

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Zahájení podnikatelské činnosti na základě
konkrétního podnikatelského záměru**

**Commencing the business activity
based on a specific business plan**

Tereza Císařová

Plzeň 2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tereza CÍSAŘOVÁ**
Osobní číslo: **K13B0017P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Zahájení podnikatelské činnosti na základě konkrétního podnikatelského záměru**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Popište jednotlivé kroky vedoucí k založení podniku.
2. Vypracujte konkrétní podnikatelský záměr. Stanovte předmět činnosti podnikání a cíl podniku.
3. Proveďte analýzu současné situace na trhu a zhodnoťte konkurenceschopnost podniku.
4. Sestavte plán personálního zabezpečení a finanční plán.
5. Specifikujte možná rizika při zakládání a rozvoji nového podniku a zhodnoťte potenciál budoucího vývoje.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:


- **FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan.** *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování.* Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. ISBN 80-247-0939-2.
- **KOLÁŘOVÁ, Monika.** *Velká kniha pro podnikání: pro fyzické i právnické osoby, aneb, Vše co potřebujete znát během podnikání.* Olomouc: Rubico, 2013. ISBN 978-80-7346-157-7.
- **SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav.** *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů.* Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
- **STREJČKOVÁ, Šárka.** *Osobní finance: základy podnikání.* Praha: Generation Europe, 2011. ISBN 978-80-904974-2-9.
- **VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka.** *Podnikání malé a střední firmy.* Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Mgr. Petra Skálová, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2015**
Termín odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2016**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2015

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Zahájení podnikatelské činnosti na základě konkrétního podnikatelského záměru“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne.....

.....

Podpis autora

Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat vedoucí bakalářské práce paní Ing. Mgr. Petře Skálové, Ph.D., za spolupráci a její cenné rady během pravidelných konzultací, neboť mi velmi pomohly při zpracování této práce.

OBSAH

Úvod	8
1 Vymezení základních pojmů.....	10
1.1 Podnikání	10
1.2 Podnikatel	10
1.3 Podnik	10
2 Předpoklady úspěchu	12
2.1 Podnikatelský plán.....	12
3 Volba právní formy podnikání	14
3.1 Podnikání fyzických osob.....	14
3.1.1 Ohlašovací živnosti.....	15
3.1.2 Koncesované živnosti	16
3.2 Podnikání právnických osob.....	16
3.2.1 Osobní společnosti.....	16
3.2.2 Kapitálové společnosti.....	19
3.2.3 Další formy podnikání	20
4 Zahájení podnikatelské činnosti.....	22
4.1 Získání živnostenského oprávnění.....	22
4.2 Založení společnosti s ručením omezeným	22
4.2.1 Nákup ready-made společnosti.....	22
4.2.2 Založení vlastní společnosti.....	23
4.2.3 Založení LYŽÁČEK s. r. o.....	24
5 Podnikatelský plán Lyžáček s. r. o.	28
5.1 Titulní list a obsah.....	29
5.2 Úvod a shrnutí.....	29

5.2.1	Účel dokumentu.....	30
5.2.2	Shrnutí informací o podnikatelském záměru	30
5.3	Popis podniku	31
5.3.1	Vedení společnosti, mise, vize a cíle	31
5.3.2	Místo podnikání	32
5.4	Průzkum a analýza trhu.....	33
5.4.1	Komplexní analýza	33
5.4.2	Průzkum trhu.....	41
5.5	Podniková strategie.....	45
5.6	Marketingový plán.....	47
5.6.1	Analýza služeb a konkurenční výhody	48
5.6.2	Marketingový mix.....	48
5.7	Plánování a technická příprava rozvoje	52
5.8	Provozní plán	53
5.9	Řídící tým	54
5.10	Finanční plán.....	55
5.10.1	Zakladatelský rozpočet	55
5.10.2	Plán nákladů.....	58
5.10.3	Plán výnosů.....	61
5.11	Ekonomická analýza	63
5.12	Analýza rizik.....	64
5.13	Možnosti budoucího rozvoje	68
	Závěr	70
	Seznam tabulek	72
	Seznam obrázků.....	73
	Seznam použitých zkratk	73

Seznam použité literatury	74
Seznam použitých internetových zdrojů.....	75
Seznam použitých legislativních dokumentů	77
Seznam příloh.....	77

Úvod

Základem každého úspěšného podnikání je podnikatelský nápad. Autorku práce vždy lákalo vše kolem podnikatelské činnosti. Již nějakou dobu ji pronásledovala myšlenka založení vlastního podniku, a proto si jako téma své bakalářské práce vybrala právě zahájení podnikatelské činnosti na základě konkrétního podnikatelského záměru. Jedná se o záměr založení společnosti poskytující služby v oblasti výuky lyžování a snowboardingu.

V posledních letech stále více lidí tíhne ke zdravému životnímu stylu a tudíž i k pravidelnému sportování. V zimním období jsou velkým lákadlem sjezdové lyžování a snowboarding. Pokud člověk patří mezi úplné začátečníky, je velmi těžké se na lyže či snowboard postavit sám a začít jezdit. Vždy je lepší vyhledat pomoc a najít někoho, kdo mu s výukou pomůže. Z tohoto důvodu vznikají lyžařské školy, kde se za několik vyučovacích hodin může ze začátečníka stát pokročilý lyžař. Zájem veřejnosti o tyto lyžařské školy je vysoký, avšak počet již existujících škol není pro uspokojení poptávky dostatečný. Autorka se proto rozhodla založit vlastní lyžařskou školu.

Hlavním cílem práce je posouzení daného podnikatelského nápadu. Úkolem je přesvědčit se, zda je opravdu tak dobrý, jak se může na první pohled zdát. Toho bude dosaženo vypracováním plnohodnotného podnikatelského plánu zakládaného podniku, dále nazývaného Lyžáček. Práce má dva dílčí cíle. Prvním z nich je vytvoření teoretické rešerše, jež bude sloužit jako podklad pro další části práce. Druhým dílčím cílem je vypracování jednotlivých částí podnikatelského plánu, mezi něž patří například průzkum trhu, marketingový plán, finanční plán, provozní plán či analýza rizik.

Práce je rozdělena na dvě hlavní části a to na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se v úvodu věnuje vymezení základních pojmů, které je potřeba před zahájením podnikatelské činnosti znát. Následující část je zaměřena na seznámení čtenáře s různými právními formami podnikání, které mohou být pro vykonávání činnosti zvoleny.

Praktická část je zaměřena na konkrétní podnik Lyžáček. Začíná kapitolou Zahájení podnikatelské činnosti, která popisuje všechny nezbytné kroky, které je nutné udělat pro založení společnosti Lyžáček, společnost s ručením omezeným. Následující kapitoly jsou věnovány jednotlivým částem podnikatelského plánu. Práce nejprve seznamuje

s účelem vytvářeného plánu a základními informacemi o podniku Lyžáček. Dále plán obsahuje průzkum trhu, kdy je analyzováno prostředí podniku, celkový trh a konkurence. Další část je věnována marketingovému plánování, konkrétně marketingovému mixu. Poté následuje technický plán, provozní plán a informace o řídicím týmu společnosti. Na to navazuje finanční plán společnosti, jenž všem činnostem přiřadí předpokládané náklady. Práce je ukončena charakteristikou a vyhodnocením možných rizik podnikání a seznámením s možnostmi dalšího rozvoje podniku.

1 Vymezení základních pojmů

Dříve než bude vytvářen podnikatelský plán, je nutné se seznámit se základními pojmy z oblasti podnikání.

1.1 Podnikání

V Novém občanském zákoníku je podnikání definováno 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“* [39].

Podnikání je prováděno opakovaně a pravidelně, nikoli pouze příležitostně. Pokud je podnikatelem fyzická osoba, jedná osobně na své vlastní jméno. Právnícká osoba jedná pod svým názvem prostřednictvím statutárního orgánu. Jak právnícká tak i fyzická osoba je odpovědná za své výsledky a nese tak všechna možná rizika. Aby činnost mohla být považována za podnikání, musí být také vykonávána za účelem dosažení zisku. Ne vždy je ovšem zisk dosažen. [10]

1.2 Podnikatel

Podnikatel poskytuje zboží a služby zákazníkům. Velikost jeho zisku závisí na míře jejich uspokojení. Pohání ho snaha být úspěšný a dosáhnout vytyčených cílů. Své záměry realizuje pomocí vstupů, jako jsou finanční zdroje, materiál, práce a jiné prostředky a jejich prostřednictvím vytváří na výstupu vyšší hodnoty oproti hodnotám vstupním. [14]

Podnikatelem se může stát nejen fyzická osoba, ale i osoba právnícká, která generuje zisk, vytváří pracovní místa a jejímž cílem je vysoké zhodnocení všech použitých zdrojů. [14]

1.3 Podnik

Podnikem se nazývá každý subjekt, který vykonává hospodářskou činnost, a slouží tak podnikateli k provozování jeho aktivit. Jedná se zejména o osoby samostatně výdělečně činné, rodinné firmy zabývající se řemeslnou či jinou činností a obchodní společnosti nebo sdružení běžně hospodářskou činnost vykonávající. [12]

Podle Nového občanského zákoníku z roku 2014 se však již nepoužívá pojem „podnik“, ale „obchodní firma“. Přesná definice podle NOZ zní takto: „*Obchodní firma je jméno, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. Podnikatel nesmí mít víc obchodních firem*“ [39].

2 Předpoklady úspěchu

Před zahájením podnikatelské činnosti je třeba zvážit hodně faktorů a učinit několik kroků. Je nutné posoudit, zda je budoucí podnikatel dostatečně motivován, a jestli má vůbec odhodlání podnikat. Dále se musí se zvážit jeho osobní předpoklady pro podnikání, objevit dobrý podnikatelský nápad, připravit zakladatelský rozpočet, vytvořit podnikatelský plán a vybrat nejvhodnější právní formu podnikání. [12]

Jedním z faktorů ovlivňujících úspěch podnikatele je jeho motivace. Motivace každého člověka je založena na osobních plánech, cílech a přáních. Významným předpokladem úspěchu budoucího podnikatele je také reálnost a kvalita těchto cílů. Nelze též opomíjet důležitost podpory ze strany okolí, například podpora rodiny a přátel. Mít opravdovou chuť podnikat je totiž nejdůležitější „vlastností“, bez které by podnikatel nemohl být nikdy úspěšný. [15]

Začít podnikat znamená přijmout velkou odpovědnost za svá rozhodnutí a činy. Je proto důležité, aby podnikatel uměl využít své úspěchy a zároveň i unést, když se příliš nedaří. Některé osobní předpoklady jsou vrozené, ale mnohé z nich si podnikatel musí osvojit, buď studiem, nebo zkušeností z praxe. [10]

Prvotním podnětem proč vlastně začít podnikat je dobrý podnikatelský nápad. Předpokladem budoucího úspěchu je jeho smysluplnost, reálná životaschopnost a zejména jeho možné uplatnění na trhu. [10]

Aby budoucí podnikatel zjistil, zda je jeho nápad reálný a životaschopný, je potřeba sepsat zakladatelský rozpočet. Příprava zakladatelského rozpočtu bývá velmi často podceňována. Účelem jeho zpracování je zjištění všech prostředků potřebných k podnikání a výčet zdrojů, které musí být do firmy vloženy ještě před začátkem činnosti. Součástí rozpočtu je vše, co bude podnikatel potřebovat, než začne generovat zisk. Jedná se hlavně o výdaje na založení firmy, soupis veškerého dlouhodobého majetku, zjištění výše oběžných aktiv a stanovení výše finančních prostředků. [10]

2.1 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je písemný dokument popisující všechny faktory, které jsou spojeny s podnikáním firmy. Zabývá se zejména vnějšími i vnitřními faktory souvisejícími se založením a fungováním firmy v daném časovém horizontu. [12]

Plán musí obsahovat vymezení okruhu výrobků a služeb, které firma plánuje nabízet, definici vhodného trhu a potenciálních zákazníků, analýzu konkurence, marketingovou a obchodní strategii, finanční plán, předpoklady úspěšnosti a pravděpodobná rizika. [12]

Při zakládání firmy je jedním z nejdůležitějších částí podnikatelského plánu právě finanční plán, jelikož mnoho podnikatelů často nemá dostatek finančních zdrojů, anebo se jim nedaří sehnat vhodného investora. Podnikatelský plán je proto vypracováván nejen při zakládání nové firmy, ale pokaždé, když chce firma uskutečnit jakoukoliv větší investici. Bývá totiž předkládán bankám nebo jiným potenciálním investorům a jeho obsah je rozhodujícím při schvalování úvěrů. [12]

Zpracování podnikatelského plánu před začátkem podnikatelské činnosti pomůže lépe objevit slabiny a silné stránky podnikatelského nápadu. Mnozí začínající podnikatelé soudí, že sepsání tohoto plánu není potřeba, ale teprve po sepsání všech cílů a prostředků k jejich dosažení je možné objektivně určit, zda je plán reálný. Lze tak předejít riziku možného neúspěchu hned na počátku. [12]

3 Volba právní formy podnikání

Při výběru vhodné právní formy by již měl mít podnikatel jasno v tom, co chce dělat. Podnikatel se musí rozhodnout mezi podnikáním jako fyzická nebo právnická osoba. Pokud se rozhodne podnikat jako osoba právnická, je nutné si dále vybrat, zda založí osobní či kapitálovou společnost. Rozhoduje se na základě několika kritérií jako je například způsob a rozsah ručení, počet zakladatelů, nároky na počáteční kapitál, administrativní náročnost založení nebo možnost získání finančních prostředků. [10]

3.1 Podnikání fyzických osob

Podnikání fyzických osob bývá nejčastěji volenou formou podnikání. Podnikající fyzickou osobou se rozumí osoba vlastníci živnostenské oprávnění, osoba zapsaná v obchodním rejstříku nebo osoba podnikající na základě jiného oprávnění podle právního předpisu. [12]

V souvislosti s podnikáním fyzických osob se často používá termín „osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ)“. S tímto pojmem se lze setkat v českých zákonech o dani z příjmů, v zákonech o sociálním zabezpečení a zdravotním pojištění pro fyzickou osobu, která podniká či má příjmy z jiné samostatné výdělečné činnosti. [10]

Tato forma podnikání má zejména na začátku činnosti spoustu výhod. Jednou z největších výhod je jednoduché vyřízení. Není potřeba složitých administrativních požadavků. Stačí se pouze zaregistrovat na živnostenském úřadě a zaplatit poplatek ve výši 1000,- Kč. Další výhodou je jednoduchá administrativa. Ve srovnání s ostatními subjekty je administrativní zatížení velmi malé. [30]

Podnikání fyzických osob sebou nese ale i značný počet nevýhod. Mezi ty největší určitě patří ručení celým svým majetkem. Pokud se podnikání nebude dařit, podnikatel tak může vše ztratit. Další nevýhodou je problémové získávání cizího kapitálu. Fyzické osoby mají značně ztížené podmínky při schvalování úvěrů a půjček. [30]

Fyzická osoba, která se rozhodne začít podnikat, musí k provozování podnikatelské činnosti získat patřičné oprávnění. Jedná se o získání povolení k živnosti, která je v zákoně o živnostenském podnikání definována takto: *„Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“* [41]

Pro získání živnostenského oprávnění musí fyzická osoba splňovat tyto obecné podmínky [12]:

- plnoletost (osoba, která již dosáhla věku 18 let),
- svéprávnost (osoba způsobilá k právním úkonům),
- bezúhonnost (osoba v minulosti neodsouzená za úmyslný trestný čin s trestem odnětí svobody nad jeden rok, za úmyslný trestný čin související s podnikáním či související s předmětem podnikání),
- odborná či jiná způsobilost (zvláštní podmínka nevyžadována u volných živností).

Podnikatel si podle požadavků na odbornou způsobilost vybírá mezi živnostmi ohlašovací, která se dále dělí na řemeslnou, vázanou a volnou, a živnostmi koncesovanou. [10]

3.1.1 Ohlašovací živnosti

Živnost ohlašovací vzniká na základě přihlášení příslušnému živnostenskému úřadu. Aby podnikatel živnostenské oprávnění získal, musí splnit všechny potřebné podmínky. Ohlašovací živnosti se dále dělí na živnosti řemeslné, vázané a volné. [7]

Živnosti řemeslné

Podnikatel, který chce vykonávat řemeslnou činnost, musí při žádání o oprávnění doložit buď výuční list, nebo maturitu v oboru, nebo diplom v oboru, anebo mít šestiletou praxi v oboru. Jedná se například o truhlářství, zámečnictví, řeznictví či zednictví. [10]

Živnosti vázané

Podmínkou pro získání vázané živnosti je vzdělání v oboru nebo dostatečné zkušenosti z praxe. Vázanou živností jsou například činnosti spojené s výrobou, montáží nebo opravou plynových či elektrických zařízení. [7]

Živnosti volné

Získání živnosti volné nevyžaduje žádné zvláštní podmínky. Podnikatel pro svou činnost nepotřebuje žádnou odbornou způsobilost. Stačí splnit pouze obecné podmínky. Volnou živností jsou všechny živnosti, které nespádají do předchozích dvou skupin. Příkladem je velkoobchodní a maloobchodní prodej, ubytovací služby, fotografické služby a jiné. [7]

3.1.2 Koncesované živnosti

Živnosti koncesované nejsou tak nárokové jako živnosti ohlašovací. Vznikají na základě správního rozhodnutí. Podmínkou pro získání koncesované živnosti je koncese, neboli povolení od příslušného orgánu státní správy, pro jehož získání je potřeba vzdělání a splnění dalších podmínek daných zákonem. Po jejich splnění podnikatel nezíská živnostenský list, ale koncesní listinu. Mezi koncesované živnosti patří například výroba a opravy zbraní, výroba zubních protéz nebo pohřební služba. [7]

3.2 Podnikání právnických osob

V případě, že se podnikatel rozhodne provozovat svou činnost jako právnická osoba, musí počítat s tím, že zahájení podnikatelské činnosti bude administrativně náročnější než při podnikání fyzické osoby. Jednou z podmínek při této právní formě podnikání je, že všechny právnické osoby musí být zapsány do obchodního rejstříku. [7]

Právnická osoba, která byla založena za účelem podnikání, se zápisem do obchodního rejstříku stává obchodní korporací a následně vystupuje pod jménem, který je v rejstříku uveden. [7]

Zákon o obchodních korporacích definuje čtyři typy právnických osob [40]:

- osobní společnosti
- kapitálové společnosti
- družstva
- evropské společnosti

3.2.1 Osobní společnosti

Podstatou osobní společnosti je osobní účast společníků na jejím podnikání. Společníci buď pro danou společnost pracují, nebo ji přímo řídí. Zpravidla také ručí neomezeně celým svým majetkem za závazky společnosti. V české republice jsou za osobní považovány veřejná obchodní společnost a komanditní společnost. [17]

Veřejná obchodní společnost

Veřejná obchodní společnost je v zákoně o obchodních korporacích definována jako: „společnost alespoň dvou osob, které se účastní na jejím podnikání nebo správě jejího majetku a ručí za její dluhy společně a nerozdílně“. [40]

Firma této právní formy obsahuje označení „veřejná obchodní společnost“, které lze nahradit zkratkou „veř. obch. spol.“ nebo „v. o. s.“. Je-li v názvu společnosti užito jméno alespoň jednoho ze společníků, postačí dodatek „a spol.“. [17]

Zakladateli musí být alespoň dvě fyzické či právnické osoby, které se na podnikání budou podílet po celou dobu existence společnosti. O zisk se společníci dělí rovným dílem a za své závazky ručí společně a nerozdílně a to celým svým majetkem. [12]

Pro založení v. o. s. je nutno sestavit společenskou smlouvu, jež je základním právním dokumentem, bez kterého by společnost nemohla existovat. Smlouva musí obsahovat název firmy, její sídlo, určení společníků a předmět podnikání. Po uzavření této smlouvy je dalším nutným krokem zajištění oprávnění k výkonu podnikatelské činnosti. Nejčastěji je účelem provozování živnosti, a proto je třeba získat živnostenské oprávnění. Zakladatelé musí živnostenskému úřadu prokázat skutečnost založení společnosti a živnostenské oprávnění poté vznikne dnem vzniku společnosti. [10]

Výhody [12]:

- Nemusí se vytvářet základní kapitál
- Neomezené ručení společníků garantuje dobrou pověst společnosti.
- Společník může ze společnosti snadno vystoupit.
- Jednoduchý přístup k cizímu kapitálu.
- Zisk není zdaněn daní z příjmů právnických osob, ale je v celkové výši rozdělen mezi společníky a až poté podléhá dani z příjmů fyzických osob a odvodům na sociální a zdravotní pojištění.

Nevýhody [12]:

- Ručení společníků celým svým majetkem jim přináší možná osobní rizika.
- Vysoké osobní riziko může snadno vyvolat konflikty při řízení společnosti.
- Založit společnost lze minimálně dvěma společníky.
- Společnost nelze založit za jiným účelem než za účelem podnikání.
- V případě vysokých zisků jsou odvody na pojistné a na daň z příjmů výrazně vyšší.

Komanditní společnost

„Komanditní společnost je společnost, v níž alespoň jeden společník ručí za její dluhy omezeně (dále jen „komanditista“) a alespoň jeden společník neomezeně (dále jen „komplementář“).“ [40]

Obchodní firma této právní formy se označuje jako „komanditní společnost“, jež lze také nahradit zkratkou „kom. spol.“ nebo „k. s.“. [17]

Jedná se o přechodnou formu mezi osobní a kapitálovou společností. Společníci jsou buď komanditisté, kteří do firmy vkládají kapitál a ručí pouze do výše svého nesplaceného vkladu zapsaného v obchodním rejstříku, nebo komplementáři, kteří kapitál vkládat nemusejí, vedou a rozhodují o chodu společnosti, ale zato ručí celým svým majetkem. [15]

Pro založení komanditní společnosti je potřeba nejméně dvou osob. Dále je pak nutno sestavit písemnou formu smlouvy o založení, určit kdo je komplementářem a kdo komanditistou a stanovit výši vkladu každého komanditisty. [10]

Výhody [12]:

- Komanditní společnost je vhodná pro kapitálově slabého podnikatele. Není potřeba vkládat velký počáteční kapitál.
- Zisk je rozdělován podle podmínek daných společenskou smlouvou mezi komplementáře a komanditisty. Komplementářům jako fyzickým osobám se zisk dále zdaňuje daní z příjmu fyzických osob a podléhá pojistnému sociálního pojištění.
- Pokud se splní určité podmínky, je zde možnost společnost změnit bez likvidace na veřejnou obchodní společnost.

Nevýhody [12]:

- Komplementáři podléhají osobnímu riziku, jelikož ručí celým svým majetkem.
- Musí být sepsána společenská smlouva.
- Komanditistům je jejich podíl na zisku zdaněn daní z příjmu právnických osob a následně ještě srážkovou daní.
- Komplementáři a komanditisté nesou různou míru rizika, což může vyvolat rozpory mezi jejich prioritami.

- Společenská smlouva může být změněna pouze se souhlasem všech společníků.

3.2.2 Kapitálové společnosti

Zakladatelé mají jedinou povinnost a to vnést do podnikání vklad. Za své závazky ručí buď omezeně, anebo vůbec. Mezi kapitálové společnosti řadíme společnost s ručením omezeným a akciovou společnost. [15]

Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným je v České republice nejrozšířenější formou podnikání právnických osob. Může být založena jedinou osobou, a to jak osobou fyzickou tak i právnickou. Základní kapitál společnosti je vytvářen vklady společníků. Za závazky společnosti ručí společníci omezeně, pouze ve výši svých nesplacených vkladů. [12]

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, jejíž členy jsou všichni společníci a schází se minimálně jednou za rok. Statutárním orgánem je jednatel, či jednatelé jmenování valnou hromadou. [15]

Výhody [12]:

- Společníci ručí za závazky společnosti omezeně.
- Při rozhodování o chodu společnosti není nutný souhlas všech společníků.
- Vklady mohou být v peněžité i nepeněžité formě.
- Podíly vyplácené společníkům, jež jsou fyzickými osobami, nepodléhají pojistnému na sociální pojištění.

Nevýhody [12]:

- Založení a chod společnosti s ručením omezeným je administrativně náročnější než u jiných forem podnikání. Musí se svolávat valná hromada, vytvářet zápisy z valných hromad a jiné administrativní záležitosti.
- Důvěryhodnost s. r. o. bývá menší než například osobních společností.
- Celkový zisk firmy podléhá dani z příjmů právnických osob a jednotlivé podíly společníků jsou poté ještě zdaněny srážkovou daní.

Akciová společnost

Akciová společnost je jednou z nejvýznamnějších forem podnikání zejména u velkých podniků. Bývá vybírána obzvláště v kapitálově náročnějších odvětvích. Základní kapitál je získáván od investorů výměnou za akcie o stanovené jmenovité hodnotě. Tím se z investorů stávají akcionáři, kterým vlastnictví akcií přináší práva přiznaná mu zákonem a stanovami. Jedním z nich je například podíl na zisku společnosti v podobě vyplácených dividend. Za porušení závazků společnosti neodpovídají akcionáři, ale společnost celým svým majetkem. [15]

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, která mimo jiné i volí a odvolává členy statutárního orgánu, představenstva. Představenstvo musí mít minimálně tři členy. Na podnikání a celou činnost společnosti dohlíží dozorčí rada, která je též nejméně tříčlenná. [10]

Výhody [12]:

- Akcionáři neručí za závazky společnosti.
- Obchodními partnery bývá vnímána jako solidní a stabilní společnost.
- Přístup k cizímu kapitálu je jednodušší než u jiných forem podnikání.
- Dividendy vyplácené akcionářům nepodléhají odvodům na sociální pojištění.

Nevýhody [12]:

- Je nutno získat vysoký základní kapitál.
- Založení a řízení společnosti je administrativně náročné.
- Zakladatelem nemůže být pouze jedna fyzická osoba. Společnost musí být založena buď právnickou osobou, anebo dvěma a více fyzickými osobami.
- Účetní závěrka musí být ověřena auditorem a poté zveřejněna.
- Celkový zisk společnosti podléhá dani z příjmu právnických osob a dále vyplácené dividendy jsou ještě zdaněny srážkovou daní.

3.2.3 Další formy podnikání

Existují ještě další právní formy, které podnikatel může pro svou činnost zvolit. Jedná se o družstva a evropské společnosti. Pro vytvářený podnikatelský záměr v následujících kapitolách se ovšem příliš nehodí, avšak kvůli základnímu přehledu jsou zde o těchto právních formách uvedeny alespoň základní informace.

Družstvo

Družstvo je společenstvím neuzavřeného počtu osob. Často bývá uzavíráno i za jiným účelem než je podnikání. Základním prvkem družstva jsou jeho členové. K jeho založení je potřeba minimálně dvou osob právnických nebo pěti fyzických. Členové do družstva vkládají kapitál, jehož výše je stanovena smlouvou. Za své závazky ručí družstvo celým svým majetkem. Nejvyšším orgánem je členská schůze, jejíž členové se schází minimálně jednou ročně. Statutárním orgánem je představenstvo a veškerá činnost družstva je pod dozorem kontrolní komise. [15]

Evropská společnost

Evropská společnost označována jako SE je nadnárodní akciová společnost založená podle práva Evropské unie. Za vytvořením nové formy SE byla snaha usnadnit volný pohyb kapitálu v rámci Evropské unie a sjednotit rozdílné pojetí národních obchodních společností. V České republice mohou evropské společnosti vznikat od konce roku 2004. Sídlo společnosti je možné libovolně přemísťovat po území Evropské unie. Základní kapitál je v minimální výši 120 000,- EUR a je rozvržen do příslušného počtu akcií. [24]

4 Zahájení podnikatelské činnosti

Pro podnikatelský záměr zpracovaný v následujících kapitolách je nejvhodnější právní formou podnikání společnost s ručením omezeným. Tato forma byla zvolena zejména díky nízkým požadavkům na základní kapitál, nepřilísné administrativní náročnosti založení a omezenému ručení. Práce je proto dále věnována pouze zakládání a chodu společnosti s ručením omezeným.

4.1 Získání živnostenského oprávnění

Nejen fyzická osoba, ale i osoba právnická, musí mít k vykonávání své činnosti živnostenské oprávnění. Základním krokem pro jeho získání je registrace na živnostenském úřadě pomocí Jednotného registračního formuláře uvedeného v příloze A. Spolu s tímto formulářem je nutné předložit i průkaz totožnosti odpovědného zástupce ustanoveného společníky firmy a případně i doklad o odborné způsobilosti. Nakonec je potřeba zaplatit poplatek, který se pohybuje od 1 000 Kč. [31]

4.2 Založení společnosti s ručením omezeným

Pokud se podnikatel rozhodne podnikat pod hlavičkou právnické osoby, má několik možností jak svou společnost založit.

4.2.1 Nákup ready-made společnosti

Nejrychlejším způsobem je nákup již existující společnosti, tak zvané ready-made společnosti. Podnikatel si na trhu vybere z nabízených společností, zaplatí a do dvou dnů podniká, aniž by musel obíhat jakékoliv úřady. [15]

Ready-made společnost je založena za účelem prodeje konečnému zákazníkovi, kterému přináší řadu výhod. Mezi tyto výhody patří zejména to, že prodaná společnost může okamžitě zahájit svou činnost a nevykazuje žádnou ekonomickou aktivitu, tudíž zde není žádné riziko skrytých závazků vůči třetím stranám. [34]

Při výběru výhodného začátku podnikání je klíčovým faktorem hlavně pořizovací cena ready-made společnosti. V České republice se zakládáním a následným prodejem tzv. prázdných společností zabývá velký počet firem a při nákupu je třeba zaplatit za jejich služby. Dnes lze na trhu ready-made společnost s ručením omezeným pořídit

již od 20 000 Kč, což je suma velmi blízká sumě placené při pořízení s. r. o. vlastními silami. [34]

4.2.2 Založení vlastní společnosti

Další variantou jak získat s. r. o. je vlastní založení společnosti. Jedná se o nejdější možný způsob, jelikož založení firmy se může protáhnout až na několik týdnů. Pro podnikatele je klíčová znalost legislativy a postupu samotného zakládání. [15]

Prvním krokem při zakládání vlastní společnosti je sepsání zakladatelské listiny nebo společenské smlouvy. Zakladatelská listina je sepisována, pokud má společnost pouze jednoho vlastníka. V případě, že je vlastníků víc, je vytvářena smlouva společenská. Sepsání smluv probíhá formou notářského zápisu. Tím vznikají i první výdaje. Je třeba počítat s tím, že náklady na sepsání smlouvy budou zhruba ve výši 3 000 Kč. [34]

Oba dva typy smluv musí obsahovat minimálně tyto náležitosti [26]:

- název firmy a sídlo společnosti,
- určení společníků,
- předmět činnosti podnikání,
- výši základního kapitálu a výši vkladu jednotlivých společníků včetně způsobu a lhůty jeho splacení,
- osobní údaje prvních jednatelů společnosti a způsob, jakým jednají jménem společnosti,
- určení správce vkladu,
- další údaje vymezené obchodním zákoníkem.

Po podpisu zakladatelské listiny nebo společenské smlouvy je dalším logickým krokem založení firemního účtu. Tento bankovní účet je veden na jméno společnosti a povinně ho zakládá správce vkladu uvedený ve společenské smlouvě. Nejdříve je třeba složit základní kapitál společnosti. U společnosti s ručením omezeným musí být ve výši minimálně 1 Kč. [26]

Aby společnost nabyla právní subjektivitu a mohla tak začít podnikat, je potřeba zapsat společnost do obchodního rejstříku. Společnost vznikne dnem zápisu, stane se právnickou osobou a získá tak práva i povinnosti s tím spojené. Sazby spojené

se zapsáním do obchodního rejstříku se zpravidla mohou vyšplhat až k 6 000 Kč. Celková suma při založení společnosti vlastními silami tak činí zhruba 10 000 Kč. [15]

Posledním základním krokem je registrace společnosti na finančním úřadě, správě sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovně. Po vzniku musí být společnost zaregistrována u finančního úřadu příslušného dle adresy sídla firmy. Přihlášená společnost poté získá identifikační číslo DIČ. Pokud se podnikatel rozhodne být dobrovolným plátcem DPH hned na začátku podnikání, lze u finančního úřadu rovnou požádat i o registraci k DPH. Registrace na správě sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovně je nutná pouze tehdy, pokud bude mít společnost zaměstnance. [33]

4.2.3 Založení LYŽÁČEK s. r. o.

Podnikatelským záměrem je založení lyžařské a snowboardové školy. Jelikož se jedná o činnost vykonávanou sezónně, společnost může být založena až před začátkem zimy. Podnikatel tak není v časové tísní a má dostatek času na studium problematiky založení společnosti, na její samotné založení a na realizaci dalších úkonů. Nákup ready-made společnosti, jejíž hlavní výhodou je rychlost založení, tedy postrádá smysl a je zbytečně investičně náročný. Autorka se proto rozhodla, že bude společnost založena vlastními silami.

4.2.3.1 Výhody s. r. o.

Při výběru vhodné právní formy podnikání bylo zohledněno několik faktorů. Nejpodstatnějšími z nich byly způsob ručení, velikost a forma základního kapitálu a přístup k cizímu kapitálu.

Z možných právních forem podnikání byla pro daný podnikatelský záměr vybrána společnost s ručením omezeným. Společníci s. r. o. ručí pouze omezeně, nikoliv celým svým majetkem a nepodléhají tak osobnímu riziku. Je nutné složit základní kapitál v minimální výši 1,- Kč na bankovní účet uvedený na jméno společnosti. Avšak pro lepší důvěryhodnost a zachování dobré podnikatelské image je vhodnější mít základní kapitál alespoň ve výši 200 000 Kč. Vklady do základního kapitálu nemusí být pouze v peněžité podobě, ale i v podobě nepeněžité, jako je například dlouhodobý či krátkodobý majetek. [33]

4.2.3.2 Sepsání zakladatelského dokumentu

Prvním krokem při zakládání s. r. o. je sepsání zakladatelského dokumentu. Vytvářená společnost má pouze jednoho společníka, neboli zakladatele, a tím je autor této práce. Zakladatelským dokumentem je tak v případě jednoho společníka zakladatelská listina, která vymezí základní právní vztahy vytvářené společnosti s ručením omezeným. Vzor zakladatelské listiny je uveden v příloze B. V případě zakládání lyžařské a snowboardové školy bude obsahovat zejména tyto informace:

- **Název společnosti:** Lyžaček s. r. o.
- **Sídlo společnosti:** J. A. Komenského 614, Most 43401
- **Živnostenské oprávnění č. 1:**
 - *Předmět podnikání:* Poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti lyžování a snowboardingu
 - *Druh živnosti:* ohlašovací vázaná
- **Živnostenské oprávnění č. 2:**
 - *Předmět podnikání:* Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
 - *Obory činnosti:*
 - Provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti
 - Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti
 - *Druh živnosti:* ohlašovací volná
- **Majitel a jednatel společnosti:** Tereza Císařová
- **Základní kapitál:** 200 000,- Kč

Zakladatelský dokument musí mít formu notářského zápisu. Cena zápisu je ovlivněna výší základního kapitálu. V příloze k vyhlášce č. 196/2001 Sb. jsou k jednotlivým výším základního kapitálu uvedeny tarifní hodnoty, podle kterých se cena notářského zápisu počítá. V případě Lyžaček s. r. o., kdy základní kapitál činí 200 000,- Kč, bude za zápis zapláceno 3 200,- Kč. [26]

4.2.3.3 Získání živnostenského oprávnění

Živnost je možné ohlásit na kterémkoliv centrálním registračním místě, to znamená na kterémkoliv obecním živnostenském úřadu. Ohlašovatel zde musí předložit vyplněný jednotný registrační formulář, doklad o zřízení či založení právnické osoby, doklad prokazující právní důvod pro užívání svého sídla a doklad o zaplacení správního poplatku. [29]

Společnost Lyžáček s. r. o. bude pro svou činnost potřebovat dvě živnostenská oprávnění, která jsou uvedena v zakladatelské smlouvě. Poplatky, jež musí být pro jejich získání uhrazeny, jsou ve výši 1000,- Kč za ohlášení živnosti při vstupu do podnikání, 500,- Kč za další ohlášení živnosti a 50,- Kč za přijetí podání kontaktním místem. Náklady na získání živnostenského oprávnění jsou tak v celkové výši 1 550 Kč. [29]

4.2.3.4 Splacení vkladu a zápis do OR

Pro potřeby společnosti bude zřízen bankovní účet u České spořitelny, která nabízí pro podnikatele a malé firmy vedení běžného účtu pro dosud nevzniklou obchodní společnost zcela zdarma. Tato fáze založení tedy nepřinese žádné zřizující náklady. Podmínkou je, že účet slouží pouze pro uložení peněžních prostředků pro dosud nevzniklou společnost a tyto prostředky mohou být čerpány pouze na úhradu zřizovacích výdajů, jako jsou například poplatky, mzdy nebo nájemné. [19]

Společnost vznikne zápisem do obchodního rejstříku. V případě Lyžáček společnost s ručením omezeným se podle zákona č. 549/1991 Sb. o soudních poplatcích zaplatí poplatek 6 000,- Kč.

Při zakládání společnosti se lze setkat i s dalšími náklady jako jsou například poplatky za výpis z katastru nemovitostí nebo za výpis obchodního či živnostenského rejstříku. Jednotlivé výpisy na Czech POINTu (pracoviště s rozšířenou působností pracovního úřadu) stojí 100,- Kč za první stranu a 40,- Kč za každou následující.

Celkové plánované náklady na založení Lyžáček s. r. o. jsou shrnuty v tabulce č. 1.

Tabulka č. 1: Celkové plánované náklady na založení spol. (v Kč)

Druh nákladu	Hodnota
Ohlášení živnosti	1 550
Zakladatelská smlouva	3 200
Zápis do Obchodního rejstříku	6 000
Další poplatky (výpisy, správní poplatky, atd...)	500
Plánované náklady celkem	11 250

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Za založení společnosti Lyžáček, s. r. o., bude přibližně zapláceno 11 250 Kč.

5 Podnikatelský plán Lyžaček s. r. o.

Podnikatelský plán je dokumentem popisujícím základní činnost podniku, jeho dlouhodobé cíle a možný postup jak těchto cílů dosáhnout. Pro začínajícího podnikatele je zpracování podnikatelského plánu velmi přínosné. Slouží mu zejména k lepší orientaci a informovanosti. Získané informace nevyužívá pouze podnikatel sám, ale například i jeho další společníci, investoři, zaměstnanci atd. Správně vypracovaný podnikatelský plán je také potřeba při žádosti o úvěr či veřejnou podporu pro prezentaci podnikatelského záměru při jednání s bankami a dalšími institucemi. [31]

Není přesně dáno, co by měl podnikatelský plán obsahovat. Každý investor či banka mají na jeho obsah odlišné požadavky. Podnikatel si tak může podnikatelský plán sestavit podle svých představ. Vytvořený podnikatelský plán by měl být srozumitelný, stručný, reálný, měl by vycházet z pravdivých informací a zároveň brát v úvahu veškerá možná rizika. [15]

Autor práce bude při sestavování podnikatelského plánu lyžařské školy Lyžaček postupovat podle předem stanovené osnovy vytvořené dle metodiky agentury Czech Invest, zřízené Ministerstvem průmyslu a obchodu za účelem podnikání a investic. Základní body podnikatelského plánu jsou [15]:

- titulní list a obsah;
- úvod a shrnutí;
- popis podniku;
- průzkum a analýza trhu;
- podniková strategie;
- marketingový plán;
- plánování a technická příprava rozvoje;
- provozní plán;
- řídicí tým;
- finanční plán;
- ekonomická analýza;
- analýza rizik;
- možnosti budoucího rozvoje.

5.1 Titulní list a obsah

Titulní list obsahuje obchodní název a logo firmy. Dále se zde uvádí název podnikatelského plánu, jméno autora, jména zakladatelů podniku, datum jeho založení a další základní informace. Zpravidla se na titulním listě uvádí prohlášení typu: *„Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.“* [9]

Titulní list podnikatelského plánu společnosti Lyžáček s. r. o. je uveden v příloze C. Obsahuje tyto základní informace:

- Vypracovala: Tereza Císařová
- Název organizace: Lyžáček, s. r. o.
- Forma podnikání: společnost s ručením omezeným
- Sídlo: J. A. Komenského 520, Most
- Kontaktní osoba: Tereza Císařová
- Předmět činnosti: Poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti lyžování a snowboardingu
- www: www.lyzacek.cz
- e-mail: lyzacek@gmail.com

Po titulním listu následuje obsah. Obsah by měl být zařazen před každý rozsáhlejší dokument. Často se na něj ale zapomíná, což ztěžuje celkovou orientaci v textu a při vyhledávání konkrétních informací se pak čtenář může zbytečně rozladit. Neměl by být delší jak na jednu až jednu a půl strany formátu A4. Pro lepší přehlednost do obsahu uvádíme pouze nadpisy první, druhé a třetí úrovně. [9]

5.2 Úvod a shrnutí

Úvodem každého dokumentu je popis účelu vytvořeného podnikatelského plánu. Bývá tomu tak zejména proto, aby nedošlo k nedorozumění mezi autorem a čtenářem. Čtenář hned v úvodu získá dost informací k tomu, aby zjistil, zda je pro něj dokument zajímavý či ne. [9]

Po úvodu následuje shrnutí, jež je stručným popisem celého obsahu podnikatelského plánu. Shrnutí musí být zajímavé, musí upoutat pozornost. Po přečtení shrnutí by měl čtenář již znát odpovědi na tyto základní otázky [9]:

- Jakou službu či produkty budeme poskytovat?
- Proč je naše služba či produkt lepší než ostatní?
- Na jakém trhu budeme podnikat?
- Jaká je celková kapitálová náročnost, potřeba cizích zdrojů, délka financování, schopnost splácení cizích zdrojů aj.?

Rozsah shrnutí závisí na typu podnikatelského záměru, charakteristice jednotlivých cílů a velikosti kapitálu potřebného k jejich dosažení. Jeho délka by se měla pohybovat mezi dvěma až sedmi stránkami textu. Hlavním problémem při vytváření shrnutí bývá právě to, jak zhustit všechny důležité informace na malý počet stran. [12]

5.2.1 Účel dokumentu

Účelem podnikatelského plánu Lyžáček, s. r. o. je ujištění podnikatele a případného investora o reálnosti projektu. Dokument slouží k souhrnu všech zdrojů potřebných k začátku podnikání, způsobu jak tyto zdroje získat a postup jak budou investovány. Úlohou podnikatelského plánu je ubezpečit podnikatele a investory, že podnikatelská činnost společnosti Lyžáček s. r. o. zajistí dostatečnou ekonomickou návratnost těchto investic. Podmínkou zahájení projektu je předložení dostatečného počtu argumentů, které dokáží, že činnost lyžařské školičky bude pozitivně přijata potenciálními zákazníky, že bude prospívat svému okolí a bude dlouhodobě ekonomicky výhodná.

5.2.2 Shrnutí informací o podnikatelském záměru

Společnost Lyžáček s. r. o. chce svým potenciálním klientům nabídnout služby lyžařské školy pod akreditací Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Hlavní činností bude výuka sjezdového lyžování a snowboardingu pod dohledem kvalifikovaných instruktorů.

Lyžařská škola Lyžáček bude svým klientům nabízet službu výuky sjezdového lyžování či snowboardingu. Výukové hodiny budou probíhat buď individuálně anebo ve skupině a to vždy pod vedením zkušeného instruktora. Vše se bude odehrávat v lyžařském areálu v Meziboří v Krušných horách.

Cílovou skupinou společnosti, na kterou bude orientována marketingová strategie, jsou zejména rodiny s dětmi předškolního a školního věku. Typickým budoucím zákazníkem je rodič s dítětem předškolního věku, které má s lyžováním či snowboarděním nulové anebo velmi malé zkušenosti. Klienty ale mohou být nejen lyžaři a snowboardisté začátečníci, ale i pokročilí, kteří chtějí svůj styl jízdy zdokonalit.

Společnost Lyžáček, s. r. o., bude v rámci své marketingové strategie využívat především kontaktní reklamu. Svě potenciální klienty chce oslovit reklamou umístěnou přímo v lyžařských střediscích Krušných hor, letáčky, svou činností na sociálních sítích a samozřejmě též zajímavým a interaktivním webem. U lyžařských školiček je velice důležitá také pozitivní reklama přenášená mezi klienty. Společnost proto chce ujišťovat své zákazníky, že se své činnosti nevěnuje pouze za účelem získání zisku, ale zejména aby přispívala svému okolí a pomohla vytvořit novou generaci milovníků zimních sportů.

5.3 Popis podniku

V rámci podnikatelského plánu je nutné popsat základní informace o podniku. Lze blíže specifikovat například sektor podnikání a trh působnosti. Uvede se zamýšlená právní forma založení společnosti, plánovaný rozvoj pro začátek podnikání, případně další důležité informace spojené se založením a následnou činností podniku. [37]

V popisu podniku by rozhodně neměly chybět základní informace o společnosti, jako je například druh podnikání nebo právní subjektivita. Dále je vhodné uvést vizi společnosti, její poslání, vytyčené cíle a budoucí rozvoj. Nelze též opomenout informace o strategických partnerech a investorech společnosti. [37]

5.3.1 Vedení společnosti, mise, vize a cíle

Společnost Lyžáček, s. r. o., je právnická osoba zakládána jediným vlastníkem Terezou Čísařovou. Zakladatelka má několikaleté zkušenosti v oboru, je kvalifikovanou instruktorkou lyžování s licenci typu C, Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Většinu svých zkušeností získala prací v lyžařských školách v Krušných horách, ale působila také i v lyžařských školách v zahraničních destinacích. Zájem a potřebné informace o založení vlastního podniku získala díky studiu ekonomie v Plzni.

Během výuky budoucích lyžařů měla zakladatelka možnost pracovat pro několik lyžařských škol, kterými se do jisté míry nechala inspirovat. Své zkušenosti by ráda uplatnila v praxi. V lyžařské škole bude vykonávat pozici manažera a v začátcích činnosti společnosti i samotného instruktora. Po zaběhnutí by však chtěla část své práce předat zaměstnancům a věnovat se pouze manažerskému postu.

Misí společnosti Lyžaček, s. r. o., je vychovávat budoucí lyžaře a snowboardisty a podělit se o svou lásku k zimním sportům.

Vizí společnosti je trvalý rozvoj firmy, založený zejména na příjemném pracovním prostředí a kvalifikovaných zaměstnancích. Společnost chce získat stabilní postavení na trhu lyžařských škol a získat své vlastní zázemí v jednom z lyžařských areálů Krušných hor.

Hlavním cílem Lyžaček, s. r. o., je zahájit svou činnost na začátku zimní sezóny v roce 2016 a v horizontu dvou let získat výhradní postavení na trhu jako jedna z nejkvalitnějších lyžařských škol v Krušných horách.

5.3.2 Místo podnikání

Sídlo společnosti Lyžaček je umístěno v Mostě. Svou činnost bude ale provozovat v nedalekém skiareálu Meziboří. Tento skiareál není příliš rozlehlý, přesto je veřejností velmi oblíbený zejména díky umístění areálu blízko větších měst, jako je právě Most, Duchcov a Litvínov. Umístění skiareálu je zobrazeno pomocí mapy v příloze D.

Areál se nachází v nadmořské výšce od 568 do 703 metrů nad mořem. Ve skiareálu je jedna hlavní sjezdovka s lyžařským vlekem. Sjezdovka je středně obtížná v délce 537 metrů a s převýšením 135 metrů. Je zde i malý dětský vlek, který bude vymezen pouze pro výuku lyžařské školy. Lyžařská škola však bude mít během svých výcviků možnost používat i hlavní vlek. V areálu se nachází několik restauračních zařízení, jmenovitě například restaurace „Na sjezdovce“. V blízkosti sjezdovky je pro zákazníky dostatek parkovacích míst na dvou parkovištích s celkovou kapacitou 250 míst.

V minulých letech se zde činností lyžařské školy zabývala společnost Allkon, s. r. o.. Její provoz ovšem nebyl pravidelný především kvůli neshodám při vedení a s největší pravděpodobností v následující sezóně nebude pokračovat. Zakladatelka společnosti chce ve skiareálu získat výhradní postavení, a to zejména díky podrobně vytvořenému podnikatelskému plánu a nabídnutím výhodných podmínek pro vedení skiareálu.

5.4 Průzkum a analýza trhu

Za základní kámen úspěchu podnikání bývá většinou považován dobrý nápad, myšlenka či idea. Avšak využít nabídku vycházející z tohoto nápadu, je na rozhodnutí zákazníka, které ovlivňuje konkurence a možnost uspokojení jeho potřeb substituty. Aby bylo zjištěno, zda bude podnikatelský nápad dobře uplatněn, je nutno získat informace o objemu a vývoji poptávky, o možných segmentech zákazníků a samozřejmě také o nabídce konkurence. Všechny informace musí být v rámci zvoleného oboru a územního rozsahu trhu, na který se bude vstupovat. [13]

Cílem je zjistit základní faktory, díky nimž lze odhadnout roční odbyt ve střednědobém výhledu. Mezi tyto faktory patří například [13]:

- celková minulá, současná a očekávaná velikost poptávky na daném trhu;
- nové požadavky a přání poptávky na sortiment a vlastnosti služeb;
- minulá a současná skladba zákazníků podle typů potřeby;
- spotřební zvyky zákazníků v daném oboru (kvalita, sezónnost aj.);
- celková minulá, současná a očekávaná velikost nabídky na daném trhu;
- minulý a současný počet konkurentů na daném trhu;
- minulá, současná a očekávaná cenová hladina;
- marketing a podpora prodeje konkurence;
- rozsah nabízených substitutů;
- specifika daného regionu (věková struktura obyvatel, roční příjmy obyvatelstva, přírodní klima, a další.).

Nejdůležitějším údajem je odhad odbytu. Stává se základem při rozhodování o dalším pokračování prací při zakládání podniku. Pokud je toto rozhodnutí kladné, stávají se stěžejními i další informace, které později rozhodují například o objemu nabízených služeb, o výši potřebných investic či o potřebě pracovních sil. [13]

5.4.1 Komplexní analýza

Pojem komplexní analýza bývá často zaměňován pojmem situační analýza či marketingový audit. Jedná se o systematický výzkum a šetření externího a interního prostředí podniku a to vše v období minulém, přítomném i budoucím. [2]

Podmínky a faktory, které podnik ovlivňují z vnějšku, jsou zkoumány pomocí externí analýzy. Tu dále dělíme na analýzu makro a mikroprostředí. Analýzou makroprostředí jsou hledáni činitelé, které podnik sám neovlivní, ale které na něj mají bezprostřední vliv. Zkoumají se např. ekonomické, kulturní či technologické činitele. Při rozboru mikroprostředí analyzuje blízké prostředí obklopující podnik. Do větší hloubky se zkoumá např. konkurence, dodavatelé, zákazníci, potenciaální příležitosti a hrozby. [2]

Vnitřní situace podniku je zkoumána pomocí interní analýzy. Podnikem prováděná interní analýza je rozbor faktorů, které na něj mají určitý vliv a které může do jisté míry ovlivnit. Blíže se zaměřuje například na organizační strukturu, finanční zdroje firmy, styl řízení a silné a slabé stránky firmy. [2]

Komplexní analýza Lyžáček, s. r. o., je prováděna v rámci vytváření podnikatelského plánu před zahájením podnikatelské činnosti. Informace, které budou vyhledávány, jsou zobrazeny v tabulce č. 2.

Tabulka č. 2: Komplexní analýza

Externí faktory	Interní faktory
1) Makroprostředí	1) Výrobek
a) Politické informace	2) Konkurenční výhoda
b) Ekonomické informace	3) Výkonnost podniku
c) Sociální	4) Zaměstnanci podniku
d) Technické	5) Marketingový mix
e) Demografické	6) Organizační struktura
f) Kulturní	7) Použité technologie
g) Přírodní	8) Nákladová pozice
2) Trhy	9) Silné a slabé stránky
3) Odvětví	10) Další faktory
4) Konkurence	
5) Dodavatelé	
6) Zákazníci	
7) Segmenty, cílové trhy	
8) Příležitosti, hrozby	
9) Další faktory	

Zdroj: Blažková, 2007

Sekundární informace byly získány prostřednictvím internetu. Primární informace vycházejí zejména z vlastních zkušeností autora získaných několikaletou praxí v oboru. Při zpracování údajů jsou použity zejména kvalitativní metody.

Analýza makroprostředí

Makroprostředí podniku bylo analyzováno pomocí PEST analýzy, což je důkladný rozbor politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů prostředí, které mohou ovlivnit činnost podniku. [4]

Tabulka č. 3: PEST analýza Lyžáček s. r. o.

PEST analýza Lyžáček, s. r. o.			
Politicko-právní	Ekonomické	Kulturně-sociální	Technologické
Legislativa regulující podnikání s. r. o.	Vývoj HDP	Demografické faktory	Vývoj nových technologií
Legislativa určující zdanění s. r. o.	Míra nezaměstnanosti	Životní styl obyvatelstva	Změny v informačních technologiích
Pracovní právo	Průměrná výše důchodů obyvatelstva	Móda, záliby, koníčky	
Ochrana životního prostředí	Úrokové sazby	Vývoj životní úrovně	
Vládní nařízení	Měnové kurzy	Majetek zákazníků	
	Míra inflace		

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Politicko-právní prostředí

Politicko-právní faktory vytváří rámec pro všechny podnikatele. Souvisí s politickou situací v zemi. Promítají se zde jednotlivé legislativní předpisy ČR. Z důvodu velkého rozsahu jednotlivých zákonů a nařízení jim práce nebude dopodrobna věnována. Bližší rozbor bude proveden u ekonomických faktorů ovlivňujících podnik Lyžáček, s. r. o..

Ekonomické prostředí

Jedním z ekonomických faktorů je vývoj HDP. V roce 2015 se české ekonomice dařilo nejvíce za posledních osm let. Růst HDP stoupl oproti předchozímu roku o 2%, celkem tak dosáhl 4,3%. Avšak v závěru roku došlo ke zpomalení ekonomiky. Faktory ovlivňující její růst začaly vyprchávat a ekonomika nyní stagnuje. [5]

Dalším ekonomickým faktorem, který nepřímo ovlivňuje činnost podniku je míra nezaměstnanosti. V roce 2015 nastal oproti předchozímu roku příznivý vývoj a zaměstnanost stoupla o 1,3%. Na konci roku bylo zaměstnáno 5,2 mil. osob, což je dohromady s rokem 2008 zatím nejvyšší dosaženou hranicí v celé historii samostatné ČR. Obecná míra nezaměstnanosti v prosinci 2015 skončila na úrovni 4,6%. [5]

Rostoucí poptávka po pracovnících se odrazila i v oblasti důchodů. V roce 2015 rostly mzdy tempem nejvyšším za posledních osm let. Průměrná hrubá mzda na konci roku vzrostla o 3,8% a to až na 28 152 Kč. Jde o nejvyšší růst od projevů hospodářské krize v roce 2009. Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy lze vyčíst z následujícího grafu, který mimo jiné zobrazuje pozitivní vývoj reálné mzdy v podnikatelské sféře. [5]

Graf č. 1: Průměrná hrubá měsíční mzda nominálně a reálně (přepočtené počty zaměstnanců, y/y v %)



Zdroj: ČSÚ, 2016

Základní úrokové sazby zůstávají i nadále velmi nízké, a tak domácnosti a podniky převádějí své termínované vklady do likvidnějších podob. Úrokové sazby domácností při vkladech s dohodnutou splatností se pohybují ve výši 1,6% a při vkladech s výpovědní lhůtou ve výši 1,37%. Nefinanční podniky sjednávají sazby pohybující se kolem 0,21% a 0,78%. [5]

Jelikož se podnik Lyžáček bude nacházet v Krušných horách, mezi jeho potenciální zákazníky patří i německá klientela. Jedním z faktorů, který může jeho činnost ovlivnit, je tedy i aktuální měnový kurz eura. Už od listopadu 2013 je kurz eura udržován nad hladinou 27 Kč a s největší pravděpodobností tak bude uměle udržován i nadále. Pro společnost by posilování koruny vůči euru nebylo výhodné, slabá koruna totiž může přilákat zahraniční zákazníky. Plánovaný vývoj měnového kurzu je tedy pro podnik optimální. [5]

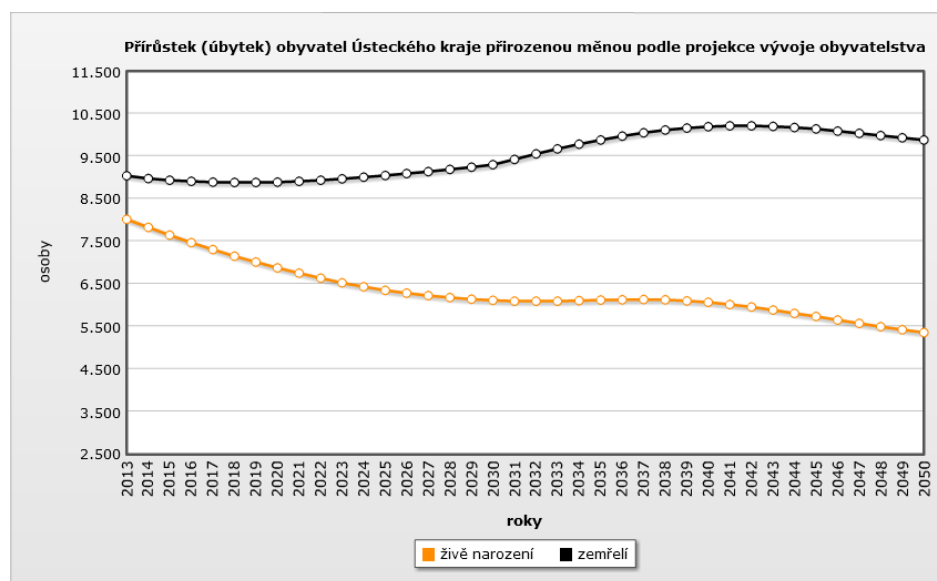
Posledním z ekonomických činitelů vytvořené PEST analýzy je míra inflace. V roce 2015 se celková cenová hladina zvýšila pouze o 0,7%. Její růst se tak oproti

předchozímu roku výrazně zpomalil. Z pohledu domácností se spotřeba zdražila o pouhých 0,1%. Míra inflace se postupně snižuje již třetím rokem. V roce 2015 klesla na svou nejnižší hodnotu od roku 2003 a to až na +0,3%. Momentálně se míra inflace ustálila na +0,4%. [5]

Kulturně-sociální prostředí

Jedním z úhlů, jak lze analyzovat kulturně-sociální prostředí, je z pohledu demografického. Podle projekce vývoje přirozeného přírůstku či úbytku obyvatel lze předpokládat, že se počet narozených dětí bude i nadále snižovat. Pro podnikání v oblasti výuky zimních sportů tento předpoklad není příliš příznivý, jelikož převážná většina zákazníků jsou rodiče, kteří službu vyžadují pro své děti. Úbytek dětí by mohl způsobit značné problémy, avšak bude pravděpodobně vyvážen zvyšujícím se zájmem o služby výuky lyžování a snowboardingu. Předpokládaný přírůstek nově narozených v Ústeckém kraji je zobrazen v grafu č. 2. [21]

Graf č. 2: Přírůstek obyvatel Ústeckého kraje



Zdroj: ČSÚ

Mezi další demografické ukazatele patří i skladba obyvatel podle věkových skupin. V dnešní době je často řešeným problémem stárnutí obyvatelstva. V roce 2015 děti do 14 let zaujímaly zhruba 18% celkového počtu obyvatel v Ústeckém kraji, obyvatelé ve věku 15 až 64 let téměř 66% a zbylých 16% patřilo obyvatelům starších 65 let. V budoucnu bude počet dětí a dospělých do 65 let klesat a počet obyvatel starších 65 let

se bude razantně navyšovat. V horizontu 10 let bude zaujímat až 22% celkového počtu obyvatel v kraji. Společnost Lyžaček, s. r. o. to může ovlivnit stejně jako snižující se porodnost. Poněvadž potenciálními klienty společnosti jsou zejména mladí lidé s dětmi, tržní segment společnosti Lyžaček se bude v dalších letech zmenšovat. [20]

Faktorem, který má na činnost výuky zimních sportů významný vliv, je životní styl obyvatelstva. V současnosti se do popředí dostává snaha o zdravý životní styl, jehož součástí není pouze zdravá výživa ale i dostatek pohybu. A pohyb je právě to, co může společnost Lyžaček svým zákazníkům nabídnout. Jelikož jsou lyžování a snowboarding zimní sporty vhodné i pro rekreační sportovce a naučit se je zvládne i člověk bez větší fyzické přípravy, jsou v zimě nejvyhledávanějším sportem vůbec.

Nejen že je sportování součástí zdravého životního stylu, ale stává se i jakýmsi módním prvkem. A nejedná se jen o letní sporty. Vysoce oblíbenými se stávají i sporty na sněhu. Dříve byl populární zejména snowboarding. Pokud si měl začátečník vybrat mezi učením se na lyžích nebo na snowboardu, ve většině případů vyhrál snowboard. Avšak v dnešní době už není tento trend tak značný a do popředí se znovu dostává sjezdové lyžování. Lyžařská a snowboardová škola Lyžaček se proto zaměří zejména na výuku lyžování. Samozřejmě zde ale nesmí chybět ani výuka snowboardingu. V čtené oblibě je nově i běžecké lyžování. Když jste před několika lety vyrazili do hor na běžkách, za celodenní túru jste potkali pouze pár nadšenců. Naopak dnes už by bylo potřeba vytvořit několika proudové stopy pro početné davy běžkařů. V nabídce lyžařské školy Lyžaček se proto objeví i výuka běžeckého lyžování spolu s dalšími doplňkovými službami jako je například výuka telemarku.

Životní úroveň obyvatel v Ústeckém kraji je snižována díky nepříznivým podmínkám na trhu práce. Většina obyvatel se proto stěhuje za prací nebo za studiem do jiného kraje. Míra nezaměstnanosti v kraji se stále pohybuje pod celorepublikovou úrovní. Dobré pověsti Ústeckého regionu nepřispívá ani poměrně vysoká kriminalita a statut znečišťovatele měrných emisí. I přes tyto nepříznivé podmínky jsou však Krušné hory hojně navštěvovanou lokalitou. [22]

Jedním ze sociálních činitelů ovlivňujících podnik Lyžaček, s. r. o. je i majetek potenciálních zákazníků co se týče sportovního vybavení. Častým příkladem je rodič, který sám nelyžuje, a do lyžařské školy přihlásí svého potomka, aniž by měl patřičné lyžařské vybavení. Je proto nucen navštívit půjčovnu, kde si lyžařskou výbavu vypůjčí

za určitý poplatek. Za hodinu výuky potom zaplatí skoro dvojnásobek ceny. Zaučení malého budoucího lyžaře se tak stává velmi nákladným a ne všichni zákazníci jsou ochotni za výuku utratit tak vysoké částky. Jedinou možností, jak se těmto problémům vyhnout, je informovat potenciální klienty, aby se snažili si lyžařské vybavení vypůjčit od rodiny či známých.

Technologické prostředí

Technologické faktory mají na provoz Lyžaček, s. r. o., pouze velmi malý vliv. Nenabízí se zde příliš velká možnost využití nových technologií. Jediné technologie využívané při činnosti lyžařské školy jsou lyžařské vleky a informační technologie. Je zcela zbytečné věnovat se vývoji lyžařských vleků, jelikož pro společnost jsou momentálně cenově nedostupné. Co se týče informačních technologií, společnost si bude na založení webových stránek najímat externí firmu. Případné nutné změny internetových stránek budou opět v kompetenci této firmy.

Nelze též opomínat faktory, které nejsou součástí prostředí analyzovaného PEST analýzou. Velmi významným faktorem, který může silně ovlivnit ziskovost podniku, jsou klimatické podmínky. Pokud v zimním období nebude dostatek sněhu a skiareál Meziboří nebude v provozu, do provozu nebude uvedena ani lyžařská škola. Majetkem skiareálu ani lyžařské školy bohužel nejsou sněžná děla, která by při nedostatku sněhu areál zasněžila umělým sněhem. Příznivé klimatické podmínky jsou tak nejdůležitějším činitelem, který provoz podniku ovlivňuje.

Analýza odvětví

Průzkum a analýza odvětví byly provedeny pomocí Porterova modelu pěti sil. Model vytvořený Michaelem Porterem zkoumá základní činitele, které ovlivňují ziskovost a provoz společnosti. Jeho součástí je rozbor informací o konkurenci, nové potenciální konkurenci, substitutech, kupujících a dodavatelích. [2]

Rivalita mezi konkurenty

Podrobný popis konkurence je vytvořen v následující kapitole věnované průzkumu trhu. Pomocí této analýzy byli stanoveni 3 hlavní konkurenti společnosti Lyžaček. Jedná se o lyžařské školy ZIMLET Klíny, Ski school Bouřňák a Veřejnou lyžařskou školu Český Jiřetín. Všechny tyto školy nabízejí velmi podobné služby, avšak rivalita mezi nimi není

v současné době nijak výrazná. Situace na trhu je momentálně příznivá, a tak podniky nejsou nuceni do intenzivního konkurenčního boje.

Noví konkurenti vstupující do odvětví

V oblasti služeb výuky lyžování a snowboardingu neexistují žádné výrazné bariéry vstupu na trh. Jedinou nevýhodou nově vytvořených škol může být její umístění. Ve většině lyžařských středisek v České republice již mají své zázemí zaběhnuté lyžařské školy a umístit novou školu do střediska, kde už konkurence je, může zapříčinit její rychlý konec. Avšak poptávka po službách výuky zimních sportů je značná a vysoce převyšuje nabídku. Nově založená lyžařská škola by proto neměla mít s hledáním zákazníků velké problémy.

Náklady na založení lyžařské školy se také pohybují poměrně v malých číslech. Odlišit se od konkurence a snížit tak riziko spojené se vstupem nových konkurentů na trh je proto velmi důležité. Lze se diferencovat například zvýšením kvality svých služeb, detailním rozčleněním trhu nebo lepším porozuměním požadavkům zákazníka.

Substituty

Služby, které by nahrazovaly současnou nabídku na trhu, momentálně nepředstavují riziko a není potřeba kvůli nim přijímat žádná zvláštní opatření. Jediné instituce, které by mohly nabídnout alternativní možnost výuky, jsou státní a soukromé školy. Na základních, středních i vysokých školách jsou organizovány lyžařské výcviky, jež jsou schopny nahradit výuku v lyžařské škole. Avšak jejich účastník většinou nemůže výcvik absolvovat častěji než jednou za rok. Na výcvicích tohoto typu je výuka prováděna zejména skupinově a ne vždy pod dohledem zkušeného instruktora. Hlavní nevýhodou těchto „lyžáků“ je též věkové omezení. Z pravidla nejsou organizovány pro děti mladší 10 let.

Smluvní síla kupujících

Zkušenosti zákazníků jsou důležité zejména pro zlepšování kvality služeb společnosti. Ovšem jejich názory na nabízené služby nezískává pouze podnik, ale i široké okolí a fungují jako reklamní sdělení pro další klienty. Postačí jediný nespokojený zákazník a může napáchat závažné škody. Společnost se proto musí mít na pozoru a kvalitě svých služeb věnovat velkou pozornost.

Zákazníci se vždy snaží tlačit na ceny směrem dolů. V oblasti výuky lyžování ovšem jejich vyjednávací síla není příliš vysoká. Cena je stanovena konkurencí a podmínkami v lyžařských střediscích.

Vyjednávací síla dodavatelů

Lyžařská škola pro svou činnost nepotřebuje žádného pravidelného dodavatele. Investice spojené s nákupem zboží se objevují pouze před zahájením činnosti. Pokud společnost potřebuje nákupy během své činnosti, nákupy jsou prováděny velmi nepravidelně a většinou v malém množství. Výrobky a služby, které bývají lyžařskou školou poptávány, jsou navíc standardní a na trhu volně dostupné. Žádná hrozba ze strany dodavatelů tedy pravděpodobně nevznikne.

5.4.2 Průzkum trhu

Celkový popis trhu

Společnost Lyžáček, s. r. o. bude nabízet služby výuky lyžování a snowboardingu. Svou činnost bude provozovat v rámci trhu lyžařských škol v Krušných horách. Jelikož se místo podnikání společnosti nachází ve skiareálu Meziboří, budou analyzovány pouze lyžařské školy na Mostecku a v blízkém okolí.

Podle velikosti zájmu o výuku zimních sportů a úspěchu již existujících lyžařských škol, lze usuzovat, že velikost trhu je velmi značná a je zde možnost se na trhu uchytit. Poptávka po výuce sjezdového lyžování a snowboardingu v posledních letech roste, což je možné sledovat i podle velkého počtu obnovených a nově založených lyžařských škol. Největším „strašákem“ při vstupu na trh jsou již stávající podniky nabízející výuku lyžování a snowboardingu, avšak v námi zvolené lokalitě jich není příliš mnoho. Zakladatelka společnosti Lyžáček, s. r. o. věří, že se svou koncepcí, kvalitou a cenou nabízených služeb bude její společnost od konkurence lišit.

Konkurence nabízející totožné služby

V současné době v okolí Meziboří působí několik lyžařských škol. Většina z nich je umístěna v určitém lyžařském areálu. Lyžařské školy můžeme najít nejbliže na Klínech, na Bouřňáku, a v Českém Jiretíně. Tyto areály jsou od Meziboří vzdáleny zhruba půl hodiny jízdy autem. Další školy jsou umístěny ve vzdálenějších střediscích,

cca. hodinu a půl jízdy autem, a to na Klínovci, na Telnici a na Božím Daru. Nejsilnějším konkurentem společnosti bude agentura ZIMLET.

ZIMLET, s. r. o.

Sportovní a zážitková agentura ZIMLET, s. r. o., provozuje svou činnost ve Sportareálu Klíny. Nabízí velké množství služeb jak v letní, tak v zimní sezóně, kdy se zabývá zejména provozem lyžařské a snowboardové školy. Pro společnost Lyžaček, s. r. o. je v oblasti nejsilnějším konkurentem. [38]

I přestože agentura je poměrně mladá, její pozice na trhu je velmi silná. Svou činnost zahájila na začátku zimní sezóny v roce 2013, kdy ve Sportareálu Klíny nahradila předchozí lyžařskou školu. Tento rok má za sebou již třetí zimní sezónu.

Mezi pozitiva této školy patří vlastní výukový areál s pojízdným kobercem, který je vhodný zejména pro lyžaře začátečníky. V případě výuky pokročilých lyžařů a snowboardistů je využíván hlavní vleč sportareálu. Výuka probíhá buď individuálně anebo skupinově. Za individuální hodinu s instruktorem zákazník zaplatí 440 Kč, za dvě hodiny 840 Kč. Skupinové lekce jsou pouze pro děti od 5 do 11 let, kdy 2 hodiny výuky budou zákazníka stát 440 Kč. [38]

Výuka ve skupině byla oblíbená hlavně v minulé sezóně. Zákazníky lákala zejména příznivá cena, ovšem efektivita těchto hodin je oproti privátní výuce výrazně nižší. Zaměstnanci, kteří jsou zodpovědní za výuku skupin, podle autorčina názoru zcela nedoladili systém, jakým vyučovali. Lyžař začátečník se pak po několika hodinách skupinové výuky skoro nic nenaučil. Zákazníci si tohoto nedostatku samozřejmě všimli a tuto zimní sezónu začali opět hojně využívat individuální hodiny. Přitom výuka ve skupině, pokud je dobře vedena, může být pro začínajícího lyžaře velmi přínosná.

O ZIMLET, s. r. o. a Sportareálu Klíny má autorka hodně informací hlavně díky vlastním zkušenostem s prací pro obě společnosti. Z velké části se těmito zkušenostmi nechala inspirovat. V posledních letech pracovala zejména pro agenturu ZIMLET s. r. o. jako instruktorka lyžování, avšak nebyla zcela spokojena se systémem, jakým agentura funguje. Velká nespokojenost je spojena zejména s přístupem k zaměstnancům. Pracovní prostředí zde není příliš přívětivé, i proto se rozhodla založit vlastní společnost a začít své vlastní podnikání.

Ski school Bouřňák

Lyžařská škola Bouřňák se nachází v areálu Sport Centra Bouřňák v Mikulově. Nabízí služby nejen výuky lyžování a snowboardingu, ale i výuky telemarku, půjčovny vybavení, servisu materiálu a ubytování. [35]

Výuka lyžování či snowboardingu probíhá buď v individuálních hodinách, kdy se cena jedné výukové hodiny pohybuje ve výši 320 Kč, anebo ve formě víkendových kurzů. Začínajícím lyžařům od 3,5 do 5 let jsou věnovány kurzy Explorers, které zahrnují celkem 4 denní lekce po 1,5 hodině. Za kurz pro začátečníky zákazník zaplatí 940 Kč. Cena jedné skupinové hodiny pro začátečníky se tak pohybuje kolem 160 Kč. [35]

Na kurz Explorers navazuje kurz Discovery, jež je určen pro mírně až středně pokročilé lyžaře. Účastník tohoto kurzu absolvuje 4 denní lekce po 2 hodinách výuky. Cena pokročilého kurzu je již o něco vyšší a to ve výši 1590 Kč. Za jednu hodinu skupinového kurzu pro pokročilého lyžaře, tak zákazník zaplatí zhruba 200 Kč. [35]

Veřejná lyžařská škola Český Jiřetín

Lyžařská škola v Českém Jiřetíně je jednou z akreditovaných škol Českého svazu lyžařských škol v ČR. Ve své nabídce má individuální či skupinovou výuku lyžování a snowboardingu, která však probíhá pouze o víkendech a prázdninách. Výuka je vedena buď v areálu dětské školky s lanovým vlekem anebo přímo na sjezdovkách skiareálu Český Jiřetín. [36]

Za individuální výuku lyžaře začátečníka zaplatí zákazník 350 Kč za hodinu. Hodina individuálního výcviku pokročilého lyžaře, jež probíhá na vlecích skiareálu, stojí 400 Kč. Pokud si zákazník zvolí místo individuální výuky skupinovou, ušetří pouze 50 Kč. Za jednu výukovou hodinu lyžování ve skupině zaplatí 300 Kč. Jako jediná v okolí má škola v Českém Jiřetíně rozdílnou sazbu pro výuku na snowboardu. Jedna hodina výuky snowboardingu zde zákazníka přijde na 450 Kč. [36]

Lyžařské školy v okolí Klínovce

Další konkurenční podniky nabízející totožné služby jako zakládající Lyžáček, s. r. o., se nacházejí až ve vzdálenějších střediscích jako je Skiareál Klínovec, Novako, Telnice nebo Sjezdovka Božím Daru. Na Klínovci provozuje svou činnost Lyžařská škola JPK, na Božím Daru školy Yettischool, NOVAKO school a Zimní škola Penguin a v Telnici

vyučuje lyžařská škola Adventure Company. Všechny tyto areály jsou od sídla společnosti Lyžaček, s. r. o. vzdálené zhruba jeden a půl hodiny cesty autem. Díky této vzdálenosti je jejich vliv na Lyžaček, s. r. o. minimální.

Pro srovnání cen ve všech střediscích byla vytvořena následující tabulka:

Tabulka č. 4: Srovnání cen výuky (v Kč)

CENÍK VÝUKY	Sjezdové lyžování			Snowboarding		
	Individuální / 1h			Skupinová / 2h	Individuální / 1h	
	1 osoba	2 osoby	3 osoby	1 osoba	1 osoba	2 osoby
ZIMLET Klíny	440	770	940	440	440	770
Ski school Bouřňák	320	420	520	320	320	320
Veř. lyž. škola Český Jiřetín	350	700	-	600	450	900
Lyž. škola JPK	550	780	-	430	550	780
Yettischool	310	550	630	280	310	550
NOVAKO school	340	580	-	350	340	580
Zimní škola Pinguin	660	-	-	-	-	-
Adventure Company	395	590	-	450	395	590

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Ceníky jednotlivých škol se odvíjí zejména od velikosti areálu, ve kterém jsou lyžařské školy umístěny. Z tabulky lze vyčíst, že cenově nejvýhodnější je výuka v lyžařské škole na Bouřňáku. Jedinou nevýhodou v nabídce této školy oproti konkurenčním je, že skupinová výuka je prováděna pouze v dlouhodobých víkendových kurzech. Dalším faktorem, co snižuje konkurenční vliv školy, jsou v poslední době nepříznivé klimatické podmínky. Skiareál Bouřňák je poměrně rozlehlý areál a při špatných sněhových podmínkách se nestíhá celý zasněžít umělým sněhem, proto často nejsou vleky ani lyžařská škola v provozu.

Konkurence nabízející podobné služby

Na trhu se službami v oblasti výuky sjezdového lyžování a snowboardingu jsou ještě další lyžařské školy, které nenabízí individuální hodinovou výuku, ale pouze lyžařské a snowboardové kurzy. Na Mostecku a v jeho blízkém okolí nalezneme dvě lyžařské školy věnující se této činnosti.

Jednou z nich je Lyžařská škola Most. Lyžařská škola v Mostě má ve své nabídce několikadenní kurzy, které se konají v areálech v Českém Jiřetíně, na Telnici, na Klínovci či na Klínech. Cena čtyřdenního kurzu se pohybuje kolem 1500 Kč

za osobu. Aktivita této školy však není nijak výrazná. Tuto sezónu byl zorganizován pouze jeden kurz sjezdového lyžování. [28]

Za konkurenci Lyžaček, s. r. o., lze považovat i Lyžařskou školu Klínovec, která svým klientům nabízí víkendové kurzy lyžování a snowboardingu. Kurzy trvají 2 či 4 dny a jsou organizovány každý víkend po celou zimní sezónu. Každý den je čtyřhodinový výcvik rozdělen na dvě hodiny dopoledne a dvě hodiny odpoledne. Výuka probíhá ve skupině na privátních vlecích mimo Skiareál Klínovec. Cena kurzu se pohybuje od 750 Kč na den. [27]

5.5 Podniková strategie

Při zakládání nového podniku tvoří výsledky analýzy trhu dostatečnou základnu pro stanovení podnikové strategie. Celková strategie je tvořena dílčími prvky, jimiž jsou geografická strategie, strategie z hlediska tržního podílu, strategie z hlediska vazby výrobek-trh a marketingová strategie. [3]

Geografická strategie, segmentace trhu

Firma si musí stanovit, který z trhů bude pro její činnost podstatný z hlediska geografického zaměření své činnosti. Vymezí si tak trh, na kterém může oslovit své současné a potenciální zákazníky. Na vybraném trhu stanoví jednotlivé segmenty zákazníků a rozhodne, jaká geografická strategie by byla pro podnik nejvhodnější. Může se zaměřit na všechny segmenty regionálního trhu, na všechny segmenty ve všech geografických oblastech či pouze na jeden určitý segment ve zvolené geografické oblasti. [3]

V kapitole 6.4.2 byl vymezen cílový trh, na který bude společnost Lyžaček soustředit svou činnost. Z geografického hlediska se jedná o obyvatele Ústeckého kraje a blízkého okolí. Cílovou skupinu dále dělíme do 5 zákaznických segmentů:

1. Do prvního segmentu zákazníků řadíme rodiče, kteří sami nelyžují či nejezdí na snowboardu a tuto dovednost by chtěli naučit své děti. Většinou se jedná o sportovně založené lidi ve věku 25 až 45 let, kteří v mládí zkušenost na lyžích nezískali a nyní už se postavit na lyže bojí. Co nedopřáli jim jejich rodiče, to by proto chtěli dopřát svým dětem. Jedná se o nejvýznamnější segment trhu s nejvyšším počtem potenciálních zákazníků.

2. Do dalšího tržního segmentu patří rodiče, kteří jsou již nadšenci do zimních sportů a dovednosti na lyžích či na snowboardu chtějí naučit i své děti. Jedná se převážně o rekreační sportovce ve věku 25 až 45 let. Tento segment pro podnik již není tak podstatný, jelikož velký počet potenciálních zákazníků z tohoto segmentu raději učí své děti pod svým dohledem, než by platili výuku v lyžařské škole.
3. Třetím segmentem jsou lidé starší 15 let, již nikdy dříve nelyžovali, či nejezdili na snowboardu. Jsou úplnými začátečníky a chtějí by si základy lyžování či snowboardingu osvojit. Častěji se jedná spíše o ženy než o muže, jelikož muži jsou zpravidla samouci. Naopak ženy mívají z výuky většinou mnohem větší strach, a proto volí jistotu spojenou s profesionálním dohledem instruktora.
4. Do čtvrtého segmentu řadíme lidi, kteří již na lyžích či na snowboardu umí jezdit, a chtějí se dovednosti zdokonalit. Zpravidla se jedná o rekreační sportovce ve věku od 15 let.
5. Posledním tržním segmentem jsou organizace, zejména základní školy, které mohou služby lyžařské školy využít pro své lyžařské výcviky.

Služby nabízené lyžařskou školou Lyžáček pokrývají všechny přání a požadavky potenciálních zákazníků ze všech segmentů. Společnost se proto zaměří na všechny segmenty ve zvolené geografické oblasti.

Strategie z hlediska podílu na trhu

Podnikatel si z hlediska předpokládaného podílu na trhu může vybrat ze tří základních strategií. Jednou z nich je strategie nákladového prvenství, kdy je základem snaha o udržení nižších nákladů, než jsou náklady konkurence. Další ze strategií z hlediska podílu na trhu je strategie diferenciací, která se zaměřuje na odlišení vyráběných produktů či nabízených služeb od konkurence svou jedinečností. Poslední z využívaných strategií je strategie tržního výklenku, kdy se podnik soustředí pouze na jasně vymezený cíl. Jeho činnost je poté mnohem účinnější než kdyby podnik operoval na širokém konkurenčním poli. [3]

Z hlediska podílu na trhu zvolila majitelka společnosti strategii diferenciací. Základem uplatnění této strategie je odlišení nabízených služeb od konkurence. Toho chce majitelka dosáhnout zvyšováním kvality služeb společnosti. Kvalita služeb výuky lyžování a snowboardingu je úzce spojená s kvalifikací instruktorů. Během sezóny proto budou organizovány pravidelné workshopy a školení zaměstnanců. Důležitá

je také celková péče o zaměstnance, neboť více spokojených pracovníků vede na trhu služeb k většímu počtu spokojených klientů.

Strategie z hlediska vazby výrobek-trh

Vazba výrobku na trh a podle této vazby určená strategie do velké míry vymezuje i marketingovou strategii projektu. Podnikatel má možnost si vybrat mezi čtyřmi typy strategie. Může se buď zaměřit na rozšíření podílu současných produktů, orientovat se na nové produkty pro současné trhy, zaměřit se na proniknutí dosavadních produktů na nové trhy, anebo se může orientovat na proniknutí nově vytvořených výrobků na nové trhy. [3]

Jelikož společnost Lyžáček je teprve na začátku své podnikatelské činnosti, všechny služby, jež budou nabízeny, jsou nově vytvořené. Společnost bude na trhu novým subjektem a tak bude strategie podniku zaměřena zejména na budování dobrého jména společnosti a vytvoření stabilní pozice na trhu. Toho lze dosáhnout především péčí o zákazníky a pozitivní reklamou přenášenou spokojenými klienty.

Marketingová strategie

Správně zvolená marketingová strategie vede ke zvýšení prodejů firmy, z toho důvodu je potřeba jí věnovat dostatečnou pozornost. Marketingová strategie podniku Lyžáček je podrobně definována v následující kapitole 5.6 Marketingový plán.

5.6 Marketingový plán

Realizace marketingového plánování umožňuje poznat a porozumět vnějším a vnitřním činitelům, jež na firmu působí. Na schopnosti řídit své činnosti ve shodě s těmito činiteli závisí úspěch firmy. Podnikatel, který využívá marketingového plánování a řízení, bude lépe připraven předvídat a přizpůsobovat se pozdějším změnám. [8]

Drobní podnikatelé ale většinou jeho důležitost podceňují, přitom jednou ze základních příčin bankrotu malých firem může být právě „...neexistence výrobní a obchodní strategie, spojená s nereálnou optimistickou představou o velikosti trhu a podceněním volby vhodného okamžiku pro zahájení podnikání.“ [1]

Mezi další důvody, proč malé podniky nevytváří marketingový plán, patří například nedostatek zaměstnanců, málo finančních zdrojů, nedostatek času na dlouhodobé plánování, ale také nedůvěra a neochota zaučit své pracovníky v oblasti plánování. [10]

Mezi základní úkoly marketingového plánu patří [10]:

- identifikovat silné a slabé stránky podniku a konkurenčních výhody a odstranit tak možná rizika;
- ověřit správnost a reálnost zahájení podnikatelské činnosti či rozšíření podnikání;
- ujasnit vize a cíle podniku;
- fungovat jako návod pro vlastní řízení firmy a dosažení podnikových cílů;
- informovat zaměstnance o podnikových záměrech a motivovat je k vlastnímu přispění při dosahování podnikových cílů;
- sloužit jako jeden ze základních dokumentů při získání cizího kapitálu.

5.6.1 Analýza služeb a konkurenční výhody

Při analýze služby, je důležité si ujasnit, co je vlastně zákazníkovi prodáváno a proč by měl zákazník dané službě dát přednost před konkurencí.

Lyžařská škola Lyžáček bude svým zákazníkům nabízet služby výuky sjezdového lyžování, snowboardingu, běžeckého lyžování a telemarku. Výuka bude probíhat vždy pod dohledem zkušeného instruktora a to buď individuálně anebo ve skupině 3 a více lidí. Instruktoři budou vyučovat zábavnou formou pomocí metodiky Asociace profesionálních učitelů lyžování. Součástí vyučování dětí tak budou i různé hry a soutěže. Většina výuky se bude odehrávat v areálu lyžařské školy s lyžařským vlekem, kde je jak mírný svah pro začátečníky, tak i středně náročný svah pro středně pokročilé. Hodiny pokročilých lyžařů a snowboardistů a hodiny telemarku budou probíhat na sjezdovce ve skiareálu Meziboří. Pokud chce zákazník naučit na běžeckých lyžích, výuka proběhne v nedalekém běžeckém areálu na Mračném vrchu.

V budoucnu poskytované služby jsou podobné službám nabízeným i v jiných lyžařských školách. Ovšem společnost Lyžáček věří, že kvalitou a cenou svých služeb se od své konkurence odliší. Hlavní konkurenční výhoda nastane v oblasti výuky běžeckého lyžování, kdy bude Lyžáček jedinou lyžařskou školou v oblasti nabízející tuto službu.

5.6.2 Marketingový mix

Marketingový mix představuje praktické shrnutí marketingového řízení firmy. Jedná se o soubor prvků, jež mohou být marketingově ovlivněny, zpracovaných do strategie

pro dosažení cílů podniku na cílovém trhu. Marketingový mix je v nejčastější podobě tvořen 4 vzájemně propojenými prvky, tzv. 4P [4]:

- product (produkt);
- price (cena);
- place (distribuce, umístění);
- promotion (marketingová komunikace).

Produkt

Obecným produktem společnosti Lyžáček je služba výuky lyžování a snowboardingu. Konkrétním zaměřením firmy je nabídka kvalitní a zábavné formy výuky sjezdového lyžování, snowboardingu, běžeckého lyžování a telemarku. Od své konkurence se chce lišit zejména individuálním přístupem k zákazníkovi, vybaveným dětským areálem a vyškoleným přátelským personálem. Podrobně jsou nabízené služby popsány v kapitole 5.6.1 Analýza služeb a konkurenční výhody. Pro přehlednější shrnutí informací o nabídce lyžařské školy Lyžáček byla vytvořena tabulka č. 5.

Tabulka č. 5: Nabídka služeb LŠ Lyžáček

	Forma	Umístění
Sjezdové lyžování		
začátečníci	individuální	areál LŠ
pokročilí	individuální, skupinová	areál LŠ, skiareál Meziboří
carving	individuální, skupinová	skiareál Meziboří
Snowboarding		
začátečníci	individuální	areál LŠ
pokročilí	individuální, skupinová	areál LŠ, skiareál Meziboří
Běžecké lyžování - klasika		
začátečníci	individuální	běžkařský areál Mračný vrch
pokročilí	individuální, skupinová	běžkařský areál Mračný vrch
Běžecké lyžování - bruslení		
začátečníci	individuální	běžkařský areál Mračný vrch
pokročilí	individuální, skupinová	běžkařský areál Mračný vrch
Telemark		
začátečníci	individuální	areál LŠ, skiareál Meziboří
pokročilí	individuální	skiareál Meziboří

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Výuka začátečníků bude probíhat pouze individuálně. To znamená, že instruktor nebude mít pod svým vedením více jak 3 lyžaře, či snowboardisty. Toto opatření je vytvořeno

zejména kvůli bezpečnosti celé výuky. Začátečníci zatím nezvládají základní dovednosti. Ve větších skupinách by proto mohlo dojít k nežádoucím úrazům.

Cena

Při stanovení cen nabízených služeb byla využita konkurenčně orientovaná strategie tvorby cen. Aby mohla být cena služeb dobře stanovena, bylo potřeba podrobně analyzovat ceny konkurenčních služeb. Podrobná analýza byla provedena v kapitole 5.4.2 Průzkum trhu. Na základě získaných informací vytvořila autorka ceník služeb lyžařské a snowboardové školy Lyžáček (viz. tabulka č. 6).

Tabulka č. 6: Ceník LŠ Lyžáček (v Kč)

	Forma výuky	Počet osob	Cena
Sjezdové lyžování a snowboarding	Individuální	1	340
		2	490
		3	640
	Skupinová	1	190
Běžecské lyžování	Individuální	1	320
		2	470
		3	620
	Skupinová	1	180
Telemark	Individuální	1	370
		2	520
		3	670

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

V ceně všech služeb je i skipas skiareálu Meziboří po celou dobu výuky.

V prvním roce podnikání chce majitelka společnosti své potenciální zákazníky zaujmout zejména nízkou cenou. Služby některých konkurenčních podniků jsou sice levnější, ale majitelka je přesvědčena že služby školy Lyžáček je předčí svou kvalitou. V ohledu se musí brát také rozloha přilehlého areálu a skiareál Meziboří rozhodně nepatří mezi největší areály v okolí.

Distribuce

Prodej služby koncovému zákazníkovi bude vždy uskutečněn v kanceláři, jež bude umístěna přímo v areálu lyžařské školy. Možnost využití jiných distribučních cest se v daném případě nenabízí.

Klient si může výuku předem zarezervovat pomocí webových stránek, telefonicky, či osobně. Ve všech případech se poté musí nejpozději půl hodiny před začátkem výuky

dostavit do kanceláře LŠ, kde za rezervovanou službu zaplatí požadovanou částku. Následně od pracovníka lyžařské školy získá základní informace o průběhu výcviku a bude mu přiřazen jeden z instruktorů. Samotná výuka pak bude probíhat buď v areálu lyžařské školy, anebo na sjezdovce skiareálu Meziboří.

Výjimka nastává při rezervaci výuky běžecského lyžování, kdy je nutné výuku zaplatit předem a poté se v určený čas dostavit na „meeting point“ v běžecském areálu Mračný vrch, kde se s klientem setká instruktor.

Marketingová komunikace

Nově založený podnik je potřeba dostat do povědomí veřejnosti. Podnikatel by se měl snažit upoutat pozornost svých potenciálních zákazníků a informovat je o nabízených službách podniku.

Majitelka společnosti chce své potenciální klienty oslovit zejména pomocí internetu. Za pomoci externí firmy Clicmedia budou vytvořeny webové stránky, díky nimž získá klient základní informace o podniku a přehled o nabízených službách. Na webu bude též umístěn rezervační kalendář, kde si bude klient moci zarezervovat výukovou hodinu. Náklady na vytvoření stránek se budou pohybovat do 18 000 Kč.

Dalším marketingovým komunikačním nástrojem, který chce majitelka využít, jsou sociální sítě. Na Facebooku a Instagramu budou vytvořeny stránky lyžařské a snowboardové školy Lyžáček, kde budou sdíleny nejrůznější novinky, informace o podniku, fotky atd. Jedná se média, díky kterým je možné ve velmi krátkém čase oslovit velké množství lidí. Stránky jsou obousměrným tokem informací, takže nejen že budou zprávy předávány klientům, ale podnik od nich získá i zpětnou vazbu. Zákazníci zde budou moci zveřejnit své názory a připomínky, jež mohou lyžařské škole pomoci při dalším rozvoji. Zpočátku při uvádění podniku do provozu bude pro větší zviditelnění facebookové stránky využita placená reklama. Předpokládané náklady na reklamu na této sociální síti budou ve výši 1 700 Kč.

Dalším způsobem propagace bude rozdávání letáčků, jež budou obsahovat základní informace o podniku a jeho službách. Grafickou podobu letáčků zhotoví majitelka společnosti a tisk zajistí firma Inetprint. Celkem se vytiskne 2 000 ks barevných letáčků velikosti A5 za 3 750 Kč. Letáčky budou poté rozdávány na začátku zimní sezóny

v Mostě a Litvínově. Tento způsob propagace byl zvolen zejména proto, aby se nově založený podnik dostal do povědomí veřejnosti v přílehlém okolí.

V oblasti marketingu se nesmí taktéž zapomínat na doporučení přenášené mezi zákazníky. Je proto nutné dbát o spokojenost svých zákazníků, aby v budoucnu službu školy Lyžaček doporučili svému okolí. Bohužel nejrychleji šíří spíše negativní reklama než pozitivní. Tomu se nedá nijak předejít, pouze snahou o to, aby žádný zákazník neodcházel po výuce nespokojený.

Náklady na propagaci jsou shrnuty v následující tabulce:

Tabulka č. 7: Celkové náklady na propagaci (v Kč)

Položka	Cena
Webové stránky	18 000
Letáčky A5, barevný tisk	3 750
Reklama na Facebooku	1 700
Celkem	23 450

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

5.7 Plánování a technická příprava rozvoje

Při provozu lyžařské školy není nutné vytvářet podrobný plán technické přípravy rozvoje. Jediná technika, která je spojena s nabízenými službami, je lyžařský vlek. Vleky, které budou k výuce využívány, jsou však majetkem skiareálu Meziboří. V režii společnosti se tak přímo nenachází činnosti spojené s opravou a výstavbou nových vleků. Kvalita výuky v lyžařské škole by se ale mohla zvýšit díky výstavbě pojízdného koberce vhodného především pro lyžaře začátečníky, kteří ještě nezvládají jízdu na vleku. Cena tohoto dětského vleku se však zatím pohybuje daleko za hranicemi finančních možností společnosti. Proto, pokud se bude podniku dařit a vývoj tržeb bude příznivý, má podnikatelka v plánu do tří let oslovit majitele skiareálu a případně s ním investici do pojízdného koberce vyjednat. Za finanční zaštitění investice by byla ochotna majiteli skiareálu v dalších letech odvádět procento ze zisku společnosti. Majitelka společnosti věří, že tato investice by tak přinesla výhody nejen lyžařské škole, ale právě i skiareálu.

Rozvoj společnosti a zvyšování kvality výuky je spojeno hlavně se školením personálu. Během sezóny se budou pro zaměstnance konat pravidelné workshopy pod vedením instruktorů APUL (Asociace profesionálních učitelů lyžování) a další školení

pro zlepšení metodiky výuky. Náklady spojené s organizací těchto školení budou pouze personální. Výdaje na konání jednoho denního workshopu se budou pohybovat kolem 2 000 Kč.

Majitelka má také v plánu průběžně investovat do vybavení dětského areálu. Před zahájením činnosti budou realizovány nákupy metodických pomůcek, které se častým používáním mohou opotřebit a zničit. Předpokládá se tedy, že v budoucnu bude potřeba tyto pomůcky dokupovat. Bude se jednat o jednorázové zakázky, jež budou pravděpodobně realizovány mezi sezónami. Jejich výše bude stanovena podle aktuálních potřeb. Předpokládá se však, že se cena za jeden nákup bude pohybovat kolem 8 000 Kč.

5.8 Provozní plán

Společnost Lyžaček s. r. o. oficiálně zahájí svou činnost 1. listopadu 2016. Ve skutečnosti však bude provoz lyžařské školy zahájen až s příznivými sněhovými podmínkami. Předpokládá se, že se začátkem prosince by již měly být podmínky dostačující pro celotýdenní provoz celého areálu. Během letní sezóny bude provoz lyžařské školy přerušen. Provozní doba lyžařské školy v průběhu zimní sezóny, jež je uvedena v následující tabulce, je shodná s provozní dobou skiareálu Meziboří.

Tabulka č. 8: Provozní doba lyžařské školy Lyžaček

Den	od - do
pondělí - pátek	15:00 - 20:00
sobota, neděle	10:00 - 16:00 a 17:00 - 20:00

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

K dispozici budou během týdne vždy minimálně 4 instruktoři lyžování a 2 instruktoři snowboardingu. O víkendech bude připraveno minimálně 10 instruktorů k výuce lyžování, 4 k výuce snowboardingu a příležitostně budou připraveni i instruktoři běžeckého lyžování a telemarku.

Hodinu výuky si budou moci zákazníci rezervovat nejpozději den předem osobně, telefonicky anebo pomocí webových stránek lyžařské školy Lyžaček. Na základě toho bude vytvořen rozpis pracovních hodin pro zaměstnance, který bude připraven vždy nejpozději večer předchozího dne, aby se případně mohli odvolat nepotřební instruktoři.

Zákazník si nemusí vždy zamlouvat výuku předem. Pokud se dostaví do kanceláře lyžařské školy, bude mu přiřazen čas ve volných hodinách v denním rozpisu instruktorů. Může se ovšem stát, že budou všichni instruktoři vyučovat a jeho výcvik neproběhne.

5.9 Řídící tým

Majitel společnosti, manažer, administrativa

Hlavní rozhodující slovo ve všech oblastech činností lyžařské školy má majitelka společnosti Tereza Císařová. Bude vykonávat pozici manažera a prozatím bude pracovat i jako administrativní pracovník v kanceláři LŠ. Její činností tedy nebude pouze manažerské vedení, ale i správa webových stránek, vedení účetnictví a přímá komunikace se zákazníky.

Majitelka v současné době studuje bakalářský obor Podniková ekonomika a management Fakulty ekonomické Západočeské univerzity v Plzni. Má několikaleté zkušenosti v oboru. Začínala dvouletou prací jako asistentka instruktora lyžování. Následně v roce 2013 absolvovala instruktorský kurz MŠMT a získala licenci typu C instruktora lyžování. Po získání licence až do dnes působila v lyžařských školách v Krušných horách i v zahraničí. Další užitečné zkušenosti získala také dlouhodobou praxí ve franchisingové prodejně outdoorového vybavení, kde se blíže seznámila s administrativní náročností vedení podniku.

Odpovědný zástupce

Jelikož majitelka nemá pro obor svého podnikání patřičné oprávnění, jako odpovědný zástupce firmy vystupuje Vojtěch Šrůma. V podniku nebude vykonávat žádnou další stálou funkci. Pouze příležitostně bude zastávat pozici instruktora lyžování.

Vojtěch Šrůma je v současné době studentem Fakulty pedagogické Západočeské univerzity v Plzni, kde již třetím rokem studuje bakalářský obor Výchova ke zdraví. Studium bude ukončeno v červnu 2016. Stejně jako majitelka společnosti má jako instruktor lyžování s licenci typu C několikaleté zkušenosti v oboru.

Zaměstnanci podniku

Jelikož provoz lyžařské školy je sezónní, společnost nebude mít ani jednoho stálého zaměstnance v hlavním pracovním poměru. Všichni pracovníci budou zaměstnáni na dohodu o provedení práce a mzda jim tak bude vyplácena hodinově.

Jedním ze zaměstnanců bude administrativní pracovník v kanceláři přímo v areálu LŠ. Náplní jeho práce bude převážně komunikace se zákazníky, tvorba rozpisu pracovních hodin pro instruktory. Hodinová mzda pracovníka administrativy je v hrubé výši 100 Kč. K pokrytí celé provozní doby kanceláře nestačí pouze jeden zaměstnanec. Stejnou pozici bude proto zastávat i majitelka společnosti, která též rozhoduje o přesné náplni a časovém rozvrhu práce.

Dalšími pracovníky zaměstnanými na DPP budou instruktoři lyžování, snowboardingu a telemarku. Všichni instruktoři se musejí řídit rozpisem pracovních hodin. Pokud tak neučiní, jedná se o hrubé porušení pracovní kázně, které může vést až k ukončení pracovního poměru. Jelikož pro většinu z nich je výuka pouze vedlejšími zaměstnáním či přivýdělkem při studiu, jejich přítomnost v práci bude vyžadována pouze o víkendech. Přesto je nutné zajistit, aby v týdnu od pondělí do pátku byli k dispozici vždy minimálně 4 instruktoři lyžování a 2 instruktoři snowboardingu. Mzda instruktorů bude stejně jako ostatním pracovníkům vyplácena hodinově a to pouze za odučené hodiny. Za hodinu práce získá instruktor odměnu v hrubé výši 150 Kč.

5.10 Finanční plán

Před rozjezdem podnikatelské činnosti je velice důležité vědět, kolik peněžních prostředků bude pro začátek podnikání potřeba. Základem úspěšného zahájení podnikání je proto precizně vytvořený zakladatelský rozpočet. Jeho rozsah se odvíjí od plánovaného rozsahu budoucí podnikatelské činnosti. [10]

5.10.1 Zakladatelský rozpočet

Zakladatelský rozpočet slouží k definování množství peněžních prostředků, které budou pro zahájení podnikatelské činnosti potřeba. Hlavně se nesmí zapomínat na „hladovou“ trasu podniku, kdy má podnik vysoké náklady například na marketing a další služby, ale jeho zisky jsou zatím minimální. Pomocí rozpočtu jsou také hledány potenciální možnosti financování. Stanoví se, zda bude podnikání financováno z vlastních úspor

anebo z cizích zdrojů. Součástí rozpočtu je také předpokládaný finanční vývoj v dalších obdobích, který popisuje plánovaný rozsah výnosů, výdajů a zisku. [32]

Prvním krokem při tvorbě zakladatelského rozpočtu je sestavení přehledu plánovaných výdajů. Patří sem peněžní prostředky potřebné na založení firmy a výdaje na počáteční investice. [31]

Celkové plánované výdaje na založení společnosti byly již vypočteny v předchozí kapitole (viz. tabulka č. 1). Výdaje na založení firmy Lyžáček, s. r. o., budou v přibližné výši 11 250 Kč.

Pro sestavení celkového přehledu plánovaných výdajů je potřeba ještě stanovit výši výdajů na počáteční investice. Aby společnost mohla úspěšně zahájit svou činnost, bude potřeba realizovat následující investice:

- nákup administrativního vybavení (notebook ACER, mobilní telefon NOKIA, účetní software, wi-fi router)
- nákup lyžařského oblečení pro instruktory (bundy)
- nákup výukových pomůcek (vesty, kužely, míčky, molitanové pomůcky)
- nákup vybavení dětského parku (stoly, židle)
- marketing (vytvoření webových stránek, letáčky)

Celkový přehled plánovaných výdajů je zobrazen pomocí tabulky č. 9. Ceny jsou odvozeny od současné nabídky na trhu a následně zprůměrovány do nejpravděpodobnější varianty. Při hledání vhodných výrobků a cen byly využity zejména internetové obchody A-toys, Alza Clicmedia, Elephant smile, Inetprint a Hannah.

Celkové plánované investice provedené před zahájením činnosti podniku dosahují hodnoty 108 260 Kč. Základní kapitál společnosti bude splacen peněžním vkladem zakladatelky, který získá jako bezúročnou půjčku od rodinného příslušníka, ve výši 200 000 Kč. Pro uskutečnění všech investic tak společnost získá dostatek peněžních prostředků. Nebude proto nutné hledat další finanční zdroje.

Tabulka č. 9: Zakladatelský rozpočet (v Kč)

Položka	počet ks	cena za ks	Celkem
Výdaje na založení			11 250
Ohlášení živnosti	x	x	1 550
Zakladatelská smlouva	x	x	3 200
Zápis do Obchodního rejstříku	x	x	6 000
Další poplatky (výpisy, správní poplatky, atd.)	x	x	500
Výdaje na vybavení pro instruktory			37 000
lyžařská bunda pánská	10	1 800	18 000
lyžařská bunda dámská	10	1 800	18 000
potisk bund	20	50	1 000
Výdaje na vybavení areálu			11 760
židle plastová	8	600	4 800
stůl plastový	2	860	1 720
vesta reflexní + potisk	15	170	2 550
kužel plastový (výška 23 cm)	20	25	500
molitanové zvířátka malé (výška 15 cm)	20	15	300
molitanové zvířátka velké (výška 35 cm)	5	150	750
měkký protiskluzový míč (průměr 18 cm)	6	160	960
házečí kroužek	5	36	180
Vybavení pro provoz			24 700
notebook ACER	1	15 000	15 000
účetní software	1	3 500	3 500
mobilní telefon	2	2 200	4 400
wi-fi router	1	1 800	1 800
Propagace			23 450
webové stránky	1	18 000	18 000
letáček A5, oboustranně barevně potisknutý	2000	1,875	3 750
reklama na Facebooku	x	1 700	1 700
Celkem			108 160

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Základní kapitál bude použit na všechny výdaje uvedené v zakladatelském rozpočtu. Zbývá částka ve výši 91 840 Kč bude rozdělena mezi pokladnu a běžný bankovní účet společnosti, kde bude ponechána jako rezerva pro další nečekané výdaje. Na základě zakladatelského rozpočtu je sestavena zahajovací rozvaha společnosti k datu zahájení činnosti (viz. tabulka č. 10).

Dlouhodobým hmotným majetkem společnosti je pouze notebook, který bude využíván při běžném provozu. Mezi drobný hmotný majetek řadíme lyžařské bundy pro instruktory, telefony a wi-fi router. Dlouhodobý nehmotný majetek obsahuje pouze

zřizovací výdaje spojené se založením společnosti a mezi drobný nehmotný majetek patří účetní software a webové stránky. Všechno další vybavení je zařazeno do zásob.

Tabulka č. 10: Zahajovací rozvaha Lyžáček k 1.11.2016 (v Kč)

Stálá aktiva		Vlastní zdroje	
DHM	15 000	Základní kapitál	200 000
Drobný DHM	43 200		
DNM	11 250		
Drobný DHM	21 500		
Oběžná aktiva		Cizí zdroje	
Zásoby	17 210		
Běžný účet	86 840		
Pokladna	5 000		
Celkem aktiva	200 000	Celkem pasiva	200 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

5.10.2 Plán nákladů

Náklady znázorňují spotřebu výrobních jednotek v peněžních prostředcích. Měly by být využívány účelně a efektivně. Nelze zaměňovat náklady s výdaji. Za výdaj se považuje úbytek peněžních prostředků společnosti, ale ne vždy je spojen se získáním hodnoty. [11]

Aby mohla být firma efektivně řízena, je potřeba strukturu nákladů věnovat patřičnou pozornost. Náklady se člení podle různých kritérií. V případě společnosti Lyžáček bude využito základního členění podle závislosti na změnách objemu výroby, které náklady rozdělí do dvou skupin, na fixní a na variabilní náklady. Dále bude následovat rozdělení podle druhu.

Fixní náklady

Mezi fixní náklady lyžařské a snowboardové školy Lyžáček řadíme náklady na pronájem areálu, telefon, internet, mzdy a odpisy. Všechny náklady vznikají pouze během provozu školy Lyžáček, tudíž během zimní sezóny. Předpokládaná doba provozu je od 1. prosince do 31. března.

Nájemné a energie

Společnost Lyžáček si bude ve skiareálu Meziboří pronajímat areál okolo malého lyžařského vleku a kancelářskou buňku postavenou přímo u sjezdovky. Jelikož skiareál Meziboří svou rozlohou nepatří mezi největší lyžařské areály v okolí, náklady

na pronájem budou poměrně nízké. Měsíční nájem bude ve výši 70 000 Kč. V této částce jsou započteny i energie, poněvadž předmětem pronájmu bude i provoz lyžařského vleku a spotřebovaná energie při využití kancelářské buňky je zanedbatelná. Součástí nájemní smlouvy bude též dodatek o využívání hlavního lyžařského vleku pro účely výuky.

Telefon a internet

Majitelka pro běžný provoz vyhradila dva mobilní telefony NOKIA. S užíváním telefonů jsou samozřejmě spojeny náklady za příjem mobilní sítě. Na oba dva telefony byl proto sjednán neomezený tarif FREE CZ od společnosti O2. Měsíční náklady na jeden telefon jsou ve výši 749 Kč. Stejná společnost zajistí i bezdrátový internet, jehož měsíční náklady jsou 499 Kč. Celkové měsíční náklady za mobilní tarify a internet tak činí 1 997 Kč.

Mzdy

Ve společnosti jsou všichni pracovníci zaměstnání na DPP, tudíž nikdo z nich nedostává odměnu ve formě fixní mzdy. Jediné fixní osobní náklady vznikají výplatou odměny majitelce, která si svou osobní odměnu stanovila na 15 000 Kč. Celkové fixní mzdové náklady, včetně sociálního a zdravotního pojištění, jsou 20 100 Kč.

Odpisy

Společnost Lyžáček je vlastníkem pouze jednoho odepisovaného dlouhodobého majetku. Jedná se o notebook značky ACER s pořizovací cenou 15 000 Kč. Majetek spadá do odpisové skupiny č. 1 a je rovnoměrně odepisován po dobu tří let. Výše odpisů pro jednotlivé roky je vypočtena v tabulce č. 11.

Tabulka č. 11: Odpis notebook ACER (v Kč)

Rok	Výpočet odpisu	Roční odpis	Zůstatková cena	Oprávký celkem
2016	15 000 * 0,2	3 000	12 000	3 000
2017	15 000 * 0,4	6 000	6 000	9 000
2018	15 000 * 0,4	6 000	0	15 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Dlouhodobým nehmotným majetkem společnosti jsou zřizovací výdaje v celkové výši 11 250 Kč, jež budou odepisovány rovnoměrně po dobu 60 měsíců od října 2016. Měsíční odpis se rovná částce 187,5 Kč (viz. tabulka č. 12).

Tabulka č. 12: Odpis zřizovacích výdajů (v Kč)

Rok	Výpočet odpisu	Odpis	Zůstatková cena	Oprávký celkem
2016	(11 250/60)*3	562,5	10 687,5	562,5
2017	(11 250/60)*12	2 250	8 437,5	2 812,5
2018	(11 250/60)*12	2 250	6 187,5	5 062,5
2019	(11 250/60)*12	2 250	3 937,5	7 312,5
2020	(11 250/60)*12	2 250	1 687,5	9 562,5
2021	(11 250/60)*9	1 687,5	0	11 250

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Ostatní fixní náklady

V kalkulaci celkových předpokládaných nákladů nelze též opomínat náklady na zákonné pojištění odpovědnosti zaměstnavatele, kancelářské potřeby, malé odměny pro klienty a další drobné náklady, jež jsou potřebné pro běžný provoz podniku. Majitelka podle předběžných propočtů předpokládá, že by neměly převýšit částku 4 000 Kč.

Celkové fixní náklady za sezónní provoz jsou shrnuty v tabulce č. 13.

Tabulka č. 13: Celkové sezónní FN (v Kč)

	1 měsíc	Celkem od 1.12. do 31.3.2017
Nájem a energie	70 000	280 000
Telefon a internet	1 997	7 988
Mzdy	20 100	80 400
Odpisy	812,5	3 250
Celkem	92 909,5	371 638

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Variabilní náklady

Variabilní náklady společnosti tvoří pouze personální náklady na mzdy pracovníků zaměstnaných na DPP. Výše mezd pracovníků se odvíjí od počtu opracovaných hodin. Pokud výše celkové odměny pracovníka nepřesáhne 10 000 Kč, zaměstnavatel ani zaměstnanec nejsou povinnými plátcí zdravotního, sociálního ani nemocenského pojištění. Pojištění proto nebylo započteno do kalkulace celkových variabilních nákladů za měsíční provoz, jež je uvedena v tabulce č. 13.

Počet odučených hodin instruktorů byl vypočten podle osobních zkušeností podnikatelky, kdy je díky svým zkušenostem v oboru schopna odhadnout poptávku po nabízených službách.

Přítomnost administrativního pracovníka bude v kanceláři LŠ potřeba během celé provozní doby. Pokud se bude společnosti dařit dobře, v případě optimistické varianty, bude zaměstnaný pracovník v kanceláři přítomný po celou dobu provozu. V případě, že bude podnik potřebovat snížit personální náklady, práci administrativního pracovníka z části zastane majitelka společnosti.

Tabulka č. 14: Kalkulace celkových VN za měsíc provozu

		Instruktor	Administrativní pracovník	Celkové VN
Hodinová mzda		150	100	x
Optimistická varianta	Počet hodin	1 216	172	x
	Celkem v Kč	182 400	17 200	199 600
Realistická varianta	Počet hodin	726	112	x
	Celkem v Kč	108 900	11 200	120 100
Pesimistická varianta	Počet hodin	484	68	x
	Celkem	72 600	6 800	79 400

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Z měsíčních nákladů lze vypočítat předpokládané náklady na celý sezónní provoz (viz. tabulka č. 15).

Tabulka č. 15: Celkové náklady na sezónní provoz (od 1.12. do 31.3.2017; v Kč)

	Optimistická varianta	Realistická varianta	Pesimistická varianta
Fixní náklady	371 638	371 638	371 638
Variabilní náklady	798 400	480 400	317 600
Celkem	1 170 038	852 038	689 238

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

5.10.3 Plán výnosů

Výnosy představují výsledky získané podnikáním vyjádřené v peněžních prostředcích. Jelikož je nutné brát v úvahu, zda byly tyto výnosy uhrazeny či ne, je třeba rozlišovat výnosy a příjmy. Příjmy jsou peníze skutečně získané za prodej výrobku či služby. [11]

Výnosy přináší tržby za prodej nabízených služeb. Aby mohl být sestaven plán výnosů, je potřeba znát cenu a předpokládaný počet prodejů jednotlivých služeb společnosti. Ceny služeb byly již stanoveny podle konkurence v kapitole 6.6.3 Marketingový mix. Nyní je potřeba pomocí kalkulačky nákladů zjistit, zda jsou tyto ceny optimální a v praxi

výhodné. Předpokládaný počet prodejů jednotlivých služeb byl vypočten podle osobních zkušeností podnikatelky v oboru. Kalkulace cen a měsíčních nákladů při realistické variantě je uvedena v tabulce č. 16.

Tabulka č. 16: Kalkulace cen a měsíčních nákladů při realistické variantě (v Kč)

Výuka (1h)	I/S	Počet osob	Cena v Kč	plán. prodej v ks	celk. výnosy	celk. VN v Kč	podíl FN v %	FN na ks v Kč	CN v Kč
Sjezdové lyžování	I	1	340	360	122 400	59 553,72	48,88%	127,97	105 624,55
		2	490	50	24 500	8 271,35	6,98%	127,97	14 670,08
		3	640	30	19 200	4 962,81	4,19%	127,97	8 802,05
	S	1	190	160	30 400	6 617,08	5,59%	31,99	11 736,06
SNB	I	1	340	148	50 320	24 483,20	20,67%	127,97	43 423,42
		2	490	40	19 600	6 617,08	5,59%	127,97	11 736,06
		3	640	10	6 400	1 654,27	1,40%	127,97	2 934,02
	S	1	190	40	7 600	1 654,27	1,40%	31,99	2 934,02
Bežecké lyžování	I	1	320	9	2 880	1 488,84	1,26%	127,97	2 640,61
		2	470	11	5 170	1 819,70	1,54%	127,97	3 227,42
		3	620	4	2 480	661,71	0,56%	127,97	1 173,61
	S	1	180	8	1 440	330,85	0,28%	31,99	586,80
Telemark	I	1	370	4	1 480	661,71	0,56%	127,97	1 173,61
		2	520	6	3 120	992,56	0,84%	127,97	1 760,41
		3	670	2	1 340	330,85	0,28%	127,97	586,80
Celkem				882	298 330	120 100	100%	-	213 009,5

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Variabilní náklady na hodinu individuální výuky jsou 165,43 Kč, na hodinu skupinové výuky činí 41,36 Kč. Fixní náklady na jednotku jsou vypočteny pomocí podílu jednotkových a celkových variabilních nákladů. Po součtu s fixních a variabilních jednicových nákladů získáme celkové jednicové náklady ve výši 293,4 Kč na individuální a 73,35 Kč na skupinovou výuku.

Po kalkulaci cen následuje kalkulace celkových sezónních tržeb pro jednotlivé varianty prodeje. Tato kalkulace je shrnuta pomocí tabulky č. 17.

Tabulka č. 17: Kalkulace celkových tržeb za sezónní provoz (4 měsíce; v Kč)

				Optimistická varianta		Realistická varianta		Pesimistická varianta	
Výuka	I/S	Počet osob	Cena	Prodej	Tržby	Prodej	Tržby	Prodej	Tržby
Sjezdové lyžování	I	1	340	2 400	816 000	1 440	489 600	1000	340 000
		2	490	332	162 680	200	98 000	140	68 600
		3	640	200	128 000	120	76 800	84	53 760
	S	1	190	1 072	203 680	640	121 600	448	85 120
SNB	I	1	340	1 000	340 000	592	201 280	384	130 560
		2	490	272	133 280	160	78 400	104	50 960
		3	640	68	43 520	40	25 600	24	15 360
	S	1	190	204	38 760	160	30 400	112	21 280
Běžecské lyžování	I	1	320	56	17 920	36	11 520	12	3840
		2	470	68	31 960	44	20 680	20	9400
		3	620	24	14 880	16	9 920	8	4960
	S	1	180	48	8 640	32	5 760	16	2880
Telemark	I	1	370	32	11 840	16	5 920	8	2960
		2	520	48	24 960	24	12 480	12	6240
		3	670	16	10 720	8	5 360	4	2680
Celkem				5 840	1 986 840	3 528	1 193 320	2 376	798 600

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

5.11 Ekonomická analýza

Účelem založení společnosti je provádění činnosti, která zajistí zisk a růst tržní hodnoty podniku. Pro sledování hospodaření podniku se vytváří Výkaz zisku a ztráty neboli výsledovka. Výkaz zisku a ztráty se však zpravidla vytváří na konci účetního období. Jelikož záměrem autorky je shrnout hospodaření podniku pouze za zimní sezónu, byla vytvořena tabulka, která obsahuje plánované náklady a výnosy v období od 1. prosince do 31. března 2017.

Tabulka č. 18: Výsledek hospodaření k 31.3.2017 (v Kč)

	Optimistická varianta	Realistická varianta	Pesimistická varianta
Tržby za prodej služeb	1 986 840	1 193 320	560 840
Osobní náklady	878 800	560 800	314 000
Odpisy	3 250	3 250	3 250
Další provozní náklady	287 988	287 988	287 988
Provozní výsledek hospodaření	816 802	341 282	193 362

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 18 lze vyčíst, že podnik bude ve všech variantách ziskový. Ve všech případech zisk podniku za sezónní provoz převyší počáteční výdaje, 108 160 Kč. Doba návratnosti investice je tak nižší než 4 měsíce.

5.12 Analýza rizik

SWOT analýza

Předtím než budou identifikována rizika podnikání společnosti je práce věnována interní analýze firmy, SWOT analýze. Pomocí matice SWOT budou definovány silné a slabé stránky podniku, její příležitosti a hrozby. Díky rozboru těchto údajů lze stanovit optimální strategii společnosti. Matice SWOT analýzy je vytvořena v tabulce č. 19.

Tabulka č. 19: SWOT analýza Lyžaček s. r. o.

SWOT analýza Lyžaček s. r. o.	
Silné stránky (strengths)	Slabé stránky (weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ vybavenost areálu ▪ nízké náklady na provoz ▪ vlastní zdroje financování ▪ vyškolený personál ▪ individuální přístup ke klientům ▪ nízká cena služeb ▪ snadná dostupnost ▪ dobré zázemí (parkoviště, restaurace atd.) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nízké povědomí o podniku ▪ majitelka bez předchozích zkušeností s podnikáním ▪ malá rozloha skiareálu Meziboří ▪ nízká nadmořská výška ▪ starší typy lyžařských vleků ▪ vysoké personální náklady
Příležitosti (opportunities)	Hrozby (threats)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ příznivý růst ekonomiky ▪ vysoký tržní potenciál ▪ šíření ideje zdravého životního stylu ▪ slabá koruna vůči euru - přilákání německé klientely 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nepříznivé klimatické podmínky ▪ cenový konkurenční boj ▪ odliv pracovních sil ke konkurenci ▪ vstup nové konkurence na trh ▪ nepříznivý demografický vývoj

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Na základě vytvořené analýzy byla jako nejvhodnější strategie zvolena strategie ST (strengths and opportunities), kdy společnost disponuje velkým množstvím silných stránek, které však budou vystaveny nepříznivému okolí. Předpokládá se, že se silné stránky střetnou s hrozbami. V budoucnu je potřeba maximalizovat silné stránky podniku a minimalizovat možné ohrožení. Je potřeba včas identifikovat hrozby a pomocí silných stránek je přeměnit na příležitosti. Jedná se o tak zvanou diverzifikační strategii, kdy

podnik nespolehá na jediný produkt, ale snaží se rozšířit své podnikání i do dalších oblastí. V případě společnosti Lyžaček to znamená zejména nesoustředit se pouze na průběh samotné výuky, ale také na doplňkové služby, které výuku doprovázejí. Doplňkovými službami může být například půjčovna lyžařského a snowboardového vybavení. Implementace této strategie je naplánována až na druhou zimní sezónu v roce 2017. Poněvadž společnost svou činnost teprve zahajuje, první sezónní provoz je zaměřen především na posílení svých silných stránek a využití možných příležitostí.

Identifikace a významnost rizik

Při hodnocení významnosti rizik jsou rizika posuzována ze dvou hledisek. Jsou hodnoceny podle pravděpodobnosti výskytu a podle intenzity negativního vlivu. Čím vyšší je pravděpodobnost výskytu a čím vyšší je intenzita vlivu, tím vyšší je významnost daného rizika.

Za pomoci SWOT analýzy bylo definováno 5 hlavních rizik. Ke každému z rizik byla v tabulce č. 20 přiřazena intenzita dopadu a pravděpodobnost s jakou by riziko mohlo nastat.

Stupnice obou dvou hledisek při kvalitativní analýze obsahují těchto pět úrovní:

- VM - velice malá pravděpodobnost výskytu (intenzita vlivu)
- M - malá pravděpodobnost výskytu (intenzita vlivu)
- S - střední pravděpodobnost výskytu (intenzita vlivu)
- V - velká pravděpodobnost výskytu (intenzita vlivu)
- ZV - zvlášť vysoká pravděpodobnost výskytu (intenzita vlivu)

Tabulka č. 20: Identifikace rizik

Riziko	Definice	Pravděpodobnost	Intenzita vlivu
R1	Nepříznivé klimatické podmínky	V	ZV
R2	Cenový konkurenční boj	M	S
R3	Odliv pracovních sil ke konkurenci	S	V
R4	Vstup nové konkurence na trh	M	M
R5	Nepříznivý demografický vývoj	VM	S

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Následně byla kvalitativně ohodnocená rizika přenesena do mapy rizik (viz. tabulka č. 21).

Tabulka č. 21: Mapa rizik

Intenzita vlivu	ZV				R1	
	V			R3		
	S	R5	R2			
	M		R4			
	VM					
		VM	M	S	V	ZV
Pravděpodobnost						

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Díky mapě rizik byl stanoven celkový možný dopad jednotlivých rizik a rizika tak mohla být seřazena podle své závažnosti. Nejzávažnější hrozbou jsou nepříznivé klimatické podmínky, jelikož v případě špatných sněhových podmínek společnost nemůže vykonávat svou činnost. Středně významným rizikovým faktorem je odliv pracovníků ke konkurenci. Závažnost zbylých tří rizik je poměrně nízká.

Opatření na snížení rizika

Způsob, jakým by mohla být rizika odstraněna či jakým by mohly být sníženy nepříznivé důsledky, byl vypracován individuálně pro jednotlivá rizika.

Riziko R1: Nepříznivé klimatické podmínky

Počasí samozřejmě nelze ovlivnit, tudíž riziko nepříznivých klimatických podmínek bude vždy velmi závažné. Ovšem je možné učinit preventivní opatření v případě, že by k této situaci mohlo dojít.

Mezi majetek skiareálu Meziboří bohužel nepatří sněžná děla, která by mohla být využívána při špatných sněhových podmínkách na zasněžení sjezdovky. Sněžná děla pro lyžařské sjezdovky se prodávají od 400 tisíc korun. Investice do jejich nákupu je zatím mimo finanční možnosti lyžařské školy. V horizontu pěti let by však bylo výhodné o této investici začít uvažovat. Jelikož pro zprovoznění sněžného děla je zapotřebí mnoho dalších výdajů, bude zapotřebí vypracovat podrobný investiční plán.

Na základě tohoto plánu pak může být rozhodnuto, zda je vůbec tato investice pro společnost výhodná.

V první zimní sezóně provozu školy bude hrozba špatných sněhových podmínek nevyhnutelná. Riziko nelze nijak výrazně snížit.

Riziko R2: Cenový konkurenční boj

Závažnost rizika cenového konkurenčního boje je poměrně nízká. Dopad na společnost Lyžaček by v případě jeho vzniku nebyl příliš vysoký, jelikož ceny nabízených služeb společnosti jsou nižší než u většiny konkurenčních lyžařských škol.

Cena služeb se ve většině případů odvíjí od velikosti areálu, ve kterém se nachází. V budoucnu se nepředpokládá, že by lyžařské školy z větších skiareálů byly nuceny snižovat ceny svých služeb. Lyžařské školy v menších lyžařských areálech, tak zůstanou pro zákazníky atraktivní zejména díky příznivé ceně.

V případě, že by konkurenční boj nastal, společnost Lyžaček by musela snížit cenu svých služeb. Aby mohly být ceny sníženy a společnost zároveň generovala zisk, musely by být sníženy i personální náklady. Oproti konkurenci je hodinová mzda instruktorů poměrně vysoká, a tak by jejich snížení bylo možné. Avšak nižší mzdy by samozřejmě přinesly další možná rizika, jako je například odchod některých pracovníků ke konkurenci.

Riziko R3: Odliv pracovníků ke konkurenci

Riziko odchodu kvalifikovaných pracovníků ke konkurenci nelze opomínat. Závažnost jeho dopadu je vysoká, jelikož kvalita služeb je přímo závislá na kvalifikaci instruktorů. Riziku ztráty pracovníků lze předejít svědomitou péčí o zaměstnance. Společnost si své zaměstnance získá zejména vysokým platovým ohodnocením a individuálním přístupem při tvorbě pracovních rozvrhů. Každý ze zaměstnanců také získá zaměstnanecké výhody, jak je například celosezónní skipas skiareálu Meziboří.

Riziko R4: Vstup nové konkurence na trh

Závažnost rizika vstupu nové konkurence je poměrně nízká. Nová lyžařské školy zpravidla vznikají v areálech, kde ještě lyžařská škola není. V blízkosti skiareálu Meziboří se areál bez lyžařské školy nenachází. Pravděpodobnost, že by se na trhu objevila nová konkurence, je tak velmi nízká. Na riziko nové konkurence však nelze

zapomínat. Jeho dopad snížíme zvyšováním kvality nabízených služeb vzděláváním pracovníků.

Riziko R5: Nepříznivý demografický vývoj

V České republice se každoročně snižuje počet narozených dětí. Nepříznivý vývoj přirozeného přírůstku obyvatel se očekává i v následujících letech. Velikost trhu se tak pomalu zmenšuje. Prakticky však vliv tohoto faktoru není znatelný. Intenzita vlivu rizika nepříznivého demografické vývoje je v horizontu pár let velmi nízká. I přes malé riziko je potřeba učinit preventivní opatření. Základem je segmentace zákazníků. Je důležité nezaměřit se pouze na jeden segment, jež jsou rodiče s malými dětmi, ale oslovit i potenciální zákazníky z dalších segmentů.

5.13 Možnosti budoucího rozvoje

Základem úspěšného podnikání jsou spokojení zákazníci. To je důvodem, proč bude společnost v prvních letech podnikání zaměřena na budování dobrého jména a vytvoření stabilní pozice na trhu.

Jelikož společnost nabízí služby, její růst závisí na počtu zaměstnanců. Aby se společnost mohla rozvíjet a zvyšovat své zisky, je potřeba získávat nové pracovníky. Poněvadž pozici instruktora lyžování může zastávat pouze kvalifikovaný pracovník, nabídka pracovní sil na trhu práce je omezená. Je proto důležité zaměřit se na péči o zaměstnance a vytvořit příjemné pracovní prostředí. V horizontu tří let chce majitelka získat minimálně 25 sezónních pracovníků.

Rozvoj společnosti bude v dalších letech podpořen i rozšířením nabídky služeb. Základní nabídka výukových hodin bude rozšířena o lyžařské a snowboardové kurzy pro začátečníky. Kurzy budou zahrnovat několikadenní skupinovou výuku. Každý den bude mít výuka 4 hodiny, a to 2 hodiny dopoledne a 2 hodiny odpoledne. Jedná se o intenzivní formu výcviku, na jehož konci se z lyžaře či snowboardisty začátečníka stane pokročilý lyžař. Služba výukových kurzů by mohla zaujmout zejména organizace, například základní školy.

Pokud se bude společnosti dařit a její zisky budou dostatečně vysoké, jsou naplánovány investice do pojízdného koberce a sněžného děla. Jelikož se jedná o nákladné investice, které by přinesly užitek nejen lyžařské škole, ale i skiareálu, bude vše probíhat

ve spolupráci s majitelem skiareálu Meziboří. V obou případech bude vypracován podrobný investiční plán, pomocí něhož bude o provedení investice rozhodnuto.

Závěr

Tato bakalářská práce je zaměřena na založení společnosti Lyžáček, s. r. o., jež bude podnikat v oblasti výuky lyžování a snowboardingu. Cílem práce bylo posoudit podnikatelský nápad vytvořením podrobného podnikatelského plánu.

Teoretická část práce byla zaměřena na obecnou problematiku podnikání a volbu právní formy. Následně práce pojednávala o zahájení podnikatelské činnosti společnosti s ručením omezeným, jež byla zvolena jako nejvhodnější právní forma podnikání pro společnost Lyžáček. Plánované náklady na založení s. r. o. byly stanoveny na 11 250 Kč. Další kapitoly už byly věnovány jednotlivým částem podnikatelského plánu.

V úvodu podnikatelského plánu byl představen podnikatelský záměr založení lyžařské školy Lyžáček. Byly zde shrnuty základní informace o zakládané společnosti, její mise, vize a cíle. Bylo také určeno místo podnikání, a to skiareál Meziboří v Krušných horách. Po popisu podniku následoval průzkum trhu. V rámci průzkumu trhu byla provedena komplexní analýza trhu, jež obsahovala podrobný rozbor makroprostředí a analýzu odvětví. Součástí průzkumu byl i detailní popis konkurence. Na základě zjištěných informací byla následně vytvořena podniková strategie. Cílový trh byl rozdělen do několika zákaznických segmentů a bylo rozhodnuto, že aktivity společnosti budou zaměřeny na všechny vymezené segmenty v Ústeckém kraji a blízkém okolí. Z hlediska předpokládaného podílu na trhu byla zvolena strategie diferenciacie. Konkurenční výhodu chce podnik získat zvyšováním kvality služeb a pozitivní reklamou přenášenou doporučením zákazníků. Marketingová strategie společnosti byla definována v následující části práce, jež byla věnována marketingovému plánu.

V rámci marketingového plánu byl důkladně zpracován marketingový mix. Byla vytvořena nabídka a ceník jednotlivých služeb, popsány distribuční cesty a určen způsob marketingové komunikace. Celkové náklady na propagaci byly vypočteny na 23 450 Kč. Dále byla zpracována technická příprava rozvoje, provozní plán a byl popsán řídicí tým společnosti.

Za nejvýznamnější část podnikatelského plánu se považuje finanční plán, jelikož je velice důležité vědět, kolik peněžních prostředků bude pro začátek podnikání potřeba. Nejprve byl stanoven zakladatelský rozpočet společnosti. Plánované výdaje provedené

před zahájením podnikatelské činnosti byly určeny v celkové výši na 108 260 Kč. Pro uskutečnění všech investic má společnost dostatek vlastních peněžních prostředků. Není proto potřeba cizích finančních zdrojů. Na základě zakladatelského rozpočtu a informací o základním kapitálu byla poté vytvořena zahajovací rozvaha. Dále byla práce věnována podrobnému zpracování plánu nákladů a výnosů, kde byla pomocí kalkulací stanovena předpokládaná výše tržeb ve třech možných variantách. V případě realistické varianty dosáhne společnost po první zimní sezóně hospodářského výsledku 341 282 Kč. Zisk by už tak po první sezóně přesáhl počáteční výdaje a doba návratnosti by tedy byla nižší než 4 měsíce.

Podnikatelský plán dále pokračoval analýzou rizik. Byla identifikována nejzávažnější možná rizika a bylo stanoveno, jakým způsobem by mohly být odstraněny či jak by mohly být sníženy jejich nepříznivé důsledky.

Jako poslední byly definovány možnosti budoucího rozvoje. Pokud by se společnosti dařilo, její růst by mohl být podpořen zvyšováním počtu zaměstnanců, rozšířením nabídky služeb nebo investicemi do vybavení.

Na základě zpracovaného podnikatelského plánu je možné předpokládat, že jeho realizace by majitelce společnosti přinesla dostatečný užitek. Podnikatelský záměr založení lyžařské školy se tak jeví jako dobrý nápad. Založená společnost by měla reálnou šanci uspět. Je však důležité sledovat neustále se měnící podmínky na trhu a na změny reagovat. Zda byl podnikatelský plán opravdu dobře sestaven, lze určit až po zavedení do praxe.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Celkové plánované náklady na založení spol. (v Kč).....	27
Tabulka č. 2: Komplexní analýza	34
Tabulka č. 3: PEST analýza Lyžáček s. r. o.	35
Tabulka č. 4: Srovnání cen výuky (v Kč).....	44
Tabulka č. 5: Nabídka služeb LŠ Lyžáček	49
Tabulka č. 6: Ceník LŠ Lyžáček (v Kč)	50
Tabulka č. 7: Celkové náklady na propagaci (v Kč)	52
Tabulka č. 8: Provozní doba lyžařské školy Lyžáček	53
Tabulka č. 9: Zakladatelský rozpočet (v Kč).....	57
Tabulka č. 10: Zahajovací rozvaha Lyžáček k 1.11.2016 (v Kč).....	58
Tabulka č. 11: Odpis notebook ACER (v Kč).....	59
Tabulka č. 12: Odpis zřizovacích výdajů (v Kč).....	60
Tabulka č. 13: Celkové sezónní FN (v Kč)	60
Tabulka č. 14: Kalkulace celkových VN za měsíc provozu.....	61
Tabulka č. 15: Celkové náklady na sezónní provoz (od 1.12. do 31.3.2017; v Kč).....	61
Tabulka č. 16: Kalkulace cen a měsíčních nákladů při realistické variantě (v Kč).....	62
Tabulka č. 17: Kalkulace celkových tržeb za sezónní provoz (4 měsíce; v Kč).....	63
Tabulka č. 18: Výsledek hospodaření k 31.3.2017 (v Kč)	63
Tabulka č. 19: SWOT analýza Lyžáček s. r. o.	64
Tabulka č. 20: Identifikace rizik.....	65
Tabulka č. 21: Mapa rizik.....	66

Seznam obrázků

Graf č. 1: Průměrná hrubá měsíční mzda nominálně a reálně (přepočtené počty zaměstnanců, y/y v %).....	36
Graf č. 2: Přírůstek obyvatel Ústeckého kraje	37

Seznam použitých zkratk

4P	produkt, cena, distribuce, marketingová komunikace
a. s.	Akciová společnost
aj.	a jiné
atd.	a tak dále
APUL	Asociace profesionálních učitelů lyžování
atd.	a tak dále
celk.	celkem
CN	celkové náklady
ČR	Česká republika
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
FN	fixní náklady
HDP	Hrubý domácí produkt
I/S	individuální/skupinová výuka
k. s.	Komanditní společnost
Kč	koruna česká
kol.	kolektiv
ks	kus/kusů
LŠ	lyžařská škola
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
PP	Podnikatelský plán
SNB	snowboarding
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
tzv.	tak zvaný
viz.	lze vidět v
VN	variabilní náklady
v. o. s.	Veřejná obchodní společnost

Seznam použité literatury

- [1] BARROW, Colin. *Základy drobného podnikání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-232-8.
- [2] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [3] FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. ISBN 80-247-0939-2.
- [4] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- [5] KAMENICKÝ, Jiří a Lukáš KUČERA. *Vývoj ekonomiky České republiky v roce 2015: Souhrnná data o České republice*. 24. 3. 2016. Praha: Český statistický úřad, 2016
- [6] KOLÁŘOVÁ, Monika. *Velká kniha pro podnikání: pro fyzické i právnické osoby, aneb, Vše co potřebujete znát během podnikání*. Olomouc: Rubico, 2013. ISBN 978-80-7346-157-7.
- [7] MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4
- [8] PICKLE, Hal B a Royce L ABRAHAMSON. *Small business management*. 5th ed. New York: Wiley, c1990. ISBN 0471500712.
- [9] SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
- [10] SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [11] STREJČKOVÁ, Šárka. *Osobní finance: základy podnikání*. Praha: Generation Europe, 2011. ISBN 978-80-904974-2-9.
- [12] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
- [13] VEJDĚLEK, Jiří. *Jak založit nebo převzít podnik*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-234-4.

- [14] VOJÍK, Vladimír. *Podnikání malých a středních podniků na jednotném trhu EU*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-467-3.
- [15] ZEMÁNEK, Josef a Jiří LACINA. *Příručka pro začínající podnikatele*. Vyd. 1. Kralice na Hané: Computer Media, 2011. ISBN 978-80-7402-109-1.

Seznam použitých internetových zdrojů

- [16] *A-toys: ke hraní, učení i tvoření* [online]. [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: http://a-toys.cz/cz-kategorie_324995-0-pomucky-pro-plavani-deti-a-miminek.html
- [17] *Bussinesscenter.cz: Výklad pojmů z práva, ekonomiky a dalších oblastí podnikání* [online]. [cit. 2016-03-11]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pojmy/>
- [18] *Clicmedia: Tvorba www stránek a webdesign* [online]. [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: <http://www.clickmedia.cz/sluzby/>
- [19] *Česká spořitelna: Běžný účet pro dosud nevzniklou obchodní společnost/družstvo* [online]. [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/product_cs_213.xml
- [20] *Český statistický úřad: Obyvatelstvo Ústeckého kraje podle hlavních věkových skupin a projekce vývoje obyvatelstva - celkem* [online]. In: . [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xu/obyvatelstvo_usteckeho_kraje_podle_hlavnich_vek_ovyh_skupin_a_projekce_vyvoje_obyvatelstva_celkem
- [21] *Český statistický úřad: Přírůstek (úbytek) obyvatel Ústeckého kraje přirozenou měnou podle projekce vývoje obyvatelstva* [online]. In: . [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xu/prirustek_-ubytek-_obyvatel_usteckeho_kraje_prirozenou_menou_podle_projekce_vyvoje_obyvatelstva
- [22] *Český statistický úřad: Základní tendence demografické, sociálního a ekonomického vývoje Ústeckého kraje* [online]. In: . [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20543263/33000614.pdf/ff13daf4-31ff-4674-afe5-afdb37a36e5a?version=1.0>

- [23] *Elephant smile: Váš výrobce dětského a školního nábytku* [online]. [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: <http://elephant-smile.cz/49-materska-skola>
- [24] *Evropská firma: Evropská společnost* [online]. [cit. 2016-03-30]. Dostupné z: <http://www.evropskafirma.cz/evropska-spolecnost/>
- [25] *Inetprint: Ceník potisku textilu sítotiskem 1-4 barvy* [online]. [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: <http://www.inetprint.cz/cenik-potisku-textilu>
- [26] *Jak založit společnost s ručením omezeným. IPodnikatel.cz: portál pro začínající podnikatele* [online]. 2013 [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zalozeni-obchodni-spolecnosti/jak-zalozit-spolecnost-s-rucenim-omezenym.html>
- [27] *Lyžařská škola Klínovec: Přehled kurzů, ceník* [online]. [cit. 2016-04-06]. Dostupné z: <http://www.skiklinovec.cz/kurzy/#>
- [28] *Lyžařská škola Most: Kurzy* [online]. [cit. 2016-04-06]. Dostupné z: <http://lsmost.com/kurzy.php>
- [29] *Ministerstvo průmyslu a obchodu: Podpora podnikání* [online]. [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/podpora-podnikani/>
- [30] *Podnikání krok za krokem: Podnikání fyzických osob* [online]. [cit. 2016-03-07]. Dostupné z: <http://podnikani-krok-za-krokem.webnode.cz/zivnostensky-list/podnikani-fyzicky-ochob/>
- [31] *Podnikatel.cz: Průvodce vaším podnikáním* [online]. [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <http://start.podnikatel.cz/zaciname-podnikat/>
- [32] *Podnikátor: Pomůže Vám v podnikání* [online]. [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani>
- [33] *Profispolecnosti.cz: Profesionální založení a prodej obchodních společností* [online]. [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: <http://www.profispolecnosti.cz/>
- [34] *ReadyMade Společnosti: Všechny informace o zakládání firem* [online]. [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <http://readymadespolecnosti.com>
- [35] *Ski school Bouřňák: Lyžařská škola Bouřňák* [online]. [cit. 2016-04-06]. Dostupné z: http://skimikulov.cz/?page_id=24
- [36] *Veřejná lyžařská škola Český Jiřetín: ceník* [online]. [cit. 2016-04-06]. Dostupné z: <http://www.vlscj.cz/download/cenik.pdf>
- [37] *Vodafone: Nápad roku* [online]. [cit. 2016-03-31]. Dostupné z: <http://www.napadroku.cz/radce/jak-sepsat-podnikatelsky-plan/>

- [38] *ZIMLET Klíny: Lyžařská a snowboardová škola* [online]. [cit. 2016-04-06].
Dostupné z: <http://www.zimlet.cz/zimni-aktivity/lyzarska-a-snowboardova-skola>

Seznam použitých legislativních dokumentů

- [39] Zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník (v platném znění od 1. 1. 2014)
- [40] Zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích v platném znění od 1. 1. 2014)
- [41] Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání (v platném znění od 1. 1. 1992)

Seznam příloh

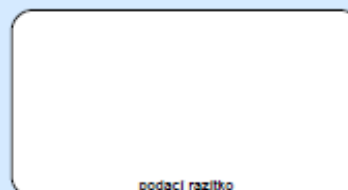
- A. Jednotný registrační formulář
- B. Vzor zakladatelské listiny Lyžaček s. r. o.
- C. Titulní list podnikatelského plánu Lyžaček s. r. o.
- D. Místo podnikání

Příloha A



JEDNOTNÝ REGISTRAČNÍ FORMULÁŘ

PRÁVNICKÁ OSOBA



ČÁST A - PODNIKATEL

01 Podnikatel

a) obchodní firma / název právnické osoby ¹⁾	
b) právní forma	c) identifikační číslo

02 Sídlo

a) název ulice	b) č.p. / č.ev.	c) číslo orientační	d) PSČ
e) název obce	f) část obce		
g) okres	h) stát		

03 Předmět podnikání (u živnosti volně vyznačte díla oborů činnosti na seznamu)

- ve smyslu § 45 resp. § 50 živnostenského zákona ohlašují živnost resp. žádám o koncesi

pořadové číslo 1.	
-------------------	--

04 Statutární orgán nebo člen statutárního orgánu

a) titul	b) jméno	c) příjmení	d) titul
e) datum narození	f) rodné číslo		

05 Bydliště / pobyt²⁾ člena statutárního orgánu na území ČR

a) název ulice	b) č.p. / č.ev.	c) číslo orientační	d) PSČ
e) název obce	f) část obce		
g) okres	h) stát		

06 Statutární orgán nebo člen statutárního orgánu

a) titul	b) jméno	c) příjmení	d) titul
e) datum narození	f) rodné číslo		

07 Bydliště / pobyt²⁾ člena statutárního orgánu na území ČR

a) název ulice	b) č.p. / č.ev.	c) číslo orientační	d) PSČ
e) název obce	f) část obce		
g) okres	h) stát		

08 Odpovědný zástupce

a) titul	b) jméno	c) příjmení	d) titul
e) státní občanství	f) rodné příjmení	g) datum narození	h) rodné číslo
i) místo narození	j) okres	k) stát	l) pohlaví ³⁾ žena / muž ³⁾

¹⁾ vyplní se pouze u fyzické osoby, které nemá přiděleno rodné číslo

09 Bydliště odpovědného zástupce

a) název ulice	b) č.p. / č.ev.	c) číslo orientační	d) PSČ
e) název obce	f) část obce		
g) okres	h) stát		

10 Pobyt odpovědného zástupce na území ČR (pro zahraniční osoby)

a) název ulice	b) č.p. / č.ev.	c) číslo orientační	d) PSČ
e) název obce	f) část obce	g) okres	

11 Datum ustanovení do funkce odpovědného zástupce

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

12 Ustanovení odpovědného zástupce pro předměty podnikání (pořadové číslo předmětu podnikání)

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

13 Provozovna

a) název ulice	b) č.p. / č.ev.	c) číslo orientační	d) PSČ
e) název obce	f) část obce	g) okres	
h) název provozovny	i) umístění provozovny		
j) datum zahájení provozování živnosti v provozovně	k) provozovna podléhající kolektivní		
ANO / NE			
l) předměty podnikání provozované v provozovně dle poř. čísla / u živnosti volné číslo oboru			

ČÁST B - OZNÁMENÍ PRACOVNÍHO MÍSTA

- oznamuji ve smyslu zákona o zaměstnanosti volné pracovní místo / obsazení volného pracovního místa? ÚP v			
a) místo výkonu práce	b) název profesie	c) dle KZAM	d) vznik / obsazenost ¹ ke dni
e) pracovní přívrtní vztah ke dobu určitou / neurčitou ²	f) pracovní doba	g) počet míst	h) výše mzdy
i) požadované vzdělání, praxe	j) zveřejňovat		
ANO / NE			
k) kontaktní osoba na pracovišti	l) poznámky: nabízené výhody, speciální požadavky apod.		

ČÁST C - VYBERTE ÚŘADY, VOČI KTERÝM JE PODÁNÍ ČINĚNO

a) Živnostenský úřad	<input type="checkbox"/>	počet příloh		b) Finanční úřad	<input type="checkbox"/>	počet příloh		c) Úřad práce	<input type="checkbox"/>	počet příloh	
----------------------	--------------------------	--------------	--	------------------	--------------------------	--------------	--	---------------	--------------------------	--------------	--

ČÁST D - ADRESA PRO DORUČOVÁNÍ

a) název ulice	b) č.p. / č.ev.	c) číslo orientační	d) PSČ
e) název obce	f) část obce	g) okres	
h) adresu použít i pro následující řízení	ANO / NE		

ČÁST E - DOPLŇUJÍCÍ ÚDAJE

a) telefon	b) datová schránka	c) e-mail
------------	--------------------	-----------

jméno podatele	příjmení podatele	veshoroční podpis
vztah k právnické osobě		
V	dne	

Příloha B

ZAKLADATELSKÁ LISTINA

Čl. 1

Obchodní firma spol. s r. o.

Lyžáček s. r. o.

Čl. 2

Sídlo společnosti

J. A. Komenského 614, Most 434 01

Čl. 3

Předmět podnikání

1. poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti lyžování a snowboardingu
2. výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
 - provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti
 - mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti

Čl. 4

Společníci

Jediným společníkem společnosti je Tereza Císařová, bytem J. A. Komenského 614, Most 434 01.

Čl. 5

Základní kapitál společnosti

Základní kapitál společnosti tvoří vklad jediného společníka ve výši 200 000,- Kč, který byl v okamžiku podpisu této listiny plně splacen. Správou vkladu byla pověřena Česká spořitelna.

Čl. 6

Orgány společnosti

Orgány společnosti tvoří valná hromada a jednatel.

Čl. 7

Valná hromada

1. Působnost valné hromady vykonává zakladatel jako jediný společník svým rozhodnutím.
2. Zakladatel se může nechat zastoupit zástupcem, který se musí prokázat písemnou plnou mocí, vystavenou za tímto účelem.

Čl. 8
Jednatel

1. Prvním a jediným jednatelem společnosti je Tereza Císařová trvale bytem J. A. Komenského 614, Most 434 01
2. Jednatel jedná ve všech věcech společnosti samostatně v postavení statutárního orgánu navenek vůči třetím osobám.
3. Pro jednatele platí zákaz dle ustanovení § 136 Obchodního zákoníku.

Čl. 9
Jednání a podepisování za společnost

1. Jménem společnosti jedná jako statutární orgán její jednatel, a to samostatně a v plném rozsahu. V rozsahu stanoveném touto smlouvou nebo obecně závazným právním předpisem může jednatel udělit k právním úkonům plnou moc i třetí osobě.
2. Podepisování za společnost se děje tak, že k vytištěné nebo nadepsané obchodní firmě společnosti připojí svůj vlastnoruční podpis jednatel nebo jím zmocněná osoba.

Čl. 10
Rezervní fond

1. Společnost vytvoří rezervní fond z čistého zisku vykázaného v řádné účetní závěrce za rok, v němž poprvé čistý zisk vytvoří, a to ve výši nejméně 10% z čistého zisku, avšak ne více nežli 5% základního kapitálu.
2. Rezervní fond se každoročně doplňuje o částku nejméně 5% z čistého zisku až do dosažení výše 10% základního kapitálu.

Čl. 11
Účast ve společnosti, převod obchodního podílu

1. Zakladatel je oprávněn převést svůj obchodní podíl nebo jeho část na třetí osobu.
2. Smlouva o převodu obchodního podílu musí být písemná a nabyvatel musí výslovně prohlásit, že přistupuje k této zakladatelské listině, resp. jejím doplňkům.

Čl. 12
Závěrečná ustanovení

1. Tato zakladatelská listina a z ní vyplývající právní vztahy se řídí českým právem.
2. V případě zrušení společnosti bude likvidace provedena podle příslušných ustanovení v Obchodním zákoníku.
3. Tato zakladatelská listina, jakož i její změny a doplňky nabývají platnosti a účinnosti dnem podpisu.
4. Zakladatelská listina, jakož i její změny a doplňky se sepisují v 6 stejnopisech, z nichž po dvou obdrží rejstříkový soud, po dvou zakladatel a po dvou společnost.

V Mostě dne

Podpis zakladatele

Příloha C

Podnikatelský plán



Vypracovala: Tereza Císařová

Název organizace: Lyžaček, s. r. o.

Forma podnikání: společnost s ručením omezeným

Sídlo: J. A. Komenského 520, Most

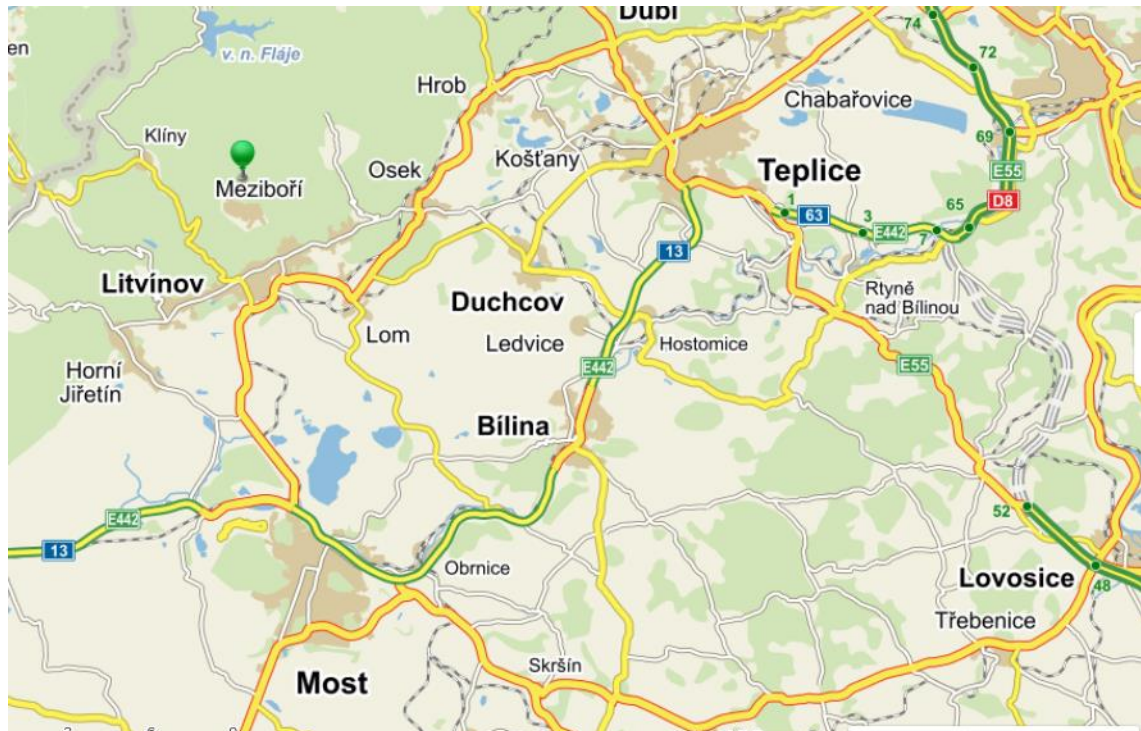
Kontaktní osoba: Tereza Císařová

Předmět činnosti: Poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti lyžování a snowboardingu

www: www.lyzacek.cz

e-mail: lyzacek@gmail.com

Příloha D



Abstrakt

CÍSAŘOVÁ, Tereza. *Zahájení podnikatelské činnosti na základě konkrétního podnikatelského záměru*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 77s., 2016

Klíčová slova: založení s. r. o., zahájení podnikání, podnikatelský plán

Předložená práce je zaměřena na posouzení podnikatelského záměru založení společnosti Lyžáček. V teoretické části práce jsou uvedeny základní pojmy objasňující problematiku podnikání a přehled právních forem podnikání v ČR.

Další část práce je věnována zahájení podnikatelské činnosti. Jsou zde popsány jednotlivé kroky, které je potřeba při zakládání společnosti provést. Poté je vypracován podrobný podnikatelský plán Lyžáček s. r. o.. Plán je rozdělen do několika bodů. Ke každému bodu je zpracována teoretická část, která je následně aplikována na zakládanou společnost. Součástí plánu je popis podnikatelského záměru, průzkum trhu, podniková strategie, marketingový plán a finanční plán. V závěru práce jsou zhodnocena rizika a možnosti budoucího rozvoje společnosti.

Abstract

CÍSAŘOVÁ, Tereza. *Commencing the business activity based on a specific business plan*. Bachelor work. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 77s., 2016

Key words: founding s. r. o., conduct of business, business plan

Submitted thesis is focused on appraisal business plan of founding a company Lyžáček. Basic concepts explaining issues of entrepreneurship and overview of legal forms of business in the Czech Republic are stated in the theoretical part.

Another part is devoted to business start-ups. There are described various steps that need to be done in setting up the company. Then the elaborated business plan Lyžáček s. r. o. is worked up. The plan is divided into several points. For each item is prepared a theoretical part which afterwards is applied to a founding company. The plan includes a description of business intention, market research, company strategy, marketing plan and financial plan. In conclusion the risks and possibilities of future development are evaluated.