovědnost za újmu	3	2	Upozornění, poučení klienta, podepsané prohlášení, odmítnutí účasti klienta
Ochrana osobních údajů	3	1	Podepsané poučení o zpracování informací
Škoda na odložených věcech	3	2	Podepsaný provozní řád, šatny a jejich uzamčení během lekce
Porušení práv duševního vlastnictví	3	1	Licenční smlouva, úhrada koncesionářských a licenčních poplatků
<i>Vlastník a právní forma</i>			
Dlouhodobá pracovní neschopnost	5	1	Dostatek volného času, pohybu, relaxace, zdravé stravy, spánku
Neohlášení živností	5	1	Ohlásit všechny živnosti na příslušném živnostenském úřadě

Příloha K: Business Model Canvas

<p><i>Klíčová partnerství</i> </p> <p>certifikovaní lektoři jógy pronajímatel prostor správce webových stránek prodejce zboží</p>	<p><i>Klíčové činnosti</i> </p> <p>organizace lekcí a akcí rezervační systém propagace studia</p>	<p><i>Hodnotové nabídky</i> </p> <p>lekce jógy workshopy a semináře jógové pomůcky lehké občerstvení příjemný prostor možnost posezení</p>	<p><i>Vztahy se zákazníky</i> </p> <p>osobní setkání online komunity</p>	<p><i>Zákaznické segmenty</i> </p> <p>ženy a muži, 20–29 let, Plzeň a okolí</p>
	<p><i>Klíčové zdroje</i> </p> <p>majitelka a lektoři prostor a pomůcky</p>		<p><i>Kanály</i> </p> <p>studio a městský park webové stránky, FB, IG, YT</p>	
<p><i>Struktura nákladů</i> </p> <p>pronájem studia a energie informační technologie, marketing a reklama nákup zboží, provozní a správní režie, daň a pojistné</p>		<p><i>Zdroje příjmů</i> </p> <p>jógové lekce pronájem prostor ostatním jógovým lektorům prodej jógových pomůcek</p>		

Příloha L: WBS analýza

Činnost/Milník

1 Absolvovat certifikovaný kurz pro lektory jógy

2 Tvorba podnikatelského plánu

Hotový plán

3 Realizace prostor

3.1 Pronájem prostor

3.2 Zajištění hygienických a požárních podmínek

3.3 Rekolaudace prostoru

3.4 Zajištění způsobilosti provozovny

3.5 Ohlášení provozování živnosti v provozovně

3.6 Vybavení krátkodobým i dlouhodobým majetkem

3.7 Vybavení zbožím

4 Realizace spolupráce s lektory

4.1 Navázání kontaktů

4.2 Uzavření smluvy o nájmu prostor

5 Realizace administrativy

5.1 Ohlášení živnosti

5.2 Vytvoření poučení, prohlášení a souhlasů pro klienty/rodiče klientů

5.3 Vytvořit provozní řád studia

5.4 Vytvořit rozvrh lekcí

5.5 Uzavření licenční smlouvy s OSA

6 Realizace marketingu

6.1 Připojení k internetu od poskytovatele

6.2 Vytvoření webových stránek a rezervačního systému

6.3 Vytvoření profilů na sociálních sítích

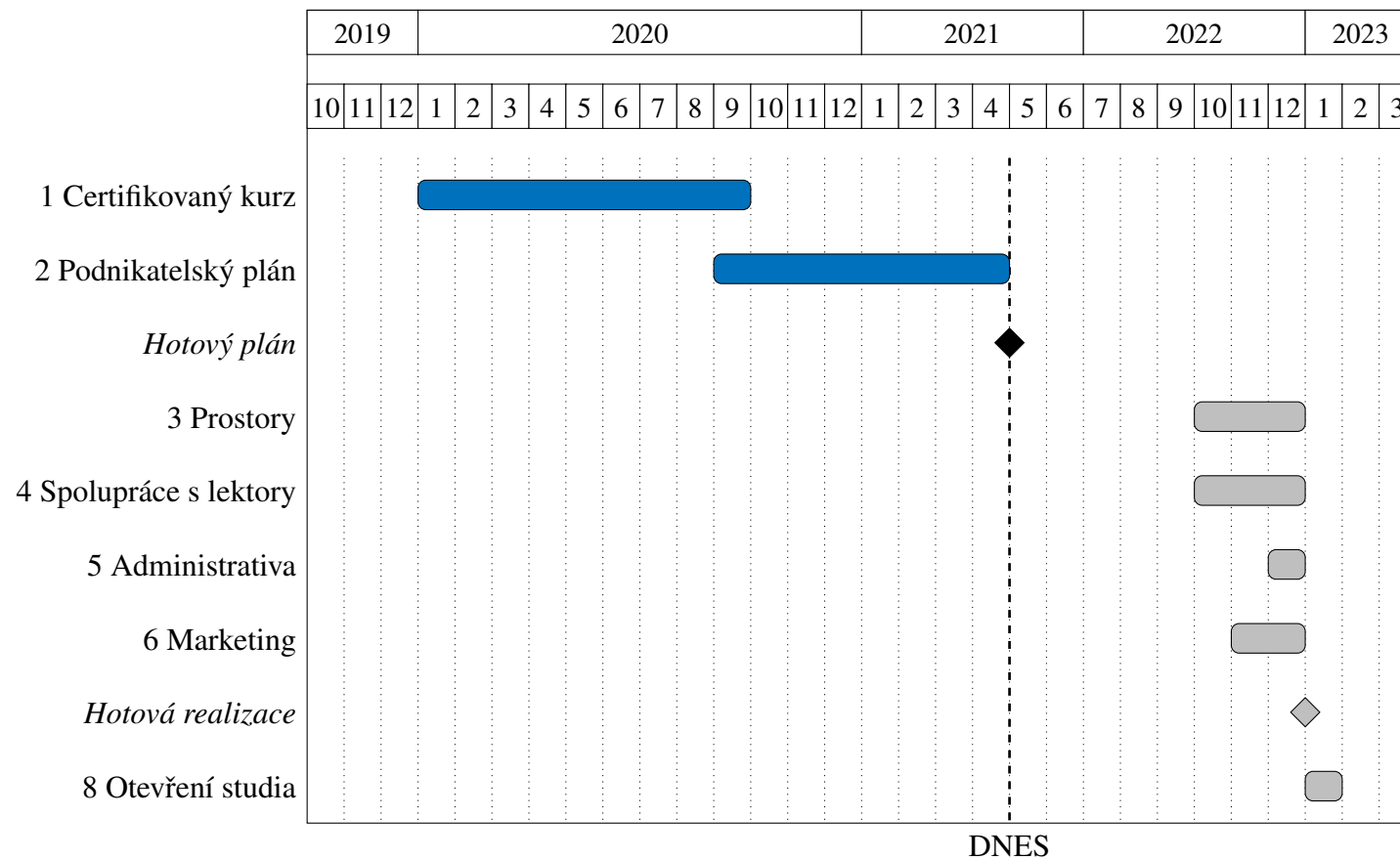
6.4 Zápis v adresáři firem

6.5 Realizovat cílenou reklamu

Hotová realizace

7 Otevření jógového studia

Příloha M: Ganttův diagram



Abstrakt

Hanušová, M. (2021). *Podnikatelský plán pro vybraný podnikatelský záměr* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: jóga, podnikání, podnikatelský plán, fyzická aktivita

Cílem bakalářské práce je vytvořit podnikatelský plán, který je podkladem pro založení jógového studia v Plzni s názvem Plzeňská jóga. Přestože se v Plzeňském kraji jóga učí na mnoha místech, pravých jógových studií je stále ještě málo. Vypracování podnikatelského plánu předcházela podrobná rešerše, která představuje teoretickou část bakalářské práce. Hlavním výstupem práce je vypracovaný písemný dokument o jógovém studiu, jenž představuje podnik včetně jeho aktivit, nabízených služeb v oblasti jógy a prodeje jógových pomůcek. Zahrnuje detailní charakteristiky, analýzu trhu, zákazníků, dodavatelů a konkurence. Z uvedených analýz byl vyhotoven plán personálního zabezpečení, marketingový plán, finanční plán a plán rizik. Pro tvorbu podnikatelského plánu bylo využito dotazníkové šetření, statistická data a průzkum na internetu. Bylo zmapováno vnitřní i vnější prostředí podniku, přičemž dotazníkový výzkum potvrdil předpokládaný zájem o jógu. Založení jógového studia je reálné s návratností investice do prvního roku podnikání. Plán má proto vysoký potenciál pro realizaci.

Abstract

Hanušová, M. (2021). *Business plan for a selected business intention* (Bachelor's Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics.

Key words: yoga, business, business plan, physical activity

The aim of the bachelor's thesis is to create a business plan, which is the basis for the foundation of a yoga studio in Pilsen called Pilsen Yoga. Although, yoga is taught in many places in the Pilsen region, real yoga studios are still scarce. The elaboration of the business plan was preceded by a detailed analysis, which represents the theoretical part of the bachelor's thesis. The main output of the work is a written document about yoga studio, which presents the company, including its activities, services offered in the field of yoga and the sale of yoga equipment. Includes detailed characteristics, analysis of the market, customers, suppliers and competitors. From the above analyzes, a personnel security plan, a marketing plan, a financial plan and a risk plan were prepared. A questionnaire survey, statistical data and a survey on the Internet were used to create a business plan. The internal and external environment of the company was mapped, concurrently the questionnaire research confirmed the expected interest in yoga. The foundation of a yoga studio is realistic with a return on investment in the first year of business. Therefore, the plan has a high potential for implementation.