

UNIVERZITA KARLOVA
Fakulta tělesné výchovy a sportu

**Podnikatelský plán výstavby sportoviště s přílehlým kavárenským
podnikem**

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

Doc. Ing. Eva Čáslavová, CSc.

Vypracovala:

Bc. Karolína Struhárová

Praha, 2024

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

V Praze, dne:

.....

Bc. Karolína Struhárová

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

Tímto bych chtěla poděkovat mé vedoucí doc. Ing. Evě Čáslavové, CSc. za odborné rady a pomoc při psaní této diplomové práce. Dále děkuji oběma účastníkům rozhovorů za poskytnutí cenných informací z jejich oboru. Na závěr bych ráda vyjádřila vděčnost svému příteli za jeho nesmírnou trpělivost, když jsem při psaní této práce byla nesnesitelná, a také své rodině a přátelům za jejich neustálou podporu.

Abstrakt

Název: Podnikatelský plán výstavby sportoviště s přilehlým kavárenským podnikem

Cíl: Hlavním cílem této diplomové práce je vytvořit realistický podklad pro podnikatelský plán výstavby sportoviště, konkrétně skateboardového bowlu, a přilehlého kavárenského podniku. Takto zpracovaný plán v budoucnosti poskytne přehled všech potřebných kroků pro úspěšnou realizaci projektu a také bude sloužit jako podklad pro prezentaci budoucímu investorovi nebo odboru rozvoje města.

Metody: V této diplomové práci jsou využity kvalitativní výzkumné metody. Konkrétně se jedná o analýzu dokumentů, která slouží k porozumění problematice a studiu podmínek pro výstavbu sportoviště a pro založení podniku. V práci se také objevuje metoda pozorování, která umožňuje lepší porozumění konkurenci a přehled o chodu kavárny. Poslední metodou je polostrukturovaný rozhovor, který doplňuje celou problematiku. Tyto kvalitativní výzkumné metody jsou kombinovány pro získání komplexního a kvalitativního pohledu na danou problematiku. Získaná data jsou zpracována pomocí SWOT analýzy.

Výsledky: Výsledkem je zpracovaný podklad pro podnikatelský plán výstavby sportoviště a přilehlého kavárenského podniku. Na základě analýzy trhu i finančních výpočtů a odhadů tato diplomová práce vykazuje, že projekt výstavby sportoviště se skateboardovým bowlem a přilehlou kavárnou v Železné Rudě je nejen realizovatelný, ale má také značný potenciál být v budoucnosti úspěšný.

Klíčová slova: skateboarding, výstavba sportoviště, zdroje financování sportoviště, finanční plán, kavárenský podnik, SWOT analýza

Abstract

- Title:** Business plan – development of a sports venue with an integrated café
- Objective:** The main objective of this thesis is to create a realistic foundation for a business plan for the construction of a sports facility, specifically a skateboard bowl, along with an adjacent café business. This comprehensive plan will provide an overview of all necessary steps for the successful realization of the project and will also serve as a basis for a business pitch to potential investors or the municipal development department.
- Methods:** For this master thesis, qualitative research methods are implemented. Specifically, document analysis is used to understand the complexity and study the conditions for developing a sports venue and establishing a business. The thesis also incorporates the method of observation to gain a better understanding of the competition and an overview of the café's operations. The last method is semi-structured interviews, complementing the entire thesis. These qualitative research methods are combined to achieve a comprehensive and qualitative perspective on the subject matter. All the data collected throughout are analyzed using a SWOT analysis.
- Results:** The result is a comprehensive basis for a business plan for the construction of a sports facility and an adjacent café business. Based on market analysis and financial calculations, this thesis concludes that the project of developing a sports facility with a skateboard bowl and an adjacent café in Železná Ruda is not only feasible but also has significant potential to be successful in the future.
- Keywords:** skateboarding, sports venue development, sports venue financing sources, financial plan, café business, SWOT analysis

Seznam zkratek

AJ	anglický jazyk
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
B2B	business-to-business
B2C	business-to-consumer
CF	cash-flow
ČR	Česká republika
ČSSZ	Česká správa sociálního zabezpečení
DPČ	dohoda o pracovní činnosti
DPH	daň z přidané hodnoty
DPP	dohoda o provedení práce
I	investice
Kč	korun českých
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
NJ	německý jazyk
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
PB	pay back
ROI	return on investment
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
tj.	to je
tzv.	takzvaně, takzvaný
Z	zisk

OBSAH

1. ÚVOD	11
2. CÍLE A ÚKOLY PRÁCE	12
3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA	13
3.1. Základní pojmy podnikatelské činnosti a právní forma podnikání.....	13
3.2. Sportovní zařízení	14
3.2.1. Zdroje financování.....	15
3.2.2. Možnosti financování	16
3.2.3. Vývojové trendy sportovní infrastruktury	17
3.3. Podnikatelský plán	18
3.4. Analýza trhu.....	20
3.4.1. Porterův model analýzy konkurence	20
3.4.2. SWOT analýza.....	23
3.5. Strategické plánování.....	24
3.5.1. Definování trhu.....	25
3.5.2. Strategické cíle	26
3.6. Výběr lokality	27
3.7. Personální zajištění	28
3.8. Marketingový plán.....	29
3.8.1. Zážitkový marketing.....	31
3.9. Finanční plán.....	33
3.10. Risk management.....	35
4. METODIKA PRÁCE.....	37
4.1. Přístup k výzkumu	37
4.2. Analýza dokumentů	38
4.3. Polostrukturovaný rozhovor.....	39

4.4.	Pozorování	40
4.5.	SWOT analýza	41
5.	Analytická část práce	43
5.1.	Porterova analýza konkurence	43
5.1.1.	Konkurence v rámci odvětví.....	44
5.1.2.	Hrozba nově vstupujících konkurentů.....	47
5.1.3.	Hrozba substitutů.....	47
5.1.4.	Hrozba rostoucí síly zákazníků.....	52
5.1.5.	Hrozba rostoucí síly dodavatelů	52
5.1.6.	Shrnutí Porterovy analýzy trhu.....	53
5.2.	SWOT analýza	53
5.2.1.	Silné stránky	54
5.2.2.	Slabé stránky.....	55
5.2.3.	Příležitosti.....	55
5.2.4.	Hrozby	56
5.2.5.	Matice SWOT analýzy	56
5.3.	Podnikatelské strategie.....	57
6.	PODNIKATELSKÝ PLÁN – BOWLe.....	59
6.1.	Popis podniku BOWLe	59
6.2.	Mise a vize	61
6.3.	Strategické cíle a cílová skupina.....	61
6.3.1.	Strategické cíle podniku BOWLe.....	61
6.3.2.	Cílová skupina podniku BOWLe	62
6.4.	Podnikatelské strategie.....	64
6.5.	Návrh prostorového a technického řešení podniku.....	65
6.6.	Potřebná povolení	68
6.7.	Marketingový plán	70
6.7.1.	Produkt	70
6.7.2.	Cena.....	73

6.7.3.	Distribuce.....	76
6.7.4.	Propagace.....	76
6.7.5.	Lidé.....	77
6.7.6.	Procesy.....	78
6.7.7.	Prezentace.....	78
6.8.	Organizací a personální plán.....	79
6.8.1.	Provozní manažer	80
6.8.2.	Instruktor skate lekcí	81
6.8.3.	Barman / Obsluha	83
6.8.4.	Účetnictví/Finance.....	84
6.8.5.	Marketing a obchod	84
6.8.6.	Zaměstnanecké výhody	84
6.9.	Finanční plán.....	84
6.9.1.	Investiční plán.....	85
6.9.2.	Měsíční plán příjmů a výdajů	86
6.9.3.	Roční plán příjmů a výdajů	90
6.9.4.	Zhodnocení investice.....	91
6.10.	Provoz.....	92
6.10.1.	Provozní řád.....	93
6.10.2.	Rezervace lekcí.....	95
6.10.3.	Využití sportoviště.....	95
7.	DISKUSE.....	96
8.	ZÁVĚR.....	98
	SEZNAM LITERATURY	100
	SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ	104
	SEZNAM PŘÍLOH	106

1. ÚVOD

Myšlenkou tohoto projektu je vybudovat nový lifestyle podnik, který bude sloužit jako místo pro sportování, setkávání se, relaxaci a občerstvení se kávou či pivem. Součástí podniku bude menší skate bowl (pro představu Obrázek 1), který je vhodný pro jízdu na surfskatu nebo skateboardu. Na rozdíl od stávajících skate parků v Česku, které jsou určeny pro sportovní street skateboarding, bude tento bowl sloužit spíše pro jízdu imitující surfování na vlně. Sportoviště bude volně přístupné veřejnosti a bude nabízet i půjčení vybavení, tedy skateboardů a surfskatů. Kromě toho zde budou nabízeny lekce jízdy v bowlu, individuálně i skupinově, a budou se zde pořádat různé eventy. Podnik BOWLe bude cílit především na mladé dospělé vyhledávající aktivní životní styl. Skateboarding a surfing jsou mezi mladými stále populárnější, podnik BOWLe tak nabízí ideální kombinaci sportu a relaxace pro tuto cílovou skupinu. Pro doplnění zážitku ze sportování vznikne vedle skate bowlu i menší kavárna nabízející výběrovou kávu, pivo z minipivovarů a domácí limonády. Takový podnik ponese název BOWLe [boule], což odkazuje na anglické označení pro skateboardový bowl a také z důvodu, že na skateboardu se často padá a jsou z toho potom odřeniny a pohmožděniny, česky boule.

Autorka vidí mezeru na trhu, jelikož podnik podobného charakteru v Česku zatím neexistuje. Inspirací pro tento projekt jsou například Sri Lanka a Portugalsko, kde podobné podniky fungují a jsou velice oblíbené mezi místními i vyhledávané turisty.

Obrázek 1: Skate bowl



Zdroj: Pinterest

2. CÍLE A ÚKOLY PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je vytvořit realistický podklad pro podnikatelský plán výstavby sportoviště, konkrétně skateboardového bowlu, a přilehlého kavárenského podniku. Takto zpracovaný plán poskytne v budoucnosti přehled všech potřebných kroků pro úspěšnou realizaci projektu a také bude sloužit jako podklad pro prezentaci budoucímu investorovi nebo odboru rozvoje města.

Dosažení uvedeného cíle vyžaduje splnění řady dílčích úkolů, konkrétně:

- nastudovat odbornou literaturu vztahující se k tématu,
- vybrat vhodné metody pro tuto diplomovou práci,
- provést analýzu dokumentů,
- připravit oblasti otázek pro polostrukturované rozhovory a stanovit oblasti pozorování,
- realizovat polostrukturované rozhovory,
- uskutečnit pozorování,
- provést analýzu trhu (Porterův model analýzy konkurence a SWOT analýza),
- stanovit cíle podnikání, strategie a cílovou skupinu,
- najít vhodnou lokalitu pro vystavění podniku,
- zpracovat veškerá sesbíraná data do formátu podnikatelského plánu:
 - a) návrh prostorového a technického řešení,
 - b) návrh designu skate bowlu,
 - c) náležitosti spojené se zakládáním kavárny a výstavbou sportoviště,
 - d) nabídka poskytovaných služeb,
 - e) potřeba pracovních sil a organizační struktura,
 - f) ceny služeb a cenová politika,
 - g) marketingové a propagační strategie,
 - h) nastíněný finanční plán,
 - i) provoz podniku,
- sepsat diskusi a závěry.

3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Následující pasáže této kapitoly se věnují stručnému vymezení oblastí spjatých s problematikou této diplomové práce.

3.1. Základní pojmy podnikatelské činnosti a právní forma podnikání

Tato kapitola se věnuje definování a objasnění základních pojmů z oblasti podnikání.

Podnikání a podnikatel

Podnikání lze chápat různými způsoby. Ekonomicky jde o zvyšování hodnoty ekonomických zdrojů. Psychologicky za podnikáním stojí motivace v podobě potřeby seberealizace a nezávislosti. Sociologicky se podnikání zaměřuje na vytváření blahobytu a pracovních příležitostí. Právně je to činnost prováděná samostatně za účelem dosažení zisku. (Veber a Srpová, 2012)

Podnikání může být také definováno jako „proces vytváření čehosi jiného, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání potřebného času a úsilí, přebírání doprovodných finančních, psychologických a společenských rizik a získávání výsledné odměny v podobě peněžního a osobního uspokojení“ (Hisrich, 1996 ve Veber a Srpová, 2012).

Podnikatelem podle zákona je osoba, která:

- je zapsaná v obchodním rejstříku,
- podniká na základě živnostenského nebo jiného oprávnění podle jiného zákona,
- samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku (Zákon č. 89/2012 Sb).

Pro úplné doplnění definic, Veber a Srpová (2012) popisují podnik jako „uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot (ať vlastních či pronajatých), které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit“. Kraft (2017) dodává, že takový podnik by měl mít následující dva rysy:

- ekonomickou samostatnost,

- právní subjektivitu.

V praxi to znamená, že podnik BOWLe by měl být schopný si vydělat sám na sebe a taky nést odpovědnost za své činy.

Živnostenské podnikání a jiná potřebná povolení

Volba právní formy podnikání je důležitá a má dlouhodobé ekonomické, daňové a právní důsledky. Podnikat lze buď jako jednotlivec (živnostenské podnikání) nebo vícero partnerů v obchodním měřítku. „Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem“ (Zákon č. 455/1991 Sb.). Zmiňovaný podnik bude založen jako živnost, jelikož tato forma podnikání je pro malé podniky vhodná a má minimální právní povinnosti. Další výhody živnostenského podnikání jsou nízké správní výlohy na založení podniku, volnost při rozhodování, nízké náklady na účetnictví, jednoduchost ukončení činnosti, možnost uplatnit výdaje paušální částkou a není nutný počáteční kapitál. Nevýhody zahrnují ručení celým majetkem, a tedy velké riziko, omezený přístup k úvěrům, vysoké požadavky na odborné a ekonomické znalosti podnikatele a možné vnímání živnostníka jako malého a nevýrazného partnera v obchodních kontaktech. Pro výkon živnosti v oboru kavárénství je potřeba mít živnostenský list pro obor hostinská činnost, což vyžaduje kvalifikaci v oboru (řemeslná živnost). Vzhledem k tomu, že autorka nemá vzdělání v této oblasti, lze tuto situaci řešit absolvováním rekvalifikačního kurzu na baristu s akreditací MŠMT. Alternativou je možnost jmenovat odpovědného zástupce, který bude splňovat požadavky pro založení této živnosti a bude jednat jménem živnostníka. Založení podniku BOWLe bude rovněž vyžadovat volnou živnost „Provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti“, aby podnik mohl spravovat skateboardový bowl, poskytovat lekce a organizovat aktivity. Pro půjčování skateboardového vybavení veřejnosti bude vyžadována volná živnost „Pronájem a půjčování movitých věcí“. (Zákon č. 455/1991 Sb.)

3.2. Sportovní zařízení

„Sportovní zařízení je objekt, pozemek, vodní plocha, budova nebo jejich soubor sloužící výhradně nebo převážně pro provozování sportu“ (Zákon č. 115/2001 Sb.). Flemr (2022) uvádí svou interpretaci s tím, že sportovní zařízení definují „prostorové podmínky. Jsou jimi zamýšleny

všechny prostory (venkovní či vnitřní), kde je možné realizovat pohybové aktivity a tělesnou výchovu“. Autor ještě dodává, že těmito prostory bývají zpravidla sportoviště, sportovní infrastruktura, sportovní zařízení, intravilán města (cyklostezky, chodníky), přírodní prostředí (lesy, vodní plochy) apod. (Flemr, 2022)

Dále je v zákonu o podpoře sportu uvedeno, že „vlastník sportovního zařízení nebo osoba oprávněná vlastníkem využít sportovní zařízení k uspořádání sportovního podniku jsou povinni, je-li to nezbytné pro bezpečnost osob a majetku ve sportovním zařízení, přijmout potřebná opatření k zajištění pořádku v průběhu sportovního podniku a vydat a zveřejnit návštěvní řád, ve kterém podle místních podmínek stanoví zejména pravidla pro vstup návštěvníků a osob bezprostředně vykonávajících pořadatelskou službu ve sportovním zařízení“ (Zákon č. 115/2001 Sb.). Takový řád bude vypracován v praktické části práce v kapitole „Provoz“.

3.2.1. Zdroje financování

Zdroje financování lze rozdělit na vlastní a cizí na základě vlastnictví poskytovatele kapitálu. Dále se dělí na krátkodobé a dlouhodobé zdroje podle doby splatnosti. Podnikatel by měl investovat alespoň část vlastního kapitálu do podnikání, aby působil důvěryhodněji. Vlastní zdroje podnikání zahrnují vklady podnikatele, dary, dotace a granty, vklady od investorů a sponzorování. Kromě toho lze k interním vlastním zdrojům počítat i nerozdělený zisk z předchozích let, zisk běžného období, fondy ze zisku, rezervy a odpisy. Mezi cizí zdroje financování se řadí bankovní úvěry, obchodní úvěry, dluhopisy, finanční a provozní leasing, nebo faktoring a forfaiting. Při výstavbě většího sportovního zařízení je nejčastěji využíváno úvěrů. (Režnáková, 2012; Veber a Srpová, 2012) Autoři Hučka, Čvančarová a Franěk (2021) dodávají, že většina menších podnikatelů preferuje kapitálové financování před dluhovým, zvláště když čelí hrozbě nevytvoření pozitivního cash-flow, což by mohlo vést k nepříznivým úvěrovým podmínkám. Navíc, dluhové financování s pevnou úrokovou sazbou může zvyšovat motivaci k riskování.

Dotace jsou veřejné zdroje, na které se může kdokoli přihlásit. V právním i ekonomickém kontextu se dotací rozumí „peněžní prostředky státního rozpočtu, státních finančních aktiv nebo Národního fondu poskytnuté právnickým nebo fyzickým osobám na stanovený účel“ (Zákon č. 218/2000 Sb.). Před přidělením dotace musí žadatel splnit stanovené požadavky. V oblasti sportu je možné žádat

o dotace na třech úrovních – státní (Národní sportovní agentura), krajské (příslušný kraj) a obecní. Instituce, které následně dotace vyplácejí, je vyhlašují v předchozím roce na rok následující jako dotační výzvy. (Režnáková, 2012; Veber a Srpová, 2012) Existují dva druhy dotací. Prvním jsou dotace investiční, které zákon definuje jako „soubor věcných, časových a finančních podmínek pro činnosti k dosažení stanoveného cíle realizovaný prostřednictvím výdajů na pořízení nebo technické zhodnocení dlouhodobého hmotného nebo nehmotného majetku“ (Zákon č. 218/2000 Sb.). Naopak neinvestiční dotace jsou dotace vynaložené na projekty, v rámci kterých nedochází ke zhodnocování majetku. Jedná se o běžné provozní výdaje, které nejsou spojené s pořízením nového majetku, ale s jeho údržbou a provozem. V kontextu této diplomové práce lze jako příklad investiční dotace demonstrovat samotnou výstavbu bowlu, jelikož se jedná o výdaj na pořízení dlouhodobého majetku, který bude sloužit veřejnosti po mnoho let. Jako příklad neinvestiční dotace by mohlo být získání financí na čištění a opravy bowlu.

3.2.2. Možnosti financování

První možností je vybudovat sportoviště, které bude veřejně přístupné a financováno městem či krajem. V tomto případě by šlo o veřejnou zakázku, kterou definuje zákon jako „uzavření úplatné smlouvy mezi zadavatelem a dodavatelem, z níž vyplývá povinnost dodavatele poskytnout dodávky, služby nebo stavební práce“ (Zákon č. 134/2016 Sb.). Jednalo by se o veřejnou zakázku na stavební práce malého rozsahu, jejíž předpokládaná hodnota nepřekračuje hranici 6 000 000 Kč. Vedle městského sportoviště by byla na vlastní náklady vystavěna a provozována kavárna.

Druhou možností je, že město zafinancuje celou výstavbu skate bowlu včetně kavárny a následně bude celý projekt pronajímat podnikateli na určitou dobu, například na 25 let. Tento přístup by zajistil, že město bude mít kontrolu nad projektem a jeho provozem, přičemž podnikatel bude mít možnost provozovat kavárnu a skate bowl podle svého. Navíc pronájem může generovat pravidelný příjem pro město a podpořit místní ekonomiku.

Třetí možností je vynechat veřejný sektor z podnikatelského plánu a jít cestou soukromého investora nebo trendujícího crowdfundingu. Oblíbenou platformou v této oblasti je Donio, která na svém webu uvádí popis této možnosti financování projektů: „Odměnový crowdfunding je získávání financí na plánovaný projekt od lidí, kteří chtějí být součástí daného příběhu. Za svou

pomoc si přispěvatelé mohou vybírat z odměn, ať už ve formě služeb nebo produktů“ (Donio.cz). Na vybudování sportoviště s kavárnou by se tímto způsobem mohla vybrat alespoň část financí. Pro přispěvatele by se mohly vytvořit různé úrovně balíčků odpovídající jejich příspěvku na projekt – poukaz na kávu ZDARMA na celý rok, poukaz na x lekcí v BOWLe, možnost zakomponovat přispěvatele do zhotoveného projektu (pojmenovat po přispěvateli skate bowl) apod.

3.2.3. Vývojové trendy sportovní infrastruktury

Flemer (2022) ve své publikaci popisuje několik trendů v budování sportovních zařízení. Zaprvé se jedná o multifunkčnost sportoviště, což je způsobeno náročností dnešní společnosti a diverzitou pohybových a sportovních aktivit. V publikaci se také uvádí, že zmiňovaná multifunkčnost sportoviště může být doplněna o kulturní funkci daného zařízení. Autor dodává, že především v menších podnicích by měla být snaha o co nejrozmanitější nabídku služeb veřejnosti. Toto lze aplikovat na podnik BOWLe, jelikož zde bude pestrá škála jak sportovních, tak i nesportovních služeb (skateboarding, jóga, malé koncerty, workshopy apod.)

Zadruhé jsou to moderní technologie a snaha o celoroční využívání sportovišť. Moderní technologie umožňují celoroční využívání sportovišť. V případě skateboardingu to může znamenat například používání materiálů odolných vůči různým klimatickým podmínkám, což umožňuje využití sportoviště po celý rok. V kontextu toho projektu lze přemýšlet o nějakém moderním zastřešení, které by umožňovalo využívání sportoviště i v zimě, ale zároveň při příjemných slunných dnech by bylo možné nechat sportoviště nezastřešené či jen částečně zastřešené. (Flemer, 2022)

Zatřetí lze v kontextu této diplomové práce vytyčit trend zvyšujících se nároků veřejnosti na „nesportovní“ či „doprovodnou“ vybavenost podniků, tedy sociální infrastrukturu. Zákazníci očekávají dostatečně kapacitní parkoviště, kvalitní občerstvení, kulturní zpestření, bankomaty a případně i ubytování. Převládá zde myšlenka: "Více vydělám, tak chci mít možnost i více utratit" a "Chci si dopřát kvalitu". (Flemer, 2022)

Všechny výše zmíněné trendy se bude autorka snažit zakomponovat do podnikatelského plánu podniku BOWLe.

3.3. Podnikatelský plán

Aby bylo možné v praxi komplexně posoudit reálnost a proveditelnost podnikatelského nápadu, je nutné nejprve sestavit podnikatelský plán. Podle Vebera a Srpové (2012) se jedná o písemný dokument vytvořený podnikatelem, který obsahuje informace o důležitých vnitřních i vnějších faktorech ovlivňujících založení nového podniku nebo provozování stávající firmy. Stejnomení autoři přirovnávají takový plán k autoatlasu, který usnadňuje odpovědi na klíčové otázky jako: Kde jsme? Kam se chceme dostat? A jak se tam dostaneme? Kvalitní a pečlivě zpracovaný podnikatelský plán může usnadnit získávání finančních prostředků, umožnit efektivní řízení podniku nebo pomoci rozšířit podnikatelskou činnost. Svobodová a Andera (2017) uvádějí přesnější definici a to: „Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelskou činností.“ Zahraniční autoři praktické knihy „Start your own business“ popisují podnikatelský plán takto:

„Podnikatelský plán představuje vaše obchodní cíle a strategie, které použijete k jejich dosažení, potenciální problémy, kterým může váš podnik čelit a způsoby jejich řešení, organizační strukturu vašeho podniku (včetně názvů pozic a odpovědností) a množství kapitálu potřebného k financování vašeho podnikání a jeho udržení až do dosažení bodu zvratu“ (The Staff of Entrepreneur Media, 2021)

Čáslavová (2020) ve své publikaci uvádí, jaké benefity s sebou přináší strategické plánování:

- promyslet, jakým způsobem podnik založit,
- definovat nejdůležitější cílové skupiny,
- určit krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle,
- způsob, jakým se budou tyto cíle plnit.

Abrams (2019) ještě dodává, že dobře vytvořený strategický plán může pomoci lépe porozumět skutečným finančním potřebám a může přilákat potenciální investory.

Tuzemští autoři Svobodová a Andera (2017) ve své publikaci shrnuli strukturu podnikatelského plánu do následujících bodů:

- shrnutí,
- charakteristika produktu a vlastníka,
- analýza trhu a zákazníků,
- analýza konkurence,
- analýza dodavatelů,
- personální zabezpečení,
- marketing,
- finanční plán,
- analýza rizik,
- vyhodnocení projektu.

Jedna ze světových autorek, Abrams (2019), ve své publikaci rozpracovala podnikatelský plán detailněji do více bodů, a to:

- celkový přehled,
- popis podniku,
- analýza odvětví a trendy,
- cílový trh,
- konkurence,
- strategická pozice v konkurenčním poli a hodnocení rizik,
- marketingový plán a strategie,
- operace a provoz,
- technologický plán,
- management a organizace,
- zapojení komunity a sociální odpovědnost,
- vývoj, milníky a krizový plán,
- finance,
- přílohy.

Po nastudování různých podnikatelských plánů, projekt BOWLe bude rozpracován do následujících pasáží:

- 1) popis podniku,
- 2) mise a vize,
- 3) strategické cíle a cílová skupina,
- 4) podnikatelské strategie,
- 5) návrh prostorového a technického řešení,
- 6) právní náležitosti spojené se zakládáním kavárny – povolení,
- 7) marketingový plán
- 8) organizační a personální plán,
- 9) finanční plán,
- 10) provoz.

Takový plán bude obsahovat veškeré stěžejní oblasti podnikání: projektové plánování, finanční plánování, marketing a prodej.

Následující pasáže kapitoly „Teoretická východiska“ se budou věnovat některým z těchto oblastí, které je třeba dovysvětlit či rozebrat více do hloubky.

3.4. Analýza trhu

Tato kapitola se zabývá dvěma základními analytickými nástroji v managementu a marketingu: Porterovou analýzou pěti sil a SWOT analýzou. Tyto metody jsou zásadní pro pochopení konkurenčního prostředí a pro strategické plánování v jakémkoliv podnikatelském odvětví.

3.4.1. Porterův model analýzy konkurence

Porterův model pěti sil je často využívaný nástroj pro analýzu konkurenčního prostředí podniku. Kotler a Keller (2013) ve své publikaci definovali Porterův model jako často využívaný nástroj k analýze podnikového okolí, který vychází z předpokladu, že podnik působící na určitém trhu je ovlivněn působením pěti základních sil. Tyto pět sil jsou definovány následovně:

- Konkurence v rámci odvětví – konkurence mezi stávajícími podniky v odvětví;
- Hrozba nově vstupujících konkurentů – pravděpodobnost vstupu nových konkurentů na trh;

- Hrozba substitutů – pravděpodobnost nahrazení produktu jiným produktem nebo službou;
- Hrozba rostoucí síly zákazníků – síla odběratelů v ovlivňování cen a kvality produktů;
- Hrozba rostoucí síly dodavatelů – síla dodavatelů v ovlivňování nákladů a kvality surovin a komponentů.

Analyzováním těchto sil může podnik lépe identifikovat své konkurenční výhody a slabiny a zlepšit své postavení na trhu.

Konkurence v rámci odvětví

Autor Michael E. Porter (1980) doporučuje v rámci přípravné fáze analýzy konkurence provést komplexní evaluaci konkurentů. V případě této diplomové práce tedy skateparků a kaváren v okolí navrhované lokality. Dle těchto doporučení by mělo dojít ke stanovení počtu a kvality stávajících skateparků. Analogicky, analýza kaváren by měla zahrnovat zjištění počtu podniků, jejich tematického zaměření, nabídky jídel a nápojů, a hodnocení zákazníků. Tato analýza by také měla zahrnovat hodnocení marketingových a propagačních aktivit konkurence, jako jsou akce, workshopy a jiné eventy, které mohou významně ovlivnit postoje zákazníků a jejich výběr zařízení. Tento plánovaný postup poskytuje pevný základ pro pochopení konkurenčního prostředí a identifikaci klíčových oblastí pro zlepšení a diferenciaci v navrhovaném projektu.

Firmy využívají mnoho strategií k dosažení co největšího podílu na trhu. Zde jsou některé z nejběžnějších metod:

- **Technologické inovace** (neustálá snaha vyvíjet nové technologie nebo vylepšují stávající produkty, aby zůstaly konkurenceschopné a přitažlivé pro zákazníky)
- **Cenové závody** (snaha přilákat zákazníky nižšími cenami než konkurenti)
- **Reklamní bitvy** (intenzivní a možná co nejoriginálnější reklamní a marketingové kampaně)
- **Poskytování lepších zákaznických služeb** (vynikající zákaznický servis)
- **Nové produkty** (rozvoj a zavádění inovací) (Porter, 1980)

Hrozba nově vstupujících konkurentů

Autor Mintzberg a jeho kolegové (2008) přirovnávají tento fenomén ke členství v klubu. Pokud se někdo chce stát novým členem klubu, musí splňovat určité požadavky a překonat překážky vstupu do toho klubu. Stejně tak je to při vstupu nových konkurentů do odvětví.

Porter (1980) ve svém díle popisuje několik bariér, které mohou bránit novým podnikům ve vstupu na trh. První takovou bariérou vztahující se k tématu je kapitálová náročnost nutná k založení a provozu sportoviště podobného rázu. Patří sem analýza počátečních investic a průběžných provozních nákladů, které jsou spojené s udržováním takového podniku. Tyto finanční požadavky mohou představovat významnou překážku pro potenciální nové konkurenty na trhu. Druhým aspektem je zkoumání regulatorních překážek, které mohou komplikovat vstup na trh, jako jsou územní a bezpečnostní předpisy platné v dané lokalitě. Tato část se zaměřuje na možné výzvy v procesu získávání potřebných povolení a licencí a analyzuje, jak mohou tyto regulační faktory ovlivnit časový harmonogram a celkové náklady projektu. Výzkum by měl odhalit, zda výše zmíněné body mohou odrazovat či naopak přitahovat nové investory a provozovatele. Toto hodnocení je nezbytné pro pochopení jak překážek, tak příležitostí na trhu.

Hrozba substitutů

Podle stejnojmenného autora je klíčové věnovat pozornost širokému spektru volnočasových aktivit dostupných v vybrané lokalitě, které by mohly představovat konkurenci nebo alternativu k podniku BOWLe. Bude se analyzovat rozmanitost aktivit včetně rekreačních center a podobných adrenalinových aktivit, které by mohly přitahovat potenciální zákazníky. Důležité je zjistit, jakým způsobem jsou schopny oslovit stejnou cílovou skupinu. Další část, na kterou se Porter doporučuje zaměřit, se týká faktorů ovlivňujících možnost zákazníků přejít na tyto alternativy. Tato úvaha zahrnuje posouzení několika faktorů, jako jsou cena, přístupnost a osobní preference, které mohou motivovat zákazníky k volbě jiné zábavy, než je návštěva skateboardového bowlu či kavárny. Porozumění alternativám a motivacím zákazníků je zásadní pro definování tržních strategií, které odpovídají potřebám a očekáváním potenciálních uživatelů a umožňuje přizpůsobit strategické rozhodování. (Porter, 1980)

Hrozba rostoucí síly zákazníků

Porter (1980) zdůrazňuje, že vliv zákazníků, neboli odběratelů, závisí na jejich počtu a velikosti vzhledem k ostatním podnikům ve stejném segmentu. Když je odběratelů málo, mají velkou vyjednávací sílu a mohou tlačit na ceny a kvalitu. Jejich síla roste i v případě, že odebírají většinu produkce. Naopak, jejich síla klesá, když jsou tržní náklady na změnu dodavatele vysoké, trh je fragmentovaný nebo jeden výrobce má dominantní postavení na trhu.

Hrozba rostoucí síly dodavatelů

V posledním bodě své analýzy popisuje Porter (1980) vliv a sílu dodavatelů na trh. Dodavatelé mají silnou pozici, pokud jich na trhu existuje pouze několik nebo pokud by odběratelé bez jejich produktů nemohli pokračovat ve výrobě. Silní dodavatelé mohou účtovat vyšší ceny za své zboží nebo služby, což přenáší náklady na podnikatele v daném odvětví a může vést k vyšším provozním nákladům pro podniky závislé na těchto dodávkách. V kontextu této diplomové práce bude zapotřebí zanalyzovat především množství firem schopných vybudovat tak unikátně náročné sportoviště. Jelikož takových dodavatelů není mnoho, bude tento první krok zejména nákladný. Mimo vystavění sportoviště se bude řešit dodávka exkluzivní kávy a nápojů tak, aby podnik byl schopný nastavovat konkurenční ceny.

Tato analýza se bude tedy zaměřovat především na konkurenci v rámci skateparků, volnočasových aktivit a ostatních podniků s life-style konceptem v podobě menších kaváren.

3.4.2. SWOT analýza

SWOT analýza je velmi často používaný marketingový nástroj, který slouží ke zhodnocení postavení vybraného subjektu, v tomto případě sportoviště BOWLe. Název analýzy vznikl spojením následujících anglických slov: **S**trengths (= silné stránky, přednosti), **W**eaknesses (= slabé stránky, nedostatky), **O**pportunities (= příležitosti ve vnějším prostředí) a **T**hreats (= hrozby či rizika z vnějšího prostředí). Cejthamr a Dědina (2010) popisují SWOT analýzu jako „*komplexní metodu kvalitativního vyhodnocení veškerých relevantních stránek fungování firmy (popřípadě problému, řešení, projektů atd.) a její současné pozice. Je silným nástrojem pro celkovou analýzu vnitřních i vnějších činitelů a v podstatě zahrnuje postupy technik strategické analýzy*“ (Cejthamr a Dědina, 2010). Vašítková (2014) a Čáslavová (2020) se obě shodují, že úspěšná aplikace vhodné

marketingové strategie závisí na schopnosti firmy zhodnotit své silné a slabé stránky a identifikovat vhodné příležitosti a potenciální hrozby. Aby bylo možné analýzu správně provést, výzkumník musí mít k dispozici veškeré detailní podrobnosti ohledně subjektu – lokalita, cílová skupina zákazníků, marketingové cíle, finanční zdroje atd. (Vašítková, 2014, a Čáslavová, 2020)

V případě této diplomové práce vycházela tvorba SWOT analýzy z dostupných informací a podnikatelských záměrů autorky, a také z již vyhotovené analýzy konkurence dle Portera. Pomocí výsledků SWOT analýzy byly navrženy vhodné závěry podnikatelské strategie. Tyto strategie byly navrženy dle „kuchařky“ Vodáčka a Vodáčkové (2001, 2009), kterou uvádí ve své publikaci Čáslavová (2020). Tento zjednodušený model se rozpadá na čtyři dílčí strategie:

- Strategie SO – Strategie „max-max“, ve které se kombinují silné stránky a příležitosti. Jedná se o velice ofenzivní přístup, ve kterém subjekt jedná z pozice síly;
- Strategie WO – Zaměřuje se na redukci slabých stránek pomocí zvolených příležitostí. Je to přístup spíše opatrný, dochází zde k vyčkávání a zdrženlivému jednání;
- Strategie ST – Strategie konfrontace, která se snaží maximalizovat silné stránky a zároveň snížit možná nebezpečí na minimum. Další silový přístup využívaný ve snaze zastrašit konkurenci;
- Strategie WT – Obranná strategie, která se využívá hrozí-li podniku nebezpečí a zároveň u něj převažují slabé stránky. Jedná se o velice opatrnou strategii, kde je zapotřebí jednat s rozmyslem a opatrně. Často dochází k ústupu. (Vodáček a Vodáčková, 2009, a Sedláčková a Buchta, 2006)

Použití výše rozepsaných dvou metod (Porterova analýza a SWOT analýza) umožňuje efektivně identifikovat klíčové silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, což je nezbytné pro formulaci účinných strategických rozhodnutí a udržení konkurenceschopnosti na trhu. Analýzy jsou k načtení v kapitole 5.

3.5. Strategické plánování

Po analýze jak interních, tak externích faktorů pomocí výše popsaných analýz přichází na řadu jasné vytyčení cílů podniku, stanovení mise a vize a definování cílové skupiny zákazníků.

3.5.1. Definování trhu

V úvodu každého podnikání je zásadní definovat trh, na který podnik bude cílit. Obecně se kterýkoliv trh dělí na B2B podniky (business-to-business) a B2C (business-to-consumer) podniky. BOWLe bude spadat především do toho světa B2C, tedy trh orientovaný a šitý na míru pro zákazníka.

Důležitou součástí úspěšného podnikání je vytvoření specifického tržního segmentu neboli tržní niky, což umožňuje podniku lépe se orientovat na specifické potřeby a přání zákazníků. Vytváření efektivní niky vyžaduje pečlivé plánování a porozumění specifickým potřebám zákazníků. Klíčem k úspěchu je zaměření se na úzce definovanou skupinu zákazníků, což umožňuje podniku dosáhnout lepších výsledků a zároveň se vyhnout rozptylování energie na příliš širokém poli. Při vytváření niky je nutné brát v úvahu nejen současné potřeby trhu, ale i dlouhodobou udržitelnost a potenciál pro rozvoj. (The Staff of Entrepreneur Media, 2021) V dalším kroku strategického plánování přichází na řadu stanovení mise a vize. Mise neboli poslání podniku “pomáhá objasnit, v jakém oboru podnikáte, jaké máte cíle a jaké jsou vaše úkoly“, vysvětluje Abrams (2019) ve svém díle. Stanovení jasné mise je klíčové pro úspěch podniku, umožňuje zaujmout specifické místo na trhu a odlišit se od konkurence. Definování mise dále ovlivňuje marketingové strategie, design produktů a výběr zaměstnanců. Rozvoj konzistentní firemní identity nebo kultury zvyšuje důvěru zákazníků a zaměstnanců, což podporuje dlouhodobý úspěch podniku. (Abrams, 2019 a The Staff of Entrepreneur Media, 2021) Naopak vize “shrnuje základní principy, priority firmy, nadčasové zásady a ideály všem členům firmy společné, které jsou neměnné a nezávislé na vývoji okolních podmínek” (Veber a Srpová, 2012).

Stejní autoři sepsali několik klíčových otázek, nad kterými je třeba se zamyslet při vytváření tržní niky a obecně při hledání si pozice na trhu:

- Kdo jsou vaši cíloví klienti?
- Kdo nejsou vaši cíloví klienti?
- Je vaše tržní nika v neustálém vývoji?
- Nabízí vaše nika a mise to, co potenciální zákazníci chtějí?
- Máte plán a distribuční systém, který účinně předává potřebu vašeho poslání správnému trhu?

- Můžete s jistotou předpovědět životní cyklus vaší tržní niky?
- Jak lze vaši misi rozšířit na různé produkty nebo služby, které půjdou převrátit v profit?
- Máte vášně a soustředěnou energii ve vztahu k vaší misi?
- Je vaše mise smysluplná a přirozená?
- Splňuje vaše tržní nika vaše krátkodobé cíle?
- Má vaše poslání potenciál pro dlouhodobou udržitelnost? (The Staff of Entrepreneur Media, 2021)

Pro shrnutí, definování tržního segmentu a mise podniku pomáhá odlišit podnik od konkurence a zvyšuje jeho dlouhodobý potenciál. Na základě těchto kroků lze poté vytvářet konkrétní strategické cíle podniku.

3.5.2. Strategické cíle

Čáslavová (2020) ve své publikaci popisuje, jakým způsobem je vhodné dělit cíle. Nejprve je nutné vzít v potaz časovou osu a rozdělit cíle na **krátkodobé** (roční), **střednědobé** (1-3 roky) a **dlouhodobé** (nad 3 roky). Dále se cíle dají dělit na **sportovní**, **ekonomické** a **sociální**. Toto dělení je původně navrženo pro sportovní kluby nebo sportovní organizace, nicméně stejná myšlenka lze aplikovat i na podnik BOWLe.

V procesu vytváření cílů je důležité držet se konceptu „SMART“. Tato metoda klade důraz na pět kritérií: **Specifičnost** (konkrétnost cílů – definovat co nejpřesněji), **Měřitelnost** (kvantifikovatelnost výsledků), **Dosažitelnost** (schopnost dosáhnout cílů s ohledem na dostupné zdroje), **Realističnost** (cíle musí být reálně splnitelné a také relevantní) a **Časové ohraničení** (určení termínu splnění cíle). Tento přístup umožňuje manažerům vyjasnit a zefektivnit proces dosahování cílů a zároveň se vyhnout běžným chybám, jako je nedostatečná specifikace nebo nerealistické očekávání, což je zvláště důležité v dynamických prostředích, jako bude kavárna se sportovištěm, kde rychlé a efektivní rozhodování může výrazně ovlivnit úspěch podniku. (Doran, 1981)

3.6. Výběr lokality

Tato kapitola o výběru lokality zdůrazňuje, jak důležitá může být tato volba pro úspěch podniku v závislosti na typu podnikání. Pro úspěšný výběr lokality je nezbytné vyhodnotit, jak lokalita odpovídá image firmy, jaké jsou demografické charakteristiky zákazníků a jaké jsou možnosti přístupnosti. Při hledání lokality je také důležité zvážit možné konkurenty a ostatní podniky a služby v okolí, které mohou ovlivnit tok zákazníků. Nakonec, výběr lokality by měl zohlednit i budoucí růst a expanzi podniku. Výše zmíněné body vytyčuje tým autorů The Staff of Entrepreneur Media (2021). Toto jsou klíčové oblasti nad kterými je třeba se zamyslet.

- **Demografické znaky** – Demografické znaky jsou klíčové při rozhodování o lokalitě podnikání a zahrnují dvě hlavní perspektivy: zákazník a zaměstnanec. Demografický profil cílového trhu i velikost a charakteristiky místní populace určují, zda lokální komunita bude podnik podporovat. Stabilita místní ekonomiky a dostupnost kvalifikovaných pracovních sil jsou také důležité faktory. Mimo jiné je klíčové zmapovat, která jiná zařízení se v oblasti nacházejí, a jaké skupiny lidí se zde pohybují. Například, nebylo by vhodné vybrat lokalitu pro BOWLe vedle školky pro děti (alkohol, hluk apod.).
- **Pohyb veřejnosti v okolí a dobrá přístupnost** – Pro většinu menších podniků je pěší provoz klíčový, jelikož umístění mimo hlavní průchody může vést k nižší návštěvnosti. Přístupnost a parkování jsou dalšími důležitými faktory. Je třeba zvážit dostupnost parkoviště pro zákazníky, zaměstnance i dodavatele.
- **Konkurence** – Nacházejí se v blízkosti konkurenční podniky? V některých odvětvích může být tato skutečnost výhodná. Například v oblastech, kde je populární porovnávání nabídek. Je třeba zvážit, zda je možné těžit z blízkosti jiných podniků díky provozu zákazníků, který generují. Nicméně, pokud by konkurence v bezprostřední blízkosti ztížila marketingové úsilí, je vhodné hledat jiné místo.
- **Image a historie lokality** – Lokalita by měla přesně odrážet image, který se snaží podnik prezentovat, zejména pokud je zaměřen na lokální trh. Je také důležité prověřit historii daného místa a zjistit, jak se vyvíjelo a měnilo v průběhu let. Místo, kde již několik podniků zkrachovalo může být zatíženo stigmatem a je třeba zjistit, zda byly příčiny neúspěchů spíše v podnicích samotných nebo v lokalitě.

- **Omezení** – Je důležité prověřit, zda na podnikání mohou mít vliv místní vyhlášky nebo územní omezení. Je třeba zkontrolovat specifickou lokalitu i sousední nemovitosti.
- **Prostor pro růst** – Při výběru prostor pro podnikání je důležité přemýšlet s ohledem na budoucnost. Zvolená lokalita by měla sloužit dle dlouhodobých plánů podniku, i když krátkodobé výhody mohou místo činit lákavým. Vždy je třeba zvážit, zda je vhodné se na daném místě nacházet i za pět let. (The Staff of Entrepreneur Media, 2021)

Z této podkapitoly tedy vyplývá, že je nezbytné, aby lokalita odpovídala především image firmy, demografii zákazníků a byla dobře dostupná.

3.7. Personální zajištění

V kapitole o zaměstnávání autoři The Staff of Entrepreneur Media (2021) zdůrazňují důležitost strategického přístupu k náboru zaměstnanců pro majitele malých podniků, jakým bude BOWLe. Pro efektivní řízení lidských zdrojů je nezbytné vybrat zaměstnance, kteří nejen splňují požadavky dané pozice, ale také dobře zapadají do firemní kultury a přispívají k vytváření pozitivního prostředí pro zákazníky. Nabízí se různé formy zaměstnání, jako třeba částečné úvazky a práce na smlouvu, což může podniku ušetřit významné množství finančních a administrativních nákladů. Výběr zaměstnanců by měl být prováděn systematicky s ohledem na aktuální i budoucí potřeby podniku a jeho dlouhodobý rozvoj. V případě BOWLe bude potřeba uplatnit práce jak na hlavní pracovní poměr, kterou bude vykonávat manažer kavárny neboli provozní, tak i práce na dohodu, kterou budou vykonávat brigádníci za barem a instruktoři skateboardingu.

Hlavní pracovní poměr je typ pracovního vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, kde zaměstnanec plní práci na plný nebo částečný úvazek podle pracovní smlouvy. Tento pracovní poměr je regulován zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníkem práce, který stanovuje práva a povinnosti obou stran, jako jsou pracovní doba, dovolená, výpovědní lhůty a další pracovní podmínky. Hlavní pracovní poměr přináší zaměstnanci plné pracovní a sociální zabezpečení, včetně zdravotního a sociálního pojištění. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Pro zaměstnávání brigádníků na částečný úvazek, jako je 20 hodin týdně, je nejvýhodnější uzavřít dohodu o provedení práce (DPP). Dle českého zákoníku práce může brigádník na DPP dosáhnout u zaměstnavatele maximálně 300 hodin za rok. Tato forma je flexibilní a ideální pro krátkodobé

či sezónní práce. Pro zaměstnavatele je výhodná díky nižším nákladům na odvody. Mzda a podmínky jsou sjednány přímo v dohodě, což zjednodušuje administrativu a umožňuje snazší plánování práce podle potřeb podnikání. Pokud bude pracovní doba na dohodu o provedení práce přesahovat 300 hodin ročně, je vhodnější uzavřít dohodu o pracovní činnosti (DPČ). DPČ umožňuje zaměstnanci pracovat až 20 hodin týdně a není omezena maximálním počtem hodin ročně, jako je to u DPP. Tato forma je flexibilnější pro pravidelné dlouhodobé zaměstnávání na částečný úvazek, ale vyžaduje od zaměstnavatele vyšší odvody na sociální a zdravotní pojištění. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Pro přehlednost a vyšší efektivitu řízení podniku mnoho autorů doporučuje vytvoření jasné organizační struktury. „*Organizační schéma definuje oblasti povinnosti a odpovědnosti, pomáhá zefektivnit rozhodování a asistuje při komunikaci s vnitřními pracovníky i s vnějšími zdroji*“ (Spovitz, 2005 v Greenwell a spol, 2020). Díky takovému schématu pracovníci rovněž jasně vědí, kdo je jejich nadřízený a komu jsou oni nadřízenými.

Pro správnou identifikaci pracovních pozic a následné hledání vhodných kandidátů je zapotřebí sestavit nejprve „Analýzu pracovní pozice“ a následně z toho „Popis pracovní pozice“. Analýza pracovní pozice zahrnuje určení kompetecí, tedy dovedností, schopností, zkušeností a vzdělání potřebné pro konkrétní pozici. Zahrnuje posouzení fyzických a mentálních úkolů, metod a zařízení používaných v práci, důvodů pro existenci pozice a jejího vlivu na ostatní role ve společnosti. Pracovní popis obecně uvádí odpovědnosti a úkoly spojené s danou rolí, zahrnující název pozice a informace o nadřízeném. Součástí je také shrnutí klíčových aktivit a jejich vztahu k ostatním pozicím v organizační struktuře. (The Staff of Entrepreneur Media, 2021)

3.8. Marketingový plán

Jelikož se provoz sportoviště a poskytování skateboardových lekcí a eventů klasifikuje jako služba sportovního sektoru, je nutné správně aplikovat marketingové nástroje. Služby mají totiž vlastnosti, které se odlišují od standardního sportovního produktu. Těmito vlastnostmi jsou:

- **Nehmotnost** – služby jsou abstraktní;
- **Neoddělitelnost** – služby nelze oddělit od poskytovatele, je třeba dbát zvýšenou pozornost lidskému faktoru (např. správně vybrat instruktora skateboarding);

- **Proměnlivost** – kvalita služby je závislá na tom, kdo, kdy, kde a jakým způsobem službu poskytuje;
- **Pomíjivost** – služby nelze skladovat, poptávka roste a klesá v závislosti na více faktorech spjatých s konkrétní specifickou službou (předpoklad že v letních měsících bude vyšší poptávka než v zimních měsících);
- **Absence vlastnictví** – služby nelze vlastnit. (Kotler, 2007)

Při sestavování marketingového plánu pro provozování služeb je zapotřebí mít tyto odlišnosti na paměti. Specifikem marketingu sportovních zařízení je jeho provázanost s marketingem sektoru služeb a také cestovního ruchu.

Vedle klasického marketingového mixu 4P (produkt, cena, distribuce a propagace) se do marketingového mixu služeb přidávají další 3P, a to lidé, procesy a prezentace. Nástroj *Lidé* je pro marketing služeb zásadní, jelikož souvisí s vlastností „proměnlivost“ a „neoddělitelnost“. Je důležité monitorovat především chování a vystupování zaměstnanců. *Procesy* v sobě zahrnují složky, které přímo ovlivňují zákazníka – doba obsluhy, rychlost obsluhy, doba čekání a forma obsluhy. V neposlední řadě, nástroj *Prezentace* se zaměřuje na celkovou atmosféru a image, včetně čistoty nebo velikosti podniku. (Kotler a Keller, 2013; Čáslavová, 2020) Autorka spoléhá, že především poslední „P“, tedy *Prezentace*, bude to, co bude podnik odlišovat od konkurence a udělá z BOWLe hit. Nic podobného zatím v ČR neexistuje, a tak zde vzniká obzvláště velký prostor pro nalákání zákazníků na vzhled podniku a atmosféru neboli celkový „vibe“ skatebowlu s kavárnou. Toto mimo jiné ve svém díle zmiňuje autorka Abrams (2019), která tvrdí, že aby byl business koncept z marketingového hlediska úspěšný, musí v sobě skrývat alespoň nějakou přidanou hodnotu. Tím může být zcela nový originální produkt či služba, nebo vylepšení již stávajícího produktu či služby, anebo objevení nového tržního segmentu. Jednoduše řečeno, jde o nalezení tržního prostoru, kde ještě neexistuje dostatečná nabídka pro splnění poptávky, což může být geografická oblast bez určitých služeb nebo produktů nebo specifická skupina zákazníků, jejíž potřeby nejsou plně pokryty. Právě tohoto se bude snažit docílit podnik BOWLe, jelikož spojení skateboardingu a gastrokultury zatím na českém trhu není dobře uchyceno.

Co se marketingového plánu týče, ten zpravidla vychází z předem definovaných cílů podniku, jako například:

- prosperita sportoviště s přílehlou kavárnou,
- zabezpečení co nejkratší návratnosti investovaných prostředků,
- vytvoření komunity a dosažení počtu stálých zákazníků. (Čáslavová, 2020)

Existuje řada autorů, kteří ve svých publikacích uvádějí strukturu a obsah marketingového plánu, avšak tato práce se bude držet plánu podle Bednáře (2012, 2013), který je vhodný pro marketing menších podniků. Obsah marketingového plánu dle jmenovaného autora vypadá takto:

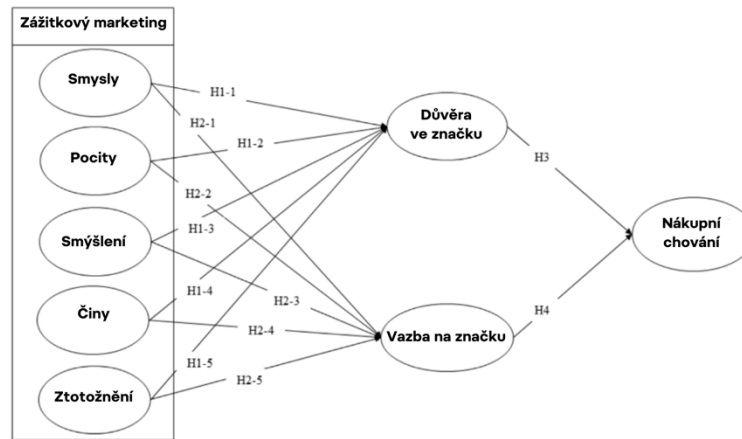
- **celkové shrnutí,**
- dlouhodobé cíle a strategie,
- situační analýza,
- **marketingové cíle,**
- cíle zákaznické skupiny,
- **marketingový mix,**
- finance a rozpočet,
- systém měření a kontroly. (Čáslavová, 2020)

Pro účely této práce budou vybrány pouze některé body (tučně znázorněné), neboť například financemi se bude zabývat celá jedna kapitola podnikatelského plánu sportoviště BOWLe.

3.8.1. Zážitekový marketing

Zážitekový marketing (experiential nebo také engagement marketing) je inovativní přístup, který se snaží zlepšit celkové vnímání produktu u zákazníků tím, že jim poskytuje hluboké, vícesmyslové zážitky. Tento marketingový přístup využívá příležitosti ke komunikaci s cílovými zákazníky prostřednictvím přímých zážitků, které mají stimulovat jejich smysly, emoce a celkově ovlivnit jejich vnímání a chování. Tímto způsobem mohou firmy vytvářet silné emocionální vazby a zvyšovat loajalitu značky. Tento přístup je zvláště účinný v prostředí B2C (business-to-consumer), kde osobní zkušenosti a emoční spojení mohou výrazně ovlivnit rozhodování zákazníků. (Urdea a Constantin, 2021)

Obrázek 2: Schéma zážitkového marketingu



Zdroj: Xu, Jung a Han, 2022

Autoři článku „The Influences of Experiential Marketing Factors on Brand Trust, Brand Attachment, and Behavioral Intention“ vysvětlují, jaké všechny faktory hrají roli ve zmiňovaném zážitkovém marketingu. Při navštívení podniku BOWLe by si zákazník, v ideálním případě, měl uvědomit následující:

- **Smysly:** „Sportoviště a kavárna poutají mou vizuální pozornost svou zajímavostí a smyslovým půvabem. Hraje zde dobrá hudba, což uspokojuje mé sluchové vnímání. Kavárna je provoněná výběrovou kávou.“
- **Pocity:** „Všechno, co vidím, slyším, cítím a prožívám na mě působí pozitivně. Mám pocit svobody a uvolnění.“
- **Smýšlení:** „Příště bych sem mohl/a vzít své kamarády. V okolí není podobné místo, kde bych mohl/a skatovat, potkávat lidi, užít si koncert a osvěžit se. Zajímá mě, jak to tady vypadá o víkendu, když je tady nějaký event.“
- **Činy:** „Chtěl/a bych si zkusit lekci nebo si vzít skate a projet se v bowlu. Dám si kávu nebo se osvěžím nápojem. Natočím si video nebo udělám fotku a budu to sdílet na svých sociálních sítích. Začnu sledovat podnik na sociálních sítích, abych věděl/a o dění a eventech, které se zde pořádají.“
- **Ztotožnění:** „Líbí se mi zde, jelikož se tu pohybují podobní lidé s podobnými zájmy. Moje identita je totožná s touto skateboardovou komunitou pohodářů.“

Tyto výše zmíněné činitele ovlivňují, jak zákazníci vnímají značku nebo podnik především z pohledu „ztotožnění se se značkou“ a „důvěra ve značku“. Pokud se podniku podaří zasáhnout alespoň část výše zmíněných bodů smýšlení zákazníka, je pravděpodobné, že se zákazník v budoucnosti vrátí a bude šířit svou pozitivní zkušenost se svým okolím.

3.9. Finanční plán

Pro úspěšnou realizaci projektu BOWLe je nutné představit i finanční plán, který bude sestavován jako poslední. Tento plán má za úkol převést všechny dosavadní kroky do finanční podoby a bude sloužit jako přehled o plánovaných výdajích a příjmech projektu. Dobře sestavený finanční plán umožní správné plánování a řízení financí projektu. Je důležité, aby finanční plán byl realistický a zohledňoval veškeré náklady, které projekt s sebou nese, včetně provozních nákladů po dokončení výstavby. (Synek, 2006) Prvotní otázky, které je třeba si klást jsou:

- Kolik bude potřeba kapitálu?
- V jaké struktuře se má zajistit?
- Na co je určen? (Taušl Procházková a Jelínková, 2018)

Součástí finančního plánu bude zaprvé **investiční plán**, ve kterém budou rozepsané jednotlivé položky spojené se zakládáním podniku. Největšími položkami budou pravděpodobně výstavba bowlu a kavárny, dále vybavení do kavárny a nákup materiálu pro lekce skateboardingu. Tento přehled investic potřebných pro realizaci projektu poskytne investorovi nebo městu jasnou představu o tom, kolik financí bude muset být vynaloženo před samotným rozjezdem podniku.

Dále v této kapitole bude co nejpřesněji zkalkulovaný **měsíční a roční plán příjmů a výdajů**, který ukáže, zda bude výnosný či soběstačný samotný provoz kavárny a skatebowlu. V tomto kontextu je důležité zmínit důležitost finančního nástroje cash-flow, který „představuje skutečný tok peněžních prostředků podniku za určité období a jedná se o základní východisko pro řízení likvidity podniku“ (Taušl Procházková a Jelínková, 2018). Měsíční výdaje budou kalkulovány na základě aktuálních cen dodavatelů za produkty. Příjmy budou odhadovány na základě podložených zkušeností a provedeného pozorování.

Rozhodujícími kritérii pro posuzování investice jsou:

- **Výnosnost (rentabilita):** jde o vztah mezi výnosy (tj. čistými peněžními příjmy, tedy cash flow) z investice za dobu její existence a náklady spojenými s jejím pořízením a provozem;
- **Rizikovost:** stupeň nebezpečí, že nedosáhneme očekávaných výnosů;
- **Doba splacení:** tzv. stupeň likvidity investice, tedy rychlost, s jakou se investice přemění zpět do peněžní formy.

Ideální investice je ta, která má vysokou výnosnost, nízké riziko a co nejdříve se vrátí. (Synek, 2011)

Doba návratnosti projektu (Pay Back) je tradiční a často používaná metoda hodnocení investičních projektů. Jde o dobu, za kterou se investice splatí z peněžních příjmů, které generuje. Jednoduše řečeno, výpočet ukazuje, jak dlouho trvá, než se vrátí vložená investice. Pro projekt skate kavárny BOWLe je klíčové vypočítat dobu návratnosti, aby bylo jasné, jak rychle se vrátí počáteční investice a projekt začne generovat zisk. V případě, že roční hotovostní tok CF (cash-flow) je stále stejný (nebo hodně podobný), je možné pro výpočet prosté doby návratnosti

PB použít vztah: $PB = \frac{I}{CF}$, kde:

- PB = pay back neboli doba návratnosti,
- I = velikost investičních výdajů,
- CF = roční cash-flow.

Investiční projekt je možné považovat za přijatelný, pokud je splněno kritérium, že doba návratnosti je menší nebo rovna době jeho životnosti. Životnost projektu udává předpokládanou dobu (obvykle v letech), kdy předmět investice bude funkční a bude plnit svůj účel. Na konci životnosti projektu buď musí dojít k opravě, renovaci nebo ke zrušení předmětu investice. (Soukopová a Kavřík, 2007)

Druhým zásadním ukazatelem je **výnosnost investice projektu**. Výnosnost (neboli rentabilita) je ukazatel, který měří, jaký zisk investice přinese ve vztahu k jejím nákladům. Jinými slovy ukazuje,

kolik peněz se z investice vrátí a jak efektivně je investice využita. Nejčastější metodou výpočtu výnosnosti investice je statická metoda ROI, která je dána vztahem:

$$ROI = \frac{Z_r}{IN},$$

- ROI = výnosnost projektu,
- Z_r = průměrný čistý roční zisk plynoucí z investice,
- IN = náklady na investici.

Investiční projekt lze považovat za přijatelný, pokud splňuje kritérium kladné výnosnosti, tedy $ROI \geq 0$. (Synek, 2011 a Soukopová a Kavřík, 2007)

Pro shrnutí, finanční plán pro účely této práce bude zahrnovat investiční plán, měsíční plán příjmů a výdajů a roční přehled pro první rok hospodaření. Hodnocení bude založeno na kritériích výnosnosti (rentability) a doby návratnosti – investice bude považována za přijatelnou, pokud splní kritéria kladné výnosnosti a přiměřené doby návratnosti.

3.10. Risk management

Každé podnikání nese rizika, která je třeba identifikovat a zvážit. Rozpoznání a analýza potenciálních rizik jsou zásadní pro přípravu a prevenci ohrožení úspěchu podniku. Vytváření jasné strategické pozice umožňuje podniku lépe reagovat na tyto rizika a diferencovat se od konkurence. Důkladné hodnocení rizik navíc poskytuje potenciálním investorům ujištění, že podnik má realistický pohled na výzvy, kterým může čelit. (Abrams, 2019)

Různá rizika jsou pro investory i pro samotný podnik různě přijatelná nebo důležitá. Mezi klíčová rizika, jimž čelí podniky, obecně patří:

- **Tržní riziko:** trh nemusí adekvátně reagovat na produkty či služby podniku kvůli nedostatečné poptávce nebo nedostatečné připravenosti trhu;
- **Konkurenční riziko:** situace na trhu se může dramaticky změnit vstupem nových konkurentů nebo reorientací stávajících konkurentů;

- **Technologické riziko:** technologie nebo design produktu nemusí fungovat tak, jak bylo zamýšleno;
- **Riziko produktu:** produkt se nemusí dostavit včas nebo nemusí fungovat jak bylo slíbeno;
- **Riziko realizace:** podnik nemusí být schopen efektivně zvládat rozvoj a růst kvůli nedostatečné připravenosti managementu;
- **Kapitálové riziko:** podcenění nákladů nebo nadhodnocení příjmů může vést k vyčerpání finančních zdrojů;
- **Globální riziko:** mezinárodní obchod může přinášet nepředvídatelné situace, které mohou ohrozit schopnost podniku fungovat. (Abrams, 2019)

Krizový plán by měl obsahovat přesně identifikované hrozby nebo rizika a vytipované odezvy na ně. Identifikovaná rizika v podnikatelském plánu jsou úzce spojena se SWOT analýzou, která rozlišuje silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby. Zvolená podnikatelská strategie tudíž přihlíží k možným rizikům a připravuje podnik na jejich zvládnutí. Strategie zahrnuje plánování opatření pro minimalizaci dopadů těchto rizik a zajišťuje, že podnik je připraven čelit výzvám trhu a konkurence.

Navíc, z hlediska řízení rizik v podnikání je doporučeno zajistit si adekvátní pojistné krytí, což zahrnuje základní pojistky jako jsou pojištění odpovědnosti a pojištění majetku. Dále je klíčové realisticky odhadnout náklady a příjmy, aby nedošlo k předčasnému vyčerpání finančních zdrojů. Efektivní řízení výše vypsanych hrozeb zahrnuje pochopení a plánování pro různé typy rizik, kterým může podnik čelit. (The Staff of Entrepreneur Media, 2021)

4. METODIKA PRÁCE

V této kapitole je přiblížen postup, který byl použit k řešení práce a k využití daných metod. Také je zde nastíněno, proč jsou zvolené metody vhodné pro tuto práci a jakým způsobem se v práci bude postupovat.

4.1. Přístup k výzkumu

Při provádění výzkumu lze kombinovat primární a sekundární data. Primární data, která jsou nově sbírána pro konkrétní účel, jsou aktuální a více relevantní (Kotler a Keller, 2013), zatímco sekundární data, která byla sebrána za jiným účelem a již někde existují, jsou nenákladná a dostupná, ale mohou být neaktuální a nespolehlivá (Hálek, 2017). Podle Hála (2017) by primární data měla být relevantní, validní, reliabilní, pohotová a rentabilní. Pro tento výzkum jsou klíčová primární data získaná rozhovory a sekundární data týkající se záležitostí spojených s výstavbou sportoviště a provozem kavárny.

V této práci byly použity metody kvalitativního výzkumu. Creswell (1998) definuje tento typ výzkumu následujícím způsobem:

„Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách“ (Creswell, 1998, v Hendl, 2016).

Tato definice je obsáhlá, avšak vytyčuje všechny podstatné části kvalitativního výzkumu – zkoumání dokumentů, pozorování a dotazování.

V kvalitativním výzkumu typicky výzkumník na začátku určí téma a klíčové otázky. Hendl (2016) ve své publikaci rozepsal výzkum v rámci případové studie do několika kroků, které jsou ve vzájemné interakci, a to následujícím způsobem:

1. Určení výzkumné otázky:
 - Jak bude vypadat podklad plánu pro výstavbu veřejného sportovně-rekreačního zařízení a kavárenského podniku z hlediska plánování, financování, provozu a marketingu?
 - Je ve zvolené lokalitě prostor a potenciál pro realizaci projektu?
 - Bude provoz podniku z pohledu ekonomiky ziskový?
2. Určení metod sběru a analýzy dat:
 - - metody sběru dat – analýza dokumentů, polostrukturovaný rozhovor, zúčastněné pozorování
 - analýza dat – Porterova analýza, SWOT analýza
3. Příprava sběru dat
 - stanovení oblastí pozorování, okruhy otázek pro polostrukturovaný rozhovor
4. Sběr dat
5. Interpretace dat
6. Příprava zprávy – vypracování podnikatelského plánu

Více o jednotlivých metodách, včetně jejich pořadí, je k načtení v následujících kapitolách.

Pro sestavení podnikatelského plánu se jevílo nejlogičtější začít s důkladnou analýzou dokumentů, která poskytla velkou část informací. Poté byly uskutečněny polostrukturované rozhovory k získání konkrétních rad pro vystavění takto unikátního veřejného sportoviště. Pro úplné doplnění informací se provedlo pozorování zachycující relevantní skutečnosti.

4.2. Analýza dokumentů

Jedná se o analýzu sekundárních dat, jež vznikla v minulosti za jiným účelem. V praxi se lze taktéž setkat s názvem popisná analýza. Hendl (2016) popisuje dokumenty jako „*všechno napsané či prostě zaznamenané*“ a dále tvrdí, že „*dokumenty jsou knihy, novinové články, záznamy projevů funkcionářů, deníky, plakáty, obrazy, také filmy a fotografie*“ (Hendl, 2016).

Tato metoda je pro práci zcela klíčová, jelikož je zapotřebí nastudovat veškeré informace týkající se výstavby sportoviště, založení podniku a jejich provozu. Zejména náročné je získat přehled o všech povoleních, licencích, regulích a možnostech financování sportoviště.

4.3. Polostrukturovaný rozhovor

Tato metoda taktéž náleží do metod kvalitativního výzkumu, přičemž jde o individuální hloubkové dotazování. Polostrukturovaný rozhovor se dle Hendla (2016) vyznačuje „*definovaným účelem, určitou osnovou a velkou pružností celého procesu získávání informací*“. Při tomto typu rozhovoru má výzkumník jakýsi návod neboli seznam otázek a témat, kterým se v průběhu dotazování chce věnovat. Tazatel má možnost sám si rozhovor korigovat a formulovat otázky dle svého uvážení. Polostrukturovaný rozhovor dovoluje dotazovanému sdělit své názory, perspektivy a zkušenosti, a zároveň pomáhá výzkumníkovi držet se zaměření.

Rozhovor byl proveden s mladým podnikatelem, který v Klatovech realizoval projekt výstavby veřejného sportoviště podobného rázu (pump track dráha pro kola a skateboardy) financovaného městem. Takový rozhovor byl velice přínosný, jelikož úzce souvisí s problematikou této diplomové práce. Rozhovor zmapoval kompletní proces výstavby veřejného sportoviště počínaje prvním kontaktem s městem a konče slavnostním otevřením a následným provozem. Získaná data mají značnou výpovědní hodnotu, neboť je tato problematika velice specificky náročná a není mnoho materiálů, které by sloužily jako relevantní zdroj informací. Rozhovor proběhl 5. 4. 2024 v neformálním prostředí v kavárně a trval zhruba hodinu. Rozhovor byl nahrán na mobilní telefon a informace z něj zpětně zpracovány. Témata obsažená v rozhovoru:

- oslovení města,
- konzultace a prezentace projektu,
- získání podpory,
- tvorba plánu výstavby,
- získávání povolení,
- výstavba veřejného sportoviště,
- provoz a údržba sportoviště.

Druhý polostrukturovaný rozhovor proběhl s vedoucí Odboru rozvoje města Klatovy. Rozhovor proběhl 19. 4. 2024 formou telefonátu a trval přibližně 30 minut. Byl nahrán na mobilní telefon a informace z něj zpětně zpracovány. Rozhovor poskytl cenné rady a zkušenosti, které pomohly

autorce především s otázkami ohledně možností financování sportoviště. Témata obsažená v rozhovoru:

- financování veřejných sportovišť městem,
- soukromé financování projektů,
- pronájem sportoviště,
- provozování podniku v majetku města.

Rozhovor s vedoucí odboru pro rozvoj města byl velice přínosný, jelikož paní inženýrka stála například u projektu výstavby skateparku v Klatovech a mnoha dalších podobných projektů.

4.4. Pozorování

Podle Hendla (2016) je pozorování v kvalitativním výzkumu metoda sběru dat, při které výzkumník systematicky a pečlivě sleduje a zaznamenává jevy, situace, procesy nebo chování lidí ve skutečném prostředí, přičemž se snaží být co nejobektivnější a nezasahovat do sledovaného dění. Stejnomený autor zdůrazňuje, že pozorování musí být výzkumníkem pečlivě plánováno a strukturováno, aby byla zajištěna přesnost, spolehlivost a relevance získaných dat. Existuje mnoho druhů a typů této metody, v této práci bylo provedeno pozorování:

- přímé (pozorovatel je přímým účastníkem sledované situace),
- zúčastněné (pozorovatel participuje na dění),
- strukturované (pozorování je plánované, systematické a zaměřené na určité aspekty),
- skryté (pozorovatel sleduje skupinu lidí nebo jednotlivce, aniž by si toho byli vědomi s cílem získat co nejpřirozenější a autentické výsledky a data),
- v přirozených podmínkách (v běžném a přirozeném prostředí).

Sledované oblasti popsané v Tabulce 1 poskytnuly lepší porozumění a komplexní pohled na situace a faktory související s výstavbou a provozem veřejného sportoviště s kavárnou. Informace získané pozorováním jsou přínosné především pro marketingové účely – nastavování cen, utváření produktu, cílové skupiny zákazníků atd.

Tabulka 1: Oblasti pozorování zvolených subjektů

SKATE LEKCE	Cena lekce	KAVÁRNA	Sortiment kavárny
	Počet účastníků na počet instruktorů		Ceny produktů
	Věková skupina účastníků		Personální zajištění
	Atmosféra na lekci (interakce mezi instruktorem a účastníky)		Návštěvnost kavárny a doba setrvání zákazníků
	Struktura a náplň lekce		Rychlost obsluhy
	Úroveň instruktora (schopnost motivovat apod.)		Celková atmosféra
	Dodatečné služby (merch, možnost občerstvení apod.)		Čistota a hygiena
			Pohodlí a vybavení
			Vizuální dojem

Zdroj: vlastní zpracování

Pozorování bylo provedeno na jedné z lekcí nabízených *Pražským serfovým klubem*, konkrétně surfskate lekce, pro získání informací ohledně náplní lekcí, cen, počtu instruktorů a účastníků i celkové atmosféry. Další pozorování proběhlo ve vhodně vybrané kavárně, která odpovídala velikostně i cílovou skupinou zákazníků. Zvolená kavárna, *Café Jednorožec*, se nachází v Klatovech a byla vybraná z toho důvodu, že stejně jako podnik *BOWLe* disponuje vnitřní kavárnou i venkovní terasou, nabízí výběrovou kávu a odpovídá stylem. Záznamové archy pro pozorování jsou k nahlédnutí v příloze práce.

4.5. SWOT analýza

Tato problematika byla již objasněna v teoretické části práce, nicméně je zapotřebí popsat, jakým stylem byla data vyhodnocována za pomoci této analýzy.

SWOT analýza byla vyhodnocena na základě plus-minus matice (metoda zkoumající vazby mezi jednotlivými složkami analýzy). Autorka se držela postupů dle Vašíkové (2014) a to následujícím způsobem:

- nejprve byly vytvořeny čtyři kvadranty, do kterých byly přiřazeny zjištěné silné stránky (S), slabé stránky (W), příležitosti (O) a hrozby (T);
- poté autorka porovnávala vzájemné vazby mezi vytipovanými S, W, O, T a rozdělila je na: silné oboustranné vazby (+ +/- -), slabší vazby (+/-) a žádný vzájemný vztah (0);
- jednotlivým vazbám byly přiděleny váhy:
 - $++ = 2$,
 - $+ = 1$,
 - $0 = 0$,
 - $-- = -1$,
 - $--- = -2$,
- následovalo sestavení matice se sloupci S, W a s řádky O, T, a doplnění příslušných vazeb mezi nimi;
- hodnoty sloupců (S1-Sn, W1-Wn) a řádků (O1-On, T1-Tn) matice byly následně sečteny a výsledkem bylo pořadí klíčových faktorů, na které je potřeba se zaměřit.

Pomocí výsledků SWOT analýzy byly navrženy vhodné strategie. Zhotovená SWOT analýza včetně popsané matice je k vidění v následující kapitole 5.2., aplikované strategie potom v kapitole 6.4.

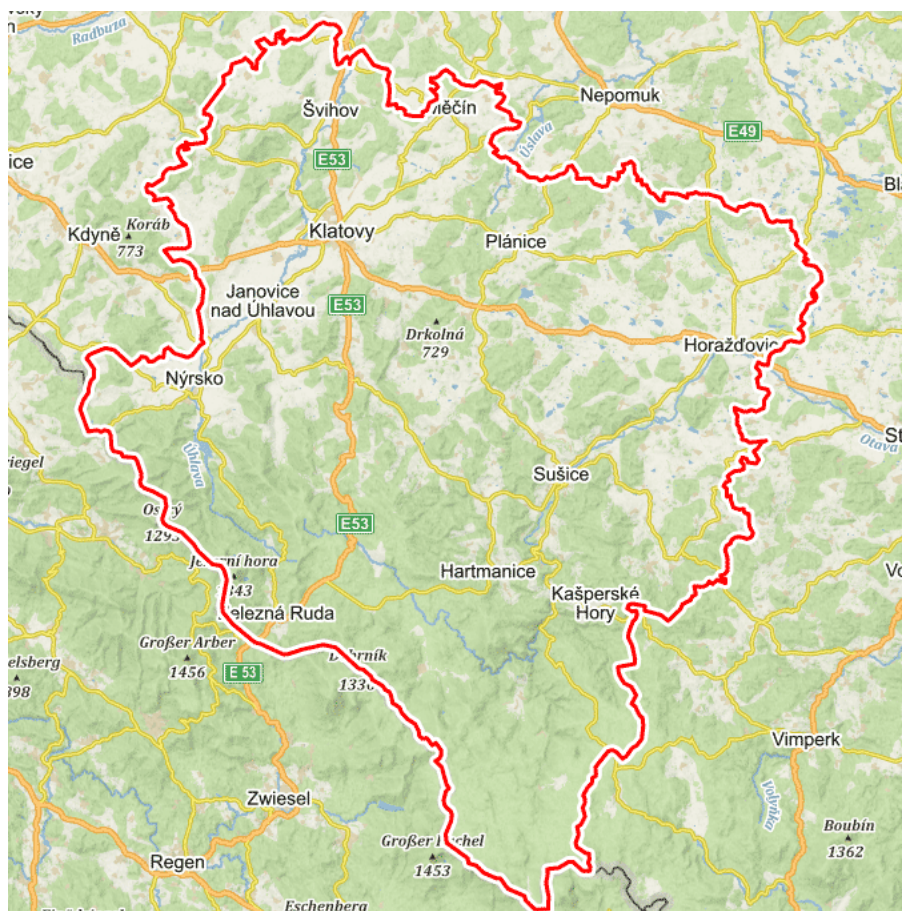
5. Analytická část práce

Tato kapitola shrnuje provedené analýzy, tedy Porterovu analýzu konkurence a SWOT analýzu. Tyto dvě analýzy na sebe navazují a následně na základě výstupů z nich jsou navrženy vhodné podnikatelské strategie.

5.1. Porterova analýza konkurence

Pro analýzu vnějšího konkurenčního prostředí podniku BOWLe byl použit Porterův model pěti sil, který pomůže identifikovat konkurenční výhody a slabiny projektu a zlepšit jeho postavení na trhu. Tato analýza bude zaměřena na okolí Železné Rudy, respektive na okres Klatovy, viz mapka na Obrázku 3.

Obrázek 3: Hranice okresu Klatovy



Zdroj: <https://www.klatovy.cz/klatovy/zaklad.asp>

5.1.1. Konkurence v rámci odvětví

Jelikož podnik BOWLe spadá do několika různých odvětví (sportovní, gastronomické, zábavní), není možné definovat přímého konkurenta. Autorka proto vybrala jak skateparky, tak i pumptracky a kavárny v Železné Rudě a v ostatních větších městech okresu (Sušice a Klatovy).

Pumptrack Železná Ruda

Dráha o rozloze 1000 m² nabízí dva okruhy: vnitřní, vhodný pro menší děti s nejnižší obtížností, a vnější pro zkušenější jezdce. Pumptrack slouží jako doplňková aktivita k nedalekému bike parku na Špičáku. Jezdci si zde mohou před náročnějšími trasami v bike parku potrénovat a rozjezdit se. U tohoto sportoviště není žádné občerstvení nebo doplňkové služby, pouze vyasfaltovaná dráha pro kola a skateboardy.

Obrázek 4: Pumptrack Železná Ruda



Zdroj: <https://skatespoty.cz/spot/pumptrack-zelezna-ruda-161>

Skatepark Sušice

Skatepark v Sušici je vzdálený zhruba 30 km. Tento klasický skatepark má rozlohu 1100 m² a je ideální pro milovníky skateboardingu, BMX a koloběžek. Areál je vybaven stojany na kola, přístřeškem se stoly i s lavičkami a je bezbariérový. Skatepark je otevřen od dubna do října při

příznivém počasí. Výstavbu zajistila společnost Mystic Constructions ve spolupráci s místními skateboardisty. (<https://www.sportoviste-susice.cz/letni-koupaliste/skatepark-u-koupaliste/>)

Skatepark Klatovy

Dalším skateparkem v dojezdové vzdálenosti asi 40 km je skatepark v Klatovech. I toto sportoviště nabízí vše potřebné pro street skateboarding (včetně skate bowlu) pro skateboardisty i BMX kola. Skatepark je otevřený po celý rok, jsou zde dvě lavičky a veřejné pítko. Navíc se vedle parku nachází i nově vystavěný pumptrack.

CrossCafe Klostermann (Železná Ruda)

Tato relativně nová franšizová kavárna se nachází v centru města a je inspirovaná horským prostředím. Její interiér je prostorný a světlý díky velkým výlohám. Podnik je otevřen od pondělí do čtvrtka od 7:30 do 19:00, v pátek od 7:30 do 20:00, v sobotu od 8:00 do 20:00 a v neděli od 8:00 do 19:00. Hodnocení kavárny na Google Maps je 4,2 hvězdiček (784 recenzí celkem). Seznam položek (relevantních pro analýzu v kontextu projektu BOWLe), které kavárna nabízí včetně cen je uveden v Tabulce 2 níže.

Tabulka 2: Nabídka menu CrossCafe Klostermann

POLOŽKA	CENA	POLOŽKA	CENA
Espresso ristretto	47 Kč	Chai latté	69 Kč / 89 Kč
Espresso macchiato	49 Kč	Ledové latte	89 Kč / 109 Kč
Espresso lungo	52 Kč	Frappé	84 Kč / 104 Kč
Filtrovaná káva	69 Kč / 99 Kč	Espresso tonic	89 Kč / 109 Kč
Cappuccino	62 Kč / 69 Kč / 78 Kč	Domácí limonáda	62 Kč / 82 Kč
Caffé latte	62 Kč / 69 Kč / 78 Kč	Karafa s vodou (0,5l)	32 Kč
Caffé mocha	68 Kč / 74 Kč / 82 Kč	Kofola	46 Kč
Flat white	79 Kč	Čerstvý zázvorový čaj	62 Kč
Ledová káva	89 Kč / 109 Kč	Domácí ledový čaj	49 Kč / 72 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tato kavárna z alkoholických položek nabízí pouze rozlévané víno a nápoj Aperol Spritz, nenabízí pivo. Také je v nabídce široký výběr domácích dortů a sladkých dezertů, sendvičů, polévek a salátů.

Café Charlotte (Železná Ruda)

Café Charlotte v Železné Rudě je kavárna nabízející širokou škálu domácích dezertů, různých nápojů a kávy. Kavárna má útulný interiér s rustikálním nádechem, který vytváří příjemnou atmosféru pro návštěvníky. Charlotte je oblíbená mezi rodinami s dětmi, jelikož se zde každou hodinu projede po speciálních kolejničkách elektrický vláček. Kavárna je často vyhledávána i sousedními německými občany. Otevírací doba kavárny je od pondělí do neděle od 9:30 do 20:00. Hodnocení kavárny na Google Maps je 4,5 hvězdiček (3 556 recenzí celkem). Lidé si v recenzích často stěžují, že v kavárně nelze platit kartou, což je v dnešní době téměř nepřijatelné. Nabídka menu je zpracovaná v Tabulce 3 níže.

Tabulka 3: Nabídka menu Café Charlotte

POLOŽKA	POLOŽKA	CENA	CENA
Piccolo	59 Kč	Konvička čaje	58 Kč
Espresso	59 Kč	Různé limonády	zhruba 100 Kč
Espresso double	85 Kč	Radler v lahvi	55 Kč
Překapávaná káva	59 Kč	Pilsner Urquell 12	45 Kč / 59 Kč
Cappuccino	74 Kč	Erdinger 12 Weissbier	65 Kč
Latte káva	79 Kč	Budvar 12	55 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

V kavárně se lze občerstvit zákusky, sladkými dezerty nebo zmrzlinovými poháry. Také lze v menu najít alkoholické koktejly, sekty a vína.

Cafe Sněhurka (Železná Ruda)

Poslední kavárnou ohrožující podnik BOWLe ve městě je Cafe Sněhurka, obyčejná kavárna nabízející především kávu, nápoje, zákusky a pizzu. Tento podnik má na Google Maps 4 hvězdičky (1 121 recenzí celkem), lidé si často stěžují na obsluhu. Kavárna je otevřena každý den od 9:00 do 22:00. Nabídka relevantních položek kavárny je k nahlédnutí v Tabulce 4.

Tabulka 4: Nabídka menu Cafe Sněhurka

POLOŽKA	POLOŽKA	CENA	CENA
Espresso piccolo	58 Kč	Překapávaná káva	55 Kč / 69 Kč
Espresso lungo	58 Kč	Cappuccino	70 Kč / 79 Kč
Espresso double	89 Kč	Latte machiato	75 Kč
Pivo	50 Kč / 65 Kč	Konvička čaje	55 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tato kavárna je zároveň i pizzerie, takže v menu jde najít asi 10 různých druhů pizzy.

Lze tedy konstatovat, že skateparky jako Pumptrack Železná Ruda, Skatepark Sušice a Skatepark Klatovy nabízejí skvělé podmínky pro skateboarding a BMX, ale postrádají doplňkové služby a občerstvení. Kavárny jako CrossCafe Klostermann, Café Charlotte a Cafe Sněhurka sice poskytují pestrou nabídku kávy a dezertů, ale nemají žádnou přidanou hodnotu kromě pizzy a pohyblivého vláčku pro děti. Proto má projekt BOWLe, díky svému unikátnímu uchopení sportu a gastronomie, vysoký potenciál úspěšnosti.

5.1.2. Hrozba nově vstupujících konkurentů

Hrozba nově vstupujících konkurentů je reálná, zvláště v kontextu rostoucí atraktivita Železné Rudy, kde začínají vznikat luxusní apartmánové budovy a nové podniky. Pravděpodobně zde dojde k nárůstu počtu kaváren a podobných gastro podniků. Avšak financování a provozování podobného podniku je značně náročné a vyžaduje vysoké kapitálové investice i průběžné provozní náklady. K tomu se přidávají regulační překážky, jako jsou územní a bezpečnostní předpisy, které komplikují získání potřebných povolení a licencí. Tyto faktory způsobují, že podobný projekt je neobvyklý a je nepravděpodobné, že by v okolí vzniklo něco totožného.

5.1.3. Hrozba substitutů

Hrozba substitutů v Železné Rudě je významná, vzhledem k široké škále volnočasových aktivit dostupných ve městě. V letní sezóně láká návštěvníky zejména Bike park na Špičáku, který nabízí adrenalinové trasy pro downhillové nadšence. Zimní sezóna přitahuje lyžaře do několika lyžařských středisek v okolí. Navíc v zimních měsících fungují v okolí lyžařské školy, kam mohou rodiče umístit své děti stejně tak jako na lekci do BOWLe. Tyto alternativy mohou oslovit stejnou cílovou skupinu, kterou by mohl přitahovat podnik BOWLe. Faktorů ovlivňujících přechod zákazníků na tyto alternativy je mnoho, včetně ceny, přístupnosti a osobních preferencí.

Ski & Bike Špičák

Ski & Bike Špičák nabízí letní i zimní aktivity, což představuje hrozbu substituce pro podnik BOWLe. V létě je v provozu populární bike park, turistické stezky a rozhledna, v zimě lyžařský areál s několika sjezdovkami. K dispozici jsou lyžařská a bike škola, půjčovny vybavení a

sportovní hala. Občerstvit se lze na dvou horských chatách, Hanička a Blaženka, nebo v nově vystavěné restauraci alpského stylu samoobsluhy. Cena za pivo se pohybuje v průměru kolem 65 Kč (0,5l), cena za espresso kolem 45 Kč.

Obrázek 5: Letní mapa areálu (vlevo) a zimní mapa areálu Ski & Bike Špičák (vpravo)



Zdroj: <https://sumava.spicak.cz/cz/>

Z průzkumu lze konstatovat, že Ski & Bike Špičák má dobrou pověst a má velký dosah. Také nutno dodat, že areál je největším lyžařským střediskem v kraji. Na Google má areál 4,4 hvězdiček a zhruba 1 800 recenzí. Na Facebooku hodnocení není uvedeno, avšak stránka má 14 tisíc sledujících. Areál se snaží držet se současnými trendy a působí i na Instagramu, kde čítá zhruba 9,5 tisíc sledujících. Na svém profilu sdílí nejrůznější aktuální info a sněhové podmínky, soutěže anebo zábavný obsah formou fotek a videí.

Bikepark nabízí celkem 5 různých trailů různých obtížností a k tomu jedno cvičné doskočiště a jedno místo pro nácvik základních dovedností. Downhillová trasa „Struggle“ je jednou z nejtechničtějších sjezdových tratí a hostila český i evropský pohár. Ostatní trasy jsou vhodné pro začátečníky i pokročilé. Ceny lanové dráhy v zimní i letní sezoně jsou sepsány v následující tabulce.

Tabulka 5: Ceník skipasů a Bike park jízdének

TYP JÍZDENKY	DOSPĚLÍ	MLÁDEŽ/SENIORI (17-18 let)	DĚTI (7-16 let)
ZIMNÍ SEZONA (SKIPAS)			
1 den	920 Kč	810 Kč	660 Kč
4 hodiny	780 Kč	680 Kč	555 Kč
2 hodiny	630 Kč	550 Kč	450 Kč
1 jízda	200 Kč	180 Kč	145 Kč
LETNÍ SEZONA (LANOVÁ DRÁHA – BIKE PARK)			
1 den	910 Kč	770 Kč	400 Kč
3 hodiny	690 Kč	590 Kč	320 Kč
5 jízd	670 Kč	580 Kč	320 Kč
10 jízd	1 010 Kč	840 Kč	470 Kč
20 jízd	1 770 Kč	1 470 Kč	840 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Ski & Bike Špičák nabízí v letní sezoně bike školu „Gravity academy“. Tato biková škola, založená v roce 2010, se specializuje na technické sjezdové disciplíny jako Downhill, Freeride a Enduro. Profesionální instruktoři se snaží své klienty naučit základní i pokročilé dovednosti jízdy na horském kole.

Tabulka 6: Gravity academy (bike škola)

Typ kurzu	1 osoba	2 osoby	3 osoby	4-8 osob
1/2 den (3 hod)	1 530 Kč	1 240 Kč	1 090 Kč	930 Kč
1 den (6 hod)	2 530 Kč	2 030 Kč	1 790 Kč	1 530 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Nutno dodat, že ceny lekce neobsahují jízdenku na lanovku ani půjčení vybavení, nicméně po zakoupení lekce platí 20% sleva na lanovou dráhu. Jedna taková půldenní lekce v bike parku vyjde pro jednu osobu zhruba na 3 790 Kč (cena lekce, lanová dráha, sjezdové kolo plus chrániče). Pokud by si to tedy člověk chtěl vyzkoušet, dostane se na poměrně hodně vysokou částku. V případě zkušených jezdců je cena za bike park poměrně nižší – lze předpokládat, že vybavení jezdci mají a lekci nepotřebují. Půlden by tedy zkušenějšího jezdce s vybavením vyšel na zhruba 600-700 Kč.

V zimní sezoně nabízí Ski & Bike Špičák různé typy lekcí. Privátní lekce jsou určeny pro jednotlivce či dvojice a poskytují individuální přístup. K dispozici jsou také skupinové lekce pro

více osob, které jsou cenově výhodnější a vhodné pro rodiny či přátele. Shrnutí cen za poskytovanou službu lze načíst v Tabulce 7 níže.

Tabulka 7: Zimní lyžařská škola Ski & Bike Špičák

Typ lekce	Počet lekcí	Cena za 1 osobu	Cena za 2 osoby	Skupinová lekce 3-5 osob (cena za osobu)	Týmová lekce 6+ osob (cena za osobu)
Privátní lekce	1 lekce	1 410 Kč	2 250 Kč	-	-
	2 lekce	2 730 Kč	3 490 Kč	-	-
	3 lekce	3 950 Kč	4 760 Kč	-	-
	4 lekce	5 100 Kč	5 900 Kč	-	-
	5 lekcí	6 230 Kč	7 030 Kč	-	-
	6 lekcí	7 220 Kč	8 010 Kč	-	-
Skupinové lekce	1 lekce	-	-	760 Kč	620 Kč
	2 lekce	-	-	1 410 Kč	1 140 Kč
	3 lekce	-	-	2 060 Kč	1 660 Kč
	4 lekce	-	-	2 690 Kč	2 130 Kč
	5 lekce	-	-	3 260 Kč	2 600 Kč
	6 lekce	-	-	3 760 Kč	3 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedené ceny byly platné pro zimní sezónu 2023/2024. Všichni klienti mají po dobu výuky ve Ski & Bike Špičák jízdenku zdarma. Středisko nabízí klientům i velkou půjčovnu vybavení. Za dětské lyže nebo snowboard zaplatí klient v průměru 360 Kč/půlden a 495 Kč/den, za vybavení pro dospělé v průměru 590 Kč/půlden a 730 Kč/den.

Lze konstatovat, že Ski & Bike Špičák nabízí atraktivní aktivity v letní i zimní sezoně, což může představovat hrozbu substituce pro podnik BOWLe. Ceny služeb jsou poměrně vysoké.

Großer Arber

Druhou hrozbu v podobě sportovně-rekreačního střediska, kde se zákazníci mohou taktéž občerstvit, představuje německý skiareál Großer Arber neboli Velký Javor. Toto středisko se sice nachází v Německu, ale ze Želené Rudy je vzdálené pouze nějakých 10 kilometrů. Velký Javor také nabízí škálu aktivit jak v létě, tak v zimě. V zimě je to především kvalitní lyžování a dráha pro sánky, v létě několik turistických cest a hřiště pro děti se skluzavkami, kladkou a prolézačkami.

Areál tedy nedisponuje atrakcí v podobě letního adrenalinového sportu, nicméně nabízí výhledy na česká i německá pohorí, v dobré viditelnosti lze zahlédnout Alpy.

Google ukazuje 4,7 hvězdiček a necelé dva tisíce recenzí. Lidé často v hodnocení zmiňují krásné výhledy a příjemné občerstvení. Großer Arber lze najít i jako stránku na Facebooku, kde čítá 44 tisíc sledujících. Na Instagramu má profil 16 tisíc sledujících. Na obou sociálních sítích, podobně jako Špičák, areál sdílí aktuální informace pro zákazníky (sněhové podmínky, uzavření střediska apod.) nebo vizuálně hezké fotografie z prostředí areálu.

Ceny jízdenek na Großer Arber si lze prohlédnout v tabulce níže. Ceny byly uvedeny v eurech, do Tabulky 8 byly přepočítány v aktuálním kurzu 1 EUR (euro) = 24.64 CZK (česká koruna).

Nutno dodat, že středisko nabízí rodinné slevy v zimní i letní sezoně.

Tabulka 8: Ceník jízdenek na Großer Arber

Typ jízdenky	Dospělí	Studenti / Senioři	Děti
ZIMNÍ SEZONA			
1 hodina	542 Kč	518 Kč	394 Kč
2 hodiny	591 Kč	567 Kč	444 Kč
3 hodiny	641 Kč	616 Kč	493 Kč
4 hodiny	28,00 €	665 Kč	542 Kč
1 den	1 035 Kč	986 Kč	739 Kč
2 dny	1 972 Kč	1 873 Kč	1 380 Kč
3 dny	2 809 Kč	2 662 Kč	1 873 Kč
4 dny	3 549 Kč	3 352 Kč	2 317 Kč
5 dní	4 190 Kč	3 943 Kč	2 662 Kč
6 dní	4 732 Kč	4 436 Kč	2 957 Kč
7 dní	5 175 Kč	4 830 Kč	3 154 Kč
8 dní	5 520 Kč	5 175 Kč	3 352 Kč
LETNÍ SEZONA			
Jednosměrná	295 Kč	-	246 Kč
Zpáteční	397 Kč	-	271 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Pro české zákazníky je na Javoru k službám i česká lyžařská škola operující a sídlící přímo v areálu. Škola Ski Racio nabízí individuální výuku pro děti i dospělé vhodnou pro všechny

úrovně. Výuka probíhá každý den od 9 do 16 hodin. Cena první hodiny je 50 €, každá další hodina stojí 40 €. Škola také nabízí „kurzy“, tedy balíčky pěti lekcí pro lyžaře (začátečník až pokročilý) i pro snowboardisty (začátečník a pokročilý). Cena kurzu je vždy 5 250Kč, tedy 1 050 Kč za každou jednu lekci. Tato lyžařská škola disponuje i mini půjčovanou vybavení, ceny nejsou na jejich webu uvedeny, pouze na vyžádání. Mimo Ski Racio je v areálu dalších několik škol, avšak pouze tato nabízí své služby v češtině.

Velký Javor poskytuje několik variant občerstvení. V areálu se nachází celkem pět restauračních zařízení tyrolského stylu. Cena za kávu je zde vyšší, byť je to od českých hranic vzdálené pouhý kousek. Kávu lze pořídit v průměru za 3,5 eura, v přepočtu zhruba 86 Kč. Půllitr piva vyjde zákazníka na Javoru v průměru na 4,8 eura, tedy 118 Kč.

Obě střediska, Ski & Bike Špičák i Großer Arber, nabízejí atraktivní služby, což může představovat hrozbu substituce pro podnik BOWLe. Špičák je ideální pro adrenalinové nadšence s bike parkem a lyžařskými sjezdovými tratěmi, zatímco Arber je vhodnější pro rodiny s dětmi díky svým turistickým stezkám a dětským hřištím. Obě tyto destinace jsou ale poměrně finančně náročné, což může zákazníky přimět hledat levnější alternativy jako je BOWLe. Návštěva podniku BOWLe nabízí sportovní zážitek a občerstvení za dostupnější ceny.

5.1.4. Hrozba rostoucí síly zákazníků

BOWLe, podnik nabízející jedinečné služby a produkty, které nejsou snadno nahraditelné, má potenciál tlačit vyjednávací sílu odběratelů směrem dolů. Investice do kvality, jedinečnosti a brandingových aspektů podniku může omezit možnosti zákazníků hledat alternativní dodavatele, tedy podniky.

5.1.5. Hrozba rostoucí síly dodavatelů

Problém s dodavateli se v kontextu této diplomové práce může naskytnout při pořizování sportovního vybavení do půjčovny podniku BOWLe. Surf skate není v Česku úplně běžně dostupným sportovním náčiním, proto může být pořizovací cena vyšší a s tím i síla dodavatelů. Seznam dodavatelů a distributorů surf skate skateboardů v ČR (pouze značky YOW a Carver):

- **Snowpanic shop** – YOW i Carver; průměrná cena 6 400Kč/surfskate; e-shop i kamenná prodejna v Praze
- **Snowboard Zezula** – pouze YOW; průměrná cena 5 650 Kč/surfskate; e-shop i kamenná prodejna v Brně
- **ROAM.** – pouze YOW; průměrná cena 5 900 Kč/surfskate; e-shop i kamenná prodejna v Praze
- **Snowboardel** – pouze YOW; průměrná cena 8 000 Kč/surfskate; e-shop i kamenná prodejna v Praze

Dodavatelů kávy a pivovarů je v Česku spousta, bude tedy pouze zapotřebí vybrat nejlepší kávu, která bude zároveň i cenově dostupná. Dále vybrat stejně kvalitní pivovar, který bude ideálně blízko lokalitě BOWLe a bude ochotný vyrobit pro podnik pivní speciál.

5.1.6. Shrnutí Porterovy analýzy trhu

Porterova analýza konkurence ukazuje, že podnik BOWLe má potenciál uspět díky své jedinečnosti a neexistenci podobného projektu v okolí Železné Rudy. Ačkoli hrozba substitutů a nově vstupujících konkurentů je reálná, existující konkurenti jako Ski & Bike Špičák a Großer Arber jsou finančně náročnější a přece jenom cílí na lehce odlišné zákazníky. Přestože konkurence a substituty existují, BOWLe nabízí unikátní spojení skateparku, skate školy a občerstvení, které v dané lokalitě nemá obdoby, což podniku poskytuje konkurenční výhodu a atraktivitu.

5.2. SWOT analýza

Silné stránky již svým názvem napovídají, že se jedná o něco pozitivního, v čem podnik oproti konkurenci vyniká. Naopak slabé stránky jsou negativa, která podniku ubírají na kvalitě či potenciálnímu peněžnímu zisku apod. Příležitosti představují prostor pro vylepšení již existujících kladů či odstranění nedostatků. Hrozby znamenají různá nebezpečí, která by v budoucnosti mohla podnik nějakým způsobem ohrozit. Tato analýza je velice důležitá, jelikož bere v potaz i vnitřní prostředí podniku, nejen vnější faktory a konkurenci. Tento nástroj slouží jako podklad k vytvoření strategických plánů, které poté napomáhají podniku zvýšit konkurenceschopnost a minimalizovat rizika.

Tabulka 9: SWOT analýza podniku BOWLe

	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Vnitřní prostředí	<p>S1 unikátnost projektu S2 kombinace služeb (sport + gastro) S3 atraktivní destinace S4 zážitkový marketing S5 jednoduchost a kvalita služeb S6 cílová skupina zákazníků</p>	<p>W1 slabší zimní sezóna W2 vysoké počáteční investice W3 nedostatek kvalifikovaných instruktorů W4 komplexnost projektu (mnoho potenciálních problémů) W5 náročná údržba sportoviště</p>
Vnější prostředí	PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
	<p>O1 novinka na trhu O2 velké množství potenciálních partnerů O3 rostoucí trend skateboardingu a surfingu v ČR O4 spolupráce s lyžařskými školami v okolí O5 zhoršování se sněhových podmínek v ČR</p>	<p>T1 riziko nehod nebo úrazů a špatné pověsti T2 přírodní vlivy T3 ekonomická situace v ČR T4 pokles poptávky o adrenalinové sporty T5 zvýšení nákladů spojených s provozem podniku</p>

Zdroj: vlastní zpracování dle Čáslavová (2020)

5.2.1. Silné stránky

Unikátnost projektu je určitě jedna z nejsilnějších silných stránek podniku BOWLe. Jak bylo popsáno v teoretické části, podnik musí mít nějakou přidanou hodnotu, aby byl úspěšný. V kontextu kavárny je přidanou hodnotou zajímavé sportoviště, v kontextu skate bowlu je přidanou hodnotou příjemná kavárna a skate prodejna. Je veřejně známou věcí, že Češi milují gastronomii, především pokud je v menu pivo, takže spojení občerstvení spolu se sportem má velký potenciál. Navíc, Železná Ruda se nachází v srdci přírodního parku Šumava, takže i lokalita projektu jako taková by pro mnohé měla být atraktivní a hojně navštěvovaná. Zážitkový marketing, který je popsán v teoretické části práce, je dalším faktorem, který přináší podniku plusové body, tedy za předpokladu, že bude správně aplikován. Podnik se alespoň v počátcích bude snažit držet nabízené produkty v kavárně i lekce v bowlu na principu maximální jednoduchosti ruku v ruce s maximální kvalitou (pouze položky v menu, na kterých nelze nic pokazit apod.), což by mohlo být další velice silnou stránkou projektu. V nabídce bude zpočátku pouze výběrová káva, pivo z místního minipivovaru a nealkoholické nápoje. V neposlední řadě, ve vybrané lokalitě se pohybuje vysoké procento lidí, kteří spadají do cílové skupiny zákazníků, jelikož Železná Ruda je

centrem akčních adrenalinových sportů. V zimě je to lyžování a snowboarding, v létě jsou to oblíbené downhillové traily pro horská kola. Skateboarding tedy krásně doplní nabídku extrémních sportů nabízených v Železné Rudě.

5.2.2. Slabé stránky

Slabinou tohoto projektu by ironicky mohla být jeho komplexnost a náročnost, což v opačném kontextu bylo uvedeno jako silná stránka. Jelikož podnik BOWLe spadá do několika různých oblastí, bude velice obtížné najít vyškolený personál a baristy do kavárny, všestranného provozního manažera a zkušené instruktory pro lekce skateboardingu. Jako další negativum nutno uvést fakt, že oproti jiným projektům (například projekty a služby, které nevyžadují provozovnu apod.) bude především začátek velice finančně náročný a může odradit potenciální investory nebo město. Další slabina projektu je jeho sezonní variabilita. Jelikož podnik BOWLe je zamýšlený jako zcela nebo částečně venkovní záležitost, návštěvnost bude pravděpodobně hodně záviset na počasí. S nepříznivým počasím se pojí i poslední negativum, tedy náročná údržba bowlu. V zimních měsících bude třeba vymyslet, jak bowl efektivně udržovat nebo bude zapotřebí navrhnout nějaké chytré zastřešení, aby se do bowlu nedostával sníh a voda.

5.2.3. Příležitosti

Být novinkou na trhu představuje významnou příležitost pro podnik BOWLe, který tak může využít svůj inovativní koncept k přitáhnutí zákazníků. Projekt by mohl lákat, mimo cílovou skupinu, i kolemjdoucí zvědavé turisty, kterých se na Šumavě pohybuje spousta. Velké množství potenciálních partnerů otevírá možnosti různých spoluprací, což může urychlit růst a expanzi. Nabízí se široká škála různých partnerů, které lze do projektu zapojit. Například streetovou českou značku oblečení, která může mít svůj „koutek“ v kavárně, podobně i firmu vyrábějící nebo dodávající surfskaty do Česka atd. Event marketing umožňuje organizovat atraktivní akce, které zvyšují povědomí o podniku. Pokud bude podnik ze začátku úspěšný a osvědčí se skate lekce, bude možné začít přidávat další eventy a služby – jóga specializovaná pro akční sporty (skateboarding, surfing, snowboarding), malé koncerty a DJ večery, skateboardové kempy nebo soustředění, skate závody a soutěže, Red Bull akce, promítání tematických filmů apod. Navíc, skateboarding je současně trendující atraktivní sport, který je od roku 2020 také na Olympijských

hrách. Vzniká zde tedy prostor pro spolupráci se zastřešující organizací (Česká asociace skateboardingu), jelikož skateboardových středisek nebo skate škol není v ČR mnoho. Podle webových stránek asociace, existuje v ČR pouze 10 škol. Podobná spolupráce by mohla fungovat i s okolními lyžařskými školami ve smyslu předávání si zákazníků v sezonách. V neposlední řadě hraje do karet podniku i současný trend zhoršujících se sněhových a zimních podmínek v Česku. Ve chvíli, kdy jsou lidi na lyžařské dovolené nebo na výletě na Šumavě a sněhové podmínky nejsou ideální, nabízí se možnost zajít na kávu a zkusit skate bowl.

5.2.4. Hrozby

Riziko nehod nebo úrazů a z toho plynoucí špatné pověsti je potenciálním problémem pro podnik BOWLe. Jedná se o rizikový sport, takže i přes veškerá snažení se o dodržení bezpečnosti a nařízení nošení helmy může dojít ke zranění. Přírodní vlivy, jako je nepříznivé počasí na Šumavě v podobě deště a sněhu, může nejen ovlivnit návštěvnost podniku, ale i poškodit skate bowl. Ekonomická situace v ČR a přesycení trhu kavárenskými podniky může v budoucnosti negativně ovlivnit zákazníky. Pokles poptávky po těchto sportech by mohl snížit návštěvnost a zisky podniku. Zvýšení nákladů spojených s provozem, jako jsou energie a suroviny, představuje další riziko pro finanční stabilitu projektu.

5.2.5. Matice SWOT analýzy

Ve vzájemné interakci jsou spolu porovnávány příležitosti a silné stránky, příležitosti a slabé stránky, hrozby a silné stránky, hrozby a slabé stránky. Výsledkem této matice je pořadí jednotlivých klíčových faktorů, na které je potřeba se zaměřit (1. = nedůležitější).

Detailní popis stavby matice je na načtení v kapitole 4.5.

Tabulka 10: Matice SWOT analýzy

		S – Silné stránky						W – Slabé stránky					Suma	Pořadí
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	W1	W2	W3	W4	W5		
O – Příležitosti	O1	++	+	0	+	+	++	+	+	0	0	0	9	2.
	O2	++	+	+	++	++	+	+	+	0	+	0	12	1.
	O3	+	+	0	+	+	++	0	0	++	0	0	8	3.
	O4	+	0	+	++	0	++	++	0	+	0	0	9	2.
	O5	0	+	0	+	0	0	++	0	+	0	+	6	4.
T – Hrozby	T1	-	0	0	0	+	+	0	0	-	0	-	-1	4.
	T2	0	0	0	0	0	0	--	0	0	-	--	-5	3.
	T3	0	-	0	+	+	0	0	--	0	0	0	-1	4.
	T4	--	-	-	+	-	0	-	-	-	-	0	-8	2.
	T5	-	-	0	0	-	0	-	--	-	-	-	-9	1.
Suma		2	1	1	9	4	8	2	-3	1	-2	-3	X	
Pořadí		4.	5.	5.	1.	3.	2.	4.	1.	3.	2.	1.		

Zdroj: vlastní zpracování dle Vašítková (2014)

Konečné pořadí v matici udává, o které silné stránky a příležitosti projekt opřít, a na které slabé stránky a hrozby je třeba si dát pozor.

5.3. Podnikatelské strategie

Následující Tabulka 11 znázorňuje, jakými směry se podnik BOWLe může vydat při výběru vhodné strategie v návaznosti na výsledky SWOT analýzy a Porterovy analýzy konkurence.

Tabulka 11: Strategie vyplývající z analýzy trhu

<p style="text-align: center;">Interní faktory</p> <p style="text-align: center;">Externí faktory</p>	<p style="text-align: center;">Silné stránky (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> • unikátnost projektu • kombinace služeb • atraktivní destinace • zážitkový marketing • jednoduchost a kvalita služeb • cílová skupina zákazníků 	<p style="text-align: center;">Slabé stránky (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> • slabší zimní sezóna • vysoké počáteční investice • nedostatek kvalifikovaných instruktorů • komplexnost projektu • náročná údržba sportoviště
<p style="text-align: center;">Příležitosti (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • novinka na trhu • velké množství potenciálních partnerů • rostoucí trend skateboardingu a surfingu v ČR • spolupráce s lyžařskými školami v okolí • zhoršování se sněhových podmínek v ČR 	<p style="text-align: center;">Přístup „SO“</p> <ul style="list-style-type: none"> • agresivní marketing BOWLe jako žhavé novinky • vše na jednom místě – sport, gastro a „concept store“ hned vedle kavárny • propagace BOWLe jako alternativy k zimním sportům • využití konceptu k zajištění co nejlepších partnerů a nabídek 	<p style="text-align: center;">Přístup „WO“</p> <ul style="list-style-type: none"> • snaha o zajištění maximální kvality produktů a služeb • navázání úzké spolupráce se skate i surf asociacemi • spolupráce s lyžařskými školami
<p style="text-align: center;">Hrozby (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> • riziko nehod nebo úrazů a špatné pověsti • přírodní vlivy • ekonomická situace v ČR • pokles poptávky o adrenalinové sporty • zvýšení nákladů spojených s provozem podniku 	<p style="text-align: center;">Přístup „ST“</p> <ul style="list-style-type: none"> • povinnost před vstupem podepsat „Prohlášení o zproštění odpovědnosti“ • nastavení vysokých cen za služby a nabízené produkty • agresivní marketingové úsilí 	<p style="text-align: center;">Přístup „WT“</p> <ul style="list-style-type: none"> • nastavení nízkých ale udržitelných cen • snaha o maximální bezpečnost ve skate bowlu • investování do dobrého pojištění

Zdroj: vlastní zpracování dle Čáslavová (2020)

Pro zakládání podniku BOWLe by bylo vhodné využít kombinovanou strategii SO a WO. Strategie WO se zaměřuje na překonání slabých stránek využitím dostupných příležitostí, což je důležité pro řešení výzev jako je slabší zimní sezóna nebo vysoké počáteční investice. Například spolupráce s potenciálními partnery může pomoci snížit finanční náročnost a zajistit kvalifikované instruktory. Strategie SO kombinuje silné stránky podniku s tržními příležitostmi, což umožňuje využít unikátnost projektu a rostoucí trend skateboardingu k přilákání zákazníků a partnerů. Tento ofenzivní přístup maximalizuje růst a ziskovost podniku BOWLe.

6. PODNIKATELSKÝ PLÁN – BOWLe

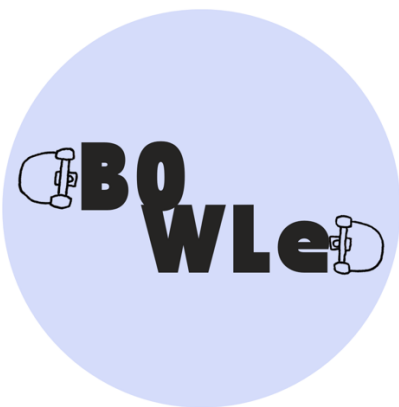
Tato kapitola diplomové práce obsahuje rozpracovaný podnikatelský plán výstavby projektu BOWLe.

6.1. Popis podniku BOWLe

Projekt BOWLe – skate a kavárenská oáza v srdci Šumavy. BOWLe představuje inovativní podnik, který kombinuje lifestyle skateboarding spolu s posezením a dobrými nápoji. Podnik bude zahrnovat menší kavárnu pro zhruba 30 lidí, concept store, skate půjčovnu a školu nabízející surfskate lekce. Concept store bude kombinovat prodej kvalitních sportovních potřeb, stylového oblečení a dalších doplňků spojených s kulturou skate a surf, což návštěvníkům nabídne jedinečný zážitek a možnost zakoupit exkluzivní produkty přímo na místě.

Logo je poměrně jednoduché, skládá se názvu podniku, který je vložen mezi skateboard. Název byl vymyšlen BOWLe [boule], což odkazuje na anglické označení pro skateboardový bowl a také z důvodu, že na skateboardu se často padá a jsou z toho potom pohmožděniny, česky boule.

Obrázek 6: Logo podniku BOWLe



Zdroj: vlastní zpracování

Jako strategická lokalita pro realizaci projektu byla zvolena Železná Ruda, malé město v Plzeňském kraji ležící v blízkosti hranic s Německem. S populací přibližně 1 700 obyvatel je ideálním místem pro podnik BOWLe díky své poloze v turisticky atraktivní oblasti Šumavy, kde

se navíc pohybuje vysoká koncentrace adrenalinových nadšenců. Město je vyhledávaným cílem pro milovníky zimních i letních sportů, což zaručuje stálý přísun návštěvníků. Díky své sportovní i rekreační infrastruktuře a díky absenci podobných zařízení je Železná Ruda ideálním místem pro podnikání zaměřené na skateboarding a kavářenskou kulturu. Lokalita v srdci Šumavy poskytuje příležitost oslovit širokou škálu návštěvníků.

Obrázek 7: Železná Ruda na mapě ČR



Zdroj: vlastní zpracování

Inspirací pro tento projekt jsou úspěšné koncepty z destinací jako Srí Lanka, Bali nebo Lisabon, kde podobné projekty kombinující sport a komunitní aktivity zaznamenaly velký úspěch. BOWLe se snaží být nejen sportovním a relaxačním místem, ale také komunitním centrem, kde se lidé mohou setkávat, bavit se a užívat si sdíleného životního stylu.

Podnik BOWLe bude založen jako živnost, což je vhodná forma podnikání pro malé podniky díky minimálním právním povinnostem a nízkým správním výlohám. Tato volba umožňuje volnost při rozhodování, nízké náklady na účetnictví a jednoduchost ukončení činnosti. Pro provoz bude potřeba získat několik živnostenských oprávnění, což je více rozebráno v kapitole 6.6.

Podnikatelský plán je sestaven tak, aby byl nadčasový a mohl popřípadě být v budoucnosti jednoduše modifikován ve všech svých bodech.

6.2. Mise a vize

Mise

Pokud nemůžou lidi k oceánu, přijde oceán za lidmi – posláním podniku BOWLe je přiblížit surfskate lifestyle vnitrozemským obyvatelům Česka.

Vize

Podnik BOWLe chce být místem, které bude nejen sportovním hotspotem, ale i komunitním prostorem, kde se lidé mohou setkávat, sdílet zážitky a rozvíjet své dovednosti. Cílem je být uznávaným a oblíbeným podnikem, který přináší radost a inspiraci všem svým zákazníkům.

6.3. Strategické cíle a cílová skupina

Stanovení cílů a definování cílové skupiny je zásadní pro efektivní plánování a realizaci podnikatelských strategií, což umožňuje soustředit úsilí a zdroje na dosažení konkrétních a měřitelných výsledků a lépe porozumět a oslovit správné zákazníky.

6.3.1. Strategické cíle podniku BOWLe

Cíle jsou rozděleny na sportovní, ekonomické a sociální, aby pokrývaly všechny klíčové aspekty rozvoje podniku. Zároveň budou stanoveny v časových horizontech jako krátkodobé (do jednoho roku), střednědobé (1-3 roky) a dlouhodobé (nad 3 roky).

Tabulka 12: Strategické cíle podniku BOWLe

OBLAST	ČASOVÝ HORIZONT	CÍL
SPORTOVNÍ	Krátkodobé	Odučit alespoň 200 skupinových lekcí skateboardingu a alespoň 500 individuálních lekcí za první rok.
	Střednědobé	Rozšířit nabídku poskytovaných služeb o další aktivity (jóga, wakeboarding atd.).
	Dlouhodobé	Pořádat (nejen) skateboardové letní kempy na Šumavě.
EKONOMICKÉ	Krátkodobé	Každý měsíc dosáhnout zisku.
	Střednědobé	Zvýšit roční tržby o 20% během následujících let.
	Dlouhodobé	Dosáhnout návratnosti investic a přejít k ziskovému hospodaření.
SOCIÁLNÍ	Krátkodobé	Organizovat pravidelné akce pro veřejnost (DJ, workshopy, promítání atd.)
	Střednědobé	Vytvořit oboustranně prospěšnou spolupráci s místními lyžařskými a bike školami.
	Dlouhodobé	Spustit členský nebo věrnostní program pro stálou komunitu v lokalitě.

Zdroj: vlastní zpracování

Takto přehledně rozvržené cíle umožní postupný a systematický růst a dosažení konkrétních a měřitelných výsledků.

6.3.2. Cílová skupina podniku BOWLe

Primární cílovou skupinou podniku BOWLe jsou mladí lidé a dospělí ve věku 15-40 let, zejména příznivci adrenalinu a aktivního životního stylu. Tento segment oceňuje kvalitní vybavení a unikátní zážitky, které podnik nabízí. Koncept podniku byl navržen pro lidi aktivně se pohybující v komunitě surfování, skateboardingu a snowbordingu, kteří hledají místa, kde se mohou setkávat a sdílet své zájmy. Podnik BOWLe poskytuje prostor pro sportování a pestré socializační akce, což posiluje pocit sounáležitosti a komunity.

Nabídka menu je navržena tak, aby oslovila především mladé dospělé, kteří ocení kvalitní kávu a pivní speciál v kombinaci s příjemným prostředím pro socializaci. Děti si mohou dát maximálně limonádu nebo vodu, čímž je nabídka jasně zaměřena na starší věkovou skupinu. Přesto jsou děti v podniku vítány a je pro ně i vyhrazeno jedno odpoledne v týdnu, kdy bude zajištěn sportovní kroužek skateboardingu. I když nejsou děti hlavní cílovou skupinou, podnik bude dělat maximum,

aby i zákazníci mladšího věku našli v BOWLe zalíbení a postupně se stali součástí hlavní cílové skupiny.

Pro ucelené chápání byla navržena persona, tedy fiktivní postava reprezentující typického zákazníka podniku BOWLe. Persona pomáhá lépe pochopit cílovou skupinu a její potřeby, chování, cíle a preference. V případě podniku BOWLe byla navržena persona, která reprezentuje mladé dospělé se zájmem o aktivní životní styl.

Honza "Skater" Novák

- Demografické údaje:
 - Věk: 28 let
 - Pohlaví: Muž
 - Bydliště: Plzeň
 - Stav: Svobodný
 - Povolání: Grafik na volné noze
- Psychografické údaje:
 - Životní styl: Aktivní život, zaměřený na adrenalinové a extrémní sporty
 - Hodnoty: Svoboda, dobrodružství, komunitní duch
 - Zájmy: Skateboarding, surfování, snowboarding, hudba, cestování
 - Osobní cíle: Neustálé zlepšování dovedností, objevování nových zážitků, zapojování se do komunitních akcí
- Chování:
 - Spotřební návyky: Preferuje kvalitní a designové produkty, pravidelně investuje do sportovního vybavení a oblečení
 - Digitální návyky: Aktivní na sociálních sítích, sleduje trendy a influencers ve světě extrémních sportů, často nakupuje online
 - Volný čas: Tráví čas na horách nebo u moře, rád se setkává s přáteli a účastní se sportovních a kulturních akcí
- Cíle a potřeby ve vztahu k BOWLe:
 - Co hledá: Místo, kde může kombinovat své zájmy ve skate a surf komunitě, zároveň relaxovat a setkávat se s podobně smýšlejícími lidmi

- Očekávání: Kvalitní lekce skateboardingu nebo alespoň užitečné rady od vrstevníků, možnost si vyzkoušet nové surfskate skateborady, příjemné prostředí s dobrou kávou nebo pivem
- Motivace: Neustálý rozvoj dovedností, získávání nových zkušeností a pocitu sounáležitosti
- Vztah k podniku BOWLe:
 - Důvody návštěvy: Účast na individuálních a skupinových lekcích skateboardingu, setkání s komunitou, účast na zajímavých akcích, odpočinek v kavárně
 - Interakce s podnikem: Rezervace lekcí přes jednoduchý rezervační systém, sledování aktuálních informací a akcí na sociálních sítích podniku, nákup merchandisingu
 - Očekávaný přínos: Zlepšení skateboardových dovedností, příjemné prostředí pro trávení volného času, možnost být součástí aktivní a podporující komunity

Takto navržená persona může podniku pomoci přesněji a efektivněji plánovat marketingové a obchodní strategie, jelikož podnik může lépe cílit své aktivity a komunikaci na reálné potřeby a očekávání svých zákazníků.

6.4. Podnikatelské strategie

Z provedené vnější analýzy trhu a vnitřní SWOT analýzy vzešlo, že bude nejlepší využít strategie „max-max“, protože jakožto podnik, který má co nabídnout, si může BOWLe dovolit jednat z pozice síly. Tuto strategii bude vhodné zkombinovat se zaměřením se na redukci slabých stránek pomocí zvolených příležitostí.

- **Agresivní marketing BOWLe jako žhavé novinky** – BOWLe bude propagován jako žhavá novinka na trhu, která nabízí vše na jednom místě – sport, kavárnu a concept store. Takových míst v Česku není mnoho, respektive žádné, proto je toho zapotřebí využít.
- **Propagace BOWLe jako alternativy k zimním sportům a spolupráce s lyžařskými školami** – Tím, že se v Česku zhoršují sněhové podmínky, lze nabízet lekce skateboardingu jako službu i v zimě, když se zákazníkům nebude chtít dát tisíce za skipas v mizerných podmínkách.

- **Využití konceptu k zajištění co nejlepších partnerů a nabídek** – Jelikož má podnik potenciál stát se oblíbeným a vyhledávaným podnikem v surf i skate komunitě, BOWLe by mohla být dobrou volbou pro partnery z těchto oblastí. Přichází zde v úvahu například partner Snowboard Zezula, který má své nabídky mimo jiné i surfskaty.
- **Snaha o zajištění maximální kvality produktů a služeb** – Jak již bylo několikrát zmiňováno, podnik BOWLe se bude snažit dopřát svým zákazníkům maximální kvalitu kávy i piva. To samé platí o skate lekcích. Jedním z kvalifikačních požadavků na pozici instruktora bude skateboardová dovednost, v ideálním případě úspěšné splnění školení od České asociace skateboardingu.
- **Navázání úzké spolupráce se skate i surf asociacemi** – Oba tyto celkem netradiční sporty mají již v Česku svou zastřešující organizaci (Česká asociace skateboardingu a Český svaz surfing). Spolupráce s nimi ještě více podpoří autenticitu a kvalitu nabízených služeb, jelikož lekce surfskate částečně spadají do obou sportů. Tento fakt se hodí i do concept storu BOWLe, jelikož se zde může prodávat a vystavovat zboží jak na skate, tak i na surf. Spojení těchto dvou sportů nabízí řadu možností spolupráce, jednou z nich by mohly být i surfskate kempy v Železné Rudě.

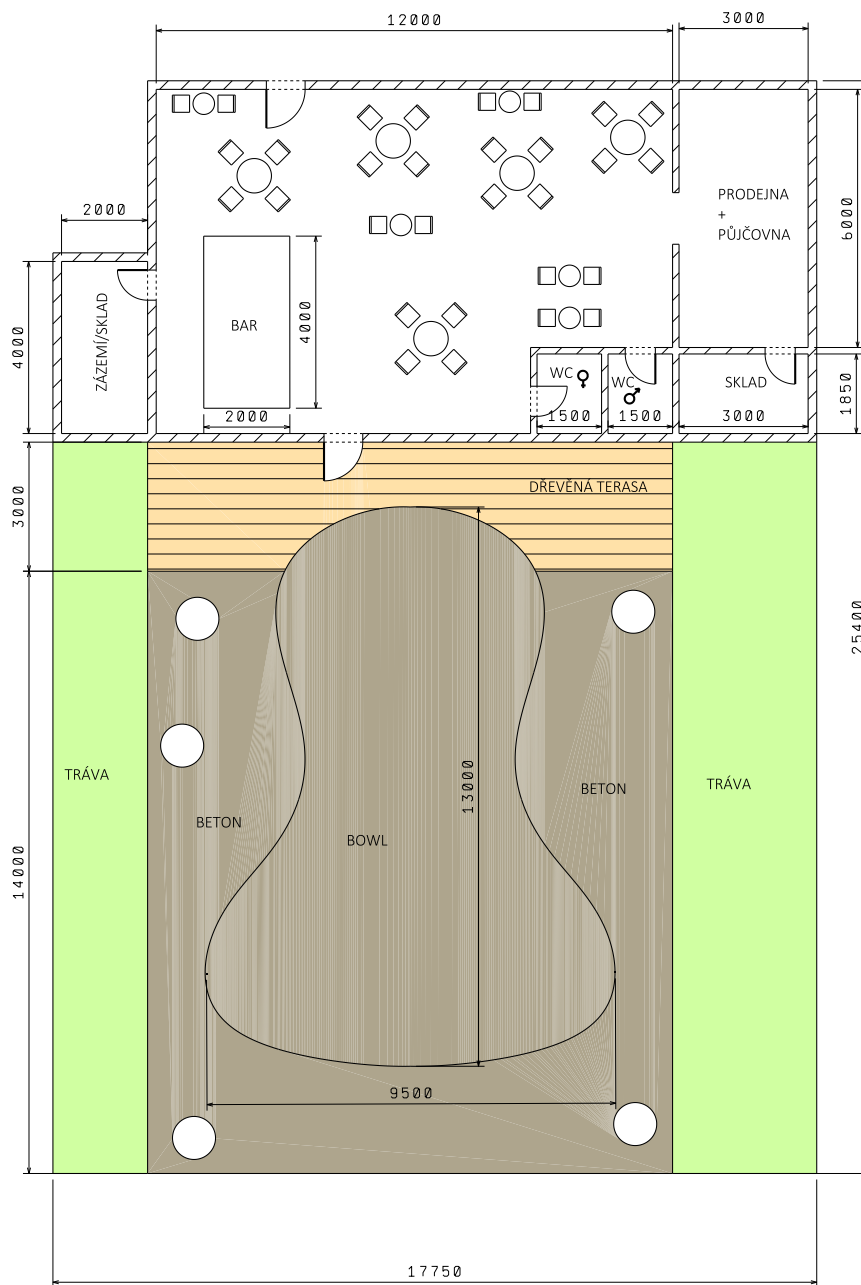
Podnikatelské strategie pro podnik BOWLe jsou orientované především na naskytující se příležitosti, buď využitím silných stránek nebo snahou o potlačení slabých stránek podniku.

6.5. Návrh prostorového a technického řešení podniku

Podnik se skládá ze dvou hlavních částí – z vnitřní kavárny (94,2 m²) a z venkovního prostoru se skate bowlem a terasou (289 m²), jak je možné vidět na Obrázku 8 níže. Z kavárny lze projít do vedlejší prodejny a půjčovny vybavení (18 m²), která disponuje skladem na zboží (5,5 m²) či jakékoliv jiné věci. V kavárně je pro zákazníky k dispozici 5 větších stolů až pro čtyři osoby a 5 menších stolů pro dvojice osob. Celkem tedy kavárna disponuje 30 místy k sezení. Za hezkého počasí lze předpokládat, že lidé budou postávat i posedávat venku před kavárnou. V kavárně je umístěn dostatečně velký bar, za kterým se nachází zázemí a sklad pro obsluhu (8 m²). V kavárně jsou samo sebou k dispozici záchody pro muže (2,8 m²) i záchody pro ženy a osoby se zdravotním postižením (2,8 m²). Prostory kavárny jsou navrženy tak, aby tam byl dostatek prostoru pro pohyb

personálu a interiér působil otevřeně a vzdušně. Zároveň zde vzniká spousta prostoru pro všelijaké dekorace ke zatraktivnění interiéru, což je autorky záměr.

Obrázek 8: Dispoziční řešení a návrh kavárny se skate bowlem



Zdroj: vlastní zpracování

Hlavní atrakcí venkovních prostor je skate bowl, který bude začínat uprostřed terasy (36 m²). Pro výstavbu skate bowlu je nejprve zapotřebí vyrovnat a upravit terén, případně odstranit vegetaci a

horní vrstvy půdy. Poté následuje vykopání jámy podle plánovaných rozměrů a tvaru bowlu. Dále umístění ocelových výztuží, které posílí betonovou konstrukci. Téměř poslední krok je postupné lití betonu do připraveného výkopu a jeho tvarování podle návrhu. Poté následují už jen finální úpravy povrchu betonu, aby byl hladký a vhodný pro skateboarding. Skate bowl je navržený tak, aby v něm bylo možné užít si jízdu na surfskatu, nebude tedy tak hluboký a prudký. První část bowlu blíže ke kavárně bude hluboká zhruba 1,2 m. Druhá plynule navazující část bude hluboká 1,6m. Celková rozloha projektu je zhruba 450 m².

Pro představu jsou přiloženy fotografie podobně navrženého bowlu (Obrázek 9) a skate bowlu s barevnou úpravou (Obrázek 10).

Obrázek 9: Skatepark Čelákovice



Zdroj: <https://mysticconstructions.cz/celakovice/>

Obrázek 10: Inspirace pro barevnou úpravu skate bowlu



Zdroj: <https://doseskateboarding.com/articles/a-mind-boggling-mind-blowing-skatepark-comes-to-bulgaria> a <https://www.domino.com/content/painted-swimming-pool-murals/>

Kolem skate bowlu bude po stranách tráva, kam si lidé mohou v letních dnech také sedat, odpočívat a sledovat sportovce v bowlu. Celý podnik bude oplocený drátěným plotem pro zvýšení bezpečnosti podniku. Pro zvýšení atraktivity bude vystaven také živý plot, aby byl zachován příjemný design a zasazení projektu se hodilo do šumavské přírody.

6.6. Potřebná povolení

Unikátnost a komplexnost projektu, což je jednou ze silných stránek, s sebou nese ale i následky v podobě dlouhého výčtu různých povolení. Obecně platí, že bude potřeba zařídit následující:

- **Stavební povolení:** Získání stavebního povolení je nezbytné pro zahájení většiny stavebních prací. Žadatel musí podat žádost na stavebním úřadu a připojit potřebné dokumenty. Po dokončení stavby je nutné provést kolaudaci. Žádost se podává na stavebním úřadě města Železná Ruda. Přesnou částku za povolení stanovuje přímo úřad, řádově 500 -10 000 Kč.
- **Povolení k užívání stavby:** Povolení k užívání stavby se vyžaduje po dokončení stavebních prací. Vydává stavební úřad města Železná Ruda. Náklady cca 1 000–3 000 Kč.

- **Hygienické povolení:** Potřebné pro provozování kavárny a zajištění hygienických standardů. Vydává Krajská hygienická stanice Plzeňského kraje. Náklady 2 000–5 000 Kč.
- **Živnostenské oprávnění:** Potřebné pro provozování podniku jako živnosti. Vydává živnostenský úřad města Klatovy (okresní město). Náklady 1 000 Kč.
 - Hostinská činnost – pro provozování kavárny, což je řemeslná živnost vyžadující odbornou způsobilost (stačí absolvovat rekvalifikační baristický kurz).
 - Provozování tělovýchovných a sportovních zařízení – pro provoz veřejného sportoviště.
 - Poskytování tělovýchovných a sportovních služeb – pro účely vyučování lekcí a vedení sportovní školy, včetně půjčování sportovního náčiní. Živnost vázaná, což znamená, že vzniká povinnost doložit doklady prokazující dosažení odborné způsobilosti.
 - Maloobchod a velkoobchod – pro činnosti spojené s nákupem a prodejem zboží za účelem jeho prodeje přímému spotřebiteli a prodej tohoto zboží (maloobchod).
 - Koncese na prodej lihovin – vztahuje se na prodej alkoholu (obsah alkoholu vyšší než 15 %). Nevztahuje se tedy na pivo, nicméně dává smysl o koncesi rovnou požádat, kdyby podnik v budoucnosti chtěl nabízet i jiné alkoholické nápoje. Poplatek 500 Kč.
- **Požární bezpečnost:** Schválení a kontrola požární bezpečnosti objektu. Vydává Hasičský záchranný sbor Plzeňského kraje. Náklady 1 000 – 3 000 Kč.
- **Ochrana životního prostředí:** Schválení vlivu na životní prostředí, pokud stavba nebo provoz zasahuje do přírodních lokalit. Vydává odbor životního prostředí města Železná Ruda. Náklady 2 000 – 5 000 Kč.

Mimo jiné, provozovna kavárny musí splňovat několik stavebních a hygienických norem. Prostorové uspořádání musí zajišťovat, že potraviny a pokrmy nebudou negativně ovlivněny okolím a zároveň neovlivní okolí. Podlahy a stěny musí být snadno čistitelné. Provozovna musí mít zajištěno tekoucí pitnou vodu a teplou vodu, a musí být napojena na kanalizaci. Větrání a osvětlení musí být dostatečné a odpovídat hygienickým normám. Pro zaměstnance je potřeba zajistit šatny, záchody a umývárny, oddělené pro muže a ženy.

6.7. Marketingový plán

Marketingový plán pro podnik BOWLe se zaměřuje především na aktivní propagaci, aby podnik zaujal pozici žhavé novinky na trhu. Tento přístup využije kombinaci klasického marketingového mixu 4P (produkt, cena, distribuce, propagace) a dalších 3P specifických pro služby (lidé, procesy, prezentace). Klíčovým prvkem bude zejména prezentace podniku, která zahrnuje atmosféru, image a celkový "vibe" skatebowlu s kavárnou. Strategií bude nalákání zákazníků na jedinečnost a inovativnost podniku, který na českém trhu jinde neexistuje. Marketingové cíle, na které bude třeba se v prvním roce fungování podniku BOWLe zaměřit, jsou následující:

- domluvit tři různá partnerství v surf nebo skate oblasti,
- vybudovat komunitu BOWLe (vracející se zákazníci, dětský kroužek apod.),
- dosáhnout dva tisíce followers na Instagramu,
- zorganizovat alespoň 4 úspěšné velké akce pro veřejnost.

Dlouhodobější cíle byly již naznačeny v kapitole 6.3.1. V kontextu marketingu půjde především o rozšiřování služeb pro veřejnost v oblasti sportu i zábavy.

Další části této kapitoly se budou zabývat jednotlivými složky marketingu, respektive 7P, a jakým způsobem budou do provozu podniku zakomponovány.

6.7.1. Produkt

Nabízeným produktem podnikem BOWLe jsou jak hmotné výrobky, tak i služby.

Kavárna – nabídka nápojů

Káva bude odebírána od firmy Doubleshot, která je známá svým profesionálním přístupem, každodenním pražením čerstvé kávy a pravidelnými dodávkami. Firma Doubleshot nejen pomůže s výběrem a dodáním nejlepšího vybavení do kavárny, ale také proškolí personál, aby se z nich stali kvalifikovaní baristé. Navíc mají v nabídce i kávu Šumava, která pochází z česko-kostarické farmy Sumava de Lourdes, což přináší unikátní spojení kvality a shody náhod s lokalitou podniku BOWLe. V nabídce budou všechny klasické standardní nápoje z kávy (espresso, cappuccino

apod.), ale také moderní trendy dle sezony (v létě espresso tonik, v zimě chai latte apod.). Bude kladen důraz na to, aby nápoje byly podávány v maximálně kvalitě od dobře vyškolených baristů.

Obrázek 11: Ukázka kávy od firmy Doubleshot



Zdroj: <https://www.doubleshot.cz/cs/products/kostarika-finca-sumava-washed-1-kg>

Pivo bude odebíráno od dodavatele Raven, což je malý řemeslný pivovar v Plzni, tedy lokální pivovar. Pivovar Raven se zaměřuje na různé pivní speciály a je ochoten připravit unikátní pivní speciál pro podnik BOWLe – Vlnobití. Bude podáváno pouze pivo typu IPA (Indian Pale Ale). Jedná se o svrchně kvašené, lehčí pivo s nižším obsahem alkoholu. Tento druh piva je v současnosti oblíben zejména mladší klientelou, což je cílová skupina podniku. Kromě piva pivovar dodává i vybavení do podniků, takže výčepní systém bude zajištěn výměnou za pravidelný odběr od Raven.

Pro nezletilé návštěvníky podniku bude k dispozici variace **domácích limonád**. BOWLe bude odebírat 5 l balení sirupu značky Kitl, jelikož jsou chutné a lze z nich připravit mnoho různých příchutí limonád (pro zimní období lze ze sirupu vytvořit i horký nápoj). BOWLe bude nabízet vždy 3 různé příchutě denně. Také bude na baru samoobslužná stanice vody (velký džbán a skleničky), která bude pro zákazníky zdarma.

Do budoucnosti lze do nabídky přidávat různé položky. V úvahu přichází příprava a prodej drobných pokrmů jako například obložené chleby a tousty, sladké dezerty apod.

Sportoviště – nabídka služeb

Pro jednotlivé zákazníky nebo dvojice zákazníků budou nabízeny **individuální lekce** kdykoliv během dne, pokud bude mít instruktor volno a pokud nebude probíhat skupinová lekce. Tyto lekce budou trvat hodinu a půl a budou intenzivnější než skupinové lekce. Lekce jsou určeny pro úplné začátečníky i pro jezdce, kteří se chtějí zlepšit nebo získat rady a tipy od instruktorů. Lekce bude vždy přizpůsobená úrovni dovedností klienta. Zákazníci, kteří si zakoupí individuální lekci, získají vybavení z půjčovny za zvýhodněnou cenu a také obdrží 15 % slevu do prodejny na merchandising BOWLe.

Skupinové lekce budou určeny pro větší počet zákazníků, s minimálním počtem 3 a maximálním počtem 5 účastníků. Tyto lekce budou trvat jednu hodinu a budou určeny spíše pro zkušenější zákazníky. Zájemci se mohou přihlašovat prostřednictvím registračního portálu na webu, telefonicky nebo osobně. Zákazníci, kteří se zúčastní skupinových lekcí, získají zvýhodněnou cenu v půjčovně a 10% slevu na merchandising.

Pokud bude zájem, nabízí se zde možnost pořádat jednou týdně i **dětský kroužek** v BOWLe. Takový kroužek bude pro 8-10 dětí, věk od 12 let. Přítomni budou oba instruktoři, aby se mohli naplno věnovat dětem a jejich potřebám. Skate bowl bude v době kroužku uzavřený pro veřejnost.

Další služba pro zákazníky bude využití i místního **pumptracku**, kde by mohly probíhat lekce jízdy rovněž na surfskate. Stejně jako u skupinových lekcí, při zakoupení lekce dostane zákazník slevu do prodejny a vybavení z půjčovny levněji.

V budoucnosti, až se podnik BOWLe zaběhne, bude k dispozici řada akcí a dodatečných služeb. Plánuje se například zavedení lekcí jógy, které by mohly probíhat buď přímo v kavárně, která je dostatečně prostorná, nebo v létě venku. Další přidanou aktivitou by mohly být organizované společné „výlety“ na wakeboarding Hnačov (40 km vzdálený wakepark s vlekem). Také půjde zařadit mezi služby podniku surfskate kemp – ubytování a stravování v Železné Rudě, společné aktivity jako ježdění v bowlu, na pumptracku, výlety do skateparku v Klatovech nebo v Sušici, přednášky, jóga atd. Dále, pravidelně v pátek by se konaly DJ večery nebo malé koncerty, čímž by se podniku přidala další atraktivita pro návštěvníky. Jednou měsíčně by se mohly pořádat větší akce jako tetovací flash days, pool party, při které by se skate bowl napustil vodou, pravidelné

promítání filmů ze skate, surf a snowboard komunity, různé přednášky a workshopy atd. Možností a nápadů, kam podnik rozvíjet, je spousta.

Prodejna / Concept store – nabídka zboží

V prodejně podniku BOWLe budou nabízeny **surfskate** skateboardy od značky Yow, jelikož jsou považovány za nejlepší a designově nejhezčí produkty na trhu. Značka Yow není zatím v Česku příliš běžná, a proto podnik BOWLe plánuje oslovit přímo španělskou firmu a pokusit se s nimi domluvit partnerství. Pokud by spolupráce s Yow nebyla možná přímo, existuje možnost odebírat tyto surfskate skateboardy od potenciálních partnerů, jako jsou obchody Snowpanic nebo Snowboard Zezula.

V prodejně podniku BOWLe bude v malém a omezeném množství nabízeno také **oblečení** a různé **doplňky** pro skateboarding a surfování. Nabízí se zde spolupráce se značkou a obchodem Boardriders CZ&SK, kteří jsou hlavním distributorem značek Quiksilver a Roxy v Česku. Obě značky prodávají oblečení a doplňky na surf, skate a snowboard, což přesně zapadá do konceptu podniku. V létě bude prodejna zaměřená na letní kolekci, především na surf a skate, a v zimě bude vystavena zimní kolekce zaměřená hlavně na snowboard a skate.

V prodejně bude také nabízen **merchandising** podniku BOWLe, který bude vyráběn firmou Merchyou. Tento dodavatel byl vybrán pro svou kvalitu výroby a tisku, což zajišťuje, že merchandisingové produkty budou nejen esteticky atraktivní, ale také udržitelné. To dokonale ladí s konceptem podniku BOWLe. Nabízené produkty budou navrženy tak, aby zákazníci chtěli koupit něco, co je stylové a zároveň odpovídá hodnotám podniku – jednoduchost a kvalita. Na výběr bude tričko BOWLe, čepice (v zimě), kšiltovka (v létě) a plátěnka.

6.7.2. Cena

Cena produktů bude stanovena na základě kombinace vytváření ceny podle nákladů a odvozením od konkurenčních cen. Zároveň musí být cena nastavena tak, aby byla přijatelná pro všechny zákazníky ve vybrané lokalitě a reflektovala kvalitu nabízených služeb a produktů. Nabídka bude flexibilní s různými cenovými úrovněmi, speciálními cenami pro pravidelné zákazníky a slevami na balíčky lekcí. Hodnota za peníze bude zdůrazněna kvalitními produkty, jako je výběrová káva

od Doubleshot, speciální pivo z pivovaru Raven podtržené unikátním zážitkem z prostředí. Transparentnost cen bude zajištěna komunikací na webu, sociálních sítích a v podniku. Pravidelné akce a slevy, jako dny otevřených dveří, DJ večery, pool party a slevy na merchandising, budou motivovat zákazníky k častějším návštěvám.

Ceník kavárny je k nahlédnutí v tabulce níže. Jak již bylo řečeno, menu bude jednoduché a budou se podávat (prozatím) pouze nápoje.

Tabulka 13: Ceník kavárny

POLOŽKA	Cena	POLOŽKA	Cena
Espresso	44 Kč	Pivo 0,5l	60 Kč
Double Espresso	66 Kč	Pivo 0,33l	48 Kč
Cappuccino	64 Kč	Domácí limonáda	40 Kč
Latte	68 Kč	Džbánek vody (citron, máta)	30 Kč
Flat White	76 Kč		
Filtrovaná káva	61 Kč / 72 Kč		
Espresso Tonic	78 Kč		

Zdroj: vlastní zpracování

Ceny položek jsou nižší než u konkurence, nicméně jsou stále dostatečně vysoké v porovnání s náklady. Výrobní cena jedné kávy je necelých 10 Kč, nákupní cena jednoho 0,5 l piva je zhruba 30 Kč. Výrobní cena domácí limonády je zhruba 11 Kč. Náklady na džbánek s vodou jsou zanedbatelné.

Na jednotlivé ceny skate lekcí je možné nahlédnout v Tabulce 14 níže.

Tabulka 14: Ceník skate lekcí

POLOŽKA	Cena za jednu osobu	Cena za dvě osoby
Individuální lekce – skate bowl	500 Kč	900 Kč
Skupinová lekce – skate bowl	250 Kč	-
Skupinová lekce – pumptrack	200 Kč	-
Dětský kroužek	200 Kč	-

Zdroj: vlastní zpracování

Ceny za lekce byly nastaveny tak, aby nalákaly zákazníky k vyzkoušení služeb. Jsou výrazně nižší než ceny za lekce v místních lyžařských školách nebo v bike parku Špičák, což z podniku BOWLe činí atraktivní alternativu pro široké spektrum zákazníků. Vzorem byly také ceny surfskate lekcí v Praze (subjekt provedeného pozorování). Pro vracející se zákazníky bude nastaven následující mechanismus slev:

- 5 % sleva při zakoupení 2 lekcí,
- 10 % sleva při zakoupení 3 lekcí,
- 15 % sleva při zakoupení 5 lekcí,
- 20 % sleva při zakoupení 10 lekcí.

Tyto nastavené slevy se týkají pouze individuálních a skupinových lekcí. Cena dětského kroužku se nemění.

Nacenit je zapotřebí i sportovní vybavení, které bude pro zákazníky k dispozici v půjčovně. Bude možnost si vybavení půjčit a sám/sama si vyzkoušet jízdu ve skate bowlu nebo si zakoupit lekci, v rámci které bude půjčení vybavení stát pouze symbolickou cenu. Tento přístup umožní širokému spektru zákazníků vyzkoušet si skateboarding bez nutnosti okamžité investice do vlastního vybavení, což přispěje k atraktivitě a dostupnosti služeb podniku.

Tabulka 15: Ceník půjčovny

POLOŽKA	Cena bez lekce	Cena v rámci lekce
Surfskate	150 Kč	50 Kč
Přilba + chrániče	50 Kč	
Komplet	200 Kč	

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední ceník se týká prodeje merchandisingu. Cena merchandisingu BOWLe je odvozená od nákladů na výrobu od dodavatele Merchyou. Výrobní cena trička při větším odběru je zhruba 300 Kč, čepice zhruba 200 Kč a plátěnka zhruba 100 Kč.

Tabulka 16: Ceník merchandisingu

POLOŽKA	Cena
Tričko BOWLe	500 Kč
Kšiltovka / Čepice BOWLe	300 Kč
Plátěnka BOWLe	200 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Podnik BOWLe chce nabízet služby a produkty za příznivé ceny, které neodradí potenciální zákazníky, s možností jejich pozdějšího zvýšení při větším zájmu a poptávce.

6.7.3. Distribuce

V rámci marketingového mixu 7P zahrnuje distribuce způsob, jakým se produkty a služby dostávají ke konečným zákazníkům. Pro podnik BOWLe to znamená zajistit efektivní a pohodlný přístup k nabízeným službám a produktům. Kavárna bude strategicky umístěna na místě s dobrým přístupem a parkováním, což usnadní zákazníkům návštěvu. Produkty jako surfskate skateboardy a merchandising budou dostupné přímo v prodejně kavárny. Důležitým aspektem je také spolehlivé zásobování kvalitní kávou a pivem od lokálních dodavatelů, aby byly vždy k dispozici čerstvé. Rezervace skate lekcí bude pro zákazníky pohodlně zajištěna prostřednictvím jednoduchého rezervačního systému na webu, což umožní snadné plánování a přístup ke službám.

6.7.4. Propagace

Propagace je klíčovým prvkem marketingového mixu 7P a zahrnuje všechny aktivity zaměřené na zviditelnění podniku a jeho nabídky, především v počátcích.

- **Sociální síť:** Bude vytvořen nový profil, kde budou přidávány fotky a videa z BOWLe (lekce i položky z menu), aktuální informace, budoucí akce, lekce a jejich obsazenost, aktuální menu kavárny, otevírací doba a odkaz na rezervační systém. Funkce sociálních sítí bude zábavně informativní, aby přilákala co nejvíce zákazníků.
- **Webové stránky:** Jednoduché a přehledné webové stránky budou obsahovat aktuální menu kavárny s informacemi o dodavatelích kávy a piva, vysvětlení fungování lekcí s možností rezervace, kontakty a veškeré informace o podniku a jeho partnerech.

- **Newsletter:** Jednou měsíčně bude rozesílán newsletter s informacemi o nadcházejících akcích, speciálních slevách nebo změnách v nabídce kavárny. Tento přístup zajistí pravidelný kontakt se zákazníky a udržení jejich zájmu o podnik BOWLe. Při rezervaci lekce bude zákazník muset vyplnit svůj email, proto bude mít podnik databázi emailů.
- **Surf a skate asociace:** Využití sociálních sítí a webových stránek Český Surfing (Český svaz surfingu) a Czech Skateboarding (Česká asociace skateboardingu). Podnik bude žádat obě organizace, aby přidaly příspěvek na sociální síť o novém podniku a napsaly krátký článek na své stránky. Také bude přínosné přidat podnik BOWLe do sekce "Skate školy" s akreditovanými instruktory na webu Czech Skateboarding.
- **Noviny a web větších měst v okolí:** Podnik bude žádat města Železná Ruda, Klatovy a Sušice, aby informovala o otevření podniku ve svých regionálních novinách a na webových stránkách.
- **Oslovení „ambasadorů“:** Podnik zkusí poprosit někoho ze surf, skate nebo snowboard komunity s vysokým dosahem na sociálních sítích, aby přijel/a udělat promo podniku.
- **Dny otevřených dveří:** O víkendu se budou konat dny otevřených dveří, kde budou zákazníci lákáni na speciální nabídky, jako jsou levnější lekce, možnost půjčení zdarma na 20 minut, aby si mohli vyzkoušet vybavení a prostředí apod.
- **Marketingové materiály:** Budou vytištěny informativní a designově atraktivní letáky a plakáty, které budou umístěny na různých místech, jako jsou lyžařské půjčovny a školy apod.

Body jako „dny otevřených dveří“ nebo „články o otevření BOWLe“ se týkají pouze začátku provozu podniku. Naopak newsletter, sociální síť nebo webové stránky budou stálou záležitostí. Tyto aktivity společně pomohou zvýšit povědomí o podniku BOWLe, přilákat nové zákazníky a vytvořit silnou a loajální komunitu.

6.7.5. Lidé

V rámci marketingového mixu 7P bude kladen velký důraz na výběr zaměstnanců, kteří mají blízko k surf, skate a snowboard komunitě (více o kvalifikačních a kompetenčních požadavcích na výběr zaměstnanců je k načtení v kapitole 6.8.). Tito zaměstnanci budou pečlivě vybíráni, aby zapadali do firemní kultury podniku BOWLe a práce je bavila. Kvalitní a motivovaní zaměstnanci,

kteří se identifikují s hodnotami podniku, jsou klíčoví pro vytváření pozitivní atmosféry a zajištění vysoké úrovně služeb. Zákazníci tak budou mít nejen skvělý zážitek, ale také pocit, že jsou součástí komunity. Důležité je naslouchat zákazníkům, získávat jejich zpětnou vazbu a neustále se snažit zlepšovat poskytované služby.

6.7.6. Procesy

Pro zajištění kvalitní obsluhy v kavárně BOWLe, která má kapacitu 30 lidí (plus venkovní prostory bez obsluhy), bude ideální mít dva zaměstnance plus provozního, který může kdykoliv vypomoci. Jeden zaměstnanec bude za barem (připravuje nápoje a kávu, čepuje pivo) a jednoho zaměstnance v prostoru kavárny (obsluhuje zákazníky, přijímá objednávky a udržuje čistotu). Kavárna je sice prostorná a velká, ale nedisponuje mnoha místy k sezení, tudíž doba čekání a obsluhy by neměla být dlouhá. Je pravděpodobné, že zákazníci budou často chodit dovnitř objednávat přímo na baru, nebudou tedy všichni vyžadovat stolní obsluhu. Provozní manažer bude mít na starost primárně svou agendu, ale může vypomoci při vyšší návštěvnosti nebo v případě pořádání větší akce. Pokud by se ukázalo, že obsluha nestíhá, je možné najmout dodatečného brigádníka, aby se zajistil plynulý chod podniku.

6.7.7. Prezentace

Prezentace podniku bude extrémně důležitý bod, na který bude kladen velký důraz. Kavárna je vzdušná a prostorná, viz plán provozovny v kapitole 6.5., což musí být využito na maximum. Všude budou vystavené surfy a skateboardy, čímž se podtrhne tematika podniku. Interiér bude působit čistě, ale zároveň punkově. Celkový design bude industriální – stěny budou bílé, podlaha betonová, avšak interiér bude doplněn množstvím barevných dekorací a rostlin. Některé židle budou vyrobené ze starých skate desek, což přidává na originalitě a udržitelnosti. Venkovní prostor bude příjemný, s živým plotem a zelení, což přidává dobrý pocit z přírody. Skate bowl bude barevně upravený a vymalovaný veselými barvami. Zaměstnanci budou nosit merchandisingová trička BOWLe. Všechny tyto prvky by měly přispívat k jednotné podnikové image a kultuře.

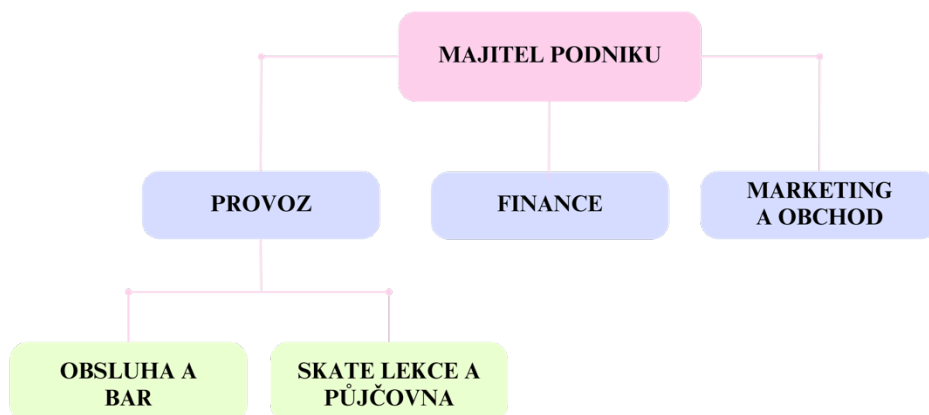
6.8. Organizančí a personální plán

Byť se jedná o malý podnik, i tak je zapotřebí jasně určit organizační strukturu a stanovit odpovědnosti a kompetence. Jak bylo popsáno v teoretické části práce, v případě podniku BOWLe se jedná následující funkční oblasti:

- **Provoz** – Zodpovídá za management celého podniku, včetně objednávek a inventury a dohlíží na zaměstnance kavárny a instruktory. Vymýšlí program a eventy.
- **Marketing a obchod** – Zabývá se marketingem a PR, tedy hlavně zviditelněním podniku a komunikací se zákazníky. Vyhledává a vyjednává obchodní příležitosti s potenciálními partnery.
- **Skateboardové lekce a půjčovna** – Má na starost sportovní chod podniku a poskytované služby. Půjčuje a doporučuje zákazníkům vhodné sportovní vybavení pro jízdu v bowlu. Zajišťuje skate lekce od začátečníků po pokročilejší jezdce.
- **Obsluha a bar** – Obsluhují zákazníky, starají se o pořádek podniku, připravují kávu a nabízené nápoje.
- **Finance** – Řídí finance, účetnictví a další administrativní úkoly s tím spojené.

Na Obrázku 12 je navrženo, jak bude vypadat organizační schéma podniku. Na vrcholu stojí majitel nebo zakladatel celého projektu, který určuje směr chodu podniku. Stojí na něm veškerá odpovědnost a správný výběr lidí do svého týmu. Pod majitelem ve schématu stojí na stejné úrovni *Provoz*, *Finance* a *Marketing a obchod*. Minimálně v počátcích nebude nutné mít vícečlenné týmy, bude klíčové zajistit jednoho schopného provozního. Pod *Provoz* dále spadají na stejné úrovni *Obsluha a bar* a *Skate lekce a půjčovna*.

Obrázek 12: Personální schéma podniku BOWLe



Zdroj: vlastní zpracování

Ideálně tedy bude jeden provozní neboli manažer kavárny, jeden člověk zodpovědný za účetnictví a finance, tým 5-7 brigádníků za barem, tým 2-4 skate instruktorů a nárazově marketingová agentura.

6.8.1. Provozní manažer

Provozní manažer BOWLe je zodpovědný za řízení každodenního chodu podniku. Práce provozního bude pravděpodobně jediná stálá pozice na plný úvazek. Provozní manažer bude v práci každý den otevírací doby podniku s tím, že v pondělí je zavřeno a v úterý má manažer taktéž volno (aby se dodržel standard mít dva dny v týdnu volno). Provozní manažer je podřízen majiteli podniku a spolupracuje s oddělením financí a účetnictví, popřípadě s marketingovou agenturou.

Pracovní náplň provozního manažera:

- **Řízení baru a obsluhy:** Zajišťuje hladký provoz baru a kavárny, kontroluje kvalitu služeb a dohlíží na personál;
- **Koordinace instruktorského týmu:** Organizuje a plánuje skateboardové lekce, zajišťuje spokojenost klientů;
- **Rezervační systém a administrativa:** Provozní manažer zodpovídá za management lekcí a správu rezervačního systému;

- **Eventy:** Koriguje doprovodné akce podniku;
- **Komunikace s klienty:** Řeší případné stížnosti a podněty od zákazníků, zajišťuje vysokou úroveň zákaznického servisu.

Kvalifikační požadavky:

- předešlá zkušenost s managementem kavárny nebo podobného podniku,
- AJ podmínka, NJ výhoda (bezprostřední blízkost německých hranic),
- proaktivní – ideálně pohybující se v surf/ski/skate komunitě nebo alespoň ve sportovním prostředí,
- schopný leader,
- kreativita a marketingové nadšení,
- administrativní znalost.

Provozní bude mít na starost svůj tým instruktorů a baristů/barmanů. Pozice provozního bude pravděpodobně jediná pozice s fixní měsíční mzdou. Vzhledem ke kvalifikaci zaměstnance, jeho schopnostem a povaze práce, kterou bude vykonávat bude měsíčně ohodnocen. Provozní podniku bude mít svou „kancelář“ v prostorech zázemí za barem.

6.8.2. Instruktor skate lekcí

Tato pracovní pozice bude zajišťovat sportovní chod podniku, jak učení a předvádění správné jízdy v bowlu, tak i konzultace a půjčování sportovního vybavení pro ježdění.

Pracovní náplň:

- **Vedení lekcí:** Poskytování surfskate lekcí pro začátečníky i pokročilé. Učení správné techniky jízdy i bezpečnosti;
- **Zajištění bezpečnosti:** Dbát na bezpečnost účastníků během lekcí. Poskytování první pomoci v případě úrazu. Kontrola a údržba vybavení pro zajištění bezpečného používání;
- **Zákaznický servis:** Komunikace s klienty ohledně jejich potřeb a přání. Poskytování konzultací a rad ohledně výběru správného vybavení. Zajištění maximální pozitivní zákaznické zkušenosti;

- **Správa inventáře:** Vedení evidence všech půjčovaných surfskate desek a příslušenství. Kontrola stavu vybavení před a po každém půjčení. Pravidelná údržba a servis půjčovaného vybavení;
- **Vypůjčování vybavení:** Poskytování podrobných informací o dostupném vybavení. Pomoc zákazníkům s výběrem vhodné desky a příslušenství;
- **Rezervace (společně s provozním):** Správa rezervací a online systému půjčovny. Zajištění plynulého procesu vypůjčení a vrácení vybavení. Řešení případných problémů a reklamací;
- **Komunikace s týmem:** Spolupráce s ostatními členy týmu, hlavně instruktorského týmu, k zajištění hladkého provozu podniku;
- **Udržování a čištění skate bowlu:** Vždy při příchodu a odchodu musí být skate bowl v perfektním stavu, tzn. odklizení nepořádku z bowlu (napadané větvičky, kamínky atd.).

Kvalifikační požadavky:

- skateboardingové dovednosti a znalosti podmínkou,
- dovršení 18 let,
- licence skate instruktora výhodou (lze dodělat na náklady podniku),
- AJ podmínka, NJ výhoda (bezprostřední blízkost německých hranic),
- pohybující se v surf/ski/skate komunitě nebo alespoň ve sportovním prostředí,
- znalost práce s pokladními a rezervačními systémy,
- zdravotnické minimum.

Pro tuto pozici by bylo ideální mít buďto tým 3-5 brigádníků, kteří se budou mezi sebou střídat a rozdělovat si mezi sebe směny/lekce (DPP). Druhou možností je najít dva zájemce, kteří budou dostatečně kvalifikovaní a budou mít zájem o tuto pozici jako o svou stálou práci (fixní měsíční mzda). Teoreticky lze kombinovat obě varianty – najmout jednoho hlavního instruktora na plný úvazek i zaměstnávat několik rotujících brigádníků. Ať už tak nebo tak, bude ideální, aby byli vždy přítomni dva instruktoři současně. Jeden se věnuje zákazníkům a předává lekce, druhý obsluhuje půjčovnu. Střídají se po domluvě mezi sebou. Pokud zrovna neprobíhají lekce, mohou jezdit ve skate bowlu a dělat „show“ pro zákazníky. Skate instruktor je podřízený provoznímu manažerovi.

6.8.3. Barman / Obsluha

Baristé/barmani a obsluha v podniku BOWLe jsou klíčoví pro zajištění pozitivní zákaznické zkušenosti. U této pracovní pozice je důležité, aby uchazeč již prošel baristickým kurzem nebo alespoň měl zájem si tento kurz udělat. Pokud zaměstnavatel rekvalifikuje své zaměstnance na pozici baristy v rámci jejich dalšího pracovního uplatnění, může mu příslušný Úřad práce na základě písemné dohody plně nebo částečně uhradit náklady spojené s touto rekvalifikací podle zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti.

Pracovní náplň:

- **Příprava nápojů:** Příprava nápojů – kávy, limonád a čepování piva;
- **Obsluha:** Poskytování profesionální a přátelské obsluhy, reagování na požadavky a dotazy zákazníků;
- **Udržování čistoty:** Zajišťování čistoty a pořádku v baru a v celém prostoru kavárny, dodržování hygienických standardů;
- **Práce s pokladnou:** Zpracování plateb, vedení pokladny a zajišťování správnosti účtů;
- **Podpora akcí a eventů:** Pomoc při organizaci a realizaci speciálních akcí a eventů v podniku;
- **Komunikace s týmem:** Spolupráce s ostatními členy týmu, hlavně instruktorského týmu, k zajištění hladkého provozu podniku.

Kvalifikační požadavky:

- předešlá zkušenost v gastronomii,
- dovršení 18 let,
- baristický kurz výhodou (lze dodělat na náklady podniku),
- AJ podmínka, NJ výhoda (bezprostřední blízkost německých hranic),
- znalost práce s pokladními systémy,
- znalost sportovního prostředí.

Stejně jako u instruktorů, i v tomto případě by bylo vhodné mít rotující tým baristů/barmanů (na dohodu o provedení práce neboli DPP) nebo alespoň jednoho stálého hlavního vedoucího tohoto

týmu (pracovní úvazek a fixní měsíční mzda). Barmani/baristé budou podřízeni provoznímu manažerovi.

6.8.4. Účetnictví/Finance

Účetnictví bude zajišťováno prostřednictvím externího účetního formou OSVČ. Tento flexibilní přístup umožní podniku efektivně zvládat účetní agendu bez nutnosti stálého zaměstnance na plný úvazek, přičemž se zachová možnost přizpůsobit se rostoucím potřebám podniku v budoucnosti.

6.8.5. Marketing a obchod

Marketing bude řešen nárazově dle potřeby. Pokud podnik bude potřebovat marketingové služby (větší event apod.), domluví se s externí agenturou, která poté práci podniku vyfakturuje. Zatím není potřeba najímat stálého zaměstnance do této oblasti, pouze pokud by v budoucnosti vznikla větší potřeba těchto služeb.

6.8.6. Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanci mohou konzumovat položky z menu zadarmo (mimo konzumaci alkoholu). Personál podniku má 50% slevu na poskytované lekce a půjčení vybavení zdarma. V concept storu mohou zaměstnanci využít zaměstnaneckou slevu 25%. Personál dostane trička BOWLe, které musí mít při pohybu v BOWLe na sobě. Zaměstnanci budou rovněž mít přístup k partnerským výhodám a slevám.

Pro shrnutí, ačkoli je BOWLe malý podnik, vyžaduje jasně definovanou organizační strukturu zahrnující několik oblastí. Na místě bude zajišťovat chod podniku především provozní manažer, instruktoři a barmani/baristé. Každá z těchto oblastí má své specifické odpovědnosti a kompetence pro zajištění maximální kvality služeb. Zaměstnanci budou mít také různé výhody jako formu odměny a motivace pro odvádění dobré práce.

6.9. Finanční plán

Tato kapitola zahrnuje počáteční investiční plán, odhad měsíčních výdajů a příjmů, očekávaný zisk a výpočet návratnosti investice.

Tento finanční plán je zhotoven tak, aby vyčíslil počáteční investice potřebné pro realizaci projektu a zároveň demonstroval, že provoz podniku bude ziskový. Pokud se bude projekt někdy realizovat, bude zapotřebí upravit a doplnit určité položky na základě přesnějších informací a aktuálních potřeb podniku. Plán bude muset být upraven podle toho, jestli bude předkládán městu nebo soukromému investorovi (úvěr nebo pronájem pozemku apod.)

6.9.1. Investiční plán

V Tabulce 17 níže jsou znázorněny výdaje spojené se zahájením podniku BOWLe. Největšími položkami bude samotná výstavba skate bowlu (Mystic Constructions s.r.o.) a přilehlé kavárny. Dále bylo započítáno vybavení kavárny – nábytek, baristické vybavení, pokladní systém, veškeré dekorace atd. Při zakládání kavárny je dále potřeba zajistit počáteční zásoby (kávová zrna, sudy s pivem, mléko, sladidla, filtrovaná voda, sirupy na přípravu limonád apod.). Také je nutné nakoupit veškeré sportovní vybavení do půjčovny (skateboardy a chrániče) a respektive i do prodejny. Další položkou jsou výdaje na marketing a reklamu. Zde autorka započítala výdaje na profesionální webové stránky a placenou reklamu. Dalším výdajem, se kterým se při zakládání podniku musí počítat jsou právní poplatky a povolení. Pro založení podniku BOWLe se berou v potaz ty zmíněné v kapitole 6.6. Jelikož u mnoho povolení nelze stanovit přesnou částku, kalkulovala autorka jejich průměrnou hodnotu. V neposlední řadě jsou to výdaje spojené s provozem kavárny – WiFi, ozvučení a osvětlení, zastřešení, kamery atd. Autorka raději nechala rezervu 200 tisíc, aby nedošlo k nedodržení plánu v důsledku nečekaných výdajů.

Tabulka 17: Jednorázové počáteční výdaje podniku BOWLe

POLOŽKA	VÝDAJE
Výstavba skate bowlu	2 500 000 Kč
Výstavba kavárny (základní stavební práce, elektroinstalace, vodoinstalace, kanalizace a základní povrchové úpravy)	3 920 000 Kč
Baristické vybavení (profesionální kávovar + vybavení)	100 000 Kč
Vybavení kavárny (nábytek, nádobí, osvětlení a dekorace)	150 000 Kč
Počáteční zásoby pro účely kavárny	100 000 Kč
Vybavení půjčovny/prodejn (skateboardy)	70 000 Kč
Oplocení	30 000 Kč
Pokladní systém	10 000 Kč
Wi-Fi router	5 000 Kč
Ozvučení (kvalitní reproduktory)	60 000 Kč
Projektor + plátno na stativu	40 000 Kč
Terénní úpravy a výsadba zeleně (kvetoucí živý plot)	130 000 Kč
Venkovní zastřešení	100 000 Kč
Kamerový systém	10 000 Kč
Systém vytápění	90 000 Kč
Rekvalifikační kurz MŠMT	15 000 Kč
Marketingové výdaje (webové stránky, reklama apod.)	50 000 Kč
Poplatky (stavební, živnostní, hygiena atd.)	17 750 Kč
Nečekané výdaje	200 000 Kč
Celkem	7 597 750 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

V investičním plánu není započítán výčepní systém, který je standardně dodáván při uzavření smlouvy o odběru piva s dodavatelem (pivovar Raven). Tuto položku tedy není třeba započítávat do počátečních investic.

6.9.2. Měsíční plán příjmů a výdajů

V této části přichází na řadu výpočet, zda bude výdělečný nebo alespoň soběstačný samotný provoz podniku. Pro tyto potřeby by měl sloužit měsíční plán příjmů a výdajů, který bude zpracován v rámci průměrného měsíce pro provoz podniku BOWLe.

Nejprve byly spočítány výdaje na ohodnocení zaměstnanců. Vychází se z předpokladu, že:

- Úterý–čtvrtek: 6 hodin denně (14:00 - 20:00) = 3 dny x 6 hodin = 18 hodin týdně
- Pátek–sobota: 12 hodin denně (10:00 - 22:00) = 2 dny x 12 hodin = 24 hodin týdně
- Neděle: 10 hodin denně (10:00 - 20:00) = 10 hodin týdně

Celkový počet hodin týdně: $18 + 24 + 10 = 52$ hodin týdně.

Počet týdnů v měsíci: průměrný měsíc má přibližně 4,33 týdne.

Počet hodin za měsíc: $52 \text{ hodin/týden} \times 4,33 \text{ týdne/měsíc} =$ přibližně 225 hodin za měsíc.

Tabulka 18: Mzdové ohodnocení zaměstnanců podniku BOWLe

POZICE	PLAT	SOCIÁLNÍ POJIŠTĚNÍ (24,8%)	ZDRAVOTNÍ POJIŠTĚNÍ (9%)	VÝDAJE NA JEDNOHO ZAMĚSTNANCE
Provozní manažer	40 000 Kč/měsíc	9 920 Kč	3 600 Kč	67 000 Kč
Bar a obsluha	150 Kč/h	DPP	DPP	33 750 Kč
Instruktor	170 Kč/h	OSVČ	OSVČ	38 250 Kč
Účetní	5 000 Kč/měsíc	OSVČ	OSVČ	5 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Pro plynulý provoz podniku přes týden je zapotřebí jeden barman/obsluha a jeden skate instruktor, o víkendech dva barmani a dva instruktoři. Celkově jsou tedy výdaje na personál na měsíc následující:

- Provoz: 67 000 Kč
- Účetní: 5 000 Kč
- Bar/Obsluha: $(225 \text{ hodin} \times 150 \text{ Kč/h}) + (95 \text{ hodin} \times 150 \text{ Kč/h}) = 48 000 \text{ Kč}$
- Skate lekce: $(225 \text{ hodin} \times 170 \text{ Kč/h}) + (95 \text{ hodin} \times 170 \text{ Kč/h}) = 54 400 \text{ Kč}$

Bar/obsluha i instruktoři budou brigádníci zaměstnání podnikem na DPP nebo jako OSVČ. Ideální stav by nastal, pokud by barmani/obsluha byli zaměstnání na DPP bez překročení částky 10 000 Kč/měsíc (podnik by za ně tak nemusel platit sociální a zdravotní pojištění). Je vypočteno, že v tomto případě by na směnách muselo rotovat 6 brigádníků, aby žádný z nich nepřekročil tu hranici. Naopak u instruktorů by bylo nejlepší, pokud by byli zaměstnání jako OSVČ. Podnik by

za ně rovněž nemusel odvádět sociální ani zdravotní pojištění a stačilo by najmout a vyškolit dva až tři vhodné kandidáty.

Od 1.7.2024 dojde k několika změnám v dohodách o provedení práce (DPP). Nově se budou všechny DPP hlásit České správě sociálního zabezpečení (ČSSZ) do 8 dnů od nástupu či odchodu zaměstnance. Limit pro odvody na sociální a zdravotní pojištění se zvýší na 10 500 Kč u jednoho zaměstnavatele a 17 500 Kč při souběhu více DPP u různých zaměstnavatelů. (Zákon č. 163/2024 Sb.) Pro odhady byla použita hranice 10 000 Kč, jelikož je stále aktuální a není známo, zda by potenciální brigádníci spadali do skupiny s hranicí 10 500 Kč nebo 17 500 Kč.

Obsluha dostává odměnu 150 Kč/h, a navíc si může ponechat spropitné od zákazníků.

Tabulka 19: Měsíční výdaje podniku BOWLe

POLOŽKA	MĚSÍČNÍ VÝDAJE
Mzdy (včetně sociálního a zdravotního pojištění)	174 400 Kč
Energie	20 000 Kč
Pojištění	3 000 Kč
Úklid	5 000 Kč
Poplatek za internet	1 000 Kč
Zásoby kávy	8 000 Kč
Sudy piva	21 000 Kč
Ostatní zboží	7 000 Kč
Poplatek za popelnice	1 000 Kč
Pokladní systém (software)	1 100 Kč
Reenio rezervační systém (software)	300 Kč
Marketing	5 000 Kč
Výdaje na výrobu merchandisingu	14 500 Kč
Nečekané výdaje/Ostatní výdaje	5 000 Kč
Celkem	266 300 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka měsíčních výdajů podniku BOWLe zahrnuje různé další položky, které byly buď vypočteny na základě kvalifikovaného odhadu nebo dohledány přesně. Výdaje jako energie, zásoby zboží, marketing a úklid jsou odborně odhadovány. Naopak výdaje na pokladní a

rezervační systémy, merchandising atd. jsou přesně dohledané částky odpovídající aktuálním nabídkám dodavatelů. **Celkové měsíční výdaje podniku = 266 300 Kč.**

Podnik BOWLe bude částečně venkovní podnik, proto bude návštěvnost hodně záviset na ročním období i na počasí. Obecně platí, že lidem se chce více trávit čas venku a dělat více aktivit v létě, proto letní měsíce budou pravděpodobně silnější. Dobré pro projekt je, že i v zimě se v okolí Železné Rudy pohybuje spousta lidí, a navíc v poslední době se zhoršují sněhové a zimní podmínky. Proto by výkyvy návštěvnosti mezi jednotlivými měsíci neměly být tak výrazné. Za slabší měsíce se pro účely práce považuje: prosinec, leden, únor, březen. Naopak silnější měsíce budou ty zbylé, duben až listopad.

Odhady pro příjmy kavárny stanovila autorka na základě počtu transakcí za den a průměrných cen za transakci na jednoho zákazníka. Otevírací doba podniku odpovídá průměrně 26 pracovním dnům v měsíci. Průměrná návštěvnost pro zimní měsíce a s tím spojené transakce byla odhadem vypočítána na 55 transakcí za den. Předpokládá se, že v zimě utratí zákazník průměrně 100 Kč za návštěvu (káva + limonáda nebo 2 piva). V letních měsících se očekává mnohem vyšší provoz v kavárně z důvodu venkovního sportoviště a zahrádky i bohatého programu. Autorka odhaduje v silnější sezoně 80 transakcí za den. Očekává se taktéž vyšší útrata, jelikož zákazník bude chtít za hezkého počasí posedět déle, tedy 150 Kč průměrná útrata na jednoho zákazníka.

- Letní měsíce: 80 transakcí/den x 150 Kč/transakce x 26 dní = 312 000 Kč/měsíc
- Zimní měsíce: 55 transakcí/den x 100 Kč/transakce x 26 dní = 143 000 Kč/měsíc

Aby se odhadovaný příjem z kavárny co nejvíce přiblížil realitě, z těchto dvou výsledků je vypočítán vážený průměr: (letní měsíce: 312 000 Kč x 8) + (zimní měsíce: 143 000 Kč x 4) = 3 068 000 Kč / 12 = 255 667 Kč.

Skate lekce jsou zpočátku odhadovány následovně. Čtyřikrát týdně budou probíhat skupinové lekce (průměrně 4 osoby/lekce) za 250 Kč na osobu. Dále se týdně odhadem uskuteční deset individuálních lekcí, každá za 500 Kč na osobu. Jednou týdně se bude konat lekce na pumptracku (průměrně 4 osoby/lekce) za 200 Kč na osobu a také dětský kroužek (průměrně 8 dětí/kroužek) za stejnou cenu 200 Kč na osobu.

- Měsíční příjem ze skate lekcí: 17 320 Kč (skupinové lekce) + 21 650 Kč (individuální lekce) + 3 464 Kč (lekce na pumptrack) + 6 928 Kč (dětský kroužek) = 49 362 Kč

Měsíční příjem půjčovny se odhaduje na 6 990 Kč od zákazníků nakupujících lekci (předpoklad že 85% bude potřebovat i vybavení) a 13 650 Kč od zákazníků chtějících si zkusit skate bowl sami.

Co se prodejny a merchandisingu týče, autorka odhaduje, že zhruba 30 zákazníků měsíčně si zakoupí tričko BOWLe, 20 zákazníků si odnese s sebou čepici a 15 zákazníků si zakoupí plátěnku jako suvenýr. Měsíční příjmy z prodeje merchandisingu by tak činily: 15 000 Kč + 6 000 Kč + 3 750 Kč = 24 750 Kč.

Tabulka 20: Odhad měsíčních příjmů podniku BOWLe

POLOŽKA	MĚSÍČNÍ PŘÍJMY
Příjmy z kavárny	255 667 Kč
Příjmy ze skate lekcí	49 362 Kč
Příjmy z půjčovny	20 640 Kč
Příjmy z merchandisingu	24 750 Kč
Celkem	350 419 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové měsíční příjmy podniku BOWLe jsou odhadovány na **350 419 Kč**.

Z výpočtů a odhadů vyplývá, že podnik BOWLe má potenciál být ziskový. Díky dostatečným příjmům a dobře naplánovaným výdajům vzniká rezerva, která může pokrýt dodatečné výdaje.

6.9.3. Roční plán příjmů a výdajů

Následující tabulka ukazuje odhadované roční výdaje a příjmy podniku. Výsledek hospodaření je zisk 635 098 Kč, což zahrnuje dostatečně velké rezervy jak měsíčně, tak i ročně. Tyto rezervy pokryjí případné výdaje za pronájem pozemku městu nebo splátku úvěru, pokud by byl projekt financován půjčenými prostředky.

Tabulka 21: Odhad ročního plánu hospodaření podniku BOWLe (první rok provozu)

		s DPH	bez DPH
MĚSÍČNÍ PŘÍJMY	Příjmy z kavárny	255 667 Kč	211 295 Kč
	Příjmy ze skate lekcí	49 362 Kč	40 795 Kč
	Příjmy z půjčovny	20 640 Kč	17 058 Kč
	Příjmy z merchandisingu	24 750 Kč	20 455 Kč
	CELKEM	= 350 419 Kč	= 289 603 Kč
MĚSÍČNÍ VÝDAJE	Mzdové výdaje	174 400 Kč	174 400 Kč
	Provozní výdaje	91 900 Kč	75 950 Kč
	CELKEM	= 266 300 Kč	= 250 350 Kč
Výdaje na opravy a údržbu		50 000 Kč	
Nečekané výdaje		100 000 Kč	
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA PRVNÍ ROK		= 635 098 Kč	

Zdroj: vlastní zpracování

První rok podnikání bude vypadat tak, že prvních 7 měsíců nebude podnik plátcem daně z přidané hodnoty (DPH). Po 7 měsících provozu podnik pravděpodobně překročí hranici obrátu 2 miliony Kč za 12 po sobě jdoucích kalendářních měsíců a bude se muset stát plátcem DPH. Výsledek hospodaření **635 098 Kč** tedy kombinuje prvních 7 měsíců hospodaření bez odepisování si DPH a placení DPH státu, a zbytek roku s odepisováním DPH z nákladů a doplácením státu DPH z příjmů. Výpočty jsou poměrně jednoduché, protože jak káva, tak pivo spadají do standardní sazby 21 % DPH, stejně jako veškeré ostatní příjmy. Ze všech nákladů podniku lze odepisovat DPH, s výjimkou mezd. Navíc je čistý roční zisk podniku ochuzen o 150 000 Kč, které jsou brané jako rezerva na nečekané výdaje a opravy.

6.9.4. Zhodnocení investice

V závěru finančního plánu je zhodnoceno, jaký zisk projekt přinese ve vztahu k jeho počáteční investici (ROI) a za jak dlouho se investovaná částka vrátí (PB).

Počítám se s následujícím:

- Počáteční investice I (IN) = 7 597 750 Kč
- Zisk Z / Roční cash flow CF = 635 098 Kč

$$ROI = \frac{Z_r}{IN}$$

- $ROI = Z_r / IN = 635\,098 \text{ Kč} / 7\,597\,750 \text{ Kč} = 8,36 \%$

Návratnost investice je 8,36 %. Výpočet je založen na ročním zisku ve výši 635 098 Kč a celkové investici 7 597 750 Kč. Vzhledem k tomu, že $ROI > 0$, projekt je považován za přijatelný.

Druhým výpočtem je doba návratnosti investic projektu, což se počítá takto $PB = \frac{I}{CF}$.

- $PB = I / CF = 7\,597\,750 \text{ Kč} / 635\,098 \text{ Kč} = 11,96 = 12 \text{ let}$

Z tohoto výpočtu vyplývá, že doba návratnosti investice je nižší než životnost projektu, která je odhadovaná na 15-20 let. I proto je projekt přijatelný a za zhruba 12 let se investice bude rovnat celkovému vygenerovanému zisku.

Nutno dodat, že finanční plán byl sestavován s pesimistickým přístupem a pravděpodobně bude měsíční i roční zisk značně vyšší. Podnik má navíc cíle, jak marketingové, tak strategické, rozšiřovat svou nabídku produktů i služeb, což bude generovat další dodatečné příjmy a zisk. Je tedy velmi pravděpodobné, že doba návratnosti projektu a investic do něj vložených bude kratší.

6.10. Provoz

Podnik BOWLe bude mít následující otevírací dobu:

- ÚT – ČT: 14:00 - 20:00
- PÁ – SO: 10:00 - 22:00
- NE: 10:00 - 20:00

Podnik bude otevřen přes týden pouze v odpoledních hodinách, jelikož dopoledne se neočekává velká návštěvnost podniku. Předpokládá se, že zákazník půjde do BOWLe se záměrem tam strávit nějakou dobu, ať už aktivním nebo pasivním sportem nebo čistě ze zvědavosti. Proto bude otevírací doba až od odpoledne, kdy lidi končí v práci nebo po škole. Jinak tomu bude o víkendu, kdy lidé vyjíždějí na Železnou Rudu na výlet a mají volné celé dny. Podnik bude zavírat nejdéle ve 22:00, aby nedošlo k narušování nočního klidu a ke zbytečným konfliktům se sousedy nebo s městem. Výjimka může nastat v případě speciální akce pořádané podnikem (DJ, promítání filmu apod.). Otevírací dobu lze samozřejmě modifikovat dle přání zákazníků a celkové poptávky po službách, což vyplyne po určité době provozu podniku.

V kavárně bude k dispozici internetové připojení zdarma. V dnešní době lidé často chodí do kaváren studovat nebo pracovat, tzv. coworking.

Zaměstnanci podniku začínají směnu vždy půl hodiny před otevírací dobou a končí půl hodiny po zavírací době podniku. Během této doby provádějí potřebný úklid kavárny i sportoviště, aby bylo vše perfektní a připravené pro zákazníky. Jednou týdně bude domluvený úklid od profesionální úklidové služby, aby byl zajištěn maximální pořádek v kavárně.

6.10.1. Provozní řád

Provozní řád je dokument, který stanovuje pravidla a podmínky pro bezpečné a efektivní užívání zařízení, a je nezbytný pro zajištění pořádku a bezpečnosti. V pasáži níže je náhled toho, jak by takový provozní řád mohl vypadat v podniku BOWLe.

I. Úvodní ustanovení

1. Tento provozní řád platí pro podnik BOWLe, tedy skate bowl s přilehlou kavárnou.
2. Provozovatel: BOWLe

II. Otevírací doba

1. Úterý–čtvrtek: 14:00 - 20:00
2. Pátek–sobota: 10:00 - 22:00
3. Neděle: 10:00 - 20:00

III. Vstup a užívání sportoviště

1. Skate bowl je určen pouze a výhradně jen pro skateboard. Vstup s koloběžkou, bruslemi nebo kolem je přísně zakázán.
2. Vstup do skate bowlu je povolen:
 - osobám do 15 let pouze za přítomnosti rodiče a s povinnou přilbou,
 - osobám do 18 let pouze s povinnou přilbou.
3. Vstup do skate bowlu je na vlastní nebezpečí.
4. Zákaz vstupu po nadměrné konzumaci alkoholu.
5. Skateboardové lekce mají přednost před veřejností. Instruktor lekce má právo vyloučit veřejnost ze sportoviště v případě narušování či omezování lekce.

IV. Pravidla chování

1. Všichni uživatelé skate bowlu jsou povinni dodržovat pravidla bezpečnosti a slušného chování.
2. Je zakázáno poškozovat vybavení a zařízení.
3. Každý návštěvník je povinen uklízet po sobě odpadky a udržovat čistotu.

V. Bezpečnostní opatření

1. Provozovatel neodpovídá za úrazy způsobené nedodržením pravidel bezpečnosti.
2. V případě úrazu je nutné okamžitě informovat personál nebo volat linku 112.
3. Všem osobám bez ohledu na věk je doporučeno mít ochrannou přilbu a vhodné chrániče (možno zapůjčit u personálu).
4. V případě zjištění jakýchkoliv škod nebo závad ve skate bowlu jsou návštěvníci povinni okamžitě informovat personál.
5. Každý návštěvník je povinen brát ohled na ostatní jezdce.

VI. Práva a povinnosti provozovatele

1. Provozovatel má právo vyloučit z areálu osoby, které porušují tento provozní řád.
2. Provozovatel je povinen zajistit čistotu a bezpečnost areálu.

3. Provozovatel má právo dočasně uzavřít skate bowl z důvodu údržby, nepříznivého počasí nebo jiných důvodů.

VII. Ostatní ustanovení

1. Tento provozní řád je závazný pro všechny návštěvníky.
2. Návštěvníci jsou povinni seznámit se s provozním řádem před vstupem do skate bowle.
3. Veškeré změny a doplňky tohoto provozního řádu jsou platné od okamžiku jejich zveřejnění.

6.10.2. Rezervace lekcí

Přihlašování na individuální i skupinové lekce bude možné skrze rezervační systém Reenio. Tento systém umožňuje snadno a efektivně spravovat rezervace i komunikovat se zákazníkem. Přístup do rezervačního systému bude na webových stránkách pod záložkou „REZERVACE“ a odkaz na systém bude také vložen do hlavičky profilu na sociálních sítích podniku.

Přihlašovat se můžou zákazníci i po telefonu (číslo na webových stránkách na provozního manažera) nebo osobně v podniku na danou chvíli, pokud bude na lekci volno.

6.10.3. Využití sportoviště

Obecně platí, že lekce mají vždy přednost před veřejností, která si přišla do skate bowlu jen tak zajezdit. Pokud se koná skupinová lekce (cca 3x týdně), veřejnost musí vyklidit prostor skate bowlu. Pokud právě probíhá individuální lekce, veřejnost může skate bowl dále používat, ale nesmí lekci v žádném případě ohrožovat nebo narušovat. V takovém případě má instruktor právo veřejnost vyloučit ze sportoviště. Mimo skate lekce může veřejnost využívat sportoviště libovolným způsobem, samozřejmě v souladu s provozním řádem.

Skupinové lekce budou v nabídce v dřívější odpoledních hodinách (přes týden) nebo dopoledne (o víkendech), aby se předcházelo kolizím veřejnosti s lekcemi. Také budou přesné časy skupinových lekcí oznámeny na webu a na sociálních sítích, aby se veřejnost mohla předem informovat.

7. DISKUSE

Plánování výstavby takto unikátního sportoviště spolu s kavárnou a jeho následného provozu je velmi komplexní a interdisciplinární problematika, která zahrnuje mnoho profesí, oborů a činností. Pro úspěšné dokončení takového projektu bylo nutné získat specifické znalosti a odborné zkušenosti od profesionálů v daných oborech. Ze zmíněného důvodu bylo záměrem této práce věnovat se především sekcím, které jsou klíčové z hlediska manažerského rozhodování a marketingu. Tyto sekce byly detailně prozkoumány z hlediska zajištění úspěšného provozu. V těch zbylých sekcích jsou uvedeny základní informace o problémech a variantách řešení v oblastech, které spadají do dalších profesních oborů.

Flemr (2009) ve své publikaci uvádí několik současných trendů sportovní infrastruktury, zatímco Abrams (2019) dodává, že úspěšný business koncept musí nabízet nějakou přidanou hodnotu. Autorka se snažila tyto principy zohlednit při navrhování projektu BOWLe, který nabízí přidanou hodnotu ve formě občerstvení a kultury pro sportovce a nevšední sportovní podívanou pro milovníky kávy. Trendy sportovní infrastruktury se v projektu projevují například moderním zastřešením pro celoroční využívání sportoviště a rozmanitou sociální infrastrukturou.

Doran, (1981) ve svém původním díle popisuje, jaké by měly být dobře navržené strategické cíle. Autorka se při jejich vytváření snažila být co nejvíce konkrétní, většina cílů je přesně popsána. Většina těchto cílů je měřitelná, realistická a dosažitelná, a všechny jsou časově ohraničené (krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé). Lze konstatovat, že vytyčené cíle splňují principy SMART.

Existuje mnoho rizik, která by mohla v budoucnosti ohrozit chod podniku BOWLe. Tato rizika byla identifikována v analytické části práce pomocí SWOT analýzy. Mezi hlavní rizika patří nehody nebo úrazy, nepříznivé přírodní vlivy, ekonomická situace a přesycení trhu kavárenskými podniky. Nehody a úrazy mohou být minimalizovány důkladným bezpečnostním školením, uzavřením pojištění a zajištěním kvalitního bezpečnostního vybavení. Nepříznivé přírodní vlivy lze řešit investicemi do moderního zastřešení a použitím odolných materiálů. Ekonomickou situaci lze zvládnout diverzifikací příjmů neboli širokou škálou služeb a produktů, které osloví různé segmenty trhu. Například kromě skate lekcí a kavárny poskytovat i pronájem prostoru pro eventy

a různé workshopy. Přesycení trhu kavárenskými podniky lze řešit zdůrazněním jedinečného konceptu a budováním silné značky. Pokles poptávky po sportech může být zmírněn aktivní propagací sportu a rozšířením nabídky o další aktivity. Zvýšení nákladů na provoz lze řešit investicemi do energeticky úsporných technologií a vyjednáváním dlouhodobých smluv s dodavateli. Tyto rizika, která specificky identifikovala tato práce, mohou ovlivnit úspěšnost podniku nad rámec těch globálních rizik popsanych autorkou Abrams (2019) v kapitole 3.10.

Limitace výzkumu

Limitací této práce je fakt, že kapitola „Financování sportoviště“ není plně rozpracována. Autorka se rozhodla nevolit konkrétní finanční řešení, protože si není jistá, zda v budoucnosti osloví město nebo se vydá cestou soukromého investora. V případě realizace projektu bude nutné tuto problematiku podrobněji rozpracovat. Tato nejasnost by však neměla představovat zásadní problém pro projekt. Pouze finanční plán by musel být lehce upraven podle zvoleného způsobu financování. Do příjmů by se přidaly různé formy dotací, k výdajům by se přidaly částky za pronájem sportoviště nebo splátka úvěru.

Zúčastněné pozorování proběhlo ve vybrané kavárně a na skate lekci. Pro účely pozorování byl vytvořen záznamový arch, kam byla jednotlivá data zaznamenávána. Autorka obvykle jednotlivé sledované aspekty hodnotila škálou jedna až pět, je tedy zřejmé, že i přes veškerou snahu nemohla být zcela exaktní a objektivní. V ideálním případě by byl počet pozorovatelů vyšší, to ovšem nebylo z kapacitních a časových důvodů možné. Autorka při zaznamenávání dat vycházela ze svých znalostí získaných z odborných publikací a zdrojů.

V rámci této diplomové práce nebylo možné detailně pokrýt všechny oblasti podnikatelského plánu, ale klíčové aspekty manažerského rozhodování a marketingu jsou podrobně zpracovány.

8. ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zaměřuje na podnikatelský plán výstavby sportoviště s přilehlým kavárenským podnikem, konkrétně skateboardového bowlu a kavárny v Železné Rudě. Hlavním cílem bylo vytvořit realistický podklad pro podnikatelský plán, který by poskytl přehled různých oblastí potřebných pro zajištění úspěšné realizace projektu a sloužil jako podklad pro prezentaci potenciálním investorům nebo veřejným institucím.

Pro dosažení tohoto cíle byly využity kvalitativní výzkumné metody, včetně analýzy dokumentů, pozorování konkurence a polostrukturovaných rozhovorů s odborníky v oboru. Získaná data pomocí těchto metod poskytla komplexní pohled na podmínky pro výstavbu sportoviště a založení kavárny.

Klíčovým výstupem práce je analýza trhu. První byla provedena Porterova analýza, která ukázala, že podnik BOWLe má vysoký potenciál uspět díky své jedinečnosti a absenci přímého konkurenta v okolí Železné Rudy. Navzdory hrozbě nově vstupujících konkurentů a substitutů, jako jsou Ski & Bike Špičák a Großer Arber, BOWLe vyniká kombinací skateparku, skate školy a kavárny. Tento jedinečný koncept, spolu s nižšími finančními nároky oproti konkurenci, poskytuje podniku BOWLe konkurenční výhodu a atraktivitu pro zákazníky. Jako druhá byla provedena SWOT analýza, která odhalila, že největší silnou stránkou projektu je jeho unikátnost a možnost využít zážitkový marketing, což v kombinaci s atraktivní lokalitou a specifickou cílovou skupinou zákazníků může přilákat návštěvníky a zvýšit konkurenceschopnost podniku. Naopak největší slabou stránkou je komplexnost projektu a náročná údržba sportoviště, což může být náročné na koordinaci a financování. Největší příležitostí je existence velkého množství potenciálních partnerů a rostoucí trend skateboardingu a surfingu v ČR, které mohou podpořit růst a expanzi podniku. Největší hrozbou je zvýšení nákladů spojených s provozem podniku a přírodní vlivy, které mohou negativně ovlivnit provoz. Z výsledků provedených analýz vyplývá, že podnik BOWLe má potenciál ve zvolené lokalitě uspět.

Podnikatelský plán BOWLe představuje inovativní projekt spojující skateboarding a kavárenskou kulturu v turisticky atraktivní oblasti Šumavy, konkrétně v Železné Rudě. Podnik BOWLe, který zahrnuje kavárnu, concept store, skate půjčovnu a školu, cílí na mladé sportovní nadšence a nabízí

jedinečný zážitek kombinující sport a relaxaci. Strategie podniku se zaměřuje na agresivní marketing, vysokou kvalitu produktů a úzkou spolupráci s komunitami. Strategické cíle podniku BOWLe, vymezené dle principu SMART, zahrnují realizaci minimálně 200 skupinových a 500 individuálních lekcí skateboardingu v prvním roce provozu. Pro první rok podniku je také stanoven ekonomický cíl dosahovat zisku pravidelně na konci každého měsíce, zatímco sociální cíle zahrnují pravidelnou organizaci akcí pro veřejnost, jako jsou DJ večery, workshopy a promítání. Nabízené služby zahrnují nabídku individuálních a skupinových skateboardových lekcí, kávy od Doubleshot, piva od pivovaru Raven, domácích limonád, využití místního pumptracku a budoucí zavedení lekcí jógy či letních skate kempů. Pro efektivní provoz podniku BOWLe bude klíčové zaměstnání provozního manažera, který bude řídit každodenní chod podniku, tým barmanů/baristů zodpovědných za přípravu nápojů a obsluhu zákazníků, a tým instruktorů skateboardingu, kteří budou vést lekce a zajišťovat půjčovnu sportovního vybavení. Finanční plán podniku BOWLe zahrnuje počáteční investice ve výši 7 597 750 Kč, měsíční výdaje 266 300 Kč a příjmy 350 419 Kč, což vede k očekávanému ročnímu zisku 635 098 Kč. Na základě těchto výpočtů a odhadů lze konstatovat, že investice se splatí přibližně za 12 let. Největší investice půjdou na výstavbu skate bowlu a kavárny, přičemž klíčové příjmy přicházejí z provozu kavárny a z poskytování skate lekcí. Finanční plán byl sestaven s pesimistickým přístupem, tudíž skutečný měsíční i roční zisk bude pravděpodobně vyšší. Podnik plánuje rozšiřování nabídky produktů a služeb, což zvýší dodatečné příjmy a zisk, čímž se doba návratnosti investice pravděpodobně zkrátí.

Na základě analýzy trhu a finančních výpočtů tato diplomová práce dokládá, že projekt výstavby sportoviště se skateboardovým bowlem a přílehlou kavárnou v Železné Rudě je nejen realizovatelný, ale má také značný potenciál být v budoucnosti úspěšný.

SEZNAM LITERATURY

1. ABRAMS, Rhonda. *Successful Business Plan: Secrets & Strategies*. 7. vydání. Kalifornie: PlanningShop, 2019. ISBN: 978-1-933895-84-0.
2. Arber Bayerischer Wald. Dostupné z: <https://www.arber.de/en/>.
3. BUSINESSINFO.CZ. *Obsahová náplň živnosti – volné* [online]. 2021 [cit. 14. května 2023]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/obsahova-napln-zivnosti-volne-1/#zacatek>.
4. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu 21. století*. Jesenice: Ekopress, 2020. ISBN 978-80-87865-62-0.
5. ČESKÁ ASOCIACE SKATEBOARDINGU. Czech Skateboarding [online]. ©2020. [cit. 21. 4. 2024]. Dostupné z: <https://www.czechskateboarding.cz>.
6. ČESKÝ SVAZ SURFINGU. Český surfing. [online]. ©2022. [cit. 15. 3. 2024]. Dostupné z: <https://www.czech.surf>.
7. DORAN, George T. *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*. Management Review, 1981.
8. FLEMR, Libor. *Zařízení pro sport a tělesnou výchovu v České republice*. Praha: Karolinum, 2022. ISBN: ISBN 978-80-246-5234-4 (pdf).
9. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.
10. GREENWELL, T. Ch. and col. *Managing Sport Events*. Champaign, IL: Human Kinetics, 2020. ISBN 978-1-4925-7095-0.
11. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.
12. HUČKA, Miroslav, ČVANČAROVÁ, Zuzana a Jiří FRANĚK. *Základy podnikání a podnikatelský proces*. Praha: Grada, 2021. ISBN: 978-80-271-3041-2.
13. IPODNIKATEL. *Proč je důležité před zahájením podnikání sepsat podnikatelský záměr?* [online]. 2021 [cit. 14. května 2023]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/proc-je-dulezite-pred-zahajenim-podnikani-sepsat-podnikatelsky-zamer/>.

14. *Jak založit kavárnu nebo bistro?* KP PARTNERS advokátní kancelář. (n.d.). KP PARTNERS advokátní kancelář. Dostupné z: <https://www.kp-partners.cz/l/jak-zalozit-kavarnu-nebo-bistro/>.
15. JAKE&JAMES. *Jak vybrat živnost, druhy a obory* [online]. 2022 [cit. 14. května 2023]. Dostupné z: <https://www.jake-james.cz/blog/jak-vybrat-zivnost-druhy-a-obory>.
16. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
17. KOTLER, Philip a kol. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN: 978-80-247-1545-2.
18. KRAFT, Jiří, KOCOUREK, Aleš a Pavla BEDNÁŘOVÁ. *Ekonomie I*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2017. ISBN: 978-80-7494-359-1.
19. MINTZBERG, Henry, LAMPEL Joseph a Bruce AHLSTRAND. *Strategy Safari*. 2. vydání. New York: PEARSON Education Limited, 2008. ISBN 0-684 -84743-4.
20. Mystic Constructions. (n.d.). Mystic Constructions. Dostupné z: <https://mysticconstructions.cz>
21. PPP – Public Private Partnership – Asociace pro rozvoj infrastruktury. (n.d.). Asociace pro rozvoj infrastruktury. Dostupné z: <https://www.ceskainfrastruktura.cz/slovnicek-pojmu/ppp-public-private-partnership/>.
22. REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN:978-80-247-1835-4.
23. SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd., přeprac. a doplněné. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
24. Ski & Bike Špičák. Dostupné z: <https://sumava.spicak.cz/cz/>.
25. SOUKOPOVÁ, Jana a Ladislav KAVŘÍK. *Nákladová kritéria a hodnocení veřejných zakázek*. In *Veřejné zakázky a PPP projekty – potřebnost změny*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2007. ISBN 978-80-7375-083-1.
26. STRUHÁROVÁ, Karolína. *Implementace managementu basketbalového turnaje Easter Cup Klatovy*. Bakalářská práce, vedoucí Čáslavová, Eva. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta tělesné výchovy a sportu, Management, 2022.
27. SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu*. Praha: Grada, 2007. ISBN: 978-80-271-0407-9.

28. SVOBODOVÁ, Michaela a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu*. Praha: Grada, 2017. ISBN: 978-80-271-0407-9.
29. SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2011. ISBN: 978-80-247-3494-1.
30. SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 4. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN: 80-7179-892-4.
31. TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Grada, 2018. ISBN: 978-80-271-0689-9.
32. The Staff of Entrepreneur Media. *Start Your Own Business: The Only Startup Book You'll Ever Need*. Entrepreneur Press, 2021. Kindle Edition. ISBN 978-1-613 08-448-9.
33. URDEA, Ana-Maria and Cristinel Petrisor CONSTANTIN. *Experts' Perspective on the Development of Experiential Marketing Strategy: Implementation Steps, Benefits, and Challenges*. Journal of Risk and Financial Management. 2021, 14 (502). Dostupné také z: <https://doi.org/10.3390/jrfm14100502>.
34. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5037-8.
35. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
36. VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.
37. Xu, W.; Jung, H.; Han, J. *The Influences of Experiential Marketing Factors on Brand Trust, Brand Attachment, and Behavioral Intention*. MDPI, 2022, 14, 13000. Dostupné také z: <https://doi.org/10.3390/su142013000>.
38. Zákon č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2023 [cit. 21. 8. 2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-115>.
39. Zákon č. 134/2016 Sb., zákon o zadávání veřejných zakázek. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2024 [cit. 18. 4. 2024]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-134?text=malého%20rozsahu>.
40. Zákon č. 163/2024 Sb., zákon, kterým se mění zákon č. 240/2013 Sb., o investičních společnostech a investičních fondech, ve znění pozdějších předpisů, a další související

- zákony. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2024 [cit. 25. 6. 2024]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2024-163>.
41. Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla). In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2024 [cit. 23. 4. 2024]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-218>.
42. Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2024 [cit. 21. 4. 2024]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-235>.
43. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2024 [cit. 12. 4. 2024]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>.
44. Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2024 [cit. 25. 4. 2024]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-435>.
45. Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2023 [cit. 21. 8. 2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>.
46. Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2023 [cit. 21. 8. 2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-513>.
47. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2023 [cit. 21. 8. 2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>.

SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Tabulka 1: Oblasti pozorování zvolených subjektů	41
Tabulka 2: Nabídka menu CrossCafe Klostermann	45
Tabulka 3: Nabídka menu Café Charlotte	46
Tabulka 4: Nabídka menu Cafe Sněhurka	46
Tabulka 5: Ceník skipasů a Bike park jízdenek	49
Tabulka 6: Gravity academy (bike škola).....	49
Tabulka 7: Zimní lyžařská škola Ski & Bike Špičák.....	50
Tabulka 8: Ceník jízdenek na Großer Arber	51
Tabulka 9: SWOT analýza podniku BOWLe.....	54
Tabulka 10: Matice SWOT analýzy	57
Tabulka 11: Strategie vyplývající z analýzy trhu	58
Tabulka 12: Strategické cíle podniku BOWLe.....	62
Tabulka 13: Ceník kavárny.....	74
Tabulka 14: Ceník skate lekcí	74
Tabulka 15: Ceník půjčovny.....	75
Tabulka 16: Ceník merchandisingu.....	76
Tabulka 17: Jednorázové počáteční výdaje podniku BOWLe	86
Tabulka 18: Mzdové ohodnocení zaměstnanců podniku BOWLe.....	87
Tabulka 19: Měsíční výdaje podniku BOWLe.....	88
Tabulka 20: Odhad měsíčních příjmů podniku BOWLe.....	90
Tabulka 21: Odhad ročního plánu hospodaření podniku BOWLe (první rok provozu)	91

Obrázek 1: Skate bowl.....	11
Obrázek 2: Schéma zážitkového marketingu	32
Obrázek 3: Hranice okresu Klatovy	43
Obrázek 4: Pumptrack Železná Ruda	44
Obrázek 5: Letní mapa areálu (vlevo) a zimní mapa areálu Ski & Bike Špičák (vpravo)	48
Obrázek 6: Logo podniku BOWLe	59
Obrázek 7: Železná Ruda na mapě ČR.....	60
Obrázek 8: Dispoziční řešení a návrh kavárny se skate bowlem	66
Obrázek 9: Skatepark Čelákovice.....	67
Obrázek 10: Inspirace pro barevnou úpravu skate bowlu	68
Obrázek 11: Ukázka kávy od firmy Doubleshot	71
Obrázek 12: Personální schéma podniku BOWLe	80

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1- Žádost pro schválení etických aspektů výzkumu vedoucím práce

Příloha 2 - Informovaný souhlas (první účastník)

Příloha 3 - Informovaný souhlas (druhý účastník)

Příloha 4 – Arch pro pozorování (kavárna)

Příloha 5 – Arch pro pozorování (skate lekce)

Příloha 6 - Přepis polostrukturovaného rozhovoru (vedoucí odboru rozvoje města Klatovy)

Příloha 7 - Přepis polostrukturovaného rozhovoru (realizátor projektu Pumptrack Klatovy)