

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Prchal** Jméno: **Jakub** Osobní číslo: **466778**
Fakulta/ústav: **Fakulta informačních technologií**
Zadávající katedra/ústav: **Katedra softwarového inženýrství**
Studijní program: **Informatika**
Studijní obor: **Informační systémy a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Podnikatelský plán vybudování tenisového areálu

Název bakalářské práce anglicky:

Business Plan for Tennis Area Building

Pokyny pro vypracování:

Cílem práce je vypracování podnikatelského záměru (plánu) pro firmu, jejímž záměrem je vybudování tenisového areálu. 1. Proveďte analýzu problémové domény a vypracujte teoretickou rešerši tvorby a významu podnikatelského plánu. 2. Vypracujte vlastní podnikatelský plán obsahující minimálně následující části: a) Popis subjektu podnikání a hlavního produktu b) Analýza cílového trhu z hlediska zákazníků a konkurence c) Marketingová a obchodní strategie d) Časový harmonogram realizace plánu včetně potřebných zdrojů e) Finanční analýza a zhodnocení ziskovosti plánu f) Analýza předpokladů úspěšnosti plánu a zhodnocení rizik

Seznam doporučené literatury:

Dodá vedoucí práce.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. David Buchtela, Ph.D., katedra softwarového inženýrství FIT

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **11.12.2018**

Termín odevzdání bakalářské práce: _____

Platnost zadání bakalářské práce: _____

Ing. David Buchtela, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

doc. RNDr. Ing. Marcel Jiřina, Ph.D.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Student bere na vědomí, že je povinen vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studenta



**FAKULTA
INFORMAČNÍCH
TECHNOLÓGIÍ
ČVUT V PRAZE**

Bakalářská práce

Podnikatelský plán vybudování tenisového areálu

Jakub Prchal

Katedra softwarového inženýrství

Vedoucí práce: Ing. Buchtela David, Ph.D.

12. května 2019

Poděkování

Chtěl bych poděkovat panu Ing. Davidovi Buchtelovi, Ph.D. za čas, který věnoval konzultacím, během kterých mi poskytl cenné rady a připomínky, které mi pomohly tuto práci zkompletovat. Dále bych chtěl poděkovat mé rodině za podporu během celé doby studia. V neposlední řadě bych rád poděkoval všem, kteří mi během vytváření této práce pomohli svými názory, připomínkami nebo podněty.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předloženou práci vypracoval(a) samostatně a že jsem uvedl(a) veškeré použité informační zdroje v souladu s Metodickým pokynem o etické přípravě vysokoškolských závěrečných prací.

Beru na vědomí, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorského zákona, ve znění pozdějších předpisů. V souladu s ust. § 46 odst. 6 tohoto zákona tímto uděluji nevýhradní oprávnění (licenci) k užití této mé práce, a to včetně všech počítačových programů, jež jsou její součástí či přílohou a veškeré jejich dokumentace (dále souhrnně jen „Dílo“), a to všem osobám, které si přejí Dílo užít. Tyto osoby jsou oprávněny Dílo užít jakýmkoli způsobem, který nesnižuje hodnotu Díla, avšak pouze k nevýdělečným účelům. Toto oprávnění je časově, teritoriálně i množstevně neomezené.

V Praze dne 12. května 2019

.....

České vysoké učení technické v Praze
Fakulta informačních technologií

© 2019 Jakub Prchal. Všechna práva vyhrazena.

Tato práce vznikla jako školní dílo na Českém vysokém učení technickém v Praze, Fakultě informačních technologií. Práce je chráněna právními předpisy a mezinárodními úmluvami o právu autorském a právech souvisejících s právem autorským. K jejímu užití, s výjimkou bezúplatných zákonných licencí a nad rámec oprávnění uvedených v Prohlášení na předchozí straně, je nezbytný souhlas autora.

Odkaz na tuto práci

Prchal, Jakub. *Podnikatelský plán vybudování tenisového areálu*. Bakalářská práce. Praha: České vysoké učení technické v Praze, Fakulta informačních technologií, 2019.

Abstrakt

Cílem této bakalářské práce je vytvoření konkrétního podnikatelského plánu na vybudování tenisového areálu. Součástí práce je také seznámení čtenáře s jednotlivými částmi, které se vyskytují v podnikatelském záměru a popsání důvodů, proč je dobré tvořit podnikatelský plán. Protože při vytváření podnikatelského plánu na vybudování tenisového areálu je potřeba si rozmyslet, jaké povrchy budou použity, proto práce obsahuje přehled tenisových povrchů, na kterých je možné v současné době hrát. Dále je důležité při tvorbě takového plánu mít přehled o poměrech týkajících se tenisu v České republice, z tohoto důvodu je součástí práce i popsání aktuálního stavu tenisu v České republice.

Klíčová slova podnikatelský záměr, vybudování tenisového areálu, finanční plán, marketingová strategie, S.W.O.T. analýza

Abstract

The main objective of this bachelor's thesis is to describe the creation a specific business plan for the construction of a tennis site. The thesis also covers reasons why creation of a business plan is essential and what particular issues can occur during the process of creation of a business plan. When creating a business plan for the construction of a tennis site, it is necessary to consider what kind of tennis court surface will be used. Therefore, a list of possible tennis court surfaces is also included. Furthermore, when preparing a business plan it is essential to take the current status of tennis in the Czech Republic into consideration. Due to this, current situation of tennis in the Czech Republic is covered in the thesis.

Keywords business plan, tennis area building, financial plan, marketing strategy, S.W.O.T.analysis

Obsah

Úvod	1
Důvod výběru práce	1
1 Cíl práce	3
2 Teoretická část	5
2.1 Pojmy v podnikatelském plánu a jeho význam	5
2.2 Tenisové povrchy	12
3 Praktická část	15
3.1 Aktuální stav	15
3.2 Požadavky na tenisový areál	16
3.3 Základní informace	17
3.4 Popis podniku	18
3.5 Nabízené služby	19
3.6 Analýza trhu	21
3.7 Marketing	25
3.8 Finanční plán	26
3.9 Časový harmonogram	31
3.10 Analýza rizik	32
3.11 SWOT analýza	32
Závěr	33
Bibliografie	35
A Obsah příloženého CD	37

Seznam obrázků

3.1 Plánek areálu	20
-----------------------------	----

Seznam tabulek

3.1	Odhadované měsíční výdaje - optimistická varianta	27
3.2	Odhadované měsíční příjmy - optimistická varianta	27
3.3	Odhadované měsíční výdaje - pesimistická varianta	27
3.4	Odhadované měsíční příjmy - pesimistická varianta	28
3.5	Odhadované měsíční výdaje - reálná varianta	28
3.6	Odhadované měsíční příjmy - reálná varianta	28
3.7	Roční bilance - optimistická varianta	29
3.8	Roční bilance - pesimistická varianta	29
3.9	Roční bilance - reálná varianta	29
3.10	Odhadované výdaje na vybudování areálu	30
3.11	Hrozící rizika	32
3.12	SWOT analýza	32

Úvod

V dnešní době se tenis řadí mezi nejoblíbenější sporty nejen v České republice, ale také na světě. Jeho oblíbenost u lidí se odráží ve výstavbě nových tenisových areálů nebo modernizování stávajících, kdy jsou kladeny stále větší a větší požadavky na vybavení a nabídku služeb, která tenisová centra poskytují pro své klienty. Například v areálech, které se nacházejí ve větších městech, je vysoce pravděpodobné, že kromě tenisových kurtů obsahují například i restaurace, školící prostory pro firmy nebo možnost ubytování přímo v areálu.

Důvod výběru práce

Toto téma práce jsem si zvolil především ze tří důvodů. Tím hlavním je absolvování předmětu Ekonomické a manažerské principy, kde se mi zalíbila tvorba podnikatelského záměru v rámci semestrální práce a chtěl jsem si zkusit vytvoření podnikatelského plánu ve větším rozsahu. Druhým důvodem je fakt, že mým nejoblíbenějším sportem je tenis, kterému se věnuji již delší dobu i závodně, takže jsem měl možnost navštívit veliký počet tenisových areálů ať už jako hráč nebo v roli diváka. Z tohoto důvodu mám představu, jak by mělo vypadat tenisové centrum, které budou lidé rádi navštěvovat. A posledním důvodem je můj pocit, že v České republice je minimum tenisových areálů, které by splňovaly veškeré požadavky klientů.

Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je vytvoření konkrétního podnikatelského záměru, na základě kterého bude možné vybudovat nový tenisový areál. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

V teoretické části se věnuji popsání pojmů použitých v praktické části a přehledu o aktuální situaci. Takže hlavním cílem této kapitoly je seznámit čtenáře s pojmy používaných v podnikatelském plánu a vysvětlit, co to vlastně podnikatelský záměr je a k čemu slouží.

Praktická část poté spočívá ve vytvoření konkrétního podnikatelského záměru, který bude rozdělen na několik podčástí od popisu subjektu podnikání a hlavního produktu přes analýzu trhu, marketing až po finanční analýzu a zhodnocení úspěšnosti celého záměru.

Teoretická část

2.1 Pojmy v podnikatelském plánu a jeho význam

Na úvod této kapitoly je dobré říci, co to je podnikatelský plán. Podnikatelský záměr popisuje následující definice. „*Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů*“ [1]

Důvody k vytvoření podnikatelského plánu

Takovou hlavní otázkou je, proč vlastně vytvářet nějaký podnikatelský plán, když nápady máme v hlavě. Důvodů k vytvoření podnikatelského záměru je několik. Autoři knížky Podnikatelský plán a strategie uvádějí následující důvody:

1. potřeba získat chybějící finanční prostředky,
2. hledání společníka,
3. informování svých obchodních partnerů.

Určitě by se našly další důvody k vytvoření podnikatelského plánu. [2] Vypracování podnikatelského záměru nám ale hlavně může pomoci ušetřit si spoustu starostí, protože díky němu zjistíme ještě před realizací nápadu, kolik financí bude asi tak potřeba, jestli dokážeme plán realizovat pouze ze svých zdrojů nebo budeme muset hledat i cizí zdroje atd. V případě, že nám nebudou stačit vlastní finanční prostředky, tak podnikatelský plán je důležitý k tomu, abychom mohli oslovit potenciální investory, které bude zajímat, do čeho investují, co z toho budou mít nebo co od nich vyžadujeme.

Podnikatelský plán pomůže ovšem samotnému podnikateli i v jiných oblastech než jsou finance. Například nám pomůže získat přehled o potencionálních klientech, jestli existuje konkurence, popřípadě jak moc je silná konkurence. Dále se podnikatel díky vytváření podnikatelského záměru zamyslí nad způsobem oslovení zákazníků, aby jich oslovil co nejvíce, kolik zaměstnanců bude potřebovat, jestli bude schopný reagovat na změny poptávky atd.

Obsah podnikatelského plánu

Přesnou podobu toho, co by měl podnikatelský plán obsahovat lze jen těžce někde najít. To je způsobeno tím, že ne každý investor chce to samé, pro nějakého investora může být jedna část zbytečná, ale druhý jí zase může explicitně vyžadovat. V současné době, kdy jsou na rozvoji moderní technologie se můžeme setkat s požadavkem, že podnikatelský záměr má být pouze v elektronické formě. Jiná situace může nastat, pokud budeme shánět cizí prostředky v bance, kde po nás mohou chtít kromě podnikatelského plánu ještě dodat další formuláře a informace.

Níže je uvedena jedna ukázková forma podnikatelského plánu, který se skládá z následujících částí:

1. Titulní strana, obsah, úvod
2. Základní informace
3. Popis podniku
4. Popis produktu
5. Analýza trhu
6. Marketing
7. Časový harmonogram
8. Finanční plán
9. Analýza rizik
10. SWOT analýza [2]

Tyto jednotlivé části budou detailněji popsány.

2.1.1 Titulní strana, obsah, úvod

Důležitou částí podnikatelské záměru je titulní strana, kterou investor vidí většinou jako první. Titulní strana by měla informovat o názvu firmy, pokud tedy firma již existuje, názvu podnikatelského plánu, datumu založení. [2]

Další důležitou částí, na kterou by se nemělo zapomínat je obsah, protože dost často může podnikatelský plán být rozsáhlý dokument a obsah umožňuje lepší orientaci.

Úvod patří na úplný začátek podnikatelského plánu, který by měl obsahovat účel toho dokumentu, aby čtenář hned věděl, co je cílem tohoto dokumentu, lze také uvést pro koho je dokument určen a jaká je jeho verze. Dobré je také zmínit, jestli jde o plnou verzi plánu nebo pouze nějakou zkrácenou formu.

2.1.2 Základní informace

Do kapitoly základní informace lze napsat takové shrnutí ohledně podnikatelského záměru. Toto shrnutí by mělo obsahovat krátký popis těch nejdůležitějších kapitol v podnikatelském záměru, které jsou dále v plánu rozepsány podrobněji. Tato kapitola by měla ve čtenáři vzbudit pocit, že si chce přečíst zbytek dokumentu. [2] Rozsah shrnutí je individuální, největší problém je ve vytváření, přesněji jak nejlépe shrnout většinu důležitých informací na malém prostoru.

2.1.3 Popis podniku

Do popisu podniku se uvádí forma podnikání. Takových forem je více, jak lze vidět na následujícím přehledu.

Společnost s ručením omezeným Tato forma podnikání je nejčastější v České republice, jedná se o kapitálovou společnost. Mezi charakteristické znaky patří oddělení majetku společníků a firmy, nízké ručení společníků za závazky firmy, účast společníků vkladem kapitálu [3]

Akciová společnost Jedná se o kapitálovou společnost, kde společníci, kterým se zde říká akcionáři poskytnou kapitál, ale firmu řídí profesionální management [4]

Veřejná obchodní společnost „Společnost, ve které alespoň dvě osoby podnikají společně a ručí za závazky takové společnosti společně a nerozdílně celým svým majetkem“ [5]

Dále do této části patří informace o místě provozování podnikatelské činnosti, jakým způsobem bude vedeno účetnictví nebo jestli budou sjednaná

pojištění, kdy například sjednání Zákonného pojištění odpovědnosti zaměstnavatele plyne z platné legislativy.

2.1.4 Nabízené služby

V této kapitole se popisuje produkt podnikání. Pod produktem si můžeme představit nějaký výrobek, ale třeba i službu. Je potřeba také zmínit, že čtenář našeho podnikatelského záměru nemusí být odborník v dané problematice, takže bychom se měli vyvarovat odborných termínů, popřípadě každý odborný termín vysvětlit, aby čtenář věděl, o co přesně se jedná.

U výrobku je potřeba popsat jeho vzhled, jaký užitek by měl zákazníkům přinést a jaké základní vlastnosti bude mít. Pokud budeme poskytovat doplňující služby k výrobku, jako je třeba údržba nebo oprava, je to dobré uvést.

Pokud budeme poskytovat služby, tak je potřeba napsat, jaké služby budeme nabízet, jakým způsobem budou fungovat nebo co přinesou klientům za užitek. Důležité je také říct, co k provozování služby budeme potřebovat (zařízení, prostory nebo vybavení). [2]

Pro čtenáře podnikatelského plánu bude zajímavé také nastavení cenové politiky u našich výrobků nebo služeb. Proto je potřeba rozepsat naši cenovou politiku, kterou plánujeme nastavit. Důležité je popsat nastavení cen i u doplňkových služeb, které bude třeba poskytovat k nabízeným produktům.

2.1.5 Analýza trhu

Analýza trhu nám pomůže identifikovat budoucí konkurenci a potencionální klienty, to nám může pomoci v nastavení cenové politiky a marketingové strategie.

Pokud přicházíme s nějakým revolučním výrobkem, tak je možné, že si budeme myslet, že žádná konkurence neexistuje. Opak je ale většinou pravdou. To že přicházíme s nějakým novým výrobkem, který na trhu není, neznamená, že nemáme žádnou konkurenci. Protože je dost možné, že někdo nabízí úplně jiný výrobek, který ale řeší stejný problém jako náš nový produkt. Jako příklad lze uvést cestování z Prahy do Brna, kdy se nechá cestovat autem, autobusem, vlakem či letadlem. [2] Z tohoto důvodu je vždy důležité provést pečlivou analýzu trhu a konkurence, protože většinou se vždy nějaká konkurence najde. Nejprve je potřeba identifikovat konkurenci, která se pohybuje na stejném cílovém trhu jako my a nabízejí stejné nebo podobné produkty. Ale protože se firmy časem vyvíjí, mění obor zaměření, tak je možné, že přestože v současné době pro nás nepředstavují konkurenci, tak je možné, že v budoucnosti mohou být naší konkurencí.

Může se stát, že si vybereme oblast podnikání, kde bude velká konkurence. V takovém případě by bylo velmi časově, ale i finančně nákladné prozkoumat každou firmu představující konkurenci. Z toho důvodu je rozdělíme na firmy reprezentující hlavní a vedlejší konkurenty. Za hlavní konkurenci se považují společnosti, které hrají důležitou roli na daném trhu a předpokládá se, že jí budou hrát i nadále. Nebo to jsou firmy, které se podobají naší společnosti. Po identifikaci konkurence provedeme srovnání a určení konkurenčních výhod. [2]

Identifikace budoucích klientů je důležitá z hlediska marketingu, abychom dokázali oslovit co největší část potencionálních zákazníků. Proto je důležité vždy si rozmyslet, pro jakou cílovou skupinu klientů je výrobek nebo služba určena. Jestli je produkt stanovený pouze pro muže nebo ženy, rodiny s dětmi, sportovce, seniory atd.

2.1.6 Marketingová a obchodní strategie

Marketingová strategie a poté i prodej může často rozhodovat o úspěchu nebo neúspěchu plánu. Proto by naším cílem mělo být přesvědčit čtenáře našeho podnikatelského záměru, že máme dobře vymyšlenou marketingovou strategii. Výběr cílového trhu, určení tržní pozice produktu a rozhodnutí o marketingovém mixu nám řeší v podstatě marketingová strategie. Základem pro výběr cílového trhu je metoda nazývaná segmentace trhu, která se zabývá analýzou trhu, kdy se společnost pokouší zjistit strukturu trhu, kde chce svůj produkt nabízet. Určení tržní pozice produktu je postavení mezi ostatními konkurenčními produkty na trhu. [2]. Od vybraného tržního segmentu a zvolené tržní pozice se odvíjí rozhodnutí o marketingovém mixu. Tento mix je tvořen nástroji, které se navzájem kombinují. Jako nejznámější marketingový mix lze uvést Marketing mix 4P. Jedná se o metodu stanovení produktové strategie a portfolia. Za touto variantou stojí E. Jerome McCarthy, který pokračoval v myšlenkách Bordena a Cullitona. [6] Tento mix je tvořen:

1. produkt
2. cena
3. distribuce
4. propagace

Největší pozornost z 4P mixu si zaslouží samotný produkt, který uspokojuje potřeby klientů a tvoří jádro naší nabídky. Při nabízení produktů narážíme na spoustu problémů, jako jsou například, které starší výrobky již stáhneme z trhu, změny designu výrobku, balení, ale také životní cyklus produktu. Životní cyklus výrobku se týká jeho průběhu vývoje a následném uvedení na trh, fáze útlumu popřípadě inovací.

2. TEORETICKÁ ČÁST

Pro potencionální investory může být rizikem uvádění nového produktu na trh, kdy k uvedení potřebujeme různá osvědčení nebo schválení. Díky stále se zpřísnujícím zákonům o prodeji chemikálií, léčiv nebo potravin investoři šanci získat osvědčení velmi sledují. Z tohoto důvodu je dobré mít ve finančním plánu uvedenou kontaktní osobu, která má na ve firmě na starost získávání těchto osvědčení.

Další důležitou věcí ohledně produktů jsou patenty a další práva duševního vlastnictví, která nám budou chránit naše unikátní technická řešení. Je ovšem nutné počítat při této ochraně s náklady na lidské i finanční zdroje.

Velkou pozornost je ovšem potřeba také věnovat dalšímu nástroji tohoto mixu a sice ceně. Cenová politika, která představuje výšku a stabilitu ceny, totiž ovlivňuje příjmy společnosti, na kterých je postavena existence firmy. Nastavení cen má ovšem vliv také na rozhodování zákazníků při nakupování a na naše postavení oproti konkurenci. Při tvorbě cen je potřeba přihlídnout k následujícím faktorům:

1. firemní cíle a cíle cenové politiky,
2. náklady,
3. poptávka,
4. konkurence,
5. fáze životního cyklu produktu,
6. právní a regulační opatření.

Základem pro tvorbu cen je stanovení cenové politiky společnosti, která se odvíjí od celkových firemních cílů. Cena se potom těmto cílům podřizuje. [2] Nastavení cílů cenové politiky mohou být různá. Můžeme se orientovat na přežití. Tato varianta se používá především v situaci, kdy odoláváme velkému množství konkurence. Lze se také orientovat na nejvyšší zisk nebo na co největší podíl na trhu.

U distribuce je důležité odpovědět si na otázku, zda budeme prodej zajišťovat kompletně sami, jestli budeme prodávat přímo koncovým zákazníkům. Prodej přímo koncovým zákazníkům se vyplatí u individuálně přizpůsobených výrobků, výrobků s vyšší cenou nebo v případě, kdy ještě nemáme moc klientů.

Patrně složkou mixu, která je nejvíce vidět, tak je komunikace. Většina lidí si pod pojmem marketing představuje nějakou formu reklamy. Komunikační technika nám pomáhá dosahovat ekonomických cílů, informovat o produktech

včetně jejich vlastností. K tady tomu všemu lze využít několik nástrojů komunikace, od reklamy přes vztahy s veřejností až po přímý marketing. Pod reklamou si lze představit placenou neosobní formu marketingu. K této formě se nejčastěji využívají různá média, kdy se nejvíce vyplatí taková média, která oslovují širokou skupinu spotřebitelů. Vztahy s veřejností mají za úkol zlepšit obraz společnosti u veřejnosti a nepřímo jí motivovat k poptávce po zboží. Přímý marketing je řešen pomocí poštovních zásilek, telefonních hovorů, ale i emailem. [2]

S rozvojem komunikace se zákaznicky a vztahového marketingu se čím dál více rozšiřuje zákaznický marketingový mix 4C, který obsahuje následující prvky:

1. zákazník
2. náklady na zákazníka
3. pohodlná dostupnost
4. komunikace

2.1.7 Časový harmonogram

Aby se podařilo plán realizovat, tak je potřeba mít vytvořený časový harmonogram všech činností. Abychom mohli sestavit tento harmonogram, je potřeba identifikovat všechny podstatné činnosti, které jsou potřeba v souvislosti s realizací plánu udělat. Další důležitou věcí související s touto identifikací je stanovení termínů dokončení jednotlivých aktivit. Pro znázornění časového harmonogramu lze využít různé diagramy, takovým nejznámějším je Ganttův diagram, ze kterého můžeme hned vidět, kdy mají jaké činnosti začít nebo skončit a jak na sebe aktivity navazují.

2.1.8 Finanční plán

Finanční plán vyjadřuje předchozí části podnikatelského záměru v číselné podobě. Z toho plánu lze poznat, jaká je realita projektu z ekonomického hlediska. Mezi výstupy finančního plánu patří přehled výdajů a příjmů, finanční analýza, výpočet bodu zvratu, plán financování atd.

Pokud máme začínající firmu, je důležité si uvědomit, že budeme potřebovat finanční prostředky na nákup dlouhodobého a oběžného majetku, ale také finance na zahájení podnikatelské činnosti. Důležité je také počítat s tím, že chvíli potrvá, než obdržíme první tržbu, takže musíme mít dostatek financí, abychom dokázali splácet například nájem, mzdy zaměstnanců, energie.

Co se týká požadavků od investorů nebo bank, tak docela často se očekává,

že v rámci finančního plánu budou také sestaveny finanční výkazy. Ty představují plán peněžních toků, plánovaný přehled zisků a ztrát.

2.1.9 Analýza rizik

Rizika ohledně podnikatelského záměru bereme jako negativní věci, které ohrožují splnění předem stanovených cílů. Tyto rizika sebou přinášejí také nepříjemné dopady na firmu. Analýza rizik nám pomáhá předpovídat pravděpodobnost nastání rizika, zamyslet se nad opatřeními, která budou potřeba provést, když nastane riziková situace. Protože každé riziko má své příčiny vzniku, tak můžeme s využitím analýzy rizik připravit preventivní opatření, která pomohou snížit důležitá rizika. Rizika může například dělit na ovlivnitelná a neovlivnitelná nebo na vnitřní a vnější. Dále můžeme rozlišovat, jestli jde o rizika technického, výrobního, ekonomického nebo tržního typu. [2]

2.1.10 SWOT analýza

Tato část podnikatelského plánu slouží k identifikaci našich silných a slabých stránek nebo příležitostí a hrozeb podnikatelského záměru. Silné a slabé stránky se týkají firmy, kde mezi silné stránky může patřit široká nabídka nabízených produktů, kvalitní personál atd. Mezi slabé stránky můžeme zařadit vysoké náklady, nízké povědomí o naší firmě u zákazníků, příjmy závislé na počasí aj. Příležitosti a hrozby se zaměřují na okolí firmy, kde v příležitostech lze uvést situace, které nám mohou pomoci. Může jít o zvýšení reputace u veřejnosti, rozšíření výroby atd. Přehled hrozeb nás vede k přemýšlení o problémech, které nás mohou ohrozit. Může se jednat o změnu legislativy nebo silnou konkurenci.

2.2 Tenisové povrchy

Vzhledem ke klimatickým podmínkám, které panují v České republice, se zde nejčastěji setkáváme s antukovým povrchem, který vyhovuje většině hráčů od závodních až po rekreační. V halách nebo ve větších tenisových centrech se však lze setkat i s jinými druhy povrchů. Každý povrch má jiné herní vlastnosti. Pod herními vlastnostmi si lze představit rychlost povrchu, výška odskoku míčku apod. Je důležité zmínit, že přestože povrchy spadají do určitých kategorií, tak velký vliv na hru mají také vlastnosti tenisového míčku.

V současné době existuje celkem pět kategorií rychlostí povrchu tenisového dvorce:

1. pomalé,
2. středně pomalé,
3. střední,
4. středně rychlé,
5. rychlé. [8]

Pro určení kategorií se užívá hodnota CPR (Court Pace Rating), která vznikne ze složitého algoritmu. Tento algoritmus pracuje se všemi vlastnostmi a technickými hodnotami povrchu. K testování a určení dané hodnoty slouží vystřelování tenisového míčku rychlostí třicet metrů za sekundu, pod úhlem šestnácti stupňů do dvou boxů, kde se poté vše vyhodnocuje. Výsledky vychází v rozmezí 20-50. Například pomalé kurty mají hodnotu CPR do 29, střední 35-39 a rychlé mají od 45 výše. [9]

Co se týká druhů povrchů, tak zde je opět několik kategorií.

1. Acrylic/Polyurethane,
2. syntetická antuka,
3. umělá tráva,
4. asfalt,
5. koberec,
6. antuka,
7. beton,
8. tráva,
9. ostatní (dřevo, canvas). [10]

Pokud se podíváme na největší tenisové turnaje, které se nazývají grandslamy, lze vidět, že dva ze čtyř grandslamů se hrají na středně rychlých kurtech, dále jeden se hraje na pomalém a jeden na středním povrchu. Tento trend, kdy převládají na světových turnajích středně rychlé povrchy, je dán především klimatickými podmínkami. V Austrálii nelze použít antuku, jelikož tam v období turnajů teploty dosahují až čtyřiceti stupňů Celsia. Díky těmto vysokým teplotám by se musel kurt neustále zavlažovat, aby hráči mohli vůbec odehrát zápas, což by zápasy zbytečně protahovalo. Podobná situace je v Americe, zde mají na některých turnajích tzv. zelenou antuku, která má podobné vlastnosti jako antuka známá v Evropě, ale na rozdíl od ní je méně prašná.

Praktická část

V této kapitole se budu věnovat tvorbě konkrétního podnikatelského plánu. Na začátku je popsán aktuální stav tenisu v České republice a požadavky na tenisový areál, který bude splňovat co nejvíce nároků tenistů.

3.1 Aktuální stav

Jak již bylo zmíněno v úvodu, tak tenis patří v současné době mezi nejpoulnější sporty na světě. To se samozřejmě podepisuje na počtu tenisových klubů, od kterého se odvíjí počet tenisových areálů. Jen v České republice je podle dat Českého tenisového svazu přes 1200 klubů, takže lze očekávat podobný počet tenisových areálů, který může být možná i nepatrně větší. [7] Ale samozřejmě jsou zde velké rozdíly mezi jednotlivými areály, kdy jde těžko srovnávat kvalitu tenisového centra na vesnici s městem, kde bude ve většině případů lepší nejen kvalita, ale také větší nabídka nabízených služeb. S tím se objevuje ovšem důležitá otázka, jak takové tenisové centrum definovat.

Definice tenisového centra se nikde nevyskytuje, ale lze se inspirovat u popisu sportovního areálu. Sportovní areál lze popsat jako soubor budov a technického vybavení soustředěných na jediném místě tak, aby umožnily provozování sportovních aktivit. Takže se dá říci, že za tenisový areál je možné považovat alespoň jeden kurt v kombinaci s budovou, která může obsahovat šatny, sociální zařízení nebo jen klubovnu. Z toho vyplývá, že je opravdu možné i na většině větších vesnic najít nějaký základní tenisový areál. Ale pokud se zaměřím na tenisová centra, která splňují nejpřísnější požadavky klientů, tak jich v České republice moc nebude. Jako příklad takového centra lze uvést areál pražské Sparty ve Stromovce, kde se každoročně koná největší tenisový turnaj u nás pod hlavičkou WTA (Women's Tennis Association), kterého se účastní hráčky z první stovky světového žebříčku. Dalšími takovými areály jsou pražská Štvanice, kde sídlí nejstarší tenisový klub v České republice I.ČLTK Praha

nebo areál v Prostějově.

3.2 Požadavky na tenisový areál

Na požadavky, které by měl ideální tenisový areál splňovat se lze dívat z více pohledů. Pro ukázkou jsou uvedeny dva pohledy. Jedním je pohled z pohledu závodního hráče na vrcholové úrovni a tím druhým je náhled rekreačního hráče, i když třeba hraje tenis taky závodně.

Co se týká pohledu závodního hráče, tak je potřeba brát v potaz, že pro takové tenisty je tenisový areál skoro druhým domovem, kdy tam tráví i celé dny přípravou na turnaje. To se samozřejmě odráží také na jejich požadavcích, které se stále zvyšují vlivem vyšších nároků na prosazení se mezi profesionály. Požadavky lze rozdělit na dvě hlavní části, první částí jsou tenisové dvorce a tou druhou částí je zázemí areálu. Protože se turnaje konají po celém světě, kde panují různé klimatické podmínky, tak ne všude se hraje na stejném povrchu. Z tohoto důvodu si profesionální hráči k přípravě vybírají tenisová centra, která nabízejí na výběr více druhů povrchů než pouze antuku, která je sice nejrozšířenější, ale počet turnajů hraných na antuce se stále zmenšuje. Proto je hráči vyžadováno, aby v areálu byly kurty i s umělým povrchem nebo betonem, na kterých se hrají turnaje například v Austrálii nebo USA. Co se týká nároků na zázemí, velká část z nich se odvíjí od zvyšující se fyzické náročnosti tenisu. Takže je vyžadováno, aby areál obsahoval posilovnu pro kondiční přípravu. Z toho vyplývá potřeba kvalitní regenerace, kdy hráči využívají vany s ledovou vodou pro rychlejší regeneraci nebo masáže pro uvolnění svalů po náročném tréninku. A v neposlední řadě stále častějším tématem, které se na úrovni profesionálního tenisu řeší, je strava. Proto hráči vyžadují restaurace, kde bude možnost kvalitního stravování mezi jednotlivými fázemi tréninku.

U skupiny rekreačních hráčů jsou největší požadavky velmi často kladeny především na finanční dostupnost. Jinak jsou jejich nároky daleko mírnější než u profesionálních hráčů, například často vyžadují pouze hraní na antuce, protože to je nejpomalejší povrch a neklade takové nároky na fyzickou připravenost hráčů. Dá se říci, že potřeba posilovny a kvalitní regenerace zde odpadá, ale i rekreační hráči uvítají, když mají možnost po hraní posedět se svými spoluhráči v restauraci. Ale dalším požadavkem, který ve většině případů neřeší profesionální hráči je možnost vyžití pro děti, protože není výjimkou, kdy na tenis vyrazí celá rodina nebo třeba jeden rodič i s dětmi.

3.3 Základní informace

3.3.1 Podnikatelský záměr

Účelem mého záměru je vytvoření tenisového centra, které by mělo být dostupné téměř pro každého, ale primárně bude určeno pro vrcholové hráče, jenž by zde měli nalézt nejlepší možné podmínky pro svojí přípravu. Z tohoto důvodu by areál měl nabízet různé povrchy tenisových dvorců, na které lze narazit, posilovnu pro kondiční přípravu, ale i možnost kvalitní regenerace a restauraci, která bude nabízet hlavně jídla splňující požadavky na stravu vrcholových sportovců.

3.3.2 Faktory úspěchu

Hlavním faktorem úspěchu by měl být koncept, který nabízí veškeré služby, které tenista, ať už profesionální nebo rekreační, může potřebovat. Dalším klíčem k úspěchu by měla být lokalita našeho centra, které se bude nacházet na pomezí Prahy a Středočeského kraje, kde by měl být velký počet potenciálních klientů. Tím nejdůležitějším faktorem ale bude získání dostatečného objemu financí, který pokryje výstavbu celého areálu od kurtů přes sociální zázemí až po oplocení a výstavbu parkoviště, ale také se z toho bude financovat marketing.

3.3.3 Cíle projektu

Největším cílem tohoto projektu je přilákání nejlepších tenisových hráčů v České republice, kteří by náš areál využívali k přípravě na turnaje během pobytu v Česku, ale to je spíše dlouhodobý cíl. Co se týká cílů z počátku fungování areálu, tak tím bude generování vyrovnaného rozpočtu, aby bylo možné z něj pokrýt provoz centra, udržení kvality a zároveň splácení veškerých závazků plynoucích z počáteční investice. Po splacení této investice bude snahou vytvářet přebytkový rozpočet, který by umožňoval dále rozvíjet areál a vylepšovat ještě nabídku nabízených služeb.

K dosažení vyrovnaného rozpočtu na počátku provozu centra bude hlavním klíčem oslovení co největšího počtu zákazníků. K tomu má pomoci rozdělení potenciálních klientů na více skupin, na které se bude zaměřovat marketing. Ty skupiny jsou následující:

- závodní hráči,
- rekreační hráči,
- firmy,
- obyvatelé obce.

3.3.4 Konkurenční prostředí

V Praze a jejím blízkém okolí lze nalézt několik kvalitních tenisových areálů, ale pouze pár z nich poskytuje obdobné služby jako toto plánované centrum. I tak lze konkurenci považovat za velkou, protože již vybudované tenisové areály nabízející obdobné podmínky mají poměrně širokou a stálou klientelou.

Jako konkurenční výhodu oproti jiným tenisovým centrům lze považovat širokou nabídku povrchů kurtů, která je inspirována povrchy na různých světových turnajích. Jelikož většina areálů v České republice nabízí převážně až na pár výjimek pouze kurty s antukou. To je dáno především relativně levnou údržbou a navíc se jedná o nejpomalejší povrch, který vyhovuje i rekreačním hráčům.

3.3.5 Marketing

Jak již bylo zmíněno, tak marketing se bude zaměřovat na více skupin potenciálních zákazníků. Co se týká závodních hráčů, tam bude marketing probíhat formou reklamy na různých webových stránkách věnujících se tenisu nebo pořádáním turnajů, které budou zařazeny do termínové listiny Českého tenisového svazu.

U skupiny rekreačních hráčů se marketing bude soustředit především na tenisty z řad místních obyvatel. Z tohoto důvodu bude reklama probíhat formou plakátů vylepených po městě, zprávou v městském rozhlasu a na začátku fungování i nějakou akcí na levnější pronájem kurtu.

Další skupinou možných zákazníků jsou firmy, kterým areál bude nabízet školící prostory, možnost teambuildingu nebo pořádáním firemních akcí, takže zde marketing bude probíhat formou reklamy na internetu, ale i oslovením firem z blízkého okolí s nabídkou těchto možností.

Poslední částí jsou obyvatelé města bez ohledu na to, jestli hrají tenis nebo ne. Ty bude marketing lákat především na možnost posezení v restauraci. Pro rodiny s dětmi to bude například rozdávání poukazů ve škole na volný vstup do bazénu v areálu.

3.4 Popis podniku

3.4.1 Forma podnikání

Firma Great Tennis s. r. o. je společnost s ručením omezeným, kdy největším zdrojem příjmu financí je vlastní činnost. Při provozování tenisového areálu bude tedy hlavní zdroj výnosu představovat pronájem tenisových dvorců

a pronájem prostorů k provozování restaurace. Dalšími menšími zdroji peněz bude vstupné do posilovny a regenerační zóny nebo reklamy, které budou umístěny na oplocení kurtů. A posledním podstatným zdrojem financí bude možnost pořádání firemních akcí.

3.4.2 Místo provozování činnosti

Hlavní subjekt podnikání se bude odehrávat v obci Tachlovice nacházející se v okrese Praha-západ, které mají výbornou dopravní dostupnost, kdy jsou vzdáleny 5 minut od dálnice spojující Prahu s Plzní a 12 minut od kraje Prahy. Před spuštěním výstavby areálů je nutné připravit pozemek pro stavbu.

3.4.3 Vedení účetnictví

Účetnictví se bude řídit platnými zákony týkajícími se účetnictví pro společnosti s ručením omezeným. Aby vedení firmy mělo přehled o příjmech a výdajích kdykoliv, tak bude účetnictví vedeno průběžně a na konci každého týdne dojde ke kontrole chyb.

3.4.4 Pojištění společnosti

Aby mohl areál fungovat, je potřeba mít zaměstnance, kteří chodí tenisového centra budou obstarávat. Z platné legislativy tedy vyplývá povinnost sjednat Zákonné pojištění odpovědnosti zaměstnavatele, které kryje nároky zaměstnanců ze škod vzniklých při plnění pracovních úkolů. Protože areál bude umožňovat především sportovní využití, tak bude dále uzavřeno pojištění, které by krylo náhradu škody v případě zranění klienta během sportování v areálu. Dalším pojištěním, které bude sjednáno, je pojištění majetku, které se bude kromě budov v areálu týkat také vybavení dvorců, posilovny, regenerační zóny, šaten atd.

3.5 Nabízené služby

3.5.1 Popis nabízených služeb

Hlavním předmět podnikání se nechá shrnout jako provozování tenisového centra. Samotný provoz areálu se ale bude skládat z několika částí, které se budou vzájemně proplétat. Možnou podobu tenisového areálu lze vidět na obrázku 3.1

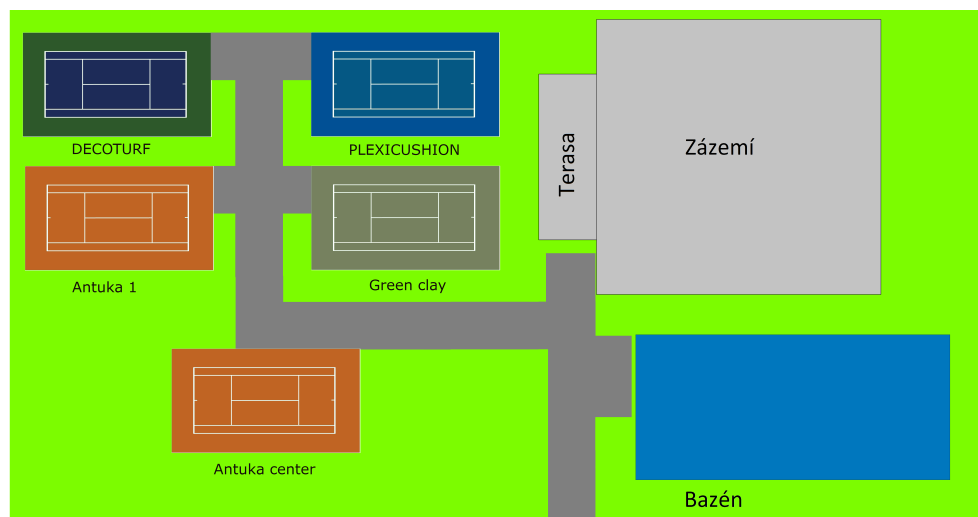
Nejvýnosnější činností provozování tenisového areálu bude samozřejmě samotné pronajímání tenisových kurtů klientům ať už z řad veřejnosti, tak i pro firmy v rámci firemních akcí. Pokud bude mít klient zájem, bude mu možné zařídit i lekce tenisu s profesionálním trenérem. Za účelem co největšího využití dvorců je v plánu pořádání tenisových turnajů jak pro závodní hráče, tak

3. PRAKTICKÁ ČÁST

pro rekreační hráče. Hraní bude možné celkem na pěti kurtech, které budou mít různé povrchy. Například klasická antuka bude na dvou dvorcích, zelená antuka bude na jednom kurtu. Na dalším dvorci bude umístěn povrch Plexicushion, na kterém se hraje první grandslam sezóny Australian Open a na dalším kurtu povrch DecoTurf, na něm se zase hraje poslední grandslam sezóny US Open.

Další nabízenou službou v tenisovém centru bude takzvaná regenerační zóna, která bude úzce spjatá s pronájmem tenisových dvorců, protože bude hráčům nabízet možnost regenerace ihned po skončení hraní tenisu. To však neznamená, že nebude přístupná i nehrajícím klientům. Regenerační zóna bude obsahovat několik van s ledovou vodou umožňující co nejrychlejší regeneraci. Dále se zde budou nacházet dvě vířivky, sauny a několik masážních stolů pro možnost masáže. Venku se bude nacházet bazén, který bude přístupný od června do konce září.

Třetí takovou hlavní činností provozování areálu bude zajišťování provozu posilovny, která bude kromě závodních hráčů opět přístupná i široké veřejnosti. Posilovna bude vybavena moderními stroji, které budou splňovat veškeré nároky, které může závodní tenista mít. Aby měla posilovna co největší využití, tak bude nabídnuta možnost provozování trenérské praxe několika fitness trenérům.



Obrázek 3.1: Plánek areálu

3.5.2 Cenová politika

Cílem cenové politiky společnosti Great Tennis je udělat tenisový areál dostupný, co největšímu počtu lidí. Z tohoto důvodu je potřeba správně zvolit cenovou hladinu jednotlivých nabízených služeb.

Co se týká cenové strategie u pronájmu tenisových kurtů, tak tady se cena bude odvíjet především od toho, zda je letní nebo zimní sezóna, protože v zimě jsou výdaje na údržbu podstatně vyšší než v létě. Takže cena za hodinu pronájmu kurtu v letní sezóně bude činit 200 Kč a v zimní to bude 400 Kč. Dále klientům bude nabízena možnost zakoupení ročního členství, které bude stát 2000 Kč a kromě hodiny hraní zdarma každý den bude umožňovat volný vstup do posilovny a slevu 10% v restauraci.

Co se týká posilovny, tak zde bude umožněno zakoupit si jednotlivé vstupy za 100 Kč nebo permanentku na deset vstupů za 900 Kč. A pro klienty, kteří budou mít zájem o dlouhodobé členství v posilovně bude možnost zakoupit si čtvrtletní permanentku za 2 500 Kč, popřípadě půlroční za 5 100 Kč nebo roční za 10 300 Kč.

Nastavení cen u regenerační zóny se bude řídit podle služby, kterou klient bude vyžadovat. Takže za použití vany s ledovou vodou zaplatí 30 Kč, ale za vířivku a saunu bude cena pro jednu osobu 300 Kč/hod a od dvou a více osob to bude 150 Kč za osobu. Samostatnou kapitolou jsou masáže, kde se cena bude odvíjet od druhu masáže a délky masáže. A v poslední řadě vstupné do venkovního bazénu bude pro dospělého nastaveno na 100 Kč a pro dítě na 50 Kč.

Pro školení firem bude možné využívat školící prostory v areálu, kdy za pronájem na jeden den zaplatí klient 3 200 Kč a na půl dne to bude 1 800 Kč. Provoz školících prostorů bude od 8 do 19 hodin, mimo tuto dobu bude k částce za pronájem připočten příplatek 450 Kč.

3.6 Analýza trhu

3.6.1 Konkurence

Jak již bylo několikrát zmíněno, tak v současné době patří tenis mezi nejpopulárnější sporty na světě a i v České republice. Tomu odpovídá výskyt tenisových areálů, kdy i v každé větší obci lze najít nějaký malý tenisový areál. Tudíž i v okolí lokality, kde bude hlavní činnost podnikání provozována lze najít pár tenisových areálů. Ale v podstatě žádný areál v okolí nenabízí komplexní služby, které by mělo nabízet nově vybudované tenisové centrum. Většina areálů v okolí nabízí pouze antukové kurty a základní zázemí jako

3. PRAKTICKÁ ČÁST

jsou šatny a malé občerstvení. Tyto areály mohou představovat konkurenci především v rámci cenové hladiny za pronájem kurtu. Z tohoto důvodu bude potřeba mít nastavenou cenu za hodinu tak, aby se klienti naučili využívat budoucí areál. Hlavně rekreační hráči, kteří nebudou mít takový zájem o posilovnu a regeneraci, se rozhodují převážně na základě ceny za pronájem, když přemýšlí, kam si půjdou zahrát. Ale existují v okolí i areály nabízející obdobné služby jako plánované tenisové centrum. Tyto centra jsou popsány podrobněji níže.

Sport Eden Beroun

Tento sportovní areál se nachází necelých dvacet kilometrů od plánované lokality výstavby tenisového centra. Jeho nabídka služeb je velmi pestrá, kdy nechybí pronájem tenisových kurtů, možnost využití fitness, stravování v restauraci přímo v areálu nebo možnost ubytování v hotelu vzdáleném 5 minut chůze od samotného sportovního centra.

Ceny u pronájmu tenisového kurtu se různí. Například venkovní kurt s antukou ve všední dny stojí 120 Kč/hod nebo 150 Kč/hod, záleží jestli se hraje v době od 9:00 do 15:00 nebo od 15:00 do 23:00. O víkendech je pevně stanovená cena 150 Kč/hod. Co se týká cen za hraní v hale, tak tady hraje roli, jestli jde o nafukovací halu, kde je cena za jednu hodinu 300 Kč nebo 350 Kč. Další možností je využití multifunkční haly, kde se cena za hodinu pohybuje od 500-800 Kč.

U fitness je možnost koupě jednorázového vstupu za 70 Kč/hod nebo 90 Kč/hod v závislosti na čase návštěvy. Je zde také možnost vstupu na třicet minut za 60 Kč nebo poukazu na 10 vstupů s platností 2 měsíce, který vychází na 850 Kč. V neposlední řadě zde klienti mají možnost využití měsíčního členství za 900 Kč nebo ročního, kdy se cena odvíjí od toho, jestli se platí měsíčně nebo jednorázově. U měsíční platby to je 750 Kč a u platby na celý rok to vychází na 7 900 Kč. [11]

TK Sparta Praha

Toto tenisové centrum se nachází v pražské Stromovce a je hojně využíváno našimi předními hráči k přípravě mezi turnaji v zahraničí. Areál nabízí dvanáct antukových dvorců, sedm kurtů s umělým povrchem z nichž tři jsou kryté celoročně. Dále je zde možnost využití posilovny, fyzioterapie a masáží. Stravování umožňuje klubová restaurace, která získala cenu v prestižní architektonické soutěži v roce 2004. Pro firmy je zde možnost pořádání firemních akcí na klíč.

Ceník za pronájem tenisového kurtu je rozdělen na letní a zimní období, kde

se ceny poté odvíjí od denní doby, jestli je všední den nebo víkend, dále rozhoduje, jestli jdou spolu hrát dva členové nebo člen a host nebo dva hosti. Takže v letním období se cena pohybuje v závislosti na výše uvedených věcech od 50 Kč/hod do 300 Kč/hod. Pokud jdou spolu hrát dva členové klubu, tak ty mají v letním období hodinu hraní zdarma. Během zimy se cena za pronájem kurtu pohybuje od 370 Kč/hod do 610 Kč/hod. Tady už ovšem neplatí, že členové mají hodinu hraní zdarma, ale během tohoto období mají slevu 50 Kč. [12]

I. ČLTK Praha

I. ČLTK Praha se nachází na pražské Štvanici, v areálu je možné využít sedmnáct antukových dvorců, kdy tři z nich disponují umělým osvětlením. Dále je zde možnost najít jeden kurt s povrchem Rebound Ace a další dva kurty se nachází v pevné hale. Pro členy klubu je dále možnost vstupu do fitness, venkovního bazénu a regenerační jednotky se saunou, vířivkou a masážemi. V areálu se též nachází klubový restaurant s terasou, který je přístupný i veřejnosti.

Cenová hladina za pronájem kurtu v zimním období se pohybuje od 295 Kč až do 660 Kč za jednu hodinu, kdy členové mají nižší ceny než veřejnost. Nebo je možnost zaplacení na celé období, kde jsou ceny stanoveny od 7 560 Kč do 19 530 Kč a opět platí, že členové klubu mají výhodnější ceny. Co se týká letní sezóny, tak tady je cena pro veřejnost stanovena na 400 Kč/hod, stejná cena platí i pro člena, který si platí nehrající členství. Pak následuje hrající členství, kdy cena pro jednoho dospělého vychází 15 000 Kč na jeden rok. Toto členství má varianty pro rodiny nebo studenty a seniory, které jsou levnější nebo vychází výhodněji. Členové vlastníci hrající členství mohou využívat tenisové kurty, regenerační linku, fitness centrum nebo vyhřívaný venkovní bazén. [13]

Další konkurence

Vzhledem k rozsahu služeb, které má areál nabízet, tak lze další konkurenci sledovat i mimo tenisové areály. Jako příklad lze uvést fitness centra, kdy se cvičení stává mezi lidmi stále vyhledávanější aktivitou. Plavecké bazény lze také považovat za určitý styl konkurence. Asi další největší konkurencí budou restaurace, protože téměř v každé obci lze najít alespoň jedno zařízení poskytující restaurační služby.

3.6.2 Potencionální zákazníci

Potencionální zákazníky si lze rozdělit do tří hlavních skupin. Takovou nejpočetnější skupinou budou tenisté, které budou rozdělení ještě na rekreační a závodní hráče. Další skupinu tvoří firmy a poslední budou zastupovat obyvatelé obce.

Závodní hráči

Klienti z řad závodních hráčů budou zřejmě využívat nejvíc služeb v areálu. Tou hlavní bude určitě pronájem tenisových dvorců, ale vzhledem k zvyšujícím se nárokům na kondiční přípravu a regeneraci bude velmi obvyklé, že budou využívat služeb fitness centra a regenerační zóny. Díky možnostem v areálu bude možnost zde pořádat i oficiální tenisové turnaje, které trvají minimálně jeden celý den. Během turnaje je vysoce pravděpodobné, že hráči budou využívat i služeb restaurace v areálu.

Rekreační hráči

U rekreačních hráčů je velmi malá pravděpodobnost, že by hojně využívali ostatní služby kromě pronájmu tenisových dvorců. To ovšem neznamená, že se mezi těmito klienty nenajde někdo, kdo bude mít zájem o využívání fitness centra nebo regenerační zóny. Co lze ovšem s vysokou pravděpodobností očekávat je využívání restaurace. To je velmi častým jevem, že si rekreační hráči po hře jdou společně ještě sednout někam do hospody nebo restaurace. Často je také vidět, že berou sebou na kurty i děti, které často chtějí koupit nějaké pití, sladkosti na místě, takže i tady by byl zájem o služby restaurace.

Firmy

Dalšími potencionálními zákazníky jsou firmy, které využívají stále častěji různé areály k pořádání firemních akcí, ať už pro obchodní partnery, školení pro zaměstnance nebo teambuildingové akce. Z tohoto důvodu by mohly mít zájem hlavně o konferenční prostory v areálu, ale také o možnost zajištění stravování v restauraci. Co se týká akcí pro partnery, tak tady by mohlo dojít i k využívání tenisových kurtů, protože dost firem pořádá tenisové turnaje pro své obchodní partnery a někdy i pro své zaměstnance.

Obyvatelé obce

Obyvatelé obce, kteří úplně neholdují tenisu, mohou využívat například pouze služeb fitness centra, ale najdou se i lidé, kteří rádi chodí do sauny, takže by využívali i služeb regenerační zóny. Taky spousta lidí, kterým přijede návštěva, tak jdou společně na jídlo do restaurace, takže se zde nachází využití restaurace pro širokou část obyvatel obce. Další možnou nabízenou službou v restauraci pro obyvatele je pořádání rodinných oslav, narozenin nebo svateb. Protože ne každá rodina má doma bazén a v obci ještě žádný bazén není, tak pro obyvatele obce, kteří nemají možnost vlastního koupání bude skvělá příležitost využívat bazén v areálu tenisového centra.

3.7 Marketing

Aby byla marketingová strategie co nejúspěšnější, a protože nelze aplikovat stejný marketing třeba pro závodní hráče a firmy, tak i marketingová strategie bude zaměřená na čtyři hlavní skupiny potencionálních klientů. Ty skupiny jsou závodní a rekreační hráči, firmy a obyvatelé obce, kteří nemají zájem o hraní tenisu.

3.7.1 Závodní hráči

K oslovení závodních hráčů bude použito více informačních kanálů. V první řadě půjde o reklamu v tenisových časopisech a na webových stránkách věnujících se tenisu. Protože závodní hráči často objíždí oficiální turnaje, které se konají pod Českým tenisovým svazem, tak nejlepší reklama bude přímo na stránkách svazu. Druhým informačním kanálem k oslovení závodních hráčů bude regionální tisk, aby marketing zacílil ze začátku především na hráče z blízkého okolí. Reklamní kampaň v regionálním tisku bude probíhat formou poukazů, které budou umožňovat jednorázový pronájem kurtu na jednu hodinu zdarma. Další možností propagace areálu bude uspořádání turnajů v několika věkových kategoriích od minitenisu přes mladší a starší žáky až po dospělé. Vzhledem k tomu, že areál bude splňovat vysoké podmínky závodních hráčů, budou se pro přilákání hráčů vyšší kvality od kategorie starší žáci po dospělé pořádat turnaje kategorie B popřípadě A.

3.7.2 Rekreační hráči

Marketing u rekreačních tenistů bude dosti obdobný jako u těch závodních, jen zde bude převažovat reklama v regionálním tisku, neboť je málo pravděpodobné, že by lidé z širšího okolí využívali tento areál, když skoro v každé obci lze najít nějaký kurt ke hraní. Další formou propagace areálu bude vylepení plakátu v obci, roznoš letáků do poštovních schránek a zmínka v místním rozhlase. Tato forma reklamy zároveň osloví i ostatní obyvatelé obce, kteří se nevěnují tenisu. Dalším způsobem k oslovení rekreačních hráčů bude uspořádání turnaje ve čtyřhrách. Šlo by uspořádat i turnaj v jednotlivcích, ale skutečnost je taková, že většina rekreačních hráčů hraje převážně čtyřhry z důvodu menší fyzické náročnosti.

3.7.3 Firmy

Marketing ohledně firem se bude zaměřovat více směry. Prvním takovým směrem bude rozeslání reklamních letáček firmám z okolí, které budou informovat o možnostech pořádání teambuildingových akcí, školení nebo akcí pro obchodní partnery. Dalším formou marketingu zaměřujícím se na firmy bude přímé oslovení společností z blízkého okolí s výhodnou nabídkou na uspo-

řádání akcí pro obchodní partnery nebo zaměstnance, kdy se může jednat o uspořádání tenisového turnaje, školení popřípadě teambuildingu.

3.7.4 Obyvatelé města

Tato skupina představuje především obyvatele města, kteří nejsou vyznavači tenisu. Marketingová strategie u této skupiny bude spočívat v pořádání různých tematických víkendů v restauraci, kdy jeden víkend bude zaměřený třeba na steaky za výhodné ceny a jiný se například bude věnovat italské kuchyni. Další formou reklamy bude rozdávání slevových poukázek do areálu. Tyto poukázky budou umožňovat levnější vstupy do fitness centra, slevu na vstup do regenerační zóny. Pro přilákání rodin s dětmi budou vždy na konci roku dětem z místní základní školy rozdány vouchery na oběd zdarma v restauraci a volný vstup do bazénu na tři hodiny. Další možností oslovení obyvatel města je pořádání besed s odborníky nebo známými osobnostmi, kdy k uskutečnění těchto akcí budou využity školící prostory v areálu. Samozřejmě i u této skupiny obyvatel bude probíhat propagace areálu v regionálním tisku.

3.8 Finanční plán

3.8.1 Plán výdajů a příjmů

Na začátek je důležité podotknout, že se jedná o hrubé odhady, protože zejména provozování tenisových areálů je závislé na mnoha faktorech. Pro příklad lze uvést počasí, kdy stačí, aby pár dní v měsíci propršelo a příjem z pronájmu dvorců bude daleko nižší, než kdyby celý měsíc bylo hezké počasí.

Fixní náklady bude tvořit splácení dlouhodobého úvěru v přibližné výši 107 tisíc Kč měsíčně. Co se týká proměnlivých výdajů, tak ty budou tvořeny více částmi. Jednou z částí budou platy zaměstnanců a brigádníků, kteří se budou starat o údržbu areálu případně poskytování nabízených služeb. Dalšími náklady z řad variabilních budou výdaje na energii, vodu atd. Lze předpokládat, že vydání ohledně vody budou vysoká, protože provoz antukových kurtů je náročný na spotřebu vody, zejména v letních měsících. Poslední část budou tvořit náklady na údržbu areálu, kde se bude jednat o udržování kvality vody v bazénu, dosypávání antuky na antukových dvorcích.

Fixní příjmy budou představovat výnosy z pronájmu prostorů k provozování restaurace. U variabilních příjmů bude větší část tvořena pronájmem tenisových kurtů. Dále mezi proměnlivé příjmy budou spadat výnosy z prodaných vstupů do fitness, regenerační zóny nebo příjmy z pronájmu prostor pro firemní akce, ať už půjde o školení, akce pro obchodní partnery nebo teambuilding pro zaměstnance. Bonusovými příjmy budou peníze z umístěných reklamních plachet na oplocení kurtů a celého areálu. Níže lze vidět tři vari-

anty odhadovaných měsíčních výdajů a příjmů, konkrétně se jedná o variantu optimistickou, pesimistickou a reálnou.

Optimistická varianta

V optimistické variantě se předpokládá obsazenost tenisových kurtů po celý týden kolem 60% z maximální možné obsazenosti. Jak lze vidět v tabulce 3.2, tak finance z pronájmu kurtů tvoří největší část získaných financí.

Tabulka 3.1: Odhadované měsíční výdaje - optimistická varianta

položka	cena - léto	cena - zima
splácení úvěru	107 250 Kč	107 250 Kč
údržba dvorců	2 000 Kč	2 000 Kč
operační náklady	90 000 Kč	130 000 Kč
mzdy	60 000 Kč	60 000 Kč
celkové výdaje	259 250 Kč	289 250 Kč

Tabulka 3.2: Odhadované měsíční příjmy - optimistická varianta

položka	cena - léto	cena - zima
pronájem restaurace	70 000 Kč	70 000 Kč
pronájem kurtů	196 000 Kč	220 000 Kč
vstupy fitness	40 000 Kč	45 000 Kč
vstupy regenerace	15 000 Kč	20 000 Kč
reklama	30 000 Kč	30 000 Kč
firemní akce	35 000 Kč	35 000 Kč
celkem	386 000 Kč	420 000 Kč

Pesimistická varianta

V této variantě je očekávaná obsazenost kurtu přibližně 25% z maximální možné, což lze vidět při porovnání příjmů z pronájmu dvorců s optimistickou variantou, kde rozdíl je 112 000 Kč v letních měsících.

Tabulka 3.3: Odhadované měsíční výdaje - pesimistická varianta

položka	cena - léto	cena - zima
splácení úvěru	107 250 Kč	107 250 Kč
údržba dvorců	2 000 Kč	2 000 Kč
operační náklady	120 000 Kč	170 000 Kč
mzdy	125 000 Kč	125 000 Kč
celkové výdaje	354 250 Kč	404 250 Kč

3. PRAKTICKÁ ČÁST

Tabulka 3.4: Odhadované měsíční příjmy - pesimistická varianta

položka	cena - léto	cena - zima
pronájem restaurace	40 000 Kč	40 000 Kč
pronájem kurtů	84 000 Kč	112 000 Kč
vstupy fitness	20 000 Kč	23 000 Kč
vstupy regenerace	15 000 Kč	16 000 Kč
reklama	18 000 Kč	18 000 Kč
firemní akce	20 000 Kč	20 000 Kč
celkem	197 000 Kč	229 000 Kč

Reálná varianta

Reálná varianta počítá s 40% obsazeností tenisových kurtů, kdy tyto příjmy opět tvoří největší část získaných financí z provozu areálu.

Tabulka 3.5: Odhadované měsíční výdaje - reálná varianta

položka	cena - léto	cena - zima
splácení úvěru	107 250 Kč	107 250 Kč
údržba dvorců	2 000 Kč	2 000 Kč
operační náklady	105 000 Kč	140 000 Kč
mzdy	80 000 Kč	80 000 Kč
celkové výdaje	294 250	329 250 Kč

Tabulka 3.6: Odhadované měsíční příjmy - reálná varianta

položka	cena - léto	cena - zima
pronájem restaurace	60 000 Kč	60 000 Kč
pronájem kurtů	144 000 Kč	160 000 Kč
vstupy fitness	35 000 Kč	40 000 Kč
vstupy regenerace	15 000 Kč	18 000 Kč
reklama	22 000 Kč	22 000 Kč
firemní akce	25 000 Kč	25 000 Kč
celkem	301 000 Kč	325 000 Kč

3.8.2 Zhodnocení ziskovosti plánu

Ziskovost plánu je také rozdělena na tři varianty, tedy optimistickou, pesimistickou a reálnou s tím rozdílem, že je zisk počítaný za celý rok provozu a před zdaněním.

Optimistická varianta

Z tabulky 3.7 lze vidět, že roční odhadovaný zisk před zdaněním je 1 491 000 Kč, který v letech po splacení úvěru bude přibližně 2 778 000 Kč.

Tabulka 3.7: Roční bilance - optimistická varianta

Výdaje	3 311 000 Kč
Příjmy	4 802 000 Kč
Zisk	1 491 000 Kč

Pesimistická varianta

Z tabulky 3.8 je patrná, že pokud by nastala pesimistická varianta, tak areál bude každý rok ve ztrátě téměř 2 mil. Kč. V tomto případě by nepomohlo ani splacení úvěru, protože by byla ztráta stejně téměř 700 000 Kč ročně.

Tabulka 3.8: Roční bilance - pesimistická varianta

Výdaje	4 501 000 Kč
Příjmy	2 524 000 Kč
Zisk	- 1 977 000 Kč

Reálná varianta

Z tabulky 3.9 vyplývá, že odhad zisku je 26 000 Kč ročně, v letech po splacení úvěru by to bylo 1 313 000 Kč. Z těchto údajů je patrné, že je zde poměrně vysoké riziko, že se projekt může dostat do záporných čísel během splácení dlouhodobého úvěru třeba vlivem nízkého zájmu o pronájem tenisových kurtů.

Tabulka 3.9: Roční bilance - reálná varianta

Výdaje	3 706 000 Kč
Příjmy	3 732 000 Kč
Zisk	26 000 Kč

3.8.3 Pořizovací náklady

Pro zahájení výstavby tenisového centra bude potřeba koupit pozemek, na kterém bude tenisový areál vybudován. Z důvodu vytvoření zázemí pro klienty bude potřeba postavit dvoupodlažní budovu. V přízemí této budovy se budou nacházet dvě šatny pro hráče, fitness centrum, regenerační zóna a místnost pro správce areálu. V prvním patře pak bude restaurace s terasou, ze které bude výhled na kurty. Další náklady budou za výstavbu samotných tenisových dvorců, nákup vybavení na kurty a do regenerační zóny, ale také příslušenství šaten a fitness centra. Vybavení na kurty zahrnuje tenisové sítě, lajny, košťata na zametání antukových dvorců atd. Do fitness centra budou nakoupeny stroje od benchpressu přes legpress až po rotopedy. Samozřejmostí bude také velký výběr činek a závaží. Pod vybavením šaten jsou zahrnuty šatní skříňky pro hráče, lavičky, ale také dva sprchové kouty, kdy v každé šatně bude jeden. Pro vybavení regenerační zóny budou koupeny dvě vířivky a sauny nebo masážní stoly. V tabulce 3.10 lze vidět odhadované výdaje na vybudování tenisového areálu. Tyto náklady sloužící k výstavbě tenisového centra budou pokryty z dlouhodobého úvěru ve výši 30 mil. Kč. Zbytek financí z tohoto úvěru bude použit na financování marketingu a část poslouží jako rezerva pro nečekané výdaje na začátku provozu areálu.

Tabulka 3.10: Odhadované výdaje na vybudování areálu

Pozemek	10 200 000 Kč
Budova	12 000 000 Kč
Výstavba kurtů - antuka	700 000 Kč
Výstavba kurtů - zelená antuka	400 000 Kč
Výstavba kurtu - DecoTurf	1 550 000 Kč
Výstavba kurtu - Plexicushion	1 550 000 Kč
Vybavení kurtů	415 000 Kč
Vybavení fitness	100 000 Kč
Vybavení šaten	46 500 Kč
Vybavení regenerační zóny	104 600 Kč
Vybavení restaurace	900 500 Kč
Vybudování bazénu se zastřešením	495 000 Kč
Celkem	28 461 600 Kč

Vyhodnocení

Z tabulek 3.7, 3.8 a 3.9 je patrné, že největší roční zisk a tedy nejmenší riziko, že projekt skončí v záporných číslech je u optimistické varianty. Co se týká reálné varianty, tak odhadované příjmy jsou vyšší než výdaje, ale pouze ne-

patrně, takže je zde velké riziko, že může dojít k situaci, kdy výdaje převýší příjmy a je šance finanční ztráty.

Protože v reálné variantě roční příjmy nejsou moc vysoké, tak za těchto podmínek je tento podnikatelský plán velmi rizikové realizovat, jelikož stačí pár období během roku menšího zájmu o kurty nebo špatného počasí a projekt se rázem ocitne v záporných číslech. Doporučením je zredukovat počáteční náklady a tím snížit hodnotu dlouhodobého úvěru, tedy i měsíční splátky. Další možností je část počátečních nákladů uhradit z vlastních finančních zdrojů.

3.9 Časový harmonogram

Časový harmonogram je rozdělen na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé úkoly. Do krátkodobých úkolů spadají úkoly v řádu měsíců, mezi střednědobé patří úkoly v rozmezí jednoho až dvou roků a dlouhodobé jsou úkoly v rozmezí delším než dva roky.

3.9.1 Krátkodobé úkoly

- **Do 2.měsíců:** Vyjednávání s bankami o poskytnutí dlouhodobého úvěru s odložením splátek ke spuštění provozu areálu
- **Do 3.měsíců:** Koupě pozemku vhodného ke stavbě a získání všech potřebných povolení k výstavbě areálu
- **Do 4 - 5.měsíců:** Získání návrhu podoby areálu od architektonického studia
- **Do 6 - 8.měsíců:** Zahájení výběrového řízení na zhotovitele areálu
- **Do 9 - 10.měsíců:** Ukončení výběrového řízení a podepsání smlouvy s vítězem řízení

3.9.2 Střednědobé úkoly

- Do dvou let od ukončení podepsání smlouvy se zhotovitelem areálu postavení areálu
- Během výstavby areálu jednání s potencionálními zájemci o pronájem a provoz restaurace
- V půlce výstavby tenisového centra začátek příprav marketingové kampaně
- Půl roku před dokončením stavby přijímání budoucích zaměstnanců

3. PRAKTICKÁ ČÁST

3.9.3 Dlouhodobé úkoly

- Dokončení a spuštění marketingové kampaně
- Do dvou a půl roku otevření areálu
- Do sedmi let uspořádání mezinárodního turnaje nejnižší kategorie

3.10 Analýza rizik

Během výstavby a provozování areálu může dojít k nepříznivým situacím, které se nazývají rizika. V tabulce 3.11 lze vidět přehled potencionálních hrozeb při výstavbě a provozu areálu.

Tabulka 3.11: Hrozící rizika

Riziko	Opatření
Nedodržení termínů výstavby zhotovitelem	Smluvní pokuty
Nezkušený personál	Školení zaměstnanců
Nezájem klientů	Zvýšení marketingové kampaně
Úrazy v areálu	Uzavřené pojištění
Zvýšení výdajů na provoz areálu	Zvýšení cen poskytovaných služeb

3.11 SWOT analýza

Tabulka 3.12: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Dopravní dostupnost	Slabé povědomí zákazníků o firmě
Různé povrchy kurtů	Příjmy závislé hlavně na počtu zákazníků
Možnost regenerace a stravování v areálu	
Příležitosti	Hrozby
Přilákání profesionálních hráčů	Vysoká konkurence
Rozšiřování areálu	Změna legislativy
Pořádání mezinárodních turnajů	Ochota lidí platit vyšší cenu za kurty

Závěr

Hlavním cílem této práce bylo vytvoření konkrétního podnikatelského plánu, na základě kterého je možné vybudovat tenisový areál.

V první části práce byly teoreticky popsány jednotlivé části vyskytující se v podnikatelském plánu. Dále tato část obsahuje seznámení čtenáře s hlavními důvody, proč je dobré vytvářet podnikatelský záměr. V druhé části práce byl již vytvořen konkrétní podnikatelský plán na vybudování tenisového areálu. Tento podnikatelský záměr obsahuje všechny části, které byly požadovány v zadání práce. Od popisu subjektu podnikání a hlavního produktu přes marketingovou strategii až po zhodnocení rizik. Vytvořený podnikatelský plán je realizovatelný, ale je nutné počítat s nepříliš vysokým ročním ziskem a také s rizikem, že se projekt dostane do záporných čísel díky nízkému zájmu o pronájem kurtů nebo špatnému počasí. Pro větší šanci na úspěšnost plánu je vhodnější část pořizovacích nákladů pokrýt z vlastních zdrojů než celý projekt financovat z dlouhodobého úvěru.

Během vytváření podnikatelského plánu se objevil problém ohledně cen tenisových povrchů, protože byl problém najít alespoň orientační cenu za výstavbu daného povrchu. Naštěstí se tento problém podařilo vyřešit oslovením firem, které se zabývají výstavbou tenisových dvorců ohledně orientační ceny za jeden kurt, kdy se nakonec jedna firma ozvala s cenovým rozmezím.

Bibliografie

1. T., Orlík. *Přednáška na VŠE v Praze v rámci předmětu Strategie a podnikatelský plán MSP: Katedra managementu*. 2011.
2. J. SRPOVÁ I. Svobodová, P. Skopal. T. Orlík. *Podnikatelský plán a strategie*. Grada. ISBN 978-80-247-4103-1.
3. *Společnost s ručením omezeným* [online] [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/index.php/obchodni-korporace/konkretni-zmeny/spolecnost-s-rucenim-omezenym>.
4. *Akciová společnost* [online] [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/index.php/obchodni-korporace/konkretni-zmeny/akciova-spolecnost>.
5. *Veřejná obchodní společnost* [online] [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zalozeni-obchodni-spolecnosti/jak-zalozit-verejnou-obchodni-spolecnost-v-o-s.html>.
6. *Marketingový mix* [online] [cit. 2019-04-17]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p>.
7. *Adresář klubů* [online] [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: <http://www.cztenis.cz/adresar-klubu>.
8. *Rychlost kurtů* [online] [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: <https://www.itftennis.com/technical/courts/classified-surfaces/about-court-pace-classification.aspx>.
9. *Court Pace Rating* [online] [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: <https://www.grand-slam.cz/tenisove-povrchy>.
10. *Druhy povrchů* [online] [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: <https://www.itftennis.com/technical/courts/surface-type.aspx>.
11. *Ceník Sport Eden Beroun* [online] [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <http://www.sporteden.cz/>.

BIBLIOGRAFIE

12. *Ceník TK Sparta Praha* [online] [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <http://www.tkspartapraha.cz/cs/>.
13. *Ceník I. ČLTK* [online] [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <http://www.cltk.cz/home/>.

Obsah přiloženého CD

	readme.txt	stručný popis obsahu CD
	text	text práce
	thesis.....	zdrojová forma práce ve formátu \LaTeX
	thesis.pdf.....	text práce ve formátu PDF