



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH PODNIKATELSKÉHO KONCEPTU STARTUPU ZABÝVAJÍCÍHO SE AUTOMATIZACÍ A MODERNIZACÍ SPORTOVIŠŤ

THE BUSINESS CONCEPT OF START-UP DEALING WITH AUTOMATION AND MODERNIZATION
OF SPORTS FIELDS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Štěpán Franc

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.

BRNO 2022

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	Bc. Štěpán Franc
Vedoucí práce:	Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.
Akademický rok:	2021/22
Studijní program:	Strategický rozvoj podniku

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh podnikatelského konceptu startupu zabývajícího se automatizací a modernizací sportovišť

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému, cíle a metodika práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Návrhy řešení a jejich přínos
Závěr
Použitá literatura
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem této diplomové práce je zpracovat životaschopný a škálovatelný koncept podnikání zabývající se modernizací a automatizací sportovišť. Pro naplnění cíle budou použity analyticko-výzkumné metody vycházející z problematiky startupů a strategického řízení a následného ověření modelu z pohledu prvotních zákazníků. Na základě výsledků, bude stanoven minimální životaschopný produkt s možností následného škálování segmentů s tržním potenciálem.

Základní literární prameny:

ČERVENÝ, Radim, 2014. Business plán: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4.

MAURYA, Ash, 2016. Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje. V Brně: BizBooks. ISBN 978-80-265-0506-8.

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR, 2012. Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev. V Brně: BizBooks. ISBN 978-80-265-0025-4.

PORTER, Michael E., 1994. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. V Praze: Victoria Publishing. ISBN 978-80-85605-11-2.

RIES, Eric, 2015. Lean startup: jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace. V Brně: BizBooks. ISBN 978-80-265-0389-7.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.
garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na zpracování životaschopného a škálovatelného konceptu podnikání zabývající automatizací a modernizací sportovních zařízení. Teoretická část obsahuje literární rešerši zaměřující se na pojetí problematiky a metodologie u startupů a popis vybraných analyticko-výzkumných metod, které jsou pak následně použity v analytické části. Analytická část je zaměřena na validaci podnikatelské myšlenky s využitím metody Lean Canvas a provedení dalších analýz podnikatelského prostředí. Návrhová část obsahuje zvolenou strategii pro začínající startupový podnik, obchodní model a minimální životaschopný produkt s možností následného škálování u zákaznických segmentů

Klíčová slova

automatizované sportoviště, kvalitativní průzkum zákazníků, analýza podnikatelského prostředí, Lean Canvas, minimální životaschopný produkt

Abstract

The diploma thesis focuses on the processing of a viable a scalable business concept dealing with the automation a modernization of sports fields. The theoretical part contains a literary framework focusing on the concept of the problem a methodology in start-ups a a description of selected analytical-research methods, which are then used in the analytical part. The analytical part focuses on validating the business idea using the Lean Canvas method a conducting further analyses of the business environment. The proposal part contains the chosen strategy for the start-up business, the business model a the minimum viable product with the possibility of subsequent scaling with customer segments

Keywords

automated sport field, qualitative customer research, analysis of the business environment, Lean Canvas, minimum viable product

Bibliografická citace

FRANC, Štěpán. *Návrh podnikatelského konceptu startupu zabývajícího se automatizací a modernizací sportovišť* [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/140733>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Veronika Bumberová.

Prohlášení

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

V Brně dne 9. května 2022

.....
podpis autora

Poděkování

Chtěl bych poděkovat především vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Veronice Bumberové, Ph.D., za odborné vedení, cenné rady a především čas, který mi v průběhu zpracování práce věnovala. Také bych rád poděkoval svým blízkým přátelům, bez jejich pomoci by nebylo možné práci dokončit.

OBSAH

ÚVOD.....	11
VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE A METODIKA PRÁCE	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
1.1 Podnikatelský proces a smyčka zpětné vazby.....	14
1.2 Lean podnikání a jeho metodologie	16
1.3 Business model Lean Canvas.....	17
1.3.1 Minimální životaschopný produkt.....	21
1.4 Pojetí automatizace a konceptu 24/7 jako nosné myšlenky.....	21
1.5 Vybrané analyticko-výzkumné metody v rámci plánování	22
1.5.1 Přístupy ověřování problémů Lean Canvasu	23
1.5.2 Analýza tržní atraktivity podle Porterova modelu pěti sil	24
1.5.3 Metoda MAP ke zpracování tržní atraktivity	28
1.5.4 Analýza obecného prostředí.....	28
1.5.5 Metoda MAP ke zpracování SLEPTE analýzy.....	30
1.5.6 Analýza zdrojů a schopností začínajícího podnikatele.....	31
1.6 Analýza a zhodnocení faktorů pomocí SWOT matice.....	33
1.6.1 Zhodnocení faktorů pomocí matic EFE a IFE	33
1.7 Analýza a zhodnocení rizik.....	36
2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	39
2.1 Prvotní model Lean Canvas	39
2.2 Primární kvalitativní průzkum mezi potenciálními zákazníky	44
2.2.1 Metodologie průzkumu.....	44
2.2.2 Kvalitativní vzorkování v průzkumu	45
2.2.3 Analýza dat a výsledky výzkumu	46
2.2.4 Dílčí zhodnocení výsledků a metoda MAP	51
2.3 Analýza atraktivity trhu podle Porterova modelu pěti sil	52
2.3.1 Stávající konkurenti na tuzemském a zahraničním trhu	52
2.3.2 Bariéry a potenciální noví konkurenti	54
2.3.3 Substituční výrobky	54
2.3.4 Vyjednávací síla odběratelů.....	54
2.3.5 Vyjednávací síla dodavatelů	57
2.3.6 Metoda MAP tržní atraktivity.....	60

2.4	Analýza obecného okolí dle metody SLEPT	61
2.4.1	Sociálně-demografické faktory	61
2.4.2	Legislativní faktory	63
2.4.3	Politické faktory	64
2.4.4	Ekonomické prostředí	65
2.4.5	Technologické prostředí	68
2.4.6	Metoda MAP obecného prostředí	69
2.5	Analýza vlastních zdrojů a schopností	70
2.5.1	Metoda MAP vlastních zdrojů a vlastností	71
2.6	Analýza faktorů pomocí matice SWOT	72
2.6.1	Analýza faktorů SWOT matice a výběr vhodné strategie	73
3	NÁVRHY A PŘÍNOSY Z NÁVRHŮ ŘEŠENÍ.....	77
3.1	Popis konceptu myšlenky a zvolená strategie	77
3.2	Obchodní model Lean Canvas	78
3.2.1	Obchodní model plně automatizovaného provozu	79
3.2.2	Obchodní model hybridního provozu	81
3.3	Technické řešení formou minimálního životaschopného produktu	84
3.3.1	Funkcionalita	84
3.3.2	Design aplikace	85
3.3.3	Cenový model	88
3.3.4	Bod zvratu u minimálního životaschopného produktu	89
3.3.5	Marketingové kanály	90
3.4	Ilustrační příklad implementace projektu	91
3.4.1	Případová studie sportoviště Body Care	91
3.4.2	Implementace Swith v hybridním modelu	93
3.4.3	Ekonomická přínosnost hybridního modelu Swith pro sportoviště	96
3.5	Jednoduché technické řešení aplikace	98
3.6	Analýza a hodnocení rizik	102
3.6.1	Ohodnocení rizik před opatřeními	102
3.6.2	Návrhy opatření a nové ohodnocení rizik	105
	ZÁVĚR	108
	POUŽITÁ LITERATURA.....	110
	SEZNAM OBRÁZKŮ	114

SEZNAM TABULEK.....	115
SEZNAM GRAFŮ	117
SEZNAM PŘÍLOH.....	118

ÚVOD

Samoobslužná zařízení jsou již nějakou dobu nevyhnutelnou součástí našich každodenních aktivit. Ať už jde o nakupování potravin u samoobslužných pokladen, vyprání prádla v samoobslužné prádelně či ubytování se v hotelu na dovolené. Za částečně samoobslužné by se daly označit i některé aspekty volnočasových aktivit jako např. rezervace kurtu skrze webové stránky. Boom těchto zařízení přitom dává smysl, neboť snižují náklady na straně provozovatelů a zvyšují komfort na straně uživatelů.

Právě na dosažení maximální samoobslužnosti a celkovou automatizaci se zaměřuje business myšlenka tohoto startupového projektu. V podstatě přejímá již existující a běžně fungující technologie z jiných částí našich životů (zmiňované prádelny či hotely) a aplikuje je na sportovní kurty.

Cílem startupového projektu Swith je co nejvíce zjednodušit provozování sportovišť s různými indoorovými sporty, jako je squash, badminton či tenis. Toho je dosaženo prostřednictvím automatizace části činností zajišťovaných zaměstnanci provozovatele sportoviště a přenesení nutných lidských zásahů na jednotlivé hráče.

Jak již bylo zmíněno, tento startupový projekt se zaměřuje na provozovatele sportovišť jako potenciální segment zákazníků a současně neopomíná potřeby hráčů jakož to uživatelů. Projekt je v současné době zamýšlen jako služba zajišťující non-stop provoz sportoviště. Vizí projektu je nahradit zaměstnance sportovišť provozující sporty hrané na kurtech, samoobslužnou recepcí propojenou s registračním systémem v aplikaci pro chytré telefony.

VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE A METODIKA PRÁCE

V současné době se celý svět potýká s následky nemoci Covid-19. Tato celosvětová pandemie zastavila svět na několik měsíců a mnoho společností poskytující služby se ocitlo na pokraji krachu. Mnoho sportovišť, které byly několik měsíců uzavřených se nedokázalo po rozvolnění vrátit zpět do provozu a zůstalo uzavřených z ekonomických důvodů. V té době vznikla základní podnikatelská myšlenka, která by měla zmírnit dopady v případně návratu nemoci a zavedení restrikcí na sektor poskytující služby sportovcům. Ovšem cílem není pouze zmírnit případné dopady ale také současně rozšířit možnosti sportovišť v poskytování služeb a dosáhnout tak lepších ekonomických výsledků a stability.

Hlavním cílem této diplomové práce je zpracovat životaschopný a škálovatelný koncept podnikání zabývající se modernizací a automatizací sportovišť. Pro naplnění cíle budou použity analyticko-výzkumné metody vycházející z problematiky startupů a strategického řízení a následného ověření modelu z pohledu prvotních zákazníků. Na základě výsledků, bude stanoven minimální životaschopný produkt s možností následného škálování segmentů s tržním potenciálem.

Diplomová práce je rozdělena do tří hlavních částí, mezi které jsou zařazena teoretická východiska práce, analýza problému a současné situace a závěrečná část obsahující vlastní návrhy řešení

Pro zpracování teoretické části práce byly použity především dostupné knižní zdroje. Po provedení literární rešerše posloužily získané informace k formulaci teoretických východisek. Kapitola začíná vysvětlením podnikatelského procesu, představení myšlenky automatizace a modernizace sportovišť a popisem business modelu Lean Canvas. Dále tato kapitola obsahuje popis vybrané analyticko-výzkumné metody.

Analytická část zpracovává prvotní podnikatelskou myšlenku automatizace sportovišť do obchodního modelu Lean Canvas. Primární zdroje dat se objevují u kvalitativního výzkumu prováděného prostřednictvím individuálních rozhovorů s potenciaálními zákazníky a u analýzy vlastních zdrojů a schopností. SLEPTE analýza a Porterův model pěti sil je zpracován především na základě sekundárních dat. Jako sekundární data byly použity studie, statistiky, zákony a příspěvky na webových

stránkách. Analytická část je zakončena syntézou faktorů z výzkumu a jednotlivých analýz prostřednictvím SWOT analýzy.

Návrhová část diplomové práce je úzce provázána na zjištěné skutečnosti z analytické části diplomové práce. Návrhová část začíná základním popisem startupového projektu a volbou vhodné strategie. Následuje upravený obchodní model Lean Canvas vyhotovený ve dvou variantách vhodných pro vybrané životaschopné zákaznické segmenty. Dále je popsán minimální životaschopný produkt včetně grafického designu, nastavený cenový model a také marketingové kanály. V rámci návrhové části je také zpracován ilustrační příklad implementace projektu. Jednoduchá technická stránka startupového projektu a analýza rizik dle metody RIPRAN zakončují návrhovou část diplomové práce.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato kapitola definuje teoretická východiska, která jsou potřebná k porozumění vybrané problematice a ke zpracování analytické a návrhové části. Začíná vysvětlením základních pojmů zejména v souvislosti s podnikatelskou myšlenkou a pokračuje objasněním analyticko-výzkumných nástrojů v rámci validace a plánování

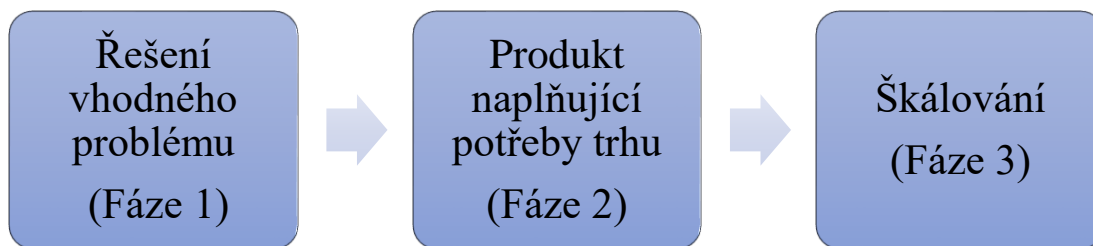
1.1 Podnikatelský proces a smyčka zpětné vazby

Existují dva hlavní myšlenkové přístupy, kterými můžeme k podnikání přistupovat. Buď chápeme podnikání ve smyslu podnikatelství neboli něčeho inovativního, co přináší hodnotu, je nové a inovativní. Toto je spojeno s využitím tržních příležitostí, rychlým růstem nových firem, startupy a investory. Anebo je nazírání na podnikatele takové, že podnikatelem je kdokoli, kdo vlastní a vede podnik nebo činnost. A není přitom podstatné, zda je jakkoli inovativní či se snaží růst. (Srpková a kolektiv, 2020)

Podnikání rozhodně není procházkou růžovým sadem. Stále se jedná o náročnou činnost, jež člověka mnohdy na několik let zcela pohltí. S tím jde ruku v ruce zvýšená psychická zátěž a nároky na hledání životní rovnováhy. Podnikatel by měl věnovat značnou pozornost oboru, do kterého se chce pustit a očekávání, která má s podnikáním spojena. Úspěch společnosti závisí na počátečním úsilí týmu. I v případě že podnikatel věnuje rozvoji firmy veškeré úsilí, je možné, že se kýžený úspěch nedostaví. Vždycky existuje řada faktorů, jež jsou mimo kontrolu podnikatele a mají značný vliv na budoucí úspěch společnosti (Srpková a kolektiv, 2020).

K tomu, aby podnikatel mohl, začít podnikatelský proces musí mít stanovenou misi, která definuje poslání podniku a jeho samotný důvod existence. Dalším důležitým bodem, který by měl mít podnikatel ujasněn je vize, která představuje konkrétní a jasné představy o budoucím stavu podniku v určitém časovém horizontu, vize má narozdíl od cílů emocionální zabarvení pro podnikatele a nakonec poslání, které koresponduje s misí a vyjadřuje konkrétní strategický záměr s ohledem na principy a zásady (Koráb, Režňáková a Peterka, 2007).

Začínající podniky prochází následujícími třemi fázemi, které jsou zobrazeny na obrázku č.1.



Obrázek 1: Fáze podnikání
(Vlastní zpracování dle: Maurya, 2016)

Fáze 1: Řešení vhodného problému

Klíčová otázka: Existuje problém, který stojí za to, aby byl řešen?

Podstatou první fáze je určit, zda existuje problém, který stojí za to řešit dříve, než budou vynaloženy měsíce nebo roky na vytváření řešení. Problém, který stojí za to řešit, lze rozložit na tři otázky:

- Je to něco, co zákazníci chtějí?
- Zaplatí za to zákazníci? Když ne, tak kdo?
- Lze to vyřešit (Maurya, 2016)?

Fáze 2: Produkt naplňující potřeby trhu

Klíčová otázka: Lze vytvořit něco, co lidé chtějí?

Jakmile existuje problém, který stojí za to řešit, a je vytvořen minimální životaschopný produkt, testuje se, jak řešení problému obstojí. Dosažením trakce nebo naplnění potřeby trhu produktem je prvním významným milníkem pro každou společnost. V této fázi je plán, který začíná fungovat (Maurya, 2016).

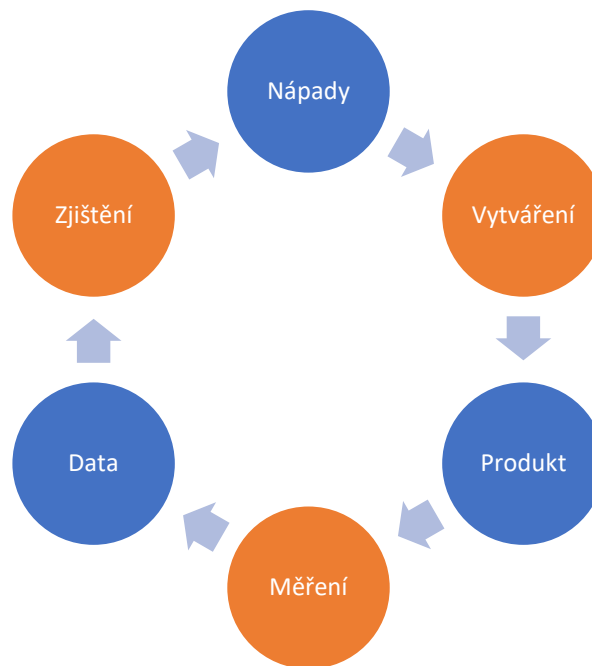
Fáze 3: Škálování

Klíčová otázka: Jak urychlit růst?

Pokud bylo dosaženo naplnění potřeby trhu produktem, je jistá míra úspěchu téměř vždy garantována. V této fázi se přesouvá soustředění na růst, tedy škálování byznys modelu (Maurya, 2016).

Startup je ve své podstatě katalyzátor, který transformuje myšlenky na produkty. Zákazníci s těmito produkty interagují a vzniká odezva, která poskytuje data. Produkty,

které startupy vytvářejí jsou experimenty. Výsledkem těchto experimentů je zjištění, jak vytvořit udržitelné podnikání. Tato zpětnovazebná smyčka je zobrazena na následujícím obrázku č. 2 (Ries, 2015).



Obrázek 2: Smyčka zpětné vazby
(Vlastní zpracování dle: Ries, 2015)

1.2 Lean podnikání a jeho metodologie

Lean podnikání je systematický postup iterování od plánu A k plánu, který funguje, dříve, než vám dojdou zdroje. Lean podnikání vychází z několika metodologií, které jsou dále definovány (Maurya, 2016).

Spoluvytváření se zákazníky

Slovní spojení spoluvytváření se zákazníky značí paralelní proces vytváření kontinuální zpětné vazby od zákazníků napříč celým cyklem vývoje produktu. Většina odpovědí se nachází mimo budovu společnosti, ne v počítači nebo laboratoři, ale mezi lidmi. Mnoho podnikatelů udává, že hovořit se zákazníky je beznadějné. Ovšem pointou komunikace se zákazníkem není, aby přesně řekl, co chce, ale aby byl nastíněn správný kontext problému a na základě něho je úkolem podnikatele přijít s řešením (Maurya, 2016).

Lean Startup

Lean start-up je termín, zastupující syntézu procesu spoluvytváření se zákazníky, metodologie agilního vývoje softwaru a štíhlé praktiky. Pojem štíhlý (lean) je často nesprávně interpretován jako „laciný“. Štíhlost ve své podstatě znamená eliminovat plýtvání a efektivně nakládat se zdroji. Interpretace tedy není mylná zcela, protože peníze jedním ze zdrojů jsou (Maurya, 2016).

Přesto platí, že při štíhlém startupu je snaha usilovat o optimalizaci využití nejvzácnějšího zdroje, jímž je čas. Konkrétně je pak cílem maximalizovat zjištění o zákaznících za danou časovou jednotku (Maurya, 2016).

Startupy, které uspějí, jsou ty, které dokážou iterovat v dostatečném počtu dříve, než jim dojdou zdroje (Ries, 2015).

Minimalizace potřeby finančních prostředků

Minimalizace potřeby finančních prostředků neboli bootstrapping je obecně chápán, jako soubor technik sloužících k minimalizaci množství externích půjček a financování potřebného ze strany bank a investorů. Často je lidé zaměňují se samofinancováním. Přesnější definice je financování ziskem ze zákazníků (Maurya, 2016).

1.3 Business model Lean Canvas

Lean Canvas je určen do dynamického prostředí, kde je třeba plán pravidelně přizpůsobovat okolnostem, tento model je především určen pro startup projekty. Soustředí se více na inovace a řešení aktuálních problémů. Místo toho, aby předvídal mnoho budoucích akcí, využívá aktuální situace a aktuálních informací, ověřuje jednoduché hypotézy založené na současném vývoji. Lean Canvas obsahuje 9 bloků jejich rozložení je viditelné na obrázku č. 3. Struktura Lean Canvasu napomáhá formulovat základní oblasti nutné pro popis nové služby nebo produktu od formulace problému, který zákazníci řeší, a jeho existující alternativy řešení, přes popis jedinečné výhody, které nový produkt odlišuje, až po vlastní stručný popis navrženého řešení, jeho metrik a struktury nákladů a výnosů (Osterwalder, Pigneur a Smith, 2012).

Pro účely tohoto projektu je třeba rozeznávat dva pojmy: zákazník a uživatel.

- Zákazník je osoba, která za produkt platí
- Uživatel je osoba, která produkt využívá, ale neplatí. (Maurya, 2016)

PROBLÉM/POTŘEBA 3 nejdůležitější problémy 1	ŘEŠENÍ 3 nejdůležitější funkčnosti 4	NÁVRH JEDINEČNÉ HODNOTY Jednoduché, srozumitelné, přesvědčivé sdělení, které říká, v čem se lišíte a proč stojí váš produkt za zakoupení 3	NEZKOPÍROVATELNÁ VÝHODA Nelze ji snadno zkopírovat nebo koupit 9	ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY Cíloví zákazníci 2
	KLÍČOVÉ METRIKY Klíčové aktivity, které měříte 8		KANÁLY Cesta k zákazníkům 5	
STRUKTURA NÁKLADŮ Náklady na získání zákazníka Distribuční náklady Hostování služeb Lidé atd. 7		TOKY PŘÍJMŮ Příjmový model Dlouhodobá hodnota Příjem Hrubý zisk 6		

Obrázek 3: Business model Lean Canvas
(Zdroj: Maurya, 2016, str. 47)

Problém

Problém většinou určuje zbytek Canvasu, a proto je řešen jako první. Nejprve je potřeba popsat jeden až tři hlavní problémy k řešení, které se vztahují k zákaznickému segmentu, se kterým se pracuje. Jiným způsobem, jak přemýšlet o problémech a potřebách, je zamyslet se nad úkoly, se kterými se zákazníci potřebují vypořádat. Součástí stanovení problémů je poznamenat si přehled existujících alternativ, podle kterých prvotní uživatelé tyto problémy řeší (Maurya, 2016).

Zákaznické segmenty

Současně s problémem je třeba definovat i zákaznický segment. Je potřeba co nejpřesněji specifikovat zákaznický segment a uvést charakteristiky typického zákazníka. Cílem je definovat prvotního uživatele neboli „early adopter“ a až poté definovat ostatní uživatele (Maurya, 2016).

Návrh jedinečné hodnoty

Tato část je jednou z nejdůležitějších polí, které Canvas obsahuje a je nejobtížnější ke správnému vyplnění. Není potřeba aby první pokus při sestavování jedinečné hodnoty dosáhl dokonalosti, ale je důležité, aby začínal s nejlepší odhadem a postupně se iteroval. Klíčem ke správnému určení, čím se produkt liší od ostatních, je uvědomit si unikátní hodnotu přímo z hlavního problému, který se má řešit. První věcí, se kterou je potřeba se potýkat není samotný prodej. Důležité je získat si pozornost potenciálního zákazníka, a v několika slovech vystihnout podstatu svého produktu. Mimo toho musí být unikátní hodnota odlišná od ostatních, protože na odlišnosti velmi záleží. Dobře vytvořená unikátní hodnota musí přesně odpovídat na dvě důležité otázky, a to co je náš produkt a kdo je náš zákazník (Maurya, 2016).

Řešení

Nyní se lze zamyslet nad jednotlivými způsoby řešení. Při prvním vyplňování jsou problémy neotestované, a proto je zcela běžné, že se mnoho jejich priorit změní, nebo budou nahrazeny jinými novými problémy po pouhých několika rozhovorech se zákazníky. Proto se nedoporučuje zabývat se konečnou definicí řešení, a nechat je na později (Maurya, 2016).

Kanály

Počátečním úkolem je učení, ne škálování. Takže zpočátku je v pořádku se spoléhat na libovolný kanál, pomocí které se dá dostat k zákazníkovi. Je velké množství distribučních kanálů, kterými je možné si vytvořit cestu k zákazníkům, je však nutné zvolit takové, které budou nejvhodnější. Existují například placené kanály jako je telemarketing, obchodní veletrhy, reklamy v tisku a televizi, dále přímý prodej nebo prodej prostřednictvím třetích stran (Maurya, 2016).

Toky příjmů

Velká řada společností odkládá otázku cen, protože si nemyslí, že produkt je připraven na uvedení. Nicméně otázka ceny je součástí modelování životaschopnosti celého projektu. Hodnota produktu by měla převyšovat účtovanou cenu. Většina lidí je nakloněna tomu, že dražší produkt je kvalitnější nebo spolehlivější než ten levnější. Cena má tu moc, že může změnit vnímání produktu. Zajímavé je i to, že cena, kterou si

stanovíme, určuje náš zákaznický segment. Přimět zákazníka k tomu, aby nám zaplatil, je jednou z nejtěžších věcí, a je prvotní formou ověření produktu. Při stanovení počáteční ceny je možné například vycházet ze seznamu existujících alternativ z pole Problém. Tyto alternativy poskytují referenční cenové kotvy, proti nimž je poměřována nabídka (Maurya, 2016).

Struktura nákladů

Při uvedení produktu na trh je potřeba sestavit seznam nákladů, které jsou s tím spojeny. Důležité je soustředit se na prvotní náklady mezi které patří například rozhovory se zákazníky, vytvoření minimálního životaschopného produktu a běžné provozní náklady. Především je důležité se soustředit na běžné měsíční náklady z hlediska fixních a variabilních. (Maurya, 2016).

Klíčové metriky

K měření výkonnosti podniku mohou být použity klíčové ukazatele, které má každý podnik. Výsledná čísla jsou klíčem k měření průběhu a k identifikaci důležitých okamžiků životního cyklu zákazníka. Pro danou práci bude využita metodika ukazatelů AARRR, který představují tzv. trychtýř v životním cyklu zákazníka (uživatele), který slouží nejenom k ohodnocení businessu, ale zejména počátečnímu učení (Maurya, 2016).

Nefér konkurenční výhoda

Lean Canvas a nezkopírovatelná výhoda nebo také nespravedlivá výhoda, jedná se o nejobtížnější část, proto je vyplnění ponecháno až na závěr. Mnoho zakladatelů uvádí v seznamu konkurenčních výhod položky, které ve skutečnosti výhodami nejsou. V řadě byznys plánů je uváděno výhodou prvenství, které však může být naopak nevýhodou. Především se nesmí zapomínat na to, že co stojí za zkopírování, bude zkopírováno, zejména tehdy, když bude nalezen životaschopný byznys model. Za reálné nespravedlivé výhody, které splňují danou definici, lze považovat například tým expertů, existující zákazníci, osobní autoritu, rozsáhlé dopady díky propojení aj. Některé nespravedlivé výhody se mohou jako odlišnost projevit až postupem času (Maurya, 2016).

V případě, že je podnikání teprve na začátku, s největší pravděpodobností bude toto pole prázdné a nevyplněné. Nespravedlivá výhoda je součástí Canvas právě proto, aby se

každý začínající podnik zamyslel nad tím, jak se může odlišit, a aby tento rozdíl měl smysl (Maurya, 2016).

1.3.1 Minimální životaschopný produkt

Minimální životaschopný produkt (MVP) pomáhá podnikatelům zahájit proces zjišťování co nejrychleji. Není to ten nejminimalističtější produkt, který si lze představit, je to prostě nejrychlejší způsob, jak uvést v chod smyčku zpětné vazby vytvoř – vyhodnot – pouč se (Ries, 2015).

Oproti tradičnímu vývoji produktů, který obvykle zahrnuje dlouhé období důkladné inkubace a usiluje o co nejdokonalejší produkt, je cílem MVP zahájit proces zjišťování, ne jej ukončit. A na rozdíl od prototypu a testování konceptu neslouží MVP jen k tomu, aby vyřešil otázku designu a technickou stránku. Jeho úkolem je otestovat fundamentální podnikatelské hypotézy (Ries, 2015).

Minimální životaschopný produkt se pohybuje na široké škále od jednoduchých testů, které jsou sotva něčím víc než reklamou až po skutečné rané prototypy s problémy a chybějícími funkcemi. Rozhodnout, jak komplexní MVP má být nelze na základě teoretických úvah. Záleží na úsudku. Naštěstí lze tento úsudek rozvinout poměrně snadno. Většina podnikatelů a lidí zabývajících se produktovým vývojem dramaticky přeceňuje množství funkcí, které MVP skutečně potřebuje. Pokud jsou na místě pochybnosti, doporučuje se zjednodušit. Libovolná práce nad rámec toho, co je zbytné k zahájení zjišťování, je plýtváním bez ohledu na to, jak důležité se to v daný okamžik může zdát (Ries, 2015).

1.4 Pojetí automatizace a konceptu 24/7 jako nosné myšlenky

Inovace a v tomto smyslu automatizace je všude kolem nás, většina těchto změn není postavena na vyřešení technického problému, ale na jednoduché myšlence, která přinese něco nového či odlišného.

Automatizace nebo spíše rozvoj automatizace či nasazování vyšších stupňů automatizace jsou snad ta nejlepší označení charakterizující nové trendy vývoje a zdokonalování technologií, a to nejen v průmyslové výrobě. S automaty se setkáváme denně v různých oblastech lidské činnosti, od automatů na kávu přes autopiloty až po

automatické výrobní linky nebo automatické výrobní agregáty. To, že něco jde automaticky nebo se někde používá automat, není nijak nová záležitost. Nový je ale přístup k automatům, automatizaci a jejím možnostem. V současné době již mnohá automatizovaná pracoviště nevyžadují obsluhu, ale téměř vždy je nutný dohled či dozor (vseoprmyslu.cz, 2018).

Sít prodejen Coop v současné době experimentuje s novými automatizovanými prodejny, které umožní non-stop prodej potravin. Tento systém je založený na hybridním principu, kdy během běžné provozní doby jsou zaměstnanci v prodejně a mimo pracovní dobu je provoz samoobslužný (peníze.cz, 2022).

Kromě toho, že automatické prodejny vycházejí vstříc lidem, kteří chtějí nakupovat mimo běžnou otevírací dobu, zároveň pomohou udržet provoz v méně obydlených místech, kde jsou prodejny ztrátové nebo je těžké sehnat dost personálu. Společnost Coop tvrdí, že primární snahou nového konceptu není zcela nahradit lidskou sílu, ale neomezovat provoz tam, kde už kvůli nedostatku zaměstnanců musí zkracovat prodejní dobu (peníze.cz, 2022).

Na zahraničním trhu, konkrétně v Americkém Seatlu, společnost Amazon spustila nový obchod s označením Amazon Go. Systém od společnosti Amazon plně odstraňuje lidský faktor v podobě prodavačů ale také samoobslužné prodejní kasy. Pomocí aplikace v telefonu jste vpuštěni do obchodu, kde vás následně sleduje kamerový systém s počítačovým viděním a deep learningem. Jakmile je zboží zvednuto z regálu systém na pozadí to pozná a při dá ji na účet. V případě že zboží vrátíte systém si to uvědomí a položku z účtu vymaže. Po odchodu z prodejny vám aplikace zobrazí účet a strhne platbu z kreditní karty (lupa.cz, 2018).

1.5 Vybrané analyticko-výzkumné metody v rámci plánování

V této kapitole jsou představeny analyticko-výzkumné metody použité v diplomové práci. Popis validace business modelu Lean Canvas, Analýza Portevova modelu pěti sil v návaznosti na tržní atraktivitu. Pro účely analýzy podnikatelského prostředí byla použita metoda SLEPTE. V rámci vybraných metod je i analýza zdrojů a schopností začínajícího podnikatele. Většina ze zmíněných analýz jsou rozšířené o metodu MAP která shrnuje poznatky z analýz a rozšiřuje o předpokládaný vývoj poznatku.

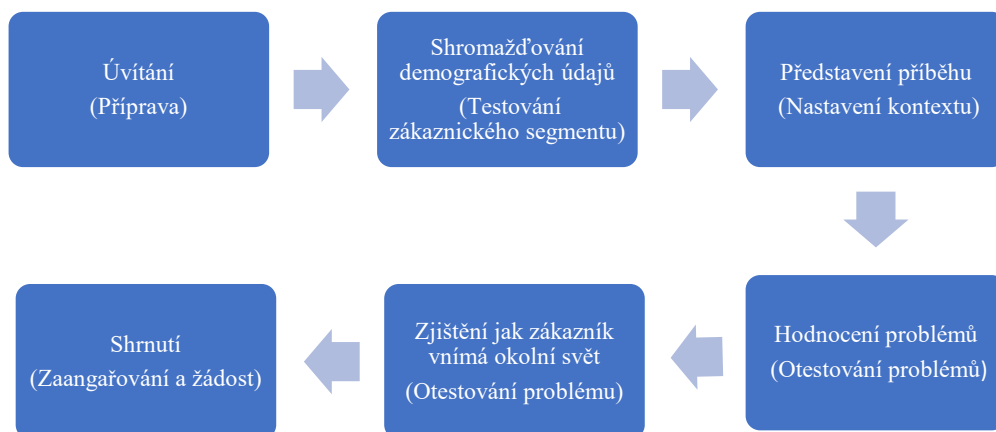
1.5.1 Přístupy ověřování problémů Lean Canvasu

Prvním úkolem při ověřování problémů je změřit, jak zákazníci reagují na hlavní problémy. To lze učinit různými způsoby, například měřením reakce zákazníků na demonstrativní úvodní stránku zaměřenou na problém, příspěvkem na blogu nebo reklamou na Googlu. Tyto metody mohou pomoci postřehnout, co asi zákazník trápí, ale aby se došlo ke skutečnému porozumění problému, které mají, je nutné interagovat aktivněji – a to konkrétně, jak problémy řeší v současnosti, či zda je vůbec řeší. To lze zjistit pomocí neformálních pozorovacích metod podobným těm, které popisují metodologie „Disign Thinking“ a „User Centric Design“ anebo pomocí strukturovaných rozhovorů se zákazníky (Maurya, 2016).

Pokud má rozhovor přinést nějaké užitečné výsledky, musí se převést hypotézy z Lean Canvasu na zamítnutelné hypotézy. Účelem rozhovorů o problému je ověřit hypotézy o problémech a potřebách v zákaznickém segmentu. Při rozhovoru o problému se konkrétně řeší následující rizika:

- Produktové riziko: Jak zákazníci hodnotí tři hlavní problémy?
- Tržní riziko: Jak zákazníci problémy řeší?
- Zákaznické riziko: Jedná se životaschopný zákaznický segment (Maurya, 2016)?

Při rozhovorech je nutné dodržovat nastavený scénář, aby bylo dosaženo použitelných výsledků. Tento scénář je popsán na obrázku č. 4.



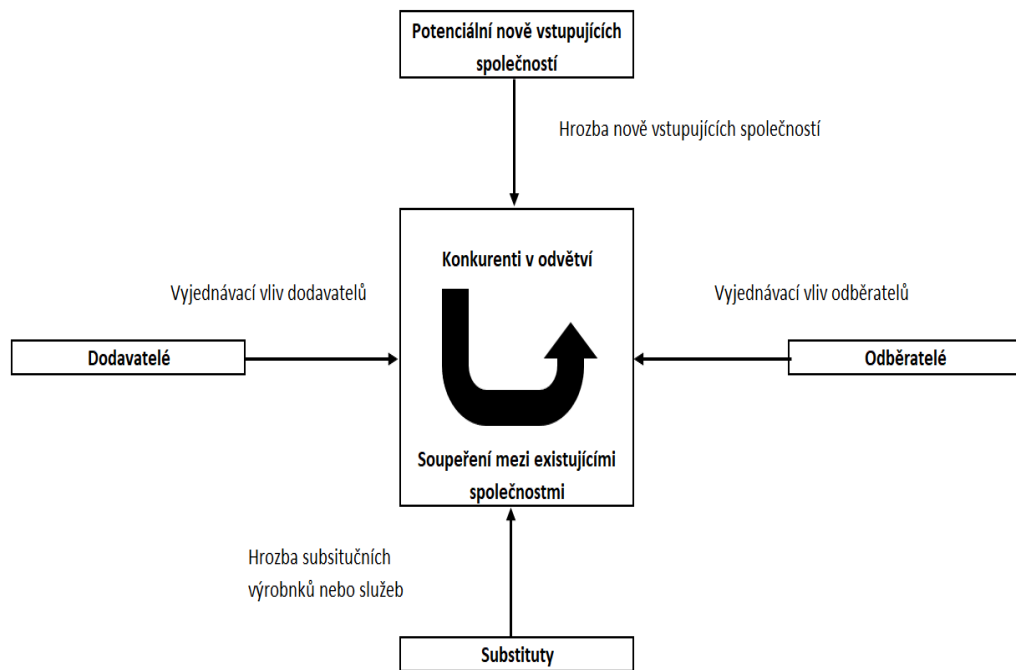
Obrázek 4 : Schéma rozhovoru o problému
(Vlastní zpracování dle: Maurya, 2016)

1.5.2 Analýza tržní atraktivity podle Porterova modelu pěti sil

V současné době společnosti podléhají různým změnám, událostem a trendům, které mohou mít pozitivní nebo negativní dopad. Jevy, které na ně působí, mohou vznikat přímo ve společnostech nebo v okolí. Úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách, které jsou popsány dále na schématu. Souhrnné působení těchto pěti sil určuje potenciál konečného zisku v odvětví, kde se potenciál zisku měří z hlediska dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu. Všechna odvětví nemají stejný potenciál konečného zisku. Ten se značně mění, stejně jako se různí souhrnné působení konkurenčních sil. Grafické znázornění jednotlivých dopadů na obrázku č. 5 (Porter, 1994).

Jde o model, který zkoumá konkurenci společnosti, a to potenciální nebo již existující. S tímto modelem lze dále zkoumat chování a síly konkurenčních subjektů, bariéry vstupů konkurenčního prostředí aj. Pro účely začínajícího podnikání se využívá pěti zobecněných oblastí, ve kterých se posuzují hrozby ze strany existující konkurence a vznik nové konkurence (Koráb, Režňáková a Peterka, 2007).

Konkurence v odvětví je možné chápat jako spolupůsobení pěti hybných sil, které na sebe vzájemně působí. Cílem konkurenční strategie je nalézt ve svém odvětví takové postavení, aby podnik co nejlépe dokázal čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátil ve svůj prospěch. Základní struktura odvětví, odrážející se ve velikosti konkurenčních sil se musí odlišit od mnoha krátkodobých faktorů, jež mohou ovlivnit konkurenceschopnost a ziskovost přechodně (Porter, 1994).



Obrázek 5: Hybné síly konkurence v odvětví
(Vlastní zpracování dle: Porter, 1994)

Vliv odběratele

Odběratel jako jeden z pěti zainteresovaných skupin, která má zájem na dobrých obchodních podmínkách, aby pokud možno mohl ovlivňovat, případně určoval podmínky spolupráce s dodavatelskou firmou. Odběratel tedy může mít významný vliv na aktivity společnosti. Faktory zhoršující vyjednávací pozici vůči odběratelům (Mallya, 2007).

- Společnost je vůči zákazníkovi slabá a zákazník pro ni je významným odběratelem,
- zákazník může snadno přejít ke konkurenci,
- zboží nebo služba kterou odběratel odebírá není diferencované,
- odběratel může snadno přejít na spotřebu substitutů,
- odběratelé jsou cenově citliví,
- existují jiné alternativy dodávek,
- kvalita nehraje při nákupním rozhodování odběratele roli (Červený a kol., 2014).

Vliv dodavatele

Významným článkem v celém podnikatelském procesu organizace je i dodavatel. Jeho síla zvyšující cenu a tím zmenšující zisk nakupujícího. Síla dodavatele se může zhoršovat na základě následujících faktorů (Mallya, 2007).

- Zákazník nemůže jednoduše přejít k jinému dodavateli (situace, kdy je dodavatel v monopolní pozici),
- malá velikost společnosti proti jejímu dodavateli (tzn. společnost není významný zákazníkem),
- zákazník nemůže uskutečnit zpětnou integraci (tzn. nelze si vyrobit produkt vlastními silami),
- zákazník nemá k dispozici potřebné informace z trhu,
- neexistují ani substituty, kterými by mohl zákazník dodávaný výrobek nebo službu nahradit,
- zákazníkovi záleží na kvalitě a ceně výrobku (Červený a kol., 2014).

Hrozba vstupu nových konkurentů

Když vstupují noví konkurenti do odvětví, přinášejí s sebou další kapacity a plány na získání konkurenční tržní pozice. Míra hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví společnosti záleží převážně na existenci bariér vstupu do oboru. Faktory obecně zhoršující hrozbu vstupu nových konkurentů (Mallya, 2007).

- Jedná-li se o odvětví s větším počtem stejně silných konkurentů,
- fixní náklady vstupu do odvětví a celkové investice s tím spojené jsou nízké
- výrobky nejsou vzájemně diferencované, k jejich výrobě není třeba zvláštní know-how, licence apod.
- pokud není konkurence v odvětví založena na úsporách z rozsahu výrob (tzn. o odvětví lze vstoupit i při relativně malém objemu produkce),
- neexistují zde konkurenti s významnými nákladovými výhodami,

- pokud jsou náklady na změnu dodavatele u zákazníků v daném odvětví nízké a zákazníci mohou bez větších problémů přejít k novému dodavateli (Červený a kol., 2014).

Hrozba substitutů

Substitutem neboli náhražkou je takový výrobek, který má vlastnosti produktu vyráběného v oboru a jenž uspokojuje potřebu zákazníka. Pokud se cena nebo výkon náhražky stane pro kupujícího výhodnější, mohou někteří odběratelé změnit svou přízeň a přejít ke konkurenci. Konkurence náhražek je ovlivněna snadností, s jakou kupující může přejít k náhražce. Obecné faktory zvyšující hrozbu substitutů (Mallya, 2007):

- Pokud společnost nabízí substituty je vyrábějí i prodávají s nižšími náklady a cenami, než je cena stávajícího výrobku, a užitná hodnota substitutů je přitom srovnatelná,
- pokud společnost nabízející substituty podstatně zvyšuje nabídku,
- náklady na přechod od stávajícího výrobku k substitutu jsou nízké (Červený a kol., 2014).

Rivalita firem působících na daném trhu

Struktura konkurenčního okolí je charakterizována velikostí podílu jednotlivých podniků na trhu daného okolí. Rozsah konkurence mezi podniky uvnitř konkurenčního okolí je odrazem úsilí, které soupeřící podniky vkládají do snahy získat tržní pozice. Faktory obecně zvyšující celkovou rivalitu v odvětví (Mallya, 2007):

- Daný trh jen málo roste, popř. upadá na takovém trhu se společnosti snaží udržet svou pozici, může docházet k cenovým i necenovým válkám,
- Jedná se o nové a v budoucnu lukrativní odvětví,
- Vysoké fixní náklady nutí jednotlivé konkurenty maximálně využívat svoje výrobní kapacity, na trhu se udržet kvůli návratnosti,
- V odvětví existuje opakující se nadbytek výrobní kapacity,
- Ziskovost odvětví je velmi malá a konkurenti sledují strategii přežití,
- Bariéry případného odchodu z odvětví jsou vysoké (Červený a kol., 2014).

1.5.3 Metoda MAP ke zpracování tržní atraktivity

Jako každá vnější analýza by měla i Porterova analýza být zaměřena na budoucnost, respektive na vývojové trendy, probíhající v analyzovaném odvětví. Nejedná se pouze o to, jaká situace ve zkoumaném odvětví byla či je, nýbrž jak se v něm bude situace vyvíjet v celém časovém horizontu strategie (Červený a kol., 2014).

- Čím lze zvýšit bariéry vstupu konkurence?
- Čím lze snížit vyjednávací sílu zákazníků?
- Čím lze zlepšit pozici společnosti vůči dodavatelům?
- Čím lze snížit hrozbu substitutů (Červený a kol., 2014)?

Výše vypsané otázky lze využít jako inspiraci při realizaci druhého kroku analýzy, tj. při generování příležitostí, které by mohly základní hrozby zjištěné v prvním kroku analýzy oslabit případně eliminovat. Tabulka č. 1 znázorňuje do jakého formátu lze analýzu zpracovat (Červený a kol., 2014).

Tabulka 1: MAP analýza tržní atraktivity
(Vlastní zpracování dle: Červený a kol., 2014)

Identifikace hrozeb a příležitostí	Analýza dosavadního vývoje	Predikce vývoje	Analytický závěr (O/T)
Vyjednávací síla odběratelů			
Identifikace O/T	Analýza vývoje	Predikce	T1/O1
Vyjednávací síla dodavatelů			
Hrozba vstupu nových konkurentů			
Hrozba substitutů			

1.5.4 Analýza obecného prostředí

Analýza SLEPTE se někdy vyskytuje s označením PEST, PESTLE nebo SLEPT. Záleží, na které konkrétní oblasti v obecném prostředí se zaměřuje. Účelem je zkoumat a hodnotit externí faktory, které mohou ovlivnit budoucí vývoj projektu, respektive společnosti. Analýza přitom nemapuje pouze stávající stav, ale zabývá se i budoucí situací, resp. tím, jak se bude či může obecné prostředí v budoucnu vyvíjet a jaké změny lze v okolí předpokládat (Červený a kol., 2014).

Výsledkem analýzy je přehled důležitých faktorů vnějšího prostředí, které mohou projekt ovlivnit, včetně popisu jejich dopadu na projekt (Ježková a kol., 2013).

Sociální faktory

Sociální faktory odrážejí vliv pracovní síly, průměrnou délku života a růst populace, životní úroveň aj. Dokážou ovlivnit poptávku nejen po zboží a službách, ale i nabídku. Tyto faktory jsou neustále ve vývoji, který plyne z úsilí jednotlivců. Je proto potřeba neustále sledovat jednotlivé faktory, protože poznání trendů v této oblasti jednoznačně vede k získání předstihu před konkurenty v boji o zákazníka. (Sedláčková, 2000)

Legislativní faktory

Velký význam při analýze legislativních faktorů má role státu, ale také i města vydávající vyhlášky. Existence řady zákonů, právních norem a vyhlášek nejen vymezuje prostor pro podnikání, ale také upravuje i samo podnikání, a může významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku. Legislativní prostředí je tvořeno např. daňovými zákony, zákonem o životním prostředí, občanským zákoníkem, živnostenský zákon, bezpečností práce aj. (Sedláčková, 2000).

Ekonomické faktory

Podnik je při své současné, ale i budoucí činnosti ovlivněn ekonomickými faktory. Základními faktory, které mají vliv na plnění cílů v každém podniku, je míra ekonomického růstu, cyklus světové ekonomiky, úroková míra, míra inflace, daňová politika nebo směnný kurz. Ekonomický růst ovlivňuje příležitosti a hrozby, které vznikají v okolí podniku. Cílem je maximalizovat ekonomický růst a přebytek obchodní bilance a minimalizovat nezaměstnanost a inflaci. To by také měl být hlavní cíl vlády, zakotvený a prosazovaný v její hospodářské politice. Stejně tak i úroková míra působí na výnosnost a ovlivňuje finanční prostředky a investiční aktivitu podniku, tedy její rozvoj. Míra inflace je jedním ze základních ukazatelů, který charakterizuje stabilitu ekonomiky (Červený a kol., 2014).

Politické faktory

Zmapovat před formulací business strategie je nutno i faktory související s politikou země, protože politická rozhodnutí mohou významně ovlivňovat ekonomické situaci

země a podmínky pro podnikání, resp. tyto dvě oblasti jsou těsně propojeny. Politické prostředí jako je stabilita zahraniční a národní politické situace, členství zemí v EU, války, embarga aj. Tyto faktory poskytují pro podnik příležitosti, ale i hrozby. Velký význam mají vztahy s jinými zeměmi (Červený a kol., 2014).

Technologické faktory

Podle požadavků může tento rozbor okolních vlivů dopadnout více či méně rozdílně. Přesto je žádoucí, protože podnik se pohybuje vždy v nějakém společenském prostředí a nestojí izolovaně. Změny v této oblasti mohou náhle a velmi dramaticky ovlivnit okolí, ve kterém se společnost nachází. Předvídatost vývoje směrů technického rozvoje se může stát významným činitelem úspěšnosti podniku (Mallya, 2007).

Ekologické faktory

Každé prostředí nebo změně má v oblasti životního prostředí své odlišné priority. A proto by měl management společnosti, než začne podnikat analyzovat, jaké jsou ekologické podmínky v daném prostředí a jejich využití, aby podnik nepřišel do konfliktu s místními regulacemi. Důležitými faktory, které je potřeba sledovat, jsou např. environmentální legislativa, vývoj cen surovin a energií nebo míra znečištění v daném regionu (Mallya, 2007).

1.5.5 Metoda MAP ke zpracování SLEPTE analýzy

Metoda MAP tabulka č. 2 je formou zpracování SLEPTE analýzy. Je založena na rozložení vnější analýzy do následujících fází (Červený a kol., 2014).

Identifikace faktorů

Identifikace faktorů nebo trendů vnějšího prostředí, jejichž působením může být relevantní z hlediska návrhu formulované strategie, v daném případě business strategie. Tato fáze analýzy může mít v nejjednodušším případě podobu pouhého zamyšlení se nad situací v analyzovaném prostředí nebo interview s experty. Lze však při ní uplatnit i sofistikovanější metody, například brainstorming. V současnosti pak i pro běžné uživatele přicházejí v úvahu také metody počítačového shromažďování informací technikami data miningu (Červený a kol., 2014).

Analýza dosavadního působení

Analýza dosavadního působení neboli retrospektivní analýza. Smyslem je posoudit dosavadní vývoj konkrétních trendů a současný stav (Červený a kol., 2014).

Predikce vývoje

Predikce vývoje jednotlivých trendů s vyvozením závěrů, zda konkrétní trend v budoucnu představuje hrozbu nebo příležitost. Predikce by při zpracování analýzy za účelem formulace strategie měla pokrýt celý časový horizont strategie. Pro druhý i třetí krok je potřeba shromáždit relevantní a objektivní fakta o dosavadním vývoji (Červený a kol., 2014).

Značení

Jednotlivé trendy jsou identifikovány pořadovými čísly analytických závěrů s označením O/T. Číslování jednotlivých závěrů by mělo být pořadové, průběžné a jedinečné v celé analytické části. Identifikování jednotlivých závěrů analýzy je užitečné zejména kvůli přehlednosti (Červený a kol., 2014).

Tabulka 2: Metoda MAP uplatněná při analýza SLEPTE
(Vlastní zpracování dle: Červený a kol., 2014)

Identifikace ovlivňující faktorů	Analýza dosavadního vývoje	Předpokládaný vývoj	Analytický závěr (O/T)
Sociální faktory			
Označený faktor	Analýza konkrétního faktoru	Vývoj faktoru	T1/O1
Legislativní faktory			
Ekonomické faktory			
Politické faktory			
Technologické faktory			
Ekologické faktory			

1.5.6 Analýza zdrojů a schopností začínajícího podnikatele

Interní analýza při zakládání podniku „na zelené louce“ tedy kdy nejde o již fungující podnik nebo franšizu, bude mít převážně charakter teoretické úvahy o dostupných zdrojích a kompetencích. Možnosti a jejich využití v rámci klíčových parametrů záměru a posouzení představy o vnitřní organizaci a fungování budoucího podnikání. Během interní analýzy nebude k dispozici mnoho konkrétních údajů k posouzení (Koráb, Režňáková a Peterka, 2007).

Vlastní posouzení zdrojů pochopitelně nelze dělat izolovaně od výsledků analýzy ostatních vnitřních i vnějších faktorů působících na podnikání a bez představy o organizaci podnikání. Složitost analýzy zdrojů pak závisí na typu podnikání a rozsahu v jakém se podnik rozvíjí. Začátkem analýzy může být seznam konkrétních dostupných zdrojů nejenom v rovině financí, ale také v ostatních rovinách prostředků (Koráb, Režňáková a Peterka, 2007). Potřebné zdroje k podnikání jsou blíže popsány v textu níže.

Finanční zdroje

Pro jakékoliv seriózní úvahy nad podnikáním je třeba mít představu o vlastních finančních zdrojích co do velikosti časového dostupnosti a rizik plynoucích z podnikání. Jedná se o prostředky, kterými lze dále pořídit zdroje pro podnikání hmotného i nehmotného charakteru. Mezi druhy finančních zdrojů patří vlastní kapitál, bankovní úvěr, leasing (Koráb, Režňáková a Peterka, 2007).

Hmotné zdroje

Podle typu lze určit které hmotné zdroje jsou potřebné pro podnikání, např. výrobní nástroje a zařízení, výrobní materiál, základní vybavení kanceláře, dopravní prostředky. U hmotných zdrojů je účelné posoudit i jejich parametry užitečnosti a potenciálního rizika jako je například bezpečnost práce, stabilita zdroje, riziko extrémních provozních nákladů (Koráb, Režňáková a Peterka, 2007).

Nehmotné zdroje

Nehmotné zdroje mohou být certifikáty, patenty, softwarové programy, síť využitelných kontaktů, reálná doporučení. Obecně lze k těmto zdrojům přiřadit i veškeré znalosti a dovednosti, které mohou tvořit nebo podpořit tvorbu silných stránek podnikání (Koráb, Režňáková a Peterka, 2007).

Lidské zdroje

což představují pracovníci s určitými znalostmi, dovednostmi a postoji, které podnik získává prostřednictvím trhu práce pro nezbytný chod firmy. Potřebné pracovníky podniku je rozumné při analýze vypsát do seznamu lidí s jejich předpokládanou pracovní pozicí (Koráb, Režňáková a Peterka, 2007).

Nezařazené zdroje

Existují zdroje, které nelze přesně zařadit do předchozích kategorií. Jedná se třeba o občasnou výpomoc kamarádů nebo rodiny, využití softwarů bez licence aj. Zde se ovšem objevuje otázka etiky a rizika. Vždy je důležité důkladně posoudit, zda zdroj, který analyzujeme je vůbec zdrojem a proč jej nedokážeme zařadit. (Koráb, Režňáková a Peterka, 2007)

1.6 Analýza a zhodnocení faktorů pomocí SWOT matice

Metoda SWOT je jednou z nejpoužívanějších metod při provádění analýzy prostředí. Jedná se o analýzu zaměřenou na sumarizaci závěrů strategické analýzy. Může ale také být využita jako samostatná analýza (Červený a kol., 2014). Označení SWOT pochází z anglického originálu a vyjadřuje metodu tzv. silných stránek (Strengths – S), slabých stránek (Weaknesses – W), příležitostí (Opportunities – O) a hrozeb (Threats – T). Název vychází z prvních písmen anglického překladu, a tato metoda může být zaměřena na analýzu vlastní společnosti nebo konkurence. Silné a slabé stránky se týkají interních faktorů, které mohou společnost ovlivnit. Hrozby a příležitosti jsou externí vlivy, které nemůže podnik sám ovlivnit (Fotr a kol., 2020).

1.6.1 Zhodnocení faktorů pomocí matic EFE a IFE

K zhodnocení jednotlivých faktorů analýzy SWOT bude využito několik způsobů. V rámci diplomové práce se zhodnotí faktory vnějšího prostředí pomocí matice EFE a faktory vnitřního prostředí se zhodnotí pomocí matice IFE.

Hodnocení faktorů externí analýzy – EFE

Smyslem matice hodnocení faktorů externí analýzy je vybrat z poznaných příležitostí a hrozeb takové faktory externího prostředí, které mají zásadní vliv na strategický záměr daného podniku a jejichž působení je shodné s časovými horizontem strategického plánu. Většinou jsou identifikované faktory považovány za rizikové faktory, a to buď s kladným, nebo záporným vlivem na strategický záměr. Grafické zobrazení jak zpracovat matici EFE tabulka č. 3 (Fotr a kol., 2020).

Při zpracování vnějších analýz např. SLEPTE by měly být identifikovány jen příležitosti a hrozby. To proto, že je při jejich zpracování většinou analyzován celý trh a

jeho slabiny a silné stránky jsou z hlediska společnosti neovlivnitelné, jsou to pro společnost spíše hrozby nebo příležitosti (Fotr a kol., 2020).

Postup tvorby matice EFE:

- Zpracování tabulky významných příležitostí a hrozeb, jež mohou ovlivnit strategický záměr společnosti, ve které budou odděleně seřazeny příležitosti a hrozby vztahující se ke strategickému záměru.
- Výběr stejného počtu příležitostí a hrozeb. Důležitá je symetričnost tabulky.
- Přiřazení váhy každému rizikovému faktoru. Váhy se udávají v rozsahu 0,00 do 1,00 podle důležitosti. **Suma vah musí být rovna 1,00.**
- Ohodnocení jednotlivých faktorů rizika stupněm vlivu na strategické východiska bez ohledu na to, zda se jedná o příležitost nebo hroznu. Stupnice vlivu na strategická východiska má čtyři stupně: 1 = nízký, 2 = střední, 3 = nadprůměrný, 4 = nejvyšší. U každého faktoru se pak vynásobí jeho váha a stupeň vlivu, a tak se dostane váženého ohodnocení.
- Stanovení celkového váženého ohodnocení jakožto součtu vážených ohodnocení jednotlivých faktorů (Fotr a kol., 2020).

Tabulka 3: Matice EFE

(Vlastní zpracování dle: Fotr a kol., 2020)

Příležitosti (O)				
Označení	Faktor	Váha (V)	Stupeň vlivu (SV)	(V)*(SV)
1.	Popis faktoru	0,00 – 1,00	(1-4)	x
Hrozby (T)				
Označení	Faktor	Váha (V)	Stupeň vlivu (SV)	(V)*(SV)
1.	Popis faktoru	0,00 – 1,00	(1-4)	x
Suma		1,00		x

Hodnocení faktorů interní analýzy – IFE

Podobně jako u externí analýzy je dále uvedený postup tvorby matice IFE. Faktory interního prostředí, které se budou hodnotit pomocí matice IFE, jsou výsledkem analýz tohoto prostředí. Grafické zobrazení jak zpracovat matici IFE tabulka č. 4 (Fotr a kol., 2020).

Silné stránky a slabiny by většinou měly být analytické závěry, které vyplývají z analýzy stakeholder a z analýzy vnitřního prostředí společnosti. To však nelze chápat absolutně. Lze si například představit situaci kdy slabina zjištěná při interní analýze, může zároveň pro společnost představovat výraznou hrozbu. Proto u interních analýz připouštíme i výskyt příležitostí a hrozeb (Fotr a kol., 2020).

Postup tvorby matice IFE:

- Zpracování tabulky interních faktorů sestávající z významných silných a slabých stránek, které mohou ovlivnit naplnění strategického záměru společnosti, kde budou odděleně seřazeny silné a slabé stránky podle dopadu na strategický záměr.
- Výběr stejného počtu silných a slabých stránek. Doporučuje se, aby matice byla symetrická.
- Přiřazení váhy každému faktoru v rozsahu 0,00 do 1,00 podle důležitosti silné a slabé stránky pro konkurenceschopnost společnosti v oboru. Suma vah silných a slabých stránek se rovná 1,00.
- Ohodnocení jednotlivých faktorů podle jejich vlivu na výchozí strategický záměr s využitím stupnice: 1 = významná slabá stránka, 2 = méně důležitá slabá stránka, 3 = méně důležitá silná stránka, 4 = významná silná stránka.
- U každého faktoru se pak vynásobí jeho váha stupeň vlivu, a tak se dostane vážené ohodnocení těchto faktorů.
- Stanovení celkového váženého ohodnocení jakožto součtu vážených ohodnocení jednotlivých faktorů (Fotr a kol., 2020).

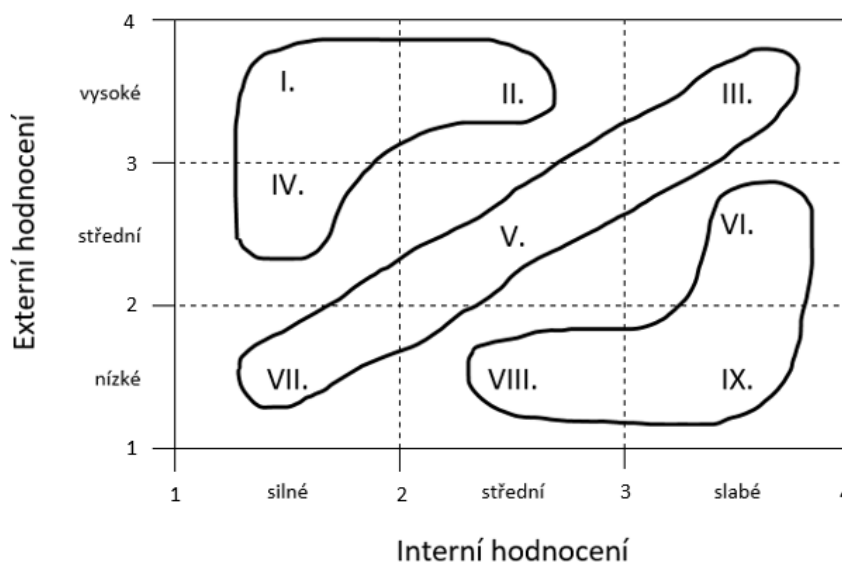
Tabulka 4: Matice IFE

(Vlastní zpracování dle: Fotr a kol., 2020)

Silné stránky (S)				
Označení	Faktor	Váha (V)	Stupeň vlivu (SV)	(V)*(SV)
1.	Popis faktoru	0,00 – 1,00	(3-4)	x
Slabé stránky (W)				
Označení	Faktor	Váha (V)	Stupeň vlivu (SV)	(V)*(SV)
1.	Popis faktoru	0,00 – 1,00	(1-2)	x
Suma		1,00		x

Výsledky této analýzy zaneseme do grafu č. 1 kde na ose x leží interní hodnocení a na ose y externí. Průnik těchto hodnot určuje vhodnou strategii (Fotr a kol., 2020):

- Oblast I, II, IV – **Stavěj a zajišťuj růst** – doporučuje se penetrace na trh, rozvoj trhu, vývoj produktu, strategie diverzifikace, dopředná, zpětná a horizontální integrace
- Oblast III, V, VII – **Udržuj a potvrzuj** – penetrace na trh, vývoj produktu, Joint Venture, omezení
- Oblast VI, VIII, IX – **Sklízej a zpravuj se** – firma není dostatečně silná, proto se doporučuje defenzivní strategie, až opuštění trhu či likvidace



Graf 1: Matice hodnocení interních a externích faktorů
(Zdroj: Fotr a kol., 2012, s.75)

1.7 Analýza a zhodnocení rizik

Prvým krokem v procesu snižování rizik je přirozeně jejich analýza. Analýza rizik je obvykle chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti (Smejkal a Rais, 2013). Analýza rizik metodou RIPRAN zahrnuje identifikaci nebezpečí.

Cílem je nalézt hrozby a scénáře, které nastanou v důsledku výskytu hrozeb. Vstupem je popis projektu, historická data o minulých projektech a prognózy vnějších a vnitřních

faktorů. Výstupem je seznam hrozeb a scénářů. Zpracování tabulky pro scénáře a hrozby tabulka č. 5 (Ježková a kol., 2013).

Tabulka 5: Scénáře a hrozby
(Vlastní zpracování dle: Ježková a kol., 2013)

Pořadové číslo dvojice	Hrozba	Scénář
1.	Popis hrozby	Popis scénáře

Dalším krokem, je kvantifikace rizik. Cílem kvantifikace rizik je ohodnotit pravděpodobnost hrozeb a scénářů, jejich dopad a vyhodnocení míry rizika. Stupnice pravděpodobnosti, třídy dopadu a úrovně lze rozdělit podle následujících tabulek č. 6,7 a 8. Hodnota pravděpodobnosti jednotlivých dvojic se uvede v procentech, dopad a hodnota rizika ve finančním vyjádření. Výsledná pravděpodobnost se vypočítá násobením pravděpodobnosti hrozeb a scénářů v desetinném čísle mezi 0 a 1. Hodnoty pravděpodobnosti se do tabulky vyplňují na základě zjištěných hodnot (Ježková a kol., 2013).

Tabulka 6: Stupnice pravděpodobnosti hrozeb a scénářů
(Vlastní zpracování dle: Ježková a kol., 2013)

Označení pravděpodobnosti	Pravděpodobnost
Vysoká pravděpodobnost – VP	nad 66 %
Střední pravděpodobnost – SP	33 % - 66 %
Nízká pravděpodobnost – NP	pod 33 %

Tabulka 7: Třídy dopadu na projekt
(Vlastní zpracování dle: Ježková a kol., 2013)

Velký nepříznivý dopad na projekt – VD	Ohrožení cíle projektu.
	Ohrožení koncového termínu projektu.
	Možnost překročení celkového rozpočtu projektu.
	Škoda přes 20 % z hodnoty projektu.
Střední nepříznivý dopad na projekt – SD	Škoda od 0,51 % do 19,5 % z hodnoty projektu
	Ohrožení termínů, nákladů, zdrojů.
	Jsou vyžadovány mimořádné akční zásahy.
Malý nepříznivý dopad na projekt – MD	Škody do 0,5 % z celkové hodnoty projektu.
	Dopady vyžadující určité zásahy do plánu projektu.

Tabulka 8: Třídy úrovně celkového rizika
(Vlastní zpracování dle: Ježková a kol., 2013)

	Velký nepříznivý dopad na projekt	Střední nepříznivý dopad na projekt	Malý nepříznivý dopad na projekt
Vysoká pravděpodobnost	Hodnota rizika – VHR	Hodnota rizika – VHR	Hodnota rizika – SHR
Střední pravděpodobnost	Hodnota rizika – VHR	Hodnota rizika – SHR	Hodnota rizika – NHR
Nízká pravděpodobnost	Hodnota rizika – SHR	Hodnota rizika – NHR	Hodnota rizika – NHR

Reakce na rizika

Cílem reakce na riziko je připravit opatření, které snižuje nebo zcela vylučuje vliv rizik nebo riziko akceptuje. Současně se musí stanovit výše rizika která je pro projekt přijatelná. Výstupem je seznam návrhů na snížení rizika spolu s plánem, jak návrhy docílit. Způsob zpracování tabulky reakce na rizika tabulka č. 9 (Ježková a kol., 2013).

Tabulka 9: Reakce na rizika
(Vlastní zpracování dle: Ježková a kol., 2013)

Návrh na opatření a jeho zajištění	Výsledná snížená hodnota rizik
Návrh na opatření	Hodnota rizik

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Tato kapitola uvádí praktickou a aplikační část práce, ve které je ověřena myšlenka podnikání prostřednictvím modelu Lean Canvas. Dále jsou provedeny analýzy vnějšího okolí podniku pomocí SLEPTE metody, analýza oborového prostředí a analýza vlastních zdrojů a schopností zakladatele začínajícího startupového projektu. K ověření validity myšlenky automatizovaných sportovišť byl proveden primární kvalitativní výzkum u potenciálních zákazníků. Ve SWOT matici jsou následně shrnuty poznatky z předchozích analýz a jsou vyhodnoceny, na jejichž základě je poté vybrána nejvhodnější strategie pro začínající projekt ve vybraném oboru.

2.1 Prvotní model Lean Canvas

Pro ověření myšlenky automatizovaných sportovišť je využit nástroj Lean Canvas, který je znázorněn na obrázku č. 3. Níže jsou popsány jednotlivé oblasti modelu Lean Canvas pro automatizaci sportovišť. Jednotlivé oblasti jsou pak zaneseny do prvotního modelu Lean Canvas tabulka č. 10.

Problém – Zákazníci (a uživatelé)

V rámci tohoto projektu je potřeba rozdělit uživatele a zákazníky. Mezi uživatele patří aktivní sportovci ale také i potenciální sportovci, kteří z důvodu časového vytížení se nemohou sportu věnovat. Mezi prvotní zákazníky lze zařadit malé sportoviště, která mají menší rozlohu či nízký počet hracích ploch, zaměřující se na indoorové sporty a fitness.

Nejčastějšími problémy, které musí prvotní zákazníci řešit jsou:

- Omezená provozní doba sportoviště
- Omezené možnosti zvyšování tržeb z provozu sportoviště
- Náklady na zaměstnance

Jedná se o základní požadavky, které jsou řešeny skrze tento projekt. Nepřetržitý provoz sportoviště 365 dní v roce 24 hodin denně. Toho je dosaženo prostřednictvím automatizace části činností zajišťovaných zaměstnanci provozovatele sportoviště a přenesení nutných lidských zásahů na jednotlivé hráče. Tento projekt není ničím

neobvyklým jelikož, obliba trendu samoobslužného provozu a koncept 24/7 v České republice v poslední době velmi stoupá. Tento fakt potvrzuje automatizace v oblastech:

- Samoobslužné čerpací stanice
- Samoobslužné myčky automobilů
- Samoobslužné prodejny (maloobchody potravin např. COOP či zboží např. Alza)
- Samoobslužné restaurace (McDonalds)
- Samoobslužný prodej v lékárnách
- Samoobslužné knihovny, studovny či hotely atd.

Velké množství lidí v současné době je časově zatíženo pracovními a sociálními povinnostmi, které ubírají volný čas. Volný čas, který tyto lidé mají a mohou ho využít ke sportování je často mimo běžnou pracovní dobu. Z toho plyne, že hlavním problémem, který tento projekt řeší, je změna konceptu řízení a provozování sportovišť.

Existující alternativy

Na českém trhu neexistuje produkt, který by nabízel službu zajišťující non-stop sportoviště s automatizovaným provozem. Existuje několik projektů, které se zaměřují na různé stupně automatizace vybraných lidských aktivit. Společnost INSPIRE CZ s.r.o. nabízí kiosky přímo pro sportoviště, který může sloužit i k odbavování zákazníků bez asistence zaměstnance. Jejich řešení ovšem stále počítá s neustálou přítomností zaměstnance na místě a má pouze celkově urychlit odbavování.

Zahraniční trh, ale takový to druh služby poskytuje. Plus Fitness je úspěšný model non-stop tělocvičny. Od roku 2011 prodali více než 250 franšiz s tělocvičnami po celé Austrálii, Novém Zélandu a Indii. Kvalitní služba s cenovou dostupností, prvotřídním vybavením a pohodlím, které jsou základními principy jejich modelu.

Unikátní nabídka hodnoty

S pomocí pracovního listu Value proposition Canvas příloha č. 1 je popsána unikátní nabídka hodnoty. Součástí pracovního listu jsou informace, co produkt zákazníkům přinese a jestli budou s jeho používáním spojené nějaké negativa. Druhá, strana pracovního papíru slouží pro popis produktu a informace o zlehčení podnikatelské činnosti sportovišť.

Řešení

Projekt si klade za cíl co nejvíce zjednodušit provozování sportovišť s různými indoorovými sporty, jako je squash, badminton, tenis či fitness. Toho je dosaženo prostřednictvím automatizace části činností zajišťovaných zaměstnanci provozovatele sportoviště a přenesení nutných lidských zásahů na jednotlivé hráče.

Automatické neboli chytré sportoviště dokáže zajistit provoz 24 hodin denně všechny dny v roce. Provozovatel nebude muset hradit mzdové náklady nad rámec běžné pracovní doby a současně nebude muset řešit problémy spojené s náborem zaměstnanců, plánování směn, hledání náhrad při nemoci aj.

Všechna sportoviště budou fungovat na stejném systému provázaném s aplikací pro chytré telefony. Aplikace umožňuje uživatelům vytvářet rezervace na všech sportovištích přes jednu platformu. Tato aplikace v chytrém telefonu bude také sloužit k ověření identity a vpuštění uživatelů na sportoviště.

Cesty k zákazníkům

Akvizice zákazníků v prvotní fázi projektu bude probíhat zejména osobním prodejem. Schůzky s majiteli sportovišť budou hlavní cestou k zákazníkům, z důvodu že se jedná o nejefektivnější způsob akvizice zákazníků.

Mezi další cesty k zákazníkům patří webové stránky založené za účelem propagace a vysvětlení služby.

Cenový model

Cenový model je nastavený na principu prémiové služby. Cena za službu je stanovena ze dvou složek. První složka obsahuje jednorázový poplatek za implementaci hardwaru potřebného k provozu chytrého sportoviště. Cena za implementaci hardwaru se odhaduje mezi 110 až 195 tis. Kč v závislosti na velikosti sportoviště. Druhou složku tvoří měsíční poplatek za provoz služby. Odhadovaný měsíční poplatek je mezi 5 až 8 tis. v závislosti na velikosti sportovišť.

Aplikace pro uživatele bude zdarma ke stažení. V rámci škálovatelnosti budou do aplikace časem přidány placené funkce.

Struktura nákladů

Náklady na vývoj představují jednorázově vydané náklady pro plné zprovoznění aplikace navázané na hardware s nastíněnými funkcionalitami. Částka na vývoj aplikace

v případě delegace vývoje na vývojářskou společnost se pohybuje okolo 2 mil. Kč. Náklady na provoz představují měsíční náklady pro běžnou funkci aplikace v cenovém rozmezí mezi 15 až 22 tis. Dále mezi strukturou nákladů patří náklady na marketing v odhadované výši 15 až 25 tis. měsíčně.

Klíčové metriky

Pro projekt bude hlavním indikátorem počet oslovených provozovatelů sportovišť a jejich zájem o službu. Následný indikátor je množství provozovatelů, kteří službu využívají a platí za ni. Dále lze za indikátor považovat množství stažených aplikací. Důležitou metrikou pro projekt jsou pozitivní reference zákazníků a uživatelů a jejich zpětná vazba.

Neférová výhoda

Za neférovou výhodu lze považovat dostupná data od zahraničních franšíz nabízející podobný produkt.

Tabulka 10: Prvotní Lean Canvas
(Vlastní zpracování dle: Maurya, 2016)

<p>PROBLEM Omezená provozní doba Zvýšení ziskovosti (ztrátových) provozoven Vysoké mzdové náklady Administrativní zátěž Chybovost lidského faktoru</p> <p>Sportování mimo provozní dobu sportovišť</p>	<p>SOLUTION Rozšíření provozní doby Zajištění provozu bez zaměstnanců Sjednocení rezervačních systémů</p>	<p>UNIQUE VALUE PROPOSITION Umožnění non-stop provozu Zvýšení prodeje (tržeb) mimo provoz obsluhovaný personálem Absence zaměstnanců</p> <p>Non-stop provoz</p>	<p>UNFAIR ADVANTAGE Data o úspěšných zahraničních konceptech</p>	<p>CUSTOMER SEGMENTS Provozovatelé sportovišť (squash, tenis, badminton, volejbal aj.) Uživatelé jsou sportovci</p> <p>Sektor retailu (maloobchodní prodej potravin) Uživatelé jsou nakupující</p> <p>Sektor hotelnictví Uživatelé jsou ubytovaní hosti</p>
<p>EXISTING ALTERNATIVES INSPIRE CZ s.r.o. Zahraniční franšíza Plus fitness 24/7</p> <p>Cvičení doma</p>	<p>KEY METRICS Počet oslovených sportovišť Počet sportovišť se zájmem Počet uzavřených smluv</p> <p>Počet stažení aplikace Množství rezervací Pozitivní reference</p>	<p>HIGH-LEVEL CONCEPT Revoluční řízení non-stop sportovišť</p>	<p>CHANNELS Osobní schůzky</p> <p>Webové stránky Sociální sítě Aplikace pro chytré telefony</p>	<p>EARLY ADOPTERS Malá sportoviště, v závislosti na velikosti využití plochy, zaměřující se na indoorové sporty</p>
<p>COST STRUCTURE Vývoj softwaru: cca 1 700 000 Kč Provoz softwaru: 15 000 až 22 000 Kč/měsíc Marketingové náklady: 15 000 až 25 000 Kč/měsíc</p>		<p>REVENUE STREAM(S) Cena za službu buď stanovena ze dvou složek: Jednorázová poplatek za implementaci hardwaru 110 000 až 195 000 Kč. Pravidelný poplatek za služby 5 000 až 8 000 Kč/měsíc</p> <p>Mobilní aplikace pro uživatele zdarma</p>		

2.2 Primární kvalitativní průzkum mezi potenciálními zákazníky

Vzhledem k tomu, že se metodika celé práce opírá o myšlenku konceptu Lean Canvas business modelu s cílem získat a ověřit kvalitativní data přímo od potencialních zákazníků, byl vybrán primární průzkum dat formou kvalitativního přístupu. Hlavním cílem výzkumu je na základě ověření validity problémů myšlenky u prvotních zákazníků, potvrdit nebo modifikovat model Lean Canvas. Centrální výzkumná otázka zní: *Jaké problémy řeší provozovatelé sportovišť, a lze tyto problémy považovat za reálné na základě průzkumu u prvotních zákazníků?*

Mezi dílčí otázky lze zařadit:

1. Jaké další alternativní metody provozu používají majitelé sportovišť k zabezpečení plynulého chodu sportoviště?
2. Lze považovat malá sportoviště zaměřující se na indoorové sporty za životaschopný segment zákazníků?

2.2.1 Metodologie průzkumu

Pro získání relevantních dat byla použita metoda strukturovaného rozhovoru, a to fyzicky v prostorách sportovišť s jednatelem nebo vedoucími pracovníky vybraných sportovišť. Jedná se o kombinaci deduktivního a induktivního přístupu. Jednotlivé otázky použité při strukturovaných rozhovorech včetně odpovědí jsou k nalezení v příloze č. 2.

Období průzkumu probíhalo od listopadu do prosince roku 2021. Data z rozhovorů byla zaznamenávána pomocí diktafonu a současně formou textových poznámek. Část dotazovaných účastníků odmítla dát souhlas se zaznamenáváním rozhovorů pomocí diktafonu. Za účelem ucelení dat byl použit shrnující protokol.

Na základě znalosti problematiky Lean podnikání, byli vytvořeny hypotézy o problémech, které byly následně přetvořeny do zamítnutelných hypotéz, aby interview se zákazníky přineslo použitelné výsledky. Tyto zamítnutelné hypotézy jsou dále ověřovány pomocí strukturovaného dotazování. Součástí ověřování hypotéz byla použita i induktivní metoda, která k dané problematice přinesla další řešitelné problémy. Vytvořené zamítnutelné hypotézy k ověření:

- Strukturovaný rozhovor o problému potvrdí obtíže spojené se zabezpečením plynulého provozu z důvodu nemocí a karantén.
- Strukturovaný rozhovor o problému potvrdí problémy, které mohou zaměstnanci způsobovat.
- Strukturovaný rozhovor o problému potvrdí, výhody při přechodu na nový registrační systém.
- Strukturovaný rozhovor o problému potvrdí, očekávaný způsob provozu sportovišť.
- Strukturovaný rozhovor o problému potvrdí, že malá sportoviště s indoorovými sporty bude životaschopný zákaznický segment.

Na základě dat ze shrnujícího dokumentu (viz příloha č. 3) byly ověřeny jednotlivé hypotézy. Ke každé hypotéze jsou na základě shrnujícího protokolu přiřazeny klíčové potvrzující či vyvracející faktory, které účastníci během rozhovorů zmínili. Dále je vyhodnocena pravdivost hypotézy a také jsou zmíněny postřehy z rozhovorů.

2.2.2 Kvalitativní vzorkování v průzkumu

V současné době neexistuje veřejně dostupná databáze, která by evidovala veškeré provozovatele sportovišť ve vybrané oblasti. Současně finanční správa nerozlišuje provozovatele sportovišť od ostatních společností podnikajících v oblasti sportu, a proto nelze použít databázi ARES. Z tohoto důvodu byly vybrány databáze od společnosti Multisport a ActivePass. Jedná se o databáze, které neobsahují veškeré sportoviště, ale obsahují pouze ty se, kterými společnosti spolupracují. I přesto, že se jedná o neúplnou databázi obsažené vzorky více odpovídají profilu prvotního zákazníka, a to především protože jsou ekonomicky aktivní a nejedná se pouze o „mrtvé“ společnosti.

Kvalitativním vzorkováním má být dosaženo co nejbohatšího spektra vhodných účastníků. Z tohoto důvodu je potřeba, aby výběrový soubor obsahoval zástupce relevantních sportovišť z tohoto důvodu bylo provedeno stratifikování souboru sportovišť dle následujících pravidel:

- Soubor obsahuje sportoviště s převáženou indoorovými sporty.

- Soubor obsahuje pouze sportoviště s relevantními sporty.
- Soubor obsahuje pouze sportoviště v lokacích Brno a Liberec.

V příloze č. 4 je vytvořen stratifikovaný soubor relevantních sportovišť vhodných pro účely primárního výzkumu. Příloha č. 4 obsahuje popis sportoviště a druhy provozovaných sportů.

Na základě kvalitativního vzorkování byly osloveni vhodní účastníci, kteří obsahují co největší počet indoorových sportů, aby byla dosažena diverzita. **Mezi oslovenými sportovišti byly i velká fitness centra, ale většina z dotazovaných sportovišť a fitness center nebyla ochotna se průzkumu účastnit.** Pouze čtyři malá sportoviště svolila k rozhovoru viz tabulka č. 11.

Tabulka 11: Seznam účastníků
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Označení	Datum rozhovoru	Pozice účastníka	Provozovna	Lokace
Účastník 1	30.11.2021	Vlastník	Body Care	Brno
Účastník 2	02.12.2021	Provozní	Fitness a Squash Boby	Brno
Účastník 3	09.12.2021	Vlastník	Badminton u Muzea	Liberec
Účastník 4	10.12.2021	Vlastník	Squash arena	Liberec

2.2.3 Analýza dat a výsledky výzkumu

Cílem rozhovorů bylo zjistit validitu problémů myšlenky u prvotních zákazníků a potvrdit či modifikovat model Lean Canvas.

První hypotéza: Strukturovaný rozhovor o problému potvrdí obtíže spojené se zabezpečením plynulého provozu z důvodu nemocí a karantén.

Vyhodnocení: Na základě faktorů (tabulka č. 12) bylo správně určeno, že největší problém tvoří lidský faktor.

Postřeh: Dva z tázaných provozovatelů byli frustrováni současným stavem, který vznikl z důvodu Covid-19. Správně bylo určeno, že největší problém tvoří lidský faktor. Ať už se jedná o nemožnost nebo nechuť pracovat, přenáší se problém s provozem na samotné majitele, kteří hledají náhrady či dokonce sami zastupují své zaměstnance. Nedostatek zaměstnanců zvyšuje náklady na provoz nebo má dopad na tržby. Když u

těchto dotazovaných byla položena otázka na automatizaci, výsledkem byla pozitivní reakce a dokázali si provoz představit bez zaměstnanců.

Tabulka 12: Ověření první hypotézy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Označení	Data získaná na základě individuálních rozhovorů s účastníky	
	Data potvrzující hypotézu	Data zamítající hypotézu
Účastník 1	Náročné zajistit provoz	
	Fluktuace zaměstnanců	
	Nechuť zaměstnanců pracovat	
Účastník 2		Nemoci a karantény bez vlivu
		Mnoho zaměstnanců
		Atmosféra tvořená zaměstnanci
Účastník 3	Zajištění provozu pouze skrze majitele	
Účastník 4	Nechuť zaměstnanců pracovat	Atmosféra tvořená zaměstnanci
	Nemoci a karantény mají vliv	

Druhá hypotéza: Strukturovaný rozhovor o problému potvrdí chyby a nedostatky, které mohou zaměstnanci způsobovat.

Vyhodnocení: Na základě faktorů (viz. tabulka č. 13) byl špatně identifikován problém, který souvisí s chybovostí zaměstnanců.

Postřeh: Špatně byl identifikován problém, který souvisí s chybovostí zaměstnanců. Všichni účastníci odpověděli, že se nesetkali s chybovostí ve formě špatných registrací, mank či krádeží. Současně nebyly zjištěny žádné další problémy v této oblasti.

Tabulka 13: Ověření druhé hypotézy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Označení	Data získaná na základě individuálních rozhovorů s účastníky	
	Data potvrzující hypotézu	Data potvrzující hypotézu
Účastník 1	Nespolehlivost zaměstnanců	Žádné manka a krádeže
	Neúměrné náklady na zaměstnance	Žádné chyby registrací
Účastník 2		Žádné chyby registrací
		Mnoho zaměstnanců
		Žádné manka a krádeže
Účastník 3		Zajištění provozu pouze skrze majitele
Účastník 4	Nespolehlivost zaměstnanců	Žádné manka a krádeže
	Neúměrné náklady na zaměstnance	Žádné chyby registrací

Třetí hypotéza: Strukturovaný rozhovor o problému potvrdí, výhody při přechodu na nový registrační systém.

Vyhodnocení: Na základě faktorů (tabulka č. 14) byl špatně identifikován problém s novým registračním systémem.

Postřeh: Nový rezervační systém, který byl sjednocoval sportoviště pod jednu platformu nebyl přijat s pozitivní ohlasem. Všichni dotazovaní účastníci investovali nemalé množství financí, aby měly vlastní registrační systém a přechod na jiný by pro ně znamenal ztrátu. I přes možnosti rozšířených funkcí systému, není tato hypotéza přijata kladně.

Tabulka 14: Ověření třetí hypotézy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Označení	Data získaná na základě individuálních rozhovorů s účastníky	
	Data potvrzující hypotézu	Data potvrzující hypotézu
Účastník 1	Potenciál v jednoduchosti	Spokojenost se současným systémem
		Další funkce nejsou vyžadovány
Účastník 2		Spokojenost se současným systémem
		Další funkce nejsou vyžadovány
		Změna je považována za zbytečný finanční náklad
Účastník 3		Spokojenost se současným systémem
		Další funkce nejsou vyžadovány
Účastník 4	Potenciál v jednoduchosti	Spokojenost se současným systémem
		Další funkce nejsou vyžadovány

Čtvrtá hypotéza: Strukturovaný rozhovor o problému potvrdí, očekávaný způsob provozu sportovišť.

Vyhodnocení: Na základě faktorů (tabulka č. 15) bylo správně určeno, že provoz je zajišťován většinou zaměstnanci.

Postřeh: Na začátku rozhovorů, bylo očekáváno, že všichni provozovatelé sportovišť zaměstnávají zaměstnance, pomocí kterých zabezpečují provoz. Překvapující bylo, že jeden z účastníků se postupně snaží přejít na automatizaci a vynechat tak zaměstnance. Současná situace mu, ale nedovoluje pokračovat v experimentování. Druhá překvapující záležitost byla, že jeden z dotazovaných účastníků nezaměstnává žádné zaměstnance a celé sportoviště obstarává sám.

Tabulka 15: Ověření čtvrté hypotézy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Označení	Data získaná na základě individuálních rozhovorů s účastníky	
	Data potvrzující hypotézu	Data potvrzující hypotézu
Účastník 1	Zajištění provozu skrze zaměstnance	Částečné zajištění skrze automatizaci
Účastník 2	Zajištění provozu skrze zaměstnance	
Účastník 3		Zajištění provozu pouze skrze majitele
Účastník 4	Zajištění provozu skrze zaměstnance	

Pátá hypotéza: Strukturovaný rozhovor o problému potvrdí, že malá sportoviště s indoorovými sporty bude životaschopný zákaznický segment.

Vyhodnocení: Na základě faktorů (tabulka č. 16) bylo nesprávně určeno, že malá sportoviště s indoorovými sporty bude životaschopný zákaznický segment.

Postřeh: Z rozhovorů je patrné, že názor na automatizaci sportoviště je rozporuplný. Velice záleží na zkušenostech se zaměstnanci. Část dotazovaných účastníků by zaměstnance nahradila, ale mají obavy o názory uživatelů a zda by nepřešli ke konkurenci. Druhá část dotazovaných si nedokáže představit provoz bez zaměstnanců ať už z důvodu bezpečnosti nebo atmosféry, kterou přítomnost zaměstnanců vytváří.

Tabulka 16: Ověření páté hypotézy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Označení	Data získaná na základě individuálních rozhovorů s účastníky	
	Data potvrzující hypotézu	Data potvrzující hypotézu
Účastník 1	Zaměstnance lze nahradit.	
	Fluktuace zaměstnanců	
	Nechuť zaměstnanců pracovat	
Účastník 2		Atmosféra tvořená zaměstnanci
Účastník 3		Zajištění provozu pouze skrze majitele
Účastník 4	Zaměstnance lze nahradit.	Atmosféra tvořená zaměstnanci
	Nechuť zaměstnanců pracovat	

2.2.4 Dílčí zhodnocení výsledků a metoda MAP

Z výzkumu vyplívá mnoho zajímavých názorů a zhodnocení současného způsobu řízení sportoviště a současně je zřejmé, že každý z jednotlivých účastníků má jiné zkušenosti a názory na problematiku automatizovaných sportovišť. Každý z účastníků nahlíží na problematiku svým způsobem. Jeden z účastníků považuje přechod automatizované sportoviště za nevyhnutelný proces v následujících letech a jiný účastník to považuje za sci-fi.

Nicméně problémy, které se tento projekt snaží vyřešit, jsou skutečné. Navrhované řešení automatizace by mělo tyto problémy vyřešit a současně snížit náklady oproti současným způsobům řešení. Část hypotéz byla vyvrácena a nelze je dále považovat za problém.

Hypotéza, která měla ověřit, že je malá sportoviště jsou hlavním segmentem zákazníků se při průzkumu a následném vyhodnocení dat ukázala jako vyvrácená. Bylo zjištěno, že malá sportoviště nejsou zcela životaschopný segment zákazníků. Hlavním důvodem je **strach ze změny samotných podnikatelů a neochota experimentovat v důsledku finanční investice a nejistoty návratnosti investice**. Jakákoliv změna principů řízení malých sportovišť, vyvolávala **pocit ztráty autonomie**, které si tito provozovatelé cení. Další negativním prvkem z pohledu provozovatelů byla investice do

hardwaru, který by zajistil non-stop provoz. V neposlední řadě měli provozovatelé **strach ze ztráty stálých zákazníků z důvodu změny.**

Tabulka 17: MAP zákaznické životaschopnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Identifikace hrozeb a příležitostí	Analýza dosavadního vývoje	Predikce vývoje	Analytický závěr (O/T)
Potvrzené hypotézy			
Nedostatek pracovní síly	Pandemie Covid-19 způsobila u provozovatelů nedostatek pracovní síly.	S ustupující pandemií lze předpokládat, že bude postupně jednodušší zajistit dostatek pracovní síly.	O1
Strach ze ztráty kapitálu	V současné době mají malý provozovatelé strach vynaložit kapitál na úpravu provozu	Zvyšující se ceny energií a rostoucí inflace nutí provozovatele více šetřit a neinvestovat do rizikových projektů.	T1
Strach ze ztráty autonomie	Mnoho provozovatelů považuje automatizaci za určitý zásah do autonomie podnikatele.	Zvýšení povědomí o samoobslužném provozu, dokáže opak současného přesvědčení provozovatelů.	T2
Strach ze ztráty uživatelů	Velká část provozovatelů má strach, že změna provozu ovlivní uživatele sportovišť	Obliba trendu samoobslužného provozu a koncept 24/7 v ČR v poslední době velmi stoupá.	T3
Zvýšené náklady či úbytek tržeb	Úbytek pracovní síly sebou nese negativní vliv v podobě zvýšených nákladů na provoz či úbytek tržeb.	Se zajištěním pracovní síly bude tento negativní vliv částečně eliminován.	O2

2.3 Analýza atraktivity trhu podle Porterova modelu pěti sil

Tato kapitola se zabývá zpracováním dílčích analýz z hlediska dodavatelů, odběratelů, stávající konkurence a substitučních výrobků pomocí Porterova modelu pěti sil. V této analýze jsou analyzovány oblasti z modelu Lean Canvas. Výstupy z této analýzy vstupují do zhodnocení příležitostí a hrozeb.

2.3.1 Stávající konkurenti na tuzemském a zahraničním trhu

Při hledání současných konkurentů nebyly nalezeny žádné české společnosti, které by se zabývaly přímo poskytováním softwaru a hardwaru pro plně automatizované sportoviště. Na trhu existuje několik projektů, které se zaměřují na různé stupně automatizace vybraných lidských aktivit.

Byla nalezena česká vývojářská společnost INSPIRE CZ s.r.o. která poskytuje v současné době velice podobný produkt. Ovšem produkt od společnosti INSPIRE CZ

s.r.o. nedokáže zaručit úplnou automatizaci sportoviště. Jejich řešení stále počítá s přítomností zaměstnance na pracovišti a má pouze celkově urychlit odbavování.

Zahraniční konkurence je mnoho násobně silnější. Na zahraniční trhu se vyskytuje franšíza, která poskytuje úspěšný model non-stop tělocvičny. Franšíza Plus fitness 24/7 od roku 2011 prodali více než 250 franšíz s tělocvičnami po celé Austrálii, Novém Zélandu a Indii.

Přímá konkurence

Jak již bylo zmíněno, jediným přímým konkurentem na českém trhu je společnost INSPIRE CZ s.r.o., která nabízí produkt s názvem Clubspire. Tento produkt obsahuje kombinaci softwaru a hardwaru a je určen jak pro indoorové sporty (fitness, squash, badminton), tak i pro outdoorové sporty (golf, ski areály, aquaparky). Produkt dále obsahuje možnost spravovat marketingové nástroje, kontroling provozu, členství, strategické řízení či rezervace. Mezi jednoznačné výhody tohoto produktu je, že provozovatelům sportovišť snižuje náklady na provoz, zvyšuje zákaznický komfort a zbavuje provozovatele zbytečné administrativy. Jednorázová cena za implementace harwaru se pohybuje kolem 100 tis Kč a následná správa systému ročně vyjde na 60 tis. Kč (clubspire.cz, 2022).

Zahraničním přímým konkurentem je franšíza non-stop tělocvičen Plus Fitness 24/7 z Austrálie. Jedná se o franšízora s velmi úspěšný koncept, který dosahuje miliardových ročních obrátů a ročním růstem tržeb přes 5 %. Jejich služba zahrnuje celou škálu služeb, kterou poskytují svým franšízantům. Franšízor poskytuje svým franšízantům doručení a instalaci vybavení fitness center, stavební úpravy, instalaci monitorovacího systému, IT zajištění, právní podporu, projektový management, školení a pomoc při designování tělocvičen. Tento servis je zpoplatněn ve dvou složkách. První jednorázový poplatek za instalaci a nákup vybavení se pohybuje okolo 400 tis AUD což v přepočtu vychází na 6,6 mil Kč. Druhý poplatek je pravidelný na měsíční bázi a činí 1,1 tis AUD což v přepočtu vychází na 18 tis Kč. (plusfitness.com, 2022)

Nepřímá konkurence

Z hotelového prostředí lze uvést společnost CZECH KIOSK s. r. o., která nabízí vývoj software pro částečně nebo plně automatizovanou recepci. Obdobné projekty pak existují

i v zahraničí (např. Hotel Spider, Myra či Ariane). Plně automatizované vrátnice či platební automaty nabízí také e-Point communications, s. r. o.

2.3.2 Bariéry a potenciální noví konkurenti

Bariérou je know-how, které podnik musí v případě vývoje softwaru mít, což je pro konkurenty překážkou. Nový konkurent musí zvážit, zda se vyplatí vstoupit na trh vzhledem k omezenému počtu sportovišť, a konkurovat například snížením cen nebo kvalitou nabízeného produktu. Další hrozbou může být nezískání investora nebo nesplnění podmínek pro získání bankovního úvěru. Jedná se finance, které společnost bude potřebovat pro založení a vývoj softwaru. V současné době existuje v České republice velké množství společností, které mají kapitál, personál i know-how na to být potencionálními konkurenty.

2.3.3 Substituční výrobky

V případě substitučních výrobků, neboli v tomto případě způsobu, jak provozovat sportoviště, neexistuje mnoho způsobů. Jednotlivé způsoby, jak řídit sportoviště lze rozdělit do tří kategorií. Jedná se o sportoviště plně řízená zaměstnancem, částečně automatizovaná a plně automatizovaná. Plně automatizovaná sportoviště se v současné době na tuzemském trhu nevyskytují.

Prvním substitutem jsou sportoviště plně řízena člověkem. V takovémto případě je po celou dobu provozu přítomný zaměstnanec nebo majitel sportoviště a dohlíží a spravuje chod provozu sportoviště. Veškeré úkony jsou zajištěny manuálně, bez pomoci softwaru či hardwaru.

Druhým substitutem jsou sportoviště, která obsahují částečnou automatizaci. Taková sportoviště stále vyžadují neustálou přítomnost zaměstnance či majitele v provozovně. Nicméně některé procesy jsou automatizovány pomocí softwaru či hardwaru. Mezi základní prvky automatizace lze zařadit např. rezervační systém.

2.3.4 Vyjednávací síla odběratelů

Tento projekt bude podnikat na B2B trhu s cílem poskytovat služby v oblasti modernizaci a automatizaci sportovišť především pro subjekty působící v Brně a také v Praze. Tato kapitola obsahuje stručný výčet potenciálních sportovišť, na kterých by

bylo s velkou pravděpodobností možné službu implementovat. V tomto ohledu je nutné poznamenat, že primárním klientem jsou sportoviště s kurtovými sporty (squash, badminton, tenis, aj.). Nasazení tohoto projektu, tak bude efektivní ve velkých městech, ovšem nelze vyloučit nasazení služby na periférie měst, či do menších obcí.

V současné době jsou mnohá sportoviště kombinovaná (např. tenisové kurty a posilovna), a v takových případech je implementace náročnější. Nicméně dostupnost takového projektu na trhu má potenciál více roztroušit jednotlivá sportoviště blíže k lidem a zároveň umožnit rentabilní provoz i u menšího počtu kurtů na sportovišti bez jakýchkoliv přidaných služeb. V Praze se nachází minimálně 26 sportovišť nabízejících squash, 46 nabízejících tenis a 28 nabízejících badminton dle výčtu sportovišť v tabulce č. 18 a 19.

Tabulka 18: Výčet části relevantních sportovišť v Praze část první
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Sportoviště	Adresa	Velikost
Badminton areál Skalka	Přetlucká 3295/50, Praha 10	6x badminton
Hamr Braník	Vltavanů 1542, Praha 4	9x tenis, 1x fotbal, 5x beachvolejbal, 1x volejbal, 20x badminton, 1x florbal
Hamr Štěrboholy	U školy 430, Praha 10	14x badminton, 1x fotbal, 2x tenis
SCS	Vaničkova 2b, Praha 6	6x squash
SportTroja	Pod Hrachovkou 703/6, Praha 7	2x tenis, 4x badminton, 1x sauna
SQUASH centrum Hájek	Pod přehradou 18, Praha 10	3x squash, sauna
Squash Holešovice	Jankovcova 13, Praha 7	4x squash
Squash Modrý svět	Beranových 125, Praha 9	3x squash, 1x stolní tenis, 1x posilovna, 1x infrasauna

Tabulka 19: Výčet části relevantních sportovišť v Praze část druhá
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Sportoviště	Adresa	Velikost
SquashArena Novodvorská	Cholupická 431, Praha 4	5x squash, 1x badminton, 2x stolní tenis,
Tenis Centrum Lužiny	Zázvorkova 1460/11, Praha 13	4x badminton, 5x tenis
TJ Astra Zahradní město	V korytech 157/27, Praha 10	2x hala, 2x tenis, 3x venkovní hřiště
TJ Tatran Střešovice	Sibeliova 368, Praha 6	5x badminton
Vrša Sportcentrum	Technologická 956, Praha	2x tenis, 5x badminton, 2x beachvolejbal

Infrasauna a sauna jsou pronajímány jako celé místnosti konkrétním osobám, takže implementaci projektu zde nic nebrání. Jedná se o počet sportovišť spolupracujících se projektem Multisport a Activepass.

V Brně se nachází minimálně 10 sportovišť nabízejících squash, 22 nabízejících tenis a 11 nabízejících badminton dle výčtu sportovišť v tabulce č. 20.

Tabulka 20: Výčet části relevantních sportovišť v Brně
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Sportoviště	Adresa	Velikost
Badminton Kovařovicova	Kovařovicova 56, Brno	3x badminton
Badminton Líšeň	Úlehlova 3050/16, Brno	6x badminton
EKS Squash	Příční 12, Brno	3x squash
Moja tenis	Skřivanova 12a, Brno	3x tenis
MSport	Štěpánovská 1176, Brno	2x badminton
Sportcentrum Ivanovice	Černohorská 245/22, Brno	4x squash, 3x badminton, 3x
SportCentrum Kuklenská	Kuklenská 46, Brno	4x badminton
Sprint	Sportovní ulice, Brno	6x badminton, 5x tenis
Tenis Paradise	Sportovní 2c, Brno	3x tenis
TJ Sokol Jehnice	Blanenská 3a, Brno	5x badminton
VUT Tělocvičny Purkyňova	Purkyňova 95b, Brno	2x tělocvična
Xarena Slatina	Tuřanka 55, Brno	6x badminton
Tenis Kraví Hora	Rybkova 948/23, Brno	7x tenis

2.3.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Důležitým krokem při sestavování analýzy vyjednávací síly dodavatelů je dodavatele rozdělit do skupin, podle obsahu poskytované služby či výrobků. Jejich rozdělení je uvedeno níže v tabulce č. 21.

Tabulka 21: Rozdělení dodavatelů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rozdělení dodavatelů	Obsah poskytované služby či výrobku
Dodavatelé softwaru	<ul style="list-style-type: none">• Software• Údržba softwaru
Dodavatelé hardwaru	<ul style="list-style-type: none">• Elektronický zámek• Kamerový systém• Senzory a ostatní hardware• Bezpečnostní systém• Stavební úpravy• Fyzická implementace

Dodavatel softwaru

Startup není o softwarovém vývoji. Je především o businessu a dobrých nápadech. Jednou z klíčových věcí pro vytvoření úspěšného startupu jsou volné ruce pro budování businessu. Zakladatel je strůjcem myšlenky a měl by ji rozvíjet a sledovat, aby se vize společnosti nevydala nechtěným směrem. Proto je nezbytné vybrat vhodného dodavatele softwaru, který přizpůsobí jednotlivé prvky softwaru dle požadavků projektu.

Prvním možným dodavatelem softwaru je společnost Pixelmate, s.r.o. Jedná se o společnost s týmem více jak 30 zkušených developerů, designérů a expertů na moderní technologie. Společnost se prezentuje, jako spolehlivá, férová a plní své úkoly v zadaném termínu. Na základě recenzí od velkých společností jako je HomeCredit či Samsung, ale i malých společností lze vývojáře označit za vhodného dodavatele (pixelmate.cz, 2022).

Druhým možným dodavatelem softwaru je společnost MEMOS Software s.r.o. Jedná se o společnost s týmem s více než 40 zkušených developerů, vývojářů, analytiků a testerů. Společnost má již 18 let zkušeností s vývojem softwarů na míru. Na základě recenzí od velkých společností Hyundai či Nestlé lze vývojáře označit za vhodného dodavatele (memos.cz, 2022).

Třetím možným dodavatelem softwaru na míru je společnost GIST, s.r.o. Jedná se o společnost s týmem o více jak 90 zaměstnanců. Vývoj i samotnou implementaci zajišťují

odborníci, kteří své schopnosti osvědčili už na stovkách projektů z oblasti výroby, obchodu, služeb, utilit i veřejné správy. GIST má skoro 30 let zkušenosti s vývojem softwaru. Na základě recenzí od velkých společností Škoda či Plzeňský městský dopravní podnik lze vývojáře označit za vhodného dodavatele (gist.cz, 2021).

V níže uvedené tabulce č. 22 jsou rozepsané jednotlivé položky, které musí obsahovat základní verze tohoto projektu a odhadovanou cenu za vývoj.

Tabulka 22: Předběžná kalkulace vývoje softwaru

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Cena (v tis. Kč)
Web	20-40
Mobilní aplikace – Android	250-300
Mobilní aplikace – iOS	250-300
Server-side API pro mobilní aplikace – rezervační systém	350-450
Administrační systém pro provozovatele – backend	150-200
Administrační systém pro provozovatele – frontend	200-250
Server-side API pro připojení externích zařízení (zámky, světla, ...)	100-150
Server setup – VPN, webserver, log-scraping, monitoring, Gitlab, ...	50-100
Celkem (min/max)	1.370-1.790

Náklady na provoz v tabulce č. 23 představují měsíční náklady pro běžnou funkci aplikace. Za výhodu lze považovat, že výše nákladů není přímo navázána na počet sportovišť, ale je fixní.

Tabulka 23: Měsíční náklady na provoz aplikace

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Cena (v tis. Kč/měsíc)
Amazon Web Services	5
Domény a mailservr	1
Sentry / HoneyBadger	1
Údržba	5-10
Celkem (min/max)	12-17

Dodavatel hardwaru

Náklady na implementaci představují jednorázový výdaj provozovatele, které je nutné vynaložit pro uzpůsobení sportoviště automatizovanému provozu. Náklady jsou více variabilní podle velikosti sportoviště a s tím související počet kamer a senzorů, případně

podle již dosažené technické vybavenosti (mnohá sportoviště již v dnešní době mají kamerový systém).

Dodavatel elektronického zámku je společnost ASSA ABLOY Group která v současné době vlastní značku FAB. Díky stoleté tradici rozumí potřebám svých zákazníků a neustále přináší nová řešení v oblasti dveřního vybavení a ochrany majetku. Technologický vývoj jde dopředu, zabezpečovací systémy se zdokonalují a značka FAB jako synonymum kvality, na kterou se dá spolehnout, zůstává. Všechny potřebné požadavky na sjednocení se softwarem splňuje inteligentní motorický zámek FAB ENTR®, který umožní ovládat dveře přímo z uživatelského smartphonu, tabletu, pomocí PIN klávesnice, otiskem prstů nebo dálkovým ovládáním (fab.cz, 2022).

Dodavatelem kamerového a bezpečnostního systému lze považovat společnost Jablotron, která je světovou technologickou společností s tradicí od roku 1990. Nové kamery rozšiřují možnosti zabezpečení. Díky propojení se softwarem je sportoviště plně pod kontrolou bez nutnosti neustále sledovat dění na sportovišti. Kamery komunikují na cloud, kde jsou data bezpečně uložena. Nemůže tak dojít k jejich odcizení ani zničení. Veškerá komunikace je navíc šifrovaná a zabezpečená vůči zneužití. Systém automaticky vytváří minutový záznam o každé události z alarmu (jablotron.com, 2022).

Dodavatelem senzorů pohybu a kabeláže lze považovat společnost Alza. Historie společnosti se píše od roku 1994, kdy fungovala ještě pod hlavičkou fyzické osoby, významné postavení na trhu si začala budovat od roku 1998. Nyní působí jako ryze česká akciová společnost. Alza patří mezi největší dodavatele elektroniky v České republice. Současně spolupracují se stovkami společností a na základě recenzí lze Alzu považovat za vhodného dodavatele potřebné elektroniky, kabelář a senzory pohybu (alza.cz, 2022).

Dodavatel zajišťující fyzickou implementaci bezpečnostních systémů, kamer, elektroinstalace i datových sítí zajišťuje společnost Foxdot. Jedná se o společnost, která působí na trhu od roku 2018 a v současné době má velké zkušenosti s implementací kamer i bezpečnostních systémů, což potvrzuje jejich spolupráce s obchodním domem Futurum Brno (foxdot.cz, 2022).

Tabulka 24: Předběžná kalkulace nákladů na hardware
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Cena (v tis. Kč)
Elektronický zámek na dveře	6-13
Kamerový systém (kamery snímající kurty, prostor před šatnami a vchod)	25-35
Senzory na kurtu (1 na každý kurt)	4-7
Bezpečnostní systém	20-45
Kabeláž	5-15
Drobné úpravy prostor	10-20
Fyzická implementace	40-60
Celkem (min/max)	110-195

2.3.6 Metoda MAP tržní atraktivity

Na základě dat z analýzy tržní atraktivity byly v následující tabulce č. 25 a 26 identifikovány nejdůležitější faktory, které byly následně blíže analyzovány. Dále také byl vytvořen předpokládaný vývoj jednotlivých faktorů a jejich dopad na projekt.

Tabulka 25: MAP tržní atraktivity část první
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Identifikace hrozeb a příležitostí	Analýza dosavadního vývoje	Predikce vývoje	Analytický závěr (O/T)
Vyjednávací síla odběratelů			
Velké množství sportovišť	Ve velkých městech je mnoho sportovišť vhodných pro implementaci projektu	Oblast poskytování sportovních aktivit je lukrativní oblast, která má potenciál růst	O3
Vyjednávací síla dodavatelů			
Široká škála dodavatelů softwaru	Dochází k rozšiřování dodavatelů softwarů	Možnost volby dodavatele softwaru se bude rozšiřovat z důvodu, že se jedná o lukrativní oblast	O4
Čas a náklady na vývoj softwaru	Vývoj softwaru je velice časově a finančně náročný proces	Čas vývoje se urychluje na základě dostupných vývojářských nástrojů na úkor ceny vývoje.	T4

Tabulka 26: MAP tržní atraktivita část druhá
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Identifikace hrozeb a příležitostí	Analýza dosavadního vývoje	Predikce vývoje	Analytický závěr (O/T)
Hrozba stávajících konkurentů			
Konkurence	V současné době neexistuje konkurence zabývající se plnou automatizací sportovišť.	Lze předpokládat, že současná nepřímá a přímá konkurence se v případě úspěchu bude orientovat stejným směrem jako tento projekt	T5
Hrozba vstupu nových konkurentů			
Bariéry vstupu	V současné době tvoří bariéry vstupu pouze kapitál a know-how	Současné bariéry vstupu nejsou pro potenciální konkurenci velkou překážkou	T6
Omezený počet sportovišť	Omezený počet klíčových zákazníků tvoří klíčový faktor úspěchu pro konkurenci	V případě rychlého obsazení trhu a získání klíčových zákazníků, bude pro konkurenci náročné přebrat stávající zákazníky	O5
Hrozba substitutů			
Nízký počet substitutů	V současné době existují pouze dvě varianty jak řídit sportoviště	Vznik dalších způsobů řízení sportovišť je téměř vyloučený	O6

2.4 Analýza obecného okolí dle metody SLEPT

V analýze obecného prostředí jsou zpracovány sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické faktory. Cílem této analýzy je identifikovat nejvýznamnější jevy v rámci faktorů, které budou ovlivňovat budoucí projekt. Následně jsou nejvýznamnější faktory shrnuty do matice MAP.

2.4.1 Sociálně-demografické faktory

Problematika spojená se sociálním prostředím je potřeba rozdělit mezi uživatele a zákazníky daného produktu.

Sportoviště – zákaznický segment

V ČR je přes 3 tisíce fotbalových hřišť a přes tisíc tenisových areálů Český fotbal disponuje více než 3,3 tisíci hřišti a obdobným počtem oddílů. Přes 800 oddílů má pak stolní tenis a volejbal. Tenisových areálů najdeme v ČR přes 1 100, hřišť na volejbal přes 800. Čtvrté místo do počtu sportovních zařízení patří nohejbalu. Ten je možné zahrát na 305 místech.

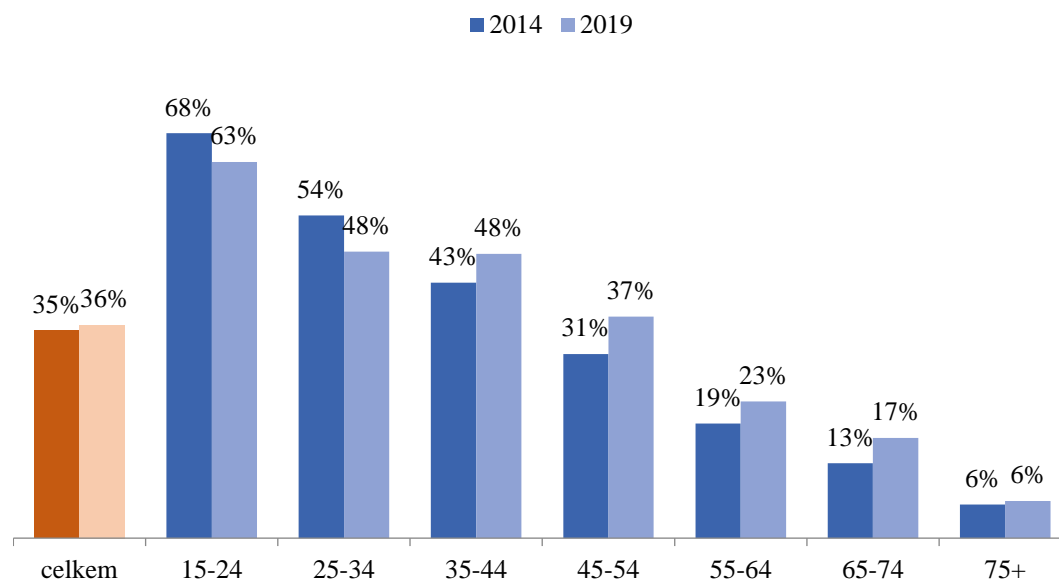
Tabulka 27: Počet sportovišť v ČR
(Vlastní zpracování dle Česká unie sportu, 2020)

Počet sportovních zařízení v ČR	
Sport	Počet sportovních zařízení
Fotbal	3 358
Sport pro všechny	68
Volnočasový sport	247
Stolní tenis	161
Volejbal	826
Tenis	1 152
Lyžování	113
Lední hokej	124
Nohejbal	305
Florbal	49
Turistika	4
Šachy	13
Atletika	176
Jezdectví	120

Uživatelé sportovišť

Ze zjištěných údajů od českého statistického úřadu vyplývá, že sportu, fitness či rekreační fyzické aktivitě se pravidelně (alespoň jednou týdně) věnuje více než třetina populace. Jak ukazuje graf č. 2, nejvíce sportovně aktivní jsou mladí lidé ve věku 15–24 let, kde se pravidelně věnuje sportu 63 % osob. Před dosažením 45 let se sportu věnuje necelá polovina populace a zapojení do sportovních aktivit s přibývajícím věkem dále klesá (czso.cz, 2019). Nejméně aktivní jsou lidé ve věku nad 65 let pouze 10 % populace z této věkové skupiny je pravidelně aktivní (csas.cz, 2020).

V porovnání s údaji z roku 2014 se mírně snížil podíl mladších sportujících do 34 let. Naopak se zvýšil podíl sportujících ve středním věku a ve starších věkových kategoriích. Podíl nejstarších sportujících zůstal prakticky neměnný (czso.cz, 2019).



Graf 2: Vývoj aktivních sportovců na základě věku
(Zdroj: czso.cz, 2019)

2.4.2 Legislativní faktory

Na aktivitu projektu se bude vztahovat několik právních předpisů, jejichž podmínky je třeba dodržet. Tato kapitola představuje výčet hlavních předpisů, které je nutné vzít v potaz zejména v počátcích projektu.

Obecné předpisy: jako na každý jiný subjekt práva, i na projekt se aplikují obecné předpisy v oblasti podnikání jako je zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu, zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví atd.

Zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon: provozování sportovních zařízení spadá do přílohy číslo 4 zákona (bod 74). Jedná se tak o volnou živnost podle § 25 zákona, která nevyžaduje prokazování odborné ani jiné způsobilosti. Postačuje splnit všeobecné podmínky § 6 odst. 1 zákona.

Zákon č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu: a zejména jeho § 7a stanovující povinnost zajistit potřebná opatření pro bezpečnost osob a majetku ve sportovním zařízení a vydat návštěvní řád.

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník: aplikuje se především na smlouvy, které budou uzavírány s provozovateli (licenční/příkazní/provozní smlouvy) a subdodavateli. Relevantní je tato úprava ale i pro smlouvy s hráči, protože se jedná o spotřebitele, které občanský zákoník chrání ve zvýšené míře.

Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele: ze stejného důvodu se uplatí i tento zákon specifikující zejména infomační povinnost podnikatele (projektu) vůči spotřebitelům (hráčům).

Nařízení EU 2016/679, obecné nařízení o ochraně osobních údajů: projekt bude pracovat s osobními údaji hráčů (a v některých případech i provozovatelů). Těmto údajům je nutné poskytnout adekvátní ochranu – nicméně systém nebude obsahovat tzv. zvláštní kategorii osobních údajů ani zpracování nepředstavuje ohrožení práv hráčů, a tak implementace pokročilých způsobů ochrany dat není povinná ale pouze doporučená.

Norma ČSN EN 15312+A1:2011, Víceúčelové sportovní zařízení s volným přístupem – Funkční a bezpečnostní požadavky a metody zkoušení: obecně právně nezávazná norma, která stanovuje požadavky na bezpečnost sportovišť. Její obsah bude v průběhu vývoje projektu nutné brát na zřetel pro zajištění maximálního bezpečí hráčů na hřišti i přes absenci obsluhy.

2.4.3 Politické faktory

Parlamentní demokracie v ČR se opírá o obtížně měnitelnou Ústavu, v níž je zásadní změna nepravděpodobná. Každá vládnoucí politická strana má však svou strategii, v jejímž rámci provádí legislativní změny. Budoucí změna těchto vládnoucích stran však nebude mít na hospodaření společnosti zásadní vliv, jelikož se jedná o obor podnikání, který bude pravděpodobně vždy podporován. Nasvědčuje tomu například vznik nové Národní sportovní agentury, která byla založena během vlády politické strany ANO.

Národní sportovní agentura jako ústřední správní orgán státní správy České republiky postupně přejímá od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy oblast poskytování podpory ve sportu v ČR. Dále je cílem Národní sportovní agentury dosáhnout

harmonického sportovního prostředí, které bude vychovávat úspěšné vrcholové sportovce reprezentující naši zemi v zahraničí ale i podporovat rekreační sportovce, pro které je pohyb relaxační aktivitou ke škole či zaměstnání (agenturasport.cz, 2022).

V Brně v oblasti sportu je základním identifikovaným problémem nedostatek zdrojů na provoz (fyzický i personální) sportovních zařízení, omezené investice na údržbu a provoz starších sportovišť a nedostatečné investice do nové a moderní sportovní infrastruktury. Dále taky mezi problémy patří nedořešené vlastnické vztahy k pozemkům u některých sportovišť a nízký počet sportovišť v okrajových částech města Brna (brno2050.cz, 2017).

Plánování finančních prostředků do oblasti sportu pro následující období je v zavilosti na rozpočtu města Brna. Stabilní financování sportu bude dosaženo ve stanoveném horizontu do roku 2030 postupným nárůstem procenta výdajů alokovaných na sport z celkových běžných výdajů města Brna, tak jak je uvedeno v tabulce č. 28.

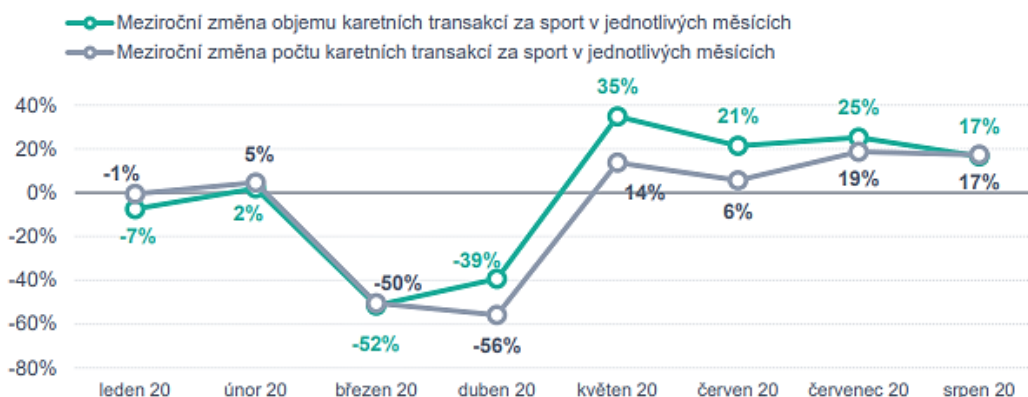
Tabulka 28: Kvantifikace výdajů na sport období 2018-2020
(Vlastní zpracování dle brno2050.cz)

Rok	2018	2019	2020
Běžné výdaje v mil. Kč	9 276	9221	9 129
% pro sport z běžných výdajů	3,6	3,8	4,0
Alokace výdajů na sport v mil. Kč	334	350	365

2.4.4 Ekonomické prostředí

Objem útrat za sport v březnu 2020 poklesl meziročně o 52 % Koronavirová pandemie se promítla do všech oblastí a sport nebyl výjimkou. Největší meziroční pokles objemu i počtu karetých transakcí za sport (sportoviště, vybavení apod.) byl zaznamenán v březnu. Objem transakcí poklesl o 52 %, počet transakcí o 50 %. K meziročnímu růstu došlo v průběhu května, kdy objem transakcí meziročně narostl o 35 %, počet plateb o 14 %. V růstu objemy i počty transakcí za sport pokračovaly i v následujících měsících. V srpnu růst objemu i počtu transakcí činil meziročně 17 % (csas.cz, 2020).

Vývoj objemu a počtu transakcí za sport (% , meziroční změna)



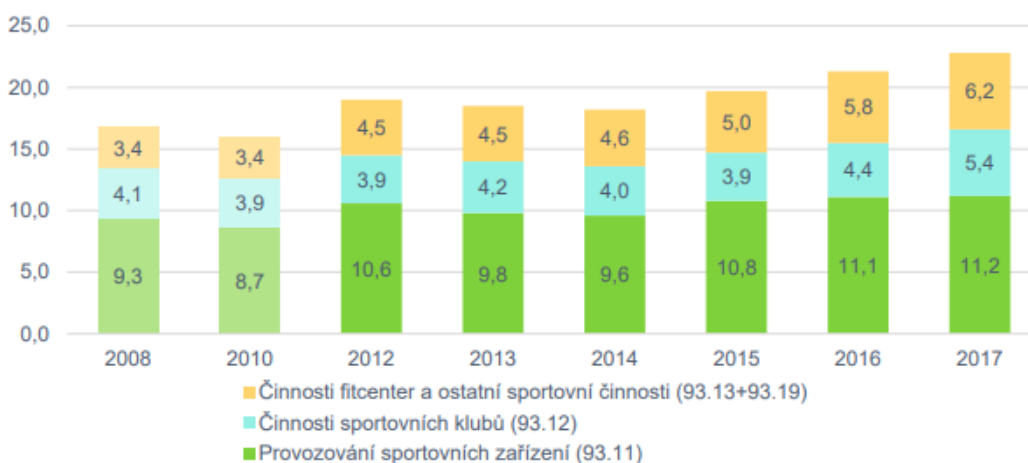
Zdroj: Česká spořitelna; na růst transakcí má vliv také zvýšení podílu plateb kartou

Graf 3: Vývoj objemu a počtu transakcí za sport

(Zdroj: csas.cz, 2020)

Provozovatelé sportovních zařízení dle označení NACE vykázaly v roce 2017 celkové tržby přes 11 miliard Kč, na dalších 6 miliard si přišly majitelé fitcenter a poskytovatelé ostatních sportovních služeb. Pět miliard pak získaly provozovatelé sportovních klubů (csas.cz, 2020).

Příjmy soukromých subjektů v oblasti sportu (CZ-NACE 93.1 Sportovní aktivity)



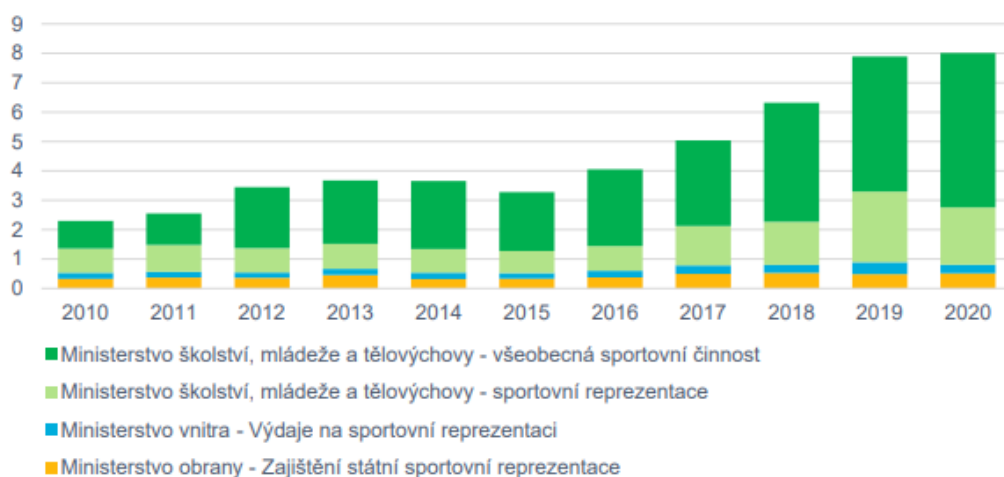
Graf 4: Příjmy soukromých subjektů v oblasti sportu

(Zdroj: csas.cz, 2020)

Výdaje českého rozpočtu na sport v poslední době výrazně narostly, a to až na 8 mld. Kč v roce 2021. V roce 2022 by na sport mělo jít dokonce přes 10 mld. Kč. Nově rozděljuje dotace na sport Národní sportovní agentura založena v roce 2019. Miliardové částky by měly putovat na opravu a budování sportovišť. Chystá se modernizace Národního

olympijského centra v Nymburce, rekonstrukce kladenského zimního stadionu či renovace skokanských můstků v Harrachově (csas.cz, 2020).

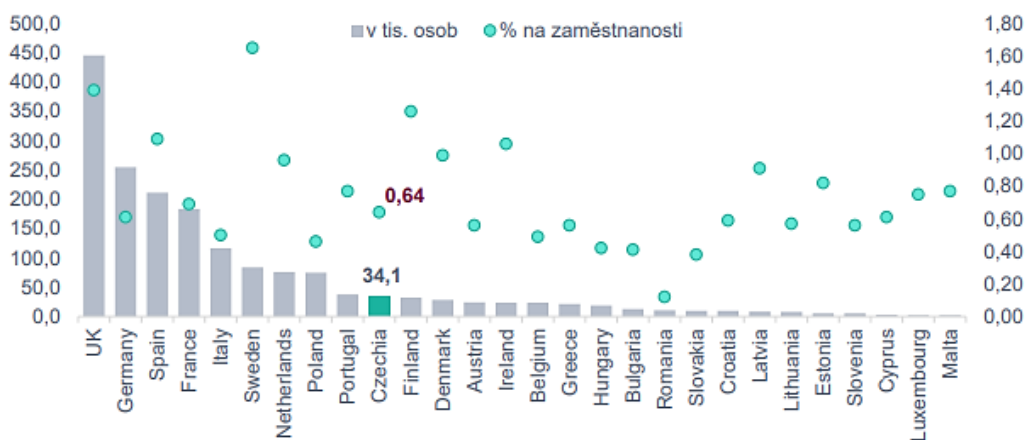
Podpora sportu ze státního rozpočtu (v mld. Kč)



Graf 5: Podpora sportu ze státního rozpočtu
(Zdroj: csas.cz, 2020)

V oblasti sportovních činností je zaměstnáno 0,6 % celkově zaměstnaných osob v ČR. V absolutních číslech se jedná o 34 tis. osob. To je způsobeno převážně skutečností, že obecně pracovní síla ve sportovním a fitness sektoru preferuje OSVČ, a jako OSVČ pracují především osobní trenéři. Instruktoři skupinových lekcí fungují zejména na dohodu o provedení práce/činnosti nebo pracují jako OSVČ. Naopak hlavní pracovní poměr pa zaměstnancům v managementu, a značnou část také představují recepční nebo obsluha baru (Česká komora fitness, 2019).

Zaměstnanost ve sportu (celkem tis. os; v % na celkové zaměstnanosti)



Graf 6: Zaměstnanost ve sportu
(Zdroj: csas.cz, 2020)

2.4.5 Technologické prostředí

Co se týče trendu vývoje technologií, z výsledků studie Trendy v oblasti lidského kapitálu společnosti Deloitte 2018 vyplývá, že společnosti plánují investovat do nových technologií, především do automatizace a umělé inteligence. Čísla ukazují, že 80 % respondentů očekává, že v následujících letech se zvýší využívání umělé inteligence na pracovišti, a právě čtvrtá průmyslová revoluce bude mít dopad na práci, zaměstnance a společnosti (dreport.cz, 2018).

Na technickou stránku automatizaci sportovišť se lze podívat ze dvou uhlů pohledů. Prvním pohledem jsou chytré osvětlení a druhým pohledem zabezpečení sportovišť skrze kamerové systémy.

Osvětlení sportoviště výrazně ovlivňuje výkony sportovců a současně správné osvětlení má také pozitivní dopad na bezpečnost a zdraví sportovců. Ovládání světelného systému může být buď klasickým způsobem pomocí vypínačů, anebo moderním způsobem kdy řídicí systém funguje přes vzdálenou správu pomocí mobilního rozhraní, počítače nebo tabletu. Tento způsob umožňuje nastavení jednotlivého osvětlení podle aktuálních potřeb uživatele, kdy je možné spouštět každé svítidlo zvlášť nebo jen na vybrané úseky. Variabilně je možné měnit teplotu chromatičnosti (teplá bílá, denní bílá, studená bílá), čímž lze dosáhnout maximálního zrakového komfortu pro sportovce (sunnymont.cz, 2022).

Kamerové systémy patří v současné době k nejdynamičtější se rozvíjejícím oblastem zabezpečovací techniky. Bezpečnostní kamery jsou využívány v obchodních domech, kancelářských prostorách, průmyslových objektech, na veřejných prostranstvích, ale také i v bytových domech. Kamerové systémy na sportovištích tvoří nedílnou součást zabezpečení těchto areálů, dokáží efektivně monitorovat veškeré prostory. Nezáleží na velikosti sportoviště, správně nastavený systém dohledu je vhodný jak pro velké stadiony, tak i pro malá hřiště a sportoviště (ovanet.cz,2022).

S modernizací a automatizací dochází také k povinnostem ze stran poskytovatelů služeb. Výrazný vliv na automatizaci v oblasti služeb má ochrana osobních údajů uživatelů. Osobním údajem je každá informace o identifikovatelné fyzické osobě. V rámci projektu musí být přijata technická a organizační opatření s ohledem na povahu,

rozsah a účely zpracování dat, aby bylo zajištěno, že zpracování je prováděno v souladu s Obecným nařízením o ochraně osobních údajů. Jedním z prvků zabezpečení osobních údajů je např. jejich pseudonymizace nebo šifrování. Tyto prvky však nejsou povinné. Jejich dobrovolné nasazení však přináší zproštění povinnosti ohlásit případ porušení zabezpečení osobních údajů subjektu údajů (uouu.cz, 2018).

Z dat od českého statistického úřadu vyplývá, že mezi informačními a komunikačními technologiemi dominuje již řadu let mobilní telefon. Ten v Česku používá 99 % osob starších 16 let. I mezi seniory je to již 96 %. Zatímco mladší lidé dávají přednost chytrým telefonům s operačním systémem, které v mnohých funkcích plně nahrazují počítače, starší lidé mají v oblibě klasické telefony bez operačního systému. Zatímco mezi osobami ve věku 16-24 let používá chytrý telefon 99 %, ve věkové skupině 65-74 let je to 40 % a mezi seniory nad 75 let si k chytrému telefonu našlo cestu zatím 15 % osob (czso.cz, 2021).

Na chytrých telefonech si uživatelé mohou stahovat širokou škálu aplikací, které jsou buďto zdarma či za poplatek. Alespoň jednu aplikaci si v posledních 3 měsících stáhla přibližně polovina uživatelů chytrého telefonu. Zpoplatněné aplikace si ale stahovalo pouze 7 % uživatelů (czso.cz, 2021).

2.4.6 Metoda MAP obecného prostředí

Na základě dat z analýzy SLEPTE, byly v následující tabulkách č. 29 a 30 identifikovány nejdůležitější faktory, které byly následně blíže analyzovány. Dále také byl vytvořen předpokládaný vývoj jednotlivých faktorů a jejich dopad na projekt.

Tabulka 29: MAP pro obecné prostředí část první
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Identifikace ovlivňujících faktorů	Analýza dosavadního vývoje	Předpokládaný vývoj	Analytický závěr (O/T)
Sociální faktory			
Vývoj uživatelů	Většina sportovců v současné době ovládá chytré telefony a tento trend se odráží i ve skupině starších sportovců	Nepředpokládá se úpadek sportujících uživatelů a nastupující generace z 99 % vlastní mobilní telefon	O7
Legislativní faktory			
Změna legislativy	V současné době je v platnosti protipandemický zákon, který může ohrozit provoz sportovišť.	Uzákonění nové legislativy, která by znemožnila nebo omezila provoz nelze vyloučit ale jedná se o velmi nepravděpodobnou záležitost.	T7

Tabulka 30: MAP pro obecné prostředí část druhá
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Identifikace ovlivňujících faktorů	Analýza dosavadního vývoje	Předpokládaný vývoj	Analytický závěr (O/T)
Ekonomické faktory			
Nepříznivý vývoj ekonomiky	S příchodem celosvětové pandemie byla většina provozovatelů sportovišť nucena pozastavit provoz. V současné době se ekonomika pomalu vzpamatovává.	Pandemie není jediný faktor který může ovlivnit celou ekonomiku, další možnou hrozbou ovlivňující ekonomiku je konflikt na Ukrajině.	T8
Politické faktory			
Podpora sportu	Sportování je oblast, která je celosvětově podporována.	Dle předcházejících dat o rozdělení dotací, lze předpokládat postupný nárůst příspěvků na provoz a opravy sportovišť ve formě dotací.	O8
Technologické faktory			
Technologické možnosti	V současné době existuje široká škála technologie umožňující automatizaci jednotlivých činností.	Vývoj technologií zaměřující se na automatizaci, stále roste na významu.	O9
Ochrana osobních údajů	Výrazný vliv na automatizaci v oblasti služeb má ochrana osobních údajů uživatelů.	Na základě předchozích rozhodnutí EU lze předpokládat, že bude kladen větší důraz na ochranu osobních údajů.	T9

2.5 Analýza vlastních zdrojů a schopností

Analýza zahrnuje zhodnocení všech zdrojů a schopností, které má začínající startupový projekt současně k dispozici a dále zdroje, které je potřeba získat k zahájení činnosti. Na zdroje bude nahlíženo z hlediska finančního, hmotného, nehmotného a lidského.

Finanční zdroje

Finanční zdroje, které je zakladatel projektu schopen vložit do začínajícího podnikání jsou v hodnotě 400 000 Kč. Dále je zakladatel ochoten přijmout do projektu druhého společníka, jehož vklad by činil 390 000 Kč a získal by tak 49 % podílu na projektu. Zakladatel projektu je dále schopen získat bezúročný úvěr od příbuzných ve výši 300 000 Kč. Další finanční prostředky potřebné k vývoji a provozu společnosti lze získat prostřednictvím bankovního úvěru nebo formou finanční injekce od investora. V případě vstupu investora do projektu by došlo ke změně podílů na společnosti.

Hmotné zdroje

Pro účely podnikání může zakladatel vložit do projektu základní administrativní vybavení. Mezi administrativní činnosti lze zařadit komunikaci se zákazníky, komunikaci s příslušnými úřady a vyřizování interních záležitostí.

Nehmotné zdroje

Za nehmotné zdroje lze považovat znalosti zakladatele projektu v oblasti zpracování účetnictví a daňových přiznání. Dále lze do této kategorie zařadit zkušenosti s komunikací se zákazníky.

V rámci tohoto projektu bude vývoj softwaru a implementace hardwaru outsourcován.

Lidské zdroje

Za lidské zdroje lze považovat zkušenosti. Zakladatel projektu nemá praktické zkušenosti s vedením projektů. Dále také chybí zkušenosti v oblasti marketingových aktivit. Zakladatel projektu, na základě vzdělání a předchozí pracovní zkušenosti v oblasti účetnictví, daní a auditu, disponuje dostatečnými znalostmi ve vedení účetnictví, daňové problematice, a komunikaci se zákazníky, jelikož v předchozím zaměstnání patřila komunikace se zákazníky mezi jednu z hlavních pracovních náplní.

2.5.1 Metoda MAP vlastních zdrojů a vlastností

Na základě dat z analýzy vlastních zdrojů a vlastností byly v následující tabulce č. 30 identifikovány nejdůležitější faktory, které byly následně blíže analyzovány. Dále také byl vytvořen předpokládaný vývoj jednotlivých faktorů a jejich dopad na projekt.

Tabulka 31: MAP vlastních zdrojů a vlastností
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Identifikace ovlivňujících faktorů	Analýza dosavadního vývoje	Předpokládaný vývoj	Analytický závěr (S/W)
Finanční zdroje			
Vlastní kapitál	Zakladatel projektu má volné finanční prostředky, které může vložit do podnikání.	Výše kapitálu, který zakladatel může vložit do projektu, není pevně stanoven.	S1
Bez úročná půjčka	Zakladatel projektu může získat do začátku podnikání bez úročnou půjčku.	Výše půjčky, není stanovena pevně a její výše se v průběhu může měnit.	S2
Hmotné zdroje			
Finanční závislost na investorovi	Zakladatel projektu nemá dostatečně vysoký základní kapitál na vývoj softwaru	Lze předpokládat, že při úspěchu MVP projekt získá dostatečný kapitál na vývoj softwaru	W1
Nehmotné zdroje			
Design, vývoj a správa SW	Závislost na externích dodavatelích z důvodu outsourcingu.	V oblasti SW vývoje a designu lze předpokládat stabilní vývoj.	W2
Unikátní myšlenka projektu	Zakladatelova unikátní myšlenka projektu	Nutnost neustále na projektu pracovat a zlepšovat	S3
Znalost daní a účetnictví	Zakladatel projektu má vzdělání a praktické zkušenosti s vedením účetnictví a podáváním daňových příznání.	Znalosti a zkušenosti v oblasti vedení účetnictví a podáváním daňových příznání musí zakladatel projektu pravidelně upevňovat.	S4
Komunikace se zákazníky	Zakladatel projektu má zkušenosti s komunikací se zákazníky.	Zkušenosti v oblasti komunikace bude zakladatel dále upevňovat skrze tento projekt.	S5
Lidské zdroje			
Marketingové aktivity	Zakladatel projektu nemá zkušenosti s marketingovými aktivitami.	Znalosti a zkušenosti v marketingové oblasti musí zakladatel projektu pravidelně zlepšovat	W3
IT vzdělání	Zakladatel projektu nemá zkušenosti v oblasti IT vývoje	Pro projekt je důležité aby zakladatel projektu získal základní vzdělání v oblasti IT	W4
Znalosti v oblasti elektroniky	Zakladatel projektu nemá praktické zkušenosti ve výběru elektrotechniky	Pro projekt je důležité aby zakladatel projektu získal praktické zkušenosti ve výběru vhodné elektrotechniky	W5

2.6 Analýza faktorů pomocí matice SWOT

Pro shrnující přehled z analýz interního a externího prostředí byla vybrána matice SWOT. Vnitřní prostředí startupového projektu bylo rozebráno pomocí analýzy vlastních zdrojů a schopností v kapitole 2.5. Pro rozbor vnějšího prostředí byly použity analýzy:

- Primární kvalitativní výzkum u potenciálních zákazníků
- Analýza atraktivity trhu podle Porterova modelu pěti sil
- Metoda SLEPTE

U každé z uvedených analýz byla na konci vytvořena souhrnná metoda MAP která identifikuje ovlivňující faktory, analyzuje současný stav a přidává předpokládaný vývoj faktoru. Všechny faktory jsou vyhodnoceny na základě metody SWOT jako silná, slabá stránka či hrozba nebo příležitost pro tento startupový projekt.

Tabulka 32: Matice SWOT
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
1. Vlastní kapitál	1. Finanční závislost na investorovi
2. Bez úročná půjčka	2. Outsourcing vývoje z důsledku absence kompetencí v oblasti vývoje SW
3. Znalost daní a účetnictví	3. Nedostatečné marketingové znalosti
4. Komunikace se zákazníky	4. Nedostatečné znalosti v oblasti IT
5. Unikátní myšlenka projektu	5. Chybějící zkušenosti s elektrotechnikou
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
1. Nedostatek pracovní síly u zákazníků	1. Strach zákazníků ze ztráty investovaného kapitálu
2. Zvýšení provozních nákladů u zákazníků	2. Strach zákazníků ze ztráty autonomie
3. Neexistuje podobný koncept v rámci trhu	3. Strach zákazníků ze ztráty loajálních uživatelů
4. Široká škála dodavatelů softwaru	4. Vývoj softwaru
5. Omezený počet zákazníků	5. Implementace hardwaru
6. Nízký počet substitutů	6. Konkurence
7. Vývoj uživatelů	7. Nízké bariéry vstupu
8. Podpora sportu	8. Nepříznivý vývoj ekonomiky
9. Technologické možnosti	9. Ochrana osobních údajů

2.6.1 Analýza faktorů SWOT matice a výběr vhodné strategie

Z tabulky č. 32 výše bylo vybráno z každé skupiny pět nejvýznamnějších faktorů. Faktorům byla následně přidělena váha a také jejich důležitost. Součinem pak bylo vypočteno celkové hodnocení každé skupiny faktorů.

Hodnocení faktorů interního prostředí

V tabulce č. 33 jsou zhodnoceny faktory vnitřního prostředí, které byly zjištěny z analýzy vlastních zdrojů a schopností. V rámci analýz vlastních zdrojů a schopností byla použita matice MAP ze které hodnocení interních faktorů čerpá data.

Tabulka 33: Hodnocení interního prostředí IFE
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky (S)				
Označení	Faktor	Váha (V)	Stupeň vlivu (SV)	(V)*(SV)
S1	Vlastní kapitál	0,20	3	0,60
S2	Bez úročná půjčka	0,15	3	0,45
S3	Znalost daní a účetnictví	0,25	4	1,00
S4	Komunikace se zákazníky	0,25	4	1,00
S5	Unikátní myšlenka projektu	0,15	2	0,30
Σ		1,00		3,35
Slabé stránky (W)				
Označení	Faktor	Váha (V)	Stupeň vlivu (SV)	(V)*(SV)
W1	Finanční závislost na investorech	0,20	3	0,60
W2	Outsourcing vývoje z důsledku absence kompetencí v oblasti vývoje SW	0,25	4	1,00
W3	Nedostatečné marketingové znalosti	0,20	3	0,60
W4	Nedostatečné znalosti v oblasti IT	0,20	2	0,40
W5	Chybějící zkušenosti s elektrotechnikou	0,15	2	0,30
Σ		1,00		2,90

Mezi nejsilnější stránky při založení projektu patří znalosti a zkušenosti v oblasti daní, účetnictví a komunikace se zákazníky. Výhodou při založení unikátního projektu je i vlastní kapitál a bez úročná půjčka, kterou může získat zakladatel. Významnou nevýhodou je nutnost outsourcingu vývoje softwaru. Další nevýhodou je nedostatečná zkušenost zakladatele v oblasti IT a marketingu.

Hodnocení faktorů externího prostředí

V tabulce č. 34 jsou zhodnoceny faktory externího prostředí, které vychází z primárního kvalitativního výzkumu, Porterova modelu pěti sil a SLEPTE analýzy. V rámci analýz SLEPTE a Porterova modelu pěti sil byla použita matice MAP ze které hodnocení externích faktorů čerpá data.

Tabulka 34: Hodnocení externího prostředí EFE
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Příležitosti (O)				
Označení	Faktor	Váha (V)	Stupeň vlivu (SV)	(V)*(SV)
O1	Nedostatek pracovní síly u zákazníků	0,25	4	1,00
O2	Zvýšení provozních nákladů u zákazníků	0,20	4	0,80
O3	Neexistuje podobný koncept v rámci trhu	0,15	2	0,30
O4	Nízký počet substitutů	0,25	3	0,75
O5	Technologické možnosti	0,15	4	0,60
Σ		1,00		3,45
Hrozby (T)				
Označení	Faktor	Váha (V)	Stupeň vlivu (SV)	(V)*(SV)
T1	Strach zákazníků ze ztráty investovaného kapitálu	0,30	4	1,20
T2	Strach zákazníků ze ztráty autonomie	0,20	4	0,80
T3	Strach zákazníků ze ztráty loajálních uživatelů	0,15	3	0,45
T4	Vývoj softwaru	0,10	2	0,20
T5	Nízké bariéry vstupu	0,25	2	0,50
Σ		1,00		3,15

Mezi nejvýznamnější příležitosti patří nedostatek pracovní síly sportovišť a také vysoké provozní náklady zákazníků. Další významnou příležitostí je nízký počet substitutů. K největším hrozbám tohoto projektu patří strach zákazníků, ať už je to strach ze ztráty kapitálu či loajálních uživatelů sportovišť.

Volba vhodné strategie

Výsledné interní a externí faktory vyplývající z matic EFE a IFE, které slouží pro výpočet SWOT matice, jsou znázorněny v tabulce č. 35.

Tabulka 35: Volba vhodné strategie
(Zdroj: Vlastní zpracování)

EFE Faktory		IFE Faktory	
Pozice	Hodnocení	Pozice	Hodnocení
Příležitosti (O)	3,45	Silné stránky (S)	3,35
Hrozby (T)	3,15	Slabé stránky (W)	2,90

Hodnoty silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb byly sečteny v rámci jednotlivých kvadrantů. Tato tabulka č. 35 tedy představuje výsledné hodnoty, ze kterých vychází volba vhodné strategie. Nejvyšší hodnoty dosáhl kvadrant S–O neboli silných

stránek a příležitostí. Zvolenou strategií z tohoto kvadrantu je strategie ofenzivního přístupu MAXI-MAXI, kdy bude snaha projekt financovat levnými cizími zdroji. Využije se obchodní prostředí, ve kterém nefiguruje konkurence v poskytování modernizace a automatizace. Při rychlém jednání s klíčovými zákazníky lze zabránit vstupu nové konkurence na trh.

3 NÁVRHY A PŘÍNOSY Z NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

Návrhová část je provázána na výsledky analytické části práce. Na začátku je definována zvolená strategie včetně základních informací o startupovém projektu. Dále je popsán obchodní model Lean Canvas ve dvou variantách. Následně navazuje marketingový plán který popisuje minimální životaschopný produkt, cenový model a propagaci produktu. V rámci technické stránky projektu je popsán průchod uživatele systémem. V rámci kapitoly je zpracován i ilustrační příklad implementace projektu do malého sportoviště. Závěrečná část je věnována identifikaci rizik dle metody RIPRAN, a dochází ke stanovení opatření k eliminaci rizik včetně vyhodnocení, zda opatření snižují původní hodnotu rizik.

3.1 Popis konceptu myšlenky a zvolená strategie

Posláním startupového projektu je co nejvíce zjednodušit a upravit provozování sportovišť s různými indoorovými sporty a fitness, vytvořením konceptu non-stop sportovišť s automatizovaným prostředím. Jedná se o unikátní startupový projekt, v oblasti automatizace sportovišť, který nemá v současné době konkurenci na tuzemském trhu. V rámci projektu je kladen důraz na snadný přechod a odstranění zbytečné zátěže představované aktivitami, které jsou nahraditelné automatickými procesy či přenositelné na uživatele sportovišť.

Zvolená strategie

Na základě výstupů z provedených analýz, byl vybrán mix strategií. První zvolenou strategií je **vyhledávání tržních mezer neboli strategie „niché“**. Volba strategie tržní mezery umožní tomuto startupovému projektu obsadit malý trh s omezeným počtem sportovišť, ve kterém se stane dominantní. Dalším důvodem této volby je omezený rozpočet na marketing, a proto je nezbytné rychle jednat a dosáhnout uspokojivých výsledků. Posledním důvodem je že se jedná o praxí ověřeném přístupu.

Aby zvolená strategie úspěšně fungovala, je důležité zavádět inovace. Inovační strategie, kterou projekt také zaujme, se bude neustále věnovat aplikaci posledních výsledků vědecko-technického rozvoje a i marketingovým činnostem zaměřeným na zjištění potřeb a přání sportovišť tak i uživatelů. Důvodem volby této strategie je podstata

tohoto projektu, který přebírá prvky z již fungujících oblastí automatizace a dává je dohromady. Dalším důvodem je, že bude dosaženo finanční úspory na vývoj softwaru. Inovační strategie v kompilaci se strategií „niche“ přináší nejlepší výsledky.

Projekt Swith si bude zakládat na individuálním profesionálním přístupu, praxí ověřeném obsahu a přínosu pro projekt. Vztahy budou založeny na důvěře, která pochází z úspěšné a poctivé spolupráce s obchodními partnery.

Logo projektu

Název projektu Swith vznikl přeložením slova „rychlí“ do angličtiny, konkrétně se jedná o archaické označení. Swith by mělo na první pohled upoutat pozornost a současně evokovat spojení se sportem. Rychlost, která z loga obrázek č. 6 vyzařuje je na první pohled zřetelná.



Obrázek 6: Logo
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Slogan

„Revoluce v provozování sportovišť“.

3.2 Obchodní model Lean Canvas

V analytické části byl sestaven prvotní model Lean Canvas, který pracoval s hrubým podnikatelským nápadem. Tento prvotní model byl dále ověřován pomocí kvalitativního výzkumu a analýz jak vnitřního tak i vnějšího prostředí. Z provedeného průzkumu u potenciálních zákazníků byly zjištěny dva zákaznické segmenty. Prvním zákaznickým segmentem jsou velká sportoviště, kde jejich velikost je na základě využívané plochy a ekonomické stability. Druhým zákaznickým segmentem jsou malá sportoviště také dle využívané plochy a ekonomické stability. Z důvodu, že byly identifikovány dva zákaznické segmenty jsou v rámci této kapitoly uvedeny dva finální obchodní modely Lean Canvas.

3.2.1 Obchodní model plně automatizovaného provozu

Hlavním zákaznickým segmentem, na který se tento startupový projekt bude zaměřovat, jsou velká sportoviště. Dle provedených průzkumů a analýz bylo zjištěno, že převážně velká sportoviště jsou ochotna experimentovat v podobě automatizovaných provozů za účelem snížení mzdových nákladů a zvýšení tržeb zavedením non-stop provozů pro své zákazníky. Snížením stavu zaměstnanců je dále eliminována problematika spojenou s administrativní zátěží sportovišť a chybovostí lidského faktoru.

Z důvodu že tento startupový projekt si zakládá na individuálním přístupu k zákazníkům bude akvizice nových zákazníků probíhat prostřednictvím osobních schůzek. Ovšem aby se tento koncept dostal do podvědomí uživatelů sportovišť a také přilákal pozornost dalších provozovatelů sportovišť bude k dispozici i mnoho online marketingových nástrojů.

Pro oba zákaznické segmenty je stanoven jeden cenový model. Cenový model je rozložen do dvou položek. První položka je implementace hardwaru. Částka za implementaci hardwaru se bude lišit v závislosti na stáří sportoviště a také na jeho velikosti. Druhou položku tvoří pravidelný měsíční poplatek za správu systému zajišťující automatizovaný provoz sportoviště. U sportovišť, které mají více budov, do kterých by službu implementovali, je možnost snížení měsíčního poplatku, z důvodu rozproštění provozních nákladů na údržbu systému.

Identifikované náklady jsou jednoznačně náklady na vývoj softwaru, dále to jsou již zmíněné náklady na údržbu a správu systému, které jsou fixní a nerostou v závislosti na množství zákazníků u kterých je služba implementována. Poslední identifikované náklady jsou náklady na marketing a akvizici nových zákazníků.

Tabulka 36: Lean Canvas pro primární zákaznický segment

(Vlastní zpracování dle: Maurya, 2016)

<p>PROBLEM Non-stop provoz Zvýšení ziskovosti provozoven Vysoké mzdové náklady Administrativní zátěž Chybovost lidského faktoru</p> <p>Sportování mimo provozní dobu sportovišť</p>	<p>SOLUTION Zajištění non-stop provozu Zajištění provozu bez zaměstnanců Sjednocení rezervačních systémů</p>	<p>UNIQUE VALUE PROPOSITION Umožnění non-stop provozu Zajištění tržeb mimo provozní dobu Absence zaměstnanců</p> <p>Non-stop provoz</p>	<p>UNFAIR ADVANTAGE Data o úspěšných zahraničních konceptech</p>	<p>CUSTOMER SEGMENTS Provozovatelé sportovišť (squash, tenis, badminton, volejbal aj.) Uživatelé jsou sportovci</p> <p>Sektor retailu (maloobchodní prodej potravin) Uživatelé jsou nakupující</p> <p>Sektor hotelnictví Uživatelé jsou ubytovaní hosti</p>
<p>EXISTING ALTERNATIVES INSPIRE CZ s.r.o. Zahraniční franšíza Plus fitness 24/7</p> <p>Cvičení doma</p>	<p>KEY METRICS Počet oslovených sportovišť Počet sportovišť se zájmem Počet uzavřených smluv</p> <p>Počet stažení aplikace Množství rezervací Pozitivní reference</p>	<p>HIGH-LEVEL CONCEPT „Revoluce v řízení sportovišť“</p>	<p>CHANNELS Osobní schůzky</p> <p>Webové stránky Sociální sítě Aplikace pro chytré telefony</p>	<p>EARLY ADOPTERS Velká sportoviště, v závislosti na velikosti využití plochy a ekonomické stability, zaměřující se na indoorové sporty</p>
<p>COST STRUCTURE Vývoj softwaru: cca 1 700 000 Kč Provoz softwaru: 15 000 až 22 000 Kč/měsíc Marketingové náklady: 15 000 až 25 000 Kč/měsíc</p>		<p>REVENUE STREAM(S) Cena za službu bud stanovena ze dvou složek: Jednorázová poplatek za implementaci hardwaru 110 000 až 195 000 Kč. Pravidelný poplatek za služby 5 000 až 8 000 Kč/měsíc</p> <p>Mobilní aplikace pro uživatele zdarma</p>		

3.2.2 Obchodní model hybridního provozu

Druhým zákaznický segmentem, na který se bude tento startupový projekt sekundárně zaměřovat, jsou malá sportoviště. Dle provedených průzkumů u potenciálních zákazníků, bylo zjištěno, že jak malá sportoviště, tak i velká sportoviště mají stejný problém. Tím problémem je snaha o zvýšení tržeb.

Kvalitativní výzkum ukázal že malá sportoviště z důvodu slabší ekonomické stability a vyšších implementačních nákladů nejsou ochotna přijmout plnou automatizaci. Dalšími důvody, proč je úplná automatizace provozu odmítána je strach ze ztráty stálých zákazníků. Dále to je také strach ze ztráty autonomie, které si majitelé velice váží. Posledním důvodem odmítání úplné automatizace provozu je strach majitelů a provozovatelů sportovišť ze ztráty příjemného přátelského prostředí, který by nahradilo sterilní prostředí spravované technologiemi.

Z důvodu, že malá sportoviště, která jsou často i mimo periferie měst, tvoří silnou skupinu potenciálních zákazníků. Z tohoto důvodu byl přepracován obchodní model plné automatizace do takzvaného hybridního provozu. Mezi základní prvky hybridní provoz patří fakt, že poskytovaná služba neodstraňuje lidský faktor, pouze zajišťuje prodlouženou provozní dobu. Hybridní režim umožňuje provozovatelům během běžné pracovní doby ponechat zaměstnance na sportovišti aby vytvářeli příjemnou atmosféru a současně tak sportoviště nepřišla o loajální zákazníky zvyklé na zaměstnance zajišťující provoz. Mimo běžnou pracovní dobu, a o víkendech by provoz byl zajišťován systémem Swith a tak umožnil provozovatelům přístup k dalším tržbám. V rámci tohoto obchodní modelu je brána i implementační náročnost. Malá sportoviště často nedisponují tak vysokými peněžními zdroji, aby mohli implementovat hardware potřebný k provozu projektu Swith, z toho důvodu byl vypracován model postupné úhrady nákladů na implementaci ve formátu měsíčních splátek.

Cenový model je velice podobný tomu z formátu úplné automatizace. I zde je cena rozdělena do dvou položek. První položku tvoří náklady spojené s implementací hardwaru na sportoviště. Částka za implementaci hardwaru se bude lišit v závislosti na stáří sportoviště a také na jeho velikosti. Částku za implementaci uhradí v plné výši projekt Swith a následně bude v rámci měsíčních splátek vymáhat částku po sportovišti,

do kterého byl hardware instalován. Výši a délku splátek bude možné domluvit individuálně. Druhou položku tvoří pravidelný měsíční poplatek za správu systému zajišťující provoz sportoviště mimo běžnou pracovní dobu. I u malých sportovišť je možnost snížení měsíčního poplatku za správu služby Swith, pokud by majitelé měli více sportovišť nebo budov do kterých by chtěli službu implementovat.

Identifikované náklady jsou jednoznačně náklady na vývoj softwaru, dále to jsou již zmíněné náklady na údržbu a správu systému které jsou, fixní a nerostou v závislosti na množství zákazníků u kterých je služba implementována. Další identifikované náklady jsou náklady na marketing a akvizici nových zákazníků. V závislosti na úpravě obchodní modelu pro malá sportoviště tvoří jednorázové náklady i implementovaný hardware u sportovišť, které nemají potřebný kapitál a implementaci hardwaru budou postupně splácet.

Tabulka 37: Lean Canvas pro sekundární zákaznický segment
(Vlastní zpracování dle: Maurya, 2016)

<p>PROBLEM Rozšířený provoz sportoviště Zvýšení ziskovosti provozoven Atmosféra sportoviště</p> <p>Sportování mimo provozní dobu sportovišť</p>	<p>SOLUTION Zajištění non-stop provozu Zajištění provozu bez zaměstnanců Sjednocení rezervačních systémů</p>	<p>UNIQUE VALUE PROPOSITION Umožnění non-stop provozu Zajištění tržeb mimo provozní dobu Spojení automatizovaného sportoviště s původními prvky provozu</p> <p>Non-stop provoz</p>	<p>UNFAIR ADVANTAGE Data o úspěšných zahraničních konceptech</p>	<p>CUSTOMER SEGMENTS Provozovatelé sportovišť (squash, tenis, badminton, volejbal aj.) Uživatelé jsou sportovci</p> <p>Sektor retailu (maloobchodní prodej potravin) Uživatelé jsou nakupující</p> <p>Sektor hotelnictví Uživatelé jsou ubytovaní hosti</p>
<p>EXISTING ALTERNATIVES INSPIRE CZ s.r.o. Zahraněční franšíza Plus fitness 24/7</p> <p>Cvičení doma</p>	<p>KEY METRICS Počet oslovených sportovišť Počet sportovišť se zájmem Počet uzavřených smluv</p> <p>Počet stažení aplikace Množství rezervací Pozitivní reference</p>	<p>HIGH-LEVEL CONCEPT „Revoluce v řízení sportovišť“</p>	<p>CHANNELS Osobní schůzky</p> <p>Webové stránky Sociální sítě Aplikace pro chytré telefony</p>	<p>EARLY ADOPTERS Malá sportoviště, v závislosti na velikosti využití plochy a ekonomické stability, zaměřující se na indoorové sporty</p>
<p>COST STRUCTURE Vývoj softwaru: cca 1 700 000 Kč Náklady na instalaci hardwaru: 100 000 až 200 000 Kč. Provoz softwaru: 15 000 až 22 000 Kč/měsíc Marketingové náklady: 15 000 až 25 000 Kč/měsíc</p>			<p>REVENUE STREAM(S) Cena za službu bud stanovena ze dvou složek: Měsíční splátka za implementaci hardwaru 5 000 až 15 000 Kč/měsíc Pravidelný poplatek za služby 5 000 až 8 000 Kč/měsíc</p> <p>Mobilní aplikace pro uživatele zdarma</p>	

3.3 Technické řešení formou minimálního životaschopného produktu

V rámci této kapitoly bude popsán minimální životaschopný produkt ve dvou úrovních. První úroveň bude funkcionalita, kde bude souhrn vzájemně provázaných a použitelných funkcí hardwaru a softwaru. Druhou úroveň bude zpracovaný design aplikace.

3.3.1 Funkcionalita

Důležitým prvkem při sestavování minimálního životaschopného produktu bylo neodklonit se příliš daleko od základní potřeby, kterou je pouze zajištění non-stop provozu. Cílem tedy je dosáhnout automatizovaného provozu sportoviště, provázaného s aplikací v chytrém telefonu. Z důvodu, že se nejedná pouze o běžnou aplikaci v telefonu ale jde o celý soubor hardwaru a softwaru provázaných mezi sebou, budou obě oblasti rozebrány rozděleně. Následující tabulky č. 38 a 39 pracují s takzvanou eliminací funkcionalit. Na základě zjištěných dat potřebných pro vytvoření non-stop provozu budou funkcionality označeny jako „nezbytné“, „doporučené“ a „nepotřebné“. Funkcionalit typu „doporučené“ a „nepotřebné“ jsou vyřazeny z minimálního životaschopného produktu.

Tabulka 38: Funkcionalit v aplikaci
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Číslo	Funkcionalita	Označení
1	Registrace a přihlašování	Nezbytné
2	Kreditový systém	Nezbytné
3	Rezervační systém	Nezbytné
4	Notifikace s přístupovými údaji na sportoviště	Nezbytné
5	Aktivační systém kurtů	Nezbytné
6	Nahlašování problémů	Nezbytné
7	Úprava profilu	Nepotřebné
8	Propojení profilů s ostatními spoluhráči	Doporučené
9	Rozšířený vyhledávací systém sportovišť	Doporučené
10	Nastavení grafického rozhraní	Nepotřebné
11	Provázanost se sociálními sítěmi	Nepotřebné
12	Provázanost s bankovní identitou	Doporučené

Stejným principem jsou identifikovány i funkcionality hardwaru implementovaného na sportovištích.

Tabulka 39: Funkcionality hardwaru
(Zdroj vlastní zpracování)

Číslo	Funkcionalita	Označení
1	Dveře opatřené elektronickým zámekem	Nezbytné
2	Bezpečnostní systém provázaný na aplikaci	Nezbytné
3	Aktivační systém světel	Nezbytné
4	Aktivační systém kurtů	Nezbytné
5	Tvrzené dveře	Nepotřebné
6	Tlačítko na přivolání první pomoci	Doporučené
7	Kamerový systém	Nezbytné
8	Systém pohybových čidel	Doporučené
9	Úprava prostor	Nepotřebné
10	Otevírání dveří skrze NFC	Doporučené
11	Provázanost termostatu a výměníku tepla na software	Nepotřebné

3.3.2 Design aplikace

Pro návrh designu byl použit grafický program Figma. Při návrhu designu minimálního produktu tedy základní aplikace byly využity jednoduché komponenty, ze kterých se následně skládaly složitější komponenty až do současného vzoru aplikace.

Při návrhu aplikace byly nejprve připraveny vzory, barvy a styl písma do grafického systému Figma. Následně byly přidány a upraveny nákresy menších komponent jako jsou inputy a tlačítka. Postupným skládáním komponent vznikaly stránky aplikace. Jednotlivé přidaná tlačítka a komponenty v návaznosti na funkcionality minimálního životaschopného produktu. Bližší popis použití aplikace je popsán dále v kapitole 3.5.

Dashboard je z anglického překladu „nástěnka“, ovšem ve vývoji aplikací se toto označení používá pro uživatelské rozhraní, které zobrazuje klíčové informace. Současně se jedná o rozcestník, ze kterého se uživatel může pohybovat dále v aplikaci obrázek č.7. Při návrhu dashboardu se vycházelo z nejdůležitější části a tím je přihlášení či registrace do systému aby uživatel mohl s aplikací dále pracovat.



Obrázek 7: Design dashboardu a registrace
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Druhým důležitým prvkem byly karty obrázek č. 8 s možností výběru sportoviště, informace o sportovišti a možnost provedení rezervace. Při kliknutí na vybrané sportoviště se uživateli zobrazí informace o sportovišti a také volné možnosti rezervace dle vybraného data a času.



Obrázek 8: Design výběru sportoviště, informací a rezervace
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Posledním důležitým prvkem, který byl graficky zpracován do aplikace jsou takzvané notifikace neboli upozornění na obrázku č. 9. Pro účely aplikace tyto upozornění mají informativní charakter a zobrazují se před začátkem rezervace, z důvodu, že obsahují pokyny potřebné ke vstupu do sportoviště a aktivaci kurtu.



Obrázek 9: Design notifikací
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.3.3 Cenový model

Cena služby byla stanovena do dvou složek. Jednorázová platba za implementaci hardwaru a pravidelná měsíční platba za poskytování služby. Jednorázová platba za implementaci hardwaru a napojení na software, je stanovena na základě cen jednotlivých položek při implementaci. V rámci této služby není kalkulováno s marží. Cena za implementaci pouze pokrývá náklady které, sportovišti vznikli na vyřízení implementace a zprovoznění automatizovaného provozu viz tabulka č. 40.

Tabulka 40: Odhadovaná cena implementace HW
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Cena (v tis. Kč)
Elektronický zámek na dveře	6-13
Kamerový systém (kamery snímající kurty, prostor před šatnami a vchod)	25-35
Bezpečnostní systém	20-45
Kabeláž	5-15
Drobné stavební úpravy	10-20
Fyzická implementace HW a napojení na software	40-60
Celkem (min/max)	106-188

Druhou možností cenového modelu upraveného pro ekonomicky slabší sportoviště, je forma měsíčního splácení implementace hardwaru. Principiálně funguje formou leasingu, kdy hardware je stále majetkem projektu Swith a malá sportoviště na začátku uhradí první větší splátka takzvanou akontaci, která je stanovena na 20 % z ceny hardwaru, a pak na měsíční bázi doplatí zbytek. Na konci splácení majetek přejde z projektu Swith do vlastnictví sportoviště. Měsíční leasingová splátka se pohybuje mezi 5 000 až 10 000 Kč měsíčně v závislosti na množství nutných implementací. Roční procentní sazba nákladů na leasing je stanovena velmi nízko aby neodrazovala ekonomicky slabší sportoviště od investice.

Druhá položka je pravidelná měsíční platba. Cena za službu byla stanovena aby pokryla nezbytné náklady a současně, aby zajistila projektu určitý zisk. Marže byla ke každému produktu přičtena v takové výši, aby pokryla nezbytné vedlejší náklady a současně, aby byla cena přijatelná pro zákazníka. Cena musí být konkurence schopná. Následující tabulka č. 41 popisuje obecný postup cenotvorby u měsíčního poplatku za službu Swith.

Tabulka 41: Kalkulace měsíčního poplatku za službu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

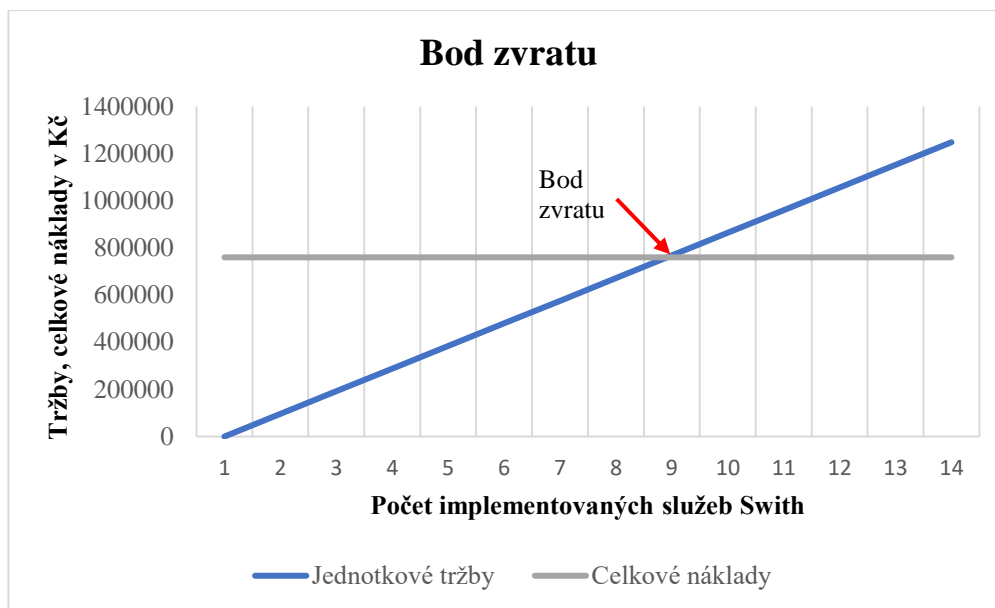
Položka	Cena (Kč/měsíc)
Náklady na provoz softwaru	3 000
Příspěvek na vývoj softwaru	2 000
Marže	2 000
Celkem	7 000

3.3.4 Bod zvratu u minimálního životaschopného produktu

Pro výpočet bodu zvratu se vychází z ročních fixních nákladů a tržeb. V rámci tohoto projektu nejsou variabilní náklady, které by se měnily v závislosti na počtu získaných zákazníků. Výše ročních fixních nákladů byla stanovena na 760 000 Kč.

Požizovací cena softwaru je odhadována na 1 700 000 Kč a doba použitelnosti se stanovila na 5 let. Mezi variabilní složky nákladů patří náklady na provoz softwaru ve výši 15 000 Kč měsíčně a dále také náklady na marketing v ceně 20 000 Kč měsíčně.

V rámci kalkulace ceny poskytnuté služby je započítána i marže která činí 40 % z nákladů na provoz a příspěvku na vývoj softwaru. Bodem zvratu je zjištěno, při jakém množství poskytnutých služeb začíná být podnik v zisku.



Graf 7: Bod zvratu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Podle grafu č. 7 se bod zvratu nachází u devátého zákazníka, který implementuje službu Swith na své sportoviště. Při výpočtu bodu zvratu nebyla brána v potaz varianta s postupnou úhradou nákladů za implementaci hardwaru a nastavená roční sazba 5 % z důvodu zjednodušení výpočtu.

3.3.5 Marketingové kanály

Marketingové kanály hrají nesmírně důležitou roli u startupových projektů, vzhledem k tomu, že na tuzemském trhu se jedná o novinku. V takovémto případě hraje komunikace důležitou roli pro přijetí služby veřejností. Marketingová komunikace bude uskutečněna skrze přímý marketing ve formě obchodních či neformálních setkání. Dále bude propagace podpořena online kanály ve formě optimalizované webové stránky a dalších online nástrojů.

Offline a přímé kanály

Akvizice zákazníků bude probíhat zejména osobním prodejem. Ačkoliv se jedná o nejdražší metodu, je zároveň nejúčinnější a nejvhodnější k budování dlouhodobé spolupráce s klienty. V rámci přímého marketingu budou použity propagační předměty s tematikou spojující sport a automatizaci prostředí, které budou při komunikaci s obchodními partnery využity. Jedná se o psací potřeby, poznámkové bloky, brožury s představením moderního konceptu provozování sportovišť včetně modelových příkladů.

Online a nepřímé kanály

Důležitou součástí je také oslovit uživatele sportovišť, ukázat jak nové sportoviště fungují a že je možné je navštívit kdykoliv. Aby bylo možné uživatele oslovit bude v oblasti sociálních sítí založen účet na Facebooku a Instagramu. Tyto platformy budou sloužit primárně pro oslovení uživatelů. Aby byla podpořena poptávka po službě ze strany uživatelů budou do marketingu zahrnuty i placené reklamy, které se budou zobrazovat mezi vybranými příspěvky na Facebooku a Instagramu a ve vyhledávači Google. Důležité je oslovit takové uživatele, kteří dokáží bez problému pracovat s moderními technologiemi.

V rámci akvizice zákazníků online formou budou k dispozici webové stránky, které podrobně seznámí potenciální zákazníky s platformou Swith, a současně bude možné skrze webové stránky sjednat schůzku aby bylo možné službu blíže představit.

Tabulka č. 42 představuje komunikační cesty k cílových zákazníků a uživatelům.

Tabulka 42: Souhrn komunikačních cest

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Souhrn komunikačních cest k zákazníkům a uživatelům	
Druh cest	Způsob řešení
Osobní prodej	Sjednané schůzky osobně či telefon a propagační předměty
Sociální sítě	Facebook účet, Instagram účet, Facebook Ads, Google Ads,
Webové stránky	Vlastní webové stránky projektu Swith

3.4 Ilustrační příklad implementace projektu

Pro účely ilustračního příkladu bylo vybráno sportoviště Body Care, které bylo také osloveno při primárním kvalitativní průzkumu mezi zákazníky a z jejich strany byl projeven zájem o možnost automatizace a modernizace sportoviště.

3.4.1 Případová studie sportoviště Body Care

V současné době sportoviště Body Care spravuje tři squashové kurty a jeden kurt na ricochet. Rezervace kurtů na sportovišti Body Care probíhá elektronicky přes online rezervační systém ve kterém je nezbytné provést registraci a nahrát kredit přes bankovní účet. Provozní doba sportoviště je pouze ve všední dny od 7:00 do 21:00, po celou dobu provozu je přítomný zaměstnanec na pozici provozního.

Tabulka 43: Vytíženost sportoviště Body Care
(Vlastní zpracování dle body-care.cz, 2022)

Počátek rezervace na 60 min	Pondělí 2. 5.			Úterý 3. 5.			Středa 4. 5.			Čtvrtek 5. 5.			Pátek 6. 5.		
	Číslo kurtu			Číslo kurtu			Číslo kurtu			Číslo kurtu			Číslo kurtu		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
7:00					x	x		x		x					
8:00															
9:00				x											
10:00															x
11:00	x				x										
12:00															
13:00															
14:00										x					
15:00							x		x	x					x
16:00	x	x	x	x		x	x		x	x	x	x		x	
17:00	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	
18:00	x		x	x		x	x	x	x	x	x	x			
19:00	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x			
20:00						x	x	x	x	x	x	x			

Ve výše uvedené tabulce č. 43 je vyobrazena obsazenost squashových kurtů v prvním květnovém týdnu roku 2022, ze kterého lze vypočítat, že vytíženost sportoviště není rozložena a v odpoledních a večerních hodinách dochází k přeplnění. Je pravděpodobné, že kdyby nebyla provozní doba ukončena v 21:00 docházelo by k dalším rezervacím. V současné době je cena pronájmu kurtu stanovena na 250 Kč na hodinu.



Obrázek 10: Interiér sportoviště
(Zdroj: body-care.cz, 2022)

3.4.2 Implementace Swith v hybridním modelu

Na základě dat z kapitoly 3.4.1 bylo usouzeno, že sportoviště Body Care potřebuje primárně prodloužit provozní dobu, nikoliv snižovat mzdové náklady. Dále bylo také pro účely tohoto projektu sportoviště definováno jako malé. Pro malá sportoviště, která mají strach přejít do plné automatizace a pouze hledají alternativu na zvýšení tržeb je doporučen hybridní model služby Swith. Hybridní model dokáže rozšířit provozní dobu o noční provoz a také je možný provoz ve svátcích a o víkendu. Během běžné pracovní doby ve všední dny od 7:00 do 21:00 bude sportoviště stále pod správou zaměstnanců.

Náklady na implementaci hardwaru

Z pohledu implementace hardwaru lze sportoviště označit za zastaralé, tudíž zde bude nutné provést implementaci všech prvků hardwaru. Z toho to důvodu bude částka na implementaci dosahovat horní hranice předpokládaných nákladů. Následující tabulka č. 44 obsahuje soubor všech položek implementovaného hardwaru pomocí kterého bude možné prodloužit provozní dobu sportoviště. Veškeré položky včetně instalace hardwaru budou outsourcované.

Tabulka 44: Položky implementovaného hardwaru
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Cena (Kč)
Elektronický zámek na dveře FAB Entr	12 000
Kamerový systém Ajax 4 kamery + server	22 000
Bezpečnostní systém a pohybové senzory Ajax	26 000
Kabelář a napojení světél na systém	20 000
Řídící jednotka Ajax	15 000
Materiál na fyzickou implementaci	10 000
Fyzická implementace	45 000
Celkem	150 000

Na následujících obrázcích č. 11 a 12 jsou zobrazeny základní hardwarové komponenty provázané se systémem.



Obrázek 11: Elektronický zámek FAB
(Zdroj: Fabka.cz, 2022)



Obrázek 12: Zabezpečovací systém Ajax
(Zdroj: Ajax.cz, 2022)

Majitel sportoviště v současné době nemůže vynaložit 150 tis Kč, na automatizaci a modernizaci sportoviště, a proto požádal projekt Swith aby náklady na implementaci uhradil a následně bude majitel sportoviště pravidelně po dobu 24 měsíců splácet projektu Swith vzniklí leasing. Výše úrokové sazby nákladů byla stanovena na 5 % p.a. Anuita je pevně stanovena na 20 % z ceny pořízeného hardwaru. Měsíční splátka činí **5 265 Kč** viz tabulka č. 45. Po skončení dvouletého období přejde hardware do vlastnictví sportoviště.

Tabulka 45: Splátkový kalendář
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Měsíc	Počáteční hodnota	Úrok	Úmor	Konečná hodnota
0	150 000	0	30 000	120 000
1	120 000	500	4 765	115 235
2	115 235	480	4 785	110 450
3	110 450	460	4 805	105 645
4	105 645	440	4 825	100 821
5	100 821	420	4 845	95 976
6	95 976	400	4 865	91 111
7	91 111	380	4 885	86 225
8	86 225	359	4 906	81 319
9	81 319	339	4 926	76 393
10	76 393	318	4 947	71 447
11	71 447	298	4 967	66 479
12	66 479	277	4 988	61 491
13	61 491	256	5 009	56 482
14	56 482	235	5 030	51 453
15	51 453	214	5 051	46 402
16	46 402	193	5 072	41 331
17	41 331	172	5 093	36 238
18	36 238	151	5 114	31 124
19	31 124	130	5 135	25 988
20	25 988	108	5 157	20 832
21	20 832	87	5 178	15 654
22	15 654	65	5 200	10 454
23	10 454	44	5 221	5 232
24	5 232	22	5 232	0

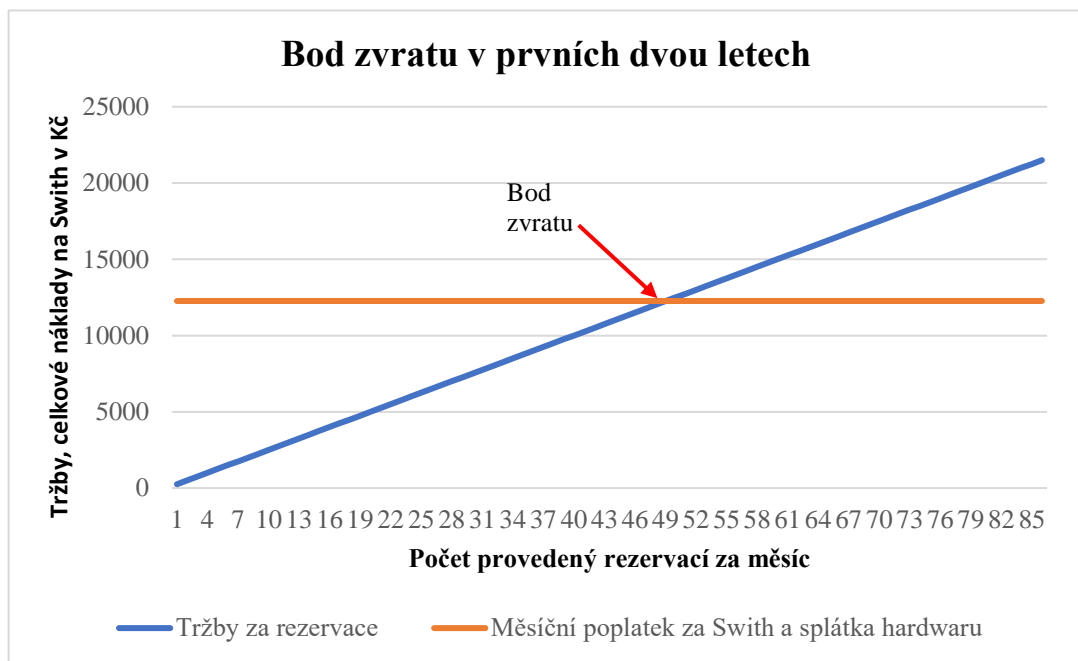
Dále majitel sportoviště bude hradit měsíční poplatek za poskytnutou službu Swith pomocí, které bude moct rozšířit provozní dobu. Vždy k 1. následujícího měsíce bude vystavena faktura na úhradu za správu systému. Jelikož majitel sportoviště Body Care se rozhodlo implementovat systém pouze do jedné budovy se squashovými kurty je cena pevně nastavena dle tabulky č. 46.

Tabulka 46: Položky za správu systému Swith
(Zdroj: Vlastní zpracování)

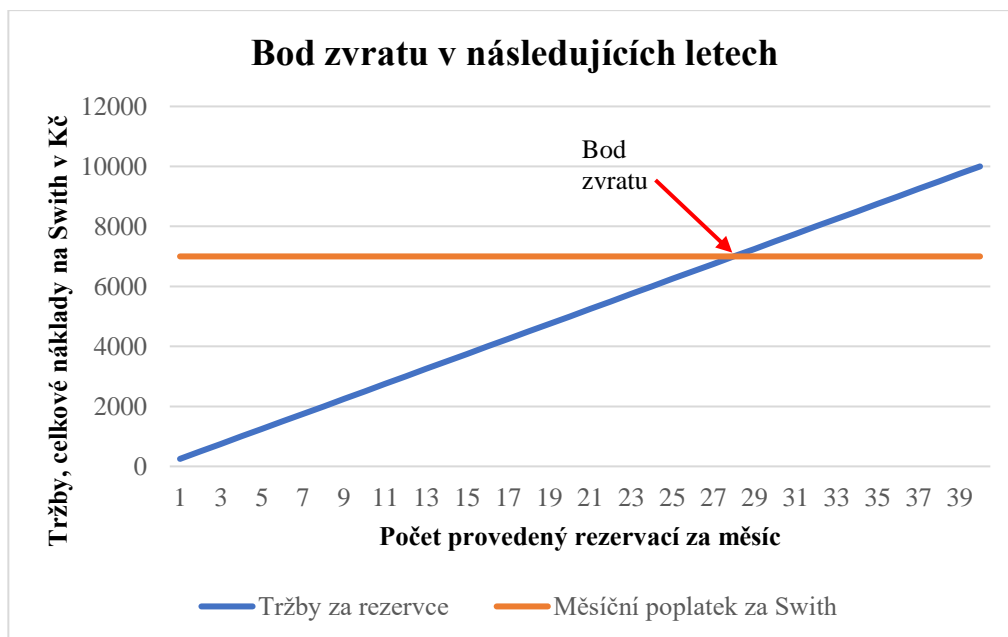
Položka	Cena (Kč/měsíc)
Náklady na provoz softwaru	3 000
Příspěvek na vývoj softwaru	2 000
Marže	2 000
Celkem	7 000

3.4.3 Ekonomická přínosnost hybridního modelu Swith pro sportoviště

Rozšíření provozní doby o noční provoz a provoz o víkendu přiláká na sportoviště nové zákazníky, kteří v současné době z důvodu časové vytíženosti nemohou sportoviště navštěvovat. Pro zjednodušení výpočtu je ponechána stejná cena pronájmu kurtu i mimo běžnou provozní dobu tedy 250 Kč. na 60 min. V následujícím výpočtu bodu zvratu graf č. 8 je vyobrazeno množství provedených rezervací během jednoho měsíce aby byla implementace výhodná. Graf č. 8 obsahuje i položku měsíční splátky za implementaci hardwaru. V druhém grafu č. 9 je zobrazený stav po splacení implementace hardwaru.



Graf 8: Bod zvratu v prvních dvou letech
(Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf 9: Bod zvratu v dalších letech
(Zdroj: Vlastní zpracování)

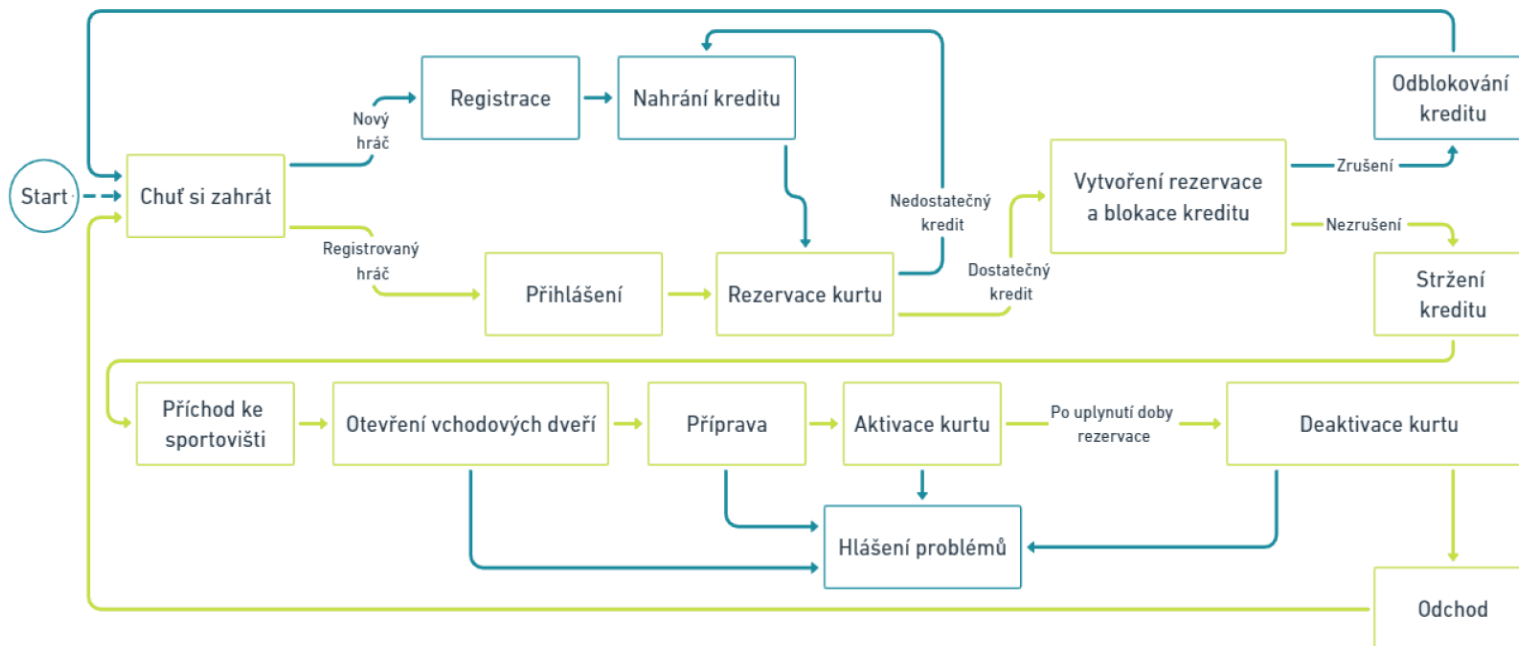
Z výše vypočítaných bodů zvratů vychází následující stav. Pokud dokáže rozšířená provozní doba sportoviště v prvních dvou letech měsíčně získat 50 rezervací, znamená to pro sportoviště, že uhradí potřebný leasing za implementovaný hardware a současně pokryje měsíční náklady na správu systému Swith. Jaké kolik další rezervace tvoří pro sportoviště zisk. Po uhrazení splátek za implementaci hardwaru bude sportovišti stačit na úhradu nákladů na provoz systému Swith pouze 28 rezervací během jednoho měsíce.

Důležité je zmínit, že v současné době sportoviště Body Care, během běžné pracovní doby od pondělí do pátku má zhruba 260 rezervací. Pokud se díky projekt Swith dokáže zvýšit počet rezervací alespoň o 10 % znamená to pro sportoviště úhradu nákladů na správu Swith a v případě, že počet rezervací vzroste o více jak 20 % znamená to pro Body Care zvýšení zisku.

3.5 Jednoduché technické řešení aplikace

Přívětivost non-stop automatizovaného provozu pomocí projektu Swith vůči uživatelům je nejdůležitější hodnota, která má dopad na celý projekt. Je nutné, aby přechod od neautomatizovaného sportoviště k automatizovanému byl co nejhladší. Jen tak je možné si udržet komunitu klientů daného sportoviště a jednodušeji přesvědčit provozovatele, aby projekt Swith implementoval.

Fungování automatizovaného řízení je popsáno na průchodu hráče neboli uživatele systémem (od registrace až po skončení rezervace a opuštění sportoviště) na následujícím workflow obrázek č. 13. Jednotlivé kroky jsou popsány níže v rámci podkapitoly 3.5. Zelená cesta ve workflow obrázek č.13 zobrazuje nejčastější způsob průchodu.



Obrázek 13: Workflow průchod hráče
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Registrace a přihlášení

Vytvoření hráčského účtu v platformě je základním předpokladem využívání služeb Swith. Hráči se mohou registrovat skrze mobilní aplikaci. Pro úspěšnou základní registraci je třeba pouze zadání e-mailu a zvolení si dostatečně silného hesla. Ostatní profilové informace mohou hráči doplnit později. Po zaregistrování je od hráče vyžadováno obligátní potvrzení e-mailové adresy skrze otevření odkazu, který mu bude zaslán na zadaný e-mail. Registraci je pro větší uživatelský komfort bude možné provést prostřednictvím již existujících účtů u Applu, Googlu či Facebooku.

Nahrávání kreditu

Swith funguje na kreditovém systému. Hráč tedy dopředu nahraje na svůj účet vybraný finanční obnos a jeho prostřednictvím následně hradí rezervace. Jeho fungování se tak dá přirovnat systému, který využívá společnost RegioJet u vnitrostátních jízdenek.

Kredit je možné nahrát dvěma způsoby, a to platbou kartou online a bankovní převodem. Oba způsoby platby na internetu jsou obecně lidem běžně známy a nebudou tedy představovány blíže. V budoucnu budou pro lepší uživatelský komfort integrovány také služby Apple Pay a Google Pay.

Po zpracování platby Swith dochází k připsání odpovídající částky na hráčský účet. Na něm je bez časového omezení dostupný pro provádění rezervací a jejich uhrazení. Nevyužitý kredit je vratitelný na žádost hráče.

Rezervace kurtu a blokace kreditu

Hráč si buďto na webových stránkách Swith či v mobilní aplikaci po přihlášení vybere sportoviště, na kterém chce provést rezervaci. Na výběr při tom má ze všech sportovišť, které spolupracují s projektem Swith. Hráč v rozpisu vybraného sportoviště zvolí požadovaný začátek rezervace. Následně se otevře dodatečné okno, které mu umožní zvolit délku rezervace, zobrazí konečnou cenu a umožní celou žádost potvrdit. V případě, že hráč nemá na svém účtu k dispozici dostatek kreditu, je odkázán na stránku, kde si jej může nabít způsobem popsaným výše.

Pokud má kreditu dostatek, zablokuje se příslušná částka na jeho účtu. Zároveň je registrace uložena v systému a v daném čase si stejný kurt již nemůže zamluvit další osoba. Ke stržení částky za rezervaci z účtu hráče dojde v okamžiku, kdy již nejde

rezervaci zrušit. Toto nastavení je individuální, každý provozovatel si může vybrat možnost rušení rezervací, která mu vyhovuje nejvíce.

Vstup na sportoviště a zabezpečení

Vchodové dveře jsou klíčovou částí projektu, protože regulují, které osoby se do sportoviště dostanou a které již nikoliv. Vchodové dveře je možné otevřít dvěma způsoby, a to skrze numerický terminál a NFC čtečku. Kódy k numerickému terminálu jsou platformou generovány unikátní ke každé rezervaci. Díky tomu je zajištěno, že do sportoviště hráči nevkročí mimo vyhrazený čas. Kvůli obměnám tohoto kódu je vždy v aplikaci zobrazen na dostupném místě a je doručen i notifikací.

NFC čtečka umožňuje hráčům přístup přiložením jejich telefonu, ve kterém je nainstalován příslušný klíč. Každý hráč má (při zapnutí této možnosti) v telefonu nainstalován unikátní přístupový klíč. Tento klíč, stejně jako zmiňovaný přístupový kód, otevře vchodové dveře pouze v případě aktivní rezervace. Aby se zabránilo případnému nedovření dveří, jsou zároveň vybaveny zavíračem.

Aktivace a deaktivace kurtu

Kurt se aktivuje (rozsvítí se světla) taktéž prostřednictvím aplikace. Hráč, který má v daném čase rezervaci, se v telefonu ukáže příslušné prostředí. Po kliknutí na tlačítko „Aktivovat kurt“ dojde k odeslání požadavku na server projektu, který obratem zašle pokyn serveru přítomnému ve sportovišti. Ten provede rozsvícení kurtu a spustí odpočítávání doby rezervace. V případě, kdy by této rezervaci bezprostředně předcházela jiná, systém umožní aktivovat kurt až po konci předchozí rezervace. Hráči mohou kurt aktivovat i později než v okamžik začátku rezervace. Jejich čas ovšem není o toto zpoždění prodloužen, aby nebyly případně narušeny navazující rezervace.

Po uběhnutí odpovídající doby rezervace je kurt automaticky deaktivován (světla jsou zhasnuta). Hráči následně opouštějí kurt a ten je tak připraven být znovu aktivován hráčem mající následující rezervaci.

Nahlašování problémů

Z důvodu možnosti absence člověka zodpovědného za chod sportoviště přímo na sportovišti je důležitou částí snadné a efektivní nahlašování problémů. Proto aplikace

obsahuje snadno přístupné rozhraní pro hlášení jakéhokoliv problému (neotevřou se dveře, nerozsvítí se světla, rozbije se skříňka v šatnách, poškozený kurt apod.).

3.6 Analýza a hodnocení rizik

Každý nově založený startupový projekt nese určitá rizika spojená s oblastí ve které se pohybuje. Je potřeba tyto rizika identifikovat a eliminovat případně snažit se o snížení jejich dopadu. Rizika jsou definována na základě provedených analýz MAP (rizika R1 až R9), doplněné o rizika, která mohou nastat v dalších fázích projektu (rizika R10 až R13).

3.6.1 Ohodnocení rizik před opatřeními

Pro hodnocení rizik je zvolena metoda RIPRAN, která zahrnuje identifikaci rizik, pravděpodobnost výskytu rizika a jejich scénář. Dále je stanovena pravděpodobnost výskytu scénáře včetně dopadu rizik. Následně jsou stanoveny hodnoty rizik, které jsou spojeny s dopadem rizik a pravděpodobností scénářů. Po přiřazení scénářů a verbální kvantifikaci pravděpodobnosti a dopadu, byla zjištěna výsledná hodnota rizika. Na základě ohodnocení rizik bylo zjištěno, že musí dojít ke snížení hodnoty rizika u 10 z 13 hrozeb (SHR a VHR). Hrozby s nízkou hodnotou rizika budou řešeny nejběžnější metodou a to retencí. Z důvodu retence rizik s nízkou hodnotou nebudou k těmto rizikům navrhována další opatření.

Tabulka 47: Ohodnocení rizik zjištěných z analýz MAP

(Zdroj: Vlastní zpracování)

ID	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost výskytu scénáře	Dopad scénáře	Hodnota rizika
R1	Strach zákazníků ze ztráty kapitálu do investované automatizace	V současné době mají malý provozovatelé strach vynaložit kapitál na úpravu provozu	VP	VD	VHR
R2	Strach zákazníků ze ztráty autonomie	Mnoho provozovatelů považuje automatizaci za určitý zásah do autonomie podnikatele	SP	SD	SHR
R3	Strach zákazníků ze ztráty uživatelů	Velká část provozovatelů má strach, že změna provozu ovlivní uživatele sportovišť	VP	SD	SHR
R4	Časová a finanční náročnost na vývoj softwaru	Při špatné specifikaci požadavků na software, nebudou k dispozici všechny potřebné funkce	SP	VD	VHR
R5	V oblasti automatizace procesů figuruje několik společností	Lze předpokládat, že v případě úspěchu tohoto projektu se bude konkurence orientovat stejným směrem	SP	ND	SHR
R6	Malé bariéry pro vstup nových společností na trh	Konkurenční tlak v důsledku vstupu dalších společností na trh	SP	SD	SHR
R7	Změna legislativy	Uzákonění nové legislativy, z důvodu pokračující pandemie, která by znemožnila nebo omezila provoz sportovišť.	NP	VD	SHR
R8	Nepříznivý vývoj ekonomiky	Nedostatek financí na modernizaci sportovišť důvodu nepříznivého vývoje ekonomiky	NP	SD	NHR
R9	Ochrana osobních údajů	Výrazný vliv na automatizaci má ochrana osobních údajů uživatelů, lze předpokládat, větší důraz na ochranu osobních údajů	SP	ND	NHR

Tabulka 48: Ohodnocení rizik z dalších fází projektu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

ID	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost výskytu scénáře	Dopad scénáře	Hodnota rizika
R10	Služba nesplní požadavky zákaznického segmentu	Nižší tržby z důvodu oslovení špatného zákaznického segmentu.	SP	VD	VHR
R11	Nastavení nedostatečné marketingové strategie	Vynaložené náklady na špatné marketingové nástroje.	VP	VD	VHR
R12	Významná vyjednávací síla dodavatelů	Závislost na outsourcingu.	VP	SD	SHR
R13	Existence substitutů v oblasti automatizace sportovišť	Menší počet zákazníků v důsledku preference substitutů	NP	ND	NHR

3.6.2 Návrhy opatření a nové ohodnocení rizik

Níže jsou uvedeny opatření, která zredukuje vysokou a střední hodnotu rizika na akceptovatelnou úroveň. Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, hrozby s nízkou hodnotou rizika budou akceptovány a nebudou k nim navrhována opatření.

R1

Na základě provedeného kvalitativního výzkumu u potenciálních zákazníků byl zjištěn strach ze ztráty vložené kapitálu. Zabránit takovéto nežádoucí představě lze prostřednictvím marketingu. S rostoucí základnou zákazníků bude tento strach postupně opadávat.

R2

Na základě provedeného kvalitativního výzkumu u potenciálních zákazníků byl zjištěn strach ze ztráty autonomie, které si provozovatelé sportovišť velice váží. Tento projekt neubírá na autonomii sportovišť ani je nenutí mít zavedený non-stop provoz, pouze ho doporučuje. Každý provozovatel má možnost změnit provozní dobu, či úplně ukončit provoz dle základních obchodních podmínek předem stanovených ve smlouvě.

R3

Na základě provedeného kvalitativního výzkumu u potenciálních zákazníků byl zjištěn strach ze ztráty loajálních zákazníků. Tento strach může být eliminován zavedením takzvaného hybridního modelu popsaného výše v kapitole 3.2.2. Současně toto mínění provozovatelů může být vyvráceno na základě marketingu a přesvědčení, že společnost již automatizované druhy služeb přijala.

R4

Chybná či nepřesná specifikace požadavků na software povede k prodloužení vývoje, což zvýší cenu softwaru a současně projekt bude muset hradit některé fixní náklady. S prodloužením vývoje bude také startupový projekt přicházet o výnosy z primárního zdroje. Opatřením proti prodloužení vývoje je vytvořit přesně stanovené podmínky s požadavky na software a dohodnout výhodnou smlouvu s dodavatelem softwaru aby bylo zajištěno včasné dodání softwaru.

R5 a R6

Konkurenční tlak z důvodu velmi nízkých bariér vstupu umožní dalším společnostem vstoupit na trh. Opatřením proti konkurenčnímu tlaku v případě vstupu nových společností na trh bude startupový projekt Swith předcházet odstraňováním nedostatků na základě recenzí zákazníků a uživatelů. Cílem je získat rychle pevný základ v podobě loajálních zákazníků z důvodu omezeného množství klientů. V průběhu času bude docházet k rozšiřování produktového portfolia a měření spokojenosti zákazníků.

R7

Uzákonění nové legislativy, z důvodu pokračující pandemie, která by znemožnila nebo omezila provoz sportovišť. Opatřením je v případě výskytu scénáře, zaměření se na další cílové skupiny, které nebudou neomezovány novou legislativou.

R10

Na základě provedeného kvalitativního výzkumu u potencionálních zákazníků je pravděpodobnost výskytu scénáře střední a dopad scénáře na projekt by byl velký. Opatřením je v případě výskytu scénáře opětovné zjišťování dalších cílových skupin, identifikovaných v rámci modelu Lean Canvas.

R11

Ochrana před hrozbou z nedostatečně nastavené marketingové strategie spočívá ve zvýšení vzdělání v oblasti marketingu, případně zajištění externí společnosti zaměřující se na danou problematiku.

R12

Jednotlivé hardwarové komponenty pro automatizaci byly vybrány tak, aby splňovaly kompatibilitu se softwarem a současně splňovaly určité standardy kvality v oblasti elektroniky. Dodavatelů hardwaru je velké množství ovšem kvalita výrobků se odlišuje. Opatřením je hledat různé přijatelné alternativy, které splní kompatibilitu i potřebné standardy. Cílem je tedy najít levnějšího dodavatele či alternativní řešení, ve stejné kvalitě a kompatibilitě.

Následující tabulka č. 49 obsahuje protiopatření a novou hodnotu rizik.

Tabulka 49: Protiopatření a nová hodnota rizik
(Zdroj: Vlastní zpracování)

ID	Protiopatření	Nová hodnota rizika
R1	Vytvoření marketing přesvědčující provozovatele o výhodách automatizace. Postupné vytvoření sítě úspěšných zákazníků.	SHR
R2	Správně nastavené obchodní podmínky, výhodné pro obě strany projektu	NHR
R3	Možnost hybridního provozu. Marketingové kroky	NHR
R4	Vytvořit přesně stanovené podmínky s požadavky na software a dohodnout výhodnou smlouvu	SHR
R5 a R6	Získání loajálních zákazníků. Odstraňovat nedostatky na základě recenzí.	NHR
R7	Schopnost rychle přeorientovat produktové portfolio a zaměřit se na nový segment zákazníků	NHR
R10	Opětovné zjišťování dalších cílových skupin a možných změn služby	SHR
R11	Vzdělání v oblasti marketingu, outsourcing marketingu	SHR
R12	Získat alternativní dodavatele, kteří splní kompatibilitu hardwaru i potřebné standardy	NHR

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo zpracovat životaschopný a škálovatelný koncept podnikání zabývající se modernizací a automatizací sportovišť. Tohoto cíle bylo dosaženo sestavením minimálního životaschopného produktu nesoucí název Swith a dále byl ověřen segment zákazníků kterým jsou sportoviště.

Zvolenou strategií tohoto startupového projektu je zaměřit se na tržní mezeru. V současné době neexistuje v České republice produkt od žádné společnosti, který by poskytoval službu modernizace a automatizace sportoviště s možností rozšíření provozní doby bez zbytečných nákladů na zaměstnance. Na základě provedeného kvalitativního výzkumu byl zjištěn životaschopný zákaznický segment, kterým jsou velká sportoviště zabývající se minimalizací nákladů na provoz.

Hlavní myšlenka diplomové práce byla validována pomocí individuálních rozhovorů s potenciálními zákazníky, jejichž cílem bylo zjistit, jaký postoj zauímají k možné modernizaci a automatizaci sportovišť s možností nepřetržitého provozu a jaký je jejich názor k sjednocenému rezervačnímu systému pomocí aplikace, která by dále sloužila k obslužení uživatelů sportovišť. Z rozhovorů bylo zjištěno, že malá sportoviště na která tento projekt z počátku cílil nejsou životaschopným segmentem z pohledu úplné automatizace, hlavním důvodem byl, strach majitelů sportovišť ze změny. Jakákoliv změna principů řízení malých sportovišť, vyvolávala u majitelů malých sportovišť pocit ztráty autonomie, které si tito provozovatelé cení. Nicméně malá sportoviště jsou významným segmentem zákazníků a z tohoto důvodu byly vytvořeny dva obchodní modely. První obchodní model pracuje s plnou automatizací a zaměřuje se na velká sportoviště ochotna experimentovat v oblasti snižování nákladů. Druhým obchodní model byl přepracován do formátu hybridního provozu, tak aby respektoval potřeby a přání malých sportovišť.

Cílem minimálního životaschopného produktu je dosáhnout automatizovaného provozu sportoviště, provázaného s aplikací v chytrém telefonu. Nejedná se pouze o běžnou aplikaci v telefonu ale jde o celý soubor hardwaru a softwaru provázaných mezi sebou a je velice důležité aby tento soubor mezi sebou fungoval bezchybně. Při navrhování designu aplikace byly reflektovány barvy použité v logu projektu. Také byl kladen důraz na jednoduchost aplikace.

Cena služby byla stanovena do dvou složek. Jednorázová platba za implementaci hardwaru a pravidelná měsíční platba za poskytování služby. Jednorázová platba za implementaci hardwaru a napojení na software, je stanovena na základě cen jednotlivých položek při implementaci. Druhá položka je pravidelná měsíční platba. Měsíční poplatek za službu byl stanoven aby pokryl nezbytné náklady a současně, aby zajistil projektu určitý zisk.

Hlavnímu zákaznickému segmentu, kterým jsou velká sportoviště je poskytnuta služba, která provozovatelům sportovišť zjednoduší řízení a provozování sportovišť. Skrze implementovaný systém samoobslužného odbavení uživatelů. Pomocí samoobslužného provozu je možné zajistit non-stop provoz včetně kamerového systému zajišťující nepřetržitelnou kontrolu nad provozovnou. Implementace prvků služby sebou nese i nezbytné úpravy technického typu.

Sekundárním zákaznickým segmentem jsou malá sportoviště, která se nachází často i mimo periferie měst. Z tohoto důvodu byl přepracován obchodní model plné automatizace do takzvaného hybridního provozu. Mezi základní prvky hybridní provozu patří skutečnost, že poskytovaná služba neodstraňuje lidský faktor, pouze zajišťuje prodlouženou provozní dobu. Hybridní režim umožňuje provozovatelům během běžné pracovní doby ponechat zaměstnance na sportovišti aby vytvářeli příjemnou atmosféru a současně tak sportoviště nepřišla o loajální zákazníky zvyklé na zaměstnance zajišťující provoz. Mimo běžnou pracovní dobu, a o víkendech by provoz byl zajišťován systémem Swith a tak umožnil provozovatelům přístup k dalším tržbám.

Na základě provedených analýz a vytvoření minimálního životaschopného produktu se předpokládá pozitivní vývoj startupového projektu a vytvoření úspěšné služby s možností další škálovatelnosti.

POUŽITÁ LITERATURA

Ajax.cz - elektronický bezdrátový zabezpečovací systém. Ajax.cz - elektronický bezdrátový zabezpečovací systém [online]. Dostupné z: <https://www.ajax.cz/>

Alza. [online]. Dostupné z: <https://www.alza.cz/>

BodyCareSquash. BodyCareSquash [online]. Dostupné z: <https://bodycaresquash.webnode.cz/>

Brno 2050 – Tvořte s námi město pro příští generace [online]. Copyright © [cit. 05.05.2022]. Dostupné z: https://brno2050.cz/wp-content/uploads/2017/09/Koncepce_sportu_mesta_Brna_na_leta_2018-2030.pdf

ČERVENÝ, Radim, 2014. Business plán: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. Statistika sportu: základní ukazatele – 2019 [cit. 05.05.2022]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statistika-sportu-zakladni-ukazatele-2019>

Češi a sport [online]. Dostupné z: http://tps://www.csas.cz/content/dam/cz/csas/www_csas_cz/Dokumenty-korporat/Dokumenty/Analytici/sport_v_CR_09_2020.pdf

ČSN EN 15312+A1 Víceúčelové sportovní zařízení s volným přístupem – Funkční a bezpečnostní požadavky a metody zkoušení. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2011. Třídící znak 94 0521.

FAB ENTR / 55+40 - FABKA s.r.o.. Online klíčová služba - FABKA s.r.o. [online]. Dostupné z: https://www.fabka.cz/fab-entr-55-40-3/?gclid=Cj0KCQjwyMiTBhDKARIsAAJ-9VuTOET_a0q7bDwRhWiXxpAPerVLmWfshmiNgBWo9EKgodKgmFZ8plQaAr_hEALw_wcB

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2020. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.

FOXDOT. FOXDOT [online]. Copyright © 2022 [cit. 05.05.2022]. Dostupné z: <http://foxdot.cz>

Jablotron. [online]. Copyright © Jablotron 2022 [cit. 05.05.2022]. Dostupné z: <https://www.jablotron.com/cz/>

- JEŽKOVÁ, Zuzana, 2013. Projektové řízení: jak zvládnout projekty. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit. ISBN 978-80-905297-1-7.
- Kamerové systémy pro firmy a instituce - Ovanet.cz. Ovanet.cz [online]. Copyright © [cit. 05.05.2022]. Dostupné z: <https://ovanet.cz/obraz/kamerove-systemy/>
- Kdo je Česká komora fitness?. Homepage [online]. Copyright © 2020 [cit. 05.05.2022]. Dostupné z: <https://komorafitness.cz/kdojsme/>
- KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA, c2007. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
- MALLYA, Thaddeus, 2007. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- MAURYA, Ash, 2016. Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje. Přeložil Lukáš DUŠEK. V Brně: BizBooks. ISBN 978-80-265-0506-8.
- MEMOS Software | Spolehlivý vývoj software na míru | Praha. MEMOS Software | Spolehlivý vývoj software na míru | Praha [online]. Dostupné z: <https://www.memos.cz/>
- Nařízení EU 2016/679, obecné nařízení o ochraně osobních údajů ze dne 27. dubna 2016
- OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR, 2012. Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev. V Brně: BizBooks. ISBN 978-80-265-0025-4.
- Osvětlení sportovišť - Sunnymont. Sunnymont s.r.o - řešení která šetří [online]. Copyright © 2022 [cit. 05.05.2022]. Dostupné z: <https://www.sunnymont.cz/osvetleni-sportovist/>
- Plus Fitness Locations | Find your Local 24/7 Gym in Australia. Plus Fitness - Your local gym across Australia [online]. Copyright © 2022 Plus Fitness. All rights reserved. [cit. 09.05.2022]. Dostupné z: <https://www.plusfitness.com.au/gyms/>
- PORTER, Michael E., 1994. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. [Praha]: Victoria Publishing. ISBN 978-80-85605-11-2.
- Praktický pohled na současný stav automatizace a digitalizace - Vše o průmyslu. Portál pro moderní výrobu - Vše o průmyslu [online]. Copyright © 2022 TRADEMEDIA INTERNATIONAL. Všechna práva vyhrazena. [cit. 05.05.2022]. Dostupné z: <https://www.vseoprumsly.cz/inspirace/nazory-a-komentare/prakticky-pohled-na-soucasny-stav-automatizace-a-digitalizace.html>
- Produkty | FAB. [online]. Dostupné z: <https://www.fab.cz/cz/cs/produkty>

Rezervační systém a software pro vaše sportovní centrum | CLUBSPIRE.cz. Rezervační systém a software pro fitness a další sportovní centra | CLUBSPIRE.cz [online]. Copyright © [cit. 05.05.2022]. Dostupné z: <https://www.clubspire.cz/o-produktu>

Rezervační systém. body-care [online]. Dostupné z: https://body-care.inrs.cz/rs/kalendar_vypis

RIES, Eric, 2015. Lean startup: jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace. Přeložil Lukáš DUŠEK. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0389-7.

SEDLÁČKOVÁ, Helena, 2000. Strategická analýza. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-422-6.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

Specializujeme se na pomoc startupům | Pixelmate. Pixelmate vytváří úspěšné mobilní a webové aplikace | Pixelmate [online]. Copyright © All rights reserved 2013 [cit. 05.05.2022]. Dostupné z: <https://pixelmate.cz/startupy>

SRPOVÁ, Jitka, 2020. Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2253-0.

Trendy v oblasti lidského kapitálu: Roste význam jednotlivců i společensky odpovědných firem – dReport. dReport – Zprávy o daních, účetnictví, právu a technologiích [online]. Copyright © 2022. Více informací najdete v [cit. 05.05.2022]. Dostupné z: <https://www.dreport.cz/blog/trendy-v-oblasti-lidskeho-kapitalu-roste-vyznam-jednotlivcu-i-spolecensky-odpovednych-firem/>

V Česku startuje obchod budoucnosti. Bez obsluhy a nonstop | Peníze.cz. Peníze.cz - Největší web o osobních financích na českém internetu [online]. Copyright © 2000 [cit. 05.05.2022]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/nakupy/432942-v-cesku-startuje-obchod-budoucnosti-bez-obsluhy-a-nonstop>

Value Proposition Canvas – Download the Official Template. Strategyzer | Corporate Innovation Strategy, Tools & Training [online]. Dostupné z: <https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>

Vývoj softwaru na míru jedinečným procesům vaší organizace | GIST. Unikátní spojení controllingu s BI a vývoje SW | GIST [online]. Copyright © 2021 GIST, s.r.o. [cit. 05.05.2022]. Dostupné z: <https://www.gist.cz/cz/vyvoj-software-na-miru>

Zákon č. 455/1991 Sb., Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) ze dne 2. října 1991

Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele ze zde 16. prosince 1992

Zákon č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu ze dne 28. února 2001

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník ze dne 3. února 2012

Základní příručka k ochraně údajů: Úřad pro ochranu osobních údajů. Úřad pro ochranu osobních údajů: Titulní stránka [online]. Copyright © 2013 Úřad pro ochranu osobních údajů. Všechna práva vyhrazena. [cit. 05.05.2022]. Dostupné z: <https://www.uouu.cz/zakladni-prirucka-k-ochrane-udaju/ds-4744/p1=4744>

Žádné pokladny a fronty, jenom kamery. Navštívili jsme obchod budoucnosti Amazon Go - Lupa.cz. Lupa.cz - server o českém Internetu [online]. Copyright © 1997 [cit. 05.05.2022]. Dostupné z: <https://www.lupa.cz/clanky/zadne-pokladny-a-fronty-jenom-kamery-navstivili-jsme-obchod-budoucnosti-amazon-go/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Fáze podnikání (Vlastní zpracování dle: Maurya, 2016).....	15
Obrázek 2: Smyčka zpětné vazby (Vlastní zpracování dle: Ries, 2015).....	16
Obrázek 3: Business model Lean Canvas (Zdroj: Maurya, 2016, str. 47).....	18
Obrázek 4 : Schéma rozhovoru o problému (Vlastní zpracování dle: Maurya, 2016)	23
Obrázek 5: Hybné síly konkurence v odvětví (Vlastní zpracování dle: Porter, 1994)25	
Obrázek 6: Logo (Zdroj: Vlastní zpracování).....	78
Obrázek 7:Design dashboardu a registrace (Zdroj: Vlastní zpracování).....	86
Obrázek 8: Design výběru sportoviště, informací a rezervace (Zdroj: Vlastní zpracování).....	87
Obrázek 9: Design notifikací (Zdroj: Vlastní zpracování).....	88
Obrázek 10: Interiér sportoviště (Zdroj: body-care.cz, 2022)	92
Obrázek 11: Elektronický zámek FAB (Zdroj: Fabka.cz, 2022)	94
Obrázek 12: Zabezpečovací systém Ajax (Zdroj: Ajax.cz, 2022)	94
Obrázek 13: Workflow průchod hráče (Zdroj: Vlastní zpracování)	99

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: MAP analýza tržní atraktivity (Vlastní zpracování dle: Červený a kol., 2014)	28
Tabulka 2: Metoda MAP uplatněná při analýza SLEPTE (Vlastní zpracování dle: Červený a kol., 2014).....	31
Tabulka 3: Matice EFE (Vlastní zpracování dle: Fotr a kol., 2020).....	34
Tabulka 4: Matice IFE (Vlastní zpracování dle: Fotr a kol., 2020).....	35
Tabulka 5: Scénáře a hrozby (Vlastní zpracování dle: Ježková a kol., 2013).....	37
Tabulka 6: Stupnice pravděpodobnosti hrozeb a scénářů (Vlastní zpracování dle: Ježková a kol., 2013)	37
Tabulka 7: Třídy dopadu na projekt (Vlastní zpracování dle: Ježková a kol., 2013).....	37
Tabulka 8: Třídy úrovně celkového rizika (Vlastní zpracování dle: Ježková a kol., 2013).....	38
Tabulka 9: Reakce na rizika (Vlastní zpracování dle: Ježková a kol., 2013)	38
Tabulka 10: Prvotní Lean Canvas (Vlastní zpracování dle: Maurya, 2016).....	43
Tabulka 11: Seznam účastníků (Zdroj: Vlastní zpracování).....	46
Tabulka 12: Ověření první hypotézy (Zdroj: Vlastní zpracování)	47
Tabulka 13: Ověření druhé hypotézy (Zdroj: Vlastní zpracování).....	48
Tabulka 14: Ověření třetí hypotézy (Zdroj: Vlastní zpracování)	49
Tabulka 15: Ověření čtvrté hypotézy (Zdroj: Vlastní zpracování).....	50
Tabulka 16: Ověření páté hypotézy (Zdroj: Vlastní zpracování)	51
Tabulka 17: MAP zákaznické životaschopnosti (Zdroj: Vlastní zpracování).....	52
Tabulka 18: Výčet částí relevantních sportovišť v Praze část první (Zdroj: Vlastní zpracování).....	55
Tabulka 19: Výčet částí relevantních sportovišť v Praze část druhá (Zdroj: Vlastní zpracování).....	56
Tabulka 20: Výčet částí relevantních sportovišť v Brně (Zdroj: Vlastní zpracování)	56
Tabulka 21: Rozdělení dodavatelů (Zdroj: Vlastní zpracování)	57
Tabulka 22: Předběžná kalkulace vývoje softwaru (Zdroj: Vlastní zpracování)	58
Tabulka 23: Měsíční náklady na provoz aplikace (Zdroj: Vlastní zpracování).....	58
Tabulka 24: Předběžná kalkulace nákladů na hardware (Zdroj: Vlastní zpracování)	60
Tabulka 25: MAP tržní atraktivity část první (Zdroj: Vlastní zpracování)	60

Tabulka 26: MAP tržní atraktivita část druhá (Zdroj: Vlastní zpracování)	61
Tabulka 27: Počet sportovišť v ČR (Vlastní zpracování dle Česká unie sportu, 2020)	62
Tabulka 28: Kvantifikace výdajů na sport období 2018-2020 (Vlastní zpracování dle brno2050.cz)	65
Tabulka 29: MAP pro obecné prostředí část první (Zdroj: Vlastní zpracování)	69
Tabulka 30: MAP pro obecné prostředí část druhá (Zdroj: Vlastní zpracování)	70
Tabulka 31: MAP vlastních zdrojů a vlastností (Zdroj: Vlastní zpracování)	72
Tabulka 32: Matice SWOT (Zdroj: Vlastní zpracování)	73
Tabulka 33: Hodnocení interního prostředí IFE (Zdroj: Vlastní zpracování)	74
Tabulka 34: Hodnocení externího prostředí EFE (Zdroj: Vlastní zpracování)	75
Tabulka 35: Volba vhodné strategie (Zdroj: Vlastní zpracování)	75
Tabulka 36: Lean Canvas pro primární zákaznický segment (Vlastní zpracování dle: Maurya, 2016)	80
Tabulka 37: Lean Canvas pro sekundární zákaznický segment (Vlastní zpracování dle: Maurya, 2016)	83
Tabulka 38: Funkcionality v aplikaci (Zdroj: Vlastní zpracování)	84
Tabulka 39: Funkcionality hardwaru (Zdroj vlastní zpracování)	85
Tabulka 40: Odhadovaná cena implementace HW (Zdroj: Vlastní zpracování)	88
Tabulka 41: Kalkulace měsíčního poplatku za službu (Zdroj: Vlastní zpracování)	89
Tabulka 42: Souhrn komunikačních cest (Zdroj: Vlastní zpracování)	91
Tabulka 43: Vytíženost sportoviště Body Care (Vlastní zpracování dle body-care.cz, 2022)	92
Tabulka 44: Položky implementovaného hardwaru (Zdroj: Vlastní zpracování)	93
Tabulka 45: Splátkový kalendář (Zdroj: Vlastní zpracování)	95
Tabulka 46: Položky za správu systému Swith (Zdroj: Vlastní zpracování)	95
Tabulka 47: Ohodnocení rizik zjištěných z analýz MAP (Zdroj: Vlastní zpracování)	103
Tabulka 48: Ohodnocení rizik z dalších fází projektu (Zdroj: Vlastní zpracování)	104
Tabulka 49: Protiopatření a nová hodnota rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)	107

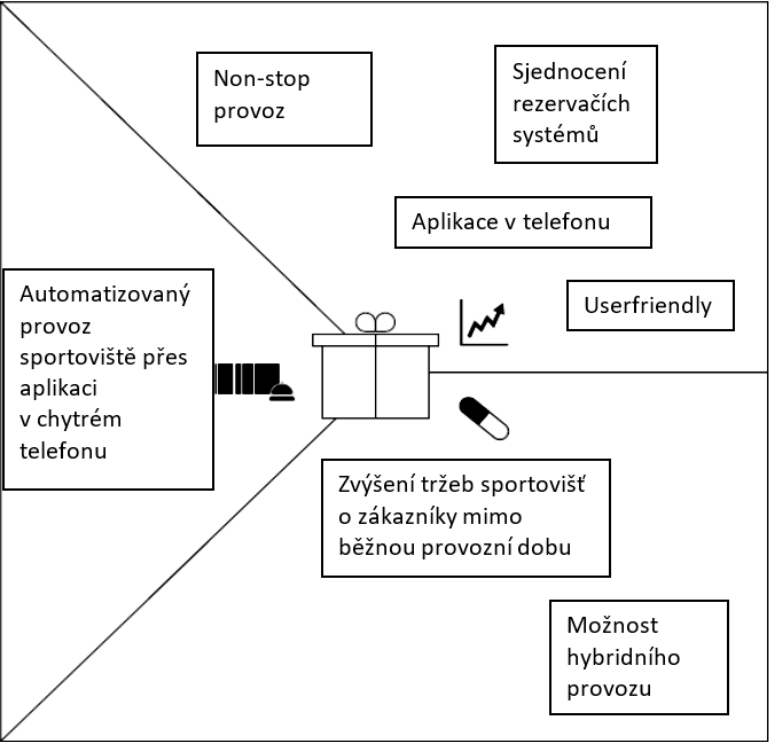
SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Matice hodnocení interních a externích faktorů (Zdroj: Fotr a kol., 2012, s.75).....	36
Graf 2: Vývoj aktivních sportovců na základě věku (Zdroj: czso.cz, 2019).....	63
Graf 3: Vývoj objemu a počtu transakcí za sport (Zdroj: csas.cz, 2020).....	66
Graf 4: Příjmy soukromých subjektů v oblasti sportu (Zdroj: csas.cz, 2020).....	66
Graf 5: Podpora sportu ze státního rozpočtu (Zdroj: csas.cz, 2020).....	67
Graf 6: Zaměstnanost ve sportu (Zdroj: csas.cz, 2020)	67
Graf 7: Bod zvratu (Zdroj: Vlastní zpracování)	90
Graf 8: Bod zvratu v prvních dvou letech (Zdroj: Vlastní zpracování)	96
Graf 9: Bod zvratu v dalších letech (Zdroj: Vlastní zpracování)	97

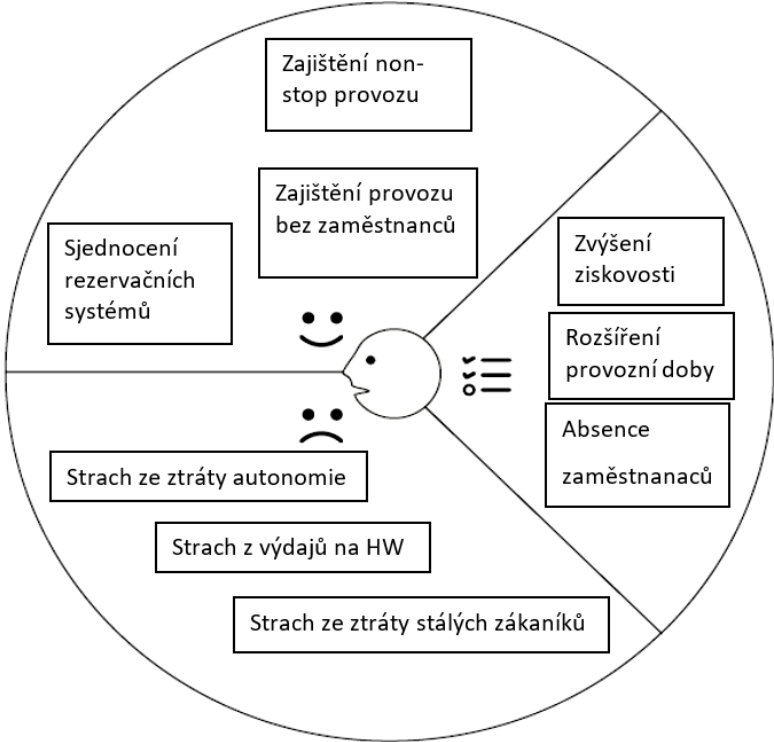
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 - Unikátní nabídka hodnoty	I
Příloha 2 - Otázky kladené účastníkům primárního výzkumu	II
Příloha 3 - Shrnutí strukturovaných rozhovorů	III
Příloha 4 - Soubor relevantních sportovišť	VII

Příloha 1 - Unikátní nabídka hodnoty



VALUE MAP



CUSTOMER PROFILE

Příloha 2 - Otázky kladené účastníkům primárního výzkumu

Otázky kladené účastníkům lze rozdělit do tří oblastí:

- První oblast se zabývá zabezpečením plynulého provozu sportoviště
 - Dokážete zabezpečit plynulý provoz sportoviště?
 - Týkají se Vás a vašich zaměstnanců nemoci a karantény?
 - Jak se zaměstnanci vypořádávají se stíženou prací kvůli covid-19?
 - Je podle Vás lidský faktor na sportovišti nahraditelný?
- Druhá oblast se zabývá chybovostí zaměstnanců a náklady spojené se zaměstnanci
 - Setkal jste se s chybovostí zaměstnanců při provozu sportoviště?
 - Absence zaměstnanců, nepřišli do práce?
 - Dělalí chyby při rezervacích?
 - Manka a jiné škody?
 - Jsou náklady na zaměstnance úměrné k ostatním nákladům na provoz?
- Třetí oblast se zabývá rezervačním systémem
 - Nechybějí nějaké funkce u vašeho registračního systému?
 - Další možnosti platby?
 - Další moduly služeb?
 - Upravenější design?
 - Výhody být součástí velkého registračního systému?

Příloha 3 - Shrnutí strukturovaných rozhovorů

Rozhovor se zákazníky o zabezpečení bezproblémového provozu.

	Účastník 1	Účastník 2	Účastník 3	Účastník 4
Dokážete zabezpečit plynulý provoz sportoviště?	Samotný provoz bylo velice náročné v období covid zajistit. Odešli mi zaměstnanci a nový se shání velice složitě.	Máme mnoho zaměstnanců, takže nebyl problém s provozem.	Bez problémů.	Byl to trošku boj, ale nakonec, když to šlo tak se provoz povedlo zajistit.
Týkají se Vás a vašich zaměstnanců nemoci a karantény?	Ne.	Ne, myslím že nikdo nebyl nemocný.	Ne.	Jo, celkem hodně. Pořád byl někdo zavřený.
Jak se zaměstnanci vypořádávají se stíženou prací kvůli covid-19?	Nechtějí pracovat, většinu času zabezpečuji, provoz sám.	Nijak si nestěžují.	Nemám zaměstnance	Dneska se nechce pracovat nikomu a covid to ještě umocnil.
Je podle Vás lidský faktor na sportovišti nahraditelný?	Ano, zaměstnance lze nahradit. Již několik let se snažím o automatizaci, ale kvůli koruně se to paradoxně zpomalilo.	Myslím si že ne, důležitá je ta atmosféra, kterou tvoří.	Ne, konkrétně v mém případě, kdy pod jedním zámkem jsou golfové simulátory, badmintonové kurty a kavárna s barem.	No myslím si, že možné by to bylo, ale mám strach, aby se to lidem líbilo.
Jak významně hodnotí problematiku spojenou s provozem?	Velmi vysoká míra významu	Nízká míra významu	Nízká míra významu	Vysoká míra významu

Jaká je míra problému spojená se zajištěním provozu?	Velmi vysoká míra problému	Nízká míra problému	Nízká míra problému	Vysoká míra problému
---	----------------------------	---------------------	---------------------	----------------------

Rozhovor se zákazníky o problému se zaměstnanci.

	Účastník 1	Účastník 2	Účastník 3	Účastník 4
Setkal jste se s chybami zaměstnanců při provozu sportoviště?	Mám velké problémy se zaměstnanci, nechtějí pracovat.	Ano, ale nejednalo se o nic závažného.	Nemám zaměstnance.	Ano setkal, přece jen to jsou lidi.
Absence zaměstnanců, nepřišli do práce?	Zaměstnanci jsou nespolehliví. Neustále točím nové zaměstnance a musím je zaučovat.	V současné době nemáme problémy se zaměstnanci.	Nemám zaměstnance.	Ano stalo se to. Je pak náročné hledat náhradu.
Dělají chyby při rezervacích?	Nejsem si vědom.	Registrace probíhá online, takže ne.	Nemám zaměstnance.	Nepamatuji si, že by se to stalo.
Manka a jiné škody?	Žádné škody mi nezpůsobili.	Nic, o čem bych věděla.	Nemám zaměstnance.	O ničem nevím.
Jsou náklady na zaměstnance úměrné k ostatním nákladům na provoz?	Tak je to neúměrné a neustálé zvyšování minimální mzdy se mi nelíbí. Proto se snažím přejít na automatizaci.	Máme velké množství zaměstnanců a k provozu jsou potřeba minimálně dva, ale významným nákladem je spíš nájemné.	Nemám zaměstnance.	Tak kdyby byly nižší mzdy bylo by to lepší.

Jak významně hodnotí problematiku spojenou s chybovostí zaměstnanců?	Vysoká míra významu	Nízká míra významu	Nízká míra významu	Střední míra významu
Jaká je míra problému spojená s chybovostí zaměstnanců?	Vysoká míra problému	Nízká míra problému	Nízká míra problému	Střední míra problému

Rozhovor se zákazníky o změně registračního systému.

	Účastník 1	Účastník 2	Účastník 3	Účastník 4
Nechybějí nějaké funkce u vašeho registračního systému?	S registračním systémem jsem spokojen.	Víme o tom, že by bylo možné systém rozšířit, ale neplánujeme to.	Nechybí.	Funkce ne, ale chtělo by to zjednodušit registraci.
Další možnosti platby?	Nevidím v tom smysl.	Neplánujeme rozšiřovat.	Není potřeba, dostatečné.	Je to dostačující.
Další moduly služeb?	Nevidím v tom smysl.	Neplánujeme rozšiřovat.	Není potřeba, dostatečné.	Dostačující.
Upravenější design?	Jednoduchý systém je důležitý.	Neplánujeme rozšiřovat.	Není potřeba, dostatečné.	Chtělo by to, co nejednoduší systém.
Výhody být součástí velkého registračního systému?	To by mohlo mít potenciál, ale momentálně přechod nepovažuji za důležitý.	Bylo by to hezké, ale s ostatními sportovišti se nedomluvíte.	Nepovažuji to za výhodu.	Výhoda by to mohla být.

Jak významně hodnotí problematiku spojenou s registračním systémem?	Nízká míra významu	Střední míra významu	Nízká míra významu	Střední míra významu
Jaká je míra problému spojená s registračním systémem?	Nízká míra problému	Střední míra problému	Nízká míra problému	Střední míra problému

Příloha 4 - Soubor relevantních sportovišť

Název sportoviště	Druh sportoviště						
	Squash	Ricochet	Tenis	Volejbal	Nohejbal	Stolní tenis	Badminton
Body Care Squash	x	x					
Hotel OMEGA BRNO	x						
Tenisový areál BLTC			x				
CITY BEACH				x			
Volejbalové kurty Lužánky				x	x	x	
Tenisové kurty Lužánky			x				
Sport Balkán	x						
Moja Tenis			x				
Tenisový areál Kraví Hora			x				
SportCentrum Kuklenská							x
Tenisová hala Drobného							x
Fitness Boby	x						
Squash Slovan Brno	x					x	
Centrum Viktoria	x		x	x			x
ŽLTC Brno			x				
Tenis Černovice			x	x			
Sportovní areál Komárov			x				
Best Gym Horova	x						
Bowling Brno				x			
TJ START Brno			x				
Badminton Líšeň							x
fit4all CENTRUM			x				x
Stolní tenis Slatina						x	
Xarena Slatina Badminton Club							x
Tenis u Lomu			x				
SPORTMAX	x					x	x
CITY WAKE				x			
Sportovní areál ROCI			x	x			
Colatransport bowling			x			x	
Hotel Žebetínský dvůr Brno	x						x
KOMEČ - Sportovní areál Brno Komárov			x				

Maximus Resort			x				
SPORT CENTRUM VIKTORIA	x		x	x	x	x	x
SportCentrum Kuklenská							x
Stolní tenis & Hravý bar						x	
Tenis Paradise			x				
Tenis SHARK			x				
Badminton u Muzea							x
Power a Squash Fitness	x					x	
Squash arena	x						
Sport centrum Pavlovice						x	
Sport park Liberec			x			x	x