



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ PLÁN NA ŠKOLU LYŽOVÁNÍ

BUSINESS PLAN FOR SKIING SCHOOL

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

DANIEL MAČTO

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. HELENA HANUŠOVÁ, CSc.

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Daniel Mačto

Management v tělesné kultuře (6208R168)

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

Podnikatelský plán na Školu lyžování

V anglickém jazyce:

Business Plan for Skiing School

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR, J. Jak připravit optimální podnikatelský projekt. 1. vyd. Praha : Eurovia, 1993. 117 s. ISBN 80-901186-0-7.

HOBZA, V., REKTOŘÍK, J. Základy ekonomie sportu. Praha: Ekopress, c2006, 191 s. ISBN 80-869-2904-3.

HRADECKÝ, M., KONEČNÝ, M. Kalkulace pro podnikatele. Praha: Prospektrum, 2003. 156 s. ISBN 80-7175-119-7.

KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. Podnikatelský plán. 1.vyd. Brno: Computer Press,a.s., 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOTLER, P. Marketing Management. 12. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. 2007. 720 s. ISBN 80-247-1359-4.

REICHERT, J., MUSIL, D. lyžování: Od začátků k dokonalosti. první vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1724-1.

SRPOVÁ, J, a kol. Základy podnikání. Praha: Grada, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Helena Hanušová, CSc.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.

Děkan fakulty.

V Brně dne 1. 4. 2014

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá vytvořením podnikatelského plánu na školu lyžování. Práce vychází z úvodních teoretických poznatků, po kterých následuje analýza tržního prostředí, konkurence a vypracování podnikatelského plánu včetně ekonomického vyhodnocení.

KLÍČOVÝ SLOVA

Podnikatelský plán, škola lyžování, SWOT analýza, Porterův model, kalkulace, rozpočet, marketingový mix.

ABSTRACT

Bachelor thesis deals with creating a business plan for the ski school. The work is based on the initial theoretical knowledge, followed by an analysis of the market environment, competition and development of a business plan, including an economic evaluation.

KEY WORDS

Business plan, ski school, SWOT analysis, Porter's five forces model, calculation, budget, marketing mix.

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

MAČTO, D. *Podnikatelský plán na Školu lyžování*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 69 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Helena Hanušová, CSc.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená bakalářská 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 1. května 2014

Podpis

PODĚKOVÁNÍ

Chtěl bych poděkovat vedoucímu práce, paní Ing Heleně Hanušové, CSc., za ochotný a vstřícný přístup a odborné rady poskytnuté při vedení bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	10
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE:	13
2.1 Základní pojmy spojené s lyžováním	13
2.2 Pojmy související s podnikáním	14
2.3 Právní formy podnikání	16
2.4 Plánování a řízení nákladů.....	17
2.5 Rozpočty	19
2.6 Analýza rizik podnikatelského záměru.....	20
2.7 Podnikatelský plán.....	21
2.8 Analýzy použité při sestavení podnikatelského plánu.....	26
2.9 Marketingová komunikace	31
2.10 Bod zvratu	31
2.11 Dotazování	32
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	34
3.1 Marketingový průzkum	34
3.2 SWOT analýza.....	36
3.3 Analýza konkurence	36
4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	38
4.1 Titulní strana.....	38
4.2 Exekutivní souhrn.....	39
4.3 Popis podniku	39
4.4 Marketingový plán.....	45
4.5 Organizační plán.....	47
4.6 Finanční plán	50
4.7 Hodnocení rizik	57

ZÁVĚR.....	59
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	60
SEZNAM OBRÁZKŮ	62
SEZNAM GRAFŮ.....	63
SEZNAM TABULEK.....	64
PŘÍLOHY	65

ÚVOD

Děti v dnešní moderní době plné technologií tráví mnoho času u počítače nebo televize. V důsledku toho se děti čím dál častěji vyhýbají sociálnímu kontaktu a sportovním aktivitám. To má za následek zvýšený výskyt dětské obezity spojené s nezdravým životním stylem. Bylo by potřeba se nad tímto trendem opravdu zamyslet a najít způsob, jak dětem vrátit chuť k pohybu. Musíme tedy najít možnost, jak děti přimět k pohybu způsobem, který bude bavit a naplňovat.

Jednou z variant může být právě lyžování. Lyžování je oblíbený zimní sport a splňuje všechny atributy, které potřebujeme. Lyžování je pro děti zábavné a přitom jsou na čerstvém horském vzduchu. Lyžování patří mezi obtížnější sporty, protože je fyzicky namáhavější a je potřeba určitá příprava dítěte na zvýšenou zátěž. Také je potřeba zaměřit se na techniku jízdy a koordinaci těla a lyží. Na tyto dva důležité aspekty se v budoucnu budu chtít zaměřit. Způsob výuky lyžování je potřeba provádět zábavnou formou her, které děti tak milují. Dále jsem musel při plánování podnikatelského plánu brát v úvahu, že lyžování patří mezi finančně náročné sporty a snažil jsem se současně najít ekonomické řešení, které by zpřístupnilo lyžování i dětem z finančně slabších rodin.

Téma mojí bakalářské práce jsem si vybral z toho důvodu, že podnikání je pro mě cesta, kterou bych se chtěl v životě ubírat. Inspiraci k podnikání sbírám celý život v mojí rodině, kde jsou můj děda i matka pro mě vzorem a já bych se rád přidal jako další úspěšný člen. Podnikatelský plán na školu lyžování jsem si zvolil ze dvou hlavních důvodů. Prvním důvodem bylo to, že se lyžování stalo mým životním sportem a chtěl bych s ním nadále pokračovat. Lyžovat jsem začal ve třech letech, od svých šesti let jsem chodil do lyžařského oddílu „Ski klub Junior Brno“ ve kterém jsem závodil do svých šestnácti let, od té doby se věnuji lyžování jako trenér a instruktor. Získával jsem zkušenosti s trenérstvím již v oddíle a později jsem působil ve dvou komerčních školách lyžování. Druhý důvod byl, že jsem chtěl spojit psaní bakalářské práce s tvorbou reálného projektu. Jelikož jsem v minulosti absolvoval akreditované kurzy, které mě od prosince roku 2013 opravňují ke zřízení vázané živnosti instruktora lyžování, tak se mi otevřela cesta ke skutečnému podnikání.

Na začátku podnikání je však nezbytně nutné si uvědomit a zhodnotit veškerá možná rizika. Taktéž je zapotřebí zvážit vlastní síly, vědomosti a schopnosti, které jsou při podnikání

potřebné. V neposlední řadě je také nutné posoudit situaci na trhu a uplatnění daného podnikatelského záměru v praxi.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

V současné době celosvětově sílí trend zdravého životního stylu a projevuje se jak v oblasti nabídky, tak i poptávky po sportovních aktivitách. Součástí trendu je i růst obecného podvědomí o vhodném způsobu života, které můžeme častěji zaznamenat u vzdělanější části populace. Roste zájem orientovat děti ke sportu už od útlého věku. Tradičním zimním sportem je v České republice lyžování, což je dáno jednak vhodnými podmínkami a dlouhou tradicí. Lyžování je také zařazeno do školního vzdělávacího systému. Již na základní škole je součástí tělesné výchovy povinný lyžařský výcvik. Lyžování je sice nákladný sport, ale systém půjčoven umožňuje dostupnost i sociálně slabším skupinám, které si nemohou dovést zaplatit drahé vybavení. Stále je však nedostatek profesionálních zařízení, které mohou poskytovat kurzy lyžování nebo výuku lyžování pro děti. Poskytování služeb v oblasti sportu a tělesné výchovy v dnešní době vyžaduje, aby poskytovatel služeb měl jak ekonomické, tak i odborné znalosti v daném sportu.

Cílem mé práce je na základě provedených analýz a šetření sestavit konkrétní podnikatelský plán na založení a provozování školy lyžování včetně ekonomického zhodnocení. Jehož realizací chci tak ověřit možnost založit nejprve školu lyžování a eventuálně tyto služby podobného charakteru poskytovat i celoročně a vychovávat tak zdatné lyžaře, protože chybí systémové vedení mládeže nikoli na vrcholové úrovni, ale na té zájmové.

Bakalářská práce je rozdělena na čtyři části. V první části zpracuji teoretické východiska práce, které budou obsahovat základní pojmy související s lyžováním, podnikáním, sestavením podnikatelského plánu a použitou metodologií. Z metod v práci použiji SWOT analýzu, analýzu konkurenčního prostředí, marketingový mix a bod zvratu. V druhé části provedu analýzu problému a současné situace. Ve třetí části sestavím na základě již použitých teoretických poznatků podnikatelský plán na školu lyžování, kde provedu kalkulaci nákladů, celkový rozpočet a na základě vyhodnocených dat vytvořím bod zvratu. Na závěr provedu celkové zhodnocení projektu a uvedu doporučení pro vlastní realizaci.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE:

2.1 Základní pojmy spojené s lyžováním

Definice sportu

„Sport-rekreačně fyzická aktivita tvoří složku volného času a životního stylu ve vrcholové podobě, prováděná i jako profese, plní funkce zdravotní i relaxační, zahrnuje momenty soutěživosti, výkonu, regulované ventilace agrese, příslušnosti ke skupině. Je taktěž charakterizovaná jako pohybová činnost soutěžního charakteru, prováděná podle určitých pravidel. Dělí se na relaxační, vrcholovou a výkonnostní. [21, str. 9].“

Lyžování se stalo v dnešní době velice oblíbeným a rozšířeným zimním sportem. Můžeme se v České Republice považovat mezi nejvyspělejší země v lyžování a to i na úkor toho, že nemáme vysoké hory a zimní sezona u nás netrvá déle jak čtvrt roku [1, str. 9].

Lyžuje se převážně na upravených sjezdovkách, v některých případech i mimo sjezdovky ve volném terénu. Na lyžování potřebujeme nezbytnou výbavu. Nejdůležitější jsou lyže s vhodnou délkou. Existuje celá řada druhů lyží, které mají různé využití. Jsou lyže určené na sjezdovku a mimo sjezdovku. Z lyží určených na sjezdovku si můžeme vybírat mezi těmi, které jsou určené na krátké nebo carvingové oblouky, dámské nebo určené pro akrobacii. V nabídce jsou lyže krátké, které mají své specifické vlastnosti. Dále je potřeba mít lyžařské hole, speciální obuv, ochrannou přilbu s brýlemi, vhodný oděv a rukavice. Abychom mohli lyžovat, potřebujeme dostatečné množství sněhové pokrývky. V dnešní době už není problém sníh vyrobit díky technologickému pokroku s pomocí sněžných děl. Pro výrobu sněhu je však zapotřebí minimální teplota -5 °C [1, str. 14].

Carving

„Nejmodernějším způsobem zatáčení na lyžích je technika řezání oblouků po hranách – carving. Lyže jsou v tomto případě vedeny čistě po hranách a nedochází k žádnému brzdivému smyku do stran [2, str. 25].“

Výběr správných lyží

Zde je zapotřebí se zeptat lyžaře, jaké jsou jeho lyžařské dovednosti a k čemu chce lyže využívat. Základním parametrem je vhodná délka lyže, která se za posledních deset let značně změnila. V historii lyžaři měli lyže i o 20-30cm delší než byla jejich postava. Dnes je většinou

délka lyží po bradu pro lepší ovladatelnost. Druhým důležitým parametrem je rádius lyže, neboli boční vykrojení lyže. Tento parametr určuje točivost lyže v oblouku. V historii lyže neměli žádné vykrojení a zatáčelo se jiným způsobem. S touto vlastností souvisí i tvar lyže. Další důležité hledisko je například tuhost v torzi nebo podélná tuhost [1, str. 16].

2.2 Pojmy související s podnikáním

Podnikatelem může být podle platného obchodního zákoníku jak osoba fyzická, tak i osoba právnická. Podnikatel je osoba provozující podnikání. Je to osoba, která organizuje, plánuje, řídí a kontroluje využití výrobních faktorů podniku [20, str. 30].

Nový občanský zákoník (NOZ) definuje podnikatele takto:

„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele [3, str. 110].“

Podle obchodního zákoníku je podnikatel:

- ➔ *osoba, zapsaná v obchodním rejstříku*
- ➔ *osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění*
- ➔ *osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpis*
- ➔ *osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu [3, str. 110].*

Definice podnikání

Podle § 2 zákona č.. 513/1991 Sb. Obchodního zákoníku:

„Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku [4, str. 18].“

- ➔ **Soustavná činnost** - činnost, která není jen příležitostná. Za soustavnou činnost však lze považovat i to, když je podnikatel zaměstnán a podniká pouze ve svém volném čase, nebo podniká pouze v určité roční době. Podnikáním je i činnost vykonávána několikrát do roka s úmyslem ji opakovat [4, str. 19].

- ➔ **Vlastní jméno** - podnikatel vykonává činnost pod svým jménem a pokud je zapsán v obchodním rejstříku, tak pod názvem firmy. Vystupuje z anonymity osoby, které jednájí podle jeho pokynů, musí jednat jeho jménem nebo jménem firmy [4, str. 19].
- ➔ **Vlastní odpovědnost** - je důležitým rysem podnikání, nedá se zbavit rizika a odpovědnosti vyplývající z podnikání. Podnikatel- fyzická osoba odpovídá za všechny závazky vyplývající z jeho podnikání celým svým majetkem, to znamená ne pouze obchodním, ale i vlastním. Společníci společnosti s ručením omezeným za závazky společnosti ručí pouze do výše svých nesplacených vkladů. Společnost s.r.o. za své závazky ručí prvotně celým svým základním jměním [4, str. 19].
- ➔ **Dosažení zisku** - je hlavním cílem podnikatelského snažení. Za podnikání se obecně považuje i to, když hospodaření skončí ztrátou, nejde z toho však vyvozovat, že právě ztráta je smyslem podnikání. Smyslem je neustálý růst hodnoty firmy a to bez dosahování zisku není možné [4, str. 19].

Definice drobného, malého a středního podnikatele

„Podnikem se rozumí každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu. K těmto subjektům patří zejména osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, která běžně vykonávají hospodářskou činnost [16, str. 35].“

Základním kritériem pro posouzení velikosti podnikatele je počet zaměstnanců, velikost ročního obrátu a obchodní majetek (velikost aktiv). Údaje, které se mají použít při stanovení počtu zaměstnanců a finančních veličin, jsou údaje vztahující se k poslednímu uzavřenému daňovému období vypočtené za období jednoho kalendářního roku [16, str. 12].

Za drobného podnikatele se považuje podnikatel pokud:

- ➔ zaměstnává méně než 10 osob
- ➔ roční obrat nebo obchodní majetek nepřesahuje 1 milionu Eur

Za malého podnikatele se považuje podnikatel pokud:

- ➔ zaměstnává méně než 50 osob
- ➔ roční obrat nebo obchodní majetek nepřesahuje 10 milionů Eur

Za středního podnikatele se považuje podnikatel pokud:

- ➔ zaměstnává méně než 250 zaměstnanců
- ➔ roční obrat nepřesahuje 50 milionů Eur
- ➔ obchodní majetek nepřesahuje 43 milionů Eur [16, str. 14]

2.3 Právní formy podnikání

Typy podnikatelských subjektů a základní pravidla pro jejich založení a provozování vymezuje v ČR obchodní a živnostenský zákoník. Zákon upravuje postavení podnikatelů, obchodní závazkové vztahy, jakož i některé jiné vztahy související s podnikáním.

Definice Živnosti

„Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených živnostenským zákonem [18, str. 10].“

Dělení živností:

ohlašovací:

- ➔ *Volné* - je to živnost, pro kterou podnikatel nepotřebuje žádnou odbornou způsobilost.
- ➔ *Vázané* - jsou to živnosti, pro jejichž získání a provádění je třeba prokázání odborné způsobilosti, kterou stanoví příloha živnostenského zákona.
- ➔ *Řemeslná* - jsou to živnosti, pro jejichž získání a provádění je podmínkou výuční list, nebo maturita v oboru nebo diplom v oboru nebo praxe v oboru minimálně 6 let [18, 60].

Koncesované: jsou to živnosti, které vznikají a jsou provozovány na základě správního rozhodnutí. Tyto živnosti jsou také osvědčené výpisem ze živnostenského rejstříku. Kromě splnění odborné způsobilosti je podmínkou získání této živnosti (koncese) i kladné vyjádření příslušného orgánu státní správy [18, str. 72].

2.4 Plánování a řízení nákladů

Záměrem plánování nákladů je, jak krátkodobě, tak dlouhodobě dosahovat snížení nákladů. Když kalkulujeme s náklady, tak využíváme jejich různého členění. Rozdělení nákladů se jedná především podle středisek, podle druhu, výrobku aj. [5, str. 85].

Při sestavování jedincových a režijních nákladů je důležité, abychom věděli, že jsou od sebe odlišné a díky odlišného charakteru. Při sestavování jedincových nákladů odvozujeme z plánovaného množství a struktury výkonu, norem, spotřeb, jejich cen a tarifů. Sestavování režijních nákladů je obtížnější. Pro výpočet nákladů můžeme použít mnoho existujících variant výpočtů [5, str. 92].

Rozdělení nákladů

Náklady se mohou rozdělit podle mnoha hledisek a to podle:

→ *Nákladových druhů:*

- *prvotní – zachycovány hned při vstupu*
- *externí – vznikají spotřebou produktů externích dodavatelů*
- *jednoduché – nelze je v podniku už dále detailněji členit na jednodušší složky [6, str. 23]*

→ *Podle účelu:*

- *technologické (jednicové náklady) – týkají se konkrétní kalkulační jednice a vznikají pouze v technologickém procesu*
- *tvořící, zajišťující a udržující podmínky v podniku (režijní náklady) [6, str. 24]*

→ *Závislosti na objemu prováděných výkonů:*

- *variabilní*
- *fixní [6, str. 26]*

Množství variabilních nákladů se zvyšuje a snižuje na základě velikosti produkce. Fixní náklady neovlivňuje velikost produkce, protože fixní náklad můžeme považovat za nájem a výši nájmu změna v produkci neovlivní. Při změně produkce nastane u fixních nákladů rozdílný podíl na jeden produkt. Zde platí, čím větší produkce o to se zmenší podíl fixních nákladů na jeden výrobek [6, str. 23].

Kalkulace nákladů

Kalkulace nákladů je přehled jednotlivých složek nákladů a jejich celková suma na kalkulační jednici je určena jako pomocný nástroj vnitropodnikového řízení. Z kalkulačních položek lze vypočítat jednotlivé položky nákladů, které obsahují kalkulační vzorec.

Kalkulační vzorec není však pro firmy povinný a podnik si může upravit strukturu vzorce, dle potřeb firmy [5, str. 95].

V kalkulačním vzorci rozdělujeme náklady na dvě skupiny:

- ➔ *Přímé – přiřazují se k jednotlivým druhům výrobků.*
- ➔ *Režijní (nepřímé) – to jsou náklady společně vynakládané na celé kalkulované množství výrobků. Napřímo však náklady v kalkulačním vzorci nelze stanovit [5, str. 99].*

Kalkulační metody

Kalkulační metodou se stanovují jednotlivé složky nákladů na kalkulační jednici. Na předmětu kalkulace je závislá volba metody. To znamená, co se kalkuluje na způsob přičítání nákladů a na podrobnosti členění nákladů [5, str. 101].

Kalkulační metody dělíme podle Synka takto:

- ➔ ***Kalkulace dělením:***
 - *prostá*
 - *stupňovitá*
 - *dělením s poměrovými čísly*
- ➔ ***Kalkulace přírůžkové.***
- ➔ ***Kalkulace ve sdružené podobě:***
 - *zůstatková*
 - *rozčítací*
 - *metoda kvantitativní výtěže*
- ➔ ***Kalkulace rozdílová [5, str. 101].***

Druhy kalkulací

Kalkulace nákladů lze dále rozdělit podle druhu.

Z hlediska doby sestavování:

→ Předběžná:

- *Operativní – sestavuje se na základě operativních norem:*

- *výchozí*
- *běžná*

Rozdíl mezi nimi je jen ve změnách norem.

- *plánovaná – sestavuje se na základě plánovaných norem*
- *propočtová – sestavuje se většinou pro nové či neopakovatelné výrobky v případě, že doposud nejsou známi potřebné normy [5, str. 112]*

→ Výsledná:

- *okamžitá*
- *intervalová [5, str. 112]*

Z hlediska struktury:

→ postupná

→ průběžná [5, str. 113]

Z hlediska úplnosti nákladů:

→ kalkulace úplných nákladů

→ kalkulace neúplných nákladů [5, str. 113]

2.5 Rozpočty

Hlavním nástrojem finančního a vnitropodnikového řízení se nazývá rozpočetnictví. Je zaměřený na kalkulaci nastávajících nákladů, výnosů, hospodářského výsledku, příjmu a výdajů, které jsou odvozeny z krátkodobých a dlouhodobých cílů podniku [5, str. 120].

„Rozpočet je plán, jehož pomocí zjišťujeme náklady a výnosy podniku nebo vnitropodnikových útvarů na jejich plánovanou činnost v určitém období [5, str. 121].“

Členění rozpočtů

→ Podle období:

- *dlouhodobé rozpočty finančních zdrojů*
- *roční rozpočty výnosů, nákladů a zisku*

- *krátkodobé (čtvrtletní, měsíční) a rozpočet peněžních příjmů a výdajů*

➔ **Podle stupně řízení:**

- *základní (jednotlivá hospodářská střediska)*
- *souhrnné (vyšší stupně řízení)*

➔ **Podle rozsahu zachycovaných nákladů a výnosů:**

- *rozpočty zachycují všechny náklady a výnosy*
- *rozpočty zachycují jen část nákladů a výnosů*

➔ **Podle počtu variant plánu:**

- *pevné (pro jednu variantu plánu)*
- *pohyblivé, pružné, variabilní (pro více variant plánu)[5, str. 121]*

2.6 Analýza rizik podnikatelského záměru

Při tvorbě podnikatelského plánu nesmíme opomenout určitá rizika. Tyto rizika mohou mít na podnikání negativní v lepším případě pozitivní dopad. V negativních případech rizik se může stát, že podnikatel nenaplnil očekávaný hospodářský výsledek, což může mít až za následek bankrot. V těch pozitivních případech může podnikatel využít mezeru na trhu a umožňuje dosažení úspěchu a uplatnění na trhu a tím pádem i dosažení zisku [7, str. 135].

Ovlivnit úspěšnost podnikatelského plánu mohou například:

- ➔ Významné změny poptávky, která vede ke snížení prodeje.
- ➔ Změny cenové politiky vyráběných produktů.
- ➔ Zpožděním výstavbových plánů a s tím možné navýšení finálního rozpočtu.
- ➔ Nenaplněním plánované produkce má za důsledek zvýšení finální ceny produktů.
- ➔ Nedostatečný nebo pomalý postup s technologickým trendem.
- ➔ Dopady mezinárodních ekonomických a politických vlivů [7, str. 122].

Tyto zmíněné hrozby můžeme brát jako tzv. faktory rizika a ohrožují v konečném důsledku celé podnikání. Výše uvedená rizika můžeme do určité míry ovlivňovat, přesto se v některých případech mohou vymknout naší kontrole. Těmto faktorům můžeme čelit s pomocí aktuálních informací a můžeme tak snižovat jejich výskyt. Je však někdy těžké předvídat vývoj těchto faktorů do budoucna [7, str. 122].

Náplň řízení rizika

Hlavním záměrem zmíněné analýzy rizik je snižovat nebezpečí neúspěchu projektu a naopak zvyšovat šance možného úspěchu.

Záměrem analýzy řízení rizik je určit:

- ➔ Které faktory jsou důležité a mají největší vliv na riziko podnikání a odhadnout faktory které nejsou tak významné a nemají velký vliv na podnik.
- ➔ Odhadnout jak velké jsou hrozby projektu a zda rizika jsou v přijatelné míře, či už přesahují míru únosnosti projektu.
- ➔ Jakým způsobem lze snížit rizika podniku na únosnou, ekonomicky účelnou míru [7, str. 139].

Rozdělit obsah analýzy rizik můžeme nejčastěji v těchto bodech:

- ➔ Stanovením faktorů rizika společnosti.
- ➔ Definováním důležitosti faktorů rizik.
- ➔ Určením rizik společnosti.
- ➔ Zhodnocení rizik společnosti a provedení opatření ke snížení rizik.
- ➔ Vypracováním plánu na opravná opatření [7, str. 141].

2.7 Podnikatelský plán

V České Republice je obvyklé, že mnoho živnostníků, tedy osoby samostatně výdělečně činné, zakládají své podnikání bez vytvoření podnikatelského plánu. Sestaví si však jednoduchý rozpis odhadu peněžního toku pro omezené časové období. Jsou to zejména živnostníci či malé podniky, které mohou založit jednodušší model podnikání definovaného anglickým pojmem „one man show“. Tím je myšleno založení podnikání jednou osobu, která je zároveň vizionářem, majitelem, manažerem, pracovníkem a v horších případech i účetním a kontrolním orgánem firmy [8, str. 73].

Když už se jedná o větší projekt, založení s. r. o. či jiného právního subjektu, je zapotřebí vytvořit podnikatelský plán, který nejčastěji obsahuje dvě náležitosti. První důležitou náležitostí je návrh na rozšíření existujícího podniku. V druhé náležitosti se jedná o návrh založení nového podniku. Samotná realizace probíhá tvorbou dokumentu nazývaného „podnikatelský plán“. Ten obsahuje důležité informace, jak pro samotného živnostníka, tak

pro možné investory. Podnikatelský projekt je složen zejména z informací zabývající se hlavní náplní podniku, jeho činnostmi, smyslu jeho existence a cíly firmy [8, str. 43].

K úspěšnému začátku podnikání, by měl zakladatel mít splněné určité atributy, které mu pomohou v prvních fázích podnikání.

Člověk by měl získat motivaci a být odhodlán začít podnikat. Důležité je se pozastavit nad sebou samotným a zvážit osobní předpoklady pro podnikání. Mít promyšlený podnikatelský nápad, nejlépe nějak odlišující se od konkurence. Provést prvotní rozpočet a připravit tak celkový podnikatelský rozpočet. Důsledně vypracovat podnikatelský plán. Popřemýšlet a vybrat vhodnou právní formu pro podnikání [8, str. 44].

Pravidla pro sestavení podnikatelského plánu

Smyslem a cílem těchto pravidel není omezovat tvůrce podnikatelského plánu, ale napomocť zvýšit úroveň a atraktivnost zejména pro potencionální investory. V průběhu vyhotovení podnikatelského plánu je velmi prospěšný i pro podnikatele samotného. Při vypracovávání plánu si musí zakladatel utřídit myšlenky a formu realizace. Ujasní si jaké metody a postupy musí učinit v jednotlivých krocích podnikání. Podnikatelský plán proto musí splňovat následující [9, str. 24].

- ➔ **Srozumitelnost** - Při tvorbě podnikatelského plánu je velmi vhodné vyjadřovat se srozumitelně, opatrně v omezeném množství psát přídavná jména a jednou větou nepopisovat více myšlenek. Pro přehlednost je vhodné za určitých podmínek vytvořit tabulku. Nutností každého dobrého podnikatelského plánu je mít podložená čísla, abychom se snažili co nejvíce přiblížit realitě a nevytvářet nesmyslné propočty, které by nebyli v praxi realizovatelné [9, str. 25].
- ➔ **Logičnost** – Obsah musí mít myšlenkovou kontinuitu, skutečnosti musejí být podloženy reálnými fakty a současně si každé tvrzení nesmí odporovat či protiřečit. Časový průběh je vhodný zobrazovat pomocí úsečkového diagramu s harmonogramem v grafu [9, str. 26].
- ➔ **Uvážená stručnost** – Nápad není zapotřebí rozepisovat příliš do hloubky, pokud to není pro pochopení dané myšlenky nutné. Proto je dobré se po určitém čase vrátit

a znovu si ho pročíst a díky ucelení nových myšlenek můžete provést úpravy či nechat projekt podstoupit připomínkovému řízení [9, str. 26].

- ➔ **Pravdivost a reálnost** – K dokončení co nejlepšího a nejreálnějšího podnikatelského plánu je pravdivost uváděných údajů a skutečnost předpokládaného vývoje [9, str. 27].
- ➔ **Respektování rizik** – Jelikož se podnikatelský plán vytváří do budoucnosti, tak je potřeba, aby si byl podnikatel vědom veškerých hrozeb, jaké mohou vzniknout. Pro podnikatele je značně těžké se v dnešní době orientovat v poměrně chaotické realitě. Právě proto je velice důležité, aby variabilita, identifikace a respektování rizik zvyšovala důvěryhodnost podnikatelského záměru. Mohou tak do něj nahlížet případní investoři a externí subjekty [9, str. 28].

Struktura podnikatelského plánu

Literatura nám nabízí široký rozsah podnikatelských plánů a záleží na typu podnikatelského záměru. Pro každý podnik jsou individuální náležitosti, ač u všech podnikatelských plánů můžeme vyzorovat určité podobnosti, ať je vypracováván na kterýkoliv podnik a jakoukoliv skupinu uživatelů.

Z uváděných struktur plánování můžeme odvodit určité základní části, z kterých se podnikatelský plán skládá a to:

- ➔ *titulní strana*
- ➔ *exekutivní souhrn*
- ➔ *analýza trhu*
- ➔ *popis podniku*
- ➔ *obchodní plán*
- ➔ *marketingový plán*
- ➔ *organizační plán*
- ➔ *hodnocení rizik*
- ➔ *finanční plán*
- ➔ *přílohy (podpůrná dokumentace) [8, str. 38]*

Obsahové náležitosti podle Fotra:

- *realizační resumé*
- *charakteristika firmy a jejich cílů*
- *přehled základních výsledků a závěrů technickoekonomické studie*
- *shrnutí a závěry*
- *přílohy [7, str. 305]*

Podrobněji bych se chtěl rozepsat o náležitostech struktury podnikatelského plánu, kterou definuje prof. Koráb:

Titulní strana

Obsahuje stručné informace o obsahu podnikatelského plánu. Zpravidla jsou zde uvedeny údaje jako je název a sídlo firmy, jména podnikatelů a kontakty jako je například telefonní číslo a kontaktní e-mail. Dále obsahuje stručný popis a druh podnikání či způsob financování a jeho strukturu [8, str. 36].

Exekutivní souhrn

Většinou se tato část podnikatelského plánu nechává na závěr tvorby, neboť je již celý koncept naplánovaný a ucelený. Cílem exekutivního souhrnu podnikatelského plánu je vyvolat zájem v případném investorovi, aby chtěl dočíst celý podnikatelský plán do konce. Je proto nezbytné tyto části věnovat mimořádnou pozornost. Exekutivní souhrn je v podstatě extrakt podnikatelského plánu. Je zde vyzdviženo stručné shrnutí nejpodstatnějších aspektů podnikatelského plánu – hlavní myšlenka podnikatelského plánu, nastíněné silné stránky, očekávání, stručné tabulky finančního plánu – i s prognózou několika let dopředu [8, str. 36].

Analýza trhu

Patří sem analýza konkurenčního prostředí, kde jsou rozebrány silné a slabé stránky všech významných konkurenčních podniků a i důsledky, které by mohli negativně ovlivnit tržní úspěch podniku. Dále je součástí analýzy trhu prognózy vývojových trendů a historických výsledků. Důležité je v této části pojednat o externích faktorech, které mohou ovlivnit realizaci projektu. Faktory to mohou být přírodní faktory, politická situace, legislativa a taktéž analýza odběratelů [8, str. 36].

Popis podniku

V této části podnikatelského plánu uvádí podrobný popis podniku. Měla by být zde pro potencionálního investora popsána velikost podniku a jeho záběr. Popis podniku by se měl skládat z pravdivých informací, které jsou doložitelné. Jedná se o fakta, která se týkají založení, různých úspěchů, dále se v něm stanoví strategie podniku a cíle a cesty k jejich dosažení [8, str. 37].

Důležitou součástí v této části podnikatelského plánu jsou:

- ➔ *výrobky nebo služby*
- ➔ *umístění / lokalita a velikost podniku*
- ➔ *přehled personálu podniku / organizační schéma*
- ➔ *veškeré kancelářské zařízení a jiné technické vybavení*
- ➔ *průprava podnikatele – znalostní vybavení a předchozí praxe či reference [8, str. 37]*

Výrobní plán

Výrobní plán popisuje celý výrobní proces.

V této části je vhodné připojit seznam produktů, které podnik vyrábí či v případě představit nový produkt, který se plánuje v budoucnu uvést na trh a ohodnotit jejich konkurenceschopnost. Na závěr zde můžete uvést specifické certifikáty jakosti, kterými podnik disponuje [8, str. 37].

Marketingový plán

Marketingový plán se považuje investory za jeden z nejdůležitějších součástí v podnikatelském plánu. Zde se objasňuje, jaké marketingové formy využije a tím pádem jakým způsobem budou služby distribuovány, oceňovány a propagovány. Je možné zde zmínit odhady velikosti produkce nebo služeb, ze kterých je možné odvodit odhad rentability podniku [8, str. 38].

Organizační plán

Organizační plán popisuje formu vlastnictví nového podniku. Pokud se jedná o obchodní společnost, tak je zapotřebí zde podrobněji popsat informace o managementu podniku a dále dle příslušné právní formy údaje o obchodních podílech. Jsou zde popsány všechny pracovní

místa a je určena nadřazenost i podřazenost vedoucích. Vše je graficky znázorněno v organizační struktuře podniku [8, str. 38].

Hodnocení rizik

Hodnocení rizik je důležité, abychom správně popsali největší hrozby, které mohou nastat z reakce konkurence, ze slabých stránek marketingu, výroby či manažerského týmu nebo technologického vývoje. Proto je důležité těmto rizikům předcházet a připravit alternativní strategie pro jejich eliminaci. Tím, že podnikatel vypracovává tuto analýzu, tak je to pro možné investory určitá záruka, že je společnost připravena případným hrozbám čelit [8, str. 38].

Finanční plán

Finanční plán je nezbytnou součástí podnikatelského plánu. Stanovuje výši investic a vyhodnocuje, jak je ekonomicky reálný podnikatelský plán jako celek.

Finanční plán je tvořen třemi nejdůležitějšími oblastmi:

- ➔ Predikuje dané příjmy a výdaje nejméně na tři roky. Jsou zde zahrnuty očekávané tržby a kalkulované náklady.
- ➔ Obsahuje vývoj hotovostních toků (cash-flow) v příštích třech letech.
- ➔ Odhad bilance, která umožňuje získat informace o finanční situaci podniku k určitému časovému období [8, 38].

Přílohy

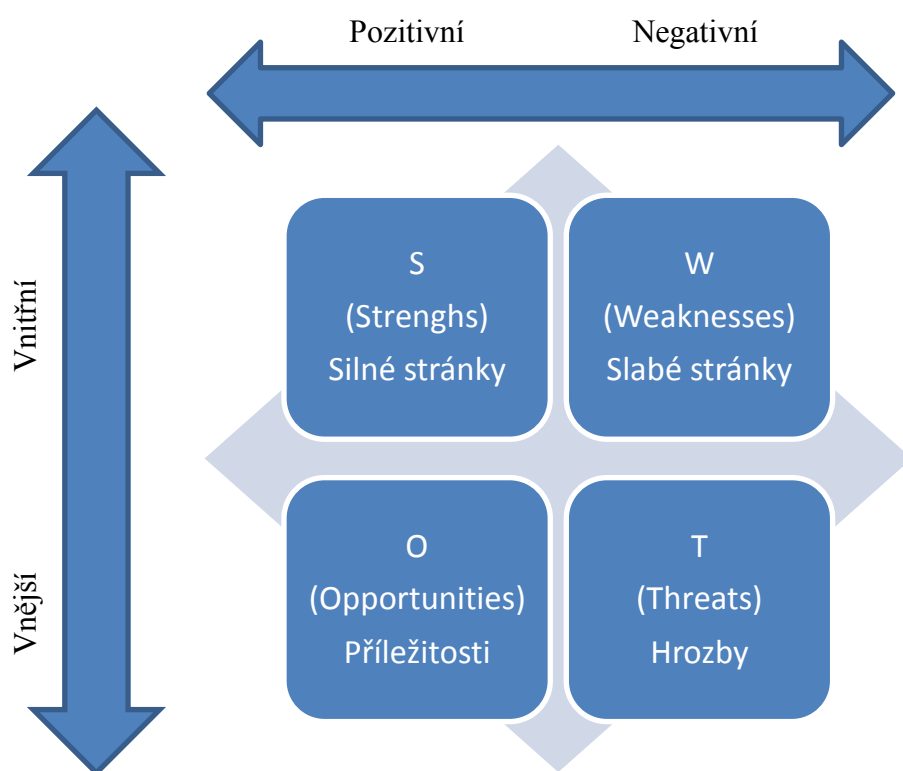
Přílohy nebo podpůrná dokumentace. Zde se uvádějí materiály, které nelze zařadit do samotného textu [8, str. 38].

2.8 Analýzy použité při sestavení podnikatelského plánu

Sestavování jednotlivých plánů (včetně podnikatelského) je podložena výstupem analýzy. Pro strukturovanější analýzy je opodstatněné odlišení od analýz vnitřních a vnějších podmínek.

SWOT analýza

SWOT analýza je nástroj strategické analýzy založené na zvažování vnitřních faktorů podniku (silné a slabé stránky) a vnějších faktorů prostředí (příležitosti a hrozby), které poskytují podklady pro formulaci podnikových strategií a cílů podniku. Silné a slabé stránky podniku jsou faktory vytvářející nebo naopak snižující vnitřní hodnotu podniku (aktiva, dovednosti, podnikové zdroje atd.). Oproti tomu příležitosti a hrozby jsou faktory vnějšími, které podnik nemůže tak dobře kontrolovat [10, str. 80].



Obr. 1: SWOT analýza (Vlastní zpracování / [11])

Silné stránky - zde se uvádějí fakta, které přinášejí výhody jak klientům, tak podniku.

Slabé stránky - zde se uvádějí fakta, které podnik nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si konkurence vede lépe.

Příležitosti - zde se uvádějí fakta, které mohou ovlivnit zvýšení poptávky nebo mohou lépe obohatit klienty a generovat firmě úspěch.

Hrozby - zde se uvádějí fakta, možnosti, události, které mohou negativně ovlivnit poptávku nebo způsobit nespokojenost klienta [11, str. 103].

Analýza konkurenčního prostředí

U analýzy konkurenčního prostředí se jedná o tzv. **Porterův pětifaktorový model** konkurenčního prostředí. Analyzuje konkurenci v odvětví, bariéry vstupu, zastupitelné výrobky, vyjednávací sílu dodavatelů a odběratelů [22, str. 100].

→ Intenzita konkurence v odvětví

Intenzita konkurence závisí na velikosti a růstu odvětví, na koncentraci v odvětví, rozmanitosti konkurentů, diferenciaci výrobků, povědomí zákazníků o značce a bariéře vstupu [22, str. 107].

→ Bariéry vstupu

Do bariér vstupu se řadí úspory plynoucí z rozsahu výroby, výrobková diferenciacie, investiční náročnost, přístup k distribučním kanálům, přístup k potřebným vstupům, vládní politika a očekávaná odvetná opatření konkurentů [22, str. 101].

→ Vyjednávací síla dodavatelů

U vyjednávací síly dodavatelů záleží na diferenciaci vstupů, na vynaložených nákladech a přechodu u dodavatelů, na existenci náhradních vstupů, na koncentraci dodavatelů a na důležitosti dodávek pro dodavatele [22, str. 102].

→ Vyjednávací síla odběratelů

U vyjednávací síly odběratelů záleží na koncentraci zákazníků a koncentraci podniků, na objemu nákupů zákazníků, na nákladech přechodu u zákazníků na existenci substitučních výrobků a citlivosti na ceny [22, str. 106].

→ Zastupitelné výrobky

U substitučních výrobků záleží na nákladech přechodu, relativní výška cen poměr cena/užitek a ochoty zákazníků přejít na nový výrobek [22, str. 105].

SLEPT analýza

SLEPT analýza se využívá především ke stanovení budoucího vývoje vnějšího prostředí společnosti a je to nástrojem sloužícím k identifikaci a zkoumání externích vlivů. SLEPT je odvozeno z počátečních písmen anglických slov, ale mohou se využít i české ekvivalenty. Může se někdy uvádět PEST analýza, která vynechává legislativní oblast [8, str. 48].

Analýza hodnotí vnější vlivy, které působí na podnik as, kterými musí firma počítat a obsahuje 5 faktorů:

→ **sociální**

Je to oblast trhu práce, demografické ukazatele, vliv odborů, míra a vnímání korupce, krajové zvyklosti apod.

→ **legislativní**

Oblast zákonů, jejich použitelnosti nebo práce soudů.

→ **ekonomický**

Je to oblast makroekonomických, hospodářských ukazatelů a předpoklady. Nepřímé a přímé daně, tržní trendy, restrikce vývozu a dovozu, státní podpora apod.

→ **politický**

Oblast, kde se porovnává stabilita poměrů resp. státních municipálních institucí, politické trendy a postoje k podnikání

→ **technologický**

Je to oblast zaměřující se na technologické trendy, typické vývoje a jejich důsledky internetu, technologie a jejich dostupnost [8, str. 49].

Marketingový mix

Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu. Marketingový mix představuje operativní a praktickou konkretizaci procesu marketingového řízení. Jedná se o soubor kontrolovatelných marketingových proměnných, které vhodně zvolenou kombinací umožňují firmě či organizaci dosáhnout cílů prostřednictvím uspokojení potřeb a přání i řešení problémů cílového trhu [11, str. 146].

Organizace si definují vlastní marketingový mix na základě porozumění potřeb zákazníka. Marketingový mix je známý z anglické literatury jako tzv. 4P (Product, Price, Promotion, Place) [12, str. 18].

Znaky efektivního marketingového mixu jsou:

- odpovídá požadavkům zákazníka
- vytváří tzv. konkurenční výhodu
- sestává ze správného poměru jeho jednotlivých složek

→ odpovídá zdrojem organizace

Marketingový mix s označením 4P je mix, který je tvořen z pohledu producenta hodnot. Oproti němu je mix, který je tvořen z pohledu zákazníka a nazývá se 4C [11, str. 148].

Produkt

Za produkt se považuje to, co se dá na trhu nabízet k pozornosti, k získání, k používání nebo ke spotřebě, co má schopnost uspokojit přání nebo potřebu druhých lidí. Produkt je cokoliv hmotná či nehmotná, což prostřednictvím procesu změny uspokojí potřeby spotřebitele nebo firemního zákazníka. Produkt je vše, jak výhodné, tak nevýhodné, co získáváme nějakou výměnou. Je to složitá kombinace hmotných a nehmotných prvků. Produktem může být myšlenka, služba, zboží, nebo jakákoli kombinace těchto tří kategorií [12, str. 19].

Cena

Cena je hodnota, které se zákazníci vzdají výměnou za získání požadovaného produktu. Cenu je možné zaplatit ve formě peněz, zboží, služeb, přízně, volebního hlasu nebo cokoliv jiného, co má hodnotu pro druhou stranu.

Cena je jediným prvkem marketingového mixu, který vytváří příjmy pro podnik [12, str. 19].

Propagace

„Podpora prodeje zahrnuje soubor různých motivačních nástrojů převážně krátkodobého charakteru, vytvářených pro stimulování rychlejších nebo větších nákupů určitých produktů zákazníky nebo obchodníky [10, str. 590]“.

Distribuce

Úkolem distribuce je co nejvíce přiblížit vyrobené produkty zákazníkovi. Distribuce řeší celou řadu rozporů mezi výrobcem a zákazníkem. Jedná se zejména o rozpory v místě, čase a množství. Použité distribuční cesty jsou voleny tak, aby co nejvíce vyhovovaly zákazníkům a možnostem firmy, ovlivňují další prvky marketingového mixu. V souvislosti s distribucí je nutné uvažovat, jak mohou další prvky mixu ovlivnit samotný výběr distribuční cesty. Náklady na distribuci představují významnou součást prodejní ceny. Na rozdíl od jiných součástí marketingového mixu, distribuci nelze měnit operativně. Je to záležitost dlouhodobější, vyžadující perspektivní plánování a rozhodování. Distribuce je nejméně pružným nástrojem marketingového mixu. Distribuce je také nesnadno standardizovanou součástí marketingového mixu [23, str. 208].

2.9 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace označuje prostředky, kterými se firmy pokoušejí informovat spotřebitele, přesvědčovat je a připomínat jim, přímo nebo nepřímo, produkty a značky, které prodávají [20, str. 219].

Cílem marketingového komunikačního mixu je seznámit cílovou skupinu s produktem firmy a přesvědčit je o nákupu, vytvořit věrné zákazníky, zvýšit objem nákupů, seznámit se s cílovými zákazníky, komunikovat se zákazníky [20, str. 218].

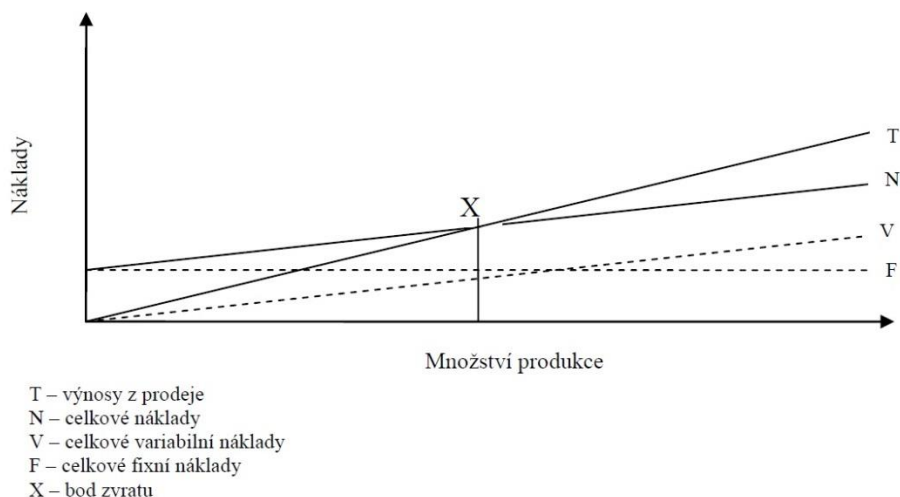
2.10 Bod zvratu

„Rozdělení nákladů na variabilní a fixní se kromě jiného využívá i ke stanovení objemu výroby (Q_{BEP}), při kterém se tržby a celkové náklady rovnají ($T = N$), tj. tržby pokryjí všechny vynaložené náklady [8, str. 133]“.

Bod zvratu z anglického pojmu „Break Even point“ je okamžik a je to vyjádřené v množství produkce, od kterého se podnik stává rentabilní a tvoří tak zisk. V bodě, kdy nastává pokrytí veškerých nákladů příjmy. Vypočítáním bodu zvratu nám může odkrýt hned několik důležitých otázek, kterými se v podniku zabývají manažeři [14, str. 148].

- ➔ jaké minimální množství výroby zabezpečí rentabilní výrobu
- ➔ jaké je minimální využití výrobní kapacity, při které není výroba ztrátová
- ➔ jaké jsou maximální výrobní náklady výrobku, aniž by byl ztrátový
- ➔ při jakém objemu výroby dosahuje podnik maximálního zisku

Bod zvratu vychází z veličin množství produkce, ceny výrobku, variabilních nákladů a fixních nákladů [8, str. 134].



Obr. 2: Bod zvratu [14]

2.11 Dotazování

Nejrozšířenější metodou pro provádění výzkumu je forma dotazníků. Můžeme tak provádět cílený výzkum na určité skupiny lidí, na které se chceme zaměřit a poté z toho vyhodnotit výsledek výzkumu.

Způsoby dotazování můžeme rozlišovat:

- ➔ Záznamový arch - využijeme k zapisování informací.
- ➔ Scénář - je to seznam informací, které pomáhají tazatelům ke správnému odpovídání. Využívá se často ve skupinovém rozhovoru.
- ➔ Záznamové technické zařízení - využívají se ve sběru primárních dat.
- ➔ Dotazníky - nejpoužívanější nástroj sběru dat. Jsou to formuláře s otázkami. Bere informace od tazatelů, koriguje postup rozhovoru, zajišťuje jednotnost zapisování a tím usnadňuje zpracování dat [13, str. 160].

Forma dotazování lze provést mnoha způsoby:

- ➔ *osobní dotazování*
- ➔ *písemné dotazování*
- ➔ *telefonické dotazování*
- ➔ *elektronické dotazování [13, str. 150]*

Náležitosti dotazníku

Rozsah dotazování je ovlivněn hloubkou zkoumaného tématu a vztahu tazatele. Vhodné je zvolit malý formát papíru, neboť lze předpokládat větší návratnost. Dotazník by měl být logicky poskládaný, protože logičnost zvyšuje soustavnost dotazování [13, str. 162].

Uzavřené otázky obsahuje nejčastěji strukturovaný dotazník. Předností je pak rychlost dotazování, stručné zaznamenávání odpovědí a jednoduché vyhodnocení. Dotazujícímu nezbývá možnost jiné odpovědi, protože má danou nabídku [13, str. 164].

Otevřené nebo polozavřené otázky můžeme použít v polostrukturovaném dotazníku. Vyhodnocení toho dotazníku je však náročnější. Otázky by měli po sobě následovat tak, aby dotazovaný rozuměl a chápal všechny otázky [13, str. 163].

Druhy otázek

Jak klást otázky v dotazníku je hodně variant. Pro zjednodušení tvorby dotazníku můžeme rozdělit nejpoužívanější otázky:

→ Dle účelu:

- *nástrojové:*
 - *kontaktní*
 - *filtrační*
 - *analytické*
 - *kontrolní*
- *výsledkové:*
 - *nominální*
 - *měřítkové*
 - *dokreslující*

→ Dle možností odpovědí:

- *polozavřené*
- *otevřené*
- *uzavřené*

→ Dle vztahu k obsahu:

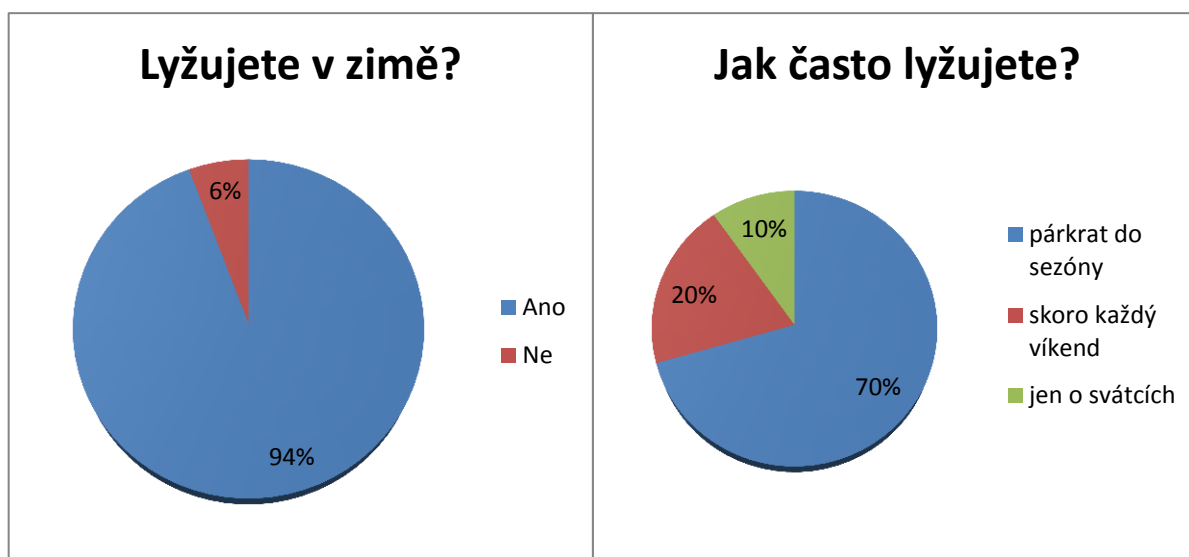
- *přímé*
- *nepřímé [12, str. 166]*

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

3.1 Marketingový průzkum

Marketingový průzkum byl realizován formou dotazníku s názvem „Dotazník školy lyžování“ prostřednictvím serveru survio.com. Průzkum jsem zejména zacílil na rodiny s dětmi, podnikatele a sportovce. Z průzkumu jsem získal bližší informace o preferencích potenciálních zákazníků. V tomto dotazníku odpovídalo celkem 129 respondentů v období od ledna do dubna roku 2014.

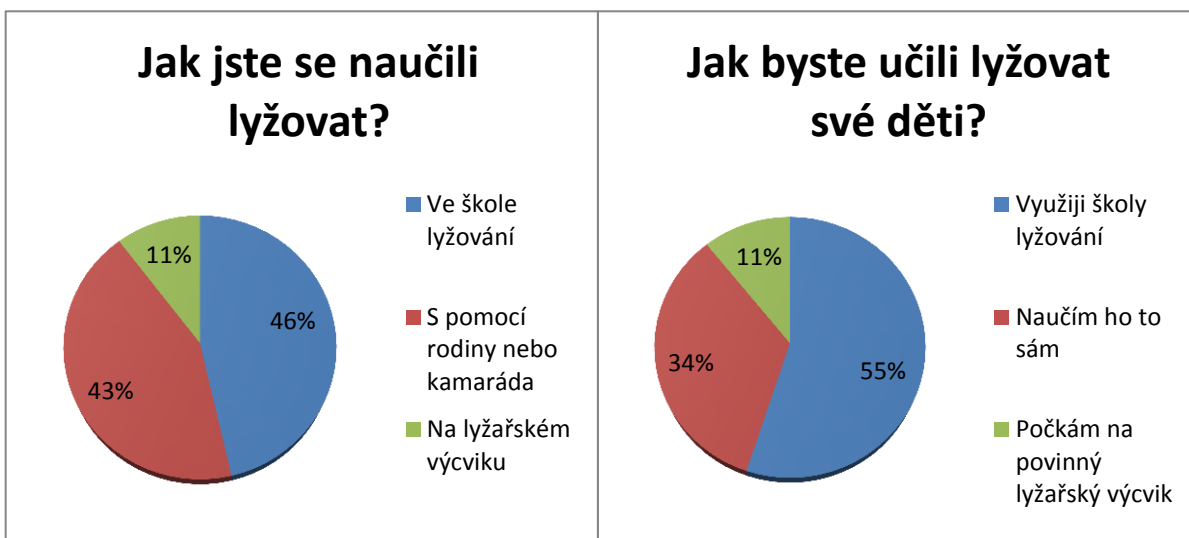
Dle tohoto průzkumu lyžuje 94% dotazovaných a jen 6% dotazovaných by lyžovat chtělo, ale ještě nemělo možnost. Ze zmíněných 94% dotazovaných lyžuje skoro každý víkend, když to čas dovolí, pouze 20% dotazovaných a 70% dotazovaných lyžuje párkrát do zimy, dle vytiženosti. Pouze 10% dotazovaných lyžuje jen o svátcích.



Graf 1: Marketingový průzkum (Vlastní zpracování)

Graf 2: Marketingový průzkum (Vlastní zpracování).

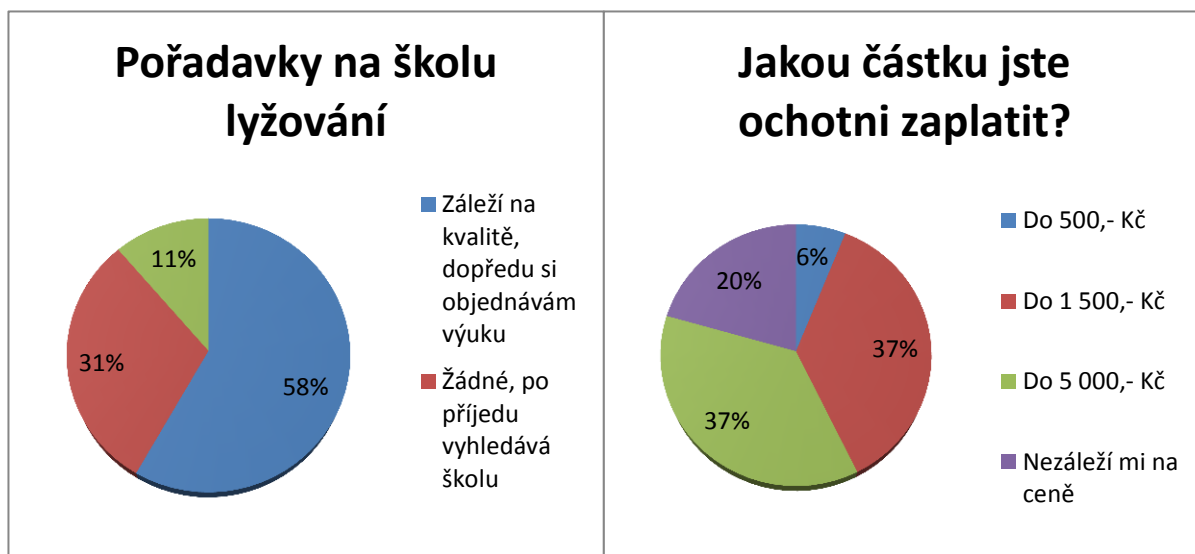
Na otázku „jak se respondenti naučili lyžovat“ odpovědělo 46% respondentů, že využilo školy lyžování, dále potom 43% respondentů se naučilo lyžovat s pomocí rodiny nebo kamarádů a pouze 11% respondentů odpovědělo, že se naučilo lyžovat na školním kurzu. Na otázku „jak byste učili lyžovat své děti“ odpovědělo 55% respondentů, že by využili školy lyžování, dále 34% respondentů odpovědělo, že by své dítě naučili lyžovat sami a 11% respondentů by využilo povinného školního lyžařského výcviku na základní škole.



Graf 3: Marketingový průzkum (Vlastní zpracování)

Graf 4: Marketingový průzkum (Vlastní zpracování)

Při položení otázky „jaké by měly požadavky při výběru školy lyžování“ zodpovědělo 58% respondentů, že jim záleží na kvalitě výuky a před odjezdem na hory si na internetu vyhledají vhodnou školu lyžování, která má dobré reference a objednájí si výuku dopředu. Dále 31% respondentů odpovědělo, že nemají žádné požadavky a po příjezdu do lyžařského střediska vyhledají školu lyžování a přihlásí dítě na výuku. 11% respondentů odpovědělo, že by využili skloubení školy lyžování a lyžařského oddílu, pokud by tato možnost existovala.



Graf 5: Marketingový průzkum (Vlastní zpracování)

Graf 6: Marketingový průzkum (Vlastní zpracování)

Na otázku „kolik jsou ochotní zaplatit za výuku dítěte“ odpovědělo 37% respondentů maximálně do 1 500 Kč, tak aby dítě zvládlo základy lyžování. Dále 37% respondentů odpovědělo, že jsou ochotni zaplatit od 2 000 Kč do 5 000 Kč tak, aby se dítě za sezónu naučilo dobře lyžovat. Také 20% respondentů odpovědělo, že je cena nezajímá, pokud bude o dítě dobře postaráno. Pouze 6% respondentů by zaplatilo za výuku do 500 Kč.

3.2 SWOT analýza

Při tvorbě této analýzy vycházíme z vnitřního prostředí podniku a odhalením jeho silných a slabých stránek vnějšího prostředí, které mohou naopak odhalit příležitosti a hrozby.

SWOT analýza je základem pro tvorbu strategické analýzy

Silné stránky	Slabé stránky
Znalost konkurence	Neznámá společnost
Strategická lokalita školy lyžování	Sezónní provoz
Zkušenosti v oboru	Jediný majitel
Příležitosti	Hrozby
Rostoucí trend lyžování	Špatné počasí
Nepokrytá poptávka	Nekvalitní instruktoři lyžování
Růst HDP	Špatný marketing

Tab. 1: SWOT analýza (Vlastní zpracování)

3.3 Analýza konkurence

Pro získání informací o konkurenčních nabídkách škol lyžování jsem provedl průzkum lyžařských škol v okolí Nového Města na Moravě. V jedné škole, která působí v Novém Městě na Moravě, jsem učil a další školy jsem dohledal na internetu.

Přímá konkurence

Za přímou konkurenci bych označil přímo školu lyžování v Novém městě na Moravě s názvem “Škola-lyžování“, ve které jsem učil. Škola lyžování je v Novém městě již 5. rokem a rok od roku se jí daří lépe. Je to způsobeno i tím, že Nové město na Moravě získává stále větší ohlas a přitahuje tak příliv lyžařů z Brna. Jejich nabídka zahrnuje individuální výuku, skupinovou výuku a celodenní program pro děti. Cena za individuální výuku je 450 Kč za

vyučovací hodinu (50min). Individuální výuka je určena pro jednu maximálně dvě osoby. Nabízí nepřenositelnou permanentku 10-ti výukových hodin za celkovou cenu 3499 Kč, kde se cena sníží na 349 Kč na hodinu (50min). Cena za skupinovou výuku je 380 Kč a je určena pro 3–5 osob.

Za druhou přímou konkurenci vzhledem k potencionálním zákazníkům z Brna, bych označil lyžařskou školu s názvem „Newman school“, která má působnost ve čtyřech střediscích, ale pro účely této práce nás zajímají jen dvě střediska a to Olešnice na Moravě a Klepačov, který je u Blanska. Škola působí velice profesionálním dojmem. Má propracované a poutavé webové stránky. Dobře promyšlený koncept výuky, který navazuje do letních aktivit. Zázemí v Olešnici na Moravě můžeme srovnávat se zázemím v Novém městě na Moravě až na jednu zásadní věc a tou je sedačková lanovka v Novém Městě. Dále můžeme zhodnotit ceny nabízených služeb. Cena za individuální výuku v Olešnici stojí 480 Kč (50min).

Nepřímá konkurence

Za nepřímou konkurenci považuji lyžařskou školu v lyžařském areálu Svratka. Nevýhodou školy považuji zastaralý lyžařský areál. Další slabou stránkou je to, že škola lyžování má spíše podobu přátelské skupiny instruktorů, kteří nemají žádný koncept, webové stránky a nabízí své služby prostřednictvím webové stránky lyžařského areálu. Nejsou k dispozici žádné fotografie školy lyžování. Cenu za individuální výuku však mají stanovenou na 290 Kč, což může odpovídat kvalitě nabízených služeb.

Další školu lyžování jsem našel v Novém Jimramově. Tato škola má již své webové stránky a působí lepším dojmem než ve Svratce. Ale nemůžeme srovnávat kvalitu lyžařského terénu s Novým městem, neboť sjezdovka v Novém Jimramově je kratší. Pokud srovnáme zázemí školy lyžování, tak to vypadá, jako kdyby provozovali školu v improvizovaných podmínkách. Tomu i odpovídá cena za individuální výuku, kterou nabízí za 300 Kč na hodinu (50min).

Další škola lyžování se nachází v lyžařském areálu Dalečín. Tento areál již má lepší lyžařské podmínky. Nabízí vlek v podobě kotvy a lyžařský svah je na základní lyžování dostačující. Škola lyžování má své webové stránky, avšak kvalita a grafika jejich stránek poněkud zaostává. Výuka probíhá pouze o víkendech a cena za výuku (50min) individuální lekce je 350 Kč

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části je představen podnikatelský plán na založení školy lyžování. Jeho hlavním úkolem je zjistit funkčnost školy lyžování a také zda má veškeré předpoklady pro budoucí tvorbu hodnot pro svého vlastníka.

4.1 Titulní strana

Podnikatelský plán na školu lyžování

Škola lyžování se bude nazývat: Zalyžuj-si.cz.

Předmětem podnikání je poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti lyžování. Náplní je výuka lyžování pro širokou veřejnost se zacílením na děti.

Druh živnosti: vázaná

Místo provozu: Nové město na Moravě

Autor: Daniel Mačto

E-mail: info@zalyzuj-si.cz

Tel: (+420) 775 166 403

Vytvořeno dne 1. 5.2014.



Obr. 3: Logo školy lyžování (Vlastní zpracování / [28])

4.2 Exekutivní souhrn

Zakladatel školy lyžování je Daniel Mačto jako osoba OSVČ, která je oprávněná podnikat na základě vázané živnosti jako instruktor lyžování. Pro naplnění cílů školy lyžování je zapotřebí deseti instruktorů lyžování, kteří vlastní platnou licenci instruktora lyžování. Škola lyžování bude mít zázemí v Novém městě na Moravě. Hlavním cílem školy lyžování je výuka lyžování pro širokou veřejnost, zejména se zaměřením na děti. Službou bude hodinová individuální výuka lyžování, která trvá 50 minut. Cena za individuální lekci je stanovena na 330 Kč. Na trhu se škola lyžování chce odlišit od konkurence zejména odlišným pojetím výuky. Hlavním mottem školy je „škola hrou“. Chceme děti učit lyžovat hravou formou výuky a navíc od nás získá klient různé dárky, jako vzpomínku na výuku. Za silné stránky školy považují strategickou polohu v Novém Městě na Moravě, dále odlišný způsob výuky a stále rostoucí poptávku po lyžování. Pro podporu nové školy lyžování bude nutné vytvořit silnou marketingovou kampaň. Nutnou počáteční investicí na realizaci školy lyžování ve výši 643 827 Kč budu financovat z vlastních zdrojů. Škola lyžování plánuje v tříletém horizontu návratnost této investice s celkovým ziskem za tři roky 328 364 Kč.

4.3 Popis podniku

Předmětem podnikání je poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti lyžování. Náplní činnosti je výuka lyžování pro širokou veřejnost se zacílením na děti. Jedná se o vázanou živnost, konkrétně jde o poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti lyžování. Cílem podniku je na základě zkušenosti v oboru vytvořit školu lyžování na Harusovém Kopci v Novém městě na Moravě, která se bude zaměřovat na výuku dětí. Výuka bude pro děti zábavnou formou her s cílem naučit děti lyžovat. Chceme se odlišit od konkurence v pojetí výuky a v nabízených službách. Služeb školy lyžování budou moct využít také dospělí, kteří budou chtít zlepšit své lyžařské dovednosti, popřípadě se naučit lyžování od základů. K těmto zákazníkům se bude přistupovat odborně a profesionálně.

Naším dlouhodobým cílem je etablovat se na trhu a získat potřebnou klientelu zákazníků. Podnik není v provozu celý rok, protože se jedná o sezónní podnikání, avšak do budoucna je záměr rozšířit služby do celého roku. První tři roky je však náplní podnikání zejména činnost v zimním období. Naší výhradní službou je tedy hodinová individuální výuka lyžování. Hodina výuka má délku 50 minut, aby byla dodržena návaznost na lekce a instruktor se mohl přichystat na další výuku. Ve dne je možné realizovat 7 výukových hodin, dle provozní doby

střediska. Aby služby mohli být konkurenceschopné, tak jsme stanovili nižší cenu oproti okolním školám, což je lákavé pro potencionální zákaznky, kteří tak mohou ušetřit. Další výhodou při rezervaci výuky online na webových stránkách je poskytnutí přípravných videí na fyzickou průpravu k lyžování již z pohodlí domova.

Účetnictví bude v režii podnikatele, neboť má ekonomické vzdělání. V prvních dvou letech nebude nutné se stát plátcem DPH, ale ve třetím roce podle odhadovaného obratu bude nutné se plátcem DPH stát. Škola lyžování musí být pojištěná za škodu a profesní odpovědnost. V případě úrazu dítěte, bude škola chráněná.

Záměrem školy lyžování je zaměstnávat 10 instruktorů v sezóně, ale celkový počet instruktorů však může být i vyšší, například 15 až 20 instruktorů dle poptávky. Z ověřené praxe se nestává, aby všech deset instruktorů odučilo celou sezónu. Instruktoři budou najímáni na dohodu o provedení práce, která je omezena na 300h v sezóně a i z tohoto důvodů je potřeba mít více instruktorů, aby to bylo z účetního hlediska realizovatelné. Součástí práce instruktorů je každé ráno připravit dětskou školku na denní výuku. Organizovat instruktory a děti ve výuce bude pověřená osoba, která bude mít hmotnou odpovědnost za práci s penězi.

Aby škola mohla zaměstnat instruktory lyžování, tak je zapotřebí určitého vzdělání instruktora. Tím se rozumí platná licence instruktora lyžování akreditovanou Ministerstvem školství a tělovýchovy nebo licenci z Asociace profesionálních učitelů lyžování.

Na vybavení funkční dětské školky je zapotřebí nákupu potřebného vybavení. Vybavením se myslí různé figurky v podobě zvířat, ze kterých se staví slalom a pomáhají tak k výuce a zaujetí dětí, signalizační kužely, které ohraničí svah a případně i školku. K výuce je také zapotřebí výcvikových pomůcek, jako je „žízala“, která pomáhá dítěti se stabilitou nebo třeba carvingový volant.

Škola lyžování bude mít zázemí u hlavní sjezdovky na Harusovém Kopci v areálu SKI SNOW PARKU. S areálem bude mít škola podepsanou smlouvu o nájmu svahu, vleku a buňku se zázemím.

Stále rostoucí poptávka po lyžování nabízí možnost vstoupit nové škole lyžování na trh. Také je potřeba vzít v úvahu možnou hrozbu v podobě nepříznivého teplého počasí a nedostatku sněhu, což by mohlo ohrozit naplnění podnikatelského plánu školy lyžování.

Externí prostředí – trh

Geografické hlediska

Škola lyžování bude mít zázemí v Novém městě na Moravě, přesněji na tzv. „Harusovém kopci“ v areálu nazývaný „SKI SNOW PARK. Nové město na Moravě se nachází v kraji Vysočina. Do nejbližšího okresního města Žďáru nad Sázavou je to 10km. Krajské město Jihlava je vzdálená 47km. Hlavní město Moravy Brno je vzdálené 86km, což je stále



Obr. 4: Působnost školy [15]

přijatelná vzdálenost.

Hlavním trhem pro školu lyžování budou města Brno, Kuřim, Blansko, Tišnov, Letovice, Boskovice, Bystřice nad Pernštejnem, Velká Bíteš, Třebíč, Jihlava, Velké Meziříčí, Žďár nad Sázavou a samozřejmě Nové město na Moravě. Své služby však škola nabídne v celém Jihomoravském kraji a v kraji Vysočina.

Je to možné nabízet díky strategické pozici

Nového města na Moravě, které se nachází v kraji Vysočina a v blízkosti Jihomoravského kraje. Působnost v krajích byla také zvolena s přihlédnutím na vzdálenost mezi městem Brnem a nejbližším lyžařským areálem, které nabízí sedačkovou lanovku. Také nesmíme opomenout popularitu a zázemí Nového města na Moravě, které vešlo ve známost díky zimním běžeckým sportům. Proto je do budoucna Nové město na Moravě velice perspektivní pro zázemí školy lyžování.

Demografické hledisko

Pokud se zaměříme na demografický vývoj Jihomoravského kraje a kraje Vysočiny ve vztahu k hlavním činnostem školy lyžování, dojdeme k následujícím závěrům:

Počet obyvatel je v Jihomoravském kraji více než dvojnásobný oproti kraji Vysočina. Určitý vliv na tom má hlavní krajské město Brno, na které se musíme marketingově zaměřit, protože

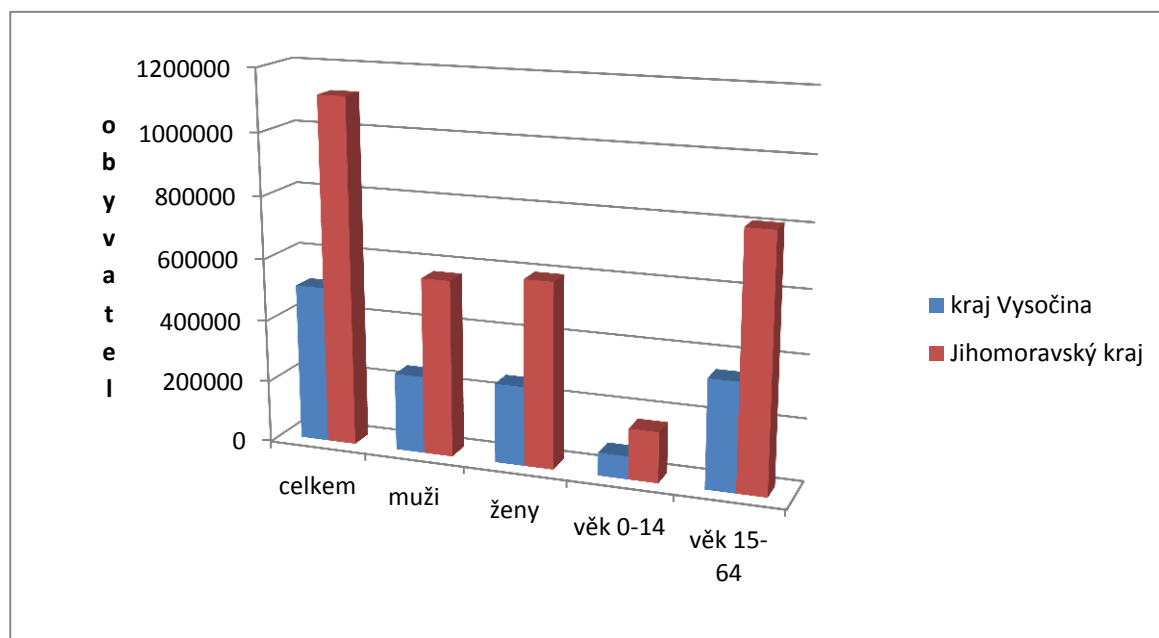
v okolí města není dobré lyžařské středisko a můžeme tak přilákat zákazníky na kvalitní zázemí se sedačkovou lanovou.

Počet obyvatel podle krajů:

KRAJ	OBYVATEL	PODLE POHLAVÍ		PODLE VĚKU	
		muži	ženy	0 - 14	15 - 64
Jihomoravský	1 116 508	567882	595626	162 794	808 861
Vysočina	505565	250196	255369	73794	347663

Tab. 2: Sčítání lidu (Vlastní zpracování / Ze dne 26. 3. 2001/ [16])

Počet obyvatel podle krajů:



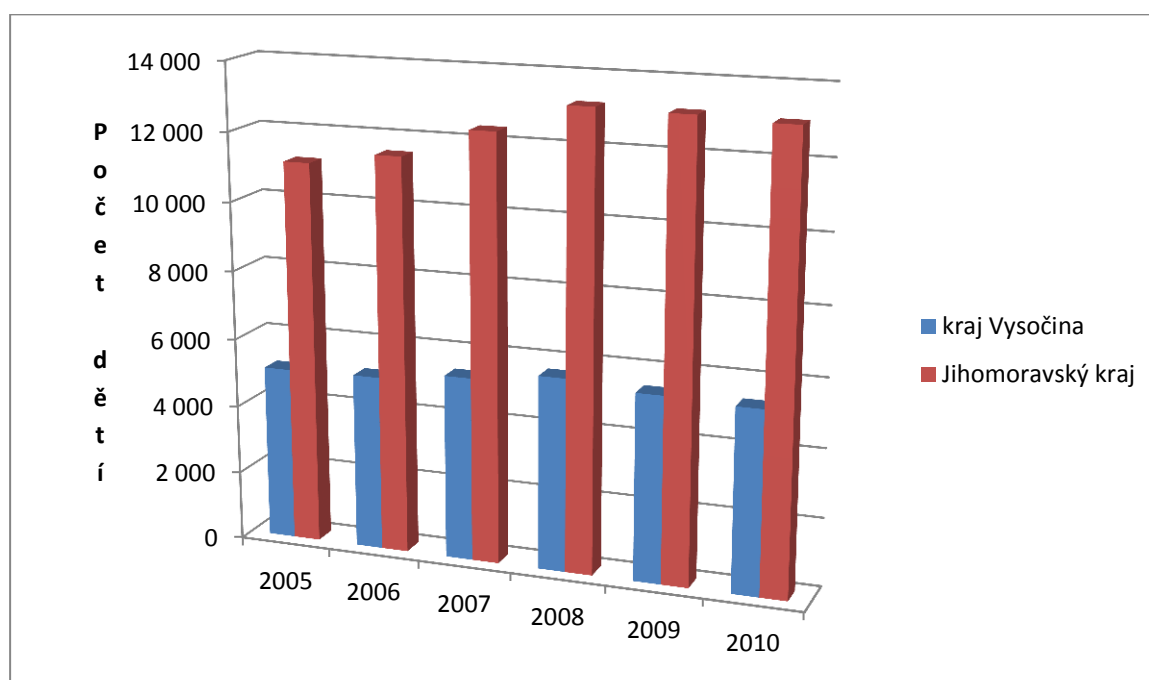
Graf 4: Sčítání lidu (Vlastní zpracování / Ze dne 26. 3. 2001/ [16])

Počet nově narozených dětí

KRAJ	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Vysočina	5 070	5 113	5 373	5 649	5 447	5 357
Jihomoravský	11 149	11 512	12 371	13 196	13 145	13 040
Celkem:	16 219	16 625	17 744	18 845	18 592	18 397

Tab. 3: Počet nově narozených dětí (Vlastní zpracování / Ze dne 26. 3. 2001/ [16])

Počet nově narozených dětí:



Graf 5: Počet narozených dětí (Vlastní zpracování / [16])

Z těchto údajů můžeme vyhodnotit celkovou porodnost v krajích, kde chceme působit. Tyto údaje mají přímý vliv na množství potenciálních zákazníků, neboť když vycházíme z toho, že v roce 2010 se narodilo 18 397 dětí, tak v roce 2014 budou tyto děti mít 4 roky a jsou to tedy možní žáci naší lyžařské školy. Jak je možné z čísel posoudit, tak je porodnost v Jihomoravském kraji více jak dva a půl krát větší než v kraji Vysočina a proto je tak Jihomoravský kraj pro školu velmi důležitý.

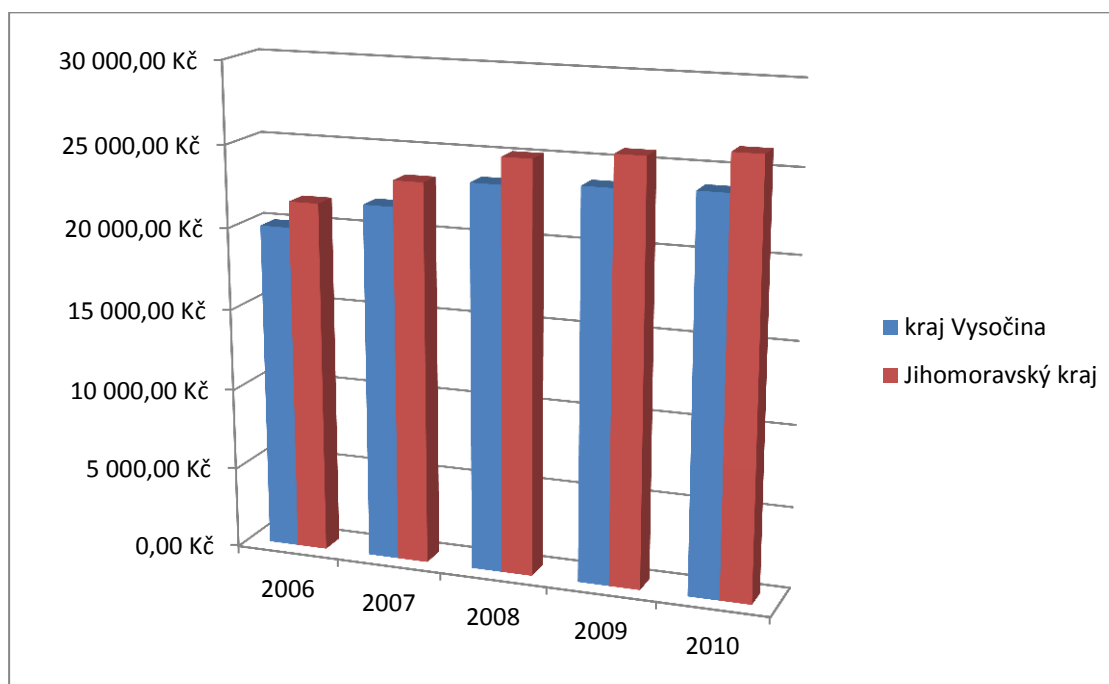
Průměrná mzda podle krajů v letech:

Kraj	2006	2007	2008	2009	2010
Vysočina	19 998	21 733	23 493	23 760	23 944
Jihomoravský	21 583	23 303	25 109	25 700	26 223
Rozdíl	1 585	1 570	1 616	1 940	2 463

Tab. 4: Průměrná mzda (Vlastní zpracování / [16])

Z ekonomického ukazatele je výše průměrné měsíční mzdy v kraji Vysočina nižší v průměru o dva tisíce korun za sledované období. Z toho by mohlo vyplývat, že je v Jihomoravském kraji větší kupní síla. Proto je potřeba toto hledisko zahrnout v plánování marketingové kampaně.

Průměrná mzda podle krajů v letech:



Graf 6: Průměrná mzda (Vlastní zpracování / [16])

Cílový zákazník

Abychom mohli definovat cílovou skupinu zákazníků, je třeba určit typického zákazníka školy lyžování. Musíme provést rozdělení zákazníků do skupin podle druhu výuky, věku a sociální skupiny.

Individuální výuka

Individuální výuka je hlavní náplní činnosti školy lyžování, která přináší výrazné pokroky u klienta. Výhodou je rychlý pokrok v učení a důraz na správnou techniku. Instruktor se může věnovat 1-2 osobám. Nejčastěji však školu využívají rodiče pro své děti. Výhodou pro rodiče je možnost si zalyžovat, protože o jejich dítě se dobře a bezpečně stará škola lyžování, která nese veškerou zodpovědnost za děti.

Děti ve věku 2,5–4 roky

Do této věkové kategorie nejčastěji patří děti ze sportovně orientovaných rodin. Tyto děti se nejčastěji poprvé seznamují s lyžováním právě ve školách lyžování. Z praktických zkušeností většinou rodiče využijí jednu maximálně dvě hodiny výuky a pozorují reakce dítěte. Je důležité, aby kognitivní schopnosti dítěte dosahovaly takové úrovně, aby bylo schopno výuky s instruktorem. Toto kritérium je značně individuální a záleží na mnoha faktorech a také na

způsobu výchovy. Některé děti jsou schopné koordinovat tělo a učit se lyžovat již ve dvou a půl letech. Jsou však i děti, které ještě ve čtyřech letech nejsou schopny spolupracovat, a většinou je i nízká efektivita výuky.

Děti ve věku 4–8 let

Tato věková kategorie dětí má největší zastoupení ve školách lyžování. Z pravidla děti v tomto věku s lyžováním běžně začínají. V některých případech mají děti základy od rodičů (často bohužel špatné) a chtějí dítěti zdokonalit lyžařské schopnosti. Pokud rodiče vidí, že to dítě baví a zlepšuje se, tak v mnoha případech dítěti zaplatí výuku opakovaně. Nebo využijí nabídky zvýhodněných předplacených hodin v podobě permanentky a dítě tak postupně zlepšuje své lyžařské dovednosti pod odborným vedením.

Děti a dorost ve věku 8–18 let

V této věkové kategorii je lyžování součástí vzdělání na základních a středních školách. Děti již většinou ovládají základy lyžování a baví je to. Chtějí si tak zlepšit své schopnosti a naučit se například novým technikám jízdy. V méně častých případech do školy přicházejí děti jako úplní začátečníci. Pokud se však takové dítě chce naučit lyžovat a má dobré motorické schopnosti z jiných sportů, tak je většinou výuka velice efektivní. Ze zkušeností mohu soudit, že dítě je schopné se naučit v 10-ti výukových hodinách od úplného začátečníka až po dobrého carvingového lyžaře.

Dospělí ve věku 18–65 let

Školu lyžování využijí občas i dospělý, jak začátečníci, tak i sportovně orientovaní jedinci. Nejčastějším důvodem je touha po zlepšení techniky jízdy a tak dosažení největšího možného požitku z jízdy.

4.4 Marketingový plán

Marketingový plán je velmi podrobná a důkladně připravená zpráva, která hodnotí stav a možnosti uvnitř firmy. Je to základní dokument pro uvedení firmy do provozu a na kvalitě jeho vypracování závisí budoucí vývoj společnosti.

Produkt

Produktem je nabízení služeb instruktorů lyžování a to konkrétně individuální hodinová výuka lyžování. Základem je odborné pojetí výuky a přizpůsobení se danému klientovi. Ke každému zákazníkovi je potřeba přistupovat individuálně. S dítětem je potřeba dodržet pravidla školy hrou, aby to dítě bavilo a chtělo tak výuku opakovat.

Cena

Cena musí splňovat dvě základní kritéria a to, aby byla přijatelná pro klienty a zároveň, aby byla rentabilní pro provozovatele. Při stanovení cen, ale musíme vycházet také z analýzy cen konkurence. Pro stanovení ceny za hodinu výuky lyžování hraje roli hned několik faktorů – náklady na instruktora a náklady na provoz školy. Je třeba vycházet jak z těchto kritérií, tak musí být stanovená cena schopna soutěžit s okolními školami lyžování. Cena konkurenční školy lyžování je za individuální výuku 450 Kč a nabízí možnost 10 hodinové permanentky za 3 499 Kč, což na hodinu výuky připadá 349 Kč. Z toho důvodu by bylo dobré stanovit cenu za individuální hodinovou výuku na 330 Kč. Klient tak získá ještě nižší cenu jednorázové výuky, aniž by musel kupovat celou permanentku. Z tohoto důvodu není již možné poskytovat klientům další slevy.

Propagace

Na počátku podnikání se škola lyžování musí dostat do podvědomí lidí, aby získala své první zákazníky. Na tyto první klienty musí škola zapůsobit z hlediska své kvality a způsobu výuky a získat tak dobré jméno na veřejnosti. Jak se říká, nejlepší reklama je spokojený zákazník, tak v našem případě to platí dvojnásob. Proto, abychom podpořili známost nové školy lyžování, využijeme silnou reklamní kampaň, která osloví dostatečné množství lidí a tím může škola lyžování plnit stanovené plány. Základní kámen bude dobře propracovaný web, který má na první dojem zaujmout klienta. Viz přiložené fotografie webu v přílohách.

Cílem první části reklamní kampaně je podpořit web na internetu formou placeného cíleného marketingu na sociální síti Facebook, dále ve vyhledávači na Googlu a Seznamu. Reklama bude spuštěna od listopadu do konce února, tedy čtyři měsíce.

Druhá část reklamní kampaně je založena na čtyřech propagačních bannerech, které budou rozmístěny po Brně na velice frekventovaných místech a v blízkosti sportovních hal a budou

viset po dobu šesti měsíců. S billboardovou reklamou začneme v říjnu a skončíme koncem března. Viz příložený reklamní banner v přílohách.

Třetí část kampaně bude tvořit letáková inzerce ve školách, školkách a zájmových kroužcích po Brně a na sportovním veletrhu v Brně. Tento druh marketingu bude celoroční.

Čtvrtou a doplňující část reklamní kampaně bude tvořit reklama na rádiu Krokodýl, která bude trvat 3 měsíce v období od prosince do konce února. Realizovaná bude formou 20 sekundových spotů.

4.5 Organizační plán

Jak začít podnikat

Nutnou podmínkou provozování lyžařské školy je vlastnit patřičné oprávnění, které osobě umožní získat vázanou živnost. V případě instruktora lyžování se jedná o dva kurzy na sobě nezávislé. Prvním kurzem splníte kritérium pro výuku lyžování, avšak pouze jen ve stávajících školách. Až druhým kurzem splníte podmínky pro vázanou živnost. Poté je potřeba si zřídit živnostenské oprávnění. Vzhledem k tomu, že jsem student a mám hlavní činnost studium, tak podnikání je pro mě vedlejší činnost a díky statusu studenta mám určité výhody na sociálním a zdravotním pojištění.

Jak oslovit zákazníky

Na začátku podnikání je v dnešní době nutné mít kvalitní web s moderní grafikou, ale zároveň jednoduché a přehledné, aby se i starší osoby dokázali orientovat na stránkách. Zároveň s tím je potřeba vytvořit letáky, vizitky nejlépe ve stejném designu webových stránek, aby to působilo uceleně.

Druhým krokem je výběr a naplánování vhodných marketingových nástrojů, které je potřeba zaměřit na cílovou skupinu lidí. Naším typickým zákazníkem jsou děti ve věku od 3 do 8 let, z toho vyplývá, že musíme oslovovat rodiče a osoby v produktivním věku.

- ➔ Cílený internetový marketing (Facebook, Google, Seznam) bude plánován do čtyř měsíců a to listopad, prosinec, leden, únor.
- ➔ Letáková inzerce ve školkách a školách bude celoroční.

- ➔ Bilbordová reklama (frekventované místa, sportovní haly) bude probíhat půl roku a to v měsících říjen, listopad, prosinec, leden, únor, březen.
- ➔ Reklama v rádiu bude spuštěná v měsících prosinec, leden, únor.

Vytváření vztahu s klienty

Po vytvoření okruhu spokojených zákazníků je potřeba s nimi zůstat v kontaktu. V dnešní době internetu je nejjednodušší cestou k dlouhodobé komunikaci forma email marketingu. Tím udržujeme vztah, který je možný dále využít při rozšiřování nabídky služeb.

Zajištění zázemí

Zázemí v Novém městě na Moravě máme zajištěné smlouvou o smlouvě budoucí s areálem lyžařského střediska. Smlouva o dohodě o nájmu se podepíše v říjnu tohoto roku.

Pracovní a otevírací doba

Počítáme všechny víkendy včetně pátku od poloviny prosince do konce sezóny, což v následujícím roce končí Velikonocemi. Do kalkulace je třeba zahrnout všechny dny prázdnin a svátků. V pracovním dnu je možné vyučovat 7 hodin a to od 9h do 16h dle provozní doby střediska.

PROVOZNÍ KAPACITA V SEZÓNĚ		
12. - 14. 12. 2014	3 dny	21h
19. - 4. 1. 2015	17 dní (Vánoce + Nový rok)	119h
9. - 11. 1. 2015	3 dny	21h
16. - 18. 1. 2015	3 dny	21h
23. - 25. 1. 2015	3 dny	21h
30. 1. - 8. 2. 2015	10 dnů (prázdniny Vysočina)	70h
13. - 15. 2. 2015	3 dny	21h
20. 2. - 1. 3. 2015	10 dnů (prázdniny Brno)	70h
13. - 15. 3. 2015	3 dny	21h
13. - 15. 3. 2015	3 dny	21h
20. - 22. 3. 2015	3 dny	21h
27. - 29. 3. 2015	3 dny	21h
2. - 6. 4. 2015	5 dnů (Velikonoce)	35h
Celkem:	69 dnů	483h

Tab. 5: Trvání sezóny (Vlastní zpracování)

Náplň práce a platové ohodnocení

Náplň práce instruktorů je výuka lyžování. Platové ohodnocení instruktorovi je 110 Kč za hodinu, respektive za 50minut výuky.

Personální zajištění

Výběr instruktorů je klíčovým prvkem k docílení kvalitních služeb pro klienty. Cílem je vytvořit spokojeného zákazníka, který může na sobě pozorovat pokroky v lyžování, což jej motivuje k pokračování ve výuce.

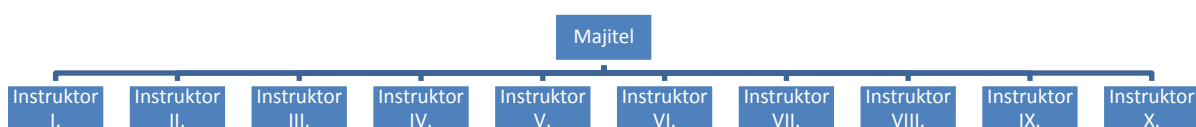
Podmínky pro přijetí instruktora jsou:

- platná instruktorská licence MŠMT nebo APUL
- praxe instruktora alespoň jeden rok
- kladný vztah k dětem
- pracovitost
- časová flexibilita
- znalost Anglického jazyka výhodou

Výběrové řízení probíhá formou osobního setkání přímo na svahu, kde majitel vyzkouší instruktora z daných výukových osnov a zjistí zkušenost instruktora přímo v praxi.

Organizační struktura

Vedení celé školy zajišťuje majitel, který je zároveň manažerem instruktorů. Organizační struktura je tedy jednoduchá a neobsahuje žádné mezičlánky.



Tab. 6: Organizační struktura (Vlastní zpracování)

Proces výuky

Klient, popřípadě rodič, si zarezervuje výuku po telefonu nebo online na webových stránkách na určitý den a určitou hodinu. Na místě je také možné si objednat výuku, pokud nejsou všichni instruktoři vytíženi. Rezervací dopředu se vyhýbá klient případnému problému s plně obsazenými termíny. Navíc klient získá určité výhody, pokud si objedná výuku online. Výuka začíná vždy v celou hodinu, podle času rezervace.

Samotná individuální hodinová výuka začíná v celou hodinu a trvá 50 minut. Pokud si klient zarezervuje dvě hodiny, tak mu instruktor nabídne možnost spojení výuky ve 100 minutový blok.

Průběh výuky je jiný u dítěte a u dospělého. Vždy však výuka začíná lehkým rozcvičením a poté nastává hlavní část výuky. U dospělého je výuka odborná a je kladen důraz na vysvětlování a osvojení techniky lyžařem. K dítěti musíme přistupovat názorněji, protože pro dítě je lépe pochopitelná jednoduchá instrukce s následnou ukázkou, kterou může opakovat. S dítětem je důležité si hrát již od prvních minut lekce. Například „na honěnou“, kdy si děti osvojují pohyb v lyžácích. Po zahřátí těla dětí potřeba protáhnout svaly a klouby. Zase vše probíhá formou hry, aby to děti bavilo a udrželi si pozornost. Rozcvička s protažením trvá do deseti minut. Poté může začít vlastní výuka lyžování. Pokud je dítě začátečník, tak vždy začínáme s jízdou po jedné lyži. Hrajeme si na jízdu na koloběžce. Dítě si osvojuje skluz na sněhu, ale přitom má oporu druhé nohy. Po zvládnutí koloběžky bez pádu přidáme druhou lyži a učíme dítě základní pohyby s lyžemi. Poté dítě naučíme chodit do svahu a brzdění. Poté učíme dítě jízdu na vleku a jízdu ze svahu. Hodina končí předáním dítěte rodiči a zhodnocením výuky, co se dítě naučilo, v čem je dobré a co ho zajímá. Na závěr předáme dítěti index s pokrokem a možným doporučením, které směřujeme k potřebě další výuky.

4.6 Finanční plán

Finanční plán vychází s maximální využitelností 10 instruktorů v sezóně. V rámci organizačního plánu vycházíme z toho, že sezóna trvá 483h při 10 instruktorech se dostáváme na 4830h, což představuje potencionální 100% množství odučených hodin za sezónu. Tyto odučené hodiny nemusí být v přímé úměře k počtu klientů.

JEDNORÁZOVÉ – VSTUPNÍ NÁKLADY		
kurzy		16 000 Kč
založení živnosti		2 000 Kč
webové stránky		26 000 Kč
vybavení školy:		
zvířátka	10ks x 1998 Kč	19 980 Kč
start, cíl	4ks x 303 Kč	1 212 Kč
stupeň vítězů	1ks x 417 Kč	417 Kč
volant	15ks x 191 Kč	2 865 Kč
žížala	15ks x 75 Kč	1 125 Kč
kužel	50ks x 15 Kč	750 Kč
lyž. bunda s kalhotami	15ks x 5 000 Kč	75 000 Kč
mikina	15ks x 500 Kč	7 500 Kč
trička	30ks x 200 Kč	6 000 Kč
čepice	15ks x 200 Kč	3 000 Kč
rezerva		5 000 Kč
	Celkem:	165 849 Kč

Tab. 7: Vstupní náklady (Vlastní zpracování / [26])

FIXNÍ NÁKLADY		
Nájem svahu	40 000 Kč / sezóna	40 000 Kč
Nájem vleku	40 000 Kč / sezóna	40 000 Kč
Nájem budky	20 000 Kč / sezóna	20 000 Kč
Elektrina vleku (5kW)	483h x 5kw x 4,75 Kč/kWh	11 471 Kč
Elektrina budky	Osvětlení + vytápění	4 000 Kč
Web hosting + doména	1200 Kč + 300 Kč	1 500 Kč
Pojištění		5 000 Kč
Propagace:		
Reklamní plocha I.	2 000 Kč x 6 měsíců	12 000 Kč
Reklamní plocha II.	3 000 Kč x 6 měsíců	18 000 Kč
Reklamní plocha III.	4 000 Kč x 6 měsíců	24 000 Kč
Reklamní plocha IV.	6 000 Kč x 6 měsíců	36 000 Kč
Reklamní banner	4ks	18 000 Kč

Reklama na Seznamu	4 000 Kč x 4 měsíce	16 000 Kč
Reklama na Googlu	4 000 Kč x 4 měsíce	16 000 Kč
Reklama na Facebooku	4 000 Kč x 4 měsíce	16 000 Kč
Reklama v rádiu	15 000 Kč x 3 měsíce	45 000 Kč
Reklamní spot		3 000 Kč
Vizitky	2 000ks	2 578 Kč
Leták A5	5 000ks	11 270 Kč
Leták A6	5 000ks	7 150 Kč
Držák na permanentku	1 000ks	20 000 Kč
Propagační trička	200ks x 150 Kč	30 000 Kč
	Celkem:	396 969 Kč

Tab. 8: Fixní náklady (Vlastní zpracování / [24] [25])

VARIABILNÍ NÁKLADY PŘI 100% VYTÍŽENOSTÍ		
Mzdy instruktorům	483h x 110 Kč/h x 10instr.	531 300 Kč
Index lyžaře	500ks x 5 Kč	2 500 Kč
Čaj + sladkosti	100 Kč x 69 dní	6 900 Kč
	Celkem:	540 700 Kč

Tab. 9: Variabilní náklady (vlastní zpracování)

CELKOVÉ NÁKLADY PŘI 100% VYTÍŽENOSTÍ				
ROK	JEDNORÁZOVÉ	FIXNÍ	VARIABILNÍ	CELKEM
První rok	165 849 Kč	396 969 Kč	540 700 Kč	1 103 518 Kč
Druhý rok		396 969 Kč	540 700 Kč	937 669 Kč
Třetí rok		396 969 Kč	540 700 Kč	937 669 Kč
Za 3 roky			Celkem:	2 978 856 Kč

Tab. 10: Celková nákladovost (Vlastní zpracování)

VÝNOS PŘI 100% VYTÍŽENOSTI	
69dnů x 7 hodin x 10 instruktorů x 330 Kč	1 593 900 Kč
Za 3 roky celkem:	4 781 700 Kč

Tab. 11: 100% výnos (Vlastní zpracování)

Cash-Flow

Na realizaci školy lyžování je zapotřebí 643 827 Kč. Tuto částku jsem vypočítal na základě posloupnosti potřebných nákladů a postupných zisků. Tuto částku budu financovat vlastních zdrojů, díky čemu se vyhnu navýšení nákladů spojených s úroky vyplacených bance.

Celkové náklady při 30% obsazenosti:

NÁKLADY	JEDNORÁZOVÉ	FIXNÍ	VARIABILNÍ	CELKEM
1. ROK	165 849 Kč	396 969 Kč	162 210 Kč	725 028 Kč

Tab. 12: 30% obsazenost (Vlastní zpracování)

Výnos prvního roku je očekáván v celkové částce 478 170 Kč, od které je potřeba odečíst variabilní náklady ve výši 162 210 Kč. Vydělanou částku ve výši 315 960 Kč je potřeba uschovat pro uhrazení fixních nákladů v následujícím roce a navýšit ji o dalších 81 009 Kč z předpokládané počáteční investice.

Celkové náklady při 50% obsazenosti:

NÁKLADY	JEDNORÁZOVÉ	FIXNÍ	VARIABILNÍ	CELKEM
2. ROK		396 969 Kč	270 350 Kč	667 319 Kč

Tab. 13: 50% obsazenost (Vlastní zpracování)

Výnos druhého roku je předpokládán ve výši 796 950 Kč, kterou ponížíme o variabilní náklady ve výši 270 350 Kč, čímž získáme 526 600 Kč do dalšího roku.

Celkové náklady při 80% obsazenosti:

NÁKLADY	JEDNORÁZOVÉ	FIXNÍ	VARIABILNÍ	CELKEM
3. ROK		396 969 Kč	432 560 Kč	829 529 Kč

Tab. 14: 80% obsazenost (Vlastní zpracování)

Výnos třetího roku ve výši je odhadován na 1 275 120 Kč, který ponížíme o variabilní náklady ve výši 432 560 Kč a získáváme konečnou částku 842 560 Kč. Pokud z této částky odečteme 543 827 Kč za vstupní investici, tak jsme po třech letech v celkovém zisku 328 364 Kč.

Pesimistický rozpočet prvního roku:

ODHAD NA PRVNÍ ROK POUZE: 30% VYTÍŽENOST ŠKOLY LYŽOVÁNÍ		
NÁKLADY	VÝNOSY	ZTRATÁ
725 028 Kč	478 170 Kč	- 246 858 Kč

Tab. 15: Rozpočet 1. roku (Vlastní zpracování)

Jelikož v prvním roce není možné očekávat vysokou obsazenost, tak jsem stanovil odhad vytíženosti pouze na 30%. V prvním roce jsou vysoké prvotní investice na založení školy a vysoké výdaje na marketing, které musíme zahrnout do rozpočtů. Škola generuje v prvním roce ztrátu ve výši 246 858 Kč, jejíž návratnost je možné očekávat nejdříve třetím rokem.

Optimální rozpočet druhého roku:

ODHAD NA DRUHÝ ROK: 50% VYTÍŽENOST ŠKOLY LYŽOVÁNÍ		
NÁKLADY	VÝNOSY	ZISK
667 319 Kč	796 950 Kč	+ 129 631 Kč

Tab. 16: Rozpočet 2. roku (Vlastní zpracování)

Ve druhém roce můžeme navázat na reference a doporučení od zákazníků z minulého roku. Díky silné opakující se marketingové kampani se obsazenost školy zvedla z 30% na 50% a škola lyžování generuje zisk ve výši 129 631 Kč. Celková ztráta z minulého roku činí 246 858 Kč. Od zisku je potřeba odečíst ztrátu z minulého roku, z čehož vyplývá, že jsme v celkové ztrátě 117 227 Kč.

Optimistický rozpočet třetího roku:

ODHAD NA TŘETÍ ROK: 80% VYTÍŽENOST ŠKOLY LYŽOVÁNÍ		
NÁKLADY	VÝNOSY	ZISK
829 529 Kč	1 275 120 Kč	+ 445 591 Kč

Tab. 17: Rozpočet 3. roku (Vlastní zpracování)

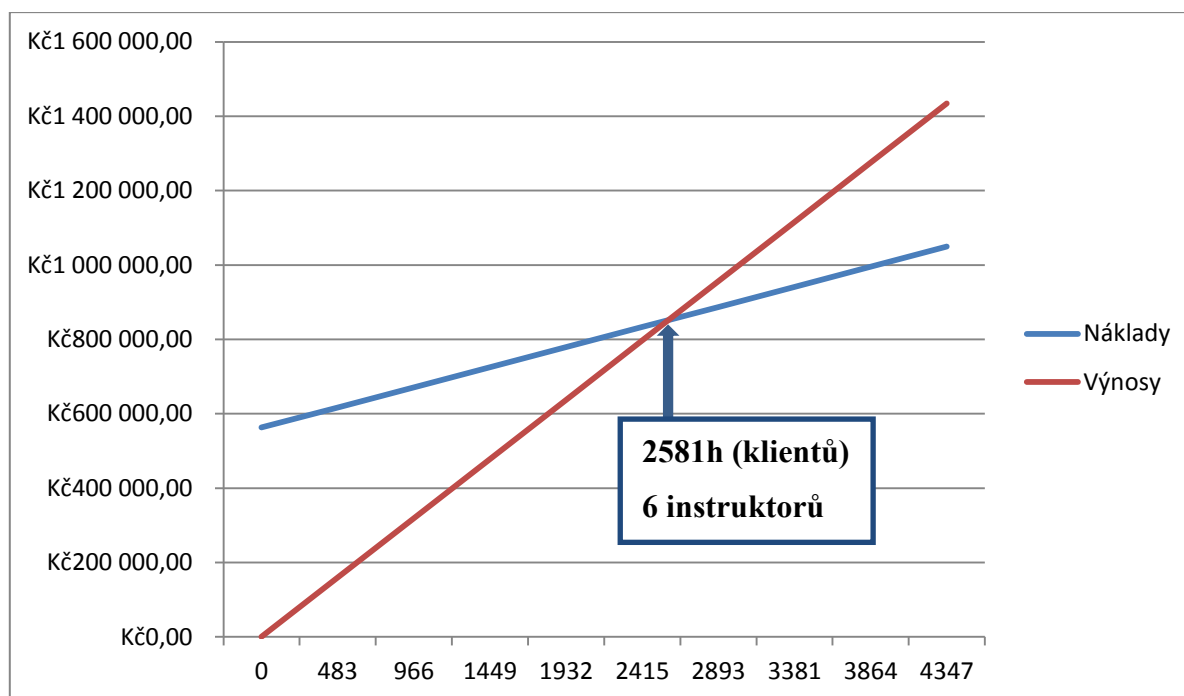
Třetí rok má škola lyžování dobré jméno a díky opakované silné marketingové kampani se zvedá obsazenost školy lyžování na 80% a generuje zisk ve výši 445 591 Kč. Ztrátu z minulých let ve výši 117 227 Kč tak předčí celkovým ziskem 328 364 Kč.

Bod zvratu v prvním roce v tabulce:

POČET HODIN (KLIENTŮ)	POČET INSTRUKTORŮ	CELKOVÉ NÁKLADY	CELKOVÉ VÝNOSY	ZISK ZTRATÁ
483	1 instruktor	616 888 Kč	159 390 Kč	- 457 498 Kč
966	2 instruktoři	670 958 Kč	318 780 Kč	- 352 178 Kč
1449	3 instruktoři	725 028 Kč	478 170 Kč	- 246 858 Kč
1932	4 instruktoři	779 098 Kč	637 560 Kč	- 141 538 Kč
2415	5 instruktorů	833 168 Kč	796 950 Kč	- 36 218 Kč
2581	6 instruktorů	851 760 Kč	851 730 Kč	- 30 Kč
2893	6 instruktorů	887 238 Kč	956 340 Kč	+ 69 102 Kč
3381	7 instruktorů	941 308 Kč	1 115 730 Kč	+ 174 422 Kč
3864	8 instruktorů	995 378 Kč	1 275 120 Kč	+ 279 742 Kč
4347	9 instruktorů	1 049 448 Kč	1 434 510 Kč	+ 385 062 Kč
4830	10 instruktorů	1 103 518 Kč	1 593 900 Kč	+ 490 382 Kč

Tab. 18: Bod zvratu prvního roku (Vlastní zpracování)

Bod zvratu v prvním roce:



Graf 7: Bod zvratu prvního roku (Vlastní zpracování)

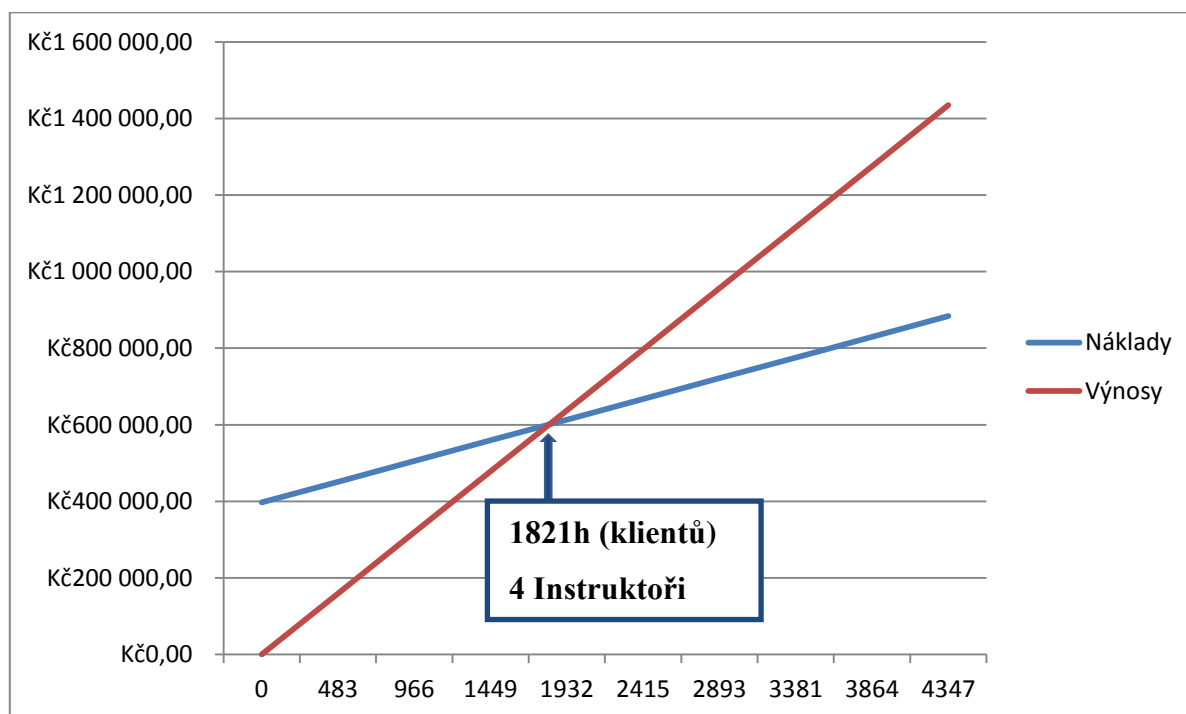
V prvním roce je nutné započítat jednorázové (vstupní) náklady na založení školy lyžování, které zahrnují potřebné vybavení. Zahrnuty jsou samozřejmě i fixní náklady, které jsou dané a poté jsou vypočítány variabilní náklady, jež jsou závislé na počtu odučených hodin instruktory lyžování. Nemůžeme přesně stanovit počet potřebných klientů, protože se z pravidla stává, že zákazník navštíví školu lyžování opakovaně a proto je bod zvratu vyjádřený v hodinách. V prvním roce bod zvratu nastává při počtu 2581 odučených hodin, pro které je potřeba 6 instruktorů. V procentuálním vyjádření bod zvratu nastává při hodnotě 53% obsazenosti.

Bod zvratu ve druhém a třetím roce:

POČET HODIN (KLIENTŮ)	POČET INSTRUKTORŮ	CELKOVÉ NÁKLADY	CELKOVÉ VÝNOSY	ZISK ZTRATÁ
483	1 instruktor	451 039 Kč	159 390 Kč	- 291 649 Kč
966	2 instruktoři	505 109 Kč	318 780 Kč	- 186 329 Kč
1449	3 instruktoři	559 179 Kč	478 170 Kč	- 81 009 Kč
1821	4 instruktoři	600 829 Kč	600 930 Kč	+ 101 Kč
1932	4 instruktoři	613 249 Kč	637 560 Kč	+ 24 311 Kč
2415	5 instruktorů	667 319 Kč	796 950 Kč	+ 129 631 Kč
2893	6 instruktorů	721 389 Kč	956 340 Kč	+ 234 951 Kč
3381	7 instruktorů	775 459 Kč	1 115 730 Kč	+ 340 271 Kč
3864	8 instruktorů	829 529 Kč	1 275 120 Kč	+ 445 591 Kč
4347	9 instruktorů	883 599 Kč	1 434 510 Kč	+ 550 911 Kč
4830	10 instruktorů	937 669 Kč	1 593 900 Kč	+ 656 201 Kč

Tab. 19: Bod zvratu následujících let (Vlastní zpracování)

Bod zvratu ve druhém a třetím roce:



Graf 8: Bod zvratu následujících let (Vlastní zpracování)

Jak lze vyhodnotit, tak druhý a třetí rok má bod zvratu odlišný od prvního roku. Je to z toho důvodu, že ve druhém a třetím roce nemáme jednorázové (vstupní) náklady na založení školy lyžování. Proto se nám celkové náklady ponížili o 165 849 Kč a o tuto částku se tak mohl bod zvratu posunout níže. Bod zvratu je tak v druhém a třetím roce vypočítán na 1821 odučených hodin, na které je zapotřebí 4 instruktorů. V procentuálním vyjádření je to 38% obsazenosti školy.

4.7 Hodnocení rizik

V této části je důležité správným způsobem ohodnotit případná rizika a odvodit jaký mají dopad na školu lyžování. Stupnice rizikovosti si určíme na škále od 1(malé riziko) do 10(velké riziko).

Protože se jedná o sezónní podnikání, tak školu lyžování mohou nejvíce ovlivnit externí vlivy, jako je v tomto případě zejména počasí. Podmínkou lyžování je dostatečná sněhová pokrývka, která je buď závislá na přirozeném sněžení, případně na umělém zasněžování, kdy v noci musí teplota klesnout pod $-5\text{ }^{\circ}\text{C}$. Toto riziko bych hodnotil číslem 7, což je poměrně vysoké riziko.

Další riziko bych viděl v nenaplnění očekávaných tržeb. Byl jsem při sestavování odhadů poměrně pesimistický a hodnotím toto riziko číslem 5. Jako další nebezpečí bych viděl možnou změnu výše dohodnutého pronájmu od lyžařského střediska. To by znamenalo zvýšení fixních nákladů na provoz, což bych hodnotil na škále číslem 5. Dalším rizikem pro školu lyžování mohou být nekvalitní instruktoři. Tento jev se může projevit až v průběhu sezóny, což může mezi tím mít negativní efekt na první klienty, kteří nebudou doporučovat školu ve svém okolí. Mnohdy se instruktoři na začátku jeví jako zkušení, ale jejich snaha může polevit, pokud je nikdo nebude kontrolovat. Toto riziko bych hodnotil číslem 6. Dalším problémem se může stát špatně cílený marketing, který nebude mít patřičný efekt. Toto nebezpečí hodnotím číslem 6. Další komplikací může být případná nemoc majitele či instruktorů. Tento faktor hodnotím číslem 3.

Pokud by došlo k naplnění některého z výše uvedených rizik, tak je potřeba si být vědom toho, že se mohu odchýlit od podnikatelského plánu a tím i odhadovaného rozpočtu. Z toho jasně vyplývá, že je potřeba mít i větší finanční rezervu pro pokrytí vyšších nákladů nebo pozdější ziskovosti.

ZÁVĚR

Hlavním cílem mojí bakalářské práce bylo vytvoření podnikatelského plánu na školu lyžování v Novém městě na Moravě a zvážení jeho realizovatelnosti.

Založení školy lyžování je velmi náročný proces, stejně jako každé jiné podnikání. K tomu, aby mohla být škola lyžování úspěšný projekt, potřebujeme kvalitně zpracovaný podnikatelský plán. Ten nám může pomoci rozpoznat reálnost projektu před již před jeho uskutečněním. Dále nás může připravit na komplikace v průběhu podnikání, nastíní nám návratnost investice a očekávanou výši zisku.

V teoretické části práce jsem nastudoval a popsal potřebné informace k tvorbě tohoto záměru, což zahrnovalo definice základních pojmů v oblasti podnikání a lyžování, dále jsem nastínil plánování a řízení nákladů, náležitosti spojené se sestavením podnikatelského plánu a zhodnocení jeho případných rizik. Také jsem popsal metody, jak postupovat při sestavování podnikatelského plánu a jak provést analýzu trhu.

V praktické části mojí práce jsem definoval prostředí, trh i potencionální zákazníky. Dále jsem vypracoval finanční, marketingový, organizační plán a hodnocení rizik. To vše bylo součástí tvorby vlastního podnikatelského plánu. Finanční plán mi vymezil bod zvratu a tedy i případnou ziskovost nebo ztrátu. Z výsledků ekonomické části podnikatelského plánu tedy vyplývá, že podnikatelský plán může být úspěšný a ekonomicky ziskový, pokud rizika nepřekročí očekávanou míru. Rentabilita a návratnost investice je do tří let provozu i při pesimistických odhadech prvních dvou let.

Na základě těchto informací je patrné, že škola lyžování musí mít dostatečnou peněžní rezervu, neboť celková návratnost investic je až ve třetím roce. První rok škola lyžování generuje ztrátu 246 858 Kč, ve druhém roce již tvoří zisk ve výši 129 631 Kč a až třetí rok dokáže škola splatit veškeré počáteční investice a být tak zisková ve výši 328 364 Kč za tři roky. Na základě toho lze konstatovat, že cíl práce byl splněn a projekt lze realizovat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] REICHERT, J., MUSIL, D. *lyžování: Od začátků k dokonalosti*. první vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1724-1.
- [2] ČÁSTKA, Kryštof, Ilona KOLOVSKÁ a Jaromír VOTÍK. *Jak dokonale zvládnout carving*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1358-6.
- [3] SVEJKOVSKÝ, Jaroslav a Jana SVEJKOVSKÁ. *Nový občanský zákoník: srovnání nové a současné úpravy občanského práva*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012, xiv, 792 s. ISBN 978-80-7400-423-0.
- [4] DĚDIČ, Jan. *Obchodní zákoník: komentář*. 1. vyd. Praha: Prospektrum. ISBN 80-717-5059-X
- [5] SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2000. 480 s. ISBN 80-247-9069-6.
- [6] HRADECKÝ, Mojmír, KONEČNÝ, Miloš. *Kalkulace pro podnikatele*. Praha: Prospektrum, 2003. 156 s. ISBN 80-7175-119-7.
- [7] FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- [8] KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. 1.vyd. Brno: Computer Press,a.s., 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [9] FOTR, J. *Jak připravit optimální podnikatelský projekt*. 1. vyd. Praha : Eurovia, 1993. 117 s. ISBN 80-901186-0-7.
- [10] KOTLER, P. *Marketing Management*. 12. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. 2007. 720 s. ISBN 80-247-1359-4.
- [11] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [12] SOLOMON, R. M., G. W. MARSHALL a E. W. STUART. *Marketing. Očima světových marketingových manažerů*. Brno: Computer Press, 2006. 572 s. ISBN 80-251-1273-X.
- [13] KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada, 2006, 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [14] KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2010. 660 s. ISBN 978-7261-217-8.
- [15] Zeměpis.com: Geografický portál. [online]. [cit. 2014-06-06]. Dostupné z: <http://www.zemepis.com/krajecr.php>

- [16] Veřejná databáze ČSÚ: Český statistický úřad. [online]. [cit. 2014-06-06]. Dostupné z: <http://vdb.czso.cz>
- [17] EU, Evropská komise. *Nová definice malých a středních podniků: Uživatelská příručka a vzor prohlášení*. Lucemburk: EUR-OP, 2006. ISBN 92-894-7917-5.
- [18] BABŠICKÁ, Věra. *Živnostenský zákon s komentářem: včetně prováděcích a souvisejících předpisů a vzorů podání*. VIII. aktualizované vyd. Praha: Bova Polygon, 2005. ISBN 80-727-3121-1.
- [19] VEBER, Jaromír. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 304 s. ISBN 80-247-1069-2.
- [20] SRPOVÁ, J, a kol. *Základy podnikání*. Praha: Grada, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [21] HOBZA, Vladimír a Jaroslav REKTOŘÍK. *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress, c2006, 191 s. ISBN 80-869-2904-3.
- [22] JOHNSON, Gerry. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle a techniky rozhodování*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-722-6220-3.
- [23] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 288 s. Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-3247-3.
- [24] EnergetickaPoradna.cz. [online]. [cit. 2014-06-06]. Dostupné z: <http://www.energetickaporadna.cz/?p=225>
- [25] Tiskáček. [online]. [cit. 2014-06-06]. Dostupné z: <http://www.tiskacek.cz/tisk-vizitek>
- [26] DENA: Lyžařské pomůcky. [online]. [cit. 2014-06-06]. Dostupné z: http://www.matuska-dena.cz/?zvolene_menu=2
- [27] Survio: Elektronický dotazník. [online]. [cit. 2014-06-06]. Dostupné z: <http://www.survio.com/cs/>
- [28] MAČTO, Daniel. Škola lyžování. [online]. [cit. 2014-06-06]. Dostupné z: <http://www.zalyzuj-si.cz/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: SWOT analýza (Vlastní zpracování / [11])	27
Obr. 2: Bod zvratu [14]	32
Obr. 3: Logo školy lyžování (Vlastní zpracování / [28])	38
Obr. 4: Působnost školy [15]	41
Obr. 5: Vzhled webových stránek (Vlastní zpracování / [28])	65
Obr. 6: Vizitka. (Vlastní zpracování)	65
Obr. 7: Marketingový průzkum I. (Vlastní zpracování / [27])	66
Obr. 8 Marketingový průzkum II. (Vlastní zpracování / [27])	67
Obr. 9: Marketingový průzkum III. (Vlastní zpracování / [27])	68
Obr. 10: Dotazník marketingového průzkumu (Vlastní zpracování / [27])	69
Obr. 11: Dotazník marketingového průzkumu (Vlastní zpracování / [27])	69

SEZNAM GRAFŮ

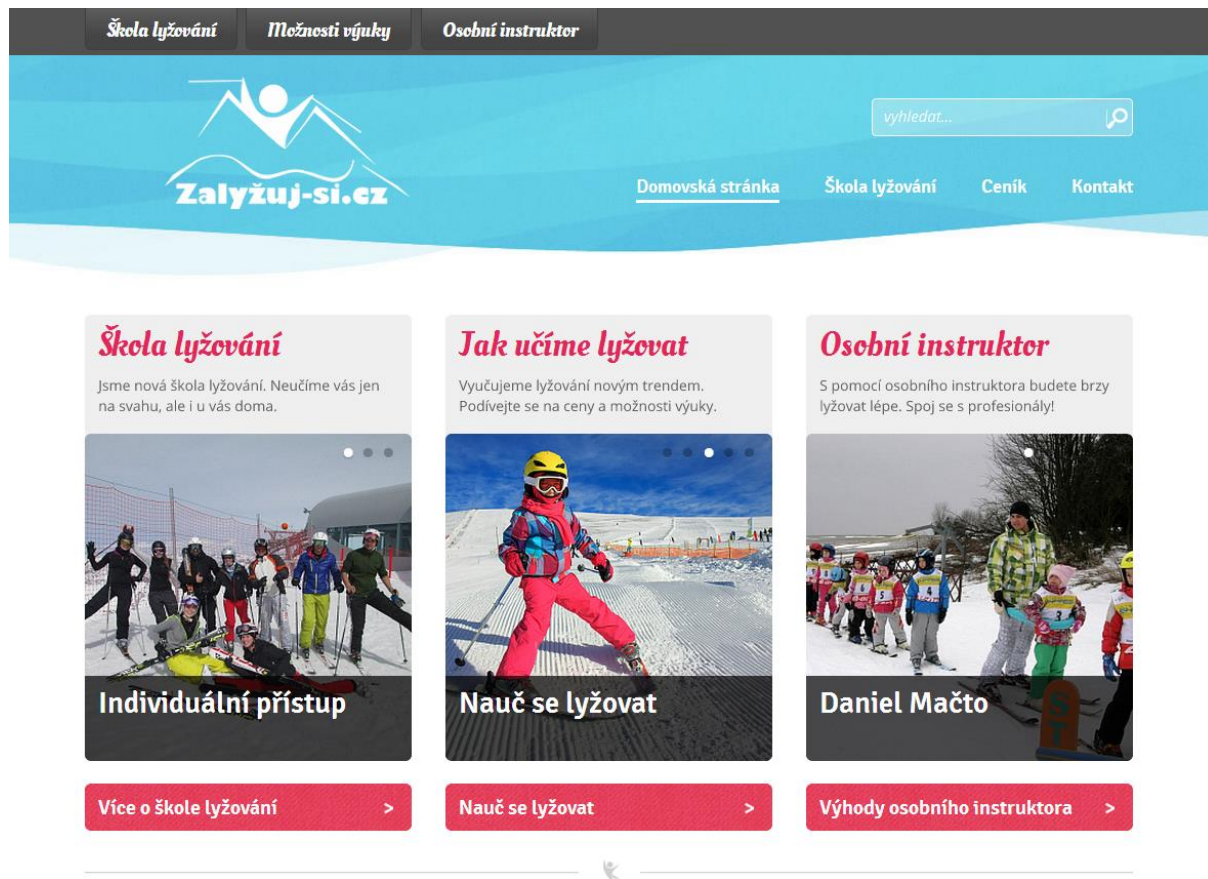
Graf 1: Marketingový průzkum (Vlastní zpracování).....	34
Graf 2: Marketingový průzkum (Vlastní zpracování).....	34
Graf 3: Marketingový průzkum (Vlastní zpracování).....	35
Graf 4: Sčítání lidu (Vlastní zpracování / Ze dne 26. 3. 2001/ [16])	42
Graf 5: Počet narozených dětí (Vlastní zpracování / [16]).....	43
Graf 6: Průměrná mzda (Vlastní zpracování / [16]).....	44
Graf 7: Bod zvratu prvního roku (Vlastní zpracování)	55
Graf 8: Bod zvratu následujících let (Vlastní zpracování).....	57

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: SWOT analýza (Vlastní zpracování)	36
Tab. 2: Sčítání lidu (Vlastní zpracování / Ze dne 26. 3. 2001/ [16]).....	42
Tab. 3: Počet nově narozených dětí (Vlastní zpracování / Ze dne 26. 3. 2001/ [16]).....	42
Tab. 4: Průměrná mzda (Vlastní zpracování / [16]).....	43
Tab. 5: Trvání sezóny (Vlastní zpracování)	48
Tab. 6: Organizační struktura (Vlastní zpracování)	49
Tab. 7: Vstupní náklady (Vlastní zpracování / [26]).....	51
Tab. 8: Fixní náklady (Vlastní zpracování / [24] [25])	52
Tab. 9: Variabilní náklady (vlastní zpracování).....	52
Tab. 10: Celková nákladovost (Vlastní zpracování)	52
Tab. 11: 100% výnos (Vlastní zpracování)	52
Tab. 12: 30% obsazenost (Vlastní zpracování)	53
Tab. 13: 50% obsazenost (Vlastní zpracování)	53
Tab. 14: 80% obsazenost (Vlastní zpracování)	53
Tab. 15: Rozpočet 1. roku (Vlastní zpracování)	54
Tab. 16: Rozpočet 2. roku (Vlastní zpracování)	54
Tab. 17: Rozpočet 3. roku (Vlastní zpracování)	54
Tab. 18: Bod zvratu prvního roku (Vlastní zpracování)	55
Tab. 19: Bod zvratu následujících let (Vlastní zpracování)	56

PŘÍLOHY

Vzhled webových stránek



Obr. 5: Vzhled webových stránek (Vlastní zpracování / [28])

Vizitka



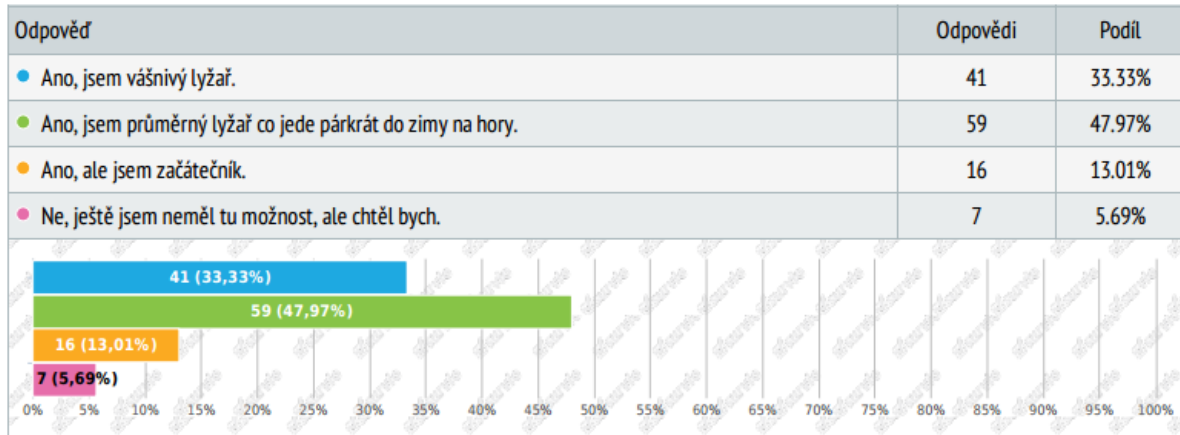
Obr. 6: Vizitka. (Vlastní zpracování)

Výsledky marketingového průzkumu I.

Výsledky

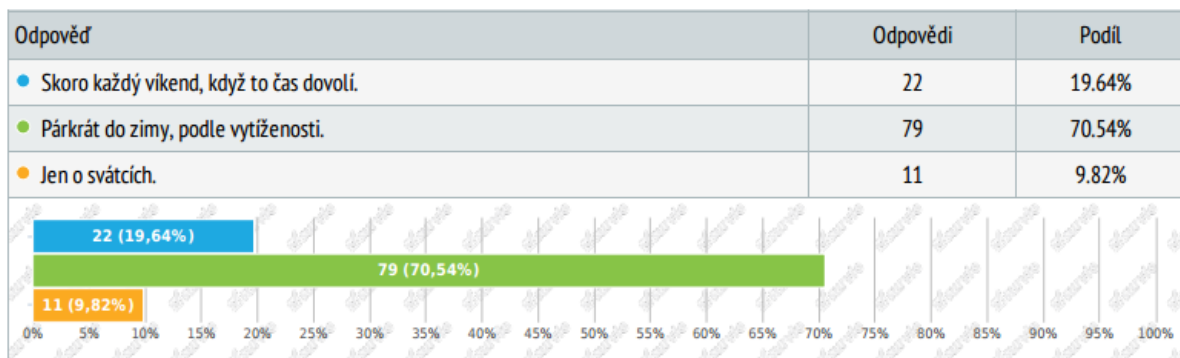
Lyžujete v zimě?

Výběr z možností, zodpovězeno 123x, nezodpovězeno 6x



Kolikrát do zimy jedete na hory?

Výběr z možností, zodpovězeno 112x, nezodpovězeno 17x

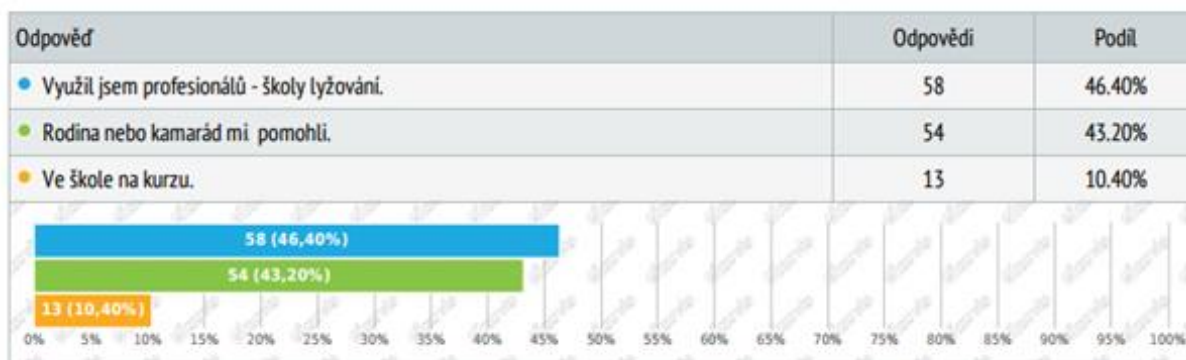


Obr. 7: Marketingový průzkum I. (Vlastní zpracování / [27])

Výsledky marketingového průzkumu II.

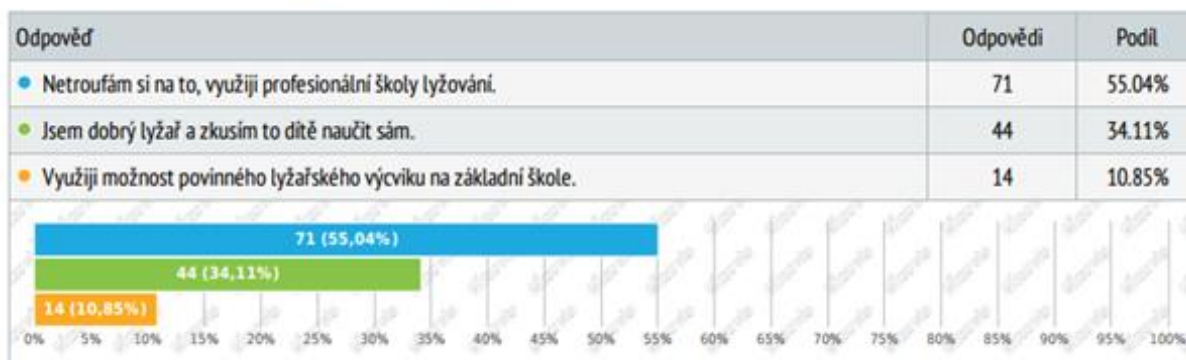
Jak jste se naučili lyžovat?

Výběr z možností, zodpovězeno 125x, nezodpovězeno 4x



Jak byste učili lyžovat své děti?

Výběr z možností, zodpovězeno 129x, nezodpovězeno 0x

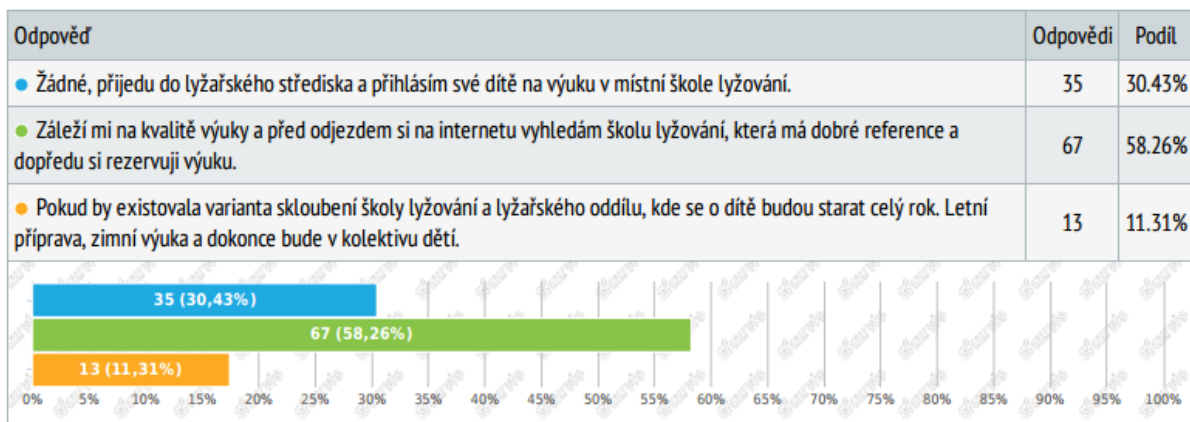


Obr. 8 Marketingový průzkum II. (Vlastní zpracování / [27])

Výsledky marketingového průzkumu III.

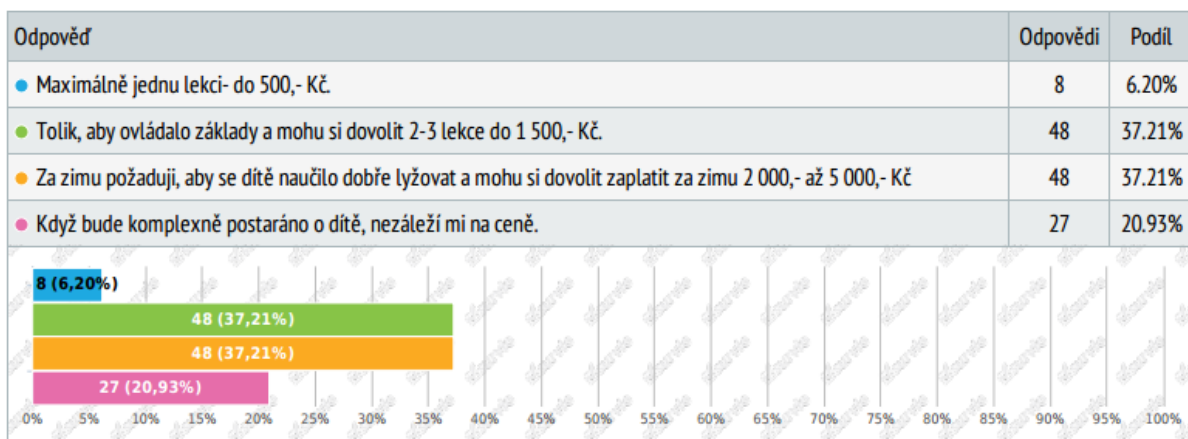
Jaké jsou požadavky při výběru školy lyžování?

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 115x, nezodpovězeno 14x



Kolik peněz jste ochotni zaplatit za výuku dítěti?

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 129x, nezodpovězeno 0x



Obr. 9: Marketingový průzkum III. (Vlastní zpracování / [27])

Dotazník marketingového průzkumu

Příloha: dotazník

Dotazník školy lyžování

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku.

Lyžujete v zimě?

- Ano, jsem vášnivý lyžař.
- Ano, jsem průměrný lyžař co jede párkrát do zimy na hory.
- Ano, ale jsem začátečník.
- Ne, ještě jsem neměl tu možnost, ale chtěl bych.

Kolikrát do zimy jedete na hory?

- Skoro každý víkend, když to čas dovolí.
- Párkrát do zimy, podle vytíženosti.
- Jen o svátcích.

Jak jste se naučili lyžovat?

- Využil jsem profesionálů - školy lyžování.
- Rodina nebo kamarád mi pomohli.
- Ve škole na kurzu.

Jak byste učili lyžovat své děti?

- Netroufám si na to, využiji profesionální školy lyžování.
- Jsem dobrý lyžař a zkusím to dítě naučit sám.
- Využiji možnost povinného lyžařského výcviku na základní škole.

Jaké jsou požadavky při výběru školy lyžování?

- Žádné, přijedu do lyžařského střediska a přihlásím své dítě na výuku v místní škole lyžování.
- Záleží mi na kvalitě výuky a před odjezdem si na internetu vyhledám školu lyžování, která má dobré reference a dopředu si rezervuji výuku.
- Pokud by existovala varianta skloubení školy lyžování a lyžařského oddílu, kde se o dítě budou starat celý rok. Letní příprava, zimní výuka a dokonce bude v kolektivu dětí.

Obr. 10: Dotazník marketingového průzkumu (Vlastní zpracování / [27])

Kolik peněz jste ochotní zaplatit za výuku dítěti?

- Maximálně jednu lekci- do 500,- Kč.
- Tolik, aby ovládalo základy a mohu si dovolit 2-3 lekce do 1 500,- Kč.
- Za zimu požaduji, aby se dítě naučilo dobře lyžovat a mohu si dovolit zaplatit za zimu 2 000,- až 5 000,- Kč
- Když bude komplexně postaráno o dítě, nezáleží mi na ceně.

Obr. 11: Dotazník marketingového průzkumu (Vlastní zpracování / [27])