

Podnikatelský plán pro založení sportovního areálu

Bc. Natálie Skácelová

Diplomová práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Natálie Skácelová
Osobní číslo: M23039
Studijní program: N0413A050023 Ekonomika podniku a podnikání
Specializace: Podnikání a ekonomika podniku
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Podnikatelský plán pro založení sportovního areálu

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě rešerše literárních pramenů zpracujte teoretické poznatky pro tvorbu podnikatelského plánu.

II. Praktická část

- Provedte analýzu podnikatelského prostředí ve zvoleném odvětví a zhodnoťte současnou situaci na trhu města Zlína.
- Navrhněte business model pro založení sportovního areálu.
- Zhodnoťte dané podnikání po ekonomické stránce a proveďte rizikovou analýzu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BARROW, Colin; BARROW, Paul a BROWN, Robert. *The business plan workbook: a step-by-step guide to creating and developing a successful business*. Ninth edition. New York, NY: Kogan Page, 2018. ISBN 978-0749481797.
EKANEM, Ignatius. *Writing a business plan: a practical guide*. New York: Routledge, 2018. ISBN 978-1138206021.
HUČKA, Miroslav; ČVANČAROVÁ, Zuzana a FRANEK, Jiří. *Základy podnikání a podnikatelský proces*. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3041-2.
SRPOVÁ, Jitka. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2253-0.
ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2182-3.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lukáš Zlámal**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení diplomové práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na diplomové práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Tématem této diplomové práce je Podnikatelský plán pro založení sportovního areálu. Práce je rozdělena do tří hlavní částí – teoretická, analytická a projektová. Teoretická část se zaměřuje na vysvětlení klíčových pojmů spojených s podnikáním, podnikatelským plánem, finančním plánováním, analýzou trhu a řízením lidských zdrojů. Na ni navazuje část analytická, která se věnuje analýzu trhu a konkurence v daném segmentu. V této části jsou využity nástroje jako PESTLE analýza, Porterův model konkurenčního prostředí a SWOT analýza. Praktická část pak na základě předchozích poznatků sestavuje pomocí business modelu Lean Canvas konkrétní podnikatelský plán, jehož obsahem je popis podnikatelského záměru, finanční plán, personální zajištění, analýza rizik a plán do budoucna. Cílem je zhodnotit dané podnikání.

Klíčová slova: podnikatelský plán, sportovní areál, analýza trhu, Lean Canvas, finanční plán, analýza rizik

ABSTRACT

The topic of this diploma thesis is a Business Plan for Establishing a Sports Complex. The thesis is divided into three main parts – theoretical, analytical and project. The theoretical part focuses on explaining key concepts related to entrepreneurship, business plan, financial planning, market analysis and human resource management. It is followed by the analytical part, which is dedicated to analyzing the market and competition in a given segment. This part uses tools such as PESTLE analysis, Porter's competitive environment model and SWOT analysis. The practical part then compiles a specific business plan using the Lean Canvas business model based on previous knowledge, which contains a description of the business plan, financial plan, staffing, risk analysis and a plan for the future. The aim is to evaluate the given business.

Keywords: business plan, sports complex, market analysis, Lean Canvas, financial plan, risk analysis

Zde bych ráda upřímně poděkovala vedoucímu mé diplomové práce, Ing. Lukáši Zlámalovi, za vstřícné a odborné vedení, cenné rady, trpělivost a podporu během celého procesu psaní této závěrečné práce. Jeho zkušenosti a pohled na věc mi pomohly nasměrovat diplomovou práci tím správným směrem a posunout ji na vyšší úroveň.

OBSAH

ÚVOD.....	13
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	14
I TEORETICKÁ ČÁST.....	16
1 PODNIKÁNÍ A PODNIKATEL.....	17
1.1 PODNIKATEL	17
1.2 PRÁVNÍ FORMY PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI	18
1.2.1 Společnosti s ručením omezeným.....	19
1.3 VIZE A MISE PODNIKU.....	21
2 DEFINICE A ÚČEL PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	23
2.1 BUSINESS MODEL	25
2.2 LEAN CANVAS.....	26
2.3 GANTTŮV DIAGRAM	28
3 ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ.....	29
3.1 PESTLE ANALÝZA.....	29
3.2 PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍCH SIL	30
3.2.1 Sestavení Porterova modelu.....	30
3.2.2 Hodnocení Porterova modelu.....	31
3.3 SWOT ANALÝZA	31
4 ZÁKLADY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ	34
4.1 VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	35
4.2 CASH FLOW.....	35
4.3 NÁVRATNOST INVESTICE.....	36
5 MANAGEMENT LIDSKÝCH ZDROJŮ	37
5.1 PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ	37
5.2 TÝMOVÁ PRÁCE	37
5.3 MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	38
6 RIZIKOVÁ ANALÝZA	39
6.1 RIZIKO.....	39
6.2 ANALÝZA RIZIK.....	39
7 TRENDY NA SPORTOVNÍM TRHU	41
8 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	42
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	43
9 ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ.....	44
9.1 PESTLE ANALÝZA.....	44

9.1.1	Politické vlivy.....	44
9.1.2	Ekonomické vlivy.....	44
9.1.3	Sociální vlivy.....	45
9.1.4	Technologické vlivy.....	45
9.1.5	Legislativní vlivy.....	45
9.1.6	Environmentální vlivy.....	45
9.2	PORTEROVA ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ.....	45
9.2.1	Konkurence mezi stávajícími podniky.....	45
9.2.2	Hrozba nových konkurentů.....	46
9.2.3	Síla dodavatelů.....	46
9.2.4	Síla odběratelů.....	47
9.2.5	Hrozba substitučních produktů.....	47
9.3	SWOT ANALÝZA.....	47
9.3.1	Silné stránky.....	48
9.3.2	Slabé stránky.....	49
9.3.3	Příležitosti.....	49
9.3.4	Hrozby.....	49
10	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	50
11	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	51
11.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE O PODNIKU.....	51
11.2	ZALOŽENÍ S.R.O.	51
12	BUSINESS MODEL LEAN CANVAS.....	55
12.1	ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY.....	56
12.2	PROBLÉM, POTŘEBA.....	57
12.3	NÁVRH UNIKÁTNÍ NABÍDKY.....	58
12.4	ŘEŠENÍ.....	59
12.5	KANÁLY.....	59
12.6	ZDROJE PŘÍJMŮ.....	60
12.7	STRUKTURA NÁKLADŮ.....	61
12.8	KLÍČOVÉ METRIKY.....	62
12.9	NEFÉROVÁ VÝHODA.....	63
12.10	HARMONOGRAM PROJEKTU.....	64
13	FINANČNÍ PLÁN.....	66
13.1	ZAHAJOVACÍ ROZVAHA.....	66
13.2	POČÁTEČNÍ VÝDAJE.....	67
13.3	CENY ZA SLUŽBY.....	68
13.4	ODHAD VÝNOSŮ.....	69
13.5	ODHAD NÁKLADŮ.....	73
13.5.1	Fixní náklady.....	74

13.5.2	Variabilní náklady	75
13.5.3	Celkové náklady	76
13.6	HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK	77
13.7	CASH FLOW	79
13.8	NÁVRATNOST INVESTICE	81
13.9	PŘÍSPĚVEK NA ÚHRADU FIXNÍCH NÁKLADŮ	83
13.10	DOTACE	86
14	MANAGEMENT LIDSKÝCH ZDROJŮ	88
14.1	PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ	88
14.2	POŽADAVKY NA ZAMĚSTNANCE	88
14.3	SYSTÉM ŘÍZENÍ A MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	89
15	RIZIKOVÁ ANALÝZA	90
15.1	IDENTIFIKACE RIZIKA	90
15.2	STANOVENÍ VÝZNAMNOSTI RIZIK	95
15.3	MĚŘENÍ A HODNOCENÍ RIZIKA	95
15.4	PŘÍPRAVA A REALIZACE OPATŘENÍ	98
16	DLOUHODOBÉ PLÁNOVÁNÍ	101
16.1	VIZE A MISE SPORTOVNÍHO AREÁLU	101
16.2	STRATEGICKÉ CÍLE	101
17	SHRNUTÍ PROJEKTU	103
	ZÁVĚR	104
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	105
	SEZNAM OBRÁZKŮ	112
	SEZNAM GRAFŮ	113
	SEZNAM TABULEK	114
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	115

ÚVOD

V posledních letech lze pozorovat výrazný růst zájmu o zdravý životní styl, jehož nedílnou součástí je pravidelný pohyb a sportovní aktivity. Stále více lidí si uvědomuje důležitost fyzické aktivity nejen pro své fyzické, ale i dušení zdraví. Se rostoucí poptávkou po sportu a zdravém životním stylu roste také zájem o služby sportovních a fitness zařízení. Tyto služby mohou zahrnovat nejen samotné sportování, ale i doplňkové služby jako je wellness, masáže nebo zdravé občerstvení.

S tímto trendem souvisí i potřeba inovativních a kvalitních sportovních zařízení, která odráží reagovat na aktuální potřeby zákazníků a zároveň si udržet konkurenční výhodu na trhu. Vzhledem ke konkurenci v tomto odvětví, je klíčové, aby nové sportovní projekty byly postaveny na pevných základech a kvalitním podnikatelském plánu a dobře promyšlené strategii rozvoje.

Diplomová práce se zabývá vytvořením podnikatelského plánu pro založení sportovního areálu ve Zlíně. Sport je oblast, která mě osobně velmi zajímá, a díky vlastnímu aktivnímu zájmu o pohyb a zdravý životní styl mám k tématu blízký vztah. Navrhovaný areál bude nabízet široké spektrum služeb, které budou zaměřeny na sportovní využití, zdravý životní styl i relaxaci. V práci je proveden rozbor podnikatelského prostředí, popsány finanční aspekty projektu, návrh řízení lidských zdrojů a vyhodnocena rizika spojená s realizací.

Cílem je navrhnout podnikatelský plán, který bude sloužit pro realizaci udržitelného konkurenceschopného podnikatelského záměru.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je sestavení podnikatelského plánu pro založení sportovního areálu. Práce se zaměřuje na definování klíčových prvků podnikání, jako je analýza podnikatelského prostředí, finanční plán, personální zajištění, analýza rizik a dlouhodobé plánování.

Vedlejším cílem této práce je zhodnotit konkurenční prostředí sportovních zařízení ve Zlíně, ekonomicky zhodnotit podnikatelský záměr, včetně sestavení finančního plánu, výpočtu návratnosti investice a cash flow a vypracovat rizikovou analýzu projektu s návrhem opatření pro omezení identifikovaných rizik.

Diplomová práce je rozdělena do tří hlavních částí: teoretické, analytické a projektové.

V teoretické části jsou na základě odborné literatury vysvětleny pojmy související s podnikáním a tvorbou podnikatelského plánu, definovány jsou i strategické analýzy – PESTLE, SWOT a Porterův model, principy finančního plánování, základy řízení lidských zdrojů a základy k identifikaci podnikatelských rizik.

Analytická část se zaměřuje na zhodnocení současného stavu trhu se sportovními službami ve Zlíně, identifikaci cílových skupin analýzu konkurenčního prostředí pomocí zvolených strategických nástrojů. Výsledky této části tvoří podklad pro návrh podnikatelského plánu.

Projektová část obsahuje samotný návrh podnikatelského plánu, včetně vize a mise projektu, sestavení business modelu Lean Canvas, návrhu nabídky služeb, organizační struktury, finančního plánu a harmonogramu. Dále je součástí ekonomické zhodnocení projektu, výpočet návratnosti investice, a podrobná riziková analýza s návrhy opatření k jejich minimalizaci.

Při zpracování diplomové práce byly využity následující metody:

Teoretická část vychází z velké části z odborné literatury. V analytické části jsou aplikovány strategické analýzy – konkrétně PESTLE analýza, Porterův model pěti sil a SWOT analýza. Tyto nástroje patří k identifikaci klíčových faktorů ovlivňujících podnikatelské prostředí a konkurenci ve Zlíně.

Pro vytvoření podnikatelského plánu je využitý nástroj Lean Canvas, který slouží k přehlednému zobrazení klíčových aspektů podnikatelského modelu. Součástí návrhu je i ekonomické zhodnocení projektu včetně odhadu nákladů a výnosů, výpočtu cash flow,

návratnosti investice a hospodářského výsledku. Dále je provedena riziková analýza, která zahrnuje identifikaci, hodnocení a návrhy opatření ke zmírnění rizik.

Zdroje použité při zpracování práce zahrnují odborné publikace, veřejně dostupné informace o trhu a konkurenci a rozhovory s odborníky z oblasti sportovních služeb.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKÁNÍ A PODNIKATEL

Podnikatel je osoba, která podstatní v procesu podnikání. V této kapitole bude podnikatel představen z pohledu jeho role a vlastností.

Pojem podnikatel definuje i činnost, kterou podnikatel vykonává – podnikání. Definice podnikatele najdeme v § 420 odst. 1 nového občanského zákoníku č. 89/2012 Sb. „kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele“.

Bugri a Pribišová, 2017 definují podnikatele jako osobu, která podnik založila a vede.

Pod pojmem podnik si lze představit hromadnou věc. Jedná se o soubor hmotných, osobních a nehmotných částí podnikatelské činnosti. Jsou to podnikatelova práva, věci a další majetkové hodnoty, které slouží k provozování podniku. (Bugri a Pribišová, 2017)

1.1 Podnikatel

Hučka at al., 2021 rozlišují různé role podnikatelů. Podnikatel jako oportunista podle Coaseho teorie firma nahrazuje tržní mechanismus hierarchickými vztahy, čímž podnikatel je schopen snižovat transakční náklady. V podmínkách neúplných informací je tento podnikatel vnímán jako oportunista, který organizuje interní procesy firmy. Dochází tak ke změně ekonomické struktury tím, že firmy přebírají roli trhu. Další rolí je podnikatel jako arbitr dle Kirznera, který využívá nerovnováhu na trhu k dosažení svého zisku nákupem za nízké ceny a prodejem za vysoké ceny. Klíčem tohoto podnikatele je najít příležitost a spontánně se učit v interakci s trhem. Role podnikatel jako inovátor je popsána jako narušení hospodářského cyklu a přínos ekonomického rozvoje prostřednictvím nových kombinací zdrojů a produktů. Proces je nazýván „tvořivou destrukcí“. Podnikatel se liší od manažera a kapitalisty. Manažer se stará o každodenní provoz, kapitalista poskytuje kapitál. V případě, že podnikatel vlastní kapitál, zastupuje obě role, avšak jeho hlavním úkolem je schopnost identifikace nových příležitostí. Tato teorie klade důraz na inovace, které vedou k rozvoji výzkumu zaměřeného na nenapodobitelné aktiva, která mohou poskytovat stálou konkurenční výhodu. Knight popisuje podnikatele jako rozhodovatele, který je vystaven nejistotě a jeho odměnou je zisk z podnikání. Uvádí rozdíl mezi rizikem a nejistotou. Riziko lze kvantifikovat, nejistota je nepoznatelná a pouze ta generuje zisk. Nerozlišuje se podnikatel a kapitalista – podnikatel rozhoduje a také nese riziko financování

podniku. Na tuto teorii dále navazuje Baumol, který zdůrazňuje, že inovace nemusí automaticky přispívat k ekonomickému růstu. Rozlišuje produktivní, neproduktivní a destruktivní podnikání a upozorňuje na význam správných pobídek k podpoře podnikatelské kreativity. Dnešní ekonomická teorie se začala více zaměřovat na roli podnikatele, který je vnímán jako inovátor a tvůrce nových firem a pracovních míst, což jej spojuje s ekonomickým růstem a rozvojem. Kvalita podnikatelů ovlivňuje tempo růstu ekonomiky.

K tomu, aby se stal člověk úspěšným podnikatelem, je třeba mít důležité schopnosti, dovednosti a vlastnosti. Jedna z nejdůležitějších schopností pro úspěšné podnikání je podnikatelská všímavost. Dále také rozumové schopnosti a sociální a emoční inteligence – zvládání vlastních emocí, být schopen motivovat, umět vnímat emoce druhých, přizpůsobovat se tomu, s jakými emocemi jednají druzí. Důležitá je také tvořivost, je to schopnost, která rozvíjí nápady na využití příležitostí na trhu. Dále by měl podnikatel mít určité manažerské a sociální dovednosti, mezi které řadíme například stanovování cílů, účinná komunikace, delegování, řízení a plánování času nebo hodnocení výkonu či sdílení poznatků. Co se týče znalostí, mluvíme o znalostech odborných, technologických, metodických, znalosti obchodních procesů a operací, klíčových trhů a zdokonalení podnikání. (Srpová, 2020)

1.2 Právní formy podnikatelské činnosti

Než začneme podnikat, je potřeba si zvolit vhodnou právní formu podnikání a zároveň obchodní název, pod kterým bude podnikatel moct vykonávat svou činnost. Volba není definitivní, je možné v pozdější době typ právní formy změnit, je ale třeba pak počítat s dalšími komplikacemi a náklady navíc. Mezi právní formy podnikání patří podnikání fyzických osob a podnikání právnických osob. Fyzické osoby podnikají jako jednotlivci samostatně pod vlastním jménem a na vlastní odpovědnost. V případě právnické osoby pak vznikne nový právní subjekt, a to osobní nebo kapitálová společnost. (Vochozka a Mulač, 2012)

Výběr formy podnikání závisí na oblasti, ve které podnikatel chce podnikat, osobních schopnostech a předpokladech. Některé podnikatelské činnosti také vyžadují určité dosažené vzdělání a praxi. Zároveň je také potřeba, aby podnikatelská činnost byla finančně zajištěna, podnikatel musí mít veškeré znalosti právních předpisů související s jeho činností. V případě, že podnikatel má v plánu podnikat samostatně, může podnikat jako fyzická osoba

OSVČ. Tato osoba sice podniká samostatně na základě živnostenského zákona, ale také může zaměstnávat zaměstnance. Mezi právnické osoby se řadí obchodní společnosti a družstva, které provádí podnikatelskou činnost na základě zákona o obchodních korporacích. (Ondřej, 2019)

1.2.1 Společnosti s ručením omezeným

Podkapitola se záměrně zabývá definicí a popisem společnosti s ručením omezeným, protože v praktická část diplomové práce je věnována zakládání společnosti s ručením omezeným.

Založení s.r.o.

Společnost s ručením omezeným lze založit dvěma způsoby. V případě, že společnost zakládá jedna osoba, sepíše se zakladatelská listina. Pokud společnost zakládá více osob, společníků, uzavírá se společenská smlouva. Společníkem může být právnická i fyzická osoba, jak ze zahraničí, tak česká. Minimální ani maximální počet společníků není určen. Po uzavření společenské smlouvy pouze smluvními stranám (zakladatelům) vznikají práva a povinnosti. Dále pro založení společnosti s ručením omezeným je potřeba společnost zapsat do obchodního rejstříku, v tento moment se společnost stane právnickou osobou. Zápis společnosti do obchodního rejstříku provádí rejstříkový soud v rejstříkovém řízení nebo notář, a to přímým zápisem na základě podkladového notářského zápisu. (Josková et al., 2024)

Obchodní rejstřík je veřejný seznam, který obsahuje údaje o obchodních společnostech a některých fyzických osobách. Tyto údaje jsou zákonem stanovené a veřejně dostupné. Obchodní rejstřík poskytuje transparentní informace o podnikatelských subjektech. Jako je například název a sídlo společnosti nebo jméno fyzické osoby s adresou pobytu, předmět podnikatelské činnosti, právní forma právnické osoby, den vzniku a zániku, u fyzické osoby je povinností uvést její datum narození, rodné číslo a také adresu pobytu, identifikační číslo osoby, název statutárního orgánu včetně počtu jeho členů a způsob, jakým tento orgán za právnickou osobu jedná, datum vzniku a zániku funkce, dále v případě zřízení kontrolního orgánu, jeho název, počet členů a datum vzniku a zániku funkce, informace o prokuristovi, výše základního kapitálu a datum zapsání do obchodního rejstříku. (Dostupný advokát, 2025)

Vklad, základní kapitál

Základní kapitál je souhrn všech vkladů – vložených peněžitých prostředků a hodnot nepeněžitých předmětů do podnikání. Minimální výše základního kapitálu je stanovena na 1 Kč. V případě, že společnost zakládá více společníků, každý společník musí vložit minimálně 1 Kč. Takže pokud bude 5 společníků, výše základního kapitálu pak musí být minimálně 5 Kč. Maximální výše kapitálu stanovena není. Základní kapitál by měl být v takové výši, aby podnik nebyl pod kapitalizován a tím pádem i v hrozícím úpadku. Ten bude v případě, že základní kapitál nebude v dostatečné výši. Měl by pokrýt náklady, které jsou potřebné na provoz a správu firmy, v opačném případě společnost musí zajistit nezbytné peněžní prostředky prostřednictvím úvěru, příplatku nebo jiným způsobem. Základní kapitál se může zvýšit převzetím vkladové povinnosti – efektivní způsob, protože se jedná o skutečné zvýšení majetku nebo z vlastních zdrojů společnosti – nominální zvýšení ZK, nemůžeme říct, že se v tomto případě zvýší majetek společnosti. I snížení ZK se rozlišuje mezi efektivním – snížení majetku a nominálním snížením – zaúčtování úhrady ztráty. Činnost snížení základního kapitálu trvá déle a je více administrativně náročná než činnost zvýšení. (Josková et al., 2024)

Orgány společnosti

Mezi orgány společnosti s ručením omezeným patří nejvyšší orgán – valná hromada a statutární orgán – jednatelé. (Josková et al., 2024)

Jednatel společnost zastupuje navenek, tuto funkci můžou vykonávat i společníci. Valná hromada zahrnuje všechny společníky a jejím úkolem je rozhodovat o změnách ve společenské smlouvě, změnách ZK a o volbě a odvolání jednatele nebo členů dozorčí rady. U společnosti s ručením omezeným není dozorčí rada povinným orgánem. Za členy dozorčí rady lze zvolit pouze ty, kteří nejednají ve jméně společnosti. (KB.cz, 2025)

Práva a povinnosti společníků

Mezi práva a povinnosti společníků patří především právo podílet se na rozhodování – o účetní závěrce, změnách ve společnosti, jmenování a odvolávání orgánů, rozdělení zisku apod. K těmto rozhodnutím dochází na valné hromadě, kde každý společník je oprávněn hlasovat, jeho přítomnost na ní není však povinná. Váha hlasu společníka odpovídá výši společníkova podílu v podniku. Dalším právem je právo podílet se na zisku i na likvidačním zůstatku. Dosažený zisk nebo likvidační zůstatek je taktéž rozdělen mezi společníky v poměru jejich podílů. Společníci mají dále právo na informace, které jim musí jednatel poskytnout, pokud nejde o utajené či veřejné údaje. Při odmítnutí lze podat návrh k soudu.

Společník může podat společnickou žalobu, např. kvůli škodě způsobené jednatelem nebo nesplnění vkladové povinnosti. Vkladová povinnost je závazek společníka vložit do podniku vklad, příplatková povinnost slouží k posílení finanční situace podniku. Obě tyto zmíněné povinnosti jsou vázány na sankce při jejich nesplnění. Poslední povinností společníků je být loajální, tzn. že nesmí společnost poškozovat a musí zachovávat mlčenlivost. V případě potřeby lze se společníky upravit společenskou smlouvu o zákazu konkurence. (Zalozenifirmyonline.cz, 2020)

Zrušení a zánik společnosti

V případě, že podnik ukončuje své působení na trhu jako subjekt práva, zruší se společnost, zlikviduje se a potom dochází k zániku společnosti – zániku jeho existence. Ke zrušení společnosti dochází buď rozhodnutím společníků společnosti nebo valné hromady, uplynutím doby, na kterou vznikla, dosažením účelu, pro který vznikla nebo rozhodnutím soudu. Další fází je likvidace, do které podnik vstupuje ihned po zrušení společnosti. Hlavním úkolem likvidace je vyrovnaní všech majetkových a právních vztahů společnosti vůči třetím osobám i vlastním společníkům, aby mohla společnost definitivně zaniknout. To zahrnuje vypořádání dluhů, majetku a rozdělení případného likvidačního zůstatku mezi společníky. K zániku společnosti dochází dnem výmazu z obchodního rejstříku. Potřeba je podat návrh prostřednictvím formuláře, který je dostupný na webu justice.cz, buď v listinné podobě s úředně ověřenými podpisy, nebo elektronicky s uznávaným podpisem. Součástí návrhu musí být i dokumenty potvrzující ukončení likvidace. Výmaz provede notář, pokud zrušení společnosti zaznamenal notářským zápisem a má k dispozici potřebné dokumenty. (Josková et al., 2024)

1.3 Vize a mise podniku

Vize představuje dlouhodobý cíl podniku a ukazuje, kam směřuje v budoucnosti. Je základem pro strategická rozhodnutí a má inspirovat jak zaměstnance, tak zákazníky. Například podnik, jehož cílem je být lídrem ve firemním vzdělávání, přizpůsobí tomuto cíli všechny své kroky. (For-people.accace.cz, 2024)

Vize by měla obsahovat inovační prvky, tedy naznačovat, jak se podnik změní oproti současnému stavu, a tím podpořit jeho další rozvoj a konkurenceschopnost. Každá vize je jedinečná a měla by vycházet z reálných možností podniku a aktuálního podnikatelského prostředí. (Fotr et al., 2020)

Mise popisuje smysl a účel existence podniku. Odpovídá na otázku, proč firma funguje a ukazuje, jak chce naplnit svou vizi. Příkladem dobré vize může být snaha poskytovat kvalitní služby, které přispívají ke zlepšení prostředí v podnicích. (For-people.accace.cz, 2024)

Hlavním posláním podniku je vyrábět, prodávat výrobky a poskytovat služby, čímž uspokojuje potřeby zákazníků a zainteresovaných stran. Každý podnik má svého vlastníka a jeho cílem je zhodnocení kapitálu – maximalizace hodnoty pro vlastníky. (Martinovičová et al., 2019)

2 DEFINICE A ÚČEL PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Podnikatelský plán lze definovat jako písemný dokument, který popisuje všechny důležité vnitřní a vnější okolnosti, které souvisejí s podnikatelským záměrem. Jedná se o formální shrnutí podnikatelských cílů, které objasňuje jejich realizovatelnost a dosažitelnost, včetně popisu jednotlivých kroků potřebných k jejich naplnění. (Srpová et al., 2011)

Srpová a Řehoř, 2010 uvádí, že podnikatelský plán je písemný dokument, který je zpracován podnikatelem. Plán vysvětluje všechny důležité vnitřní i vnější faktory související s podnikáním. Pomáhá nám odpovědět na otázky typu: kde momentálně jsme, kam se chceme v budoucnu dostat a jakým způsobem se tam dostaneme. Podnikatelský plán je určen především pro podnikatele k interním účelům. Může být také sestaven komplexně v případě, kdy ho vyžaduje od podnikatele banka či budoucí investoři a společníci.

„Podnikatelský plán musí obsahovat popis podnikatelské příležitosti, cíle firmy a vlastníků, potenciální trhy, analýzu konkurence, marketingovou a obchodní strategii, finanční plán, předpoklady úspěšnosti a rizika podnikatelského plánu.“ (Veber a Srpová, 2012)

Před tím, než dojde ke zpracování podnikatelského plánu, je třeba si správně definovat cíl. Správně zformulovaný cíl napomáhá navést na cestu, díky které směřujeme k tomuto cíli. Na druhou stranu špatně stanovený cíl může být velmi matoucí a demotivuje. Cíl lze považovat za kontrolní bod, který pomáhá zjišťovat, zda se svou činností k němu přibližujeme, nebo se od něj naopak oddalujeme. Jedním z nejvíce využívaných nástrojů ke stanovení si cílů je metoda SMART. Ta nám říká, že by cíl měl být:

- **Specifický** – jasný, konkrétní, srozumitelný.
- **Měřitelný** – podařilo se nám dosáhnout cíle, do jaké míry?
- **Odsouhlasený, akceptovaný** – osobní vztah k výsledku, vnitřní ztotožnění.
- **Realistický** – dosažitelný cíl.
- **Terminovaný** – časově ohraničený. (Šafránová Drášilová, 2019)

Srpová a Řehoř, 2010 mezi zásady pro zpracování podnikatelského plánu řadí:

- **Inovativnost** – unikátní přidaná hodnota pro zákazníka.
- **Srozumitelnost a stručnost** – jednoduchý, stručný, avšak jasný, podnikatelský plán.

- **Logičnost a přehlednost** – myšlenky na sebe musí navazovat, pro přehlednost je třeba doplnit podnikatelský plán tabulkami a grafy.
- **Pravdivost a reálnost** – pravdivé a reálné údaje jsou samozřejmostí.
- **Respektování rizik** – aby byl podnikatelský plán co nejdůvěryhodnější, je třeba respektovat rizika, identifikovat je a provést návrh opatření na eliminaci či zmírnění rizik.

Neexistuje přesná struktura podnikatelského plánu, je ale důležité, aby plán obsahoval všechny podstatné informace. (Šafránová Drášilová, 2019)

Ekanem, 2018 uvádí příklad struktury podnikatelského plánu:

- 1) **Titulní strana** – představení společnosti (název společnosti, jména ředitelů, adresy a telefonní čísla odpovědných osob).
- 2) **Obsah**, který by neměl být delší než na jednu stránku, pomáhá snadné orientaci v podnikatelském plánu.
- 3) **Shrnutí** – hlavní část podnikatelského plánu, píše se jako poslední, protože představuje stručné shrnutí podnikatelského plánu a popis produktů či služeb, musí v něm být uveden účel a cíl podnikatelského plánu.
- 4) **Úvod** – informace o podnikání (historie podniku, pojetí podnikatelského nápadu, obchodní jméno, obchodní činnost, sektor, trh, hlavní cíle podnikání, právní forma podnikání).
- 5) **Obchodní strategie** – vize, poslání podnikání, popis silných a slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb podnikání.
- 6) **Marketingový výzkum** – cílová skupina, konkurence, reklamní a propagační techniky a prodejní strategie.
- 7) **Finance** – počáteční náklady, cenová strategie, hotovost, výkaz cash flow, výkaz zisku a ztráty, rozvaha, příloha k účetní závěrce, finanční ukazatelé.
- 8) **Řízení provozu** – obchodní prostory, uspořádání vybavení, zásobování, výrobní proces a zákaznický servis.
- 9) **Lidské zdroje** – informace o organizační struktuře, klíčové osoby a funkce, profil ředitelů, nábor a školení, zaučení zaměstnanců, předpisy a jejich dodržování.

10) **Analýza rizik, plánování růstu a obchodu** – skrytá nebezpečí, která musí být pečlivě zvážena a zdokumentována na vědomé úrovni v podnikatelském plánu.

11) **Závěr** – shrnutí podnikatelského plánu, opakuje hlavní účel plánu, úspěšnost plánu a jeho prokazatelnost.

K úspěšné realizaci podnikatelského plánu potřebuje podnik odpovídající zdroje. V počáteční fázi má firma obvykle pouze část potřebného zázemí, a proto je nutné další zdroje postupně vybudovat, získat nebo zajistit formou outsourcingu. (Chernev, 2017)

Rozvoj zdrojů zahrnuje např.:

- Vybudování provozních zařízení (výroba, IT infrastruktura)
- Vytvoření dodavatelských a distribučních kanálů
- Nábor, školení a udržení kvalifikovaných zaměstnanců
- Získání know-how potřebného pro provoz
- Vývoj nabídky a značky
- Nastavení komunikačních kanálů směrem k zákazníkům
- Zajištění potřebného kapitálu (Chernev, 2017)

Pokud nemá podnik všechny potřebné zdroje, může je buď postupně vyvinout sám nebo využít spolupráce s partnery, kteří požadovanými zdroji disponují. (Chernev, 2017)

2.1 Business model

Při zahájení nového nebo rozšíření stávajícího podniku je nejdůležitější sestavit podnikatelský plán neboli business model. Plán by měl obsahovat všechny krátkodobé i dlouhodobé podnikatelské cíle, nesmí v něm ani chybět popis nabízených produktů a služeb, s jejich tržními příležitostmi. V podnikatelském plánu musí být uvedeny zdroje a prostředky, pomocí kterých se podnik bude snažit dosáhnout svých cílů tváří v tvář pravděpodobné konkurenci. Pro úspěšný podnikatelský plán je třeba vyvinout úsilí a věnovat mu dostatek času. Výhodou podnikatelského plánu je, že umožňuje dělat chyby na papíře, nikoliv pak na trhu. Slouží jako mapa, pomocí které se podnikatel po jeho dokončení bude řídit. (Barrow et al., 2018)

Business model je rozdělen do tří hlavních částí: vytváření, doručování a zachycování hodnoty. Vytváření hodnoty představuje interní procesy a zdroje podniku, které umožňují

výrobu produktů nebo poskytování služeb. Doručování hodnoty se specializuje na způsoby, jak podnik předává své produkty či služby zákazníkům, včetně komunikace, logistiky a zákaznické podpory. Zachycování hodnoty se pak týká finančních toků do podniku. (Srpová, 2020)

Každý business model je jiný, protože bývá sestaven pro různé požadavky. Jsou ale věci, které musí být součástí každého podnikatelského plánu. Mezi jeho nejdůležitější kapitoly patří úvod do podnikatelského plánu, který slouží k představení podnikatelského záměru. Popisuje obor podnikání, jeho aktivity a v případě existující firmy také její historii a zkušenosti zakladatelů. Klíčové je vyjádřit nadšení pro projekt, což pomáhá získat podporu zaměstnanců, zákazníků a investorů. Dále je nutné uvést název firmy a právní formu podnikání, která může být živnostenská činnost, společnost nebo s.r.o. Každá z těchto firem má své výhody i nevýhody. Např. společnost s ručením omezeným nabízí omezenou možnost, ale vyšší administrativní náročnost, zatímco živnostník čelí neomezené odpovědnosti, ale má jednodušší řízení. Správná volba závisí na konkrétní situaci podnikatele. (Ekanem, 2017)

Lidé, kteří si připravují svůj business plán, mají vyšší pravděpodobnost, že začnou skutečně podnikat a nižší pravděpodobnost, že selžou. (Barrow et al., 2018)

2.2 Lean Canvas

Lean Canvas vychází z předcházejícího Business modelu Canvas. Je to nástroj, který umožňuje zachytit business modely především ambiciózních nových firem.



Obrázek 1 - Lean Canvas

(zdroj: Srpová, 2020)

Popis modelu

Srpová, 2020 popisuje model Lean Canvas následovně:

První pole – problém. Zde je cílem identifikovat maximálně 3 klíčové problémy, se kterými se naši budoucí zákazníci potýkají. Popis by se měl zaměřovat na to, co těmto zákazníkům nevyhovuje, co neodpovídá jejich očekáváním a co na trhu chybí. Zachyceny by měly být jak zjevné, tak i skryté potřeby cílové skupiny. Ve spodní části prvního pole by měly být napsány existující alternativy – jak jsou tyto problémy zákazníky aktuálně řešeny. V případě, že zákazníci problém zatím neřeší, neznamená to úspěch. Může to znamenat, že problém není závažný.

Druhé pole – segmenty zákazníků. Toto pole by mělo obsahovat výsledky z průzkumu trhu – identifikaci našich cílových skupin. Ve spodní části pole je třeba zmínit, jaká konkrétní skupina zákazníků bude naším produktem či službou oslovena jako první – první vlašťovky.

Pole třetí – řešení. Úkolem je stručně popsat náš produkt nebo službu. Zde už začíná fungovat celý model Lean Canvas, protože uživatelé jsou definováni, jejich problémům bylo porozuměno a nyní přicházíme s konkrétním řešením a jeho klíčovými vlastnostmi.

Čtvrté pole – unikátní přidaná hodnota. Je to marketingový popis toho, co přesně nabízíme a v čem se odlišujeme například od konkurence. Jsou zde přesně formulovány věty, které hned na první pohled dokážou vysvětlit, co děláme a jaká je naše přidaná hodnota. Při vyplňování tohoto pole je nutný kreativní přístup. Text bývá pak často upravován z důvodu vývoje nápadu.

Pole páté – cenový model. Zde se popisují hlavní zdroje příjmů a způsoby plateb zákazníků. V začínající fázi vývoje nápadu se doporučuje experimentovat s různými možnostmi cenového modelu a testovat je, aby podnik byl schopen reagovat na potřeby a přání trhu. V případě stanovení ceny existují dva základní přístupy: nákladový a hodnotový přístup. Nákladový přístup počítá náklady na dodání produktu či služby a připočítává se požadovaný zisk. Hodnotový přístup určuje cenu jako hodnotu, kterou má produkt pro zákazníka, nezávisle na nákladech. Například Starbucks, jejich ceny se odvíjí od hodnoty značky, nikoli pouze od nákladů na výrobu.

Šesté pole – cesty k zákazníkům. Řeší se zde otázka, jakým způsobem se produkt dostane k zákazníkům. Popisují se distribuční kanály, které chceme využít. Budou

si zákazníci objednávat zboží online anebo budou chodit do kamenné prodejny? Nejenom distribuční kanály, ale i komunikační kanály je třeba vyřešit. Než zákazníkovi doručíme produkt, musí se o nás nějak dozvědět. Můžeme zvolit tradiční formy reklamy nebo obsahový marketing. V případě startupu je vhodné zákazníkům nabídnout nějakou hodnotu zdarma – blogy, vzdělávací videa, díky kterým se produkty dostanou zákazníkům do podvědomí. Kvalitní obsahový marketing je možnost, jak zaujmout zákazníky, aniž bychom museli vynaložit hodně finančních prostředků.

Sedmé pole – klíčové metriky. Pole, které není součástí původního Business Modelu Canvas, ale vychází z metodiky Lean Startup. Zaměřuje se na sběr a vyhodnocování dat. Musí se definovat, co bude měřeno, aby bylo jasné, že podnik směřuje správným směrem. Cílem je sledovat pokrok a úspěch.

2.3 Ganttův diagram

Ganttův diagram je jedním z nejjednodušších a nejsrozumitelnějších nástrojů sloužící pro časové plánování projektu. Používá se pro vytvoření harmonogramu – časového plánu, který znázorňuje jednotlivé aktivity, jejich časové rozvržení a návaznost v průběhu realizace projektu. Jednotlivé úkoly jsou v diagramu znázorněny jako časové bloky, jejichž délka odpovídá času trvání dané činnosti. Díky Ganttova diagramu lze snadno sledovat postup projektu, termín dokončení a vztahy mezi aktivitami. (Gálová at al., 2015)

3 ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ

Níže představené analýzy umožňují lépe porozumět podnikatelskému prostředí a definovat vhodné prostředí. Pro efektivní tvorbu podnikatelského plánu je důležité tyto analytické metody využít. Napomáhají zhodnotit trh, konkurenci a vnitřní kapacity podniku.

Identifikace skutečného konkurenta je velmi důležitá. Ne každý podnik, který nabízí podobný produkt nebo službu je automaticky konkurentem. Informace o konkurentech lze získat z veřejně dostupné účetní závěrky, které podniky musí zveřejňovat, obchodních adresářů a databází, případně z odborných publikací, ekonomických novin nebo odborných časopisů. V případě, že tyto veřejné zdroje selhávají, provádí se primární výzkum, kdy se podnik přímo kontaktuje s firmou, dodavatelem nebo dalšími osobami z oboru, kteří se podělí alespoň o nějaké orientační informace. (Barrow et al., 2018)

Jurečka, 2015 definuje konkurenci následovně: „*Konkurencí rozumíme proces střetávání protikladných zájmů ekonomických subjektů, vystupujících na trhu*“.

Následně jsou představeny tři analytické nástroje sloužící podrobnému zmapování podnikatelského prostředí:

3.1 PESTLE analýza

PEST analýza slouží k analýze makrookolí. Vlivy makroprostředí, které působí na podnik jsou:

- **Politicko-legislativní** – zahrnují právní rámec, který podnik musí zohlednit, jeho stabilitu a propojení s politickým prostředím. Také sem patří daňové a další regulace, vliv legislativy EU, místní vyhlášky a předpisy, míra korupce a podmínky pro lobbying. Spadají sem i veřejné zakázky, dotační politika, omezení či podpora zahraničního obchodu a další legislativní aspekty ovlivňující podnikání.
- **Ekonomické** – sem patří celková ekonomická situace, která se vyjadřuje různými ukazateli, např. HDP, inflace, nezaměstnanost, průměrná a minimální mzda, úrokové sazby, celkové náklady na práci, dostupnost investičních pobídek atd.
- **Sociokulturní** – zařazují se zde demografické trendy, jako je stárnutí populace, nízká porodnost nebo single domácnosti, dále úroveň a charakter vzdělávání obyvatel, zvyky a kulturní návyky, hodnoty, priority, životní styl, náboženství apod.

- **Technologické** – hodnotí se celková technická vyspělost regionu, úroveň ochrany duševního vlastnictví, stav dopravní infrastruktury, stav komunikační infrastruktury a energetické infrastruktury, vládní výdaje na výzkum apod. (Šafrová Drášilová, 2019)

PEST analýza je zjednodušená varianta. PESTLE analýza slouží k určení klíčových faktorů v jednotlivých skupinách, které mají nebo mohou mít dopad na podnik. Tato analýza patří mezi nástroje pro hodnocení vnějších vlivů a často se využívá jako podklad pro SWOT analýzu při zkoumání vnějšího prostředí. PESTLE analýza navíc obsahuje faktory legislativní a ekologické neboli environmentální.

- **Legislativní** – patří zde národní, evropské a mezinárodní vlivy legislativy.
- **Ekologické** – problematika životního prostředí místního, národního a světového. (Perera, 2018)

3.2 Porterův model konkurenčních sil

Tento základní analytický nástroj sloužící pro hodnocení konkurenčního prostředí byl vytvořen Michaelem E. Porterem. Porterův model konkurenčních sil je základem strategické analýzy. Podstatou modelu je definice pěti faktorů, které ovlivňují konkurenční prostředí a ziskovost podniků v daném odvětví. Mezi tyto faktory patří rivalita mezi současnými firmami, hrozba vstupu nových konkurentů, riziko náhrady ze strany substitutů, vyjednávací síla dodavatelů a vyjednávací síla zákazníků. (Váchal a Vochozka, 2013)

3.2.1 Sestavení Porterova modelu

Při sestavování Porterova modelu je nejdůležitější přesně vymezit odvětví a trh, včetně produktů či nabízených služeb, geografického rozsahu a zákaznické základny. Poté se přechází ke zkoumání konkurence mezi stávajícími firmami, což zahrnuje identifikaci hlavních hráčů, jejich strategie a faktory ovlivňující rivalitu, jako je tempo růstu trhu či míra diferenciací produktů či služeb. Dalším krokem je posouzení hrozby nových vstupů, tedy jaké bariéry vstupu existují a jak mohou ovlivnit příchod nových konkurentů. Kromě toho je potřeba analyzovat vyjednávací sílu dodavatelů a odběratelů. Zkoumá se jejich počet, závislost na daném odvětví, cenová citlivost a dostupnost alternativ. Posledním faktorem je riziko substitučních produktů, tedy možnost, že zákazníci přejdou k jiným řešením. Hodnotí se především cena, kvalita a snadnost změny produktu. Na základě této analýzy se formulují strategická doporučení, která mohou zahrnovat rozvoj nových trhů,

optimalizaci dodavatelského řetězce nebo zlepšení zákaznických vztahů. Porterova analýza je dynamický nástroj, který by měl být pravidelně aktualizován, aby reflektoval aktuální změny na trhu. (Váchal a Vochozka, 2013)

3.2.2 Hodnocení Porterova modelu

Firmy pomocí Porterova modelu pěti sil analyzují své konkurenční prostředí. Model umožňuje určit, jaké faktory mají největší vliv na podnikání. Každou z pěti sil lze hodnotit na škále od slabé po silnou, což pomáhá lépe pochopit dynamiku trhu a identifikovat klíčové výzvy a příležitosti. Konkurence mezi firmami je nízká, pokud se na trhu nachází málo konkurentů nebo se jejich nabízené produkty výrazně liší. Vysoká konkurence mezi firmami znamená velký počet podobných produktů, což vede ke snižování jejich cen. Hrozba vstupu nových konkurentů závisí na bariérách vstupu. Pokud jsou tyto bariéry vysoké (vysoké náklady), konkurence je slabší. Pokud jsou naopak nízké, nové firmy mohou snadno vstoupit na trh a zvýšit konkurenční tlak. Síla dodavatelů je nízká v případě, že je na trhu mnoho dodavatelů a existují alternativní zdroje. Pokud je dodavatelů málo a firmy na nich silně závisí, jejich vyjednávací síla roste. Hrozba substitučních produktů je slabá, když jsou náklady omezené nebo méně atraktivní. Jestliže existují levnější nebo dokonce i kvalitnější alternativy, zákazníci mohou snadno přejít k jiným produktům. Firma by měla vyhodnotit tyto faktory velmi důkladně, aby byla schopna strategicky reagovat na konkurenční tlaky a optimalizovat své podnikatelské strategie. (Strate9y, 2024)

3.3 SWOT analýza

Pro analýzu podnikatelského prostředí se nejčastěji používá známá SWOT analýza. Jejím hlavním cílem je zjistit, do jaké míry odpovídají současné strategie firmy jejím silným a slabým stránkám a jak je dokáže přizpůsobit měnícím se podmínkám.

Analýza zahrnuje čtyři klíčové faktory: silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Vznikla spojením dvou samostatných analýz – analýzy vnitřního prostředí (silné a slabé stránky) a analýzy vnějšího prostředí (příležitosti a hrozby). (Fotr et al., 2020)

Faktory okolního prostředí podniku mohou pocházet jak z makroprostředí (politické, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické vlivy), tak z mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, konkurence a veřejnost). (Fotr et al., 2020)

Analýza vnitřních aspektů – analýza silných a slabých stránek podniku se zaměřuje na oblasti jako cíle podniku, firemní procesy, dostupné zdroje, organizační strukturu, firemní kulturu, vztahy mezi zaměstnanci, kvalitu řízení a další interní faktory. (Fotr et al., 2020)

Silné stránky

Mezi silné stránky podniku patří faktory, které poskytují konkurenční výhodu a díky nim se odlišují od ostatních. Zahrnují např. dobře nastavenou značku, stabilní zákaznickou základnu, finanční sílu nebo inovativní technologie. (Fotr et al., 2020)

Slabé stránky

Slabé stránky omezují podnik v dosažení jejího plného potenciálu a mohou snižovat její konkurenceschopnost. Jedná se o oblasti, ve kterých je potřeba zlepšení, např. nízká rozpoznatelnost značky, vysoká fluktuace zaměstnanců, finanční nestabilita, neefektivní dodavatelský řetězec nebo nedostatek investičního kapitálu. (Fotr et al., 2020)

Příležitosti

Příležitosti představují externí faktory, které mohou organizaci pomoci získat konkurenční výhodu. Např. pokud dojde ke snížení celních poplatků, výrobce může expandovat na nové trhy, což mu umožní zvýšit prodeje a posílit svou tržní pozici. (Fotr et al., 2020)

Hrozby

Hrozby, stejně jako příležitosti jsou externí faktory, které mohou ale negativně ovlivnit fungování podniku. Např. sucho může ohrozit producenta pšenice tím, že sníží úrodu nebo ji zcela zničí. Mezi další běžné hrozby patří rostoucí náklady na suroviny, sílící konkurence, nedostatek kvalifikované pracovní síly a další nepříznivé ekonomické či tržní podmínky. (Fotr et al., 2020)

Výhody SWOT analýzy

SWOT analýzy usnadňuje strategické rozhodování – pomáhá zjednodušit složité problémy a zpřehlednit klíčové informace. Zohledňuje interní i externí faktory – zaměřuje se nejen na to, co může firma ovlivnit, ale i na vnější faktory mimo její kontrolu. Další výhodou je její široká použitelnost – lze ji aplikovat na podnik, tým, produkt, expanzi či akvizici. Využívá různé zdroje dat – kombinuje interní a externí informace, čímž zajišťuje objektivnější pohled. Náklady na přípravu SWOT analýzy jsou nízké – lze ji provést bez nutnosti drahých školení či konzultací. (Fotr et al., 2020)

Po provedení analýzy by měl být podnik schopen odpovědět na otázku, jak vypadá tržní prostředí – jaká je konkurence. Je třeba zhodnotit, jaká je pravděpodobnost úspěchu nového podniku v daném konkurenčním prostředí a zda má podnik šanci v ní uspět. Na závěr by měl podnik získat celkový obraz o tržní situaci a konkurenceschopnosti svého záměru. Pokud je na základě provedené analýzy schopen odpovědět na otázky, zda je jeho podnikání životaschopné a co je pro úspěch potřeba, lze považovat výzkum za dostatečně kvalitní a přínosný. (Barrow et al., 2018)

4 ZÁKLADY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ

Hlavním úkolem finančního plánu je transformace podnikatelského záměru do číselné podoby a dále ověřuje jeho ekonomickou reálnost. Výstupem jsou plány, které se týkají především majetku a zdrojů (počáteční rozvaha), nákladů, výnosů, výkazu zisku a ztráty, rozvahy, peněžních toků, výpočtu bodu zvratu, efektivnosti podnikání a způsobu financování. Finanční plán musí vycházet z reálných podkladů a hodnoty musí být propojeny s dílčími plány, například s odhadem budoucích prodejů. Plánovací období by mělo minimálně pokrývat dobu, která je potřebná k dosažení zisku, splacení úvěru nebo životnosti investice. Klíčovým prvkem je přesvědčivost finančního plánu, která dokazuje efektivitu podnikání. K tomu se využívá finanční analýza pomocí poměrových ukazatelů, mezi které se řadí rentabilita, likvidita, aktivita a zadluženost. Rentabilita představuje, jak je firma schopna generovat zisk a zhodnocovat vložený kapitál. Likvidita ukazuje schopnost firmy včas hradit své krátkodobé závazky a udržet finanční stabilitu. Úkolem ukazatele aktivity je měřit efektivitu využití majetku. Ukazatel zadluženosti informuje o dlouhodobé finanční stabilitě firmy. Výpočet bodu zvratu je také součástí finanční analýzy. Jedná se o minimální objem produkce, při kterém se tržby rovnají nákladům a firma neprodukuje ztrátu. U investičních plánů se efektivita hodnotí pomocí ukazatelů doby návratnosti, čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta. Finanční plán také zahrnuje návrh financování projektu. V případě využití cizích zdrojů je nutností specifikace jejich požadované výše, doby splacení a podmínek, za kterých budou tyto zdroje poskytnuty. (Srpová a Řehoř, 2010)

Jedním ze stěžejnějších pilířů úspěšného podnikání je efektivní nakládání s penězi. Nepřesný odhad počátečních nákladů může vytvořit na začátku podnikání silný tlak a výrazně ohrozit stabilitu podniku. Stejně tak i nedostatečné cash flow může vést ke kolapsu i jinak perspektivního a na první pohled prosperujícího podniku. (Abrams, 2019)

Klíčové otázky ohledně financování, které by si měl každý podnikatel klást při tvorbě podnikatelského plánu jsou následující:

- Jaké jsou nezbytné fixní a variabilní náklady k udržení provozu?
- Kde se nachází skutečné ziskové centrum podniku?
- Jaký rozsah expanze je potřebný k zajištění dlouhodobého růstu?
- Jaké skryté náklady jsou spojeny s marketingem a propagací společnosti?
- Jaké dopady má nastavená úvěrová politika na finanční stabilitu podniku?

Odpovědi na tyto otázky umožňují podnikatelkám subjektům lépe řídit své finanční toky, přijímat informovaná rozhodnutí a efektivně plánovat budoucí rozvoj. (Abrams, 2019)

4.1 Výsledek hospodaření

Při finančním plánování hraje klíčovou roli sledování nákladů a výnosů. Porovnáním nákladů a výnosů se zjistí, jak podnik hospodaří. Pokud výnosy převyšují náklady, podnik generuje zisk. V opačném případě, když jsou náklady větší než výnosy, podnik je ve ztrátě. Náklady se rozlišují na fixní a variabilní.

Fixní náklady

Jsou výdaje, které zůstávají konstantní bez ohledu na to, jaký je objem výroby nebo služeb. Typickým příkladem jsou nájem, platy zaměstnanců, leasingy. Jsou to náklady placené pravidelně a vázané na čas – platby roční či měsíční. Ať už podnik vyrábí méně či více, výše těchto nákladů se nemění. Jsou nevyhnutelné, to znamená, že je podnik musí pokrývat bez ohledu na vývoj situace. (Adámek a Meixnerová, 2022)

Variabilní náklady

Naopak u variabilních nákladů dochází ke změně podle toho, jak roste nebo klesá produkce. Jsou úzce vázány na objem výroby nebo objem poskytovaných služeb. Mezi variabilní náklady patří např. náklady na suroviny, energie, dopravu. U služeb jde o náklady spojené se zákazníkem. Čím více se vyrábí nebo poskytuje, tím více těchto nákladů firma vynakládá. (Adámek a Meixnerová, 2022)

Výnosy

Výnos představuje přírůstek ekonomického zdroje, který vznikl realizací výkonů subjektu. Výnos je spojen se současným nebo budoucím příjmem peněz, je vyjádřen v peněžních jednotkách a je opakem nákladu. (DotaceEU.cz, 2025)

4.2 Cash Flow

U nově vznikajících podniků je důležité řídit peněžní toky. Cash flow poskytuje přehled o příjmech a výdajích peněžních prostředků podniku. Poukazuje na reálný pohyb peněz, který je důležitý pro zajištění likvidity a solventnosti podniku. Cash flow lze sestavit hned dvěma metodami – přímou a nepřímou. U cash flow nepřímou metodou se rozlišují tři základní druhy cash flow – z provozní, investiční a finanční činnosti. Provozní činnost souvisí s běžným provozem podniku (tržby od zákazníků), investiční činnost je spojená

s nákupem a prodejem dlouhodobého majetku a finanční činnost zachycuje pohyb kapitálu (půjčky, výplaty zisků, vklady společníků). Tato metoda je nejčastější. (Růčková, 2019)

Cash flow přímou metodou je zpracováno v praktické části této práce. Výsledek se zjistí tak, že k počátečnímu stavu jsou připočteny veškeré příjmy a odečteny veškeré výdaje za konkrétní období.

4.3 Návratnost investice

Návratnost investice, anglicky v překladu Return on Investment, také pod zkratkou ROI, je finanční ukazatel, který slouží k posouzení výkonnosti vložených peněžních prostředků do podnikání. Pomáhá zjistit, jak dobře se investované peníze zhodnotily, umožňuje porovnat i více investičních možnosti mezi sebou. Vypočítá se jako poměr čistého zisku, případně ztráty z investice k její pořizovací ceně. Na výsledek ROI má vliv hned několik faktorů – počáteční investice, pravidelné výdaje spojené s jejím provozem či údržbou, a především příjmy, které investice generuje. (Investbay.com, 2023)

5 MANAGEMENT LIDSKÝCH ZDROJŮ

Management je proces, který zahrnuje plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování. Management cílí k tomu, aby byly dosaženy cíle organizace. Součástí managementu je i rozhodování. (Prukner, 2024)

Řízení lidských zdrojů je soubor činností a metod, které se pojí s lidskou prací. Zahrnuje celý proces od náboru zaměstnanců, jejich výběru a zaškolení, přes hodnocení, vzdělávání a profesní růst, až po řízení jejich pracovního výkonu a případné ukončení pracovního poměru nebo přesun na jiné pracovní místo. Moderní personální řízení obsahuje práci s talenty, řízení kariéry, diverzitu, krizový management a zvládání změn. Součástí je i motivace zaměstnanců a jejich dlouhodobá spokojenost v pracovním prostředí. Řízení lidských zdrojů se považuje za podstatnou oblast pro zdravé fungování každé organizace. (Hajerová Müllerová, 2024)

5.1 Personální zajištění

Proces náboru a výběru zaměstnanců musí probíhat v souladu s právními předpisy, zejména se zákonem č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a ochraně před diskriminací. Personalista může požadovat o zaměstnanci pouze informace, které přímo souvisí s činností pracovní pozice, nesmí uchazeče o práci posuzovat na základě předsudků či osobních charakteristik, jež nemají vliv na pracovní výkon. Výběr vhodného kandidáta patří mezi klíčové prvky efektivního řízení lidských zdrojů. Nevhodný výběr zaměstnance může přinést problémy na pracovišti, a proto je nezbytné mít jasné definované požadavky na kandidáty. Je však nezbytně nutné, aby se firmy přizpůsobovaly aktuálním trendům na trhu práce. (Urbancová a Vrabcová, 2023)

5.2 Týmová práce

Týmová práce je velmi důležitým prvkem v řízení lidských zdrojů. Přináší značné výhody na všech úrovních podniku. Pro jednotlivce představuje příležitost ke vzdělávání, osobnímu rozvoji a seberealizaci. Podporuje důvěru, pracovní pohodu a nabízí oporu v nepříjemných situacích. Klíčovými podmínkami úspěšné spolupráce jsou součinnost – členové týmu pracují na společném úkolu a sdílejí odpovědnost za jeho výsledek, koordinace – když je úkol plněn postupně a každý člen týmu přebírá část práce od jiného, vyžaduje to návaznost a odpovědnost za jednotlivé fáze, důvěra a týmová soudržnost. (Prukner, 2024)

Rozlišují se tři významy týmu: pro jednotlivce, vedoucího a organizace. Práce v týmu pro jednotlivce rozšiřuje znalosti a dovednosti pomocí interakce s ostatními členy týmu. Je zde prostor pro seberealizaci a využití vlastních schopností. Pro vedoucího je tým důležitým nástrojem, který usnadňuje řízení. Vedoucí se může spolehnout, že složitější úkoly budou díky týmu úspěšně splněny. Z hlediska celé organizace tým umožňuje řešit komplexní úkoly, které vyžadují spolupráci více specialistů. Posilují stabilitu pracovního kolektivu a pomáhají vytvářet zdravou a produktivní firemní kulturu. (Prukner, 2024)

5.3 Motivace a odměňování zaměstnanců

Motivace představuje vnitřní podnět, který člověka vede k tomu, aby směřoval ke svému cíli. Ovlivňuje lidské chování tím, že podporuje soutěživost a navazování mezilidských vztahů. Pokud motivace jedinci chybí, může přispívat ke vzniku psychických potíží, např. deprese. Motivace dodává energii a smysl pokračovat v úsilí o naplněný a hodnotný život. (Psychologytoday.com, neuvedeno)

Motivace, jako celek se skládá z motivů, kterých může být mnoho. Potřeby dělíme na biologické a sociální. Mezi biologické, vrozené potřeby se řadí potřeba dýchat, jíst, mít pocit bezpečí, spánek atd. Sociální potřeby jsou potřeby získané a ty se dělí na kulturní, jako je např. vzdělávání, společenský život a psychické, a to je radost, štěstí apod. (Publi.cz, neuvedeno)

Motivace je ovlivňována jak hmotnými, tak nehmotnými faktory. Mezi nehmotné faktory patří uznání, možnost samostatné práce, získávání nových zkušeností či příležitost k seberealizaci. Tyto faktory bývají často podceňovány, hrají ale významnou roli při uspokojování psychologických potřeb, které nelze nahradit finančními benefity. Hmotná motivace, zejména finanční odměna je důležitým stimulem, nicméně její účinek může s časem klesat. S růstem příjmu již nemusí být další navýšení tolik motivující, protože zaměstnanci ocení i volný čas a rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. (Urban, 2017)

6 RIZIKOVÁ ANALÝZA

Riziko představuje možnost, že dojde k události, kterou z hlediska bezpečnosti vnímáme jako nežádoucí. Tato pravděpodobnost je vždy spojená s konkrétní hrozbou. Míru rizika, tedy pravděpodobnost negativních dopadů vyplývajících z dané hrozby a zranitelnosti určitého zájmu, lze určit prostřednictvím analýzy rizik. Ta zahrnuje i hodnocení naší schopnosti daným hrozbám čelit. (Bezpečnostní strategie ČR, 2003)

6.1 Riziko

Riziko úzce souvisí s hrozbou. Jedná se o nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty nebo zničení, případně neúspěchu při provozování podnikatelské činnosti. Jinými slovy lze říct, že riziko je nebezpečí chybného rozhodnutí, možnost vzniku ztráty nebo zisku, pravděpodobnost jakéhokoliv jiného výsledku, než je výsledek očekávaný.

Existují různé druhy rizik:

- Ekonomická – makroekonomická, mikroekonomická (tržní, inflační, kurzovní, úvěrová, obchodní, platební, ...)
- Politická a teritoriální
- Bezpečností
- Právní a spojená s odpovědností za škodu
- Specifická (pojišťovací, manažerská, odbytová, rizika inovací, ...) (Smejkal a Rais, 2009)

Slovo riziko může být také nahrazeno náhodou, pravděpodobností nebo možností. Je synonymem pro nebezpečí či hrozbu. (Rausand a Haugen, 2020)

6.2 Analýza rizik

Klíčovým krokem je důkladné posouzení rizik spojených s konkrétním typem podnikání. Analýza by měla být zaměřena na dlouhodobé hledisko a zohledňovat nejen budoucí rozvoj firmy, ale také faktory jako rodinné a vlastnické vztahy či politickou a právní situaci. Na konci analýzy je vhodné identifikovaná rizika rozdělit do tří kategorií:

- Kontrolovatelná rizika – lze aktivně řídit
- Nekontrolovatelná – důležitá minimalizace jejich případných dopadů

- Nepředvídatelná (Comeflex Office, 2018)

Analýza podnikatelských rizik je součástí procesu plánování. Pomáhá identifikovat potenciální hrozby a minimalizovat starosti podnikatele. Mezi hlavní rizika patří konkurence, politická a ekonomická nejistota, inflace, technologický pokrok či rostoucí náklady. Důležitou součástí strategie plánování je také plánování odchodu, které pomáhá maximalizovat hodnotu podniku, snížit rizika a zajistit hladký přechod vlastnictví. Při plánování je nutné zvážit aspekty jako očekávané finanční potřeby po odchodu, možnosti prodeje či převodu firmy a strategie pro její atraktivitu na trhu. Mezi výhody plánování odchodu patří vyšší hodnota podniku, nižší daně, snížení stresu a zajištění kontinuity firmy. Proces plánování zahrnuje analýzu obchodní hodnoty, konkurence, finanční situace a prodejnosti podniku. Výstupní strategie může zahrnovat převod podniku na rodinu, prodej zaměstnancům či třetí straně nebo likvidaci. (Ekanem, 2017)

Analýza rizik představuje systematický proces identifikace a vyhodnocování možných hrozeb, které by mohly negativně ovlivnit chod organizace, její majetek, finanční stabilitu nebo životní prostředí. riziková analýza je využívána v různých sektorech, ať už se jedná o neziskovou organizaci nebo i veřejnou instituci. Slouží jako podklad pro rozhodování o realizaci projektů nebo investic. Jejím cílem je najít rovnováhu mezi podstupovaným rizikem a mírou jeho eliminace. Díky ní pak vedení organizace je schopno snadněji odhalit potenciální hrozby a připravit se na ně preventivními opatřeními. Bývá obvykle součástí širšího strategického plánování. Proces analýzy rizik probíhá v následujících krocích:

- Identifikace rizik – identifikace všech možných hrozeb, které mohou negativně ovlivnit podnikání
- Stanovení nejistoty – stanovení míry nejasnosti spojených s danými riziky
- Odhad dopadu – kvantifikace možného dopadu na podnik

Odhad dopadu se často vyjadřuje pomocí součinu pravděpodobnosti a velikosti dopadu. (Investopedia.com, 2023)

7 TRENDY NA SPORTOVNÍM TRHU

Sportovní a fitness průmysl se stále vyvíjí v reakci na změny společenských preferencí a technologických inovací. Také roste důraz na zdravý životní styl. V poslední době lidé stále více vyhledávají komplexní přístup k pohybu a regeneraci.

Tato kapitola se zaměřuje na aktuální trendy v oblasti sportu, které ovlivňují současný trh.

Česká komora fitness, 2025 uvedla na svém webu následující trendy, které jsou inspirativní pro přizpůsobení se nabídky aktuálním potřebám trhu.

- 1) **Reformer Pilates** – velmi populární aktivita, která dává sportovním centrům příležitost oslovit nové klienty.
- 2) **Regenerace** – investice do infra saun, studených bazénů a relaxačních místností zvyšuje loajalitu klientů a přitahuje nové segmenty, které hledají komplexní péči o tělo a mysl.
- 3) **Technologie, umělá inteligence** – možnost personalizovat tréninkové plány, sledovat progres a konkurenční výhodou by mohlo být také budování komunit.
- 4) **Nové lekce** – intuitivní tanec, meditace a cvičení v podobě jógy a dechových technik, které podporují duševní zdraví.
- 5) **Multisenzorické prostředí** – vůně, hudba a osvětlení, které zkvalitní zážitek klientů a podpoří jejich motivaci.
- 6) **Cvičení v přírodě** – tréninky pod širým nebem pomáhají budovat komunitu a zlepšují pohodu klientů.
- 7) **Spánek a zdraví** – workshopy a vzdělávací programy a kurzy zaměřené na spánek, nebo například na střevní mikro biom mohou podpořit celkový zdravý životní styl.

8 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část je rozdělena do sedmi kapitol.

První kapitola se věnuje pojmu podnikání a osobě podnikatele. Jsou zmíněny právní formy podnikatelské činnosti a důležitost stanovení vize a mise podniku.

Ve druhé kapitole je definován podnikatelský plán, jeho význam a struktura. Popsán je moderní nástroj pro jeho tvorbu business model Lean Canvas a Ganttův diagram.

Třetí kapitola se zaměřuje na analýzu podnikatelského prostředí. Obsahuje PESTLE analýzu, Porterův model konkurenčních sil a SWOT analýzu.

Čtvrtá kapitola přibližuje základy finančního plánování. Je popsán výsledek hospodaření a rok peněz, které jsou klíčové pro posouzení finanční stability podniku.

Kapitola pátá se zaměřuje na oblast managementu lidských zdrojů, včetně personálního zajištění, týmové práce a systémů motivace a odměňování zaměstnanců.

Šestá kapitola je věnována rizikové analýze, kde je nejprve vymezen samotný pojem riziko a následně popsány metody analýzy rizik, které mohou podnik při plánování využít.

Závěrečná kapitola sleduje aktuální trendy na sportovním trhu, které ovlivňují nabídku služeb ve sportovním areálu a celkové směřování v oblasti sportovního podnikání.

II PRAKTICKÁ ČÁST

9 ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ

Kapitola je zaměřena na zhodnocení vnitřních a vnějších podmínek podnikání sportovního areálu prostřednictvím vhodných analytických nástrojů, jako je PESTLE analýza, Porterova analýza konkurenčního prostředí a SWOT analýza.

Závěry těchto analýz budou dále využity pro formulaci strategických doporučení a zhodnocení realizovatelnosti podnikatelského plánu.

PESTLE analýza a Porterova analýza konkurenčního prostředí je sestavena na základě veřejně dostupných statistických údajů a webových stránek konkurenčních podniků. Využívá se srovnávací přístup, kdy jsou porovnávány nabídky a zaměření konkurenčních sportovních center a posuzována jejich relevance vůči záměru podnikání.

9.1 PESTLE analýza

Sportovní areál provozuje svoji podnikatelskou činnost na území České republiky, konkrétně ve Zlíně. Úspěšnost sportovního areálu mohou ovlivnit politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a environmentální faktory. Zlín nabízí příznivé podmínky pro budování nového sportovního areálu, avšak je potřeba důkladně plánovat a řídit možná rizika spojená především s legislativními a environmentálními podmínkami. Je ale nezbytné, si vymezit i ostatní faktory, které mohou sportovní areál ovlivnit.

9.1.1 Politické vlivy

Město Zlín a Zlínský kraj podporuje sportovní aktivity prostřednictvím dotací a grantů, což může usnadnit financování projektu. Realizaci a provoz sportovního areálu také může pozitivně ovlivnit stabilní politické prostředí ve Zlíně.

9.1.2 Ekonomické vlivy

Zlínský kraj má rozvinutý průmysl a služby. To zajišťuje stabilní ekonomické prostředí pro investice do sportovního areálu. Dá se předpokládat, že poptávka obyvatel Zlína po sportovních službách bude vysoká. Zlínský kraj vykazuje nezaměstnanost 3,09 %. Tato nižší míra nezaměstnanosti může znamenat vyšší dostupnost kvalifikovaných pracovníků pro provoz podniku. Ekonomickým faktorem, který ovlivní úspěšnost sportovního areálu je také rostoucí cena energií. Sportovnímu areálu se tak zvýší provozní náklady. (Český statistický úřad, 2024)

9.1.3 Sociální vlivy

Ve Zlíně se nachází Univerzita Tomáše Bati. Je tedy zřejmé, že se zde nachází velké množství mladých lidí, což může představovat vyšší zájem o sportovní aktivity. Zlín, město sportu má tradičně pozitivní vztah ke sportu, což vede k podpoře návštěvnosti sportovního areálu. Jak již bylo výše zmíněno, v dnešní době roste zájem o zdravý životní styl, což zvyšuje poptávku po sportovních službách. Povědomí o sportovním areálu také může zvýšit spolupráce s místními školami, školkami, organizacemi či firmami.

9.1.4 Technologické vlivy

Úspěšnost sportovního areálu může značně ovlivnit inovace ve sportovním vybavení. Nacházíme se v době, kdy podnik bez fungování na sociálních sítích, jako by nebyl. Proto je nutností využít online platformy, aby byly dostatečně osloveny cílové skupiny.

9.1.5 Legislativní vlivy

Pro zajištění bezproblémového a bezpečnostního provozu areálu je nutné dodržovat místní zákony a předpisy. Podnik musí správně nakládat s osobními údaji svých klientů v souladu s GDPR.

9.1.6 Environmentální vlivy

Sportovní areál recykluje a snaží se šetřit energie. Lokalita sportovního areálu je sice nedaleko města, ale také se poblíž nachází les a přírodní oblast, která nabízí další možnosti pro venkovní sportování.

9.2 Porterova analýza konkurenčního prostředí

V této části je Porterův model aplikován na odvětví sportu, s cílem definovat hlavní konkurenční nápor, vyjednávací sílu dodavatelů (energie a vybavení) a odběratelů (sportovců a rodičů dětí), hrozbu nových konkurentů a substitučních produktů. Výsledky Porterova analýzy podniku dají klíčové informace pro strategické rozhodování a usnadní pochopit klíčové výzvy, kterým může podnik čelit

9.2.1 Konkurence mezi stávajícími podniky

Mezi konkurenční podniky sportovního areálu je třeba zařadit existující fitness kluby a centra ve Zlíně. Momentálně se zde nachází několik sportovních center a klubů, které lze považovat za přímou konkurenci. Konkurencí budou především podniky, které cílí

na dospělé klienty, které nabízí posilovnu, kardio stroje a skupinové lekce. Většina těchto sportovních středisek se ale nespecializuje na děti a seniory. Tím, že tyto podniky se nespecializují na širší věkovou skupinu, může to znamenat určitou konkurenční výhodu. Mezi konkurenty ale patří: VitaSana Club, Sportcentrum Maty, Infitness Zlín, Legends Zlín a menším konkurentem můžou také být městská sportoviště – atletický stadion a venkovní work out hřiště, sportovní kluby – fotbal, florbal, basketbal, gymnastika, atletika nebo hokej. Zmíněné kluby se zabývají poskytováním vysoce specializovaných tréninků. Díky jejich specializaci se ale zaměřují jen na jednu sportovní oblast a většinou také na určitou věkovou skupinu. Sportovní areál nabízí komplexní zázemí pro různé disciplíny s různým věkem pod jednou střechou. Je to příležitost přivést děti, dospělé i seniory ke sportovnímu využití. *Konkurence mezi stávajícími podniky je ale silná.*

9.2.2 Hrozba nových konkurentů

Na založení nového sportovního areálu je potřeba vynaložit vysoké počáteční investice, vybrat vhodnou lokalitu a získat schválení stavebního povolení. Hrozí, že se na trhu objeví nový konkurent se silným kapitálem. S vytvořením silné značky a loajality zákazníků dojde k eliminaci vstupu nových konkurenčních sportovních center a středisek. Konkurenční výhodu poskytuje i spolupráce sportovního areálu s městem, školami a školkami. *Hrozba vstupu nových konkurentů je střední.*

9.2.3 Síla dodavatelů

K provozu sportovního areálu je potřeba pořídit sportovní vybavení – posilovací stroje, podložky na cvičení, pěnové válce, činky, kotouče, kardio stroje (běžecké pásy, rotopedy, veslovací trenažéry), TRX, odporové gumy, lana, míče, bosu, žebřiny, atletické pomůcky (kužely, překážky, švihadla), žíněnky, síť a branky na míčové hry, trampolíny, boxovací pytle. Mezi další nezbytné vybavení patří skřínky a lavičky do šaten, rezervační systém, ozvučení, osvětlení. Sportovní areál potřebuje také dodavatele energií a IT systémů. Je tedy závislý na několika klíčových dodavatelích a jejich ceny mohou nepředvídatelně růst. Již výše bylo zmíněno, že proti růstu cen se podnik může ubránit uzavřením dlouhodobé smlouvy za výhodných podmínek. *Výjednávací sílu dodavatelů sportovního areálu lze považovat za nízkou až střední.*

9.2.4 Síla odběratelů

Za odběratele je považován zákazník. Zákazníkem sportovního areálu jsou sportovci, rekreační návštěvníci, školy, školky, ostatní sportovní kluby a případně firmy. Ve Zlíně je široká nabídka sportovišť, která zákazníkům dává možnost volby, což zvyšuje tlak na kvalitu služeb a ceny. Pokud sportovní areál neposkytne dodatečnou přidanou hodnotu, zákazníci přejdou ke konkurenci. Proto nabídka obsahuje bohaté prémiové služby, zákaznické věrnostní programy a individuální přístup ke zákazníkům. *Vyjednávací síla zákazníků je střední až vysoká.*

9.2.5 Hrozba substitučních produktů

Kromě sportovní činnosti ve sportovním areálu mohou lidé sportovat i jiným způsobem. Např. mohou využít zdarma městské venkovní sportoviště a běhání v přírodě, díky možnosti nákupu sportovního náčiní mohou cvičit doma anebo dnes již velmi oblíbené jsou i online tréninkové plány, které si člověk může odjet kdekoliv, nejen ve fitness centru. Tato hrozba nastane, když lidé začnou preferovat levnější alternativy cvičení. Sportovní areál proto nabízí nenahraditelné skupinové lekce s trenéry. *Hrozba náhradních řešení je střední.*

9.3 SWOT analýza

Na základě předchozích zjištění z PESTLE analýzy a Porterova modelu jsou identifikovány silné a slabé stránky podniku a dále příležitosti a hrozby vyplývající z externího prostředí.

Analýza je sestavena na základě veřejně dostupných informací o trhu a konkurenci a pomocí logického úsudku při interpretaci výsledků z předchozích analýz. SWOT analýza slouží jako nástroj pro strategické rozhodování a návrh podnikatelského plánu.

V následujících tabulkách jsou zmíněny faktory, které mohou jak pozitivně, tak negativně ovlivnit sportovní areál.

Tabulka 1 - Silné a slabé stránky sportovního areálu

Silné stránky	Slabé stránky
Strategická lokalita	Nízká známost podniku na trhu
Kvalitní a moderní vybavení	Absence zpětné vazby od klientů
Široká nabídka služeb	Nedostatek zkušeností s provozem
Kvalifikovaný personál	
Budování komunity	

(zdroj: vlastní)

Tabulka 2 - Příležitosti a hrozby sportovního areálu

Příležitosti	Hrozby
Rostoucí zájem o zdravý životní styl	Silná konkurence
Spolupráce se školami, firmami	Ekonomická situace
Budování zákaznické základny	Sezónní výkyvy návštěvnosti
Získání dotací pro malé a střední podniky	Změny v legislativě
	Přírodní a nečekané události

(zdroj: vlastní)

9.3.1 Silné stránky

Mezi silné stránky podniku se řadí konkurenční výhody, díky kterým může podnik na trhu uspět. Velmi důležitá silnou stránkou pro sportovní areál je jeho výhodná lokalita. Nachází se v blízkosti města, v nedaleké blízkosti se nachází školy, firmy a také obytné čtvrtě. S lokalitou je také spojena dobrá dostupnost MHD a dostatek parkovacích míst přímo před sportovním areálem. Nově vznikající sportovní areál také nabízí nové, profesionální a kvalitní vybavení. Je zde možnost širokého využití – posilovna, víceúčelové hřiště, specializované sportovní zóny. Samozřejmostí je také zázemí pro sportovce v podobě šaten a sprch. Šatny jsou vybavené sprchovými gely, mýdly, šampony, fény na vlasy. Sportovní areál nabízí různorodé aktivity pro děti i dospělé, sportovní tábory, kroužky a individuální tréninky. Skupinové lekce, kroužky a individuální tréninky včetně poradenství poskytují zkušenosti a certifikovaní trenéři, od kterých zákazník může čekat jen přátelský a profesionální přístup. Sportovní areál také umožňuje věrnostní programy a členské výhody pro stále

zákazníky pro budování komunity. Také je třeba zmínit aktivní propagaci na sociálních sítích, spolupráci s influencery a dalšími sportovními kluby.

9.3.2 Slabé stránky

Nový podnik nemá zatím vybudovanou zákaznickou základnu a značka sportovního areálu není známá. S tím je spojena i absence referencí a zpětné vazby od klientů. Slabou stránkou jsou i provozní rizika, jako je nedostatek zkušeností s provozem sportovního areálu včetně možně vyskytujících se problémů s personálním zajištěním – nábor kvalifikovaných trenérů, recepčních a údržbářů na zajištění pravidelné údržby.

9.3.3 Příležitosti

Aktuálně se nacházíme v období, kdy roste zájem o zdravý životní styl. Zvýšení poptávky po sportovních a zároveň rekreačních aktivitách je pro sportovní areál velkou příležitostí. Je potřeba sledovat trendy v oblasti fitness, jógy a dalších tréninků, aby tyto příležitosti byly plně využity. Vzhledem k lokalitě sportovního areálu může pronajímat své sportoviště školám – v rámci tělesné výchovy, školkám – v rámci zvýšení povědomí o sportu nebo firmám – jako zaměstnanecký benefit. Příležitostí také může být získání dotací na podporu sportu od města Zlín.

9.3.4 Hrozby

Z vnějšího prostředí působí na podnik především silná konkurence. Existence již zavedených sportovních center a fitness klubů v okolí je hrozbou pro sportovní areál, který se musí odlišit jedinečnými službami nebo kvalitnějším servisem. Další hrozbou je riziko ekonomické krize snižování výdajů domácností na volnočasové aktivity a možnost růstu cen energií a provozních nákladů. I sportovní areál se může setkat se sezónními výkyvy návštěvnosti kvůli letním prázdninám, kdy lidé tráví více času na dovolených. Řešením může být zavedení věrnostních programů. Sportovní areál není schopen ovlivnit zpřísnění hygienických nebo bezpečnostních předpisů, což je také hrozbou. Mezi přírodní a nečekané události patří např. pandemie a s nimi související omezení, která můžou negativně ovlivnit návštěvnost a technické problémy, jako jsou poruchy vybavení, výpadky energií atd.

10 SHRNUÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Analytická část diplomové práce se zaměřila na zhodnocení vnitřních a vnějších podmínek podnikání sportovního areálu ve Zlíně prostřednictvím nástrojů PESTLE, Porterovy analýzy a SWOT analýzy. Výsledky analýz poskytují důležité informace pro formulaci strategického směru a posouzení reálnosti podnikatelského plánu.

PESTLE analýza ukázala, že podnikatelské prostředí ve Zlíně je stabilní a sportu otevřené. Město Zlín a Zlínský kraj poskytují podporu formou dotací a grantů, což vytváří vhodné politické a ekonomické podmínky. Růst zájmu o zdravý životní styl a přítomnost mladší populace, především díky vysoké škole – Univerzitě Tomáše Bati představují silné sociální faktory. Technologický rozvoj přináší možnosti inovací a digitalizace, nicméně podnik se musí vyrovnávat s rostoucími náklady na energie a legislativními požadavky. Environmentální faktory kladou důraz na ekologickou šetrnost a využití přírodního okolí pro venkovní aktivity.

Z Porterovy analýzy konkurenčního prostředí vyplynulo, že trh sportovních služeb je ve Zlíně poměrně konkurenční, přičemž hlavními konkurenty jsou zavedená fitness centra a sportovní kluby. Konkurenční výhodou plánovaného sportovního areálu je nabídka komplexních služeb pro širokou věkovou skupinu. Vyjednávací síla dodavatelů je nízká až střední, odběratelů střední až vysoká, a hrozba nových konkurentů a substitutů je střední. Úspěch podniku bude záviset především na kvalitě služeb, individuálním přístupu a schopnosti budovat loajalitu zákazníků.

SWOT analýza identifikovala silné stránky jako výhodnou lokalitu, kvalitní vybavení, širokou nabídku služeb a zkušený personál. Mezi slabé stránky patří nízká znalost značky, absence zpětné vazby a možné nedostatky v provozním řízení. Příležitosti zahrnují rostoucí poptávku po sportu, spolupráci se školami a firmami a možnost čerpání dotačních prostředků. Naopak mezi hlavní hrozby patří silná konkurence, ekonomická nestabilita, sezónní výkyvy návštěvnosti a nečekané události, jako jsou pandemie nebo technické poruchy.

Z provedené analýzy podnikatelského prostředí vyplývá, že podnikání sportovního areálu ve Zlíně má reálný potenciál k úspěchu, avšak je třeba pečlivě plánovat marketingové aktivity, provozní řízení a aktivně reagovat na rizika z vnějšího prostředí sportovního areálu.

11 PROJEKTOVÁ ČÁST

Cílem práce je založení nového sportovního areálu na základě podnikatelského plánu, který. Se týká sportovních a volnočasových služeb. V dnešní době roste zájem o zdraví a sportovní aktivity, proto je podnikání v této oblasti velmi atraktivní. Kapitola popisuje proces založení s.r.o., podnikatelskou činnost, zvolení lokality a další základní informace o společnosti, jako je třeba organizační struktura podniku.

11.1 Základní informace o podniku

Následující tabulky poskytuje přehled základních informací o společnosti Move Arena Zlín.

Tabulka 3 - Základní informace o společnosti

Název společnosti	Move Arena Zlín
Právní forma podnikání	Společnost s ručením omezeným
Oblast podnikání	Živnost volná – provoz sportovních zařízení, vázaná – poskytování tělovýchovných služeb
Sídlo a provozovna	Kostelec 494, 763 14 Zlín
Počet společníků	2
Vznik společnosti	2025
Základní kapitál	1 871 000 Kč
Způsob financování	Vlastní zdroje

(zdroj: vlastní)

11.2 Založení s.r.o.

Podnikatelský plán je možno realizovat po vybrání vhodné právní formy podnikání. V tomto případě byla zvolena společnost s ručením omezeným. Je to nejběžnější forma podnikatelské činnosti. Kapitola se zaměřuje na proces založení s.r.o., legislativní požadavky, potřebné dokumenty a administrativní kroky, které jsou nutné pro zápis podniku do obchodního rejstříku. Zmíněny budou i počáteční náklady spojené se založením společnosti. Celý proces založení s.r.o. trvá zhruba 3 týdny. Ze všeho nejdřív, před založením společnosti je nutné zvážit několik aspektů, které ovlivňují budoucí fungování podniku.

Název společnosti

První krok spočívá ve volbě názvu společnosti. Nově vznikající sportovní areál ponese název Move Arena Zlín. Dostupnost tohoto názvu byl prověřen v obchodním rejstříku, že není zaměnitelný s již existujícími názvy firem.

Sídlo společnosti

Společnost sídlí v pronajatých prostorech na adrese Kostelec 494, 763 14 Zlín. Pronájem je poskytován rodinným příslušníkem jednoho ze společníků sportovního areálu. Vlastník nemovitosti, ve které má sportovní areál sídlo, souhlasí s tím, že na této adrese má Move Arena Zlín sídlo. Prostory původně sloužily ke sportovním účelům, je tedy možné stavět na jejich původní funkci. Projekt neřeší novostavbu, ale modernizaci stávajícího sportovního objektu, a tomu odpovídají i právní požadavky, které jsou níže zmíněny.

Předmět podnikání

Činnost, kterou společnost bude vykonávat, je podle české legislativy provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti, poskytování sportovních a rekreačních služeb, pořádání sportovních kroužků, tělocvičen a fitness prostor včetně vybavení, provozování fitness centra a wellness služeb, prodej doplňkového sportovního vybavení a výživových doplňků a poskytování stravování a občerstvovacích služeb. Areál bude poskytovat širokou nabídku aktivit, které přispívají ke zdravému životnímu stylu, dobré fyzické kondici a aktivnímu trávení volného času.

Jednatelé

Společnost Move Arena Zlín je zastupována dvěma jednatelem, kteří jednají jejím jménem společně a nerozdílně. O efektivní řízení společnosti se stará Marek Mikel a Natálie Skácelová. Oba jednatele jsou osoby starší 18 let, jsou svéprávní a bezúhonní. Bezúhonnost byla prokázána výpisem z Rejstříku trestů. Splňují podmínky k provozování živnosti a nejsou v insolvenčním řízení.

Základní kapitál

Základní kapitál v současné době může být minimálně 1 Kč. Společníci ale do podnikání vložili kapitál ve výši 1 871 000 Kč.

Společenská smlouva

Vzhledem k tomu, že sportovní areál má dva společníky, je třeba sepsat společenskou smlouvu, kterou podepíší oba společníci. Podpisy musí být notářsky ověřeny.

Náklady spojené se založením společnosti

Pro získání živnostenského oprávnění je nutno zaplatit správní poplatek ve výši 1 000 Kč. Dále se platí 2 700 Kč soudní poplatek u notáře za přímý zápis společnosti do obchodního rejstříku a 6 000 Kč soudní poplatek u soudu na kolek na Návrh zápisu s.r.o. do obchodního rejstříku.

Také je potřeba zaregistrovat se na finančním úřadě kvůli daním (DPH, daň z příjmů právnických osob), konkrétně na Finančním úřadě pro Zlínský kraj, se na adrese třída Tomáše Bati 21, 761 86 Zlín.

Pro provozování sportovního areálu je třeba mít živnostenské oprávnění. Marek Mikel má živnost volnou, u které nemusí prokazovat žádnou odbornou způsobilost, splňuje všeobecné podmínky. Natálie Skácelová, autorka diplomové práce podniká na základě živnostenského oprávnění – živnost volná a vázaná. Vázaná živnost byla získána odbornou způsobilostí – certifikátem trenéra a instruktora.

Právní specifika pro provoz sportovního areálu

Než bude sportovní areál přístupný veřejnosti, je nezbytné splnit řadu právních a technických požadavků, které upravují provoz, bezpečnost a hygienické a stavební normy.

Stavební legislativa

Modernizace neboli stavební úprava sportovního areálu spadá pod působnost stavebního zákona č. 283/2021 Sb. pod změny dokončené stavby §6/1/c.

Hygienické požadavky

Prostory sportovního areálu musí splňovat podmínky stanovené vyhláškou č. 410/2005 Sb. Tato vyhláška stanovuje hygienické požadavky na prostory, které jsou určeny pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých. Vyhláška se stejně tak používá i pro prostory rekreačně-sportovní činností. Spolu s tím se uplatňují požadavky zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví. Mezi hygienické aspekty patří dostatečný počet a dostupnost zvláště oddělených toalet a sprch pro muže i ženy, pravidelný úklid včetně dezinfekce strojů a pomůcek, větrání a osvětlení prostor a kvalitní pitný režim pro návštěvníky. Konkrétně sportovní areál musí mít alespoň 1 WC a 1 umyvadlo na každých 15 osob stejného pohlaví. V případě, že sportovní areál má kapacitu cca 60 návštěvníků na směnu, je potřeba zajistit

2 WC a 2 umyvadla pro 30 žen a 2 WC a 2 umyvadla pro 30 mužů. Sportovní areál má k dispozici přesně tento zmíněný počet WC a umyvadel pro muže a ženy. Sprch by mělo být alespoň 5 v šatně. Sportovní areál má v mužské šatně 5 sprch a dalších 5 sprch v šatně dámské. Sportovní areál Move Arena Zlín zajistí každému zákazníkovi jednu uzamykatelnou skříňku na čtyřmístní kód, aby se nemuseli rozdávat klíčky od skříněk. Je potřeba mít cca 60 skříněk pro celkovou kapacitu.

Bezpečnost provozu a technické normy

Bezpečnost provozu sportovního areálu musí odpovídat zákonu č. 102/2001 Sb., o bezpečnosti výrobků, v našem případě platí i pro služby, a dále zákoníku práce č. 262/2006 Sb., pokud jde o bezpečnost a ochranu zdraví při práci zaměstnanců, kteří budou ve sportovním areálu pracovat.

Požadavky, které se týkají protipožárních zabezpečení a vyznačení únikových cest, v našem případě řešit nebudeme, protože již byly řešeny. Musíme si však pohlídat revize fitness strojů.

Aby provoz sportovního areálu odpovídal předpisům, v přípravě podnikatelského záměru byly všechny výše uvedené požadavky zohledněny a promyšleny. Jelikož se nejedná o výstavbu, ale jen o modernizaci původních sportovních prostor, mnohé legislativní otázky již byly historicky řešeny.

12 BUSINESS MODEL LEAN CANVAS

Podnikatelský plán pro založení sportovního areálu s názvem Move Arena Zlín je zpracován pomocí modelu Lean Canvas. Business model Lean Canvas je totiž nejvhodnější nástroj pro podniky v začínající fázi, kterým sportovní areál je. Struktura Lean Canvasu byla zvolena především pro svoji praktičnost.

Lean Canvas je rozdělen do devíti základních bloků, které tvoří komplexnost podnikatelského záměru, klade důraz na klíčové problémy zákazníků, navrhovaná řešení, hodnotovou nabídku a další důležitá hlediska podnikání, která mají důležitý vliv na podnikatelský úspěch. Důležité je však si uvědomit, že se momentálně jedná pouze o předpoklady a návrh, které budou moci být potvrzeny či naopak vyvráceny až na základě praktické zkušenosti v reálném provozu.

Model je sestaven na základě kombinace analytických výstupů z předchozí části práce, zejména identifikace zákaznických segmentů, konkurenční analýzy, návrhu služeb a hodnoty pro zákazníka. Popisují se jednotlivé bloky (prvky) s cílem vytvořit ucelený přehled podnikatelského modelu sportovního areálu.

Následně je uvedeno zpracování Lean Canvas modelu pro sportovní areál Move Arena Zlín. Pod samotným modelem jsou jednotlivé části modelu detailně popsány.

PROBLÉM, POTŘEBA	ŘEŠENÍ	NÁVRH UNIKÁTNÍ NABÍDKY	NEFÉROVÁ VÝHODA	ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY
Vysoká poptávka po fitness Omezená nabídka volnočasových aktivit pro děti Chybějící komplexní zázemí pro sport, wellness a relaxaci pod jednou střechou Nedostatek moderních sportovišť ve Zlíně	Multifunkční sportovní hala s kvalitním a moderním vybavením Posilovna, skupinové lekce, individuální tréninky, cvičení pro děti, kroužky a tábory na jednom místě Wellness zóna pro relaxaci a regeneraci KLÍČOVÉ METRIKY Počet registrovaných členů, návštěvníků Obsazenost jednotlivých lekcí Průměrná útrata návštěvníka za měsíc Počet firemních a jiných akcí ve sportovním areálu	Sporty a služby pro všechny věkové kategorie Kombinace fitness, sportu a wellness Profesionální trenéři Moderní a kvalitní vybavení Možnost dlouhodobého členství Sportovní, školní a jiné akce	Široká nabídka služeb pod jednou střechou Možnost pořádání firemních, školních a sportovních akcí KANÁLY Webové stránky Sociální sítě (Facebook, Instagram) Spolupráce se školami, firmami Reklama v místních médiích Doporučení Věrnostní programy	Sportovci Fitness nadšenci Studenti, mládež Firmy hledající teambuildingové aktivity Senioři zaměřující se na zdravý životní styl
STRUKTURA NÁKLADŮ Pronájem prostor Pořízení sportovního vybavení Náklady na trenéry, recepci a ostatní zaměstnance Marketing, propagace Energie, údržba a provozní náklady			ZDROJ PŘÍJMŮ Jednorázové vstupné Permanentky Příjmy z wellness Příjmy z individuálních tréninků Prodej občerstvení, nápojů Pronájem prostor školám, sportovním klubům, akce, workshopy Dotace, sponzoring	

Obrázek 2 - Business model Lean Canvas

(zdroj: vlastní)

12.1 Zákaznické segmenty

V první řadě je potřeba detailně analyzovat zákaznické segmenty, na které se bude sportovní areál zaměřovat. Tito zákazníci jsou pro podnik klíčovým zdrojem příjmů a jejich potřeby, očekávání by měly být zohledněny při tvorbě nabídky služeb. Primární cílovou skupinou jsou sportovně aktivní lidé ze Zlína a okolí, zejména ve věku 18-55 let, kteří hledají kvalitní prostředí pro cvičení, relaxaci a celkový zdravý životní styl.

Sportovci

Move Arena Zlín bude cílit na více než jednu skupiny zákazníků, respektive návštěvníků. Nejvýznamnější skupinou jsou sportovci a aktivní osoby, kteří poptávají moderní sportovní zázemí pro trénink, odpočinek a regeneraci. Mezi hlavní potřeby návštěvníků patří kvalitně vybavené sportoviště, zlepšování své kondice, proto je pro ně nezbytný profesionální přístup nejen trenérů, ale také ostatního personálu a bohatá nabídka sportovních a odpočinkových služeb.

Fitness nadšenci

Další důležitou skupinou jsou fitness nadšenci, kteří cvičí pravidelně a chtějí navštěvovat místo, kde můžou efektivně trénovat. Budou uspokojeni kvalitně vybavenou posilovnou, širokou nabídkou lekcí, od intenzivních kruhových tréninků až po klidnější, odpočinkovější typy cvičení, jako je např. jóga a pilates. Velkou přidanou hodnotou pro ně je i wellness.

Studenti, mládež, děti

Třetím významným segmentem jsou studenti a mladí lidé. Tato skupina preferuje cenově přijatelné sportovní aktivity. Je vhodné, aby pro studenty a mládež bylo v nabídce výhodnější členství a možnost využít studentských slev. Atraktivní také bude, když ve sportovním areálu bude přátelská komunita, která mladé lidi motivuje ke zdravému a sportovnímu životnímu stylu. Cílovou skupinou jsou i děti, které se budou moci zúčastňovat letních sportovních a příměstských táborů, dále jsou pro ně v nabídce sportovní kroužky dle věku a schopností dětí. Díky nim si děti rozvíjí pohybové dovednosti a zlepší týmovou spolupráci.

Firmy, pracovní kolektivy

Přínosem pro sportovní areál můžou být i firmy, které se v dnešní době hodně zaměřují na podporu zdravého životního stylu. Návštěva sportovního areálu by mohla být místem pro

teambuildingové aktivity pro zaměstnance. Toto místo je schopno poskytnout ideální prostředí pro organizaci firemních sportovních akcí, pravidelných cvičebních programů pro zaměstnance nebo individuální lekce pod vedením zkušených trenérů.

Senioři

Senioři, kteří se snaží udržovat aktivní životní styl si také v nově vznikajícím sportovním areálu najdou aktivity přizpůsobené jejich potřebám (lehké cvičební programy, zdravotní cvičení zaměřené na bolavá záda, zpevnění středu těla a prevence zdravotních problémů). Toto cvičení bude určeno pro osoby s omezenou pohyblivostí. Relaxaci a regeneraci seniorům zajistí wellness.

Sportovní areál Move Arena Zlín se primárně zaměří na výše zmíněné segmenty. Jeho služby ale budou dostupné úplně každému, kdo má zájem o aktivní život a zdravý pohyb. Cílem je vytvořit prostředí, které osloví široké spektrum návštěvníků a poskytne jim individuální možnosti sportovního využití podle jejich cílů a potřeb.

12.2 Problém, potřeba

Problémy navazují na výše vymezené zákaznické segmenty. Jasně definované problémy a cílové skupiny umožňují efektivně nastavit další části Lean Canvas modelu. Je důležité správně identifikovat, jaké potřeby nebo problémy zákazníci, tedy návštěvníci sportovního areálu řeší, a nabídnout jim odpovídající řešení.

Jedním z nejvýznamnějších problémů, který tento podnik pomůže vyřešit, je **omezená dostupnost moderních sportovišť ve Zlíně**. Sportovci a další nadšenci se potýkají s nedostatkem vhodných míst na trénování ve vhodných podmínkách. Zlínská sportovní zařízení neodpovídají aktuálním standardům, jsou omezená kapacitou nebo chybí nabídka široké škály aktivit na jednom místě. Sportovní areál Move Arena Zlín tento problém řeší komplexním přístupem – propojuje fitness, skupinové lekce, individuální tréninky i možnost regenerace pod jednou střechou.

Zásadní potřebou je i **poptávka po kvalitních volnočasových aktivitách pro děti**. Sportovní areál je dokonalým místem, které mohou rodiče dětí zvolit pro jejich pravidelné sportování. Díky nabízeným službám jsou děti schopny rozvíjet své pohybové dovednosti a trávit svůj volný čas prospěšným způsobem. Dětské sportovní kroužky a sportovní tábory jsou však ve Zlíně docela omezené, přičemž některé aktivity jsou dostupné pouze v určitou sezónu nebo nevyhovují širokému spektru věkových kategorií. Sportovní areál Move Arena

Zlín představuje širokou nabídku dětských sportovních programů s důrazem na rozvoj pohybových dovedností, hravou formu tréninků a vedení pod zkušenými trenéry a lektory.

Dalším problémem je **nedostatek příležitostí na aktivní pohyb s následnou regenerací a relaxací**. Lidé jsou si vědomi, že s tvrdým tréninkem je i spojena následná komplexní péče o tělo, avšak nabídka wellness služeb propojených se sportovním prostředím je ve Zlíně omezená. Jediné fitness centrum VitaSana Club Zlín nabízí stejně tak, jako Move Arena Zlín wellness a fitness pod jednou střechou.

Existují alternativy, které se k řešení těchto problémů nabízejí. Lidé mohou zvolit samostatné sportoviště pro konkrétní sport, využívat venkovní work out hřiště nebo navštěvovat menší fitness centra, jako je např. ve Zlíně Fitness Club F1, Fitness Hala nebo SPACE gym. Move Arena Zlín představuje řešení, které spojuje různé typy aktivit a přináší pohodlné a efektivní zázemí pro sportovce a rekreační návštěvníky.

12.3 Návrh unikátní nabídky

Pro návštěvníky sportovního areálu budou nabízeny bohaté služby v reakci na konkrétní potřeby jednotlivých cílových skupin. Služby budou odpovídat maximálnímu komfortu pro návštěvníky, efektivitě tréninků i možnosti trávit aktivně volný čas. Move Arena nabízí pod jednou střechou kvalitní sportovní zázemí, širokou škálu služeb pro děti i dospělé, profesionální přístup trenérů a instruktořek, možnost individuálního přístupu i skupinových lekcí, wellness zónu pro regeneraci a příjemné prostředí s kavárnou pro odpočinek. Vizí je budovat komunitu, kde sport není jen výkon, ale součást životního stylu.

Hlavní přidanou hodnotou je **kombinace různých druhů sportu, fitness a wellness na jednom místě**. Klientům je tak umožněno cvičit, regenerovat a relaxovat. Nabídka bude dostupná pro všechny věkové kategorie, od dětí a mládež přes aktivní sportovce až po seniory, kteří mají zájem pečovat o své zdraví. Mezi hlavní nabízené služby patří:

- **Dětské sportovní kroužky** (základy gymnastiky, atletiky, míčové hry, všeobecná pohybová příprava, rozvoj koordinace a flexibility)
- **Sportovní příměstské tábory** (letní kempy zaměřené na nejen sportovní aktivity)
- **Fitness a skupinové cvičení pro dospělé** (posilovna, skupinové lekce – jóga, pilates, kruhové a funkční tréninky)
- **Individuální tréninky** (osobní tréninky s trenéry, výživové a pohybové konzultace)

- **Regenerace a relaxace** (sauna, masáže, vířivka)

Odlišovat od konkurence se Move Arena Zlín bude nabídkou nejen klasických fitness služeb, ale také lidé budou moci vyzkoušet tréninky s profesionálními trenéry a odborníky. Příjemné moderní vybavení, inovativní přístup k tréninku poskytnou nadstandardní zážitky.

Klienti mohou navštívit areál zakoupením jednorázového vstupu nebo si zařídí dlouhodobé výhodnější členství, což jim umožní pravidelně využívat veškeré služby sportovního areálu. Dalším rozdílem oproti konkurenci bude možnost **pořádání školních sportovních akcí, firemních teambuildingů** a dalších společenských, sportovně zaměřených událostí.

Kromě výše zmíněných služeb je také možnost v areálu zakoupit si malé občerstvení. Pro návštěvníky je k dispozici nabídka zdravých svačinek v podobě proteinových tyčinek, proteinových nápojů, čerstvého ovoce a také energetických doplňků. Rodiče, kteří budou čekat na své děti během jejich kroužků či tréninku si mohou zakoupit kávu, čaj nebo jiný nealkoholický nápoj z široké nabídky. Sportovní areál zaručí pohodlí pro všechny, kteří do areálu zavítají.

12.4 Řešení

Nově vznikající sportovní areál přinese komplexní řešení výše vypsanych problémů a nabídne širokou škálu služeb na jednom místě. Součástí bude multifunkční hala s moderním a kvalitním vybavením, kde budou moci probíhat různé sportovní akce. Návštěvníci budou moci využít profesionálně vybavené fitness centrum s nejnovějšími tréninkovými pomůckami, kardio zónou a posilovacími stroji.

V nabídce budou i skupinové lekce a individuální tréninky, přičemž každý sportovec si bude moci vybrat z bohaté nabídky aktivit, od obvyčejného posilování přes jógu, pilates až po specializované programy. Nabídka pro děti obsahuje sportovní kroužky a příměstské tábory zaměřené nejen na pohybový rozvoj.

Nedílnou součástí Move Areny Zlín bude wellness zóna se saunou, vířivkou a masážemi. Rovněž areál bude nabízet prostory pro firemní akce a školní sportovní dny.

12.5 Kanály

K propagaci a získávání návštěvníků a klientů bude sportovní areál využívat několik klíčových kanálů. Mezi hlavní nástroje budou patřit přehledné **webové stránky**, kde zájemce

najde přehlednou prezentaci služeb, možnost online rezervace, reference a kontakty. Webové stránky jsou pro podnik důležité, musí čtenáře zaujmout. Na úvodní straně nebude chybět poutavý banner s fotkou sportovního areálu, krátký popis, kdo jsme, co nabízíme a proč právě tento sportovní areál navštívit. Hned na zmiňované úvodní straně bude viditelné tlačítko „rezervovat“ a přehled hlavních sekcí (lekce, posilovna, ceník, kontakt, kroužky). V sekci „O nás“ představíme areál, naše trenéry a vyvěsíme fotografie prostor. Široká nabídka služeb a aktivit bude přehledně rozdělena dle cílových skupin se stručným popisem, např. kroužky pro děti (gymnastika, pohybová příprava), sportovní tábory, fitness, skupinové lekce (jóga, pilates, kruhový trénink). Jasný a přehledný ceník podle služby bude sepsaný v tabulce, kterou budou mít zájemci k dispozici ke stažení v PDF a nebude chybět ani informace o zvýhodněných balíčcích a permanentkách. Dostupný ceník na webových stránkách lidé ocení, protože konkurenční podnik VitaSana Club Zlín jej k nahlédnutí na internetu nemá. Dále, co návštěvník může najít na webových stránkách bude interaktivní týdenní rozvrh lekcí s možností online rezervace prostřednictvím jednoduchého rezervačního formuláře. Rezervace bude možno zaplatit online platbou nebo také platba může být provedena při příchodu.

Velmi důležitým komunikačním nástrojem jsou **sociální sítě**, jako jsou Facebook, Instagram, případně TikTok, kde pověřený personál sportovního areálu bude pravidelně zveřejňovat novinky, akce a inspirativní videa z tréninků.

Pravidelné příjmy si sportovní areál zajistí spoluprací se školami a firmami. Tato spolupráce pravděpodobně i rozšíří sportovnímu areálu klientelu.

Oslovit širší publikum a zajistit povědomí o nové Move Areně Zlín vyřeší **reklama** v místních médiích, např. Zlínský deník, Magazín Zlín, případně Rádio Zlín nebo online regionální portály Zlin.cz, Zlínský kraj.cz, iDnes.cz/Zlínský kraj.

V neposlední řadě i **doporučení** spokojených návštěvníků a věrnostní programy pak přispějí k dlouhodobému růstu a stabilitě sportovního areálu.

12.6 Zdroje příjmů

Příjmy sportovní areál bude generovat z různorodých zdrojů. Hlavním zdrojem příjmů budou **platby za jednorázové vstupy a dlouhodobé členství (permanentky)**, které nabídnou různé balíčky podle potřeb a požadavků zákazníků. Varianty členství budou

přizpůsobeny různým potřebám, od základních balíčků zaměřených na fitness, až po kombinované programy zahrnující i wellness a skupinové lekce.

Další složkou příjmů budou **tržby z poskytování regeneračních služeb**, jako je sauna, vířivka a masáže. Wellness zóna bude přístupná samostatně i v rámci zvýhodněných balíčků, což pomůže oslovit jak běžné návštěvníky, tak i náročnější zákazníky, kteří hledají komplexní péči o své tělo.

Platby za **individuální tréninky** pod vedením kvalifikovaných trenérů budou také pravidelným finančním tokem. Individuální trénink klientovi poskytne osobní přístup se zaměřením na konkrétní cíl a možnost cíleného zlepšování fyzické kondice. Cena tréninku se bude lišit v závislosti na jeho délce a typu programu.

Prodej doplňkového sortimentu (nápojů, zdravých svačinek, výživových doplňků) je příležitostí, jak sportovní areál může rozšířit své příjmy. Tento sortiment bude k prodeji na recepci. Předpokládá se, že nabídka v budoucnu bude doplněna o základní sportovní pomůcky a vybavení.

Stabilním zdrojem příjmů bude **pronájem prostor**. Pronajat prostory si budou moci sportovní kluby, spolky, školy a firmy. Tento typ příjmů pomůže k efektivnímu využití prostor i mimo hlavní provozní dobu sportovního areálu.

Společníci sportovního areálu do budoucna počítají s možností **získávání veřejných i soukromých podpor** ve formě dotací na sportovní aktivity pro děti a mládež, sponzoringu od místních firem, jejichž zájmem bude podpora zdravého životního stylu ve Zlíně a současně budou chtít zviditelnit svou značku.

Všechny výše uvedené zdroje příjmů budou rozpracovány v kapitole finančního plánu, která se zaměřuje na konkrétní výpočty v prvních letech fungování podniku.

12.7 Struktura nákladů

Provoz sportovního areálu představuje spojení několika nákladů. Mezi nákladové položky patří **pronájem**, který je fixním nákladem nezbytným pro provoz.

Pořízení sportovního vybavení a pomůcek pro skupinové lekce, moderních posilovacích strojů a wellness vybavení je další významnou investicí.

Náklady na zaměstnance (trenéry, recepční a ostatní) budou tvořit podstatnou část provozních výdajů.

Sportovní areál bude muset vynaložit prostředky i na **marketing**, který zahrnuje reklamu, propagaci a budování značky.

Významnou položkou budou i **náklady na energie, údržbu** sportovního areálu a další provozní výdaje spojené s chodem.

I náklady jsou více popsány a rozpočítány v kapitole finanční plán, kde jsou zmíněny i variabilní náklady, které se budou v průběhu roku měnit.

12.8 Klíčové metriky

Pro sledování úspěchu sportovního areálu bude nezbytné pravidelně vyhodnocovat několik důležitých ukazatelů, které vyhodnotí nejen aktuální stav podnikání, ale i efektivně plánovat další postupy. V našem případě bude úspěch podniku měřen následujícími klíčovými ukazateli:

- **Počet registrovaných členů**
 - Počet zakoupených jednorázových vstupů a dlouhodobých permanentek
 - Údaj bude sledován průběžně a následně porovnáván s předchozími měsíci
- **Obsazenost jednotlivých lekcí a kurzů**
 - Dokážeme tak optimalizovat nabídku a přizpůsobit ji poptávce
- **Průměrná útrata návštěvníka za měsíc**
 - Vstupné, individuální tréninky, vstupné do wellness, občerstvení
 - Poskytne přehled o finanční výkonnosti
- **Počet uskutečněných firemních a školních akcí, pronájmů pro sportovní oddíly**
 - Jedná se o důležitou část příjmů, proto je zásadní tento stav sledovat pro udržitelnost provozu
- **Zpětná vazba od návštěvníků**
 - Počet a kvalita online recenzí (na Google, sociálních sítí)
 - Zájem o spokojenost zákazníků zajistí vysokou úroveň poskytovaných služeb

Data budou přehledně zaznamenávána a vyhodnocována na měsíční bázi. V případě, že nastane problém u některého z ukazatelů, přijmou se opatření v podobě zvýšení marketingové aktivity, úpravy ceníku či přidání nových služeb.

Tabulka 4 - Klíčové metriky

Metrika	Cílová hodnota	Způsob plnění
Počet registrovaných členů	250 členů za půl roku 325 členů za rok	Měsíční nárůst 5 %
Počet zakoupených jednorázových vstupů a permanentek za měsíc	1 000 vstupů a 100 permanentek	Průměrná denní návštěvnost alespoň 85 lidí
Obsazenost lekcí a kurzů	Minimálně 75% obsazenost	Pravidelné sledování docházky a následné úpravy rozvrhu dle poptávky
Průměrná útrata na osobu měsíčně	400,-	Při 250 členech min. 100 000,- obrát/měsíc z vedlejších služeb
Počet firemních, školních akcí a pronájmů za měsíc	Min. 10 akcí, tržba min. 30 000,-	Pravidelná a aktivní nabídka firmám, školám, oddílům
Zákaznická spokojenost (recenze)	Min. spokojenost 4 z 5, 15 nových recenzí za měsíc	Sledování a monitorování Google a sociálních sítí, práce se zpětnou vazbou

(zdroj: vlastní)

Výše uvedená tabulka představuje klíčové metriky pro měření úspěšnosti podnikání ve sportovním areálu. Každá metrika obsahuje konkrétní způsoby plnění, které pomáhají dosáhnout požadovaných výsledků.

12.9 Neférová výhoda

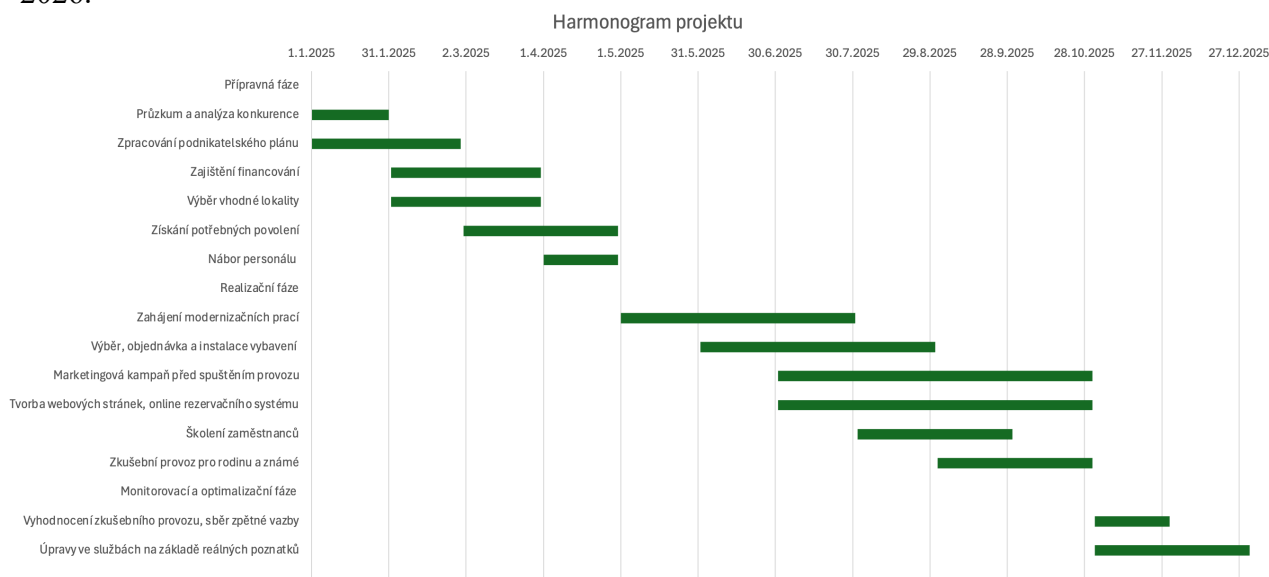
Silnou konkurenční výhodu tvoří prvky, které nelze snadno napodobit. Zásadní výhodou je **široká a flexibilní nabídka služeb** pod jednou střechou. V nabídce jsou různé sportovní aktivity, wellness a dětské programy. Tento koncept vyhoví různorodým potřebám klientů bez toho, aby museli navštěvovat více zařízení.

Ve sportovním areálu Move Arena Zlín si své najdou jak firmy, které zde mají **možnost pořádání sportovních akcí**, tak i jednotlivci a rodiny s dětmi, kteří si mohou vybrat hned z několika programů pro malé i dospělé.

Dále neférovou výhodu můžeme doplnit i o osobní a přátelský přístup celého týmu sportovního areálu, proto členové týmu budou pečlivě vybíráni. Nejedná se pouze o místo na sportování, ale také o komunitní prostor, kde se lidé budou cítit jako doma. Vítání vždy budou i začátečníci, rodiče s dětmi a aktivní sportovci.

12.10 Harmonogram projektu

Harmonogram projektu představuje časový plán jednotlivých fází a aktivit, které jsou spojeny se zahájením provozu sportovního areálu Move Arena Zlín. Projekt je rozdělen do tří hlavních fází – přípravná, realizační a monitorovací a optimalizační fáze. Tyto fáze na sebe logicky navazují. Celková délka projektu je stanovena na 12 měsíců, a to od ledna roku 2025 do prosince téhož roku. Provoz sportovního areálu bude zahájen na začátku roku 2026.



Graf 1 - Harmonogram projektu – Ganttův diagram

(zdroj: vlastní)

především na přípravu projektu, kam se řadí tyto činnosti:

- Průzkum a analýza konkurence
- Zpracování podnikatelského plánu
- Zajištění financování
- Výběr vhodné lokality

- Získání potřebných povolení
- Nábor personálu

Realizační fáze, kde dochází k samotné realizaci projektu a je důležité připravit vše potřebné pro spuštění provozu, bude probíhat v květnu až do září 2025. Aktivita, které probíhají:

- Zahájení modernizačních prací
- Výběr, objednávka a instalace potřebného vybavení
- Marketingová kampaň na podporu spuštění provozu
- Tvorba webových stránek a online rezervačního systému
- Školení zaměstnanců
- Zkušební provoz pro rodinu a známé

Monitorovací fáze je stanovena na období říjen až prosinec 2025. Závěrečná fáze se zaměřuje na vyhodnocení a optimalizaci, aby start provozu sportovního areálu proběhl v pořádku. Zároveň následující aktivity mají připravit podmínky pro efektivní a udržitelný rozvoj sportovního areálu od roku 2026:

- Vyhodnocení zkušebního provozu a sběr zpětné vazby
- Úpravy služeb na základě reálných poznatků

13 FINANČNÍ PLÁN

K tomu, abychom zjistili, zda má vůbec význam zahajovat podnikání, je třeba podnikatelský záměr finančně posoudit. Tato část diplomové práce obsahuje zahajovací rozvahu, úvodní investice, které budou potřebné pro realizaci projektu. Dále jsou odhadnuty náklady a výnosy v různých scénářích – optimistickém, realistickém a pesimistickém. Následně jsou promítnuty do výkazu zisků a ztrát. Výpočty pokrývají období 2025 až 2028. V roce 2025 se nakupuje potřebné vybavení do sportovního areálu, v roce 2026 dojde k zahájení jeho provozu a rok 2027 a 2028 je zaměřen na predikci budoucího vývoje.

Finanční plán je zpracován pomocí výpočtů vycházejících z předpokladů stanovených na základě analýzy trhu, konkurenční nabídky a odhadované poptávky po sportovních službách ve Zlíně.

Ceny jednotlivých služeb jsou určeny porovnáním s cenami konkurenčních sportovních zařízení ve Zlíně a okolí, jako jsou např. VitaSana Club, Sportcentrum Maty nebo Infitness Zlín. Současně je při stanovení cen zohledněn cílový segment zákazníků, očekávaná kvalita a rozsah služeb, a strategické postavení areálu na trhu.

Odhad tržeb je vytvořen na základě předpokládané návštěvnosti a předpokladu postupného nárůstu zákazníků v prvních letech provozu. Nákladová část finančního plánu vychází z cenových nabídek dodavatelů vybavení, provozních nákladů (energie, mzdy, marketing) a investičních nákladů na zajištění provozu areálu.

Pro vyhodnocení ekonomické efektivity podnikání jsou využity metody výpočtu návratnosti investice (ROI), sestavení cash flow.

13.1 Zahajovací rozvaha

Společníci vloží do podnikání peníze v hodnotě 1 800 000 Kč. Tyto peníze jsou v bezhotovostní formě. Zahájení podnikání bude financováno výhradně z vlastních prostředků, cizí zdroje nebudou využity. Do podnikání je dále vložena technika – počítač za 43 000 Kč a notebook v hodnotě 28 000 Kč.

Následující tabulka představuje zahajovací rozvahu k 1. 1. 2025.

Tabulka 5 - Zahajovací rozvaha k 1.1.2025

AKTIVA	1 871 000	PASIVA	1 871 000
<i>Dlouhodobá aktiva</i>	<i>71 000</i>	<i>Vlastní kapitál</i>	<i>1 871 000</i>
Technika	71 000	Základní kapitál	1 871 000
<i>Oběžná aktiva</i>	<i>1 800 000</i>	<i>Cizí zdroje</i>	<i>0</i>
Běžný účet	1 800 000		

(zdroj: vlastní)

Počítač v hodnotě 43 000 Kč a notebook v hodnotě 28 000 Kč jsou zařazeny do dlouhodobého hmotného majetku, jelikož oba předměty překračují interně stanovený limit pro zařazení do dlouhodobých aktiv. Ve vnitřní účetní směrnici si podnik nastavil nižší hranici – 20 000 Kč pro dlouhodobý hmotný majetek. Díky tomu je technika evidovaná jako dlouhodobý majetek a jejich hodnota bude postupně snižována prostřednictvím odpisů.

13.2 Počáteční výdaje

Při založení sportovního areálu je nezbytné pokryt výdaje na pořízení sportovního vybavení a technologií. Mezi jednorázové počáteční výdaje je započítán i nájem prvních tří měsíců. Prostory sportovního areálu se budou pronajímat od rodinného příslušníka jednoho ze společníků. Bude se tedy jednat o spíše levnější nájem ve Zlíně. Jak už bylo zmíněno, prostory sportovního areálu jsou nachystané, je potřeba jen zajistit vybavení. Veškeré počáteční výdaje jsou uvedeny v Kč v následující tabulce.

Tabulka 6 - Počáteční výdaje

Počáteční výdaje	Částka v Kč
Nájemné (první 3 měsíce) + kauce	105 000
Základní sportovní vybavení	700 000
Nábytek	150 000
IT vybavení	80 000
Povinné poplatky (živnost, právní služby)	3 000
Marketing (web, reklama, sociální sítě)	50 000
Pojištění areálu a odpovědnosti	30 000
Rezerva na neočekávané výdaje	100 000
Drobné kancelářské vybavení	3 000
Celkem	1 221 000

(zdroj: vlastní)

Výše vypočítané počáteční výdaje se uhradí bezhotovostně z bankovního účtu v prvním roce z vložených peněz společníků. Po odečtení celkových počátečních výdajů (1 221 000 Kč) od základního kapitálu (1 871 000 Kč) je ještě 650 000 Kč volných.

13.3 Ceny za služby

V následující tabulce lze vyčíst odhadované orientační ceny za nabízené služby sportovním areálem. Tyto ceny byly stanoveny dle konkurence, které stejné nebo podobné služby nabízejí a dle očekávání zákazníků.

Tabulka 7 - Odhadovaná orientační cena nabízených služeb

Služba	Odhadovaná cena
Jednorázový vstup do posilovny	160,-
Jednorázový vstup na skupinovou lekci	180,-
Měsíční permanentka	1 400,-
Dětský kroužek (1 pololetí)	2 200,-
Individuální trénink s trenérem (1 člověk)	680,-
Skupinový trénink (2 lidi)	500,- / osoba
Masáž	1 200,-
Sportovní tábor (týden)	3 000,-
Pronájem pro školení, firemní akce (1 den)	2 000 – 5 000,-
Pronájem pro semináře, školení (1 hodina)	500 – 1 000,-
Pronájem pro sportovní turnaje, eventy (1 den)	5 000 – 10 000,-
Parkovné (k dispozici je 25 parkovacích míst)	zdarma
Wellness (sauna a vířivka)	300,- / vstup
Káva, nápoje, občerstvení	Od 50,-

(zdroj: vlastní)

Cena služeb musí být vyčíslena tak, aby pokryla náklady a zajistila ziskovost. Se správně nastavenou cenovou strategií bude sportovní areál vystupovat atraktivně před zákazníky a taky bude finančně udržitelný.

Je možné, že se nabízené služby postupem času rozšíří. Tento plán bude popsán v jedné z dalších kapitol, a to konkrétně v kapitole Dlouhodobé plánování.

13.4 Odhad výnosů

Podstatnou roli v provozu sportovního areálu hraje počet návštěvníků a využití nabízených služeb. Na počet návštěvníků má vliv nespočet faktorů, jako např. sezónnost, marketingové

aktivity, konkurence v okolí atd. Velký zájem o sportovní areál se předpokládá v hlavní sezóně (podzim-jaro). Letní sezónu ale zachraňují sportovní příměstské tábory.

V této části diplomové práce je odhadnut potenciální počet návštěvníků sportovního areálu a množství využití služeb v průběhu měsíce, a to ve třech variantách – pesimistické, realistické a optimistické. Realistickým cílem se rozumí cíl, kterého by autorka této práce chtěla dosáhnout. Odhady potenciálních návštěvníků včetně odhadů příjmů jsou uvedeny v tabulce níže. Příjmy jsou vypočítány jako součin předpokládaného počtu návštěvníků a odhadované ceny za službu, která je uvedena v předchozí podkapitole. Počítáme, že týdenní sportovní příměstské tábory se budou pořádat 2x za rok. Jeden v měsíci červenec a druhý v srpnu. Počet zájemců o kroužky je celkový počet zájemců za jedno pololetí.

Odhad návštěvníků a výnosů v pesimistické variantě:

Tabulka 8 - Odhad návštěvníků a výnosů – pesimistická varianta

Služba	Odhadovaná cena	Počet zájemců za měsíc	Měsíční výnos	Roční výnos
Jednorázový vstup (posilovna)	160,-	300	48 000,-	576 000,-
Jednorázový vstup (skupinová lekce)	180,-	200	36 000,-	432 000,-
Permanentka	1 400,-	50	70 000,-	840 000,-
Individuální trénink	680,-	40	27 200,-	326 400,-
Wellness	300,-	100	30 000,-	360 000,-
Tábory	3 000,-	20	60 000,-	120 000,-
Kroužky	2 200,-	40	88 000,-	176 000,-
Celkem	-	-	359 200,-	2 830 400,-

(zdroj: vlastní)

Tabulka 8 představuje pesimistickou variantu odhadu návštěvnosti a výnosů sportovního areálu. Při nižším zájmu o nabízené služby by měsíční výnos činil 359 200 Kč, což odpovídá ročnímu výnosu 2 830 400 Kč. Největší podíl na tržbách by měly permanentky a sportovní kroužky. Pesimistická varianta ukazuje, že i při nižší návštěvnosti je sportovní areál schopen dosáhnout udržitelného výnosu, přičemž klíčovou roli hraje kombinace dlouhodobých členství a jednorázových vstupů.

Odhad návštěvníků a výnosů v realistické variantě:

Tabulka 9 - Odhad návštěvníků a výnosů – realistická varianta

Služba	Odhadovaná cena	Počet zájemců za měsíc	Měsíční výnos	Roční výnos
Jednorázový vstup (posilovna)	160,-	600	96 000,-	1 152 000,-
Jednorázový vstup (skupinová lekce)	180,-	400	72 000,-	864 000,-
Permanentka	1 400,-	100	140 000,-	1 680 000,-
Individuální trénink	680,-	80	54 400,-	652 800,-
Wellness	300,-	200	60 000,-	720 000,-
Tábory	3 000,-	40	120 000,-	240 000,-
Kroužky	2 200,-	80	176 000,-	352 000,-
Celkem	-	-	718 400,-	5 680 800,-

(zdroj: vlastní)

Výše uvedená tabulka ukazuje realistickou variantu odhadu návštěvnosti a výnosů sportovního areálu. Při očekávaném zájmu by měsíční výnos činil 718 400 Kč, za rok by to tedy bylo 5 680 800 Kč. Největším podílem na tržbách jsou permanentky, které zajišťují stabilní příjem, následně jednorázové vstupy do posilovny a skupinové lekce. Významnou složkou jsou také individuální tréninky a wellness služby. Tábory i kroužky

také přispívají k výnosům. Tento scénář říká, že při průměrné návštěvnosti může sportovní areál dosahovat udržitelného a ziskového provozu, přičemž hlavními zdroji příjmů jsou kombinace dlouhodobého členství, jednorázových vstupů a doplňkových služeb, jako je wellness a individuální trénink.

Odhad návštěvníků a výnosů v optimistické variantě:

Tabulka 10 - Odhad návštěvníků a výnosů – optimistická varianta

Služba	Odhadovaná cena	Počet zájemců za měsíc	Měsíční výnos	Roční výnos
Jednorázový vstup (posilovna)	160,-	900	144 000,-	1 728 000,-
Jednorázový vstup (skupinová lekce)	180,-	600	108 000,-	1 296 000,-
Permanentka	1 400,-	150	210 000,-	2 520 000,-
Individuální trénink	680,-	120	81 600,-	979 200,-
Wellness	300,-	300	90 000,-	1 080 000,-
Tábory	3 000,-	60	180 000,-	360 000,-
Kroužky	2 200,-	120	264 000,-	528 000,-
Celkem	-	-	1 077 600,-	8 491 200,-

(zdroj: vlastní)

Tabulka s optimistickou variantou návštěvnosti a výnosů sportovního areálu předpokládá maximální možný zájem zákazníků o nabízené služby. Při těchto hodnotách by výnos za měsíc činil 1 077 600 Kč, roční výnos 8 491 200 Kč. Největší část tržeb opět tvoří permanentky, následně jednorázové vstupy do posilovny a na skupinové lekce. Významné příjmy by také generovaly individuální tréninky a wellness služby. Tábory a kroužky by přispěly částkou 888 000 Kč za rok. Tento optimistický scénář představuje velmi úspěšný provoz areálu s vysokým zájmem zákazníků. Klíčem k dosažení těchto

hodnot by bylo zajištění efektivní marketingové komunikace s klienty, kvalitní služby a dobře nastavená kapacita sportovního areálu. V případě, že takový zájem by se podniku podařilo udržet dlouhodobě, mohlo by dojít k nadprůměrné ziskovosti sportovního areálu.

Tabulka 11 - Odhad návštěvníků a výnosů na první tři roky

Pesimistická varianta	<i>Rok 2026</i>	<i>Rok 2027</i>	<i>Rok 2028</i>
Počet návštěvníků	1 500	1 650	1 815
Celkové výnosy	2 830 400,-	3 113 440,-	3 424 784,-
Realistická varianta	<i>Rok 2026</i>	<i>Rok 2027</i>	<i>Rok 2028</i>
Počet návštěvníků	2 500	2 750	3 025
Celkové výnosy	5 680 800,-	6 248 880,-	6 873 768,-
Optimistická varianta	<i>Rok 2026</i>	<i>Rok 2027</i>	<i>Rok 2028</i>
Počet návštěvníků	4 000	4 400	4 840
Celkové výnosy	8 491 200,-	9 340 320,-	10 274 352,-

(zdroj: vlastní)

Tabulka 11 představuje odhad celkového počtu návštěvníků za první tři roky včetně ročního výnosu z návštěvnosti sportovního areálu. Počet návštěvníků i výše výnosů předpokládáme, že porostou každoročně o 10 %. Počáteční odhad výnosů v roce 2026 vychází z odhadnutého ročního výnosu, který byl vypočítán výše v této podkapitole.

13.5 Odhad nákladů

V podnikání je třeba počítat s fixními i variabilními náklady. Fixní náklady představují tu část nákladů, která se s počtem návštěvníků nemění. Variabilní náklady jsou naopak náklady, které se s množstvím návštěvníků měnit budou.

13.5.1 Fixní náklady

Mezi fixní náklady sportovního areálu patří ty náklady, které se nemění s počtem návštěvníků. Tyto náklady musí být hrazeny bez ohledu na to, jaký je provoz areálu. Jednotlivé fixní náklady sportovního areálu jsou vypsány v následující tabulce.

Tabulka 12 - Měsíční a roční fixní náklady v Kč

Fixní náklady	Cena za měsíc	2026	2027	2028
Nájemné	35 000,-	420 000,-	420 000,-	420 000,-
Energie	30 000,-	360 000,-	360 000,-	360 000,-
Mzdové náklady	350 000,-	4 200 000,-	4 200 000,-	4 200 000,-
Pojištění	8 000,-	96 000,-	96 000,-	96 000,-
Marketing, reklama	25 000,-	300 000,-	300 000,-	300 000,-
Opravy, údržba	20 000,-	240 000,-	240 000,-	240 000,-
Administrativa, IT služby	5 000,-	60 000,-	60 000,-	60 000,-
Internet	700,-	8 400,-	8 400,-	8 400,-
Mobilní tarif	500,-	6 000,-	6 000,-	6 000,-
Celkem	474 200,-	5 690 400,-	5 690 400,-	5 690 400,-

(zdroj: vlastní)

Jak autorka práce výše zmínila, prostory sportovního areálu budou pronajímány od rodinného příslušníka jednoho ze společníků areálu. Proto je měsíční nájem levnější. Prostory budou na adrese Kostelec 494, 763 14 Zlín. Jedná se o dobrou městskou lokalitu, v blízkosti se nachází zastávka MHD a parkoviště zdarma. V blízké budoucnosti nepočítáme s tím, že by se nájem měl zdražit.

Dalšími fixními náklady jsou zálohy na energie, u kterých také neuvažujeme zdražení. Částka byla odhadnuta na 30 000 Kč za měsíc. A ostatní fixní náklady jako je internet, mobilní tarif, administrativa a IT služby, opravy a údržby, pojištění a marketing s reklamou.

13.5.2 Variabilní náklady

Kromě fixních nákladů v provozu sportovního areálu budou vznik i variabilní náklady. Variabilní náklady se budou měnit v závislosti na počtu návštěvníků a poskytovaných službách. Odhad počtu návštěvníků a výnosů v pesimistické, realistické a optimistické variantě byl uveden v podkapitole 12.4.

Níže uvedená tabulka obsahuje přehled předpokládaných variabilních nákladů za měsíc a rok ve všech třech scénářích.

Tabulka 13 - Odhadované variabilní náklady v Kč

Náklad	Pesimistická varianta (měsíc)	Pesimistická varianta (rok)	Realistická varianta (měsíc)	Realistická varianta (rok)	Optimistická varianta (měsíc)	Optimistická varianta (rok)
Spotřeba energií nad rámec fixních nákladů	10 000,-	120 000,-	15 000,-	180 000,-	20 000,-	240 000,-
Provozní materiál	5 000,-	60 000,-	8 000,-	96 000,-	12 000,-	144 000,-
Voda pro wellness	4 000,-	48 000,-	6 000,-	72 000,-	8 000,-	96 000,-
Odměny trenérům	20 000,-	240 000,-	30 000,-	360 000,-	45 000,-	540 000,-
Obměna pomůcek	3 000,-	36 000,-	5 000,-	60 000,-	7 500,-	90 000,-
Celkem	42 000,-	504 000,-	64 000,-	768 000,-	92 500,-	1 110 000,-

(zdroj: vlastní)

Variabilní náklady na jednoho návštěvníka se zjistí tak, že celkové variabilní náklady za první rok se vydělí celkovým počtem zákazníků v tom daném roce, aby bylo možné určit průměrnou výši variabilních nákladů na jednoho návštěvníka. V dalších letech bude tato

hodnota násobena odhadovaným počtem návštěvníků v každé variantě scénáře, čímž získáme předpokládané variabilní náklady na každý rok provozu sportovního areálu.

13.5.3 Celkové náklady

Na celkové náklady přijdeme součtem variabilních a fixních nákladů. Následující tabulka znázorňuje výši celkových nákladů pro jednotlivé roky ve všech třech variantách scénářů.

Pesimistická varianta:

Tabulka 14 - Celkové náklady – pesimistická varianta

Náklady	2026	2027	2028
Odhad ročních fixních nákladů	5 690 400,-	5 690 400,-	5 690 400,-
Odhad ročních variabilních nákladů	504 000,-	510 000,-	520 000,-
Celkem	6 194 400,-	6 200 400,-	6 210 400,-

(zdroj: vlastní)

Realistická varianta:

Tabulka 15 - Celkové náklady – realistická varianta

Náklady	2026	2027	2028
Odhad ročních fixních nákladů	5 690 400,-	5 690 400,-	5 690 400,-
Odhad ročních variabilních nákladů	768 000,-	770 000,-	800 000,-
Celkem	6 458 400,-	6 460 400,-	6 490 400,-

(zdroj: vlastní)

Optimistická varianta:

Tabulka 16 - Celkové náklady – optimistická varianta

Náklady	2026	2027	2028
Odhad ročních fixních nákladů	5 690 400,-	5 690 400,-	5 690 400,-
Odhad ročních variabilních nákladů	1 110 000,-	1 140 000,-	1 145 000,-
Celkem	6 800 400,-	6 830 400,-	6 835 400,-

(zdroj: vlastní)

13.6 Hospodářský výsledek

Pro každý podnik je nejdůležitější, aby na konci roku vygeneroval zisk. Zda zisku podnik dosáhl či nikoliv, zjistíme odečtením odhadnutých nákladů od odhadnutých výnosů. V případě, že náklady budou větší než výnosy, podnik je ztrátový. V opačném, lepším případě, že výnosy jsou větší než náklady, se podnik bude těšit ze zisku.

Hospodářský výsledek je vypočítán v tabulce 17.

Tabulka 17 - Hospodářský výsledek sportovního areálu

Pesimistická varianta	2025	2026	2027	2028
Celkové náklady	1 221 000,-	6 194 400,-	6 200 400,-	6 210 400,-
Celkové výnosy	0	2 830 400,-	3 113 440,-	3 424 784,-
HV (zisk/ztráta)	-1 221 000,-	-3 364 000,-	-3 086 960,-	-2 785 616,-
Realistická varianta	2025	2026	2027	2028
Celkové náklady	1 221 000,-	6 458 400,-	6 460 400,-	6 490 400,-
Celkové výnosy	0	5 680 800,-	6 248 880,-	6 873 768,-
HV (zisk/ztráta)	- 1 221 000,-	-777 600,-	-211 520,-	383 368,-
Optimistická varianta	2025	2026	2027	2028
Celkové náklady	1 221 000,-	6 800 400,-	6 830 400,-	6 835 400,-
Celkové výnosy	0	8 491 200,-	9 340 320,-	10 274 352,-
HV (zisk/ztráta)	- 1 221 000,-	1 690 800,-	2 509 920,-	3 438 952,-

(zdroj: vlastní)

V tabulce jsou znázorněny celkové náklady a celkové výnosy, pomocí kterých se vypočítal hospodářský výsledek za rok 2025, 2026, 2027 a 2028. V prvním roce žádných

výnosů podnik nedosahuje, protože jak bylo již zmíněno, provoz začíná až v roce 2026. Počáteční náklady a fixní náklady v roce 2025 činí 1 221 000 Kč.

V pesimistické variantě od roku 2026 vznikají sportovnímu areálu i výnosy, které nejsou ale vyšší než náklady, a tak je sportovní areál stále ve ztrátě. Rok 2028 stále vykazuje ztrátu. Je zřejmé, že podnikání není dlouhodobě udržitelné bez dodatečných úprav.

Realistická varianta ukazuje, že s rostoucími náklady rostou i výnosy. V roce 2026 je podnik ve ztrátě, ale v dalších letech by se situace mohla výrazně zlepšit. Rok 2028 je prvním rokem, kdy se sportovní areál dostává do zisku ve výši 383 368 Kč. V této variantě je podnik dlouhodobě udržitelný.

Poslední variantou je varianta optimistická. Předpokládá se nejvyšší růst výnosů, což vede k tomu, že sportovní areál se dostává do zisku již od roku 2026. V dalších letech se zisk stále zvyšuje. Podnikání je úspěšné. Tato varianta je nejméně pravděpodobná ze všech třech variant hlavně z důvodu, že předpokládá neustále rostoucí poptávku po sportovních službách a bezproblémový provoz, který je sice snem každého podnikatele, avšak to tak bohužel vždy není.

Je potřeba sledovat vývoj poptávky a optimalizovat náklady, aby sportovní areál byl schopen co nejdříve dosáhnout zisku.

13.7 Cash Flow

Výkaz cash flow poskytuje přehled o finančních tocích. Konkrétně v našem případě v něm můžeme vyčíst finanční toky sportovního areálu v prvních čtyřech letech provozu. Zohledněny jsou všechny tři varianty – pesimistická, realistická a optimistická. Každá varianta se liší předpokládanými příjmy a výdaji, což ovlivňuje konečný finanční výsledek.

Tabulka 18 - Cash Flow sportovního areálu

Pesimistická varianta	<i>2025</i>	<i>2026</i>	<i>2027</i>	<i>2028</i>
Počáteční stav	1 800 000,-	579 000,-	-2 785 000,-	-5 781 960,-
Příjmy za rok	0	2 830 400,-	3 113 440,-	3 424 784,-
Výdaje za rok	1 221 000,-	6 194 400,-	6 200 400,-	6 210 400,-
Konečný stav	579 000,-	-2 785 000,-	-5 781 960,-	-8 567 576,-
Realistická varianta	<i>2025</i>	<i>2026</i>	<i>2027</i>	<i>2028</i>
Počáteční stav	1 800 000,-	579 000,-	-198 600,-	-410 120,-
Příjmy za rok	0	5 680 800,-	6 248 880,-	6 873 768,-
Výdaje za rok	1 221 000,-	6 458 400,-	6 460 400,-	6 490 400,-
Konečný stav	579 000,-	-198 600,-	-410 120,-	-26 752,-
Optimistická varianta	<i>2025</i>	<i>2026</i>	<i>2027</i>	<i>2028</i>
Počáteční stav	1 800 000,-	579 000,-	2 269 800,-	4 779 720,-
Příjmy za rok	0	8 491 200,-	9 340 320,-	10 274 352,-
Výdaje za rok	1 221 000,-	6 800 400,-	6 830 400,-	6 835 400,-
Konečný stav	579 000,-	2 269 800,-	4 779 720,-	8 218 672,-

(zdroj: vlastní)

Zhodnocení jednotlivých variant*Pesimistická varianta:*

Varianta ukazuje velmi negativní trend v cash flow. Počáteční vklad 1 800 000 Kč se rychle vyčerpá a podnik se dostává do ztráty a v dalších letech tato ztráta narůstá. Příjmy sice rostou, ale pořád nejsou schopny pokrýt vysoké provozní náklady. Tento scénář ukazuje, že pokud podnik nenajde dodatečné financování, hrozí mu finanční problémy. Řešením by bylo nutné zajištění externího financování nebo výrazně snížit provozní náklady.

Realistická varianta:

Zde je situaci stabilnější, avšak stále čelí problémům se záporným cash flow v prvních letech. V roce 2026 generuje mírou ztrátu, která se ale v dalším roce prohloubí. V roce 2028 se ztráta téměř vyrovná, což naznačuje, že projekt by se konečně mohl stát soběstačným, pokud by se podařilo sportovnímu areálu optimalizovat náklady, nebo zvýšit příjmy. Scénář je pravděpodobnější než pesimistický a ukazuje, že s efektivním řízením může podnik dosáhnout zisku a udržitelnosti.

Optimistická varianta:

Tento scénář je tím nejlepším. Poukazuje na stabilní růst a pozitivní cash flow již od roku 2026. Konečný zůstatek finančních prostředků se postupně navyšuje, podnik by byl schopen pokrýt náklady a také by generoval dostatečný zisk. Předpokládají se vyšší příjmy, což může být realistické v případě silného zájmu o nabízené služby sportovního areálu, efektivního marketingu a dobře nastavených cenových strategií.

Výše uvedená tabulka cash flow celkově ukazuje, že projekt sportovního areálu je potenciálně udržitelný, ale jeho úspěch bude záviset především na schopnosti generovat dostatečné příjmy a efektivně řídit provozní náklady. Vhodné je, zaměřit se na realistický scénář, ale zároveň být připravený na scénář pesimistický. Za důležitost se považuje hledání možností, jak zvýšit příjmy, jako např. rozšíření nabízených služeb, cílený marketing atd. a v neposlední řadě efektivně řídit výdaje.

13.8 Návratnost investice

Ukazatel návratnost investice je klíčový při hodnocení úspěšnosti podniku. Pro podnikatele je potřeba zjistit, za jak dlouho se vložené prostředky vrátí a zda bude projekt dlouhodobě udržitelný.

V případě sportovního areálu sídlícího ve Zlíně bude návratnost ovlivněna několika faktory, jako jsou zájem o sportovní kroužky, tábory, tréninky, obsazenost posilovny a poptávka po doplňkových službách (občerstvení). Podstatným bodem bude také konkurenční prostředí a cenová strategie.

Tato kapitola se zaměřuje na analýzu investičních nákladů a odhad budoucích příjmů s cílem určit, kdy se projekt dostane do zisku a stane se tak finančně soběstačným.

Doba návratnosti investic je vypočítána jako podíl počátečních výdajů a průměrného ročního cash flow.

Tabulka 19 - Doba návratnosti investice

	Pesimistická varianta	Realistická varianta	Optimistická varianta
Počáteční výdaje	1 221 000,-	1 221 000,-	1 221 000,-
Roční průměrné CF	-4 138 884,-	-158 723,25	3 961 798,-
Doba návratnosti	Nikdy se nevrátí	Nikdy se nevrátí	3,7 měsíců

(zdroj: vlastní)

V případě pesimistické varianty, vzhledem k negativnímu průměrnému ročnímu cash flow, se investice nikdy nevrátí. Podnik by byl dlouhodobě ztrátový. Stejně tak i u realistické varianty, kdy je cash flow stále záporné, se investice nevrátí, pokud nedojde ke zlepšení finanční situace. V optimistické variantě se investice vrátí přibližně za necelé 4 měsíce. Lze říct, že se doopravdy jedná o velmi rychlou návratnost investice.

Cílem je, aby podnikání bylo finančně udržitelné a reálně dosáhlo návratnosti investice. Je tedy nutné zaměřit se na zvýšení příjmů a optimalizaci nákladů.

Možnosti, jak snížit náklady:

- Energetická úspornost (solární panely, regulace vytápění, LED osvětlení)
- Marketing (spolupráce s místními komunitami místo drahých reklamních kampaní)
- Domluvit lepší ceny na nákup občerstvení, údržbu zařízení
- Omezení nákladů na pracovní sílu pomocí externích trenérů či brigádníků v méně exponovaných časech
- Vybavení nakupovat postupně, nikoliv jednorázově

Snížení nákladů a zvýšení příjmů je vhodné nakombinovat se změnou finanční strategie. V případě úspěšné kombinace těchto tří opatření, by se realistická varianta mohla přiblížit k pozitivnímu cash flow a dosáhnout tak návratnosti investice v přijatelném časovém horizontu.

Změna finanční strategie:

- Využití možnosti financování ze strany státu nebo EU na podporu sportu v podobě dotací a grantů

- Spolupráce s investory, kteří by mohli pomoci s rozjezdem sportovního areálu a jeho financováním

Zapojení nějaké lokální komunity do financování projektu výměnou za významné benefity, jako jsou slevy, členství atd.

13.9 Příspěvek na úhradu fixních nákladů

Pomocí příspěvku na úhradu fixních nákladů (krycího příspěvku) lze zjistit, zda sportovní areál vydělává dost peněz na to, aby byl schopen pokrýt své fixní náklady. V případě, že je krycí příspěvek nižší než fixní náklady, podnik je ztrátový. Naopak pokud je příspěvek vyšší, podnik vykazuje zisk. Zisk nebo ztráta se zjistí po odečtení variabilních nákladů od tržeb. Nyní se použijí předpokládané výnosy z běžné činnosti – z prodeje služeb (vstupů, permanentek, pronájmů, tréninků atd.)

Výpočet příspěvku na úhradu fixních nákladů je zaznamenán v následující tabulce ve všech třech variantách – pesimistické, realistické a optimistické.

Tabulka 20 - Krycí příspěvek na úhradu fixních nákladů

Pesimistická varianta	2026	2027	2028
Výnosy z běžné činnosti	2 830 400,-	3 113 440,-	3 424 784,-
Variabilní náklady	504 000,-	510 000,-	520 000,-
Krycí příspěvek	2 326 400,-	2 603 440,-	2 904 784,-
Realistická varianta	2026	2027	2028
Výnosy z běžné činnosti	5 680 800,-	6 248 880,-	6 873 768,-
Variabilní náklady	768 000,-	770 000,-	800 000,-
Krycí příspěvek	4 912 800,-	5 478 880,-	6 073 768,-
Optimistická varianta	2026	2027	2028
Výnosy z běžné činnosti	8 491 200,-	9 340 320,-	10 274 352,-
Variabilní náklady	1 110 000,-	1 140 000,-	1 145 000,-
Krycí příspěvek	7 391 200,-	8 200 320,-	9 129 352,-

(zdroj: vlastní)

Krycí příspěvek je určen k úhradě fixních nákladů – nájem, energie, mzdové náklady, pojištění, marketing a reklama, údržba, administrativa a IT služby, internet a mobilní tarif. Čím vyšší je krycí příspěvek, tím lépe, protože zbytek krycího příspěvku tvoří zisk.

Tabulka 21 - Krycí příspěvek a výsledek hospodaření – všechny varianty

Pesimistická varianta	2026	2027	2028
Fixní náklady	5 690 400,-	5 690 400,-	5 690 400,-
Krycí příspěvek	2 326 400,-	2 603 440,-	2 904 784,-
Zisk/ztráta	-3 364 000,-	-3 086 960,-	-2 785 616,-
Realistická varianta	2026	2027	2028
Fixní náklady	5 690 400,-	5 690 400,-	5 690 400,-
Krycí příspěvek	4 912 800,-	5 478 880,-	6 073 768,-
Zisk/ztráta	-777 600,-	-211 520,-	383 368,-
Optimistická varianta	2026	2027	2028
Fixní náklady	5 690 400,-	5 690 400,-	5 690 400,-
Krycí příspěvek	7 391 200,-	8 200 320,-	9 129 352,-
Zisk/ztráta	1 700 800,-	2 509 920,-	3 438 952,-

(zdroj: vlastní)

Tabulka 21 porovnává tři scénáře hospodaření sportovního areálu v prvních třech letech provozu. Scénáře se liší výší dosaženého krycího příspěvku, zatímco fixní náklady zůstávají ve všech letech a variantách stejné.

Pesimistická varianta předpokládá, že ve všech třech letech by sportovní areál vykazoval ztrátu, i když by docházelo k jejímu každoročnímu snižování díky očekávanému růstu výnosů – příspěvku.

Realistický scénář předpokládá už vyrovnanější provoz. V prvním a druhém roce by byl sice ještě ve ztrátě, ale v roce 2028 by už sportovní areál vykazoval zisk ve výši 383 368 Kč.

Optimistická varianta počítá s vysokým zájmem zákazníků, kteří přinesou vyšší výnosy. Již od prvního roku by sportovní areál byl ziskový ve výši 1 700 800 Kč. Tento zisk se každým rokem zvyšuje. Těchto výsledků sportovní areál může dosáhnout pomocí

úspěšného marketingu, vysoké obsazenosti nabízených služeb a efektivním řízení nákladů. Rychlejší cestu k zisku může zajistit i čerpání dotací, které mohou snížit počáteční náklady.

13.10 Dotace

Sportovní areál Move Arena Zlín může získat dotace, které podporují sportovní infrastrukturu, rozvoj sportu a zlepšení dostupnosti sportovních a volnočasových aktivit. K tomu, aby tyto dotace byly opravdu získány, je potřeba, aby společníci prostudovali aktuální dotační výzvy Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy a dalších relevantních orgánů. Dále by měl být vytvořen detailní plán aktivit sportovního areálu, jaké jsou jejich přínosy pro komunitu a ekonomický přínos pro areál. Pak už jen získané informace o možnosti získat dotace prokonzultovat s odborníky na dotace, kteří mohou přímo žádost o dotaci sepsat. Sportovní areál, aby získal některou z dotací, musí být registrován v Rejstříku sportu. (Rejstřík sportu, 2024)

Sportovní areál, jako s.r.o. má možnost získat následující dotace:

Regionální sportovní infrastruktura

Jedná se o investiční dotaci od Národní sportovní agentury, která je určena pro právnické osoby. Sportovní areál tuto dotaci může získat na rekonstrukci stávajících zařízení a technické zhodnocení. Vzhledem k tomu, že sportovní areál bude mít provoz v prostorách, kde již dříve probíhaly sportovní činnosti, lze projekt zařadit do kategorie technické zhodnocení. Výše této dotace se pohybuje v rozmezí 30-70 % z celkových nákladů, v tomto případě by to představovalo 366 300,- až 854 700,-.

Získání této dotace by mohlo výrazně snížit počáteční finanční zátěž, zlepšila by se návratnost investic a účast v dotačním programu by mohla zlepšit image sportovního areálu. (Národní sportovní agentura, 2024)

Standardizovaná sportovní infrastruktura

Dotace je také investiční od Národní sportovní agentury, na výstavbu zařízení dle předepsaných standardů, např. sportovní haly. Výše dotace se pohybuje okolo 70 %. (Národní sportovní agentura, 2024)

Dotace od Zlínského kraje a města Zlín

Podpora sportovní činnosti

Dotaci lze získat na provozní náklady nebo nákup vybavení. Tato dotace není sice jista, ale je možné o ni požádat. (Zlínský kraj, 2024)

Investiční dotace na infrastrukturu

V případě rekonstrukce sportoviště nebo rozvoje zázemí může sportovní areál tuto formu dotace získat. Podmínkou však je, aby sportovní areál měl veřejný přínos pro město Zlín. (Město Zlín, 2024)

Podpora infrastruktury pro vzdělávání a sport

Sportovní areál bude spolupracovat s městem i se školami, může tedy požádat o tuto dotaci na modernizaci zařízení pro volnočasové aktivity. (MŠMT, 2024)

Podpora sportu na školách a pro děti a mládež

Na tábory, kurzy a programy pro děti, lze získat dotaci z programu Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. S touto dotací se počítá v budoucnu, kdy sportovní areál bude spolupracovat se Zlínskými spolky. (MŠMT, 2024)

Sportovní areál nemůže získat tyto dotace:

Můj klub

Jedná se o dotaci, která slouží jen pro spolky a sportovní kluby, nikoliv pro podnikatele. Slouží na podporu sportu dětí a mládeže. Možnost, jak by sportovní areál mohl dotaci získat je, že založí spolek pro dětské aktivity a požádá o dotaci jako nezisková organizace. (MŠMT, 2024)

Dotace od MŠMT

Jak již výše bylo vysvětleno, programy MŠMT mohou využít jen školy nebo spolky. V případě, že sportovní areál bude v partnerství se školou či spolkem, může být dotace získána. (MŠMT, 2024)

14 MANAGEMENT LIDSKÝCH ZDROJŮ

Úspěchem podnikatelského plánu jsou mimo jiné i lidské zdroje. Aby provoz sportovního areálu probíhal bez problému, byl efektivní a plynulý, je nezbytně nutné zajistit kvalitní, odborně způsobilý a motivovaný personál, jehož poskytované služby klientům budou profesionální. Práce zaměstnanců, ať už se jedná o trenéry nebo recepční, by měla vytvářet přátelské prostředí a každý by měl být schopen svou prací přispět k dobrému jménu společnosti.

14.1 Personální zajištění

Předpokládá se, že sportovní areál bude zaměstnávat čtyři trenéry s konkrétní specializací, z nichž tři budou externí, čtvrtým trenérem bude samotná majitelka areálu, autorka této práce. Dalším zaměstnancem budou dvě recepční, které se budou střídat po směnách. V případě nutnosti se bude zvažovat i výpomoc brigádníka. Sportovní areál si také zajistí účetního a právního poradce, který nebude zaměstnán, ale jeho činnost bude vykonávána na dohodu o provedení práce. Na hlavní pracovní poměr je pak ještě třeba počítat s paní na úklid a panem, který se postará o údržbu sportovního areálu. Je tedy potřeba zajistit:

- **Trenéra silového a kondičního tréninku**
- **Trenéra gymnastiky pro děti**
- **Instruktoru jógy, pilates a relaxačních cvičení**
- **Recepční**
- **Účetní a právní poradce**
- **Uklízečku**
- **Údržbáře**

14.2 Požadavky na zaměstnance

Při výběru zaměstnanců bude kladen důraz na odborné kvalifikace, osobní předpoklady – spolehlivost, schopnost týmové práce a orientace na klienta. Trenéři by měli umět svého svěřence namotivovat, zajistit jim individuální přístup a měli by mít chuť se neustále vzdělávat ve svém oboru.

V momentě, kdy sportovní areál bude hledat kvalifikovaného trenéra s chutí pracovat v přátelském a dynamickém prostředí nově vznikajícího sportovního areálu s názvem Move

Arena Zlín, bude požadovat od trenéra osvědčení o odborné způsobilosti, např. instruktor fitness nebo trenér licence B, příjemné vystupování a flexibilitu. Sportovní areál může zájemci o práci nabídnout atraktivní pracovní prostředí, podporu ve vzdělávání a možnost podílet se na budování sportovní komunity.

14.3 Systém řízení a motivace zaměstnanců

Po tom, co proběhne kvalitní nábor zaměstnanců, snahou sportovního areálu je si klíčové pracovníky dlouhodobě udržet. K tomu pomůže nastavený motivační systém podniku, který zahrnuje následující prvky:

- **Benefity** – každý zaměstnanec, pracující ve sportovním areálu na hlavní pracovní poměr bude mít možnost bezplatně využít všechny nabízené služby a pro jejich rodinné příslušníky bude k dispozici zvýhodněné vstupné.
- **Vzdělávání a školení** – u trenérů bude kladen důraz na pravidelnou účast na interních školeních, sportovní areál bude podporovat jejich účast i na externích kurzech a zajistí možnost rozšiřovat kvalifikaci zaměstnanců, např. absolvování masérského kurzu, protože tuto službu sportovní areál nabízí a absolvování dalších odborných seminářů.
- **Motivační složka mzdy** – poskytování bonusů za výkony, provize z prodeje permanentek, vedených kurzů a sortimentu.
- **Týmové aktivity** – pořádání neformálních večírků, teambuildingových akcí a pravidelných setkání zaměstnanců s vedením společnosti. V přátelském kolektivu se každému bude pracovat lépe.
- **Kariérní růst** – v závislosti na výkonu bude mít možnost trenér postupovat na pozici hlavního trenéra nebo zástupce vedoucího areálu.

Komunikace mezi zaměstnanci a vedením společnosti bude založena na upřímnosti a důvěře, partnerském přístupu a vzájemném respektu. Jak již bylo zmíněno, kvalitní tým je jedním z hlavních faktorů, který zajistí dlouhodobý úspěch celého projektu.

15 RIZIKOVÁ ANALÝZA

Nový podnikatelský záměr s sebou přináší určitá rizika, která mohou ovlivnit jeho úspěch. Tak je to i v případě budování nového sportovního areálu. Sportovní areál čelí běžným podnikatelským rizikům. Samotný provoz sportovního areálu může být ohrožen mnoha různými riziky. Tato rizika mohou ovlivnit úspěch sportovního areálu.

Cílem rizikové analýzy je identifikovat a popsat potenciální rizika, která mohou negativně ovlivnit chod sportovního areálu, a zároveň navrhnout možná opatření ke zmírnění jejich dopadů. Rizika mohou vést k finančním ztrátám, snížení konkurenceschopnosti podniku a v nejhorším možném případě i k ohrožení samotné existence sportovního areálu.

Postup zahrnuje využití nástrojů brainstormingu a logického rámce, kdy rizika jsou identifikována na základě analýzy podnikatelského prostředí (PESTLE, Porter analýza), provozních zkušeností z oboru a znalosti specifík sportovního podnikání. Jsou zohledněna jak vnitřní, tak vnější rizika.

V následující části jsou uvedena nejvýznamnější rizika identifikovaná dle podnikatelského charakteru a dostupných informací z trhu. U každého rizika je také stručně popsána pravděpodobnost jeho výskytu, možný dopad na podnik a návrh opatření, jak danému riziku předcházet nebo jak ho v případě jeho výskytu minimalizovat.

15.1 Identifikace rizika

Sportovní areál se může setkat s následujícími riziky, která jsou v tabulce rozdělena dle jejich druhu.

Tabulka 22 - Identifikace rizik

Oblast rizika	Druh rizika
Finanční riziko	Nedostatečné financování Podceněné náklady Sezónnost poptávky Neschopnost splácet své závazky
Ekonomické riziko	Změna cen energií a provozních nákladů Inflace
Tržní riziko	Silná konkurence Změny v preferencích návštěvníků Nevhodná cenová politika
Provozní riziko	Poruchy zařízení Nedostatek kvalifikovaného personálu
Právní a legislativní riziko	Změny v legislativě Problémy se smlouvami
Marketingové riziko	Špatná pověst Nedostatečný marketing Problémy s partnery a sponzory Neznalost trhu
Dodavatelské riziko	Zpoždění při dodávkách vybavení Problémy se spoluprací s klíčovými dodavateli Kvalita dodávaného sortimentu
Bezpečnostní riziko	Úrazy zákazníků Vandalismus Krádeže

Sociální riziko	Dlouhodobá absence zaměstnanců z důvodu úrazu nebo nemoci Špatná rozhodnutí společníků
-----------------	--

(zdroj: vlastní)

Finanční a ekonomická rizika

Finanční a ekonomická rizika přímo ovlivňují financování podniku, cash flow a vůbec, celkovou rentabilitu sportovního areálu. Ekonomická rizika jsou nejvýznamnější hrozby. Do této kategorie rizik řadíme např.:

- 1) **Nedostatečné financování** – ještě před zahájením provozu sportovního areálu se může podnik potýkat s problémy v případě, že nemá dostatek počátečního kapitálu nebo nemá zajištěné externí financování v podobě úvěru, dotací nebo případně investory.
- 2) **Podceněné náklady** – před výstavbou, provozem a údržbou je třeba provést důkladný odhad nákladů, v případě, že tento odhad je chybný, vede to k finanční nestabilitě. Podnik nepočítal např. s vyššími výdaji na energie, s personálními náklady nebo s náklady na vybavení, které samozřejmě pak snižují ziskovost.
- 3) **Sezónnost poptávky** – sportovní areál nabízí i venkovní sportovní aktivity – atletická dráha, která je závislá na ročním období, což může, ale nemusí vést k nerovnoměrnému rozložení příjmů.
- 4) **Změna cen energií a provozních nákladů** – náklady na provoz areálu se mohou rapidně zvýšit kvůli zvýšeným cenám energií a dalších provozních vstupů, s tím je spojena i neschopnost splácet dodavatelské faktury.

Tržní rizika a konkurenceschopnost

Sportovní areál potřebuje pro svoji úspěšnost být odlišný od konkurence. Proto je třeba, aby nabídka byla atraktivní. Mezi tržní rizika patří:

- 1) **Silná konkurence** – ve Zlíně se nachází i jiné sportovní areály, centra a posilovny. V případě, že se najde konkurence, která nabízí podobné nebo i lepší služby, pro sportovní areál může být složité přilákat dostatek zákazníků.
- 2) **Změny v preferencích zákazníků** – může se stát, že zákazníci změni časem své sportovní návyky, což může výrazně snížit poptávku po určitých aktivitách.

- 3) **Nevhodná cenová politika** – vysoce nastavené ceny jsou pro zákazníky odrazující, příliš nízké ceny mohou přinést finanční nestabilitu v podniku.

Provozní rizika

Při běžném provozu sportovního areálu mohou nastat různé problémy s vybavením a personálem. Je třeba počítat s těmito riziky:

- 1) **Poruchy zařízení** – technické problémy, jako je nefunkční osvětlení, porucha vytápění či klimatizace, poškozené stroje. Tato rizika často způsobují snížení kvality nabízených služeb a tím pádem i ztrátu zákazníků.
- 2) **Nedostatek kvalifikovaného personálu** – hladký chod areálu zajistí trenéři, recepční, údržbáři a další personál.
- 3) **Bezpečnostní rizika** – úrazy zákazníků, vandalismus, krádeže, které mohou vést k právním sporům a finančním ztrátám.

Právní a legislativní rizika

Pro legální provoz sportovního areálu je zásadní dodržovat právní předpisy. Rizikem může být:

- 1) **Změna v legislativě** – nové vyhlášky a zákony, např. zpřísnění hygienických norem přináší další náklady.
- 2) **Problémy se smlouvami** – finanční situaci podniku velmi negativně ovlivní nevýhodná smlouva s dodavateli nebo nájemníky.

Marketingová rizika

Neboli reputační rizika, kdy je dobrá pověst klíčová pro dlouhodobý úspěch podniku:

- 1) **Špatná pověst** – negativní recenze a názory na sociálních sítích mohou být odrazující pro nové zákazníky.
- 2) **Nedostatečný marketing** – lidé, kteří o sportovním areálu neví, nepřijdou, nemají se o podniku, jak dozvědět.
- 3) **Problémy se sponzory a partnery** – konflikty nebo ukončení spolupráce s klíčovými partnery může vyvolat změnu ve financování.

- 4) **Neznalost trhu** – nesprávně nastavená marketingová strategie a nesprávně definovaná cílová skupina může vést k neefektivnímu oslovení potenciálních klientů.

Dodavatelská rizika

Dodavatelská rizika mohou mít různé podoby, např:

- 1) **Zpoždění při dodávkách vybavení** – především na začátku podnikání se společnost může setkat s problémem opožděného dodání důležitého vybavení (fitness strojů, sportovního náčiní atd.) Může dojít k tomu, že sportovní areál bude otevřen později, než bylo původně v plánu.
- 2) **Problémy se spoluprací s klíčovými dodavateli** – tento problém nastane v případě, že se podnik bude vázat pouze na jednoho nebo jen velmi omezený počet dodavatelů např. sportovní výživy a tento dodavatel zkrachuje.
- 3) **Kvalita dodávaného sortimentu** – negativně ovlivňovat komfort klientů může nízká kvalita dodávek sportovních pomůcek, nestabilní Wi-Fi zařízení nebo neprofesionální správa systému.

Bezpečnostní rizika

Bezpečnostní rizika mohou mít dopad na zdraví návštěvníků i na pověst sportovního areálu a finanční stabilitu v případě náhrad škody. Mezi bezpečnostní rizika patří:

- 1) **Úrazy zákazníků** – je třeba počítat s úrazy jako je podvrtnutí, pohmoždění nebo odřeniny, pak může dojít i k vážnějším úrazům jako jsou zlomeniny, úrazy hlavy.
- 2) **Vandalismus** – sportovní areál bude veřejně přístupným prostorem, nelze vyloučit riziko úmyslného poškození věcí, na jejichž úpravu bude muset sportovní areál vynaložit dodatečné náklady na opravy.
- 3) **Krádeže** – odcizení oblečení, peněženek, sportovních pomůcek. Proto skříňky v šatnách budou uzamykatelné a vybrané části areálu pod monitorovacím systémem.

Sociální rizika

Sociální rizika jsou spojené s lidskými faktory. Jde většinou o zaměstnance, vedení podniku a ostatní osoby, které mají něco společného se sportovním areálem.

- 1) **Dlouhodobá absence zaměstnanců** – ať už z důvodu nemoci nebo úrazu, může se jednat o trenéry, recepční a jakýkoliv personál. Ovlivní to kvalitu služeb a spokojenost návštěvníků. Chybějící zaměstnance je potřeba nahradit záskokem.
- 2) **Špatné rozhodnutí společníků** – neshody, chybné rozhodnutí ovlivní směřování projektu.

15.2 Stanovení významnosti rizik

Je nezbytné, abychom posoudili významnost identifikovaných rizik. Nyní se zhodnotí závažnosti jednotlivých rizik spojených s realizací a provozem sportovního areálu. Úkolem je zjistit, která rizika představují největší hrozbu pro úspěšnou podnikatelskou činnost, a která naopak mají dopad minimální. Posouzení probíhá na základě kombinace pravděpodobnosti výskytu a míry dopadu na podnikání.

Využitá stupnice:

- Závažnost rizika: 1 – nejnižší až 5 – nejvyšší
- Pravděpodobnost výskytu rizika: 1 – téměř vyloučená až 5 – téměř jistá
- Významnost – průměrná hodnota závažnosti rizika a pravděpodobnosti výskytu rizika a na jejím základě je určeno slovní hodnocení:
 - **nízká** významnost – 0 až 2,5
 - **střední** významnost – 2,6 až 3,5
 - **vysoká** významnost – 3,6 až 5

15.3 Měření a hodnocení rizika

Výsledná následující tabulka obsahuje přehled všech rizik, jejichž pravděpodobnost výskytu a dopad na podnikání byly ohodnoceny.

Tabulka 23 - Měření a hodnocení rizik

Riziko	Závažnost	Pravděpodobnost	Významnost	Hodnocení významnosti
Nedostatečné financování	5	3	4	Vysoká
Podceněné náklady	4	4	4	Vysoká
Sezónnost poptávky	3	2	2,5	Nízká
Neschopnost splácet své závazky	5	3	4	Vysoká
Změna cen energií a provozních nákladů	4	4	4	Vysoká
Inflace	4	4	4	Vysoká
Silná konkurence	4	3	3,5	Střední
Změny v preferencích návštěvníků	3	2	2,5	Nízká
Nevhodná cenová politika	4	3	3,5	Střední
Poruchy zařízení	2	2	2	Nízká
Nedostatek kvalifikovaného personálu	4	4	4	Vysoká

Změny v legislativě	2	2	2	Nízká
Problémy se smlouvami	3	3	3	Střední
Špatná pověst	4	2	3	Střední
Nedostatečný marketing	4	4	4	Vysoká
Problémy s partnery a sponzory	3	3	3	Střední
Neznalost trhu	4	4	4	Vysoká
Zpoždění při dodávkách vybavení	4	3	3,5	Střední
Problémy se spoluprací s klíčovými dodavateli	3	3	3	Střední
Kvalita dodávaného sortimentu	3	3	3	Střední
Úrazy zákazníků	5	3	4	Vysoká
Vandalismus	2	2	2	Nízká
Krádeže	3	3	3	Střední
Dlouhodobá absence zaměstnanců	4	3	3,5	Střední

z důvodu úrazu či nemoci				
Špatná rozhodnutí společníků	5	3	4	Vysoká

(zdroj: vlastní)

Tabulka znázorňuje jednotlivá rizika, která mohou negativně ovlivnit sportovní areál. Ze všech identifikovaných rizik bylo 10 vyhodnoceno jako vysoce významná. Je tedy potřeba, aby tato rizika byla preventivně opatřena a důkladně sledována. Je zřejmé, že největší hrozbou pro sportovní areál jsou rizika finanční a provozní. Ovlivní totiž nejen chod areálu, ale i důvěru a spokojenost zákazníků.

15.4 Příprava a realizace opatření

Následně jsou představeny kroky a strategie, jakými by měla být identifikovaná rizika řízena. Opatření by měla zajistit bezproblémový chod sportovního areálu a jeho dlouhodobý úspěch.

Opatření k identifikovaným rizikům:

- 1) **Nedostatečné financování** – vytvoření finanční rezervy, zajištění dotací nebo investorů, průběžně sledovat cash flow.
- 2) **Podceněné náklady** – plánování rozpočtu s rezervou, pravidelně aktualizovat náklady
- 3) **Sezónnost poptávky** – v našem případě se jedná o nízkou závažnost, avšak není na škodu být připravený na nabídku kurzů a workshopů v době, kdy je sezóna slabší
- 4) **Neschopnost splácet závazky** – vytvoření splátkového kalendáře, sledování závazků, pravidelná komunikace s věřiteli
- 5) **Změna cen energií a provozních nákladů** – uzavření fixních smluv s dodavateli, investování do energeticky úsporných řešení, pravidelné vyhodnocování výdajů
- 6) **Inflace** – pravidelná úprava cen, sledování vývoje trhu
- 7) **Silná konkurence** – nabízení věrnostních programů, zajištění vysoké kvality služeb, zaměřit se na inovativní nabídky

- 8) **Změny v preferencích návštěvníků** – pravidelně se ptát na zpětnou vazbu, vytvoření ankety, sledování a přizpůsobování služeb trendům
- 9) **Nevhodná cenová politika** – sledování a analýza konkurence, ceny podřídít cílovým skupinám, zkouška cenových modelů
- 10) **Poruchy zařízení** – pravidelná údržba a servis
- 11) **Nedostatek kvalifikovaného personálu** – motivující podmínky pro zaměstnance, školení, důkladný nábor nových zaměstnanců
- 12) **Změny v legislativě** – zajištění odborníka nebo poradce, který bude sledovat tyto změny
- 13) **Problémy se smlouvami** – právní kontrola smluv, podmínky spolupráce jasně stanovené
- 14) **Nedostatečný marketing** – vytvoření marketingového plánu, pravidelná komunikace na sítích, spolupráce s místními influencery a sportovními komunitami
- 15) **Špatná pověst** – zajistit opravdu kvalitní služby, aktivně pracovat se zpětnou vazbou, stížnosti řešit a nepřecházet je, snažit se budovat dobré jméno
- 16) **Problémy s partnery a sponzory** – pravidelná komunikace, diverzifikace partnerů
- 17) **Neznalost trhu** – analýza konkurence, marketingový výzkum
- 18) **Zpoždění při dodávkách vybavení** – plánování s časovou rezervou, smlouvy se sankcemi za zpoždění
- 19) **Problémy se spoluprací s klíčovými dodavateli** – diverzifikace dodavatelů
- 20) **Kvalita dodávaného sortimentu** – kontrola kvality, zvolení ověřeného dodavatele, určité specifikace ve smlouvě
- 21) **Úrazy zákazníků** – bezpečnostní opatření, pojištění odpovědnosti, provozní řád
- 22) **Vandalismus** – kamerový systém (nikoliv v šatnách a sprchách), zabezpečení sportovního areálu
- 23) **Dlouhodobá absence zaměstnanců** – plánování směn s časovým předstihem, motivace a péče o zaměstnance – viz kapitola management lidí
- 24) **Špatná rozhodnutí společníků** – pořádání pravidelných porad, vyhodnocování výsledků, jasně definované pravomoci obou společníků

Výše navržená opatření by měla pomoci plynulému provozu sportovního areálu, měla by zajistit jeho konkurenceschopnost a dlouhodobou udržitelnost. Pro úspěšnou realizaci opatření je potřeba jejich pravidelné vyhodnocování a mít tým, který bude vždy připravený čelit aktuální situaci.

16 DLOUHODOBÉ PLÁNOVÁNÍ

Tato kapitola popisuje základní směřování podniku nejprve formulací vizí a misí sportovního areálu, dále stanovením strategických cílů na období prvních pěti let provozu podniku. Plánované aktivity zajišťují efektivní využití zdrojů, podporu růstu a budování pevné pozice na trhu ve Zlíně.

Plánování je proces, během kterého se stanovují cíle a způsoby, jak jich dosáhnout. Je úzce spojen s rozhodováním a vyžaduje analýzu vnitřních i vnějších podmínek, odhad jejich budoucího vývoje a posouzení možných rizik. Navazuje přímo na analytickou fázi a tvoří základ pro efektivní řízení podniku. (Růčková a Roubíčková, 2012)

16.1 Vize a mise sportovního areálu

Vizi, respektive cílem sportovního areálu Move Arena Zlín je být dlouhodobě vyhledávaným sportovním podnikem ve Zlíně, který si zakládá na profesionálním a individuálním přístupu ke klientům a buduje přátelské komunitní prostředí. Areál by měl být místem, kde lidé všech věkových kategorií najdou přesně to, co potřebují z široké nabídky služeb.

Mise sportovního areálu spočívá v poskytování kvalitních, moderních a dostupných sportovních a doplňkových služeb široké veřejnosti, podpoře zdravého životního stylu, fyzické i psychické pohody lidí a současně ve vytváření prostor pro rozvoj, spolupráci a komunitní akce.

16.2 Strategické cíle

Provoz sportovního areálu začne začátkem roku 2026. Strategické cíle pro prvních pět let provozu, tj. 2026-2031, jsou následující:

1.-2. rok (2026-2027)

V prvních dvou letech je cílem uvést sportovní areál Move Arena Zlín do provozu, získat první věrné klienty, efektivně zajistit personál. Měly by být zavedeny základní digitální nástroje, jako je rezervační systém a přehled lekcí. V prvních letech bude třeba klást důraz na pravidelné školení zaměstnanců, aby jejich práce byla vykonávána kvalitně již od začátku.

3. rok (2028)

Ve třetím roce se předpokládá, že by mohlo dojít k rozšíření nabídky služeb o specializované programy, např. fyzioterapie nebo diagnostika pohybu. Představovalo by to najít nového, kvalifikovaného a zkušeného člověka, který se touto činností zabývá.

V plánu je i zařadit do nabídky tematické akce – fitness víkendy pro ženy, sportovní víkendy pro muže, soutěže, rodinné sportovní pobyty, běžecké výzvy. Dále organizace outdoor aktivit pro širokou veřejnost – společný běh. A mezi nové nabízené služby by patřily i speciální programy pro maminky na mateřské – cvičení s kočárky, online programy.

4.-5. rok (2029-2030)

V této době by bylo vhodné provést digitalizaci dalších služeb, jako jen např. vytvoření nové mobilní aplikace, která poskytne klientům lepší přístup do rezervačního systému, prostřednictvím aplikace budou návštěvníci moci zaplatit poplatky za tréninky ať už individuální nebo skupinové. Součástí aplikace by byly k dispozici i online lekce a video tréninky nejen pro matky na mateřské, ale třeba i pro ty, kteří se nebudou moci do haly dostavit osobně např. z důvodu dovolené. Mohla by to být pro sportovní areál příležitost, jak si získat zákazníky i mimo Zlín. Vzhledem k tomu, že okolo budovy sportovního areálu je prostor pro budování venkovní sportovní zóny, mohlo by se této možnosti využít a vytvořit tak místo pro outdoor aktivity. Ve sportovním areálu by mohl také vzniknout dětský koutek s možností hlídání dětí. Prostor pro tento koutek ve sportovním areálu je, muselo by se však počítat i se zajištěním dalšího zaměstnance – paní nebo slečna na hlídání dětí. S těmito výše zmíněnými cíli se pojí cíl v podobě posílení značky sportovního areálu ve Zlíně a vytvoření aktivní komunity klientů formou pořádání sportovních dnů, charitativních běhů ...

Díky postupnému zavádění nových služeb, digitalizaci procesů a budování komunity klientů se sportovní areál může stát nejen velmi oblíbeným a žádaným sportovním centrem, ale také podstatným společenským prostorem ve Zlíně. Systematický rozvoj sportovního areálu zajistí efektivní zpětnou vazbu na potřeby trhu a současně zajistí jeho dlouhodobou konkurenceschopnost.

17 SHRUTÍ PROJEKTU

Projektová část diplomové práce je zaměřena na zpracování podnikatelského plánu pro založení sportovního areálu Move Arena Zlín. Cílem projektu je vytvořit komplexní koncept sportovního centra, které bude nabízet širokou škálu služeb zaměřených na pohyb, zdravý životní styl, regeneraci i volnočasové aktivity pro různé cílové skupiny.

Úvod projektu poskytuje základní informace o zamýšleném podniku a popis procesu založení společnosti s ručením omezeným. Následně je zpracován podrobný business model Lean Canvas, který identifikuje klíčové aspekty podnikání – zákaznické segmenty, problémy a potřeby cílových skupin, návrh unikátní hodnotové nabídky, konkrétní řešení, prodejní a komunikační kanály, zdroje příjmů, struktura nákladů, klíčové metriky úspěšnosti a neférovou výhodu.

Součástí projektu je harmonogram realizace, který definuje jednotlivé etapy přípravy a spuštění provozu sportovního areálu. Na něj navazuje finanční plán, jež zahrnuje zahajovací rozvahu, přehled počátečních výdajů, ceník služeb, odhady výnosů a nákladů (fixních a variabilních), předpokládaný hospodářský výsledek, cash flow, návratnost investice, výpočet krycího příspěvku na úhradu fixních nákladů i zvažované možnosti čerpání dotací.

Personální zajištění podniku je zpracováno v kapitole managementu lidských zdrojů, kde jsou definovány role klíčových zaměstnanců, požadavky na kvalifikaci, systém náboru, motivace a udržení zaměstnanců.

Důležitou součástí projektu je také riziková analýza, která identifikuje možná rizika, hodnotí jejich významnost, navrhuje opatření pro jejich eliminaci či minimalizaci a vytváří rámec pro jejich průběžné monitorování.

V závěru projektové části je vypracováno dlouhodobé plánování, které zahrnuje formulaci vize a mise sportovního areálu a stanovení strategických cílů na prvních pět let fungování. Celý projekt má ambici stát se významným centrem pohybu a zdravého životního stylu ve Zlíně, s důrazem na kvalitu služeb, individuální přístup a budování komunity.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo vytvořit podnikatelský plán pro založení sportovního areálu ve Zlíně, a to na základě analýza podnikatelského prostředí, zhodnocení aktuální situace na trhu a využití teoretických poznatků týkajících se podnikání a tvorby podnikatelských plánů. Práce se rovněž zaměřila na návrh business modelu a ekonomické zhodnocení daného záměru včetně analýzy možných rizik.

V teoretické části byly na základě rešerše odborné literatury zpracovány klíčové teoretické poznatky vztahující se k podnikatelské činnosti, podnikatelskému plánování a jednotlivým částem podnikatelského plánu. Tyto poznatky tvořily nezbytný základ pro praktickou část práce, která se věnovala konkrétnímu návrhu podnikatelského záměru.

V rámci praktické části byla nejprve provedena analýza podnikatelského prostředí ve Zlíně, která zahrnovala jak zhodnocení vnějších faktorů ovlivňujících podnikání, tak i zmapování konkurenčního prostředí. Na základě výsledků těchto analýz byl navržen business model sportovního areálu, který zohledňuje aktuální poptávku po sportovních službách, využitelnost existujících prostor a specifické potřeby cílové skupiny zákazníků. V návrhu služeb byly kombinovány jednotlivé zdroje příjmů – vstupy do posilovny, skupinové lekce, dětské kroužky, tréninky, wellness, masáže, občerstvení a další doplňkové služby.

Součástí práce bylo rovněž ekonomické zhodnocení podnikatelského záměru, jehož výstupem je finanční plán zahrnující tři scénáře vývoje – pesimistický, realistický a optimistický. Tyto scénáře zohledňují počáteční investice, provozní náklady a předpokládané příjmy z provozu areálu. Nedílnou součástí hodnocení byla také analýza rizik, která identifikovala klíčové hrozby, jež by mohly mít vliv na realizaci projektu a jeho udržitelnost v dlouhodobém horizontu.

Na základě provedených analýz a zpracovaného podnikatelského plánu lze konstatovat, že sportovní areál má potenciál uspět na trhu města Zlína, a to zejména díky atraktivní nabídce služeb, strategické lokalitě a zvyšujícímu se zájmu o aktivní životní styl. Cíl a účel této diplomové práce byl tedy naplněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ABRAMS, Rhonda, 2019. *Successful business plan : secrets & strategies*. 7th edition. Palo Alto, California: PlanningShop. ISBN 978-1-933895-84-0.

ADÁMEK, Pavel a MEIXNEROVÁ, Lucie, ©2022. *Business modelování: jak na business modely v digitálním prostředí*. Online. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3356-7. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/business-modelovani-11244/>. [cit. 2025-04-12].

BAGRY, Štefan a PRIBIŠOVÁ, Emília, 2017. *Podniková ekonomika*. Ostrava: KEY Publishing. ISBN 978-80-7418-280-8.

BARROW, Colin; BARROW, Paul a BROWN, Robert, 2018. *The business plan workbook: a step-by-step guide to creating and developing a successful business*. Ninth edition. New York, NY: Kogan Page. ISBN 978-0749481797.

BARROW, Colin; BARROW, Paul a BROWN, Robert, ©2018. *The Business Plan Workbook : A Step-By-Step Guide to Creating and Developing a Successful Business*. Online. Ninth. New York: Logan Page. ISBN 978-0749481797. Dostupné z: https://research.ebsco.com/c/ubdjpj/ebook-viewer/pdf/mufsculusf/section/lp_xv?modal=download. [cit. 2025-04-13].

EKANEM, Ignatius, 2017. *Writing a business plan: a practical guide*. New York: Routledge. ISBN 978-1138206021.

EKANEM, Ignatius, ©2017. *Writing a Business Plan: a practical guide*. Online. New York: Routledge. Dostupné z: <https://viewer.ebscohost.com/EbscoViewerService/ebook?an=1544177&callbackUrl=https%3a%2f%2fresearch.ebsco.com&db=nlebk&format=EB&proflD=ehost&lpid=&ppid=&lang=cs&location=https%3a%2f%2fresearch.ebsco.com%2fc%2fubdjpj%2fsearch%2fdetails%2f32kmj62ri5%3fdb%3dnlebk&isPLink=False&requestContext=&profileIdentifier=ubdjpj&recordId=32kmj62ri5>. [cit. 2025-03-17].

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav, ©2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a

doplňené vydání. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2499-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/tvorba-strategie-a-strategicke-planovani-6832/>.

GÁLLOVÁ, Tereza; HRBOLKA, Daniel; KOTYZA, Petr; MRNUŠTÍK, Pavel; NOVÁ, Jana et al., ©2015. *Projektový management ve sportu*. Online. Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-9387-4. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/projektovy-management-ve-sportu-5972/>. [cit. 2025-04-12].

HAJEROVÁ MÜLLEROVÁ, Lenka; DEPOO, Lucie a STRÍTESKÝ, Marek, ©2024. *Řízení lidských zdrojů v kontextu organizačního chování*. Online. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-996-0. [cit. 2025-04-12].

HUČKA, Miroslav; ČVANČAROVÁ, Zuzana a FRANEK, Jiří, 2021. *Základy podnikání a podnikatelský proces*. Praha: Grada Publishing.

CHERNEV, Alexander, 2017. *The business model: how to develop new products, create market value and make the competition irrelevant Alexander Chernev*. United States : Kellogg School of Management, Northwestern University: Cerebellum Press. ISBN 978-1-936572-45-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a JANEČEK, Petr, ©2023. *Strategický marketing*. Online. Strategie a trendy - 3. přepracované a rozšířené. Grada. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/strategicky-marketing-12335/>. [cit. 2025-03-12].

JOSKOVÁ, Lucie; PRAVDOVÁ, Markéta a DVOŘÁKOVÁ, Eva, ©2024. *Nová společnost s ručením omezeným: právo, účetnictví, daně*. Online. 5. aktualizované vydání. Právo pro praxi. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0400-0. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/nova-spolecnost-s-rucenim-omezenym-5-aktualizovane-vydani-12451/>. [cit. 2025-02-24].

JUREČKA, Václav, 2018. *Mikroekonomie*. 3., aktualizované a rozšířené. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0146-7.

MARTINOVIČOVÁ, Dana; KONEČNÝ, Miloš a VAVŘINA, Jan, ©2019. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Online. 2., aktualizované vydání. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2034-5. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/uvod-do-podnikove-ekonomiky-6028/>. [cit. 2025-04-17].

ONDŘEJ, Jan, ©2019. *Zahájení podnikání: (právní, ekonomické, daňové, účetní aspekty)*.

Online. 2. vydání. Právo prakticky. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-337-4.

Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/zahajeni-podnikani-pravni-ekonomicke-danove-ucetni-aspekty-11139/>. [cit. 2025-02-03].

PERERA, Rashain, 2018. *The PESTLE Analysis*. CreateSpace Independent: Publishing Platform. ISBN 1986623343.

PRUKNER, Vítězslav, ©2024. *Management sportovních akcí*. Online. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-6494-7. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/management-sportovnich-akci-14099/>. [cit. 2025-04-12].

RAUSAND, Marvin a HAUGEN, Stein, ©2020. *Risk assessment: theory, methods, and applications*. Online. Second edition. Hoboken, NJ: John Wiley. ISBN 9781119377351. Dostupné z: <https://onlinelibrary-wiley-com.proxy.k.utb.cz/doi/book/10.1002/9781119377351>. [cit. 2025-04-17].

RŮČKOVÁ, Petra, ©2019. *Finanční analýza*. Online. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2028-4. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/financni-analyza-6-aktualizovane-vydani-5057/>. [cit. 2025-04-12].

RŮČKOVÁ, Petra a Roubíčková Michaela, ©2012. *Finanční management*. Online. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4047-8. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/financni-management-810/>. [cit. 2025-04-17].

SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel, ©2009. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Online. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Expert. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3051-6. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/rizeni-rizik-ve-firmach-a-jinych-organizacich-410/>. [cit. 2025-02-18].

SRPOVÁ, Jitka, ©2020. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Online. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2253-0. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=5uHiDwAAQBAJ&printsec=frontcover&key=AIzaSyDlPfl89JdFhWBVsMVsavVo6aNh057xITc#v=onepage&q&f=false>. [cit. 2025-02-07].

SRPOVÁ, Jitka; SVOBODOVÁ, Ivana; SKOPAL, Pavel a ORLÍK, Tomáš, ©2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Online. Grada. ISBN 978-80-247-4103-1.

Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/podnikatelsky-plan-a-strategie-2198713/>.
[cit. 2025-02-02].

SRPOVÁ, Jitka a ŘEHOŘ, Václav, ©2010. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Online. Grada. ISBN 978-80-271-9184-0.

Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/zaklady-podnikani-514/>. [cit. 2025-02-02].

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2182-3. [cit. 2025-02-02].

URBAN, Jan, ©2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Online. Manažer. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/motivace-a-odmenovani-pracovniku-3031/>. [cit. 2025-04-15].

URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla, ©2023. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Online. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3675-9. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/strategicky-management-lidskych-zdroju-11613/>. [cit. 2025-04-14].

VEBER, Jaromír a SRPOVÁ, Jitka, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4520-6. [cit. 2025-02-02].

VOCHOZKA, Marek a MULAČ, Petr, ©2012. *Podniková ekonomika*. Online. Grada. ISBN 978-80-247-4372-1. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/podnikova-ekonomika-927/>. [cit. 2025-02-02].

VÁCHAL, Jan a VOCHOZKA, Marek, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4642-5.

INTERNETOVÉ ZDROJE

Co jsou vize, mise, cíle a hodnoty a proč jsou důležité, 2024. Online. Accace For People. Dostupné z: <https://for-people.accace.cz/co-jsou-vize-mise-cile-a-hodnoty-a-proc-jsou-dulezite/>. [cit. 2025-04-13].

ČESKO, 2012. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. Online. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Částka 33. Dostupné z: <https://aplikace.mv.gov.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2012&typeLaw=zakon&What=Rok>. [cit. 2025-03-15].

ČESKO, 2021. Zákon č. 283/2021 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon). Online. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Částka 124. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2021-283>. [cit. 2025-04-08].

ČESKO, 2000. Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví. Online. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Částka 87. Dostupné z: <https://aplikace.mv.gov.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2000&typeLaw=zakon&What=Rok>. [cit. 2025-04-08].

ČESKO, 2005. Zákon č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení pro východu a vzdělávání dětí a mladistvých. Online. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Částka 144. Dostupné z: <https://aplikace.mv.gov.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2005&typeLaw=zakon&What=Rok>. [cit. 2025-04-08].

ČESKO, 2001. Zákon č. 102/2001 Sb., o obecné bezpečnosti výrobků. Online. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Částka 39. Dostupné z: <https://aplikace.mv.gov.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2001&typeLaw=zakon&What=Rok>. [cit. 2025-04-08].

ČESKO, 2006. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Online. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Částka 84. Dostupné z: <https://aplikace.mv.gov.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2006&typeLaw=zakon&What=Rok>. [cit. 2025-04-08].

Dotační programy, 2024. Online. Národní sportovní agentura. Praha: NSA. Dostupné z: <https://agenturasport.cz/dotace/>. [cit. 2025-04-11].

Dotace a granty v oblasti sportu, 2024. Online. Zlínský kraj. Zlín: Zlínský kraj. Dostupné z: <https://www.kr-zlinsky.cz/>. [cit. 2025-04-11].

How to Perform a SWOT Analysis, 2024. Online. Investopedia. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>. [cit. 2025-03-15].

Jak funguje s.r.o., 2025. Online. KB.cz. Praha: Komerční banka, a.s. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/podpora/slovník/vyrazy-zacinajici-na-s/jak-funguje-s-r-o>. [cit. 2025-04-13].

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2024. Online. Program Můj klub 2024. Praha: MŠMT. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/>. [cit. 2025-04-11].

Motivace pracovníků, neuvedeno. Online. Publi.cz. Brno: Tribun EU. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/08.html>. [cit. 2025-04-15].

Motivation, neuvedeno. Online. Psychology Today. New York: Sussex Publishers. Dostupné z: <https://www.psychologytoday.com/us/basics/motivation>. [cit. 2025-04-15].

Návratnost investice (ROI): Jak měřit základní ukazatel úspěšnosti vašich investic, 2023. Online. Investbay. Místo neuvedeno: Investbay. Dostupné z: <https://www.investbay.com/blog/navratnost-investice-roi-jak-merit-zakladni-ukazatel-uspesnosti-vasich-investic>. [cit. 2025-04-17].

Nezaměstnanost ve Zlínském kraji k 31. 10. 2024, 2024. Online. Český statistický úřad. Praha: Český statistický úřad. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/zlk/nezamestnanost-ve-zlinskem-kraji-k-31-10-2024>. [cit. 2025-03-15].

Podpora sportu a volnočasových aktivit, 2024. Online. Město Zlín. Zlín: Město Zlín. Dostupné z: <https://www.zlin.eu/>. [cit. 2025-04-11].

Porterův model pěti sil, 2024. Online. STRATE9Y: Cesta k podnikatelskému úspěchu. Dostupné z: <https://strate9y.com/glossary/porteruv-model-peti-sil/>. [cit. 2025-03-15].

Práva a povinnosti společníků společnosti s.r.o., 2020. Online. Založení firmy online. Dostupné z: <https://www.zalozenifirmyonline.cz/prava-a-povinnosti-spolecniku-spolecnosti-s-r-o/>. [cit. 2025-04-13].

PREUSS, Ondřej. *Veřejný obchodní rejstřík – jak v něm číst a hledat?* Online. Dostupný advokát. 15. února 2025. Dostupné z: <https://dostupnyadvokat.cz/blog/verejny-obchodni-rejstrik>. [cit. 2025-02-24].

Rejstřík sportu. Online. Rejstřík sportu. Praha: Národní sportovní agentura. ©2024. Dostupné z: <https://rejstrik sportu.cz/>. [cit. 2025-04-11].

Risk Analysis, 2023. Online. Investopedia. New York: Dotdash Meredith. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/r/risk-analysis.asp>. [cit. 2025-04-15].

Rizika v podnikání – Jak jim přecházet a na co si dát největší pozor, 2018. Online. Comeflex Office. Dostupné z: https://comeflexoffice.cz/negativa-podnikani-a-jak-se-jim-branit/#rizika_v_podnikani_je_nejprve_treba_analyzovat. [cit. 2025-03-15].

Riziko, 2003. Online. Ministerstvo vnitra České republiky. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky. Dostupné z: <https://mv.gov.cz/clanek/riziko.aspx>. [cit. 2025-03-15].

Trendy, které budou formovat fitness průmysl v roce 2025: Inspirace pro profesionály, 2025. Online. Komora Fitness ČR. Praha: Česká komora fitness. Dostupné z: <https://komorafitness.cz/trendy-ktere-budou-formovat-fitness-prumysl-v-roce-2025-inspirace-pro-profesionaly/>. [cit. 2025-03-15].

Výnos. Online. DotaceEU.cz. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. ©2025 Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/cs/ostatni/dulezite/slovník-pojmu/v/vynos>. [cit. 2025-04-12].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Lean Canvas	26
Obrázek 2 - Business model Lean Canvas.....	55

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Harmonogram projektu – Ganttův diagram	64
---	----

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Silné a slabé stránky sportovního areálu	48
Tabulka 2 - Příležitosti a hrozby sportovního areálu	48
Tabulka 3 - Základní informace o společnosti.....	51
Tabulka 4 - Klíčové metriky	63
Tabulka 5 - Zahajovací rozvaha k 1.1.2025	67
Tabulka 6 - Počáteční výdaje	68
Tabulka 7 - Odhadovaná orientační cena nabízených služeb	69
Tabulka 8 - Odhad návštěvníků a výnosů – pesimistická varianta	70
Tabulka 9 - Odhad návštěvníků a výnosů – realistická varianta.....	71
Tabulka 10 - Odhad návštěvníků a výnosů – optimistická varianta	72
Tabulka 11 - Odhad návštěvníků a výnosů na první tři roky.....	73
Tabulka 12 - Měsíční a roční fixní náklady v Kč	74
Tabulka 13 - Odhadované variabilní náklady v Kč	75
Tabulka 14 - Celkové náklady – pesimistická varianta	76
Tabulka 15 - Celkové náklady – realistická varianta.....	76
Tabulka 16 - Celkové náklady – optimistická varianta.....	77
Tabulka 17 - Hospodářský výsledek sportovního areálu	78
Tabulka 18 - Cash Flow sportovního areálu	80
Tabulka 19 - Doba návratnosti investice.....	82
Tabulka 20 - Krycí příspěvek na úhradu fixních nákladů.....	84
Tabulka 21 - Krycí příspěvek a výsledek hospodaření – všechny varianty.....	85
Tabulka 22 - Identifikace rizik.....	91
Tabulka 23 - Měření a hodnocení rizik	96

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Apod.	A podobně
Atd.	A tak dále
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
Kč	Korun českých
MHD	Městská hromadná doprava
Např.	Například
PESTLE	Political, Economical, Social, Technological, Legal, Environmental
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threat
ZK	Základní kapitál