

**UNIVERZITA KARLOVA  
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU**

**Podnikatelský záměr založení golfové akademie**

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

**Doc. RNDr. Bohumír Štědroň, CSc.**

Zpracoval:

**Bc. Robert Fikar**

Praha, prosinec 2016

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

V Praze, 10. 12. 2016

.....

Robert Fikar

### 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:

---

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu práce doc. Bohumíru Štědroňovi za jeho odbornou pomoc a velice vstřícné jednání při konzultacích.

## **Abstrakt**

**Název:** Podnikatelský záměr založení golfové akademie

**Cíl práce:** Cílem práce je zpracování podnikatelského plánu pro založení golfové akademie v oblasti Praha-východ a sestavení uceleného systému tréninků pro všechny věkové kategorie bez ohledu na výkonost. Informace získané z níže uvedených metod by měli pomoci k zásadnímu rozhodnutí, zdali se vyplatí investovat do tohoto podnikatelského záměru čas a peníze.

**Metoda:** V diplomové práci byly použity následující metody: popisná analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, PESTEL analýza, analýza konkurence a SWOT analýza.

**Výsledky:** Výsledky zpracovaného podnikatelského plánu dokazují jeho reálné využití v praxi, což dokazuje i zpracovaná finanční analýza předpokládaných příjmů. Prostředí Říčán je díky minimální konkurenci v odvětví a stálému nárůstu počtu obyvatel velice vhodné pro tento typ podnikání.

**Klíčová slova:** Živnostenské podnikání, analýza konkurence, matice SWOT, marketingový mix

## **Abstract**

**Title:** Business plan of establishing a golf academy

**Target:** The aim of this dissertation is to formulate a business plan of establishment of a golf school in Prague-East and compilation of a comprehensive system of trainings for all age groups and whether it is viable to implement this business plan in practice.

**Method:** There were used the following methods in this thesis: descriptive analysis, Porter's five forces model, PESTEL analysis, competitive analysis, and SWOT analysis.

**Results:** The results of the business plan demonstrate its real use in practice, which is proved and analyzed through the financial analysis of the projected revenues. The location in Říčany is very suitable for this type of business due to the minimal competition in the sector and the constant population growth there.

**Keywords:** Trade business, analysis of competitors, SWOT analysis, marketing mix.

# Obsah

|  |    |
|--|----|
| Obsah .....  | 7  |
| 1 Úvod.....  | 9  |
| 2 Cíle práce .....   | 11 |
| 3 Teoretická východiska .....  | 12 |
| 3.1 Podnikání a provoz firmy (podniku) .....                               | 12 |
| 3.1.1 Živnostenské podnikání (podnikání fyzické osoby - podnikatele) ..... | 13 |
| 3.1.2 Živnostenské oprávnění a zahájení podnikání .....                    | 14 |
| 3.1.3 Zánik živnostenského oprávnění .....                                 | 16 |
| 3.1.4 Živnost vázaná .....   | 17 |
| 3.1.4.1 Poskytování tělovýchovných a sportovních služeb .....              | 18 |
| 3.2 Podnikatelský záměr .....  | 18 |
| 3.2.1 Zpracování podnikatelského plánu .....                               | 19 |
| 3.2.1 Shrnutí.....   | 20 |
| 3.2.2 Popis podnikatelské příležitosti .....                               | 21 |
| 3.2.3 Popis služby .....   | 22 |
| 3.2.4 Marketingový mix.....  | 23 |
| 3.2.4.1 Sportovní produkt/služba.....                                      | 24 |
| 3.2.4.2 Cena - stanovení ceny služeb .....                                 | 25 |
| 3.2.4.3 Místo prodeje.....   | 25 |
| 3.2.4.4 Marketingová komunikace .....                                      | 26 |
| 3.2.5 Analýza tržního prostředí.....                                       | 26 |
| 3.2.5.1 Analýza trhu vzhledem k zákazníkům .....                           | 26 |
| 3.2.5.2 Cílový trh.....  | 27 |
| 3.2.6 Analýza konkurence .....   | 31 |
| 3.2.6.1 SWOT analýza.....  | 32 |
| 3.2.6.2 PEST analýza.....  | 34 |
| 3.2.6.3 Porterův model pěti konkurenčních sil .....                        | 35 |
| 3.2.7 Prostředí marketingu.....  | 36 |
| 3.2.7.1 Marketingové mikroprostředí .....                                  | 37 |
| 3.2.7.2 Marketingové makroprostředí .....                                  | 38 |
| 3.2.8 Finanční plán.....   | 39 |
| 4 Metodologická část .....   | 42 |
| 4.1 Popisná analýza .....  | 42 |
| 4.2 PEST analýza .....   | 43 |
| 4.3 Porterův model pěti konkurenčních sil .....                            | 43 |

|         |  |    |
|---------|--|----|
| 4.4     | SWOT analýza .....   | 44 |
| 4.5     | Analýza konkurence.....  | 44 |
| 5       | Podnikatelský záměr .....  | 45 |
| 5.1     | Představení golfové akademie.....                                  | 45 |
| 5.1.1   | Trénink mládeže a dospělých ve smluvních golfových klubech .....   | 45 |
| 5.1.2   | Trénink mládeže v soukromých mateřských a základních školách ..... | 47 |
| 5.1.3   | Sportovní kempy pro mládež .....                                   | 50 |
| 5.2     | Marketingový mix.....  | 51 |
| 5.2.1   | Produkt.....   | 51 |
| 5.2.2   | Cena .....   | 52 |
| 5.2.3   | Místo .....  | 54 |
| 5.2.4   | Propagace.....   | 56 |
| 5.2.4.1 | Internet.....  | 56 |
| 5.2.4.2 | Informační tiskoviny .....   | 56 |
| 5.2.4.3 | Direct mail .....  | 57 |
| 5.2.4.4 | Přímý prodej .....   | 57 |
| 5.2.4.5 | Podporou prodeje.....  | 57 |
| 5.2.5   | Klienti .....  | 58 |
| 5.3     | Porterův model pěti konkurenčních sil .....                        | 59 |
| 5.3.1   | Hrozba intenzivní odvětvové konkurence .....                       | 59 |
| 5.3.2   | Hrozba rostoucí kompetence dodavatelů.....                         | 59 |
| 5.3.3   | Hrozba nově vstupujících firem.....                                | 59 |
| 5.3.4   | Hrozba substitučních produktů .....                                | 59 |
| 5.3.5   | Hrozba rostoucí kompetence zákazníků .....                         | 61 |
| 5.4     | PEST analýza .....   | 61 |
| 5.4.1   | Politické a právní faktory.....                                    | 61 |
| 5.4.2   | Ekonomické faktory.....  | 62 |
| 5.4.3   | Sociální faktory.....  | 62 |
| 5.4.4   | Technické a technologické faktory .....                            | 63 |
| 5.5     | Konkurenční prostředí.....   | 64 |
| 5.6     | Analýza SWOT .....   | 65 |
| 5.6.1   | Silné stránky .....  | 65 |
| 5.6.2   | Slabé stránky.....   | 66 |
| 5.6.3   | Příležitosti .....   | 66 |
| 5.6.4   | Hrozby .....   | 67 |
| 5.7     | Finanční plán.....   | 68 |



|       |  |    |
|-------|--|----|
| 5.7.1 | Rozpočet pro založení golfové akademie ..... | 68 |
| 5.7.2 | Předpokládaný vývoj příjmů.....              | 70 |
| 6     | Diskuse.....                                 | 75 |
| 7     | Závěr .....                                  | 76 |
| 8     | Seznam literatury .....                      | 78 |
| 9     | Seznam příloh .....                          | 82 |

# 1 Úvod

Golf se v poslední dekádě stal velice populárním sportem, svědčí o tom i jeho zařazení mezi olympijské sporty poprvé na Olympijských hrách v Riu 2016

kam se vrátil po dlouhých 112 letech. Je to obrovská satisfakce pro světový golf, a také dobrá zpráva pro 60 miliónů golfistů ve více než 120 zemích světa. Zařazení golfu do olympijského programu má velký význam v rozdělování státních dotací, jako olympijský sport je nyní více podporován státem a mělo by to přinést i větší pozornost médií a zájem o golf obecně.

Hraní golfu už není jen prestižní záležitostí vybraných podnikatelů, ale pomalu se stává daleko dosažitelnějším sportem. Díky velkému nárůstu počtu golfových hřišť v posledních letech, kdy vzniklo mnoho hřišť lokálního charakteru, výrazně klesla výrazně cena golfového členství a hry samotné. Cena ročního členství s možností neomezené hry a dalších klubových výhod je srovnatelná například s cenou členství v posilovně. Díky velké konkurenci se kluby snaží o vytvoření aktivního klubového života a nabízí tak svým členům velké množství nejen sportovních, ale i společenských a kulturních akcí. Je jasné, že tu vždy budou velice prestižní golfové kluby s až stotisícovými vstupními poplatky, které čím dál častěji hostí mezinárodní turnaje, ale i hřiště, kde si zahrajete za pár stovek korun. Je dobré, že se v tomto ohledu stále více přibližujeme Spojeným státům americkým nebo Velké Británii, kde je golf brán jako běžně dostupný sport, a je už jen na rozhodnutí jedince, na jak kvalitním a prestižním hřišti se rozhodne hrát. Důležitá je možnost volby, kterou v Čechách zaručeně lidé mají. Golf v dnešní době už není jen pouhým sportem, ale stává se životním stylem a sportem, který spojuje všechny věkové kategorie bez rozdílu věku, výkonosti či pohlaví, proto si myslím, že je to i vhodné prostředí pro podnikání, v mém případě založení golfové akademie. Založení akademie v Říčanech pro mě není velkou neznámou, v tomto prostředí jsem se v minulosti věnoval trénování tenisu a golfu více než 5 let. Říčany jsou maloměsto s 15 000 obyvateli s trvalým pobytem, reálný počet obyvatel se dle starosty pana Kořena odhaduje až na 18 000 osob. V posledních letech tato lokalita díky dobré poloze, dobrému spojení do Prahy a nadstandartní nabídce služeb láká především rodiny.

V diplomové práci se zabývám vytvořením podnikatelské plánu, který navazuje na předchozí trenérské aktivity. Rád bych se dozvěděl, zdali myšlenka vytvoření jednotně fungující organizace zajišťující golfové, sportovní i zážitkové služby v oblasti Říčan je realizovatelná a za jakých podmínek i rentabilní. Hlavním předpokladem pro úspěšné fungování bude vytvoření atraktivního portfolia služeb s vysokými nároky na kvalitu služeb a osobní přístup. Dle mých zkušeností je osobní přístup a dobré vystupování velice důležitým faktorem úspěchu zvláště v maloměstě, kde se spousta lidí zná osobně a jsou zde často velice propletené vazby mezi lidmi. Kladné či negativní doporučení stávajících klientů tak může mít velký význam.

V teoretické části se budu v teoretické části přiblížím problematiku podnikatelského plánu a dalších nástrojů potřebných k úspěšnému fungování Golfové Akademie Říčany. Nedílnou součástí práce bude vytvoření PEST analýzy, Portrova modelu pěti konkurenčních sil, analýzy konkurence a z toho vyplývající SWOT analýzy. Na základě nově získaných informací, znalosti prostředí a předešlé praxe bude vytvořen marketingový mix a finanční analýza.

## 2 Cíle práce

Cílem Diplomové práce je sestavení podnikatelského plánu pro založení golfové akademie v oblasti Praha-východ. Sestavení plánu by mělo pomoci odpovědět na otázku, zda je či není rentabilní v tomto odvětví podnikat.

Dílčími cíli práce jsou:

- charakteristika produktu a vymezení oblasti podnikání
- definování cílových skupin zákazníků
- vytvoření atraktivního portfolia služeb
- vytvoření systému, který bude pravidelně generovat nové klienty
- vytvoření marketingového mixu
- sestavení finančního plánu
- analýza konkurence
- analýza SWOT, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, PESTLE analýza

## **3 Teoretická východiska**

### **3.1 Podnikání a provoz firmy (podniku)**

Podnikání bývá často považováno za jeden ze základních stavebních kamenů rozvoje lidské kultury a civilizace. I přesto se v novodobé historii a v některých zemích ještě dnes najdou státy či kultury, kde je podnikání buď zcela zatraceno nebo je výrazným způsobem omezováno.

V odborné literatuře je na podnikání nahlíženo z několika různých úhlů pohledu, z nichž například Srpová a Řehoř (2010, s. 19) uvádějí následující tři:

#### **1) Podnikání jako proces**

Smyslem podnikání v tomto pojetí je tvorba něčeho navíc – nové přidané hodnoty (nadhodnoty), jež může nabývat finanční či nefinanční formy. Děje se tak aplikováním podnikavého myšlení v rámci profese nazývané podnikatel, kterou lze hlouběji rozdělit podle velikosti podnikání (živnostník, střední podnikatel, velkopodnikatel atd.). Díváme-li se na podnikání jako na proces týkající se osoby podnikatele, je vhodné definovat pracovní role tohoto podnikatele. Jedná se o následující (Srpová a Řehoř, 2009, s. 19):

- vlastník
- správce (ekonom, hospodář)
- manažer
- lídr (vůdce)
- výrobce
- nákupce a prodejce

Každá z těchto rolí má konkrétní určité profesní (neboli kvalifikační) nároky na osobu, která ji má vykonávat. To, jakým způsobem se podnikateli daří naplňovat tyto nároky, determinuje jeho podnikatelský úspěch či neúspěch. Tento názor potvrzují i Veber a

Srpová (2008, s. 14), když tvrdí, že úspěch v podnikání je do značné míry svázán s vlastnostmi a schopnostmi podnikatele – vlastnostmi, jako jsou nápaditost, iniciativa apod.

## **2) Podnikání jako přístup (metoda)**

Podnikání jako přístup, nazývaný též podnikavost lze považovat za určitou lidskou kompetenci, tedy způsob chování a jednání člověka – podnikatele. Dle Srpové a Řehoře (2010, s. 20) má podnikavost následující charakteristiky:

- Podnikatel zpravidla projevuje zájem vytvořit nějakou hodnotu navíc.
- Základem podnikání je snaha o nalézání příležitosti k realizaci výše uvedeného cíle.
- Podnikatel vkládá a měl by se snažit o účelné využívání vlastních prostředků, a to nejen finančních (materiálních), ale také svého času a dobrého jména.
- Podnikatel dobrovolně přebírá odpovědnost a vyžaduje se od něj podstupování přiměřeného rizika.
- Podnikatel sklízí pozitivní účinky své práce až jako poslední v řadě (před zákazníky, zaměstnanci a dalšími zainteresovanými).

## **3) Podnikání jako hodnotová orientace**

Podnikání v roli hodnotové orientace představuje typickou strukturu hodnot a postojů podnikatele, jež mají jako celek určitý společenský a individuální rozměr. V případě společenského rozměru mluvíme o tom, jak si společnost váží podnikatelů a nahlíží na ně a jak se tento způsob nahlížení projevuje v jejím chování vůči nim. U individuálního rozměru jde zejména o tzv. podnikavý životní styl (způsob), jehož charakteristickým znakem je důraz na individualistický způsob přivlastňování. (Srpová, Řehoř, 2010, s. 20).

### **3.1.1 Živnostenské podnikání (podnikání fyzické osoby - podnikatele)**

Jak bylo řečeno v předchozí kapitole. Podnikatelská činnost může nabývat různých forem. Jednou z těchto forem je podnikání fyzické osoby – podnikatele na základě

živnostenského oprávnění. Tento způsob podnikání bývá často označován jako živnostenské podnikání.

Živnostenské oprávnění v České republice vydávají specializované úřady – živnostenské úřady. Vydávání těchto oprávnění a práce živnostenských úřadů je upravována tzv. živnostenským zákonem.

Aby mohla být nějaká činnost označena jako živnostenské podnikání, musí splňovat určité znaky, jimiž jsou (Veber, Srpová, 2012, s. 76) vykonávání soustavné činnosti provozované samostatně, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek, jež stanovuje živnostenský zákon. V souvislosti s výkonem živnosti je třeba mít na paměti, že by nemělo jít o ve své podstatě nahodilou činnost či o skrytý pracovní poměr. Co je a co již není skrytý pracovní poměr je upraveno v zákoníku práce, bohužel, jak již to u zákonných norem mnohdy bývá, nijak striktně. Norma tak umožňuje nejednoznačný výklad a samotné kontrolní šetření ze strany úřadů je často o „slovní válce“ mezi oběma stranami. Skrytý pracovní poměr, lidově také nazývaný „švarcsystém“, je však dnes poměrně silným strašákem pro společnosti, zejména vzhledem k výši pokut. Pokud úřad usvědčí firmu z využívání práce ve skrytém pracovním poměru, hrozí jí pokuta až do výše 5 000 000 Kč, pro takto zaměstnaného pracovníka (kontraktora) pak až do výše 100 000 Kč.

### **3.1.2 Živnostenské oprávnění a zahájení podnikání**

Chce-li osoba zahájit podnikání v České republice a získat k tomuto účelu živnostenské oprávnění, musí splnit následující podmínky (Veber, Srpová, 2012, s. 77):

- Musí dosáhnout věku alespoň 18 let. Tuto skutečnost prokazuje platným průkazem totožnosti – občanským průkazem či pasem.
- Musí být způsobilá k právním úkonům. Tuto skutečnost prokazuje platným průkazem totožnosti – obvykle občanským průkazem.
- Musí splňovat podmínku bezúhonnosti, což prokáže aktuálním výpisem z rejstříku trestů.

Výše uvedené podmínky jsou považovány za základní. Kromě těchto základních podmínek je ve vybraných případech nutné doložit splnění zvláštních podmínek pro provozování živnosti. Tyto podmínky jsou následující (Veber, Srpová, 2012, s. 77):

- V případě zájmu o provozování řemeslné živnosti je třeba doložit doklad o vyučení a patřičné praxi.
- V případě živnosti vázané je za doklad o splnění zvláštních podmínek považován doklad o zvláštní odborné způsobilosti (například osvědčení či autorizace), případně doklad o dosaženém středoškolském či vysokoškolském vzdělání a patřičné odborné praxi.
- V případě živnosti koncesované je třeba splnit zvláštní zákonné podmínky, jež jsou různé pro jednotlivé koncesované živnosti.

Jak je z výše uvedeného textu patrné, rozlišujeme několik druhů živností, a to:

- Živnosti ohlašovací, jež dále dělíme na (Synek a kol., 2011, s. 37):
  - řemeslné – prokazuje se způsobilost, viz výše.
  - vázané – podmínkou pro získání živnosti ohlašovací vázané je vždy víceletá praxe (dle dosaženého stupně vzdělání), případně odborný zástupce splňující tuto podmínku a doložení odborné způsobilosti (viz předchozí odstavec).
  - volné – u těchto živností se nevyžaduje prokazování odborné způsobilosti.
- Živnosti koncesované – jedná se o živnosti, jež jsou uvedeny v příloze č. 3 živnostenského zákona. Jedná se zejména o tyto oblasti:
  - vývoj či výroba zbraní podléhajících registraci,
  - vývoj či výroba střeliva,
  - provozování střelnic,
  - výroba zubních náhrad,
  - směnářská činnost a další.

Pro provozování podnikání musí živnostenské oprávnění získat jak fyzická osoba – podnikatel (živnostník), tak právnická osoba vzniklá za účelem podnikání (typicky společnost s ručením omezeným, akciová společnost, komanditní společnost či veřejná obchodní společnost.). K získání živnostenského oprávnění je třeba zájem zahájit



podnikání nahlásit na příslušném živnostenském úřadu. Proces získání živnostenského oprávnění ukazuje následující obrázek.

**Obrázek 1:** Proces získání živnostenského oprávnění



Zdroj: Synek a kol. (2011, s. 39)

Dalšími povinnostmi spojenými se zahájením provozování živnosti je informování mnoha různých státních institucí, mezi něž kromě výše zmíněného živnostenského úřadu patří také úřad finanční, česká správa sociálního zabezpečení, příslušná zdravotní pojišťovna. Dle zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání jsou fyzické osoby oprávněny zahájit provozování živnosti dnem jejího ohlášení na živnostenském úřadu. Jak ukazuje obrázek výše, živnostenské oprávnění bývá vydáno, jsou-li splněny všechny podmínky, do 15 dnů ode dne ohlášení. Koncesované živnosti je možné začít provozovat až dnem, kdy nabylo právní moci rozhodnutí o udělení koncese. K rozhodnutí o udělení koncese má živnostenský úřad až 60 dní.

### 3.1.3 Zánik živnostenského oprávnění

Podle §53 živnostenského zákona může živnostenské oprávnění zaniknout následujícími způsoby (Kameník, Hrabánková, Orlová, 2014, s. 75):

- smrtí podnikatele (s výjimkou případů specifikovaných v zákoně),
- zánikem právnické osoby (s výjimkou případů specifikovaných v zákoně),
- uplynutím doby, pokud bylo živnostenské oprávnění vydáno na dobu určitou,
- výmazem zahraniční osoby povinně zapsané v obchodním či jiném rejstříku nebo jejího předmětu podnikání z obchodního či jiného rejstříku,
- stanoví-li tak zvláštní právní předpis,
- rozhodnutím živnostenského úřadu o zrušení živnostenského oprávnění.

Je-li živnostenské oprávnění vydáno na dobu určitou a podnikatel před jeho ukončením oznámí příslušnému živnostenskému úřadu, že v provozování živnosti hodlá pokračovat, k zániku živnostenského oprávnění nedochází. V případě živnostenského oprávnění na dobu určitou zahraniční fyzické osoby, jejíž oprávnění k podnikání na území ČR je svázáno s povolením pobytu na území ČR a která chce v činnosti dále pokračovat, bude pokračování umožněno, doloží-li platné povolení k pobytu, u něhož se neblíží doba uplynutí. (Kameník, Hrabánková, Orlová, 2014, s. 75)

V případě zániku živnostenského oprávnění nese oznamovací povinnost vůči jiným úřadům živnostenský úřad, nikoliv původní živnostník.

### **3.1.4 Živnost vázaná**

Zakladatel golfové školy na území České republiky může své podnikání zahájit buď jako fyzická osoba či jako právnická osoba. V každém případě bude pro provozování činnosti potřebovat živnostenské oprávnění, v případě sportovních činností a jejich výuky spadající do kategorie živnosti ohlašovací vázané, a to dle zákona 455/1991 Sb. konkrétně § 23 a 24. Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, aby mohl provozovatel golfové školy získat potřebné oprávnění, musí doložit doklad o odborné způsobilosti. Vybraná činnost spadá pod kategorii Poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti, přičemž oblast je nutné do živnostenského oprávnění vymezit. V případě golfové školy tak půjde o Poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti golfu.

### 3.1.4.1 Poskytování tělovýchovných a sportovních služeb

Podnikatel v oblasti poskytování tělovýchovných a sportovních služeb musí dle příslušného paragrafu živnostenského zákona (Synek a kol., 2011, s. 37) doložit požadovanou odbornou způsobilost některým z následujících způsobů:

- Předložením dokladu o absolvování vysokoškolského vzdělání ve studijním programu a studijním oboru zaměřeném na tělesnou kulturu, tělovýchovu a sport.
- Případně předložením dokladu o absolvování vyššího odborného vzdělání v oboru vzdělání zaměřeném na tělesnou kulturu, tělovýchovu a sport.
- Nebo osvědčení o rekvalifikaci či jakýkoli jiný obecně uznávaný doklad o odborné kvalifikaci pro příslušnou činnost, jenž byl vydán zařízením akreditovaným podle zvláštních právních předpisů, případně zařízením akreditovaným Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, (případně ministerstvem, do jehož působnosti patří odvětví, v němž je požadovaná živnost provozována).

Živnostenským podnikáním v oblasti tělesné kultury může být také výuka dovedností v rámci příslušného sportovního odvětví (disciplíny), a s tím spojené organizování sportovní činnosti pro jednotlivce či skupiny. Součástí předmětné živnosti je také půjčování příslušného sportovního náradí, náčiní a technických prostředků a vedení veřejných tělovýchovných nebo sportovních škol. Nejedná se však v žádném případě o činnost profesionálních sportovců, jelikož tato činnost není považována za živnost. (Hrozinková, Urban, 2013, s. 238)

## 3.2 Podnikatelský záměr

Každé podnikání je postaveno na určitém nápadu (podnikatelském nápadu), který, aby bylo podnikání úspěšné, by měl být v praxi realizovatelný a dlouhodobě životaschopný. Pro určitou sumarizaci celé podnikatelské myšlenky je vhodné sestavit si komplexní dokument, v němž bude záměr co nejpodrobněji popsán – podnikatelský plán (neboli

záměr). V rámci tohoto plánu je vhodné si odpovědět na otázky jako (Srpová, Řehoř, 2010, s. 55):

- Jaký je charakter výrobku či služby (případně komplexního zákaznického řešení)?
- Na jaké zákaznické potřeby či problém produkt (produktem je myšlen výrobek či služba) odpovídá?
- V čem je produkt firmy lepší než produkty konkurenční?
- Kdo jsou potenciální zákazníci a jak velká je tato cílová skupina?
- Je tento trh dostatečně perspektivní?
- Ověřili jsme si, že zvolená cílová skupina má o náš produkt zájem?
- Kdo jsou naši konkurenti, jaké produkty a za jaké ceny nabízí?
- Atd.

### **3.2.1 Zpracování podnikatelského plánu**

Srpová, Svobodová, Skopal a Orlík (2011, s. 14) definují podnikatelský plán jako „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.“

Podnikatelský plán je užitečný jak pro potenciální společníky, sponzory, obchodní partnery, zaměstnance atd., tak pro samotného autora podnikatelského nápadu. Nejen že mu nabídne náhled do finanční situace projektu (celkovou potřebu finančních prostředků, potřebu externích finančních zdrojů), dále mu pak i umožní prezentovat své nápady, nabídky i potřeby v kultivované formě, což může být přínosem např. při oslovení investora. (Srpová, Svobodová, Skopal a Orlík, 2011, s. 14)

Samotný proces zpracování a vzniku podnikatelského plánu je pak velmi užitečný pro podnikatele. Právě zpracování plánu umožní podnikateli ujasnit si celý projekt, jednotlivé kroky v jeho realizaci, zmapování trhu, konkurence, způsoby odlišení atd.

V průběhu tvorby tohoto plánu si podnikatel ujasní odpovědi následující otázky: „Kde se nyní nachází? Kam se chce dostat? Jak toho chce dosáhnout?“ (Srpková, Svobodová, Skopal a Orlík, 2011, s. 14)

Kromě představení vlastního záměru patří mezi nejdůležitější složky podnikatelského plánu patří popis samotných služeb, které budou pro zákazníky zajišťovány, analýza potenciálních trhů a konkurence v dané oblasti služeb a komplexní finanční plán. Nezbytnou součástí plánu tvoří tzv. marketingový mix, který představuje rozbor firemní marketingové strategie se zaměřením na jednotlivé nástroje výrobní, cenové, komunikační a distribuční oblasti. (Synek, Kislíngrová a kol., 2010, s. 215)

Struktura podnikatelského plánu nemá v dnešní době závazně stanovenou formu. Srpková, Svobodová, Skopal a Orlík (2011, s. 14 – 33) navrhuji následující obsah strukturu podnikatelského plánu:

- shrnutí (zhuštěný popis celé myšlenky daného podnikatelského plánu);
- popis podnikatelské příležitosti (popis služby, konkurenční výhody, užitek/atraktivita pro zákazníka);
- cíle firmy a vlastníků;
- potenciální trhy (informace o celkovém i cílovém trhu);
- analýza konkurence;
- marketingová a obchodní strategie a techniky;
- realizační projektový plán;
- finanční plán;
- hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu a návrh jejich řešení.

### **3.2.1 Shrnutí**

Shrnutí (někdy také nazýváno realizační resumé či abstrakt) je úvodní sekce podnikatelského plánu, která „rozebírá stručně, přehledně, logicky a pravdivě klíčové informace uvedené dále v podnikatelském plánu.“ (Šiman, Petera, 2010, s. 49). V této části by autor myšlenky představil svůj záměr, jak však Srpková, Řehoř a kol. (2010, s.

60) upozorňují, nesmí tato část být chápána jako úvod, ale spíše jako sumarizace toho, co bude na následujících stránkách podnikatelského plánu dále rozebráno.

Tato úvodní část by měla při předložení tohoto dokumentu externím subjektům jako např. potencionálním investorům zaujmout a vzbudit v nich zvědavost a zájem o spoluúčast na realizaci projektu. (Šiman, Petera, 2010, s. 48)

Šiman, Petera (2010, s. 48) uvádějí následující doporučenou strukturu abstraktu:

- důvod zpracování podnikatelského plánu;
- složení managementu podniku;
- dosavadní výsledky podnikání;
- přehled aktuálních podnikových cílů;
- reálný postup pro uskutečnění cílů;
- výrobní program podniku;
- cílový trh, resp. cílové tržní segmenty;
- stručná verze finančního plánu.

### **3.2.2 Popis podnikatelské příležitosti**

Tato část se blíže zabývá podnikatelským záměrem. Autor by zde měl popsat důvod, proč věří, že realizaci jeho záměru je vhodná a v čem spatřuje jeho potenciál. Touto argumentací čtenáře uvede do problematiky projektu/služby a přesvědčí je o správnosti realizace projektu. Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík (2011, s. 16) uvádí tři body, na které by se popis podnikatelské příležitosti měl zaměřit:

- všeobecný popis produktu (výrobku nebo služby);
- konkurenční výhoda produktu;
- užitek produktu pro zákazníka.

### 3.2.3 Popis služby

Služba je složitý produkt, který můžeme definovat jako „soubor hmotných a nehmotných prvků, obsahujících funkční, sociální a psychologické užítky nebo výhody. Produktem může být myšlenka, služba nebo zboží, nebo kombinace všech tří výstupů.“ (Pride, Ferrell, 1991 cit. podle Vašítková, 2008, s. 92)

Popis služby musí obsahovat popis jejích vlastností, k čemu bude sloužit a zda se jedná o produkt na trhu zcela nový či o službu, která je již na trhu k dispozici. Tato sekce se koncentruje také na samotný obor či sektor, ve kterém je služba nabízena. (Vašítková, 2008, s. 92) Je vhodné se nejprve zaměřit na službu/produkt, která bude zajišťovat hlavní část obratu, na tu klást největší důraz, teprve pak uvést ostatní služby. (Srpová, Řehoř, 2010, s. 61) Popis se týká především vlastností a využití daných služeb, tj. uvedení, v čem služba spočívá, jak bude poskytována, jaké potřeby bude služba uspokojovat, jak je naplánované její fungování a které externí složky (zařízení, vybavení apod.) jsou k využití služeb potřebné. (Srpová, Řehoř, Skopal, Orlický, 2011, s. 16 – 17)

Při rozboru je vhodné se podle Sassera (1978 cit. podle Vašítková, 2008, s. 92) zaměřit na 3 prvky poskytované služby:

- materiální prvky – hmotné složky služby, které slouží jako doplněk nebo umožňují poskytnutí dané služby;
- smyslové požitky;
- psychologické výhody nabídky – určení této výhody je velmi subjektivní, což je jeden z důvodů, proč je management nabídky služeb tak složitý.

Při podrobnější analýze nabídky služeb lze pak odlišit základní (klíčový) produkt a periferní produkt. Základní produkt je důvodem, proč má zákazník o službu zájem a proč si ji koupí, doplňkový produkt dodává základnímu produktu určitou přidanou hodnotu. (Vašítková, 2008, s. 92 - 93)

### 3.2.4 Marketingový mix

„Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhu. Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu.“ (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, s. 70), „Marketingový mix spolu s výběrem tržních segmentů a cílových trhů vytvářejí marketingovou strategii firmy.“ (Jakubíková, 2008, s. 146) Jakubíková však upozorňuje na to, že definice marketingového mixu se liší. Pro Schoella a Glutinana (1988, cit. podle Jakubíková, 2008, s. 146) představuje marketingový mix soubor nástrojů, které firma využívá k dosažení cílů na trhu, Tomek a Vávrová (2001, cit. podle Jakubíková, 2008, s. 146) se však v souvislosti s marketingovým mixem zaměřují na prostředí uvnitř firmy, další odborníci vnímají marketingový mix jako nástroj ke spatření souvislostí firmy a jejího mikroprostředí.

Kotler, Wong, Saunders, Armstrong (2007, s. 70) se s Jakubíkovou (2008, s. 146) shodují na čtyřech základních prvcích marketingového mixu, známých jako 4P:

- product - produktová politika;
- price – cenová politika, kontraktační podmínky;
- promotion – komunikační politika;
- place – distribuční politika, umístění.

**Obrázek 2:** Složky marketingového mixu



Zdroj: Jakubíková (2008, s. 146)



Kotler doplnil tyto 4 základní prvky marketingového mixu o dva další:

- political power – politická moc;
- public opinion formation – formování veřejného mínění.

Dále se můžeme setkat s dalšími „P“:

- presentation – prezentace;
- process – proces. (Jakubíková, 2008, s. 147)

Všechny tyto prvky se zaměřují na marketingový mix z hlediska poskytovatele dané služby. Někdy je však doporučováno sestavit marketingové nástroje z hlediska kupujícího, aby se prodávající mohl plně zaměřit na plnění potřeb a zájmu zákazníků.

Tento marketingový mix obsahuje „4C“:

- customer value – zaměření na hodnotu produktu pro zákazníky
- cost – cena pro zákazníky
- convenience – pohodlí a atraktivita využívání služeb pro zákazníky
- communication – komunikace mezi poskytovatelem a spotřebitelem (Jakubíková, 2008, s. 151)

Majaro (1996) uvádí několik důvodů, proč je tvorba marketingového mixu přínosná:

- vytváří základ pro rozmístění finančních a lidských zdrojů;
- pomáhá při vymezení zodpovědnosti;
- analyzuje pružnost;
- usnadňuje komunikaci.

#### 3.2.4.1 Sportovní produkt/slужba

Sportovní produkt je podle Mullina, Hardyho a Suttona (2014, s. 136) komplexní balíček hmotných a nehmotných prvků. Jako konkrétně pak tuto definici aplikují na golf, u kterého mezi hmotné prvky patří golfové míčky a hole, které jsou v různých směrech standardizované. Mezi nehmotné prvky pak patří samotný zážitek ze hry, který nelze být standardizován – může být naprosto frustrující pro příležitostného hráče golfu a naopak slastný zážitek pro zručného a zkušeného hráče. Sportovní produkt je velmi proměnlivý, však právě tato spontánnost a odlišnost sportovního produktu je jak

pro hráče tak diváky atraktivní. Každý turnaj, každá událost je jedinečná kombinace vjemů (hmat, čich, zrak a sluch). Sportovní produkt pak představuje sportovní vybavení pro vykonávání sportu, samotné vykonávání daného sportu (s tím spojený prodej vstupů a členství) a marketing daného produktu.

#### 3.2.4.2 Cena

Cena je hlavním zdrojem prostředků pro firmu při tvorbě cen služeb je vhodné se zaměřit na náklady služeb, poptávku po službách a ceny konkurence. Při orientaci na náklady firma vychází z úplných vlastních nákladů nebo z nákladů neúplných. Při orientaci na poptávku vychází firma z analýzy trhu, zde lze také uplatnit tzv. cenovou diskriminaci (např. zvýšení ceny v období hlavní sezony sportu, cena se bude odvíjet i od lokace služby atd.). Při orientaci na konkurenci si firma jednoduše stanoví ceny na základě cen služeb konkurenčních podniků. (Synek, Kislingerová a kol, 2010, s. 216)

Čáslavová (2009, s. 146) se podrobněji zabývá metodou stanovení ceny sportovního produktu/služby a doporučuje tyto metody:

- Stanovit cenu přírážkou – stanovení ceny připočtením určité přírážky k nákladům na jednotku produkce. Tyto náklady jsou výsledkem součtu fixních a variabilních nákladů a následném vydělení odhadovaným ročním počtem zákazníků.
- Stanovit cenu s ohledem na návratnost investic – stanovení takové ceny, která by při předpokládaném obratu zaručila návrat investovaných prostředků.  
Cena respektující návratnost investic je výsledkem součtu jednicových nákladů a návratnosti násobena investovaným kapitálem vydělena očekávaným počtem zákazníků.

#### 3.2.4.3 Místo prodeje

„Jedná se o umístění produktu na trhu. Základem je poznat, na jakých místech, v jakém čase a za jakých okolností se jeho potenciální zákazníci vyskytují.“ (Armstrong, 2007)  
Distribuce zahrnuje činnosti firmy, které umožňují dostupnost služby zákazníkům. Jejím

úkolem je co nejlíže přiblížit služby zákazníkům tak, aby co nejvíce vyhovovali zákazníkům a možnostem firmy. Je nutné zvážít, jak další prvky marketingového mixu ovlivňují distribuci (např. značka, cena, marketingová komunikace aj.). (Jakubíková, 2012, s. 218)

#### 3.2.4.4 Marketingová komunikace

Podle Kozla (2006, s. 38) propagace (marketingová komunikace) zajišťuje přímou komunikaci mezi poskytovatelem služby a potenciálním spotřebitelem s cílem prosazení marketingového plánu na daném trhu. Tato komunikace je založena na kombinaci reklamy, public relations, podpory prodeje, přímého marketingu a sponzoringu.

#### 3.2.5 Analýza tržního prostředí

„Trh v marketingovém pojetí představuje soubor všech stávajících a potenciálních kupujících výrobků, služeb, myšlenek, míst – produktů.“ (Jakubíková, 2008, s. 131) Podle Kotlera a de Bese (2005, s 39 cit. podle Jakubíková, 2008, s. 131) je trh soubor osob, které aktuálně nebo potenciálně uspokojují své potřeby prostřednictvím dané služby.

Jedním z přirozených předpokladů pro úspěšné zavedení a fungování poskytování nových služeb je existence takového trhu, který je adekvátně velký, má růstový potenciál a bude mít pro danou službu místo i zájem. V podnikatelském plánu by měla neměla chybět analýza cílového trhu, která se zaměří na skupiny zákazníků, kteří mají ze služby užitek, snadný přístup a mají dostatečné finanční prostředky pro využívání služby. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011, s. 19 – 22)

##### 3.2.5.1 Analýza trhu vzhledem k zákazníkům

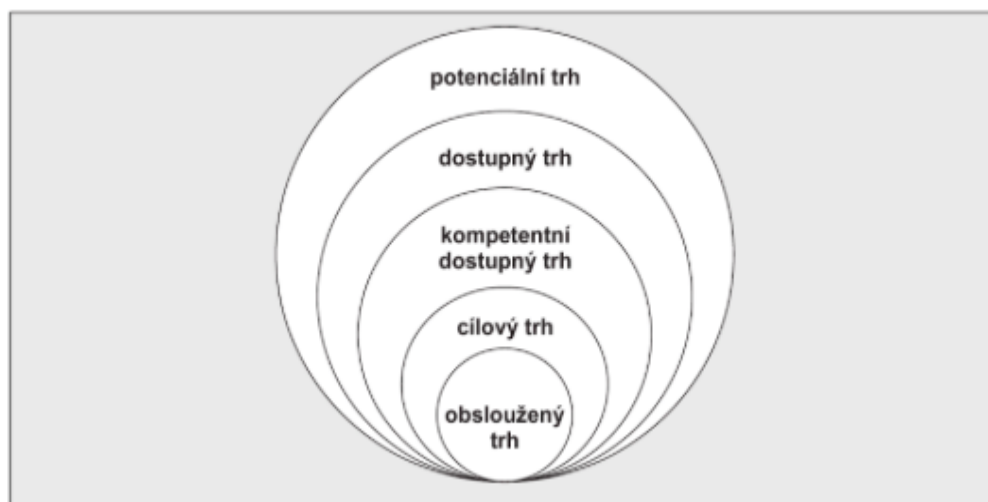
„Obchodní organizace ve sportu, ale i organizace neziskové, které se zabývají obchodní činností, potřebují znát svého zákazníka, jeho potřeby, požadavky a jeho chování na trhu. Potřebují vědět, z jakých důvodů zákazník kupuje právě jejich sportovní produkt,

jaké jsou jeho představy o dalším vývoji produktů, jejich zdokonalování. Jenom tak lze formulovat a přijímat kvalifikovaná strategická rozhodnutí.“ (Čáslavová, 2009, s. 105)

Při analýze trhů je možné rozlišit několik typů trhů vzhledem k zákazníkům. Jakubíková (2008, s. 48) uvádí tyto typy trhů (viz obr. 3):

- potenciální trh – soubor spotřebitelů, kteří mají dostatečnou úroveň zájmu o tržní nabídku;
- dostupný trh – soubor spotřebitelů, kteří mají zájem, příjem a přístup k určité nabídce;
- kompetentní dostupný trh – soubor spotřebitelů, kteří mají zájem, příjem, přístup a kvalifikaci pro určitou nabídku;
- cílový trh – součástí kompetentního dostupného trhu, pro který se firma rozhodne;
- proniknutý (obsloužený) trh – soubor spotřebitelů, který využívají služby firmy.

**Obrázek 3:** Typy trhů



Zdroj: Jakubíková (2013, s. 48)

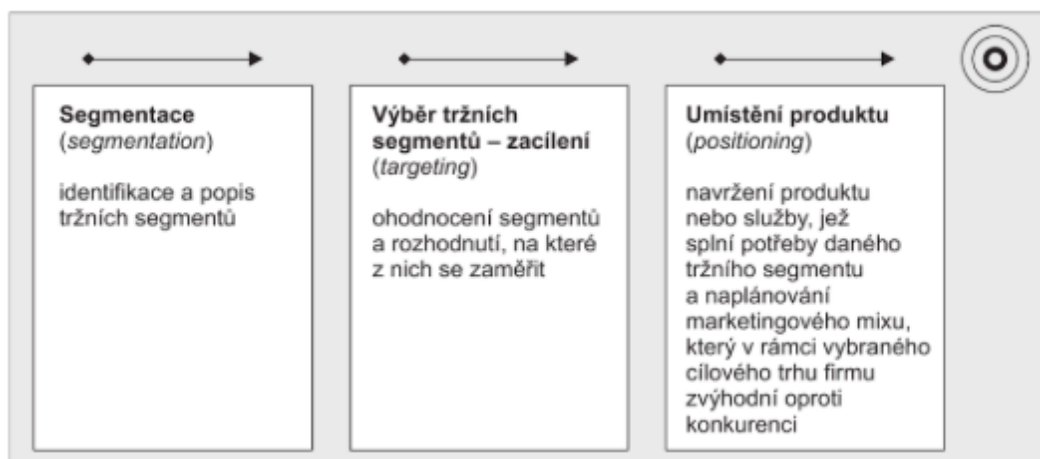
### 3.2.5.2 Cílový trh

Vymezení cílového trhu je velmi důležité zejména pro sestavení marketingových strategií, díky kterým se pak může firma efektivně zaměřit na určitou skupinu

zákazníků. Díky vymezení cílového trhu a jeho charakteristice v podnikatelském plánu se výrazně usnadní přizpůsobení produktu požadavkům zákazníků, čímž se zvýší úspěšnost záměru. Nepřesná či dokonce chybná analýza cílového trhu může dojít k přecenění či podcenění podnikatelského plánu. (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011, s. 19 – 21)

Pomocí cílového (nebo také cíleného) marketingu si firma vybírá mezi různými tržními segmenty tak, aby to pro ni bylo nejvýhodnější (s ohledem na vlastnosti zákazníka). Pro každý segment si pak firma stanoví konkrétní marketingový postup. Prvním krokem v procesu vybírání cílového trhu je tzv. segmentace, následuje výběr tržních segmentů (targeting) a proces uzavírá umístění produktu (positioning). Tyto jednotlivé fáze podrobněji popsány v dalších sekcích a znázorněny na obrázku 4 (Jakubíková, 2008, s. 131)

**Obrázek 4:** Proces výběru cílového trhu



Zdroj: Jakubíková (2008, s. 131)

#### 3.2.5.2.1 Segmentace trhu

„Segmentace trhu je koncepční rozdělení trhu na relativně homogenní skupiny spotřebitelů sdílejících jednu nebo více významných společenských vlastností, s cílem lépe vyhovět každé z nich.“ (Jakubíková, 2008, s. 131) Pomocí segmentace může firma vytvořit produkty a marketingový mix, které budou co nejpřesněji odpovídat požadavkům a zájmům zákazníků. Díky segmentaci je také možné zkoumat trhy včetně

nových, na kterých ještě firma nepůsobí. „Segmenty zákazníků se mohou lišit svým typem (potenciální, loajální, klíčoví zákazníci atd.), potřebami, charakteristikami, zájmy, chováním, atd.“ (Jakubíková, 2008, s. 131)

Čáslavová (2009, s. 105) uvádí jako nejčastější charakteristiky pro segmentaci trhu charakteristiky:

- demografické - kvantitativní data jako je věk, pohlaví, velikost rodiny, věk dětí, vzdělání, příjem atd.);
- psychografické - psychologické charakteristiky jako je osobnost, životní styl, preference určitých značka atd.

Vašítková (2008, s. 48) s Čáslavovou souhlasí a kromě demografických a psychografických kritérií rozeznává i kritéria:

- geografická – služba je firmou poskytována pouze na určitém území;
- socioekonomická – kritéria rozlišující sociální status, příjem, zaměstnání, životní cyklus rodiny a s ním spojené návyky;
- motivy vedoucí ke koupi – např. zvyk, náhlý impuls, uvážené rozhodování, Vysekalová a Mikeš (2007, s. 49) toto kritérium nazývá psychologickou segmentací;
- časová – vytvářené faktorem času, kdy zákazníci nakupují službu – např. sezona.

Jakubíková (2008, s. 131) uvádí kombinaci geografického území a demografické segmentace, což označuje jako geodemografickou segmentaci. Behaviorální segmentaci popisuje jako přístup spotřebitelů k produktům, jaký mají pro ně význam a jakým způsobem je využívají, rozlišení zájemců o nabízenou službu a těch, kteří produkt nekupují.

### 3.2.5.2.2 Targeting

Neprodleně po výběru tržních segmentů se firma rozhodne, na který nebo na které konkrétní nejzajímavější segmenty se blíže zaměří. Tato fáze výběru cílového trhu se označuje jako zacílení (targeting), což je „proces, během nějž výrobci a prodejci hodnotí atraktivitu jednotlivých potenciálních tržních segmentů a rozhodují se, do kterých možných skupin budou investovat své zdroje a pokusí se učinit z nich své zákazníky. Vybraná skupina (nebo skupiny) je pak pro firmu jejím cílovým trhem.“ (Solomon a kol., 2009, s. 222)

Pro ověření správnosti výběru daného či daných segmentů navrhují Srpová, Svobodová, Skopal a Orlík (2011, s. 20) tato kritéria:

- velikost segmentu;
- růst segmentu;
- možnost vymezit se vůči konkurenčním produktům;
- dosažitelnost zákazníků;
- shoda produktu a potřeby zákazníků;
- síla konkurence.

### 3.2.5.2.3 Positioning

Positioning představuje „odlišení nabídky produktu dané organizace od nabídky jejích konkurentů“, (Vašítková, 2008, s. 53) čímž firma získává pro nabízenou službu konkurenční výhodu. „Pomocí positioningu zaměřuje firma své produkty na určité tržní segmenty a subsegmenty. Organizace poskytující služby při positioningu, tedy při umístování svého produktu mezi produkty konkurence, zvažují ocenění produktu, způsob jeho distribuce a komunikace se zákazníkem, především se však oceňují vlastnosti nabízené služby.“ (Vašítková, 2008, s. 53)

Správné umístění služby na trhu podle Vašítkové (2008, s. 54 – 55) vyžaduje:

- provedení SWOT analýzy;
- zhodnocení možností představení služby na trhu;

- výběr nejvhodnější možnosti odpovídající podstatě firmy;
- sestavení marketingového mixu adekvátní vybranému segmentu zákazníků.

### 3.2.6 Analýza konkurence

Analýza konkurence je další nezbytnou součástí plánování podnikatelského záměru. Prostřednictvím této analýzy vzniká identifikace přímých, nepřímých a potenciálních konkurentů. Podle Blažkové (2007, s. 61) je tato analýza firmě užitečná zejména proto, že slouží:

- k pochopení jejích konkurenčních výhod či nevýhod oproti konkurentům;
- k pochopení minulých, současných a především budoucích strategií konkurentů;
- k předpovědi, jak konkurenti pravděpodobně zareagují na marketingová rozhodnutí;
- k definici takových strategií, pomocí kterých firma dosáhne konkurenční výhody v budoucnu;
- k předpovědi návratnosti, která se očekává z budoucích investic;
- k uvědomění si příležitostí a hrozeb daného podniku.

Podle Kotlera a Kellera (2007, s. 384) konkurence představuje všechny skutečné a potenciální nabídky, které vůči sobě soupeří a mohly by se navzájem na trhu nahradit. Kotler a Keller se shodují s Kozlem a kol. (2006, s. 30 – 31), že existují čtyři konkurenční úrovně:

- konkurence v rámci značky - výrobce produkuje v rámci jedné značky více produktů či služeb pro stejnou skupinu zákazníků s podobnými cenami;
- konkurenční výrobky v rámci výrobní třídy - alternativní produkty, které jsou zákazníkům k dispozici;
- konkurenční značky v rámci výrobní formy - firma považuje své konkurenty všechny firmy nabízející stejný produkt;
- konkurenční výrobní třídy v rámci potřeby - zákazníci kupují využívají služby (produkty) k uspokojení svých potřeb.



Co se týče rozlišení typů jednotlivých konkurentů, Jakubíková (2013, s. 276) uvádí tři skupiny konkurentů:

- přímí konkurenti
- nepřímí konkurenti (substituční konkurenti)
- totální konkurence

V případě přímé konkurence se jedná o firmy poskytující stejné nebo velmi podobné služby. Nepřímí konkurenti poskytují služby, které jsou možné substituovat službami jiné firmy. Totální konkurence pak nastává v případě, že nabídka i poptávka jsou nepředvídané a ovlivněné faktory vnějšího prostředí. (Jakubíková, 2013, s. 276)

#### 3.2.6.1 SWOT analýza

SWOT analýza je nástroj strategického řízení či strategické analýzy, který pomáhá manažerům zkoumat podnik ze dvou odlišných dimenzí, a to (Charvát, 2006, s. 34):

- z pohledu interního prostředí firmy a
- z pohledu vnějšího prostředí firmy, tedy jak si firma vede ve vztahu k vnějšímu okolí.

Charvát (2006, s. 35) v souvislosti s těmito dvěma dimenzemi mluví o interní analýze (u zkoumání interního prostředí firmy) a externí analýze (u zkoumání vnějšího prostředí firmy). Jak uvádí Slavík (2014, s. 104), SWOT analýza se často používá také pro interpretaci výsledků jiných podnikových analýz, které jdou do větších podrobností a následně jsou pomocí SWOT analýzy sumarizovány. Podle Fotra (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012, s. 303) se může tento analytický nástroj stejně jako v podstatě jakýkoli jiný použít kromě analýzy vlastního podniku (či organizace jiného typu) také ke zkoumání konkurentů. V případě zkoumání konkurentů bývá však využit opačný postup, než je tomu u zkoumání vlastní organizace. V případě vlastní organizace se zpravidla postupuje od interní analýzy k analýze externí, jelikož výzkumník může na základě interní analýzy lépe odhadnout, jak je organizace připravena se vypořádat s výzvami (jak pozitivními, tak negativními) vnějšího prostředí. U zkoumání konkurence se začíná nejprve analýzou externí, díky níž výzkumník zjistí všechna jemu

dostupná fakta o konkurenční organizaci a poté se zkoumá interní stránka organizace. Přičemž zpravidla se hodnoty konkurence a hodnoty vlastní organizace porovnávají, aby se zjistilo, jak je která organizace připravena na působení v konkurenčním prostředí.

Název SWOT analýza pochází z akronyma čtyř anglických slov, jimiž jsou (Slavík, 2014, s. 104):

- Strengths neboli silné stránky organizace;
- Weaknesses neboli slabé stránky organizace;
- Opportunities neboli příležitosti, kterým organizace čelí;
- Threats neboli hrozby, kterým organizace čelí.

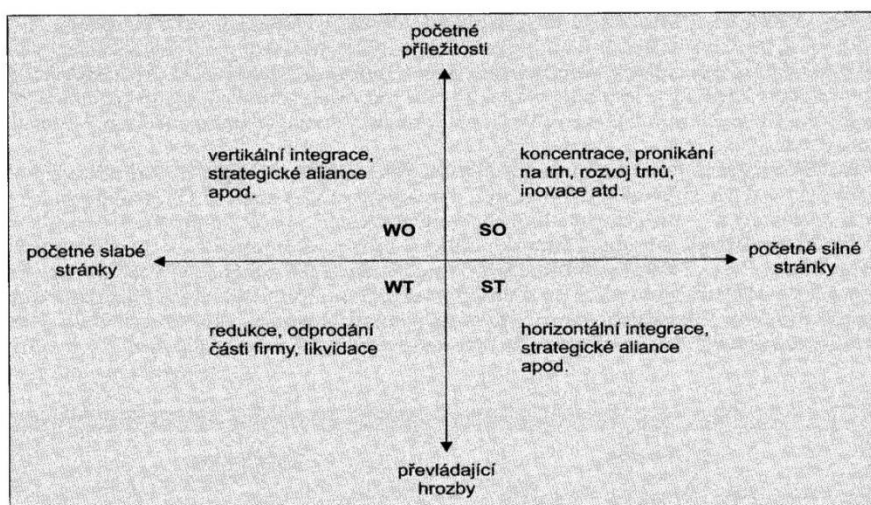
Jak uvádí Charvát (2006, s. 36), silné a slabé stránky jsou zkoumány v rámci interní analýzy subjektu, zkoumají tedy interní parametry organizace. Naopak analýza příležitostí a hrozeb je součástí externí analýzy, kdy jsou však zkoumány nejen externí vlivy působící na organizaci, ale zejména to, jak je organizace připravena na tyto vlivy reagovat a zda ji ve výsledku ovlivňují pozitivně či negativně.

Byť je SWOT analýza oblíbeným a užitečným nástrojem, má i svá úskalí, jak uvádí Slavík (2014, s. 105), s nimiž je třeba počítat, a to:

- Je možné, že výsledkem bude zdlouhavý seznam očividných silných a slabých stránek, případně příležitostí a hrozeb, přičemž soustředění se na tento seznam může snadno odvést pozornost hodnotitele od toho, co je pro danou organizaci skutečně důležité a co již méně.
- Výsledkem práce se SWOT analýzou může být naopak přílišné zevšeobecnění, z něhož se nakonec zcela nebo z velké části vytratí jádro věci.

Jak ukazuje obrázek níže, Jakubíková (2013, s. 130) SWOT analýzu, respektive její závěry používá pro koncipování strategií organizace.

**Obrázek 5:** Využití SWOT analýzy pro koncipování strategií



Zdroj: Jakubíková (2013, s. 130)

Jak je z výše uvedeného obrázku možné odvodit, díky SWOT analýze je možné navrhnout čtyři základní strategie, vycházející ze zjištěných dat, a to (Jakubíková, 2013, s. 130):

- SO – organizace využije své silné stránky ve prospěch příležitostí,
- WO – organizace se pokusí překonat své slabé stránky prostřednictvím využití příležitostí,
- ST – organizace využije své silné stránky pro eliminaci vnějších rizik,
- WT – organizace se pokusí zároveň minimalizovat své slabé stránky a vyhnout se či minimalizovat vnější rizika.

### 3.2.6.2 PEST analýza

Stejně jako v případě SWOT analýzy, i PEST analýza, respektive název PEST je akronymem čtyř anglických slov, a to (Hanzelková, Keřkovský, Mathauser, Valsa, 2013, s. 44):

- Political – politické faktory vnějšího prostředí organizace,
- Economical – ekonomické faktory vnějšího prostředí organizace,
- Social – společenské a demografické faktory vnějšího prostředí organizace,
- Technological – technologické faktory vnějšího prostředí organizace.

PEST analýza může mít mnoho nejrůznějších podob a rozšíření (často užívanou verzí je SLEPT analýza, která přidává ještě faktor legislativní, případně varianta PESTEL, která přidává faktory legislativní a environmentální).

PEST analýza (a všechny její varianty) je standardně využívána jako analýza externího prostředí organizace s přesahem do interních vlastností ve smyslu, jak je organizace připravena vypořádat se s jednotlivými zjištěními PEST analýzy. V tomto případě je možné využít SWOT analýzu pro interpretaci a rozpracování výsledků PEST analýzy, jako bylo naznačeno ve výše uvedené kapitole o variantách použití SWOT analýzy.

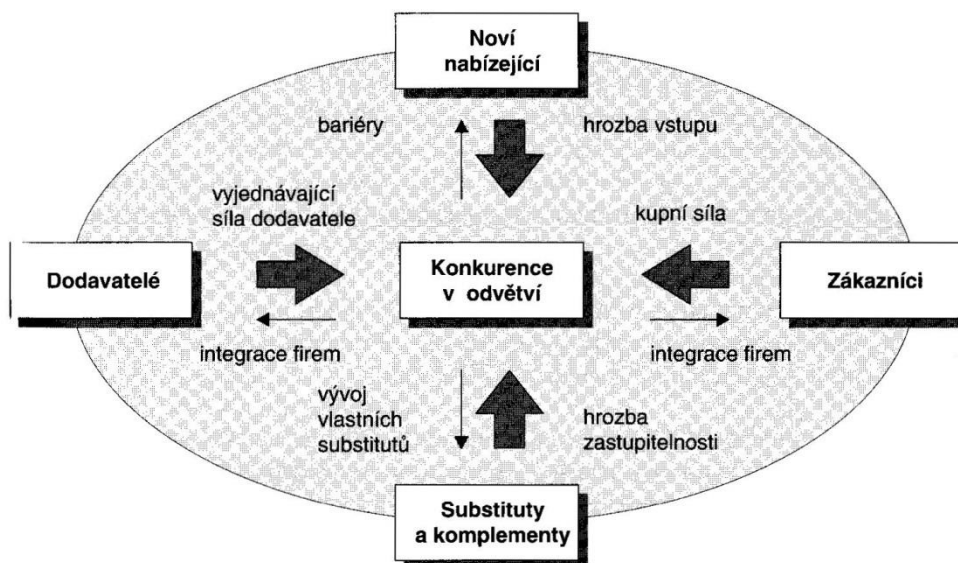
### 3.2.6.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil je manažersko-analytickým nástrojem pro analýzu mikrookolí společnosti. Jeho autorem je, jak již název z části napovídá, E. Porter z Harvard School of Business Administration. Model zkoumá těchto pět faktorů (Dedouchová, 2001, s. 17):

- Jaká jsou rizika vstupu potenciálních konkurentů na trhy, kde společnost působí?
- Jaká je rivalita mezi stávajícími podniky (stávajícími konkurenty)?
- Jak moc silní jsou kupující vůči společnosti a jak moc si to uvědomují?
- Jak může společnost negativně ovlivnit síla dodavatelů a možnosti jejich vyjednávání?
- Jaké jsou hrozby substitučních výrobků?

Správným využitím Porterova modelu mohou manažeři získat informace o příležitostech a ohroženích vyplývajících z nejbližšího okolí a formulovat odpovídající strategii, aby se jimi řízená společnost mohla vyhnout hrozbám a naopak využít přicházející příležitosti.

**Obrázek 6: Porterův model pěti konkurenčních sil**



Zdroj: Veber, Srpová (2008, s. 131)

### 3.2.7 Prostředí marketingu

Každé podnikání probíhá v určitém prostředí, jež se v čase s různou intenzitou mění. Podnikatelé (případně jejich marketéři) musí toto prostředí (běžně nazývané pojmem trh) velmi dobře znát a musí být schopni chápat a rozpoznávat změny, k nimž v tomto prostředí dochází. Na změny je nutné se dívat jako na fakt. Dít se vždy budou, protože prostředí, jež je beze změn, je neživé. Probíhající změna je jednou z klíčových vlastností živých organismů, mezi něž lze s jistou nadsázkou řadit i společnosti. Změny v prostředí mohou být zdrojem buď obrovské konkurenční výhody (pokud je podnikatel správným způsobem uchopí a dokáže na ně včas reagovat) nebo příčinou začátku konce dané firmy. Je proto třeba počítat s tím, že dnešní podnikatelské prostředí je proměnlivé (a to dosti turbulentně), vnímat tento fakt pozitivně (jako příležitost) a uvažovat nad tím, jak této příležitosti využít. (Karlíček, 2013, s. 34) Celkové prostředí (trh) můžeme mimo jiné vyjádřit obrázkem níže.

**Obrázek 7: Marketingové prostředí**



Zdroj: Karlíček (2013, s. 34)

Marketingové prostředí můžeme rozdělit na dvě samostatné oblasti, a to (Karlíček, 2013, s. 34):

- marketingové mikroprostředí a
- marketingové makroprostředí

### 3.2.7.1 Marketingové mikroprostředí

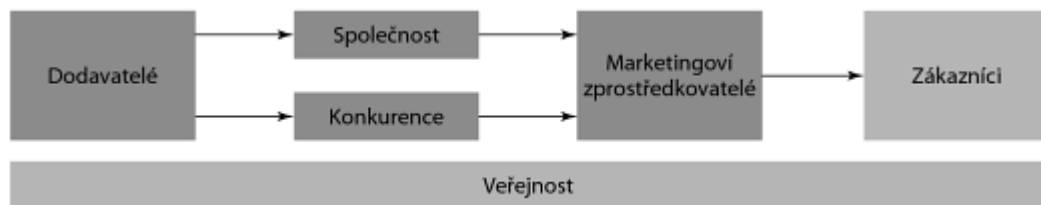
Jakubíková (2013, s. 102) definuje marketingové mikroprostředí jako soubor okolností, vlivů a situací, jež společnost může svými aktivitami výrazně ovlivnit. Jakubíková zároveň používá také jiné pojmenování, a to „mikrookolí“. Jednou z veličin mikrookolí je také odvětví, v němž společnost podniká. To můžeme rozdělit do dvou kategorií podle toho, kolik a jak silných společností na tomto trhu působí. Rozdělení je následující:

- atomizované mikroprostředí – mnoho malých podniků;
- konsolidované mikroprostředí – malý počet silných podniků.

Faktory v prostředí, jež mají největší vliv na jeho aktéry, Jakubíková (2013, s. 102) nazývá změnotvorné. Nejčastěji jde o změny v dlouhodobé míře růstu odvětví, přírůstek nových zákazníků, vývoj nových technologií, nové formy marketingu a marketingové komunikace, vliv rostoucí globalizace a jí způsobených změn atp.

Následující obrázek představuje hlavní činitele v mikroprostředí každé společnosti.

**Obrázek 8:** Činitele v mikroprostředí společnosti



Zdroj: Kotler, Wong, Saunders, Armstrong (2007, s. 131)

Někteří autoři (Koudelka, Vávra, 2007 v Jakubíková, 2013, s. 102 – 103) mikroprostředí dělí ještě dále, do dalších kategorií, a to na:

- vertikální marketingové mikroprostředí (dodavatelé, firma, obchodní, zákazníci)
- horizontální marketingové mikroprostředí (konkurence, firma, veřejnost).

### 3.2.7.2 Marketingové makroprostředí

Makroprostředí je podle Jakubíkové (2013, s. 99) naopak definováno tím, že se jedná o jevy, okolnosti, vlivy a situace, jež firma svými aktivitami a svým vlivem může ovlivnit jen velmi těžko, případně vůbec. Chce-li firma realizovat změnu v makroprostředí, nebude na ni zpravidla stačit sama. Pro podobné záměry je vhodné se sdružit do oborových organizací, cechů, spolků, komor apod., kdy lze využít kolektivní síly (například při lobbingu kvůli změně nevyhovujících zákonů).

Podle Jakubíkové (2013, s. 99) lze mezi vlivy v rámci makroprostředí zařadit například vlivy demografické, přírodní, politické, legislativní, ekonomické, sociokulturní, geografické, technologické, ekologické atp. Jak lze vypožorovat, některé z vlivů lze popsat jako hmotné, jiné jako nehmotné. Z pohledu marketingu lze podle Kotlera, Wongové, Saunderse a Armstronga (2007, s. 135) označit faktory demografické, protože se patrně nejvíce týkají lidí, kteří ve výsledku tvoří trhy.

### **3.2.8 Finanční plán**

Součástí kvalitního podnikatelského plánu by měl být také podrobný finanční plán. Čím přesněji se podaří podnikateli finanční plán sestavit, tím kvalifikovanější rozhodnutí bude moci činit, aniž by svůj projekt ohrožoval například nedostatkem cashflow apod. Snaha o podrobný a propracovaný finanční plán ukáže také případným investorům, bude-li chtít podnikatel jejich služeb využít, že tento ví, co dělá a má své úvahy podložené také „čísly“. Stejně se na finanční analýzu jakožto součástí podnikatelského plánu dívá v podstatě každý externí financier (ať již jde o banku, private ekvity fondy, venture capital fondy apod.).

Plánování lze v obecné rovině charakterizovat jako proces formulace cílů a způsobů, pomocí nichž lze stanovených cílů dosáhnout (Růčková, 2011, s. 83). Jak dále uvádí Růčková a Roubíčková (2012, s. 157), zpracovávat podnikatelský plán bez předchozí analýzy podniku a jeho okolí, včetně analýzy finančních faktorů, je prakticky nemožné. Důvodem je zejména fakt, že by plán nerespektoval předchozí vývoj podniku a byl by pouze jakousi reflexí přání manažerů či majitelů společnosti.

Finanční plánování Růčková (2011, s. 83) definuje jako soubor činností, jejichž výsledkem je předpověď budoucích efektů všech finančních a investičních rozhodnutí společnosti. Tato předpověď bývá označována právě jako finanční plán. Další možný pohled na finanční plánování říká, že jde o specificky zaměřenou, kvalifikovanou činnost, jejímž výstupem je návrh řešení, které zabezpečuje žádoucí výnosovou situaci a finanční stabilitu firmy v určitém daném časovém období. Účelem kvalitního finančního plánování je pak podle Růčkové zajištění likvidity společnosti. Jeho základem je určení velikosti struktury zdrojů nutných k financování jejich potřeb.



Finanční plánování v sobě podle Růčkové a Roubíčkové (2012, s. 157 – 158) zahrnuje následující:

- Stanovení konkrétních finančních cílů společnosti, jež v sobě zahrnuje také analýzu proveditelnosti strategických cílů společnosti.
- Analýzu rozdílů mezi skutečným a požadovaným (očekávaným) stavem. Součástí této analýzy je také nutnost identifikovat vzájemné vztahy a relace mezi jednotlivými součástmi podniku.
- Soubor opatření nutných k dosažení stanovených cílů, jehož součástí je mimo jiné snaha o identifikaci všech eventuálních možností, které mohou vést k naplnění stanovených cílů a zároveň také zajistí celkovou efektivnost a případně růst hodnoty podniku.

Následující obrázek ukazuje možné členění finančního plánu.

**Obrázek 9:** Členění finančního plánu



Zdroj: Růčková, Roubíčková (2012, s. 160)

Finanční plány můžeme rozdělit z perspektivy toho, na jak dlouhé období jsou tvořeny. Management může chtít plánovat své finance z krátkodobého pohledu či z pohledu dlouhodobého. Rozlišujeme tedy krátkodobé finanční plánování, jež obvykle zahrnuje plánování s časovým horizontem několika málo měsíců, maximálně však (obvykle) jeden rok, a dlouhodobé finanční plánování, které bývá standardně uplatňováno v horizontu dvou až pětiletém. Krátkodobé plánování souvisí především s běžnou hospodářskou činností a plánováním toku peněžních příjmů a výdajů. Dále se zaměřuje také na obstarávání finančních prostředků k zajištění neustálé likvidity společnosti. Dlouhodobé plánování naproti tomu je zaměřeno na plánování dlouhodobých (a zpravidla objemnějších) finančních potřeb. Vhodné je jej sestavovat zejména, realizuje-

li společnost více rozsáhlých a finančně nákladných projektů, přičemž musí mít neustále na paměti celkové dopady všech projektů dohromady na finanční toky společnosti. (Růčková, Roubíčková, 2012, s. 159)

Aktuálně velmi doporučovaným způsobem finančního plánování je dle Růčkové a Roubíčkové (2012, s. 159) tzv. klouzavé finanční plánování. V tomto případě se jedná o specifický způsob sestavování plánu, kdy ten je určován vždy na určité období, jež je poté rozděleno na několik menších období, jež jsou ale časově shodná. Pro tato kratší časová období jsou pak sestavovány operativní plány odpovídající aktuální (momentální) situaci společnosti. Tento plán bývá nasazován ve společnostech, jež se vyznačují vysokou mírou flexibility a adaptability plánovacích aktivit.

## 4 Metodologická část

Při vypracování diplomové práce byly použity tyto hlavní metody: popisná analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, PESTLE analýza, SWOT analýza a analýza konkurence. Teoretická východiska jsou výsledkem studia odborné literatury dané problematiky obsahující témata spojená s tvorbou podnikatelského plánu, dále pak studia potřebných zákonných náležitostí pro poskytování tělovýchovných služeb a provozu golfové akademie.

Praktická část diplomové práce vychází zejména z primárních dat získaných provozování trenérské činnosti v Říčanech, analýzou vnějšího a vnitřního prostředí a za pomoci níže zmíněných metod. Použitá sekundární data v této části jsou převážně informace z osobních a úředních dokumentů týkajících se předchozí trenérské praxe a také informace získané z veřejných dokumentů.

### 4.1 Popisná analýza

Podle způsobu získání rozlišujeme data na primární a sekundární. Sekundární data jsou informace, které byly zpracovány v minulosti a pocházejí z předešlých výzkumů. Podle jejich původu se rozlišují na informace z interních nebo externích zdrojů. Interní zdroje zahrnují zápisy z obchodních jednání, bilance zisků a ztrát, zprávy z předchozích výzkumů a další zdroje. Externí zdroje zahrnují statistiky a zprávy ČSÚ, tiskové zprávy, odborné tiskoviny a další. Sekundární zdroje mohou být výchozím bodem pro vlastní výzkum. To, co odlišuje analýzy dokumentů od dalších metod je dle Reichla (2009; s. 125) to, že dokumenty jsou produkty lidské činnosti, které vznikly z jiných důvodů, než je námi řešený výzkumný problém. Reichel (2009; s. 125) také uvádí dělení těchto dokumentů na:

- **dokumenty úřední:** protokoly, faktury, zápisky z porad, zákony a další
- **dokumenty veřejné (masmediální):** noviny, knihy, časopisy, internet a další
- **dokumenty osobní:** soukromá korespondence, deníky, zápisky, návštěvnost at
- **dokumenty předmětné:** jde o projevy a výsledky lidského užívání určitých předmětů a nástrojů – obsah skládek, upotřebení tréninkových pomůcek atd.

## 4.2 PEST analýza

„Pest analýza je důležitá pro poznání externího okolí, ve kterém podnik působí, dále pro identifikaci změn a trendů, které se dějí v okolí podniku a mohou mít na něj vliv, a ke stanovení toho, jak bude podnik na vlivy těchto změn a trendů reagovat.“ (Blažková, 2007, s. 54) Cílem PEST analýzy je identifikace vnějších faktorů, které působí na golfovou akademii. PEST analýza bude také dobrým podkladem pro identifikaci příležitostí a hrozeb v analýze SWOT.

- **Politické faktory:** mezi politické faktory řadíme politickou stabilitu, legislativu regulující podnikání, ochranu spotřebitele, daňovou politiku, pracovní právo, předpisy pro mezinárodní obchod nebo předpisy Evropské unie.
- **Ekonomické faktory:** k ekonomickým faktorům patří ekonomický růst, HDP, státní výdaje, monetární politiku, měnové kurzy, nezaměstnanost či inflaci.
- **Sociální faktory:** vztahují se například ke spotřebním zvykům kupujících, rozdělení příjmů, demografickým faktorům, změnám životního stylu, chování žen a mužů nebo vzdělání.
- **Technologické faktory:** k technologickým faktorům řadíme státní výdaje na výzkum, nové objevy, internet, satelitní komunikace, výrobní technologie, skladovací technologie nebo patenty.

## 4.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model slouží ke zmapování faktorů, které ovlivňují vyjednávací pozici firmy v odvětví. V případě golfové akademie se jedná o mapování konkurenčního prostředí v oblasti Říčán (Praha-východ), kde budou na základě modelu zkoumány síly, které na akademii působí. Jedná se zejména o následující faktory:

- hrozba intenzivní odvětvové konkurence
- hrozba rostoucí kompetence dodavatelů
- hrozba nově vstupujících firem

- hrozba substitučních produktů
- hrozba rostoucí kompetence zákazníků

#### **4.4 SWOT analýza**

SWOT analýza je jednou z nejpoužívanějších analýz, která se zabývá vnitřním i vnějším prostředím podniku. Vnější analýza přicházejících příležitostí a hrozeb vychází z makroprostředí (politické, právní, ekonomické faktory atd.) a mikroprostředí (konkurence, zaměstnanci, zákazníci atd.) Až po analýze vnějšího prostředí by podle Jakubíkové (2013, s. 129) měla následovat vnitřní analýza silných a slabých stránek.

Kozel (2006, s. 39) uvádí, že cílem každé společnosti by mělo být omezení svých slabých stránek, podpora svých silných stránek, využití příležitostí okolí a snaha o předvídání a jištění se proti případným hrozbám.

SWOT analýza golfové akademie bude vycházet z informací získaných analýzy PEST, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, z analýzy konkurence i z poznatků získaných z praxe.

#### **4.5 Analýza konkurence**

„Analýza konkurence je procesem identifikace klíčových konkurentů, hodnocení jejich cílů, strategií, silných a slabých stránek a typických reakcí, dalším krokem je vytvoření konkurenčních strategií, jenž firmě získají silnou pozici vůči konkurentovy a přinesou ji největší možnou strategickou výhodu.“ (Kotler, Wong, Saunders, 2007, s. 567) V místě působnosti golfové akademie momentálně nepůsobí žádná jiná konkurenční akademie či osoba poskytující podobné služby, proto zatím není potřeba zpracovávat konkurenční strategie, nicméně bude zapotřebí stále kontrolovat trenérskou aktivitu v okolních klubech kvůli hrozbě nově přichozích konkurentů.

## 5 Podnikatelský záměr

### 5.1 Představení golfové akademie

|                           |                                   |
|---------------------------|-----------------------------------|
| <b>Název:</b>             | Golf Academy Říčany               |
| <b>Provozovna:</b>        | GC Tehovec, Říčany                |
| <b>Podnikatel:</b>        | Fikar Robert                      |
| <b>Předmět podnikání:</b> | Poskytování tělovýchovných služeb |

Založení akademie vychází z několikaleté trenérské praxe tréninku tenisu a golfu. Mým cílem je sjednotit veškeré trenérské aktivity pod jednu organizaci a stát se výhradním poskytovatelem tělovýchovných služeb v oblasti Praha-východ v rámci volnočasových i školních aktivit.

Akademie cílí na tři segmenty:

1. Trénink mládeže a dospělých ve smluvních golfových klubech
2. Trénink mládeže v soukromých mateřských a základních školách
3. Sportovní kempy pro mládež, golfové zájezdy do ciziny

#### 5.1.1 Trénink mládeže a dospělých ve smluvních golfových klubech

Jde o pravidelné odpolední skupinové či individuální tréninky. Tréninky budou probíhat převážně v GC Tehovec, který bude golfovou základnou akademie díky své výborné poloze. Jedná se o golfový klub bez hřiště, jsou zde pouze cvičné plochy: 2x chipping green, 1x putting green, zastřešený driving range a minigolf. Zázemí je téměř nulové, jen menší mobilní buňka a terasa s pergolou, při nepřízní počasí lze využít vedlejší restauraci s bowlingem. Pro trénink na golfovém hřišti poslouží hned několik hřišť v blízkém okolí v dojezdové vzdálenosti do 20 min.

**Obrázek 10: Ukázka využití tréninkových pomůcek SNAG a balanční čočky**



Zdroj: (vlastní fotografie)

Tréninky jsou určeny převážně pro starší děti od 6 let, ideálně pro ty, které již absolvovali golfové základy a atletickou přípravu organizovanou naší akademií v soukromých mateřských školách. S tréninkem však mohou začít i úplní začátečníci nebo dospělí, protože kurzy budou rozděleny nejen dle věku, ale také dle výkonosti. Chceme, aby rodiče strávili čas, kdy musí čekat na své děti aktivně, proto budou v nabídce i zvýhodněné kurzy pro ně.

Cílem těchto tréninků je vychovat golfisty, kteří by mohli reprezentovat akademii v týmových soutěžích pořádaných Českou golfovou federací.

### 5.1.2 Trénink mládeže v soukromých mateřských a základních školách

Cílem akademie je vytvořit komplexní tréninkový program pro mládež, proto je velice důležité začít rozvíjet pohybové dovednosti dětí od útlého věku. To nám umožní spolupráce se soukromými vzdělávacími subjekty, kterých je v okolí Říčan několik a další kvůli velké poptávce vznikají. Rodiče zde vyžadují perfektní péči, za kterou rádi zaplatí nemalé částky. Na tento typ tréninku bude kladen velký důraz, spolupráce zejména s mateřskými školami by měla akademii do budoucna pravidelně generovat nové klienty. V případě soukromých mateřských škol se navíc jedná o velice bonitní klientelu. Ze zkušeností také vyplývá, že pokud hrají golf děti, tak většina rodičů tento sport alespoň nahodile také provozuje.

**Tabulka 1:** Srovnání průměrných cen školného v soukromých školách v Říčanech.

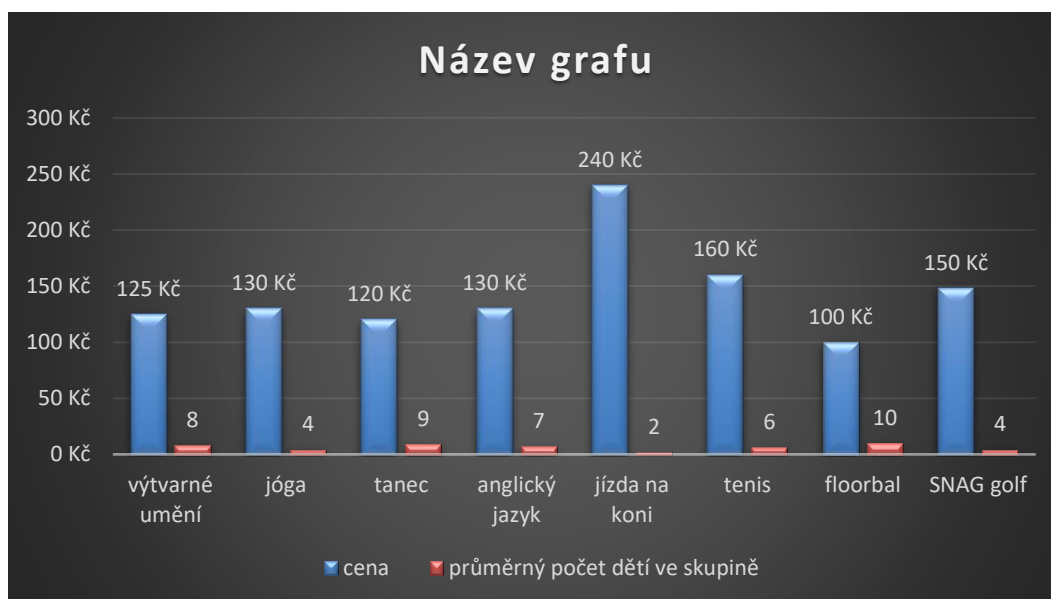
|                           |              |
|---------------------------|--------------|
| Mateřská škola Landie     | 17 500,00 Kč |
| Mateřská škola Magic Hill | 16 100,00 Kč |
| Základní škola Magic Hill | 15 200,00 Kč |
| Mateřská škola Sofie      | 11 000,00 Kč |
| Základní škola Sofie      | 10 000,00 Kč |
| Základní škola Open Gate  | 18 600,00 Kč |
| Gymnázium Open Gate       | 23 600,00 Kč |

Zdroj: (vlastní zpracování)

V soukromých školách je domluva na spolupráci daleko jednodušší než ve státních institucích, důležité je vyvolat zájem o produkt u dětí a zejména rodičů. K tomu dobře slouží ukázkové hodiny nejlépe v odpoledních hodinách, kdy si rodiče své děti vyzvedávají. Samotné hodiny pak probíhají po obědě, aby nenarušovaly dopolední výukový program, který je v soukromých školách velice pestrý stejně jako nabídka volitelných kroužků.



**Graf 1:** Srovnání cen kroužku v soukromých a základních školách v Říčanech



Zdroj:(vlastní zpracování)

Struktura tréninku se od klasického golfového tréninku velice liší, trénink je zkrácen na 45 minut a je zaměřen na celkový rozvoj pohybových dovedností a atletickou přípravu. Děti se učí skákat, balancovat, házet míč, správnému pohybu obecně, ale také trpělivosti a golfové etiketě, protože golf je hra gentlemanů a fair play je hlavním pravidlem všech sportů. Důležité je, že tréninky probíhají přímo v areálu školy, všechny pomůcky pro výuku doveze trenér, škola jen umožní přístup na zahradu, hřiště nebo do tělocvičny. Sada pomůcek SNAG obsahuje nejrůznější druhy terčů na suchý zip, na které se měkké míče jednoduše přichytí, součástí setu jsou i plastové hole nejrůznějších velikostí pro děti od 4 let až po dospělé.

Sada SNAG je v dnešní době už nepostradatelnou formou golfu, která je vhodná zejména pro děti a začátečníky, to si také uvědomuje Česká golfová federace, která v rámci svého projektu „Se školou na golf“ poskytuje materiální a v některých případech i finanční podporu. Podpora je pak poskytnuta přes golfový klub (GC Tehovec) na základě jednoduché žádosti. Po skončení sezóny musí zodpovědná osoba podat zprávu o tom, jak a kde bylo vybavení využito a kolik dětí vybavení přibližně používalo a v jaké intenzitě. Zpráva také obsahuje kontakty na ředitele příslušných škol.

**Obrázek 11:** Podpora v rámci projektu „Se školou na golf“



Zdroj: ČGF [online]

Projekt „Se školou na golf“ je po dlouhé době velice dobrým nástrojem pro rozvoj golfu. Dle ČGF [online] je hlavním cílem projektu zejména:

- propagace golfu jako sportu vhodného pro děti a mládež z různých sociálních skupin;
- seznámit žáky se základy golfových úderů, pravidly a etiketou golfu;
- pořádat regionální a celostátní soutěže a turnaje pro školní týmy a žáky a studenty;
- přivádět nové mladé hráče na česká golfová hřiště;
- rozšířit hráčskou a členskou základnu golfu v ČR;
- účinná prevence sociálně patologických jevů dětí a mládeže (drogové závislosti, kriminalita)

**Obrázek 12:** Základní sada SNAG



Zdroj: SNAG [online]

### 5.1.3 Sportovní kempy pro mládež

V době letních prázdnin nebo v zimním období, kdy v České republice nejsou nejlepší podmínky pro golf, bude akademie pořádat různé druhy sportovních kempů. Příměstské kempy jsou velice důležitým zdrojem financí hlavně v období letních prázdnin, kdy akademie nemá stálé příjmy z pravidelných tréninků. Výborným místem pro letní příměstské kempy je nedaleký zámek Štířín, kde sportovní kempy pořádám již 3. rokem. Je to jedinečný nejen sportovní komplex v krásném prostředí zámeckých zahrad, nalezneme zde golfové hřiště, tréninkové plochy, tenisové kurty a nádherné lesy a cyklostezky vhodné pro doplňkové aktivity. Denní program je velice pestrý a zábavný, aby uspokojil všechny věkové kategorie, každý účastník tak zde nalezne aktivitu ve které vyniká. Týdenní kemp je zakončen golfovým turnajem a sportovní olympiádou, které se zúčastní zejména mladší děti, které ještě nemají potřebnou výkonnost pro hru na hřišti.

**Obrázek 13:** Příměstský kemp Štířín



Zdroj: (vlastní fotografie)

Denní program příměstského kempu:

- 8:30 - 9:00 příjezd dětí
- 9:00 - 9:30 ranní rozcvička
- 9:30 - 10:00 svačina
- 10:00 - 12:00 dopolední trénink ve skupinách (golf, tenis, hry)
- 12:15 - 13:45 oběd a odpočinek
- 13:45 - 16:00 odpolední program (cyklistika, hry a soutěže v lese, golf)
- 16:00 - 16:15 odpolední svačina, shrnutí dne, příjezd rodičů

Dalším druhem sportovních kempů jsou týdenní sportovní pobyty se zaměřením na golf, jedná se o více specializované kempy určené pro starší děti od 10 let, podmínkou pro účast na kempu je osvědčení o hře a maximální HCP 40. Dopolední program je zaměřen na golfovou přípravu, odpoledne je věnováno doplňkovým aktivitám jako plavání, cyklistika nebo jiným sportům a hrám.

V zimním období bude akademie pořádat golfové zájezdy do zemí jako je Španělsko nebo Portugalsko a výjezdy na významné golfové turnaje European Tour. Tyto zájezdy alespoň částečně kompenzují výrazně menší množství pravidelných tréninků

## **5.2 Marketingový mix**

### **5.2.1 Produkt**

Portfolio služeb Golfové akademie je velice rozsáhlé, hlavním produktem je poskytování služeb v oblasti golfu:

- Individuální a skupinový trénink golf
- Sportovní trénink se zaměřením na golf v soukromých školách
- Kondiční příprava
- Příměstské sportovní kempy se zaměřením na golf

- Týdenní golfové kempy pro výkonnostní hráče
- Golfové zájezdy do zahraničí
- Prodej golfového vybavení, fitting holí se zaměřením na juniory
- Prodej golfového členství
- Organizace golfových turnajů

## 5.2.2 Cena

Při tvorbě cen jednotlivých služeb je zohledněno více faktorů z kapitoly 3.2.5.2 např. u ceny za lekce v soukromých školách byly brány v potaz ceny ostatních kroužků, protože je nežádoucí, aby je cena SNAG golfu výrazně převyšovala, viz Graf 1. Cena za odpolední golfový trénink zohledňuje cenu tenisových tréninků v okolí, cena příměstských kempů je již dlouhodobě nastavena.

**Tabulka 2:** Ceník skupinových tréninků GC Tehovec (duben – červen, 12 týdnů)

| Počet dětí na tréninku | 1x týdně | 2x týdně |
|------------------------|----------|----------|
| 2                      | 4800 Kč  | 9600 Kč  |
| 3                      | 4000 Kč  | 8000 Kč  |
| 4-6                    | 3000Kč   | 6000 Kč  |

Zdroj: (vlastní zpracování)

- **Trénink SNAG v mateřských a základních školách: 1650 Kč (kurz 11lekci)**

Délka kurzu je stanovena s ohledem na délku školního roku a ročním období, cílem je, aby tréninky probíhaly převážně na čerstvém vzduchu a jen za nepřízně počasí v tělocvičnách. Dle zkušeností s tréninkem v mateřské škole Landie se osvědčil systém tréninku v délce 11 týdnů a to od září do listopadu pro podzimní kurz a od května do června pro jarní kurz.

- **Individuální trénink dětí a studenti do 24let: 600 Kč / 700 Kč\***

Individuální trénink dětí je určen zejména pro pokročilé hráče s většími ambicemi, kteří se golfu věnují i ve svém volném čase a pravidelně se zúčastňují amatérských turnajů. V těchto hodinách je dostatek prostoru na

nácvik správné techniky a využití moderních tréninkových pomůcek jako je TrackMan.

- **Individuální trénink dospělí: 750 Kč / 850 Kč\***

Tréninky dospělých budou probíhat hlavně v pozdějších odpoledních hodinách po skončení dětských kurzů, tréninky jsou vhodné pro hráče všech výkonnostních a věkových kategorií.

- **Trénink na hřišti, 9 jamek, 3 klienti + trenér: 2000 Kč**

Praktický trénink na hřišti je často opomíjený, lidé se soustředí převážně na odpalování míčku na cvičných plochách a zapomínají důležitost herní strategie a course managementu, které hrají velkou roli v konečném výsledku hry. V tomto tréninku hraje trenér společně s klienty a společně řeší praktické problémy na hřišti od pravidel až po důležitá strategická rozhodnutí a záchranné rány. Trénink na hřišti je nepostradatelným doplňkem klasických individuálních a skupinových tréninků.

- **Příměstský golfový kemp na zámku Štířín: 4500 Kč**

Týdenní příměstský kemp v blízkosti Říčán, kteří oceňují zejména rodiče, kteří musí v týdnu pracovat a nemohou se postarat o své děti v době letních prázdnin. Kemp probíhá od pondělí do pátku mezi 8:00 - 16:00.

- **Týdenní golfový kemp Malevil: 8 900 Kč**

Kemp je určen výkonnostním hráčům od 10 let, cena zahrnuje ubytování v luxusních srubech, greenfee, stravu a trenérský dohled.

- **Týdenní Zájezd Španělsko, Almenara: 20 900 Kč**

Organizovaný zájezd pro děti od 15 let a dospělé, cena zahrnuje týdenní pobyt v apartmánech, plnou penzi, 5x greenfee, transport z letiště, letenku a trenérské služby.

- **Roční členský příspěvek: děti a studenti do 25let: 2500 Kč / dospělí 3500 Kč**

Každý aktivní golfista musí mít platné členství v klubu, který je součástí České golfové federace. Akademie nabízí výhodné členství v GC Tehovec s řadou výhod a slev. Členství se vyplatí pro všechny členy akademie díky řadě výhod:

- Zdarma vstup na cvičné plochy
- 50% sleva na tréninkové míče na DR
- Zvýhodněné ceny tréninků, kempů a zájezdů
- Možnost reprezentovat klub v týmových soutěžích ČGF
- 20% Sleva na partnerských hřištích (GC Molitorov, GC Štířín)
- Účast na Mistroství klubu

\*cena člen klubu/nečlen

### 5.2.3 Místo

Akademie bude působit na více místech, hlavní konkurenční výhodou je, že trenéři budou za klienty částečně dojíždět, jedná se zejména o klienty ze soukromých škol, kde je dostatečné zázemí pro uskutečnění tréninku, výuka tak proběhne bez nutnosti dojíždění v rámci odpoledního programu. Tuto službu rodiče velice oceňují a rádi za ni díky úspoře času zaplatí. Pravidelné odpolední tréninky budou probíhat v GC Tehovec, kde bude z počátku soustředěna většina odpoledních skupinových tréninků.

**Obrázek 14:** Driving range GC Tehovec

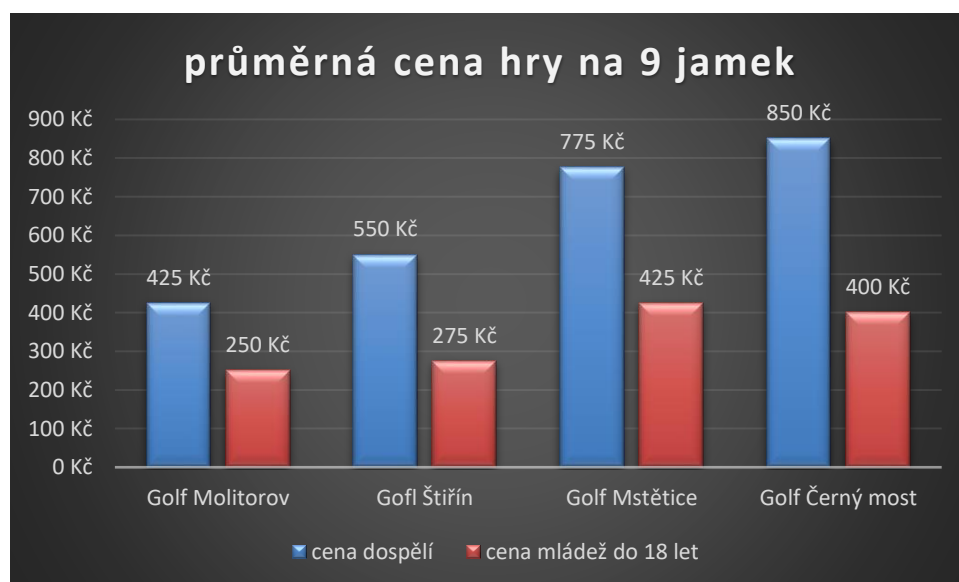


Zdroj: Golf Tehovec [online]

Nejedná se o žádné luxusní tréninkové středisko, ale je zde vše potřebné pro kvalitní trénink a dostatek místa na další doplňkové aktivity. Hlavní výhodou tohoto místa jsou nízké ceny a dobrá dostupnost z Říčan i hromadnou dopravou. Součástí areálu je hřiště na minigolf, které v letních měsících navštěvuje i mnoho negolfistů.

Protože v GC Tehovec zatím není hřiště, bude akademie využívat golfové hřiště Štířín a Molitorov, které jsou v dojezdové vzdálenosti do 30 min. Opět se jedná o méně kvalitní hřiště vhodné zejména pro začátečníky a děti. Výhodou je opět cena za služby a díky menší vytíženosti o spoustu prostoru vlastní iniciativu jako je pořádání vlastních turnajů a tréninků. Díky množstevním slevám může být cena za greenfee ještě nižší, bude záležet na dohodě s majitel hřiště.

**Graf 2:** Průměrná cena hry na 9 jamek na hřištích v blízkém okolí



Zdroj: (vlastní zpracování)

V zimním období bude akademie působit v golfovém indoor centru Štířín a Benice, kde je dostatečný počet golfových simulátorů a putting green. Trénink zde je vhodný zejména pro starší a pokročilejší děti, které vyžadují individuálnější přístup a více pozornosti při zlepšování golfové techniky. Mladší děti a začátečníci využijí pro trénink tělocvičnu Sokol Říčany, která má dostatečné parametry pro SNAG a nabízí i další možnosti kondiční přípravy.



## 5.2.4 Propagace

Nejlepší reklamou pro tento typ podnikání je dobré doporučení a spokojenost klientů, Cílem akademie proto bude navázat na dosavadní kvalitní služby, které uspokojí své klienty. V předešlých letech bylo k získání nových klientů pro letní sportovní kempy využito hned několik forem propagace a to: inzerce v místních novinách, plakáty v okolí škol a jiných sportovišť, plakáty na golfovém hřišti, golfové internetové stránky. Přehled úspěšnosti jednotlivých forem propagace shrnuje Tabulka 3. Kvůli rozšiřování působnosti akademie nebude samozřejmě možné spoléhat pouze na doporučení. Bude potřeba podpořit obecné povědomí o akademii především ve fázi zavádění nové služby, kdy je potřeba využít alespoň některé propagační nástroje.

### 5.2.4.1 Internet

Kvalitní webové stránky a facebookový profil jsou v dnešní době samozřejmostí. Jejich prostřednictvím bude akademie udržovat neustálý kontakt se svými klienty. Na webových stránkách budou veškeré informace o akademii, trenérech a všech poskytovaných službách a plánovaných akcích. Většinu klientely bude tvořit mládež, proto bude kladen velký důraz na stránku v rámci sociální sítě Facebook, kterou bude spravovat odborník tak, aby ji klienti pravidelně a aktivně navštěvovali. Obsah zde bude velice uvolněný a neformální, součástí budou fotky a videa z tréninků, kempů a zájezdů, zajímavá videa, zprávy ze světa golfu a v neposlední řadě aktuální denní informace o trénincích a počasí, které může zapříčinit zrušení lekcí.

### 5.2.4.2 Informační tiskoviny

Akademie bude pravidelně distribuovat nejrůznější informační letáky a plakáty, které budou obsahově zaměřeny na: získání celkového povědomí o akademie a její působnosti, informace o nových službách, letních kempech a zahraničních výjezdech nebo náborové letáky lákající na ukázkové tréninky zdarma. Tiskoviny budou distribuovány v místních soukromých i státních školách, na sportovištích a smluvních golfových hřištích. Všechny letáky budou také komunikovány prostřednictvím sociálních sítí, kde budou sponzorovány se zacílením na potenciální klientelu. V níže přiložené tabulce je jasně vidět úspěšnost jednotlivých forem propagace, které byly

použity k získání klientů na příměstské golfové kempy na zámku Štířín. V roce 2013 a 2014 byly pořádány o letních prázdninách vždy dva týdenní sportovní kempy. Data z tabulky vyplívají z jednotlivých přihlášek na kempy, kde byli rodiče dotazováni, jak se o sportovním kempu dozvěděli.

**Tabulka 3:** Srovnání počtu získaných klientů

| Forma propagace                      | klienti 2013 | klienti 2014 |
|--------------------------------------|--------------|--------------|
| Letáky a plakáty ve školách a okolí  | 1            | 1            |
| Golfový e-shop                       | 2            | 3            |
| Letáky a plakáty GC Tehovec a Štířín | 3            | 5            |
| Doporučení současných klientů        | 5            | 11           |
| Přímý prodej                         | 10           | 16           |
| Celkem                               | 21           | 36           |

Zdroj: (vlastní zpracování)

#### 5.2.4.3 Direct mail

Členové akademie nebo golfového klubu musí v přihlášce uvést platnou emailovou adresu, tyto emailové adresy budou zařazeny již do vlastní vytvořené databáze. Všechny novinky, výsledky soutěží, rozvrhy a další důležité informace budou emailem pravidelně komunikovány.

#### 5.2.4.4 Přímý prodej

Přímý prodej bude probíhat přímo v soukromých i státních školách formou ukázky a soutěží ve SNAG golfu. Akademie se také bude účastnit významných lokálních sportovních akcí jako Dětský den v Dubči, Říčanský Street Food festival a jiných kulturních akcí vhodných pro propagaci akademie a golfu obecně.

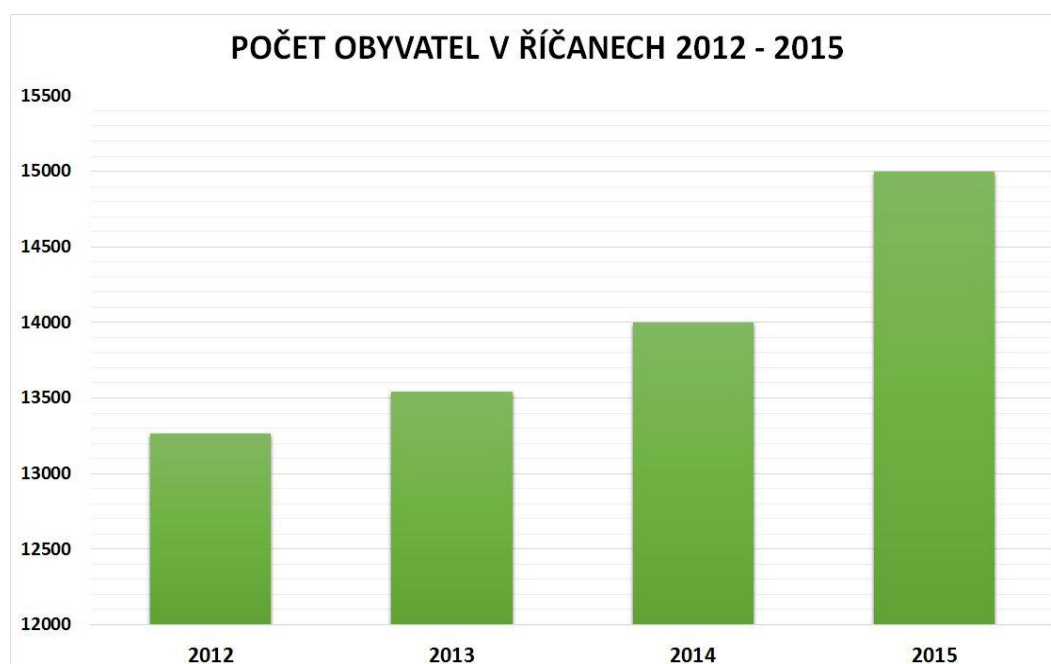
#### 5.2.4.5 Podpora prodeje

Akademie bude pořádat speciální golfovou tour pro dospělé a jejich děti. Tour se bude skládat z šesti turnajů, každý turnaj se bude hrát na 9 jamek. Jednotlivé turnaje se počítají do celkového hodnocení tour.

### 5.2.5 Klienti

Říčany se díky dobrému spojení s Prahou, výborné nabídce služeb a krásného prostředí stávají v posledních letech velice vyhledávanou lokalitou pro rodinný život. Důsledkem růstu obyvatel bylo nedostatek volných míst v mateřských a základních školách, tento problém se částečně vyřešil založením několika soukromých a jedné státní školy, které nabízí nový prostor pro tento typ podnikání.

**Graf 3:** Počet obyvatel v Říčanech



Zdroj: Říčany [online]

Akademie cílí převážně na děti a v druhé řadě na dospělé, zejména rodiče těch dětí, které trénují v akademii. Golf je sport, který je možné provozovat v každém věku a je také výbornou rodinnou aktivitou, v posledních letech se stává i životním stylem. Cílem akademie je vytvořit systém, který bude dlouhodobě generovat nové klienty, proto bude kladen důraz na seznámení se s golfem již v mateřských školách. Věřím, že tímto způsobem se brzy naplní i ostatní mimoškolní tréninky.

## **5.3 Porterův model pěti konkurenčních sil**

### **5.3.1 Hrozba intenzivní odvětvové konkurence**

Tato hrozba je vždy velice reálná, v okolí Říčan jsou v dojezdové vzdálenosti do dvaceti minut tři golfové kluby, dva kluby s vlastním golfovým hřištěm, kde tréninky probíhají spíše individuálně, chybí zde jakýkoliv systém. Třetí golfový klub ve vzdálenosti asi pěti minut od Říčan disponuje rozsáhlým tréninkovým zázemím a trénují zde spíše ojedinele místní golfovní nadšenci. Konkurence v tomto ohledu je tedy téměř minimální, v okolí nepůsobí žádná jiná osoba či akademie s podobným rozsahem služeb a zaměřením i na soukromé školy.

### **5.3.2 Hrozba rostoucí kompetence dodavatelů**

Tato hrozba je nejméně závažná ze všech, chod akademie je závislý zejména na práci trenérů. Veškeré hrozby navíc snižuje podepsání smlouvy s firmou TaylorMade, která poskytne trenérům akademie potřebné vybavení pro trénink a nabídne všem klientům zvýhodněné ceny vybavení a hlavně prvotřídní služby v oblasti fittingu holí. Vybavení SNAG golf, které bude používáno převážně ve školách bude pořízeno prostřednictvím podpory ČGF, která díky dotacím podporuje nové golfové projekty.

### **5.3.3 Hrozba nově vstupujících firem**

Jelikož je konkurence v oblasti Říčan zatím velice malá, mohla by tato situace přilákat novou akademii nebo někoho s podobnou myšlenkou. Trh v této oblasti není velký, ale je dostatečný pro jednu rozsáhlou akademii. Pokud akademie naváže na poskytování kvalitních služeb a bude dobře využívat své kontakty získané několikaletou praxí v oboru, tak bude pro další akademii velice obtížné na tento trh vstoupit.

### **5.3.4 Hrozba substitučních produktů**

Substituční produkty jako je fotbal, rugby, florbal a zejména tenis jsou největší hrozbou pro golfovou akademii. Individuální sporty jako je tenis a golf jsou si velice podobné a

provozují podobné cílové skupiny zákazníků. Tenis má v Říčanech dlouhodobou historii a je velice populární, v okolí nalezneme 6 tenisových klubů. Nabídka těchto tenisových klubů se soustředí převážně na odpolední dětské tréninky, v klubech působí hlavně trenéři, kteří individuálně trénují své klienty, opět se nejedná o žádné akademie či tréninky ve školách. Jedinou větší akademií cca 70 dětí nalezneme v klubu Oáza Říčany, kde mimo pravidelných odpoledních tréninků pořádají i letní tréninkové kempy a tábory. Ceny za tréninky v tenisové a golfové akademii porovnává Graf 4 níže. Hodnoty v grafu vyjadřují cenu za 3 měsíce kurzovního. Ceny tenisové akademie se výrazně liší v letní a zimní sezóně, proto byly zprůměrovány. Ceny golfových tréninků zůstávají stejné v obou sezónách.

**Graf 4:** Srovnání cen tenisové a golfové akademie za 3 měsíční tréninkový program



Zdroj:( vlastní zpracování)

Ceny jednotlivých sportů se liší v závislosti na velikosti tréninkové skupiny, v individuálních hodinách je výrazně levnější golfový trénink a v trénincích v početnějších skupinách vychází levněji tenis.

Z tohoto trendu lze usoudit, že pokud se chcete věnovat danému sportu intenzivněji a trénovat efektivněji v menší skupině nebo individuálně, je levnější variantou golf.

### **5.3.5 Hrozba rostoucí kompetence zákazníků**

Spokojenost zákazníka v oblasti služeb by měla být na prvním místě, proto budeme spoléhat na kvalitně vypracovaný systém celoživotního sportovního vzdělávání. Rozsáhlé služby uspokojí všechny věkové skupiny od začátečníků po závodní hráče.

## **5.4 PEST analýza**

### **5.4.1 Politické a právní faktory**

Činnost právnických i fyzických osob podnikajících na základě živnostenského oprávnění legislativní prostředí České republiky je upravena zákony, vyhláškami, nařízením vlády a dalšími právními normami. Ty jsou také v souladu s příslušnými předpisy Evropského Unie. Pro každou firmu jsou důležité zákony jako Obchodní zákoník vymezující podnikání a obchodní vztahy, Zákon o dani z příjmů určující předmět daně a sazbu daně. Akademie se bude v roce 2017 týkat daň z příjmu fyzických osob, která má sazbu 15 %. Trenéři působící v akademii budou vypláceni na základě přijaté faktury, tudíž se akademie nebude týkat Zákoník práce.

Politická situace v Čechách je v současné době velice nestabilní, vláda se spolu s ministrem financí Andrejem Babišem aktivně snaží prosadit nová pravidla, zatím není jasné, zdali tyto změny budou ku prospěchu českého národa či nikoliv. Velice aktuální je nyní téma zavedení EET, které se nezamlouvá zejména menším podnikům lokálního charakteru. Golfové akademie se bude EET týkat od 1. června 2018, která postihne ve své 4. fázi i vybraná řemesla včetně trenérské činnosti. Platby převodem se dle zákona nebudou týkat převodů na účet na základě fakturu, což v případě akademie bude asi 80 % všech příjmů zejména z dlouhodobých kurzů, kroužků SNAG, kempů a táborů. Ve zbylých případech (neplánované individuální tréninky), kdy klienti platí většinou v hotovosti, bude situace s EET odlišná a tato tržba bude muset být evidována.

### 5.4.2 Ekonomické faktory

Navzdory hospodářské krizi v letech 2007 a 2008 se česká ekonomika zdá jako stabilní, za minulý rok zaznamenala roční reálný růst HDP o 1,2 % při míře inflace 1,9 %. Registrovaná míra nezaměstnanosti v roce 2016 stále postupně klesá až na hodnotu 5,2 % (říjen 2016). Průměrná hrubá mzda meziročně vzrostla o 4,5 % na částku 27 220 Kč, většina populace na tuto částku však zdaleka nedosáhne. Průměrná kupní síla obyvatelstva v Říčanech za nejlépe hodnocenou Prahou na druhém místě, znamená to, že průměrný obyvatel Říčan má letos k dispozici o zhruba 26 % více finančních prostředků než průměrný obyvatel ČR žijící ve městě.

**Obrázek 13:** Kupní síla obyvatelstva ve městech (index -% celorepublikového průměru)

| Města s nejvyšší úrovní kupní síly |                   |       |
|------------------------------------|-------------------|-------|
| 1.                                 | Praha             | 132,2 |
| 2.                                 | Říčany            | 126,2 |
| 3.                                 | Brandýs nad Labem | 124,9 |
| 4.                                 | Čelákovice        | 118,6 |
| 5.                                 | Plzeň             | 11,7  |
| Města s nejnižší úrovní kupní síly |                   |       |
| 128.                               | Bílina            | 86,2  |
| 129.                               | Studénka          | 85,7  |
| 130.                               | Krupa             | 85,6  |
| 131.                               | Orlová            | 84,9  |
| 132.                               | Karviná           | 83,8  |

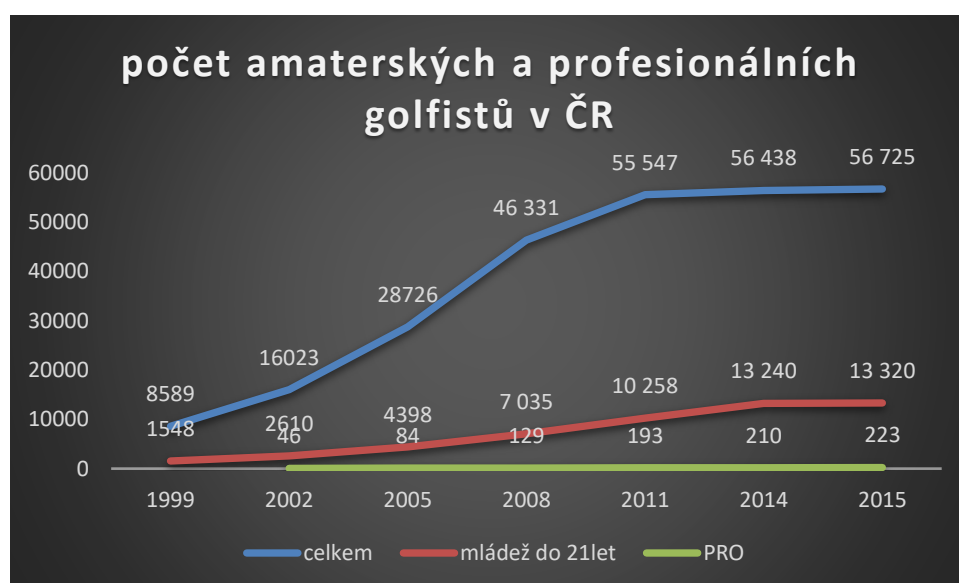
Zdroj: (vlastní zpracování)

### 5.4.3 Sociální faktory

V České Republice žije přes 10,5 milionu obyvatel. Z toho ve Středočeském kraji žije necelých 1,3 milionu obyvatel. Co se týče věkového složení obyvatel, je známo, že česká populace neustále stárne, počet obyvatel nad 65 let roste a tento trend se dá očekávat i v dalších letech. Pro golf to dle mého názoru nemá takový význam, protože tento sport je velmi oblíbený i u starších lidí v důchodovém věku, ty mají na rozdíl od

ekonomicky aktivních občanů i velké množství času na své koníčky. Z Grafu 5 je patrné že populace v Říčanech velmi vzrostla. Tento trend má za následek výstavbu nových státních i soukromých škol, které jsou cílovou skupinou pro podnikání golfové akademie Říčany. Opačný trend má počet nových golfistů v Čechách, výrazný nárůst nových hráčů se v posledních letech vytratil. Přes velké snahy České golfové federace, která se svými projekty snaží o větší popularitu a zpřístupnění tohoto sportu, se situace nelepší, zejména u mládeže do 21 let, bych očekával díky kampaním Golf do škol a dalším podpůrným programům větší nárůst.

**Graf 5:** Vývoj počtu golfistů v ČR



Zdroj: (vlastní zpracování)

#### 5.4.4 Technické a technologické faktory

Moderní technologie se v posledních letech stávají nedílnou součástí všech sportů a to nejen sportovního vybavení ale i sportovních médií, komunikace a dalších součástí sportu. V golfu tomu není jinak, tlak na vývoj stále nových technologií, které usnadňují samotnou hru a posouvají limity je obrovský. Průměrná délka odpalu na PGA Tour se od roku 1999 změnila skoro o 20 metrů. Akademie bude chtít s tímto trendem držet krok a co nejrychleji uzavřít kontrakt se značkou TaylorMade golf, která patří mezi přední golfové firmy.



**Tabulka 4:** PEST analýza

| <b>politické a právní</b>  | <b>ekonomické</b>  |
|--|--|
| ČR je nezávislý demokratický stát  | postupné znovu oživení ekonomiky   |
| ČR členem EU, možnost neomezeného cestování za nejen za golfem.                      | prosperující ekonomika ČR  |
| nestabilní politické prostředí (střídání pravice a levice)                           | meziroční nárůst 4,5 % průměrné měsíční hrubé mzdy   |
| zavedení EET a dalších byrokratických překážek v podnikání.                          | stabilní míra inflace na 1,9 %   |
| přítomnost korupce ve státní správě.   | vysoká úroveň kupní síly v Praze-východ  |
| golf je olympijským sportem - větší podpora MŠMT A OV                                | Nízká míra registrované nezaměstnanosti okolo 5%   |
| <b>sociální faktory</b>  | <b>technické a technologické faktory</b>   |
| nárůst obyvatel v Říčanech a okolí, výstavba nových základních a mateřských škol     | Velké množství moderních tréninkových pomůcek jako SNAG, TrackMan atd.                         |
| vysoká kupní síla obyvatel Říčan   | velký výběr kvalitního vybavení i pro děti, možnost custom fittingu                            |
| zastavení růstu počtu golfistů v ČR  | využití sociálních sítí a moderních aplikací k lepší propagaci akademie a komunikaci s klienty |
| genderově vyvážený sport pro všechny věkové kategorie, podporující společenský život | zkvalitnění tréninkových podmínek a golfových hřišť díky novým poznatkům a technologiím        |

Zdroj: (vlastní zpracování)

## 5.5 Konkurenční prostředí

Hlavním důvodem pro vytvoření golfové akademie v prostředí Prahy-východ je nedotčenost této lokality. V místních klubech sice funguje několik trenérů, ale jak již bylo řečeno, nejedná se o žádnou ucelenou organizaci. Golf zde trénují pouze jedinci, pro které je trénování dobrou příležitostí, jak si přivydělat. Po návštěvě okolních klubů Ringhoffer golf club, Golf club Molitorov a Golf Tehovec bylo zjištěno, že zde nepravidelně působí cca šest trenérů, pět z nich vlastní základní licenci tzv. cvičitele golfu. Jejich trenérská kvalifikace je na základní úrovni, proto se věnují převážně tréninku začátečníků. Je zde pouze jediný plně kvalifikovaný golfový profesionál s členstvím v PGA, který ale v dané lokalitě trénuje pouze o víkendech.

Situace je zde díky této skutečnosti velice příznivá pro budoucí podnikání a založení golfové akademie. Z výše zmíněných důvodů není nutné konkurenci nějak více analyzovat, proto postačí informace získané z dlouholetého působení v této lokalitě. Akademie cílí na soukromé vzdělávací instituce v Říčanech a zaměřuje se i na jiné formy tréninků, proto lze konstatovat, že působnost akademie zde není nikým výrazněji limitována, tudíž bude záležet jen na vlastním počínání, které rozhodne o budoucím úspěchu či pádu.

## **5.6 Analýza SWOT**

SWOT analýza golfové klubu je sestavena na základě všech získaných poznatků z ostatních použitých analýz a poznatků z trenérské praxe.

### **5.6.1 Silné stránky**

- Rozsáhlé portfolio služeb zaměřující se na všechny věkové kategorie bez ohledu na výkonnost klientů, tréninky v několika cenových relacích dle velikosti skupiny. Nabídka produktů i v době mimo golfovou sezónu v podobě zájezdů do zahraničí.
- Mobilita služeb, trenéři budou z části za klienty cestovat a to především na tréninky v mateřských a základních školách, rodiče tak nemusí své děti nikam vozit, tréninky proběhnou v návaznosti na jejich rozvrh, nebo budou do přímo zařazeny do denního programu.
- Nízké vstupní náklady pro založení akademie, již v minulosti získané oprávnění k provozování této formy podnikání. Nízká cena za pronájem tréninkových ploch v okolních klubech, platba za pronájem dle aktuálního počtu klientů.
- Konkurence v odvětví je v Říčanech velice nízká, akademie bude působit v nejbližším dosažitelném golfovém klubu v okolí, je velice dobře přístupný i hromadnou dopravou. V okolí nepůsobí žádná osoba či organizace nabízející podobné služby.
- Znalost prostředí a klientela. Akademie bude navazovat na moji trenérskou činnost a bude moci pracovat a rozvíjet projekty budované již několik let.

- Zkušenosti s tréninkem dětí i dospělých, dobrá praktická znalost moderních tréninkových pomůcek včetně certifikací pro jejich užívání.

### **5.6.2 Slabé stránky**

- Absence golfového hřiště v hlavním tréninkovém centru GC Tehovec. V případě samotné golfové hry je zapotřebí využít jiných, vzdálenějších golfových klubů.
- Znatelně menší počet pravidelných tréninků v zimním období (až o 70 %), nutnost nahrazení těchto příjmů formou zájezdů do zahraničí.
- Vyšší cena tréninků a investice do golfového vybavení. V nabídce dostupných sportovních služeb v Říčanech je na stejné cenové úrovni tenis, vyšší náklady na provozování sportu má jen jízda na koni. Skupinové sporty jsou znatelně levnější variantou sportovních služeb.
- Důraz na mobilitu trenérů. Golfoví trenéři nacestují velké množství kilometrů a rozhodně se neobejdou bez auta, veškeré náklady na dopravu na tréninky si každý trenér hradí sám. Tato zkušenost není v golfu nijak výjimečná.

### **5.6.3 Příležitosti**

- Zvyšování počtu obyvatel Říčan má za následek i nedostatek míst v mateřských a základních školách, proto zde v posledních letech vznikají i nové školy a školky, kde se akademie může prosadit a navýšit tak počet kurzů. Soukromé instituce se díky velké konkurenci snaží rodičům nabídnout velké množství kroužků.
- Díky tomu, že se golf stal po 120 letech opět olympijským sportem, se dá očekávat větší medializace a podpora tohoto sportu i od státu, navíc novelou zákona 202/190Sb. o loterijních i jiných podobných hrách jsou příjmy z hazardu rozdělovány pro veřejně prospěšnou činnost přímo obcemi. Využití programu ČGF „Se školou na golf“, který poskytuje klubům finanční i materiální prostředky.

- Dohoda s produktovým partnerem TaylorMade. Tato dohoda je velice reálná díky dobrým vztahům a předešlé spolupráci s panem Braunem, který vlastní výhradní zastoupení této značky pro ČR.
- Výuka dalších kroužků v soukromých základních a mateřských školách. Tělesná výchova je v současné době velice opomíjená, proto vidím tuto možnost jako velice zajímavý doplněk k současnému systému tělesné výchovy.
- Golfová tour nejen pro členy akademie. Jedná se o sérii golfových turnajů pořádaných na okolních hřištích, pro členy akademie to bude dobrá prověrka herní výkonnosti a pro ostatní třeba dobrá příležitost, jak strávit čas společně se svými dětmi či kamarády.

#### **5.6.4 Hrozby**

- Zvýšená poptávka po substitutech, golf jako poměrně finančně náročný sport a individuální sport může být nahrazován jinými sporty. V Říčanech se veliké oblibě těší z individuálních sportů zejména tenis, který je v podobné cenové hladině. Z kolektivních sportů je díky bohaté historii a nemálo získaných úspěchů oblíbené rugby.
- Velká závislost na počasí a dalších přírodních vlivech, které mohou značně ovlivnit zisk akademie. Golf je především venkovním sportem závislým na počasí i přes známé golfové heslo „není špatné počasí na golf, jen špatně oblečený golfista“ je tomu u tréninků jinak. Déšť nebo jen silný vítr může ovlivnit konání tréninků, provoz golfových hřišť je navíc mnohem náchylnější na rozmary počasí, např. dlouhé sucho nebo naopak přívalové deště jsou často velkým problémem. Jeden rok můžeme hrát na Nový rok na zelených greenech a ten další bude v říjnu na greenech deset centimetrů sněhu.
- Vstup konkurence na místní trh je v současné době velice reálný, proto bude zapotřebí se rychle uchytit na důležitých místech a získat stabilní klientelu, která výrazně sníží šance a odradí nového konkurenta od vstupu na tento trh.

**Tabulka 5:** SWOT analýza

| <b>SWOT analýza</b>                       |  |
|---|--|
| <b>Silné stránky</b>                      | <b>Slabé stránky</b>                                   |
| všestranné portfolio služeb               | absence golfového hřiště v hlavním tréninkovém centru. |
| mobilita služeb, více tréninkových center | důraz na mobilitu trenérů                              |
| téměř nulová konkurence v daném odvětví   | sezónnost sportu, znatelně menší zisk v zimním období  |
| výborná znalost prostředí, dobré kontakty | vyšší cena v porovnání s ostatními sporty mimo tenis   |
| <b>příležitosti</b>                       | <b>hrozby</b>  |
| dohoda s dalšími soukromými školami       | zvýšená poptávka po levnějších substitutech            |
| výuka dalších sportů nebo kroužků         | založení nové konkurenční golfové akademie             |
| golfová tour pro rodiče a děti            | závislost na přírodních vlivech a počasí               |
| výstavba public hřiště v GC Tehovec       | zavedení EET nebo dalších zákonů ovlivňujících provoz  |
| materiální a finanční podpora ČGF         |  |
| velké množství potenciálních klientů      |  |

Zdroj: (vlastní zpracování)

## **5.7 Finanční plán**

Dobrý finanční plán je důležitou součástí každého plánu nebo projektu. V případě založení golfové akademie budu brát v úvahu zejména velikost počáteční investice potřebné k založení akademie, investice do potřebného vybavení a investice do propagace akademie. Na straně předpokládaných příjmů akademie, jejichž hodnoty navazují na dosavadní fungování mé osoby jako trenéra golfu, je počítáno s příjmy z třech základních forem tréninků a to: trénink v mateřských a základních školách, trénink odpoledních skupinových a individuálních lekcí v GC Tehovec a příjmy z dětských kempů a golfových zájezdů do zahraničí.

### **5.7.1 Rozpočet pro založení golfové akademie**

#### **Počáteční investice**

Jednoznačně nejdražší položkou při založení golfové akademie jsou její internetové stránky, jejich cena se pro takový účel může pohybovat až v řádu desítek tisíc korun.

V našem případě bude tvorba webových stránek a facebookového profilu stát cca 12 000 Kč.

Vše vytvoří a bude spravovat dobrý přítel částečně i za protislužbu ve formě golfových tréninků. K propagaci akademie bude zapotřebí pravidelně tisknout informační letáky. Jejich cena se pohybuje mezi 5 až 20 Kč/kus v závislosti na velikosti a počtu odebíraných kusů. Před první jarní sezónou se počítá s částkou okolo 2000 Kč a měsíčně poté maximálně 500 Kč.

### **Investice do tréninkových pomůcek**

Golfové tréninkové pomůcky nepatří k nejlevějším, zejména tréninkové sady SNAG golfu jsou velice drahé. Kompletní sada SNAG stojí kolem 22 000 Kč a do budoucna bude akademie potřebovat tyto sady dvě. Česká golfová federace se v roce 2013 rozhodla v rámci projektu Golf do škol zdarma tyto sady zapůjčit i soukromým subjektům, kteří podporují rozvoj golfu. V roce 2014 jsem této podpory úspěšně využil. Po telefonátu s vedoucím tohoto projektu panem Tomášem Malcem mi byla přislíbena stejná podpora pro rok 2017. Nejdražší položka bude tedy zapůjčena od ČGF, další pomůcky v hodnotě okolo 5 000 Kč budou nakoupeny z vlastních zdrojů.

### **Náklady na účetní poradenství**

Účetnictví akademie se minimálně prvním roce nebude výrazně lišit od předchozího podnikání, proto si vystačím s dosavadními znalostmi a zavedeným systémem. Trenéři budou vypláceni jednou měsíčně na základě faktury a přiloženého výkazu odtrénovaných hodin. Případnou účetní podporu a kontrolu zajistí tak jako doteď známý za smlouvenou odměnu, v případě velkého růstu akademie nebo zavedení EET bude tato situace řešena operativně dle situace.

## 5.7.2 Předpokládaný vývoj příjmů

### Tréning v mateřských a základních školách

První golfové kurzy se rozběhnou pod záštitou golfové akademie od dubna 2017 spuštěním dětských kurzů SNAG golf v mateřských a základních školách. Kurzy v Landii a Magic Hill, zde úspěšně proběhly již v minulosti. Cena kurzu je 1650 Kč za 11 tréninků, trenér má stanovenou hodinovou sazbu na 400 Kč, zbylé peníze jsou příjmem akademie. Cvičné plochy nebo tělocvična jsou zdarma poskytovány příslušnou školou. V jarním období počítáme se 7 kurzy týdně, jedná se o mírné navýšení oproti minulosti. V podzimních kurzech se dá očekávat zvýšení počtu tréninků o 5 týdně. Celkový zisk akademie z tréninku ve vzdělávacích institucích je předpokládán na 50 050 Kč, trenéři si vydělají 83 600 Kč.

**Tabulka 6:** Příjmy z mateřských a základních škol za jarní sezónu

| instituce             | počet kurzů/týden | počet tréninků | počet dětí | cena             | trenér           | zisk             |
|-----------------------|-------------------|----------------|------------|------------------|------------------|------------------|
| Mateřská škola Landie | 3                 | 33             | 13         | 21 450 Kč        | 13 200 Kč        | 8 250 Kč         |
| Magic Hill- mateřská  | 2                 | 22             | 8          | 13 200 Kč        | 8 800 Kč         | 4 400 Kč         |
| Magic Hill- základní  | 1                 | 11             | 4          | 6 600 Kč         | 4 400 Kč         | 2 200 Kč         |
| Mateřská škola Sofie  | 1                 | 11             | 4          | 6 600 Kč         | 4 400 Kč         | 2 200 Kč         |
| <b>Celkem</b>         | <b>7</b>          | <b>77</b>      | <b>29</b>  | <b>47 850 Kč</b> | <b>30 800 Kč</b> | <b>17 050 Kč</b> |

Zdroj: (vlastní zpracování)

**Tabulka 7:** Příjmy z mateřských a základních škol za podzimní sezónu

| instituce             | počet kurzů/týden | počet tréninků | počet dětí | cena             | trenér           | zisk             |
|-----------------------|-------------------|----------------|------------|------------------|------------------|------------------|
| Mateřská škola Landie | 3                 | 33             | 14         | 23 100 Kč        | 13 200 Kč        | 9 900 Kč         |
| Magic Hill- mateřská  | 3                 | 33             | 12         | 19 800 Kč        | 13 200 Kč        | 6 600 Kč         |
| Magic Hill- základní  | 2                 | 22             | 8          | 13 200 Kč        | 8 800 Kč         | 4 400 Kč         |
| Mateřská škola Sofie  | 2                 | 22             | 9          | 14 850 Kč        | 8 800 Kč         | 6 050 Kč         |
| Open Gate-základní    | 2                 | 22             | 9          | 14 850 Kč        | 8 800 Kč         | 6 050 Kč         |
| <b>celkem</b>         | <b>12</b>         | <b>132</b>     | <b>52</b>  | <b>85 800 Kč</b> | <b>52 800 Kč</b> | <b>33 000 Kč</b> |

Zdroj: (vlastní zpracování)

## Odpolední skupinové trénink v GC Tehovec

Odpolední skupinové i individuální trénink v GC Tehovec budou probíhat od 1. 4. 2017. V jarní sezóně se zatím neočekává velký počet nových dětí, proto bude důležité kvůli dobrým referencím správně pracovat se stávající klientelou. Od podzimní sezóny se dá počítat s novými dětmi získanými tréninkem ve školách a z dětských kempů.

Cena tréninků závisí na počtu dětí ve skupině, pohybuje se mezi 3 a 4 tisíci korun. Odměna trenérovi je navýšena o 100 Kč na 500 Kč za 60 min. tréninku oproti o 15 minut kratšímu tréninku ve školách. Trenér si tak vydělá v jarní a podzimní sezóně za skupinový trénink 45 000 Kč a akademie utrží 40 550 Kč.

**Tabulka 8:** Příjmy z odpoledních skupinových tréninků v jarní sezóně

| velikost skupiny | počet tréninků/týden | počet tréninků/období | počet dětí | cena             | příjem           | trenér           | zisk             |
|------------------|----------------------|-----------------------|------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 2 děti           | 2                    | 24                    | 4          | 4 800 Kč         | 19 200 Kč        | 12 000 Kč        | 7 200 Kč         |
| 3 děti           | 1                    | 12                    | 3          | 4 000 Kč         | 12 000 Kč        | 6 000 Kč         | 6 000 Kč         |
| 4-6 dětí         | 1                    | 12                    | 5          | 3 000 Kč         | 15 000 Kč        | 6 000 Kč         | 9 000 Kč         |
| <b>Celkem</b>    | <b>4</b>             | <b>48</b>             | <b>12</b>  | <b>11 800 Kč</b> | <b>46 200 Kč</b> | <b>24 000 Kč</b> | <b>22 200 Kč</b> |

Zdroj: (vlastní zpracování)

**Tabulka 9:** Příjmy z odpoledních skupinových tréninků v podzimní sezóně

| velikost skupiny | počet tréninků/týden | počet tréninků/období | počet dětí | cena            | příjem           | trenér           | zisk             |
|------------------|----------------------|-----------------------|------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|
| 2 děti           | 3                    | 21                    | 6          | 2 800 Kč        | 16 800 Kč        | 10 500 Kč        | 6 300 Kč         |
| 3 děti           | 2                    | 14                    | 6          | 2 300 Kč        | 13 800 Kč        | 7 000 Kč         | 6 800 Kč         |
| 4-6 dětí         | 1                    | 7                     | 5          | 1 750 Kč        | 8 750 Kč         | 3 500 Kč         | 5 250 Kč         |
| <b>Celkem</b>    | <b>6</b>             | <b>42</b>             | <b>17</b>  | <b>6 850 Kč</b> | <b>39 350 Kč</b> | <b>21 000 Kč</b> | <b>18 350 Kč</b> |

Zdroj: (vlastní zpracování)



## Odpolední individuální tréninky v GC Tehovec

Odměna trenérovi za individuální lekci je paušálně stanovena na 500 Kč/60 min. Cena lekcí se liší v závislosti na věku a členské příslušnosti. Pro členy klubu GC Tehovec akademie poskytuje slevu ve výši 100 Kč/hod. V jarní sezóně je očekáváno minimálně 6 tréninků týdně, v minulosti bylo odtrenováno v průměru 5 hodin týdně. Nárůstem počtu dětí v akademii se počítá i s nárůstem individuálních lekcí a to zejména tréninků dospělých, protože dle dosavadních zkušeností mohou tvrdit, že s dětmi přicházejí i rodiče.

**Tabulka 9:** Příjmy z individuálních tréninků a z tréninku na hřišti v jarní sezóně

| trénink            | počet tréninků/týden | počet tréninků/období | cena/trénink | příjem            | trenér           | zisk             |
|--------------------|----------------------|-----------------------|--------------|-------------------|------------------|------------------|
| individuál/dítě    | 3                    | 36                    | 600 Kč       | 21 600 Kč         | 18 000 Kč        | 3 600 Kč         |
| individuál/dospělý | 6                    | 72                    | 800 Kč       | 57 600 Kč         | 43 200 Kč        | 14 400 Kč        |
| trénink hřiště     | 1                    | 12                    | 2 000 Kč     | 24 000 Kč         | 16 800 Kč        | 7 200 Kč         |
| <b>celkem</b>      | <b>10</b>            | <b>120</b>            |              | <b>103 200 Kč</b> | <b>78 000 Kč</b> | <b>25 200 Kč</b> |

Zdroj: (vlastní zpracování)

**Tabulka 10:** Příjmy z individuálních tréninků a z tréninku na hřišti podzimní sezóně

| trénink            | počet tréninků/týden | počet tréninků/období | cena/trénink | příjem           | trenér           | zisk             |
|--------------------|----------------------|-----------------------|--------------|------------------|------------------|------------------|
| individuál/dítě    | 4                    | 28                    | 600 Kč       | 16 800 Kč        | 14 000 Kč        | 2 800 Kč         |
| individuál/dospělý | 8                    | 56                    | 800 Kč       | 44 800 Kč        | 28 000 Kč        | 16 800 Kč        |
| trénink hřiště     | 1                    | 7                     | 2 000 Kč     | 14 000 Kč        | 9 800 Kč         | 4 200 Kč         |
| <b>celkem</b>      | <b>13</b>            | <b>91</b>             |              | <b>75 600 Kč</b> | <b>51 800 Kč</b> | <b>23 800 Kč</b> |

Zdroj: (vlastní zpracování)

## Dětské kempy a tábory v období letních prázdnin.

V období letních, kdy akademie nemá pravidelné příjmy ze skupinových tréninků, jsou hlavním příjmem peníze z táborů a zejména z příměstských kempů. Cena příměstského kempu je 4500Kč, náklady na osobu na den činí cca 200 Kč (jídlo, pitný režim, cvičné plochy), ostatními jsou myšleny náklady za koupi odměn do soutěží, poháry a další drobnosti. Brigádník má odměnu za 5 dní kempu stanovenou na 5 000Kč a trenér na 8 000 Kč. Na každém kempu budu sám přítomen jako hlavní trenér, v mé nepřítomnosti by bylo potřeba najmout dalšího trenéra či brigádníka, stejně tomu je tak i u týdenního výkonnostního kempu Malevil. Významnou položkou jsou zde náklady za ubytování. Tento pobyt není pro akademii významně ziskový, ale je velice důležitý pro další rozvoj pokročilejších hráčů. Celkové příjmy z dětských kempů a tábora jsou odhadovány na 124 900 Kč. K této sumě ještě mohou přibýt peníze z individuálních lekcí odtrénovaných v meziobdobí jednotlivých kempů. Predikce počtu hodin je ale dle mých zkušeností velice obtížná, proto jsem tento příjem záměrně pominul.

**Tabulka 11:** Příjmy z příměstských táborů v období letních prázdnin

| termín        | počet dětí | cena kurzu       | náklady          | ostatní         | příjem            | brigádník        | trenéři          | zisk              |
|---------------|------------|------------------|------------------|-----------------|-------------------|------------------|------------------|-------------------|
| 1.turnus      | 12         | 4 500 Kč         | 12 000 Kč        | 2 000 Kč        | 54 000 Kč         | 5 000 Kč         | 8 000 Kč         | 27 000 Kč         |
| 2.turnus      | 15         | 4 500 Kč         | 15 000 Kč        | 2 200 Kč        | 67 500 Kč         | 5 000 Kč         | 8 000 Kč         | 37 300 Kč         |
| 3.turnus      | 20         | 4 500 Kč         | 20 000 Kč        | 3 000 Kč        | 90 000 Kč         | 5 000 Kč         | 16 000 Kč        | 46 000 Kč         |
| <b>celkem</b> | <b>47</b>  | <b>13 500 Kč</b> | <b>47 000 Kč</b> | <b>7 200 Kč</b> | <b>211 500 Kč</b> | <b>15 000 Kč</b> | <b>32 000 Kč</b> | <b>110 300 Kč</b> |

Zdroj: (vlastní zpracování)

**Tabulka 12:** Příjmy z výkonnostního kempu Malevil v období letních prázdnin

| termín   | počet dětí | cena kurzu | ubytování | strava    | golf      | trenéři  | zisk      |
|----------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|
| 4.turnus | 8          | 8 900 Kč   | 25 000 Kč | 10 000 Kč | 13 600 Kč | 8 000 Kč | 14 600 Kč |

Zdroj: (vlastní zpracování)

## Shrnutí předpokládaných příjmů pro rok 2017

Celkový předpokládaný příjem akademie pro rok 2017 je odhadován na 756 350 Kč, náklady na trenéry a další potřebné věci spojené s tréninky a založení akademie činí cca 66 % z příjmů a zisk akademie 277 030 Kč. Trenéři si v akademii vydělají 345 520 Kč, průměrně tedy 28 793 Kč. Jak již bylo řečeno v roce 2017 je počítáno pro tento objem tréninkových hodin s jedním hlavním trenérem, který s mou pomocí zvládne odtrénovat většinu hodin. Hlavní trenér odtrénuje cca 65 % všech hodin v roce 2017, 25 % hodin odtrénuje majitel akademie a zbytek připadne na pomocné trenéry, kteří budou v záloze i v případě nemoci. Hlavní trenér si tedy měsíčně odnese v průměru 18 750 Kč a majitel akademie si měsíčně tréninkem vydělá 7 200 Kč. Zájezd Almenára (Španělsko) bude zprostředkován cestovní kanceláří, zisk ze zájezdu je dán součtem provizí: 7 x 4 000 Kč - 6 000 Kč (letenka) - 7000 Kč (trenérský dohled). Pro pořádání zájezdu je z finančního hlediska nutnost, aby se zájezdu účastnilo minimálně 7 osob, protože každá 8. osoba (trenér) je zdarma. Pokud by trenér musel platit za stravu a ubytování, zisk akademie i výdělek trenéra by byl nulový. Provize z prodeje golfového členství v klubu GC Tehovec je po dohodě s majitelem stanovena na 1 000 Kč za osobu.

**Tabulka 13:** Shrnutí předpokládaných příjmů pro rok 2017

| položka             | příjem akademie   | ostatní náklady   | náklady na trenéry | zisk akademie     |
|---------------------|-------------------|-------------------|--------------------|-------------------|
| jarní sezóna        | 197 250 Kč        | 0 Kč              | 132 800 Kč         | 64 450 Kč         |
| letní prázdniny     | 282 700 Kč        | 102 800 Kč        | 55 000 Kč          | 124 900 Kč        |
| podzimní sezóna     | 207 000 Kč        | 0 Kč              | 125 600 Kč         | 81 400 Kč         |
| zimní sezóna        | 41 400 Kč         | 0 Kč              | 25 120 Kč          | 16 280 Kč         |
| zájezd Almenara     | 28 000 Kč         | 6 000 Kč          | 7 000 Kč           | 15 000 Kč         |
| prodej členství     | 20 000 Kč         |                   |                    | 20 000 Kč         |
| provoz akademie     |                   | 20 000 Kč         |                    | -20 000 Kč        |
| počáteční investice |                   | 25 000 Kč         |                    | -25 000 Kč        |
| <b>celkem</b>       | <b>756 350 Kč</b> | <b>153 800 Kč</b> | <b>345 520 Kč</b>  | <b>277 030 Kč</b> |

Zdroj: (vlastní zpracování)

## 6 Diskuse

V této kapitole bych se rád zaměřil na vysvětlení některých bodů diplomové práce, které z předchozích kapitol nejsou dle mého názoru úplně jasné nebo nebyly dostatečně zmíněny. „Podnikatelský záměr je základní plán podnikání, který se může vyskytovat v řadě forem: od základní myšlenkové u nezávislých profesionálů a živnostníků až po rozsáhlou písemnou dokumentaci v případě větších firem. V každém případě je ale podnikatelský záměr zacílen především na tzv. jádro podnikání neboli jeho hlavní, stěžejní činnost, případně jako hlavní argument k přesvědčení potenciálního investora.“ (Fotr, 1999, s. 204). Hlavním cílem práce bylo vytvoření podnikatelského plánu pro založení golfové akademie a následného vyhodnocení, zdali se vyplatí investovat uspořené peníze a čas do takového projektu. Po analýze potřebných dokumentů a jejich popsání v teoretické části jsem se rozhodl použít k lepšímu poznání podnikatelského prostředí analýzu PEST, Portrovu analýzu pěti konkurenčních sil, původně plánovanou analýzu konkurence jsem se rozhodl velice zjednodušit s ohledem na aktuální konkurenční situaci v Říčanech a okolí. Získané poznatky jsem využil pro sestavení matice SWOT, která navíc zohledňuje i dosavadní trenérskou praxi.

Tvorba marketingového mixu se zaměřuje hlavně na v minulosti úspěšné formy propagace. Reklamy v masmédiích a další nákladné formy propagace jsou mimo počáteční rozpočet a možnosti akademie, navíc není jisté, zdali by se intenzivnější kampaň finančně vrátila a v případě úspěšnosti a příchodu většího počtu nových klientů by zřejmě najednou ani nebylo možné v krátkém časovém úseku najít kvalitní zaškolené trenéry a udržet tak dosavadní kvalitu služeb. Proto se bude akademie zaměřovat na pozvolný nárůst, aby byla schopná dobře reagovat na změny a požadavky svých klientů. Pro finanční plánování bylo využito pravidla plánování nákladů ve vyšší než očekávané hodnotě a naopak u příjmů v co nejmenší výši tak, aby bylo zamezeno nepříjemným situacím s nedostatkem volných zdrojů. Spíše pesimisticky jsou v grafech uvedeny i odhady nově přichozích klientů, které jsou dle mého názoru podhodnoceny. Lze předpokládat, že počty nově přichozích klientů se začnou zvyšovat až od druhého roku fungování akademie, kdy se aktivuje systém příchodu nových klientů z mateřských a základních škol, kde se děti budou aktivně seznamovat s golfem a budou motivovány k pokračování v tomto sportu.

## 7 Závěr

V diplomové práci byl podrobně rozpracován původní záměr založení golfové akademie v Říčanech, jejíž fungování bude navazovat na dosavadní trenérskou praxi a bude pracovat s klientelou získanou v minulosti. Prvotním krokem bylo studium relevantní literatury, jehož výsledky jsou zpracovány v první polovině diplomové práce, která popisuje základní problematiku živnostenského podnikání, pravidla pro správné zpracování podnikatelského plánu a jeho nedílné součásti jako marketingový mix, analýza konkurence, finanční plánování a v neposlední řadě i PEST analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil a z nich vyplývající analýza SWOT.

Praktická část se věnuje aplikaci výše zmíněných poznatků a zkušeností z trenérské praxe do konkrétního podnikatelského prostředí, ve kterém bude golfová akademie provozována. Podnikatelský plán byl zpracován s ohledem na velikost akademie tak, aby bylo možné zodpovědět zásadní otázku: Za jakých podmínek je původní záměr na založení jednotně fungující organizace zajišťující golfové, sportovní i zážitkové služby v oblasti Říčan realizovatelný a výdělečný? Prezentované závěry vycházejí z výše zmíněných analýz jak vnějšího, tak vnitřního prostředí akademie.

Hlavní konkurenční výhodou akademie je její široké zaměření, je důležité si uvědomit, že golf jako venkovní sport má o v našem podnebném pásu omezenou sezónu, když k tomu navíc přičteme dvou měsíční období letních prázdnin, kdy je v podstatě nemožné pořádat pravidelné tréninky, dostaneme se na pouhých 5 měsíců (duben-červen a září a říjen), které lze maximálně využít pro pravidelné golfové kurzy či individuální lekce. V zimním období chodí trénovat spíše jen opravdový nadšenci, z mých trenérských záznamů vyplývá, že v období mimo sezónu proběhne oproti hlavní sezóně jen přibližně třetina lekcí, proto je velice důležité nabídnout i jiné formy tréninků či služeb, které zaručí akademie alespoň nějaký příjem, jsou to zejména příměstské tábory v období letních prázdnin a golfové zájezdy do zahraničí v zimním období. Akademie také naváže na dosavadní trénink v soukromých mateřských a základních školách, kde je možné provádět pravidelné kurzy o něco déle než u klasických tréninků.

Z marketingových nástrojů na propagaci akademie budou využity zejména webové stránky a Facebook, kde za pomoci sponzorovaných příspěvků lze velice dobře zacílit na potencionální klientelu, výhodou tohoto nástroje je v porovnání s ostatními formami propagace velice nízká cena. Akademie se také bude zviditelňovat na sportovních a kulturních akcích, kde s pomocí SNAG golfu bude seznamovat veřejnost s golfem a golfovou akademií Říčany.

Akademie se zaměřuje na tři základní služby: Trénink SNAG golfu v soukromých mateřských a základních školách, individuální a skupinové tréninky v GC Tehovec a pořádání příměstských kempů, táborů a zájezdů do zahraničí. Zejména výuka ve vzdělávacích institucích by měla v budoucnu generovat nové klienty akademie, proto bude na tyto tréninky kladen velký důraz.

Konkurenční prostředí v Říčanech je přímo vybízející k této formě podnikání, nabídka v okolních golfových klubech je velice omezená, navíc díky několikaletém působení v této lokalitě není potřeba budovat vše od nuly.

Rentabilitu podnikatelského záměru založení golfové akademie zohledňuje tabulka 13, která dokazuje, že vložené finance a čas do budování golfové akademie Říčany by měl být zúročen, předpokládaný příjem před zdaněním je odhadován na 277 030 Kč, k této sumě je zapotřebí připočítat i výdělek za odtrénované lekce 76 000 Kč.

**Tabulka 13:** Shrnutí předpokládaných příjmů pro rok 2017

| položka             | příjem akademie   | ostatní náklady   | náklady na trenéry | zisk akademie     |
|---------------------|-------------------|-------------------|--------------------|-------------------|
| jarní sezóna        | 197 250 Kč        | 0 Kč              | 132 800 Kč         | 64 450 Kč         |
| letní prázdniny     | 282 700 Kč        | 102 800 Kč        | 55 000 Kč          | 124 900 Kč        |
| podzimní sezóna     | 207 000 Kč        | 0 Kč              | 125 600 Kč         | 81 400 Kč         |
| zimní sezóna        | 41 400 Kč         | 0 Kč              | 25 120 Kč          | 16 280 Kč         |
| zájezd Almenara     | 28 000 Kč         | 6 000 Kč          | 7 000 Kč           | 15 000 Kč         |
| prodej členství     | 20 000 Kč         |                   |                    | 20 000 Kč         |
| provoz akademie     |                   | 20 000 Kč         |                    | -20 000 Kč        |
| počáteční investice |                   | 25 000 Kč         |                    | -25 000 Kč        |
| <b>celkem</b>       | <b>756 350 Kč</b> | <b>153 800 Kč</b> | <b>345 520 Kč</b>  | <b>277 030 Kč</b> |

Zdroj: (vlastní zpracování)

## 8 Seznam literatury

1. ARMSTRONG, G. *Marketing: An Introduction*. 8. vyd. Eginburgh gate: Pearson education, 2007. 615 p. ISBN 978-0-273-71395-1.
2. BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
3. ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
4. DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. xiv, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
5. Driving range. *Golf Tehovec* [online]. [cit. 2016-12-12]. Dostupné z: <http://www.golftehovec.cz/driving-range>
6. Fotogalerie. *Golf Molitorov* [online]. [cit. 2016-12-12]. Dostupné z: <http://www.golfmolitorov.cz/FotoAlbum/>
7. Fotogalerie. *SNAG* [online]. [cit. 2016-12-12]. Dostupné z: <http://www.snagonline.cz/snagonline/1-VSE-O-SNAGu/2-Fotogalerie>
8. FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, J., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 384 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
9. Golf. *Zámek Štířín* [online]. [cit. 2016-12-12]. Dostupné z: <http://www.stirin.cz/golf/golfove-hriste/>
10. HANZELKOVÁ, A., KERŤKOVSKÝ, A., MATHAUSER, M., VALSA, O. *Business strategie: krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2013, xv, 159 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.
11. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace. Druhé, aktualizované vydání*. Praha: Portál, 2008. 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4.
12. HROZINKOVÁ, E., URBAN, V. *Živnostenský zákon a předpisy související s komentářem*. 13. Aktualizované a doplněné vydání. Praha: Linde, 2013. 328 s. ISBN 978-80-86131-97-9.

13. CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
14. JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing – strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 320 s. ISBN 978-80-247-4209-0.
15. JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. 320 s. ISBN 978-80-247-4209-0.
16. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
17. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
18. KAMENÍK, P., HRABÁNKOVÁ, M., ORLOVÁ, M. *Živnostenský zákon: Zákon o živnostenských úřadech: komentář*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2014, xxvii, 376 s. ISBN 978-80-7478-471-2.
19. KARLÍČEK, M. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.
20. KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 12. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
21. KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
22. KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
23. Kupní síla v okresech a obcích ČR 2013. *Incoma* [online]. [cit. 2016-12-12]. Dostupné z: <http://incoma.cz/cesko-se-v-kupni-sile-propada-v-evropskem-zebricku/>
24. MAJARO, S. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 1996. 308 s. ISBN 80-7169297-2.
25. MULLIN, B., HARDY, S., SUTTON, W. *Sport Marketing*. 4. vydání. Champaign: Human Kinetics, 2014. 504 s. ISBN-13: 9781450424981.



26. O projektu | Se školou na golf. *Se školou na golf* [online]. [cit. 2016-12-12]. Dostupné z: <http://www.seskolounagolf.cz/o-projektu/>
27. PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 2004. 396 p. ISBN 0-7432-6088-0
28. PRIDE, O. C., FERRELL, M. *Marketing: concepts and strategies*. Boston: Houghton Mifflin Company, 2006. 610 p. ISBN 0-618-47446-3.
29. REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. 184 s. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.
30. RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2011, 143 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.
31. RŮČKOVÁ, P., ROUBÍČKOVÁ, M. *Finanční management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 290 s. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.
32. SLAVÍK, J. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách:: Jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. První. Praha: Grada Publishing a.s., 2014, 192 s. ISBN 9788024789477
33. SOLOMON, M., MARSHALL, G., STUART, E., MITCHELL, V., BARNES, B. *Marketing: Real People, Real Choices*. Harlow: Pearson Education Limiter, 2009. 616 s. ISBN-13 9780273708803.
34. SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
35. SRPOVÁ, J., SVOBODOVÁ, I., SKOPAL, P., ORLÍK, T. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
36. SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 480 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
37. SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 445 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
38. ŠIMAN, J., PETERA, P. *Financování podnikatelských subjektů. Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 216 s. ISBN 978-80-7400-117-8.

39. V Říčanech žije od ledna 2016 už přes 15 tisíc obyvatel. *Říčany* [online]. [cit. 2016-12-12]. Dostupné z: <http://info.ricany.cz/mesto/v-ricanech-zije-od-ledna-2016-uz-pres-15-tisic-obyvatel>
40. VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.
41. VEBER, J., SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 332 s. ISBN 8024745208
42. VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Reklama*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 208 s. ISBN 978-80-247-2001-2.

## 9 Seznam příloh

### Příloha 1: Seznam obrázků

- Obrázek 1: Proces získání živnostenského oprávnění
- Obrázek 2: Složky marketingového mixu
- Obrázek 3: Typy trhů
- Obrázek 4: Proces výběru cílového trhu
- Obrázek 5: Využití SWOT analýzy pro koncipování strategií
- Obrázek 6: Porterův model pěti konkurenčních sil
- Obrázek 7: Marketingové prostředí
- Obrázek 8: Činitelé v mikroprostředí společnosti
- Obrázek 9: Členění finančního plánu
- Obrázek 10: Ukázka využití tréninkových pomůcek SNAG a balanční čocky
- Obrázek 11: Podpora v rámci projektu „Se školou na golf“
- Obrázek 12: Základní sada SNAG
- Obrázek 12: Příměstský kemp Štířín
- Obrázek 12: Driving range GC Tehovec

### Příloha 2: Seznam tabulek

- Tabulka 1: Srovnání průměrných cen školného v soukromých školách v Říčanech.
- Tabulka 2: Ceník skupinových tréninků GC Tehovec (duben–červen, 12 týdnů)
- Tabulka 3: Srovnání počtu získaných klientů
- Tabulka 4: Kupní síla obyvatelstva ve městech (index -% procento celorepublikového průměru)
- Tabulka 5: PEST analýza
- Tabulka 6: SWOT analýza
- Tabulka 7: Příjmy z mateřských a základních škol za jarní sezónu
- Tabulka 8: Příjmy z mateřských a základních škol za podzimní sezónu
- Tabulka 9: Příjmy z odpoledních skupinových tréninků v jarní sezóně
- Tabulka 10: Příjmy z odpoledních skupinových tréninků v podzimní sezóně
- Tabulka 11: Příjmy z individuálních tréninků a z tréninku na hřišti v jarní sezóně

Tabulka 12: Příjmy z individuálních tréninků a z tréninku na hřišti podzimní sezóně

Tabulka 13: Příjmy z příměstských táborů v období letních prázdnin

Tabulka 14: Příjmy z výkonnostního kempu Malevil v období letních prázdnin

Tabulka 15: Shrnutí předpokládaných příjmů pro rok 2017

### **Příloha 3: Seznam grafů**

Graf 1: Srovnání cen kroužku v soukromých a základních školách v Říčanech

Graf 2: Průměrná cena hry na 9 jamek na hřištích v blízkém okolí

Graf 3: Počet obyvatel v Říčanech

Graf 4: Srovnání cen tenisové a golfové akademie za 3 měsíční tréninkový program

Graf 5: Vývoj počtu golfistů v ČR

## Příloha 4: Informační leták

# Dětský golfový tábor na zámku Štířín

7-11.7. 2014 a 4-8.8.2014

Přiveďte své děti do krásného prostředí zámku Štířín. Čeká na ně bohatý celodenní program zaměřený v dopoledních hodinách především na golf a tenis pod vedením profesionálních trenérů. Děti budou rozděleny podle výkonnosti a věku do skupin o maximálním počtu šesti dětí na jednoho trenéra. Golfový trénink bude přizpůsoben úplným začátečnickům i pokročilým hráčům, kteří po skončení kempu mohou získat osvědčení o golfové způsobilosti.

Po obědě v zámecké restauraci a odpočinku v klubovně budou na děti čekat cyklistické výlety, atletické a dovednostní olympiády, plavání a další hry a soutěže o ceny. Celý program je pečlivě a komplexně navržen, zaměřujeme se na rozvoj pohybových dovedností a speciálních technik v daných sportech.



Hlavním cílem celé této akce není jen zlepšení výkonnosti, ale hlavně zábava v klidném prostředí a příjemné společnosti.

**Povinná výbava:** Golfové, tenisové, cyklistické oblečení, kolo, helma na kolo, plavky, šustáková bunda, lahev na pití, boty na sport, kšiltovka, ručník, pantofle.

Příjezd dětí: 08:30 - 09:00 hod  
Vyzvednutí dětí: 16:00 - 16:15 hod

Kontakt: **Robert Fikar**  
602 487 777  
fikar.robert@gmail.com

### Cena 4.290 Kč zahrnuje:

celodenní stravu a pitný režim  
zapůjčení golfového a tenisového vybavení  
golfový a tenisový turnaj  
ceny do soutěží  
profesionální vedení všech sportovních aktivit

V ceně není započítán poplatek za hru na hřišti (200kč / 9 jamek)\*

\* týká se pouze pokročilejších hráčů, děti si budou moci vybrat, zda hrát na hřišti nebo se věnovat jiným aktivitám.



Zdroj: (vlastní zpracování)

### **Příloha 5: Golfové hřiště Molitorov**



Zdroj: GC Molitorov [online]

### **Příloha 6: Golfové hřiště Štířín**



Zdroj: Zámek Štířín [online]

