

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Podnikatelský plán pro vybraný podnikatelský
záměr**

Business plan for selected business intention

Františka Sobotová

Plzeň 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Podnikatelský plán pro vybraný podnikatelský záměr“

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

Plzeň dne 04.05.2021

Františka Sobotová v.r.

Poděkování

Prostřednictvím této kvalifikační práce bych velmi ráda poděkovala svému vedoucímu panu Ing. Lukáši Skřivanovi za jeho cenné rady, odborné vedení, doporučení a čas, který mi při zpracování této práce poskytl.

Obsah

Úvod	10
1 Vymezení základních pojmů.....	11
1.1 Podnikání.....	11
1.1.1 Právní formy podnikání	11
1.2 Podnikatel.....	13
1.3 Podnik (závod)	14
2 Podnikatelský plán.....	15
2.1 Podnikatelský záměr	15
2.2 Cíle a náležitosti podnikatelského plánu.....	15
2.3 Struktura podnikatelského plánu.....	16
2.3.1 Charakteristika produktu/služby a vlastníka.....	16
2.3.2 Analýza okolí podniku.....	17
2.3.3 Personální plán.....	20
2.3.4 Marketingový plán.....	22
2.3.5 Zakladatelský rozpočet a finanční plán	23
2.3.6 Plán rizik.....	26
2.3.7 SWOT analýza.....	27
2.3.8 Zvolení vhodné strategie.....	28
2.3.9 Zjednodušený model podnikatelského plánu.....	30
2.3.10 Přílohy.....	31
3 Podnikatelský záměr K-CrossFit	33
4 Podnikatelský plán K-CrossFit.....	34
4.1 Charakteristika služby a vlastníka	35
4.2 Analýza okolí K-CrossFitu	38

4.2.1	PESTLE analýza	39
4.2.2	Porterův model pěti sil	44
4.3	Personální zabezpečení	48
4.4	Marketingový plán	49
4.4.1	Produkt.....	50
4.4.2	Cena	55
4.4.3	Distribuční cesty	57
4.4.4	Komunikace	58
4.5	Finanční plán.....	59
4.5.1	Počáteční náklady	59
4.5.2	Náklady na běžný provoz podniku	62
4.5.3	Výnosy při běžném chodu podniku	64
4.5.4	Zahajovací rozvaha	65
4.5.5	Cash flow	65
4.5.6	Bod zvratu.....	67
4.5.7	Finanční ukazatele	67
4.6	Plán rizik	69
4.6.1	Identifikace rizik	69
4.6.2	Analýza rizik.....	70
4.6.3	Plán řízení rizik.....	72
4.6.4	Monitoring a controlling rizik.....	73
5	Zhodnocení podnikatelského plánu	74
5.1	SWOT analýza	74
5.2	Lean Canvas	76
	Závěr	78
	Seznam použitých zdrojů	79

Seznam tabulek 82

Seznam obrázků 83

Seznam příloh 84

Přílohy

Abstrakt

Abstract

Úvod

V posledních letech je možno si všimnout jednoho velkého trendu. Tím je stále rychleji rostoucí zájem obyvatel o zdravý životní styl. Kavárny zaplňují dietní dortíky, fitness center přibývá. Avšak v dnešních dnech se lidé více než o estetickou stránku svých těl zajímají o to, jak doopravdy zdraví a šťastní jsou. K pouhému zvedání činek a cvičení na strojích se přidávají i doplňky, které udrží zdravé lidské srdce a kardiovaskulární systém. Proto je možné v parcích pozorovat čím dál tím více běžců, in-line bruslařů či cyklistů. A právě takto komplexní pohled na sport a lidské tělo nabízí cvičení zvané CrossFit. Tento koncept má své kořeny v Americe, kde se původně jednalo o speciální tréninkový program pro ozbrojené složky navržený Gregem Glassmanem. Tento sport má za úkol vytvořit všestranně zdatného atleta, který díky cvičení získá sílu, kondici, rychlost, hbitost a zdravé tělo. Mimo jiné se jedná o velmi komunitní sport, který nabízí možnost seznámení se s ostatními členy jak v místních, tak cizích tělocvičnách, díky čemuž vznikají mezi cvičenci pevná přátelství. Dnes se již rozmohl natolik, že v celém světě najdeme přes 30 000 licencovaných tělocvičen (a nespočet těch, kde se principy CrossFitového tréninku cvičí bez licencí), z čehož 24 leží v České republice a pouze jeden jediný v celém západočeském regionu (map.crossfit.com, 2020).

Cílem bakalářská práce „*Podnikatelský plán pro vybraný podnikatelský záměr*“ bude sestavení kompletního podnikatelského plánu vedoucího k následnému úspěšnému otevření nového CrossFitového centra, jelikož autorka vidí v projektu značný potenciál a možnost zaplnění mezery na trhu, která se především v západních Čechách bezpochyby nachází. K naplnění hlavního cíle poslouží cíle dílčí, které jsou následující:

- definování základních pojmů pro dobré porozumění problematice tématu,
- vysvětlení problematiky podnikatelského plánu a záměru
- aplikování předchozích poznatků na konkrétní podnikatelský záměr a sestavení podnikatelského plánu vedoucího k otevření CrossFitového centra.

V závěru práce pak lze najít zhodnocení, které nese informaci o proveditelnosti plánu.

1 Vymezení základních pojmů

Předtím, než bude psáno o konkrétních krocích při sestavování podnikatelského plánu, je třeba si ujasnit základní pojmy, které úzce souvisejících s tématem. V této kapitole bude vysvětleno, co je to podnik a podnikání a jakými právními formami lze v České republice podnikat a kdo je podnikající osoba.

1.1 Podnikání

Definice živnostenského podnikání existuje v literaturách na toto téma nespočet a vždy se lehce liší, proto do této práce bude využito citace ze živnostenského zákona, který udává, že: *“Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených živnostenským zákonem“* (Zákon č. 455/1991 Sb., § 2).

Pro dobré porozumění definice bude následující odstavec zaměřen na klíčová slova a jejich význam. Mezi ně patří (Taušl Procházková a kol., 2017):

- Soustavnost. Jedná se o činnost, která je vykonávána pravidelně, opakovaně.
- Samostatnost. Právní osoba jedná prostřednictvím statutárního orgánu, fyzická osobně.
- Vlastní jméno. Veškeré právní úkony činí jménem svým, či společnosti (v případě osob právnických).
- Vlastní odpovědnost. Odpovídá a nese riziko svých činů.
- Dosažení zisku. Zde je důležitý úmysl dosažení zisku (ne vždy musí být skutečně dosažen).

1.1.1 Právní formy podnikání

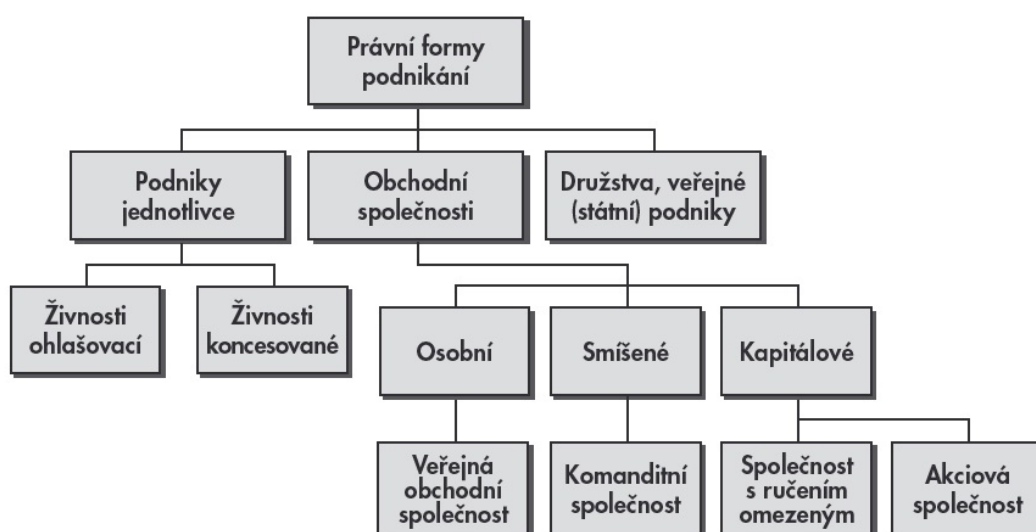
Výběr vhodné formy podnikání je klíčovým krokem při zakládání jakéhokoliv podniku. Před finálním rozhodnutím je důležité se pečlivě zamyslet nad požadavky, které sebou jednotlivé formy přinášejí. Jde především o tyto oblasti (Taušl Procházková a kol., 2017):

- počet zakladatelů,
- oprávnění k řízení,
- nároky na počáteční kapitál,
- způsob a rozsah ručení za závazky,

- podíl na zisku či ztrátě,
- dostupnost cizích zdrojů,
- vyjednávací síla,
- daňové zatížení,
- zveřejňovací povinnost,
- finanční a administrativní náročnost související se založením a provozem

Strukturu jednotlivých forem podnikání nastiňuje následující obrázek.

Obr 1. - Formy podnikání dle Zákona o obchodních korporacích



Zdroj: Hyršlová, 2018. str. 18.

Z obrázku výše je patrné hlavní rozdělení forem podnikání, a to na podnikání jednotlivců (fyzických osob) a obchodních společností + družstev či veřejných podniků (právnických osob).

Každá z těchto forem podnikání se musí řídit určitými právními předpisy, kterými jsou:

- 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 příjmů.

Jelikož je autorka práce rozhodnuta svůj podnik vést jako OSVČ, tedy osoba samostatně výdělečně činná, nebudou zde jednotlivé druhy obchodních společností představovány a následující text bude zaměřen pouze na podnikání jednotlivce.

Aby mohla fyzická osoba podnikat, je třeba získat živnostenské oprávnění. Mezi nezbytné předpoklady pro získání tohoto oprávnění jsou následující podmínky (Zákon č. 455/1991 Sb., §6):

- dosáhnout věku osmnácti let,
- být způsobilý k právním úkonům
- a být bezúhonný (tedy nebýt pravomocně odsouzen)

Dále je pak důležité mít na paměti, že s každou činností se pojí i požadavky na určitou odbornou způsobilost. Dle nich pak rozdělujeme živnosti na následující (Zákon č. 455/1991 Sb., §19):

- a) Řemeslné, pro jejichž získání a následné provozování je třeba mít výuční list, maturitu nebo diplom v oboru, či šestiletou praxi. Mezi řemeslné živnosti řadíme například hostinskou činnost, klempířství, opravu karosérií, zednictví, zlatnictví, truhlářství.
- b) Vázané, pro jejichž provozování je nezbytná odborná způsobilost stanovená přílohou živnostenského zákona. Sem lze zařadit například vedení účetnictví, provozování autoškol, geologické práce, vodní záchrannou službu.
- c) Volné, kde podnikatel nepotřebuje žádnou odbornou způsobilost. Spadá sem výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona.

1.2 Podnikatel

Podobně jako podnikání, i definice pojmu podnikatel se u jednotlivých autorů různých publikací liší. Občanský zákoník uvádí, že podnikatel „*samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele*“ (Zákon č. 89/2012 Sb., §420, odst. 1).

Dále pak občanský zákoník přiděluje statut podnikatele ještě těmto subjektům. „*Pro účely ochrany spotřebitele a pro účely § 1963 se za podnikatele považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele*“ (Zákon č. 89/2012 Sb., §420, odst. 2).

Mimo zákonných definic lze podnikatele vnímat jako člověka, který využívá nových příležitostí, má citlivost na změny v technologiích a je činorodý. Měl by mít motivaci a odhodlání podnikat, splňovat určité dispozice a osobní vlastnosti (Taušl Procházková a kol., 2017).

1.3 Podnik (závod)

Nový občanský zákoník definuje pojem obchodní závod jako „*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, odst. 2).

Evropská komise pak definuje závod jako „*Každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu.*“ (Publikace podniky a průmysl, 2006, s. 12).

2 Podnikatelský plán

Dobře promyšlený podnikatelský plán přináší hned celou řadu benefitů. Zakladatel si ověří, zda má jeho nápad opravdu potenciál a naplánuje si první kroky. Tím může předejít vzniku potíží, jelikož bude vědět, jak se zachovat v kritických situacích. Dále pak může dobře provedený podnikatelský plán pomoci odhodlanému člověku snížit jeho obavy a dodat mu tak odvahy při prvních krocích za jeho snem (Maurya, 2016).

Než se bude věnováno definicím a náležitostem podnikatelského plánu, je třeba si uvědomit, že každému plánu musí předcházet nápad. Tento nápad je nazýván podnikatelským záměrem.

2.1 Podnikatelský záměr

Podnikatelský záměr zahrnuje především konkrétní nápad podnikatele, ať už se jedná o zahájení nového podnikání či pouze rozšíření (nebo zúžení) toho stávajícího. Mimo jiné obsahuje i důležité a podstatné otázky s tímto záměrem spojené, týkající se například založení organizace, následného zahájení provozu, udržení chodu či dalšího rozvoje podniku. Žádné dva podnikatelské záměry nikdy nebudou zcela stejné. Odlišují se například velikostí podniku, jeho typem či odvětvím, ve kterém dotýčný podniká (Vojík, 2009).

Pro zpracování kvalitního záměru již nestačí jen zkušenosti či odborná znalost odvětví, je třeba vzít v potaz i vládní strategii, ekonomickou a politickou situaci státu či velikost a sílu ostatních stakeholderů, tedy veškeré okolí podniku (Vojík, 2009).

2.2 Cíle a náležitosti podnikatelského plánu

„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelskou činností.“ (Svobodová, Andera, 2017, str. 69).

Hlavním cílem podnikatelského plánu je ověřit, zda je daný nápad skutečně realizovatelný. Je však třeba brát v potaz, že je vždy pracováno pouze s predikcemi a odhady, a není tedy nikterak zaručeno, že ve skutečnosti bude probíhat vše tak, jak bylo naplánováno (Svobodová, Andera, 2017).

Mezi hlavní důvody, proč je sestavován podnikatelský plán, patří (Svobodová, Andera, 2017):

- zjištění, kolik finančních prostředků bude potřeba do začátků,
- odhadnutí budoucích příjmů a jejich následné porovnání s plánovanými výdaji,
- promyšlení kapacit, zda nebude třeba větších investic, než je naplánováno,
- zvážení vlastních sil, zvládne to osoba sama, nebo je lepší rozjet projekt v týmu,
- znalosti, co vše je třeba před začátkem zajistit a co následně nastane, až se začne,
- ověření, zda je daný plán skutečně na trhu žádaný,
- možná výnosnost plánu.

Dále je důležité si uvědomit, že podnikatelský plán sestavuje autor pouze pro sebe, ale existuje více čtenářů, pro které je důležitý. Mezi ně patří například banky, které posuzují bonitu klientů, investoři, kteří posuzují, zda má nápad v budoucnu reálnou šanci na úspěch a vyplatí se jim tak do něj investovat, nebo například poskytovatelé dotací (Svoboda, Andera, 2017).

Aby byl podnikatelský plán pro výše uvedené subjekty přitažlivý, měl by splňovat tyto zásady (Srpová a kol., 2011):

- Srozumitelnost a stručnost – plán by neměl obsahovat složité odborné výrazy, měl by být pochopitelný i pro čtenáře, kteří se v oboru nepohybují.
- Inovativnost – v čem se náš plán liší, co nového zákazníkovi přináší.
- Reálnost a pravdivost – fakta uvedená v plánu by vždy měla mít podklady.
- Přehlednost a logičnost – vše by na sebe mělo logicky navazovat. Pro přehlednost může využít tabulek, grafů či obrázků...
- Respekt k rizikům – přidáním analýzy rizik zvyšujeme naši důvěryhodnost.

2.3 Struktura podnikatelského plánu

Obsah podnikatelského plánu není nikde striktně vymezen. Jsou však určité body, které by měl obsahovat každý (Srpová a kol., 2011).

Těm se autorka práce bude jednotlivě věnovat v následujících kapitolách.

2.3.1 Charakteristika produktu/služby a vlastníka

V této části plánu je zaměřeno na konkrétní produkt/službu a jeho/její představení. Dále jsou zde poskytovány informace o jeho autorovi. Jde především o popis produktu či služby, jakou konkurenční výhodu nabízí (lepší cena, dobrá kvalita, vyhlášená značka...), jaké jsou legislativní požadavky (požární a bezpečnostní předpisy, hygienická

opatření, získání licencí...) a jaká právní forma podnikání bude zvolena (kapitola 1.1.1). V neposlední řadě může obsahovat harmonogram realizace (Svobodová, Andera, 2017).

2.3.2 Analýza okolí podniku

Okolí podniku může být jednoduše popsáno jako vnější svět, který daný podnik obklopuje. Patří sem veškeré prvky, které podnik ovlivňují, případně i ty, které mohou být ovlivňovány podnikem. Všechny tyto faktory, jak vnější, tak vnitřní, by měl podnik respektovat a pochopit, jaký vliv na něj mají a uzpůsobit tomu tak své jednání (Taušl Procházková a kol., 2017).

Obr. 2 – Okolí podniku



Zdroj: Taušl Procházková a kol., 2017, str. 26

Jak je z obrázku patrné, okolí podniku lze rozdělit do tří hlavních sfér, a to na makro, mezo a mikro prostředí. Makro prostředí existuje zcela nezávisle na vůli podniku. Má velký vliv, ale zároveň je špatně ovlivnitelné. Sem jsou řazeny ekonomické, politické, právní, geografické, sociální, ekologické, etické, technologické, a kulturně-historické faktory. Mezo prostředí je takové, které podnik již může částečně ovlivňovat za pomoci například marketingových nástrojů. Zde mohou být zahrnuti zákazníci, konkurenti, substituty, dodavatele a distribuční kanály. Poslední, mikro prostředí, ovlivňuje podnik přímo svými činnostmi. Jde přímo o zdroje podniku (Taušl Procházková a kol., 2017).

Existují různé pomocné nástroje pro provedení správné analýzy jednotlivých prostředí. Lze sem zařadit zejména PEST analýzu, zkoumající makroprostředí, Porterův model pěti

sil, zaměřený na mezo prostředí, benchmarking, zkoumající mezo a mikro prostředí, a především SWOT analýzu, která spočívá v kompletním průzkumu všech tří úrovní (Taušl Procházková a kol., 2017).

2.3.2.1 PEST analýza

Jak již bylo zmíněno výše, PEST analýza se řadí mezi techniky analyzující makro prostředí. Tato metoda dělí vlivy do čtyř základních skupin (Taušl Procházková a kol., 2017):

- Politické a právní faktory. Sem spadá například stabilita politické situace, regulace mezinárodního ochodu, zákony týkající se podnikatelské činnosti...
- Ekonomické faktory. Do této kategorie lze zařadit míru inflace, úrokové míry, daňovou politiku, měnové kurzy a další makroekonomické ukazatele.
- Sociální a kulturní faktory. Mezi ně patří demografický vývoj obyvatelstva, úroveň vzdělání, přístup k životnímu stylu...
- Technologické faktory. Změny technologií, rychlost stárnutí, podpora vědy a výzkumu, trendy ve vývoji...

PEST analýzu lze rozšířit ještě o dvě písmena a to L, zahrnující legislativu a E, symbolizující ekologické a etické faktory (Managementmania.com, 2015).

2.3.2.2 Porterův model pěti sil

Jak již značí samotný název, autorem této metody je Michael Porter. Jeho cílem bylo identifikovat síly působící na firmu. Rozdělil je do pěti základních složek (Srpková a kol., 2011):

- Potencionální konkurence. Sem se řadí veškeré firmy, které zatím nejsou součástí konkurenčního prostředí, ale mohou do něj vstoupit. Zde se hodnotí především bariéry vstupu do odvětví.
- Stávající konkurence. Zde se posuzují již působící konkurenti na trhu a celková rivalita mezi nimi panující. Nejčastější rivalitou bývá cenová.
- Síla zákazníka. Tady je důležitá otázka, jak velkou vyjednávací sílu kupující má. Jedná se o oligopolní či monopolní kupující? Mají možnost výběru mezi firmami? Mohou si kupující daný výrobek/službu poskytnout samy?
- Síla dodavatelů. Zde je zabýváno především tím, zda existuje dostatečné množství dodavatelů, je-li pro ně naše odvětví existenčně důležité...
- Hrozby substitutů. Substituční produkty jsou takové, kterými může zákazník nahradit jeden produkt bez větší ztráty užitku druhým. Tato síla způsobuje obvykle cenovou konkurenci

Někdy se v literaturách uvádí i takzvaná šestá síla, síla komplementářů. Komplementář je takový podnik, jehož činnost je nějakým způsobem závislá na podnikání našeho podniku a obráceně (Taušl Procházková a kol., 2017).

2.3.2.3 Benchmarking

Technika benchmarkingu spočívá v porovnání produktů, služeb či procesů s těmi nejlepšími konkurenty na trhu. Tato analýza umožňuje srovnat daný podnik s obdobnými organizacemi, i když mají například jinou skupinu zákazníků, či působí v jiné oblasti podnikání. Pomáhá otevírat nové cesty ke zlepšení, ať už skokovému či průběžnému. Aby byl účinný a nápomocný, měl by se držet následujících kroků (Taušl Procházková a kol., 2017):

- 1) Poznat důkladně vlastní činnost.
- 2) Poznat, jak to dělají druzí.
- 3) Stanovit faktory úspěchu.
- 4) Získat převahu.

Nejčastěji je benchmarking rozdělován na technický, kdy se posuzuje především funkčnost a schopnost výrobků/služeb, a konkurenční, kdy se posuzuje celkový chod organizace s nejlepším konkurentem (Taušl Procházková a kol., 2017).

2.3.3 Personální plán

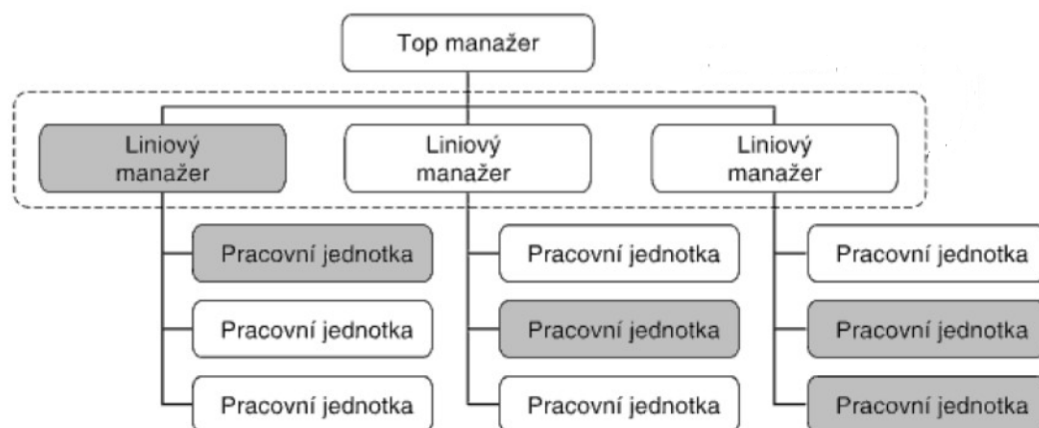
Co se týče personální práce, je velmi důležité dosadit správné lidi, ve správný čas a na správné místo. Mezi činnosti zabezpečující výše zmíněné cíle patří plánování, získávání a výběr zaměstnanců a jejich udržení (Taušl Procházková a kol., 2017).

Je důležité si uvědomit, že personální plánování netkví pouze v jednorázové činnosti, ale že se jedná o neustálý proces, který by měl doprovázet celý životní cyklus podniku. V personálním plánu řešíme především otázky jako počet zaměstnanců, přiřazení vhodných úkolů či rozvrhy směn. Dále sem spadá i rozpočet a následný mzdový systém (Koráb a kol., 2007).

Úspěch personálního plánu úzce souvisí i s dobře zpracovanou organizační strukturou. Správně vytvořená organizační struktura má pomoci dosahovat podnikových cílů a zakládá si na principu dělby práce. Při jejím sestavování se bere v potaz jak charakter jednotlivých činností, tak vztahy mezi jejich nositeli. Jednotlivé struktury lze dělit podle rozhodovacích pravomocí na liniové, víceliniové a liniově-štábní, či podle charakteru činností na divizionální a funkcionální. Dále pak existují ještě struktury jako maticová, projektová a další (Taušl Procházková a kol., 2017).

Vzhledem k účelům této bakalářské práce se nyní zaměříme pouze na liniovou, plochou organizační strukturu, které bude následně v praktické části využito.

Obr. 3 – Liniiová organizační struktura



Zdroj: Špicar a kol., 2017. str 24

Liniiová, někdy také nazývaná jako funkcionální, organizační struktura patří mezi nejzákladnější a nejpřehlednější struktury. Je charakteristická především tím, že každý podřízený má právě jednoho nadřízeného a každý nadřízený přidělené podřízené. Pozice nadřízenosti a podřízenosti jsou orientovány vertikálně (Špicar a kol., 2017).

2.3.4 Marketingový plán

Marketingem můžeme rozumět proces směny, při němž dochází k plnění přání a uspokojování potřeb. Nejde tedy jen o maximalizaci objemů prodeje, nýbrž o identifikaci, vyvolání a následné uspokojování lidských potřeb (Kotler, Armstrong, 2004).

Mezi hlavní cíle marketingu tedy patří analýza trhu, zákazníka a potencionálních příležitostí. Z výsledků těchto analýz na závěr formulujeme podnikové strategie (Kotler, 2003).

Výstupem marketingového plánování je mimo jiné i obchodní plán, při jehož sestavování se postupuje v následujících krocích (Taušl Procházková a kol., 2017):

- Tržní diagnóza, spočívající ve zkoumání aktuálního postavení podniku na trhu.
- Tržní prognóza, kdy se snažíme odhadnout budoucí vývoj situace na trhu.
- Plánování cílů, vycházejících z tržních diagnóz a prognóz, kterých má být dosaženo.
- Plánování marketingového mixu.
- Sestavení finančního rozpočtu.

Základním nástrojem marketingu je již výše zmíněný marketingový mix 4P. Zkratka 4P v sobě ukrývá počáteční písmena anglických slov Product (Produkt), Price (Cena), Place (distribuční cesty), Promotion (komunikace) (Kotler, Armstrong, 2004).

Produktem je rozuměno vše, co slouží k uspokojení lidské potřeby. Nemusí se nutně jednat jen o materiální věc, ale také například o službu, osobu či organizaci, myšlenku nebo místo. Produkt se pak skládá z několika stupňů, konkrétně z jádra (hlavního užítku pro zákazníka), vlastního produktu (tvořeným z kvality, variantami produktu, obalem, značkou a designem) a rozšířeného produktu (něco extra navíc, příjemný benefit vázaný na koupi produktu) (Taušl Procházková a kol., 2017).

Cena a cenová politika patří mezi další významné faktory marketingového mixu. Při určení ceny je třeba rozhodnout, zda bude stanovena pomocí orientace na náklady, kdy je počítáno buď s vlastními úplnými náklady a přírůžkou představující požadovaný zisk, či se vypočítá nejnižší přijatelná cena za pomoci neúplných nákladů. Další možností je orientace na poptávku, kde je bráno v potaz především to, kolik je zákazník ochotný zaplatit. Na závěr je možné stanovit cenu podle konkurence, kdy se volí buď cena stejná,

nižší (při snaze získání většího podílu na trhu) či vyšší (pro pocit nabídnutí luxusu), podle zvolené strategie (Taušl Procházková a kol., 2017).

Distribuce se pak zabývá otázkami, jak, kdy a jakým způsobem dostat zboží k zákazníkovi. Jejím cílem je dostat produkt ve správném čase, v požadované kvalitě a množství na správné místo (Taušl Procházková a kol., 2017).

Posledním faktorem marketingového mixu je komunikace. Ta slouží zejména k ovlivnění poptávky po produktu pomocí vyvolání pocitu potřeby u zákazníka. Kromě informačního charakteru by v sobě měla nést i emoční zapůsobení, aby se u potenciaálního zákazníka vzbudil zájem a pozitivní postoj k produktu. Mezi nástroje komunikačního mixu patří reklama, podpora prodeje, osobní prodej, public relations a přímý marketing (Taušl Procházková a kol., 2017).

Úskalím marketingového mixu 4P je fakt, že nabízí pohled pouze z hlediska firmy, nikoliv však zákazníka. Proto je dobré se nejprve zamyslet nad takzvaným 4C a z něho lze pak snadno vytvořit 4P. 4C v sobě zahrnuje právě onen marketingový mix, avšak již vnímaný z pohledu zákazníka. První C v sobě skrývá Customer value, tedy hodnotu vnímanou zákazníkem, druhé C představuje Costs, tedy náklady, které musí zákazník vynaložit, dále pak Convenience, tedy pohodlí při získávání produktu, a poslední C skrývá pojem Communication, tedy komunikace místo propagace (Kotler, 2003).

2.3.5 Zakladatelský rozpočet a finanční plán

Správně sestavený zakladatelský rozpočet je klíčový pro rozjezd nového podniku. Udává přehled veškerých výdajů, které provázejí založení, zahájení činnosti a následný ustálený chod podniku. Podává informace o tom, kolik finančních prostředků bude zapotřebí, kdy a v jakých fázích (Taušl Procházková a kol., 2017).

Sestavování rozpočtu se běžně provádí v následujících krocích (Taušl Procházková a kol., 2017):

- Soupis plánovaných výdajů souvisejících jak se zahájením, tak běžným chodem.
- Porovnání těchto výdajů s volnými finančními prostředky.
- Připočítání odhadovaných splátek k soupisu výdajů.
- Vytvoření zahajovací rozvahy, plánovaného výkazu zisku a ztrát a plánovaného cashflow (případně i pro více let dopředu).

Rozvaha zobrazuje majetek podniku. Na jedné straně leží aktiva – tedy reálný majetek, který podnik vlastní, a na druhé straně pasiva – zdroje krytí tohoto majetku. Důležité je mít na paměti zlaté bilanční pravidlo, které říká, že aktiva se vždy musí rovnat pasivům (Srpková a kol., 2011).

Obr. 4 – Složky rozvahy



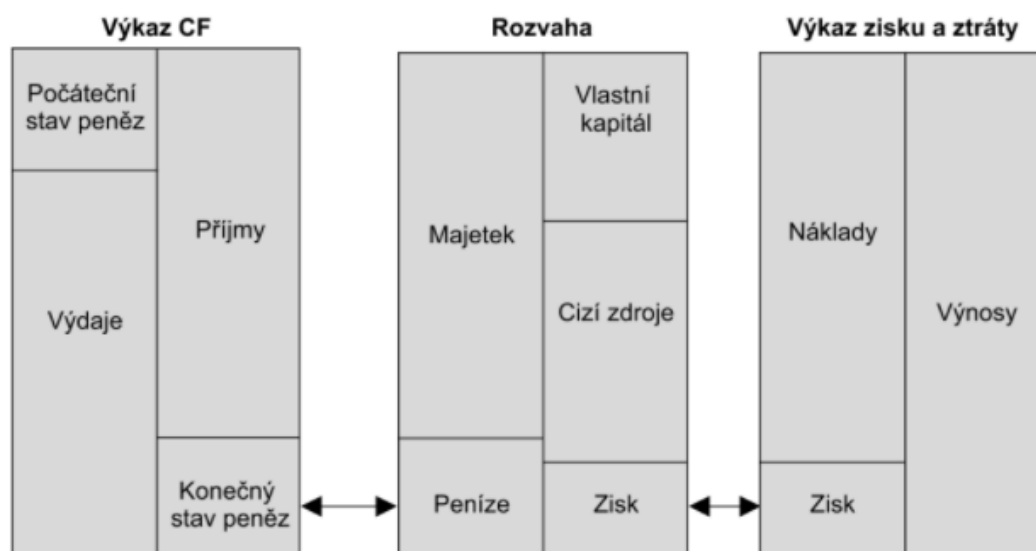
Zdroj: Scholleová, 2008, str. 16

Plánovaný výkaz zisku a ztrát udává, jaké výše zisku či ztráty bude po prvním roce podnikání dosaženo. Jedná se o písemný přehled o výnosech, nákladech a výsledného výsledku hospodaření, který se vypočítá jako výnosy mínus náklady. Hlavním rozdílem mezi rozvahou a výkazem zisku a ztrát spočívá v tom, že rozvaha je sestavena k určitému časovému okamžiku, kdežto VZZ se sestavuje za určitý časový interval (měsíc, půl rok, rok..) (Růžičková, 2008).

Cash flow, na rozdíl od VZZ, zobrazuje skutečné příjmy a výdaje. Ukazuje, zda bude mít podnikatel dostatečné finanční prostředky pro udržení plynulého chodu podniku. Slouží k posouzení skutečné finanční situace (Růžičková, 2008)

Všechny výše zmíněné výkazy spolu navzájem souvisejí. Jak znázorňuje obrázek níže.

Obr. 5 – Závislost výkazů



Zdroj: Růžičková, 2008

Dalším pomocníkem, co se finančního zkoumání týče, může být také spočítaný bod zvratu. Jedná se o stav, kdy se výdaje rovnají příjmům. Používá se pro určení spodní hranice ceny či vhodného množství výroby. Spočte se jako fixní náklady dělené rozdílem ceny a variabilních nákladů (Taušl Procházková, Jelínková, 2018).

$$Q_{bz} = \frac{FN}{p - vn}$$

Fixními náklady jsou rozuměny takové náklady, které jsou v čase neměnné (a když už, tak pouze skokově) a nezávisí na objemu produkce. Lze sem zařadit nájemné, energie, fixní mzdy zaměstnancům a jiné. Variabilní náklady představují křivku, která se s objemem produkce mění. Jsou to například náklady na materiál, dopravu materiálu a jiné (Svobodová, Andera, 2017).

Aby byla zjištěna dané činnosti, je třeba porovnat vynaložené prostředky s dosaženými výsledky jednoduchým vztahem.

$$efektivnost = \frac{výstup}{vstup}$$

Mezi nejčastěji využívané ukazatele patří rentabilita. Zde se poměřuje čistý zisk s různými položkami. Mezi typické ukazatele patří rentabilita aktiv, kapitálu, či tržeb.

ROA (return on assets = rentabilita aktiv) ukazuje celkovou výnosnost vložených prostředků bez ohledu na jejich zdroj financování. Výsledek dokládá, kolik haléřů zisku připadá na 1 Kč vloženého kapitálu.

ROE (return of ekvity = rentabilita kapitálu) zjišťuje výnosnost vlastního kapitálu, tedy prostředků pocházejících z vlastních zdrojů. Zobrazuje, kolik haléřů zisku připadá na 1 Kč zadrženého vlastního kapitálu.

ROS (return of sales = rentabilita tržeb) podává přehled o výnosnosti tržeb. Ukazuje, kolik haléřů korun zisku podnik utvoří z jedné koruny tržeb (Taušl Procházková a kol., 2018).

2.3.6 Plán rizik

Aby bylo riziko rizikem, musí splňovat dva předpoklady. Být nejisté a mít na nás určitý dopad (Špicar a kol., 2017).

Rizika jsou neustále přítomny jak v pracovním, tak běžném životě. Aby podnik nebyl zaskočen, až nějaká nastanou, je dobré provést důkladnou analýzu.

Pro úspěšné řízení rizik je vhodné se držet následujících kroků (Špicar a kol., 2017):

- Identifikace rizik: jaká rizika mohou daný plán ovlivnit a jaké jsou jejich vlastnosti. Identifikace by neměla probíhat jednorázově, nýbrž jako stálý proces (nějaká rizika s časem přibývají, jiná mizí).
- Kvalitativní analýza: slouží k rozdělení priorit mezi jednotlivá rizika. Nástrojem kvalitativní analýzy je mapa rizik, na jejíchž osách je pravděpodobnost nastání a míra dopadu. Ukazuje, kterým rizikům se věnovat jako prvním a která naopak „nehoří“.

Obr. 6 – Mapa rizik

Probability	Risks				
	Very High				R2
High	R1				
Moderate					
Low			R3		
Very Low					
	Very Low	Low	Moderate	High	Very High

Zdroj: Špicar a kol, 2017, str. 50

- Kvantitativní analýza: úzce souvisí s předchozí. Avšak pravděpodobnost nastání a dopad jsou progresivně očíslována. Jejím cílem je vyčíslit závažnost rizika.
- Naplánování opatření: Dle umístění rizika v předchozí mapě je volena jedna ze čtyř strategií – vyhnout se riziku, přenos rizika, zmírnění dopadů, přijmutí rizika.
- Monitoring a controlling: Je důležité sledovat, zda se podmínky nezměnily. Registr rizik by měl být pravidelně aktualizován podle toho, jak se situace vyvíjí.

2.3.7 SWOT analýza

SWOT analýza spočívá v odhalení slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb, které se týkají podniku a vycházejí z výše zmiňovaných analýz. Je třeba si dobře uvědomit rozdíl mezi silnými/slabými stránkami a příležitostmi/hrozbami. Silné a slabé stránky jsou interní záležitostí firmy a je možné je ovlivnit či změnit. Naopak příležitosti a hrozby pocházejí zvenčí a přicházejí či odcházejí nezávisle na naší vůli (Berry, 2008).

Důležité je mít na paměti, že rozhodně není účelné mít nekončící, vyčerpávající seznam silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Je třeba z nich vytáhnout jen ty významné, doporučuje se za každou kategorii zvolit maximálně pět oblastí (Dedouchová, 2001).

Tab 1 – Tabulka SWOT

Vnitřní faktory Vnější faktory	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
Příležitosti (O)	Strategie hledání (WO) Překonání slabé stránky využitím příležitosti	Strategie využití (SO) Využití silné stránky ve prospěch příležitosti
Hrozby (T)	Strategie vyhýbání (WT) Minimalizace slabé stránky a vyhnout se ohrožení	Strategie konfrontace (ST) Využití silné stránky k odvrácení ohrožení

Zdroj: Grasseová, 2012

Na základě výsledné tabulky SWOT je možné sestavit čtyři přístupy (Taušl Procházková, 2017):

- Přístup SO – kombinuje silné stránky a příležitosti, jedná se ofenzivní podnikatelský přístup, který se snaží použít silné stránky k využití příležitostí.
- Přístup ST – kombinuje silné stránky a hrozby, zde je cílem eliminovat či minimalizovat hrozby za pomoci silných stránek.
- Přístup WO – kombinuje slabé stránky a příležitosti. Aby podnik mohl využít nových příležitostí, musí aktivně pracovat na odstranění slabých stránek.
- Přístup WT – kombinuje slabé stránky a hrozby. Používá se především u podniků, jejichž situace je velmi nejistá a snaží se o přežití. Snaží se minimalizovat slabé stránky a zároveň se vyhnout hrozbám, aby nemusel opustit trh

2.3.8 Zvolení vhodné strategie

Na základě výše zmíněných analýz je třeba vytvořit strategie, kterými se bude podnik následně řídit. Nejen že je třeba strategii správně implementovat, ale prvním krokem je ji vůbec správně formulovat. Měla by být jedinečná a postavená na schopnostech

a přednostech firmy. Zároveň by měla reagovat na odhalené hrozby a pomoci eliminovat slabé stránky podniku (Srpová a kol., 2011).

Podle zaměření je možné rozdělit strategie do tří hlavních skupin (Srpová a kol., 2011):

- 1) konkurenční strategie,
- 2) investiční strategie,
- 3) strategie růstu a rozvoje.

2.3.8.1 Konkurenční strategie

Konkurenční strategie mají vliv na působení konkurenčních sil v odvětví, díky čemuž mohou ovlivnit jeho strukturu a atraktivitu. Mezi tyto strategie patří například Ansoffova matice, která řeší vztah výrobek/služba – trh. Zde se rozhodujeme podle toho, na jaký trh a s jakým produktem (nový x současný trh, nový x současný výrobek/služba) hodláme vstoupit a následně je vybíráno ze čtyř strategií, a to mezi strategií proniknutí na trh (firma se snaží se stávajícím výrobkem proniknout na nový trh), diverzifikace (vývoj nového výrobku pro nový trh), rozvoje firmy (udržení stávajícího výrobku na stávajícím trhu) či nového produktu/služby (na stávající trh se umísťuje nový výrobek/služba) (Srpová a kol., 2011).

Trošku odlišný pohled nabízejí Porterovy generické strategie, mezi které patří například strategie minimalizace nákladů (cílem je realizovat úspory z rozsahu), diferenciacce (nabídnout něco, co nikdo jiný nemá, odlišit se) či zaměření (kvalitní a luxusní zboží) (Taušl Procházková, 201).

2.3.8.2 Investiční strategie

Na rozdíl od předchozích, investiční strategie se více než na konkurenční výhody či postavení firmy na trhu zaměřují se na dva významné zdroje: lidské a finanční (Dedouchová, 2001).

Tyto strategie vycházejí z faktu, že každé odvětví prochází určitým životním cyklem a jeho jednotlivým fázím je třeba se přizpůsobit, jak po stránce investičních nákladů, tak třeba i marketingu. Tyto fáze jsou děleny na následující (Srpková a kol., 2011):

- Vznik: klade se důraz na rozvoj specifických předností, budování postavení na trhu, úspěch tkví v získání kapitálu.
- Růst: důležité je upevňovat konkurenční pozice, zvyšovat podíl na trhu. Vstupují noví konkurenti, stále je čas na diferenciaci a snižování nákladů.
- Ustálení: poptávka již roste volněji, je třeba nových investic do zvětšení tržního podílu či řízení nákladů.
- Dospívání: investice se vracejí, kapitál se zhodnocuje, je třeba investovat do ochrany specifických předností.
- Úpadek: poptávka pomalu klesá, uplatňuje se strategie sklizení – snížení majetku při získávání zisku z předchozích investic, je prostor k odchodu z odvětví.

2.3.8.3 Strategie růstu a rozvoje

Zase zcela jiný úhel pohledu nám nabízejí strategie růstu a rozvoje, mezi které patří vertikální integrace, globální expanze a diverzifikace (Dedouchová, 2001).

Ty jsou však vhodné již pro existující firmy, a proto se jimi v této práci nebude zabýváno.

2.3.9 Zjednodušený model podnikatelského plánu

Lean Canvas představuje byznys model popisující koloběh hodnot ve firmě. Odpovídá na otázky, co je vytvářeno, jak je to vytvářeno, jakým způsobem se to dostává k zákazníkům a jakou cenou či jakým způsobem firmu za to zákazníci odměňují (Svobodová, Andera, 2017).

Jedná se o diagram na jednu stranu o velikosti A4. Nejprve se zabývá problémy (respektive potřebami) potenciaálních zákazníků podniku. Zde je hlavním cílem pochopit, co je trápí či co jim v životě schází a vhodným produktem/službou tento problém vyřešit. Důležité je si uvědomit, jakou hodnotu jim přináší, díky čemuž se sníží pravděpodobnost neúspěchu. Tento model je populární i mezi globálními start-upy a vyučují o něm na prestižních světových univerzitách. Důležité je také podotknout, že nemálo profesionálních investorů ho využívá pro hodnocení příležitostí (Svobodová, Andera, 2017).

Tab. 2 – Tabulka Lean Canvas

2 Problém Alternativy <small>Konkurenti a jejich formy řešení problému</small>	4 Řešení <small>Které nabížete, pro každý problém zvlášť.</small>	3 Jedinečnost řešení <small>V čem je vaše řešení unikátní a jak ho lze lákavě charakterizovat?</small>	9 Nefér výhoda <small>Co dělá z vašeho řešení to, po kterém každý hned skočí?</small>	1 Zákazníci První vlašťovky <small>Jaký typ zákazníka vyhledá osloví vaše řešení nejdříve?</small>
	8 Jak měřit úspěch <small>Metriky podle kterých zjistíte, jak se byznysu daří</small>		5 Distribuční kanály	
7 Struktura nákladů		6 Zdroje příjmů		

Zdroj: Flek.cz, 2019

Lean Canvas je složen z následujících polí (Svobodová, Andera, 2017):

- Problém: 1-3 problémy potencionálních zákazníků.
- Existující alternativy: Stávající řešení těchto problémů.
- Zákaznické skupiny: Popis zákazníků a uživatelů.
- První vlašťovky: Podskupiny zákaznického segmentu, kteří vyzkouší produkt/službu jako první.
- Unikátní nabídka hodnoty: Proč by zrovna dané firmě měl zákazník věnovat pozornost.
- Srozumitelný popis: Jak výrobek vypadá, co služba přináší.
- Řešení: Jak produkt/služba řeší problém zákazníka.
- Cesty k zákazníkům: Jak se o firmě dozví, jak doručí produkt/službu.
- Cenový model: Jak podnik vydělává, za co, kolik a jak zákazník platí.
- Struktura nákladů: Za co firma platí, co nakupuje, fixní a variabilní náklady.
- Klíčové ukazatele: Jaké měřitelné ukazatele poskytují zpětnou vazbu.
- Neférová výhoda: Konkurenční výhoda, bariéra vstupu do odvětví pro ostatní.

2.3.10 Přílohy

Stejně jako celý podnikatelský plán, tak i jeho přílohy se mohou jedna od druhé lišit. Závisí především na charakteru firmy. Některé se vejdu na pár stran, jiné jich zaberou desítky. Jedno však mají společné. Měly by obsahovat následující:

- životopisy klíčových osob,
- výpis z obchodního rejstříku,
- analýzu trhu,
- finanční podklady,
- obrázky výrobků,
- technické výkresy,
- důležité smlouvy.

Jistě že ne v každém případě jsou důležité všechny výše vyjmenované dokumenty. Naopak v jiných situacích je třeba přiložit ještě jiná další. To pak závisí na činnosti daného podniku (Srpková a kol., 2011).

3 Podnikatelský záměr K-CrossFit

Podnikatelským záměrem autorky práce je otevření CrossFitového centra ve městě Klatovy. Chce tak místním obyvatelům poskytnout možnost komplexního pohybového rozvoje, který CrossFit jeho cvičencům nabízí. Účelem tohoto projektu je rozšíření nabídky sportovišť o halu, která poskytne zázemí sportovcům všeho druhu – od atletů, gymnastů až po vzpěrače, „hobíkům“ i závodníkům. Za hlavní cíl pak autorka práce považuje uvést do chodu plně vybavenou funkční tělocvičnu, která se během prvního půl roku po otevření (březen 2024) stane ziskovou (bude překročen bod zvratu) a bude mít alespoň 40 aktivních členů. Milníky v průběhu realizace podnikatelského plánu jsou následující:

- 1. února 2023 – získat úvěr v potřebné výši.
- 1. února 2023 – vybrat vhodné prostory a podepsat nájemní smlouvu.
- 1. dubna 2023 – provést kompletní rekonstrukci prostor tak, aby odpovídaly požadavkům, které musí posilovna splňovat.
- 1. červa 2023 – nakoupit veškeré potřebné vybavení.
- 1. září 2023 – provést slavnostní otevření pro veřejnost.
- 1. října 2023 – získat alespoň 12 aktivních členů.
- 1. března 2024 – získat alespoň 40 aktivních členů.
- 1. března 2024 – dosáhnout bodu zvratu.

Časové rozložení těchto cílů je přizpůsobeno životní situaci autorky a je nastaveno tak, aby již měla dostudovanou vysokou školu. Dalším důvodem je pravděpodobnost zlepšení covidové situace díky proočkování obyvatelstva.

Autorka práce bude podnikat na základě živnostenského oprávnění. Rozhodla se tak na základě nulových nároků na počáteční kapitál, nutnosti pouze jednoho zakladatele, nízké míry právní regulace, vysoké flexibility a nízké administrativní náročnosti, které tato forma podnikání (na rozdíl od korporací) nabízí.

4 Podnikatelský plán K-CrossFit

Na dalších stránkách se autorka bude věnovat jednotlivým náležitostem podnikatelského plánu, které byly zmíněny výše v teoretické části práce. Následující řádky však již budou zaměřeny na konkrétní podnik – K-CrossFit. Hlavním cílem se nyní stává sestavení modelu pro daný podnik, zvážení jeho konkurenceschopnosti, ziskovosti a možnému potenciálu se na vybraném trhu udržet.

První část bude obsahovat charakteristiku služby a jejího vlastníka, dále bude zpracována kompletní analýza okolí podniku, na jejímž základě bude vybrána i vhodná strategie. Další kapitola bude věnována personálnímu zabezpečení podniku. Dále bude vypracován marketingový a finanční plán a plán rizik. V závěru práce budou všechny získané poznatky zhodnoceny.

Ve všech následujících kapitolách bude brán ohled na výsledky dotazníkového šetření vytvořeného autorkou práce. Dotazník byl sestaven za účelem poznání tamního obyvatelstva, jejich životní úrovně a stylu či pohybových preferencí. V neposlední řadě bylo cílem zjistit, jak silné povědomí o CrossFitu respondenti mají. Na dotazník odpovídalo 128 žen a 15 mužů z různých věkových kategoriích. Kompletní dotazníkové šetření je dostupné k nahlédnutí v přílohách bakalářské práce.

4.1 Charakteristika služby a vlastníka

Obr. 7 – Logo tělocvičny K-CrossFit



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Obchodní název:	K-CrossFit
Sídlo:	Klatovy
Zakladatel:	Františka Sobotová
Předmět podnikání:	Služby - funkční posilovna
Adresa webových stránek:	www.K-CrossFit.cz
Plánované otevření tělocvičny:	1. září 2023

Jak již bylo zmíněno výše, hlavním podnikatelským záměrem je otevření CrossFitového centra ve městě Klatovy. Autorka práce se tomuto druhu cvičení věnuje již několik let a ráda by svoji vášeň a nadšení sdílela s ostatními sportovci. Jejím přáním je poskytnout obyvatelům Klatov a okolí možnost si zacvičit funkční trénink, který jim pomůže nejen shodit přebytečná kila a vypracovat postavu, ale především je naučí pracovat s vlastním tělem, přirozeně se hýbat, zlepšit obratnost, stabilitu i mobilitu a podpořit tak jejich celkové zdraví.

Tělocvična K-CrossFit nabídne jejím členům nespočet vybavení, aby si každý mohl zacvičit trénink dle svého gusta či se pobavit a „zamakat“ si na skupinových lekcích. Celá tělocvična bude rozdělena do několika částí.

„Pumping“ koutek, který bude sloužit primárně pro cvičení doplňkových cviků. Zde klienti najdou GHD, lehčí jednoruční činky, kettlebells či klasickou osu. Dále zde budou umístěny rehabilitační pomůcky, které jim mohou být nápomocny při stretchingu a práci na mobilitě, jako například odporové gumy, masážní míčky, rollery, abmaty, či masážní pistole.

„Kardio zóna“, kde budou umístěny stroje, na kterých se pěkně zadýchají. Najdou zde vesla, bike-ergy, ski-ergy, assault biky či air-runner.

Vzpěračské platformy, kde se budou moci věnovat veškerým vzpěračským disciplínám jako je trh, přemístění a nadhoz. V této části nebudou chybět ani stojany a lavice, které zákazníkům poskytnou možnost odjet si těžké dřepy či bench-press. Platformy a celá středová část bude pokryta speciální gumovou podlahou, takže se nebudou muset bát činku takzvaně „zahodit“ a hledání maximálních vah tak bude zase o něco snazší.

Gymnastická část bude vybavena velkým hrazdovým komplexem, který nabídne hrazdy všech výšek, takže si na své přijdou jako „dlouháni“ tak i klienti menšího vzrůstu. Samozřejmě nebudou chybět ani kruhy nebo lana, stěna na kliky ve stojce či peg-board.

Klienti si budou moci vybrat mezi několika programy.

Prvním z nich jsou skupinové lekce vedené trenérem. Tato lekce bude mít kapacitu maximálně 10 osob a bude trvat hodinu a půl, včetně společného warm-upu a následného cool-downu. Klient si bude moci zakoupit buď jednorázový vstup či výhodné měsíční/půlroční či roční členství, které bude nabízet neomezenou účast na lekcích.

Další možností je využití takzvaného open gymu. Zde klient navštíví naši tělocvičnu, ale bude zcela na něm, čemu se v čase, který se rozhodne zde trávit, bude věnovat. Nebude pod dozorem trenéra. Opět bude možnost zakoupit jednorázový/měsíční/půlroční či roční vstup, který bude o něco levnější než vedené lekce. Účastníci lekcí však mají open gym v ceně.

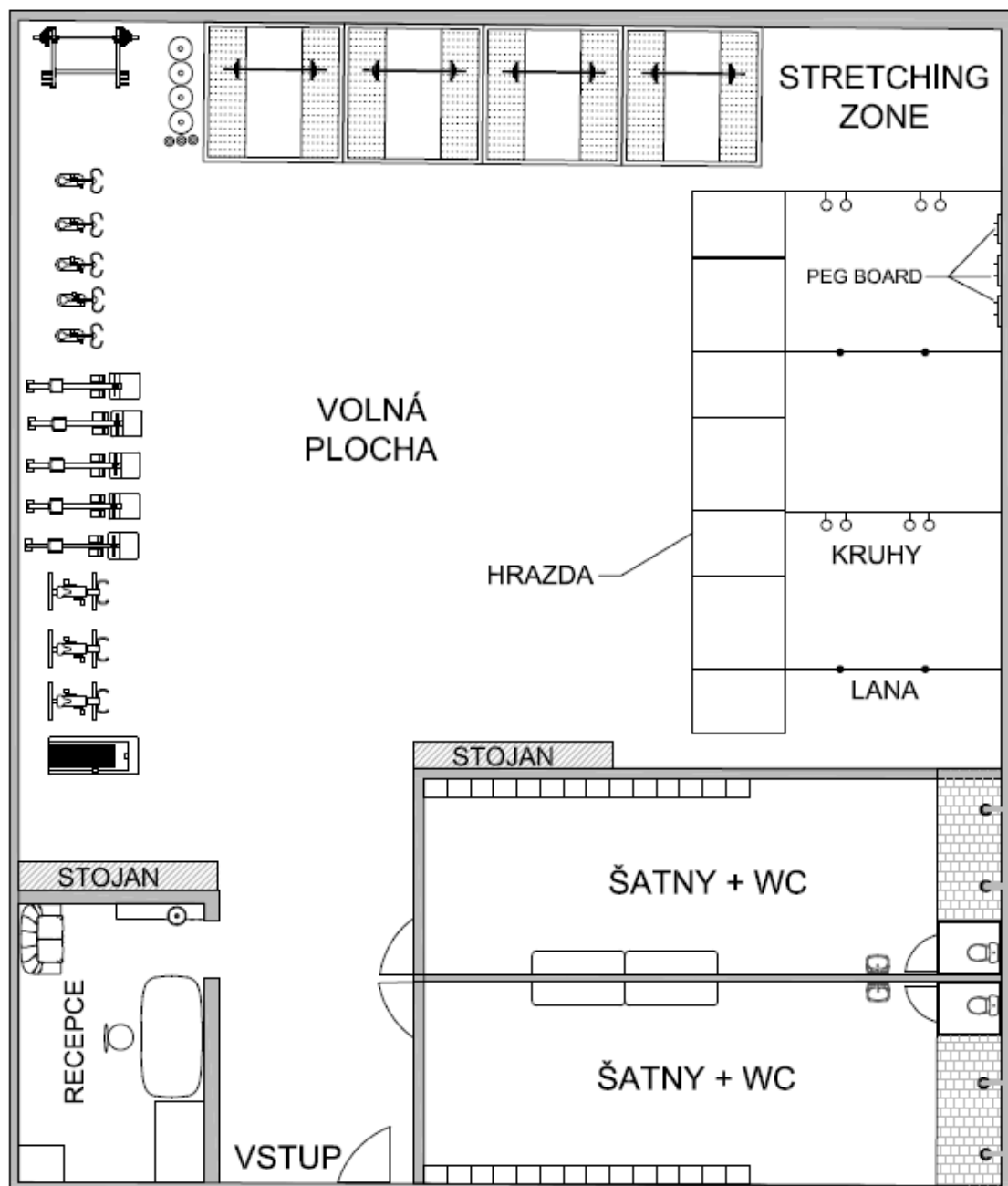
Poslední službou, kterou K-CrossFit bude nabízet jsou individuální osobní lekce jeden na jednoho. Tento program bude určen především pro závodníky, kteří chtějí podávat maximální výkony a mají již s CrossFitem předchozí zkušenosti z lekcí. Využití této

služby však může i nováček, například na dopilování technicky náročnějších cviků či při přání rychleji dosaženého progressu.

Kromě cvičení a cvičební plochy v K-CrossFitu najdete takzvaný trenérský koutek, který bude pro zákazníky fungovat jako recepce a bar v jednom. Trenéři zde klientům připraví kávu, povzbuzující nápoj zvaný nakopávač, BCAA či protein.

Šatny budou moderně vybaveny. Vlastní sprchové gely či šampony mohou zákazníci nechat doma, to vše jim bude nabídnuto v rámci vstupu. Ve sprchách naleznou v dávkovačích sprchový gel, šampon a kondicionér. Po umytí mohou využít erárních fénů na vlasy a dámy v šatnách naleznou i žehličku. Toalety budou mimo jiné vybaveny i doplňkovými hygienickými pomůckami (deodoranty, odličovací tampony, dámské potřeby...).

Obr. 8 – Prostorové rozložení tělocvičny



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

4.2 Analýza okolí K-CrossFitu

Průzkum trhu bude uspořádán do několika částí. Prvním krokem bude sestavení dotazníku a jeho následné rozšíření mezi veřejnost. Cílem dotazníkového šetření bude zjistit zvyklosti tamního obyvatelstva, konkurenční podmínky, stanovení cenové politiky

či doladění finální formy produktu. Na základě tohoto šetření bude sestaven Porterův model pěti sil.

Dalším krokem, který bude nápomocen při rozjezdu podniku budou otevřené rozhovory s majiteli tělocvičen podobného zaměření v jiných městech. Bude se jednat o formu benchmarkingu, autorka porovná své záměry s již fungujícími tělocvičnami a upraví tak případné detaily.

Mikro-prostředí zahrnuje především zdroje podniku K-CrossFit. Lze sem zařadit zaměstnance, vedení, organizaci práce, finance, technologie a postupy... Zkrátka vše, co může podnik ovlivňovat.

K – CrossFit bude malým podnikem, jehož majitelka bude zároveň vedením firmy. Bude mít na starosti organizaci a řád. Podnik bude fungovat na principu liniové organizační struktury a majitelka bude přímou nadřízenou tří zaměstnanců – recepční a dvou trenérů (přičemž sama bude působit zároveň jako trenérka). Celé mikro prostředí bude následně rozebráno v jednotlivých kapitolách podnikatelského plánu.

Jednotlivé složky mezo-prostředí budou detailněji analyzovány za pomoci Porterova modelu pěti sil.

Makro-prostředí existuje zcela nezávisle na podniku K-CrossFit a je velmi špatně ovlivnitelné. Zároveň však může mít velký vliv na podnik. K jeho průzkumu bude využita PESTLE analýza, která bude nápomocna pro odhalení důležitých faktorů ovlivňujících již samotné založení podniku.

4.2.1 PESTLE analýza

PESTLE analýza se zabývá makro prostředím, tedy vším, co daný podnik obklopuje a ovlivňuje ho.

4.2.1.1 Politicko-právní faktory

Politický systém České republiky je charakteristický rozdělením politické moci a jejím institucionálním zakotvením ve státě, přičemž představiteli výkonné moci jsou v ČR prezident a vláda. Současné politické prostředí v této zemi je do velké míry ovlivňováno nastaveným volebním systémem poměrného zastoupení. Od roku 2017 je převládající stranou ANO, která nevytváří bariéry vstupu do odvětví a snaží se o podporu podnikatelů. V říjnu 2021 se budou opět uskutečňovat volby do poslanecké sněmovny, které by dle předběžných preferencí mělo opět vyhrát ANO, avšak pouze o necelá dvě procenta

oproti koalici tvořené stranami Piráti a STAN. Prezidentem české republiky je Miloš Zeman, jeho funkce je však především reprezentativní a nikterak nebrání podnikání (volby.cz, 2021).

Mezi politicko-právní faktory lze zcela jistě zahrnout daňové zatížení subjektů. V případě majitelky K-CrossFitu se bude jednat o daň z příjmů fyzických osob, která činí 15 % ze základu daně, který se vypočítá jako příjmy minus výdaje. Výdaje je buď možno uplatnit ve skutečné výši či paušálem. V případě vlastníka tělocvičny bude využito skutečných výdajů (pruvodcepodnikanim.cz, 2021).

Velmi důležitým faktorem je aktuální světové dění v souvislosti s pandemií Covid – 19. Tento vir se v České republice prvně objevil na jaře roku 2020 a změnil tak běžný chod fungování společnosti. Vláda v průběhu roku vydávala různá opatření ve snaze zabránit rychlému šíření, mezi nimi také uzavření veškerých sportovišť, což by se tělocvičny K- CrossFit silně dotklo. Vzhledem k tomu, že je konečně nalezena vakcína a společnost se postupně proočkovává, bude autorka práce doufat, že k datumu realizace její práce již bude situace v Česku ustálena a obchod a služby budou fungovat v normálním režimu jako před pandemií.

Běžná politická situace v České republice je pro podnikatele vhodná, neexistují větší bariéry vstupu do odvětví (koronavirus.mzcr.cz, 2021).

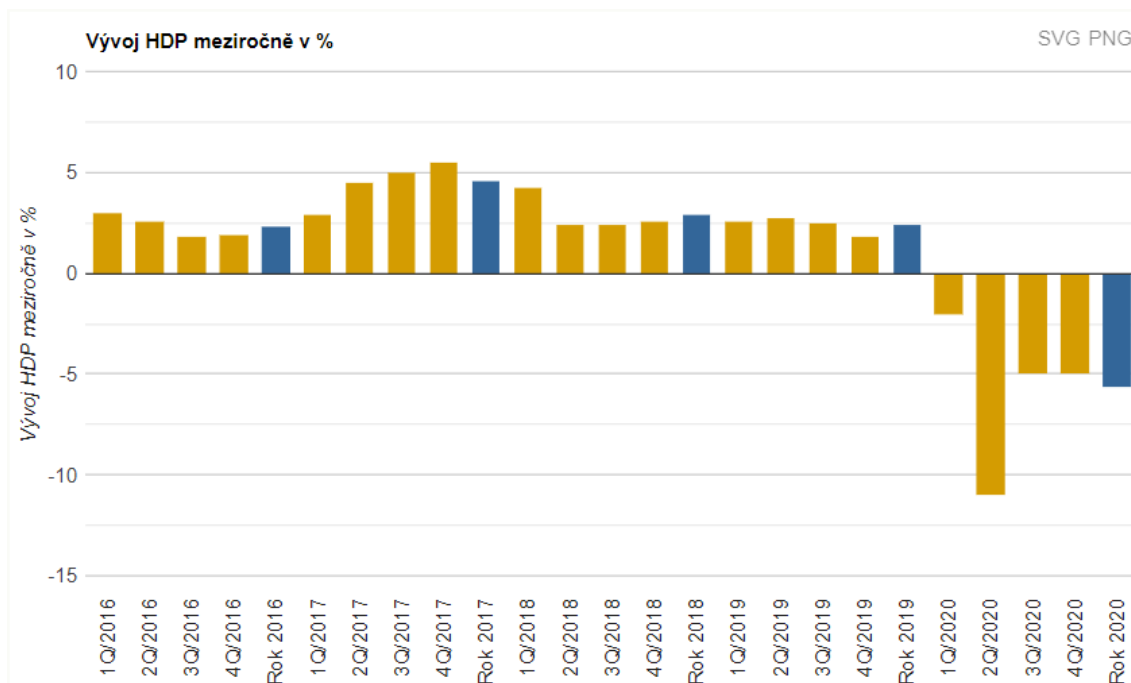
4.2.1.2 Ekonomické faktory

Mezi nejdůležitější ekonomické faktory pro začínající podnik patří makroekonomické ukazatele. Mezi ně lze zařadit míru nezaměstnanosti, míru inflace, průměrnou mzdu či HDP, díky němuž je možno odhadnout pozici české ekonomiky v hospodářském cyklu. Dále by bylo možno zkoumat vývoje měnových kurzů, ale vzhledem k povaze tělocvičny K-CrossFit, rozhodně zakladatelka nebude usilovat o její expanzi do zahraničí.

Hrubý domácí produkt vyjadřuje celkovou peněžní hodnotu statků a služeb vytvořených za dané období na určitém území. V uplynulém roce byl zaznamenán nejhlubší pokles výkonu ekonomiky v historii samostatné České republiky. Hrubý domácí produkt (HDP) očištěný o cenové vlivy a sezónnost byl v roce 2020 podle předběžného odhadu o 5,6 % nižší než v roce 2019. Pokles byl ovlivněn především spotřebou domácností, investičními výdaji, ale i propadem zahraniční poptávky v první polovině roku. Růst zaznamenaly výdaje vládních institucí. Pokles hrubé přidané hodnoty nejvýrazněji ovlivnil vývoj ve skupině odvětví obchodu, dopravy, ubytování a pohostinství. Nedařilo se také

průmyslu, stavebnictví a většině odvětví služeb. Na vině zde stojí především opatření zamezující šíření koronaviru (MPO, 2020).

Obr. 9 – Meziroční vývoj HDP ČR v % za posledních 5 let



Zdroj: kurzy.cz, 2021

K 1.1.2021 Český statistický úřad udává 4,3% míru nezaměstnanosti, která oproti uplynulým rokům lehce vzrostla, stále se však řadí mezi nejnižší v Evropě. Míra inflace pro rok 2020 byla 3,2 %. V lednu a únoru roku 2021 lze opět pozorovat postupný pokles na 2,1 %. Průměrná hrubá mzda, i navzdory aktuální situaci, stále stoupá. Za třetí kvartál roku 2020 se vyšplhala na 35 402 Kč, což je o 1277 Kč více než průměr za rok 2019 (kurzy.cz, 2021).

Z těchto poznatků vyplývá, že životní úroveň obyvatel České republiky je dobrá a mohou si tak dopřát exkluzivní služby, které tělocvična K-CrossFit nabízí.

4.2.1.3 Sociálně-kulturní faktory

V posledních letech lze pozorovat tendenci zvyšujícího se zájmu lidí o zdravý životní styl. Nejen že dle průzkumů nakupují zdravější potraviny, ale i pravidelněji navštěvují sportoviště (v dotazníkovém šetření odpovědělo 115 respondentů ze 143 že se pohybové aktivitě věnují či chtějí začít), která jsou bohužel díky aktuálním opatřením vlády uzavřena (16.3.2021). Avšak díky přísným restrikcím, která mimo posilovny a fitness centra uzavírají i další sektory jako maloobchody či služby, je možno pozorovat čím dál

více lidí v parcích, kterak provozují všemožné venkovní sporty, od kolečkových bruslí, přes běh až po cyklistiku. Je tak velmi pravděpodobné, že právě díky těmto nařízením si ke sportu najde cestu více lidí, než by tomu bylo obvykle a jejich zájem by nemusel opadnout ani poté, co se začne situace rozvolňovat.

4.2.1.4 *Technologické faktory*

V každém odvětví je třeba sledovat aktuální dění a přizpůsobovat se mu. I CrossFit musí sledovat nejnovější trendy. Může se jednat o nové cvičební pomůcky, vylepšování webových stránek či zlepšování a přizpůsobování uživatelského rozhraní rezervačního systému. Velmi důležité je také sledovat aktuální trendy v komunikačních kanálech, jelikož neustále přibývají nové sociální sítě, na kterých správná forma propagace může značně zvýšit povědomí o K.CrossFitu. K 16.3.2021 mezi nejvyužívanější patří Facebook, YouTube, WhatsApp, Instagram a TikTok (statistica.com, 2021).

4.2.1.5 *Legislativní faktory*

Stejně jako každé podnikatelské činnosti, i založení a následné provozování tělocvičny se musí řídit některými právními předpisy. Co se provozování živnosti týče, jedná se především o tyto zákony:

1. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník – vymezuje základní pojmy a obecné otázky související s podnikáním. Jedná se o základní právní předpis, který se použije vždy, pokud zvláštní zákon neobsahuje vlastní právní úpravu.
2. Zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob – jaké osoby a za jakých podmínek se zapisují do obchodního rejstříku, upravuje postupy při zápisech.
3. Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání – vymezuje typy živností, podmínky pro vznik a zánik oprávnění, práva a povinnosti živnostníků...
4. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce – upravuje výkon činností, když živnostníci využívají druhých osob k rozvoji své činnosti.

Některé další otázky týkající se podnikatelské činnosti mohou být obsaženy v notářském řádu, zákoně o soudních poplatcích či prováděcích právních předpisech k živnostenskému zákonu.

Dále je důležité nezapomínat na povinnost vést elektronickou evidenci tržeb dle zákona č. 112/2016 Sb. Zákon o evidenci tržeb, pro veškeré hotovostní platby a karetní transakce.

Tento nástroj má být nápomocný především pro nastavení rovných pravidel pro všechny a zamezit tak daňovým únikům.

Založení fitness centra sebou nese mimo jiné i celou řadu hygienických požadavků. Ty jsou upraveny především v následujících zákonech:

1. zákon č. 252/2006 Sb., zákoník práce,
2. zákon č. 309/2006 Sb., upravující požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví,
3. zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví,
4. nařízení vlády č. 148/2006 Sb., o ochraně zdraví před nepříznivými účinky hluku a vibrací
5. nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci.

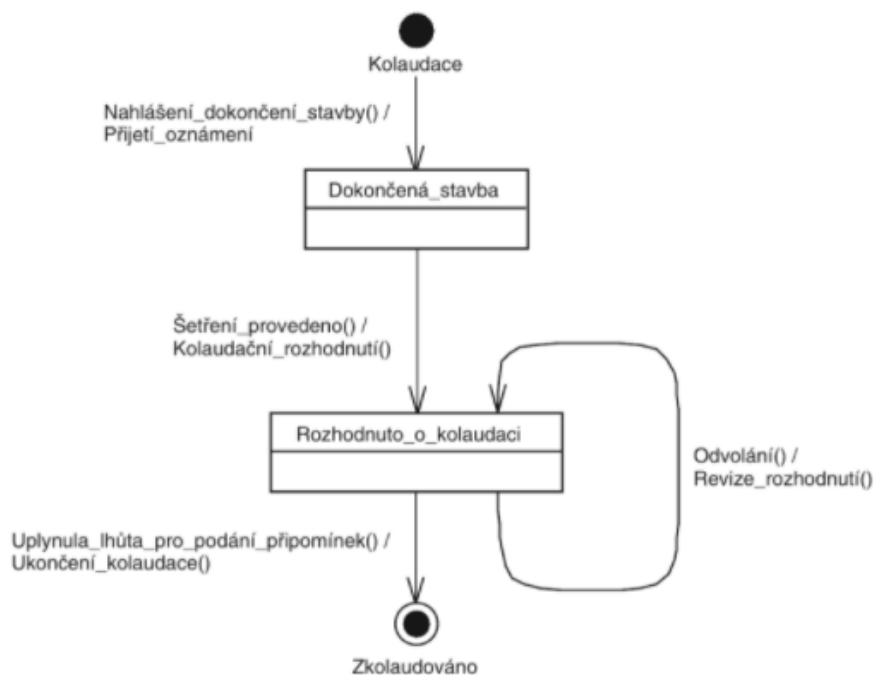
Vzhledem k tomu, že na recepci tělocvičny K-CrossFit bude možné zakoupení občerstvení a nápojů, týkají se tohoto centra i následující zákony:

1. nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č.852/2004, o hygieně potravin
2. zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a jejich prováděcími předpisy,
3. vyhláška č. 252/2004 Sb., kterou se stanoví hygienické požadavky na pitnou a teplou vodu a četnost a rozsah kontroly pitné vody, ve znění pozdějších předpisů.

Ani s pouštěním hudby to není zcela jednoduché, a to díky zákonu č. 121/2000 Sb. Aby bylo možné v prostorách tělocvičny neomezeně pouštět hudbu všech možných interpretů, je potřebné zakoupení licence. Konkrétně se jedná licenci od OSA, INTEGRAM, OOA-S, Dilia a OAZA.

Své náležitosti nese i proces kolaudace, který je nezbytný, pokud budou prostory tělocvičny upravovány.

Obr. 10 – Proces kolaudace



Zdroj: Řepa, 2007, str. 421

4.2.1.6 Ekologické faktory

V dnešní době je kladen důraz na společenskou odpovědnost firem, a tak je zapotřebí myslet nejen na svou činnost, ale i na dopad, jaký může mít na životní prostředí. Vzhledem k tomu, že tělocvična neprodukuje žádné výrobky, odpady budou minimální. I tak zákazníci v K-CrossFit vždy najdou koše s označením papír/plast/sklo/zbylý odpad, aby mohly své případné obaly od svačín vyhodit přesně tam, kam by se mělo.

Dalším faktorem, který společenská odpovědnost firem může zahrnovat, je dobročinnost. I K-CrossFit bude myslet na ty, kterým je třeba zrovna podat pomocnou ruku. Malé gymové závody se budou pořádat pravidelně párkrát do roka a veškeré vybrané startovné poputuje na dobré účely.

4.2.2 Porterův model pěti sil

Jak bylo zmíněno výše, k analýze mezoprostředí nám poslouží Porterův model pěti sil, který zkoumá pět základních faktorů mezoprostředí.

4.2.2.1 *Potencionální konkurence*

Potencionální konkurence a bariéry vstupu do odvětví. Aby bylo možné založit licencovaný CrossFitový gym, je třeba vzít v potaz následující:

- Úřední náležitosti, mezi které patří například nutnost založení živnosti či firmy. Vzhledem k tomu, že být vlastníkem tělocvičny nevyžaduje konkrétní či speciální právní formu, nejedná se o velkou bariéru.
- Finanční prostředky. Každá realizace podnikatelského plánu je jinak finančně náročná a je třeba dobře zvážit své možnosti a předejít tak případnému úpadku. Spadají sem faktory jako základní kapitál, finanční rezervy do začátku, případné zajištění úvěru... Ani zde se nejedná o významnou bariéru, jelikož náklady na počáteční kapitál nejsou nikterak neobvykle vysoké (viz finanční plán).
- Lehkou bariérou se může jevit výběr správného zázemí. CrossFitová tělocvična sebou přináší určitá specifika, a ne každý prostor je vhodnou volbou. Musí splňovat požadavky na nosnost a odolnost podlah, mít správnou rozlohu, aby se sem vešlo veškeré vybavení, vysoké stropy jsou podmínkou kvůli hrazdám či lanům. Klíčová je i vhodná poloha, tělocvična by neměla být z ruky pro zákazníka, ale zároveň by měla nabízet možnost využití venkovního prostředí například k běhu.
- Další bariérou může být nalezení vhodného personálu. Trenér musí být licencovaný, a kromě papírového potvrzení je i velice důležitý jeho přístup, aby neodradil zákazníky.
- V neposlední řadě je důležité zmínit i licenci, která je klíčová a bez níž tělocvična nesmí využít slovo CrossFit ve svém názvu.

4.2.2.2 *Stávající konkurence*

Zde se posuzují již působící konkurenti na trhu a celková rivalita mezi nimi panující. V České republice existuje k 15.3.2021 pouze 23 licencovaných tělocvičen, přičemž 10 z nich leží ve městě Praha. V Plzeňském a Jihočeském kraji se pak nachází celkem dvě, a to CrossFit Plzeň a Get-up gym. Obě tyto tělocvičny leží v Plzni. Vzhledem k tomu, že pouze dva respondenti v dotazníkovém šetření uvedli, že by byli ochotni dojíždět za svým koníčkem více než 50 km, nebudeme se těmito konkurenty zabývat, jelikož je velmi nepravděpodobné, že by mohli K-CrossFitu přebrat zákazníky.

Budou-li brány v potaz i nelicencované tělocvičny s obdobným vybavením a charakterem, nachází se v Klatovech Train Hard Gym, který nabízí některé typicky

CrossFitové kousky vybavení. V nabídce je kromě obyčejného vstupního i možnost kruhových tréninků. 45 % respondentů z Klatov v dotazníkovém šetření však uvádí, že si nejsou vědomi toho, že by se v jejich okolí taková tělocvična nacházela.

Tab. 3 – Porovnání K-CrossFit s konkurencí

Faktor/tělocvična	K-CrossFit	Train Hard Gym
Prostory	velké prostory ne moc volného místa mezi sekcemi možnost odhodit činku kdekoliv velká volná plocha pro cvičení vysoké stropy	malé prostory jednotlivé nářadí je na sobě dost namačkané možnost odhazovat činku pouze na platformě malá volná plocha nízký strop - nemožnost zavěsit lana a kruhy, znemožnění určitých cviků na hrazdě
Umístění	Rybníčky 58, Klatovy kousek od centra Klatov	Nádražní 172, Klatovy skvělá lokalita, kousek od centra Klatov, vedle parku
Vybavení	Chybí kladky a multipress pouze jeden dřepovací stojan chybí legpress	pouze jedna HSPU stěna chybí lana a kruhy ze stropu málo cardio strojů chybí terč na wallbally
Lekce	denně skupinové lekce CrossFitu 1x týdně lekce vzpírání 1x týdně lekce gymnastiky 1x týdně mobilita	2-3x týdně kruhový trénink 4 týdenní lifechanger možnost využití solárního panelu 7 dní v týdnu
Bar	ano	ano
Cena	vyšší ceny vstup open gym 100-130Kč vstup lekce 150-180Kč měsíc bez lekcí 800-1000Kč měsíc s lekcemi 1400-1600Kč	nižší ceny vstup 85-100Kč měsíc bez lekcí 800-900Kč rok bez lekcí 6500-7200Kč lekce s členstvím 50Kč lekce bez členství 150Kč
Propagace	sociální sítě závody noviny	sociální sítě noviny
Web	ano moderní, přehledný, obsáhlý	ano jednoduchý, přehledný, nezvyklé rozložení
Licence	ano	ne

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

4.2.2.3 Síla zákazníka

Z dotazníkového šetření provedeného autorkou práce vyplývá, že potenciálními zákazníky K-CrossFitu jsou lidé mladého a středního věku ve věkovém rozmezí 21 - 50 let, kteří sportují alespoň 1x týdně. Vzhledem k tomu, že se na trhu vyskytuje několik podobných zařízení, mají zákazníci na výběr, jakou formu pohybu zvolí. Existuje samozřejmě i možnost využití cvičení v domácích podmínkách. Síla zákazníků tedy není zrovna malá a bude důležité zvolit vhodné marketingové nástroje k upoutání a přilákání výše zmíněných potenciálních zákazníků. Pozitivní je, že celkem 21 %

ze 145 respondentů v dotazníkovém šetření uvedlo, že CrossFit buď cvičí, využívají jeho prvky či by ho rádi vyzkoušeli.

4.2.2.4 Síla dodavatelů

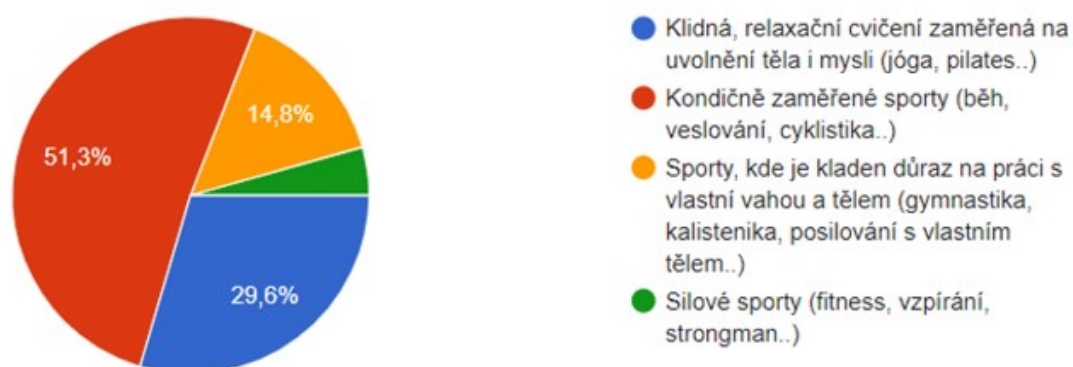
Síla dodavatelů je dalším faktorem, kterým se Porterův model pěti sil zabývá. Vzhledem k tomu, že CrossFit je služba, která nemá žádný výrobní charakter, nebude třeba uzavírat žádné smluvní dodavatelské vztahy a vždy se bude jednat o nárazové nákupy jakým bude například počáteční pořízení vybavení. Hygienické pomůcky budou nakupovány průběžně v řetězci Makro. Dále se budou dle prodeje dokupovat proteiny, BCAA, energy gely, proteinové tyčinky či flapjacky z internetového obchodu Aktin.cz. Káva bude odebírána pokaždé od jiného dodavatele z důvodu různorodosti.

4.2.2.5 Hrozba substitutů

Poslední silou, o které se Porter v jeho modelu zmiňuje, je hrozba substitutů.

V dotazníkovém šetření na otázku „Jaký druh pohybu preferujete?“, kde bylo na výběr ze čtyř možností, odpověděli respondenti různorodě. Nejpreferovanějšími aktivitami jsou kondiční sporty spolu s klidným cvičením. Nejméně procent získaly silové disciplíny, pouhých 4,3 % (obr. 11).

Obr. 11 – Preference pohybu dle dotazníkové šetření



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Vzhledem k tomu, že CrossFit obsahuje z každé skupiny těchto pohybových aktivit něco, bude škála substitutů relativně rozsáhlá, ale zároveň žádný z níže zmíněných nemůže přinést srovnatelné uspokojení. Substituční institucí pro K-CrossFit tedy může být například fitness centrum poskytující skupinová intenzivní cvičení ve stylu tabaty, kruhových či intervalových tréninků, bazény, dále pak studia nabízející lekce kalisteniky,

gymnastiky či tance a na závěr klasické posilovny. Zaměříme-li se pouze na last Klatov, zde najdeme hned několik takových institucí:

- Fitness Dragoun – instituce zaměřená na celou řadu skupinových cvičení jako flowin, TRX, tabata, fitbox, bodyforming, HIIT, jóga a další...
- New Lady Fitness – malá dámská posilovna.
- Fitness Gym – klasická posilovna vybavena stroji a činkami.
- Plavecký bazén Klatovy – zde je možno využít skupinových i osobních kurzů plavání.

4.3 Personální zabezpečení

Tělocvična K-CrossFit bude menší zařízení s takzvaně rodinnou atmosférou. Nejedná se o velké komerční fitness centrum a na tomto základě budou i vybírání pracovníci. Majitelka centra bude mít vedoucí postavení. Bude vytvářet strategie, určovat cíle a cesty k jejich naplnění. Kromě rozhodování souvisejícího s chodem tělocvičny bude zároveň figurovat jako trenérka a povede dvě CrossFitové lekce denně.

Dále bude zapotřebí sehnat kvalifikovaného a licencovaného trenéra, který povede zbylé lekce. Kromě požadavků na vzdělání a licence bude také důležitý lidský a přátelský přístup. Měl by umět dát klientům pocit sounáležitosti, podat jim pomocnou ruku a dostatečně je namotivovat. Především díky němu by měli uvěřit, že když vytrvají a nesejdou z cesty, mohou vždy dosáhnout svých cílů. Tato osoba nám bude poskytovat své služby na základě živnostenského oprávnění, nebude se jednat o klasického zaměstnance. Jeho plat se bude skládat z fixní části a speciálních odměn. Za jednu 90 minut dlouhou lekci, která se bude realizovat od dvou účastníků, mu bude náležet fixní odměna 250 Kč. Za každého člena nad minimální požadavek pro konání lekce dostane trenér odměnu 20 Kč, přičemž maximální počet osob na lekci je 10. Za jednu lekci si tedy trenér vydělá od 250 až 410 Kč.

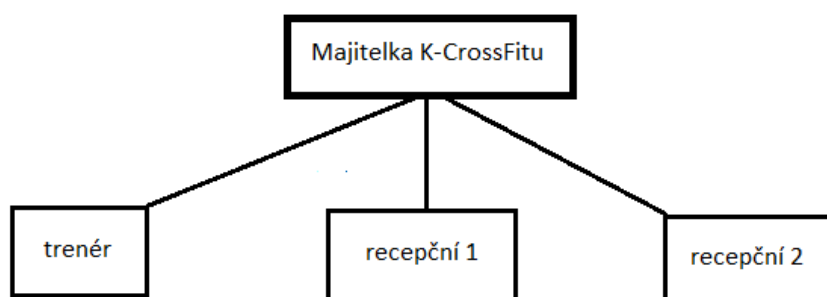
Třetím a čtvrtým členem týmu budou recepční, které budou pracovat na klasický zaměstnanecký poměr. Ideálním kandidátem na tuto pozici bude milý, usměvavý a přátelský člověk s kladným vztahem ke sportu. Pracovní směny budou od šesti ráno do jedné odpoledne a následně od jedné odpoledne do osmi večer. Víkendy se pojedou v režimu sobota ráno (od osmi do jedenácti) a neděle odpoledne (od tří do šesti). Směny se budou střídát po týdnu ranní/odpolední, přičemž víkend bude na jednu recepční připadat co čtrnáct dní. Platového ohodnocení bude ve výši 140 Kč/hod. Samozřejmým

benefitem bude možnost neomezeně využívat prostorů tělocvičny a účast na lekcích zdarma.

Ostatní služby jako marketingové činnosti, vytvoření a správa webových stránek a rezervačního systému či zpracování daňových přiznání budou outsourcovány od specializovaných firem.

Vzhledem k málo početné skupině pracovníků bude zvolena liniová organizační skupina, která by mohla vypadat následovně:

Obr. 12 – Organizační struktura K-CrossFit



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

4.4 Marketingový plán

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, hlavním cílem marketingu je odhalení, vyvolávání a uspokojení potřeb zákazníka.

Jelikož v dotazníkovém šetření 59 % respondentů uvedlo, že CrossFit vůbec neznají a slyší o něm prvně, stává se tak stanovení správné marketingové strategie zcela esenciální.

Prvním krokem před zahájením formování strategie je analýza trhu. Ta byla provedena za pomoci PESTLE analýzy a Porterova modelu pěti sil. Dalším nástrojem, který autorka využila při tržní diagnóze, a to především pro průzkum místního trhu a potenciálních zákazníků, bylo dotazníkové šetření obsahující otázky ze všech možných sfér, od demografických faktorů, cenové politiky až po ty sociální. Tento dotazník měl pomoci odhalit zvyklosti místních obyvatel, jejich návyky a vztah ke sportu obecně.

Velmi uspokojivý je fakt, že ze 143 respondentů 99 odpovědělo, že se pohybové aktivitě již věnují. Dalších 16 pak chce s pohybem začít. Koronavirová pandemie,

kteřá v minulém roce zasáhla celý svět a nadále pokračuje ukazuje, jak se péče o své zdraví důležitá. Z výsledků studie, které se zúčastnilo 399 tisíc pacientů, vyplývá, že u pacientů s nadváhou je o 113 procent vyšší pravděpodobnost, že skončí v nemocnici než u pacientů s normální hmotností. Pravděpodobnost přijetí na jednotku intenzivní péče se zvyšuje o 74 procent a riziko úmrtí o 48 procent. Tento naléhavý fakt by mohl do budoucna pomoci lidem nalézt cestu ke zdravému životnímu stylu, jehož součástí je bezpochyby i pohyb (sciencemag.org, 2021).

Dalším krokem v marketingovém plánování je stanovení cílů a způsobu jejich ověření. Autorka práce stanovuje následující:

- Vybudovat povědomí o K-CrossFitu u 40 % potenciálních zákazníků z výběrového souboru pro dotazníkové šetření ještě před otevřením tělocvičny.
- Alespoň 15 % zákazníků, kteří během prvního půl roku fungování začnou pravidelně (alespoň 1x týdně) navštěvovat K-CrossFit předtím cvičili v konkurenčním podniku.
- Minimálně 80 % zákazníků, kteří navštíví tělocvičnu, bude se službami spokojeno a doporučí by K-CrossFit svým známým.

První cíl bude ověřen za pomoci dotazníkového šetření vypuštěným mezi stejnou skupinu lidí, jako tomu bylo učiněno pro účely této bakalářské práce. Druhý cíl bude ověřen pomocí strukturovaného rozhovoru s novými členy tělocvičny. Poslední z našich cílů bude ověřen opět za pomoci dotazníku, který tentokrát obdrží každý sportovec do čtrnácti dnů od první návštěvy naší tělocvičny.

Aby bylo výše zmíněných cílů dosaženo, bude využito nejznámějšího marketingového nástroje 4P.

4.4.1 Produkt

Produktům nutně nemusí být hmotná věc. Může se jednat klidně i organizaci, místo či v tomto případě službu. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, produkt je tvořen několika rovinami.

4.4.1.1 Jádru produktu

První rovinou je jádro produktu, tím rozumíme hlavní užitek, který zákazníkovi K-CrossFit přinese. Vzhledem k tomu, jak rozsáhlou škálu pohybů CrossFit nabízí, je jádro produktu velmi obsáhlé. Je třeba mít na paměti, že každý člověk má jiné potřeby a požadavky a užitek jednoho nemusí být stejný jako druhého. Po strukturovaném

rozhovoru s některými aktivními členy CrossFit Plzeň zjistila autorka práce, že mezi nejčastěji uváděné užitky patří (Příloha B, 2021):

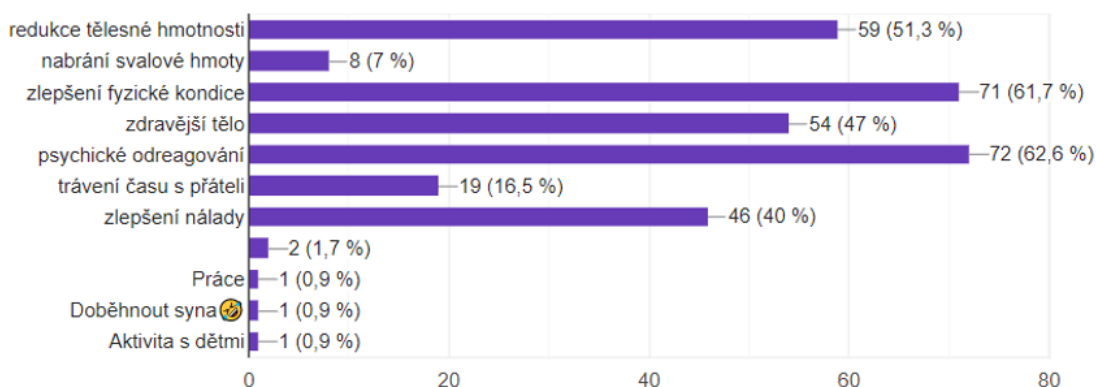
- Zvýšení tělesné kondice. „Když jdu do schodů, nejsem zadýchaný v prvním patře“, „Dobíhat tramvaj už není noční můrou.“, „Konečně si troufnu na náročné horské výšlapy.“
- Formování postavy. „Když jsem na CrossFit přišla, měla jsem přes sto kilo. Teď jsem na sedmdesát a stále hubnu.“, „Konečně mohu cvičit bez trička.“, „Když si vzpomenu na začátky, jaký jsem měl ruce párátka...“
- Budování síly. „Je skvělý pozorovat, jak se člověk posouvá. Když jsem přišla, OHS (dřep s činkou nad hlavou) jsem jela s prázdnou osou. Dnes tam mám o 55 kilo víc.“. „Nejdřív se mi líbilo zvedat si každý týden nová PRka (maximální váha), ale poslední dobou zjišťuji, že je neuvěřitelný, co člověk dokáže především se svým tělem. Od striktních muscle-upů až po kliky ve stojce v prostoru.“
- Zdraví. Jeden (především v dnešní době) z nejdůležitějších životních faktorů. Je všeobecně známo, že správná životospráva obsahující pohyb snižuje riziko všech možných onemocnění. „Ve zdravém těle zdravý duch!“

Jsou tedy vytyčeny tři hlavní užitky – zlepšení fyzické kondice, tvarování postavy spočívající v redukci tělesného tuku a budování svalové hmoty, zdravotní stav, a nakonec zvýšení síly, ať už té, která je potřeba pro práci s vlastním tělem, tak té vzpěračské.

Autorka práce by ze svých vlastních zkušeností doplnila ještě zvýšení mobility a flexibility těla.

V dotazníkovém šetření byla položena otázka, jaké jsou hlavní motivy lidí se hýbat. Nejčastější odpovědi se slučují s užitky, které by K-CrossFit měl svým zákazníkům nabídnout.

Obr. 13 – Motivy pro pohyb dle dotazníkového šetření



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Nejčastějšími odpověďmi jsou psychické odreagování, zlepšení fyzické kondice či redukce tělesné hmotnosti. Respondenti měli možnost dopsat svoji vlastní odpověď, která se v nabídce nevyskytovala. Zde se objevily jako hlavní důvod děti.

4.4.1.2 Vlastní produkt

Druhou částí je takzvaný vlastní produkt. Ten zahrnuje například značku, design, kvalitu či různé varianty produktu.

Jak je již známo, v případě K-CrossFit, který lze chápat jako službu, nebude dále řešen obal. Místo toho se aktivita zaměří na logo, které bude zdobit nejen dveře do tělocvičny, ale také Facebookový a Instagramový profil, webové stránky a do budoucna možná i trička, mikiny či shakery pro věrné zákazníky.

Logo bude jednoduché v černo-bílé barvě. Hlavní roli zde bude hrát býk, který dle autorky symbolizuje sílu, vytrvalost a především tvrdohlavost. Přesně to, čemu se člověk v CrossFitu učí. Vedle býčka bude umístěn drobný nápis „since 2023“, který symbolizuje rok otevření tělocvičny. Pod býkem je umístěn název tělocvičny „K-CrossFit“, kde K v sobě skrývá celý název města Klatovy. Přibližný návrh loga byl již naznačen v kapitole 4.1, autorka práce však není umělecky nadaná a zcela jistě by využila služeb designera.

Co se značky týče, je možné nahlížet na K-CrossFit ze dvou pohledů. K-CrossFit bude samostatná malá tělocvična s rodinnou atmosférou, kde se rozhodně nebude jednat o známou „světovou“ značku. Avšak bude licencovaná! Bude se tedy oficiálně moci pyšnit slovem CrossFit ve svém názvu. A co se týče CrossFitové komunity, ta rozhodně malá není. Na Open (oficiální CrossFitové závody ze kterých ti nejlepší postupují

na samotné Games – olympiáda v CrossFitu) se v roce 2019 přihlásilo celkem 250 600 dospělých účastníků. Dále existují kategorie jako teens a masters. Jen v České republice se závodů zúčastnilo 199 mužů a 189 žen. Přičemž v porovnání s minulými roky toto číslo neustále stoupá. Z toho je možné se domnívat, že popularita CrossFitu jako takového neustále roste (games.crossfit.com, 2021).

Dalším důležitým faktorem, který vlastní produkt zahrnuje jsou jeho varianty. Podobně jako má například zmrzlina různé příchutě, i K-CrossFit má pro klienty nachystány různé varianty, jak tělocvičnu využít. Klienti budou mít na výběr z následujících možností:

- Open gym spočívající ve volném vstupu do tělocvičny. Tento vstup není nikterak časově omezen a je jen na cvičenci, jak dlouhý čas se zde rozhodne trávit a jaké vybavení ke svému tréninku využije.
- Skupinové lekce CrossFitu postavné na klasickém principu. Jedna lekce trvá 90minut a zahrnuje zahřátí, hlavní tréninkovou část a následný stretching. V hlavní části se cvičenci zaměří především na pilování techniky vybraného cviku, budování síly či zlepšování kondice. Poté bude následovat WOD (workout of the day), které bývá zpravidla kondičního charakteru. Zde si jedinec nesáhne nejen na fyzické dno, ale bude neustále posouvat hranice své hlavy, která ráda říká, že už to nejde. Celá tato lekce bude vedena profesionálním trenérem, který bude nejen dohlížet na techniku cviků, ale také motivovat a hecovat sportovce k co nejlepším výkonům. Kapacita lekce bude 10 lidí a denně poběží celkem 5-6 lekcí (dopoledne od 6:30, 8:00 a 9:30, odpoledne od 15:00, 16:30 a 18:00).
- Skupinové lekce gymnastiky, které, jak již název napovídá, budou zaměřeny konkrétně a pouze na gymnastické disciplíny, které CrossFit obsahuje. Tyto lekce nebudou obsahovat žádné kondiční prvky ani WOD, bude zde kladen důraz jen a pouze na techniku a sílu. Lekce budou opět vedeny instruktorem a jejich kapacita bude 5 osob. Budou se konat 1x týdně.
- Skupinové lekce vzpírání. Obdobně jako u lekcí gymnastiky, i zde se bude lektor zaměřovat pouze na disciplíny se vzpíráním související. Kromě techniky se nacvičuje dynamika pohybu a zvyšuje se takzvaná hrubá síla. Lekce se opět budou konat 1x týdně a jejich kapacita bude 5 osob.
- Metcon, neboli trénink zaměřený čistě na kondičku. Bude obsahovat prvky, u kterých se sportovci nejen zapotí, ale především řádně zadýchají. Bude se běhat, skákat, veslovat, jezdit na cyklotrenažeru či na ski-ergu. Jelikož fyzička je jednou z nedílných

částí, kterou potřebujeme především u WODs, neochudíme o ni nikoho z členů. Metcon lekcím bude vždy věnován jeden den v týdnu a poběží tak místo klasických lekcí, na jaké jsou klienti zvyklí. Tento den nebude pevně stanoven a nastane vždy, když bude sedět do tréninkového plánu.

- Osobní lekce s trenérem je poslední variací, kterou K-CrossFit nabízí. Jede se v režimu jeden na jednoho. Trenér celý trénink upraví dle aktuálních potřeb, požadavků a fyzické zdatnosti jedince. Délka tréninku se pohybuje okolo 90 minut, den a čas je pak na osobní domluvě s trenérem.

Co se faktoru kvality týče, tělocvična bude vybavena především náradím značky Rogue, Stronger a Concept. Tyto značky jsou na trhu již dlouho a internetové recenze jen potvrzují jejich kvalitu. Co se cvičenců týče je však kromě kvalitního vybavení zapotřebí především kvalitní přístup trenérů a ostatních zaměstnanců. Proto bude autorka práce bedlivě dohlížet na to, aby se trenéři chovali profesionálně, věnovali zákazníkům dostatek pozornosti, uměli vřele přivítat, plynule vést lekci, a především správně odhadnout jedince a zvolit tak pro něj nejvhodnější motivační metody. Obsluha recepce by měla být usměvavá a kamarádká, aby se zákazník ihned po vstupu do tělocvičny cítil příjemně a v přátelském kolektivu.

4.4.1.3 Rozšířený produkt

Posledním stupněm je rozšířený produkt, který představuje něco, co zákazník získá ke koupi navíc.

Jednou z příjemností, které návštěva K-CrossFit tělocvičny nabízí, je například recepce fungující zároveň jako bar, kde je možné si před či po tréninku vychutnat kvalitní kávu, namíchat proteinový nápoj či se občerstvit zdravou verzí tyčinek.

Jakmile se zákazník stane členem, může se kdykoliv obrátit na kohokoliv z trenérů se žádostí o konzultaci, ať už ohledně pohybu či stravy. Trenéři vždy rádi, a především bezplatně pomohou, jelikož spokojenost klienta je v K-CrossFit na prvním místě.

Jedním z nejlepších benefitů, které cvičení v K-CrossFit bude nabízet je přátelství. Ano, zdá se to možná neuvěřitelné, ale CrossFit je opravdu, a především o komunitě. Jedinci se neuráží, nevysmívají se jeden druhému. Můžete se tedy kromě cvičení těšit na spousty společných akcí, které budou v průběhu roka pořádány, ať již sportovního charakteru (beach volejbal, výlety do přírody, lyžování...) či méně (grilovačky, návštěvy kaváren a restaurací...).

Na otázku „Co bys řekl/a neznámému člověku, kdybys ho chtěl/a nalákat do gyму?“ odpovídali členové různých CrossFitových tělocvičen následovně:

„Je tu skvělý kolektiv, nikdo nikoho nesoudí, když něco neumíš ostatní se ti vždy snaží pomoci. Je to nejlepší způsob, jak nastartovat den.“

„Je tu super parta lidí. Když sem můžu chodit já, tak může každý.“

„Je to nejlepší místo na světě. Jak jednou začneš tak se na tom staneš tak závislý, že už nebudeš chtít nic jiného.“

„Pojď to vyzkoušet, pak mi poděkuješ.“

Většina odpovědí v sobě skrývala podtón toho, že nejde jen o cvičení, nýbrž opravdu o citovou záležitost.

4.4.2 Cena

Jak bylo zmíněno v teoretické části, existuje několik způsobů, jak vést cenovou politiku. Autorka práce se rozhodla řídit se při stanovení cen poptávkou a konkurencí a vybalancovat tak cenu, která nebude pro zákazníky příliš vysoká, ale zároveň by měla být dostačující pro ziskovost podniku.

4.4.2.1 Vstupné open gym

Autorka práce v dotazníkovém šetření položila otázku, kolik korun českých by byl dotazovaný ochotný zaplatit za jednorázový vstup do plně vybavené CrossFitové tělocvičny. (Před položením této otázky byl seznámen s tím, co vše v takové hale najde.)

Nejnižší hodnota byla 50 Kč a odpověděli tak čtyři lidé. Nejvyšší pak 500 s dvěma hlasy. Autorka práce využila pro zpracování odpovědí funkci analýza dat v MS Excel a zjistila, že průměrná cena, kterou jsou dotazovaní ochotni zaplatit je 130 Kč. Nejčtenější odpovědí bylo 100 Kč.

4.4.2.2 Vstupné skupinová lekce

V druhé otázce, velmi podobnou té předchozí, autorka zjišťovala, kolik jsou dotazovaní ochotni zaplatit za skupinovou lekci vedenou trenérem. Nejnižší hodnota činili opět 50 Kč, nevyšší 1 500 Kč. Průměrná cena, kterou by byli respondenti ochotni zaplatit činí 237 Kč. Nejčtenější odpovědí bylo 100 Kč.

4.4.2.3 Měsíční vstupné

Poslední otázka dotazníkového šetření zaměřena na cenovou politiku byla následující: „Kolik byste byli ochotni zaplatit za měsíční členství, obsahující neomezený vstup do výše zmiňované plně vybavené tělocvičny i na skupinové lekce v korunách českých?“

Rozdíl mezi nejnižší a nejvyšší hodnotou zde byl velký. Průměrná cena za měsíční permanentku pak činí 1 100 Kč.

4.4.2.4 Ceny konkurenčních podniků

Na konkurenci se nyní podíváme ze dvou úhlů pohledu. Prvním bude jediná Klatovská konkurence Train Hard Gym, nelicencovaná tělocvična s obdobným vybavením. Druhým typem budou licencované CrossFitové podniky v jiných městech.

Ceny konkurenčních podniků znázorňují následující tabulky:

Tab. 4 – THG ceník

Train Hard Gym		
vstup/typ	dospělý	student
Jednorázový vstup	100 Kč	85 Kč
měsíční členství	900 Kč	800 Kč
kruhový trénink se členstvím	50 Kč	50 Kč
kruhový trénink bez členství	150 Kč	150 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2021 dle trainhardgym.eu, 2021

Tab. 5 – Ceny konkurence K-CrossFit mimo okres Klatovy

vstup/typ	CrossFit Plzeň		CrossFit With Us Praha		CrossFit Steel Wings Hradec Králové		CrossFit DESTINY Brno		CrossFit Committed Praha		Průměry	
	dospělý	student	dospělý	student	dospělý	student	dospělý	student	dospělý	student	dospělý	student
Jednorázový vstup lekce	200 Kč	200 Kč	250 Kč	250 Kč	200 Kč	180 Kč	180 Kč	180 Kč	300 Kč	300 Kč	226 Kč	222 Kč
jednorázový vstup open	200 Kč	200 Kč	250 Kč	250 Kč	150 Kč	135 Kč	120 Kč	120 Kč	300 Kč	300 Kč	204 Kč	201 Kč
měsíční členství lekce	1 800 Kč	1 500 Kč	2 190 Kč	2 190 Kč	1 700 Kč	1 530 Kč	1 800 Kč	1 800 Kč	2 500 Kč	2 500 Kč	1 998 Kč	1 904 Kč
měsíční členství open	1 800 Kč	1 500 Kč	1 790 Kč	1 790 Kč	1 300 Kč	1 170 Kč	1 200 Kč	1 200 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	1 618 Kč	1 532 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2021 dle crossfitplzen.cz, crossfitwithus.cz, steelwings.cz, crossfitdestiny.cz, crossfitcommitted.com, 2021

Většina z výše uvedených tělocvičen dále nabízí půlroční a roční členství. Vzhledem k tomu, že tuto nabídku K-CrossFit prozatím nezvažuje, byly vypsány ceny pouze za jednorázové vstupy a měsíční členství.

Z tabulek je patrné, že ceny vstupů do opravdových CrossFit tělocvičen jsou o něco vyšší, než je tomu u Train Hard Gymu. Důvody mohou být různé, jedním z nich zcela jistě bude fakt, že CrossFitová licence stojí tři tisíce dolarů ročně.

4.4.2.5 Ceník K-CrossFit

Na základě poznatků získaných dotazníkovým šetřením a srovnáním s konkurenčními podniky se autorka práce rozhodla pro následující ceník.

Tab. 6 – Ceník K-CrossFit

vstup/typ	K-CrossFit Klatovy	
	dospělý	zlevněné
Jednorázový vstup lekce	180 Kč	150 Kč
jednorázový vstup open	130 Kč	100 Kč
měsíční členství lekce	1 600 Kč	1 400 Kč
měsíční členství open	1 000 Kč	800 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Každý vstup má stanovené dvě ceny: dospělou a zlevněné vstupné. Pro zlevněné vstupné se autorka práce rozhodla především na základě dotazníkového šetření, ve kterém 1/3 respondentů tvořili studenti, osoby na rodičovské dovolené a důchodci. Právě na ně se bude zlevněné vstupné vztahovat.

Ceny K-CrossFit jsou v porovnání s Klatovskou konkurencí Train Hard Gym vyšší, avšak autorka práce je přesvědčena, že klienti si za kvalitní služby, hezké prostředí a skvělou partu lidí budou ochotni něco málo připlatit.

4.4.3 Distribuční cesty

Distribuce se pak zabývá otázkami, jak, kdy a jakým způsobem dostat zboží k zákazníkovi. Jejím cílem je dostat produkt ve správném čase, v požadované kvalitě a množství na správné místo.

Vzhledem k tomu, že CrossFit není hmotným výrobkem, nelze jej jako takový zcela dopravit k zákazníkovi, vždy se musí dopravit zákazník k němu. Důležitým však může být v tomto ohledu výběr správné lokace pro vybudování tělocvičny. Vzhledem k tomu, že Klatovy nejsou velkým městem a momentálně zde žije 22 308 obyvatel, vyhodnotila autorka práce za nejvýhodnější lokalitu blízké okolí středu města. Konkrétně ji zaujaly nabízené prostory v ulici Vídeňská, nacházející se pouhých 200 metrů od náměstí.

Druhým faktorem, který hraje u distribuce roli, je čas. Jak již bylo zmíněno v popisu produktu, lekce se budou konat celkem 6x denně v ranních (od 6:30, 8:00 a 9:30)

a odpoledních (od 15:00,16:30 a 18:00) hodinách. Sportovec si tak může sám vybrat pro sebe nejvhodnější čas. Pokud bude využívat open gymu, má neomezený přístup po celý den v časovém rozmezí 6.30-19.30.

Kvalita a množství spolu v případě služeb K-CrossFitu úzce souvisí. Zde bohužel s rostoucí kvantitou klesá kvalita. Aby trenér lekcí mohl být důsledný a stíhal se věnovat všem cvičencům tak, jak je třeba, nebude kapacita lekce vyšší než 10 osob.

4.4.4 Komunikace

Komunikace slouží především k ovlivnění poptávky pomocí vyvolání potřeby u zákazníků. Mezi nástroje komunikačního mixu patří reklama, podpora prodeje, osobní prodej, public relations a přímý marketing.

Hlavním cílem je vybudovat povědomí o tělocvičně K-CrossFit a CrossFitu samotnému mezi tamními obyvateli. Aby tohoto cíle bylo dosaženo, ještě před samotným otevřením vzniknou webové stránky, Facebookový a Instagramový profil, kde se čtenáři seznámí s tím, co to vlastně CrossFit je a jaký přístup k pohybu propaguje. Mimo jiné zde bude vedena dokumentace z budování tělocvičny, aby tak potencionálním zákazníkům bylo dovoleno nahlédnout do zákulisí, jak takový gym vzniká. Webové stránky budou obsahovat blog plný článků se sportovní tematikou a lehkým dotekem zdravé výživy. Na Facebooku a Instagramu budou moci sledující profilů soutěžit o různé typy členství či osobní lekce za sdílení, označení přátel a likem na příspěvek. Výherci si budou moci svou odměnu uplatnit ihned po otevření podniku.

Dále bude využito klasických reklamních billboardů pro upoutání kolemjdoucích. Návrh na billboard bude zpracován odbornou společností zabývající se tímto tématem.

Jakmile bude CrossFit tělocvična uvedena do plného provozu, bude ke svému zviditelnění využívat různých závodů, na které bude své členy průběžně připravovat. Do budoucna poběží i speciální lekce oddělené pouze pro závodníky. V plánu je nejen účast na českých či zahraničních závodech, nýbrž i pořádání malých lokálních závodů pořádaných buď přímo v tělocvičně či za hezkého počasí venku pod širým nebem, aby se mohla přijít podívat široká veřejnost.

Dalším krokem, který bude v průběhu fungování tělocvičny učiněn je výroba gymových triček a mikin s viditelným logem tělocvičny K-CrossFit. Tyto trička budou určena

především pro členy, aby mohli i mimo prostory reprezentovat naši tělocvičnu, ale v případě zájmu je bude moci zakoupit kdokoliv z široké veřejnosti.

4.5 Finanční plán

Veškeré částky uvedené níže ve finančním plánu tělocvičny K-CrossFit jsou plánované.

4.5.1 Počáteční náklady

Mezi počáteční náklady patří všechny, které souvisí s prvotní investicí do podniku. Lze sem zařadit náklady na pořízení majetku, úpravu prostor, náklady na prvotní marketingové kampaně atd.

4.5.1.1 Náklady spojené s pořízením a úpravou prostor

Jak již bylo zmíněno výše, tělocvična se bude nacházet v původně skladových prostorech, které bude třeba poupravit do požadované podoby. Přibližné náklady na tuto úpravu znázorňuje následující tabulka.

Tab. 7 – Náklady na prostory tělocvičny K-CrossFit

	Úprava	Náklady
Cvičební plocha	potažení podlahy gumou	3 000 Kč
	vymalování	5 500 Kč
	nástřik loga	2 000 Kč
	tepelné panely	27 000 Kč
	klimatizace	40 000 Kč
	osvětlení	20 000 Kč
šatny + trenérský	celková rekonstrukce koupelnových prostor	90 000 Kč
	šatní skříňe	20 000 Kč
	osvětlení	2 000 Kč
		209 500 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2021 dle nateraci-maliri.com, hornbach.cz, stavby-svarc.cz, 2021

Dále je důležité zmínit, že se bude jednat o nájemní prostory. Momentálně se nejvhodnějším adeptem jeví bývalý sklad na adrese Vídeňská, kde jsou požadovány následující zálohy.

Tab. 8 – Náklady na prostory tělocvičny K-CrossFit 2

Činnost	Náklady
Zaplacení provize	15 000 Kč
Zaplacení kauce	25 000 Kč
	40 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Po sečtení těchto dvou částek získáme výslednou sumu 249 000 Kč, která by měla být dostačující na pořízení a následnou úpravu budovy, ve které se bude tělocvična nacházet.

4.5.1.2 Náklady na pořízení vybavení

Dalším nezbytným krokem je pořízení potřebného vybavení pro chod tělocvičny. Kromě klasických cvičebních pomůcek sem zařadíme i vybavení šaten či trenérského koutku (recepce).

Tab. 9 – Náklady na vybavení

	Druh výbavy	Náklady
Vybavení tělocvičny	činky velké	140 000 Kč
	jednoruční činky malé	103 000 Kč
	kettlebells	53 000 Kč
	madbally	34 000 Kč
	slambally	355 000 Kč
	abmaty	9 000 Kč
	podložky	9 000 Kč
	bandy	10 000 Kč
	bedny	18 000 Kč
	kotouče	230 500 Kč
	kruhy	3 500 Kč
	lana	3 500 Kč
	GHD	45 000 Kč
	airbiky	150 000 Kč
	bike-ergy	90 000 Kč
	ski-ergy	70 000 Kč
	vesla	140 000 Kč
	air-runners	125 000 Kč
	lavičky	9 000 Kč
	hrazdový komplex	99 000 Kč
	rehabilitační doplňky	6 000 Kč
	křídová tabule	1 000 Kč
	reproduktory	8 000 Kč
Vybavení šaten + toalet	ručníky	1 000 Kč
	papírové utěrky	500 Kč
	toaletní papíry	500 Kč
	mýdla	200 Kč
	sprchové gely	400 Kč
	podložky do sprch	700 Kč
	zrcadla	1 000 Kč
	fény	1 200 Kč
Vybavení trenérského koutku	kávovar	4 000 Kč
	lednice	7 000 Kč
	notebook	15 000 Kč
	pokladní trezor	500 Kč
	kancelářské potřeby	700 Kč
	židle	1 200 Kč
	stůl	1 500 Kč
	1 746 900 Kč	

Zdroj: vlastní zpracování, 2021 dle stronggear.eu, roguefitness.com, ikea.com, alza.cz, 2021

Tyto náklady vyjdou na 1 746 900 Kč, celková částka zatím tedy činí 1 995 900 Kč.

4.5.1.3 Náklady na služby

Jak již bylo zmíněno výše, správná marketingová komunikace hraje klíčovou roli v úspěchu naší tělocvičny. Autorka práce je proto rozhodnuta využít služeb profesionálů, kteří se pohybují v následujících cenových relacích. Kromě služeb spojených s marketingem a IT sem zařadíme také náklady na zápis do živnostenského rejstříku.

Tab. 10 – Náklady na služby K-CrossFit

Služba	Náklady
marketingový výzkum	30 000 Kč
zpracování marketingové strategie	20 000 Kč
vytvoření webových stránek	50 000 Kč
vytvoření rezervačního systému	20 000 Kč
Zápis do živnostenského rejstříku	1 000 Kč
	121 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Zde se jedná o částku 121 000 Kč. Celková suma počátečních nákladů spojených se založením centra činí **2 116 900 Kč**.

4.5.2 Náklady na běžný provoz podniku

V této kapitole budou propočteny fixní a variabilní náklady tělocvičny K-CrossFit.

4.5.2.1 Fixní náklady

V případě tělocvičny K-CrossFit se bude jednat o následující měsíční náklady, které zobrazuje tabulka níže.

Tab. 11 – Fixní náklady K-CrossFit

Produkt/služba	Náklady
nájem	18 000 Kč
provoz webu	5 000 Kč
pojištění	2 500 Kč
internet	350 Kč
reklama	5 000 Kč
úvěr	5 536 Kč
mzdy recepční	42 560 Kč
SP a ZP	14 386 Kč
	93 332 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Z tabulky je patrné, že kromě obyčejných nákladů spojených s chodem tělocvičny, sem řadíme i splátky úvěru. Autorka práce disponuje vlastním základním kapitálem ve výši 900 000 Kč. Ten však nepokryje veškeré náklady, které vybudování CrossFitového centra obnáší. Zbýlá částka bude vyřešena formou podnikatelského úvěru na ve výši 1 220 000 Kč. Ten bude uzavřen na dobu dvaceti let s měsíční splátkou 5 536 Kč, která v sobě zahrnuje úrok a poplatky ve výši 8,9 %.

4.5.2.2 Variabilní náklady

Druhou složkou nákladů jsou variabilní, tedy ty, které souvisejí v případě K-CrossFitu s množstvím návštěvníků. Odhad těchto nákladů je obtížnější, jelikož úzce souvisí s poptávkou a následným počtem zákazníků. Za předpokladu, že poběží denně všechny lekce, plus se dostaví 15 lidí na open gym, budou tyto náklady následující.

Tab. 12 – Variabilní náklady K-CrossFit

Produkt/služba	Náklady na ks	Počet měsíčně	Náklady celkem
trenér	410kč/lekce	80 lekcí	32 800 Kč
mýdlo	15kč/ks	15 ks	225 Kč
sprchový gel	40kč/ks	30 ks	1 200 Kč
utěrky	5kč/ks	30 ks	150 Kč
toaletní papír	3kč/ks	30 Ks	90 Kč
iontový nápoj	200kč/ks	4 ks	800 Kč
energie	10kč/os/návštěva	1090 návštěv	10 900 Kč
			46 165 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Jedná se o průměrné variabilní náklady, které bude tělocvična spotřebovávat při plném a zaběhnutém provozu.

Při plném provozu tělocvičny celkové měsíční výdaje činí **139 497 Kč**.

4.5.3 Výnosy při běžném chodu podniku

Odhad výnosů úzce souvisí s odhadem poptávky po nabízené službě. Tu je možné průběžně stimulovat různými marketingovými nástroji. V případě tělocvičny K-CrossFit jsou výnosy závislé na počtu lidí, kteří tělocvičnu budou navštěvovat a zároveň na typu členství, který si zakoupí. Odhad výnosů za první půl roku chodu podniku je sestaven na základě dotazníkového šetření a strukturovaném rozhovoru vedeným s majitelem CrossFit Plzeň – obdobné tělocvičny.

Tab 13. – Měsíční výnosy K-CrossFit

Měsíc 2022/druh členství		září	říjen	listopad	prosinec	leden	únor
Dospělí	počet lekce + open gym	30	35	38	40	50	60
	cena	1 600 Kč	1 600 Kč	1 600 Kč	1 600 Kč	1 600 Kč	1 600 Kč
	počet open gym	5	7	8	10	11	12
	cena	1 000 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč
	počet drop in	20	40	40	50	50	60
	cena	150 Kč	150 Kč	150 Kč	150 Kč	150 Kč	150 Kč
Zlevněné	počet lekce + open gym	15	20	25	30	35	35
	cena	1 400 Kč	1 400 Kč	1 400 Kč	1 400 Kč	1 400 Kč	1 400 Kč
	počet open gym	2	3	4	4	5	6
	cena	800 Kč	800 Kč	800 Kč	800 Kč	800 Kč	800 Kč
	počet drop in	10	20	20	30	30	40
	cena	125 Kč	125 Kč	125 Kč	125 Kč	125 Kč	125 Kč
výnosy celkem:		79 850 Kč	101 900 Kč	115 500 Kč	130 450 Kč	155 250 Kč	175 800 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

4.5.4 Zahajovací rozvaha

Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, rozvaha podává přehled o majetku podniku a zdrojům jeho krytí. V případě tělocvičny K-CrossFit bude vypadat zahajovací rozvaha následovně.

Tab. 14 – Rozvaha K-CrossFit

Aktiva		Pasiva	
stálá aktiva		vlastní zdroje	
dlouhodobý hmotný majetek	1 851 900 Kč	základní kapitál	900 000 Kč
dlouhodobý nehmotný majetek	70 000 Kč	fondy	-
dlouhodobý finanční majetek	-	zisky	-
oběžná aktiva		cizí zdroje	
zásoby	3 300 Kč	dlouhodobé úvěry	1 027 800 Kč
pohledávky	-	krátkodobé úvěry	-
bankovní účty	2 600 Kč	krátkodobé závazky	-
peníze v pokladně	-		-
celkem aktiva	1 927 800 Kč	celkem pasiva	1 927 800 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

4.5.5 Cash flow

Cash flow pomáhá zachytit skutečnou finanční situaci podniku. Pracuje s reálnými příjmy a výdaji. Vzhledem k tomu, že první měsíce podnikatelské činnosti se budou znatelně lišit především v oblasti příjmů, bude ze začátku cash flow sestavováno s menšími časovými intervaly.

Částky nacházející se v tabulkách níže autorka práce spočetla na základě očekávaných výnosů a nákladů, jejichž analýze se věnují předchozí kapitoly.

Tab. 15 – Cash flow K-CrossFit po měsících

	září	říjen	listopad	prosinec	leden	únor
příjmy	79 850 Kč	101 900 Kč	115 500 Kč	130 450 Kč	155 250 Kč	175 800 Kč
výdaje	114 242 Kč	125 207 Kč	127 757 Kč	135 152 Kč	139 487 Kč	147 647 Kč
zisk před zdaněním	-34 392 Kč	-23 307 Kč	-12 257 Kč	-4 702 Kč	15 763 Kč	28 153 Kč
daň	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	2 364 Kč	4 223 Kč
zisk po zdanění	-34 392 Kč	-23 307 Kč	-12 257 Kč	-4 702 Kč	13 399 Kč	23 930 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Tabulka znázorňuje finanční toky podniku za prvních 6 měsíců podnikání. Rozpad na jednotlivé měsíce slouží orientačně a pro dobré zpřehlednění, které měsíce podnik nebude vykazovat zisk. Červeně vyznačené částky znázorňují měsíce, kdy podnik nebude ziskový, nýbrž bude ve ztrátě. S touto ztrátou je třeba počítat a připravit si na pokrytí dostatečnou rezervu. Ačkoli cash flow není třeba vykazovat, poslouží jako dobrý pomocník pro autorku práce.

Pro obraz si ještě následně vytvoříme roční cashflow pro celý první a druhý rok provozu tělocvičny K-CrossFit.

Tab 16. – Roční cash flow K-CrossFit

	1.září 2022 - 31.srpen 2023	1.září 2023 - 31.srpna 2024
příjmy	1 813 550 Kč	2 109 600 Kč
výdaje	1 675 374 Kč	1 771 764 Kč
zisk před zdaněním	138 176 Kč	337 836 Kč
daň	20 726 Kč	50 675 Kč
zisk po zdanění	117 450 Kč	287 161 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Z tabulky je patrné, že ačkoliv se první čtyři měsíce činnosti bude podnik nacházet ve ztrátě, celkové roční cash flow bude kladné, což je pozitivní výsledek. Druhý rok provozu podniku již znázorňuje příjmy, kterých by mělo být dosaženo za normálního chodu. Průměrný měsíční zisk pak vychází pro první rok na 9 788 Kč a pro druhý na 23 930 Kč, což autorka práce považuje za uspokojující.

4.5.6 Bod zvratu

Bod zvratu je jedním z pomocníků finančního zkoumání a jeho hlavním cílem je pomoci autorce práce ukázat, kdy se jeho příjmy tělocvičny K- CrossFit budou rovnat výdajům – tedy stav, kdy nebude ani ve ztrátě, ani v zisku. Jeho výsledek je jen tak přesný, jak přesně jsou odhadnuty jednotlivé položky následujícího vzorce.

$$Qbz = \frac{FN}{p - vn}$$

Fixní náklady jsou v případě tělocvičny K-CrossFit jasné. Byly spočítány v rámci nákladů na běžný provoz podniku a činí celkovou částku 93 332 Kč. Druhou složkou, kterou je nezbytné znát k spočítání bodu zvratu, je cena. Vzhledem k tomu, že tělocvična K-CrossFit nabízí několik druhů služeb, které se finančně odlišují, byla tato cena stanovena váženým aritmetickým průměrem a vychází na 974 Kč/os. Variabilní náklady pak byly spočteny jako celkové variabilní náklady poděleny počtem všech zakoupených členství a tato částka činí 255 Kč/os. Pak už jen zbývá tyto informace dosadit do vzorce.

$$Qbz = \frac{93\ 332}{974 - 255} = 130 \text{ zakoupených členství}$$

Z tohoto výsledku se dá interpretovat, že pro dosažení bodu zvratu je zapotřebí, aby bylo 130x zakoupeno členství. Je však důležité si uvědomit, že tento výsledek je velmi orientační, jelikož je tvořen z průměrných cen, ve kterých jsou značné rozdíly.

4.5.7 Finanční ukazatele

Aby byla zjištěna efektivnost podnikatelské činnosti autorky práce, je třeba porovnat vynaložené prostředky s dosaženými výsledky.

V případě tohoto podnikatelského plánu bude jako ukazatel zvolena rentabilita.

4.5.7.1 ROA

ROA ukazuje celkovou výnosnost vložených prostředků bez ohledu na jejich zdroj financování.

Pro první rok činnosti je ROA následující:

$$ROA = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{celková aktiva}}$$

$$ROA = \frac{117\ 450}{1\ 927\ 800} = 0,06$$

Z tohoto výsledku plyne, že v případě aktiv podniku dochází k 6% zhodnocení.

Pro druhý rok činnosti podniku po dosazení hodnot do stejného vzorce pak toto zhodnocení vychází na 14 %, což je více než dvojnásobné číslo. Tento rostoucí trend lze považovat za kladný výsledek.

4.5.7.2 ROE

Pomocí ROE bude zjišťována výnosnost vlastního kapitálu, tedy prostředků pocházejících z vlastních zdrojů.

$$ROE = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}}$$

$$ROE = \frac{117\,450}{900\,000} = 0,13$$

Tento ukazatel informuje o tom, že z jedné koruny vloženého vlastního kapitálu získá podnikatel 13 % zisku. Pro druhý rok podnikatelské činnosti toto číslo vzroste na 31 %, což je k březnu 2021 více než úroková míra státních dluhopisů a dá se tak toto procento považovat za uspokojivé.

4.5.7.3 ROS

ROS podává přehled o výnosnosti tržeb.

$$ROS = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{tržby}}$$

$$ROS = \frac{117\,450}{1\,813\,550} = 0,065$$

Během prvního roku tělocvična K-CrossFit z jedné utržené koruny získá 6,5 % zisku. V druhém roce pak 16 %.

4.5.7.4 ROC

ROC neboli rentabilita nákladů udává přehled o výnosnosti nákladů. Bude vypočtena následujícím vzorcem.

$$ROC = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{náklady}}$$

$$ROC = \frac{117\,450}{1\,675\,374} = 0,07$$

Během prvního roku činnosti získá podnikatel 7 % zisku z jedné vynaložené koruny. Pro druhý rok vzroste hodnota ROC o 10 %, tedy z jedné vynaložené koruny podnikatel získá 17 % zisku.

4.6 Plán rizik

Jak bylo zmíněno v teoretické části, proces řízení rizik se skládá z jejich identifikace, kvalitativní analýzy, kvantitativní analýzy, naplánování opatření a následnému monitoringu a controllingu.

4.6.1 Identifikace rizik

Vzhledem k tomu, že identifikace rizik je neustálý proces, jelikož rizika postupně mohou přibývat či mizet, budou nyní zmíněny pouze ty aktuální k březnu 2021.

1. R1: Nezískání potřebného úvěru. Vzhledem k výši základního kapitálu zakladatelky, je pravděpodobnost nastání tohoto rizika nízká. Avšak vývoj situace na finančním trhu v době koronavirové není snadno odhadnutelný, je určitě zapotřebí brát na toto riziko zřetel a situaci neustále monitorovat. Dopad tohoto rizika by byl fatální a k otevření tělocvičny by následně vůbec nemuselo dojít.
2. R2: Opakovaně uzavřená sportoviště aktuálně v návaznosti na usnesení vlády č.196 ze dne 26. února 2021 s účinností od 22. března 2021. Pokud by byla veškerá sportoviště uzavřena za rok i nadále, bylo by nemožné daný projekt realizovat, jelikož by nebylo možné dosáhnout stanovených cílů v daných termínech. Zde může zafungovat pouze proočkování obyvatel české republiky či takzvané podmíněné vstupy na sportoviště v podobě negativních Covid testů (vlada.cz, 2021).
3. R3: Chybný odhad poptávky a s tím souvisejících výnosů podniku. Jelikož se jedná pouze o odhad, nikdy zde nebude stoprocentní jistota, že jsou naše propočty správné. Nastání tohoto rizika je tedy velmi pravděpodobné. V tomto případě nebude bráno v potaz celé podnikatelské riziko, které zahrnuje i pozitivní vývoj situace, nýbrž pouze negativní aspekty, tedy že poptávka po službách K-CrossFitu bude nižší, než autorka práce očekává. Dopad tohoto rizika by byl značný, ale ne fatální, jelikož existuje několik opatření, jak z této situace podnik dostat.
4. R4: Vybudování konkurenčního podniku v dané lokalitě. Jelikož bariéry vstupu do odvětví zde nejsou nikterak velké, je velmi pravděpodobné, že někdo bude mít

podobný podnikatelský nápad jako autorka práce a vybuduje licencovanou tělocvičnu na daném území taktéž. Dopad by mohl být velký, jelikož by úzce souvisel s předchozím rizikem.

5. R5: Změna zákonů a předpisů. Další věci, kterou je třeba neustále sledovat, jsou změny v zákonech, předpisech či nařízeních vlády a zda stávající normy odpovídají těm novým. Pokud by nedošlo k převratným změnám, dopad tohoto rizika je nízký a obdobný pro všechny ostatní konkurenty.
6. R6: Snížení cen konkurence. Ačkoliv se v Klatovech nachází pouze jeden obdobný, ač nelicencovaný, podnik, mohlo by snížení cen značně ovlivnit naše potenciaální zákazníky, a to především vzhledem k tomu, že již nyní jsou ceny tohoto podniku lehce nižší a K-CrossFit si vzhledem k nákladům nemůže dovolit s cenou dále klesat.
7. R7: Nemožnost nalezení vhodné pracovní síly. Jak ji bylo psáno výše, požadavky především na trenéra nejsou zcela nízké. Kromě dostatečného vzdělání a zápalu pro věc musí splňovat i určité osobnostní charakteristiky. Avšak vzhledem k tomu, jak se CrossFit rozmáhá je tento fakt málo pravděpodobný.
8. R8: Problémy s vybavením. Ačkoliv budeme nakupovat od známých značek, vždy se může stát, že dojde k chybě výrobku. Jelikož některé kusy vybavení putují ze zahraničí a dodací lhůty jsou poměrně dlouhé, mohl by tento fakt zneprůjemnit cvičení a donutit například snížit kapacitu osob na lekci.

4.6.2 Analýza rizik

K analýze výše uvedených rizik nyní poslouží matice, kde se na ose y nachází pravděpodobnost nastání rizika a na ose x závažnost dopadu tohoto rizika. Aby bylo možné provést kvantitativní analýzu, bude každému stupni na ose dopad přiřazeno progresivní očíslování.

Tab, 17 – Mapa rizik K-CrossFit

pravděpodobnost							
velmi vysoká	5			R3			
vysoká	4						
střední	3			R4			R2
nízká	2		R5		R6		R1
velice nízká	1		R8	R7			
	stupeň	1	3	6	9	12	dopad
		velice nízký	nízký	střední	vysoký	velmi vysoký	

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Z tabulky je již patrné, která rizika jsou nejvíce závažná. Jejich sílu a následné stanovení priority zachycuje následující souhrn.

Tab. 18 – Priorita rizik K-CrossFit

riziko	síla rizika	priorita
R2	36	vysoká
R3	30	
R1	24	střední
R4	18	
R6	18	
R5	6	nízká
R7	6	
R8	3	

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Nejvyšší pozornost připadá na riziko uzavření sportovišť z důvodů nařízení vlády. Toto riziko by mohlo mít fatální následky. Druhým prioritním rizikem je chybný odhad poptávky a s tím souvisejících výnosů podniku, pokud by podnik nebyl schopen dosáhnout bodu zvratu, nikdy se nestane ziskovým a může se uzavřít.

Rizika se střední prioritou jsou následující: nezískání potřebného úvěru, vybudování konkurenčního podniku v dané lokalitě a snížení cen konkurence. Tyto rizika řadíme mezi závažná, avšak míra pravděpodobnosti či dopad nejsou fatální, jak je tomu u předešlých dvou rizik.

Mezi rizika s nízkou prioritou řadíme změnu zákonů a předpisů, nemožnost nalezení vhodné pracovní síly či problémy s vybavením. Jedná se o rizika, která nikterak více neovlivní podnikatelský plán, avšak stále zde existují a je třeba sledovat a monitorovat, zda se nezměnil jejich dopad či pravděpodobnost nastání.

4.6.3 Plán řízení rizik

Na základě rozdělení rizik dle priorit nyní budeme vybírat vhodná opatření, jak je nadále řídit. Existují čtyři základní strategie: vyhnout se riziku, přenos rizika, zmírnění dopadů a přijmutí rizika.

4.6.3.1 Rizika vysoké priority

Jak již bylo zmíněno výše, do této kategorie spadají dvě rizika, konkrétně R2 a R3.

U uzavření sportovišť z důvodů nařízení vlády bude zvolena strategie přijmutí rizika. Bohužel se jedná o státní záležitosti, kterým se není možné vyhnout ani se proti nim pojistit, nezbyvá než doufat, že proočkování populace půjde podle plánu a sportoviště se vrátí do normálního režimu fungování

V případě chybného odhadu poptávky a s tím souvisejících výnosů dojde ke snaze o zmírnění tohoto rizika, a to pomocí zesílení marketingové komunikace a aktivní zvýšení stimulace poptávky nástroji marketingového mixu. Dále je možné riziko zmírnit vytvořením finanční rezervy, kdyby bylo bodu zvratu dosaženo později, než se očekává. Konkrétně se bude jednat o finanční rezervu, která by měla být schopna udržet chod posilovny na dalších 5 měsíců.

4.6.3.2 Rizika střední priority

Mezi rizika se střední prioritou řadíme R1, R4 a R6.

V případě rizika nezískání úvěru opět nezbyvá než přistoupit na jeho přijetí, jelikož vlastní kapitál zakladatelky podniku není dostatečně vysoký na to, aby pokryl veškeré potřebné náklady.

Vybudování konkurenčního podniku je hrozbou, která se dá zmírnit včasným vstoupením na trh a následnou vhodnou marketingovou komunikací s potencionálními i stávajícími zákazníky.

Podobně jako u předchozího rizika i u snížení cen stávající konkurence bude zvolena strategie zmírnění dopadu tohoto rizika. Jelikož již teď jsou plánované ceny K-CrossFit vyšší než jediného existujícího konkurenta, budeme muset našim zákazníkům poskytnout určitou přidanou hodnotu v podobě kvalitnějších a pečlivějších služeb, než je tomu u konkurenčního podniku.

4.6.3.3 Rizika nízké priority

Poslední skupinou jsou rizika o nízké prioritě. Spadají sem R5, R7 a R8.

V případě rizika změny zákonů a předpisů budou tyto legislativní změny monitorovány a případně se podnik uzpůsobí aktuálním a nejnovějším požadavkům.

Pravděpodobnost nenalezení vhodné pracovní síly je malá, ale i tak se tomuto riziku dá předejít včasným hledáním trenéra dle požadavků a případně sním rovnou uzavřít smlouvu o smlouvě budoucí.

Posledním rizikem, které se řadí mezi rizika nízké priority jsou problémy s vybavením. V případě tohoto rizika existuje několik možností, jak s ním zacházet. Může se jednat o přenos rizika volbou správného podnikatelského pojištění, kdy nám náklady na opravu i ušlý zisk uhradí pojišťovna, či zmírnit riziko připlacením si za prodlouženou záruku strojů kde již však není brán v potaz ušlý zisk.

4.6.4 Monitoring a controlling rizik

Vzhledem k tomu, že celé řízení rizik není jednorázovou záležitostí, nýbrž neustálým procesem, je třeba sledovat aktuálnost údajů a případně rizika přidávat, ubírat či upravovat jejich priority a následné strategie v jejich řízení. Vzhledem k tomu, že pravidelný controlling rizik by byl již nad rámec této práce, bude zde pouze uvedeno, že frekvence controllingu bude stanovena 1x za půl roku a bude ji vždy provádět autorka podnikatelského plánu.

5 Zhodnocení podnikatelského plánu

5.1 SWOT analýza

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, SWOT analýza pomáhá odhalit silné a slabé stránky, dále pak příležitosti a hrozby. SWOT matice tělocvičny K-CrossFit vychází z veškerého předchozího zkoumání a má následující podobu.

Tab. 19 – SWOT K-CrossFit

	pomocné		škodlivé	
	silné stránky		slabé stránky	
vnitřní	vysoký vlastní kapitál široká škála vybavení komplexní přístup jediná licencovaná tělocvična v Klatovech a okolí intenzivní marketingová komunikace individuální přístup ke klientům variabilita produktu		vyšší ceny prozatím žádné zkušenosti s vedením obdobného podniku	
	příležitosti		hrozby	
vnější	zvětšující se cílová skupina nízká závislost na dodavatelích v dané lokalitě neexistuje přímá konkurence		trvající uzavření sportovišť nízké povědomí o CrossFitu v Klatovech a okolí existence několika substitučních podniků nízké bariéry vstupu do odvětví	

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

SWOT matice slouží jako přehledný souhrn veškerých předchozích analýz a na jejím základě se následně vybírá strategie, podle které se bude podnik řídit. V případě K-CrossFit centra budou zváženy následující:

SO – strategie využívající příležitostí za pomoci silných stránek podniku. Konkrétně bude snaha správně a účelně zacílit na skupinu potencionálních zákazníků pomocí vhodně nastaveného marketingového mixu a zaplnit tak mezeru na trhu, která se v této lokalitě nachází.

ST – Zde dochází k využití silných stránek, aby potlačily případné hrozby. Například za pomoci kvalitní a intenzivní marketingové komunikace lze podstatně zvýšit povědomí klatovských obyvatel o CrossFitu či jim nabídnout služby dostatečně kvalitní, aby již netoužili po využití některého ze substitučních podniků.

Pro vyčíslení výsledků SWOT analýzy bude sestavena EFE a IFE matice, která pomůže ohodnotit externí a interní faktory tělocvičny K-CrossFit. Zobrazují je obrázky níže.

Tab. 20 – EFE matice K-CrossFit

	název	váha	body	váha*body
O1	zvětšující se cílová skupina	0,1	4	0,4
O2	nízká závislost na dodavatelích	0,05	3	0,15
O3	v dané lokalitě neexistuje přímá konkurence	0,2	4	0,8
T1	trvajícím uzavření sportovišť	0,3	1	0,3
T2	nízké povědomí o CrossFitu v Klatovech	0,2	2	0,4
T3	existence několika substitutů	0,05	2	0,1
T4	nízké bariéry vstupu do odvětví	0,1	2	0,2
				2,35

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Tab. 21 – IFE matice K-CrossFit

	název	váha	body	váha*body
S1	vysoký vlastní kapitál	0,05	2	0,1
S2	široká škála vybavení	0,05	3	0,15
S3	komplexní přístup	0,1	2	0,2
S4	jediná licencovaná tělocvična	0,2	3	0,6
S5	intenzivní marketingová komunikace	0,2	3	0,6
S6	individuální přístup	0,1	2	0,2
S7	variabilita produktu	0,15	2	0,3
W1	vyšší ceny	0,1	2	0,2
W2	dosud bez zkušeností	0,05	1	0,05
				2,4

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Čím blíže je výsledek matice jedné, tím hůře. Blíží-li se hodnoty čtyřem, znamená to ideální situaci. Podnik K-CrossFit dosáhl výsledku 2,35 a 2,4, které se nachází přibližně ve středu těchto dvou hodnot a lze tak považovat za přijatelný.

5.2 Lean Canvas

Tab. 21 – Lean Canvas

Problém/potřeba	Řešení	Unikátní nabídka	Neférová výhoda	Segmenty zákazníků
shodit přebytečná kila dostat se do formy zlepšit fyzický i psychický stav podpořit zdraví	cvičení v K-CrossFit	všestranně vybavená tělocvična dohled zkušených trenérů individuální programy pro jednotlivce všestranné cvičení	umístění tělocvičny (žádná taková se v Klatovech a okolí nenachází)	lidé zajímající se o zdravý životní styl sportovci
Existující alternativy	Indikátory	Analogie	Cesta k zákazníkům	První vlašťovky
klasické posilovny a fitness centra venkovní sportoviště atletické stadiony	do půl roku od otevření překročit bod zvratu během prvních šesti měsíců získat 40 aktivních členů	tělocvična Rockyho Balboa	přehledné webové stránky komunikace přes sociální síť	lidé toužící zhubnout lidé, kteří chtějí zlepšit fyzičku
Výdaje			Příjmy	
1 771 764 Kč			2 109 600 Kč	

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

- Problémů, které K-CrossFit řeší, je celá řada. Mezi ty nejdůležitější patří například shodnutí přebytečných kil, dostání se takzvaně do formy, zlepšení fyzického i psychického stavu či celkově podpořit zdraví.
- Za unikátní nabídku se v tomto případě dá považovat například všestranně vybavená tělocvična, dohled zkušených trenérů, pestré cvičení či individuální programy pro jednotlivce.
- Za neférovou výhodu se dá považovat umístění tělocvičny K-CrossFit.
- Cílovým segmentem jsou lidé, kteří se zajímají o zdravý životní styl a sportovci.
- Za alternativy CrossFitu mohou být považovány klasické posilovny a fitness centra, venkovní sportoviště nebo atletické stadiony.
- Hlavními indikátory je překročení bodu zvratu do půl roka od otevření a získání 40 aktivních členů během prvních šesti měsíců.
- Analogie pro tělocvičnu K-CrossFit je v podstatě taková komplexní posilovna, jakou měl oblíbený Rocky Balboa.
- Cesty k zákazníkům vedou přes přehledné webové stránky a komunikaci na sociálních sítích.
- Jako první vlašťovky jsou očekáváni lidé, kteří touží zhubnout či zlepšit svoji fyzickou kondici.

- Plánované příjmy a výdaje jsou uvedeny za roční interval.

Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo vytvořit reálný podnikatelský plán, který spočívá ve vybudování prvního CrossFitového centra ve městě Klatovy.

Tento plán může zakladatelce pomoci při rozhodování a sloužit jako strukturovaný návod či pomocné měřítko při dosahování postupných cílů. Mimo jiné se jedná o závěrečnou studijní práci, která pomohla její autorce utvrdit a rozšířit znalosti z oblasti získávání, analýz a následného zpracovávání dat, podnikové ekonomiky, projektového řízení, finančního zkoumání či zlepšení práce se zdroji.

Aby bylo možné hlavního cíle dosáhnout, bylo stanoveno několik, dílčích cílů. V první části tak byly vymezeny základní pojmy nezbytné pro pochopení problematiky podnikatelského plánu. Konkrétně se jedná o obecné pojmy související s podnikáním jako podnikání a jeho právní formy, osoba podnikatele či podnik. Dalším krokem bylo vysvětlení pojmu podnikatelský plán a podnikatelský záměr. Posledním bodem pak bylo detailní rozebrání struktury podnikatelského plánu a představení všech náležitostí, které obsahuje, tedy charakteristiku služby a vlastníka, analýzu okolí, personální plán, marketingový plán, finanční plán, plán rizik, SWOT analýzu a její strategie, Lean Canvas poskytující zjednodušený model celého projektu a nakonec přílohy. Všechny výše zmíněné poznatky byly následně aplikovány k tvorbě konkrétního podnikatelského plánu pro tělocvičnu K-CrossFit. Nejprve byla charakterizována daná služba a její „vlastník“. Dále pak bylo postupováno dle poznatků teoretické části, přičemž k získání některých potřebných údajů bylo využito dotazníkové šetření a strukturované rozhovory s majitelem obdobného podniku a jeho členů.

Autorka práce je s výsledky šetření a analýz velice spokojena a reálně uvažuje o skutečné realizaci tohoto podnikatelského plánu.

Seznam použitých zdrojů

AAAS. Science (2021). *Common fungus emerges as threat to hospitalized COVID-19 patients*. Dostupné z: <https://www.sciencemag.org/news/2021/03/common-fungus-emerges-threat-hospitalized-covid-19-patients>.

Aktuální informace o COVID-19 – Oficiální informační portál Ministerstva zdravotnictví České republiky (2021). *Mimořádná a ochranná opatření – Aktuální informace o COVID-19*. Dostupné z: <https://koronavirus.mzcr.cz/category/mimoradna-opatreni/>.

Analýza vývoje ekonomiky ČR (2020). *Ministerstvo průmyslu a obchodu*. z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/analyza-vyvoje-ekonomiky-cr---zari-2020--258481/>.

Berry, T. (2008). *The plan as-you-go business plan*. Irvine, USA: Entrepreneur Press.

Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku*. Praha, Česko: C. H. Beck.

Flek.cz (2021). *Lean Canvas pro startupy a Business Model Canvas*. Dostupné z: <https://flek.cz/clanky/podnikani/lean-canvas-pro-startupy-a-business-model-canvas>.

Grasseová, M. (2012). *Analýza v rukou manažera*. Brno, Česko: Computer Press.

Hyršlová, J. (2018). *Ekonomika podniku*. Praha, Česko: Vysoká škola ekonomie a managementu.

Koráb, V., Režňáková, M., Peterka, J. (2007). *Podnikatelský plán*. Brno, Česko: Computer Press.

Kotler, P. (2003). *Marketing management*. Praha, Česko: Grada.

Kotler, P., Armstrong, G. (2004). *Marketing*. Praha, Česko: Grada.

Krechovská, M., Hrdý, M. (2014). *Podnikové finance v teorii a praxi*. Praha, Česko: Wolters Kluwer.

Kurzy (2021). *HDP 2021, Vývoj HDP v ČR*. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp>.

Maurya, A. (2016). *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. Brno, Česko: BizzBooks.

Official CrossFit Affiliate (2021). *Map*. <https://map.crossfit.com/>.

Průvodce podnikáním (2021). *Kompletní přehled daňových povinností a změn v roce 2021*. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/kompletni-prehled-danovych-povinnosti-a-zmen-v-roce-2021/>.

Růžičková, P. (2008). *Finanční analýza - metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha, Česko: Grada.

Řepa, V. (2007). *Podnikové procesy*. Praha, Česko: Grada.

Scholleová, H. (2008). *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha, Česko: Grada.

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

Statista - The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Market Studies (2020). *Global top websites by monthly visits 2020*. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/1201880/most-visited-websites-worldwide/>.

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

Špicar, R., Vacek, J., Sova Martinovský, V. (2017). *Projektový management*. Plzeň, Česko: Západočeská univerzita v Plzni.

Taušl Procházková, P. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky*. Plzeň, Česko: Západočeská univerzita v Plzni.

Taušl Procházková, P., Jelínková, E. (2018). *Podniková ekonomika - klíčové oblasti*. Praha, Česko: Grada.

The open (2021). *CrossFit, LLC CrossFit, Fittest on Earth*. Dostupné z: <https://games.crossfit.com/>.

Vojík, V. (2009). *Podnikání malých a středních podniků na jednotném trhu EU*. Praha, Česko: Wolters Kluwer.

Volby.cz (2020). *Celkové výsledky hlasování*. Dostupné z: <https://www.volby.cz/pls/ps2017/ps2?xjazyk=CZ>.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob.

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

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

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

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.

Seznam tabulek

Tab. 1: Tabulka SWOT	28
Tab. 2: Tabulka Lean Canvas	31
Tab. 3: Porovnání K-CrossFit s konkurencí	47
Tab. 4: THG ceny	58
Tab. 5: Ceny konkurence K-CrossFit mimo okres Klatovy	58
Tab. 6: Ceník K-CrossFit.....	59
Tab. 7: Náklady na prostory tělocvičny K-CrossFit.....	61
Tab. 8: Náklady na prostory tělocvičny K-CrossFit 2	62
Tab. 9: Náklady na vybavení K-CrossFit	63
Tab. 10: Náklady na služby K-CrossFit.....	64
Tab. 11: Fixní náklady K-CrossFit	65
Tab. 12: Variabilní náklady K-CrossFit	66
Tab. 13: Měsíční výnosy K-CrossFit.....	67
Tab. 14: Rozvaha K-CrossFit	68
Tab. 15: Cash flow K-CrossFit po měsících.....	68
Tab. 16: Roční cash flow	69
Tab. 17: Mapa rizik K-CrossFit.....	73
Tab. 18: Priorita rizik K-CrossFit.....	74
Tab. 19: SWOT K-CrossFit.....	77
Tab. 20: EFE matice K-CrossFit.....	78
Tab. 21: IFE K-CrossFit	78
Tab. 22: Lean Canvas K-CrossFit.....	79

Seznam obrázků

Obr. 1: Formy podnikání dle Zákona o obchodních korporacích.....	12
Obr. 2: Okolí podniku	17
Obr. 3: Liniová organizační struktura.....	21
Obr. 4: Složky rozvahy	24
Obr. 5: Závislost výkazů.....	25
Obr. 6: Mapa rizik.....	27
Obr. 7: Logo tělocvičny K-CrossFit	36
Obr. 8: Prostorové rozložení tělocvičny	38
Obr. 9: Meziroční vývoj HDP ČR v % za posledních 5 let	42
Obr. 10: Proces kolaudace	45
Obr. 11: Preference pohybu dle dotazníkového šetření	48
Obr. 12: Organizační struktura K-CrossFit.....	50
Obr. 13: Motivy pro pohyb dle dotazníkového šetření.....	53

Seznam příloh

Příloha A: Dotazníkové šetření

Příloha B: Rozhovor se zakladatelem CrossFit Plzeň

Příloha C: Rozhovor se členy CrossFit Plze

Příloha A: Dotazníkové šetření

Toto dotazníkové šetření bylo sestaveno v Google forms pro výzkumné účely nezbytné k sestavení podnikatelského plánu. Slouží k poznání obyvatel Klatovska, jejich zvyků, životního stylu a přístupu k pohybu, a nakonec samotnému CrossFitu. V dotazníku odpovídalo celkem 143 respondentů, jejichž vzorky pochází z Facebookových skupin Klatovští, fitness motivation a CrossFit ČR.

Výzkumné otázky a procentuální četnosti odpovědí:

Kolik je Vám let?

Méně než 15 – 0 %

15-20 – 9,8 %

21-30 – 21,7 %

31-40 – 24,5 %

41-50 – 23,1 %

51-60 – 14 %

61 a více – 7 %

Vyberte Vaše pohlaví:

Muž – 10,5 %

Žena – 89,5 %

Kde se nachází vaše bydliště?

Klatovy a okolí – 81,1 %

Plzeň a okolí – 14 %

Domažlice a okolí – 2,1 %

Rokycany a okolí – 0 %

Tachov a okolí – 0,7 %

České Budějovice a okolí – 0%

Český Krumlov a okolí – 0 %

Jindřichův Hradec a okolí – 0 %

Písek a okolí – 0 %

Prachatice a okolí – 0 %

Strakonice a okolí – 0 %

Tábor a okolí – 0 %

Jinde než v Plzeňském či Jihočeském kraji – 2,1 %

Momentálně:

Jsem zaměstnaný – 60,8 %

Jsem OSVČ – 9,8 %

Jsem v důchodu – 7 %

Jsem brigádník – 4,9 %

Jsem student – 16,8 %

Jsem nezaměstnaný (a nejsem student) – 0,7 %

Vyberte 3 sociální sítě, které využíváte nejvíce

Facebook – 93,7 %

Instagram – 56,6 %

YouTube – 68,5 %

Spotify – 15,4 %

Linked-In – 3,5 %

TikTok – 10,5 %

WhatsApp – 1,4 %

Jiné – 0,7 %

Věnujete se nějaké pohybové aktivitě?

Ano – 69,2 %

Ne – 19,6 %

Ne, ale chci začít – 11,2 %

Jak často se pohybové aktivitě věnujete?

Nárazově – 20,9 %

Pravidelně, alespoň 1x týdně – 29,6 %

2x – 3x týdně – 18,3 %

Častěji než 3x týdně – 31,3 %

Jaký druh pohybu preferujete?

Klidná, relaxační cvičení zaměřená na uvolnění těla i mysli (jóga, pilates..) – 29,6 %

Kondičně zaměřené sporty (běh, veslování, cyklistika..) – 51,3 %

Sporty, kde je kladen důraz na práci s vlastní vahou a tělem (gymnastika, kalistenika, posilování s vlastním tělem..) – 14,8 %

Silové sporty (fitness, vzpírání, strongman..) – 4,3 %

Jaké jsou Vaše 3 hlavní motivy se hýbat?

redukce tělesné hmotnosti – 51,3 %

nabrání svalové hmoty – 7 %

zlepšení fyzické kondice – 61,7 %

zdravější tělo – 47 %

psychické odreagování – 62,6 %

trávení času s přáteli – 16,5 %

zlepšení nálady – 40 %

jiné – 0,9 %

Preferuji

cvičit sám – 46,1 %

skupinové lekce – 17,4 %

osobní, individuální lekce s trenérem – 1,7 %

cvičení s kamarádem/kamarády – 33 %

Nachází se ve Vašem okolí plně vybavené sportovní centrum, kde najdete vše, co je zapotřebí k funkčnímu tréninku?

Ano – 61 %

Ne – 39 %

Jak daleko jste ochotni dojíždět za svým koníčkem?

Méně než 5 km – 47,8 %

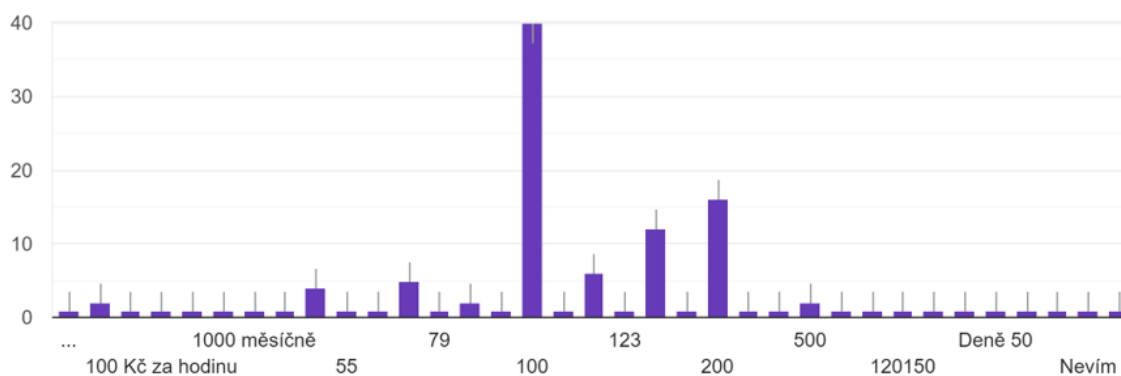
5 – 15 km – 29,6 %

15 – 30 km – 12,2 %

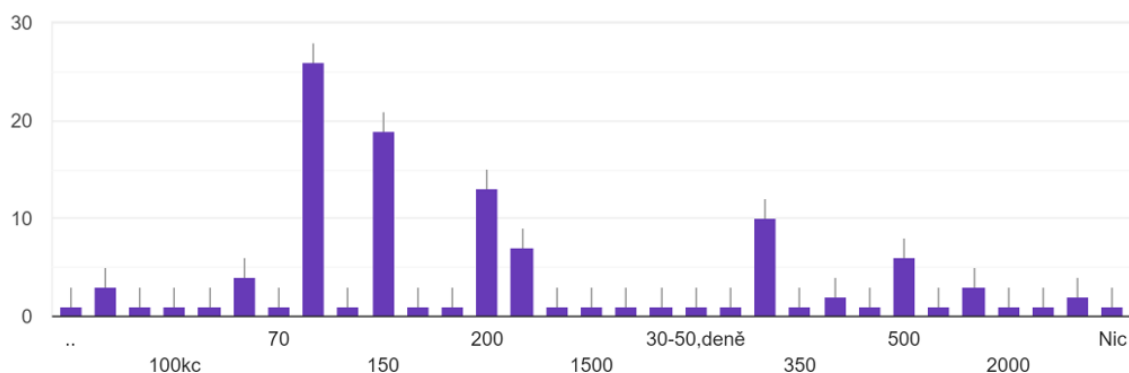
30 – 50 km – 8,7 %

50 km a více – 1,7 %

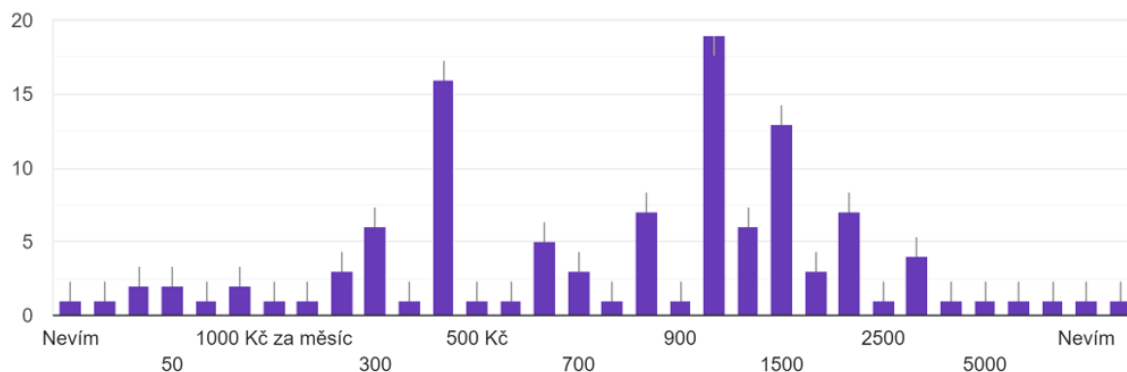
Kolik byste byli ochotni zaplatit za vstup do výše zmiňované plně vybavené tělocvičny v korunách českých?



Kolik byste byli ochotni zaplatit za skupinovou lekci s trenérem ve výše zmiňované plně vybavené tělocvičně v korunách českých?



Kolik byste byli ochotni zaplatit za měsíční členství, obsahující neomezený vstup do výše zmiňované plně vybavené tělocvičny i na skupinové lekce v korunách českých?



Jaké jsou Vaše zkušenosti s CrossFitem?

Dosud nemám žádné zkušenosti, o CrossFitu slyším prvně. – 59,1 %

Dosud nemám žádné zkušenosti, o CrossFitu slyším prvně a rád bych ho vyzkoušel. – 5,2 %

Dosud nemám žádné zkušenosti, o CrossFitu jsem již slyšel. – 20 %

Dosud nemám žádné zkušenosti, o CrossFitu jsem již slyšel a rád bych ho vyzkoušel. – 7,8 %

CrossFit praktikuji nárazově či využívám jeho prvky v tréninku. – 4,3 %

CrossFit praktikuji pravidelně. – 3,5 %

Příloha B: Rozhovor s majitelem CrossFit Plzeň

Níže je zaznamenán rozhovor s majitelem plzeňského CrossFitového centra Martinem Šimkem. Prvně propadl koulzu CrossFitu v Kanadě, kde po škole chvíli pracoval. Myšlenka ho tak uchvátila, že se rozhodl, o podobné centrum obohatit po svém návratu i město Plzeň. V provozu je od roku 2017. Rozhovor je veden neformálním, příjemným stylem, díky úzkému přátelskému vztahu mezi majitelem a autorkou práce.

„Kolik máš momentálně aktivních členů?“

„Za běžného chodu, když je otevřeno, kolem 180-200 členů.“

„Kolik členů jsi měl během prvního půl roku po otevření podniku?“

„Teda, přiznám se, že už nevím přesně, ale kolem 50 nás mohlo být.“

„Na kolik tě celkové otevření vyšlo?“

„To se radši neptej. Cca na 3,5 milionu.“

„Prostory jsou koupené nebo je máš v nájmu?“

„Prostory jsem kupoval.“

„Jaké máš průměrné měsíční výdaje?“

„Necelých 150 tisíc.“

„Na co podle tebe lidé, co se CrossFitu týče, nejvíce slyší?“

„Řekl bych, že nejvíce je sem láká forma pohybu, která nabízí pestrost a určitě jim zaručuje nějaké to kilo shodit. U stálých členů jde pak už o zvyk, a především partu kamarádů, kterou tady mají.“

Příloha C: Rozhovor s členy CrossFit Plzeň

Rozhovory níže byli vedeny s několika náhodnými členy CrossFit Plzeň, kteří zde pravidelně cvičí. Jejich jména zůstanou anonymní a budou zaznamenány pouze jejich odpovědi.

„Co bys řekl/a neznámému člověku, kdybys ho chtěl/a nalákat do gymu?“

„Je tu skvělý kolektiv, nikdo nikoho nesoudí, když něco neumíš ostatní se ti vždy snaží pomoci. Je to nejlepší způsob, jak nastartovat den.“

„Je tu super parta lidí. Když sem můžu chodit já, tak může každý.“

„Je to nejlepší místo na světě. Jak jednou začneš tak se na tom staneš tak závislý, že už nebudeš chtít nic jiného.“

„Pojď to vyzkoušet, pak mi poděkuješ.“

„Co máš na CrossFitu nejraději?“

„Paradoxně celkový život i mimo gym. Prostě už se nezdýchám do schodů, nebo když doháním tramvaj. Mám dost síly a energie hrát si s dětmi, běhat se psem, lézt po horách a tak.“

„Když jsem na CrossFit přišla, měla jsem přes sto kilo. Teď jsem na sedmdesáti a stále hubnu.“

„Konečně mohu cvičit tak, abych si mohla dovolit cvičit bez trička.“

„Když si vzpomenu na začátky, jaký jsem měl ruce párátka...“

„Je skvělý pozorovat, jak se člověk posouvá. Když jsem přišla, OHS (dřep s činkou nad hlavou) jsem jela s prázdnou osou. Dnes tam mám o 55 kilo víc. Nejdřív se mi líbilo zvedat si každý týden nová PRka (maximální váha), ale poslední dobou zjišťuji, že je neuvěřitelný, co člověk dokáže především se svým tělem. Od striktních muscle-upů až po kliky ve stojce v prostoru.“

„Nejen že už skoro nejsem marod, ale i celkově mám lepší náladu a nenechám se tak snadno vykojetit maličkostí. Asi vážně platí že ve zdravém těle je zdravý duch!“

Abstrakt

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

Klíčová slova: podnikatelský záměr, podnikatelský plán, analýza trhu, marketingový mix, finanční plán, analýza rizik

V této bakalářské práci je zpracován podnikatelský plán pro otevření prvního licencovaného CrossFit centra ve městě Klatovy. Tato specializovaná tělocvična ponese název K-CrossFit a její hlavní náplní je poskytnout útočiště sportovcům všeho druhu a poskytnout zájemcům všestrannou výuku pohybu. Hlavním cílem práce je vytvořit podnikatelský plán. Práce je složena ze dvou částí – teoretické, kde se autorka práce zabývá náležitostmi, které by měl správný podnikatelský plán obsahovat, a praktické, kde jsou všechny tyto poznatky přeneseny již na daný podnikatelský záměr.

Abstract

Sobotová, F. (2021). *Business plan for selected business intention* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics.

Key words: business idea, business plan, market analysis, marketing plan, financial plan, risk analysis

This bachelor's thesis deals with a business plan for the opening of the first licensed CrossFit center in the city of Klatovy. This specialized gym will be called K-CrossFit and its main purpose is to provide a refuge for athletes of all kinds and to provide those interested with comprehensive exercise instruction. The main goal of the thesis is to create a realistic business plan. The work consists of two parts - theoretical, where the author deals with the essentials that a proper business plan should contain and practical, where all this knowledge is transferred to the business plan.