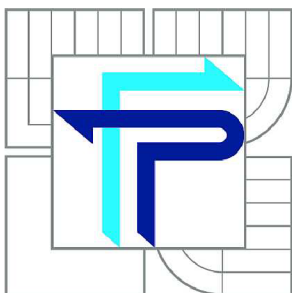


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

ZALOŽENÍ MALÉHO PODNIKU - BOULDER CENTRUM

CREATING OF SMALL COMPANY - BOULDER CENTRE

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. ZUZANA HOVORKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. VOJTĚCH KORÁB, Dr., MBA

BRNO 2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Hovorková Zuzana, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Založení malého podniku - boulder centrum

v anglickém jazyce:

Creating of Small Company - Boulder Centre

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

KORÁB, V., MIHALISKO, M.: Založení a řízení společnosti. Computer Press Praha, 2005, 252 s. ISBN 80-251-0592-X.

KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M.: Podnikatelský plán. Computer Press, Praha, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

MALACH, A., a kol.: Jak podnikat po vstupu do EU. Grada Praha, 2005, 524 s. ISBN 80-247-0906-6.

SRPOVÁ J., ŘEHOŘ, V.: a kol.: Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Grada Praha, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

VEBER, J., SRPOVÁ, J., a kol.: Podnikání malé a střední firmy. Grada, Praha, 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 25.05.2011

Abstrakt

Práce představuje návrh podnikatelského plánu pro založení centra boulderingu v Hradci Králové. Slouží jako příprava pro úspěšné podnikání. Obsahuje návrh podnikatelského záměru, teorii nezbytnou pro jeho vytvoření, analýzu vnitřního a vnějšího prostředí, marketingovou analýzu a finanční analýzu, které budou aplikovány při tvorbě a činnosti společnosti.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, boulder centrum, marketingový plán, finanční plán

Abstract

This study is a proposal of a business plan to floatation the centre of bouldering in Hradec Králové. The objective of this study is creating a business plan, describing a theory necessary for this work and analyzing surrounding, markets, estimated costs and incomes. The thesis prepares for a succesfull business career.

Key words

Business plan, bouldering, marketing plan, financial analysis

Bibliografická citace

HOVORKOVÁ, Z. *Založení malého podniku - boulder centrum*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 91 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 19. května 2011

.....
podpis autora

Poděkování

Děkuji vedoucímu diplomové práce Prof. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA. za účinnou metodickou, pedagogickou a odbornou pomoc a další cenné rady při zpracování mé diplomové práce.

V Brně dne 19. května 2011

.....
podpis autora

Obsah

1	Úvod.....	10
2	Vymezení problému a cíle práce	12
2.1	Problém	12
2.2	Cíl práce	12
3	Teoretická východiska práce	14
3.1	Vymezení termínu podnikatelský plán.....	14
3.2	Analýza trhu	15
3.2.1	Průzkum trhu.....	15
3.3	Analýza odvětví	15
3.3.1	SLEPT analýza obecného okolí	16
3.3.2	Porterův model konkurenčních sil	18
3.4	SWOT analýza podnikatelského prostředí.....	19
3.5	Popis podniku.....	20
3.5.1	Název podniku, jeho sídlo, datum založení, působíště	20
3.5.2	Předmět podnikání	20
3.5.3	Právní forma, vlastnické vztahy.....	21
3.6	Vedení a zaměstnanci.....	21
3.7	Výrobní plán.....	22
3.8	Marketingový plán	22
3.9	Další kroky při rozvoji podniku	25
3.10	Finanční plán	25
3.11	Hodnocení rizik	25
3.11.1	Analýza rizik.....	26
4	Analýza problému a současné situace	27
4.1	Cílová skupina zákazníků	27
4.2	SLEPT analýza obecného okolí	27
4.2.1	Sociální faktory.....	28
4.2.2	Ekonomické faktory.....	29
4.2.3	Politické faktory.....	30
4.2.4	Legislativní faktory.....	30

4.2.5	Technické a technologické faktory	31
4.2.6	Závěry z analýzy obecného okolí podniku	32
4.3	Porterův model konkurenčních sil	33
4.3.1	Vnitřní konkurence	33
4.3.2	Nová konkurence	34
4.3.3	Vyjednávací síla odběratelů.....	34
4.3.4	Sektor dodavatelů	35
4.3.5	Riziko konkurence substitutů.....	35
4.3.6	Závěr z analýzy oborového okolí podniku	36
4.4	Analýza poptávky.....	37
4.4.1	Průzkum potřeb potencionálních zákazníků	37
4.5	Analýza silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí – SWOT analýza	41
4.5.1	Silné stránky	42
4.5.2	Slabé stránky	43
4.5.3	Příležitosti	44
4.5.4	Hrozby	44
	Shrnutí SWOT analýzy	45
4.6	Nejdůležitější závěry plynoucí z analytické části	46
5	Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení.....	47
5.1	Název podniku, jeho sídlo, datum založení, působiště	47
5.2	Předmět podnikání	47
5.3	Právní forma, vlastnické vztahy	48
5.3.1	Proces vzniku podniku.....	49
5.4	Vedení a zaměstnanci.....	50
5.4.1	Náplň pracovních činností	50
5.4.2	Otevírací doba a rozvrh činností zaměstnanců podniku	51
5.4.3	Kalkulace mzdových nákladů v běžném provozu (září – květen)	53
5.5	Marketingový plán	54
5.5.1	Produkt.....	54
5.5.2	Cena a cenová politika.....	58
5.5.3	Distribuce.....	62
5.5.4	Marketingová komunikace (komunikační mix).....	62

5.6	Další kroky při rozvoji podniku	65
5.6.1	Založení horoškoly	65
5.7	Finanční plán.....	66
5.7.1	Příjmy a výdaje – popis položek.....	66
5.7.2	Plán příjmů a výdajů	68
5.7.3	Finanční výkazy podniku.....	73
5.8	Hodnocení rizik.....	76
5.8.1	Identifikace rizik	76
5.8.2	Kvalifikace a kvantifikace rizik.....	78
5.8.3	Závěr z analýzy rizik.....	79
5.9	Návrh implementace	79
	Závěr	81
	Seznam použité literatury	83
	Seznam obrázků.....	85
	Seznam tabulek	85
	Seznam příloh	86

1 Úvod

Zpracování podnikatelského plánu má ústřední význam při zakládání podniku. Začínajícímu podnikateli, který připravuje nový podnikatelský projekt, pomůže vytvoření podnikatelského plánu ujasnit si cíle a strategie podnikání, definovat produkt a předmět podnikání, vyřešit personální otázky, vymezit trh, cílové skupiny i konkurenci, zamyslet se nad budoucím vývojem podniku a vytvořit si reálnou představu o potřebném kapitálu prostřednictvím jednotlivých finančních plánů.

Pokud uvažujeme o založení vlastního nového podniku (živnosti), je předpokladem, že se tak rozhodujeme na základě našich vizí a přání. Stejně tak jako naše vize a náš nápad jsou prvotním hybatelem naší činnosti, tak dále musí bezpodmínečně následovat racionální uvažování a posouzení reálnosti, proveditelnosti, rizik a pravděpodobností na úspěch našeho plánu.

Abychom zabezpečili úspěšný start podniku v podmínkách tržní ekonomiky, je třeba vypracovat strategii pro rozvoj podniku a připravit projekty, kterými podnik tuto strategii uskuteční. Tyto projekty s analýzami a strategiemi se sdružují do podnikatelských plánů, které slouží také jako podkladový materiál pro přesvědčení potenciálních investorů o výhodnosti projektu a pro poskytnutí kapitálu na financování daného projektu v případě, že vlastní zdroje podniku nepostačují.

Úkolem mé diplomové práce je na základě analýz sestavit podnikatelský plán pro nové boulder centrum v Hradci Králové, který by byl realistický a dle něhož by bylo možné podnik založit a úspěšně rozvíjet.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část vymezuje teoretická východiska práce. Další část obsahuje analýzy obecného, oborového a interního okolí firmy, které potvrdí předpoklady o možnosti úspěchu na trhu. Praktická část uvede vlastní charakteristiky podniku, harmonogram procesů, návrhí vhodné marketingové strategie a personalistiku podniku. Konec práce se věnuje finanční

analýze, která obsahuje plány příjmů a výdajů pro první rok fungování podniku (ve třech variantách vývoje), výkaz zisků a ztrát, cash flow a rozvahu pro první tři roky působení klubu na trhu.

Boulder centrum bude podnik provozující lezeckou stěnu (z anglického „boulder“ – kámen, čili lezení po nízkých kamenech), bar a půjčovnu lezeckého materiálu. Jedná se o horolezeckou stěnu nízké výšky, bez použití lan. Tento v současné době velmi populární sport je vhodný k tréninku lezců jakékoli úrovně.

Téma využití volného času a péče o psychické a fyzické zdraví je dnes velmi aktuální. Se vzrůstající životní úrovní si dnes lidé mohou dovolit více luxusních produktů. Strach lidí o své zdraví či negativní vlivy velkoměsta na děti je kvůli sedavým zaměstnáním, nadměrnému využívání motorových dopravních prostředků, absenci volné přírody a pouliční kriminalitě na místě. Pokud jsou obyvatelé v dobré finanční situaci, mají dobrý zdravotní stav a provozování tělovýchovných aktivit se shoduje s jejich životním stylem, neváhají utratit peněžní prostředky za hodnotné využití svého volného času.

Myslím si, že je důležité, aby na trhu byla pestrá skladba podniků nebo neziskových organizací, kde může dítě i dospělý realizovat svá přání, uplatnit svůj talent, najít si nové přátele, pobavit se, na nějaký čas přestat řešit problémy.

Návrh podnikatelského plánu vychází ze zkušeností v oboru a ze získaných dat, které se dále analyzují. Díky správnému zpracování shromážděných informací je možné objevit příležitosti na trhu a konkurenční výhody nad ostatními konkurenčními subjekty trhu.

Při tvorbě práce jsem použila k rozborům okolí podniku a zhodnocení situace na trhu metodu analýzy, syntézy, pozorování, indukce a dedukce.

2 Vymezení problému a cíle práce

2.1 Problém

Podnikání je činností, ze které mají, ve většině případů, jedinci i společnosti prospěch - ať už v podobě zisku, tvorby pracovních míst nebo odvodů do veřejných rozpočtů ale také v možnosti člověka použít své kreativní, novátorské, řídicí nebo logické schopnosti, neustále se učit novým poznatkům, zkoušet různé postupy a hlavně vytvářet něco, co má hodnotu, budoucnost a z čeho mají ostatní užitek. V naší společnosti je pro fungující ekonomiku podnikání esenciální činností a proto by mělo být podporováno zakládání a rozvoj podniků, které se neobejde bez sestavení kvalitních podnikatelských plánů.

Na základě tohoto podnikatelského plánu bude moci zakladatel požádat finanční instituci o potřebný kapitál a také realizovat postupné kroky projektu. Úspěšnost celého projektu tak bude ovlivněna i kvalitou zpracování podnikatelského plánu, který by měl věrně a reálně popsat situaci na cílovém trhu a navrhnout strategii pro založení nového podniku.

2.2 Cíl práce

Cílem diplomové práce je návrh souhrnné strategie pro založení boulder centra, podniku, který nabízí zákazníkům sportovní vyžití a služby v oblasti pohostinství.

Tato strategie vyžaduje zpracování dílčích cílů:

- shromáždit veškeré potřebné informace pro zpracování podnikatelského záměru
- analyzovat a vyhodnotit stav konkurence a zákazníků, příležitosti a hrozby, silné a slabé stránky projektu
- vytvořit reálný obraz aktuální situace v oboru

- vymyslet strategii, kterou bude dosaženo úspěchu
- vytvořit finanční plán příjmů a výdajů
- celkově ekonomicky zhodnotit podnik

3 Teoretická východiska práce

3.1 Vymezení termínu podnikatelský plán

Podnikatelský plán je koncepce podniku v písemné podobě a slouží zpravidla dvěma účelům. Představuje důležitý vnitřní dokument, který slouží k efektivnímu a strategickému řízení. A na druhou stranu má i externí uplatnění a to při získávání kapitálu pro podnik (od bank, investorů, případně různými druhy nenávratných půjček). Ve všech případech se poskytovatelé kapitálu chtějí přesvědčit o výhodnosti projektu a o tom, že jimi vložené finanční prostředky dojdou zhodnocení. Proto je nezbytné mít kvalitně, reálně a přesvědčivě zpracovaný podnikatelský plán, který by je měl o úspěšnosti projektu přesvědčit.(9)

Struktura jednotlivých podnikatelských plánů se částečně liší. Záleží totiž na tom, jaké informace požadují ti, pro něž je podnikatelský plán tvořen (poskytovatelé kapitálu, management podniku, atp.).

Každý podnikatelský plán by však měl obsahovat:

- charakteristiky podniku a cíle, kterých chce dosáhnout
- popis výrobku či služby a jaký bude mít užitek pro zákazníka
- údaje pro marketing: konkurenční výhody, stav konkurence, odběratelé, dodavatelé, propagace, cenová politika, silné stránky
- strategii
- majetkoprávní vztahy související se záměrem
- důležitá finanční data (výdaje na realizaci projektu, očekávané příjmy)
- potřebné finanční zdroje a jak budou spotřebovávány (užití úvěrových prostředků)
- zhodnocení (9)

3.2 Analýza trhu

Analýza trhu je klíčová aktivita pro úspěch podnikatelského záměru. Analýza zahrnuje získávání, rozbor a hodnocení informací o trhu a jeho okolí.

Trh je místem, kde se setkávají prodávající (nabídka) a kupující (poptávka). Je možné ho dělit do kategorií podle zákazníků, geografického umístění, produktu a časového období. (1)

V marketingovém pojetí se rozlišuje **potenciální trh**, který představuje soubor spotřebitelů, kteří mohou projevit zájem o určitý produkt a současně je jim tento produkt finančně a fyzicky dostupný, **aktuální trh**, který je množinou už námi nabízený produkt nakupujících spotřebitelů a **cílový trh** je ta část trhu, kterou se podnik rozhodl získat. (1)

3.2.1 Průzkum trhu

Pro přesné a správné vymezení cílového trhu musíme znát potřebné informace. Pro získání těchto dat je třeba provést průzkum trhu. Zdroje mohou být: informační materiály statistického úřadu, ročenky, měsíční a čtvrtletní zprávy poskytující informace o jednotlivých regionech, informační materiály ministerstev a ostatních vládních institucí, informace Hospodářské komory, internet, databanky, telefonní seznamy, informace mezinárodních organizací, atp. (6)

3.3 Analýza odvětví

Nový podnik je nutno zařadit do příslušného kontextu. Mimo jiné jde o to, že potenciální investor, který hodnotí podnikatelský záměr podle celé řady kritérií, potřebuje vědět, v jakém konkurenčním prostředí se bude pohybovat. Je zde potřeba

rozebrat vyhlídky odvětví, včetně vývojových trendů a historických výsledků, proces vývoje nových produktů v daném odvětví a konkurenční prostředí. (2)

3.3.1 SLEPT analýza obecného okolí

Pomocí SLEPT analýzy pozorujeme a vyhodnocujeme změny v okolí podniku a jejich dopad na připravované projekty. SLEPT analýza vytváří komplexní pohled na prostředí státu, regionu či obce, které není stabilní a mění se. V rámci analýzy se nemapuje pouze současná situace, ale pozornost se věnuje hlavně otázkám, jak se toto prostředí bude či může do budoucna vyvíjet a měnit. (14)

Je někdy také nazývána PEST analýza a hodnotí:

➤ **Sociální faktory:**

1. Demografické charakteristiky

- velikost populace
- věková struktura
- pracovní preference
- geografické rozložení
- etnické rozložení

2. Makroekonomické charakteristiky trhu práce

- rozdělení příjmů
- míra zaměstnanosti – nezaměstnanosti

3. Sociálně-kulturní aspekty

- životní úroveň
- rovnoprávnost pohlaví
- populační politika

4. Dostupnost pracovní síly, pracovní zvyklost

- dostupnost potenciálních zaměstnanců s požadovanými schopnostmi
- existence vzdělávacích institucí schopných poskytnout potřebné vzdělání

➤ **Legislativní faktory:**

- existence a funkčnost podstatných zákonných norem
- obchodní právo
- daňové zákony
- legislativní omezení (distribuce, ekologická opatření)
- právní úprava pracovních podmínek
- funkčnost soudů
- vymahatelnost práva
- autorská práva

➤ **Ekonomické faktory:**

1. Základní hodnocení makroekonomické situace:

- míra inflace
- úroková míra
- obchodní deficit nebo přebytek
- rozpočtový deficit nebo přebytek
- výše HDP, HDP na jednoho obyvatele a jeho vývoj
- měnová stabilita
- stav směnného kursu

2. Přístup k finančním zdrojům

- náklady na půjčky
- bankovní systém
- dostupnost a formy úvěrů

3. Daňové faktory

- výše daňových sazeb
- vývoj daňových sazeb
- cla a daňová zatížení

➤ **Politické faktory:**

1. Hodnocení politické stability jako např.:

- forma a stabilita vlády

- klíčové orgány a úřady
- existence a vliv politických osobností
- politická strana u moci

2. Politicko-ekonomické faktory jako např.:

- postoj vůči privátním a zahraničním investicím
- vztah ke státnímu průmyslu
- postoj vůči privátnímu sektoru

3. Hodnocení externích vztahů

- zahraniční konflikty
- regionální nestabilita

4. Politický vliv různých skupin

➤ **Technologické faktory:**

1. Podpora vlády v oblasti výzkumu
2. Výše výdajů na výzkum
3. Nové vynálezy a objevy, technologické aktivity
4. Obecná technologická úroveň (14)

3.3.2 Porterův model konkurenčních sil

Podle profesora Portera z Harvardské univerzity je charakter a stupeň konkurence v rámci odvětví závislý na tom, jaké jsou vyjednávací vlivy dodavatelů, odběratelů, ohrožení ze strany konkurentů, nebezpečí existence substitutů za výrobky nebo služby a stupeň soupeřivosti mezi podniky v odvětví. (3)

Porterovým modelem konkurenčních sil zkoumáme potenciální a reálné konkurenty našeho podniku. Analyzujeme:

- Vnitřní konkurenci (konkurence ve stejné oblasti podnikání)
- Novou konkurenci (subjekty, které v budoucnu chtějí vstoupit na náš trh a konkurovat nám, můžeme je pouze odhadovat)

- Zpětnou integraci (odběratel přestane využívat služeb našeho podniku, protože si zřídil vlastní výrobu produktů, které od nás předtím odebíral. Tím se stane našim novým konkurentem)
- Dopřednou integraci (opak zpětné integrace, dodavatel rozšíří sféru svého podnikání a stane se tak pro svého odběratele novou konkurencí)
- Riziko konkurence substitutů (naš produkt mohou ohrožovat jiné, více či méně příbuzné produkty, které nám dosud nabízené produkty nahrazují, například kino a substitut televize) (3)

3.4 SWOT analýza podnikatelského prostředí

SWOT analýza je nejčastěji používaným nástrojem analýzy. Jedná se o komplexní postup, který kvalitativně vyhodnotí faktory ovlivňující zkoumaný objekt.

Jádro metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 základních skupin. Silné a slabé stránky jsou interními faktory a lze je našim působením ovlivnit (např. originalita nebo průměrnost našeho produktu, schopnosti našeho personálu). Hrozby a příležitosti zastupují externí faktory, které naši vůlí nelze ovlivnit, ale management na ně může reagovat (např. daňová legislativa, pracovní právo, stav konkurence).

SWOT analýza vychází z předpokladu, že podnik dosáhne předpokládaného úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb.

Pro tvůrce strategických plánů je užitečná v mnoha směrech:

- Poskytuje manažerům logický rámec pro hodnocení současné a budoucí pozice jejich společnosti.
- Díky tomuto hodnocení mohou pak manažeři vybrat vhodné strategické alternativy pro svůj podnik.
- Může být prováděna periodicky, aby manažery informovala o tom, které interní nebo externí oblasti nabyly nebo naopak ztratily na významu vzhledem k podnikovým činnostem. (13)

Schéma SWOT analýzy:

	S - silné stránky	W - slabé stránky
O - příležitosti	Strategie SO	Strategie WO
T - hrozby	Strategie ST	Strategie WT

Tabulka 1: SWOT analýza (13)

Legenda:

SO – využít silné stránky na získání výhody

WO – překonat slabiny využitím příležitostí

SW – využít silné stránky na čelení hrozbám

WT – minimalizovat náklady a čelit hrozbám (13)

3.5 Popis podniku

3.5.1 Název podniku, jeho sídlo, datum založení, působíště

Výběr místa působení firmy je velice důležitý. Druh podnikání, náklady, zvyky a potřeby zákazníků, plány územního rozvoje, ekologické aspekty rozhodují o výběru místa provozovny.

3.5.2 Předmět podnikání

Předmět podnikání nám určuje, o jakou společnost jde. Zda-li je to výrobní podnik, nebo se firma zabývá jen obchodem a do jakého oboru ji lze zařadit.

3.5.3 Právní forma, vlastnické vztahy

V této části diplomové práce je třeba určit vlastníka či vlastníky podniku, strukturu společnosti v případě více majitelů (kapitálový vklad, ručení, funkce ve firmě, cíle společníků).

Při rozhodování o právní formě podniku je potřeba důsledně zvážit všechny aspekty volby, neboť toto rozhodnutí bude mít pro podnik dlouhodobé daňové, právní a ekonomické důsledky. Podnik ale nemusí zachovávat jednu zvolenou právní formu. Je možné právní formu později změnit, například při rozrůstání podniku.

Právní forma ovlivňuje:

- zdanění
- osobní ručení podnikatelů
- možnosti financování
- náklady na zvýšení základního kapitálu, na založení společnosti
- image firmy (6)

3.6 Vedení a zaměstnanci

Úspěch podnikatelského záměru je velmi závislý na kvalitě lidských zdrojů v podniku. Schopnosti a zkušenosti managementu jsou klíčové pro správná rozhodnutí, která ovlivní další chod společnosti. Proto by se i podnikatelský plán měl zabývat popisem výběru zaměstnanců, jejich schopností, dovedností a organizace jejich práce.

U manažera podniku je třeba zdůraznit schopnosti, které jsou důležité pro realizaci daného podnikatelského záměru, hlavně profesní zkušenost, znalost oboru, jeho podnikatelské know-how, sociální kompetence a dosavadní úspěchy.

V podnikatelském plánu je také třeba se vyjádřit k organizační struktuře. Uvést vztahy nadřízenosti a podřízenosti, počet zaměstnanců, jejich kompetence, popis jejich pracovní náplně a požadavků na danou pozici. (6)

3.7 Výrobní plán

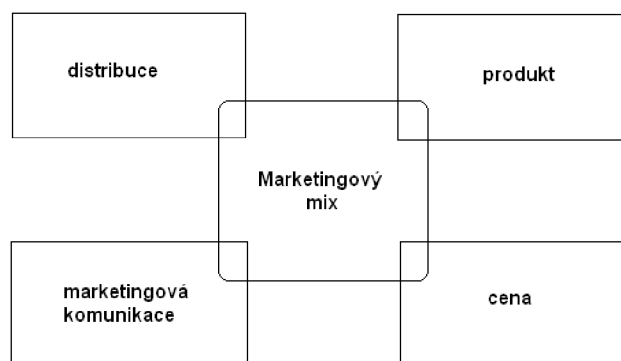
V této části je obsažen celý výrobní proces. Musí být uvedeni dodavatelé materiálu, jaký materiál bude používán a která výrobní zařízení budou potřeba pro produkci výrobků, pokud ji podnik zajišťuje sám. Pokud se podnikatel rozhodne o využívání subdodavatelů, ve výrobním plánu by se mělo uvést, které subdodavatele si vybral a proč.

V případě nevýrobního podniku je výrobním plánem spíše obchodní plán, který informuje o nákupu zboží a služeb. Podnik nabízející pouze služby, má v této části podnikatelského plánu uvést popis procesu jím poskytovaných služeb, případně hodnocení subdodavatelů. (3)

3.8 Marketingový plán

Tento plán je jakýmsi strategickým plánem podniku. Dává nám představu o tom, jakými způsoby se chce podnik prosadit na trhu proti konkurenci. (3)

V této části práce je důležitá tvorba **marketingového mixu**, který je souborem marketingových nástrojů využívaných k dosažení marketingových cílů. Marketingový mix představuje a popisuje všechny kroky, které společnost podniká, aby vzbudila poptávku po produktu. Kromě 4 základních „p“ (počáteční písmena anglických názvů) – ceny, distribuce, marketingové komunikace a produktu - lze marketingový mix rozšířit ještě o další položky: lidé, procesy, fyzický vzhled, balík nabízených služeb, spolupráce. (2)



Obrázek 1. Marketingový mix

1. Produkt

Pojem produkt neoznačuje jen samotný výrobek nebo službu (čili jádro produktu), pojem *úplný výrobek* v sobě skrývá také obal, design, kvalitu, image výrobce, značku, záruky, platební podmínky, služby a další doplňkové funkce, které z pohledu spotřebitele rozhodují o tom, jak produkt uspokojí jeho očekávání.

2. Cena

Cena je jediným prvkem marketingového mixu, který vytváří příjmy pro podnik.

Faktorů, které ji ovlivňují, je mnoho:

- Zákazník
- Produkt
- Výše nákladů
- Konkurence
- Distributoři

- Cenové zásahy vlády
- Cenová etika

Zahrnuje i slevy, termíny placení a možnosti úvěru.

3. Distribuce

Zde se uvádí, kde a jak bude produkt prodáván, včetně distribučních cest, dostupnosti distribuční sítě, zásobování a dopravy.

4. Marketingová komunikace (komunikační mix)

Cílem marketingové komunikace je vyvolat zájem zákazníků o společnost a o její nabídku produktů.

Komunikační mix:

- Reklama (vytváří image výrobku a stimuluje prodej)
- PR – public relations (vytváří pozitivní vztah veřejnosti k podniku, např. sponzoringem, působením na veletrzích, vydáváním časopisů, uveřejňování článků v tisku a rozhovorů v médiích, atp.)
- Podpora prodeje (např. pořádáním společenských akcí, soutěží a kurzů pro veřejnost, tzv. event marketingem – spojením si příjemných zážitků se společností a značkou)
- Přímý marketing (vytváří přímý kontakt s cílovou skupinou zákazníků, např. aktivní telemarketing, odpovědní kupóny, teleshopping, personifikovaný direkt mail nebo neadresný mail)
- Osobní prodej (představuje předvádění a prezentaci výrobku, ke které dochází při osobním styku prodejce se zákazníkem) (2)

3.9 Další kroky při rozvoji podniku

Uvedení strategického zaměření firmy na příští období, včetně jejích dlouhodobých cílů, způsobů dosažení těchto cílů i uvedení fáze podnikatelské činnosti, ve které se firma nachází. (6)

3.10 Finanční plán

Finanční plán je jednou z nejdůležitějších součástí podnikatelského záměru. Určuje potřebné množství investic a ukazuje ekonomickou životaschopnost projektu.

Finanční plán obsahuje:

- předpoklad příjmů a výdajů
- hotovostní toky v příštích třech letech (cash flow)
- výkaz zisků a ztrát podniku
- odhad rozvahy, který poskytuje informace o finanční situaci podniku k určitému datu (3)

3.11 Hodnocení rizik

Každá nově založená firma se obvykle setkává s velkými příležitostmi a riziky, jež mohou velmi ovlivnit její vývoj do budoucna. Je důležité rizika rozpoznat a připravit účinnou strategii k jejich zvládnutí. Nevětší riziko pro podnik většinou vyplývá z reakce konkurentů, slabých stránek marketingu, výroby či manažerského týmu nebo z rychlého technologického pokroku. Uvedením rizik podnikatel nepředstavuje svůj podnik v kritickém světle, ale dokazuje, že umí myslet kriticky a předvídavě. (4)

3.11.1 Analýza rizik

Analýza rizik je proces definování hrozeb, pravděpodobnosti, že se tyto hrozby uskuteční, a dopadu na aktiva.

Kroky, které by se při analýze rizik neměly vynechat jsou:

- 1) identifikaci aktiv – vymezení posuzovaného subjektu a popis aktiv, které vlastní
- 2) stanovení hodnoty aktiv – určení hodnoty aktiv a jejich význam pro subjekt, ohodnocení možného dopadu jejich ztráty, změny nebo poškození na existenci nebo chování subjektu
- 3) identifikaci hrozeb a slabin – určení druhů událostí a akcí, které mohou ovlivnit negativně hodnotu aktiv, určení slabých míst subjektu, které mohou umožnit působení hrozeb
- 4) stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti – určení pravděpodobnosti výskytu hrozby a míry zranitelnosti subjektu vůči dané hrozbě. (4)

Hodnocení rizik představuje neustálé zvažování:

- poškození aktivit, která mohou být způsobena naplněním hrozeb, přičemž je nutno vzít v úvahu veškeré potenciální důsledky
- reálné pravděpodobnosti výskytu takových rizik z pohledu převažujících hrozeb, zranitelnosti a aktuálně implementovaných opatření.

Výsledky hodnocení rizik pomohou určit odpovídající kroky vedení organizace i priority pro zvládání rizik a pro realizaci opatření určených k zamezení jejich výskytu. (4)

4 Analýza problému a současné situace

Analýzu podnikatelského sektoru je nutno zpracovat na základě aktuálních a přesných údajů. Průběžný monitoring okolí firmy je nutný k určení hrozeb a příležitostí, které v budoucnu mohou ovlivňovat podnik. Podrobnější analýza jak blízkého, tak obecného okolí je popsána v následujících kapitolách.

4.1 Cílová skupina zákazníků

Podnik bude působit na trhu volno-časových aktivit. Spádovou oblastí bude velkoměsto Hradec Králové a jeho blízké okolí.

Cílovou skupinou zákazníků budou lidé, kteří mají zájem o aktivní využití volného času, se zájmem o bouldering, bez vážnějších zdravotních problémů a budou ochotni zaplatit za tuto poměrně „luxusní“ službu. Nejpočetnější skupinu zákazníků budou tvořit ženy a muži ve věku 15 – 40 let, ale produktů boulder centra mohou bez problému využívat i jiné věkové skupiny.

4.2 SLEPT analýza obecného okolí

Tuto část analýzy lze považovat za všeobecnou a platí pro všechny podniky. Jejím cílem je upozornit na všechny důležité faktory, které mohou ovlivnit činnost nově vznikající společnosti.

4.2.1 Sociální faktory

4.2.1.1 Demografické charakteristiky okolí podniku

Počet obyvatel k 30. 9. 2010 v Královéhradeckém kraji dosáhl 555 tisíce. V krajském městě Hradci Králové, kde bude boulder centrum umístěno, žije přibližně 94,5 tisíc obyvatel. Do okruhu, ve kterém bude působit boulder centrum, lze zahrnout ještě dojíždějící studenty z Univerzity Hradec Králové, fakulty Karlovy Univerzity a 12 středních škol. Nej hustěji osídlenými místy jsou centrum a početná předměstí s velkými sídlišti. Jako v každém velkoměstě jsou zde zastoupeny všechny věkové kategorie, počty mladé generace posilují sezónně studenti.

Další demografický vývoj se vyznačuje mírným úbytkem počtu nově narozených dětí a celkovým stárnutím populace díky vyspělé zdravotní péči. Tento jev bude pro podnik nepříznivý vzhledem k tomu, že hlavní segment zákazníků bude ve věku 15-35 let. Podle Českého statistického úřadu je zřejmý také úbytek obyvatelstva vlivem stěhování. Ovšem ve statistikách není uveden počet studentů, kteří v Hradci Králové po dobu svého celého studia bydlí – a ti jsou ve věku našeho největšího segmentu potenciálních zákazníků. (11)

4.2.1.2 Sociálně-kulturní aspekty

Průměrná mzda v Královéhradeckém kraji byla v roce 2010 na 20 370 Kč a zaznamenala nárůst +2,4%. Vzhledem k dobrým platovým podmínkám a velkému počtu pracovních míst v Hradci Králové lze usuzovat vysokou životní úroveň obyvatel. Z tohoto tvrzení je třeba vyjmout většinu nepracujících vysokoškolských studentů a skupiny trvale nezaměstnaných obyvatel. (11)

Životní styl většiny obyvatel velkoměsta se vyznačuje snahou o aktivní naplnění volného času. V Hradci Králové vzniklo velké množství administrativních pozic, to

může být jedním z důvodů pro vysokou poptávku po sportovních rekreačních aktivitách. A právě pro městské děti je možnost sportovního vyžití v oddílech a zájmových organizacích tak důležitá. Většina rodičů se snaží svým dětem zajistit pestrý program, který by je odlákal od pouličního „poflakování“.

Další charakteristikou životního stylu obyvatel je velká pracovní vytíženost a stále se prodlužující pracovní doba. Ta znemožňuje zaneprázdněným pracujícím věnovat se zájmovým aktivitám intenzivně, po delší dobu několikrát týdně. Proto jsou u většiny obyvatel oblíbenější „koníčky“, které zaberou malé množství času, nemusí je provozovat pravidelně a není na ně nutná jakákoliv domácí příprava, jako v případě navštěvování boulder centra.

4.2.1.3 Dostupnost pracovní síly

Vlivem ekonomické krize je na trhu práce dostatečná nabídka pracovní síly na plný úvazek a o pozice v podniku, které budou pouze na částečný pracovní úvazek, budou mít zájem studenti z místních vysokých škol.

4.2.2 Ekonomické faktory

Hrubý domácí produkt, který je považován za nejsouhrnnější indikátor vývoje ekonomiky, vzrostl ve 3. čtvrtletí roku 2010 meziročně o 2,8.(10)

Za rok 2010 vzrostla míra inflace o 1,4 %. V České republice lze sledovat pozvolný celkový hospodářský růst.

Výše popsaný celkový růst ekonomiky by měl zapříčinit zvýšení životní úrovně obyvatel, tím by si mohla většina lidí dovolit luxusnější produkty, které představují i služby týkající se volno-časových aktivit.

Podle prognózy ČNB by se úrokové sazby neměly v roce 2011 zvyšovat. Pro podnik bude velmi výhodné, pokud zůstane úroková sazba na nízké úrovni (v současné době je 3M PRIBOR na 1,3 %) z hlediska výhodných půjček. (8)

Důležitým ekonomickým faktorem působícím na naši společnost bude míra nezaměstnanosti. V Královéhradeckém kraji dosahovala v roce 2010 výše 7,22 %. Můžeme se na to podívat hned ze dvou směrů. První směr může být poptávka po zaměstnancích a druhý směr bereme jako poptávku po zákaznících. V prvním směru pro nás může být výhodnější vyšší míra nezaměstnanosti, protože bychom měli větší možnost vybrat si zaměstnance, ale protože plánujeme řešit naše pracovníky víceméně formou brigádníků, není tento aspekt pro nás příliš významný. V druhém směru pro nás může být výhodnější co nejnižší míra nezaměstnanosti, protože lidé, kteří jsou ekonomicky aktivní, mají větší možnost utrácet než lidé, kteří práci nemají.

Vysoká nezaměstnanost může vést k nárůstu kriminality, který by negativně ovlivňoval i samotný podnik.

4.2.3 Politické faktory

Obecně lze považovat politickou situaci v zemi za stabilní. V parlamentních volbách v roce 2010 zvítězila Česká strana sociálně demokratická, ovšem většinově se prosazuje koaliční vláda Občanské demokratické strany, TOP 09 a Věcí veřejných. Pravicová koalice se vydala cestou početných reforem v oblasti zdravotnictví, daní a podnikání a politikou zaměřenou na snížení schodku státního rozpočtu.

4.2.4 Legislativní faktory

Hlavní složkou ovlivňující legislativní faktory je stát, jenž vydává množství zákonů, vyhlášek a jiných pro podnik závazných norem. V případě našeho podniku se jedná především o daňovou politiku, občanský a obchodní zákoník.

1. ledna 2011 nabyly účinnosti 2 zásadní novely v daňovém právu - nový daňový řád a rozsáhlá novela daní z příjmů, které spolu s dalšími novelami značně změnily daňové a pracovní podmínky fyzických a právnických osob.

1. dubna vejde v platnost novela zákona o dani z přidané hodnoty, která o změně sazeb DPH pro rok 2011 zatím neuvažuje.

Daňové subjekty v České republice v současnosti podléhají následujícím daním:

Daň	Sazba daně
Daň z příjmů fyzických osob	15%
Daň z příjmů právnických osob	19%
Daň z přidané hodnoty	10% (snížená) nebo 20% (základní)
Spotřební daň	podle druhu zboží (uhlovodíková paliva a maziva, líc a lihoviny, pivo, víno, tabákové výrobky)
Silniční daň	osobní automobily: 1 200 – 4 200 Kč nákladní automobily: 1 800 – 50 400 Kč

Tabulka 2: Daňové sazby pro rok 2011 v ČR

4.2.5 Technické a technologické faktory

Z hlediska technologických novinek podnik nebude výrazně ovlivněn. Zařízení není technologicky náročné. V praxi se vyskytuje několik firem, které se stavbou lezeckých stěn zabývají a jejich technologie se jistě neustále zlepšují a vyvíjí. Tento vývoj není ale nijak radikálně revoluční. Technologie stavění lezeckých stěn jsou již několik let téměř totožné. Případná změna technologií by nijak neměla ohrozit podnikání v této oblasti. Stávající technologie jsou zatím naprosto dostačující jak po stránce kvality, životnosti i minimalizace nákladů.

Nicméně informace a modernizace jsou klíčem k úspěchu a například kvalitní internetové stránky nebo terminál na platební karty v obchodě by v dnešní době měly být samozřejmostí.

Z těchto důvodů by měl být při plánování podniku kladen důraz na moderní prvky a trendy v podnikání. Pro případ boulder centra lze uvést kvalitní, aktualizované, multifunkční internetové stránky, reklamu na internetu, sledování a zařazování moderních trendů do produktů a vybavení tělocvičny, využívání současné počítačové techniky a softwaru. Při výběru zaměstnanců by se mělo dbát na to, aby byli recepční schopni ovládat nové technologie a neustále a rychle se učit.

4.2.6 Závěry z analýzy obecného okolí podniku

Z analýzy sociálních faktorů vyplývá, že životní styl obyvatel velkoměsta nahrává vzniku a rozvoji podniků se zaměřením na volno-časové aktivity. Nároky obyvatel na aktivity, jako nízká časová náročnost, prospěšnost pro psychické i fyzické zdraví, možnost využívání dětmi, by měl přesně náš podnik splnit.

Pozitivně působit na podnik bude předpokládaný růst životní úrovně. Nízké úrokové sazby budou výhodné při financování pomocí úvěru.

Negativními vlivy jsou místy vysoká nezaměstnanost z pohledu možnosti obyvatel kupovat produkty boulder centra, ovšem vysoká nezaměstnanost pozitivně zapůsobí při hledání pracovní síly a nastavení odměn zaměstnancům.

Majitel podniku by také měl vyvinout značné úsilí, aby podnik dokázal neustále modernizovat, tak aby byl schopný jít s dobou.

4.3 Porterův model konkurenčních sil

Trh, na kterém bude působit boulder centrum, je neustále rostoucí. Ziskovost odvětví je spíše malá. Zákazníci mohou snadno přejít ke konkurenci a jsou velmi citliví na cenové změny.

4.3.1 Vnitřní konkurence

Jediným, ale zároveň obávaným rivalem v oblasti horolezeckých stěn a poskytování k tomu navazujících služeb je teprve 3 roky starý projekt *DAP SPORT Lezecká stěna Hradec Králové*. Z počátku byl hlavním oborem podnikání provoz moderní výškové horolezecké stěny (kde se sportovci musí jistit lanem). V průběhu dalších let podnikatelé vybudovali v dalších patrech budovy malý boulder (lezení bez lana, s doskokem na duchny), restauraci a prodejnu outdoorového vybavení. Důkazem, že podnikatelé vědí jak zaujmout 1. pozici na trhu, je poskytování služeb jako lezecké kurzy pro veřejnost nebo pořádání závodů a přednášek.

Negativními stránkami DAP Sportu může být z pohledu zákazníka poměrně vysoká cena za vstup 100 Kč, otevírací doba pouze do 21 hodin a přelidněnost v odpoledních a večerních hodinách. Také poloha lezeckého centra nemusí vyhovovat všem zákazníkům – DAP Sport sice leží přímo v jednom z početných městských sídlišť, které je ovšem na kraji velkoměsta a obyvatelé z ostatních částí stráví dopravou na stěnu více času.

Již méně významným konkurentem je *Wellness a fitness club Fit4Fun*, jehož hlavní podnikatelskou náplní je provozování fitness centra. Horolezecká stěna je součástí posilovny a Fit4Fun ji prezentuje spíše jako posilovací trénink, než jako sport, kterému se je třeba věnovat na plno.

Konkurenci, která však nesídlí v Hradci Králové, ale v 17 km vzdálených Černožicích, představuje *Blue Cave* stěna, která má ovšem omezený provoz, chybějící

šatny a nesamostatné prostory – je to pouze 1 strana v sokolovně využívané i pro jiné sporty.

Za nepřímé konkurenty můžeme považovat většinu restauračních zařízení v Brně, jejichž analýze se ovšem věnovat nebudu. Z tohoto pohledu je spoléháno na ojedinělou kombinaci baru a lezeckého zařízení, kterou nám bude moci konkurovat pouze DAP Sport.

4.3.2 Nová konkurence

V současné době ve většině měst v České republice můžeme vidět přírůst obdobných podniků. Poptávka po těchto službách trvá - lidé se chtějí rekreovat, rodiče ocení, když jejich děti věnují ve volném čase smysluplným aktivitám a lezecký sport se stává pořád populárnější aktivitou mezi mladými lidmi. Také počáteční náklady na vstup na trh nejsou vysoké.

Proto můžeme předpokládat, že nová konkurence může v Hradci Králové ještě přicházet na trh.

4.3.3 Vyjednávací síla odběratelů

Počet odběratelů, tedy koncových zákazníků, bude mnohem vyšší než u firem s odběrateli v podobě několika velkých společností a jejich vyjednávací síla bude naopak mnohokrát menší. Vyjednávací síla odběratelů bude reprezentována představou lezecké komunity o tom, jaké by měly služby být a této představě se bude podnik chtít co nejvíce přiblížit.

4.3.4 Sektor dodavatelů

V České republice existují prakticky jen tři dodavatelé boulderového vybavení – Makak, Pilka Kameny, TR-Walls. Zahraniční výrobci nepřipadají v úvahu z důvodu vysokých cen. Proto je vyjednávací síla dodavatelů v oblasti lezeckých stěn je dost vysoká.

Co se týče dodávání pro boulder bar podnik nebude mít jediného či malý počet dodavatelů bez možnosti změny. Firma bude nakupovat komodity, které nabízí značný počet dodavatelů, proto v této oblasti podnikání bude vyjednávací síla dodavatelů nízká.

4.3.5 Riziko konkurence substitutů

Přímým substitutem lezení na boulderových stěnách je samozřejmě lezení na opravdových outdoorových bouldrech = balvanech v přírodě. Takováto aktivita vyžaduje nákup boulder matky, využití dopravních prostředků na dlouhou vzdálenost do oblastí s bouldery a dobré počasí. Výhodou je samozřejmě nulové vstupné a možnost sportování v přírodě.

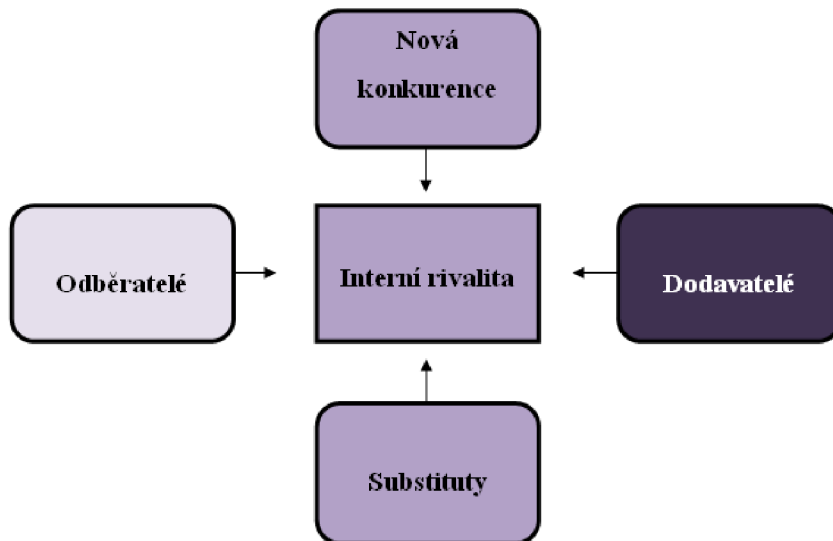
Dalším substitutem je lezení na vysokých stěnách ať už venku nebo na indoorových stěnách. Zde je potřeba ještě většího množství vybavení (investice do materiálu se pohybují od 7 tisíc do 30 tisíc), spolezce a znalost jisticích technik.

Za substituty produktů boulder centra lze však považovat i další pohybové aktivity, které posilují tělo a koordinaci pohybů. V současné době je nabízí každé sportovní centrum, jedná se například o bodystyling, sportovní gymnastiku, squash a další.

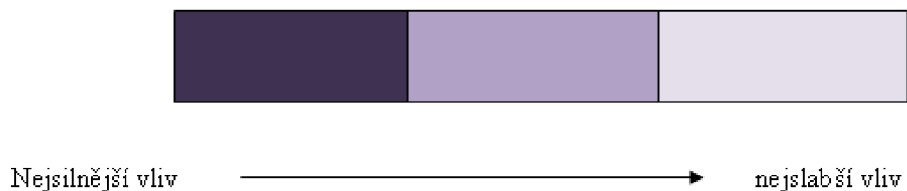
V případě boulderingu jsou náklady na změnu substitutů minimální. Substitucí pro boulder bar je domácí spotřeba produktů boulder baru.

4.3.6 Závěr z analýzy oborového okolí podniku

Analyzovaná firma bude působit na trhu, kde sice není konkurence početná, ale již dobře fungující a s velkým počtem zákazníků. Díky ne příliš vysokým počátečním nákladům na vstup na trh se může obávat rozšíření konkurence o další subjekty. Vyjednávací síla dodavatelů v oblasti dodávání bouldrového vybavení bude vysoká, naopak vyjednávací síla dodavatelů pro boulder bar bude nízká. Hrozbě substitutů bude muset podnik čelit hlavně přes léto, kdy zákazníci volí raději lezení v přírodě.



Obrázek 2: Model konkurenčních sil pro boulder centrum



Obrázek 3: Stupnice vlivu sil konkurenčního prostředí

4.4 Analýza poptávky

V této kapitole je zanalyzována poptávka po produktech boulder centra za pomoci dotazníkového šetření.

4.4.1 Průzkum potřeb potenciálních zákazníků

Cílem dotazníkového šetření bylo zjištění potřeb potenciálních zákazníků boulder centra. Z analýzy lze zjistit základní charakteristické znaky zákazníků, jakou nejvyšší částku jsou zákazníci za vstup do tělocvičny zaplatit, četnost návštěv a komunikační kanály, které je vhodné při kontaktu zákazníků používat.

Metodou dotazování jsem přímo oslovila nebo kontaktovala písemně či prostřednictvím emailu a facebooku 80 respondentů, kteří se vyskytují v oblasti Hradce Králové (dotazník najdete v přílohách diplomové práce). Služeb boulder centra by využilo 64 dotazovaných. Z analýzy odpovědí těchto potenciálních zákazníků můžeme zjistit informace potřebné pro další úvahy a prognózy.

4.4.1.1 Návštěvnost

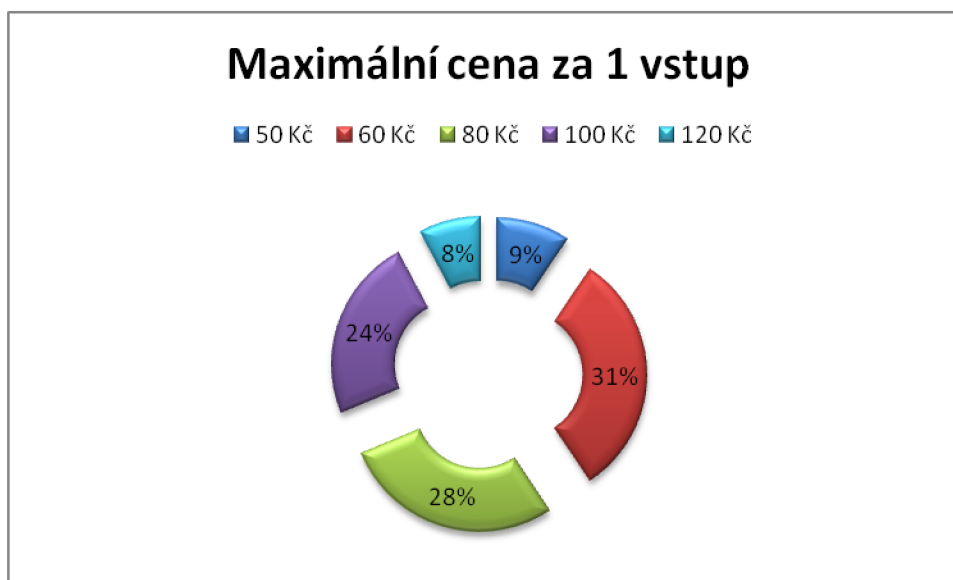


Obrázek 4: Četnost návštěv lezeckých stěn

Z průzkumu vyplývá, že existuje 21% aktivních lezců, kteří trénují pravidelně, měli by zájem o množstevní slevy (permanentky), možnost realizovat se při plánování lezeckých cest, lezení je jejich hlavní zálibou, ně-li životním stylem. Tito zákazníci by přinášeli podniku stálé příjmy.

Zbylé 4/5 potencionálních zákazníků tvoří „příležitostní“ lezci, kteří by se na stěnu přišli hlavně odreagovat a pobavit, posilovat a protáhnout se nebo zkusit lezení poprvé. Vzhledem k velkému podílu této skupiny je důležité vyhovět jejím potřebám: možnost zapůjčení lezeček a sáčku s magnéziem pro začínající, kteří ještě nemají vlastní výbavu, velkou nabídku lezeckých cest nízké a střední obtížnosti, další „atrakce“ přidávající na rozmanitosti a zábavnosti lezeckého tréninku (slack-line, hrazdy, posilovací panely, lano) marketingové akce zacílené k nalákání zákazníka na další tréninky.

4.4.1.2 Maximální cena za vstup na lezeckou stěnu



Obrázek 5: Maximální cena za 1 vstup

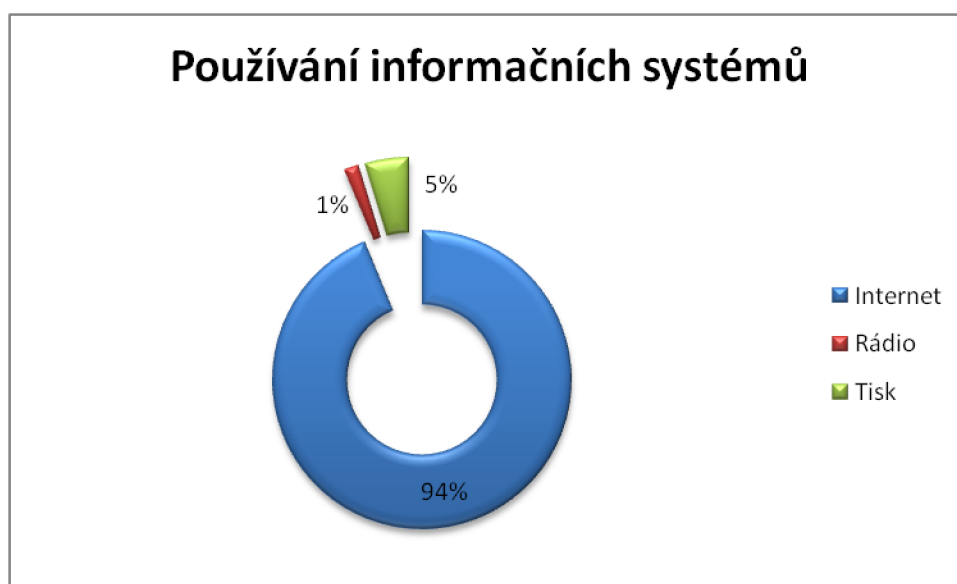
31% potencionálních zákazníků by bylo ochotno zaplatit částku maximálně 60 Kč za 1 vstup, což většina lezeckých stěn v současné době není schopna nabídnout. Pokud by

se nově založenému boulder centru podařilo vytvořit cenovou nabídku vyhovující této skupině zákazníků, bylo by velmi pravděpodobné, že by od dražší konkurence odešli.

Z údajů vyplývajících z tohoto grafu budu dále vycházet v kapitole o tvorbě cen.

4.4.1.3 Používání informačních systémů

Informace získané z tohoto grafu jsou důležité pro určení kanálů pro propagaci podniku. Je zřejmé, že kvalitní internetové stránky, databáze s emailovými adresami zákazníků a dobře umístěná reklama na internetových serverech bude základním kamenem pro účinnou propagační činnost.

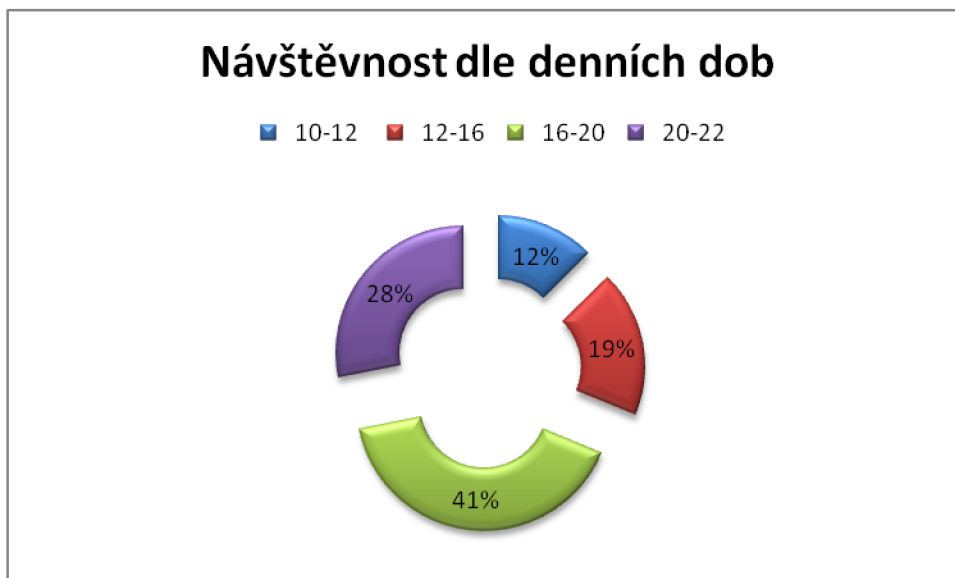


Obrázek 6: Používání informačních systémů

4.4.1.4 Vytíženost stěny v průběhu dne

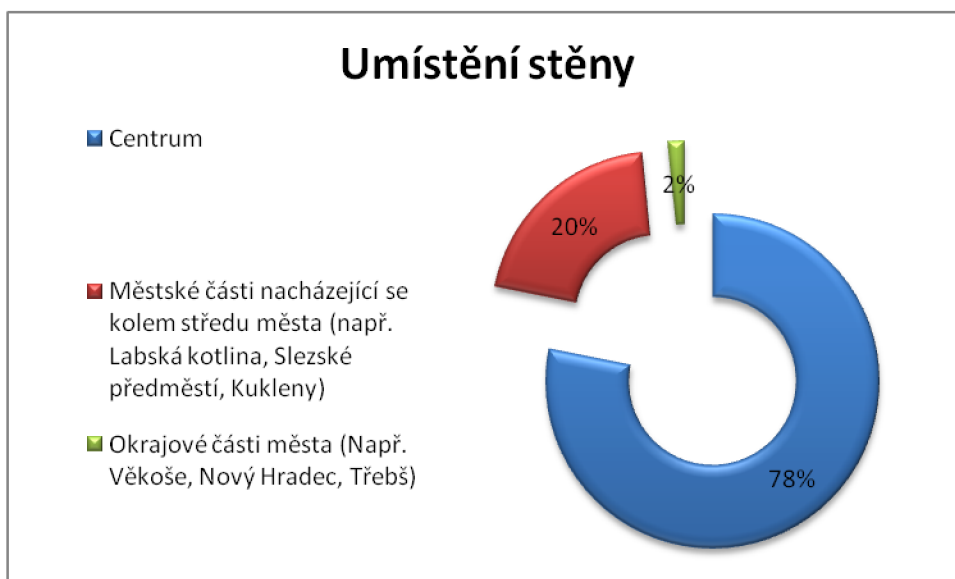
Bylo možné předvídat, že největší poptávka po službách lezecké stěny bude v odpoledních hodinách - od 16. do 20. hodiny. Z toho důvodu můžeme uvažovat o

zlevnění vstupů v hodinách, kdy prostory nebudou plně využity (dopoledne) – tím bychom motivovali zákazníky k přesunu svých tréninků z doby, kdy bude stěna vytížená.



Obrázek 7: Návštěvnost dle denních dob

4.4.1.5 Preferované umístění boulder centra



Obrázek 8: Umístění stěny

Z analýzy těchto odpovědí vyplývá, že boulder centrum bude mít velmi silnou konkurenční výhodu v podobě lokality stěny, kterou preferuje až 78% potenciálních zákazníků. V centru města Hradec Králové se nacházejí administrativní budovy, základní, střední a vysoké školy, tudíž zákazník nebude ztrácet čas zdlouhavým přejížděním na trénink. V případě návštěvy boulder baru ocení možnost opustit boulder centrum pěšky nebo s využitím MHD.

4.4.1.6 Další informace z analýzy poptávky

Informace získané z dalších položek dotazníku pouze shrnu v následujícím odstavci:

- Nejsilnějším konkurentem je DAP SPORT lezecká stěna, který v současnosti navštěvuje 61% respondentů.
- 15% respondentů dává přednost lezení na vysokých stěnách, 19% preferuje boulderové stěny. Oba typy lezení provozuje 66% respondentů.
- Věkové složení respondentů dotazníku je následující:

Do 15-ti let	20%
15-25 let	30%
25-40 let	37%
40 a více let	13%

Tabulka 3: Věkové složení respondentů

4.5 Analýza silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí – SWOT analýza

Tato analýza bude cenným informačním zdrojem při formulaci celkové strategie.

4.5.1 Silné stránky

➤ **Originalita nabízených produktů**

Spojení bouldrové stěny s boulder barem a půjčovnou materiálu je originální a od zákazníků velmi oceňované, nikoliv však jedinečné. Co bude dělat podnik jedinečným, bude jeho atmosféra. Lezecká komunita se vyjadřuje specifickými požadavky na prostředí, ve kterém chtějí trávit svůj volný čas a podnik se svým netradičním vybavením stěny i baru, akcemi a smyslem pro detail splní tyto jejich požadavky. Pro nově příchozí, teprve začínající lezce, bude taková atmosféra strhující, vlivem přátelského prostředí se budou lépe adaptovat a mohou pozvat své známé a rozšířit tak okruh zákazníků. Více se dočtete v popisu podniku.

➤ **Doplňkové služby**

Pro zákazníky boulder centra bude výhodná i možnost využití služeb půjčovny materiálu na lezecký sport. Zákazníci před sportovním výletem nebudou muset ztrácet čas chozením po městě, ale budou si moci pohodlně na tréninku v boulder centru zamluvit nebo vyzvednout vybavení.

➤ **Delší otevírací doba centra oproti konkurenci**

Stěna bude otevřena až do 22 hodin, bar do 00.00 s možností prodloužení otevírací doby v případě zájmu zákazníků baru.

➤ **Nízké náklady na vybavení (pro zákazníka)**

Oproti jiným sportům, kdy náklady na vybavení dosáhnou až desetitisícových částek, na návštěvu boulder centra není třeba pořizovat speciální a drahé vybavení. Jedinou investicí jsou boty na lezení, které se dají pořídit od 500 Kč do 1000 Kč a při používání na stěně vydrží několik let.

➤ **Nízké ceny oproti konkurenci**

V porovnání s ostatními horolezeckými centry bude mít nově začínající boulder centrum ceny nižší. To by mohlo zapříčinit přechod části zákazníků od konkurence do

nového podniku. Navíc by zpřístupnilo tyto profesionální služby méně majetné skupině obyvatel, jako například studentům a dětem z průměrně movitých rodin.

➤ **Umístění boulder centra**

Areál TJ Slavia je umístěn v klidné části v centru Hradce Králové, kam se dá velice dobře dostat linkami MHD nebo bez problému zaparkovat auto přímo u objektu. Budova boulder centra je součástí tohoto venkovního sportovního areálu s velmi vytiženou sportovní halou.

Přes den tu probíhají tréninky dětí i dospělých 12-ti sportů, které TJ Slavia sdružuje. Proto je poloha tanečního centra tak výhodná pro rodiče, které dovedou dítě na jeho trénink a dvouhodinové čekání si vyplní boulderingem, nebo pro děti, které sem „odloží“ tatínka, jenž si jdou zahrát volejbal.

V okolí areálu je mnoho základních škol, střední školy, gymnázium a sídliště, z jejichž žáků a obyvatel by mohla být tvořena dominantní část zákazníků služeb pro děti a mládež.

➤ **Schopnosti personálu**

Silnou stránkou podniku bude bezesporu osobnost zakladatele, který svými zkušenostmi z lezení, stavění stěn a cest, známostmi v lezecké komunitě a nadšením pro vše nové v této oblasti podnikání pomůže vytvořit podnik, který splní očekávání nadšenců lezeckého sportu v Hradci Králové.

➤ **Spolupráce s horoškolami**

➤ **Kvalita stěny**

➤ **Znalosti potřeb zákazníků**

4.5.2 Slabé stránky

➤ **V baru se nebudou servírovat teplá jídla**

Z hygienických důvodů a náročnosti přípravy teplých jídel bude podnik přicházet o tržby za tyto produkty.

- **Jedná se o nový, neznámý podnik**
- **Zakladatel má zatím málo zkušeností s podnikáním**

4.5.3 Příležitosti

- **Rostoucí zájem o lezecký sport**

Přeplněné lezecké haly nebo ihned obsazené lezecké kurzy na vysokých školách jsou důkazem o stále větší oblíbenosti lezeckého sportu.

- **Získání vlastních prostor**

V případě velké ziskovosti a úspěchu podniku by bylo vhodné získat vlastní prostory na výhodném místě.

4.5.4 Hrozby

- **Zhoršení finanční situace, hrozba bankrotu**

Nízký zájem o podnikem nabízené služby, nenaplněné odhady tržeb, nedostatečná informovanost o podniku, pracovní neschopnost majitele může zapříčinit nefunkčnost a ztrátovost podniku.

- **Zvětšení konkurence na trhu**

S předpokládaným růstem trhu bude pravděpodobně vznikat i nová konkurence.

- **Výkyvy poptávky**

Hrozbu snížení poptávky lze předpokládat v období příznivého počasí pro lezení v přírodě nebo prázdnin.

- **Přechod zákazníků na substituční služby**

- **Stav současné konkurence**

- **Bankovní úvěr**

Shrnutí SWOT analýzy

Strenghts	Weakness
<p>S₁...Originalita nabízených produktů</p> <p>S₂...Umístění boulder centra</p> <p>S₃...Nízké náklady na vybavení (pro zákazníka)</p> <p>S₄...Nízké ceny oproti konkurenci</p> <p>S₅...Doplňkové služby</p> <p>S₆...Delší otevírací doba centra oproti konkurenci</p> <p>S₇...Schopnosti personálu</p> <p>S₈...Spolupráce s horoškolami</p> <p>S₉...Kvalita stěny</p> <p>S₁₀...Znalost potřeb zákazníků</p>	<p>W₁...Jedná se o nový, neznámý podnik</p> <p>W₂...Zakladatel má zatím málo zkušeností s podnikáním</p> <p>W₃...V baru se nebudou servírovat teplá jídla</p>
Opportunities	Threats
<p>O₁...Rostoucí zájem o lezecký sport</p> <p>O₂...Získání vlastních prostor</p>	<p>T₁...Zhoršení finanční situace, hrozba bankrotu</p> <p>T₂...Přechod zákazníků na substituční služby</p> <p>T₃...Zvětšení konkurence na trhu</p> <p>T₄...Stav současné konkurence</p> <p>T₅...Bankovní úvěr</p> <p>T₆...Výkyvy poptávky</p>

Tabulka 4: Shrnutí SWOT analýzy

4.6 Nejdůležitější závěry plynoucí z analytické části

Analýza poptávky potvrdila, že umístění boulder centra a jeho cenová politika budou silnou konkurenční výhodou podniku.

Největším konkurenčním rivalem je podnik DAP Sport, který má již svou klientelu a poskytuje širokou škálu kvalitních služeb. Proto se bude muset nově vznikající podnik zaměřit na odlišení se od tohoto konkurenta pomocí originality nabízených služeb.

Z analýzy obecného prostředí vyplývá, že životní styl obyvatel velkoměsta nahrává vzniku a rozvoji podniků se zaměřením na volno-časové aktivity. Opětný hospodářský růst umožní obyvatelům nákup luxusnějších služeb. Hradec Králové je vhodným městem k provozování podniku jako je boulder centrum z důvodu velkého počtu obyvatel, velkého zastoupení studentů a mladých lidí a nižší nezaměstnanosti než v ostatních oblastech České Republiky.

5 Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

5.1 Název podniku, jeho sídlo, datum založení, působíště

Podnik bude pojmenován podle velmi populární a obtížné boulderové oblasti ve Švýcarsku – **Boulder centrum Magic Wood**. Název se lehce vyslovuje, lze ho zkrátit (Magic) a vystihuje přesně, že jde o bouldrové lezení.

Datum otevření Boulder centra je stanoveno na 1.října 2011.

Sídlem podniku bude bydliště jednoho ze spoluvlastníků a provozovnou bude nemovitost ve venkovním areálu TJ Slavia Hradec Králové, v ulici Víta Nejedlého. Majitelé uzavřou s vlastníkem nemovitosti smlouvu o pronájmu prostor. Jedná se o přízemní budovu s vhodnými parametry pro vestavbu nízké lezecké stěny, s šatnami, sociálním zařízením a i s prostorem pro bar a posezením venku. K tréninku je možno využívat i venkovní areál a klidovou zónu u řeky, které jsou v bezprostřední blízkosti tělocvičny.

Areál TJ Slavia Hradec Králové se nachází v centru stotisícového města. V blízkém okolí je hned několik základních a středních škol, sídlišť a udržovaných městských přírodních zón. V rozlehlém komplexu budov areálu TJ Slavia je i největší krytá hala v Hradci Králové. Výhodnou pozici areálu potvrzuje i velký počet parkovacích míst a vynikající dostupnost linkami MHD.

5.2 Předmět podnikání

Předmětem podnikání bude provozování boulder centra, půjčovny sportovního vybavení a baru. Dále organizace sportovních a kulturních akcí. Pro předmět podnikání je nutné opatřit si oprávnění k podnikání. Majitelé společnosti Boulder centrum Magic

Wood budou mít živnostenské oprávnění, a to konkrétně na živnost volnou - **Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona** s obory činností:

- Provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti
- Pronájem a půjčování věcí movitých
- Obchodní živnost - koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- Hostinská činnost

Vizí podniku bude vytvořit prosperující a oblíbený podnik, který poskytne další možnost sportovního vyžití. **Posláním** společnosti bude rozšíření výběru sportovních aktivit ve městě, dát šanci lidem realizovat své sny a využít svůj talent, navazovat nové kontakty, prohlubovat své znalosti, aktivně a zdravě vyplnit svůj volný čas.

5.3 Právní forma, vlastnické vztahy

Boulder centrum Magic Wood bude založeno jako společnost s ručením omezeným z důvodu výhod jako:

- Možnost více vlastníků společnosti
- Omezené ručení vlastníků
- Až 70% vkladu lze splatit do pěti let od založení (celková výše splacených vkladů musí činit alespoň 100 000 Kč) (12)

Společníky a zároveň jednateli podniku, každý se stejným podílem ve společnosti, budou:

Tomáš Novotný¹

- vklad 100 000 Kč

Kateřina Nováková

- vklad 100 000 Kč

¹ Společníci si nepřejí zveřejnění jejich osobních údajů v diplomové práci. Proto jsou zde uvedena jména a další osobní údaje smyšlená.

5.3.1 Proces vzniku podniku

Založení společnosti s ručením omezeným je poměrně zdoluhavý proces, který závisí na rychlosti odbavování na úřadech. Společnost s ručením omezeným je založena **uzavřením společenské smlouvy** formou notářského zápisu. Dále bude nutné založit **nový bankovní účet** na jméno správce vkladů a složit vklad na tento účet. K vydání potvrzení o složení vkladů a o jeho výši vyžaduje banka předložení společenské smlouvy. Potvrzení poté slouží jako jeden ze zakladatelských dokumentů a dokládá se při podání návrhu na zápis do obchodního rejstříku.

Na živnostenském úřadě budou muset společníci **ohlásit nové živnosti** prostřednictvím formuláře "Ohlášení živnosti pro právnickou osobu". **Návrh na zápis do obchodního rejstříku** se musí podat do devadesáti dnů od založení společnosti.

Jako přílohy se k návrhu přikládají:

1. společenská smlouva
2. oprávnění k podnikatelské činnosti
3. listina osvědčující právní důvod užívání místností (souhlas vlastníka těchto prostor)
4. doklad o splnění vkladové povinnosti
5. výpis z Rejstříku trestů ne starší 3 měsíců každého jednatele
6. čestná prohlášení jednatelů s úředně ověřenými podpisy

Společnost vzniká k okamžiku **zápisu do obchodního rejstříku** a tímto dnem nastává povinnost vést účetnictví. První z povinností nově vzniklé společnosti je její registrace u místně příslušného finančního úřadu. (7)

5.4 Vedení a zaměstnanci

Jak již je zmíněno výše, společníky a zakladateli podniku budou 2 osoby. Oba společníci přinesou do podniku potřebné dovednosti získané z předchozích zaměstnání a studia:

- Paní Kateřina Nováková (25 let) má ekonomické vzdělání, praxi v pohostinství a řízení chodu malého podniku z oblasti pohostinství.
- Pan Tomáš Novotný (27 let) má rozsáhlé zkušenosti s prodejem outdoorového vybavení, pracemi na úpravách a stavění horolezeckých a boulderových stěn, je instruktorem lezení a členem skalní záchranné služby. V jeho posledním zaměstnání 2 roky získával velmi důležité zkušenosti na pozici manažera.

Společníci se budou primárně starat o správný chod a vedení podniku, zatímco fyzicky v podniku budou dle otevírací doby pracovat zaměstnanci na dohodu o pracovní činnosti, kteří budou odměňováni dle počtu odpracovaných hodin. Tyto pozice budou vhodné především pro studenty a vzhledem k vysoké nabídce takovéto pracovní síly v Hradci Králové bude možné na mzdových nákladech šetřit.

5.4.1 Náplň pracovních činností

Kateřina Nováková

- Vedení podnikového účetnictví
- Administrativa, komunikace s úřady
- Marketing
- Organizace a vedení pracovního týmu
- Cenové kalkulace
- Příprava plánů pro rozvoj podniku
- Příprava sportovních a kulturních akcí
- Pomoc na baru/v půjčovně/recepci

Tomáš Novotný

- Řízení vztahů s dodavateli
- Zásobování
- Údržba stěny a celého objektu
- IT zabezpečení, správa webu
- Mapování konkurenčního trhu
- Příprava plánů pro rozvoj podniku
- Příprava sportovních a kulturních akcí
- Pomoc na baru/v půjčovně/recepci

Zaměstnanci na DPČ

- Úklid prostor před otvírací dobou + průběžný úklid
- Obsluha centra, tzn. práce na baru, která ovšem nezahrnuje pouze práci barmana ve smyslu práce s občerstvením, ale také pozici recepčního, který vybere peníze za vstup, případně za půjčení materiálu, a předá zákazníkovi klíče od šatny. V prostoru vyhrazeném pro lezení a posilování není zaměstnanec zapotřebí z důvodu podepsání prohlášení, ve kterém zákazník potvrdí, že na sebe bere veškerou zodpovědnost při pohybu v těchto prostorách.

5.4.2 Otvírací doba a rozvrh činností zaměstnanců podniku

Otvírací doba

Po- Pá 10-24

So-Ne 11-24

V následující tabulce je uvedena předpokládaná pracovní doba a potřeba zaměstnanců v centru. Společníci budou aktivity potřebné pro řízení podniku vykonávat z prostor podniku i ze svého domova.

Dny/hod	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
Po		Z1					Z2									
								S2								
Út	Z3						Z4									
								S1								
St	Z2						Z3									
								S2								
Čt	Z4						Z1									
								S1								
Pá	Z1						Z5									
								S2								
So		Z3					Z5									
								Z2								
Ne		Z4					Z5									
								S1								

Tabulka 5: Přehled směn

Legenda k tabulce:

Z1 ... zaměstnanec na DPČ

Z2... zaměstnanec na DPČ

Z3... zaměstnanec na DPČ

Z4 ... zaměstnanec na DPČ

Z5 ... zaměstnanec na DPČ

S1 ... Tomáš Novotný

S2 ... Kateřina Nováková

5.4.3 Kalkulace mzdových nákladů v běžném provozu (září – květen)

Zaměstnanec	Mzda/týden	Mzda/měsíc v Kč	Sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem v Kč	Náklady zaměstnavatele v Kč
Z1	20 hod x 80 Kč = 1600 Kč	6400	2176	8576
Z2	20 hod x 80 Kč = 1600 Kč	6400	2176	8576
Z3	20 hod x 80 Kč = 1600 Kč	6400	2176	8576
Z4	20 hod x 80 Kč = 1600 Kč	6400	2176	8576
Z5	27 hod x 80 Kč = 2160	8640	2937	11578
Společník 1		18000	6120	24120
Společník 2		18000	6120	24120
Celkem/ měsíc				94122

Tabulka 6: Kalkulace mzdových nákladů

5.5 Marketingový plán

V této části práce je podrobně rozpracovaný *marketingový mix*, který také slouží jako vnitřní analýza podniku.

5.5.1 Produkt

Hlavním produktem bude provozování sportovního centra, konkrétně stěny určené pro bouldering. K této hlavní službě budou samozřejmě připojeny ještě doprovodné služby jako provozování baru, půjčovny lezeckého a outdoorového vybavení a pořádání eventů.

5.5.1.1 Boulder stěna

Otvírací doba boulder stěny bude každý všední den od 10 do 22 hod a o víkendech a svátcích od 11 do 22 hod. Od června do srpna bude provoz omezen pouze na odpolední a večerní hodiny od 16 do 22 hodin každý den.

Budova, ve které boulder centrum bude zřízeno, se skládá z velké místnosti 12 x 10 metrů. V této místnosti bude zřízena stěna. Strop je až ve výšce 5 metrů, což postačuje pro účely boulderingu. Z této místnosti vede vstup do části objektu vyhrazené pro pánské a dámské šatny, sprchy, toalety a jedné chodby vedoucí kolem místnosti, která bude sloužit jako sklad, do části vyhrazené pro recepci a bar. Z prostoru recepčního/barmana bude přístup do velké skladové místnosti a také do menší kuchyňky. Vchod do objektu se bude nacházet hned naproti recepci. Po zaplacení vstupu se bude moci zákazník volně pohybovat v oblasti šaten a lezecké stěny.

Velikost stěny 310 m² lze považovat za velmi uspokojující – velký prostor umožní trénovat desítkám lezců najednou a navíc sníží riziko zranění z důvodů stísněného prostoru a srážky s jinými lezci. Touto plochou se bude stěna řadit mezi největší bouldrové stěny v České republice.

Velmi příjemným doplňkem stěnového vybavení bude barevné značení cest s popisem obtížnosti, které se bude vždy aktualizovat v závislosti na sestavení chytů. Samotná přeměna části chytů a tím tedy obtížnosti a charakteru cest bude prováděna jednou týdně, dle časových možností majitele. Takto častá obměna bude jedním z lákadel lezecké klientely, protože současným standardem aktualizace lezeckých cest na stěnách je kolem půl roku.

Další výhodou pro zákazníky bude velké množství cest určených pro lezce, kteří začínají a potřebují se naučit správně pohybovat na lehčích úsecích stěny. Stavba cesty bude volena pro rozvoj jen určitých dovedností při boulderingu.

V prostorách stěny bude také možnost pro nekonkurenční podniky k vystavení reklamy v podobě plakátů nebo nápisů na stěně či zdech.

Kromě stěny bude věnována velká pozornost silové přípravě lezců, což také není na lezeckých stěnách obvyklé. Tzv. posilovací a protahovací koutek bude sestávat z hrazdy, posilovacích panelů různé obtížnosti a žebřin. Lezci tak budou moci po tréninku na stěně posilovat jiným způsobem, což je opět zábavnější než jen obyčejný trénink.

Největší raritou ovšem bude možnost odreagování a odpočínutí rukou při chození po nízké slack-line (jedná se o pásku 2 cm širokou, napnutou mezi dva pevné body, po které lidé chodí jako po laně a předvádějí akrobatické prvky), která bude natažená ve zbývajícím prostoru stěny. Tento sport má již mnoho příznivců nejen mezi lezci.

5.5.1.2 Boulder Bar

Boulder bar bude návštěvníkům boulder centra Magic Wood k dispozici po celou dobu otvírací doby centra. V případě zájmu zákazníků o prodloužení zavírací doby lze nechat bar otevřený i déle.

V místnosti vyhrazené pro bar bude až 40 míst k sezení. K dispozici bude i velký prostor pro zahrádku, který bude rovněž opatřen stoly a slunečníky.

Originalita tohoto baru bude spočívat ve výzdobě s lezeckou a outdoorovou tematikou a ve vybavení, které není standardem každého baru. K dispozici bude bezplatně k zapůjčení kytara a noty, populární stolní hry jako například aktivita, karty a čísla lezeckých a cestovatelských časopisů. V měsících, kdy bude otevřena zahrádka, budou moci návštěvníci vyzkoušet i velmi nízko zavěšenou slack-line (na vlastní nebezpečí).

V celé budově bude možnost připojení k internetu přes zabezpečenou bezdrátovou síť pro zákazníky zdarma. Uvnitř nebude povoleno kouřit, ovšem k venkovním prostorům pro kuřáky to z baru bude jen pár kroků.

Nabídka produktů baru

V baru budou servírovány nealkoholické i alkoholické nápoje, pochutiny v podobě balených produktů a již připravené hermelíny a utopence. K dostání budou také cigarety, zapalovače a tape páska pro lezce.

Dodavatelé

Sudy s pivem budou dováženy výrobcem z pivovaru. Díky možnosti uskladnění sudů v budově bude stačit dovážka jednou týdně.

Pro dodávání dalších alkoholických nápojů a již připraveného, baleného jídla bude využito velkoobchodu Makro.

Převážné množství vína bude pro jeho chuť a výhodnou cenu odebíráno od vinařství VÍNO SÝKORA s.r.o. z Čejkovic a dováženo v sudech. Menší zásobu bude tvořit víno uchovávané v lahvích.

Přehled dodavatelů

A-TRANS.CZ, s.r.o.

Dykova 24

Hradec Králové-Pražské Předměstí

1.moravsko-česká vinařská s.r.o.

Štefánikova 519

250 91 Zeleneč

Makro Cash & Carry ČR s.r.o.

Hradec Králové-Březhrad 181

5.5.1.3 Půjčovna sportovního vybavení

Půjčovna lezeckého vybavení bude používána jednak zákazníky lezecké stěny, kteří jdou zkusit bouldering poprvé anebo si ještě nejsou jisti, zda chtějí investovat do koupě lezeckých bot a sáčku s magnéziem.

Pro zkušenější lezce bude půjčovna vybavení užitečná v tom, že stěnu budou stejně často navštěvovat a ušetří tak cestu do města do jiné z půjčoven outdoorového vybavení.

Vybavení k zapůjčení

Půjčovaný materiál lze rozdělit do dvou skupin dle účelu: materiál sloužící čistě pro **lezení**, kterým je *základní vybavení* (lano, sedák, prsní úvazek, smyčky, jistící pomůcky, lezecké boty, přilba) – zákazníci půjčující si tento materiál budou především začátečníci, kteří si budou chtít vyzkoušet lezení v přírodě na vyšších skalách a *pokročilá výbava* (friendly, mačky a cepíny, bouldermatka), kterou si půjčí i zkušenější lezci, kterým se nevyplatí investovat tisíce do vybavení, které příliš často nevyužijí.

Vybavení na další outdoorové aktivity jako **skialping**, **horolezectví** a **ferraty** je následující:

- Lavinový přístroj
- Lavinová sonda
- Sněhová lopata
- Stan expediční
- Skládací hůlky
- Sněžnice
- Ferratový set
- Slack line páska

Proces půjčování

Zákazník si bude moci materiál k zapůjčení objednat přes internetové stránky společnosti, telefonicky nebo osobně v boulder centru. Pokud bude materiál k dostání na místě, může si ho zákazník vypůjčit na místě.

Za vypůjčený materiál bude zaplacená záloha v hotovosti a vrácena zákazníkovi při navrácení vybavení bez poškození. Zákazník také zaplatí cenu za vypůjčení v závislosti na počtu dní.

Materiál bude pečlivě překontrolován personálem při předávání zákazníkovi i vyzvednutí od něj. Také se bude preventivně kontrolovat jeho stav a použitelnost, když bude uskladněn pro další použití. Zejména lana a sedáky budou podrobeny zvláštní péči a dle vytížení a norem často měněny novými kusy.

5.5.2 Cena a cenová politika

Rozhodování o cenách je velmi složitý úkol, který musí nový podnik řešit. Ceny poskytovaných služeb jsou tvořeny na základě faktorů, jako jsou ceny substitučních služeb, výše nákladů, poptávka. Cenová strategie při rozvoji podniku se bude držet

nižších cen oproti konkurenčním podnikům. Ceny nápojů se budou odvíjet od ceny od dodavatelů navýšené o marži.

Podnik bude plátcem daně z přidané hodnoty, proto všechny dále uvedené ceny zahrnují DPH.

5.5.2.1 CENÍK VSTUPNÉHO NA STĚNU PRO ROK 2011-12

Pobyt v prostorách stěny je časově neomezen (trénink zpravidla netrvá déle než 2 hodiny).

Děti do patnácti let mají slevu 50 %.

Produkt	Cena v Kč
Jednorázové vstupné do 14:00	60
Jednorázové vstupné po 14:00	80
10 vstupů (platnost 1 rok)	600
10 vstupů – student (platnost 1 rok)	550
10 vstupů – dítě do 15-ti let (platnost 1 rok)	300
Půlroční permanentka	2400

Tabulka 7: Ceník vstupu na stěnu

5.5.2.2 Ceník nápojů a pochutin

Piva		
Pilsner Urquell	0,5 l	30 Kč
Pilsner Urquell	0,3 l	19 Kč
GAMBRINUS 10°	0,5 l	25 Kč
GAMBRINUS 10°	0,3 l	16 Kč
RADEGAST BIREL /NEALKO/	0,5 l	26 Kč
Vína		
Sudové bílé	0,2 l	25 Kč
Sudové červené	0,2 l	25 Kč
Láhev Rulandské šedé	0,7 l	120 Kč
Láhev Frankovka	0,7 l	120 Kč
Nealko		
Rozlévané		
Orange limonáda	0,1 l	5 Kč
Cola limonáda	0,1 l	5 Kč
Tonik	0,1 l	5 Kč
Jemně perlivá voda	0,1 l	5 Kč
Neperlivá voda	0,1 l	5 Kč
Horké nápoje		
Čaj	1,5 g	20 Kč
Turecká káva	7 g	19 Kč
Vídeňská káva	7 g	30 Kč
Alžírská káva (vaječný koňak)	7 g	45 Kč
Irská káva (whisky)	7 g	48 Kč
Espresso	7 g	20 Kč
Smetana do kávy	10 g	3 Kč
Destiláty		
Absinth	0,04 l	54 Kč
Absolut vodka	0,04 l	42 Kč
Bacardi rum	0,04 l	48 Kč
Becherovka	0,04 l	30 Kč
Becherovka Lemond	0,04 l	30 Kč
Beefeater gin	0,04 l	45 Kč
Berentzen	0,04 l	25 Kč
Carolans	0,04 l	50 Kč
Fernet	0,04 l	30 Kč
Fernet Citrus	0,04 l	30 Kč
Finská vodka	0,04 l	45 Kč
Griotka	0,04 l	25 Kč
Jameson	0,04 l	60 Kč
Magister	0,04 l	42 Kč
Pepermintový likér	0,04 l	25 Kč
Slivovice	0,04 l	35 Kč
Tequila	0,04 l	60 Kč
Tuzemský rum	0,04 l	25 Kč

Vaječný koňak	0,04 l	25 Kč
Něco k jídlu		
Nakládaný hermelín		40 Kč
Utopenec		30 Kč
Chipsy		20 Kč
Arašídy		20 Kč
Slané tyčinky		15 Kč
Pečivo - 1 kus		3 Kč

Tabulka 8: Ceník pochutin

5.5.2.3 Ceny půjčovny

První den zapůjčení materiálu nebude účtován.

Materiál	Cena v Kč/ den	Záloha v Kč
Lano	50	
Sedák	20	
Prsní úvazek, smyčky	20	
Jistící pomůcky	20	
Lezecké boty	20	
Sáček s magnéziem	10	
Přilba	20	
Ferraty set	50	1000
Friendly (1 ks)	40	500
Mačky	25	1000
Cepín turistický	25	1000
Bouldermatka	50	1000
Lavinový přístroj	60	5000
Lavinová sonda	20	1000
Sněhová lopata	30	1000
Stan pro 2-3 osoby	100	1500
Skládací hůlky	40	500
Sněžnice	50	1500
Slack line páska	40	

Tabulka 9: Ceník půjčovny

5.5.3 Distribuce

Boulder centrum bude využívat jen jeden způsob distribuce a to přímé poskytování služeb.

Zájemci o služby boulder centra se mohou prostřednictvím elektronické pošty, telefonicky nebo osobně na recepci přihlásit a objednat si jeho produkty. Počítač s databází zákazníků a jejich objednávek z internetových stránek, telefonické a emailové konverzace a mobilní firemní telefon bude v době výuky obsluhovat recepční, který také bude přihlášeným zákazníkům vystavovat permanentky a kontrolovat vstup do tělocvičny.

Z pohledu podniku a konečných zákazníků bude při distribuci docházet k těmto operacím a marketingovým pohybům:

- informace
- propagace
- jednání
- objednání
- platby (2)

5.5.4 Marketingová komunikace (komunikační mix)

5.5.4.1 Internet

Internetové stránky společnosti

Hlavním zdrojem informací o podniku a jím nabízených produktech budou internetové stránky, které budou denně aktualizovány a budou nabízet přehled o všech produktech, novinkách a akcích. Rubriky jako diskuze, fotogalerie, kontakty a objednávky, nabídka produktů, o boulder centru, akce a soutěže zajistí zákazníkům veškeré informace, umožní objednání z pohodlí svého domova.

Do designu a funkčnosti webu společnosti se bude investovat mnoho času, protože internet je v současné době jedním z nejdůležitějších kanálů, prostřednictvím kterého cílová skupina zákazníků boulder centra získává informace. Web lze podrobit kritice na serverech jako je např. Interval.cz, Jaknaweb.cz, Jakpsatweb.cz či Owebu.cz, kde se správce webu dozví názor internetové stránky.

Dále lze napojit webové stránky na Google Analytics. Tento analytický nástroj poskytuje širokou řadu informací o přístupech na webové stránky a jejich používání reálnými návštěvníky a dokáže pomoci odhalit i skryté chyby webu.

Propagace na internetu bude tedy zahrnovat velkou množinu z marketingových aktivit společnosti.

Vyhledatelnost na Googlu

Programátor stránky se bude muset snažit optimalizovat webové stránky za pomoci zvyšování hodnoty on-page (např. hustota klíčových slov, výskyt v titulku zdrojového kódu stránky, validita kódu, atd.) a off - page faktorů (počet zpětných odkazů). Při správné volbě klíčových slov bude pak moci potencionální zákazník stěnu snadno ve vyhledávači najít a zjistit všechny potřebné informace.

Pokud by se ani optimalizací webových stránek nedosáhlo výraznějšího posunu ve výsledcích vyhledávání, je možné využít placenou reklamu **Google – Google AdWords**. Reklamy se zobrazí na stránce Google přesně v té chvíli, kdy uživatelé vyhledávají související produkty nebo o nich čtou text. Platí se až za kliknutí na reklamu, zobrazení je zdarma. V případě omezeného reklamního rozpočtu lze nastavit denní mezní útratu a rozpočet se může kdykoliv změnit.

Bezplatné zvýšení návštěvnosti webových stránek a propagace společnosti

Registrace v bezplatných katalozích, uvedení kontaktů na stránkách našich partnerů a kontakty na stránkách se sportovní tematikou, to vše zvýší pagerank stránek a pravděpodobnost nalezení kontaktu na společnost.

Účast v diskusních fórech

Velice účinným prostředkem, jak dát o webu vědět, jsou diskusní fóra tematicky příbuzná s obsahem stránek. Na Internetu lze najít diskusní fóra, do kterých přispívají osoby, které se mohou stát potenciaálními zákazníky společnosti.

Boulder centrum Magic Wood na Google mapách

Díky bezplatnému zápisu budou moci v Mapách Google zákazníci nalézt boulder centrum snadněji. Na google mapách hledají miliony lidí denně, proto je i tímto možné zviditelnit společnost.

Sociální síť

Založení stránky společnosti na facebooku, cílená komunikace, časté aktualizace obsahu a příspěvky do diskuze, pozvánky na akce vytvoří možnosti pro navázání trvalejšího vztahu zákazníků ke společnosti a jednoduchým ale velmi účinným způsobem rozšíří povědomí o společnosti jejich kamarádům.

5.5.4.2 Reklama a podpora prodeje

Z dalších prostředků komunikačního mixu bude využito na propagaci podniku:

Reklamy

- Při otevření stěny a při pořádání akcí plakáty a letáky rozmístěné po školách základních, středních i vysokých, viditelně umístěné v hlavní hale celého slavistického objektu a dalších blízkých sportovištích, na sídlištích v domech či na prostorách vyhrazených pro reklamu, v klubech a na diskotékách

- Inzerce v místních novinách a brožurách o kulturním a sportovním dění ve městě
- Inzerce v jednom vydání lezeckého časopisu Montana při otevření stěny

Podpory prodeje

- Pořádání boulderových závodů – 1x do roka
- Pořádání sportovních dní pro děti (lezení, lanové atrakce, vázání uzlů, hry)
- Pořádání kulturně společenské akce s chozením po slack – line a soutěž v akrobacii na slack – line.
- Rozesílání, rozdávání nebo soutěžení o poukazy na slevu
- Možnost zakoupení dárkového poukazu na nákup produktu Boulder centra
- Nabídky nových i stálých produktů prostřednictvím elektronické pošty

5.6 Další kroky při rozvoji podniku

Za předpokladu, že podnik bude po svém startu úspěšný a bude mít možnosti se dále rozvíjet je potřeba promyslet další možnosti, kterých může na trhu využít.

5.6.1 Založení horoškoly

Založení lezeckého kroužku by dalo možnost se sportovně a i závodně realizovat dětem i dospělým. Vychovávání kvalitních lezců by zvýšilo prestiž stěny a vytvořilo kolektiv, který by měl o bouldering velký zájem a přinesl tak společnosti nové zákazníky, pracovní sílu nebo finance.

Kromě závodního lezení by se vytvořil nový zdroj z příjmů a to z poskytování služeb instruktora, který by dával placené hodiny skupinám nebo jednotlivcům, kteří by si chtěli bouldering (nebo lezení v přírodě) vyzkoušet.

5.7 Finanční plán

Boulder centrum Magic Wood bude plátcem DPH a bude vést účetnictví.

V této části práce jsou uvedeny plány příjmů a výdajů pro 1. rok podnikání v pesimistické, optimistické a realistické variantě. Dále jsou zde vypracovány plány cash-flow, výkaz zisku a ztrát a rozvaha společnosti pro první tři roky působení podniku.

5.7.1 Příjmy a výdaje – popis položek

5.7.1.1 Příjmy

Tržby za vstupné a půjčování materiálu

Předpoklad tržeb za vstupné a půjčování materiálu byl vypočten jako průměrná tržba za 1 vstup*počet dní plného provozu v měsíci*předpoklad počtu návštěvníků stěny za den + tržba za půjčený materiál za měsíc.

Tržby za produkty baru

Tržby za prodej zboží na boulder baru byly vypočteny jako počet dní provozu v měsíci*průměrná útrata*počet zákazníků baru za den.

Úvěr

Společníci využijí financování cizím kapitálem – zažádají o úvěr u bankovní instituce. Úvěr bude ve výši 1 mil. Kč a bude sloužit k nákupu boulderové konstrukce a chytů v hodnotě 1 mil. Kč. Úvěr bude splácen po dobu 5 let, konstantní anuitou. Úroková sazba je předpokládána ve výši 8,7 p. a.

K překlenutí počátečního nedostatku finančních prostředků podnik využije kontokorentního úvěru, dodavatelských úvěrů a pozdějšího splacení závazků vůči zaměstnancům.

5.7.1.2 Výdaje

Nákup hmotného majetku

Výdaje na nákup hmotného majetku jsou zobrazeny v příloze č.1. Položky hmotného majetku představují předměty z vybavení tělocvičny, stravovací části budovy a ze zásob materiálu k vypůjčení.

Nákup surovin

Výše finančních prostředků na nákup surovin k prodeji v boulder baru byl odvozen v závislosti na předpokládaných tržbách z prodeje zboží. Tato položka má tedy charakter variabilních nákladů.

Marketing

Výdaje na marketing vycházejí z navrhovaného plánu na propagaci společnosti. Nejvíce prostředků na reklamu bude soustředěno na dobu před a po otevření centra. V průběhu roku bude třeba propagovat akce, které bude centrum pořádat.

Cestovní výdaje

Společnost z počátku podnikání nebude vlastnit automobil. Společníci budou využívat pro jízdy pro podnikání vlastních automobilů. Výdaje vyjadřují prostředky vynaložené na pohonné hmoty a opotřebení.

Mzdy, odvody na zdravotní a sociální pojištění

Tato položka udává celkovou výši mezd a odvodu na sociální a zdravotní pojištění za všechny zaměstnance podniku. Jedná se o platy pěti zaměstnanců na dohodu o pracovní činnosti a dvou společníků. Společníci podniku se shodli na vyplácení fixního platu 18 000 Kč měsíčně a na konci roku si rozdělí případný zisk. Podrobné propočty jsou v tabulce mzdových nákladů v kapitole č. 5.4.3.

Pojištění odpovědnosti za škodu

Podnik bude platit pojištění odpovědnosti za škodu, která bude ve výši 5000 měsíčně.

Splátka úvěru

Splátka úvěru je podrobně rozepsána ve splátkovém kalendáři v příloze č. 2.

5.7.2 Plán příjmů a výdajů

V následujících tabulkách jsou uvedeny podrobné plány předpokládaných příjmů a výdajů vzniklých v jednotlivých měsících za první rok podnikání. Rozdíl příjmů a výdajů v reálné variantě plánu činí **329 684 Kč**, což lze považovat za uspokojující výsledek za 1. rok podnikání. V dalších letech se předpokládá mírné zvýšení cen produktů společnosti a tudíž zvýšení zisku podniku.

5.7.2.1 Srovnání variant plánů a výdajů

Následující tabulka uvádí přehled předpokládaných příjmů a výdajů za 1. rok podnikání ve třech variantách – pesimistické, optimistické a reálné.

Varianta	Příjmy v Kč	Výdaje v Kč	Rozdíl příjmů a výdajů za 1. rok podnikání v Kč
Reálná	3 963 450	3 633 767	329 684
Optimistická	4 336 200	3 775 804	560 396
Pesimistická	3 678 260	3 587 644	90 616

Tabulka 10: Rozdíl příjmů a výdajů

Plán příjmů a výdajů - reálná varianta	2011				2012								
	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září
Zřizovací náklady	3 000												
Náklady na hmotný majetek celkem	1 235 240												
Náklady na suroviny		45 675	56 963	66 150	63 000	58 800	73 238	63 000	53 288	47 250	44 100	47 250	55 125
Náklady na marketing	10 000	3 000	3000						3000	3000			3000
Nájemné	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Energie, voda, topení	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000
Cestovní náklady	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200
Mzdové náklady	29 120	95000	95000	95000	95000	95000	95000	95000	95000	48 000	48 000	48 000	95 000
Pojištění		5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000
Splátka úvěru	20 613	20 613	20 613	20 613	20 613	20 613	20 613	20 613	20 613	20 613	20 613	20 613	20 613
Ostatní náklady	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Výdaje celkem	1 324 173	195 488	206 776	212 963	209 813	205 613	220 051	209 813	203 101	150 063	143 913	147 063	204 938
Tržby za vstupné a půjčování materiálu		82 300	85 000	88 000	85 000	88 000	94 000	78 000	58 200	60 000	24 800	26 000	68 900
Tržby za produkty baru		130 500	162 750	189 000	180 000	168 000	209 250	180 000	152 250	135 000	126 000	135 000	157 500
Úvěr	1 000 000												
Základní kapitál	200 000												
Příjmy celkem	1 200 000	212 800	247 750	277 000	265 000	256 000	303 250	258 000	210 450	195 000	150 800	161 000	226 400
Rozdíl příjmů a výdajů	-124 173	17 312	40 975	64 037	55 187	50 387	83 200	48 187	7 350	44 937	6 887	13 937	21 462

Tabulka 11: Plán příjmů a výdajů – reálná varianta

Plán příjmů a výdajů - optimistická varianta	2011				2012								
	Září	Ríjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září
Zřizovací náklady	3 000												
Náklady na hmotný majetek celkem	1 235 240												
Náklady na suroviny		60 900	73 238	73 500	78 750	66 150	81 375	70 875	68 513	63 000	51 450	55 125	63 000
Náklady na marketing	10 000	10 000	3000	3000					3000	3000			3000
Nájemné	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Energie, voda, topení	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000
Cestovní náklady	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200
Mzdové náklady	29 120	95000	95000	95000	95000	95000	95000	95000	95000	48 000	48 000	48 000	95 000
Pojištění		5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000
Splátka úvěru	20 613	20 613	20 613	20 613	20 613	20 613	20 613	20 613	20 613	20 613	20 613	20 613	20 613
Ostatní náklady	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Výdaje celkem	1 324 173	217 713	223050,5	223313	225563	212963	228188	217688	218325,5	165813	151263	154938	212813
Tržby za vstupné a půjčování materiálu		99 700	103 000	104 800	103 000	104 800	112 000	96 000	66 900	69 000	33 200	35 000	86 300
Tržby za produkty baru		174 000	209 250	210 000	225 000	189 000	232 500	202 500	195 750	180 000	147 000	157 500	180 000
Úvěr	1 000 000												
Základní kapitál	200 000												
Příjmy celkem	1 200 000	273 700	312 250	314 800	328 000	293 800	344 500	298 500	262 650	249 000	180 200	192 500	266 300
Rozdíl příjmů a výdajů	-124 173	55 987	89 200	91 487	102 437	80 837	116 312	80 812	44 325	83 187	28 937	37 562	53 487

Tabulka 12: Plán příjmů a výdajů – optimistická varianta

Plán příjmů a výdajů - pesimistická varianta	2011				2012								
	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září
Zřizovací náklady	3 000												
Náklady na hmotný majetek celkem	1 235 240												
Náklady na suroviny		42 630	48 825	61 740	59 850	51 450	65 100	56 700	48 720	44 100	44 100	44 100	50 400
Náklady na marketing	10 000	10 000	3000	3000					3000	3000			3000
Nájemné	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Energie, voda, topení	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000
Cestovní náklady	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200
Mzdové náklady	29 120	95000	95000	95000	95000	95000	95000	95000	95000	48 000	48 000	48 000	95 000
Pojištění		5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000
Splátka úvěru	20 613	20 613	20 613	20 613	20 613	20 613	20 613	20 613	20 613	20 613	20 613	20 613	20 613
Ostatní náklady	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Výdaje celkem	1 324 173	199 443	198638	211553	206663	198263	211913	203513	198533	146913	143913	143913	200213
Tržby za vstupné a půjčování materiálu		78 560	74 000	71 200	76 000	71 200	76 000	69 000	61 680	45 600	16 400	17 000	56 720
Tržby za produkty baru		121 800	139 500	176 400	171 000	147 000	186 000	162 000	139 200	126 000	126 000	126 000	144 000
Úvěr	1 000 000												
Základní kapitál	200 000												
Příjmy celkem	1 200 000	200 360	213 500	247 600	247 000	218 200	262 000	231 000	200 880	171 600	142 400	143 000	200 720
Rozdíl příjmů a výdajů	-124 173	917	14 862	36 047	40 337	19 937	50 087	27 487	2 347	24 687	-1 513	-913	507

Tabulka 13: Plán příjmů a výdajů – pesimistická varianta

5.7.3 Finanční výkazy podniku

V dalších tabulkách je uvedeny výkazy zisků a ztrát, rozvaha a cash-flow společnosti po 3 roky podnikání.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT	2011	2012	2013
Tržby za prodej zboží	482 250	1 925 250	2 302 000
Náklady vynaložené na prodané zboží	168 788	673 838	805 875
Obchodní marže	313 462	1 251 412	1 496 125
Výkony	255 300	838 200	990 500
Výkonová spotřeba	135 800	389 400	398 800
Přidaná hodnota	432 962	1 700 212	2 087 825
Osobní náklady	314 120	999 000	999 000
Daně a poplatky	0	0	0
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	50 001	200 004	200 004
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	0	0	0
Ostatní provozní náklady	0	0	0
Převod provozních výnosů	0	0	0
Převod provozních nákladů	0	0	0
Provozní výsledek hospodaření	68 841	501 208	888 821
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0
Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0
Náklady z finančního majetku	0	0	0
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek	0	0	0
Výnosové úroky	0	0	0
Nákladové úroky	28 416	75 556	59 998
Ostatní finanční výnosy	0	0	0
Ostatní finanční náklady	0	0	0
Převod finančních výnosů	0	0	0
Převod finančních nákladů	0	0	0
Finanční výsledek hospodaření	-28 416	-75 556	-59 998
Daň z příjmů za běžnou činnost	7 600	79 800	155 800
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	32 825	345 852	673 023
Mimořádné výnosy	0	0	0
Mimořádné náklady	0	0	0
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0

Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	200 000	300 000
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	32 825	145 852	373 023
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	40 425	425 652	828 823

Tabulka 14: Výkaz zisku a ztrát

ROZVAHA	k 31. 12. 2011	k 31. 12. 2012	k 31. 12. 2013
AKTIVA CELKEM	1 324 240	1 337 740	1 533 665
Pohledávky za upsaný kapitál	0	0	0
Stálá aktiva	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
Oběžná aktiva	324 240	337 740	533 665
Zásoby	312 240	323 240	433 665
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	0	0	0
Krátkodobý finanční majetek	12 000	14 500	100 000
Časové rozlišení	0	0	0
PASIVA CELKEM	1 324 240	1 337 740	1 533 665
Vlastní kapitál	212 825	378 007	721 023
Základní kapitál	180 000	200 000	200 000
Kapitálové fondy	0	0	
Fondy tvořené ze zisku	0	2 000	25 000
Výsledek hospodaření minulých let	0	30 825	123 000
Výsledek hospodaření účetního období	32 825	145 182	373 023
Cizí zdroje	1 111 415	959 733	812 642
Rezervy	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	0	0
Krátkodobé závazky	111 415	131 533	0
Bankovní úvěry a výpomoci	1 000 000	828 200	812 642
Časové rozlišení	0	0	0

Tabulka 15: Rozvaha

	CASH FLOW	2011	2012	2013
P	Stav peněžních prostředků na začátku období	200 000	12 034	69 866
Z	Výsledek hospodaření za účetní období	32 825	145 852	373 023
A1	Účetní odpisy DHM a DNM	50001	200 004	200 004
A1	Změna stavu rezerv	0	0	0
A1	Změna stavu časového rozlišení a doh.úctů	0	0	0
A2	Změna stavu zásob	-312 240	-11 000	-35 000
A2	Změna stavu pohledávek	0	0	0
A2	Změna stavu kr. závazků, bez KÚ a fin. výp.	123 900	-123 900	0
A2	Zvýšení krát.a stř. úvěru a fin výpomoci	1 000000	0	0
A2	Snížení krát.a stř. úvěru a fin výpomoci	-82 452	-247 356	-247 356
A2	Změna stavu za upsaný vlastní kapitál	0	0	0
A3	Zaplacená daň z příjmu	0	-7600	-79800
A	Čistý peněžní tok z běžné a min.činnosti	812 034	-44 000	210 871
B1	Nabytí DHM a DNM	-1000000	0	0
B1	Nabytí dlouhodobého fin. majetku	0	0	0
B2	Výnosy z prodeje DHM a DNM	0	0	0
B2	Výnosy z prodeje dlouh. Finančního majetku	0	0	0
B	Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-1 000000	0	0
C1	Změna stavu dlouhodobých závazků bez úvěrů	0	0	0
C2	Změna stavu vlastního kapitálu z vybr. operací	0	0	0
C	Čistý peněžní tok z finanční činnosti	0	0	0
D	Čistý peněžní tok	-187 966	-44 000	210 871
E	Hotovost na konci roku	12 034	69 886	280 737

Tabulka 16: Cash flow

5.8 Hodnocení rizik

Při přípravě na podnikání je také nezbytné předem stanovit rizika, která mohou negativně ovlivnit či znemožnit činnost podniku.

5.8.1 Identifikace rizik

Riziko č. 1:

Způsobené následky:

Pravděpodobnost:

Opatření ke snížení rizika:

Riziko nízké návštěvnosti

Ušlý zisk, finanční problémy

Vysoká

Zvýšení marketingového úsilí, poskytování služeb v požadovaném čase a kvalitě.

Riziko č. 2:

Způsobené následky:

Pravděpodobnost:

Opatření ke snížení rizika:

Finanční problémy

Podnik nebude schopen dostát svým závazkům (neschopnost splácet úvěr, vyplácet mzdy)

Vysoká

Sledování finančních toků ve společnosti, cílené hospodaření s krátkodobým finančním majetkem, zajištění krátkodobé finanční výpomoci (pomocí kontokorentu, půjček od jednotlivců).

Riziko č. 3:

Způsobené následky:

Pravděpodobnost:

Opatření ke snížení rizika:

Ztráta významného dodavatele

Nutnost vyhledat nového dodavatele a vyjednat podmínky spolupráce, zdržení v dodávce zboží.

Střední

Mít přehled o trhu dodavatelů podniku a cenových nabídkách na něm. Kvalitně komunikovat s dodavateli, řešit problémy včas.

Riziko č. 4:

Způsobené následky:

Porucha vybavení podniku

Nemožnost poskytování služeb

	Náklady na opravu či pořízení nového vybavení
	Ušlý zisk
Pravděpodobnost:	Střední
Opatření ke snížení rizika:	Pravidelná údržba Zajištění servisních techniků

Riziko č. 5:

Zranění zákazníků na boulder stěně

Způsobené následky:	Nepříjemné narušení tréninku, možnost stížností od zákazníků, špatné jméno podniku
Pravděpodobnost:	Nízká
Opatření ke snížení rizika:	Podpis bezpečnostního prohlášení při vstupu, že zákazník bere veškerá rizika na sebe. Děti do 15 let vstup pouze v doprovodu za ně odpovědné osoby. Pravidelná údržba stěny a materiálu, široká plocha s doskokovými matracemi. Psané a ilustrované pokyny pro trénink a bezpečnost na více místech tělocvičny. Občasný dohled na dění na stěně od školeného personálu, který má přístup k základním lékařským potřebám.

Riziko č. 6:

Živelná pohroma

Způsobené následky:	Ohrožení zaměstnanců a zákazníků, poškození majetku.
Pravděpodobnost:	Nízká
Opatření ke snížení rizika:	Pojištění Pravidelné kontroly elektroinstalace Školení zaměstnanců v oblasti bezpečnosti práce.

5.8.2 Kvalifikace a kvantifikace rizik

Na základě výše uvedených možných nebezpečí a jejich charakteristik je nutno provést vyhodnocení míry závažnosti jednotlivých rizik podle pravděpodobnosti jejich výskytu a závažnosti jejich následků.

V následující tabulce je uveden přehled výše zmíněných rizik a k nim přiřazené hodnoty pravděpodobnosti P realizace daného rizika vyjádřené v bodové stupnici od 1 do 5 (1 – nepravděpodobné, 2 – málo pravděpodobné, 3 – střední, 4 – pravděpodobné, 5 – téměř jisté). N značí bodové ohodnocení míry závažnosti následků realizace daného rizika také ve stupnici od 1-5 (1 – zanedbatelná, 2 – malá, 3 – střední, 4 – významný dopad na fungování organizace, 5 – kritická pro chod společnosti).

Sloupec R udává míru rizika, která je vyjádřena jako součin hodnoty míry pravděpodobnosti realizace daného rizika a míry následků takové realizace. Hodnocení rizik bude provedeno na základě následujících kritérií: 1-4: přijatelné riziko, 5-14: podmíněně přijatelné riziko, 15-25: nepřijatelné riziko.(5)

Číslo rizika	Identifikace rizika	P	N	R
1	Riziko nízké návštěvnosti	4	5	20
2	Finanční problémy	4	4	16
3	Ztráta významného dodavatele	3	2	6
4	Porucha vybavení podniku	3	2	6
5	Zranění zákazníků na boulder stěně	2	2	4
6	Živelná pohroma	2	4	8

Tabulka 17: Kvantifikace rizik

V následující tabulce jsou rizika znázorněny graficky a zařazeny do skupin dle přijatelnosti rizik.

P	MÍRA RIZIKA				
	5	10	15	20	25
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	R2	R1
3	3	R3,R4	9	12	15
2	2	R5	6	8	10
1	1	2	3	4	5
N	1	2	3	4	5

Tabulka 18: Míra rizika

5.8.3 Závěr z analýzy rizik

Jednotlivá rizika byla definována a byl zhodnocen jejich význam. Opatření, kterými lze rizika zmírnit, jsou uvedeny v předchozím textu. Ovšem na základě uvedených výpočtů by se měl podnik zaměřit na rizika, která jsou ve skupině „nepřijatelná rizika“ a věnovat se jejich předcházení ze všech sil – jedná se o riziko nízké návštěvnosti a problémů s financováním.

5.9 Návrh implementace

Níže je uveden v písemné i grafické podobě harmonogram založení podniku. Boulder centrum Magic Wood bude pro veřejnost otevřeno 1. října 2011.

Rok	2010	2011								
Činnost/měsíc	12.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
Vypracování podnikatelského plánu										
Vznik právnické osoby										
Podepsání nájemní smlouvy										
Zřízení podnikatelského úvěru										
Uzavření smluv s dodavateli										
Spuštění internetové prezentace										
Stavba stěny, vybavení prostor										
Nákup zboží										
Inzerce v tematickém časopisu										
Distribuce reklamních letáků, plakátů										

Tabulka 19: Harmonogram

1.12.2010 – 15.6.2011	Vypracování podnikatelského plánu
8.7.2011 – 20.8.2011	Vznik právnické osoby
21.8.2011	Podepsání nájemní smlouvy
22.8.2011 – 5.9.2011	Zřízení podnikatelského úvěru
6.9.2011 – 10.9.2011	Uzavření smluv s dodavateli
7.9. 2011	Spuštění internetové prezentace
11.9.2011-30.9.2011	Stavba stěny, vybavení podnikatelských prostor
18.9. 2011	Inzerce v tematickém časopisu
25.9.2011	Nákup zboží
25.9.2011- 27.9.2011	Distribuce reklamních letáků, výlep plakátů

Závěr

Ve své diplomové práci jsem se zabývala tvorbou podnikatelského plánu na založení malého podniku, konkrétně Boulder centra Magic Wood.

Důkladnými analýzami vnějšího prostředí podniku jsem zjistila šance na uplatnění, silné, slabé stránky podniku i jeho hrozby a příležitosti, kterých může využít. Po podnicích nabízejících volno-časové aktivity je v Hradci Králové poměrně velká poptávka. Současná konkurence v oblasti provozování lezeckých stěn sice není početná, ovšem má již vybudovanou širokou základnu zákazníků, o jejichž přízeň se nový podnik bude muset ucházet. Originalita centra Magic Wood a jeho přídavné služby v podobě boulder baru a půjčovny outdoorového materiálu však naznačují, že získání nových zákazníků by neměl být pro podnik problémem.

V první části práce jsem uvedla nejdůležitější teoretické poznatky, z kterých jsem vycházela při tvorbě plánu.

Při analýze vnějšího okolí podniku SLEPT jsem zjistila, jaké politické, legislativní, sociologické, ekonomické a technologické faktory působí na podnik. SWOT analýza ukázala silné a slabé stránky podniku, stejně jako jeho příležitosti a hrozby. Prostřednictvím Porterova modelu konkurenčních sil jsem zjistila, čím bude podnik ohrožován v konkurenčním prostředí.

V marketingovém mixu jsem detailně popsala produkty a vymyslela propagační, distribuční a cenové strategie, které by měly vést k rychlé popularitě a prosperitě podniku.

Jak bude podnik úspěšný, nejlépe ukazují výsledky finančního plánu. Při reálné variantě návštěvnosti podniku by už po prvním roce podnikání měl podnik dosáhnout zisku před zdaněním kolem 330 000 Kč.

Závěry vyvozené v jednotlivých kapitolách podnikatelského plánu dokládají, že podnik má šanci uspět na trhu a stát se oblíbeným místem aktivního odpočinku v Hradci Králové. Ovšem ani kvalitně zpracovaný podnikatelský plán není zárukou úspěšného podnikání. Budoucnost podniku bude záviset na snaze a vytrvalé práci podnikatelů, okolnostech trhu a na požadavcích zákazníků.

Podle mého názoru byl stanovený cíl - příprava na úspěšný začátek podnikání, splněn. Doufám, že mi získané poznatky pomohou při mém dalším působení v oblasti plánování, tvorbě analýz, marketingových strategií a v budoucím podnikání.

Seznam použité literatury

Knihy

- (1) BOUČKOVÁ, J., aj. *Marketing*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.
- (2) HOVORKOVÁ, Z. *Návrh podnikatelského záměru - taneční škola*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 64 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Vladimíra Kučerová, Ph.D.
- (3) KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M.: *Podnikatelský plán*. Praha: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.
- (4) SMEJKAL, V., RAIS, K.: *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, 2009. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- (5) TICHÝ, M. *Ovládání rizika: analýza a management*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006, 396 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-415-5.
- (6) WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vyd. Praha : Management Press. 2003. ISBN 80-7261-075-9.

Ostatní použité zdroje

- (7) *Business center* [online]. 2011 [cit. 2011-05-09]. Společnost s ručením omezeným. Dostupné z WWW:
<<http://business.center.cz/business/pravo/formypodn/sro/zalozeni.aspx>>.
- (8) *Česká národní banka* [online]. 2011 [cit. 2011-05-09]. Aktuální prognóza ČNB. Dostupné z WWW:
<http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html#PRIBOR>.
- (9) *České Švýcarsko* [online]. 2010 [cit. 2011-05-09]. Osnova podnikatelského záměru. Dostupné z WWW:
<http://www.ceskesvycarsko.cz/_img/be/page_file_247_1170257924.doc>.
- (10) *Český statistický úřad* [online]. 2011 [cit. 2011-05-09]. HDP, Národní účty. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hdp_narodni_ucty>.
- (11) *Český statistický úřad* [online]. 2011 [cit. 2011-05-09]. Nejnovější údaje: Královéhradecký kraj. Dostupné z WWW:
<<http://www.czso.cz/xh/redakce.nsf/i/home>>.
- (12) *Vše o s.r.o.* [online]. 2011 [cit. 2011-05-09]. Základní kapitál. Dostupné z WWW:
<<http://www.e-sro.cz/zakladni-kapital-spolecnosti.htm>>.
- (13) MILÁČEK, Marek. *Stavební technologie* [online]. 2004 [cit. 2011-05-09]. SWOT Analýza. Dostupné z WWW:
<<http://www.stavebnitechnologie.cz/view.php?cisloclanku=2002041701>>
- (14) ZICH, Robert. *Vzdelavani.esf-fp.cz* [online]. 2007 [cit. 2011-05-09]. Strategický management. Dostupné z WWW:
<http://vzdelavani.esf-fp.cz/results/results_02/edumat_rep/STM/STM_Pext.pdf>.

Seznam obrázků

Obrázek 1. Marketingový mix	23
Obrázek 2: Model konkurenčních sil pro boulder centrum	36
Obrázek 3: Stupnice vlivu sil konkurenčního prostředí.....	36
Obrázek 4: Četnost návštěv lezeckých stěn	37
Obrázek 5: Maximální cena za 1 vstup.....	38
Obrázek 6: Používání informačních systémů	39
Obrázek 7: Návštěvnost dle denních dob	40
Obrázek 8: Umístění stěny.....	40

Seznam tabulek

Tabulka 1: SWOT analýza (13)	20
Tabulka 2: Daňové sazby pro rok 2011 v ČR.....	31
Tabulka 3: Věkové složení respondentů	41
Tabulka 4: Shrnutí SWOT analýzy.....	45
Tabulka 5: Přehled směn.....	52
Tabulka 6: Kalkulace mzdových nákladů.....	53
Tabulka 7: Ceník vstupu na stěnu	59
Tabulka 8: Ceník pochutin.....	61
Tabulka 9: Ceník půjčovny.....	61
Tabulka 10: Rozdíl příjmů a výdajů	69
Tabulka 11: Plán příjmů a výdajů – reálná varianta	70
Tabulka 12: Plán příjmů a výdajů – optimistická varianta	71
Tabulka 13: Plán příjmů a výdajů – pesimistická varianta.....	72
Tabulka 14: Výkaz zisku a ztrát	74
Tabulka 15: Rozvaha	74
Tabulka 16: Cash flow	75
Tabulka 17: Kvantifikace rizik	78
Tabulka 18: Míra rizika	79
Tabulka 19: Harmonogram.....	80

Seznam příloh

- Příloha č. 1: Hmotný majetek společnosti
- Příloha č. 2: Splátkový kalendář
- Příloha č. 3: Dotazník

Příloha č. 1: Hmotný majetek společnosti

Vybavení tělocvičny	ks	Kč/ks	cena
Boulderová stěna s chyty		1 000 000	1 000 000
Doskokové žíněny		40 000	40 000
Slack line		800	800
Žebřiny		700	700
Posilovací panely		1 500	1 500
Hrazda		1 000	1 000
Lavička		300	300
Stravovací zařízení			
Stoly pro 6 osob	4	2 400	9 600
Stoly pro 4 osoby	4	1 500	6 000
Židle	40	450	18 000
Skleničky na víno	60	12	720
Hrnky na kávu	40	18	720
Talíře	30	40	1 200
Sklenice 0,5l	100	10	1 000
Sklenice 0,3l	80	10	800
Kávovar	1	15 000	15 000
Lednice		10 000	10 000
Bar		8 000	8 000
Vybavení baru	1	5 000	5 000
Počítač + SW	1	15 000	15 000
Skříně ve skladu	4	2 000	8 000
Venkovní stoly	5	800	4 000
Venkovní židle	20	150	3 000
Vybavení půjčovny			0
Lano	3	2 000	6 000
Sedák	5	1 000	5 000
Prsní úvazek, smyčky	4	300	1 200
Jistící pomůcky	4	500	2 000
Lezecké boty	6	600	3 600
Sáček s magnéziem	4	150	600
Přilba	6	1 000	6 000
Ferraty set	6	1 000	6 000

Friendly	8	700	5 600
Mačky	4	1 500	6 000
Cepín turistický	4	1 300	5 200
Bouldermatka	2	3 500	7 000
Lavinový přístroj	1	4 000	4 000
Lavinová sonda	2	2 500	5 000
Sněhová lopata	2	1 500	3 000
Stan pro 2-3 osoby	1	3 000	3 000
Skládací hůlky	4	400	1 600
Sněžnice	4	2 500	10 000
Slack line set	1	1 100	1 100
Ostatní		3 000	3 000
Celkem			1 235 240

Příloha č. 2: Splátkový kalendář

Výše anuity 20 613

Výše úvěru: 1 000 000 Úroková sazba: 8,70 p.a. Doba splácení: 5 let

Splátka	Počáteční stav	Anuitní splátka	Úrok	Úmor	Konečný stav dluhu
1	1 000 000	20 613	7 250	13 363	986 637
2	986 637	20 613	7 153	13 460	973 177
3	973 177	20 613	7 056	13 557	959 620
4	959 620	20 613	6 957	13 656	945 964
5	945 964	20 613	6 858	13 755	932 209
6	932 209	20 613	6 759	13 854	918 355
7	918 355	20 613	6 658	13 955	904 400
8	904 400	20 613	6 557	14 056	890 344
9	890 344	20 613	6 455	14 158	876 186
10	876 186	20 613	6 352	14 261	861 925
11	861 925	20 613	6 249	14 364	847 561
12	847 561	20 613	6 145	14 468	833 093
13	833 093	20 613	6 040	14 573	818 520
14	818 520	20 613	5 934	14 679	803 841
15	803 841	20 613	5 828	14 785	789 056
16	789 056	20 613	5 721	14 892	774 164
17	774 164	20 613	5 613	15 000	759 163
18	759 163	20 613	5 504	15 109	744 054
19	744 054	20 613	5 394	15 219	728 836
20	728 836	20 613	5 284	15 329	713 507
21	713 507	20 613	5 173	15 440	698 067
22	698 067	20 613	5 061	15 552	682 515
23	682 515	20 613	4 948	15 665	666 850
24	666 850	20 613	4 835	15 778	651 072
25	651 072	20 613	4 720	15 893	635 179
26	635 179	20 613	4 605	16 008	619 171
27	619 171	20 613	4 489	16 124	603 047
28	603 047	20 613	4 372	16 241	586 806
29	586 806	20 613	4 254	16 359	570 447
30	570 447	20 613	4 136	16 477	553 970
31	553 970	20 613	4 016	16 597	537 373
32	537 373	20 613	3 896	16 717	520 656
33	520 656	20 613	3 775	16 838	503 818
34	503 818	20 613	3 653	16 960	486 858
35	486 858	20 613	3 530	17 083	469 775
36	469 775	20 613	3 406	17 207	452 567
37	452 567	20 613	3 281	17 332	435 236
38	435 236	20 613	3 155	17 458	417 778
39	417 778	20 613	3 029	17 584	400 194
40	400 194	20 613	2 901	17 712	382 482
41	382 482	20 613	2 773	17 840	364 642
42	364 642	20 613	2 644	17 969	346 673
43	346 673	20 613	2 513	18 100	328 573
44	328 573	20 613	2 382	18 231	310 343
45	310 343	20 613	2 250	18 363	291 980
46	291 980	20 613	2 117	18 496	273 483
47	273 483	20 613	1 983	18 630	254 853
48	254 853	20 613	1 848	18 765	236 088
49	236 088	20 613	1 712	18 901	217 187
50	217 187	20 613	1 575	19 038	198 148
51	198 148	20 613	1 437	19 176	178 972
52	178 972	20 613	1 298	19 315	159 656
53	159 656	20 613	1 158	19 455	140 201
54	140 201	20 613	1 016	19 597	120 604
55	120 604	20 613	874	19 739	100 866
56	100 866	20 613	731	19 882	80 984
57	80 984	20 613	587	20 026	60 958
58	60 958	20 613	442	20 171	40 787
59	40 787	20 613	296	20 317	20 470
60	20 470	20 613	148	20 465	5
			236 785	999 995	

Příloha č. 3: Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Zuzana Hovorková a v rámci svého studia na Fakultě podnikatelské VUT v Brně sbírám marketingová data pro účely mé diplomové práce.

Prosím Vás o vyplnění krátkého dotazníku, který je anonymní, a všechny informace v něm uvedené budou použity pouze pro účely diplomové práce. Velmi Vám děkuji za pomoc.

1. Pohlaví

- Muž
- Žena

2. Věk

- Do 15 ti let
- 15-25 let
- 25-40 let
- 40 a více let

3. Stav

- Pracující
- Student

4. Využíval(a) byste služeb boulder centera (lezecká stěna, boulder bar, půjčovna vybavení)?

- Ano
- Ne

Na další otázky prosím odpovězte, pokud Vaší předešlou odpovědí bylo ANO.

5. Jak často chodíte trénovat na umělou stěnu?

- 1 krát za 14 dní a méně
- 1 krát týdně
- 2 krát týdně
- 3 a vícekrát týdně

6. Dáváte přednost lezení na vysokých stěnách s lanem nebo boulderingu?

- Vysoké stěny
- Bouldering
- Kombinace obou

7. Jakou cenu byste byl(a) ochotný(á) maximálně zaplatit za vstup na boulder stěnu?

- 50 Kč
- 60 Kč
- 80 Kč
- 100 Kč
- 120 Kč

8. Jaké informační zdroj nejčastěji používáte?

- Internet
- Rádio
- Tisk

9. Jakou denní dobu preferujete k tréninku?

- 10-12
- 12-16
- 16-20
- 20-22

10. V jaké části Hradce Králové byste preferoval(a), aby bylo boulder centrum umístěno?

- Centrum
- Městské části nacházející se kolem středu města (např. Labská kotlina, Slezské předměstí, Kukleny)
- Okrajové části města (Např. Věkoše, Nový Hradec, Třebš)

11. Které stěny navštěvujete v Hradci Králové a okolí?