

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Fakulta tělesné výchovy a sportu

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2019

MAREK LOJKÁSEK

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Fakulta tělesné výchovy a sportu

Aplikace podnikatelského plánu pro rozvoj

Judo Heroes, zapsaného ústavu

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Tomáš Ruda Ph.D.

Vypracoval:

Marek Lojkásek

Praha, prosinec 2019

Prohlašuji, že jsem závěrečnou diplomovou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje a literaturu. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze, dne

.....

podpis diplomanta

Evidenční list

Souhlasím se zapůjčením své diplomové práce ke studijním účelům. Uživatel svým podpisem stvrzuje, že tuto diplomovou práci použil ke studiu a prohlašuje, že ji uvede mezi použitými prameny.

Jméno a příjmení:

Fakulta / katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu práce Ing. Tomáši Rudovi, Ph.D., za pomoc při výběru tématu, za vedení práce a za cenné připomínky, které mi během psaní poskytoval.

Abstrakt

Název: Aplikace podnikatelského plánu pro rozvoj Judo Heroes, zapsaného ústavu

Cíle: Hlavním cílem práce je aplikovat podnikatelský plán na podmínky neziskové organizace Judo Heroes, zapsaný ústav tak, aby byl plán ihned nápomocen zakladatelům, případně vedoucím zaměstnancům, pomohl jim při strategickém řízení ústavu a zároveň mohl sloužit jako podklad pro získání externího kapitálu.

Metody: V práci byl proveden desk research na základě analýzy dat poskytnutými Českým statistickým úřadem, Judo Heroes, zapsaným ústavem, jeho zakladateli a Českým svazem juda. Dalším zdrojem byla data zveřejněná na webových stránkách jednotlivých konkurentů, MŠMT a jednotlivých škol. Výzkumný vzorek při analýze přímé konkurence obsahoval 4 konkurenty, což jsou (dle kritérií nastavenými autorem) všichni přímí konkurenti působící na trhu. Pro největšího z přímých konkurentů byla vytvořena zjednodušená SWOT analýza. Výzkumný vzorek při analýze nepřímé konkurence je tvořen 374 sportovními kroužky a vychází z prostudování webových stránek všech Pražských škol, které na nich uvádí ceny kroužků. Analýza příjmů a výdajů vychází z interních dat ústavu.

Výsledky: Zakladatelé a vedoucí pracovníci ústavu si musí být vědomi odlišného postavení Judo Heroes, oproti všem ostatním judistickým oddílům, které mohou být v závislosti na nabízeném produktu zákaznicky (u produktů kemp a příměstský tábor), konkurenty (u produktů sportovní oddíl a kroužek) i partnery (za určitých okolností u příměstského tábora). Zakladatelé musí při řízení brát zřetel také na jiné konkurenční skupiny a jiné skupiny zákazníků u každého z produktů. Největším přímým konkurentem je Judo Kidsport, z. s., který má celopražskou působnost a zároveň se jedná o největší oddíl juda v ČR. Jedním z hlavních milníků ústavu je zaměstnání administrativního pracovníka na plný úvazek, k čemuž musí ústav realizovat 3 turnusy kempu, 6 příměstských táborů a organizovat kroužky na 10 školách.

Klíčová slova: podnikatelský plán, nezisková organizace, judo

Abstract

Title: Application of a business plan for the development of Judo Heroes, Institute

Objectives: The main goal of this thesis is to apply the business plan to the condition of non-profit organisation Judo Heroes, Institute (JH), so to help the founders or other employees with strategic management or provide a substruction of external fund.

Methods: The thesis contains desk research based on data analysis provided by Czech Statistical Office, Judo Heroes, Institute, their founders and Czech Judo Union. Other ressource was data on competitors websites, The Ministry of Education, Youth and Sports and individual schools. The research in the analysis of direct competition contained 4 competitors, which are (according to criteria set by the author) all direct competitors operating on the market. A simplified SWOT analysis was created for the largest direct competitor. The research in the analysis of indirect competition consists of 374 sports clubs and is based on websites study of all Prague schools, which present the prices on web. The incomes and outcomes analysis is based on the Institute's internal data.

Results: The founders and members of the Institute should be aware of different character of Judo Heroes compared to other clubs that can be customers, competitors and partners depending on the product offering. Founders should also consider other competitors and other customers of every single product. Generally, the biggest competitor is Judo Kidsport, Institute which is the biggest judo club in the Czech Republic and operating throught all Prague. One of the biggest issue of Institute is administrative full- time worker. In that case JH Institute should have 3 weeks of camp, 6 suburban camps and lead 10 school clubs.

Keywords: business plan, non-profit organisation, judo

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Teoretická východiska práce	12
2.1 Podnikání, podnikatel a podnik	12
2.2 Založení podniku	15
2.2.1 Obchodní společnosti.....	16
2.2.2 Neziskové organizace	18
2.3 Podnikatelský plán.....	23
2.3.1 Struktura podnikatelského plánu	29
2.3.2 Finanční plán.....	38
2.4. SWOT analýza.....	44
3 Cíle a úkoly práce	46
4 Metodika práce	47
4.1 Popis JH	47
4.2 Cílový trh	47
4.3 Konkurence	48
4.4 Finance.....	51
5 Podnikatelský plán rozvoje Judo Heroes, zapsaného ústavu.....	53
5.1 Úvodní shrnutí	53
5.2 Popis.....	58
5.2.1 Název, sídlo, právní postavení.....	58
5.2.2 Zakladatelé, historie a produkt.....	58
5.2.3 Vývoj a trendy v oboru	59
5.2.4 Dosavadní financování	64
5.3 Cíle ústavu	65
5.4 Cílový trh	67
5.4.1 Judo Heroes Camp	67
5.4.2 Příměstské tábory.....	68
5.4.3 Kroužky na základních školách	68
5.5 Konkurence.....	70
5.5.1 Soustředění – Judo Heroes Camp	70

5.5.2	Příměstské tábory	70
5.5.3	Kroužky na základních školách	71
5.5.4	Jednotliví přímí konkurenti	71
5.5.5	Nepřímá konkurence	82
5.5.6	Konkurenční výhody Judo Heroes, zapsaného ústavu.....	85
5.5.7	Bariéry vstupu na trh a budoucí konkurence	87
5.6	Komunikace	88
5.6.1	Marketingová zpráva	88
5.6.2	Marketingové prostředky	89
5.6.3	Grafické prvky, jednotný vizuál a práce s nimi	92
5.7	Management a zaměstnanci	94
5.7.1	Trenéři.....	94
5.7.2	Budoucí zaměstnanci	95
5.8	Finance.....	97
5.8.1	Analýza výnosů a nákladů Judo Heroes Campu 18.....	98
5.8.2	Analýza a plán výnosů a nákladů na kroužky ve školním roce 2018/2019..	99
5.8.3	Předpokládané výnosy a náklady na víkendový příměstský tábor	101
5.8.4	Finanční cíle.....	102
6	Závěr a diskuze	104
	Zdroje.....	110
	Zkratky použité v práci	113
	Seznam tabulek	114
	Seznam obrázků.....	115
	Seznam grafů	116
	Seznam příloh	117

1 ÚVOD

V současné době nepřetržitě roste úloha volnočasových aktivit v životě každého člověka. Vznikají nové sporty, disciplíny a aktivity, které se snaží zaujmout a potenciálního zákazníka přitáhnout na svou stranu. Člověk, který chce podnikat nebo cokoliv organizovat v oblasti volnočasových aktivit a sportu, se musí připravit na velké množství konkurentů a jejich vysokou úroveň. Jedním ze způsobů, jak se na konkurenční prostředí nachystat je dobrá příprava v podobě kvalitního zpracování podnikatelského plánu, jinak řečeno podnikatelského záměru.

Stále větší množství lidí začíná podnikat a snaží se získat potřebný kapitál od poměrně malého okruhu lidí, kteří jím disponují a jsou ochotní ho poskytnout – investorů. Dobře sepsaný podnikatelský plán může být klíčem k těmto prostředkům. Krom toho je plán důležitým pomocníkem pro utřídění podnikatelských myšlenek a nápadů a tvoří jakýsi manuál či mapu, pro založení a řízení firmy nebo organizace. Lze tedy používat jak interně jako „návod“, tak externě jako podklad pro rozhodování investorů. Podnikatelský plán by měl podnikatele také chránit a upozornit ho na překážky a rizika, ujistit ho o rentabilitě a návratnosti investic a ulehčit rozhodování, zda plán realizovat či ne.

Ačkoliv se může podle názvu zdát, že podnikatelský plán je určen výhradně podnikatelům, nemusí tak platit vždy. Podnikatelský plán může sloužit i u zrodu nebo během různých strategických rozhodnutí nestátních neziskových organizací. I u těchto typů právnických osob je pro úspěch potřeba znát konkurenci a rizika, předvídat vlivy trhu, mít představu o kvalitách a kompetencích managementu nebo plánovat příjmy, výnosy, náklady, výdaje či tržby tak, aby byla organizace schopná uživit své zaměstnance.

Právě vytvořením podnikatelského plánu a jeho aplikací na nedávno vzniklou nestátní neziskovou organizaci Judo Heroes, zapsaný ústav (dále JH) se tato práce zabývá.

Základními otázkami této práce jsou otázky věnující se definici zákazníků a konkurentů, včetně určení největšího konkurenta. Dále je v práci určeno, kolik musí ústav prodat produktů za rok, aby si mohl dovolit zaměstnat zaměstnance na plný pracovní úvazek. Kromě těchto kapitol se práce věnuje také popisu ústavu, produktům, cílovému trhu, marketingovému plánu, zaměstnancům, cílům a financím.

Práce je rozdělena na dvě části. První část se věnuje teoretickým východiskům, definuje, vysvětluje a rozšiřuje pojmy, které jsou pro tuto práci nezbytné. Druhá část obsahuje metodiku a samotné vytvoření podnikatelského plánu.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V následujících podkapitolách jsou rozebírány pojmy nezbytné k pochopení tématu. Jedná se o pojmy podnikání, podnikatel a podnik. Důležitou částí je také uvedení pojmu podnikání do kontextu českého práva. Dále se práce zabývá založením podniku, samotným podnikatelským plánem a jeho strukturou.

2.1 Podnikání, podnikatel a podnik

Dle LANDSTRÖMA¹ se slovo podnikatel (entrepreneur) používalo ve francouzštině již od 12. století. V psané formě se poprvé objevilo ve francouzském slovníku z roku 1437. Podnikatel je zde chápán jako aktivní osoba, která věci dokončí. V 17. století se za podnikatele označovala osoba, která podniká činnost spojenou s rizikem.

Pojmem podnikání se zabýval SHAPERO², který jej definoval jako druh jednání, který zahrnuje:

- chopení se iniciativy,
- organizování a reorganizování sociálně-ekonomických mechanismů za účelem přeměny zdrojů a situací v praktický výsledek
- zakalkulování rizika neúspěchu.

Tyto dva výklady se doplňují, neboť aby mohl podnikatel nějakou věc dokončit, tak musí být zároveň iniciativní. Oba autoři také ve spojitosti s podnikáním mluví o riziku, a právě podnikatelský plán má sloužit mimo jiné k jeho snížení a minimalizaci.

Podnikem je dle ŘÍHY, TICHÉHO, HONCŮ a KUMSTA³ „*system vzniklý k výkonu podnikatelské činnosti prováděnou samostatně pod vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku*“. Dosažení zisku je hlavní cíl podnikání, a aby mohl být tento cíl naplněn, je potřeba nabízet ty nejlepší výrobky a formulovat své poslání.

¹ LANDSTRÖM, Hans (1999) *The Roots of Entrepreneurial Research*, New England Journal of Entrepreneurship: Vol. 2: No. 2 , Article 2. Available at: <https://digitalcommons.sacredheart.edu/neje/vol2/iss2/2>

² SHAPERO, Albert, *Entrepreneurship and Economic Development*. Wisconsin: Project ISEED. LTD., The Center for Venture Management, r. 1975, str. 187.

³ ŘÍHA, Zdeněk et al. *Ekonomika a řízení podniku*. Vyd. 1. V Praze: České vysoké učení technické, 2009. 100 s. ISBN 978-80-01-04434-6, str. 14.

Právě formulace poslání a kvalita výrobku je problematika, kterou se mimo jiné zabývá podnikatelský plán.

HISRICH a PETERS⁴ uvádí postupně definice podnikatele z pohledu ekonomy, psychologa nebo filozofujícího kapitalisty. Upozorňují na fakt, že se podnikatelé vyskytují všude – v oblasti vzdělání, medicíny, výzkumu, práva, architektury, řízení, sociální péče i distribuce. Jejich definice podnikání jako „*procesu utváření čehosi jiného, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání potřebného času a úsilí, přebírání doprovodných finančních, psychických a společenských rizik a získávání výsledné odměny v podobě peněžního a osobního uspokojení*“ je pro tuto práci dostačující a bude z ní vycházet v navazujícím textu. Tato definice je vhodná také proto, že v ní autoři zmiňují také odměnu formou osobního uspokojení, což je u lidí působící v neziskovém prostředí typické.

Jak naznačují autoři Hisrich s Petersem, na pojmy podnikání a podnikatel se dá nahlížet z několika pohledů. Na druhou stranu je pojem podnikatel jednoznačně definován v Občanském zákoníku⁵ (dále OZ) jako někdo, „*kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku*“.

Za podnikatele považuje OZ:

- osobu zapsanou v obchodním rejstříku,
- osobu, která podniká na základě živnostenského oprávnění nebo osobu, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle jiného zákona.

Každá osoba ať už právnická nebo fyzická, která je zapsána v obchodním rejstříku je považována za podnikatele. DĚDIČ⁶ upozorňuje, že se za podnikatele považují i právnické osoby, které nebyly zřízeny za účelem podnikání. Do této kategorie spadá i Judo Heroes, zapsaný ústav, kterému je věnována praktická část této práce.

⁴ HISRICH, Robert D. a PETERS, Michael P. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6, str. 21–22.

⁵ Zákon č. 89/2012 sb., Zákon občanský zákoník: aktuální úplné znění od 1. prosince 2018. Praha: Verlag Dashofer, spol, 2018.

⁶ ČERNÁ, S., ŠTENGLOVÁ, I., PELIKÁNOVÁ, I., DĚDIČ, J. a kolektiv. *Obchodní právo – podnikatel, podnikání, závazky s účastí podnikatele*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2016. 736 s.

Další možností, jak být v rámci českého práva považován za podnikatele je podnikat na základě živnostenského oprávnění. KORÁB, MIHALISKO a VAŠKOVIČOVÁ⁷ dělí, na základě zákona číslo 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání⁸, živnosti na ohlašovací a koncesované. Koncesované živnosti jsou činnosti, u kterých je požadován státní souhlas. Příkladem jsou třeba pohřební služby nebo výroba a úprava lihu. Naproti tomu živnosti ohlašovací jsou ty, ke kterým souhlas státu potřeba není. Ohlašovací živnosti se dále dělí na řemeslné, vázané a volnou. K provozování řemeslné živnosti je zapotřebí doložit odbornou způsobilost. Tyto živnosti jsou vyjmenovány v příloze č. 1 živnostenského zákona. Jedná se např. o zámečnictví, mlékárenství nebo mlynářství. Vázané živnosti jsou takové, které k provozování vyžadují zvláštní odbornou způsobilost podle zvláštních předpisů. Mezi tyto živnosti patří podle přílohy č. 2 k zákonu 455/1991 Sb. například zpracování tabáku a výroba tabákových výrobků nebo výroba a zpracování paliv a maziv. Do této kategorie spadá také poskytování tělovýchovných a sportovních služeb. Požadovaná odborná způsobilost pro tuto živnost je:

- a) Vysokoškolské vzdělání ve studijním programu a studijním oboru zaměřeném na tělesnou kulturu, tělovýchovu a sport, nebo
- b) vyšší odborné vzdělání v oboru vzdělání zaměřeném na tělesnou kulturu, tělovýchovu a sport, nebo
- c) osvědčení o rekvalifikaci nebo jiný doklad o odborné kvalifikaci pro příslušnou pracovní činnost vydaný zařízením akreditovaným podle zvláštních právních předpisů, nebo zařízením akreditovaným Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, nebo ministerstvem, do jehož působnosti patří odvětví, v němž je živnost provozována, nebo
- d) profesní kvalifikace pro příslušnou oblast tělovýchovné činnosti.

Posledním typem ohlašovací živnosti je živnost volná, pod kterou mimo jiné spadá také provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti. S volnou živností je např. osoba oprávněna pouze zabezpečovat chod fitness. Pokud by

⁷ KORÁB, Vojtěch, MIHALISKO, Marek a VAŠKOVIČOVÁ, Jana. *Založení a řízení podniků*. Vyd. 2., dopl., V Akademickém nakl. CERM 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008. 155 s. Učební texty vysokých škol. ISBN 978-80-214-3792-0, str. 31 - 34

⁸ Zákon č. 455/1991 Sb., Živnostenský zákon (úplné znění): Podnikatel.cz [online]. [cit. 2019-12-05]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-455-1991-sb-o-zivnostenskem-podnikani-zivnostensky-zakon/uplne/>

ale chtěla poskytovat i jiné služby, jako je trénování klientů nebo sestavování cvičebních plánů, musí mít osoba živnost vázanou.

Pro potřeby JH je nezbytné mít živnost vázanou, přičemž aby tato živnost mohla být ústavu udělena, musí odbornou způsobilost prokázat odpovědný zástupce. V případě JH je odpovědným zástupcem jeden ze zakladatelů – Mgr. Jan Ječmínek.

Další možností, jak živnosti dělit, je dělení na živnosti obchodní, výrobní a poskytující služby.

Mezi podnikání na základě jiného, než živnostenského oprávnění patří např. zemědělské podnikání, spisovatel nebo advokát.

2.2 Založení podniku

Rozhodnutí stát se podnikatelem je rozhodnutí životní. BEDNÁŘOVÁ a ŠKODOVÁ-PARMOVÁ⁹ rozebírají motivaci lidí začít podnikat.

Narozdíl od autorů Landströma a Schapera, kteří své definice spojovali hodně s iniciativou, připouští autorky Bednářová, a Škodová-Parmová, že k podnikání může být člověk i donucen.

Pokud je člověk dotlačen k tomu stát se podnikatelem, například ztrátou pracovního místa, nevede to většinou k tíživému výsledku – tato situace se nazývá „tlak“ (push). Naopak, pokud je začínající podnikatel hnán touhou uspokojit své potřeby, seberealizovat se („tah“ pull), pak je důležité, aby včas odhalil příležitosti, které se nabízejí. Kromě motivace jsou důležité také osobnostní předpoklady, jako jsou: vytrvalost, podnikavost, odpovědnost, iniciativa, sebedůvěra nebo rozhodnost. Ani toto vše nezaručí úspěch. Dalšími obecně platnými faktory jsou:

- Podnikatelský nápad nebo mezera na trhu.
- Posouzení podnikatelského nápadu – potřeba ohodnocení pravděpodobnosti úspěchu.
- Vyjasnění potřeby finančních zdrojů – Co bude potřeba? Jaký je předpokládaný rozsah produkce? Jaké jsou finanční možnosti? Kde se dají získat finanční prostředky? Jaký lze očekávat finanční výnos?

⁹ BEDNÁŘOVÁ, D. a ŠKODOVÁ-PARMOVÁ, D. *Malé a střední podnikání*. 2., rozš. vyd. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2010. 146 s. ISBN 978-80-7394-229-8

- Volba vhodné právní formy podnikání – podmínky pro získání oprávnění k podnikání upravuje zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání a zákon 89/2012 Sb., Občanský zákoník.
- Zakladatelský rozpočet – účelem je specifikace a kvantifikace potřebných zdrojů, které je potřeba do firmy vložit ještě před začátkem podnikání.
- Podnikatelský plán – bude podrobněji rozebírán v následujících kapitolách.
- Překážky, ohrožení a příčiny neúspěchu.

Obecně lze říci, že v prostředí nestátních neziskových organizací převažuje „pull„ motivace. Často jsou s těmito organizacemi spojeni dobrovolníci, pro které bývá důležitá zejména již zmíněná seberealizace. Např. mohou pracovat s dětmi, protože je to baví a chtějí pomoci jednak českému judu a jednak podporovat sportování dětí obecně. Více je specifikum pracovníků nestátních neziskových organizací popsáno v kapitole č. 2.2.2.

STELMACH¹⁰ rozdělil zakládání podniků do tří problémových okruhů. Jedná se o 1) volbu právní formy podnikání, 2) zpracování zakladatelského rozpočtu a 3) vlastní akt založení podniku.

V obou zmíněných publikacích se hovoří o problému spojenému s volbou právní formy podniku a se zakladatelským rozpočtem.

2.2.1 Obchodní společnosti

Pro obchodní společnosti je stěžejní především zákon č. 90/2012 Sb. Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)¹¹. Ten dle NOVOTNÉHO a ŠAŠKA¹² výslovně uvádí, že obchodními korporacemi jsou obchodní společnosti a družstva, přičemž obchodními společnostmi jsou veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným a akciová společnost.

¹⁰ STELMACH, Karel. *Od podnikatelského záměru k podnikání: [studijní materiál]*. Vyd. 1. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2008. 46 s. ISBN 978-80-7248-457-7.

¹¹ Zákon č 90/2012 Sb., Zákon o obchodních korporacích. In: *Sbírka zákonů 2012*.

¹² NOVOTNÝ, J., ŠAŠEK, P. *Právní základy podnikání*. Západočeská univerzita v Plzni, 2017. 206 s.

Základním dělením obchodních společností, které mimo jiné uvádí např. SALACHOVÁ¹³, je dělení na osobní a kapitálové. Mezi osobní jsou řazeny veřejné obchodní společnost a komanditní společnost. Mezi kapitálové pak společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti.

Veřejná obchodní společnost je společnost, která sdružuje alespoň dvě osoby. V případě osoby právnické vykonává práva a povinnosti společnosti jí pověřený zmocněnec. Za své dluhy osoby ručí společně a nerozdílně. Vzájemné právní poměry společníků se řídí společenskou smlouvou. Není-li v ní dohodnuto jinak, jsou podíly společníků stejné. Kromě společenské smlouvy s úředně ověřenými podpisy musí ještě před podáním návrhu na zápis do obchodního rejstříku společníci pro společnost opatřit oprávnění k výkonu podnikatelské činnosti, nejčastěji za účelem provozování živnosti. Každý ze společníků ručí za závazky společnosti celým svým majetkem. Společenská smlouva musí obsahovat minimálně název obchodní firmy a sídlo společnosti, určení společníků a předmět podnikání.

Komanditní společnost sdružuje dva druhy společníků – komplementáře a komandistu. Komplementář ručí za závazky společnosti celým svým majetkem a komandista ručí pouze do výše svého vkladu, ke kterému se zaváže ve společenské smlouvě. Postavení komplementáře je tedy obdobné jako postavení společníka ve veřejné obchodní společnosti, zatímco postavení komandisty se podobá spíše postavení společníka ve společnosti s ručením omezeným. Společenská smlouva komanditní společnosti musí, oproti společenské smlouvě veřejné obchodní společnosti, obsahovat navíc ještě 2 podmínky. První je určení komandisty a komplementáře a druhá je výše vkladu každého komandisty, minimálně však 5 000 Kč.

Společnost s ručením omezeným je právní forma využívána nejčastěji malými a středními podniky. Základní kapitál je tvořen vklady společníků a společnost ručí maximálně do výše nesplacených vkladů společníků. Společnost vzniká zapsáním do obchodního rejstříku. Společenská smlouva musí obsahovat stejně jako u předchozích společností název, sídlo, předmět podnikání a určení společníků. Dále určení jednatele nebo jednatelů, způsoby jejich jednání a podepisování a určení podílů společníků. Jménem společnosti vystupuje jednatel, jehož jednáním je zároveň jednání společnosti.

¹³ SALACHOVÁ, Bohumila. *Právo v podnikání*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2008. 120 s. Právo. ISBN 978-80-87071-81-6, str. 43–62

Základními orgány jsou: valná hromada, jednatel a fakultativně dozorčí rada. Valná hromada je nejvyšší orgán společnosti, který jmenuje a odvolává jednatele a určuje jeho odměňování. Účastnit se valné hromady je výhradní právo všech společníků. Jednatel může i nemusí být společníkem s.r.o. Jedná se o statutární orgán, přičemž jednatelů může být i více. Dozorčí rada bývá zřizována především u společností s větším počtem společníků. Jedná se o kontrolní orgán, který dohlíží na činnost jednatelů, přezkoumává roční účetní uzávěrku a vykonává další pravomoci dle zákona a společenské smlouvy.

Akciová společnost je využívána u rozsáhlých podnikatelských aktivit s velkou potřebou kapitálu. Kapitál akciové společnosti je rozvržen na určitý počet akcií. Statutárním orgánem je představenstvo, jehož členem může být i akcionář. Dalšími orgány, které jsou zákonem výslovně uvedené jsou valná hromada a dozorčí rada. Kromě těchto orgánů může akciová společnost zřizovat i orgány jiné. Základním principem akciové společnosti je skutečnost, že společnost zachází stejně se všemi akcionáři. Založit akciovou společnost je možné pouze bez veřejné nabídky akcií základní kapitál musí dosahovat alespoň 2 000 000 Kč.

Ve sportovním prostředí se s obchodními společnostmi můžeme setkat především u výrobců sportovního vybavení a provozovatelů sportovních zařízení. U sportovních klubů se setkáváme s obchodními společnostmi především u profesionálních fotbalových (většinou akciové společnosti) a hokejových (většinou společnost s ručením omezeným) klubů. Mnohem častěji ale sportovní kluby volí jednu z forem neziskových organizací.

2.2.2 Neziskové organizace

Vedle obchodních společností na trhu tělovýchovy a sportu působí také nestátní neziskové organizace (dále NNO), které však také musí svádět boj o klienty a zákazníky a tím si s výše uvedenými subjekty vzájemně konkurují. Vždyť člověk, který se rozhodne, že udělá něco pro své zdraví, může jít sportovat do nějakého z fitcenter, které bude mít většinou právní formu s. r. o., či bude provozováno na základě živnostenského oprávnění nebo se může stát členem nějakého sportovního klubu, který bude většinou nestátní neziskovou organizací.

RADA VLÁDY PRO NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE (RVNNO)¹⁴ zpracovala dokument: Typologie NNO v ČR podle státní politiky vůči NNO v letech 2015 – 2020. V tomto dokumentu popisuje společné znaky NNO:

- Organizovanost (stálá, organizovaná struktura)
- Soukromý charakter a nezávislost na státu (sukromoprávnost)
- Nerozdělování zisku (mezi členy a rozhodující osoby)
- Samosprávnost (vnitřní struktura)
- Dobrovolnost (ve smyslu „s účastí dobrovolníků“)

RVNNO považuje za nestátní neziskové organizace tyto právní formy soukromého práva:

- spolky a pobočné spolky (podle OZ) – dříve občanská sdružení,
- nadace a nadační fondy (podle OZ),
- účelová zařízení církví, zřizované církvemi a náboženskými společnostmi (podle zákona č. 3/2002 Sb.),
- obecně prospěšné společnosti podle zákona č. 248/1995 Sb., který je sice už zrušen, ale již existující OPS, založení podle něj, fungují stále dál,
- ústavy (podle OZ),
- školské právnické osoby, registrované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy a zahrnující ve významné převaze také církevní školy.

Dále rozděluje NNO podle funkce na:

- servisní NNO – poskytují přímé služby svým klientům, řeší přímo veřejné problémy, např. sociální služby, NNO v oblasti zdravotnictví, sociálního začleňování, humanitární pomoci,
- advokační NNO – bojují za práva vymezených skupin či vybraných veřejných zájmů. Jejich činností je prosazování nebo naopak zabránění změnám vůči veřejným nebo soukromým institucím,
- filantropické NNO – podporují finančně i hmotně veřejně prospěšné aktivity. Jedná se především o nadace a nadační fondy,

¹⁴ Typologie NNO v ČR podle státní politiky vůči NNO v letech 2015–2020. *WWW.neziskovky.cz* [online]. [cit. 2018-04-14]. Dostupné z: https://www.neziskovky.cz/clanky/511_692/fakta_typy-neziskovych-organizaci/

- zájmové NNO – zaměřují se na organizování zájmové činnosti pro své členy, nebo s přesahem do širší veřejnosti.

Tabulka 1: Typologie NNO v ČR podle funkcí

Funkce	Hlavní činnost	Vnitřní struktura
Servisní	Sociální, zdravotní péče Vzdělávání a výzkum Humanitární pomoc a charita Kultura Rozvojová spolupráce a humanitární pomoc	Převážně nečlenské
Advokační	Ochrana životního prostředí Ochrana lidských práv Prosazování rovnosti a nediskriminace Ochrana práv menšin Ochrana zvířat Ochrana práv spotřebitelů Boj proti korupci apod. Kulturní aktivity	Členské i nečlenské
Zájmové	Sport Volný čas Včelaři, myslivci, zahrádkáři Komunitní spolky Další	Členské
Filantropické	Poskytující granty a dary	Převážně nečlenské

Zdroj: https://www.neziskovky.cz/clanky/511_692/fakta_typy-neziskovych-organizaci/

Pro NNO v českém sportovním prostředí platí, že nejčastěji užívanou právní formou je spolek a dle funkce se budou řadit většinou mezi zájmové nestátní neziskové organizace. Judo Heroes lze v tomto rozdělení spatřit někde na pomezí servisní a zájmové NNO, neboť organizuje zájmové činnosti (což je typické pro zájmové NNO), ale neorganizuje je pro své členy, ale pro své klienty (což je typické pro servisní NNO).

Pokud je podnikatelský plán psán pro účely neziskové organizace, je důležité uvědomit si odlišnosti neziskových organizací z pohledu personálního managementu. Tomu se věnoval workshop s názvem CESTA KE SKRYTÉMU BOHATSTVÍ NEZISKOVÉ

ORGANIZACE¹⁵, který se konal 4. – 5. října 2007 a účastníci zde nadefinovali tyto specifika:

- **Motivace pracovníků** – Ve firmě je hlavním cílem uspokojení potřeb majitelů. U neziskových organizací to je naplnění veřejně prospěšného poslání. Toto má vliv na motivaci zaměstnanců a tím pádem i na personální řízení.
- **Práce s dobrovolníky**
- **Charismatická osobnost v čele organizace** – může být výhodou i rizikem zároveň. Na jednu stranu drží organizaci při životě. Na straně druhé ale může bránit změnám a dalšímu rozvoji.
- **Kultura individualit** – Pro neziskovky je typické, že přitahují silné osobnosti s jasně vyhraněnými názory. Řídit tým těchto individualit vyžaduje manažera s vysokými osobnostními i profesními požadavky.
- **Kultura „přátelských vztahů“** – Neziskové organizace často zakládají lidé s přátelským vztahem. Ředitelé poté často balancují mezi dvěma rolemi – kamarád, šéf.
- **Kumulace funkcí na jednotlivých pracovních pozicích** – Obvykle chybí specializované pozice, neboť si je organizace nemůže z finančních důvodů dovolit. Výhodou poté může být universálnější využití pracovníka, než tomu bývá ve firmách.
- **Dělené pracovní úvazky** – Jeden pracovník je často zaměstnán na několika různých projektech v různých pracovních pozicích.
- **Interní komunikace** – Typická je intenzivní interní komunikace, která je neefektivní a málo formalizovaná.
- **Existenční nejistota pracovníků** – Lidé se často přijímají na pracovní pozice jen po dobu trvání projektu, tedy na dobu určitou.

Zejména specifikum dobrovolníků je pro judo velice důležité. HYVÄRI¹⁶, který se věnuje event managementu a marketingu judistických klubů upozorňuje, že na vedoucích pozicích judistických oddílů působí v této době většinou dobrovolníci. Není však

¹⁵ TURNEROVÁ, Jolana. *Cesta ke skrytému bohatství neziskové organizace: rozvoj lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Spiralis, 2007. 104 s. ISBN 978-80-903015-5-9, str. 45–46.

¹⁶ HYVÄRI, Sampsa. *Event management and marketing of judo clubs in peripheral area, case: Koyama-Shiai 2014*. Tornio, 2014. Thesis. Lapland university of applied sciences school of business and administration.

zaručeno, že tito dobrovolníci mají potřebné profesionální manažerské a marketingové zkušenosti. Proto zde vidí šanci, jak by se kluby v této oblasti mohli posunout dále.

2.2.2.1 Spolek

Ve sportovním prostředí má spolek výsostné postavení. Autor práce to přisuzuje dvou faktorům. Prvním z nich je podstata spolku jako takového. Jedná se totiž o právnickou osobu, která sdružuje lidi se společným zájmem, což sport určitě je. Druhým faktorem jsou dotace do sportu, které díky dotačnímu programu „Můj klub“ spolky značně zvýhodňuje oproti jiným právnickým osobám.

Dle 89/2012 Sb. Zákon občanský zákoník¹⁷ mohou spolek založit alespoň tři osoby vedené společným zájmem. Spolky také mohou k uplatňování společného zájmu založit nový spolek jako svůj svaz. Právě vytváření svazů je pro sportovní prostředí typické. Defacto každý sport má alespoň jeden svůj svaz, který se skládá z jednotlivých sportovních oddílů. Hlavní činností spolku může být jen uspokojování a ochrana těch zájmů, které kterým byl spolek založen. Podnikání nebo jiná výdělečná činnost hlavní činností spolku být nemůže, může však být činností vedlejší. Příkladem takovéto vedlejší činnosti spolku, která se ve sportu často objevuje, je prodej klubového merchandisingu, či prodej občerstvení během sportovní události. Účel takovéto hospodářské činnosti však musí být v podpoře činnosti hlavní nebo v hospodárném využití spolkového majetku.

Zakladatelé založí spolek, shodnou-li se na obsahu stanov, přičemž každý, kdo se uchází o členství ve spolku projevuje vůli být vázán stanovami. Ty musí obsahovat alespoň: název a sídlo spolku, účel spolku, práva a povinnosti členů vůči spolku, určení statutárního orgánu. Spolek lze založit i usnesením ustavující schůze.

Orgány spolku jsou statutární orgán a nejvyšší orgán. Případně kontrolní komise, rozhodčí komise a další orgány určené ve stanovách. Statutární orgán může být buď kolektivní (výbor) nebo individuální (předseda). Neurčí-li stanovy jinak, volí a odvolává statutární orgán nejvyšší orgán spolku. Nejvyšším orgánem bývá členská schůze, stanovy však mohou určit jinak. Členskou schůzi svolává statutární orgán minimálně jednou do roka. Statutární orgán musí svolat členskou schůzi do 30 od podání podnětu alespoň třetiny členů. Právo účastnit se zasedání má každý člen spolku. Zřídí-li stanovy kontrolní

¹⁷ Zákon č. 89/2012 sb., Zákon občanský zákoník: aktuální úplné znění od 1. prosince 2018. Praha: Verlag Dashofer, spol, 2018, §214 - §302.

komisi, musí mít alespoň 3 členy. Kontrolní komise dohlíží, jsou-li záležitosti spolku vedeny řádně a v souladu se stanovami.

2.2.2.2 Ústav

Kromě spolku je další právní formou NNO, která se v praxi objevuje v tělovýchově a sportu ústav. Ten je pro účely této práce zásadní, neboť její praktická část je zaměřena právě na ústav.

Podle OZ¹⁸ vzniká ústav zápisem do veřejného rejstříku. Statutárním orgánem je ředitel, který nemůže být členem správní rady. Pokud neurčí zakladatelské právní jednání jiný způsob, tak členy správní rady jmenuje a odvolává zakladatel. Správní rada volí a odvolává ředitele, dohlíží na výkon jeho působnosti a rozhoduje o právních jednáních ústavu vůči řediteli. Správní rada schvaluje rozpočet, řádnou a mimořádnou účetní uzávěrku a výroční zprávu ústavu.

Ústav účtuje odděleně o nákladech a výnosech spojených s hlavním předmětem činnosti, s provozem obchodního závodu nebo jinou vedlejší činností a se správou ústavu.

Při srovnání spolku a ústavu je očividný zejména rozdíl ve vnitřní struktuře. Zatímco spolek má vnitřní strukturu členskou, ústav ji má nečlenskou, což má pro zakladatele zásadní vliv nejen nad kontrolou organizace jako takové. U ústavu může zakladatel přímo ovlivnit jmenování statutárního orgánu, kdyžto u spolku tato záležitost patří výhradně členské schůzi. Dá se tedy říct, že zakladatel ústavu má větší pravomoci a s tím spojenou větší kontrolu nad organizací. Naproti tomu, zejména ve sportovním prostředí, je pro spolek jednodušší dosáhnout na dotace, neboť ty jsou často nárokovány počtem členů.

2.3 Podnikatelský plán

Podle MOORE, PETTY, PALICHOVÉ a LONGENECERA¹⁹ může být podnikatelský plán pro mnoho podnikatelů velmi obtížnou částí. Nejen proto, že je důležitý pro získání peněz při zahájení podnikání, ale také proto, že po dokončení obchodního plánu může

¹⁸ Zákon č. 89/2012 sb., Zákon občanský zákoník: aktuální úplné znění od 1. prosince 2018. Praha: Verlag Dashofer, spol, 2018, §407 - §418.

¹⁹ MOORE, Carlos, PETTY, William, PALICH, Leslie, LONGENECKER, Justin. *Managing Small Business: An Entrepreneurial Emphasis*. 14th ed. Mason: South Western College. 2008. 711s. ISBN: 978-0-324-66289-0.

podnikatel čelit skutečnosti, že podnikání nebude tak úspěšné, jak si před vytvořením podnikatelského plánu představoval. Podnikatelský plán je dokument, který představuje základní myšlenku podniku a obsahuje popisy toho, kde jste nyní, kam chcete jet a jak se tam chcete dostat.

Že zpracování podnikatelského plánu může být náročné, zdůrazňují i HISRICH a PETERS²⁰, kteří zmiňují, že jeho sepsání může v závislosti na zkušenostech a znalostech podnikatele trvat i více než 200 hodin.

I přesto, že podnikatelský plán má už ve svém názvu slovo „podnikatel“, a mohlo by to evokovat ziskový sektor, tak je jeho aplikace vhodná i pro některé neziskové subjekty. Vhodnost této aplikace spočívá především v tom, že si zakladatelé (např. ústavu nebo spolku) nebo vedoucí pracovníci mohou díky plánu utřídit své myšlenky a lépe promyslet rozvoj organizace. Tento plán také může hrát velkou roli při shánění externích financí nebo při rozhodování potenciálních sponzorů o tom, s jakým subjektem budou do budoucna spolupracovat.

Vysvětlení pojmu podnikatelský plán (taktéž podnikatelský záměr) se věnuje celá řada autorů. Tato literatura je v dnešní době, kdy se dá alespoň ve vyspělých zemích svobodně podnikat, poměrně populární. Každý živnostník nebo podnikatel musí řešit celou řadu otázek ještě předtím, než zahájí svoji samostatnou výdělečnou činnost. K zodpovězení těchto otázek využívají právě podnikatelského plánu. Kromě odpovědí na ně, což má přínos především pro podnikatele, se podnikatelský plán stává důležitým zdrojem informací pro potenciální investory.

„V antických dobách byl nad vstupem do Apollónova chrámu v Delfách nápis „Poznej sám sebe“. Tuto varovnou výzvu by měl mít stále na paměti každý, kdo chce podnikat. Ostatní mohou šťastně žít plni iluzí o sobě samých, ale drobný podnikatel si to nesmí dovolit“. Touto citací BLACKWELL²¹ zdůrazňuje potřebu podnikatelského plánu, neboť právě realistické a objektivní zhodnocení svých možností je základním kamenem úspěchu podnikatele.

²⁰HISRICH, Robert D. a PETERS, Michael P. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6, str. 112–119

²¹BLACKWELL, Edward. *Podnikatelský plán*. Překlad Jiří Tolman. Praha: Readers International Prague, 1993. VII, 134 s. Business guide: Průvodce pro malé a střední podnikatele. ISBN 80-901454-1-8, str. 4.

Podle VESELÉHO a WOJNAROVÉ²² si musí každý začínající živnostník být schopen odpovědět na tyto otázky: Je moje myšlenka reálná? Mám konkrétní představu o její realizaci? Kde získám zákazníky? Kde a jakým způsobem mi hrozí konkurence? Kolik si mohu realizací podnikatelského plánu vydělat? Mohu získat úvěr, a jak jej splatím? Kde mohu získat podporu pro její realizaci?

Autoři Veselý a Wojnarová²³ sice tyto otázky přiřazují k začínajícím živnostníkům, avšak všechny tyto otázky nebo otázky jim podobné si musí položit i zakladatel nestátní neziskové organizace v oblasti sportu. Výše zmíněné otázky by šly poupravit pro sportovní oblast takto: Je moje myšlenka založení organizace reálná? Mám konkrétní představu o její realizaci? Kde získám členy, případně účastníky nebo diváky sportovní akce? Dokáže organizace vydělat na platy zaměstnanců? Kolik kapitálu budu potřebovat, získám úvěr, a jak ho splatím? Kde mohu získat podporu pro realizaci projektu?

BLACKWELL²⁴ své otázky zaměřuje více směrem k produktu a k případné konkurenční výhodě. Je můj výrobek něco nového? Zdokonalená verze něčeho, co již existuje? Lacinější než ostatní? Spolehlivější, pokud jde o doručení zákazníkovi a poprodejní servis? Je dodáván místním zákazníkům s kratší dodací lhůtou?

I v neziskovém sportovním prostředí je důležité klást si otázky, které odpovídají na možné konkurenční výhody. Například u realizace sportovních kempů by mohly tyto otázky znít: V čem se právě tento kemp liší? Existuje nějaký podobný kemp? Je tento kemp levnější? Jaká by měla být geografická poloha kempu?

Zatím co autoři Veselý a Wojnarová soustředí své otázky na podnikatele – zda to má v hlavě srovnané, uvědomuje si, co prodává, komu, v jakém prostředí a zda má vůbec šanci na úspěch, Blackwell řeší spíše otázky spojené přímo s produktem a jeho odlišení se od konkurence. Rozdílnost těchto dvou pohledů na otázky spojené s tvorbou plánu jenom demonstruje obsáhlost této problematiky, na kterou se dá nahlížet z několika úhlů pohledu. Oba výše zmíněné úhly jsou stejně důležité.

²² VESELÝ, Ivo a WOJNAROVÁ, Eva. *Zpracováváme podnikatelský plán: (zásady, praktické rady, podpory podnikání)*. Vyd. 1. V Opavě: Slezská univerzita, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2000. 78 s. ISBN 80-7248-079-0, str. 8.

²³ VESELÝ, Ivo a WOJNAROVÁ, Eva. *Zpracováváme podnikatelský plán: (zásady, praktické rady, podpory podnikání)*. Vyd. 1. V Opavě: Slezská univerzita, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2000. 78 s. ISBN 80-7248-079-0, str. 8.

²⁴ BLACKWELL, Edward. *Podnikatelský plán*. Překlad Jiří Tolman. Praha: Readers International Prague, 1993. VII, 134 s. Business guide: Průvodce pro malé a střední podnikatele. ISBN 80-901454-1-8, str. 4–5.

Kromě využití podnikatelského plánu jako nástroje, který slouží k hledání odpovědí na autorovy otázky, se dá podnikatelský plán brát také jako souhrn podkladů, které podnikatel potřebuje pro získání finančních prostředků od investora. Tuto skutečnost popisují mimo jiné např. FOTR a SOUČEK²⁵, kteří uvádí dva hlavní účely podnikatelského záměru (plánu):

- jedná se o vnitřní dokument, který slouží jako základ vlastního řízení firmy,
- jedná se o dokument, který má výrazné externí uplatnění v případě, že firma hodlá realizovat svůj projekt s přispěním cizího kapitálu, neboť má přesvědčit poskytovatele kapitálu o výhodnosti a nadějnosti projektu, na jehož financování se tento kapitál použije.

Kvalitní, přehledný a dobře sepsaný plán je potřeba o to víc, o kolik více lidí je vzděláno v oboru podnikání, protože právě s těmito lidmi bude podnikatel soupeřit o přízeň investorů. HISRICH a PETERS²⁶ dokládají růst odbornosti v této oblasti rostoucím počtem škol, kde je předmět podnikání přednášen. Zatímco v roce 1975 podnikání přednášelo 104 amerických vysokých škol, v roce 1980 to bylo 163 a v roce 1985 dokonce 253. Za 10 let se tedy toto číslo více než zdvojnásobilo.

V předchozích odstavcích se práce zabývala zdůrazněním potřeby podnikatelského plánu, k čemu se používá a otázkami na které by plán měl odpovídat. Jak ale tento pojem definovat?

ŠIMAN a PETERA²⁷ definují podnikatelský plán jako „*písemný dokument zaměřený na budoucí vývoj podniku. Význam podnikatelského plánu spočívá v získání, analýze a následném využití relevantních interních a externích informací*“. Dále poukazují na to, že kromě cílů jsou v něm zaznamenány poměrně detailní způsoby a postupy, jak těchto cílů dosáhnout. Slouží především jako prevence. Autoři také zmiňují jeho přínos pro chování a motivaci zaměstnanců, pokud jsou s ním seznámeni. Tvrdí, že podnikatelský plán by měl být sestavován zejména při jednorázových a významných událostech, jako je:

²⁵ FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. Expert. ISBN 80-247-0939-2, str. 305.

²⁶ HISRICH, Robert D. a PETERS, Michael P. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6, str. 28.

²⁷ ŠIMAN, Josef a PETERA, Petr. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010. xviii, 192 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-117-8, str. 46-47.

- založení podniku,
- změna poslání vize a cíle podniku,
- rozšiřování podniku,
- podstatná změna externích a interních podmínek pro podnikání,
- žádost o zvýšení kapitálu.

Účelem zpracování je prezentovat podrobně, srozumitelně, pravdivě a logicky představy vlastníků podniku o budoucím vývoji podnikání, přičemž plán obsahuje cenné informace zejména pro:

- majitele podniku,
- podnikový management,
- banky,
- investory.

KORÁB, ŘEŽŇÁKOVÁ a PETERKA²⁸ přiřazují jednotlivým skupinám zainteresovaných období, kdy by měly plánovat, tedy sepisovat podnikatelský záměr.

- Majitelé – v období zahájení podnikání, při nákupu nového podniku, v období změny.
- Manažeři – při uvádění výrobku na trh, realizaci změny, v období získávání peněz, v období zásadních rozhodnutí.
- Investoři – v období přípravy úvěru nebo investic.

U nestátních neziskových organizací v oblasti sportu lze těmto třem skupinám najít ekvivalenty: majitelé – zakladatelé, manažeři – vedoucí pracovníci, investoři – sponzoři, které bude zajímat především kapitola marketingu.

Právě v období, kdy se tvoří plán pro manažery a vedoucí pracovníky, je pro tuto práci zásadní. Judo Heroes musí rozhodnout, zda uvádět či neuvádět nový produkt na trh – příměstský tábor, případně kdy a zda rozšířit objem již realizovaných projektů – kempů a kroužků.

²⁸ KORÁB, Vojtěch, ŘEŽŇÁKOVÁ, Mária a PETERKA, Jiří. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, ©2007. 216 s. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0, str. 25.

HISRICH a PETERS²⁹ přirovnávají podnikatelský plán k autoatlasu. Demonstrují toto přirovnání na cestě mezi Los Angeles a Bostonem, kde je mnoho cest, ale ty se od sebe liší časovou i finanční náročností. Tento cestovní plán musí brát v úvahu vnější i vnitřní faktory a odpovídá na otázky:

- Kde jsem?
- Kam jedu?
- Jak se tam dostanu?

Dle STELMACHA³⁰ jsou požadavky na podnikatelský plán tyto: stručnost a přehlednost (maximálně 50 stránek); jednoduchost (čtivý i pro neoborníky); dokladovat výhodnost produktu či služby pro zákazníka; orientovat se na budoucnost; být realistický a věrohodný; nebýt příliš optimistický z hlediska tržního potenciálu; nenaznačovat přílišný pesimismus; nezakrývat slabá místa projektu; prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky; být zpracován kvalitně i po formální stránce.

V prostředí sportu působí celá řada nestátních neziskových organizací, a i ony mohou využívat podnikatelského plánu. Jednak může plán sloužit k utřebením myšlenek a podpoře strategických rozhodnutí a jednak může být podkladem k domlouvání spolupráce se sponzory, či důležitou součástí žádosti o úvěr.

Problematikou strategického plánování neziskových organizací se zabývají VOSTROVSKÝ, ŠTŮSEK³¹, kteří považují za „*hlavní smysl celého procesu strategického plánování získání v určitém časovém horizontu silnější strategické pozice v daném oboru, než je současná*“. Dále má podle nich strategické plánování neziskových organizací 8 fází – 1. fáze: Inventura momentálního stavu, 2. fáze: stanovení vize a poslání, 3. a 4. fáze: stanovení krátkodobých a dlouhodobých cílů, 5. fáze: volba a formulace komplexní strategie, 6. fáze: zpracování komplexní strategie, 7. fáze: Implementace zvolené strategie a 8. fáze: organizování a řízení.

²⁹ HISRICH, Robert D. a PETERS, Michael P. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6, str. 108.

³⁰ STELMACH, Karel. *Od podnikatelského záměru k podnikání*: [studijní materiál]. Vyd. 1. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2008. 46 s. ISBN 978-80-7248-457-7, str. 14 - 15

³¹ VOSTROVSKÝ, Václav a ŠTŮSEK, Jaromír. *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti*. Praha: Agnes, 2008. 141 s. ISBN 978-80-903696-5-8, str. 12.

Co umožňuje strategické plánování tělovýchovným a sportovním organizacím shrnula ve své publikaci ČÁSLAVOVÁ³²:

- 1) Promyšlení, jakým způsobem organizaci založit. Jedná se především o to, zda by měla být organizace založena jako obchodní společnost (nejčastěji s.r.o.) nebo jako nestátní nezisková organizace (nejčastěji spolek).
- 2) Definování nejdůležitější cílové skupiny. Jedná se především o sportovce, diváky, sponzory a fanoušky.
- 3) Určení krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých cílů. Z obsahového hlediska se dají cíle sportovního klubu rozdělit na sportovní, ekonomické a sociální.
- 4) Určení způsobů, jakým budou tyto cíle plněny.

2.3.1 Struktura podnikatelského plánu

Téměř všechny odborné publikace se alespoň zmiňují o dvojí využitelnosti podnikatelského plánu, a to jako podkladu pro případného investora a také jako interního dokumentu, který pomáhá například při založení podniku. Stejně tak se shodují na vysoké důležitosti tohoto dokumentu. Velmi podobné jsou také definice tohoto pojmu. V čem se autoři liší, je pohled na strukturu plánu. Je to dáno tím, že struktura musí vypadat jinak u podnikatelského plánu, který tvoří začínající drobný živnostník a také musí být zcela jiná u plánu, který tvoří firma s celosvětovou působností, plánující mnohamilionové investice. I tak lze najít podobné rysy a kapitoly, které plán mít musí.

Struktura podle VESELÉHO a WOJNAROVÉ³³

Ačkoliv se rozsah i obsah jednotlivých kapitol může lišit podle toho o jaký podnik či podnikatele se jedná, lze doporučit přibližně tyto kapitoly:

- *Obsah*
- *Shrnutí výsledků* – U této kapitoly je důležité uvědomit si, že množství potenciálních investorů je omezené, a platí, že existuje vysoký převis nabízených

³² ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9, str. 43

³³ VESELÝ, Ivo a WOJNAROVÁ, Eva. *Zpracováváme podnikatelský plán: (zásady, praktické rady, podpory podnikání)*. Vyd. 1. V Opavě: Slezská univerzita, Obchodně podnikatelská fakulta v Karvině, 2000. 78 s. ISBN 80-7248-079-0, str. 9–21.

podnikatelských záměrů nad investory, kteří tím pádem nemají, na každý jeden podnikatelský záměr dostatek času. Z tohoto důvodu musí být úvod (shrnutí výsledků) hned na začátku a jeho cílem je zaujmout a vzbudit zájem o další obsah plánu. Ve shrnutí nesmí chybět: představení oboru podnikání, jaké služby a výrobky budou poskytovány, v čem jsou výhody produktu nebo služby, popis potenciálních zákazníků, úvahy o odbytu, ekonomicko-finanční charakteristika podniku a projektu, zdroje financování.

- *Popis podniku* – Jediná kapitola, která se zabývá minulostí a současností podniku. Doporučuje se zde prezentovat zejména základní myšlenky, podnikatelské cíle a strategické poměry či právní forma.
- *Organizace podniku a klíčové osobnosti* – Zde platí, že pokud se někdo pohybuje v kategorii živnostenského podnikání nebo v prostředí velmi malých podniků, pak jsou zejména tam kladeny vysoké nároky na posouzení předpokladů klíčových osobností (většinou jeho samotného). Kromě přehledu znalostí a praktických dovedností je také doporučeno zdůvodnit, proč je účelné jich využít u realizace podnikatelského plánu.
- *Výrobky nebo služby* – Pokud jde o výrobek, je žádoucí uvést jeho základní technické rysy a funkce. Důležité je nepouštět se do velkých technických detailů, a to zejména v případě, kdy investor není odborníkem a hrozilo by, že nadbytečné používání odborných výrazů by ho odradilo od další četby. Využít se dají v tomto případě i prospekty výrobku. Pohybuje-li se tvůrce pánu ve sféře, kde je velká konkurence a výrobky jsou si navzájem substituty, je výhodné tabulkově nebo maticově provést srovnání výrobků s konkurencí.
- *Analýza trhu* je nezbytná pro posouzení potenciálního okruhu zákazníků a pro vytvoření odhadu ekonomické možnosti podnikatelského plánu. Analýza trhu by měla vyústit v zobrazení místa na trhu.
- *Odbyt* – častý problém zejména začínajících podnikatelů je, že často popisují přednosti produktu ze svého úhlu pohledu a vidí před sebou větší trh, než je ve skutečnosti. Značná část výrobců nemá potřebné kontakty, avšak investoři budou chtít konkrétní vyjádření, jakým způsobem budou přednosti výrobku přeměněny na konkurenční výhodu. Základní nástroje, které můžou pomoci úspěšnému odbytu, jsou:
 - Strategie odbytu

- Cenová strategie
- Organizace odbytu
- Opatření na podporu prodeje
- *Výroba* – rozsah této kapitoly závisí především na typu a podstatě produktu a na tom, jak velkou roli má výrobní proces pro úspěšné prosazení se na trh. Základními aspekty, kterým musíme věnovat pozornost, jsou: výrobní strategie, výrobní metody, stroje a zařízení, personál, výrobní kapacity, materiálně technické zabezpečení (logistika) a místo výroby.
- Poslední doporučenou kapitolou je *struktura finančního plánu*. Problematika s ní spojená je natolik složitá a rozsáhlá, že jí bude věnována samostatná kapitola této práce - 2.3.2 Finanční plán.

Pro potřeby této práce jsou z kapitol, které navrhují autoři Veselý a Wojnarová, zásadní především poznatky, týkající se shrnutí výsledků na úvodu práce, zejména důraz na stručnost. Další kapitoly, použitelné v kontextu této práce jsou popis podniku, analýza trhu a struktura finančního plánu. Zvláštní pozornost musí být věnována popisu produktů, neboť z rozdílnosti produktů JH vychází jiné cílové skupiny zákazníků i jiné typy konkurentů. Naopak vzhledem k charakteru produktů JH není potřeba uvádět kapitolu věnující se výrobě zboží, protože prodej merchandisingu tvoří zanedbatelnou část příjmu ústavu, a předpokládanému odbytu, neboť nejzásadnější produkt – kemp je již na trhu ukotven a nedají se předpokládat velké výkyvy odbytu.

Struktura podle ŠIMANA a PETERY³⁴

Podnikatelský plán není formalizovaný a obsah a struktura závisí především na důvodu jeho zpracování. Velice důležitý je kvalitně zpracovaný abstrakt. Samotný plán by měl obsahovat minimálně tyto informace:

- aktuální vizi a cíle podniku,
- případnou plánovanou zásadní změnu v podnikání (např. fúzi),
- analýzu vnitřních a vnějších podmínek pro podnikání,
- složení a stručnou charakteristiku managementu,
- organizační strukturu podniku,

³⁴ ŠIMAN, Josef a PETERA, Petr. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010. xviii, 192 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-117-8, str. 47-49

- personální politiku, včetně předpokládaného vývoje pracovních míst,
- finanční plán,
- identifikaci produktů a perspektivu jejich vývoje,
- aktuální výrobní kapacitu, její předpokládanou modernizaci nebo rozšíření,
- marketingové techniky používané k prodeji produktů cílovým zákazníkům,
- seznam výrobních certifikátů nebo certifikátů systému jakosti,
- významné dodavatele vstupů a odběratele výstupů,
- podnikatelská rizika a návrh jejich řešení,
- reference odběratelů.

Autoři Šiman a Petera se s shodují s předchozím výčtem kapitol a rozšiřují ho o několik bodů. Autor této práce doporučuje doplnit pro podmínky sportovního prostředí především cíle a vize (příčemž u sportovních organizací mohou být oproti ziskovému sektoru lehce potlačeny cíle ekonomické na úkor cílů sportovních a sociálních), analýzu vnitřních a vnějších podmínek, personální politiku (zejména požadavky na trenéry, neboť ti jsou jedním z klíčových faktorů úspěchu jedince nebo týmu ve sportu) a marketingové techniky.

Struktura podle FOTRA a SOUČKA³⁵

Základními částmi podnikatelského záměru jsou: realizační resumé, charakteristika firmy a jejich cílů, organizační řízení a manažerský tým, přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie, shrnutí a závěry, přílohy.

- *Realizační resumé* – tento stručný souhrn má být zpracováván až v závěru. Případný poskytovatel kapitálu s tímto resumé přichází do styku hned ze začátku. Z tohoto důvodu by měl tento souhrn nastínit základní charakteristiky firmy i projektu. Maximální rozsah by měl být 2–3 strany.
- *Charakteristika firmy a jejich cílů* – Tato kapitola má, kromě minulosti a přítomnosti, obsahovat také budoucnost z hlediska základních podnikatelských cílů a strategií. V této části se má také objevit historie firmy, důležité charakteristiky produktů a sledované cíle.

³⁵FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. Expert. ISBN 80-247-0939-2, str. 305 – 30

- Kapitola *Organizace řízení a manažerský tým* má popisovat organizační schéma, charakteristiku klíčových vedoucích pracovníků, politiku odměňování, vymezení dlouhodobých záměrů a cílů, stanovení klíčových řídicích pozic, základní přístup k řízení firmy a demonstraci kvality řízení.
- *Přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie projektu* – jedná se o shrnutí výsledků týkajících se: výrobního programu, analýzy trhu a konkurence, marketingových strategií, velikosti výrobní jednotky, umístění výrobní jednotky, pracovních sil, finančně–ekonomických analýz a analýzy rizika projektu.
- *Shrnutí projektu* – V této části má autor kromě shrnutí základních aspektů sepsat také časový plán realizace. Pozornost má zaměřit především na celkové strategické zaměření projektu v souvislosti na plnění dlouhodobých cílů firmy, zdůvodnění očekávaného úspěchu, uvedení jedinečných rysů firmy, stanovení požadavků na kapitálové zajištění projektu a procentní podíl vlastnictví firmy v rukou jejich zakladatelů.

Stejně jako u předchozích schémat stojí v úvodu práce souhrn, tentokrát nazvaný realizační resumé. Důležitou poznámkou je, že tento souhrn má být psán až na závěr, aby reflektoval vše, co bylo v analýze zjištěno.

Jednou z kapitol, která se v souvislosti s podnikatelským plánem často zmiňuje je plán marketingový. MIHAI³⁶ považuje sepsání sportovního marketingového plánu za velice důležitý krok, který by měl posílit vazbu mezi sportovním marketingem a ostatním managementem v organizaci. Ekonom klubu například nemůže tvořit odhady výnosů, když nemá v marketingovém plánu zpracované odhady prodejů. Jedná se o písemně stanovený akční plán, který řídí společnost.

Problematice strategie marketingového plánování ve sportu se věnují SHILBURY, WESTERBEEK, QUICK, FUNK³⁷, kteří rozdělili strategie do 8 kroků sdružených do 3 kategorií.

³⁶ MIHAI, Alexandru Lucian, *The strategic sport marketing Planning Process*, Editura Universităţii din Bucureşti, 2013. 236 s.

³⁷ SHILBURY D., WESTERBEEK H., QUICK S., FUNK D. KARG, A., *Strategic Sport Marketing*, 4rd edition, Sydney: Allen & Unwin, 2014. ISBN: 9781743314777

1. kategorie – Identifikace marketingových příležitostí
krok 1: Analýza vnitřního a vnějšího prostředí (SWOT analýza a analýza konkurence)
krok 2: Analýza organizace
krok 3: Průzkum trhu a získání informací
krok 4: Určení marketingových úkolů a cílů

2. kategorie – Strategické rozhodování
krok 5: Stanovení základní marketingové strategie <ul style="list-style-type: none"> - Marketingový mix – sportovní produkt, ceny - Variabilní složka – místo, lidé, proces, materiální prostředí, spokojenost zákazníků - Propagační mix – Podpora prodeje, reklama, televize, internet, sponzoring, PR
krok 6: Určení taktiky a měřítek výkonnosti

3. kategorie – Implementace strategie, vyhodnocení a úprava
krok 7: Implementace a koordinace marketingového mixu pro služby
krok 8: Kontrola funkčnosti marketingu (zpětná vazba a vyhodnocení)

Struktura podnikatelského plánu podle ABRAMS³⁸

Podnikatelský plán je závažný dokument, který prezentuje aktuální situaci firmy, vize do budoucna a plány, jak tuto vizi firma realizuje. Hlavní části kompletního podnikatelského plánu jsou následující:

Úvodní shrnutí – Nejdůležitější část podnikatelského plánu, zejména pokud firma shání finanční prostředky. Jedná se o krátký, bleskový náhled na podnikání, obsahující nejdůležitější fakta, koncepty a prodeje. Měl by být co nejstručnější a slouží k co

³⁸ ABRAMS, Rhonda a VALLONE, Julie. *Obchodní plán: vytvořte ho správně a rychle!*. Praha: Pragma, 2007. 189 s. ISBN 978-80-7349-052-2, str. 10–224.

nejrychlejšímu zorientování a porozumění čtenáře. Klíčem k úspěchu je kladení důrazu na formální stránku – vhodně zvolené odstavce, odrážky, grafická úprava.

Popis firmy – Poskytuje základní informace o podnikání. Na rozdíl od úvodního shrnutí, které má za úkol podat důkaz o tom, že podnikání bude úspěšné, má popis firmy zcela jinou úlohu. Jedná se o triviální fakta s firmou spojená, jako je název a místo podnikání, vlastnictví a právní postavení firmy, historie firmy, mezníky a aktuální vývoj, vývoj a trendy v oboru, dosavadní financování firmy, případně požadované peněžní prostředky.

Cílový trh – Cílem této kapitoly je identifikovat cílového zákazníka a cílový trh. Úkolem je přesvědčit čtenáře o tom, že tito zákazníci existují, firma ví přesně kdo to je a co chtějí, je jich dostatek a jsou připraveni si výrobek nebo službu koupit. Trh by měl být 1) definovatelný 2) smysluplný 3) dostatečně veliký 4) dostupný. V kapitole by se měly objevit informace o geografické poloze trhu, charakteristických rysech cílové skupiny, motivacích zákazníka a vzorců chování, velikosti trhu a trendech na trhu

Konkurence – Tato kapitola podává přesvědčivý důkaz o tom, že podnikatel odlišuje vlastní firmu od ostatních; objevil faktory, které určují, že zákazník dá přednost jeho výrobku před konkurencí; je si vědom toho, že odpovídá na potřeby zákazníků, na které ještě konkurence nezareagovala; objevil, v čem má na vrch, a je připraven zdolávat překážky, které mu stojí v cestě.

Plán marketingu a prodeje – Jedna věc je mít dobrý produkt, druhou věcí je, zda firma dokáže tento produkt zpeněžit čili přesvědčit zákazníky, aby tento produkt kupovali. Jak toho dosáhnout má být vysvětleno v této kapitole, která se věnuje marketingovým a prodejním strategiím. Kapitola má obsahovat informace o marketingové zprávě, popis marketingových prostředků, určení strategií a popis prodejního týmu.

Provoz firmy – Úkolem této kapitoly je zdůraznit každý aspekt provozu, který by mohl představovat konkurenční výhodu a ukázat, že podnikatel promyslel vše, co je nutné pro fungování společnosti. Provozní hledisko plánu zahrnuje místo a vybavení; provozní/výrobní procesy; zařízení a technologie; evidenci zásob; kontrolu nákladů a nákup; kontrolu kvality; služby zákazníkům.

Management – Cílem je ukázat, že klíčoví zaměstnanci mají příslušnou kvalifikaci; podnikatel ví, jaké další zaměstnance je potřeba přijmout; organizační struktura firmy je dostatečná a přiměřená vytyčeným cílům; firma ví, kdy je výhodné využít externí poradce a pracovníky. Dobré je také zmínit, zda firma spolupracuje s nějakou známou a

uznávanou osobností, či má-li některý ze zaměstnanců zkušenosti z nějaké významné firmy.

Budoucí vývoj – V této části plánu jsou načrtnuté dlouhodobé cíle, vytyčeny budoucí milníky, odhadnutá možná rizika a je zde také uveden plán ukončení činnosti. ABRAMS také upozorňuje na to, že se podnikatel nemá bát uvést do plánu rizika. Každý investor si je vědom, že všechny typy podnikání s sebou přinášejí určitá rizika. Uvedení těchto rizik jenom ukazuje, že podnikatel těmto rizikům rozumí a je si jich vědom.

Finance – Pokud je plán psán s cílem získat od investorů peníze, tak tato část bude čtenáře zajímat nejvíce. Je zde popsáno, kolik peněz se podnikatel chystá vydělat, jak je chce utratit a jakou částku očekává od investora. Pokud se plán týká již fungující firmy, tak jsou zde uvedeny již relevantní finanční výkazy, ze kterých může podnikatel plánovat do budoucna. V kapitole se objeví nejdůležitější finanční výkazy – výsledovka, plán pohybu finančních toků a rozvaha. Krom toho se zde můžou objevit i další podpůrné finanční výkazy. Dále podnikatel ukáže zdroje finančních prostředků a způsob jejich použití.

Už při prvním pohledu na všechny uvedené struktury je patrné, že určité rysy a prvky tyto schémata spojují. Jedná se především o nutnost umístit do popředí dokumentu souhrn, který má být vytvořen až po sepsání celého podnikatelského plánu. Ať už je tato část nazývána jako exkluzivní souhrn, realizační resumé nebo shrnutí výsledku, musí na začátku každého podnikatelského plánu být. Různé jsou i pohledy na délku tohoto souhrnu. Vzhledem k časové omezenosti potenciálních investorů by ale měl být dlouhý maximálně 3 stránky.

Další částí, která se vyskytuje u všech struktur popisovaných v odborné literatuře, je popis podniku, zejména je žádoucí v této kapitole uvést jeho dlouhodobé cíle a strategie. Své místo zde má také uvedení stávající nebo případně budoucí právní formy podniku.

Jedním z výrobních faktorů je také práce, kterou musí obstarat zaměstnanci firmy. Právě personálu má být věnována jedna z kapitol. Rozsah kapitoly samozřejmě závisí na velikosti podniku, ale minimálně u vedoucích pracovníků, by základní informace, schopnosti a dovednosti uvedeny být měly. V případě větších podniků se také uvádí způsob řízení a organizační struktura. Případně investory bude také určitě zajímat forma vlastnictví a podílnictví, ta může být uvedena zde nebo v kapitole zabývající se popisem podniku.

Již v kapitole 2.2 je zmíněno, že se autor Blackwell pokouší zodpovědět otázky, týkající se konkurenční výhody získané pomocí dobrého výrobku. Kvalitní popis produktu, jeho výroby, podmínek pro dosažení výhod a v neposlední řadě potřeby vstupů, je základním stavebním kamenem podnikatelského plánu. Může zde být také nastíněno s jakými dodavateli podnik spolupracuje nebo se spolupracovat chystá.

Pro posouzení potenciálu podnikatelského záměru se provádí analýza konkurence a odvětví. V některé literatuře se také doporučuje udělat odhad odbytu. Naprosto v každé odborné četbě, týkající se tohoto tématu, je důležitou kapitolou finanční plán. Tomu je v této práci věnována samostatná kapitola.

V kapitole věnující se struktuře podnikatelského plánu je také potřeba zmínit strukturu strategického plánu sportovních organizací dle ČÁSLAVOVÉ³⁹, která rozděluje obsah na 6 kapitol:

- 1) Úvod – minulost organizace, jak se vyvíjela, proč se plán sestavuje, kdo je autorem, na jaké období je plán zamýšlen
- 2) Cíle organizace – měly by objasnit, jaké funkce bude organizace plnit
- 3) Profil sportovní organizace – současný profil organizace a činnosti v návaznosti na profil budoucí
- 4) Strategie naplňování cílů – rozpracování cílů dlouhodobých na dílčí cíle a určení způsobů jejich naplňování
- 5) Způsob, jak strukturalizovat sportovní organizaci a osoby, které v ní spolupracují na realizaci plánu – personifikace podílů pracovníků na plnění plánu, kdo a jak se bude na plánu podílet a spolupracovat
- 6) Financování strategického plánu

Při porovnání obsahu strategického plánu sportovních organizací s výše zmíněnými obsahy podnikatelského plánu obchodních společností je vidět, že řada kapitol je velice podobná. U obou případů je důležité zmínit základní informace o firmě (organizaci), včetně historie, definovat současný stav a stav, který by měl nastat v budoucnu, určit kdo je konkurentem, popsat důležité pracovníky a jejich náplně práce, objasnit financování a nadefinovat cíle.

³⁹ ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9

I když se dá pro tvorbu podnikatelského plánu pro neziskovou sportovní organizaci použít podobnou strukturu jako u plánu pro klasickou firmu, tak je třeba zohlednit určitá specifika. Kromě specifík zaměstnanců, působících v neziskovém sektoru, které byly již popsány v kapitole 2.2.2, lze zmínit také rozdílnost cílů. Cíle obchodních společností budou většinou orientované na zisk a další oblasti, které se ziskem souvisí – obrat, tržní podíl, udržení kvality atd. U sportovních organizací kromě cílů ekonomických hrají roli (možná i větší) také cíle sociální a sportovní. BÜHLER, NUFER a CARSTEN⁴⁰ upozorňují na jedinečnost sportovního prostředí, a to zejména kvůli zásadě asociativní soutěže. Jednotlivé sportovní organizace sice působí jako konkurenti, ale i přesto se navzájem potřebují při propagaci svého sportu nebo soutěže. Tato skutečnost hraje velkou roli v podnikatelském plánu v praktické části této práce, kde jsou sportovní oddíly označeny za konkurenty, zákazníky i partnery JH zároveň.

Vzhledem k poznatkům z této kapitoly navrhuje autor pro tuto práci následující strukturu:

- 1) Úvodní shrnutí
- 2) Popis organizace
- 3) Cíle organizace
- 4) Cílové trhy zákazníků
- 5) Konkurence
- 6) Pracovníci a personální politika
- 7) Finance

2.3.2 Finanční plán

Finanční plán je jedním ze základních stavebních kamenů plánu podnikatelského. Nelze jej přeskočit, neboť zejména pro investory má velkou hodnotu a žádný investor si nedovolí investovat do záměru, který nemá kvalitně vypracovaný plán svých financí.

Finanční plán musí podle MARINIČE⁴¹ zodpovědět čtyři otázky:

- Kolik budou činit tržby za prodané výrobky a služby definované v prodejním a marketingovém plánu firmy?

⁴⁰ BÜHLER, André; NUFER, Gerd; RENNHAK, Carsten (2006) : The nature of sports marketing, Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing & Management, No. 2006-06, Hochschule Reutlingen, School of International Business (SIB), Reutlingen, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:21-opus-31574>

⁴¹ MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. Expert. ISBN 978-80-247-2432-4, str. 163

- Kolik bude firmu stát a jak bude vypadat tzv. peněžní cyklus. Tedy proměna investice (začátek cyklu) na příjem (konec cyklu).
- Kde tyto finanční prostředky vzít a za jakých podmínek?
- Bude celý transformační proces proměny vstupů na tržby ziskový nebo nikoliv a je investovaný kapitál ve firmě zhodnocován či ne?

HRDÝ a HOROVÁ⁴² nadefinovali pojem finanční plánování pomocí jeho úkolu, kterým je „*předvídat potřebu finančních zdrojů k financování majetku podniku, zajištění likvidity a udržení finanční stability celého podniku*“.

BEDNÁŘOVÁ a ŠKODOVÁ – PARMOVÁ⁴³ chápou finanční plánování jako „*činnost, která zabezpečuje spojení mezi současnou situací a situací, kterou bychom chtěli mít v budoucnu*“.

Při srovnání těchto definic je zřetelné, že autoři Hrdý a Hororová se soustředí zejména na udržení stability a chodu firmy, kdežto Bednářová a Škodová – Parmová více zaměřují svoje plánování na zlepšení stávající situace v budoucnu. V obou publikacích se také autoři zmiňují, že finanční plánování lze chápat jako rozhodování o způsobu financování, investování kapitálu a peněžním hospodaření.

Finanční plán má velmi důležitou úlohu pro celé strategické plánování. LANDA a POLÁK⁴⁴ uvádějí, že strategický finanční plán, je jediný nástroj, který dokáže všechny podnikové strategie převést na společného jmenovatele (finanční hodnoty) a ověřit, zda jsou tyto jednotlivé prvky spolu konzistentní a realizovatelné.

Z toho vyplývá důležitost finančního plánování pro plánování podnikatelské a nutnost, aby tyto plány byly provázané. Podnik nemůže plánovat pompézní reklamní kampaň, aniž by ve finančním plánu nebylo počítáno s potřebnými náklady do marketingu. Stejně tak by této reklamní akce nebylo dosaženo, pokud by sice finanční plán své prostředky uvolnil, ale již by s tímto nepočítal plán personální a kampaň by neměl kdo zhotovit.

⁴² HRDÝ, Milan, HOROVÁ, Michaela. *Finance podniku*. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2009, 180 s. ISBN 978-80-7357-49-5, str. 140

⁴³ BEDNÁŘOVÁ, Dagmar a ŠKODOVÁ-PARMOVÁ, Dagmar. *Malé a střední podnikání*. 2., rozš. vyd. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2010. 146 s. ISBN 978-80-7394-229-8, str. 96

⁴⁴ LANDA, Martin a POLÁK, Michal. *Ekonomické řízení podniku*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008. xiv, 198 s. ISBN 978-80-251-1996-9, str. 181

FREIBERG⁴⁵ upozorňuje na to, že finanční plánování musí splňovat minimálně tyto požadavky a principy.

- Úplnost – plán musí obsahovat všechny toky peněžních prostředků.
- Systematičnost – plán má být sestavován a aktualizován v určité stále se opakující časové periodě a v návaznosti na ostatní podnikové plány.
- Přehlednost – plán má být přehledný, aby umožňoval jeho analýzu a kontrolu.
- Elastičnost – musí být kontinuálně aktualizován vzhledem ke změně původních předpokladů a podmínek.

Autoři Hrdý a Horová⁴⁶, stejně jako Grünvoldová a Holečková⁴⁷ nebo Koráb, Řezňáková a Peterka⁴⁸ rozdělují finanční plánování na krátkodobé a dlouhodobé. S dlouhodobým plánováním je spojeno zejména investiční rozhodování. Plán bývá sestavován na více než jeden rok. Hlavními částmi dlouhodobého plánu jsou plánová rozvaha, plánový výkaz zisků a ztrát, plánový přehled o peněžních tocích, plánové rozdělení výsledku hospodaření a plánový propočet daně z příjmu. Naproti tomu plán krátkodobý je založen na stávající produkční kapacitě podniku a je sestavován na časový horizont do jednoho roku. Jeho části jsou totožné s plánem dlouhodobým.

Kromě krátkodobých a dlouhodobých plánů rozlišuje LANDA⁴⁹, z hlediska předmětu, také dílčí rozpočty a kompletní podnikové plány, které zahrnují plánovanou výsledkovku, plánovanou rozvahu a plánovaný tok peněz. Z hlediska technik sestavení rozlišuje pevný a variantní rozpočet; přírůstkový rozpočet a rozpočet vycházející z nuly; rozpočty sestavované za pevné období a klouzavé rozpočty; rozpočet limitní a indikativní.

- Pevný rozpočet je stanoven pro určitou úroveň činnosti (např. pro výrobu určitého množství výrobků) a nerozlišuje variabilní a fixní náklady.

⁴⁵ FREIBERG, František. *Financování podniku*. Vyd. 1. Praha: Nakladatelství ČVUT, 2007. 183 s. ISBN 978-80-01-03636-5, str. 113

⁴⁶ HRDÝ, Milan, HOROVÁ, Michaela. *Finance podniku*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, 180 s. ISBN 978-80-7357-49-5, str. 140 - 143

⁴⁷ GRÜNWALD, Rolf a HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2, str. 253–308

⁴⁸ KORÁB, Vojtěch, REŽŇÁKOVÁ, Mária a PETERKA, Jiří. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, ©2007. 216 s. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0, str. 141–143.

⁴⁹ LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, ©2007. vi, 180 s. ISBN 978-80-251-1492-6, str. 114–116

- Variantní rozpočet se sestavuje pro několik variant, které by mohly v budoucnu nastat.
- Přírůstkový rozpočet vychází z rozpočtu a výsledku minulého období. Po srovnání se upraví jednotlivé rozpočtové položky tak, aby více odpovídaly skutečnosti.
- U rozpočtu vycházejícího z nuly se každá rozpočtová položka znovu hodnotí, jako by se rozpočet sestavoval pro zcela novou činnost.
- Rozpočet sestavený na pevné období je sestaven na měsíc, čtvrtletí rok...
- Klouzavý rozpočet se připravuje na určité období a je rozdělen na několik dílčích období, po kterých se rozpočet aktualizuje.
- Rozpočet limitní stanoví úkol a limitní částku, která na tento úkol může být použita. Částka je buď nepřekročitelná, nebo relativně nepřekročitelná, kdy lze překročit po schválení nadřízeného pracovníka.
- Indikativní rozpočet stanoví částky nákladů relevantně vzhledem k nějaké rozhodné skutečnosti. Například výše nákladů na marketing se stanoví odstupňovaně podle reklamní aktivity konkurence.

U finančního plánování hraje velkou roli plánování tržeb. GRÜNVOLDOVÁ a HOLEČKOVÁ⁵⁰ plánování tržeb zakládají na:

- Prognóze trhu – předmětem je celkový tržní objem a tržní podíl firmy, o který by mohla firma usilovat.
- Prognóze reálných tržních cen – ta se zaměřuje především na tendence v poptávce a výrobních nákladech z dlouhodobého hlediska. Vývoj reálných nákladů záleží na faktorech, jako jsou vývoj reálných mezd, zhromadňování výroby, modernizace technologického vybavení, inovace a vývoj reálných cen v oblasti surovin a materiálů, vývoj reálných cen energetických zdrojů nebo zpřísnění ekologických předpisů.
- Plán prodeje – tento plán vychází z prognózy trhu. Výsledkem prognózy trhu jsou zpravidla tři předpovědi – pesimistická, optimistická a realistická. Plán prodeje vyjadřuje obchodní cíle, které si na základě prognózy trhu firma stanovila. U plánu prodeje rozlišujeme tři základní strategie:

⁵⁰ GRÜNWALD, Rolf, HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2, str. 246–249

- Strategie stability – podle této strategie zachovává firma nabídku produktů a zdokonaluje jeho funkční a kvalitativní parametry.
- Strategie útlumu – firma upouští od starých výrobků a omezuje vývojové projekty. Na trhu přichází o tržní podíl.
- Strategie expanze – jedná se o rozšiřování sortimentu o nové výrobky a pronikání na nové trhy.
- Plán cenového vývoje vlastní produkce – cena je důležitým faktorem v boji o tržní podíl. Ceny se plánují s přihlédnutím na prognózu cen v odvětví.
- Plán tržeb – tento plán navazuje především na plán prodeje a plán cenového vývoje vlastní produkce. Jelikož je výsledkem plánu prodeje odhad pesimistický, optimistický a realistický bude mít tyto tři odhady taktéž plán tržeb.

FREIBERG a ZRALÝ⁵¹ berou proces finančního plánování jako proces zpracování informací. K tomu, aby mohl být finanční plán funkční, je potřeba pracovat s nezkreslenými a objektivními vstupními daty. Schéma finančního plánování je tedy osa: vstupní data – zpracování informací – plán. Vstupními daty jsou myšleny dílčí podnikové plány:

- personální plán,
- plán zásobování,
- plán výroby,
- plán odbytu,
- plán technického rozvoje,
- plán nákladů a výnosů,
- plán investic,
- plán úhrad úvěrových anuit,
- daňové plány,
- pozorování, analýzy, prognózy okolí,
- ostatní interní data.

Vedle informací z dílčích podnikových plánů se využívají i jiné informační zdroje, jako:

- podnikové rozborů, statistiky a zprávy,

⁵¹ FREIBERG, František a ZRALÝ, Martin. *Ekonomika podniku*. Vyd. 2., přeprac. V Praze: České vysoké učení technické, 2008. 126 s. ISBN 978-80-01-04144-4, str. 112–114.

- účetní data podniku,
- obchodní bankovní zprávy,
- úřední statistiky,
- data komerčních bank a České národní banky,
- analýza trhu konkurence,
- data o peněžním a kapitálovém trhu,
- legislativa.

Z logiky věci vyplývá, že jiná vstupní data bude mít podnik, který již na trhu působí a jiná vstupní data bude mít podnik, který bude teprve založen. Tím pádem se u těchto dvou podniků také bude lišit celkový finanční i podnikatelský plán. Nově založený podnik bude vycházet především z personálního plánu, plánu zásobování a plánu výroby. Problém nastává například u predikce odbytu, jelikož tento podnik nemá k dispozici žádná data o minulých prodejkách a predikce tím pádem nemůže být založena na relevantních informacích. Nově zakládaný podnik tedy nečerpá tolik z interních dat a čerpá především z dat externích.

Finanční plán se bude také lišit podle toho o jaký typ právnické či fyzické osoby se jedná. Především sektor neziskových organizací je velice specifický.

NOVOTNÝ⁵² dělí finanční zdroje tělovýchovných a tělocvičných jednot a sportovních klubů v ČR na:

- tradiční zdroje z hlavní činnosti (členské příspěvky, dary, patronáty, příspěvky municipalit, příspěvky od zastřešující sportovní organizace, dotace od státu, vstupné na sportovní akce, startovné, úroky z uložených vkladů),
- zdroje financování z doplňkových činností (sponzorské příspěvky, drobné klubové suvenýry, upomínkové předměty se symbolikou klubu, nájemné z klubových sportovních zařízení, klubové restaurace a ubytovací zařízení, výpůjčky od členů klubu, bankovní půjčky),
- speciální aktivity poskytující zdroje pro zabezpečení sportovního procesu (nesportovní aktivity typu taneční zábava nebo burza, sportovní aktivity jako

⁵² NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly*. Vyd. 2. Praha: Oeconomica, 2009- . sv. ISBN 978-80-245-1521-2, str. 58–62.

organizování a realizace sportovních kurzů, tréninkových táborů, akademie nebo prodej občerstvení členy klubu).

Finanční plánování je natolik složité, že by vydalo na samostatnou diplomovou práci. Jelikož se tato práce zabývá celkovým podnikatelským plánem a plán finanční je pouze jednou z podkapitol, tak pro účely práce je tento základní přehled a shrnutí problematiky z odborné literatury, obohacený o výčet finančních zdrojů tělovýchovných a tělocvičných jednot a sportovních klubů dostačující.

2.4. SWOT analýza

GRASSEOVÁ⁵³ považuje SWOT analýzu mezi nejčastěji využívané analytické metody. Zejména pro její integrující charakter získaných, sjednocených a následně vyhodnocených poznatků. Analýza je založena na rozdělení faktorů dle jejich původu na vnitřní (firma je může ovlivnit) a vnější (firma je ovlivnit nemůže). Vnitřní faktory jsou dále rozděleny na silné a slabé stránky a vnější faktory na příležitosti a hrozby. Základní zásadou analýzy je rozčlenění celku na části a vyhodnocení jejich vlastností.

Často se přitom stává, že jedna část analyzovaného faktoru může být brána jako silná/slabá stránka, případně jako příležitost/hrozba zároveň. Nemůže se však stát, že faktor jako celek je zařazen pod dvě z těchto kategorií. Např. v prostředí sportovní organizace, pořádající kroužky na školách, se dá u personálního faktoru označit za silnou stránku kvalita trenérů, ale za slabou to, že vlivem jejich stále ještě aktivních kariér, musí být tito trenéři často zaskakováni.

Autorka Grasseová uvádí jako jednu z možností, jak analyzovat vnější prostředí v rámci SWOT analýzy, analýzu PESTLE (P=politické faktory, E=ekonomické faktory, S=sociální faktory, T=technologické faktory, L=legislativní faktory, E=ekologické faktory). Vzhledem k zaměření této práce lze v praktické části vypustit ekologické a technologické faktory, neboť ty jsou důležité především pro výrobní podniky. U subjektů, které organizují sportovní tréninky a akce nehraje ekologie a technologie zásadní vliv.

Při tvorbě analýzy je nutné dodržovat následující principy:

- 1) Princip účelnosti (musí být brán v potaz účel tvorby analýzy),

⁵³ GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek a ŘEHÁK, David. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

- 2) Princip relevantnosti (je nutné zaměřit se pouze na podstatná fakta),
- 3) Princip kauzality (je nutné se zaměřit především na příčiny, nikoliv na důsledky)
- 4) Princip objektivnosti (je nutné být objektivní)

GRASSEOVÁ⁵⁴doporučuje při tvorbě analýzy postupovat následujícím způsobem:

- 1) Příprava provedení SWOT analýzy
 - a. Sestavení účelu, za jakým bude analýza prováděna
 - b. Definování oblastí, které budou analyzovány
 - c. Vytvoření analytických týmů
 - d. Sjednocení metodiky práce a motivace členů týmu
- 2) Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek
 - a. Identifikace silných a slabých stránek
 - b. Hodnocení silných a slabých stránek
- 3) Identifikace a hodnocení hrozeb a příležitostí z vnějšího prostředí
 - a. Identifikace hrozeb a příležitostí z vnějšího prostředí
 - b. Hodnocení hrozeb
 - c. Hodnocení příležitostí
- 4) Tvorba matice SWOT
 - a. Zaznamenání faktorů se strategickým významem
 - b. Generování alternativ strategií

Princip objektivnosti lze zabezpečit využíváním metod a nástrojů především pro hodnocení důležitosti faktorů nebo participací více lidí, která je však z podstaty tvorby diplomové práce, jako práce jednoho člověka s pomocí vedoucího, vyloučena. Ze stejného důvodu bylo v přípravě SWOT analýzy upuštěno od vytvoření analytického týmu a sjednocení metodiky a motivace členů týmu.

⁵⁴ GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek a ŘEHÁK, David. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9, str. 295–312.

3 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE

Hlavním cílem práce je aplikovat podnikatelský plán na podmínky neziskové organizace Judo Heroes, zapsaný ústav (dále JH) tak, aby byl plán ihned nápomocen zakladatelům a pomohl jim při strategickém řízení ústavu. Pro dosažení tohoto cíle je potřeba zodpovědět následující otázky:

- 1) Kdo je zákazníkem?
- 2) Kdo je konkurentem a který z konkurentů je největší?
- 3) Jaké množství akcí musí Judo Heroes, zapsaný ústav realizovat, aby mohl zaplatit zaměstnance na hlavní pracovní poměr?

Vzhledem k tomu, že podnikatelský plán by měl být komplexní, tak se autor této práce v teoretické části musí kromě těchto tří velkých otázek věnovat také problematice, která je spojena s trendy a vývojem v oboru, velikostí a geografickou polohou trhu, produkty ústavu, cíli ústavu a vedoucími pracovníky.

Cílem celého podnikatelského plánu je odpovědět na tyto otázky a tím pomoci zakladatelům a vedoucím pracovníkům ústavu utřídit myšlenky, pomoci s řízením organizace a s rozhodováním u strategických otázek.

V souvislosti s cílem práce a s výše definovanými otázkami byla vyhledána odborná literatura, jejíž nejdůležitější pasáže jsou zpracovány v kapitole 1, která je zaměřena na teoretická východiska práce.

4 METODIKA PRÁCE

V rámci desk research byla provedena detailní analýza konkurence v této oblasti. Jako hlavní zdroj dat autor využil informace z webových stránek základních škol a subjektů, které se zaměřují na podnikání v podobném odvětví. Sekundárním zdrojem dat byly interní databáze ústavu a data z Českého statistického ústavu (dále ČSÚ) – zejména pro vývoj tohoto odvětví a pro výpočet průměrných částek investovaných domácností do sportu.

Výsledkem práce je vyhotovení samotného podnikatelského plánu. Plán je psaný v souvislosti s poznatky získanými z odborné literatury a prezentovanými v kapitole věnující se teoretickým východiskům. Samotný plán je rozdělen na následující kapitoly:

4.1 Popis JH

V této části jsou popsány základní informace týkající se Judo Heroes, zapsaného ústavu. Kapitola čerpá z:

- 1) dat poskytnutých ČSÚ – pro analýzu výdajů domácností do sportu a analýzu příjmů subjektů působících ve sportu,
- 2) dat z obchodního rejstříku – pro základní popis ústavu,
- 3) dat z webu MŠMT – pro analýzu trendu dotací do sportu,
- 4) interních dat poskytnutými ústavem – pro základní popis ústavu,
- 5) interních dat poskytnutými Českým svazem juda (dále ČSJU) – pro analýzu vývoje členské základny ČSJU.

Doplňující informace, zejména pro popis vzniku ústavu, pochází od zakladatelů [ústavu](#).

4.2 Cílový trh

V rámci analýzy cílového trhu byl proveden rozbor jednotlivých produktů s ohledem na cílovou skupinu a velikost trhu. V rámci kapitoly byla využita primárně databáze ústavu a data poskytnutá ČSJU.

JH již prodává dva své produkty a třetí se do prodeje chystá uvést, přičemž každý z nich má trochu odlišný trh. Tyto tři trhy se liší svým cílovým zákazníkem i geografickou polohou. Z tohoto důvodu je kapitola rozdělena na podkapitoly dle jednotlivých produktů.

4.3 Konkurence

V rámci této kapitoly se autor zaměřil na detailní analýzu ~~primárních~~ dat, která byla poskytnuta od Českého svazu juda. Tyto data byla doplněna a zároveň ověřována vlastní analýzou dat získaných primárně z webových stránek jednotlivých konkurenčních subjektů a škol.

Kapitola popisuje, s jakými typy konkurentů bude nově vznikající ústav soupeřit o přízeň zákazníků (členů, účastníků). V první fázi jsou nastíněny pouze kategorie podniků. Ty jsou následně konkretizovány v jednotlivé konkurenční subjekty.

Za přímého konkurenta je pro účely této práce považován každý subjekt, který pořádá tréninky juda na více než jedné základní škole a působí v Praze nebo Středočeském kraji. Vzhledem k malému počtu subjektů, které tato kritéria splňují, autor do vzorku zahrnul všechny existující.

V kapitole je provedeno nejdříve slovní hodnocení konkurence a poté váhové hodnocení podle pořadí, přičemž kritéria pro toto hodnocení jsou:

1) Velikost subjektu

- a. *Tržní podíl* (Za tržní podíl je pro účely této práce považován podíl členů daného subjektu na celkovém množství členů ČSJU v Praze a Středních Čechách)
- b. *Počet trenérů*

2) Ceny jednotlivých produktů

- a. *Cena za den kempu*
- b. *Cena za den příměstského tábora*
- c. *Cena za pololetí kroužku / počet tréninků týdně* (Jelikož někteří z konkurentů mají pro každou ze svých škol rozdílnou výši cen, tak je u parametru průměrné ceny za jeden trénink na kroužku kalkulováno s průměrem 10 náhodně zvolených škol daného subjektu)

3) Úspěšnost daného subjektu na sociálních sítích

- a. *Počet odběratelů na Facebooku*
- b. *Počet Odběratelů na Instagramu*
- c. *Počet odběratelů Facebooku / počet členů* (Platí, že čím vyšší je tento podíl, tím je větší pravděpodobnost přilákat nového zákazníka. Pokud je

počet odběratelů stejný nebo jen nepatrně vyšší, než je počet členů, tak lze předpokládat, že téměř všichni odběratelé již členy subjektu jsou)

4) Podobnost charakteru subjektu vůči cílovému stavu JH

- a. *Geografická poloha působnosti subjektu*
- b. *Ochota subjektu docházet k zákazníkovi* (Vyjádřeno průměrným počtem členů na jedno tréninkové místo)
- c. *Počet tréninkových míst*
- d. *Podobnost produktů s produktem JH* (Hodnoceno je, zda subjekt nabízí všechny 4 produkty, které nabízí JH nebo se nabízet chystá)

Váhy hlavních kritérií byly určeny párovým srovnáním⁵⁵, následně byla touto metodou byly párovým srovnáním určeny taktéž kritéria dílčí. Jedinou výjimku tvoří dílčí kritéria ceny, jejichž váhu autor vyhodnotil jako stejně velikou. Váhu jednotlivých hodnotících kritérií i kritérií dílčích znázorňuje tabulka č. 2.

Tabulka 2: Váhy jednotlivých kritérií

Velikost subjektu	30 %
Tžní podíl	20 %
Počet trenérů	10 %
Cena	20 %
Cena za den kempu	6,6 %
Cena za den příměstského tábora	6,6 %
Cena za pololetí kroužku / počet tréninků v týdnu	6,6 %
Úspěšnost subjektu na sociálních sítích	10 %
Počet odběratelů FB	3 %
Počet odběratelů Instagram	2 %
Počet odběratelů FB na jednoho člena	5 %
Podobnost charakteru subjektu vůči cílovému stavu JH	40 %
Geografická poloha působnosti subjektu	16 %
Ochota subjektu docházet k zákazníkovi	8 %
Počet tréninkových míst	4 %
Podobnost produktů s produktem JH	12 %

Zdroj: Autor práce

Na základě těchto parametrů je vyhodnoceno pořadí konkurentů, seřazené od nejvíce konkurujícího po nejméně konkurující. U největšího přímého konkurenta je následně

⁵⁵ Příloha 11

zpracována zjednodušená SWOT analýza. Vynechána je poslední fáze – tvorba strategií, neboť účelem tvorby SWOT analýzy v této práci je poskytnout JH základní přehled o silných a slabých stránkách, příležitostech a hrozbách konkurenta, nikoliv navrhování vhodných strategií pro konkurenci.

Důležitost silných a slabých stránek byla stanovena pomocí párového srovnání. Úroveň přínosu příležitostí a úroveň rizika hrozeb byly určeny pomocí součinu atraktivity dopadu hodnocené příležitosti (1 – nejmenší, 5 – největší) a pravděpodobnosti vzniku dané příležitosti, respektive součinu závažnosti dopadu (1 – nejmenší, 5 – největší) a pravděpodobnosti jejího vzniku, přičemž hodnocení pravděpodobnosti vzniku bylo provedeno semikvantitativní metodou podle tabulky č. 3.

Tabulka 3: Ohodnocení pravděpodobnosti vzniku rizik a příležitostí

předpokládaná pravděpodobnost vzniku	slovní vyjádření pravděpodobnosti	počet bodů
1%-20%	téměř nemožná	1
21%-40%	výjimečně možná	2
41%-60%	běžně možná	3
61%-80%	vysoce pravděpodobná	4
80%-100%	hraničící s jistotou	5

Zdroj: GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek a ŘEHÁK, David. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9, str. 309

V kapitole je také věnován prostor srovnání cen nepřímé konkurence, která pořádá libovolné sportovní kroužky na školách po vyučování. Tato nepřímá konkurence byla určena průzkumem kroužků na jednotlivých školách, ten proběhl následovně:

- 1) Určení zkoumaného vzorku.
 - Jedná se o všechny základní školy, které sídlí v Praze a zároveň mají na svých webových stránkách zveřejněnou nabídku kroužků, včetně jejich cen.
 - Celkový vzorek je tvořen 78 školami, na kterých je pořádáno dohromady 374 sportovních kroužků. Rozložení jednotlivých škol a kroužků po Praze znázorňuje tabulka č. 4.

Tabulka 4: Rozložení vzorku zkoumaných škol a kroužků po Praze

Městská část	Počet škol	Počet sportovních kroužků
Praha 1	6	27
Praha 2	10	39
Praha 3	5	27
Praha 4	17	92
Praha 5	8	36
Praha 6	8	45
Praha 7	5	15
Praha 8	10	51
Praha 9	5	16
Praha 10	4	26
Celkový součet	78	374

Zdroj: Autor práce

- 2) Rozdělení jednotlivých kroužků podle toho, kým je kroužek organizován na 3 kategorie:
 - a) kroužky organizované školou,
 - b) kroužky organizované přes portál www.krouzky.cz,
 - c) jiní externí dodavatelé.
- 3) Analýza cen a určení průměrných, maximálních a minimálních cen u kroužků jednak dohromady a jednak podle typu organizátora.
- 4) Vytvoření seznamu konkurentů z řad externích dodavatelů na základě analýzy dat z jejich webových stránek a webových stránek škol a porovnání cen jejich produktů.

4.4 Finance

Kapitola financí se věnuje analýze výnosů a nákladů jednotlivých již realizovaných produktů, vycházející z interních dat ústavu. Těmito produkty jsou:

- 1) dva turnusy Judo Heroes Campu (dále JHC) 2018,
- 2) kroužky z prvního pololetí školního roku 2018/2019.

Ke každému z projektů jsou přiřazeny přímé náklady. Ty náklady, které nelze přiřadit ani k jednomu projektu, spadají pod složku nákladů režijních, přičemž tyto režijní náklady jsou rozděleny rovnoměrně mezi oba produkty. Výsledkem je znázornění struktury nákladů a výpočet projektového zisku.

Dále je v kapitole věnován prostor víkendovým příměstským táborům, což je produkt, který ústavem ještě nebyl realizován.

Autor práce vypracoval návrh rozpočtu pro tento projekt, obsahující předpokládané náklady a výnosy podle různého počtu přihlášených dětí a s tím související předpokládaný projektový zisk.

Pro každou jednotku produktu (kemp – turnus, kroužek – škola, příměstský tábor – jeden víkend) je dopočítán odhad příspěvku na režijní náklady. Ten je dán odečtením přímých nákladů a částky určené pro investice od předpokládaných výnosů.

Následně je určen:

- 1) celkový příspěvek jednotky produktu na režijní náklady,
- 2) celkový příspěvek na investice
- 3) výše superhrubé mzdy, kterou by v případě plnění plánu prodeje mohl ústav nabídnout administrativnímu pracovníkovi, aniž by musel využít jiných peněz než peněz vygenerovaných prodejem těchto tří produktů.

Časovou jednotkou, která je v této kapitole používána, je školní rok, který je pro účel této práce chápán jako období od 1. 9. do 31. 8. následujícího roku, tedy školní rok včetně prázdnin.

Pro určení celkového rozpočtu na režijní náklady je kalkulováno s množstvím realizovaných produktů podle cílů z kapitoly 5.3.

5 PODNIKATELSKÝ PLÁN ROZVOJE JUDO HEROES, ZAPSANÉHO ÚSTAVU

V následujících podkapitolách je popsán samotný podnikatelský plán, skládající se z úvodního shrnutí, popisu firmy, analýzy cílového trhu, popisu konkurence, plánu marketingu, popisu a plánu managementu a zaměstnanců, cílů ústavu, analýzou a plánovaným budoucím vývojem financí.

5.1 Úvodní shrnutí

Základní informace

Prapůvod Judo Heroes, zapsaného ústavu, sahá do roku 2014, kdy zakladatelé Jan Ječmínek a Marek Lojkásek začali plánovat soustředění s názvem Judo Heroes Camp (JHC), na které by se mohli přihlásit judisti z celé České, potažmo i Slovenské republiky. První ročník proběhl v červenci 2015 a účastnilo se ho 25 dětí. Následující 2 kempy 2016 a 2017 byly ještě provozovány na základě živnostenského oprávnění Jana Ječmínka a počet účastníků se v roce 2017 vyšplhal až na 95 dětí. Kemp roku 2018 už organizoval ústav, vzniklý 23. 11. 2017. Ten do portfolia svých produktů zařadil také organizaci kroužků na základních školách. Ve školním roce 2018/2019 se to týkalo 3 škol. Do budoucna (2. pololetí školního roku 2018/2019, případně ve školním roce 2019/ 2020) bude ústav organizovat také kurzy v podobě víkendových příměstských táborů. V úvahu také připadá v horizontu 5 let založení vlastního klubu formou spolku.

Pro rozvoj ústavu je nyní vhodná doba, neboť lze zaznamenat trend rostoucích výdajů domácností do sportu, stejně jako rostoucí trend celkových příjmů subjektů působících v oblasti sportu. Pro uvažovaný budoucí klub je důležitý také rostoucí trend dotací pro kluby, především díky dotačnímu programu Můj klub. V neposlední řadě je potřeba zmínit rovněž rostoucí zájem dětí a rodičů o judo, zapříčiněný zejména úspěchem Lukáše Krpálka na Olympijských hrách v roce 2016 a díky tomu také většímu prostoru v médiích. Český svazu juda v období 2014–2017 počet svých členů téměř zdvojnásobil. Všechna tato data působí pozitivně pro rozvoj ústavu.

Ústavu byla poskytnuta neúročená půjčka od zakladatelů ve velikosti 131 591 Kč, přičemž každý ročník kempu (i před založením ústavu) byl schopen pokrýt náklady pomocí účastnických poplatků a tím pádem se financovat sám, bez využití externího kapitálu. Zakladatelská půjčka tedy plní roli finanční rezervy a bude splacena poté, co

ústav dokáže vygenerovat dostatečnou rezervu svými aktivitami, což nastane v červenci 2019, po uskutečnění JHC 19.

Cíle ústavu

Dlouhodobým cílem je vybudování a udržení finančně nezávislého ústavu, který bude schopen sám ze svých zdrojů uživit zaměstnance a generovat mladé judisty, nejdříve pro USK Praha a poté případně pro samotný oddíl juda organizovaný JH. K tomu mají napomoc následující cíle: pro školní rok 2018/2019 realizace 2 turnusů JHC, otevření kroužků na 3 školách (již splněno) a realizace 2 příměstských táborů; pro školní rok 2019/2020 realizace 3 turnusů JHC, otevření kroužků na 6 školách a realizace 4 příměstských táborů a pro školní rok 2020/2021 realizace 3 turnusů JHC, otevření kroužků na 10 školách, uspořádání 6 příměstských táborů, přičemž toto množství projektů zajistí dostatečný příjem pro zaměstnání administrativního zaměstnance na hlavní pracovní poměr.

Cílové trhy a zákazníci

Produkty Judo Heroes Camp (dále JHC) a víkendové příměstské tábory mají podobného cílového zákazníka, jímž je alespoň rok judo dělající dítě ve věku 10–15 let, případně jeho rodič. Rozdílná je ale geografická poloha trhu, protože JHC má své zákazníky v celé ČR a v přilehlých oblastech SR a příměstské tábory mají své zákazníky ve větších městech a jejich okolí – v první fázi zavádění pouze v Praze a okolí.

Odlíšného cílového zákazníka mají kroužky, neboť zde je zákazníkem dítě, které chodí na nižší stupeň základní školy a judo nikdy nedělalo. Geografická poloha tohoto trhu je stejně jako u příměstských táborů v Praze.

Potřebné je také mapovat trh s trenéry, školami (z hlediska možnosti otevření kroužku) a sponzory, případnými zájemci o poskytnutí daru a dobrovolníky.

Konkurence

U kempů se dá za konkurenta označit každý subjekt, který pořádá soustředění v podobném termínu jako JH. Jedná se tedy o judistické oddíly a kluby, případně Český svaz juda.

Podobná je i situace u kurzů s tím rozdílem, že je zde možná kooperace s jednotlivými oddíly například pomocí barterového obchodu – např. poskytnutí prostor oddílu,

výměnou za levnější účastnický poplatek pro jejich členy. Tím pádem se z některých konkurentů mohou stát i partneři.

U kroužků je oproti kempu a příměstským táborům větším rizikem konkurence nepřímá, za níž se dají označit všechny subjekty pořádající na škole sportovní kroužky a volnočasové aktivity včetně školy samotné.

Největším přímým konkurentem JH je bezesporu Judo club Kidsport, z. s., vystupující pod značkou a názvem Judo Academy (dále JA). Tento spolek působí celkem na 90 tréninkových místech v Praze (70) a Středočeském kraji (20) a měl (k 8. 4. 2018) 766 členů, což odpovídá 24% podílu členů Českého svazu juda v Praze a Středočeském kraji. Krom toho jeho pobočný spolek působí také v Jižních Čechách, ale tam se JH v nejbližší době expandovat nechystá. Největší hrozbou pro Judo club Kidsport je jeho vlastní velikost, neboť bojuje s nedostatkem trenérů a je nucen vést kroužky s trenéry, kteří nikdy nedělali závodní judo. Dalšími většími přímými konkurenty jsou JUDO4FUN, z.s., Judo Club Kyklop, z.s. a Judo víc než sport, z.s.

Na trhu s kroužky bude muset JH soupeřit především s konkurencí nepřímou. Celkově lze kroužky na školách rozdělit do 3 kategorií: kroužky organizované samotnou školou, kroužky organizované skrz webovou stránku www.krouzky.cz a kroužky organizované jinými externími dodavateli. Rizikem pro JH může být především nízká cena kroužků, které si organizuje škola sama, nicméně z celkového počtu 180 zkoumaných sportovních kroužků organizovaných školou není ani jeden kroužek úpolový, což dává JH výhodu například oproti florbalu, který je téměř každá škola schopná organizovat sama. Za konkurenty, kteří spadají do kategorie jiných externích nepřímých konkurentů a zároveň jsou svou povahou podobné JH, lze označit organizace provozující tyto webové stránky: tenisprodeti.cz, gymnastikaprodeti.cz, jsmeinline.cz, ivalangerova.cz, floblo.cz, hybemedetmi.cz, fcbucisteam.cz a krav-maga.cz, přičemž první tři webové stránky spadají pod Ludus magnus, z.s.

Konkurenčními výhodami JH jsou: propracovaný marketing a jednotný grafický vizuál, kvalitní trenéři, dobré vztahy s tradičním klubem USK Praha a členy české reprezentace.

Bariéry vstupu nejsou velké. Organizace nepotřebuje pro vstup žádné složité know-how ani velké finanční prostředky, přesto existují. Největší bariérou vstupu je specifikum školního roku. Pokud nově vstupujícímu subjektu vše půjde tak, jak má a bude chtít například zvýšit počet škol, na kterých pořádá kroužky, tak to může učinit pouze jednou

ročně v září, krom toho je určitou bariérou také cenová hladina, na které se školní kroužky pohybují. Na to, aby si mohla organizace dovolit zaměstnance na plný úvazek, musí působit na velkém množství škol, což vzhledem k tomu, že lze expandovat pouze jednou ročně je časově velmi náročné a pokud se nechce nově vstupující konkurent zadlužit, tak musí vedoucí pracovníci současně pracovat i jinde.

Komunikace

Již nyní je JH velice aktivní na sociálních sítích a má moderní a přehlednou webovou stránku. Kromě těchto dvou kanálů JH využívá také inzerci a poskytování rozhovorů v JUDO MAGAZÍNU, emailové rozesílky, letákové kampaně ve školách a ukázkové hodiny.

Celková výše nákladů na marketing za rok je závislá na počtu škol, kde se realizuje. Kampaně v minulosti odpovídaly fixním nákladům 3600 Kč a variabilním nákladům 1050 Kč na kampaň za jednu školu.

Management a pracovníci

Klíčovými pracovníky jsou zakladatelé Jan Ječmínek, v jehož kompetenci je vše týkající se marketingu a webového obsahu a Marek Lojkásek, který se stará o běžný chod ústavu a komunikuje s dodavateli, trenéry a partnery. Do budoucna (ve školním roce 2020/2021), až bude ústav sám o sobě generovat potřebný příjem, tak plánují zakladatelé přijmout jednoho zaměstnance na plný úvazek, který by přebral jejich povinnosti.

Finance

Finance jsou kalkulovány projektově. Každá jednotka produktu (kemp – turnus; příměstský tábor – víkend; kroužek – škola) má své přímé náklady, ty musí být vždy pokryté z výnosů spojených právě s touto jednotkou, jinak tato jednotka není realizována. V případě, že realizace proběhne a výnosy jsou vyšší než přímé náklady, tak tento rozdíl tvoří tzv. příspěvek na režijní náklady. To jsou náklady, které nelze přiřadit k žádnému z produktů. U JH se jedná především o náklady na rozvoj webu, reklamu a peníze vyplacené řediteli ústavu, v budoucnu případně dalšímu pracovníkovi, který se stará o chod ústavu jako takového. V současné době ředitel pracuje dobrovolně, bez nároku na mzdu a v závislosti na výši těchto režijních příspěvků mu správní rada na konci roku určí jednorázovou odměnu.

Jeden turnus JHC v roce 2018 přispěl na režii ve výši 56 966 Kč a odhadovaný průměrný režijní příspěvek na jedné škole, vycházející z již realizovaných a předpokládaných nákladů ve školním roce 2018/2019 je 25 010 Kč. Odhadovaný příspěvek na režii z jednoho příměstského tábora při počtu 40 dětí je 18 887 Kč.

V roce 2020/2021 při plánovaném počtu projektů bude celkový předpokládaný příspěvek na režii 534 317 Kč a ústav bude moci zaměstnat zaměstnance na hlavní pracovní poměr, přičemž je zde kalkulováno také s částkou 59 369 Kč určenou na investice a na vytvoření finanční rezervy.

Další informace o financování ústavu lze vyčíst z rozvahy roku 2018.

Tabulka 5: Rozvaha Judo Heroes, zapsaného ústavu ke dni 31. 12. 2018

označení	název	stav k 1. 1. 2018	stav k 31. 12. 2018
A.	Aktiva celkem	127	211
A. B.	krátkodobý majetek celkem	127	211
A. B. II	pohledávky celkem	10	20
A. B. III	krátkodobý finanční majetek celkem	117	191
P.	Pasiva celkem	127	211
P. A.	Vlastní zdroje celkem	-1	102
P. A. II	Výsledek Hospodaření celkem	-1	102
P. B.	Cizí zdroje celkem	128	109
P. B. II	Dlouhodobé závazky celkem	128	85
P. B. III	Krátkodobé závazky celkem	0	24

Zdroj: příloha č. 9

Za první celý rok svého hospodaření dosáhl ústav výsledku po zdanění 104 tis. korun. K čemuž dle výkazu zisků a ztrát⁵⁶ přispěly výnosy z hlavní činnosti částkou 786 tis. Kč a výnosy z hospodářské činnosti částkou 14 tis. Kč. Výsledek hospodaření před zdaněním je u hlavní činnosti 119 tis. Kč (po zdanění 96 tis. Kč) a výsledek hospodaření z hospodářské činnosti je 10 tis. Kč (8 tis. Kč po zdanění). Z výsledku hospodaření bylo 19 tis. Kč použito na splacení dlouhodobých závazků a zbylých 84 tis. Kč se projevilo zejména v nárůstu krátkodobého finančního majetku.

⁵⁶ Příloha č. 10

5.2 Popis

Úkolem této kapitoly je poskytnout základní informace o ústavu, jeho založení, stávajících i plánovaných produktech. Jedná se o fakta, která vytváří základní obraz organizace, případně vlivů na ni působících.

5.2.1 Název, sídlo, právní postavení

Judo Heroes, zapsaný ústav (dále jen JH) se sídlem Budilova 2438/5, Libeň, 180 00 Praha 8, je veden u městského soudu v Praze, se dnem zápisu 23. listopadu 2017.

V době vzniku JHC připadaly v úvahu 2 právní formy neziskové organizace – spolek a ústav. Jelikož zákazníkům kempu jsou děti z jiných oddílů, se kterými trenéři z JHC nepracují dlouhodobě, nelze tyto děti považovat za členy. Členem spolku by v té době byli pouze zakladatelé, případně trenéři. Z důvodu větších pravomocí zakladatelů ústavu než zakladatelů spolku, zejména možností jmenovat správní radu, byla zvolena tato právní forma ústavu. S rostoucím počtem kroužků na školách lze uvažovat o změně právní formy na spolek, zejména pro snadnější přístup k dotacím.

Ústav je organizátorem judistického soustředění, které vystupuje pod vlastní značkou – Judo Heroes Camp (případně JHC). Kempu se účastní mladí sportovci ve věkovém rozpětí 10-15 let z celé České republiky i z přilehlých částí Slovenska.

5.2.2 Zakladatelé, historie a produkt

Zakladateli ústavu jsou Jan Ječmínek a Marek Lojkásek, kteří původně organizovali Judo Heroes Camp jako živnostníci. Historie Judo Heroes, zapsaného ústavu tedy není spjata pouze se dnem zápisu do obchodního rejstříku, ale především s říjnem roku 2014, kdy zakladatelé začali plánovat první z kempů. Po třech ročnících vzrostla poptávka natolik, že samotné kempy ji nejsou schopny uspokojit, a tak se zakladatelé rozhodli rozšířit do konce roku 2018 portfolio produktů o kroužky juda na školách a do konce roku 2019 také o víkendové příměstské tábory. V úvahu připadá myšlenka založení vlastního klubu. S plánovanou expanzí se zakladatelé rozhodli založit právnickou osobu, která pod svá křídla převezme kromě kempu i tyto nové projekty – Judo Heroes, zapsaný ústav.

JHC je unikátním soustředěním, který se od běžných soustředění liší především svou podstatou. Tou je spojování jinak samostatně působících oddílů juda a jejich členů a možnost pro účastníky zažít kemp podobný těm, kterých se účastní jejich dospělé vzory.

Kempu se mohou účastnit judisti z jakéhokoliv oddílu, napříč celou Českou a Slovenskou republikou, což až do prvního ročníku JHC nebylo v judistickém prostředí běžné. Charakteristickým rysem je pro kemp zejména účast českých a do budoucna i zahraničních reprezentantů, kvalita tréninkových i mimo tréninkových aktivit a trenéři, kteří jsou stále ještě aktivními vrcholovými judisty nebo s vrcholovým judem skončili v nedávné době.

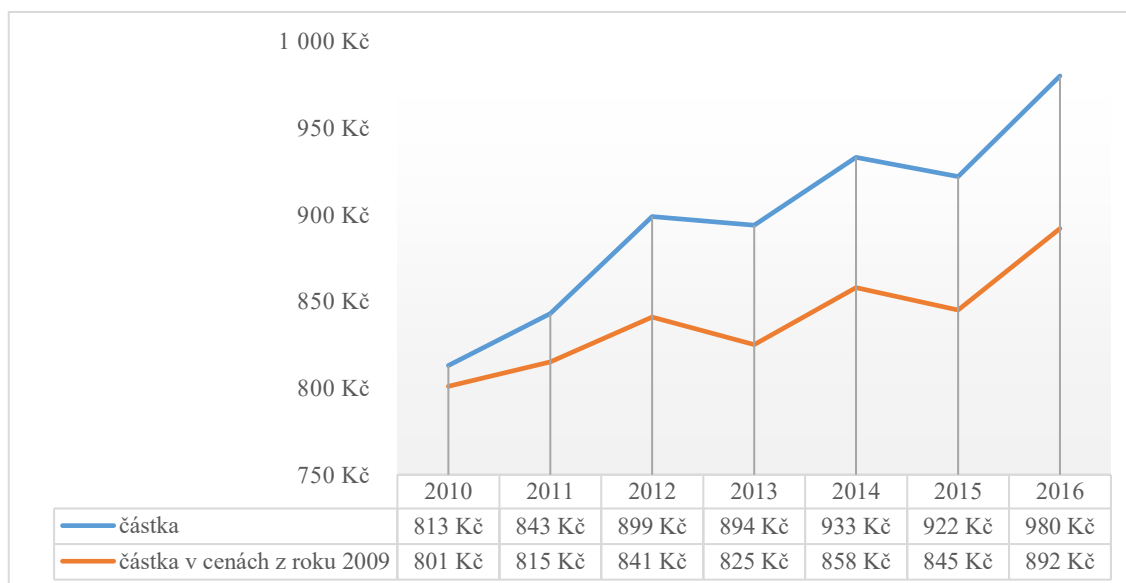
5.2.3 Vývoj a trendy v oboru

Obor tělovýchovy a sportu je poměrně specifický. Působí zde veřejný sektor, který se soustředí především na reprezentace, sportování mládeže a lidí v pokročilém a důchodovém věku, podporu provozu sportovních zařízení, podporu sportovních neziskových organizací a velkých sportovních akcí pořádaných na území České republiky. Vedle veřejného sektoru působí na trhu i celá řada větších či menších soukromých firem, které svoji působnost zaměřují především v oblasti fitness, výroby sportovních pomůcek, oblečení a výstavby sportovních zařízení.

V dnešní době si stále více lidí uvědomuje důležitost pohybu pro zdraví. I velké světové firmy, jejichž zaměstnanci často sedí dlouhé hodiny u počítače, si uvědomují, že pohyb zaměstnanců zvyšuje jejich psychickou pohodu a efektivitu práce, a snaží se své zaměstnance ve sportu podporovat. Vždyť o dobrém vlivu sportování na práci mluví také téměř každá odborná literatura, která se věnuje time-managementu.

Výsledkem této zvýšené odpovědnosti vůči sobě samému jsou rostoucí výdaje domácností na rekreační a sportovní služby, což dokládají data získaná na stránkách Českého statistického úřadu⁵⁷. Trend je rostoucí, a to jak v absolutních částkách, tak i v částkách očištěných o inflaci.

⁵⁷ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, *Příjmy, výdaje a životní podmínky domácností - Publikace*. [online]. [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prijmy-vydaje-a-zivotni-podminky-domacnosti>



Graf 1: Průměrné výdaje domácností na rekreaci a sportovní služby na osobu

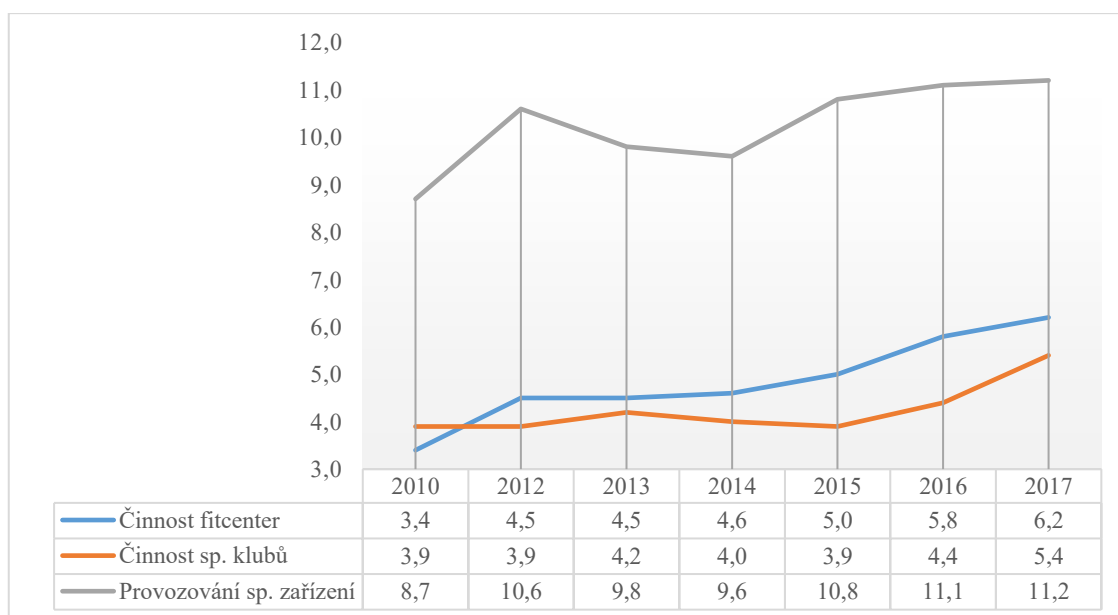
Zdroj: vlastní úprava dle: Českého statistického úřadu⁵⁸

Z grafu č. 1 je patrné, že i po očištění cen o inflaci rostou průměrné výdaje domácností na rekreační a sportovní služby na osobu. V případě absolutních částek je průměrný meziroční růst v letech 2010–2016 3,21 %. V případě částek očištěných o inflaci je průměrné tempo meziročního růstu 1,85 %.

Kromě zvyšujících se výdajů domácností rostou také příjmy subjektů působících v oblasti sportu. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD⁵⁹ poskytuje data i v této oblasti.

⁵⁸ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, *Příjmy, výdaje a životní podmínky domácností - Publikace*. [online]. [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prijmy-vydaje-a-zivotni-podminky-domacnosti>

⁵⁹ ODBOR STATISTIK ROZVOJE SPOLEČNOSTI. *Statistika sportu: základní ukazatele 2016* [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-12-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/65776218/090016-17.pdf/f20e6d01-ea6f-4dce-a70c-7f7d617e973b?version=1.3>, str 10



Graf 2: Příjmy subjektů ve sportu

Zdroj: Vlastní úprava dle Českého statistického úřadu⁶⁰

Příjmy jsou v letech 2006–2017 rostoucí u činnosti fitcenter a u provozování sportovních zařízení. Průměrný meziroční růst celkových příjmů subjektů působících ve sportu v období 2010–2017 je 6 %.

U činnosti sportovních klubů se příjmy v letech 2010–2015 pohybovaly konstantně okolo 4 miliard Kč. V letech 2016 a 2017 částka vrostla až na 5,4 miliardy Kč. Příčinou tohoto růstu je zejména zvýšený objem dotací v rámci dotačního programu můj klub. Podle informací zveřejněných na webu MŠMT⁶¹ bylo v roce 2016 v programu můj klub klubům poskytnuto celkem 309 milionu Kč a v roce 2017 částka 687 milionu Kč. Český statistický úřad ještě nemá zpracovaná data pro roky 2018 a 2019, ale vzhledem k tomu, že trend rostoucích dotací pro kluby pokračoval i v těchto letech (917 mil. a 1282 mil. Kč), tak lze předpokládat, že celkový příjem sportovních klubů byl rostoucí i v roce 2018 a 2019.

⁶⁰ ODBOR STATISTIK ROZVOJE SPOLEČNOSTI. *Statistika sportu: základní ukazatele 2016* [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-12-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/65776218/090016-17.pdf/f20e6d01-ca6f-4dce-a70c-7f7d617e973b?version=1.3>, str 10

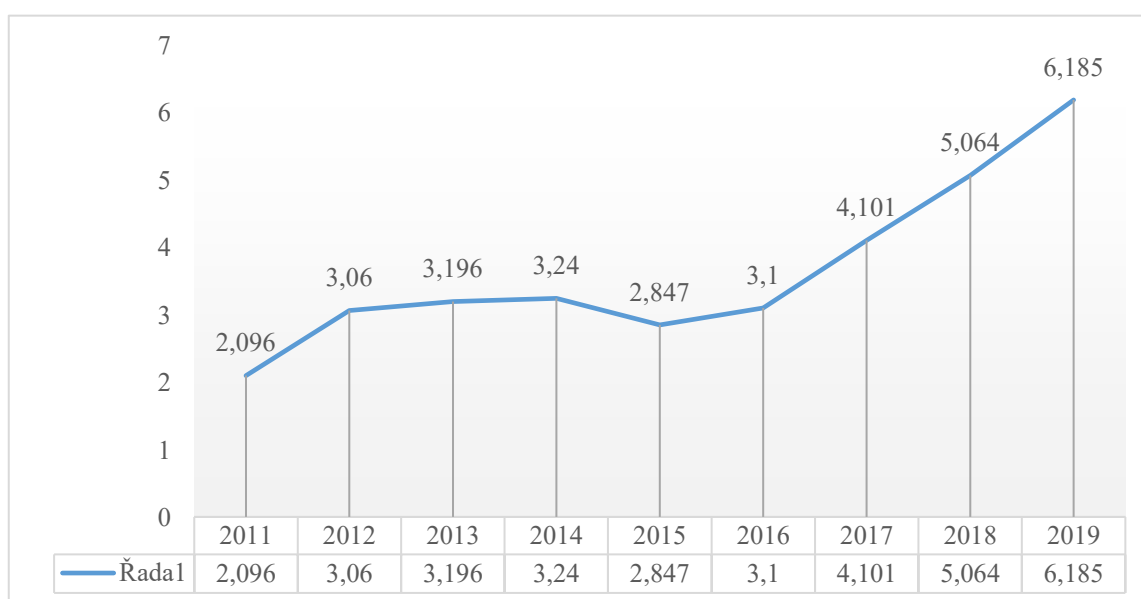
⁶¹Můj klub 2019: dotace jsou rozděleny a téměř vyplaceny [online]. [cit. 2019-12-04]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/sport-1/muj-klub-2019-dotace-jsou-rozdeleny-a-temer-vyplaceny?highlightWords=m%C5%AFj+klub>

Tabulka 4: Vývoj výše dotací sportovním klubům

	2016	2017	2018	2019
Celkem	3 100 765 313 Kč	4 058 186 763 Kč	5 063 938 648 Kč	6 185 000 000 Kč
Můj klub	308 599 185 Kč	687 055 412 Kč	917 249 269 Kč	1 282 488 453 Kč
Meziroční rozdíl		+ 378 456 227	+ 230 193 857	+ 365 239 184

Zdroj: MŠMT⁶²

Rozšíření tabulky č. 4 o data z tiskové zprávy vydané MŠMT v roce 2017 určí trend celkové výše dotací do sportu v období 2011–2019.



Graf 3: Výše dotací do sportu v letech 2011-2019

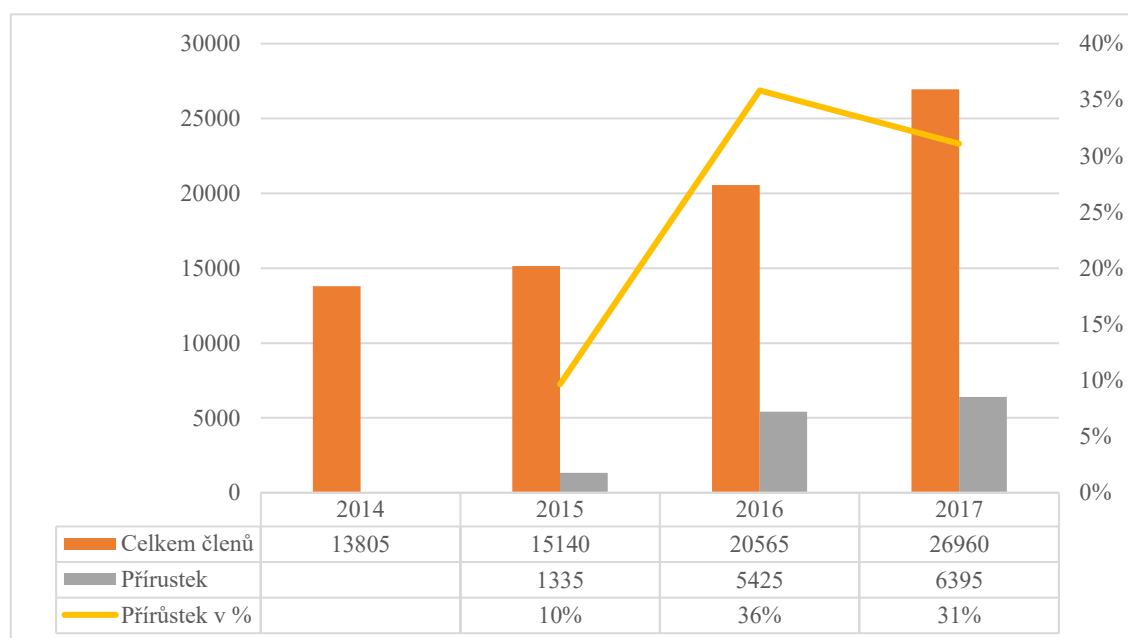
Zdroj: Vlastní zpracování dle: <http://www.msmt.cz/>

Od roku 2011 se výše dotací do sportu téměř ztrojnásobila. Průměrný meziroční růst dosahuje v těchto letech 16 %.

Celkově lze tedy trh tělovýchovy a sportu označit za rostoucí, což se odráží na příjmu jednotlivých subjektů, které na trhu působí. To je dáno mimo jiné také zvyšujícími se náklady domácností vynaloženými na sport a také zvyšující se podporou státu.

⁶² Můj klub 2019: dotace jsou rozděleny a téměř vyplaceny [online]. 2019 [cit. 2019-12-09]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/sport-1/muj-klub-2019-dotace-jsou-rozdeleny-a-temer-vyplaceny?highlightWords=dotace+jsou+rozd%C4%9Bleny>

Z pohledu trendu na trhu je také zajímavý údaj o rostoucí členské základně českého juda. Tento růst je zapříčiněn především vítězstvím Lukáše Krpálka na Olympijských hrách v Riu, díky čemuž se judo dostalo do většího povědomí českých občanů a je mu také věnován stále větší prostor ve vysílání veřejnoprávní televize. Podle dat poskytnutých technickým ředitelem Českého svazu juda⁶³ byl počet členů před Olympijskými hrami 17 171 (červenec 2016) a za necelý rok a půl po hrách (konec roku 2017) vzrostl o 57 % na 26 960. Výkony Lukáše Krpálka, ale také třeba mistra Evropy do 23 let Davida Klammerta jsou stále více mediálně sledované, což může tento trend udržet nadále rostoucí. Následující graf znázorňuje vývoj členské základny od roku 2014 do roku 2017.



Graf 4: Vývoj členské základny ČSJU
Zdroj: Vlastní úprava dle ČSJU⁶⁴

Přírůstky mezi lety 2015–2017 dosahují procentuálních hodnot nad 30 %. A ačkoliv procentuální přírůstek začal mezi roky 2016 a 2017 klesat, tak v absolutních hodnotách je přírůstek stále rostoucí.

⁶³ Příloha 1

⁶⁴ tamtéž

5.2.4 Dosavadní financování

JHC byl ještě před založením ústavu financován z vlastních zdrojů, které byly získány především z prodeje účastnických poplatků kempu samotného. Malá část příjmů pocházela také z prodeje merchandisignu.

Při založení ústavu poskytli zakladatelé neúročenou půjčku ve výši 131 591 Kč. Doba splatnosti nebyla určena. U každého ročníku kempu, ať už byl organizátorem ústav nebo soukromá osoba, byly náklady plně pokryty z účastnických poplatků. Stejně tak jsou kroužky ve školním roce 2018/2019 rozpočtovány tak, aby náklady na jejich chod nepřevýšily příjmy a tím pádem nemusely být financovány ze zisků z jiných produktů nebo externě. Zakladatelská půjčka působí jako finanční rezerva ústavu a až ústav vygeneruje dostatečnou vlastní rezervu, tak bude zakladatelům splacena. Výše půjčky odpovídá zdaněnému zisku z kempů v období 2015-2017. Jedná se tedy o částku, kterou JHC vygeneroval ještě před založením ústavu, když byl provozován na základě živnostenského oprávnění Jana Ječmínka.

Pokud se zakladatelé v budoucnu rozhodnou založit sportovní klub, tak bude právní forma ústavu změněna na spolek a část financování obstarají dotace klubům a oddílům od MŠMT z dotačního programu „Můj klub“.

5.3 Cíle ústavu

Tato kapitola obsahuje cíle firmy, rozčleněné na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé – budoucí milníky, kterých by ústav měl dosáhnout.

Dlouhodobým cílem je vybudování a udržování ústavu, který bude finančně nezávislý na podpoře státu, bude schopen sám ze svých zdrojů uživit zaměstnance a generovat mladé judisty, kteří budou v žákovském věku přecházet do judistického oddílu USK Praha a tím tomuto oddílu zajistí početnou členskou základnu.

Střednědobým cílem, který by měl být splněn ve školním roce 2020/2021 je realizace 3 turnusů JHC (vždy s kapacitou 50 dětí), kroužků na 10 školách a uspořádání 6 víkendových příměstských táborů, což pro tento školní rok generuje dostatečné výnosy, aby po odečtení přímých nákladů na jednotlivé projekty zbyl dostatečný příspěvek na režijní náklady k tomu, aby mohl ústav zaměstnat administrativního pracovníka na plný úvazek.

Kontrolním bodem tohoto střednědobého cíle je školní rok 2019/2020, kde by měly být realizovány 3 turnusy JHC (vždy s kapacitou 50 dětí), otevřeno 6 kroužků na školách a realizovány 4 víkendové příměstské tábory.

Krátkodobý cíl, jenž by měl být splněn už v tomto školním roce (2018/2019) je realizace 2 turnusů JHC (vždy s kapacitou 50 dětí), otevření kroužků na 3 školách a realizace 2 víkendových kurzů. Od října 2018 již na zmíněných 3 školách kroužky běží. Vzhledem k tomu, že se červencový JHC roku 2017 i 2018 naplnil bez problémů, tak se dá očekávat, že i druhý krátkodobý cíl – otevření 2 turnusů bude v červenci 2019 splněn. Jediným krátkodobým cílem, kde je alespoň nějaké riziko, že nebude splněn je realizace 2 víkendových kurzů. Tyto kurzy by měly proběhnout ve sportovní hale Folimanka, kde sídlí judistický oddíl USK Praha. Předpokládané termíny realizace jsou únor a květen 2019.

Kromě měřitelných cílů je potřeba také zmínit neměřitelné vize. PACUT⁶⁵ ve své publikaci popisuje, že zakladatel Juda Jigoro Kano nastavil v rámci Juda také Etiku, která má být během sportu dodržována. Jedná se o Etiku směřem k doju (tělocvičně),

⁶⁵ PACUT, Miroslav. *Dějiny vybraných individuálních sportů*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2010. 208 s. ISBN 978-80-7329-245-4

spolužákům i učitelům. Taktéž SCHÄFER⁶⁶ zdůrazňuje, že zásady juda vycházejí ze sportovních principů a výchování ke zdvořilosti, ohleduplnosti a pozornosti k druhým. Všechny tyto zásady si JH uvědomuje a svojí působností chce tyto zásady šířit a podporovat u účastníků jednotlivých produktů, případně skrze ně i mezi další jejich vrstevníky.

JH si také uvědomuje svoji odpovědnost vůči judu českému, proto chce svojí působností podporovat výchovu mladých talentů v ČR. Zvláštní poslání vidí ústav zejména v motivaci dětí. Samotný koncept prvního z produktů (kempu) je postaven na sbližování dětí napříč různými kluby, což vede mimo jiné také k tomu, že děti posléze rádi jezdí na turnaje, kde potkávají kamarády z JHC a jsou tím pádem motivováni u juda zůstat.

JH chce rozšiřovat popularitu a povědomí o judu po celé ČR.

⁶⁶ SCHÄFER, Andreas. *Judo*. 1. vyd. České Budějovice: Kopp, 2007. 128 s. Průvodce sportem. ISBN 978-80-7232-327-2.

5.4 Cílový trh

Výsledkem této části je specifikace geografické polohy trhu, podání demografické charakteristiky zákazníka, vysvětlení motivace a potřeb zákazníka a určení velikosti trhu.

V kapitole věnované popisu ústavu je řečeno, že jeden produkt (Judo Heroes Camp) již na trhu působí po dobu 4 let, druhý (kroužky) teprve od začátku školního roku 2018/2019 a třetí (příměstský tábor) bude na trh uveden začátkem roku 2019, případně začátkem školního roku 2019/2020. V horizontu pěti let by mohl také vzniknout klub, který pro účely této kapitoly budeme považovat za produkt ústavu.

Rozdělení produktů je pro tuto kapitolu zásadní, protože každý z produktů má odlišný cílový trh i cílového zákazníka.

5.4.1 Judo Heroes Camp

Geografickou polohou trhu Judo Heroes Campu je celá Česká republika a přilehlé části Slovenska. Na předposlední ročník 2017 se přihlásilo celkem 85 dětí z 30 českých a 2 slovenských měst. Rozprostření cílového trhu po celé ČR dokládá příspěvek facebookové stránky Judo Heroes Camp⁶⁷, který byl zveřejněn před startem kempu samotného.



Obrázek 1: Rozmístění účastníků JHC 2017

Zdroj: www.facebook.com/judokemp

⁶⁷ Odkud k nám jedete. In: [www.facebook.com](https://www.facebook.com/judokemp) [online]. 2017, 25.4.2017 [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/judokemp/photos/a.319574851564973.1073741829.299970440192081/645832745605847/?type=3&theater>

Cílovým zákazníkem JHC jsou judisté a judistky ve věku od 10 do 15 let, kteří dělají judo minimálně 1 rok. Kromě nich by se daly za zákazníky označit také samotné sportovní oddíly, které posílají na JHC své svěřence. Některé z nich dokonce i rodičům hradí část nákladů na kemp.

Český svaz juda⁶⁸ eviduje 11 060 členů ve věku od 10 do 15 let a 221 oddílů. Vzhledem k tomu, že Judo Heroes Campu 2018 se účastnilo 95 účastníků. Jedná se o 0,86 % cílového trhu. JHC má tedy poměrně veliký prostor k růstu.

5.4.2 Příměstské tábory

Judisti a judistky 10–15 let jsou cílovou skupinou i nového produktu – příměstských táborů. Trh se ale liší svými geografickými údaji. Příměstské tábory budou totiž z počátku realizovány pouze v Praze a okolí, kde chce ústav tábory pořádat nejdříve. Teprve poté budou následovat další větší města. Geografickou polohou trhu jsou tedy krajská města a jejich blízké okolí.

Lze předpokládat, že velká část účastníků JHC a kroužků se bude také účastnit příměstských táborů, a ačkoliv jsou příměstské tábory novým produktem, tak si tím pádem nebudou muset budovat klientelu od nuly.

5.4.3 Kroužky na základních školách

Kroužky jsou jediným produktem, kde je cílovým uživatelem někdo, kdo judo ještě nikdy nedělal. Jedná se o děti v mladším školním věku, které navštěvují svou základní školu v Praze. U kroužků tvoří další cílovou skupinu také samotné školy, které mají v dnešní době obrovskou nabídku různých jiných kroužků a zájmových aktivit, ať už sportovních či nespportovních. I zde se bude muset ústav soustředit na jejich oslovení.

JH se bude v první fázi soustředit na zavedení kroužků na základních školách a teprve poté na školách mateřských. Podle portálu hlavního města Prahy⁶⁹ je v Praze 265 základních a 394 škol mateřských.

Vzhledem k působnosti největšího konkurenta – Judo Academy je nejvhodnější částí pro organizování kroužků ve škole Praha 8. JA působí pouze na 1 z 24 možných škol. Další

⁶⁸ Příloha 2

⁶⁹ PORTÁL HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY. *Školy* [online]. [cit. 2018-12-20]. Dostupné z: <http://www.praha.eu/extranet/skola-war/skoly.jsp>

vhodnou oblastí je pro JH Praha 2, neboť na Praze 2 má halu judistický oddíl USK Praha, kde trénuje několik potenciálních trenérů a zároveň zde zbývá ještě 16 základních škol, které nejsou obsazeny JA. Více o pokrytí Prahy Judo Academy je popsáno v kapitole 5.5.2.1.

Kromě cílových zákazníků existují i jiné cílové skupiny, o které ústav soupeří se svojí konkurencí. Přehled cílových skupin a zákazníků je vidět v tabulce č. 6.

Tabulka 6: Produkty a jejich cílové skupiny

Produkt	Zákazník	Další cílové skupiny
JHC	10 - 15; judista	trenéři, kluby, sponzoři, dárci, dobrovolníci
Kroužky	6 - 12; ne judista	trenéři, školy
Příměstské tábory	10 - 15; judista	trenéři, kluby, města, dobrovolníci
Klub	6 - 15; kdokoliv	trenéři, sponzoři, dárci, dobrovolníci

Zdroj: autor textu

JH si zakládá na trenérech, kteří jsou ještě stále aktivními judisty nebo skončili svoji kariéru teprve v nedávné době. Důvody, které ústav vedou k tomuto výběru jsou popsány v kapitole 5.7.1, věnující se trenérům.

Trenérů, kteří by splňovali tyto kritéria v českých podmínkách mnoho není, proto je důležité mít dobře zmapovaný trenérský trh. A to i přesto, že trenéři nejsou zákazníky, nýbrž dodavateli.

Kromě trenérů ústav definuje jako cílovou skupinu také sponzory, dárci a dobrovolníky, kteří mohou pomoci s organizací a s finančním a materiálním zajištěním ústavu.

Za zmínku stojí také specifické postavení jiných klubů a judistických oddílů. V případě, že pošlou své svěřence na JHC, tak se stávají zákazníkem JH, přičemž pokud v budoucnu JH založí svůj vlastní oddíl juda, tak se tentýž klub nebo oddíl stane zároveň konkurentem. Nastane tedy situace, kdy u jednoho produktu je oddíl zákazníkem a u druhého ten samý oddíl konkurencí.

5.5 Konkurence

Stejně jako u cílové skupiny, i konkurenti jsou trochu odlišní u každého z produktů. V následujících podkapitolách je popsána konkurence nejdříve obecně a následně jsou konkretizováni a popsáni jednotliví konkurenti. Prostor v této kapitole je věnován také konkurenci potenciální.

5.5.1 Soustředění – Judo Heroes Camp

Vzhledem k tomu, že JHC probíhá každoročně začátkem července, tak lze za konkurenci označit všechny jiné kluby a oddíly, pořádající soustředění pro mladé judisty ve stejném termínu, případně týden před nebo po termínu.

Dalším typem konkurenta je samotný Český svaz juda, který pořádá různé soustředění pro reprezentační výběry a nadějně mladé judisty. Ten konkuruje především svou podstatou, neboť tyto výběry jsou taktéž soustředěním, kde se setkávají judisti z různých oddílů. Velkou konkurenční výhodou svazu je v tomto případě také fakt, že se jedná o reprezentační akci a každé dítě pochopitelně upřednostní reprezentační soustředění před JHC, a to dokonce i v případě, když bude přesvědčené, že pro jeho judistický rozvoj je JHC vhodnější. Pokud totiž nebude jezdit na reprezentační soustředění, tak ho trenér nenominuje na reprezentační závody.

5.5.2 Příměstské tábory

Pro sportovní kluby je příměstský tábor poměrně jednoduché zrealizovat. Je potřeba zajistit především prostory s tatami, které bývají majetkem klubu nebo je má klub v dlouhodobém pronájmu, a trenéry, které již klub zaměstnává. Pro naplnění kapacity si každý větší klub vystačí svými kmenovými členy, takže i propagaci stačí omezit na rozdání letáků na tréninku nebo emailovou rozesílku rodičům. Přesto této varianty zvýšení tréninkových jednotek využívá poměrně málo klubů. Vysvětlit by se to dalo malými nebo žádnými finančními odměnami kmenovým trenérům, s čímž může být spojena nízká úroveň motivace a iniciativy k pořádání příměstských táborů. Tito ve všední dny vedou tréninky po práci a o víkendech jezdí se svými svěřenci na závody. Jejich časové vytížení bývá někdy natolik veliké, že volný víkend chtějí strávit jiným způsobem než judem. Právě oddíly s těmito neprofesionálními trenéry se v budoucnu stanou zákazníky JH u produktu příměstských táborů.

Postavení klubů je u tohoto produktu velice specifické. Pokud sám klub nebo oddíl nechce organizovat příměstské tábory, může využít služeb JH. Možná je i spolupráce, při níž klub poskytne vlastní prostory s tatami a JH pro jejich svěřence sníží cenu. Pokud ale bude chtít klub pořádat vlastní příměstské tábory, tak se z něj stává přímý konkurent. Postavení klubů a oddílů vůči JH u tohoto produktu tedy může být od prostého zákazníka, přes obchodního partnera, až po přímého konkurenta.

5.5.3 Kroužky na základních školách

Jelikož se jedná o jediný produkt JH, kde není cílovým uživatelem již aktivní judista, tak je potřeba být u kroužků připraven na vyšší angažovanost konkurence nepřímé. Za tu lze označit jakýkoliv program, který nabízí zabavení dětí po vyučování. Může jít třeba o jiné sportovní kroužky, školní družinu, pěvecký sbor atd. V nejširším pojetí konkurence pak můžeme za nepřímého konkurenta označit kromě všech sportů například i výrobce počítačových her, zkrátka vše, čemu by děti mohli dát přednost před kroužkem JH.

Přímými konkurenty jsou poskytovatelé juda na školách, ale vzhledem k tomu, že skupina cílových zákazníků ještě není na judo zaměřená, tak autor této práce považuje (oproti konkurentům u ostatních produktů) za větší ohrožení právě konkurenci nepřímou, neboť nemá cenu se přetahovat s jinými oddíly a organizacemi o děti, které již judo dělají, když existuje množství škol, kde judo kroužek ještě vůbec není zaveden a tím pádem jsou zde další potenciální judisti, o jejichž přízeň se bude muset ústav přetahovat s jinými kroužky.

5.5.4 Jednotliví přímí konkurenti

Předcházející kapitoly se věnovaly typům konkurence v obecném pojetí. Tato kapitola se již zabývá konkrétními přímými konkurenty. Za ty budou pro účely této práce označeny všechny organizace, které pořádají judistické kroužky na více než jedné základní škole, působící v Praze a středočeském kraji. Takové organizace jsou 4 – Judo Academy Praha (Judo Club Kidsport, z.s.), Judo club Kyklop, z.s., Judo4fun, z.s. a Judo víc než sport. z.s. Všichni z těchto 4 konkurentů kromě kroužků juda pořádají také soustředění a příměstské tábory.

V tabulce 7 jsou uvedeny počty členů, tržní podíl na trhu v Praze a středočeském kraji, počty míst, kde mohou členi trénovat a průměrný počet členů na jedno takové tréninkové místo.

Tabulka 7: Tržní podíl konkurence

klub	počet členů	tržní podíl	počet tréninkových míst	počet členů na jedno tréninkové místo
Judo Academy	766	24,1 %	90	8,5
Judo club Kyklop	171	5,4 %	3	57,0
Judo4fun	312	9,8 %	17	18,4
Judo víc než sport	190	6,0 %	6	31,7

Zdroj: Autor práce

Z tabulky č. 7 je patrné, že největším konkurentem je Judo Academy s 766 členy, což je 24 % všech členů Českého svazu Judo ve věku 10-15 let v Praze a Středočeském kraji dohromady. V samotné Praze pak dosahuje tržního podílu téměř 48 %. Následuje Judo4fun s 312 členy a 10% tržním podílem. Judo víc než sport a Judo club Kyklop se už dostávají pod hranici 200 členů a na tržní podíl okolo 5-6 %. Zajímavé je porovnání počtu tréninkových míst s počtem členů na jedno tréninkové místo. Zde je vidět, že Judo Academy dosahuje velkého počtu členů, díky velkému počtu tréninkových míst, kde bývá tréninková skupina velice malá – průměrně 8,5 členů. Oproti tomu Judo club Kyklop má na jedno tréninkové místo 57 členů. Podle oficiálních stránek⁷⁰ trénují v jejich tréninkových místech až 4 skupiny. JA má oproti Kyklopu rozsáhlou síť tréninkových míst. Naproti tomu Kyklop je centralizovaný do 3 škol. Dá se tedy říct, že v Kyklopu dochází děti za trenéry, kdyžto u JA dochází trenéři za dětmi. JA díky této politice získává celopražskou působnost a zároveň velmi širokou náborovou síť, což se odráží v celkovém počtu členů. Tento systém má velké nároky na počet trenérů a jejich koordinaci, což dokládá tabulka č. 8.

⁷⁰ JUDO KYKLOP. *Přihlášky* [online]. [cit. 2018-12-20]. Dostupné z: <http://judo-kyklop.cz/prihlasky/>

Tabulka 8: Počty trenérů konkurence

klub	počet tréninkových míst	počet trenérů	Počet tréninkových míst na trenéra
Judo Academy	90	41	2,2
Judo club Kyklop	3	3	1,0
Judo4fun	17	14	1,2
Judo víc než sport	6	9	0,7

Zdroj: Autor práce

Z logiky věci je patrné, že čím více má klub tréninkových míst, tím více potřebuje trenérů. Zajímavé je, že zatímco u Kyklopu, Judo4fun i Judo víc, než sport odpovídá přibližně počet trenérů počtu tréninkových míst, u Judo Academy je počet míst oproti počtu trenérů více než dvojnásobný.

Důležitou roli při určování konkurence hraje to, kde daná konkurence působí. JH bude svoji působnost alespoň zpočátku soustředit na hlavní město Prahu.

Tabulka 9: Geografické působení konkurence

klub	tréninkových míst	míst na území hl. města Prahy	hlavní místo působnosti
Judo Academy	90	70	Praha a okolí Jižní Čechy
Judo club Kyklop	3	0	Říčany Kamenice Jílové u Prahy
Judo4fun	16	1	Praha – západ Kladno
Judo víc než sport	6	0	Beroun a okolí

Zdroj: Autor práce

Z pohledu geografického zaměření je zřetelné suverénní postavení JA. Právě počet 70 míst v Praze dělá z JA největšího konkurenta a hrozbu pro Judo Heroes. V tomto počtu je zahrnuto 47 základních škol, 12 mateřských škol a 11 jiných prostorů (např. fitness centra nebo vlastní prostory).

Všichni čtyři konkurenti nabízejí kroužky juda, příměstské tábory nebo judo víkendy i soustředění. Svou nabídkou tedy konkurují Judo Heroes u všech plánovaných produktů. Následující tabulka srovnává ceny konkurentů.

Tabulka 10: Srovnání cen konkurence

klub	průměrná cena za pololetí	Cena za pololetí /tréninků týdně	cena za den kempu	cena za den příměstského tábora
Judo Academy	1445	1445	625	623,5
Judo club Kyklop	3546,25	1669	544	593
Judo4fun	1675	1576	833,3	700
Judo víc než sport	1600	1600	400	500

Zdroj: Autor práce

Nejdražší členské příspěvky či poplatky platí děti v Judo klubu Kyklop v průměru 3546,25 Kč. Druhý nejdražší je Judo4fun s cenou 1675 Kč. Takto veliký rozdíl je daný především tím, že Kyklop u svých škol v rámci členství nabízí 2 tréninky týdně po 90 minutách, zatímco ostatní spolky nabízejí většinou pouze jeden a kratší.

Aby se předešlo tomuto zkreslení, byl pololetní členský příspěvek (poplatek) vydělen počtem tréninků týdně. I tak má Kyklop nejdražší cenu a to 1669 Kč na hodinu, ale rozdíl oproti druhému nejdražšímu Judo víc než sport je pouze 69 Kč. Třetí v pořadí je Judo4fun s 1576 Kč a nejlevněji vychází Judo Academy s cenou 1 445 Kč. Rozdíl mezi nejdražší a nejlevnější cenou je 224 Kč za pololetí.

Zajímavé je, že ačkoliv je Judo víc než sport druhým nejdražším konkurentem v ceně kroužků, tak má velice nízkou cenu za den soustředění a to 400 Kč, tato částka je dokonce ještě menší než cena za den příměstského tábora, ačkoliv by náklady na příměstský tábor měly být nižší minimálně o cenu ubytování. V přihlášce na soustředění⁷¹ je uvedeno, že tento kemp podporuje MŠMT, což by v případě dotace na kemp mohlo být vysvětlením takto nízké ceny.

Při pohledu na tabulky je zřejmé, že JH bude na trhu soupeřit především s Judo Academy. Právě proto je Judo Academy věnován v této práci větší prostor než ostatním konkurentům, což zahrnuje i vypracovanou SWAT analýzu tohoto konkurenta.

Za druhého největšího konkurenta považuje autor této práce Judo4fun a to z toho důvodu, že volí podobnou expanzivní politiku jako Judo Academy a JH. Snaží se otevřít více tréninkových míst s menším počtem členů než centralizovat své svěřence podobně jako Judo club Kyklop. To dokládá fakt, že má Judo4fun druhý nejvyšší počet tréninkových

⁷¹ Příloha 3

středisek a zároveň druhý nejnižší počet členů na jedno tréninkové místo. Do budoucna to může znamenat, že se Judo4fun může chtít více prosadit na trhu v Praze, což je trh, kam se bude Judo Heroes orientovat primárně. Riziko této expanze je o poznání vyšší než u konkurentů Judo víc než sport nebo Judo club Kyklop. Riziko u těchto dvou spolků je poměrně nízké, protože centralizovaná politika Kyklopu nedává možnost expandovat směrem do Prahy a Judo víc než sport se soustředí téměř výhradně na Beroun a jeho okolí. Tyto závěry se shodují se závěry váhového hodnocení podle pořadí, jež ilustruje tabulka č. 11.

Tabulka 11: Váhové hodnocení konkurentů podle pořadí

	Judo Academy	Judo club Kyklop	Judo4fun	Judo víc než sport
Tžní podíl	0,198	0,792	0,396	0,594
Počet trenérů	0,099	0,396	0,198	0,297
Cena za den kempu	0,198	0,132	0,264	0,066
Cena za den příměstského tábora	0,198	0,132	0,264	0,066
Cena za pololetí kroužku / počet tréninků v týdnu	0,066	0,264	0,132	0,198
Počet odběratelů FB	0,033	0,133	0,067	0,100
Počet odběratelů Instagram	0,017	0,017	0,017	0,017
Počet odběratelů FB na jednoho člena	0,050	0,100	0,150	0,150
Geografická poloha působnosti subjektu	0,160	0,480	0,320	0,640
Ochota subjektu docházet k zákazníkovi	0,080	0,320	0,160	0,240
Počet tréninkových míst	0,040	0,160	0,080	0,120
Podobnost produktů s produktem JH	0,120	0,120	0,120	0,120
Celkem	1,259	3,046	2,167	2,608
Pořadí	1	4	2	3

Zdroj: Autor práce

5.5.4.1 JUDO ACADEMY

Judo Academy (dále JA) – oficiální název právnické osoby Judo club Kidsport, z.s. byl zapsán v obchodním rejstříku 7. 3. 2011⁷². Jedná se o největšího a nejsilnějšího konkurenta JH, který má stejné portfolio produktů (kempy, kroužky, příměstské tábory).

⁷² MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI. Výpis ze spolkového rejstříku [online]. [cit. 2018-12-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=759261&typ=PLATNY>

Kromě konkurence v oblasti produktů konkuruje také geograficky, neboť se soustředí především na Prahu a okolí.

JA má nejširší členskou základnu judistů v ČR. Oproti JH má širší věkový záběr cílových zákazníků. Organizují baby judo od 3 let a také judo pro dospělé.

Za silnou stránku lze považovat osobnost zakladatele, předsedy výboru a hlavního trenéra – Jiřího Vaňka – bývalého českého reprezentanta a 20násobného mistra ČR v různých věkových kategoriích i týmových soutěžích⁷³. Další významnou osobností je zástupce hlavního trenéra David Dubský, taktéž bývalý reprezentant, medailista z juniorského mistrovství Evropy a čtyřnásobný medailista ze světových pohárů. Na pozicích trenérů působí další čeští reprezentanti, ať už bývalí nebo stále aktivní. Jedná se např. o Felixe Čapka, Václava Sedmidubského, Davida Klammerta nebo Michala Horáka⁷⁴. Právě tato jména jsou velkým marketingovým lákadlem, což potvrzuje i fakt, že Letní soustředění v Judo Academy (příměstské) je nabízeno za vyšší cenu 4 000 Kč, zatímco soustředění ve stejný termín pod vedením jiných trenérů stojí pouze 2 900 Kč.

Za silnou stránku se dá také považovat relativně nízká závislost spolku na dotacích od MŠMT. Spolek vykázal výsledek hospodaření pro účely daně z příjmu za rok 2017 – 2 515 126 Kč⁷⁵. Přičemž dotace k tomuto výsledku přispěly částkou 2 954 000⁷⁶ Kč (dotační program VIII za rok 2017). Pokud by tedy spolek v tomto roce nečerpal dotaci, tak by skončil ve ztrátě pouze 438 876 Kč. Pro rok 2018 přisoudilo MŠMT z dotačního programu Můj klub spolku částku 2 768 500 Kč⁷⁷. Dá se tedy předpokládat, že při podobném hospodaření jako v roce 2017 bude výsledek hospodaření za rok 2018 opět vyšší než 2 mil. Kč.

JA má podle dat poskytnutých Českým svazem juda⁷⁸ 766 členů ve věku 10-15 let a také nejvíce členů celkem v celé ČR. Největší členská základna dává JA také největší hlasovací sílu při hlasování o zásadních otázkách v rámci Českého svazu juda.

⁷³ JUDO CLUB KIDSPORT. *Základní informace* [online]. [cit. 2018-12-20]. Dostupné z: <https://www.judoprodeti.cz/zakladni-informace>

⁷⁴ JUDO CLUB KIDSPORT. *Náš tým* [online]. [cit. 2018-12-20]. Dostupné z: <https://www.judoprodeti.cz/nas-tym>

⁷⁵ Příloha 4

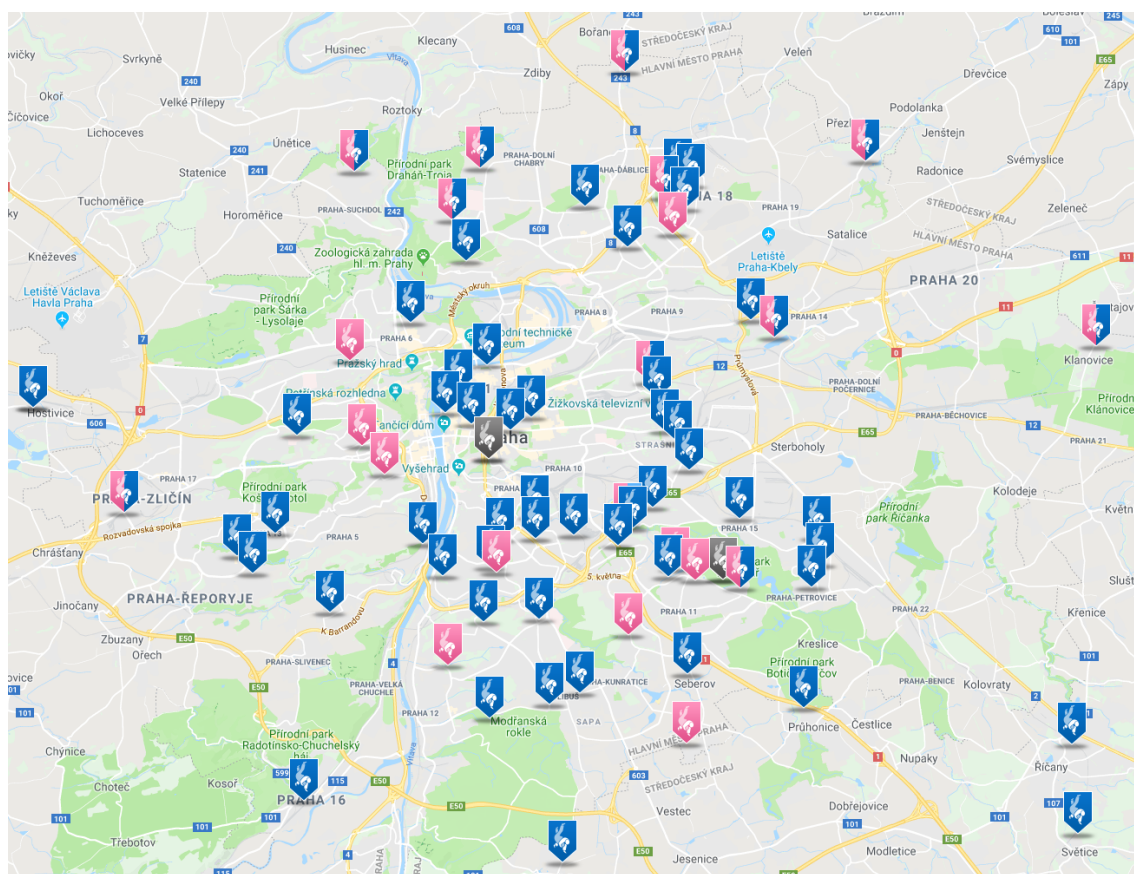
⁷⁶ Příloha 5

⁷⁷ Příloha 6

⁷⁸ Příloha 2

Takto velká členská základna má i své negativní stránky. Vzhledem k tomu, že je potřeba velké množství trenérů, a ačkoliv jsou výše zmíněni trenéři, kteří jsou bývalými či současnými reprezentanty, tak v JA působí také trenéři, kteří judo nikdy aktivně nedělali. Tito trenéři sice trénují pouze začátečníky a jsou interně doškolení, ale v případě většího nárůstu členů a tím pádem zvýšení počtu dětí v závodních skupinách by mělo JA personální problémy, neboť tito trenéři nejsou vhodní pro trénink závodníků. JA by v tomto případě muselo přetáhnout kvalitní trenéry od konkurence nebo dát externím trenérům zaměstnanecké smlouvy, čímž by vzrostly jeho náklady.

Kromě široké členské základny má JA velice dobré pokrytí celé Prahy. Toto pokrytí znázorňuje následující obrázek.



Obrázek 2: Mapa pokrytí Judo Academy

Zdroj: <https://www.judoprodeti.cz/organizujeme>

Na obrázku 2 jsou modře označená místa, kde JA pořádá judo pro školní děti, růžově označené je judo pro předškolní děti a šedivé je judo pro dospělé.

Při porovnání počtu škol v jednotlivých městských částech⁷⁹ a míst, kde lze dělat judo pod záštitou Judo Academy, zveřejněných na jejich webových stránkách⁸⁰ lze vytvořit tabulku č. 12.

Tabulka 12: Působnost JA v Praze

městská část	ZŠ	ZŠ u JA	zbývá ZŠ	pokrytí ZŠ JA	počet MŠ u JA	ostatní u JA
Praha 1	9	3	6	33 %	0	0
Praha 2	19	3	16	16 %	0	1
Praha 3	11	0	11	0 %	0	0
Praha 4	62	16	46	26 %	7	2
Praha 5	25	6	19	24 %	2	2
Praha 6	26	3	23	12 %	0	0
Praha 7	8	1	7	13 %	0	0
Praha 8	25	1	24	4 %	0	3
Praha 9	35	6	29	17 %	2	2
Praha 10	33	8	25	24 %	1	1
Celkem	253	47	206	19 %	12	11

Zdroj: Autor práce

Judo Academy působí na téměř 19 % základních škol v Praze. Nejvyšší počet škol (16) a zároveň i školek (7) je situovaná na Prahu 4. Existují pro to dva důvody. Je to dáno tím, že je na Praze 4 nejvyšší počet škol a tím pádem i největší potenciální trh a také tím, že na Praze 4 je sídlo společnosti, včetně kanceláří i jejich vlastních tréninkových prostor, takže trenéři nemusí do škol dojíždět daleko a zároveň to nemají daleko ani děti na různé akce v tréninkových prostorech spolku. Pokrytí Prahy 4 na základních školách dosahuje téměř 26 %, což je druhý nejvyšší pokrytí hned po Praze 1 (33 %), ale tam je takto vysoký podíl daný hlavně celkově nízkým počtem škol.

Za hrozbu se dá označit možnost vstupu nového konkurenta – např. Judo Heroes, zapsaného ústavu. Hrozbou také je, že se některý z trenérů odtrhne a založí si vlastní spolek nebo ústav. Tato situace již v minulosti nastala – trenér Martin Kadubec skončil

⁷⁹ PORTÁL HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY. *Školy* [online]. [cit. 2018-12-20]. <http://www.praha.eu/extranet/skola-war/skoly.jsp>

⁸⁰ JUDO CLUB KIDSPORT. *Organizujeme* [online]. [cit. 2018-12-21]. Dostupné z: <https://www.judoprodeti.cz/organizujeme>

v JA a založil konkurenční Judo4fun, z. s. Rostoucí Judo Academy může také ohrozit pokles celkového zájmu populace o sport.

Příležitostí a zároveň hrozbou jsou výsledky českých reprezentantů. V kapitole 5.1.3., věnující se vývoji a trendům na trhu je znázorněn nárůst zájmu o judo po úspěchu Lukáše Krpálka na Olympijských hrách v Riu. Podobný růst nastane v případě dalšího úspěchu na Olympijských hrách. Na druhou stranu v případě, že by čeští reprezentanti dlouhodobě úspěchů nedosahovali, mohl by zájem o judo klesnout.

5.5.4.2 SWOT analýza Judo Academy

V této kapitole je vytvořena zjednodušená SWOT analýza, k jejíž provedení byly použity kroky doporučené v kapitole 2.4 této práce.

Příprava provedení SWOT analýzy

Určení účelu – Analýza je tvořena za účelem poskytnutí komplexních informací ohledně nejsilnějšího konkurenta JH.

Definování oblastí analýzy – Vzhledem k účelu, je oblastí analýzy Judo Academy jako celek.

Identifikace silných a slabých stránek

V závislosti na faktech popsanych v této kapitole bylo za silné stránky označeno: velikost členské základny, množství tréninkových míst, počet trenérů, osobnost vedoucích zaměstnanců, hospodářské výsledky, angažování některých českých reprezentantů jako trenéry. Slabými stránkami jsou: vztahy předsedy spolku se svými podřízenými a nedostatek trenérů, kteří dělali aktivně judo.

Tabulka 13: Identifikace silných a slabých stránek JA

Identifikace silných stránek	Proč?	počet výskytů v párovém srovnání⁸¹
Členská základna	Díky takto velké základně může JA aktivně ovlivňovat a zasahovat do vedení ČSJU a zároveň může kalkulovat s vysokou dotací.	4
Počet tréninkových míst	90 tréninkových míst po Praze a okolí umožňuje pohodlí zákazníkům a osloví i zákazníky, kteří nejsou ochotni dojíždět.	3
Počet trenérů	Počet 41 trenérů umožňuje JA velkou variabilitu, co se záskoků za trenéry týče. Další výhodou je, že spolek má možnost dostatečně velkého výběru při přiřazování vhodných trenérů k jednotlivým skupinám.	1
Osobnost Jiřího Vaňka a Davida Dubského	Významné osobnosti českého juda pomáhají přilákat nové klienty a zároveň slouží jako vzory pro klienty stávající	1
Hospodářské výsledky	Vysoký výsledek hospodaření (přes 2,5 mil. Kč) ukazuje velké finanční zdraví spolku, který by se dokázal vypořádat i s nižší úrovní dotací.	5
Některými trenéry jsou čeští reprezentanti	To má zejména marketingové využití. Dále to zvyšuje kvalitu tréninků závodních skupin.	0
Identifikace slabých stránek	Proč?	počet výskytů v párovém srovnání
Nedostatek trenérů, kteří dělali aktivně judo	Spolek nemůže dále růst, protože nemá trenéry pro závodní skupiny.	0
Vztahy předsedy spolku se svými zaměstnanci	Hrozí odchod klíčových zaměstnanců, což se už v minulosti několikrát stalo.	1

Zdroj: autor práce

⁸¹ Viz příloha č. 12

Identifikace hrozeb a příležitostí

Za příležitosti a hrozby autor označil: větší (menší) podporu státu skrz dotace, větší (menší) podporu státu domácnostem na sport, nárůst (snížení) zájmu o sport jako takový, nárůst (snížení) zájmů o judo.

Tabulka 14: Identifikace hrozeb a příležitostí JA

Seznam příležitostí	Proč?	Úroveň přínosu
Větší podpora státu skrz dotace	Zvýšení příjmu spolku	12
Větší podpora státu domácnostem na sport	Např. zvýšením příspěvků z FKSP vzroste možnost domácností zaplatit kroužek nebo kemp	1
Nárůst zájmu o sport jako takový	Možnost přilákat více klientů k judu	6
Nárůst zájmu o judo	Možnost přilákat více klientů k judu	15
Seznam hrozeb	Proč?	Úroveň rizika
Snížení dotací	Snížení příjmu spolku	4
Nižší podpora státu domácnostem pro sport	Např. snížením podpory z FKSP si ne všichni budou moci dovolit kemp	1
Snížení zájmu populace o sport	Hrozí menší příbytky členů	12
Zvýšení zájmu populace o sport	Hrozí menší příbytky členů	12
Vstup nového konkurenta	JA by mohlo přijít o tržní podíl	16
Održení klíčových zaměstnanců	JA by mohlo přijít o tržní podíl a zároveň by mohlo dojít ke zneužití know-how	16

Zdroj: autor práce

Tvorba matice SWOT

Výslednou matici představuje obrázek č. 3

	POMOCNÉ (k dosažení cíle)	ŠKODLIVÉ (k dosažení cíle)
VNITŘNÍ (atributy organizace)	STRENGTHS (silné stránky) <ol style="list-style-type: none">1) Hospodářské výsledky2) Členská základna3) Počet tréninkových míst4) Osobnosti Jiřího Vaňka a Davida Dubského5) Některými trenéry jsou čeští reprezentanti	WEAKNESSES (slabé stránky) <ol style="list-style-type: none">1) Vztahy předsedy spolku se zaměstnanci2) Nedostatek trenérů, kteří dělali aktivně judo
VNĚJŠÍ (atributy prostředí)	OPPORTUNITIES (příležitosti) <ol style="list-style-type: none">1) Nárůst zájmu o judo2) Větší podpora státu skrz dotace3) Nárůst zájmu o sport jako takový4) Větší podpora státu domácnostem na sport	THREATS (hrozby) <ol style="list-style-type: none">1) Vstup nového konkurenta2) Održení klíčových zaměstnanců3) Snížení zájmu populace o judo4) Snížení zájmu populace o sport jako takový5) Snížení dotací6) Nižší podpora státu domácnostem na sport

Obrázek 3: SWOT analýza Judo Academy

Zdroj: autor práce

Při pohledu na výsledek SWOT analýzy je třeba podotknout, že některé body mohou být společné pro Judo Academy i pro Judo Heroes. Jelikož příležitosti a hrozby jsou dány vnějším prostředím a oba subjekty mají podobné zaměření, tak platí, že stejné příležitosti a hrozby platí pro JA i JH. Ze silných stránek mají společné to, že v jejich trenérských týmech se objevují čeští reprezentanti a zároveň malou závislost na dotacích.

5.5.5 Nepřímá konkurence

Nepřímá konkurence ohrožuje především produkt, který cílí na skupinu dětí, které ještě nedělají judo – jedná se o produkt školních kroužků. Z tohoto důvodu se tato kapitola

zaměřuje pouze na ně. Co se cen kroužků týče, tak tady je potřeba rozdělit zájmové aktivity na školách do třech oblastí podle typu organizátora. Organizátoři jsou pro účel této práce rozdělení takto:

- 1) samotná škola,
- 2) KROUŽKY, o.p.s. (webové stránky www.krouzky.cz),
- 3) jiní externí dodavatelé.

Ceny jednotlivých organizátorů a počty zkoumaných sportovních kroužků shrnuje tabulka 15.

Tabulka 15: Ceny kroužků na školách

	počet kroužků		průměrná cena		maximum		minimum	
	všechny	úpolové	všechny	úpolové	všechny	úpolové	všechny	úpolové
sama škola	180	0	839	XXX	2600	XXX	0	XXX
krouzky.cz	50	9	1264	1391	2240	1700	850	1050
jiní externí	144	21	1635	1704	3200	2750	500	1100
celkem	374	30	1203	1610	3200	2750	0	1050

Zdroj: autor práce

Ze zkoumaných škol organizují 180 sportovních kroužků samy školy, 50 kroužků organizuje KROUŽKY, o.p.s. a jiní externí dodavatelé organizují 144 kroužků. Zajímavé je, že ačkoliv největší podíl na kroužcích má sama škola, tak ze 180 zkoumaných sportovních školních kroužků organizovaných školou, není ani jeden úpolový. Poměrově sami školy pořádají 48 % sportovních kroužků.

Průměrná cena všech kroužků je 1203 Kč, přičemž školní kroužky mají průměrnou cenu 839 Kč, KROUŽKY, o.p.s. 1264 Kč a jiní externí dodavatelé 1635 Kč. Ceny úpolových kroužků jsou o něco vyšší, než jsou průměrné ceny všech sportovních kroužků dohromady. U KROUŽKŮ je cena za úpoly vyšší o 127 Kč a u ostatních externích dodavatelů o 69 Kč. U všech tří typů organizátorů dohromady je pak rozdíl mezi průměrnou cenou a cenou za úpoly dokonce 439 Kč, což je dáno tím, že školy, které mají obecně nižší ceny kroužků, sami o sobě úpolové kroužky nepořádají. Pokud bychom tedy nepočítaly kroužky pořádané školami, tak je průměrná cena za úpoly oproti jiným sportovním kroužkům vyšší pouze o 70 Kč.

Některé školy nabízejí kroužky zdarma, jedná se o Orientační běh na ZŠ Antonína Čermáka a Teeball na ZŠ Žernosecká. Naopak nejdražším kroužkem, pořádaným školou je sebeobrana na ZŠ Duhovka, která stojí 2600 Kč za pololetí. Nejlevnějším kroužkem pořádaným KROUŽKY, o.p.s. jsou Badminton, Futsal, Hip Hop a Zumba, všechny na ZŠ Na Chodovci. Nejdražší kroužek od tohoto organizátora je kroužek Inline bruslení za 2240 Kč na ZŠ nad Vodovodem. U jiných externích dodavatelů nejlevněji vyjdou tyto kroužky: Pohybová příprava Sokol Nusle na FZŠ Tábořská, Kriket na ZŠ Kořenského a miniházená na ZŠ U Roháčkových kasáren, vše shodně za 500 Kč. Nejdražším externím kroužkem je Plavání na ZŠ Weberova.

KROUŽKY o.p.s. u úpolů nabízejí nejlevněji kroužek Bojové sporty a sebeobrana na ZŠ Na Chodovci za 1050 Kč. Stejný kroužek, ale na ZŠ Tyršova je naopak nejdražším úpolovým kroužkem od tohoto dodavatele a stojí 1700 Kč. U ostatních externích dodavatelů vyjdou úpoly nejlevněji na ZŠ Bítovská, kde Judo Academy nabízí kroužek juda za 1100 Kč. Nejdražším úpolovým kroužkem je Judo Yawara Praha na ZŠ Kořenského, jehož cena je 2750 Kč.

V kapitole nepřímé konkurence je také potřeba zmínit organizace, které používají podobný formát, jakým by se chtěl na školách prezentovat a prosazovat Judo Heroes, zapsaný ústav. Čili obsazení většího počtu škol, kdy trenéři budou následně tyto školy navštěvovat. Jedná se o tyto organizace a projekty.

- 1) jsmeinline.cz (inline bruslení)
- 2) tenisprodeti.cz (tenis)
- 3) ivalangerova.cz (tanec)
- 4) flobo.cz (florbal)
- 5) gymnastikaprodeti.cz (gymnastika)
- 6) hybemedetmi.cz (tanec)
- 7) fcbucisteam.com (florbal)
- 8) krav-maga.cz (Krav-maga)

Srovnání cen a počtu tréninkových míst těchto projektů shrnuje tabulka 16.

Tabulka 16: Srovnání výše cen nepřímých konkurentů

konkurent	sport	počet tréninkových míst v Praze	průměrná cena za pololetí
tenisproděti.cz (Ludus magnus, z.s.)	tenis	22	2850
gymnastikaproděti.cz (Ludus magnus, z.s.)	gymnastika	63	1800
jsmeinline.cz (Ludus magnus, z.s.)	bruslení	72	1650
ivalangerova.cz	tanec	55	2000
flobo.cz	florbal	7	1205
hybemedetmi.cz	tanec	32	1590
fc bucisteam.com	florbal	13	1700
krav-maga.cz	krav-maga	25	2375

Zdroj: Autor práce

Největším nepřímým konkurentem, spadajícím do kategorie jiných nepřímých konkurentů je spolek Ludus magnus, pod který spadají projekty: JSME INLINE, TENIS PRO DĚTI a GYMNASTKA PRO DĚTI. Dohromady nabízí 157 kroužků. Krom těchto tří projektů pořádá Ludus magnus také příměstské tábory několika různých sportů na internetových stránkách sportovníkempy.com. Za zmínku stojí také TANEČNÍ ŠKOLA IVY LANGEROVÉ s kroužky nabízených na 55 školách a druhý taneční projekt – HÝBEME DĚTMI, který nabízí kroužky na 32 školách. Na 25 školách se dá trénovat KRAV MAGA, která se vzhledem k tomu, že se jedná o bojové umění, dá z těchto konkurentů považovat za „nejpřímější“.

Průměrná cena těchto „velkých“ nepřímých konkurentů je 1924 Kč za pololetí. Vzhledem k tomu, že průměrná cena externích kroužků (vyjma ceny krouzku.cz) podle tabulky č. 14 je 1635 Kč a největší externí nepřímí konkurenti mají oproti tomuto průměru ceny buď vyšší, nebo jenom nepatrně nižší, tak nelze takto veliké rozpínání přičítat levné cenové politice. Tyto projekty tím pádem musí oslovovat rodiče a děti marketingem (ukázkové hodiny, webový obsah, letáčky) a kvalitou.

5.5.6 Konkurenční výhody Judo Heroes, zapsaného ústavu

Jak bylo již popsáno v kapitole 5.1.2. Judo Heroes vzniklo opačným postupem než jejich konkurence. Ta nejdříve založila klub, případně kroužky na školách a poté začala pořádat soustředění pro své svěřence. Judo Heroes začalo nejdříve pořádat soustředění a až nyní bude získávat vlastní svěřence pomocí kroužků.

Právě tento postup s sebou nese různé konkurenční výhody. Jelikož JH potřeboval naplnit kemp, aniž by měl své vlastní svěřence, musel svou pozornost zaměřit především na marketing, aby oslovil judisty jiných oddílů. Výsledkem je, že má JH právě v oblasti marketingu před svou konkurencí náskok. Již od prvního kempu v roce 2015 drží jednotný vizuál a buduje svoji značku. Oproti tomu největší konkurent Judo club Kidsport, z.s. musel pro nedostatečně propracované vizuály a nejednotnost grafického zpracování provést re-branding značky, které zahrnovalo i přejmenování na Judo Academy. Pozůstatkem Kidsportu jsou webové stránky www.judoprodeti.cz, což vzhledem k tomu, že Judo Academy pořádá i tréninky pro dospělé, není vhodné.

Tabulka 17 porovnává počty odběratelů na Facebooku a Instagramu u deseti největších oddílů v ČR a JHC.

Tabulka 17: Sledovanost na sociálních sítích k 30. 8. 2018

	Členů (10-15 let)	Facebook	Odběratelů facebooku na člena	Instagram
Judo Academy	744	4096	5,5	0
Tori Judo Brno	614	1738	2,8	0
1. Judo Club Baník Ostrava	477	988	2,1	0
Judo4fun	312	385	1,2	0
Judo SK Královo Pole Brno	274	690	2,5	0
TJ Sokol Praha Vršovice	207	546	2,6	0
Judo víc než sport	190	234	1,2	0
Judoclub Plzeň	174	469	2,7	165
Judo club Kyklop	171	355	2,1	0
Judo Junior Teplice	156	191	1,2	181
Judo Heroes Camp	0	1174	XXX	445

Zdroj: Autor práce

JA má téměř dvakrát takový počet odběratelů Facebooku na jednoho člena (5,5), co druhý v pořadí – Tori Judo Brno (2,8). Z toho lze usuzovat, že JA dokáže svým obsahem na sociálních sítích oslovit i uživatele, kteří nejsou přímo členy spolku.

Judo Heroes Camp, ačkoliv je z těchto organizací nejmladší a nemá zatím žádného svého člena, tak se za 4 roky dokázal dostat na 3. místo co do počtu odběratelů Facebooku. Odběratelů na Instagramu má dokonce nejvíce, ale to je dáno především tím, že většina klubů své instagramové účty nemá založené. V úvahu je třeba vzít fakt, že JHC probíhá

pouze 2 týdny v roce, kdyžto ostatní organizace působí celoročně. Vzhledem k tomu se dá očekávat, že až vzniknou kroužky na školách a JH bude působit také celoročně a získá své vlastní členy, tak bude následovat růst počtu odběratelů a JH se posune ještě výše.

Dalším důsledkem primární organizace kempů pro členy jiných klubů je to, že je JH v kontaktu s trenéry různých oddílů z celé ČR a nadále s nimi udržuje dobré vztahy. To otevírá možnosti k organizaci příměstských táborů i mimo Prahu, tedy trh, kam bude JH u tohoto produktu expandovat.

V neposlední řadě je potřeba zdůraznit, že zakladatelé JH Marek Lojkásek a Jan Ječmínek jsou bývalí členi reprezentace a zároveň členi USK Praha, ve kterém trénuje česká judistická špička, což otevírá možnosti pro spolupráci s kvalitními externími trenéry. Vždyť jen za 6 týdnů během čtyř let, kdy probíhal JHC, se na něm objevili všichni členi české reprezentace a taktéž trenéři všech možných reprezentačních výběrů.

5.5.7 Bariéry vstupu na trh a budoucí konkurence

Bariéry vstupu na trh jsou důležitým faktorem. Pro úspěch JH je třeba si být vědom toho, jaké překážky brání konkurenci v začátku svého působení.

Celkově lze říct, že bariéry vstupu nejsou veliké. K zahájení činnosti nejsou potřeba žádné patenty a ochranné známky nebo licenční požadavky a omezení. Vzhledem k tomu, že kroužky nemusí být vedeny ve vlastních prostorách a mohou probíhat ve školách, tak ani počáteční náklady na prostory nejsou nikterak vysoké, protože k platbě za prostory dochází až po přijetí plateb od zákazníků. Technické a odborné know how, které často bývá velikou překážkou u výrobních podniků, poskytuje trenér, kterého si organizace najme.

Vlivem všech těchto okolností není moc složité začít provozovat činnost. Přesto určité bariéry vstupu existují. Prvním faktorem, který hovoří proti vstupu nového konkurenta, je čas. U kroužků je potřeba si uvědomit, že se vše musí přizpůsobit školnímu roku. To znamená, že v průběhu dubna – června musí proběhnout schůzka s ředitelem školy nebo pracovníkem zodpovědným za kroužky na dané škole. Pokud se podaří přimět školu k tomu, aby zde mohl být kroužek nabízen, tak následuje stěžejní měsíc září. V září totiž musí proběhnout náborová kampaň na všech školách, a pokud tato kampaň nebude úspěšná a kroužek se nenaplní, tak další příležitost dostane organizace zase až za rok – opět v září. Čas také omezuje možnost expanze, ta v případě kroužků může proběhnout

pouze jednou ročně. Podobně tomu je i u soustředění. JHC sice rostlo – první ročník 25 dětí, druhý ročník 50 dětí, třetí ročník 95 dětí a čtvrtý 99 dětí, ale až nyní si zakladatelé troufají uvažovat o zavedení zimního soustředění, což by možnost růstu zvýšilo z jedenkrát ročně alespoň na dvakrát ročně. Tento vliv omezeného a pomalého růstu může velkou řadu zájemců o vstup odradit, neboť alespoň z počátku se nelze stoprocentně spolehnout na to, že příjmy budou natolik veliké, aby mohla organizace nabídnout celý úvazek nějakému zaměstnanci a vidina výdělků, který by dokázal zaměstnance uživit až za 2 nebo 3 roky není pro většinu uchazečů o vstup příliš lákavá.

Další bariérou vstupu je nízká cena kroužků pořádaných přímo školami. Minimálně z počátku musí, pokud se chce vyhnout ztrátě, nový konkurent nastavit cenovou politiku tak, že bude dražší než u kroužků na škole. Cenově je také těžké konkurovat jiným neziskovým organizacím, protože nově vstupující konkurent v první fázi, kdy nemá žádné členy, neobdrží dotaci a oproti již zaběhlé konkurenci je tím pádem znevýhodněn. Aby jeho cena mohla mít vyšší úroveň než cena ostatních kroužků, tak musí nabízet kvalitnější produkt, což klade vysoké nároky zejména na výběr personálu, protože právě osoba kvalitního, oblíbeného a zábavného trenéra je velkou přidanou hodnotou.

5.6 Komunikace

Dobrý produkt je základ úspěchu, ale sám o sobě ještě nedokáže zajistit Judo Heroes prosazení se mezi konkurencí. K tomu je potřeba dobře komunikovat také přidané hodnoty, konkurenční výhody a veškeré informace, které by mohly zákazníkům scházet.

5.6.1 Marketingová zpráva

Slogan „Trénuj jako šampión“ má více významů, ale každý z nich vystihuje to, čím se Judo Heroes odlišuje od své konkurence. JHC je známý především účastí hvězdných hostů na trénincích. Šampióni tedy vedou tréninky a každý z nich ukáže ty techniky, kterými se proslavil a zároveň dá účastníkům návod, jak je nacvičovat.

Druhý význam tohoto sloganu tkví v pocitu dítěte, že on sám je šampión a JHC probíhá stejně jako soustředění špičkových reprezentací, které také netrénují pouze spolu, ale účastní se tréninkových kempů spolu s jinými reprezentacemi (stejně, jako jsou na kempu děti z více oddílů). Judo Heroes dbá na obrandování tělocvičny a reklamní bannery, které jsou podobné těm, které děti vidí na turnajích světového poháru nebo na soustředěních pořádaných mezinárodní federací juda pro reprezentanty různých zemí. Někteří účastníci

již díky JHC poskytovali rozhovory do televize nebo novin. Slogan „Trénuj jako šampion“ vyjadřuje zážitek obyčejného dítěte z toho, že se o něj každý stará tak, jako např. o Lukáše Krpálka, což působí velice motivačně.

Tento slogan se objevuje na webových stránkách, bannerech, letáčcích i na podpisových kartách hvězdných hostů.

5.6.2 Marketingové prostředky

Samotná marketingová zpráva nestačí, je potřeba ještě tuto zprávu předat svým potencionálním zákazníkům. Tato kapitola definuje prostředky, které bude k této předávce zapotřebí.

Vzhledem k poměrně malé velikosti Judo Heroes a k tomu, že cílová skupina je poměrně úzká, tak je zbytečné, nákladné a neefektivní oslovovat velké masy lidí. Je potřeba oslovovat lidi méně a s lepším zacílením. Podle tabulky č. 7 a vzhledem k nabízeným produktům, se dá rozdělit zákazník, potažmo cílová skupina na 2 celky.

- 1) Judisté ve věku 10 – 15 + jejich rodiče (produkt jim určený jsou příměstské tábory a kempy).
- 2) Děti na vybraných základních školách ve věku 6 – 12 let + jejich rodiče (produkt jim určený jsou školní kroužky).

Pro obě skupiny jsou společným marketingovým prostředkem webové stránky, které jsou rozdělené na 3 části podle produktu – kempy, kurzy (příměstské tábory), kroužky.

Pro první skupinu zákazníků je stěžejní to, že judo již dělají. Proto je jedním z marketingových nástrojů inzerce v tištěném Judo magazínu. Magazín je určen trenérům, judistům a jejich rodičům a je poskytován zdarma. Velmi vhodný je pro JH také způsob distribuce magazínu, neboť je rozdáván na judistických závodech všech věkových kategorií. To dává příležitost k inzerci, která může být svým sdělením o něco obsáhlejší, neboť na každých závodech čeká závodník i jeho rodiče a trenéři několik hodin, než se vůbec začnou prát, případně pak po odeprání musí zůstat na vyhlášení výsledků a četba čehokoliv jim toto čekání může zkrátit. Jelikož je Judo Heroes Camp největším a nejznámějším judistickým soustředěním v ČR, bývá také v magazínu věnován prostor rozhovorům s organizátory nebo trenéry.

Dalším kanálem, který umí dobře zasáhnout judistickou obec v ČR, jsou sociální sítě, neboť pokud někdo sleduje JHC třeba na Facebooku, tak se dá předpokládat, že ve svých

přátelích má i další judisty. Právě proto využívá Judo Heroes Facebook, Instagram pouze pro propagaci kempu a do budoucna ještě k propagaci příměstských táborů, nikoliv k propagaci školních kroužků. Speciální postavení má také živé vysílání z JHC, které se objevuje na facebooku a instagramu. Kromě toho, že toto vysílání představuje přidanou hodnotu pro rodiny účastníků, tak tato videa sdílí sami děti, které se v nich objeví a tím pádem se videa dostávají ještě více mezi cílovou skupinu 10–15 let.

Posledním internetovým komunikačním kanálem je youtube. Kromě různých sestřihů z kempů zakladatelé plánují také natáčení Judo Heroes Podcastu, který bude prvním judistickým podcastem na území ČR.

Posledním komunikačním kanálem, který je využíván pro podporu Kempů a Příměstských táborů je email. Vždy na přelomu listopadu a prosince je rozeslána emailová zpráva všem, kteří se přihlásili alespoň na jeden z posledních tří ročníků JHC nebo si na webových stránkách zažádali o to, aby dostávali newsletter s upozorněním, že se spouští přihlašování na kemp. Do budoucna bude tato databáze emailových kontaktů využívána také při oslovování potenciálních účastníků příměstských táborů.

Pro propagaci kroužků nejsou JUDO magazín ani sociální sítě vhodné, neboť zde je potřeba dělat z důvodu zacílení kampaň přímo v prostorách školy. K tomu jsou na každé škole využívány celkem 3 marketingové nástroje.

Prvním z nich je letáková kampaň, která se soustředí zejména na komunikování juda jako takového a jeho přínosu pro vývoj dítěte. Kromě toho je na letáčích také pozvánka pro děti i rodiče na ukázkovou hodinu juda zdarma.

Druhým prostředkem jsou webové stránky školy, na kterých si mohou rodiče hledat informace k nabízeným kroužkům v daném školním roce.

Třetím prostředkem je zmiňovaná ukázková hodina. Zaměstnanec, který má na starosti v dané škole kroužek otevřít, domluví s vedením školy, kdy by měla ukázková hodina proběhnout a zároveň se domluví s jednotlivými družinami, aby se přišly na ukázkou podívat.

Program ukázkové hodiny:

- 1) Nastoupení dětí do řady a posazení
- 2) Přivítání dětí a rodičů a představení JH a trenérů

- 3) Sdělení zajímavých faktů o judu formou otázek na děti (např. co všechno podle vás musí judista umět, co se judista učí jako první atd.)
- 4) Ukázky jednotlivých chvatů, kdy jeden trenér hází druhého + ukázka chvatů které se budou děti učit
- 5) Kdo bude chtít, tak si může vyzkoušet trénink juda.
 - a. udělat velký nástup – etika juda,
 - b. rozcvička hravou formou,
 - c. nacvičení chvatu Kesa gatame,
 - d. judistická hra (stahovačka podle počtu dětí),
 - e. ukončení velkým nástupem.
- 6) Sdělení rodičům, jak mohou děti přihlásit, rozdání vizitek a návodů k přihlášení

Roční náklady na využívání marketingových prostředků se dá rozdělit na 3 kategorie.

- 1) Marketingové prostředky, které jsou zdarma či za práci zaměstnanců Judo Heroes.
Sem spadá rozhovor v JUDO MAGAZÍNU o průběhu kempu, každodenní post fotky na Facebooku či na Instagramu, Emailové rozesílky a zveřejnění nabídky kroužku na webu školy.
- 2) Marketingové prostředky, jejichž výše nákladů není závislá na počtu dětí nebo škol. Jedná se o náklady na provoz webových stránek (600 Kč za doménu a hosting) a jeden inzerát ve formátu A5 v JUDO MAGAZÍNU za cenu 3000 Kč
- 3) Marketingové prostředky, jejichž výše nákladů je závislá na počtu dětí nebo počtu škol. Zde se jedná o letáky, které je potřeba natisknout při propagaci kroužku a o náklady spojené s ukázkovou hodinou.

Následující tabulka ukazuje závislost nákladů do marketingu na počtu škol:

Tabulka 18: Závislost nákladu do marketingu na počtu škol

Počet škol	Fixní náklady	Letáky	Mzda trenérům (ukázková hodina)	Celkem
1	3 600 Kč	450 Kč	600 Kč	4 650 Kč
2	3 600 Kč	900 Kč	1 200 Kč	5 700 Kč
3	3 600 Kč	1 350 Kč	1 800 Kč	6 750 Kč
4	3 600 Kč	1 800 Kč	2 400 Kč	7 800 Kč
5	3 600 Kč	2 250 Kč	3 000 Kč	8 850 Kč
6	3 600 Kč	2 700 Kč	3 600 Kč	9 900 Kč
7	3 600 Kč	3 150 Kč	4 200 Kč	10 950 Kč
8	3 600 Kč	3 600 Kč	4 800 Kč	12 000 Kč
9	3 600 Kč	4 050 Kč	5 400 Kč	13 050 Kč
10	3 600 Kč	4 500 Kč	6 000 Kč	14 100 Kč

Zdroj: Autor práce

5.6.3 Grafické prvky, jednotný vizuál a práce s nimi

Napříč všemi marketingovými prostředky bude Judo Heroes dodržovat určité grafické prvky a jednotný vizuál.

Logo:

Logo je tvořeno červenými písmeny (JHC) s černým ohraničením uvnitř černého kruhu s třemi zúženími na třech, devíti a dvanácti hodinách. Pozadí je bílé s šedými nápisy klíčových slov.



Obrázek 4: Základní logo Judo Heroes

Zdroj: https://www.facebook.com/pg/judokemp/photos/?tab=album&album_id=309396092582849

Logo v sobě ukrývá několik symbolů. Červená barva je barva vášně a energie, která je ke každému sportu potřeba. Černá barva je vyjádřením sebekontroly, síly a disciplíny, která je důležitá zejména pro judo. Bílá barva symbolizuje klid a vyrovnanost. Tvar písmen JHC moderně napodobují japonské psaní štětcem (judo pochází z Japonska). Tři zářezy v kruhu symbolizují 3 fáze chvatu – vychýlení, nástup a hod.

I když je toto základní forma loga, tak s ním lze dále pracovat. Judo Heroes, využívá i jednobarevných variant tohoto loga, a to zejména tam, kde je pozadí jiné než bílé. Judo Heroes se nebojí s různými hravými změnami loga experimentovat. Pro lepší představu jsou v příloze této práce znázorněny různé formy loga⁸², ze kterých lze vyčíst, jakým způsobem se dá logo modifikovat.

Judo Heroes zakomponovává do grafik a vizuálů jednotlivé části výchozího loga. Jedná se například o pozadí s klíčovými slovy nebo o kruh se třemi zářezy. Oba tyto symboly se opakují i v jiných spojitostech než ve spojitosti s logem. Kruh se zářezy například jako tlačítka na webových stránkách.

⁸² Příloha 8

5.7 Management a zaměstnanci

Organizační struktura Judo Heroes, zapsaného ústavu je jednoduchá. V čele stojí ředitel, který je doplněn tříčlennou správní radou, vedenou předsedou správní rady. Rada rozhoduje o zásadních otázkách jako je doplnění a změna statutu, rozsah plných mocí ředitele k zastupování ústavu nebo zřízení poboček ústavu⁸³. Samotní trenéři, kteří pro JH pracují, jsou nájímáni externě, stejně jako účetní.

Judo Heroes, zapsaný ústav nemá žádné zaměstnance. Zakladatelé Marek Lojkásek (v současnosti působící jako ředitel) a Jan Ječmínek (v současnosti působící jako předseda správní rady) jsou dobrovolníky, stejně jako celá správní rada (Barbora Bidláková a Lucie Ječmínková).

Jedním z cílů Judo Heroes je generovat takové finanční prostředky, aby si za ně mohl ústav dovolit zaměstnat 1 zaměstnance na plný úvazek a díky tomu poskytovat svým zákazníkům lepší služby a dále růst. Způsob, jak tohoto stavu dosáhnout je popsán v kapitole 5.8.4, věnující se finančním cílům.

5.7.1 Trenéři

Důležitou roli hrají pro ústav trenéři, neboť právě oni určují výslednou kvalitu produktu. I když jsou trenéři nájímáni externě, tak Judo Heroes stojí o dlouhodobou spolupráci s nimi. Z tohoto důvodu jsou pečlivě vybíráni na základě jejich zkušeností a kvality jejich tréninku. Roli při výběru hraje také to, na jakou judistickou úroveň se během své závodní kariéry dostali. Všichni trenéři, se kterými JH spolupracuje, jsou ještě aktivními závodníky nebo svoji kariéru ukončili v posledních 5 letech. Důvody pro zaměstnávání mladých trenérů jsou následující:

- 1) V posledních 5 letech se dramaticky změnila pravidla juda a trenéři, kteří skončili svou závodní kariéru ještě před touto dobou nemají praktické zkušenosti se současným judem.
- 2) Za velkou přidanou hodnotu JHC považují zakladatelé atmosféru během kempu. Trenéři například tráví svůj volný čas (obědová pauza, čas před večerkou atd.) s dětmi. Čím menší je věkový rozdíl mezi trenérem a účastníkem, tím je větší pravděpodobnost, že budou mít stejné záliby.

⁸³ Příloha 7

- 3) Jedním z hlavních cílů JH je děti pro judo nadchnout a motivovat je. Trenéři, kteří jsou stále aktivními judisty si někdy během kempu musí plnit své individuální tréninkové plány. Děti díky tomu bezprostředně vidí, jak má pracovat správný profesionál. Často se rovněž stává, že se starší děti k trenérovi dobrovolně přidají, což je přesně ten stav motivace, který chce JHC v dětech vzbudit.
- 4) Velice dobře na děti působí, když svého trenéra v minulosti viděli vyhrávat na žíněnce.

Starší trenéři, které chce ústav dětem „ukázat“, jsou na kemp zváni jako hosté. Příkladem je účast Petra Laciny, osobního trenéra Lukáše Krpálka na dvou trénincích JHC 18.

Trenéři pro JH pracují na základě dohody o provedení práce, či na živnostenský list. V případě růstu není vyloučeno ani zaměstnání vybraných trenérů na zkrácený či plný úvazek.

5.7.2 Budoucí zaměstnanci

V současné době, při dvou turnusech kempu a třech kroužcích na školách za rok, dokáží potřebné administrativní práce a koordinaci trenérů pokrýt zakladatelé. Ti však mají jinou práci na hlavní pracovní poměr a v případě realizace většího množství projektů bude potřeba, aby těmto činnostem někdo věnoval více času. Z tohoto důvodu je jednou z priorit ústavu navýšení výnosů na takovou úroveň, aby mohl ústav zaměstnat pracovníka, který se bude o jeho chod starat na plný úvazek.

Takovýmto zaměstnancem může být buď jeden ze zakladatelů, kterému by ústav generoval takový příjem, že by ve své stávající práci mohl dát výpověď nebo nějaká třetí osoba. Náplní práce tohoto zaměstnance bude:

- navštěvování škol s potenciálem otevření kroužku juda – vyjednávání podmínek na těchto školách a zjištění specifík dané školy pro organizaci;
- organizace ukázkové hodiny;
- komunikace s rodiči – pomoc při přihlašování, odpovídání na emailové dotazy, pohotovost na telefonním čísle ústavu;
- řešení organizačních překážek během roku se školou (např. odpadnutí hodiny z důvodu havárie vody, volby ve škole atd.);
- odpovědnost za obsazení všech hodin juda na všech školách – sehnání kmenového trenéra v každé škole a řešení záskoků;

- administrativní práce spojené s výplatami – vedení docházky trenérů, vytváření dohod o provedení práce a zápočtových listů, předání mzdy trenérům;
- organizace JHC a příměstských táborů – rezervace prostor, zajištění personálu (hlavní vedoucí, trenéři, zdravotník) a uzavírání smluv s nimi, zajištění všech potřebných materiálů a věcí;
- příprava účetních podkladů pro účetní;
- měsíční reportování zakladatelům ústavu o chodu, dosažených výsledcích a překážkách, které musel překonávat.

Vzhledem k této agendě by zaměstnanec měl mít velice dobré organizační a komunikační dovednosti, pro klientský přístup, umět pracovat v MS Office – především v Excelu a Wordu. Předpokladem je také, že bude umět alespoň základy juda, aby mohl v případě potřeby zaskočit na nějaké škole. Vzhledem k tomu, že ústav nemá žádnou vlastní kancelář a zakladatelé pracují ze svého domova, tak je také žádoucí, aby zaměstnanec uměl dobře pracovat na internetu a především sdílet podklady na různých internetových pracovních platformách.

S rostoucím počtem projektů bude také potřeba navýšit počty trenérů, především kmenových trenérů na školách. Ideální trenér je stále aktivní judista, který kombinovaně studuje vysokou školu nebo má částečný úvazek jako sportovec u Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy či Ministerstva vnitra. Měl by mít alespoň zkušenosti z mládežnických reprezentačních turnajů, ale zároveň aktuálně nebýt členem užšího výběru juniorské nebo seniorské reprezentace (z časových důvodů). Požadavkem je také dobrý vztah k dětem a reprezentativní vystupování.

Počet trenérů zajišťující tréninky u dětí závisí na počtu škol a časové flexibilitě trenérů. Na každé škole by měl být jeden kmenový trenér a alespoň jeden trenér, který má v době tréninku volno a v případě výpadku trenéra kmenového, může zaskočit. Jeden trenér může být kmenovým trenérem na více školách, takže přesný počet trenérů lze jen těžko odhadnout, neboť na 5 škol může být potřeba 5 trenérů, ale také pouze 1, který má dostatek volného času. Podmínkou pro otevření kroužku na škole je získání kmenového trenéra pro tuto školu.

Personální požadavky pro každý turnus JHC, při naplnění počtu 50 dětí, jsou následující:

- 1 hlavní vedoucí,
- 4 trenéři juda,

- 2 animátoři volného času,
- 1 akreditovaný zdravotník zotavovacích akcí.

Ústavu se také osvědčilo k těmto zaměstnancům přijmout 1-2 dobrovolníky, kteří se kempu účastní za ubytování a stravu. Minimální počet pro kemp je 8 zaměstnanců, ideální je 8 zaměstnanců + 2 dobrovolníci. Na každém turnusu by se měli také objevit také 2 hvězdní hosté.

U JHC šlo kalkulovat s počtem dětí okolo 50 osob, neboť toto číslo je již ustálené a ústav tuto kapacitu každoročně naplní. To neplatí u příměstských táborů, neboť to je nový produkt, jehož naplnění se dá jen stěží predikovat. Počet trenérů by měl být vždy minimálně 1 trenér na 12 dětí, přičemž k tomuto počtu trenérů je potřeba vždy připočítat jednoho hlavního trenéra. Vzhledem k tomu, že kurzy jsou plánovány maximálně jako 2denní, tak není potřeba na kurzy shánět zdravotníka zotavovacích akcí, neboť o zotavovací akci se jedná až při pobytu delším než 5 dní.

5.8 Finance

Jelikož lze poměrně jednoduše přidělit náklady i tržby k jednotlivým produktům, tak bude i tato kapitola rozdělena na tři části – finance Judo Heroes Campu, Finance Judo Heroes příměstských táborů a finance Judo Heroes kroužků. U JHC se bude kapitola věnovat především analýze příjmů a výdajů z roku 2018 a bude zde naznačen také rozpočet pro rok 2019. U kroužků se bude práce věnovat jednak analýze výdajů, které bylo potřeba vynaložit na začátku před otevřením kroužků pro školní rok 2018/2019 a následně předpokládaným výdajům na toto období. U kurzů (příměstských táborů) se práce bude věnovat rozpočtu na jednu uspořádanou jednotku.

Výsledkem těchto tří podkapitol je vždy určení předpokládané ziskovosti u každého z produktů na jednotku. Jednotkou u JHC je jeden turnus, jednotkou u kroužku je jeden školní rok v jedné škole a jednotkou u příměstských táborů je jeden judo víkend.

Výsledkem celé kapitoly je určení takových kombinací počtů jednotek různých produktů, aby mohl ústav zaměstnat jednoho zaměstnance na plný úvazek při průměrné měsíční mzdě. Na to bude navazovat předpokládaný harmonogram rozvoje, který bude predikovat, kdy by tohoto stavu mělo být dosaženo a jaké budou dílčí kroky.

5.8.1 Analýza výnosů a nákladů Judo Heroes Campu 18

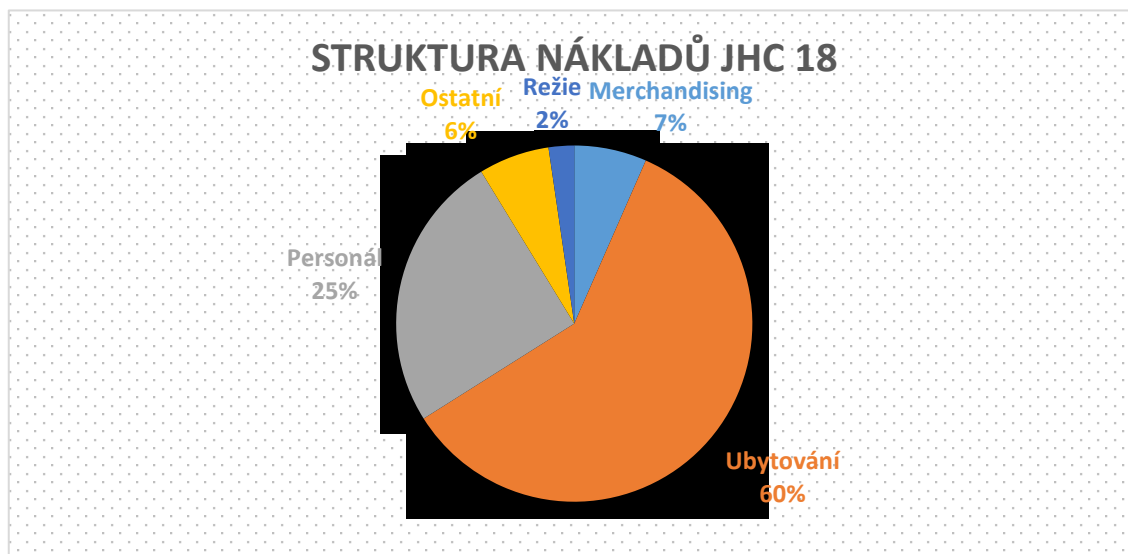
Výnosy za JHC 18 dosáhly při 99 účastnících hodnoty 634 824 Kč, z čehož byl 623 700 Kč výnos za účast na kempu a 11 124 Kč výnos z prodeje merchandisingu, který si mohli účastníci přikoupit. Výnos připadající na jednoho účastníka byl 6 412 Kč a výnos připadající na jeden turnus měl hodnotu 317 412 Kč.

Náklady jsou rozděleny na 5 kategorií, těmi jsou: náklady na ubytování, náklady na personál, náklady na pořízení merchandisingu, ostatní náklady a režijní náklady, které jsou rovnoměrně rozprostřeny mezi JHC a Kroužky. Jelikož ústav nemusí platit žádnou kancelář a taktéž ředitel ústavu a členové správní rady pracují dobrovolně, bez nároku na mzdu, tak tyto režijní náklady dosahují hodnoty pouze 12 052,5 Kč, což jsou 2,3 % z celkových nákladů na kemp. Podrobněji ukazuje strukturu nákladů JHC 18 tabulka 19 a graf 5.

Tabulka 19: Struktura nákladu JHC 18

Kategorie nákladů	Částka	Na jednoho účastníka
Merchandising	34 250,00 Kč	345,96 Kč
Ubytování	309 372,00 Kč	3 124,97 Kč
Personál	131 173,00 Kč	1 324,98 Kč
Ostatní	33 438,00 Kč	337,76 Kč
Režie	12 052,50 Kč	121,74 Kč
Celkem	520 285,50 Kč	5 255,41 Kč

Zdroj: Autor práce



Graf 5: Struktura nákladů JHC 18

Zdroj: Autor práce

Z grafu 5 je na první pohled patrné, že suverénně nejvyšší položku tvoří náklady na ubytování (60 %). Náklady na personál se podílejí 25 % a zbytek, tedy náklady na merchandising, ostatní náklady a režijní náklady tvoří dohromady 15 %.

Je ale nutné počítat s tím, že v případě splnění cílů v roce 2021 a zaměstnání zaměstnance na hlavní pracovní poměr rapidně vzrostou režijní náklady, právě o mzdu tohoto zaměstnance.

Odečtením nákladů od výnosů vyjde zisk z obou turnusů celkově 114 539 Kč, což je zisk 1157 Kč na jednoho účastníka a 57 269 Kč na jeden turnus.

Tabulka 20: Zisk z JHC 18

	Celkem	Na jednoho účastníka	Na jeden turnus
Výnosy	634 824 Kč	6 412 Kč	317 412 Kč
Náklady	520 286 Kč	5 255 Kč	260 143 Kč
Zisk	114 539 Kč	1 157 Kč	57 269 Kč

Zdroj: Autor práce

5.8.2 Analýza a plán výnosů a nákladů na kroužky ve školním roce 2018/2019

Judo Heroes otevřel ve školním roce 2018/2019 kroužky na 3 školách – ZŠ Botičská, ZŠ Tábořská a ZŠ Resslerova. Všechny tyto školy jsou v dojezdové vzdálenosti do 10 minut městskou hromadnou dopravou od sportovní haly Folimanka, kde sídlí judistický oddíl USK Praha, se kterým Judo Heroes spolupracuje.

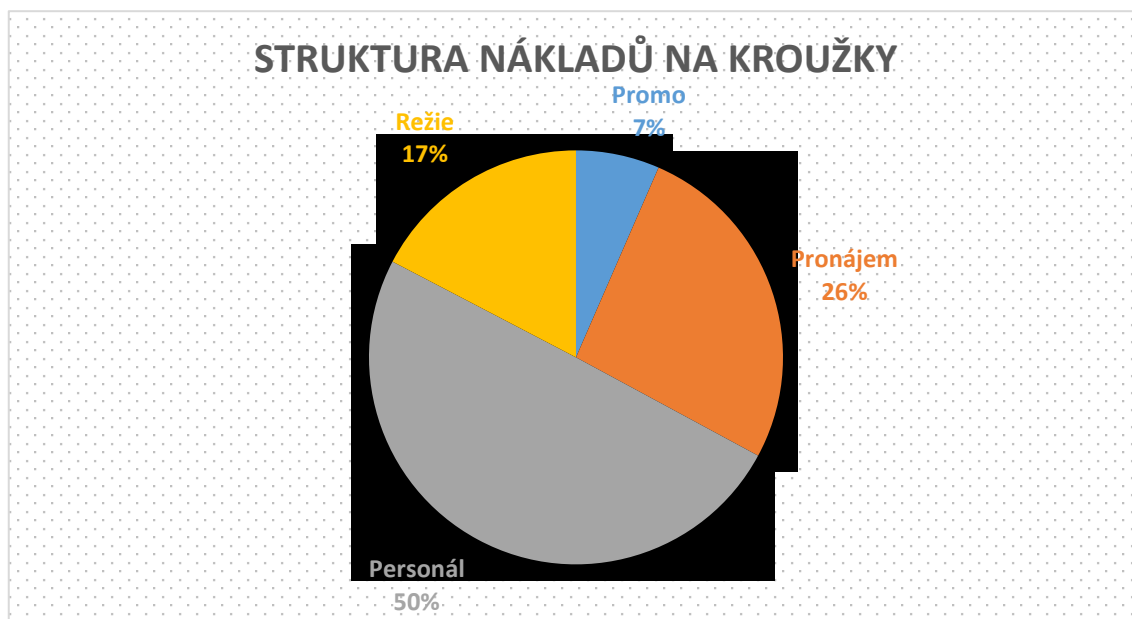
Celkově se na všechny 3 školy přihlásilo do kroužků 44 dětí. Roční cena za kroužek je 3300 Kč. Celkové výnosy za rok tedy činí 145 200 Kč. Pro účely této práce se předpokládá, že se na druhé pololetí přihlásí stejný počet dětí jako na pololetí první.

Náklady u kroužků jsou rozděleny na 4 kategorie. Jedná se o náklady na propagaci, které obsahují tisk letáčků do škol a výplatu trenérům za ukázkové hodiny, náklady na pronájem tělocvičny, náklady na personál a režijní náklady. Jejich strukturu zohledňuje tabulka 21 a obrázek 7.

Tabulka 21: Struktura nákladů na kroužky 18/19

Kategorie nákladů	Částka	Na jednoho účastníka	Na jednu školu
Propagace	4 542 Kč	103 Kč	1 514 Kč
Pronájem	18 303 Kč	416 Kč	6 101 Kč
Personál	34 588 Kč	786 Kč	11 529 Kč
Režie	12 053 Kč	274 Kč	4 018 Kč
Celkem	69 486 Kč	1 579 Kč	23 162 Kč

Zdroj: Autor práce



Graf 6: Struktura nákladů na kroužky

Zdroj: Autor práce

Celkové náklady na provoz kroužků na třech školách jsou 69 486 Kč. Oproti JHC tvoří u kroužků nejvyšší částku náklady na personál (50 %) a až poté je pronájem (26 %). Jelikož jsou režijní náklady celého ústavu rozděleny rovnoměrně mezi kemp a kroužky, tak tyto náklady dosahují stejně jako u JHC velikosti 12 053 Kč. Vzhledem k tomu, že celkové náklady na pokrytí kroužků na třech školách jsou o dost nižší než u kempu, tak tato výše režijních nákladů pokrývá 17 % nákladů celkových. Nejnižší podíl (7 %) vydal ústav na propagaci kroužků, přičemž v této kategorii jsou zahrnuty i mzdy trenérů na ukázkových hodinách.

Celkový zisk z kroužků 18/19 je 71 314 Kč, což odpovídá zisku 1 621 Kč na jedno dítě a zisku 23 771 Kč na jednu školu.

Tabulka 22: Zisk z kroužků 2018/2019

	Celkem	Na jednoho účastníka	Na jednu školu
Výnosy	140 800 Kč	3 200 Kč	46 933 Kč
Náklady	69 486 Kč	1 579 Kč	23 162 Kč
Zisk	71 314 Kč	1 621 Kč	23 771 Kč

Zdroj: Autor práce

5.8.3 Předpokládané výnosy a náklady na víkendový příměstský tábor

Příměstské tábory jsou jediným produktem (projektem), který ústav ještě nerealizoval. Webové stránky jsou již připravené pro spuštění přihlášek a samotná realizace je již jen otázkou časových kapacit zakladatelů.

Pro odhad budoucích výnosů je stěžejní určení ceny za příměstský víkendový tábor. Judo Heroes při určování ceny vychází z cen přímé konkurence, které jsou zmíněné v tabulce 11. Ceny za den příměstského tábora se pohybují v rozmezí 500–700 Kč. Vzhledem k tomu, že je ústav schopný naplnit kemp, který je dražší než kempy sledované konkurence, tak si může dovolit kalkulovat s horní hranicí tohoto rozmezí. Budoucí cena tedy bude 1400 Kč za víkend.

Mzda trenérům bude vyplácena formou dohody o provedení práce, přičemž její čistá výše bude 1 000 Kč za den, což odpovídá výši 1 176, 47 Kč před odvedením 15% srážkové daně. Předpokládané výdaje na jídlo jsou 250 Kč na osobu (dětí i trenéři), předpokládané ostatní výdaje jsou 150 Kč na dítě.

Tabulka 23: Předpokládané výnosy a náklady na konání kurzu

počet dětí	14	20	30	40	50	60
trenérů	3	3	4	5	6	7
celkové přímé náklady	19 409 Kč	21 809 Kč	28 412 Kč	35 015 Kč	41 618 Kč	48 221 Kč
pronájem	6 000 Kč	6 000 Kč	6 000 Kč	6 000 Kč	6 000 Kč	6 000 Kč
výplata trenérům	7 059 Kč	7 059 Kč	9 412 Kč	11 765 Kč	14 118 Kč	16 471 Kč
jídlo	4 250 Kč	5 750 Kč	8 500 Kč	11 250 Kč	14 000 Kč	16 750 Kč
ostatní náklady	2 100 Kč	3 000 Kč	4 500 Kč	6 000 Kč	7 500 Kč	9 000 Kč
výnosy	19 600 Kč	28 000 Kč	42 000 Kč	56 000 Kč	70 000 Kč	84 000 Kč
výnosy po odečtení přímých nákladů	191 Kč	6 191 Kč	13 588 Kč	20 985 Kč	28 382 Kč	35 779 Kč

Zdroj: Autor práce

Z tabulky 23 je zřejmé, že při dodržení předpokládaných nákladů se bodem zlomu dá nazvat přihlášení 14. dítěte. Od tohoto dítěte počínaje se dostává do kladných hodnot příspěvek z víkendu na režijní náklady celého ústavu. 14 dětí je tedy minimální počet přihlášených pro realizaci víkendu, neboť právě při tomto počtu se pokryjí veškeré přímé náklady. Cílem pro první kurz je naplnění kapacity pro 40 dětí, což odpovídá příspěvku na režijní náklady 20 985 Kč. Je potřeba si také uvědomit, že čím bude větší počet škol, na kterých bude ústav působit, tím více dětí se bude účastnit příměstských táborů.

5.8.4 Finanční cíle

Jak již bylo v této práci zmíněno několikrát, jedním z cílů je zaměstnat administrativního pracovníka na plný úvazek. Výše úvazku pro účely této práce je stanovena jako průměrná mzda v ČR, což k 26. 11. 2018 je 31 851 Kč⁸⁴. Ústav musí zohlednit veškeré finance, které na zaměstnance musí vydat, proto je potřeba nekalkulovat s hrubou mzdou, ale se mzdou superhrubou. Ta u této výše odpovídá 42 680 Kč. O tuto částku měsíčně se po zaměstnání zvýší režijní náklady.

Pokud by režijní náklady dosahovaly stejné velikosti jako během školního roku 2018/2019, tak by se po přičtení nákladů na mzdu zvýšily na 536 266 Kč. Výnosy po odečtení přímých nákladů na jeden turnus JHC jsou 63 295 Kč, Výnosy po odečtení přímých nákladů z provozování kroužku na jedné škole jsou 27 789 Kč a výnosy po odečtení nákladů na jeden kurz při obsazenosti 40 dětí jsou 20 985 Kč.

Vzhledem k tomu, že ústav chce do budoucna pořizovat své vlastní žíněnky, tak bude z každého projektu spořit 10 % z výnosů po odečtení přímých nákladů. Takto naspořené peněžní prostředky taktéž budou plnit roli finanční rezervy, pro pokrytí neočekávaných nákladů. Následující tabulka shrnuje, kolik jednotek, jakého produktu je potřeba naplnit, aby cíle bylo dosaženo.

⁸⁴ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Nejnovější údaje* [online]. [cit. 2018-11-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

Tabulka 24: počet jednotek realizovaných produktů pro naplnění cíle

	Počet jednotek	Výnosy po odečtení PN	10 % na investice	Příspěvek na RN
JHC	3	189 885 Kč	18 989 Kč	170 897 Kč
Kroužek	10	277 890 Kč	27 789 Kč	250 101 Kč
Kurz	6	125 910 Kč	12 591 Kč	113 319 Kč
Celkem	19	593 685 Kč	59 369 Kč	534 317 Kč

Zdroj: Autor práce

Příspěvek na režijní náklady je při tomto počtu naplněných jednotek o 1 949 Kč nižší než předpokládané režijní náklady, ale vzhledem ke své výši je zanedbatelný a v případě potřeby může být uhrazen z peněz určených na investice.

Pro zaměstnání zaměstnance s hrubým platem 31 851 Kč musí ústav realizovat 3 turnusy JHC, otevřít kroužek na 10 školách a uspořádat 6 víkendových příměstských táborů. Podle plánu ústavu by tohoto cíle mělo být dosaženo ve školním roce 2020/2021. Cíle pro nadcházející školní roky jsou následující:

Tabulka 25: Finanční cíle do školního roku 2020/2021

	17/18	18/19	19/20	20/21
JHC	2	2	3	3
Kroužek	0	3	6	10
Kurz	0	2	4	6
Výše příspěvku na RN	113 931 Kč	226 734 Kč	396 503 Kč	534 317 Kč
Příspěvek na investice	12 659 Kč	25 193 Kč	44 056 Kč	59 369 Kč
Výše superhrubé mzdy	7 485 Kč	16 886 Kč	31 033 Kč	42 518 Kč

Zdroj: Autor práce

Pokud by ústav vycházel z čísel, kterých dosáhl u JHC ve školním roce 2017/2018, u kroužků ve školním roce 2018/2019, u kurzů by počítal s kalkulací pro 40 dětí dle kapitoly 5. 7. 3 a zároveň by se ústavu podařilo splnit cíle v tabulce, tak by ve školním roce 18/19 mohl zaměstnat zaměstnance se superhrubou mzdou 16 886 Kč (počítáno zpětně od 1. 9. 2018). Ve školním roce 19/20 může nabídnout superhrubou mzdu 31 033 Kč a ve školním roce 2020/2021 téměř dosáhne průměrné mzdy v ČR ze čtvrtého čtvrtletí roku 2018.

6 ZÁVĚR A DISKUZE

Cílem teoretické části práce bylo z dostupné odborné literatury zpracovat základní pojmy a předpoklady, které jsou nezbytné pro zpracování části praktické. Z rešerše tématu vznikly následující závěry:

- 1) Pojem podnikání definuje zákon č. 89/2019 Sb. Zákon občanský zákoník, přičemž pro účely této práce je stěžejní, že tento zákon považuje za podnikatele každou osobu zapsanou v obchodním rejstříku a každou osobu podnikající na základě živnostenského nebo jiného oprávnění, čímž se mezi podnikatele řadí i Judo Heroes, zapsaný ústav.
- 2) Živnost, kterou ke svému podnikání potřebuje JH je živností ohlašovací a vázanou. Požadavky na odbornou způsobilost, která je potřeba k provozování tělovýchovných a sportovních služeb je uvedena v příloze č. 2 k zákonu 455/1999 Sb. Živnostenský zákon.
- 3) Vhodnou právní osobou, vzhledem k charakteru produktů, které JH nabízí, je ústav. Není však vyloučena budoucí transformace ústavu na spolek. Motivací k této transformaci je lepší dosažitelnost dotací v rámci dotačního programu Můj klub.
- 4) Struktura podnikatelského plánu se liší podle účelu, za jakým byl sepsán a podle typu daného podniku. Pro účely JH je vhodnou strukturou
 - a) Úvodní shrnutí
 - b) Popis organizace
 - c) Cíle organizace
 - d) Cílové trhy zákazníků
 - e) Konkurence
 - f) Pracovníci a personální politika
 - g) Finance
 - h) Podnikatel má být iniciativní

Cílem praktické části práce bylo, pomocí vyhotovení podnikatelského plánu pomoci zakladatelům Judo Heroes, zapsaného ústavu s řízením rozvoje organizace a rozhodováním u strategických otázek. Práce měla 3 hlavní výzkumné otázky.

Výzkumná otázka č. 1 – Kdo je zákazníkem?

Autor na základě analýzy interních dat ústavu dospěl k závěru, že každý z produktů má jiného cílového zákazníka s následujícími znaky:

- 1) JHC – 10-15 let, judista, celá ČR a přilehlé části SR
- 2) Kroužky – 6-12 let, ne judista, žák dané školy
- 3) Příměstské tábory – 10–15 let, judista, krajská města a jejich okolí
- 4) Klub – 6-15, kdokoliv, Praha a okolí

Při analýze produktů konkurence se ukázalo, že největší konkurent Judo Kidsport (vystupující pod značkou Judo Academy) nabízí také produkt mířící na cílovou skupinu předškolních dětí.

Kladem tohoto produktu jsou podchycení talentů v mladším věku a tím pádem větší kontrola nad všeobecným motorickým rozvojem dítěte a také větší růst členské základny českého juda. Překážkou k rozšíření produktu o mladší děti představuje požadavek na schopnost trenéra zaujmout děti i v takto mladém věku, případně neochota judistických trenérů se více zaměřovat na všeobecný rozvoj než na judo. V úvahu také připadá pro tyto mladší děti najmout specialistu na motorický rozvoj dětí bez ohledu na to, zda se tento trenér v minulosti s judem setkal a následně ho doškolit v judistické přípravě.

Vzhledem k nedostatku dat doporučuje autor této práce vedoucím pracovníkům ústavu realizovat průzkum zájmu o tento produkt u školek a rodičů předškolních dětí např. formou elektronického dotazníku. Případně, vzhledem k problematice výběru trenéra pro tuto cílovou skupinu, autor doporučuje vhodně zvolit termín uvedení tohoto produktu na trh. Za vhodnou variantu považuje nejdříve naplnění finančních cílů a zaměstnání zaměstnance na hlavní pracovní poměr, který by měl dostatek času na provedení kvalitního výběrového řízení a až poté realizaci tohoto projektu.

Krom těchto primárních cílových skupin zákazníků byly v práci definovány další cílové skupiny, ať už odběratelů nebo dodavatelů, které musí ústav monitorovat. Těmi jsou: trenéři, kluby, školy, sponzoři, dárci, dobrovolníci a města.

Důležitou úlohu hraje především trh s trenéry. Členská základna po úspěchu Lukáše Krpálka na OH 2016 vzrostla od července 2016 do konce roku 2017 o 57 % a téměř všichni noví členi jsou mladší 15 let. Je tedy na místě si položit otázku, zda české judo

bylo na takovýto skokový růst dětí připravené a zda si dokáže poradit s několikanásobnou poptávkou po trenérech, aniž by to bylo na úkor jejich kvality.

Autor práce je názoru, že se kvalita trenérů, kteří vedou školní kroužky, snížila minimálně po stránce judistické, neboť oproti minulosti začala konkurence spolupracovat i s trenéry, kteří nemají žádné zkušenosti se závodním judem.

Vhodným opatřením pro ústav může být kvalitně nastavené interní školení trenérů. Autor také doporučuje vedoucím pracovníkům, aby na tuto situaci upozornili ČSJU a společně s ním se angažovali ve změně celé struktury školení trenérů.

Další cílovou skupinou, na kterou by se měl ústav zaměřit, jsou sponzoři. Ústav na rozdíl od své konkurence nemá žádného partnera, který by pomohl s jeho financováním. Vhodná forma spolupráce může být identifikace sponzora s judistickou hvězdou, výměnou za náklady potřebné k jejímu najmutí (letenky, mzda, stravné). Na komunikačních kanálech ústavu se poté v kontextu s daným judistou objeví slogan „FIRMA“ host JHC – „jméno judisty“. Čím větší bude finanční obnos poskytnutý sponzorem, tím známější bude host, který s ním bude spojován.

Výzkumná otázka č. 2 – Kdo je konkurentem a který je největší?

Z výsledků analýzy dat⁷ poskytnutých ČSÚ a dat získaných na webových stránkách konkurujících subjektů a škol dospěl autor k následujícím závěrům:

Vzhledem k rozdílným charakterům každého z produktů JH, je potřeba určit konkurenci pro každý produkt zvlášť.

- 1) JHC – každý subjekt, který pořádá judistické soustředění ve stejném termínu jako JH, případně týden před nebo po.
- 2) Příměstské tábory – každý klub, který pořádá příměstské tábory
- 3) Kroužky na ZŠ – přímým konkurentem autor označil každý subjekt, který organizuje judistické kroužky v Praze a Středočeském kraji na více než 2 ZŠ. Nepřímým konkurentem je každý subjekt, který organizuje program zabavující děti po škole.

Jediné subjekty v rámci ČR, které splňují definici přímého konkurenta v kontextu této práce, jsou: Judo Club Kidsport, z.s. (vystupující pod značkou Judo Academy Praha), Judo club Kyklop, z.s., Judo4fun, z.s. a Judo víc než sport, z.s. Všechny tyto subjekty konkurují JH ve všech jejich plánovaných produktech.

Z výsledků analýzy plyne, že největším přímým konkurentem je Judo Academy Praha, které bylo označeno za největší hrozbu v kritériích velikosti subjektu, práce se sociálními sítěmi a podobnosti s cílovým stavem JH. Ve zbylém kritériu ceny byl tento konkurent vyhodnocen jako 2. nejlevnější. JA organizuje kroužky na 47 školách a dosahuje 19% pokrytí všech škol v Praze. Při pohledu na rozprostření škol je zřejmé, že víc než 50 % těchto škol leží na území městských částí Prahy 4 a Prahy 10. Autor této práce vysvětluje tento fakt polohou oddílové tělocvičny, která je umístěna na jejich pomezí a děti, které chtějí přejít z kroužků do oddílu, jsou posléze směřovány do této tělocvičny. Zbytek škol je rozmístěn spíše náhodně. Za městskou část vhodnou pro rozvoj kroužků na školách se dá označit Praha 8, kde JA působí pouze na 1 škole a zároveň je v dostatečné vzdálenosti od její tělocvičny. Strategickou polohu pro ústav má také Praha 2, která je sice sousedící s Prahou 4, ale zase zde leží judistický oddíl USK Praha, který je partnerem ústavu.

Vzhledem k dostatečně velkému počtu škol, na kterých kroužek juda neprovozuje žádný ze subjektů, považuje autor práce u produktu kroužků za větší ohrožení konkurenci nepřímou. Ta se dle organizátora dá rozdělit na 3 kategorie. 1) kroužky organizované školou samotnou, 2) kroužky organizované skrz webovou stránku kroužky.cz, 3) jiné externí subjekty. Z cenového hlediska se na první pohled zdá, že největším konkurentem je samotná škola, která organizuje kroužky v průměru za 839 Kč. Na druhou stranu se ve zkoumaném vzorku nenašla jediná škola, která by organizovala kroužek úpolový, což zvýhodňuje JH u žáků, kteří se chtějí úpolům věnovat. Na druhou stranu je třeba si položit otázku, zda tyto děti stačí k naplnění kroužku nebo zda-li je potřeba přilákat také děti, které primárně úpoly nevyhledávají a které by tím pádem mohly upřednostnit jiný druh sportu, který je levnější a organizovaný školou.

K diskuzi také je, jak je možné, že se i přes výrazně nižší cenu kroužků organizovaných školou samotnou, naplní kroužky externích dodavatelů. Průměrné ceny kroužků organizované skrz kroužky.cz dosahují 151 % a kroužky jiných externích dodavatelů dosahují 192 % cen kroužků školních. Vysvětlením tohoto faktu může být vyšší kvalita externích kroužků, omezená kapacita školních kroužků nebo neschopnost škol nabídnout kroužek, který si děti vyžadují.

Díky tomuto si ústav může dovolit pracovat s výrazně vyšší cenovou hladinou než je 839 Kč, průměrně placených za školní kroužek.

Výzkumná otázka č. 3 – Jaké množství akcí musí Judo Heroes, zapsaný ústav realizovat, aby mohl zaplatit zaměstnance na hlavní pracovní poměr?

Na základě zkoumaných dat byl proveden kvalifikovaný výpočet, v rámci, kterého byl stanoven minimální počet uspořádání 3 turnusů JHC, 10 kroužků na školách a 6 příměstských táborů během jednoho školního roku pro zaplacení jednoho pracovníka na HPP. Tento výpočet vycházel z předpokladu hrazení účastnických poplatků dopředu a za předpokladu, že ústav na trhu práce dovede najít a posléze zaměstnat vhodného pracovníka za 42 518 Kč superhrubé mzdy. Pokud by ústav dodržel cíle stanovené autorem této práce, tak by tohoto stavu mělo být dosaženo ve školním roce 2020/2021.

V úvahu může připadat také jiný poměr realizovaných produktů (např. 4 JHC a 12 kroužků nebo 4 JHC, 10 kroužků a 3 příměstské tábory) výsledný poměr bude dán situací na trhu s trenéry, časovými možnostmi vedoucích pracovníků a poptávkou po jednotlivých produktech.

Alternativními variantami jsou najmutí pracovníka dříve s nižšími měsíčními náklady (např. na zkrácený pracovní úvazek nebo na základě živnostenského oprávnění) nebo najít takové řešení, které by pomohlo financovat chod ústavu i z jiných zdrojů, než jsou zisky spojené s produktem (např. pomocí sponzorů, dotací nebo externího financování).

Za ideální považuje autor práce kombinaci obou variant. Najmutí pracovníka, jehož plat by byl více variabilní a byl by závislý na počtu realizovaných projektů, čímž by se počáteční náklady ústavu snížily, a zároveň větší angažovanost směrem k možnosti získání dotace a spolupráce se sponzorem.

Vzhledem k potřebné celistvosti a kompletnosti podnikatelského plánu, vycházejícího z teoretických východisek, se musel autor kromě již zmíněných výzkumných otázek zabývat celou řadou dalších témat, z nichž nejzásadnější považuje téma týkající se vývoje a trendu v oboru. Na základě analýzy dat z ČSÚ, webových stránek MŠMT a dat poskytnutými ČSJU, dospěl autor k těmto závěrům:

- 1) Trend průměrných výdajů domácností na osobu byl v letech 2010-2016 rostoucí, s průměrným meziročním růstem 3,21 %, což po odečtení inflace odpovídá růstu 1,-85 %.
- 2) Trend příjmů subjektů působících v oblasti sportu byl v letech 2010-2017 rostoucí s průměrným meziročním růstem 6 %.

- 3) Trend dotací do sportu byl v letech 2011-2019 rostoucí s průměrným meziročním růstem 16 %.
- 4) Trend vývoje členské základny ČSJU byl v letech 2014-2017 rostoucí, s průměrným meziročním růstem 26 %.

Je však potřeba vzít v úvahu, že během sledovaného období se ekonomika nacházela v období růstu. Lze předpokládat, že trend průměrných výdajů domácností, trend příjmů subjektů v oblasti sportu i trend dotací do sportu je bude hospodářským cyklem ovlivněn a bude zajímavé sledovat, jak se tyto trendy budou v čase měnit. Trend vývoje členské základny ČSJU je závislý především na výkonech českých reprezentantů a celkové popularizaci juda a vliv hospodářského cyklu by neměl hrát zásadní roli. Na jednu stranu může snížení příjmu domácnosti vést k tomu, že rodiče nezaplatí dětem dražší kroužek juda a upřednostní levnější kroužky pořádané školou nebo budou volný čas po škole dětem vyplňovat jiným, levnějším způsobem, ale na stranu druhou může dojít k tomu, že rodiče místo umístění dítěte na sport, který má vysoké finanční nároky na rodiče (např. hokej), umístí dítě na relativně levné judo.

Po prozkoumání všech výzkumných otázek i otázek doplňujících, došel autor k závěru, že na trhu existuje dostatečně velký prostor pro růst Judo Heroes, zapsaného ústavu. Vzhledem k množství škol, na kterých stále ještě neprobíhá výuka juda, je vhodné sledovat i konkurenci nepřímou. Velkou pozornost by mělo vedení také věnovat zejména výběru trenérů, jejich dalšímu rozvoji a jiným způsobům financování ústavu než pouze z projektového zisku.

ZDROJE

- [1] ABRAMS, Rhonda a VALLONE, Julie. *Obchodní plán: vytvořte ho správně a rychle*. Hodkovičky [Praha]: Pragma, [2007]. 189 s. ISBN 978-80-7349-052-2.
- [2] BEDNÁŘOVÁ, Dagmar a ŠKODOVÁ-PARMOVÁ, Dagmar. *Malé a střední podnikání*. 2., rozš. vyd. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2010. 146 s. ISBN 978-80-7394-229-8.
- [3] BLACKWELL, Edward. *Podnikatelský plán*. Překlad Jiří Tolman. Praha: Readers International Prague, 1993. VII, 134 s. Business guide: Průvodce pro malé a střední podnikatele. ISBN 80-901454-1-8.
- [4] BÜHLER, André; NUFER, Gerd; RENNHAKE, Carsten (2006): *The nature of sports marketing, Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing & Management*, No. 2006-06, Hochschule Reutlingen, School of International Business (SIB), Reutlingen, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:21-opus-31574>
- [5] ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
- [6] ČERNÁ, S., ŠTENGLOVÁ, I., PELIKÁNOVÁ, I., DĚDIČ, J. a kolektiv. *Obchodní právo – podnikatel, podnikání, závazky s účastí podnikatele*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2016. 736 s.
- [7] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Nejnovější údaje* [online]. [cit. 2018-11-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
- [8] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, *Příjmy, výdaje a životní podmínky domácností – Publikace*. [online]. [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prijmy-vydaje-a-zivotni-podminky-domacnosti>
- [9] FOTR, Jirí a SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. Expert. ISBN 80-247-0939-2.
- [10] FREIBERG, František a ZRALÝ, Martin. *Ekonomika podniku*. Vyd. 2., přeprac. V Praze: České vysoké učení technické, 2008. 126 s. ISBN 978-80-01-04144-4.
- [11] FREIBERG, František. *Financování podniku*. Vyd. 1. Praha: Nakladatelství ČVUT, 2007. 183 s. ISBN 978-80-01-03636-5.
- [12] GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek a ŘEHÁK, David. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [13] GRÜNWARD, Rolf a HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
- [14] HISRICH, Robert D. a PETERS, Michael P. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.
- [15] HRDÝ, Milan, HOROVÁ, Michaela. *Finance podniku*. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2009, 180 s. ISBN 978-80-7357-49-5.
- [16] HYVÄRI, Sampsa. *Event management and marketing of judo clubs in peripheral area, case: Koyama-Shiai 2014*. Tornio, 2014. Thesis. Lapland university of applied sciences school of business and administration.
- [17] JUDO CLUB KIDSPORT. *Základní informace* [online]. [cit. 2018-12-20]. Dostupné z: <https://www.judoprodeti.cz/zakladni-informace>
- [18] JUDO CLUB KIDSPORT. *Náš tým* [online]. [cit. 2018-12-20]. Dostupné z: <https://www.judoprodeti.cz/nas-tym>
- [19] JUDO CLUB KIDSPORT. *Organizujeme* [online]. [cit. 2018-12-21]. Dostupné z: <https://www.judoprodeti.cz/organizujeme>
- [20] JUDO KYKLOP. *Přihlášky* [online]. [cit. 2018-12-20]. Dostupné z: <http://judo-kyklop.cz/prihlasky/>

- [21] KORÁB, Vojtěch, MIHALSKO, Marek a VAŠKOVIČOVÁ, Jana. *Založení a řízení podniků*. Vyd. 2., dopl., V Akademickém nakl. CERM 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008. 155 s. Učební texty vysokých škol. ISBN 978-80-214-3792-0.
- [22] KORÁB, Vojtěch, REŽŇÁKOVÁ, Mária a PETERKA, Jiří. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, ©2007. 216 s. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [23] LANDA, Martin a POLÁK, Michal. *Ekonomické řízení podniku*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008. xiv, 198 s. ISBN 978-80-251-1996-9.
- [24] LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, ©2007. VI, 180 s. ISBN 978-80-251-1492-6.
- [25] LANDSTRÖM, Hans (1999) *The Roots of Entrepreneurial Research, New England Journal of Entrepreneurship*: Vol. 2: No. 2, Article 2. Available at: <https://digitalcommons.sacredheart.edu/neje/vol2/iss2/2>
- [26] MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. Expert. ISBN 978-80-247-2432-4.
- [27] MIHAL, Alexandru Lucian, *The strategic sport marketing Planning Process*, Editura Universităţii din Bucureşti, 2013. 236 s.
- [28] MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI. *Výpis ze spolkového rejstříku* [online]. [cit. 2018-12-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=759261&typ=PLATNY>
- [29] MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. *Ministryně: na sport chceme v příštím roce 7, 5 miliardy*. <http://www.msmt.cz> [online]. [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/ministerstvo/novinar/ministryne-na-sport-chceme-v-pristim-roce-7-5-miliardy?highlightWords=ROZD%C4%9ALEN%C3%8D+ST%C3%81TN%C3%8DH0+ROZPO%C4%8CTU+2015+OBLASTI+SPORTU+PROGRAM+VIII>
- [30] MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. *Můj klub 2019: dotace jsou rozděleny a téměř vyplaceny* [online]. 2019 [cit. 2019-12-09]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/sport-1/muj-klub-2019-dotace-jsou-rozdeleny-a-temer-vyplaceny?highlightWords=dotace+jsou+rozd%C4%9Bleny>
- [31] MOORE, Carlos, PETTY, William, PALICH, Leslie, LONGENECKER, Justin. *Managing Small Business: An Entrepreneurial Emphasis*. 14th ed. Mason: South Western College. 2008. 711s. ISBN: 978-0-324-66289-0.
- [32] NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly*. Vyd. 2. Praha: Oeconomica, 2009-. sv. ISBN 978-80-245-1521-2.
- [33] ODBOR STATISTIK ROZVOJE SPOLEČNOSTI. *Statistika sportu: základní ukazatele 2016* [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-12-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/65776218/090016-17.pdf/f20e6d01-ea6f-4dce-a70c-7f7d617e973b?version=1.3, str 10>
- [34] PACUT, Miroslav. *Dějiny vybraných individuálních sportů*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2010. 208 s. ISBN 978-80-7329-245-4.
- [35] PORTÁL HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY. *Školy* [online]. [cit. 2018-12-20]. <http://www.praha.eu/extranet/skola-war/skoly.jsp>
- [36] ŘÍHA, Zdeněk et al. *Ekonomika a řízení podniku*. Vyd. 1. V Praze: České vysoké učení technické, 2009. 100 s. ISBN 978-80-01-04434-6.
- [37] SALACHOVÁ, Bohumila. *Právo v podnikání*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2008. 120 s. Právo. ISBN 978-80-87071-81-6.
- [38] SEKRETARIÁT RVNNO, *Typologie NNO v ČR podle státní politiky vůči NNO v letech 2015–2020* [online]. [cit. 2018-04-14]. Dostupné z: https://www.neziskovky.cz/clanky/511_692/fakta_typy-neziskovych-organizaci/
- [39] SHAPERÓ, Albert, *Entrepreneurship and Economic Development*. Wisconsin: Project ISEED. LTD., The Center for Venture Management, r. 1975.

- [40] SHILBURY D., WESTERBEEK H., QUICK S., FUNK D. KARG, A., *Strategic Sport Marketing*, 4rd edition, Sydney: Allen & Unwin, 2014. ISBN: 9781743314777
- [41] SCHÄFER, Andreas. *Judo*. 1. vyd. České Budějovice: Kopp, 2007. 128 s. Průvodce sportem. ISBN 978-80-7232-327-2.
- [42] STELMACH, Karel. *Od podnikatelského záměru k podnikání: [studijní materiál]*. Vyd. 1. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2008. 46 s. ISBN 978-80-7248-457-7.
- [43] ŠIMAN, Josef a PETERA, Petr. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010. XVII, 192 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-117-8.
- [44] TURNEROVÁ, Jolana. *Cesta ke skrytému bohatství neziskové organizace: rozvoj lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Spiralis, 2007. 104 s. ISBN 978-80-903015-5-9.
- [45] VESELÝ, Ivo a WOJNAROVÁ, Eva. *Zpracováváme podnikatelský plán: (zásady, praktické rady, podpory podnikání)*. Vyd. 1. V Opavě: Slezská univerzita, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2000. 78 s. ISBN 80-7248-079-0.
- [46] VOSTROVSKÝ, Václav a ŠTŮSEK, Jaromír. *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti*. Praha: Agnes, 2008. 141 s. ISBN 978-80-903696-5-8.
- [47] Zákon č. 89/2012 sb., Občanský zákoník: aktuální úplné znění od 1. prosince 2018. Praha: Verlag Dashofer, spol, 2018.
- Zákon č 90/2012 Sb., Zákon o obchodních korporacích. In: *Sbírka zákonů 2012*.
- [48] Zákon č. 455/1991 Sb., Živnostenský zákon (Úplné znění): Znění od 31.7.2019. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-455-1991-sb-o-zivnostenskem-podnikani-zivnostensky-zakon/uplne/>
- [49] *Odkud k nám jedete*. In: www.facebook.com [online]. 2017, 25.4.2017 [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/judokemp/photos/a.319574851564973.1073741829.299970440192081/645832745605847/?type=3&theater>.
- [50] *Typologie NNO v ČR podle státní politiky vůči NNO v letech 2015–2020*. WWW.neziskovky.cz [online]. [cit. 2018-04-14]. Dostupné z: https://www.neziskovky.cz/clanky/511_692/fakta_typy-neziskovych-organizaci/

ZKRATKY POUŽITÉ V PRÁCI

ČSJU – Český svaz juda

ČSÚ – Český statistický úřad

JH – Judo Heroes, zapsaný ústav

JHC – Judo Heroes Camp

JA – Judo Academy

MŠMT – Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy

OZ – Občanský zákoník

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Typologie NNO v ČR podle funkcí.....	20
Tabulka 2: Váhy jednotlivých kritérií.....	49
Tabulka 3: Ohodnocení pravděpodobnosti vzniku rizik a příležitostí.....	50
Tabulka 4: Rozložení vzorku zkoumaných škol a kroužků po Praze.....	51
Tabulka 5: Rozvaha Judo Heroes, zapsaného ústavu ke dni 31. 12. 2018.....	57
Tabulka 6: Produkty a jejich cílové skupiny.....	69
Tabulka 7: Tržní podíl konkurence.....	72
Tabulka 8: Počty trenérů konkurence.....	73
Tabulka 9: Geografické působení konkurence.....	73
Tabulka 10: Srovnání cen konkurence.....	74
Tabulka 11: Váhové hodnocení konkurentů podle pořadí.....	75
Tabulka 12: Působnost JA v Praze.....	78
Tabulka 13: Identifikace silných a slabých stránek JA.....	80
Tabulka 14: Identifikace hrozeb a příležitostí JA.....	81
Tabulka 15: Ceny kroužků na školách.....	83
Tabulka 16: Srovnání výše cen nepřímých konkurentů.....	85
Tabulka 17: Sledovanost na sociálních sítích k 30. 8. 2018.....	86
Tabulka 18: Závislost nákladu do marketingu na počtu škol.....	92
Tabulka 19: Struktura nákladu JHC 18.....	98
Tabulka 20: Zisk z JHC 18.....	99
Tabulka 21: Struktura nákladů na kroužky 18/19.....	100
Tabulka 22: Zisk z kroužků 2018/2019.....	101
Tabulka 23: Předpokládané výnosy a náklady na konání kurzu.....	101
Tabulka 24: počet jednotek realizovaných produktů pro naplnění cíle.....	103
Tabulka 25: Finanční cíle do školního roku 2020/2021.....	103

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Rozmístění účastníků JHC 2017	67
Obrázek 2: Mapa pokrytí Judo Academy	77
Obrázek 3: SWOT analýza Judo Academy	82
Obrázek 4: Základní logo Judo Heroes.....	92

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Průměrné výdaje domácností na rekreaci a sportovní služby na osobu	60
Graf 2: Příjmy subjektů ve sportu	61
Graf 3: Výše dotací do sportu v letech 2011-2019	62
Graf 4: Vývoj členské základny ČSJU	63
Graf 5: Struktura nákladů JHC 18	98
Graf 6: Struktura nákladů na kroužky	100

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 - Vývoj členské základny českého svazu juda v letech 2014–2016

Příloha 2 - Počet členů českého svazu juda ve věku 10-15 let

Příloha 3 - Přihláška na soustředění Judo víc než sport

Příloha 4 – Příloha řádné účetní uzávěrky JA 2017

Příloha 5 – Rozdělení dotací z dotačního programu VIII v roce 2017 – 2. část, str. 7

Příloha 6 – Rozdělení dotací z dotačního programu Můj klub v roce 2018 – 4. část, str. 2

Příloha 7 – Zakládací listina ústavu

Příloha 8 – Grafické varianty práce s logem

Příloha 9 – Rozvaha Judo Heroes, zapsaného ústavu ke dni 31. 12. 2018

Příloha 10 – Výkaz zisků a ztrát Judo Heroes, zapsaného ústavu ke dni 31. 12. 2018

Příloha 11 – Párové srovnání kritérií a určení významnosti

Příloha 12 – Párové srovnání silných stránek

Příloha 13 – Určení úrovně rizika hrozeb

Příloha 14 – Určení úrovně přínosu příležitostí



ČESKÝ SVAZ JUDO
CZECH JUDO FEDERATION

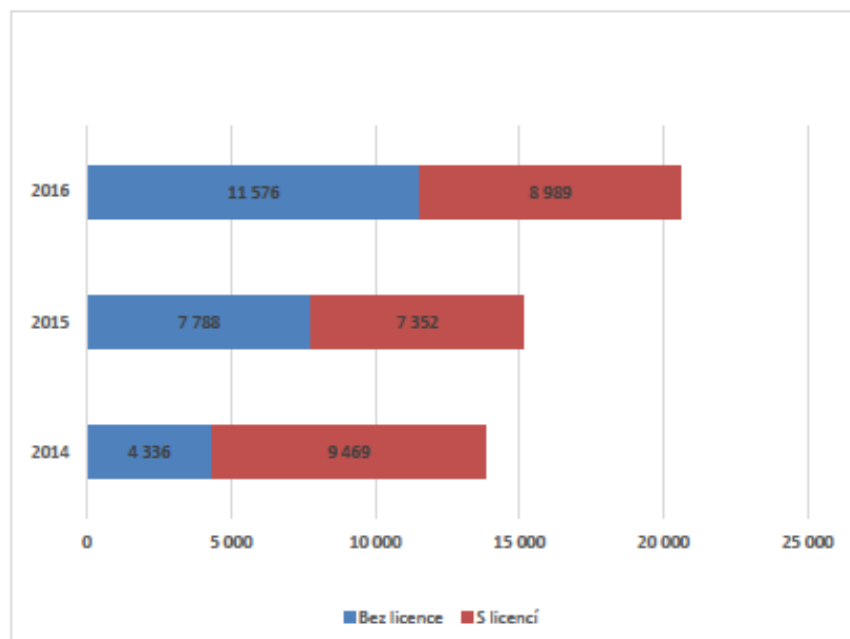
Atletická 100/2 • box 40 • 160 17 Praha 6-Strahov • Czech Republic • tel.: +420 233 355 280

Statistické vyhodnocení členské základny Českého svazu juda

Vývoj členské základny 2014 - 2016

	2014	2015	2016
Celkem členů	13 805	15 140	20 565
Bez licence	4 336	7 788	11 576
S licenci	9 469	7 352	8 989
z toho 300,- Kč	4 359	3 602	4 257
z toho 100,- Kč	5 110	3 750	4 732

Členská základna ČSJu 2014 - 2016





Vývoj členské základny v průběhu roku 2016

Měsíc	Počet členů
Leden	15 832
Únor	16 384
Březen	16 704
Duben	16 849
Květen	17 052
Červen	17 080
Červenec	17 181
Srpen	17 204
Září	17 406
Říjen	18 328
Listopad	20 164
Prosinec	20 583



V Praze 11.1.2017

Zpracoval: Roman Kalous

Příloha 2 - Počet členů českého svazu juda ve věku 10-15 let

RN	(Více položek)
Popisky řádků	Počet z Jméno
Jihočeský kraj	542
DDM Třeboň	19
Judo AC Čimelice	3
Judo Academy Jižní Čechy	69
Judo České Budějovice	113
SK JUDO 1990 Strakonice	30
SK JUDO Písek	1
SK Kaplice	18
SKJ Týn n.Vltavou	29
SKP PÍSEK	30
Sokol Judo Club Blatná	37
Sokol Tábor	95
TJ Sokol Dačice Centropen	23
TJ Tatran Prachatice	75
Jihomoravský kraj	1664
BeF Home Blansko	66
Jiu Jitsu Prušánky	1
JK Samuraj Adamov	26
Judo Blučina	25
Judo Budo Brno	97
Judo DDM Znojmo	23
Judo Dolní Kounice	33
Judo Kata Brno	25
Judo Orel Žatčany	17
Judo Orel Židlochovice	141
Judo SK Královo Pole Brno	274
Judo Veselí nad Moravou	44
Judo Wrestling club Brno	27
Junior Judo Brno	28
Oddíl Judo Ketkovice	15
SK JJ Rajhrad	8
SK VALETUDO – RK ZNOJMO	7
SKP Kometa Brno	4
SKP Sakura Hodonín	1
Slovan Hodonín	23
Sokol Dědice	44
Škola bojových sportů Břeclav	53
T.J. Sokol Kostice	20
T.J. Sokol Letovice	6
T.J. Sokol Tvrdonice	18
Tatran Brno	21
TJ Sokol Svitávka	1
TJ Sokol Tuřany	2
Tori Judo Brno	614
Karlovarský kraj	202
BUDO-CLUB Mariánské Lázně	43
SK Judo Sokolov z.s.	15

SKP Hvězda Karlovy Vary	39
T.J. Lokomotiva Cheb z.s. oddíl judo	105
Kraj Vysočina	466
BUSHi - klub Kodokan Judo při TJ Sokol Třešť	10
Dům dětí a mládeže Bystřice nad Pernštejnem	43
Judo DDM Pelhřimov	24
Judo Orel Žďár nad Sázavou	23
Kodokan Judo Sokol Telč	22
SK Judo Jihlava	50
Slavoj Polná	46
Sokol Žďár nad Sázavou	102
Spartak Třebíč	20
Spartak Velká Bíteš	54
T.J. Sokol Jihlava	72
Královéhradecký kraj	641
Akademie Šampion Hradec Králové	8
DDM Třebechovice	38
JK DDM Chlumeck nad Cidlinou	33
Judo club Broumov	14
Judo Club Hradec Králové	60
Judo DDM Hradec Králové	45
SKP Judo Jičín	134
SKP Judo Náchod	87
SKP Judo Nový Bydžov	80
Sokol Hradec Králové	62
Sokol JC Česká Skalice	23
TJ Lokomotiva Trutnov z.s.	57
Liberecký kraj	612
JUDO CLUB 7 Semily	25
Judo club sakura Liberec	49
JUDO klub Jablonec n. N.	98
Judo SEDDMA Semily	43
Judoclub Liberec	112
SK Judo Liberec	97
SK Judo Nový Bor	24
Tělovýchovná jednota LIAZ Jablonec nad Nisou	31
TJ Loko Česká Lípa z.s.	47
TSC Turnov	86
Moravskoslezský kraj	1316
1. Judo Club Baník Ostrava	477
Baník Karviná	22
Judo Beskydy	119
Judo Bohumín	37
Judo Club Havířov	89
Judo Club Orlová	48
JUDO CLUB při MP Ostrava	28
JUDO Český Těšín	40
Judo DDM Třinec	65
Judo Nový Jičín	42
Judo Permoník	13

Judo Ropice	12
Judo Závěšice	20
Kotouč Štramberk	7
MSK Judo Karviná	37
SK Judo Stonava	8
SK Město Frýdek-Místek	65
TJ MSV Studénka	7
TJ Ostrava	46
TJ Slezan Opava	134
Olomoucký kraj	471
Budokan Prostějov	1
Judo Hranice	80
Judo Lutín	50
Judo SK Přerov	8
JUDO WARRIORS Olomouc	3
Judoklub Olomouc	145
Klub juda Hranice	26
SK UP Olomouc	36
Sokol I Prostějov	53
T.J. Sokol Mohelnice	44
T.J. Sokol Šternberk	15
TJ Hodolany o.s.	10
Pardubický kraj	284
DAITŮ RYU - sportovní bojová umění Pardubice z.s.	107
Judo Česká Třebová	39
Judo Choceň	28
Judoklub Pardubice	94
Sokol Heřmanův Městec	16
Plzeňský kraj	397
JK Bobří Sušice	11
Judo DDM BLOVICE	36
Judo DDM Stod	17
Judo Klatovy	34
Judo-club Domažlice	42
Judoclub Klatovy	18
Judoclub Plzeň	174
Judoclub Sušice	23
RuKa JUDO z.s.	22
SK JUDO Poběžovice	14
TJ Slavoj DVOREC	6
Praha	1603
AC Sparta Praha Judo	59
Bushidokai Praha	8
Český svaz judo	11
JC Anděl	15
JC Tatran Praha	38
Judo Academy Praha	766
Judo Bivoj	49
Judo Club BULLDOGS Praha	18
Judo Club Raion-ryu	49

Judo Dragons	43
Judo Lions	14
LTC Zbraslav	50
SK Bellova Praha	3
SK Yawara Prague	59
SKPŠ Praha	21
SKZŠ Hostivař	3
Sokol Praha Košíře	16
TJ Háje	8
TJ Sokol Praha Vršovice	207
TJ Sokol Žižkov II	64
Univerzitní sportovní klub Praha	102
Středočeský kraj	1576
Cobra club Rakovník	19
HOPA SPORT - JUDO	33
JC Sokol Hořovice	27
Judo club Kyklop	171
Judo club Orion	33
Judo Davle-Štěchovice	35
Judo Kladno	27
Judo Kladno N62 z.s.	39
Judo Klub DDM Mělník	37
Judo klub Kodokan	18
Judo klub Slaný	38
JUDO Neratovice	54
JUDO Příbram	64
Judo Sokol Velim	7
Judo víc než sport	190
Judo ZŠ Sadová Čáslav	63
Judo ZŠ Týnec nad Labem	8
JUDO4FUN	312
Samuraj Praha	6
SKS Arena Kladno	18
Sport Dynamo Milovice	11
Sport Kolín	15
Sportovní klub policie Benešov	52
SUNNY CANADIAN INTERNATIONAL SCHOOL	6
T.J. Sokol Buštěhrad	26
TJ Auto Škoda Mladá Boleslav z.s.	43
TJ Kralupy z.s.	33
TJ Lokomotiva Beroun o.s.	85
TJ Spartak Vlašim z.s.	20
TJ Start Kolín	86
Ústecký kraj	910
15.ZŠ Most - oddíl Judo o.s.	13
DDM Děčín	53
J.V. Judo Rumburk	81
JC Litokan Litoměřice	27
Judo Junior Teplice	156
Judo Kadaň	26

Judo Dragons	43
Judo Lions	14
LTC Zbraslav	50
SK Bellova Praha	3
SK Yawara Prague	59
SKPŠ Praha	21
SKZŠ Hostivař	3
Sokol Praha Košíře	16
TJ Háje	8
TJ Sokol Praha Vršovice	207
TJ Sokol Žižkov II	64
Univerzitní sportovní klub Praha	102
Středočeský kraj	1576
Cobra club Rakovník	19
HOPA SPORT - JUDO	33
JC Sokol Hořovice	27
Judo club Kyklop	171
Judo club Orion	33
Judo Davle-Štěchovice	35
Judo Kladno	27
Judo Kladno N62 z.s.	39
Judo Klub DDM Mělník	37
Judo klub Kodokan	18
Judo klub Slaný	38
JUDO Neratovice	54
JUDO Přebram	64
Judo Sokol Velim	7
Judo víc než sport	190
Judo ZŠ Sadová Čáslav	63
Judo ZŠ Týnec nad Labem	8
JUDO4FUN	312
Samuraj Praha	6
SKS Arena Kladno	18
Sport Dynamo Milovice	11
Sport Kolín	15
Sportovní klub policie Benešov	52
SUNNY CANADIAN INTERNATIONAL SCHOOL	6
T.J. Sokol Buštěhrad	26
TJ Auto Škoda Mladá Boleslav z.s.	43
TJ Kralupy z.s.	33
TJ Lokomotiva Beroun o.s.	85
TJ Spartak Vlašim z.s.	20
TJ Start Kolín	86
Ústecký kraj	910
15.ZŠ Most - oddíl Judo o.s.	13
DDM Děčín	53
J.V. Judo Rumburk	81
JC Litokan Litoměřice	27
Judo Junior Teplice	156
Judo Kadaň	26

Judo Proboštov	18
Judo SKP Most	29
Judo Stadion Teplice	31
Judo team Střekov	15
Judo Teplice	84
Judo Uherce	3
Judo Ústí nad Labem	44
KASUGA z.s.	31
PRO SPORT Teplice	46
Schrödingerův institut	46
Sport JUDO Litoměřice	75
Sportovní Centrum LUNA oddíl JUDO	27
TJ SSZŠ Litvínov - oddíl judo	13
TJ VTŽ CHOMUTOV z.s.	69
Vyhlička Ústí nad Labem	23
Zlínský kraj	376
Judo Valašsko	16
SKM Výsluní Uherský Brod	29
SKP Holešov	29
Slávia Kroměříž	55
Slovácká Slavia Uherské Hradiště	51
Spartak Hulín	24
Sportovní klub Policie Zlín z.s.	84
Sportovní škola Judo Jiu-Jitsu	63
T. J. Sokol Uherský Brod	10
TJ Rožnov pod Radhoštěm	15
Celkový součet	11060



PŘIHLÁŠKA NA TÁBOROVÉ SOUSTŘEDĚNÍ VE DNECH 17. - 26. 8. 2018

A. Informace o účastnících

Jméno a příjmení:
Trvalé bydliště:
Velikost trička:

B. Informace o rodičích

Otec	Matka
Jméno a příjmení:	Jméno a příjmení:
Trvalé bydliště:	Trvalé bydliště:
Tel. číslo:	Tel. číslo:
E-mail:	E-mail:

Pozn.: Prosíme, aby alespoň jeden z telefonních kontaktů byl na člena rodiny, který bude k dispozici po celou dobu trvání tábora (v případě nutnosti přijet pro dítě), pokud nebude mít ani jeden z rodičů možnost dostavit se, prosíme, uveďte jméno a kontakt na náhradní osobu (prarodiče apod.).

C. Náhradní osoba

Jméno:
Trvalé bydliště:
Tel. číslo:

D. Zvláštní informace (vše, co bychom měli vědět o Vašem dítěti pro bezproblémový průběh soustředění) – vyplní rodiče

E. Obecné informace

- Zahájení tábora: **17. 8. 2018** odpoledne, cca ve 14 hodin. Začínáme odpoledním tréninkem, strava začíná večerí.
- Ukončení tábora: **26. 8. 2018** odpoledne, cca ve 14 hodin. Končíme dopoledním tréninkem, strava končí obědem.
- V případě potřeby jiného příjezdu nebo odjezdu, uveďte prosím zřetelně do přihlášky.
Každé dítě musí mít kartičku zdravotní pojišťovny nebo její čitelnou kopii! V případě užívání léků je dítě odevzdá při příjezdu na táborové soustředění zdravotnici (zdravotní sestra Jana Dvořáková, 603 886 780; zdravotnice zdravotnických akcí Jiřina Krylová, 777 887 721).
- Doplatek za soustředění 4000,- Kč prosíme, uhradte do konce června 2018 přímo na tréninku nebo převodem na účet 2100347991/2010. Sromo poplatek je 3000,- Kč.
- Do konce června je potřeba odevzdat vyplněnou přihlášku, plnou moc a zdravotní způsobilost.
- Na tábor je potřeba přivést potvrzení o bezinfekčnosti.

Táborové soustředění realizováno za podpory MŠMT.

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽI A TĚLOVÝCHOVY

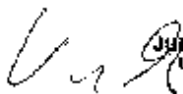
Rodiče odevzdají do konce června

Judo club Kidsport z.s.

PŘÍLOHA
ŘÁDNÉ ÚČETNÍ ZÁVĚRKY
K 31.12.2017
VE ZJEDNODUŠENÉM ROZSAHU

Sestaveno dne: 27. března 2018

Mgr. Jiří Vantík
předseda



JUDO CLUB KIDSPORT o.s.
U Zábřehského náměstí 57/2a
106 00 Praha 10
Tel.: +420 225 730 730
IČ: 27899598
www.judokidsportell.cz

Obecné údaje:

Název: Judo club Kidsport
Sídlo: U Zábělského nádraží 57/2a, 106 00 Praha 6
Právní forma: spolek
Datum vzniku: 7.3.2011
Identifikační číslo: 228 995 96
Předmět činnosti: členem sdružení je provozování neziskových činností souvisejících ve sportovním aktivizaci v judu a ostatních bojových umění;
předseda výboru: Mgr. Jiří Vaněk
účetníředseda výboru: Vlastislava Vaňková
člen výboru: Jiří Vaněk

Informace o činnosti

Spolek byl založen v souladu se Zákonem č. 83/1991 Sb. o sdružení občánů. OS je registrován dnem 7.3.2011 v Ministerstvu vnitra pod čj. VS/1-1/53 529/11-R. Od 1.1.2014 je zapsán ve spolkovém rejstříku, vedeného Městským soudem v Praze, oddíl I, vložka 22811

Od roku 2011 je spolek zaregistrován u Českého svazu juda.

Cílem spolku je přiblížit judo dětem a děti jim tak možnost si zapojovat a naučit je všem přednostem, které trénink juda přináší. Tréninky jsou zaměřovány kvalitativní učený (především aktivní judisté z USK), kteří dávají na harmonický rozvoj dítěte. JC Kidsport nabízí svým členům jednotný systém péče o malé judisty (jž od 5 let věku dítěte). První judistické kročky děti učiní na kroužku juda na své mateřské škole základní škole, kde se naučí všeobecným základům, které se prohlubují v oddělech v blízkosti bydliště. V dorosteneckém nebo juniorském věku existuje možnost přejít do profesionálního oddělu USK Praha, s kterým také spolupracujeme. Hospodářská činnost JC Kidsport byla příjmy z reklam a prodej doplňkového zboží (backnumber).

Informace o účetních metodách

Účetním obdobím je kalendářní rok. Spolek vede podvojné účetnictví ve zjednodušeném rozsahu. Spolek používá účetní metody vymezené Vyhláškou č. 504/2002 Sb., kterou se provádějí některé ustanovení zákona č. 363/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, u kterých hlavním předmětem činnosti není podnikání, pokud účtují v soustavě podvojného účetnictví, s platným znění, dále postupovalo podle Českých účetních standardů č. 401 až 414 a také v souladu se Zákonem č. 363/1991 Sb., o účetnictví, v platném znění. S účtem účelného období 2017 nedošlo k žádným odchýlkám od stanovených účetních metod. Spolku nevznikla povinnost ověřovat účetní závěrku auditorem. Veškeré účetnictví je pověřena firma Kletax s.r.o., u které jsou účetní záznamy uchovány v archivu.

Vysvětlující a doplňující údaje k informacím obsaženým v rozvaze a výkazu zisku a ztráty ve zjednodušeném rozsahu:

Rozvaha:

Stavy aktiv a pasív vyplývají z rozvahy a byly ověřeny účinnou inventarizací ze stavem k 31.12.2017. Spolek vlastní jeden běžný komerční účet v bance. Činnost provozuje v pronajatých prostorách sdružených škol a administrativní činnost provozuje v pronajaté kanceláři.

Spolek

- netvořil oprávnění k uzavírání
- nevytvářel opravné položky a rezervy
- nemá aktiva ani závazky v cizí měně
- nemá majetek oceněný reálnou hodnotou
- nemá podíl ani akcie své ani jiné společnosti, cenné papíry ani dluhopisy
- nemá splatné dluhy pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění
- nemá evidované daňové nedoplatky
- nemá pohledávky ani závazky s dobou splatnosti přesahující pět let
- nemá finanční ani jiné dluhy, které nejsou obsaženy v rozvaze
- průměrný evidenční počet zaměstnanců: 3 - nejsou členy statutárního ani jiného orgánu
- výše odměn funkčních pozicích členům statutárního orgánu: 0,-
- neurčovalo obchodní podmínky ani jiné smluvní vztahy s členy statutárního orgánu
- nemá majetek oceněný dle §25 odst.1 písm. k)
- neváznou levní pozemky s lemním porostem

Výkaz zisku a ztráty:

Spolek k 31.12.2017 dosáhl výnos z hospodářské činnosti ze režimů a prodeje zboží. Spolek využil za zdaňovací období roku 2017 možnosti snížení základu daně z příjmů dle § 20 odst. 7 ZDP. Příkladně získané tyto úspory budou použity na zrytí nákladů na hlavní činnost spolku během následujících třech let.

Spolek:

- má daňovou úsporu za rok 2017 ve výši 45.220,-
- výpočet zisku nebo ztráty nebyl ovlivněn způsobem oceňování finančního majetku
- není žádný rozdíl mezi daňovou povinností a již zaplacenou daní
- má přijaté dary v celkové výši 65.000 Kč – kvůli osazení osobních dat je možná částka k nahrazení u členů statutárního orgánu
- nepožádal veřejné služby
- hospodářský výsledek za rok 2016 byl převeden na účet nerozděleného zisku ze předchozí zdaňovací období
- výsledek hospodaření pro účely daně v příjmech: zisk 2.515.125,83Kč
- výsledek hospodaření z hlavní činnosti: zisk 2.276.658,91 Kč
- výsledek hospodaření z hospodářské činnosti: zisk 238.466,92 Kč

Ujištění pro uživatele účetní závěrky

Statutární orgán spolku ujišťuje uživatele účetní závěrky, že byly zařčovány všechny účetní doklady a že byly poskytnuty osobě, která zpracovává účetní záznamy, pravdivé a věrné informace nutné ke správnému provedení těchto záznamů. Činnost spolku bude kontrolována pokračovat i v následujících účetních obdobích. Dále statutární orgán spolku ujišťuje uživatele účetní závěrky, že od rozvahového dne do okamžiku sestavení bilanční souhrny účetní závěrky nebylo k žádným významným událostem, které by ovlivňovaly údaje vykázané v účetní závěrce k rozvahovému dni 31.12.2017.

Příloha 5 – Rozdělení dotací z dotačního programu VIII v roce 2017 – 2. část, str. 7

JEZDECKÁ STÁJ GABRIELKA	26615941	45 000 Kč
Jezdecký klub Krásná, z.s.	26640741	36 000 Kč
Jezdecký klub MERCI, z.s.	22891269	53 000 Kč
Jezdecký klub RONEX, z.s.	27007111	45 000 Kč
Jezdecký klub Třešť, z.s.	65767446	33 000 Kč
Jezdecký oddíl Kněžmost z.s.	48682225	80 000 Kč
Jezdectví Cheb, z.s.	00520748	58 000 Kč
Jihomoravské basketbalové centrum, z.s.	64331415	132 000 Kč
Jizerský klub lyžařů Desná z.s.	27007979	70 000 Kč
Judo club Kidsport, z.s.	22899596	2 954 000 Kč
JUDO Česká Třebová z.s.	22872205	174 000 Kč
JUDO KLUB OLOMOUC, z.s.	70233977	394 000 Kč
JUDO Příbram	48954985	160 000 Kč
Judoclub Sušice, z.s.	27056996	64 000 Kč
JUNIOR CHOMUTOV, z.s.	26640651	200 000 Kč
JUNIORESKÝ AEROBIK z.s.	70107696	126 000 Kč
Kajak klub Brandýs nad Labem, z.s.	43753914	76 000 Kč
Kangsim Dojang z.s.	26537877	427 000 Kč
Kanoistický klub Prosport Sezemice z.s.	60159693	34 000 Kč
Kanoistický klub Rakovník, z.s.	00473332	24 000 Kč
Kanovníci Kladno, z.s.	27033333	678 000 Kč
Karate klub Kadaň a Klášterec, z. s.	61342912	290 000 Kč
KARATE SPORT RELAX z.s.	49864301	427 000 Kč
Karatedo Steklý z.s.	66102014	300 000 Kč
Karlovy Vary Warriors z.s.	01245546	61 000 Kč
Kickbox Klub Reborn, z.s.	02688123	199 000 Kč
Kickbox klub, z.s.	26622441	96 000 Kč
Kin-ball Pardubice z.s.	01274368	78 000 Kč
KKJ Týn nad Vltavou, z.s.	65011988	52 000 Kč
Klub biatlonu Břidličná, p.s.	65893425	61 000 Kč
Klub biatlonu Halenkovice, p.s.	65792114	58 000 Kč
Klub biatlonu Klecany p.s.	04979061	40 000 Kč
Klub biatlonu Letohrad, p.s.	49317342	202 000 Kč
Klub biatlonu Manušice, p.s.	62237462	36 000 Kč
Klub biatlonu Rožnov pod Radhoštěm, p. s.	63025736	56 000 Kč
Klub biatlonu SK Rover, p.s.	15888282	162 000 Kč
Klub českých turistů Slovan Pardubice	26983079	33 000 Kč
Klub freestylevého lyžování Most z.s.	22896287	344 000 Kč
Klub gymnastiky Bělá pod Bezdězem, z. s.	26608618	63 000 Kč
Klub Krušných hor, z.s.	26643880	67 000 Kč
Klub mládeže stolního tenisu Liberec	46747893	154 000 Kč
Klub moderní gymnastiky Zlín, z.s.	65792840	176 000 Kč
Klub orientačního běhu Kladno, z.s.	26990440	46 000 Kč
Klub plaveckých sportů Opava, z.s.	47815345	56 000 Kč
Klub sportovní gymnastiky Litvínov, z.s.	62209752	126 000 Kč
Klub sportovní střelby LOYD Jablonec nad Nisou, z. s.	02981343	104 000 Kč
Klub sportovních potápěčů Olomouc, pobočný spolek SPMS	67339832	194 000 Kč
KLUB SPORTU PRO VŠECHNY Nová Paka z.s.	26614081	100 000 Kč
Klub stolního tenisu Olomouc	02119536	25 000 Kč
Klub tanečního sportu - Příbram	67676162	92 000 Kč

Příloha 6 – Rozdělení dotací z dotačního programu Můj klub v roce 2018 – 4. část, str. 2

26625644	Jezdecká společnost Hipodrom Most, z.s.	42 000,00
62859331	Jezdecký klub Arka, z.s., Lhota u Konice	16 000,00
68344279	JK Trojanovice z.s.	40 000,00
22899596	Judo club Kidsport, z.s.	2 768 500,00
48954985	JUDO Příbram, z.s.	194 000,00
22742441	KLOKAN CLUB	450 000,00
49317342	Klub biatlonu Letohrad, p.s.	259 000,00
26614081	KLUB SPORTU PRO VŠECHNY Nová Paka z.s.	74 000,00
44994192	KONRAD TOOLS TEAM z.s.,	55 000,00
26669277	Kotlářka Praha, z.s.	281 000,00
64630447	Krasobruslařský klub Orlová z.s.	66 000,00
48160377	Krasobruslařský klub Pardubice	86 500,00
47723131	LK JASAN AŠ z.s.	88 500,00
26552051	LTC Panorama Teplice, z.s.	156 000,00
03745309	LUIGINO.cz, z.s.	141 000,00
64354750	Lukostřelecký klub ARCUS Plzeň, z.s.	52 500,00
04293835	MKM Odolena Voda, z.s.	89 500,00
70944822	MOTOSPORT KLUB PARDUBICE v ACR	28 000,00
22891595	MUAY THAI TIK-TAK ROKYCANY, z.s.	64 500,00
65341350	Orel jednota Brno - Husovice	28 500,00
65268229	Orel jednota Kuřim	240 000,00
64269108	Orel jednota Moravské Budějovice	135 000,00
65265726	Orel jednota Šlapanice	286 500,00
63439115	Orel jednota Telč	47 000,00
65472233	Orel jednota Veřovice	39 500,00
65744217	Orel jednota Vnorovy	39 000,00
48159123	Pardubická malá kopaná PAMAKO z.s.	136 000,00
18189393	Plavecké sporty Kroměříž, z.s.	344 000,00
75104946	Plavecký oddíl DELFIN Pelhřimov z.s.	292 000,00
04784855	PONMM, z.s.	75 500,00
27043126	Prague beach team, z. s.	286 000,00
27005615	RUGBY CLUB PRAGA PRAHA, z.s.	507 000,00
62979507	SH ČMS - Sbor dobrovolných hasičů Braškov	18 000,00
65920414	SH ČMS - Sbor dobrovolných hasičů Býškovice	49 000,00
65059905	SH ČMS - Sbor dobrovolných hasičů Dobrá Voda u Českých Budějovic	48 500,00
65715772	SH ČMS - Sbor dobrovolných hasičů Horní Kalná	19 500,00
65468112	SH ČMS - Sbor dobrovolných hasičů Horní Suchá	47 000,00
47558776	SH ČMS - Sbor dobrovolných hasičů Chaloupky	77 500,00
45657211	SH ČMS - Sbor dobrovolných hasičů Jezeřany - Maršovice	99 000,00
48898236	SH ČMS - Sbor dobrovolných hasičů Křižanov	58 500,00
65579798	SH ČMS - Sbor dobrovolných hasičů Malá Víska	15 000,00
62696751	SH ČMS - Sbor dobrovolných hasičů Malčín	48 000,00
64989844	SH ČMS - Sbor dobrovolných hasičů Michálkovice	64 500,00
66738270	SH ČMS - Sbor dobrovolných hasičů Milostovice	13 500,00
65024753	SH ČMS - Sbor dobrovolných hasičů Moiné	10 000,00
65048971	SH ČMS - Sbor dobrovolných hasičů Nové Homole	31 000,00
64244636	SH ČMS - Sbor dobrovolných hasičů Ostřetín	26 000,00
64122557	SH ČMS - Sbor dobrovolných hasičů Paskov	71 000,00
66360145	SH ČMS - Sbor dobrovolných hasičů Plzeň - Litice	29 500,00
64934713	SH ČMS - Sbor dobrovolných hasičů Psáry	87 450,00
64479595	SH ČMS - Sbor dobrovolných hasičů Rohatec	22 500,00
47884975	SH ČMS - Sbor dobrovolných hasičů Senetářov	88 500,00
65049403	SH ČMS - Sbor dobrovolných hasičů Strážkovice	69 500,00
65991699	SH ČMS - Sbor dobrovolných hasičů Středokluky	19 000,00
65049519	SH ČMS - Sbor dobrovolných hasičů Trhové Sviny	15 000,00
64991261	SH ČMS - Sbor dobrovolných hasičů Trusovice	96 000,00
48899712	SH ČMS - Sbor dobrovolných hasičů Újezd	10 500,00
49746987	SH ČMS - Sbor dobrovolných hasičů Uněšov	60 000,00

Zakládací listina ústavu

Čl. I

Zakladatelé

Jméno fyzické osoby: Bc. Marek Lojkásek

Trvalé bydliště: Bolívarova 2099/35, 169 00, Praha 6

r. č.: 910829/0037

a

Jméno fyzické osoby: Mgr. Jan Ječmínek

Trvalé bydliště: Sokolovská 63, 186 00, Praha 8

r. č.:

zakládají podle § 405 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

ÚSTAV

II.

Název a sídlo ústavu

1. Název ústavu zní Judo Heroes Camp, zapsaný ústav (dále jen „ústav“).
2. Ústav má sídlo v Budilova 5, 180 00, Praha 8
3. Ústav může rozhodnutím správní rady zřizovat své organizační jednotky na celém území ČR.

III.

Doba trvání ústavu

Ústav se zakládá na dobu neurčitou.

IV.

Účel ústavu

Ústav se zakládá za účelem (s tímto posláním): výkonu podpory sportovní, tělovýchovné a zdravotní činnosti dětí, mládeže, žáků, studentů i dospělých lidí, přičemž dosažení zisku není účelem založení tohoto ústavu. K naplnění účelu uvedeného v tomto odstavci ústav využívá své osobní a majetkové složky. V rámci hlavní činnosti se ústav zavazuje poskytovat veřejně prospěšné služby, které jsou každému rovnocenně dostupné za podmínek předem stanovených.

V.

Předmět činnosti ústavu

1. Za účelem uvedeným v bodě IV. ústav realizuje tyto činnosti:
 - organizace a pořádání sportovních, tělovýchovných a zotavovacích akcí,
 - vlastní vzdělávací, osvětová a propagační činnost v oblasti sportu a tělovýchovy
 - zajištění účasti členů ústavu na seminářích, konferencích a dalších vzdělávacích akcích spojených s organizovanou sportovní činností, ekonomikou a obchodem,
 - organizace a pořádání mezinárodních sportovních a tělovýchovných akcí,
 - podpora mezinárodní spolupráce v rámci vzdělávání a tělovýchovy.

Kromě činností uvedených v bodě V, odstavec 1 má ústav tyto doplňkové činnosti:

- poskytování tělovýchovných a sportovních služeb,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 – 3 živnostenského zákona,
- velkoobchod a maloobchod
- provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti.

2. Druh služeb uvedených v odst. 1 lze měnit rozhodnutím správní rady.

VI.

Doplňková činnost (podnikání)

1. Kromě činností uvedených v čl. V má ústav tyto doplňkové činnosti:
 - poskytování tělovýchovných a sportovních služeb,
 - výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 – 3 živnostenského zákona,
 - velkoobchod a maloobchod
 - provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti.

2. Doplňkové činnosti realizuje ústav tak, aby účelně využil svůj majetek, ale tak, aby nedocházelo k omezování činností uvedených v čl. V.

VIII.

Orgány ústavu

Orgány ústavu jsou:

- a) správní rada,

b) ředitel.

IX.

Správní rada

1. Správní rada má 3 členy.
2. Pokud se uvolní místo člena správní rady, zakladatelé nejpozději do zasedání příští správní rady jmenují nové členy tak, aby počet členů správní rady byl vždy dělitelný třemi. Jestliže zakladatelé nejmenují nové členy správní rady v uvedeném termínu, nové členy jmenuje správní rada.
3. Funkční období správní rady je tříleté s výjimkou první správní rady.
4. Člen správní rady, kterému skončilo funkční období, může být jmenován znovu.
5. Po jmenování první správní rady zakladatelé určí losem jména jedné třetiny členů správní rady, kterým skončí funkční období po roce a jedné třetiny členů, kterým skončí funkční období po dvou letech.
6. Členové první správní rady jsou:

Předseda: Mgr. Jan Ječmínek

trvalý pobyt: Sokolovská 63, 186 00, Praha 8

r. č.

Člen: Bc. Barbora Bidláková

trvalý pobyt: Lamačova

r. č.

Člen: Bc. Lucie Pěkná

trvalý pobyt:

r. č.

7. Členství ve správní radě vzniká jmenováním a zaniká:
 - a) uplynutím funkčního období,
 - b) odvoláním zakladateli,
 - c) vzdáním se funkce,
 - d) úmrtím,
 - e) ztrátou bezúhonnosti.
8. Člen správní rady se může vzdát své funkce. Tuto skutečnost musí oznámit správní radě.
9. Pokud člen správní rady nevykonává odpovědně svoji funkci, zejména neúčastní se zasedání správní rady nebo poškodí zájmy ústavu, mohou ho zakladatelé odvolat z funkce člena správní rady. Jestliže zakladatelé neodvolají člena správní rady bezodkladně, nejpozději do 3 měsíců po té co je o to správní rada požádala, člena správní rady může odvolat správní rada.
10. Správní rada bezodkladně informuje zakladatele o tom, že se uvolnilo místo člena správní rady.
11. Správní rada jedná nejméně dvakrát ročně. Jednání správní rady svolává a řídí předseda správní rady, věcné podklady pro jednání připravuje ředitel.
12. Pokud to vyžadují okolnosti, může zasedání mimořádně svolat kterýkoliv člen správní rady.
13. Správní rada rozhoduje o věcech svěřených jí do působnosti § 410-412 OZ:
 - a) změně a doplnění statutu,
 - b) rozsahu plných mocí ředitele k zastupování ústavu,
 - c) zřízení poboček ústavu
14. Správní rada rozhoduje nadpoloviční většinou hlasů přítomných členů správní rady a je usnášeníschopná, je-li přítomna nadpoloviční většina členů správní rady. V případě rovnosti hlasů rozhoduje hlas předsedy správní rady. O změně zakládací listiny, o zrušení ústavu a o ústavu, kterému bude nabídnut likvidační zůstatek, o jmenování a odvolání ředitele, o jmenování a odvolání člena správní rady rozhoduje správní rada dvoutřetinovou většinou všech hlasů členů správní rady.

X.

Dozorčí rada

1. Dozorčí rada se nezřizuje.

XI.

Ředitel

1. Ředitel je statutárním orgánem ústavu.
2. Ve vztahu k zaměstnancům ústavu je ředitel vedoucím pracovníkem organizace.
3. Ředitelem ústavu je:

Jméno a příjmení: Bc. Marek Lojkásek

trvalý pobyt: Bolívarova 2099/35, 169 00, Praha 6

r. č.: 910829/0037

4. Ředitel zejména:
 - a) zastupuje ústav a jedná jeho jménem
 - b) řídí běžný chod ústavu
 - c) jedná jménem ústavu v rozsahu plných mocí svěřených mu správní radou,
 - d) odpovídá za realizaci činností ústavu a za provádění doplňkových činností,
 - e) odpovídá za vedení předepsané účetní evidence,
 - f) zpracovává návrh výroční zprávy o činnosti a hospodaření ústavu,
 - g) obsahově připravuje jednání správní rady.
5. Správní rada může změnit rozsah pravomocí ředitele.

XII.

Jednání za ústav

1. Za ústav jedná ředitel takto:
 - a) v běžných záležitostech zastupuje ústav ve všech věcech samostatně.
 - b) podepisování se děje tak, že k napsanému nebo vytištěnému jménu ústavu připojí ředitel svůj podpis.
 - c) v případě, že jde o dispozici s nemovitým majetkem či movitým majetkem v hodnotě nad 50.000,- nebo o uzavírání smluv, ze kterých by vyplýval pro ústav závazek nebo pohledávka vyšší než 100.000,- Kč, připojí k podpisu ředitele svůj podpis jeden z členů správní rady
2. K jednáním dle §412 OZ musí správní rada udělit předchozí písemný souhlas.

XIII.

Vklady zakladatelů

1. Zakladatelé vkládají do ústavu 200,- Kč takto:

Marek Lojkásek vkládá 100,- Kč;
Jan Ječmínek vkládá 100,- Kč.

2. Do vzniku ústavu spravuje majetkový vklad Marek Lojkásek, r. č. 910829/0037, Bolívarova 2099/35, 169 00, Praha 6.

XIV.

Zveřejnění výroční zprávy

1. Ústav vydává výroční zprávu a je povinen ji zveřejnit nejpozději do uplynutí 6 měsíců pro skončení účetního období (roku).
2. Účetní období začíná vždy 1. 9. a končí 31. 8. následujícího roku

XV.

Zrušení ústavu

1. Ústav zaniká z důvodů uvedených v § 417 OZ rozhodnutím soudu.
2. O zrušení ústavu může rozhodnout správní rada, jestliže finanční situace ústavu neumožňuje po delší dobu uhrazovat svoje závazky.
3. Současně s rozhodnutím o zrušení určí správní rada likvidátora a ústav, na který likvidátor převede likvidační zůstatek.

XVI.

Závěrečná ustanovení

1. Nestanoví-li tato zakládací listina jinak, řídí se právní vztahy ústavu zákonem č. 89/2012 Sb, občanským zákoníkem.
2. Zakládací listina je vyhotovena ve 4 stejnopisech, z nichž po jednom obdrží každý zakladatel, a dva budou přiloženy k žádosti o zápis ústavu do veřejného rejstříku.

Příloha 8 – Grafické varianty práce s logem



1000+
bezkonkurenčních
fanoušků

**MISTROVSTVÍ
EVROPY
JE
TADY!**

21. ČTVRTEK

22. PÁTEK

23. SOBOTA

"Nemohu ani popsat nadšení z Vašeho JHC, opravdu super vedení, skvělá organizace, superové vyžití pro děti všech věkových kategorií, spoustu zábavy a legrace a především předávání vynikajících zkušeností z juda. Za to vše vám dávám plný počet hvězdiček. Příští rok Ahój."

- Veronika Sklenářová

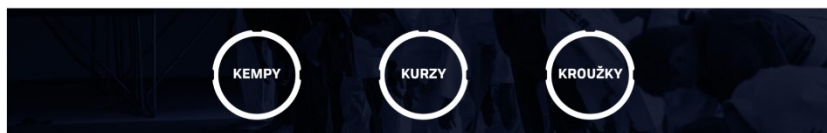


CO JE TO JUDO HEROES?

Judo Heroes je toka k judu. Dávali jsme jako nejméněji soustředění pro děti, ale jsme se rozšířili o další kroužky a víkendové kurzy. Všechno to děláme na 100 %, protože to je náš způsob, jak se odvíjet sportu, který nám toho tolik dal.

Ale není to všechno jen o judu. Ba naopak. Víme, že pro rozvoj dětí je nejlepší všestrannost. Proto jsou naše akce naplněné nejen judo, ale i doplňkovými aktivitami.

Judo nás baví. Pojď do toho s námi a Trénuj jako šampion!



KDO JSME?

Jíme parta mladých lidí, kteří se jednou rozhodli uplatit to nejlepší soustředění pro děti. Baví nás vše, co je s přípravou a průběhem kempu spojené. Míjeme pozdní odhazy, proto do každého JHC dáváme maximum a k tomu nám pomáhá i to, že máme bohaté zkušenosti z ročního juda u trenérů dětí.

Příloha 9 – Rozvaha Judo Heroes, zapsaného ústavu 2018

Zpracované v souladu s vyhláškou
č. 504/2002
Sb. ve znění pozdějších předpisů

ROZVAHA
ve zkráceném rozsahu
ke dni 31.12.2018
(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky
Judo Heroes, zapsaný ústav

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky
Budilova 2438/5

Praha
18000

IČ
01925253

Označení	Název	Číslo řádku	Stav k prvnímu dni účetního	Stav k poslednímu dni účetního
A B.	Krátkodobý majetek celkem	6	127	211
A B.II.	Pohledávky celkem	8	10	20
A B.III.	Krátkodobý finanční majetek celkem	9	117	191
A	AKTIVA CELKEM	11	127	211
Označení	Název	Číslo řádku	Stav k prvnímu dni účetního	Stav k poslednímu dni účetního
P A.	Vlastní zdroje celkem	13	-1	102
P A.II.	Výsledek hospodaření celkem	15	-1	102
P B.	Cizí zdroje celkem	16	128	109
P B.II.	Dlouhodobé závazky celkem	18	128	85
P B.III.	Krátkodobé závazky celkem	19	0	24
P	PASIVA CELKEM	21	127	211
Právní forma účetní jednotky				
Předmět podnikání nebo jiné činnosti				
Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní uzávěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou		
15.08.19				
14:12				

Vytlačeno systémem ABRA FlexiBee.

Příloha 10 – Výkaz zisků a ztrát Judo Heroes, zapsaného ústavu ke dni 31. 12. 2018

Zpracované v souladu s vyhláškou
č. 504/2002
Sb. ve znění pozdějších předpisů

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
ke dni 31.12.2018
(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky
Judo Heroes, zapsaný ústav

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky
Budilova 2438/5

**Praha
18000**

IČ
01925253

Označení	Název	Číslo řádku	Hlavní činnost	Hospodářská činnost	Celkem
A.	Náklady	1	690	6	696
A.I.	Spotřebované nákupy a nakupované služby	2	567	4	571
A.I.1.	Spotřeba materiálu, energie a ostatních neskladovaných dodávek	3	53	0	53
A.I.2.	Prodané zboží	4	16	4	20
A.I.5.	Náklady na reprezentaci	7	5	0	5
A.I.6.	Ostatní služby	8	493	0	493
A.III.	Osobní náklady	13	100	0	100
A.III.10.	Mzdové náklady	14	100	0	100
A.VIII.	Daň z příjmů	37	23	2	25
A.VIII.29.	Daň z příjmů	38	23	2	25
	Náklady celkem	39	690	6	696
B.	Výnosy	40	786	14	800
B.II.	Přijaté příspěvky	43	1	0	1
B.II.3.	Přijaté příspěvky (dary)	45	1	0	1
B.III.	Tržby za vlastní výkony a za zboží	47	785	14	799
	Výnosy celkem	61	786	14	800
C.	Výsledek hospodaření před zdaněním	62	119	10	129
D.	Výsledek hospodaření po zdanění	63	96	8	104

Právní forma účetní jednotky	
Předmět podnikání nebo jiné činnosti	

Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní uzávěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
15.08.19 14:12		

Příloha 11 – Párové srovnání hodnotících kritérií a určení významnosti

1	2	3	4		Kritérium	N+1	Váha
	1	1	4	1	Velikost subjektu	3	30 %
		2	4	2	Cena jednotlivých produktů	2	20 %
			4	3	Úspěšnost subjektu na sociálních sítích	1	10 %
				4	Podobnost charakteru subjektu vůči cílovému stavu JH	4	40 %

Velikost subjektu		
Tžní podíl	2	66 %
Počet trenérů	1	33 %
Cena		
Cena za den kempu	1	33 %
Cena za den příměstského tábora	1	33 %
Cena za pololetí kroužku / počet tréninků v týdnu	1	33 %
Úspěšnost subjektu na sociálních sítích		
Počet odběratelů FB	2	33 %
Počet odběratelů Instagram	1	17 %
Počet odběratelů FB na jednoho člena	3	50 %
Podobnost charakteru subjektu vůči cílovému stavu JH		
Geografická poloha působnosti subjektu	4	40 %
Ochota subjektu docházet k zákazníkovi	2	20 %
Počet tréninkových míst	1	10 %
Podobnost produktů s produktem JH	3	30 %

Příloha č. 12 – párové srovnání silných stránek

A		A	A	A	E	A														4
B			B	B	E	B														3
C				D	E	C														1
D					E	D														1
E						E														5
F																				
G																				
H																				
I																				
J																				
K																				
L																				
M																				
N																				
O																				
P																				

Seznam silných stránek	
A	Členská základna
B	Počet tréninkových míst
C	Počet trenérů
D	Osobnost Jiřího Vaňka a Davida Dubského
E	Hospodářské výsledky
F	Některými trenéry jsou čeští reprezentanti

Příloha č. 13 – hodnocení úrovně rizika hrozeb

Hrozba	Závažnost dopadu	Pravděpodobnost vzniku	Úroveň rizika
A	2	2	4
B	1	1	1
C	3	4	12
D	4	3	12
E	4	4	16
F	4	4	16
G			
H			
I			
J			
K			
L			
M			
N			
O			
P			

LEGENDA:

Počet bodů	Závažnost dopadu hrozby
1	zanedbatelná
2	málo významná
3	významná
4	velmi významná
5	nepřijatelná - ohrožené poslání

Počet bodů	Pravděpodobnost výskytu hrozby
1	téměř nemožná (1 až 20 %)
2	výjimečně možná (21 až 40 %)
3	běžně možná (41 až 60 %)
4	vysoce pravděpodobná (61 až 80 %)
5	hraničící s jistotou (81 až 100 %)

Seznam hrozeb	
A	Snížení dotací
B	Nízká podpora státu domácími sporty
C	Snížení zájmu populace o sport jako takový
D	Snížení zájmu populace o judo
E	Vstup nového konkurenta
F	Odtřžení klíčových zaměstnanců

Příloha č. 14 – hodnocení úrovně přínosu příležitostí

Příležitost	Atraktivita dopadu	Pravděpodobnost vzniku	Úroveň přínosu
A	3	4	12
B	1	1	1
C	3	2	6
D	5	3	15
E			
F			
G			
H			
I			
J			
K			
L			
M			
N			
O			
P			

LEGENDA:

Počet bodů	Atraktivita dopadu příležitosti
1	zanedbatelná
2	málo významná
3	významná
4	velmi významná
5	zásadně významná

Počet bodů	Pravděpodobnost výskytu příležitosti
1	téměř nemožná (1 až 20 %)
2	výjimečně možná (21 až 40 %)
3	běžně možná (41 až 60 %)
4	vysoce pravděpodobná (61 až 80 %)
5	hraničící s jistotou (81 až 100 %)

Seznam příležitostí	
A	Větší podpora státu skrz dotace
B	Větší podpora státu domácnostem na sport
C	Nárůst zájmu o sport jako takový
D	Nárůst zájmu o judo