

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Podnikatelský plán malé firmy

Business plan of a small company

Lukáš Provod

Plzeň 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Podnikatelský plán malé firmy“

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího bakalářské práce
za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň/Cheb dne 29.5.2021

v. r. *Lukáš Provod*

Obsah

Úvod	9
1 Tvorba podnikatelského plánu	10
1.1 Definice a význam podnikatelského plánu	10
1.2 Účel podnikatelského plánu	10
1.3 Zásady pro sestavení podnikatelského plánu	10
2 Struktura podnikatelského plánu.....	12
2.1 Titulní strana	12
2.2 Exekutivní souhrn	12
2.3 Popis podniku	12
2.4 Marketingový plán.....	12
2.4.1 Produkt.....	13
2.4.2 Cena	16
2.4.3 Distribuce.....	18
2.4.4 Propagace.....	18
2.5 Operační plán.....	19
2.6 Organizační plán	19
2.7 Finanční plán.....	19
2.7.1 Plán příjmů a výnosů	19
2.7.2 Plán nákladů a výdajů	20
2.7.3 Finanční výkazy	20
2.8 Hodnocení rizik.....	21
3 Analýza	22
3.1 Analýza makroprostředí.....	22
3.1.1 PEST analýza.....	22

3.2	Analýza mikroprostředí.....	23
3.2.1	Porterův model pěti sil	24
3.2.2	SWOT analýza	26
4	Podnikatelský plán společnosti PROFA, s. r. o.	28
4.1	Titulní strana	28
4.2	Exekutivní souhrn	29
4.3	Popis podniku.....	29
4.3.1	Forma a předmět podnikání.....	29
4.3.2	Profesní a osobní údaje o vlastníkovu firmy.....	29
4.3.3	Popis služby a podnikatelské příležitosti	30
4.3.4	Cíle firmy a vlastníka	31
4.4	Marketingový plán	32
4.4.1	Produkt	32
4.4.2	Cena.....	33
4.4.3	Distribuce	36
4.4.4	Propagace	37
4.5	Operační plán	38
4.5.1	1. fáze	39
4.5.2	2. fáze	39
4.5.3	3. fáze	39
4.5.4	4. fáze	39
4.6	Organizační plán	40
4.6.1	Organizační struktura	40
4.6.2	Zaměstnanci podniku	40
4.6.3	Organizační struktura outsourcing	41
4.6.4	Zajištění lidských zdrojů	43

4.6.5	System odměňování zaměstnanců	43
4.7	Finanční plán.....	43
4.7.1	Optimistický finanční plán.....	45
4.7.2	Realistický finanční plán	46
4.7.3	Pesimistický finanční plán	46
4.8	Popis a návrhy na ošetření rizik.....	47
4.8.1	Identifikace rizik	47
4.8.2	Pravděpodobnost výskytu / určení úrovně dopadu	48
4.8.3	Hodnocení rizik.....	48
5	Analýza	51
5.1	SWOT analýza společnosti PROFA, s. r. o.	51
5.1.1	Silné stránky společnosti	51
5.1.2	Slabé stránky společnosti.....	52
5.1.3	Příležitosti společnosti	52
5.1.4	Hrozby společnosti	52
5.2	Porterův model pěti sil	53
5.2.1	Konkurence	53
5.2.2	Dodavatelé	54
5.2.3	Zákazníci.....	54
5.2.4	Substituty	55
6	Dotazníkové šetření.....	56
6.1	Metodologie výzkumu	56
6.2	Výzkum.....	56
6.3	Shrnutí a zhodnocení výsledků dotazníkového šetření.....	61
	Závěr	62
	Seznam použitých zdrojů	63

Seznam tabulek.....64

Seznam obrázků65

Abstrakt

Abstract

Úvod

Jakožto profesionální sportovec jsem se již od malička zabýval otázkou: „Jak mohu být lepší?“. Tuto otázku si v dnešní době pokládá čím dál více sportovců, protože tlak na výkonnost a nároky v jednotlivých sportech se neustále zvyšují. Se zmíněnými atributy roste také konkurence, ve které se člověk prosadí pouze, když ze sebe vymáčkne to nejlepší.

Postupným poznáváním tréninkového procesu jsem zjistil, že většina sportovců sama neví, jak správně trénovat, stravovat se, regenerovat, suplementovat. Informací je o těchto oblastech v dnešní době celá řada, není ale úplně jednoduché, se v nich vyznat a porozumět jim. Sám kolem sebe vidím hned několik příkladů lidí, kteří mají chuť se zlepšovat, ale opakují stále stejné chyby, které jim brání v co nejrychlejším růstu. Tohoto problému jsem si všiml sám na sobě. Fotbal hraji 19 let a vlastně mi nikdo nikdy do detailů nevysvětlil, jak správně jíst, co jíst, kdy a jak si správně přidávat v tréninku a kdy by naopak bylo lepší ubrat; jaké suplementy by pro moje tělo byly nejlepší nebo například jaké výživové doplňky používat před tréninkem a jaké po něm. Na základě těchto skutečností plánuji založit společnost, která by se starala o profesionální sportovce a zajišťovala servis a know-how ve všech těchto odvětvích.

Tato práce by do budoucna měla být jakýmsi odrazovým můstkem pro kritické zhodnocení daného podnikatelského plánu před zahájením podnikatelské činnosti.

1 Tvorba podnikatelského plánu

1.1 Definice a význam podnikatelského plánu

Podnikatelský plán, někdy též projekt či záměr, je projevem strategické volby podniku. Tento dokument slouží k definici a kvantifikaci cílů podniku, způsobu jejich naplnění a následně napomáhá ke zvolení vhodné strategie (Koráb, Peterka & Režňáková, 2007).

Tento projekt také slouží k ověření základních aspektů podnikatelského nápadu, díky kterému má strůjce myšlenky možnost se v písemné podobě zaměřit na všechny faktory týkající se vybrané podnikatelské činnosti (Srpková & Řehoř, 2010).

Podnikatelský plán je podle Srpkové (2007, s. 11) definován jako „*písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelskou činností*“.

1.2 Účel podnikatelského plánu

Podnik využívá podnikatelského plánu především na dvou rovinách, a to uvnitř firmy a pro externí subjekty. Uvnitř firmy má plán využití především při zakládání firmy nebo při majoritních změnách, které mohou mít pro firmu v dlouhodobém horizontu fatální následky. Někteří podnikatelé také využívají plánu k seznámení zaměstnanců s cíli a vizemi podniku. Cílem podnikatele při zakládání firmy je díky kvalitně zpracovanému podnikatelskému plánu přesvědčit externí subjekty, jako banky či jiné investory, k uložení kapitálu právě do jeho nápadu.

1.3 Zásady pro sestavení podnikatelského plánu

Při tvorbě podnikatelského plánu je důležité držet se obecně platných zásad. Podnikatelský plán proto musí být (Srpková & Řehoř, 2010):

- Inovativní: naše služba či produkt zaručí společnosti unikátní přidanou hodnotu a přinese zákazníkovi vyšší uspokojení potřeb, než které mu zajistí konkurence
- Srozumitelný a uváženě stručný: Základem plánu jsou stručná a jasná fakta o společnosti. Plán musí být sestaven tak, aby byl co nejjednodušší a lehce pochopitelný. Dále je nutné volit správná slova a nepoužívat příliš přídavných jmen.

- Logický a přehledný: Zmíněná fakta na sebe musí v plánu navazovat a skutečnosti, které se v plánu objevují, si nesmí odporovat. Další vhodnou součástí jsou tabulky a grafy, které napomohou k vytvoření celkového obrazu firmy.
- Pravdivý a reálný: Samozřejmostí je zde pravdivost a proveditelnost předpokládaného vývoje.
- Respektující rizika: Podnikatelský plán popisuje budoucnost, a proto je zde důležitým prvkem vyjádření rizik, jejich správné posouzení a následná snaha o eliminování.

2 Struktura podnikatelského plánu

2.1 Titulní strana

Titulní strana zachycuje souhrnný popis obsahu daného podnikatelského plánu. Najdeme zde informace jako sídlo firmy, jména podnikatelů včetně jejich kontaktů, popis podniku nebo povahu podnikání (Koráb a kol., 2007).

2.2 Exekutivní souhrn

Tato pasáž se typicky sestavuje až po zpracování celého podnikatelského plánu. Exekutivní souhrn bývá zpracován na několika stranách a je jakýmsi vodítkem pro investory při rozhodování, zda budou plán číst celý. Z tohoto důvodu může mít pro začínající podnik fatální dopad. Nesmí zde chybět nejdůležitější prvky podnikatelského plánu, jako je hlavní myšlenka, silné stránky, stručný výklad finančního plánu a důvody, proč právě náš podnik bude úspěšný. Cílem souhrnu je motivovat investora k přečtení celého podnikatelského plánu (Koráb a kol., 2007).

2.3 Popis podniku

V této části se prezentuje detailní popis podniku. Případný investor zde najde informace o velikosti a záběru podniku. Dále by měl popis zahrnovat strategii podniku, cíle a kroky, díky nimž se k jednotlivým cílům dostaneme.

Jednotlivé aspekty této části jsou (Koráb a kol., 2007):

- Výrobky/služby
- Místo a velikost firmy
- Organizační struktura
- Technické vybavení
- Know-how a praxe

2.4 Marketingový plán

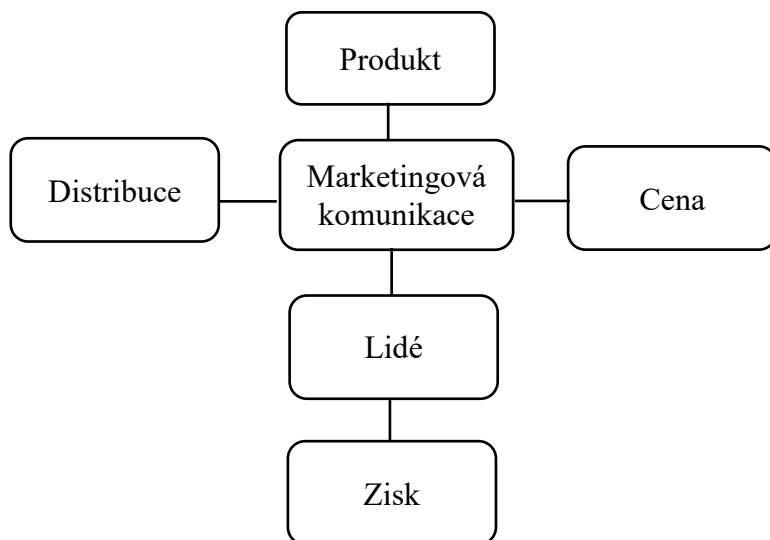
Tento plán se zabývá způsoby distribuce, ceny a propagace. Jsou zde uvedeny objemy výrobků či služeb, ze kterých snadno odvodíme i rentabilitu. V otázce úspěšnosti podniku bývá často tento plán investory považován za nejvýznamnější. Jedním

z nejlepších přístupů pro stanovení strategie podniku je marketingový mix, který se skládá ze 4 P (Koráb a kol., 2007):

1. Product (produkt)
2. Price (cena)
3. Place (distribuce/místo)
4. Promotion (propagace / marketingová komunikace)

V poslední době je pro podniky čím dál tím důležitější budování vztahů s veřejností a na základě toho se mnoho odborníků přiklání k vyčlenění public relations z marketingové komunikace, a tím k vytvoření páté složky marketingového mixu (Jakubíková, 2013).

Obr. 1: Marketingový mix



Zdroj: Jakubíková (2013), zpracováno autorem

2.4.1 Produkt

Produktem je myšleno vše, co může být směněno. Mezi produkty lze vedle fyzického zboží zařadit i mnoho dalších kategorií, jako například služby, myšlenky, informace nebo zážitky. Na rozdíl od komodit můžeme u klasických produktů pracovat s celou řadou charakteristik, díky kterým může být náš produkt jiný než ten konkurenční.

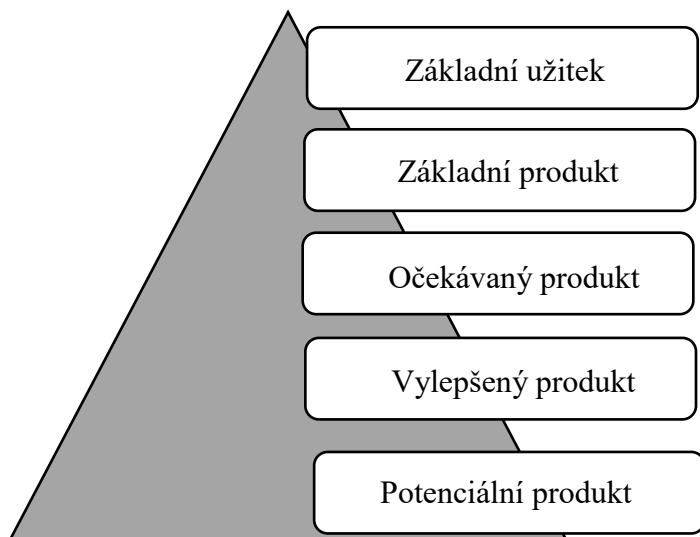
Mezi tato specifika patří například:

- Rozdíl v designu a estetice
- Funkční benefity
- Záruky
- Balení
- Rychlost doručení
- Rozdíly ve tvaru, rozměru či množství

Cílem každého podniku by mělo být přizpůsobit se v co nejvyšší míře jednotlivým potřebám a touhám zákazníka. Podniky by měly zjistit, jaké charakteristiky jejich zákazníci nejvíce ocení, a podle toho tyto charakteristiky pro daný produkt volit. Jakékoliv nové charakteristiky produktu samozřejmě zvyšují jeho náklady. Tento proces má tedy smysl pouze v případě očekávané kompenzace v podobě vyšších tržeb. Ne vždy jde u produktu o maximální technologickou a technickou úroveň. Klíčovým prvkem bude pro zákazníky vždy hodnota, kterou nákupem daného produktu získají (Karlíček, 2018).

Dle Karlíčka (2018) lze produkt vnímat v pěti úrovních:

Obr. 2: Úrovně produktu:



Zdroj: Karlíček (2018, s. 160), zpracováno autorem

První úroveň je základní užitek, tato úroveň reprezentuje hlavní příčinu, která zákazníka vedla k nákupu. Druhá úroveň představuje zhmotnění daného užitku. Do třetí úrovně, tedy očekávaného produktu, řadíme charakteristiky, které zákazník od daného produktu očekává. Ve čtvrté úrovni přichází možnost předstihnout konkurenci a nabídnout

zákazníkovi něco nad rámec jeho očekávání. V poslední úrovni tohoto modelu jsou zahrnuta všechna zdokonalení produktu. Právě v této oblasti mohou marketéři vyhledávat inspiraci pro produktové inovace (Karlíček, 2018).

Model **životního cyklu produktu** přirovnává život produktu k tomu lidskému. Dle tohoto modelu se dá očekávat, že každý produkt vždy prochází čtyřmi charakteristickými fázemi. Jednotlivé fáze se vyznačují odlišnými problémy, z toho důvodu je zapotřebí volit správné marketingové postupy.

Fáze produktu:

1. Uvedení
2. Růst
3. Zralost
4. Úpadek

Obr. 3: Fáze produktu



Zdroj: Karlíček (2018, s. 163)

První fází je fáze **uvedení na trh**. V této fázi je obvykle zisk záporný a tržby rostou pomalu. Hlavní příčinou bývají vysoké náklady, které se pojí k uvedení nového produktu na trh. Právě v této fázi bývá nejdůležitější marketingová komunikace, díky které firma zákazníkům objasní přínos daného produktu. Po úspěšném uvedení přichází **fáze růstu**. Ve fázi růstu dochází k velkému nárůstu poptávky a díky tomu také tržeb a zisku. Právě v této fázi však přichází reakce od konkurentů, kteří dělají vše pro to, aby

zachytili úspěch a strategii inovátora a vstoupili včas na daný trh. Tato konkurence žene jednotlivé firmy k vylepšování svých produktů. Další fází je **fáze zralosti**, která bývá nejdelší z celého životního cyklu. V této fázi je trh již nasycen, z čehož vyplývá, že převážná část zákazníků už produkt přijala. Na trhu panuje intenzivní konkurence a díky tomu je nárůst tržeb i zisků pomalejší. Firmy se snaží vylepšovat své produkty, snižovat ceny a investovat do marketingové komunikace, aby přilákaly konkurenční zákazníky. Během této fáze se obvykle na trhu objeví substitut daného produktu, který zapříčiní odliv zákazníků a pokles tržeb. Stávající produkt tak díky tomu přejde do **fáze úpadku**. V úpadku produktu strmě klesají tržby a produkt ztrácí ziskovost. Většina bývalých zákazníků volí nákup substitutu. U firem tak dochází k odchodu z daného trhu a stahování produktu z nabídky. I v situaci upadajícího odvětví však firma může generovat vysoké zisky, pokud se firma zaměří na segment trhu, který disponuje velkou kupní silou a který má o nákup trvalý zájem (Karlíček, 2018).

2.4.2 Cena

Obecnou definicí ceny je, že značí peněžní částku, která vyjadřuje hodnotu daného produktu. Tato hodnota vyjadřuje schopnost produktu uspokojovat potřeby zákazníků. Skutečná hodnota produktu se však nemusí vždy shodovat s jeho cenou. Odklonění od této hodnoty může zapříčinit působení poptávky a nabídky. Vnímání ceny je pro odlišné subjekty, jako jsou zákazníci, prodejci či výrobci, různá. Stanovení ceny je pro firmu klíčovým krokem, který má dopad na další firemní činnosti. Při tvorbě ceny je pro firmu důležité zohlednit princip ziskovosti. Tento princip spočívá v pokrytí nejnutnějších nákladů a tvorbě zisku. Na druhém pólu stojí zákazník, který cenu hodnotí tím, jak daný produkt uspokojuje jeho potřeby. Tvorba ceny je tedy určitým vhodným kompromisem mezi těmito světy.

Nejobvyklejším způsobem tvorby ceny je až nákup a prodej produktu. Firmy s kvalitním marketingem však mohou tomuto procesu předejít a svou cenovou nabídku si odvodit.

Toto odvození vyžaduje hned několik kroků:

- nastudovat ceny konkurence
- stanovit horní hranici ceny
- stanovit dolní hranici ceny

- určit cíle cenové politiky, které korespondují s cíli firmy
- vybrat si metodu pro stanovení ceny a určit její výši při uvedení produktu na trh

Na tvorbu a výši ceny má vliv hned několik různých faktorů. Mezi tyto faktory patří:

- cíle cenové politiky a cíle firmy
- náklady
- poptávka
- konkurence
- fáze životního cyklu produktu
- regulační a právní opatření
- ostatní části marketingového mixu

Obecný návod na zjištění optimální ceny bohužel neexistuje. Jsou zde však metody, které nám pomohou se k optimální ceně alespoň přiblížit. Cenu můžeme stanovit na základě **nákladů, poptávky** nebo **konkurence**.

Většina firem určuje cenu podle **nákladů**. Tato metoda je založená na pokrytí celkových nákladů. Z dlouhodobého hlediska je tento fakt pro každý podnik existenční. Dlouhodobá spodní hranice ceny je označení pro minimální cenu, při které je podnik schopen fungovat. Ekonomicky silná firma si může dovolit jít pod tuto hranici. Zde potom hovoříme o krátkodobé spodní hranici, kdy cena nepokrývá fixní náklady. Jakmile je produkt delší dobu pod touto hranicí, měl by být jeho prodej zastaven.

U stanovování ceny prostřednictvím **poptávky** jde firmě o posouzení poptávky daného produktu. Díky tomu je schopna odhadnout množství, které budou zákazníci poptávat, a na základě toho stanovit horní hranici ceny. Tato hranice značí nejvyšší možnou cenu, kterou bude zákazník při dodržení stanovených podmínek ochoten zaplatit. Výška ceny by u této metody měla vyjadřovat hodnotu, kterou má daný produkt pro zákazníka.

Pokud firma shledá svůj produkt srovnatelný s tím **konkurenčním**, je zde možnost připodobnit tomuto produktu i cenu. Tato cena nemusí být vždy stejná, ale firma může díky porovnání jednotlivých konkurenčních produktů s tím svým stanovit cenu lehce vyšší či nižší. Často se stává, že firma volí o 10 % nižší cenu, než kterou má rozhodující konkurent v odvětví. Při této metodě je také možné zprůměrovat ceny konkurence a díky tomu určit tu svou. U tohoto přístupu je nutné znát vedle ceny konkurentů také jejich strategie, cíle a záměry (Srpová & Řehoř, 2010).

2.4.3 Distribuce

Srpová s Řehořem (2010, s. 213) definují distribuci ve své publikaci jako „*přesun produktu z místa jeho vzniku/výroby (od výrobce) na místo jeho prodeje (k zákazníkovi)*“.

Cílem distribuce je, aby zákazník našel výrobek na správném místě, ve správný čas a v očekávaném množství a kvalitě. Nejdůležitějším úkolem pro každou firmu u otázky distribuce je zvolit vhodný způsob organizace prodeje (distribuční cestu). Distribuční cesta představuje způsob, jakým se produkty dostanou od výrobce k zákazníkovi. V tomto procesu by měla být cílem optimalizace zisku všech zúčastněných subjektů. Rozhodnutí distribuční politiky patří k nejsložitějším prvkům marketingového mixu. Mezi základní problémy, o kterých je potřeba předem rozhodnout, patří například výběr mezi přímým a nepřímým prodejem, zvolení kvantity článků distribuční cesty, nebo zvolení typů a množství zprostředkovatelů (Srpová & Řehoř, 2010).

2.4.4 Propagace

Marketingová komunikace firmy má za úkol přesvědčit zákazníka o kvalitách daného produktu a motivovat ho tak ke koupi (Kotler, Wong, Saunders & Armstrong, 2007).

Důležité je, aby marketingová komunikace korespondovala s celkovou marketingovou strategií. Jednotlivé kampaně mají různé komunikační cíle. Mezi tyto cíle můžeme řadit například:

- zviditelnění značky či produktu
- zvýšení loajality zákazníků
- okamžitý nárůst prodeje určitého produktu
- vyzkoušení produktu

Úlohou pro marketéry je dobré načasování, místo dané kampaně, volba stylu hudby a grafiky, volba správných slov, a především výběr správného média. Tyto aspekty dohromady tvoří marketingové sdělení. Z důvodu vysoké konkurence bývá zaujetí cílových zákazníků jednou z nejobtížnějších prvků práce marketéra (Karlíček, 2018).

2.5 Operační plán

Operační, někdy také výrobní, plán se odvíjí od produktu dané společnosti. Pokud mluvíme o výrobním podniku, musí obsahovat výrobní postupy, stroje a zařízení, dodavatele a subdodavatele. V případě služeb se tento plán zabývá jejich nákupem, nákupem zboží, jeho skladováním apod. Pokud bude firma zaměřená na poskytování služeb, bude zde uveden průběh poskytování služeb, případně informace o subdodavatelích a jejich hodnocení (Koráb a kol., 2007).

2.6 Organizační plán

Tato část podnikatelského plánu objasňuje otázku vlastnictví daného podniku. Pokud se bavíme o obchodní společnosti, musíme konkrétněji specifikovat management firmy a následně přiblížit informace o obchodních podílech. Je zde uvedena organizační struktura, ve které nalezneme jména klíčových pracovníků, jasnou definici jejich kompetencí a také jejich praxi a vzdělání (Koráb a kol., 2007).

2.7 Finanční plán

Další velmi důležitou součástí podnikatelského plánu je plán finanční. Ten poukazuje na objemy investic, které bude firma potřebovat, a vymezuje také ekonomickou realnost daného podnikatelského plánu.

Tento plán má tři pilíře (Koráb a kol., 2007):

- odhad příjmů a výdajů v příštích třech letech vycházející z předpokládaných tržeb a kalkulace nákladů
- cash-flow v následujících třech letech
- předpoklad rozvahy zabývající se finanční situací k určitému datu

2.7.1 Plán příjmů a výnosů

Výnos podniku můžeme chápat jako výsledek podnikání, který je vyjádřen v peněžních prostředcích, jež firma získala za určité období. Důležité je pochopit rozdíl mezi příjmy a výnosy. Pokud firma vede podvojný účetnictví, nelze určit, zda byly peníze za daný produkt skutečně uhrazeny, či nikoliv. Příjem je roven peněžním prostředkům, které podnik skutečně inkasoval za svůj produkt. Z tohoto důvodu je pro podnik velice

důležité nezabývat se ve finančním plánu jen složkou výnosů, ale převážně zaručením příjmů.

2.7.2 Plán nákladů a výdajů

Náklady podniku lze chápat jako spotřebu prostředků na výrobu převedenou na peníze. Při plánování nákladů je důležitá hospodárnost a účelnost. Mezi nákladem a výdajem je stěžejní rozdíl. Výdaj lze vyjádřit jako ztrátu peněz podniku, který ne vždy znamená tvorbu hodnoty. Nákladem je výdaj pouze v případě, pokud přímo vstoupí do procesu výroby produktu.

K efektivnímu řízení firmy je potřeba zabývat se otázkou struktury nákladů. Náklady lze monitorovat:

- podle druhu
- podle účelu
- podle činností
- v souvislosti se změnami objemu výroby

Každá z metod rozdělení nákladů povede k rozdílným informacím, které nám pomohou při řízení celého podniku. Druhovému rozdělení můžeme využít při porovnávání svého podniku s podobnými firmami. Důležitost účelového rozdělení spočívá v kontrole a výpočtech kalkulací. Díky nákladovým členěním jsme schopni také rozdělit náklady na fixní a variabilní (Srpová, 2007).

2.7.3 Finanční výkazy

Cash-flow představuje očekávané příjmy a výdaje, které souvisejí s danou podnikatelskou činností. Prvotní fáze by měla být z důvodu kapitálové náročnosti rozpracována dopodrobna. V nadcházejících stádiích si vystačíme s ročními daty. Z tohoto plánu jsme schopni zjistit, zda v jednotlivých časových periodách budeme mít dostatečné množství financí na uskutečnění všech podnikatelských záměrů.

Výkaz zisku a ztrát poukazuje na hospodářský výsledek a složku nákladů a výnosů jednotlivých let podnikatelské činnosti. Také by v tomto výkazu měl být kladen důraz na prvních šest měsíců, které by měly být podrobně zpracované. Z výsledků hospodaření jsme schopni určit, jestli budeme schopni pomocí zisků pokrýt placení úroků, splácení úvěrů apod.

Rozvaha poukazuje na předpokládaný vývoj majetku podniku a zdrojů financování tohoto majetku. Na začátku podnikání se vyplatí sestavit počáteční rozvahu, dále rozvahu za první pololetí a následně pokračovat s rozvahou vždy k 31. prosinci. V rozvaze také najdeme informace o zdrojích financování daného podnikatelského záměru, majetku podniku a plánu obnovy tohoto majetku či očekávaný postup splácení cizích zdrojů (Srpková, 2007).

2.8 Hodnocení rizik

Rizika lze v podniku chápat dvěma způsoby. Za prvé mohou být rizika považována za faktor, díky kterému je podnik schopen výborných výsledků. Na druhou stranu však riziko může představovat nebezpečí neúspěchu, díky kterému bude docházet ke ztrátám, což povede k finanční nestabilitě a úpadku celého podniku (Fotr & Souček, 2005).

Z názvu vyplývá, že v této části je potřeba identifikovat nejvýznamnější rizika týkající se daného podnikání. Tato rizika mohou být spojena s reakcí konkurence, se špatným vedením nebo plynout ze slabého marketingu. Následně je potřeba definovat způsoby, jakými se můžeme před těmito riziky chránit, a ve finále implementaci daných řešení. Investorovi tento postup dává jasně najevo, že je podnikatel na podnikání a rizika s ním spojená připraven.

Součástí podnikatelského plánu by měla být analýza rizik, která má za úkol upozornit vedení podniku na možné hrozby vycházející z jednotlivých rizikových faktorů.

Analýza rizik probíhá ve 4 základních krocích (Koráb a kol., 2007):

1. Identifikace rizikových faktorů – Nejdříve musíme objevit ty příčiny, které by mohly ohrozit plynulý chod podnikatelského záměru.
2. Kvantifikace rizik – Číselné vyjádření každého rizika, a to buď za využití náležitých technik, nebo selského rozumu.
3. Plánování krizových scénářů – V tomto kroku si musí podnik připravit strategie a plány na to, jak bude v případě negativního vývoje jednoho z rizik reagovat.
4. Monitoring a řízení – Tento poslední krok je prvkem implementace a souvisí s dlouhodobým sledováním převážně externího prostředí podniku. Jde o kontrolu identifikovaných rizik, stejně tak i rizik, která mohou vzniknout na základě změn v okolí podniku.

3 Analýza

3.1 Analýza makroprostředí

Tato analýza je významná především kvůli poznání externího okolí podniku. Napomůže nám k zachycení změn a trendů v daném odvětví, díky čemuž budeme schopni na tyto změny dobře a včasně reagovat. Nejčastěji se u otázky analýzy makroprostředí uvádí dvě analýzy, a to PEST a SLEPT. U PEST analýzy hovoříme o zkoumání politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. Do sociálních faktorů spadají ještě dvě prostředí, a to kulturní a demografické. Druhou zmiňovanou je SLEPT analýza (**S**ocial – společenské faktory, **L**egal – právní faktory, **E**conomic – ekonomické faktory, **P**olitical – politické faktory, **T**echnological – technologické faktory) (Blažková, 2007).

3.1.1 PEST analýza

Jak už bylo řečeno, PEST analýza se zaměřuje na ekonomické, politické, sociální a technologické faktory. V dnešní době se čím dál častěji analyzují i faktory ekologické, které mají vliv na okolí podniku.

Tato část strategické analýzy napomáhá především čtyřmi způsoby:

- může z ní vzniknout kontrolní seznam
- může poukázat na hybné síly či podněty změny v dlouhodobém horizontu
- může pomoci určit hlavní vlivy v daném prostředí
- může být využita ke zkoumání míry dopadu jednotlivých vnějších vlivů

Manažeři prostřednictvím PEST analýzy zjišťují, jaké faktory mají na jejich podnik vliv a který z daných faktorů je nejzásadnější. Dále se snaží předpovědět, který z těchto faktorů bude jejich podnik nejvíce ovlivňovat v nejbližších letech. Není zde určitě nezbytné zabývat se všemi faktory, PEST analýza se má zabývat zejména zákazníkem a připravit podnik na příležitosti a hrozby budoucnosti (Guinn, Kratochvíl & Matušíková, 2007).

Tab. 1: Faktory analýzy PEST

Politické faktory	Ekonomické faktory
antimonopolní regulace	trendy HDP
ochrana životního prostředí	úroková míra
daňové právo	nabídka peněz
bariéry zahraničního obchodu	míra inflace
přístup k zahraničním investorům	míra nezaměstnanosti
stabilita vlády	devalvace/revalvace
regulace mezd	změny v životním stylu
Sociálně-kulturní faktory	Technologické faktory
kariérová očekávání	výdaje na výzkum a vývoj
spotřebitelská aktivita	zaměření na technologie
počet uzavíraných manželství	patentová ochrana
věkové rozvrstvení	automatizace
míra porodnosti	transfer technologií

Zdroj: Guinn, Kratochvíl & Matušiková (2007)

3.2 Analýza mikroprostředí

Analýza mikroprostředí, jak už z názvu vyplývá, zkoumá faktory uvnitř podniku. Vnitřní prostředí podniku je tvořeno zdroji a schopností s těmito zdroji nakládat. V tomto prostředí mluvíme o činnostech, které jsou přímo řízeny podnikem a které mohou manažeři ovlivnit. V této analýze dochází k identifikaci zdrojů a následné strategické způsobilosti podniku reagovat na jednotlivé příležitosti. Pokud je tato metoda použita komplexně, můžeme z ní zjistit klíčové kompetence podniku, vedoucí ke zjištění konkurenční výhody (Jakubíková, 2013).

Při této analýze zkoumáme především primární charakteristiky jako růst trhu a jeho velikost, fáze životního cyklu, jaké jsou bariéry vstupu a výstupu apod. Dalším důležitým prvkem, který nemůžeme opomenout, je struktura odvětví. Ta může být atomizovaná, což značí odvětví s velkým množstvím malých firem, nebo konsolidovaná, ve které je naopak menší počet silných podniků.

Mikroprostředí lze rozdělit na vertikální a horizontální.

Vertikální:

- dodavatelé
- firma
- distributoři (obchodníci)
- zákazníci

Horizontální:

- konkurence
- firma
- veřejnost

Cílem při analyzování mikroprostředí je určit hybné síly daného odvětví, které mohou zásadně ovlivňovat činnosti uvnitř podniku. K analýze mikroprostředí můžeme využít Porterův model pěti sil, který zachycuje mimo jiné také vliv konkurenčních faktorů (Jakubíková, 2013).

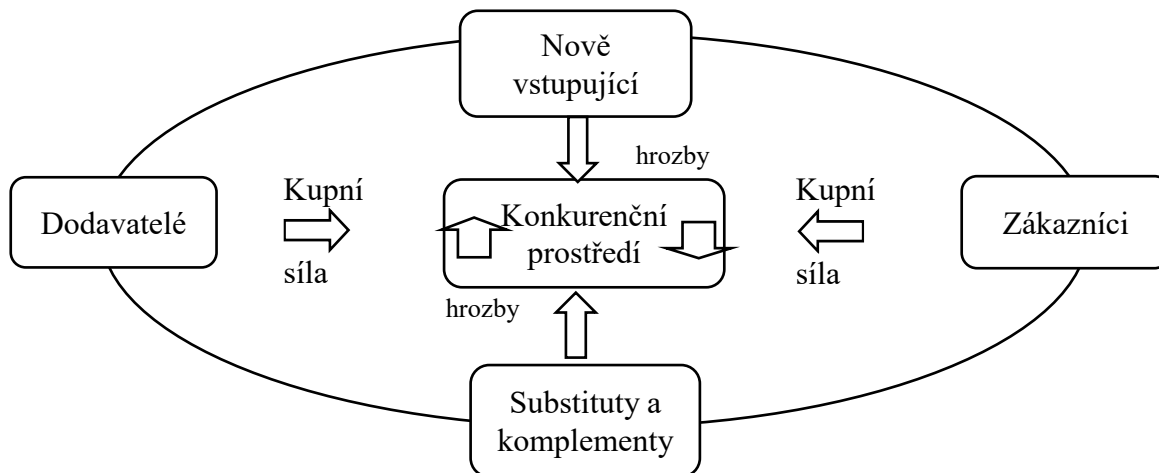
3.2.1 Porterův model pěti sil

Michael Porter, student Harvard Business School, vymyslel systém analýzy, který je ideální pro vytváření strategických koncepcí v podnicích. Tato analýza se zaměřuje na konkurenční prostředí a z něj vycházející faktory, které přímo ovlivňují definici podniku. Před vstupem na vybraný trh musí firma vzít v potaz pět sil, které tento vstup ohrožují. Cílem tohoto postupu je zanalyzování jednotlivých sil s následným návrhem obrany proti těmto silám.

Pět sil (Váchal & Pártlová, 2008):

- hrozba nově vstupujících na trh
- obchodní síla zákazníka
- obchodní síla dodavatelů
- hrozba substituce výrobků a služeb
- pozice mezi běžnými konkurenty

Obr. 4: Porterův model pěti sil



Zdroj: Váchal a Pártlová (2008), zpracováno autorem

Substituční výrobky či služby zapříčiní potíže v daném odvětví, pokud:

- výrobky nebo služby konkurence a jejich funkce bude zákazníky vnímána jako totožná s našimi výrobky,
- konkurenční výrobky budou zákazníkovi poskytovat větší hodnotu,
- cena konkurenčních výrobků bude nižší.

Existují dvě protichůdné strategie týkající se substitutů, a to vytlačení a respektování.

Odběratelé mají vůči podniku vyjednávací vliv převážně, pokud tlačí na snižování ceny, požadují vyšší kvalitu, zdokonalení servisu, nebo při tlaku na kratší dodací lhůty. Tento vliv sílí, jestliže odběratelé firmu dobře znají a mají povědomí o nákladech na výrobu. Dalším posilujícím vlivem může být, pokud podnik dosahuje nízkých výnosů.

Vyjednávací vlivy na straně **dodavatelů** jsou skoro totožné, jen opačného rázu než u odběratelů. Mezi tyto vlivy tedy řadíme snahu o zvyšování cen, požadavky na omezení servisu či prodloužení dodacích lhůt. Dodavatelé mohou na podnik působit i tlakem na snížení dodávaného množství nebo hrozit odstoupením. I zde najdeme situace, ve kterých vliv dodavatelů sílí. Takovým příkladem je nabídka kontrolovaná pouze nízkým počtem společností. Dalšími situacemi je nízký počet substitučních produktů či případ, že dané odvětví není pro dodavatele nijak zásadním zákazníkem.

Také mezi **etablovanými konkurenty** probíhá soupeření pomocí určitých metod. Jednotliví konkurenti se snaží o co nejnižší cenu, lepší reklamní kampaň nebo vyžrát nad svým soupeřem díky příchodu zcela nového produktu.

Rivalita mezi konkurenty se zvyšuje, pokud (Guinn, Kratochvíl & Matušíková, 2007):

- jsou dané podniky stejně velké a soupeří o dominanci na trhu,
- dojde k navýšení výrobních kapacit a na základě toho k přebytku produktů,
- shodnost výrobků požaduje aktivity k zachování podílu na daném trhu.

3.2.2 SWOT analýza

Jednou z nejpobulárnějších a nejvyužívanějších analýz prostředí je SWOT analýza. Cílem této analýzy je zjistit, jaké jsou silné a slabé stránky podniku a jak těchto stránek dokáže firemní strategie při reakcích na změny využít. Na schématu níže můžeme vidět, že SWOT analýza se vedle slabých (weaknesses) a silných stránek (strengths) zabývá také příležitostmi (opportunities) a hrozbami (threats). Tato analýza vznikla složením dvou analýz, a to SW a OT analýzy. Začít by se mělo OT analýzou tedy popisem hrozeb a příležitostí, které se vyskytují ve vnějším prostředí podniku. Vedle faktorů makroprostředí nesmíme opomenout ani všechny aspekty mikroprostředí. Po tomto kroku přichází na řadu SW analýza, ve které identifikujeme vnitřní prostředí podniku.

Tab. 2: SWOT analýza

Silné stránky – strengths	Slabé stránky – weaknesses
zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě	zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe
Příležitosti – opportunities	Hrozby – threats
zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch	zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku, nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

Zdroj: Jakubíková (2013), zpracováno autorem

Pro určení silných a slabých stránek podniku se využívají vnitropodnikové analýzy a hodnotící systémy. Při jejich hodnocení lze využít nástrojů marketingového mixu 4P (viz Marketingový mix) nebo lze do detailů rozebrat dílčí znaky.

Po využití výzkumných technik, jako jsou například brainstorming, dotazování či diskuse, se daným kritériím přisoudí váha a celý proces pokračuje škálováním. Nejobvyklejší škálou je rozmezí –10 až +10. Pokud je u kritéria 0, značí to, že toto kritérium nepatří do slabých ani silných stránek. Tímto způsobem firma získá povědomí

o silných a slabých stránkách podniku a zároveň také o blížících se příležitostech a hrozbách. Výsledky analýzy poté firma porovnává se schopnostmi svého managementu a také s možnostmi své výroby dále rozvíjet, vyrábět, vymýšlet nové záměry a tyto záměry financovat.

4 Podnikatelský plán společnosti PROFA, s. r. o.

4.1 Titulní strana

Obr. 5: Logo společnosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Obchodní název: Professionals academy, s. r. o.

Sídlo společnosti: Praha

Zakladatel: Lukáš Provod

E-mail: info@profa.com

Právní forma podnikání: společnost s ručením omezeným

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

Adresa webových stránek: www.profa.cz

Datum založení společnosti: 23. 10. 2020

Adresa:

PROFA, s. r. o.

V zátiší 2210/49

100 00 Praha 10

4.2 Exekutivní souhrn

Podnikatelským záměrem společnosti PROFA, s. r. o., je nabízet profesionálním sportovcům službu, díky které se budou snadněji zlepšovat. Hlavní myšlenkou celého podniku je zajistit plnohodnotný servis pro sportovce tak, aby se mohli plně soustředit jen na svůj sportovní výkon. Firma chce využít trendu v oblasti sportu, kterým je neustálé zlepšování se, a na tomto trendu vybudovat nový, komplexní systém servisu pro sportovce. Agentury, které se v dnešní době starají o fotbalisty, se zajímají především o oblasti, jako jsou smlouvy, finance, přestupy a už tolik nemyslí na ty pro hráče nejdůležitější atributy jejich výkonu, jako jsou trénink, zdraví, suplementace, strava apod. Pro hráče jde o zásadní oblasti pro jejich nejlepší rozvoj a agentury doufají, že se o všechny výše jmenované postará klub. Většina klubů ovšem na pokrytí všeho nemá dostatek finančních prostředků, a hráči se tak nerozvíjejí tak, jak by mohli. Firma PROFA, s. r. o., chce využít této díry na trhu a poskytnout hráčům servis, který si zaslouží.

4.3 Popis podniku

4.3.1 Forma a předmět podnikání

Společnost PROFA založená 23. 10. 2021 bude v obchodním rejstříku vedena jako společnost s ručením omezeným se základním kapitálem 100 000 korun.

4.3.2 Profesní a osobní údaje o vlastníkově firmy

Za myšlenkou vytvoření této společnosti stojí Lukáš Provod, student posledního ročníku bakalářského studia Ekonomické fakulty na Západočeské univerzitě v Plzni. Lukáš Provod je profesionálním fotbalistou, momentálně působícím v týmu SK Slavia Praha, kam v září roku 2019 přestoupil z FC Viktorie Plzeň. Všechny poznatky získané studiem oboru Management obchodních činností, spojené se zkušenostmi z fotbalového prostředí, přímo vybízí k založení vlastní firmy. Výše jmenovaný bude jediným jednatelem společnosti a bude mít na starost řízení hmotných i lidských zdrojů. Jeho dalšími činnostmi bude uzavírání smluv, komunikace s hráči a koordinace chodu společnosti.

4.3.3 Popis služby a podnikatelské příležitosti

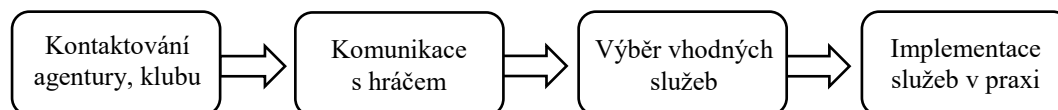
Firma PROFA, s. r. o., v rámci balíčku služeb nabízí hráčům široký servis v oblastech jako kondiční příprava, regenerace, strava a suplementace. Společnost se nejprve spojí s agenturami, které zastupují jednotlivé hráče. Následně rozešle dotazníkové šetření, které zjistí, jaký je o tyto služby v dané agentuře zájem. Dále už sama společnost jedná pouze s hráči, kteří mají chuť se zlepšovat a využít daných služeb. Vyjednání podmínek financování je vždy na jednateli a může se lišit v závislosti na množství hráčů, věku hráče, klubu, ve kterém hráč působí, apod. Faktory ovlivňující cenu jsou rozvedeny v kapitole Finančního plánu (4.7).

Hlavními oblastmi nabízených služeb jsou:

- specializovaná kondiční příprava
- výživa
- regenerace

Procesní schéma:

Obr. 6: Procesní schéma



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

PROFA program:

Hráč přijede před sezónou do Prahy a během jednoho dne proběhne testování. Nejdříve podstoupí hodinu s fyzioterapeutem, kde hráč zkonzultuje svoje problémy, co ho kde bolí a na čem by chtěl zapracovat. Fyzioterapeut ho sám prohlédne a pokusí se zjistit, kde má hráč největší mezery. Následně mu doporučí několik cviků, které by hráči měly pomoci k minimalizování rizika zranění a ke zlepšení slabín. Následovat bude laktátové testování s kondičním trenérem, díky kterému zjistíme, jak na tom hráč opravdu je, a budeme moci nastavit hodnoty do GPS vest. Dále hráč přejde do posilovny, kde změříme základní fyzické parametry jako rychlost, výbušnost, sílu, výskok apod. Z těchto hodnot budeme vycházet při dalším testování a budou takovou startovní pozicí a měřítkem zlepšování se. Toto testování bude probíhat každý půlrok. Setkání

s fyzioterapeutem proběhne minimálně 3x ročně, aby mohl kontrolovat progres, popřípadě upravovat kompenzační cviky.

Každý hráč dostane na měsíc GPS vestu, kterou bude používat každý den tréninkového procesu. Kondiční trenér po měsíčním měření vyhodnotí data a proběhne konzultace s hráčem, v jakých dnech v týdnu by měl trénovat navíc a kdy si naopak odpočinout a nedělat nic. Trenér si díky datům udělá obrázek o tom, jak se v daném klubu trénuje, a díky tomu bude schopen hráči vymýšlet individuální tréninky, které buď s hráčem odtrénuje osobně, nebo mu trénink napíše a hráč mu pak sdělí výstup. Pro přesnost měření bude hráč vestu využívat každé 3 měsíce.

Každý z hráčů podstoupí krevní testy, na základě kterých mu následně bude sestaven jídelníček a vybrány ideální vitaminy a suplementy pro jeho tělo. Krevní testy a rozbor těla budou hráči podstupovat jednou za půl roku, aby mohl být nastavený systém stravování a suplementace v průběhu času upravován.

Každý z hráčů bude mít možnost denní konzultace s jakýmkoliv z výše uvedených odborníků.

V případě zranění se postaráme, aby měl hráč ty nejlepší možné podmínky, které mu nebude moci poskytnout klub, a aby se co nejrychleji vrátil na hřiště.

4.3.4 Cíle firmy a vlastníka

Mise: „Pomoci lidem naplnit jejich potenciál a dosáhnout jejich snů.“

Vize: „Využít díry na trhu a stát se předním poskytovatelem služeb zlepšujících výkon sportovců.“

Cíl: Cílem společnosti PROFA, s. r. o., je postupným získáváním důvěry fotbalistů v její služby rozšiřovat své portfolio hráčů a odborníků. V prvním roce je cílem pokrytí nákladů a budování značky. V dalších letech by zisk společnosti měl růst exponenciálně se ziskem zákazníků a jejich agentur, jejichž zisk poroste i díky poskytovaným službám. Od druhého roku by tak firma měla být zisková.

4.4 Marketingový plán

4.4.1 Produkt

Produktem společnosti je poskytování odborného know-how v oblastech **tréninku**, **výživy** a **regenerace** a zajištění servisu, díky kterému se budou moci hráči (sportovci) jednodušeji zlepšovat. Služba bude nabízena klubům, hráčským agenturám, ale také přímo hráčům, kteří budou mít o náš produkt zájem. Naši zákazníci budou mít přístup k mnoha odborníkům z různých odvětví týkajících se výkonu sportovce a bude jen na nich, jakých znalostí budou chtít využít. Společnost bude mít tři hlavní linie zákazníků, a to kluby, agentury a hráče.

Specializovaná kondiční příprava

- Analýza tréninkového procesu pomocí GPS

Agentura bude vlastnit GPS vesty od firmy PlayerTek, díky kterým bude schopna dopodrobna sledovat tréninkový proces jednotlivých hráčů. PROFA, s. r. o., bude moci díky číslům zaznamenaným na vestu kontrolovat hned několik atributů tréninku: kolik toho hráč za týden naběhal, v jaké intenzitě, kolikrát musel zrychlit, v jakých rychlostech se pohyboval apod. Následně hráči nastaví a upraví další tréninky tak, aby mohl podávat každý týden stoprocentní výkon. Tyto GPS vesty se hojně používají v zahraničí, kde pomáhají hráčům v rozvoji již celou řadu let.

- Individuální tréninky

Kondiční trenér bude k dispozici hráčům také na individuální tréninky. Každý dobře ví, že pokud hráči trénink napíšeme, nikdy ho nesplní tak, jako když je pod dohledem trenéra. Proto bude hráčům k dispozici člověk, který bude mobilní a bude hráče alespoň jednou za čtrnáct dní navštěvovat a pracovat na rozvoji hráčových slabých stránek. Tyto tréninky se budou uskutečňovat buď na hřišti po domluvě s klubem, ve vybraných posilovnách, nebo distančně přes aplikace Google Meet. Firma bude také využívat služeb aplikace Yarmill, díky které bude moci vést každému hráči tréninkový deník.

- Konzultace tréninkového procesu v klubu

Díky výše zmíněným PlayerTek vestám budeme schopni nahlédnout do tréninkového procesu jednotlivých klubů. Ne v každém klubu se trénuje dostatečně intenzivně na to, aby se hráč při utkáních cítil dobře. Těmto tréninkovým chybám se budeme snažit

předejít a doporučit ať už klubu, nebo přímo hráči v jakých dnech by si mohl přidat a v jakých naopak trénovat méně.

Výživa

- vytvoření jídelníčku

Hráči budou mít možnost navštívit specialistu, který jim pomůže s úpravou jídelníčku. Především v těchto případech půjde o co největší individualizaci, protože každý hráč potřebuje něco jiného. Pro tyto služby budeme využívat pana RNDr. Pavla Suchánka a jeho firmu FitBee, která má v tomto oboru mnohaleté zkušenosti.

FitBee nám pro hráče zajistí i další služby, jako jsou například:

- krevní rozbor
- výběr vhodných suplementů
- analýza tělesné struktury

Regenerace

- Zajištění fyzioterapeutů a masérů

Hráči budou mít možnost hodinové konzultace s fyzioterapeutem jednou za 4 měsíce. Díky této konzultaci se dozví o slabých místech na svých tělech, na kterých je potřeba pracovat, což povede k minimalizaci rizik zranění.

- Pomoc při návratu po zranění

V případě jakéhokoliv zranění bude společnost ochotna hráče spojit s těmi nejlepšími odborníky, a pomoci tak hráči k co nejrychlejší cestě zpátky na hřiště.

Při všech službách půjde společnosti hlavně o co nejvyšší stupeň individualizace. Každý hráč je individualita a potřebuje vlastní přístup. Cílem bude namíchat takový balíček služeb, který bude danému hráči sedět a posune ho nejdál při jeho cestě za tím, být lepší.

4.4.2 Cena

Při určení ceny se v marketingu používají tři základní metody. Každá z metod je vhodná v různých situacích a druzích podnikání. Metodu orientovanou na konkurenci jsme ve společnosti využít nemohli, protože přicházíme s novým produktem na trh, kde se nic takového doposud neobjevilo. Pro firmu PROFA, s. r. o., tak bude vhodnější využít

analýzy nákladů či analýzy zákazníků. Celkové náklady na 2 roky fungování vyjdou v realistické variantě finančního plánu na 990 000 korun. Cena je nastavená tak, aby tyto náklady minimálně pokryla. Dále byl proveden jednoduchý průzkum trhu a cenu jsme konzultovali s jednotlivými zainteresovanými subjekty.

Na našich službách bude díky zlepšujícím se výkonům vydělávat jak hráč (rostoucím platem), tak jeho agentura (bonusy za přestupy), tak klub samotný (přestup hráče do lepšího klubu). Proto si představujeme, že se na financování budou podílet všechny výše zmíněné subjekty.

Tab. 3: Cena

Subjekt	Jednotková cena za měsíc
Klub	1 500 Kč
Agentura	2 500 Kč
Hráč	5 % z měsíčního příjmu

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Cena bude zahrnovat základní PROFA program zmíněný v kapitole 4.3.3. Další nadstandardně nabízené služby, jako zajištění fyzioterapeutů při zranění, kontrolní krevní testy či výběr vhodného jídelníčku, si hráči budou muset hradit prostřednictvím svých agentur nebo na vlastní náklady.

Případová studie:

Talentovaný hráč SK Slavia Praha odchází na roční hostování do druholigového týmu FK Ústí nad Labem. Sportovní ředitel si je jist, že podmínky pro rozvoj hráče nejsou v tomto klubu úplně ideální, a proto si objedná naši firmu, která se postará o hráčův rozvoj a každý měsíc poskytne mateřskému klubu report o hráčových pokrocích. V nejlepším zájmu agentury tohoto hráče je, aby jeho výkonnost rostla co nejrychleji, a on se tak mohl prosadit v prvoligovém A-týmu. Sám hráč cítí rezervy v infrastruktuře a personálním obsazení realizačního týmu, ale nemá dostatek vzdělání a informací k tomu, aby se o sebe dokázal postarat. Opět přichází na scénu naše společnost, která se o hráčův rozvoj postará ve všech směrech, a on se tak může plně soustředit na svůj posun v kariéře.

Pokud tuto případovou studii vyjádříme pomocí čísel, tak cena za naše služby bude pro kluby i agentury fixní a nebude se tak v čase měnit. Průměrný plat druholigového hráče je 30 000 korun, a hráč tak bude odesílat naší společnosti 1500 korun (5 % z 30 000 Kč). Po návratu do mateřského klubu mu však plat vzroste na 100 000 korun,

a hráč tak bude za služby platit částkou 5000 korun měsíčně. Po přestupu do zahraničí jeho plat vzroste na 500 000 korun a naše firma bude inkasovat 25 000 korun měsíčně. Při jakémkoliv přestupu budeme mít samozřejmě vyjednaný ve smlouvě jak s agenturou, tak s klubem procentuální podíl na tomto přestupu.

(Pozn.: Všechna čísla jsou orientační a neodpovídají realitě.)

Tab. 4: Případová studie

<u>Případová studie</u>	Hostování	Návrat do mateřského klubu	Přestup do zahraničí
	FK Ústí nad Labem	SK Slavia Praha	Real Sociedad
Mateřský klub	1 500 Kč	0 Kč	$0,01 \times 100\,000\,000 = 1\,000\,000$ Kč
Agentura	2 500 Kč	2 500 Kč	$0,02 \times 10\,000\,000 = 200\,000$ Kč
Hráč	$0,05 \times 30\,000 = 1\,500$ Kč	$0,05 \times 100\,000 = 5\,000$ Kč	0
Součet	5 500 Kč měsíčně	7 500 Kč měsíčně	1 200 000 Kč jednorázově

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V případové studii je názorně ukázáno, že z našich služeb bude těžit nejen hráč, ale i jeho agentura a klub. Společnost by však byla naivní, kdyby si myslela, že se na financování spojí všechny tyto zainteresované strany. Proto jsme vytvořili ceník, který je nezávislý a individuální pro každou ze stran. V kapitole 4.7 jsou zpracovány 3 typy finančních plánů, a můžete tak jednodušeji získat povědomí o fungování našeho ceníku.

Cena pro kluby:

Kluby budou naší firmě platit jen v případě hráčova hostování v některém z druholigových klubů. Cena pro všechny kluby za jednoho hráče je paušální a to 1 500 korun měsíčně. Za tuto cenu bude klub dostávat každý měsíc report o tom, jak konkrétní hráč trénuje.

Cena pro agentury:

Cenu pro agenturu jsme stanovili na 2 500 korun měsíčně za jednoho hráče. Agentura bude moci využít zvýhodněného balíčku, kdy se budeme starat o 3 hráče za 6 000 korun. Dále budeme v případě přestupu daného hráče požadovat 2 % z přestupové částky.

Cena pro hráče:

Cena pro každého jednotlivého hráče bude vyjádřena v procentech z jeho měsíčního příjmu. Tato metoda nám přijde nejspravedlivější, a to v tom, že s rostoucími příjmy hráče porostou také příjmy naší firmy. Každý hráč tak bude měsíčně převodem na účet posílat 5 % ze svých příjmů. Cílem firmy bude poskytnout hráči tak kvalitní služby, aby neměl potřebu firmu opustit po přestupu do lepšího klubu.

4.4.3 Distribuce

U otázky distribuce služeb jde především o to, jak tuto službu dostaneme k zákazníkovi. Společnost PROFA, s. r. o., bude zaměstnávat kondičního trenéra (konzultanta), který bude zajišťovat každodenní komunikaci se zákazníky. Hlavním produktem firmy je specializovaná kondiční příprava, se kterou může náš konzultant pomoci i distančně na platformách, jako jsou Google Meet či FaceTime. Trenér se tak může spojit s více hráči z různých koutů republiky a připravit pro ně hromadný trénink. Tento konzultant bude hráče minimálně jednou za 14 dní navštěvovat a připraví pro něj individuální trénink. Pro další služby, jako jsou krevní rozbor či úprava jídelníčku, bude potřeba zákazníkova přítomnost, a ten se tak bude muset zastavit na námi vybraných specializovaných pracovištích. Výstupy a další komunikace budou probíhat online.

Hlavním distribučním kanálem (spojením mezi trenéry a hráči) bude **platforma Yarmill**. Tato aplikace, vytvořená českými programátory v roce 2018, funguje jako elektronický tréninkový deník, který schraňuje všechny informace o tréninku daného jedince. Aplikace se umí napojit na všechny možné pomůcky od vest až po sport testery a k jednotlivým dnům (tréninkům) přikládat i tato užitečná čísla, která pak může trenér analyzovat, vyhodnocovat a na základě těchto hodnot nastavit další program. Yarmill bude pro naši firmu fungovat tak, že trenér připraví měsíční plán pro jednotlivé hráče a ten nahraje do kalendáře v aplikaci. Trenéři mohou do aplikace nahrát jak textový popis tréninku, tak videa, což hráčům přiblíží představu o prováděných cvicích, a celkově tento aspekt zkvalitní tréninkovou jednotku. Hráči tak budou vědět, co je v jednotlivých dnech mimo jejich klubové programy čeká a z čeho všeho se daný trénink skládá. Aplikace bude zároveň zaznamenávat data z vest, která trenéři následně využijí k analýzám a vyhodnocování tréninkových cyklů.

Do budoucna plánuje naše společnost vybudovat tréninkové centrum, které by všechny tyto služby spojovalo, a stalo se tak nejkompexnějším střediskem pro zlepšení sportovců v České republice.

4.4.4 Propagace

Společnost věří, že o balíček služeb bude velký zájem. Zpočátku bude zaměstnávat minimum personálu a pracovat jen s nižším počtem hráčů, kterým bude chtít nabídnout to nejlepší. Po uplynutí testovací doby začne budování personálního portfolia a najímání více a více vzdělaných lidí, díky čemuž se společnost bude moci starat o větší množství zákazníků. Z tohoto důvodu nebude zpočátku až tak důležitá propagace jako kvalita služeb a spokojenost prvních zákazníků, kteří se díky pozitivní zkušenosti stanou hlavními propagátory.

Formy propagace:

- Sociální sítě

Ve 21. století hrají sociální sítě a influence marketing čím dál větší roli. Pomocí sociálních sítí našich jednotlivých zákazníků (fotbalistů) budeme moci oslovovat velké množství hráčů, kteří se díky pozitivním ohlasům budou chtít připojit. PROFA, s. r. o., bude mít vlastní účty na sociálních sítích, na které budeme přidávat aktuální informace o společnosti a jednotlivých členech. Jednotliví klienti budou mít za úkol jednou za čas propagovat naši firmu podle předem určených kritérií, za což od naší společnosti obdrží slevu na měsíční tréninkový program. Tato reklama zajistí, že se o naší službě dozví přesně ta cílová skupina, kterou hledáme.

- Internetové stránky

Stránky www.profa.cz budou rozděleny na 5 hlavních částí:

1. O nás
2. PROFA tým
3. Programy
4. Spolupráce
5. Ceník

V sekci o nás najdete stručnou historii firmy a popis hodnot, které ve společnosti zastáváme. V záložce PROFA tým najdete naše trenéry se stručným životopisem a naše

zákazníky s jednoduchým shrnutím jejich dosavadních kariér. Další částí jsou Programy, kde budete volit z variant pro týmy, hráče a agentury. Každý ze 3 typů zákazníků zde bude mít informace, jak přesně služba funguje právě pro něj. V neposlední řadě na stránkách najdete spolupráce s jednotlivými firmami, od kterých si necháváme určité nadstandardní služby outsourcovat. Poslední záložkou je ceník jednotlivých programů.

Dále budou na stránkách k vidění ukázky z jednotlivých tréninků, aby ti, co stránky navštíví, měli pojem o tom, co u nás s jednotlivými hráči děláme.

- Placená reklama formou PPC

Tato reklama vznikne za účelem rozšíření povědomí o naší firmě. Cílem bude oslovit potenciální zákazníky, kteří neměli šanci dostat se do kontaktu s naší firmou výše uvedenými způsoby. V případě kliknutí na reklamu dojde k přesměrování na stránky www.profa.cz.

- Propagační předměty

Poslední propagační aktivitou budou předměty jako trička nebo vesty s logem firmy. V těchto tričkách budou naši klienti vystupovat při propagaci na sociálních médiích. Cílem bude, aby si každý naše logo spojil s jednotlivými hráči a patřičnou kvalitou. Trička budou také ukazatelem, že daný hráč patří do PROFA rodiny.

Náklady na propagaci:

Tab. 5: Náklady na propagaci

Položka	Cena
Influence marketing	30 000 Kč
Internetové stránky	50 000 Kč
Placená reklama formou PPC	10 000 Kč
Propagační předměty	10 000 Kč
Součet	100 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

4.5 Operační plán

V operačním plánu se zaměřím na jednotlivé kroky a fáze podnikatelského záměru. Vymezíme a popíšeme si také klíčové činnosti, díky kterým bude podnikatelský plán proveditelný. Činnost společnosti PROFA, s. r. o., bude rozdělena do 4 fází.

4.5.1 1. fáze

V první fázi půjde především o poznávání celého systému Yarmill a vyhodnocování, co funguje a co naopak ne. Tato fáze bude trvat 3 měsíce a majitel firmy bude spolupracovat s jedním kondičním trenérem na vývoji aplikace, která by v budoucnu měla být co nejintuitivnější, aby byl jeden trenér schopen pokrýt co nejvíce hráčů.

4.5.2 2. fáze

Ve druhé fázi společnost nakoupí 5 GPS vest a na částečný úvazek najme vlastního kondičního trenéra, který se bude starat online o 5 vybraných hráčů, kteří budou stěžejními testovacími subjekty celého systému. Po uplynutí 6 měsíců dojde k vyhodnocení tohoto období a analýze online prostředí. Diskuse proběhne jak s daným trenérem, tak s jednotlivými hráči, abychom nasbírali, co nejvíce možných informací, které použijeme ke zlepšení celého systému.

4.5.3 3. fáze

Třetí fáze začne v 9. měsíci existence firmy a bude zahrnovat najmutí kondičního trenéra na poloviční úvazek. Tento trenér bude mít za úkol spravovat větší počet hráčů a nejlepší hráči již dostanou intenzivnější péči v podobě osobních tréninků a možnosti úpravy jídelníčku či krevního rozboru. V této fázi také dojde k nákupu dalších GPS vest, kterou by v budoucnu měli mít všichni hráči. Tato fáze bude trvat také 6 měsíců a napoví nám, jaké problémy skýtá větší množství zákazníků a o kolik hráčů se bude moci intenzivně starat jeden trenér.

4.5.4 4. fáze

Ve 4., a to poslední fázi dojde k najmutí dalších zaměstnanců (trenérů, fyzioterapeutů), díky čemuž bude firma schopna pojmout vyšší počet zákazníků. V této fázi, kdy budeme vědět, že celý systém je funkční, přijde na řadu propagace a rozšíření naší služby k co nejvíce zákazníkům. Tato fáze bude trvat 12 měsíců a po ní dojde k vyhodnocení celého podnikatelského záměru a zvážení pokračování či ukončení této činnosti.

Celý operační plán je postavený tak, abychom měli možnost v průběhu celý systém upravovat a analyzovat jeho nedostatky. Nejdříve chceme vyzkoušet online prostředí a celkovou odezvu jednotlivých hráčů na tréninkové metody. Prvotní vzorek bude co

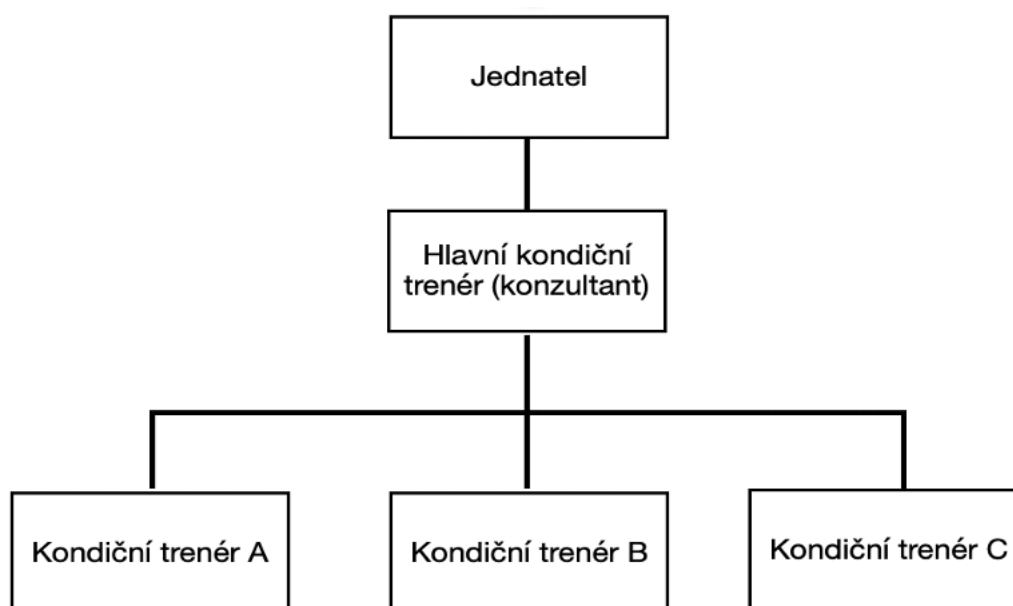
nejmenší a komunikace s hráči bude probíhat denně. Díky tomu postupně zjistíme, co všechno jim brání v co nejjednodušším zlepšování se. Až v případě pozitivních ohlasů chceme do systému pozvolně přidávat další a další hráče. V dalších fázích bude docházet ke zintenzivňování kontaktu mezi našimi zaměstnanci a zákazníky. Investování do firmy bude také pozvolné a bude záležet na tom, jak hladce projdeme jednotlivými fázemi.

4.6 Organizační plán

Nedílnou součástí podnikatelského plánu je plán organizační, ve kterém si popíšeme personální strukturu podniku, kompetence jednotlivých členů, jejich odměňování a také parametry, podle kterých budeme zaměstnance vybírat.

4.6.1 Organizační struktura

Obr. 7: Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

4.6.2 Zaměstnanci podniku

Jednatel společnosti bude zodpovědný za nábor zaměstnanců a jejich další vzdělávání. Hlavní náplní jeho práce bude hladký chod celého systému, konzultace a následné řešení případných potíží s hlavním kondičním trenérem. Dále bude jeho úkolem vyjednávat dohody s firmami, od kterých budou zákazníci čerpat služby mimo

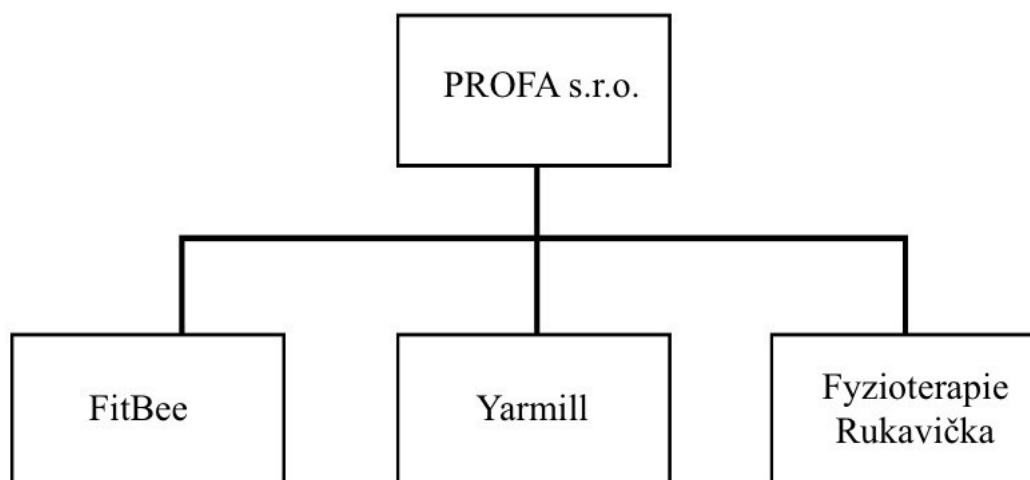
kompetenci společnosti. Mezi další povinnosti patří administrativní činnost, nákup potřebného vybavení a výběr jednotlivých hráčů.

Konzultant bude stěžejním prvkem druhé a třetí fáze operačního plánu a bude jednou z nejdůležitějších součástí pro rozvoj celého systému. Zpočátku bude náplní jeho práce trénování a bude se starat o jednotlivé hráče, a to nejprve online a následně i fyzicky. V pozdějších fázích bude mít za úkol koordinovat jednotlivé členy společnosti a rozdělovat práci (hráče) mezi kondiční trenéry. Tento zaměstnanec bude komunikačním kanálem mezi jednotlivými zaměstnanci a jednatelem.

Práci jednotlivých **kondičních trenérů** bude zajistit hráčům takový servis, aby měli co nejlepší podmínky pro zlepšování se. Povinností kondičních trenérů bude podávat každý měsíc report konzultantovi o každém hráči a o provedené práci.

4.6.3 Organizační struktura outsourcing

Obr. 8: Organizační struktura outsourcing



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V následující části jsou představeny firmy, se kterými bude naše společnost spolupracovat a odkud budou mít hráči možnost čerpat rozšířené nadstandardní služby za zvýhodněné ceny.

Společnost **FitBee** se již 20 let zabývá nejen výživovým poradenstvím, ale také diagnostikou či vzděláváním v oblasti výživy.

Charakteristickými rysy společnosti jsou (FitBee, 2021):

- Tým vysokoškolsky vzdělaných odborníků na biologii člověka, fyziologii, biochemii, výživu a potravinářskou chemii a technologii z lékařských a příbuzných fakult.
- Komplexní přístup – nutriční terapeut, klinický nutriční terapeut, sportovní dietolog, potravinářský technolog, klinický antropolog.
- Špičkové lékařské diagnostické přístroje.
- Nejsme prodejci doplňků stravy, téměř vždy pracujeme pouze s úpravou životního stylu. Výjimku tvoří výkonnostní sportovci a klienti s některými specifickými onemocněními.

Hráči budou mít možnost upravení jídelníčku, rozboru krve a dalších služeb v oblasti výživy.

Yarmill je tréninkový deník pro profesionály (více viz 4.4.3).

S čím nám tato společnost pomůže (Yarmill, 2021):

- Pohodlné, efektivní a sdílené plánování celé skupině nebo individuálním sportovcům.
- Zaznamenávání výsledků závodů či zápasů. Analýza výkonnosti v průběhu času a v kontextu tréninkových dat.
- Kontrola plnění povinností sportovců v reálném čase a kompletní tréninková historie v plném detailu.
- Evidence a přehled docházky mladých sportovců se zaznamenáváním tréninkové skutečnosti podle prezence.
- Porovnání sportovců, trendy zátěže, predikce založené na historických datech.

Fyzioterapie Rukavička je nestátní zdravotní zařízení, zaměřené na sportovní fyzioterapii a trénink.

Charakteristickými rysy společnosti jsou (Fyzioterapie Rukavička, 2021):

- Přísně individuální postupy v léčbě – vždy za využití akreditovaných a certifikovaných terapeutických konceptů.
- Snaha o odhalení skutečné příčiny problematiky.
- Pacient nikdy nehradí za jednotlivé metodiky, ale vždy za sezení.

Společnost je na trhu od roku 2018 a má zkušenosti hned z několika špičkových týmů v české nejvyšší soutěži, ze zahraničí či reprezentace.

Tuto firmu budeme využívat hlavně pro nastavení správné regenerace a diagnostiku hráčových slabin. Hráči budou mít také možnost spolupráce s panem Rukavičkou v případě zranění.

4.6.4 Zajištění lidských zdrojů

Zaměstnanci budou vybíráni na základě přísných parametrů. Hlavními požadavky budou vysokoškolské vzdělání a praxe v oboru. Dále budeme přihlížet k minulosti daného uchazeče a také k jeho morálně volným vlastnostem. Mezi další důležité vlastnosti potenciálního zaměstnance řadíme schopnost komunikovat, znalost technologií a umění vést lidi. Při tvorbě dobře fungujícího týmu bude výběr zaměstnanců stěžejní.

4.6.5 Systém odměňování zaměstnanců

Hlavním prvkem odměňovacího systému naší společnosti budou podílové bonusy. V praxi to znamená, že každý kondiční trenér bude mít určitou skupinu hráčů, které se bude snažit maximálně a co nejrychleji zlepšit tak, aby se daný hráč posouval ve své kariéře. Jednotliví kondiční trenéři budou mít fixní část měsíční výplaty a následně bonusy za přestupy či zvýšení platu daného hráče. Všechny odměny budou přesně procentuálně vyjádřeny v zaměstnaneckých smlouvách.

Podílové bonusy by měly motivovat zaměstnance k co nejlepším výsledkům a posouvat firmu efektivně kupředu.

4.7 Finanční plán

Nedílnou součástí podnikatelského plánu je plán finanční. Ve své práci jsem níže vypracoval tři varianty tohoto plánu, a to optimistickou, realistickou a pesimistickou. Finanční plán vychází z jednotlivých fází operačního plánu.

Náklady jednotlivých fází:

Tab. 6: Případová studie

Fáze	Položka	Částka
1. fáze (3 měsíce)	- pronájem platformy Yarmill => 50 000 Kč	50 000 Kč
2. fáze (6 měsíců)	- nákup pěti GPS vest => 5x 18 500 Kč - kondiční trenér na částečný úvazek => 6x 5 000 Kč	122 500 Kč
3. fáze (6 měsíců)	- nákup pěti GPS vest => 5x 18 500 Kč - kondiční trenér na poloviční úvazek => 6x 30 000 Kč - Poplatek Yarmill => 12 500 Kč	225 500 Kč
4. fáze (12 měsíců)	- Najmutí dalšího kondičního trenéra na poloviční úvazek => 30 000 Kč měsíčně - propagace => 100 000 Kč - Poplatek Yarmill => 25 000 Kč	845 000 Kč
Součet		1 243 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V **první fázi** operačního plánu dojde k pronájmu platformy Yarmill. Za pronájem zaplatí firma PROFA, s. r. o., počáteční poplatek 50 000 korun a následně bude muset platit roční poplatek 2 500 korun za každého uživatele. Ve **druhé fázi** dojde k nákupu pěti GPS vest od společnosti PlayerTek. Jedna vesta vyjde v přepočtu na 18 500 korun. V této fázi také dojde k najmutí kondičního trenéra na částečný úvazek s měsíční mzdou 5 000 korun. Ve **třetí fázi** již najmeme kondičního trenéra na poloviční úvazek s měsíčním platem 30 000 korun. Dojde k nákupu dalších pěti vest, což společnost vyjde na 92 500 korun. Společnost bude muset zaplatit roční poplatek za využívání platformy Yarmill 12 500 korun. V **poslední fázi** dojde k najmutí dalšího kondičního trenéra na poloviční úvazek s měsíčním platem 30 000 korun. V této fázi přijde na řadu propagace naší služby a celé firmy PROFA, s. r. o. Náklady na tuto propagaci firma odhaduje na 100 000 korun. Na konci roku bude firma nucena opět zaplatit roční poplatek za využívání služeb Yarmill.

Výnosy jednotlivých fází:

Tab. 7: Případová studie

Fáze	Položka	Částka
1. fáze (3 měsíce)	0 hráčů	0
2. fáze (6 měsíců)	5 hráčů	6 x 5 x 2 750 Kč = 82 500 Kč
3. fáze (6 měsíců)	10 hráčů	6 x 10 x 5 500 Kč = 330 000 Kč
4. fáze (12 měsíců)	20 hráčů	12 x 20 x 5 500 Kč = 1 320 000 Kč
Součet		1 732 500 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V **prvních třech měsících** dojde pouze k testování celé platformy a systému trénování a díky tomu nedojde k žádným výnosům. Ve **druhé fázi** nabídneme pěti hráčům půlroční program online trénování, za který firma v součtu inkasuje 82 500 korun. Ve **třetí fázi** se od online tréninku přesuneme k rozšířenějším službám a ke tréninkům, na nichž bude náš trenér přítomen. V této fázi, která bude trvat 6 měsíců, se již budeme chtít aktivně starat o 10 hráčů, což nám přinese výnos 330 000 korun. Ve **čtvrté fázi** bude docházet k nabírání dalších zákazníků, a tím také zvyšování výnosu. Výnos ve druhém roce podnikání by se v optimistickém pohledu měl pohybovat kolem částky 1 320 000 korun.

4.7.1 Optimistický finanční plán

V optimistické variantě finančního plánu je znázorněn ideální scénář, který by mohl společnost PROFA, s. r. o., potkat. Optimistická varianta počítá s tím, že se na jednotlivých měsíčních platbách za danou službu bude podílet jak klub, tak agentura a hráč. Za jednoho hráče tak společnost utrhá zpočátku 2 750 korun (online trénink) a od 9. měsíce (plnohodnotné služby) fungování firmy 5 500 korun. V této variantě finančního plánu je také znázorněn progres, který by prvních pět hráčů mělo díky poskytovaným službám udělat. V druhém roce podnikání tento plán počítá s přestupem pěti hráčů do lepších klubů a díky tomu také se zvýšením měsíční platby na základě jejich zvýšených příjmů. Firma by tak měla ve druhém roce podnikání utržit 1 245 000 korun.

Tab. 8: Výsledovka optimistické varianty 1. rok

Náklady	mzdy	-120 000 Kč
	materiál	-185 000 Kč
	pronájem platformy	-62 500 Kč
Výnosy	tržby	247 500 Kč
Výsledek hospodaření		-120 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Tab. 9: Výsledovka optimistické varianty 2. rok

Náklady	mzdy	-630 000 Kč
	propagace	-100 000 Kč
	pronájem platformy	-43 680 Kč
Výnosy	tržby	1 245 000 Kč
	zisk	471 320 Kč
	daň	57 198 Kč
Výsledek hospodaření		414 122 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

4.7.2 Realistický finanční plán

V realistické variantě finančního plánu se počítá s měsíčním zpožděním jednotlivých fází plánu a na základě toho s nižšími tržbami v prvním roce. Dále bere realistická varianta v potaz, že se na měsíčních platbách nebudou podílet všechny zainteresované strany, ale pouze hráč a jeho agentura, a i tento fakt bude mít dopad na tržby jak v prvním, tak v druhém roce fungování společnosti. PROFA, s. r. o., díky tomuto faktu utrhne o 1 500 korun na hráče méně, než je tomu v optimistické variantě. Zlepšení hráčů může trvat delší časový úsek, než jsou 2 roky, a proto tato varianta nepočítá s nárůstem plateb od jednotlivých zákazníků.

Tab. 10: Výsledovka realistické varianty 1. rok

Náklady	mzdy	-65 000 Kč
	materiál	-185 000 Kč
	pronájem platformy	-62 500 Kč
Výnosy	tržby	136 250 Kč
Výsledek hospodaření		-176 250 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Tab. 11: Výsledovka realistické varianty 2. rok

Náklady	mzdy	-540 000 Kč
	propagace	-100 000 Kč
	pronájem platformy	-37 500 Kč
	Náklady celkem	677 500 Kč
Výnosy	tržby	720 000 Kč
	zisk	42 500 Kč
	daň	6 375 Kč
Výsledek hospodaření		36 125 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

4.7.3 Pesimistický finanční plán

Pesimistická varianta finančního plánu tohoto podnikatelského záměru bere v úvahu nejzávažnější z možných rizik, která jsou zmíněna v analýze rizik (viz 4.8). Jedním z těchto rizik je neochota hráčů se zlepšovat, což by zapříčinilo malý či žádný nárůst zákazníků pro naši službu. Tento fakt by znamenal nízký nárůst tržeb a díky tomu nemožnost najmout další zaměstnance. Dalším a tím úplně nejzásadnějším rizikem je neochota agentury či klubu za službu platit. V tomto případě by za službu platil pouze hráč a i to by mělo zásadní dopad na výsledek hospodaření.

Tab. 12: Výsledovka pesimistické varianty 1. rok

Náklady	mzdy	-120 000 Kč
	materiál	-185 000 Kč
	pronájem platformy	-62 500 Kč
Výnosy	tržby	127 500 Kč
výsledek hospodaření		-240 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Tab. 13: Výsledovka pesimistické varianty 2. rok

Náklady	mzdy	-360 000 Kč
	propagace	-100 000 Kč
	pronájem platformy	-25 000 Kč
	náklady celkem	-485 000 Kč
Výnosy	tržby	330 000 Kč
Výsledek hospodaření		-155 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

4.8 Popis a návrhy na ošetření rizik

Určitá rizika jsem již zmiňoval v předešlých kapitolách. Správné posouzení a vyhodnocení jednotlivých rizik a předcházení jim je však při zakládání podniku více než důležité, a proto se v samostatné kapitole zaměříme na to, co a jak by mohlo ohrozit plynulý chod podniku PROFA, s. r. o.

Analýza rizik je vedle SWOT analýzy dalším nástrojem, který může před zahájením podnikatelské činnosti napovědět, kde má tento záměr mezery, a předejít tak potížím s nimi spojeným. Tato analýza je poněkud subjektivní, avšak při správném využití může přinést kýžené výsledky. Proces analýzy rizik se skládá ze 4 kroků:

1. Identifikace rizik
2. Pravděpodobnost výskytu
3. Určení úrovně dopadu
4. Hodnocení rizik

4.8.1 Identifikace rizik

Riziko A: Nedostatek hráčů s touhou se zlepšovat

Riziko B: Neochota klubů poskytovat informace o trénincích

Riziko C: Neochota klubů nechat hráče pracovat/trénovat s někým mimo klub

Riziko D: Vstup nových konkurentů na trh

Riziko E: Neochota všech zainteresovaných stran podílet se na platbách za službu

4.8.2 Praviděpodobnost výskytu / určení úrovně dopadu

V následující tabulce je číselně vyjádřena pravděpodobnost hrozby, a to na škále 1–5. Na stejné škále je pak ohodnocena úroveň dopadu. Výsledkem je vztah mezi těmito dvěma hodnotami, a to závažnost daného rizika.

Slovními ekvivalenty k číselnému vyjádření jsou:

- 1 – Velmi nízké
- 2 – Nízké
- 3 – Střední
- 4 – Vysoké
- 5 – Velmi vysoké

Tab. 14: Analýza rizik společnosti PROFA, s. r. o.

Konkrétní riziko	Pravděpodobnost hrozby (P)	Úroveň dopadu (D)	Závažnost rizika P x D
Riziko A	3	5	15
Riziko B	2	3	6
Riziko C	2	5	10
Riziko D	4	2	8
Riziko E	5	4	20

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

4.8.3 Hodnocení rizik

- Nedostatek hráčů s touhou se zlepšovat (A)

Prvním a jasně viditelným rizikem je nedostatek potenciálních zákazníků naší služby neboli nedostatek hráčů s dostatečnou touhou se zlepšovat a dělat pro fotbal ve svém volném čase něco navíc. Bez ochoty hráčů na sobě pracovat by naše služba nedávala žádný smysl a nebylo by možné ji vykonávat. Naštěstí si ve společnosti myslíme, že prostředí, ve kterém se fotbal momentálně pohybuje, hráčům nedává na výběr a tlak ze všech stran je bude čím dál tím více tlačit k sebezdokonalování se.

Řešení: Redukce rizika

Návrh: Riziko nedostatku hráčů se zájmem o službu bude společnost řešit jeho redukcí. V praxi to bude vypadat tak, že nejdříve proběhne dotazníkové šetření, ze kterého firma

zjistí, jací hráči mají zájem na sobě ve volném čase pracovat. V případě, že hráč nebude ochotný na sobě pracovat, společnost spolupráci odmítne. Rychlost vývoje celého podnikatelského plánu bude přímo úměrná počtu hráčů se zájmem o služby.

- Neochota klubů poskytovat informace o trénincích (B)

Závažnost tohoto rizika není nijak vysoká, avšak bez GPS dat z tréninků našich hráčů bychom nebyli schopni přesně identifikovat mezery v tréninkovém procesu a nastavit tak plány dalších individuálních tréninků. Věříme však, že u klubů z nižších soutěží a u mladších hráčů se tento jev vyskytovat nebude. Profesionální týmy by se však z důvodu konkurence mohly bát o svá tréninková data.

Řešení: Aktivní akceptace

Návrh: PROFA, s. r. o., nezbyvá než akceptovat riziko strachu jednotlivých klubů o svá data. V případě, že toto riziko nastane, bude mít společnost připravenou smlouvu o mlčenlivosti, která by mohla toto riziko eliminovat. Dalším možným postupem je trénování hráčů bez dat.

- Neochota klubů nechat hráče pracovat/trénovat s někým mimo klub (C)

Jako další ze závažných rizik se jeví neochota klubů nechat svoje hráče trénovat s externími pracovníky. Ať už to nazveme jakkoliv, hráči jsou v dnešní době hlavním aktivem klubů, do kterých často investovaly nemalé peníze, a kluby by tak mohly mít strach o případné zranění či přetrénování hráče při individuálním tréninku. Věříme, že i tato hrozba by po odprezentování smyslu naší práce mohla být eliminována a na základě smluvní dohody s jednotlivými kluby by tento problém mohl úplně zmizet.

Řešení: Redukce rizika (simulace a výzkum)

Návrh: V tomto případě do celého procesu vstoupí kondiční trenér, který se sejde s vedením daného klubu ještě před začátkem spolupráce a představí naši společnost a hodnoty, které PROFA zastává. Tento krok povede k větší transparentnosti a zlepšení důvěry mezi klubem a naší firmou.

- Vstup nových konkurentů na trh (D)

Jedním z tradičních rizik je vstup nových konkurentů na trh. Podobně obsáhlá služba na trhu ještě není a při prvotním úspěchu je zde možnost, že podobnou službu začnou provozovat různá fitness centra či další kondiční trenéři.

Řešení: Akceptace

Návrh: Riziko nových konkurentů bude společnost akceptovat. V PROFA věříme, že zkušenosti a práce, která za námi bude vidět, udrží naši firmu na pomyslném Olympu kondiční přípravy.

- Neochota všech zainteresovaných stran podílet se na platbách za službu (E)

Nejzávažnějším rizikem, které se projeví v tržbách společnosti, je neochota všech zainteresovaných stran podílet se na měsíčních platbách za danou službu. Agentura i klub mohou být spokojeny se servisem, který hráč v daném prostředí dostává, a nemusí tak mít potřebu platit za externí pracovníky, kteří by se o hráče starali. Jednou z podmínek přijetí hráče do PROFA programu však bude náklonnost jak hráče, tak jeho agentury k individuálnímu zlepšování se a práci navíc.

Řešení: Vyhnoutí se riziku

Návrh: Společnost bude monitorovat situaci ohledně plateb od jednotlivých agentur, klubů a hráčů. Pokud by nastala situace, že některý ze subjektů nebude ochotný za službu platit, a naší společnosti by tak daný hráč negeneroval zisk, znamenalo by to ukončení spolupráce a hledání nového zákazníka.

5 Analýza

5.1 SWOT analýza společnosti PROFA, s. r. o.

V této části je zpracována konkrétní SWOT analýza podniku PROFA, s. r. o., která je dále vysvětlena v kapitole 5.1.1.

Tab. 15: SWOT analýza společnosti PROFA, s. r. o.

Silné stránky – strengths	Slabé stránky – weaknesses
Využívání nových technologií	Omezená kapacita
Znalost trhu	Logistika
Know-how zaměstnanců	Reference
Neexistující služba podobného charakteru	
Příležitosti – opportunities	Hrozby – threats
Nový neprobádaný trh	Vstup nových konkurentů na trh
Rostoucí požadavky na hráče	Nedostatečný zájem o nabízenou službu
	Neochota klubů
	Nedostatek kvalitních odborníků
	Kvalita služeb třetích stran

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

5.1.1 Silné stránky společnosti

Využívání nových technologií – Společnost je připravena spolupracovat s firmou Yarmill, která vyvíjí aplikaci založenou na datech z tréninku, která tak mají jednotliví uživatelé pořád u sebe. Jedná se o jakýsi moderní tréninkový deník, pomocí kterého budou mít všichni hráči možnost nahlédnout do dat o svých každodenních výkonech. Tato aplikace také zjednoduší komunikaci mezi jednotlivými hráči a trenérem, a rozšíří tak kapacitu hráčů na jednoho trenéra. Tuto aplikaci ve fotbale nepoužívá nikdo další.

Znalost trhu – Majitel společnosti Lukáš Provod má mnoholeté zkušenosti na všech úrovních českého fotbalu. Věříme, že tyto zkušenosti pomohou celé společnosti v rozvoji jednotlivých hráčů.

Know-how zaměstnanců – PROFA, s. r. o., bude zaměstnávat jen ty nejlepší kondiční trenéry v oboru, kteří mají mnohaleté zkušenosti s daným trhem, a budou tak schopni nastavit jednotlivým hráčům jejich „zlepšovací programy“ tak, aby se posouvali v kariérách co možná nejrychleji.

Neexistující služba podobného charakteru – Další silnou stránkou je, že služba podobného ražení ve fotbale není a domněnkou celé společnosti je, že na tomto trhu chybí.

5.1.2 Slabé stránky společnosti

Omezená kapacita – Omezenou kapacitou je v tomto případě myšleno, o kolik hráčů se bude jeden trenér schopen starat. K tomu, abychom dodrželi potřebnou kvalitu služby, bude kapacita na jednoho trenéra hodně omezená, proto bude velice důležitý výběr hráčů s největším potenciálem ke zlepšení se.

Logistika – Společnost bude po svých zaměstnancích požadovat každodenní kontakt s jednotlivými hráči. I přes nabídku online tréninků bude nutnost za jednotlivými hráči v horizontu jednoho či dvou týdnů vyrazit a trénink s nimi absolvovat osobně. Ne všichni hráči budou v dojezdové vzdálenosti a logistika, která úzce souvisí s omezenou kapacitou, tak bude další z problémů, které bude muset společnost řešit.

Reference – Společnost PROFA, s. r. o., si bude muset jakožto nově vstupující firma na trh vybudovat renomé a zajistit pozitivní náhled zákazníků i okolí na její fungování.

5.1.3 Příležitosti společnosti

Nový neprobádaný trh – Pokud vstupujete na trh, který považujete za nový, je to pro vás vždy příležitost stát se jedničkou v této oblasti a vytvořit si dostatečný náskok před zatím neexistující konkurencí.

Rostoucí požadavky na hráče – Jak už jsem výše zmiňoval, konkurence a požadavky na hráče se neustále zvyšují, a hráčům tak nezbývá nic jiného než na sobě ve volném čase pracovat a snažit se ze sebe dostat to nejlepší. Příležitostí naší firmy je zachytit tento trend ve sportovním odvětví a stát se jedničkou na trhu sportovní přípravy.

5.1.4 Hrozby společnosti

Vstup nových konkurentů na trh – Časem se do každého odvětví dostaví konkurence, což bývá hrozbou pro každou firmu vstupující na nový trh.

Nedostatečný zájem o nabízenou službu – Hrozbou bude také nedostatečný zájem o nabízené služby. Ve firmě však věříme, že tomuto faktu nic nenahrává.

Neochota klubů – Jednotliví hráči budou i po podepsání smlouvy s naší společností stále zaměstnanci klubů. Kluby by spoluprací s naší firmou mohly brát jako jakési ohrožení hráčova zdraví, a to ať už se jedná o přetížení, nebo dokonce zranění hráče. Jednotlivé kluby mající vlastní kondiční trenéry a systém tréninků nemusí mít pocit, že by hráči měli využívat externích služeb.

Nedostatek kvalitních odborníků – Kvalitních odborníků zabývajících se kondiční přípravou a analýzou tréninkového procesu najdeme v České republice málo. Když už nějakí jsou, mají dobře placená místa a je těžké je do nových projektů zapojit. Hrozbou proto bude zajištění dostatečně kvalitního personálu.

Kvalita služeb třetích stran – Jelikož si představujeme kompletní servis, bude důležité vybírat si dobré partnery, od kterých budeme služby týkající se výživy či regenerace outsourcovat. Hrozbou je pro společnost fakt, že kvalitu služeb třetích stran nebude mít naše firma pod kontrolou. Kvalita těchto partnerů bude pro chod celého procesu velice důležitá.

5.2 Porterův model pěti sil

5.2.1 Konkurence

- Stávající konkurenti

Stávající konkurencí jsou pro naši společnost jednotliví kondiční trenéři, kteří se pohybují ve fotbalovém prostředí a budou se snažit ztěžovat naši práci, aby nepřišli o tu svou. Konkurencí nám mohou být trenéři pracující přímo v klubech, ale také fitness trenéři, kteří se chtějí podílet na přípravě fotbalistů.

- Potenciální konkurenti

STACA je akademie silového tréninku, nacházející se v Českých Budějovicích. Tato firma v čele se zakladatelem a hlavním trenérem Dominikem Kodrasem je na trhu kondiční přípravy již 5 let. Mezi největší úspěchy společnosti patří možnost podílet se na přípravě národního hokejového týmu a také příprava několika sportovců z letních i zimních sportů na Olympijské hry (STACA, 2021).

Firma Andrle Sport se zaměřuje na diagnostiku pohybu mladých, vrcholových a výkonnostních sportovců. Hlavní myšlenkou celé firmy je co největší individualizace programů a edukace zákazníků. Firma spolupracuje s několika odborníky z oblasti výživy, fyzioterapie, medicíny a psychologie. Andrle Sport nabízí také online trénování pro sporty, jako jsou běžecké lyžování, běh nebo například OCR – překážkové závody (Andrle Sport, 2021).

5.2.2 Dodavatelé

K ovlivnění ceny ze strany dodavatelů může dojít v těchto situacích:

- nákup vest / tréninkového vybavení
- nákup outsourcovaných služeb
- platforma Yarmill

Zdražení nebo naopak zlevnění výše zmíněných položek bude mít vážný dopad jak na cenu nabízené služby, tak na její kvalitu.

5.2.3 Zákazníci

Obr. 9: Typy zákazníků



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Kluby nižších soutěží často nemají finance na odborníky, kteří jsou ovšem pro rozvoj jejich hráčů naprosto klíčovým faktorem. Jedinou možností, jak se k takovým odborníkům dostat, je outsourcing. Kluby si tak budou moci jednou týdně objednat vyškoleného kondičního trenéra, který jim připraví kvalitní trénink, a díky tomu jim odpadne zátěž v podobě měsíčního platu tohoto zaměstnance. Dále zde bude možnost přednášek pro hráče, týkajících se dalších oblastí.

Ligové týmy mají často vysoký počet hráčů na hostování. Tito hráči odchází z profesionálního prostředí, kde mají veškerý servis, do klubu, který jim takto kvalitní servis není schopen zajistit. Naše společnost bude komunikovat se sportovními řediteli klubů a bude se o tyto hráče starat, konzultovat s nimi tréninkový proces a následně podávat report do mateřského klubu. Sportovní ředitel tak bude mít jistotu, že má hráč stále ideální podmínky a bude po stažení z hostování plně připraven posunout se v kariéře dále.

Agentury starající se o hráče se v dnešní době místo kvality zaměřují spíše na kvantitu a o hráče není postaráno tak, jak by si zasloužili. Jen minimum agentur se stará o zlepšování svých hráčů, a přitom by to měl být jejich hlavní zájem. Agentury se až moc spoléhají na to, jak je o hráče postaráno v jejich klubech, kde hráči často nemají skoro žádný servis. Tuto skutečnost by naše firma chtěla změnit, a nabídnout tak

agenturám balíček služeb, díky kterým by věděly, že je o jejich hráče postaráno a že mohou plně využít svůj potenciál.

Fotbal je konkurenční prostředí, ve kterém vám v dnešní době nezbyvá nic jiného než se snažit pořad zlepšovat a vymáčkat ze sebe to nejlepší. **Hráči** jsou tlačeni až za své limity, a to bez pořádné regenerace a dobrého tréninku ani nejde. Na trhu neexistuje odborník, kterému by hráč mohl zavolat a v dané situaci požádat o radu, co a jak udělat, aby se v dalším utkání cítil nejlépe, jak to půjde. Vtom do dění vstupuje naše společnost, která hráči nastaví všechny stereotypy tak, aby v každém utkání, do kterého nastoupí, byl schopen podat ten nejlepší výkon, a přitom vydržel zdravý.

5.2.4 Substituty

Produktem společnosti PROFA, s. r. o., je fyzická připravenost jednotlivých sportovců. Díky trendu vrcholových sportů a tlaku na kondiční vybavenost sportovce je nemožné tento aspekt výkonu něčím nahradit. Možnými substituty naší společnosti jsou kluboví kondiční trenéři nebo vlastní výzkum.

Z naší zkušenosti nemají často **kluboví kondiční trenéři** dostatečnou kvalitu a vědomosti na to, aby hráčům co nejefektivněji pomohli. Pro hráče to však může být jednodušší varianta, jak se k člověku, který by mu mohl pomoci, dostat. Výhodou pro hráče oproti naší službě je, že za klubového kondičního trenéra nebude muset platit a bude ho mít v klubu každý den po ruce.

Druhou variantou, jak naši službu nahradit, je **vlastní výzkum**. Hráč se může pokusit informace týkající se jeho výkonu, správného trénování a suplementace nastudovat z relevantních zdrojů.

6 Dotazníkové šetření

6.1 Metodologie výzkumu

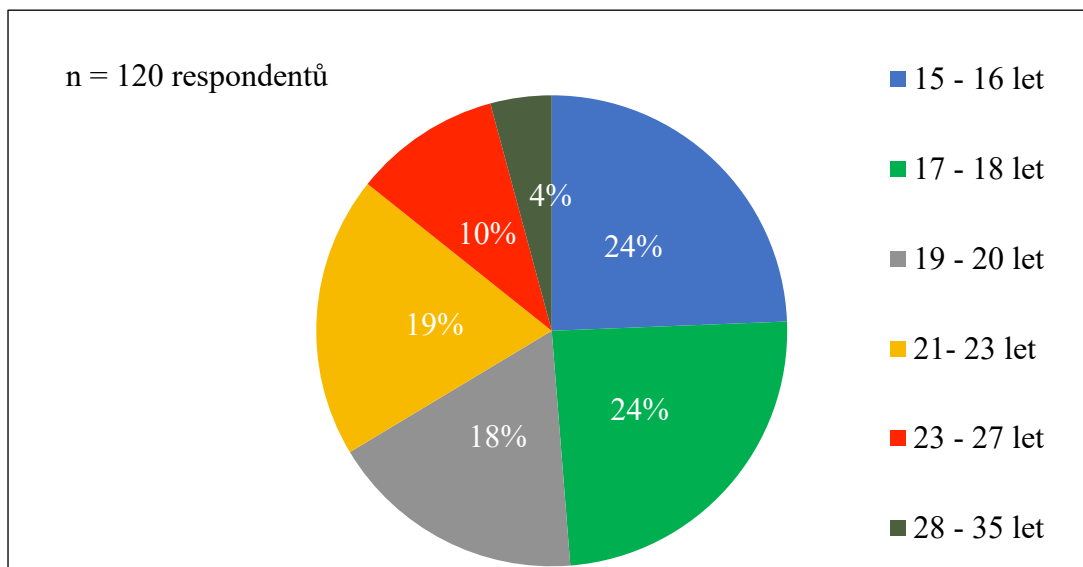
Za účelem jednoduché analýzy trhu bylo vytvořeno dotazníkové šetření, ze kterého vyplynulo, zda je podnikatelský plán vůbec proveditelný a zda je mezi fotbalisty o nabízené služby zájem. Na toto šetření, které probíhalo na internetu, odpovědělo 120 respondentů. Všichni respondenti jsou hráči, o které se stará agentura TOP SPORT MANAGEMENT s.r.o. Tato agentura byla vybrána z důvodu mnohaletých zkušeností v oboru a možností oslovit širokou škálu hráčů. Mezi respondenty byli hráči všech věkových kategorií a všech úrovní od mladých hráčů nastupujících v dorosteneckých ligách až po profesionální fotbalisty hrající naši nejvyšší soutěž. Toto šetření mělo být jakýmsi odrazovým můstkem pro další postup v budování firmy.

6.2 Výzkum

V první otázce jsem se respondentů zeptal na jméno, což bylo důležité jak pro naši firmu, tak pro agenturu, která chtěla znát jednotlivé hráče, kteří dotazník vyplnili. Pro firmu jsou jednotlivá jména důležitá v možné budoucí spolupráci s těmi hráči, kteří budou ve zbytku dotazníku odpovídat kladně a měli by zájem o jednotlivé poskytované služby.

Ve druhé otázce dotazníkového šetření jsme se ptali na věk, který je pro společnost klíčový ve výběru hráčů, se kterými budeme chtít v budoucnu pracovat. Jak už jsem zmiňoval, agentura TOP SPORT MANAGEMENT s.r.o. byla ideálním vzorkem pro toto dotazníkové šetření. Zajímal nás názor všech věkových kategorií, což se nám díky této spolupráci splnilo.

Obr. 10: Otázka, která se týká věku respondentů

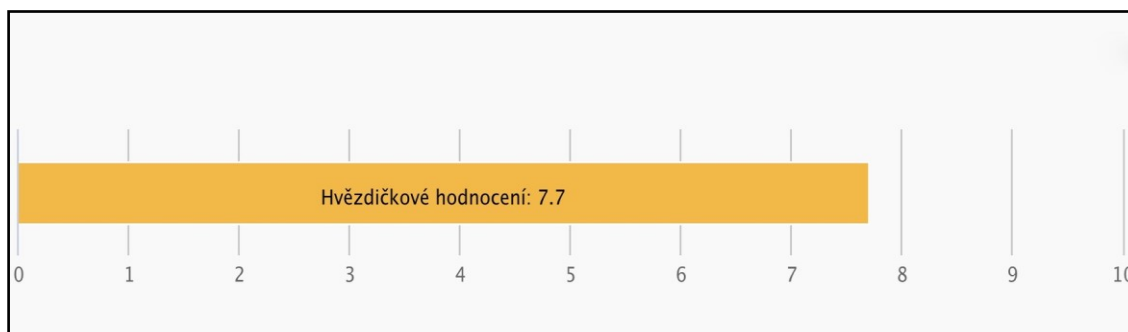


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Ve třetí otázce jsme se chtěli dozvědět, v jakém klubu hráči působí. Otázka působnosti byla opět důležitá z pohledu možné budoucí spolupráce a nabídla nám opravdu celou škálu klubů od těch třetiligových až po ty zahraniční. V odpovědích se vyskytovaly kluby jako SK Slavia Praha, 1. FC Slovácko, SFC Opava, AC Sparta Praha, ale také zahraniční kluby jako například Sampdoria Janov nebo polská Cracowia.

Ve čtvrté otázce měli respondenti možnost ohodnotit vlastní agenturu na škále od 0 do 10. Výsledná známka 7.7 nám přijde jako dobrý výsledek. U této otázky jsme očekávali nižší výsledek, protože myšlenkou firmy je zlepšit služby jednotlivých agentur.

Obr. 11: Spokojenost s agenturou

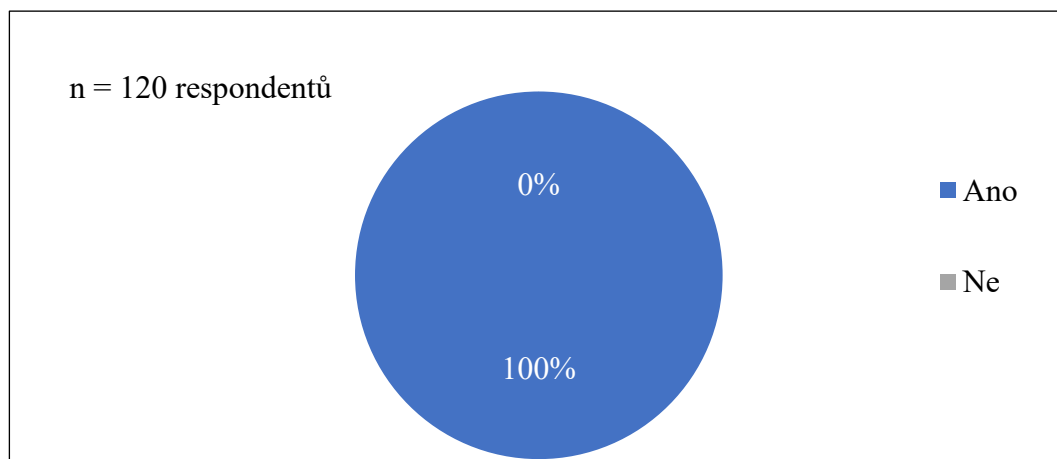


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Hodnocení spokojenosti značí kvalitně odváděnou práci dané agentury. Takto vysoký výsledek však může být ovlivněn strachem jednotlivých respondentů z důsledků, které by přineslo jejich případné špatné hodnocení.

Pátá otázka byla pro naši společnost klíčová a zabývala se tím, zda na sobě dotazovaní ve volném čase pracují.

Obr. 12: Otázka týkající se volného času respondentů

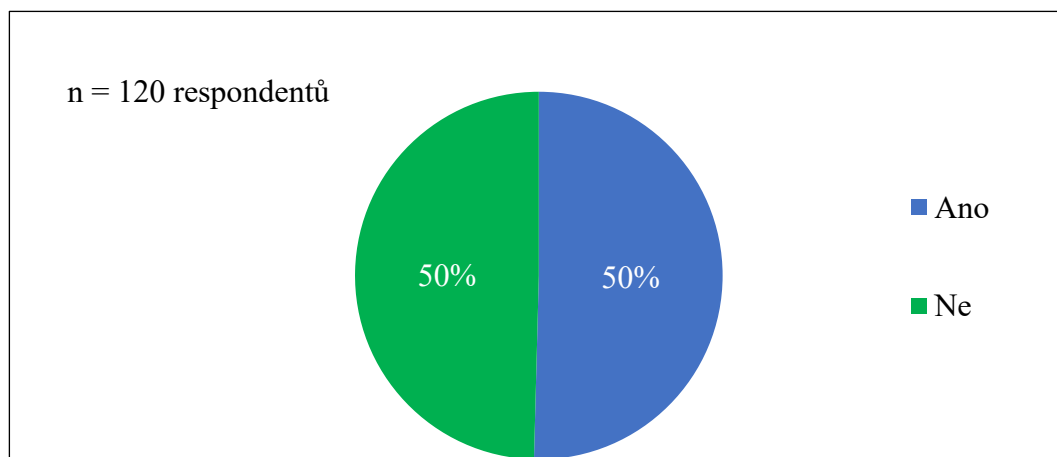


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Všichni respondenti se shodli, že dělají něco navíc, což nahrává naší firmě v tom, že hráči budou ochotni na sobě ve svém volném čase pracovat.

V **šesté otázce** jsme se ptali, jestli si hráči myslí, že mají dostatek informací a znalostí k tomu, aby se co nejrychleji zlepšovali.

Obr. 13: Otázka týkající se znalostí hráčů

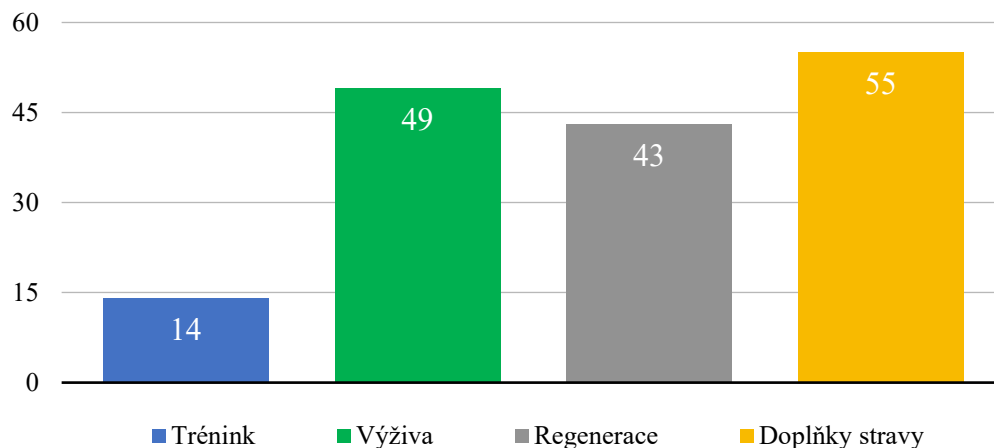


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Polovina dotázaných (60 respondentů) není přesvědčena o tom, že by měli dostatek znalostí potřebných k tomu, aby se co nejrychleji sami zlepšovali. U těchto jedinců vidíme velký potenciál pro využití našich služeb.

V **sedmé otázce** měli hráči vybrat oblasti, ve kterých mají podle svého mínění největší rezervy.

Obr. 14: Otázka týkající se oblastí, ve kterých hráči cítí slabinu

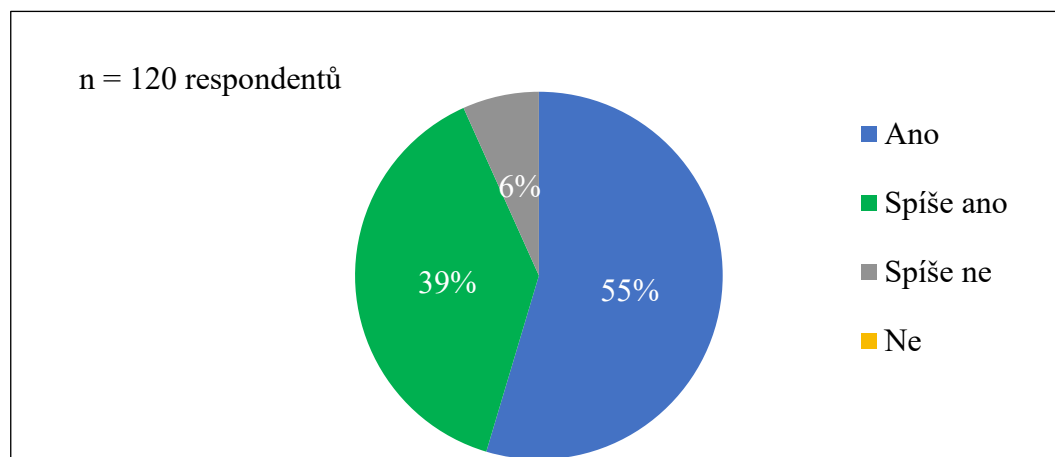


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V této otázce si mohli respondenti vybrat jednu či více oblastí, ve kterých cítí vlastní nedostatky. Největší problémem fotbalistů se zdá být otázka výživy a doplňků stravy. Většina hráčů by ocenila vytvoření vlastního jídelníčku či doporučení, jaké suplementy by byly právě pro jejich těla ty správné.

Osmá otázka se zabývala tím, zda by respondenti využili služeb odborníka, který by se jim o dané problémové oblasti staral.

Obr. 15: Otázka, zda by dotazovaní využívali služeb odborníka



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Z výsledků vyplývá, že více než 90 % dotazovaných by takového odborníka uvítalo, což je skvělé číslo a poukazuje to na možnost zaplnění díry na trhu.

V **deváté otázce** měli dotazovaní seřadit jednotlivé oblasti podle svých preferencí – pokud by si dotazovaní mohli vybrat z nabízených služeb, v jaké oblasti by daného odborníka nejlépe využili.

Obr. 16: Otázka týkající se preferencí jednotlivých oblastí

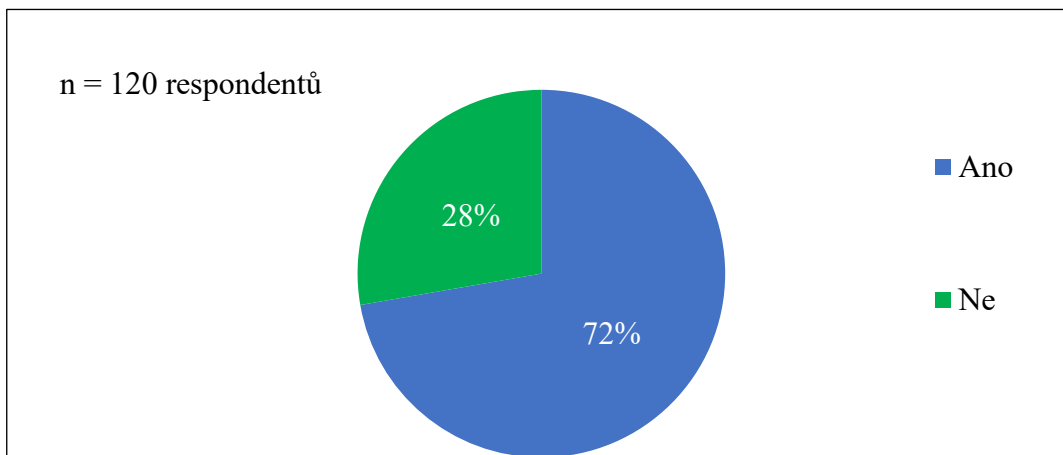
	Možnosti odpovědí	Důležitost
●	SPECIALIZOVANÁ KONDIČNÍ PŘÍPRAVA (Analýza vašeho tréninkového procesu pomocí GPS , individuální tréninky zaměřené přímo na vás, konzultace tréninkového procesu ve vašem klubu)	2,4
●	VÝŽIVA (vytvoření jídelníčku, krevní rozbor, volba vhodných suplementů, analýza těla)	2,0
●	REGENERACE (zajištění fyzioterapeutů a masérů, minimalizace rizik zranění, pomoc při návratu po zranění)	1,6

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V otázce preferencí jednotlivých oblastí se zjeví zajímavá paralela s otázkou číslo 8. V této otázce respondenti vidí největší nedostatky ve výživě a doplňcích stravy. Když jsme jim však nabídli podrobnější popis jednotlivých oblastí, dotazovaní přehodnotili své preference a jasně zde vítězí oblast tréninku a analýzy tréninkového procesu. Tento výsledek je pro naši firmu obzvláště důležitý, protože právě tato oblast by měla být hlavní nabízenou službou.

Desátá otázka se zabývá posledním důležitým aspektem tohoto šetření, a to tím, zda by hráči byli ochotni za takového odborníka měsíčně platit. V případě negativních odpovědí by samozřejmě celá myšlenka tohoto podnikatelského záměru zanikla.

Obr. 17: Otázka týkající se ochoty za danou službu platit



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Výsledkem bylo, že téměř tři čtvrtě hráčů by za takovou službu byly ochotny zaplatit, což je dostatečně vysoké číslo k tomu, abychom se pokusili tento záměr dotáhnout do konce.

6.3 Shrnutí a zhodnocení výsledků dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření je patrné, že na trhu námi nabízená služba chybí a poptávka po ní je více než zajímavá. Hráči jsou si vědomi nedostatečných znalostí ve většině zmiňovaných oblastí a uvítali by odbornou pomoc. Naší společnosti se potvrdila důležitost těchto šetření. Výsledky poukazují na zajímavá fakta, která by se bez dotazníků k firmě nedostala. PROFA, s. r. o., bude takovýchto šetření využívat i nadále ke zlepšování jednotlivých služeb a celého systému trénování.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo vytvořit podnikatelský plán malé firmy, díky kterému autor získá větší vhled do této problematiky a v budoucnu bude mít možnost na tuto práci navázat prakticky.

První část práce se zabývá teoretickými východisky podnikatelského plánu. Ve druhé části je zpracován konkrétní podnikatelský plán společnosti PROFA, s. r. o. Díky této práci získal autor povědomí o všech náležitostech podnikatelského plánu, podnikání a rizicích s ním spojených.

Jakýmsi zrcadlem reality byly pro autora jednotlivé finanční plány a pohled na jeho záměr jako celek. Z práce vyplývá, že zaměstnání vlastních kondičních trenérů či dalších zaměstnanců je finančně náročné a mohlo by způsobit finanční nestabilitu celého záměru. Reálnější je z pohledu autora začít s online trénováním a najímáním zaměstnanců pouze na částečný úvazek a až v případě výrazného úspěchu této části podnikatelského plánu pokračovat a najímat vlastní zaměstnance. Díky tomu si autor uvědomil důležitost postupného vývoje a postupného financování záměru.

V závěru práce se nachází dotazníkové šetření, na jehož výsledcích může firma do budoucna stavět a může být stěžejním bodem při počátcích tohoto záměru. Nejen díky dotazníkovému šetření, ale i na základě finančních plánů a popisu rizik je zřejmé, že podnikatelský plán společnosti PROFA, s. r. o., je realizovatelný. V případě správného vedení by nemělo dojít ke větším komplikacím.

Seznam použitých zdrojů

Andrle Sport. *O nás*. Dostupné 15. 2. 2021 z <https://www.andrlesport.cz/cs/clanek/o-nas-60>

Blažková, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha, Česko: Grada.

FitBee. *FitBee*. Dostupné 15. 2. 2021 z <https://www.fitbee.cz/>

Fotr, J., & Souček, I. (2005). *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha, Česko: Grada.

Fyzioterapie Rukavička. *O nás*. Dostupné 15. 2. 2021 z <https://www.fyzioterapierukavicka.cz/o-nas/>

Guinn, A., Kratochvíl, O., & Matušíková, I. (2007). *Strategický management*. Kunovice, Česko: Evropský polytechnický institut.

Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing: strategie a trendy*. (2., rozš. vyd.). Praha, Česko: Grada.

Karlíček, M. (2018). *Základy marketingu*. (2., přeprac. a rozš. vyd.). Praha, Česko: Grada.

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

Kotler, P., Wong, W., Saunders, J., Armstrong, G. (2007). *Moderní marketing*. Praha, Česko: Grada.

Srpová, J. (2007). *Podnikatelský plán*. Praha, Česko: Oeconomica.

Srpová, J., & Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha, Česko: Grada.

STACA. *O nás*. Dostupné 15. 2. 2021 z <https://www.staca.cz/o-nas/>

Váchal, J., & Pártlová, P. (2008). *Strategický management*. České Budějovice, Česko: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích.

Yarmill. *Yarmill*. Dostupné 15. 2. 2021 z <https://yarmill.com/cs>

Seznam tabulek

Tab. 1: Faktory analýzy PEST	23
Tab. 2: SWOT analýza	26
Tab. 3: Cena	34
Tab. 4: Případová studie.....	35
Tab. 5: Náklady na propagaci	38
Tab. 6: Případová studie.....	44
Tab. 7: Případová studie.....	44
Tab. 8: Výsledovka optimistické varianty 1. rok	45
Tab. 9: Výsledovka optimistické varianty 2. rok	45
Tab. 10: Výsledovka realistické varianty 1. rok.....	46
Tab. 11: Výsledovka realistické varianty 2. rok.....	46
Tab. 12: Výsledovka pesimistické varianty 1. rok	47
Tab. 13: Výsledovka pesimistické varianty 2. rok	47
Tab. 14: Analýza rizik společnosti PROFA, s. r. o.	48
Tab. 15: SWOT analýza společnosti PROFA, s. r. o.	51

Seznam obrázků

Obr. 1: Marketingový mix	13
Obr. 2: Úrovně produktu:.....	14
Obr. 3: Fáze produktu	15
Obr. 4: Porterův model pěti sil.....	25
Obr. 5: Logo společnosti.....	28
Obr. 6: Procesní schéma	30
Obr. 7: Organizační struktura	40
Obr. 8: Organizační struktura outsourcing	41
Obr. 9: Typy zákazníků	54
Obr. 10: Otázka, která se týká věku respondentů	57
Obr. 11: Spokojenost s agenturou.....	57
Obr. 12: Otázka týkající se volného času respondentů.....	58
Obr. 13: Otázka týkající se znalostí hráčů	58
Obr. 14: Otázka týkající se oblastí, ve kterých hráči cítí slabinu	59
Obr. 15: Otázka, zda by dotazovaní využívali služeb odborníka	59
Obr. 16: Otázka týkající se preferencí jednotlivých oblastí.....	60
Obr. 17: Otázka týkající se ochoty za danou službu platit.....	61

Abstrakt

Provod, L. (2021). *Podnikatelský plán malé firmy* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: podnikatelský plán, podnikání, analýza, marketing

Předmětem této bakalářské práce je vypracování všech aspektů podnikatelského plánu malé firmy. První část práce je zaměřená na teoretická východiska této problematiky. Ve druhé části je zpracován konkrétní podnikatelský plán společnosti PROFA, s.r.o. Podnikatelským záměrem společnosti je balíček služeb týkající se servisu pro profesionální sportovce. Výstupem práce je konkrétní znění všech částí podnikatelského plánu a budoucí možnost využít tuto práci pro založení skutečného podniku.

Abstract

Provod, L. (2021). *Business plan of a small company* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: business plan, business, analysis, marketing

The main subject of this thesis is a business plan of a small company. The first part deals with the theoretical basis. The second part is focused on specific business plan of the company PROFA, s.r.o. The company's purpose is to offer a service package to professional athletes. The output of this thesis is a description of all parts of this specific business plan and the possibility to use it to start a new business in the future.