



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUT OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ PLÁN NA ZALOŽENÍ HOKEJOVÉ ŠKOLY.

BUSINESS PLAN - ESTABLISHMENT OF A HOCKEY SCHOOL

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. JAN VLAŠÍN

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. MAREK ZINECKER, Ph.D.

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Vlašín Jan, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

Podnikatelský plán na založení hokejové školy

v anglickém jazyce:

Business plan – Establishment of a Hockey School

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení cíle práce

Teoretické poznatky

Podnikatelský plán

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam odborné literatury:

KONEČNÝ, M. *Finance podniku*. 5. vyd. Brno: Ing. Zdeněk Novotný, CSc. 2003 86 s. ISBN 80-214-2405-2

KORÁB, V. – MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X

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

ZICHOVÁ, J. *Živnostenské podnikání*. 1.vyd. Ostrava: KEY Publihing, 2008. 196 s. ISBN 978-80-7418-001-9

Vedoucí diplomové práce: Doc. Ing. Marek Zinecker, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

Ph.Dr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 02.05.2010

ABSTRAKT

Tato diplomová práce představuje návrh podnikatelského záměru na založení hokejové školy. Teoretická část vymezuje pojmy jako podnikatel, podnikání, právní formy podnikání a analyzuje strukturu podnikatelského plánu. V části praktické jsou teoretické poznatky aplikovány v podobě podnikatelského plánu pro hokejovou školu nabízející hokejové kempy.

ABSTRACT

This master's thesis present proposal business plan of a establishment hockey school. The theoretical part define these koncept: entrepreneur, business, legal forms of business and analysis the structure of business plan. In the practical part is applied theoretical knowledge for establishment business of hockey school that offers hockey camps.

Klíčová slova: Podnikatelský plán, založení hokejové školy, sportovní výchova.

Keywords: Business Plan, Hockey School, Sport Education.

Bibliografická citace diplomové práce:

VLAŠÍN, J. *Podnikatelský plán na založení hokejové školy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 97 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Marek Zinecker, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 10. května 2010

.....

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Marku Zineckerovi, Ph.D za odborné vedení a cenné rady, kterými pomohl ke vzniku této diplomové práce. Dále bych rád poděkoval paní Blance Vlašínové za jazykovou korekturu.

OBSAH

ÚVOD	8
1 VYMEZENÍ CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE	9
2 TEORETICKÉ POZNATKY	11
2.1 PODNIKATEL, PODNIKÁNÍ	11
2.2 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ	12
2.2.1 Podnikání fyzických osob	13
2.2.2 Veřejná obchodní společnost	14
2.2.3 Komanditní společnost.....	14
2.2.4 Společnost s ručením omezeným	15
2.2.5 Akciová společnost	15
2.3 PODNIKATELSKÝ PLÁN	15
2.3.1 Struktura podnikatelského plánu.....	16
2.3.2 Titulní strana	17
2.3.3 Exekutivní souhrn	17
2.3.4 Externího prostředí - trh	17
2.3.4.1 SWOT analýza	18
2.3.4.2 PEST analýza.....	18
2.3.4.3 Porterův model konkurenčních sil	18
2.3.5 Popis podniku.....	19
2.3.6 Marketingový plán	19
2.3.6.1 Produkt (Product).....	20
2.3.6.2 Cena (Price)	20
2.3.6.3 Propagace (Promotion)	21
2.3.6.4 Distribuce (Place).....	21
2.3.7 Organizační plán	21
2.3.8 Hodnocení rizik.....	22
2.3.9 Operační plán	23
2.3.10 Finanční plán.....	23
2.3.11 Přílohy	25
3 PODNIKATELSKÝ PLÁN	26
3.1 TITULNÍ STRANA.....	26
3.2 EXEKUTIVNÍ SOUHRN	27
3.3 POPIS PODNIKU	29
3.3.1 Produkt (služba)	29
3.3.1.1 Jednodenní hokejový kemp.....	30
3.3.1.2 Týdenní hokejový kemp.....	33
3.3.2 Lokalizace hokejové školy	35
3.3.3 Kancelář	36
3.3.4 Personální zdroje.....	37

3.4	ORGANIZAČNÍ PLÁN	39
3.4.1	Právní forma.....	39
3.4.2	Management hokejové školy.....	40
3.4.3	Organizační struktura	41
3.4.4	Odměňování pracovníků	45
3.5	EXTERNÍHO PROSTŘEDÍ - TRH.....	45
3.5.1	Porterův model konkurenčních sil.....	45
3.5.1.1	Konkurence v odvětví	45
3.5.1.2	Potenciální nový konkurenti	47
3.5.1.3	Dodavatelé	48
3.5.1.4	Odběratelé (zákazníci)	48
3.5.1.5	Náhradní výrobky.....	54
3.5.2	Analýza PEST	55
3.6	MARKETINGOVÝ PLÁN	60
3.6.1	Vize, mise, strategie	60
3.6.2	Marketingový mix	61
3.7	OPERAČNÍ PLÁN	64
3.8	FINANČNÍ PLÁN	66
3.8.1	Výkaz o majetku a závazcích	66
3.8.2	Odpis osobního automobilu	66
3.8.3	Nepřímé výdaje podniku	67
3.8.4	Přímé výdaje na produkt.....	69
3.8.5	Příjmy	71
3.8.6	Výsledek hospodaření hokejové školy	72
3.8.7	Ukazatele ziskovosti.....	73
3.8.8	Analýza bodu zvratu.....	73
3.8.9	Plán peněžních příjmů a výdajů v 1. roce podnikání	74
3.9	HODNOCENÍ RIZIK	75
3.10	SWOT ANALÝZA.....	77
3.11	HARMONOGRAM HOKEJOVÝCH KEMPŮ.....	78
	ZÁVĚR	83
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	85
	SEZNAM OBRÁZKŮ	89
	SEZNAM TABULEK.....	90
	SEZNAM GRAFŮ	91
	SEZNAM PŘÍLOH.....	92

ÚVOD

Úspěchu ve svém oboru dosáhnete, pokud nevíte, jestli to, co děláte, je práce nebo zábava.

Warren Beatty

Pro tuto diplomovou práci jsem zvolil téma podnikatelský plán na založení hokejové školy. Toto téma jsem si vybral na základě dobré orientace v této oblasti, která je mi velmi blízká. V oblasti ledního hokeje působím již více než 17 let a na základě praktických zkušeností v oboru zde vidím potenciál pro provozování podnikatelské činnosti. Všechny teoretické poznatky z oblasti ekonomie a managementu, jenž jsem získal během studia na Fakultě podnikatelské Vysokého učení technického v Brně, mám nyní možnost uplatnit v této diplomové práci. Je nutno podotknout, že se tato diplomová práce v budoucnu stane nástrojem pro implementaci tohoto podnikatelského záměru.

V současné době působím jako profesionální trenér hokejové mládeže v oddíle HC Orli Znojmo, o.s. Provozování hokejové školy mi bude nadále umožňovat pokračování v trenérské funkci. Myšlenka sestavit podnikatelský plán mě napadla již dříve. Několikrát jsem působil na hokejových školách jako trenér a na základě těchto zkušeností jsem se rozhodl založit vlastní hokejovou školu. Všechna data použitá pro tento podnikatelský plán budou vycházet ze skutečných podmínek, tak aby tento podnikatelský záměr mohl být v budoucnu realizován.

1 VYMEZENÍ CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je vypracování podnikatelského plánu pro založení hokejové školy, která bude nabízet hokejové kempy pro registrované hráče ledního hokeje. Podnikatelský plán vzhledem k jeho navazující realizaci slouží jako „mapa“ pro založení a činnost podniku. Diplomová práce má následující části: teoretická východiska a aplikační část.

V kapitole teoretické poznatky budu na základě odborné literatury definovány základní pojmy týkající se podnikatele, podnikání a právních formách podnikání v ČR. Pozornost bude věnována struktuře podnikatelského plánu, jehož jednotlivé části tvoří:

- titulní strana;
- exekutivní souhrn;
- popis podniku;
- organizační plán;
- externího prostředí - trh;
- marketingový plán;
- operační plán;
- finanční plán;
- hodnocení rizik.

V aplikační části bude zpracován podnikatelský plán v následujícím členění:

- titulní strana;
- exekutivní souhrn;
- popis podniku;
- organizační plán;
- externího prostředí - trh;
- marketingový plán;
- operační plán;
- hodnocení rizik
- Efektivnost podnikatelského plánu bude zkoumána na základě finančního plánu.

Zdroje informací použité při zpracování diplomové práce představuje odborná literatura, internet, telefonického dotazování a znalost a osobní zkušenosti diplomanta v oboru.

2 TEORETICKÉ POZNATKY

2.1 Podnikatel, podnikání

Podle obchodního zákoníku 513/1991 Sb. se podnikáním rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. Podnikatelem podle tohoto zákona je:

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku;
- osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění;
- osoba, která podniká na základě jiného živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů;
- fyzická osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsaná do evidence podle zvláštních předpisů (21).

První definice podnikatele byla vytvořena v 18. století, jejímž autorem bývá uváděn Richard Cantillon. Dnes v odborných literaturách existuje velká řada variant definic pro podnikatele (20).

Podle Zichové z novějších definic lze osobu podnikatele charakterizovat jako osobu:

- která při realizaci podnikatelské činnosti zhodnocuje vlastní kapitál a současně podstupuje riziko jeho ztráty;
- osoba, která je schopna rozpoznat podnikatelskou příležitost, mobilizovat a využívat zdroje a prostředky k dosažení stanovených cílů a je ochotna podstupovat odpovídající riziko (20).

Oxfordský anglický slovník definuje podnikatele jako osobu, která se pokouší o zisk s rizikem a iniciativou. Tato definice zdůrazňuje, že podnikatelé vykonávají vysokou míru iniciativy a jsou ochotni přijmout vysoký stupeň rizika (3).

Manažerské (podnikatelské) riziko spočívá v existenci možnosti, že plánované (předpokládané) úmysly a aktivity se budou lišit od reality (18).

2.2 Právní formy podnikání

V ČR mohou lidé podnikat dvěma způsoby – jako fyzická osoba nebo jako právnická osoba. Typy právních forem podnikání upravuje obchodní zákoník v druhé části (obchodní společnosti a družstva) - (Zákon č. 513/1991 Sb.) a živnostenský zákon (Zákon č. 455/1991 Sb.) se pak zaměřuje na podnikatelské subjekty provozující svou činnost na základě živnostenského oprávnění.

Fyzická osoba může na základě živnostenského oprávnění, které prokazuje výpisem ze živnostenského rejstříku, provozovat živnost:

- ohlašovací – dále se dělí na vázanou, řemeslné, volnou;
- koncesované (33).

Právnícké osoby podnikající na území České republiky musí být zapsány do obchodního rejstříku. Jedná se o uměle vytvořený subjekt, který může mít následující podoby:

- veřejná obchodní společnost;
- komanditní společnost;
- společnost s ručením omezeným;
- akciová společnost (14).

Každý podnikatel si může zvolit právní formu, avšak tato volba má veliký význam, který bude mít pro podnik dlouhodobé ekonomické i právní důsledky.

Podle Wupperfelda (19) pro podnik neexistuje žádná optimální právní forma. Protože každý podnik má různou výchozí situaci, existují nutně také různá řešení. Také nemusí být trvale výhodné zachovávat jednu zvolenou právní formu; podmínky pro podnik se mohou dříve nebo později změnit.

2.2.1 Podnikání fyzických osob

Fyzickými osobami jsou:

- osoby podnikající na základě živnostenského oprávnění;
- osoby zapsané v obchodním rejstříku (zapisují se osoby na vlastní žádost nebo povinně - bez zbytečného odkladu poté, co jim povinnost vznikla - podle podmínek stanovených obchodním zákoníkem v §34 - jestliže: výše jejich výnosů nebo příjmů (bez DPH) dosáhla nebo překročila za 2 po sobě bezprostředně následující účetní období v průměru částku 120 mil. Kč;
- osoby podnikající na základě jiného oprávnění podle zvláštního předpisu;
- soukromě hospodařící zemědělci zapsaní v evidenci (33).

Výhody podnikání fyzických osob:

- velmi nízké výdaje na založení společnosti;
- podnikatelskou činnost lze zahájit ihned po ohlášení (kromě koncesovaných živností a činností vyžadující zvláštní povolení);
- samostatnost a volnost při rozhodování;
- snadné založení, přerušení a ukončení činnosti;
- místo podvojného účetnictví lze vést daňovou evidenci (pokud není podnikatel zapsán v obchodním rejstříku, popř. pokud mu nevyplynuly povinnosti přejít na podvojný účetnictví);
- není vkladová povinnost;
- pokud je to výhodnější lze pro zjištění dílčího základu daně uplatnit výdaje paušální částkou z dosaženého příjmu;
- celý zisk z podnikání po zdanění náleží podnikateli;
- lze přizvat osobu žijící ve společné domácnosti s podnikatelem jako spolupracující osobu, přerozdělit na ni krom povinností také část příjmů a výdajů z podnikání a využít tak možnost daňové úspory (33).

Zatímco mezi hlavní nevýhody podnikání fyzických osob patří:

- vysoké riziko vyplývající z neomezeného ručení podnikatel za závazky společnosti (riziko lze omezit změnou podílu na společném jmění manželů);

- omezený přístup k bankovním úvěrům spojený např. i s vysokou úrokovou mírou;
- vysoké požadavky na odborné a ekonomické znalosti podnikatele (podnikatel si většinou sám provádí veškerou administrativu týkající se podnikání);
- vzhledem ke své velikosti může v obchodních vztazích působit jako malý nevýznamný partner (33).

2.2.2 Veřejná obchodní společnost

Veřejná obchodní společnost vzniká, jestliže alespoň dvě osoby uzavřou společenskou smlouvu o provozování podnikatelské činnosti pod společným názvem, aniž by svou účast omezovali výši majetkových vkladů. Společnost se povinně zapisuje do obchodního rejstříku (OR).

Jednat jménem veřejné obchodní společnosti je oprávněn každý společník, může být však dohodnuto, že oprávněn je jenom některý (14).

Společníci ručí za všechny závazky veřejné obchodní společnosti společně a nerozdílně celým svým majetkem, tzn. i osobním. Dělení zisku podléhá určitým pravidlům s tím, že existuje celá řada variant. V obchodě dnes nemá významnější uplatnění. Zkratka v.o.s. (14).

2.2.3 Komanditní společnost

Komanditní společnost vzniklé též na základě společenské smlouvy a je sdružením jednoho nebo více komplementářů, kteří ručí osobně a neomezeně celým svým majetkem a majetkem jednoho nebo více společníků – komanditistů, kteří ručí omezeně do výše svého nesplaceného vkladu, pokud je společnost zapsaná v OR. Řídit a zastupovat společnost mohou jen komplementáři, mohou ovšem jmenovat prokuristu, jímž může být i komandita. Zkratka k.s.(14).

2.2.4 Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným – jak vyplývá z názvu, ručí v této společnosti společníci za její závazky jen do výše svého nesplaceného vkladu zapsaného v OR. Vzniká na základě společenské smlouvy. Může jí založit jediná osoba, pak místo smlouvy je zakladatelským dokumentem listina ve formě notářského zápisu. Musí být zapsaná do obchodního rejstříku. Minimální výše jmění je 100 tis. Kč, minimální výše vkladu je 20 tis. Kč. Zkratka s.r.o.(14).

2.2.5 Akciová společnost

Také u akciové společnosti, podobně jako u společnosti s ručením omezeným, je nutné vytvářet základní kapitál. Ten je však tvořen pomocí akcií. Akcie jsou cenné papíry, které stanovují práva akcionáře podílet se na řízení společnosti a jejím zisku. Akciovou společnost může založit jedna právnická osoba, nebo dvě a více fyzických osob (28).

Mezi orgány akciové společnosti patří valná hromada, představenstvo akciové společnosti a dozorčí rada. Za výhody akciové společnosti lze považovat jednoduchý přístup ke kapitálu a to, že akcionáři neručí za závazky společnosti. Za nevýhodu lze považovat vysoký základní kapitál, složitou právní úpravu a administrativní náročnost při založení společnosti (28).

2.3 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je písemný dokument, ve kterém jsou uvedeny všechny faktory pro úspěšné založení firmy, či revitalizace již založené firmy. Prezentuje aktuální situaci, vizi do budoucna, plány jak realizovat vizi, popisuje základní smysl existence firmy, její cíle a cestu k jejich dosažení. Podnikatelský plán odpovídá na otázky jaký je náš podnikatelský záměr, kdo jsou potencionální zákazníci, jak se o nás dozvědí, kdo je konkurence, jaké jsou cíle firmy, financování firmy a další věci, které jsou potřebné k úspěšnému fungování (1).

Podnikatelský plán je sestavován před započítáním podnikatelských aktivit, v případě potřeby dodatečného kapitálu pro expanzi firmy, při žádosti o bankovní úvěr, pro informování o strategii budoucího vývoje organizace a z mnoha dalších důvodů (17).

2.3.1 Struktura podnikatelského plánu

Principy zpracování podnikatelského plánu jsou vždy stejné – zaujmout čtenáře hned v prvních větách, říci kdo jste, kolik potřebuje a co tím investor a banka získá (20).

Struktura podnikatelského plánu není závazně stanovena. Podstatou je vytvořit pravdivý a přesvědčivý přehled o schopnostech, záměrech a potencionálním výnosu projektu nebo podniku (36).

Strukturu podnikatelského plánu si přizpůsobuje podnikatel vždy na základě své podnikatelské činnosti. Proto může struktura podnikatelského plánu vypadat dle (13) následovně:

- titulní strana;
- exekutivní souhrn;
- popis podniku;
- externí prostředí - trh;
- marketingový plán;
- operační plán;
- finanční plán;
- přílohy.

V některých literaturách jsou uváděny i jinak nazvané části. Podle (11) je součástí podnikatelského plánu organizační plán.

2.3.2 Titulní strana

Podává stručný výklad obsahu podnikatelského plánu, obvykle by zde měly být uvedeny skutečnosti, jako:

- název a sídlo společnosti;
- jméno podnikatelů a spojení na ně (telefon, e-mail);
- popis společnosti a povaha podnikání;
- způsob financování a jeho struktura.

Titulní strana uvádí základní koncepci, kterou hodlá podnikatel rozvíjet (11).

2.3.3 Exekutivní souhrn

Tato kapitola se obvykle zpracovává až po sestavení celého podnikatelského plánu v rozsahu několika stránek. Jejím úkolem je v maximální možné míře podnítit zájem potenciálních investorů. Investoři se totiž na základě exekutivního souhrnu rozhodují, zda má význam pročíst podnikatelský plán jako celek, a proto je nutné této kapitole věnovat mimořádnou pozornost (12).

2.3.4 Externího prostředí - trh

Pro externí prostředí Koráb (13) uvádí, že je třeba prozkoumat a zpracovat příležitosti a hrozby pro naše podnikání v úrovni makroprostředí, vymezit resp. vydefinovat náš potenciální a dostupný trh s jeho základními charakteristikami a trendy, a analyzovat naši konkurenci, dodavatele a (potenciální) zákazníky a následně vymyslet, „jak na ně“, tedy jak v nejistém a „nepřátelském“ prostředí trhu udělat z potenciálních zákazníků vlastně reálné a spokojené zákazníky / partnery.

Pro analýzu tohoto prostředí se nejčastěji využívá:

- SWOT analýza;
- PEST analýza;
- Porterův model konkurenčních sil.

2.3.4.1 SWOT analýza

SWOT analýza podle Sedláčkové (15) je jednoduchým nástrojem, koncepčním rámcem pro systematickou analýzu, zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. Je přístupem nepřetržité konfrontace vnitřních zdrojů a schopností podniku se změnami v jeho okolí. SWOT analýza využívá závěrů předchozích analýz tím, že identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku, resp. příležitostmi a ohroženími a směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci strategie.

2.3.4.2 PEST analýza

Název PEST tvoří začáteční písmena čtyř oblastí vnějšího prostředí / faktorů, které tvoří základ této analýzy:

- **P**olitické;
- **E**konomické;
- **S**ociální;
- **T**echnologické (2).

Tato analýza vychází z poznání minulého vývoje a snaží se předvídat a analyzovat budoucích vlivů prostředí ve čtyřech hlavních oblastech (2).

2.3.4.3 Porterův model konkurenčních sil

Harvardský profesor Michael Porter vypracoval a poskytl praktický analytický rámec pro určení konkurenční strategie, zahrnující strukturální analýzu prostředí. Říká, že výnosnost odvětví není funkcí toho, jak výrobek vypadá nebo zda je do něj vložena vysoká nebo nízká technologie, Výnosnost odvětví je funkcí struktury odvětví (2).

Identifikoval hlavní síly odvětví, které určují chování konkurentů:

- konkurenti v odvětví;
- potenciální noví účastníci;
- dodavatelé;

- odběratelé;
- náhradní výrobky (2).

2.3.5 Popis podniku

V této části podnikatelského plánu by měl být uveden podrobný popis nového podniku, aby byla potenciálnímu investorovi zprostředkována představa o jeho velikosti a záběru (11).

Klíčovými prvky v této části podnikatelského plánu jsou:

- výrobky nebo služby;
- umístění/lokalita a velikost podniku;
- přehled personálu podniku / organizační a funkční schéma;
- veškeré kancelářské zařízení a jiné technické vybavení;
- průprava podnikatele – znalostní vybavení a předchozí praxe či reference (11).

2.3.6 Marketingový plán

Podle Foreta (4) marketingové plánování je specifickou oblastí, která vychází z celkového plánu podniku. Marketingové plány se oproti komplexním plánům podniku či podnikatelské jednotky více či zcela zaměřují pouze na oblast produktu a trhu a rozpracovávají strategicky stanovené cíle, týkající se určeného cílového trhu.

Marketingový plán je ústředním nástrojem pro řízení a koordinování marketingových aktivit podniku. Slouží k implementaci a praktickému ověření zvolené marketingové strategie, z níž vychází. Marketingový plán si můžeme představit jako „cestovní mapu“ našeho podnikání. Z úvodní analýzy výchozího stavu se dovídáme „kde se nacházíme a jak na tom jsme“, zatímco zvolenou marketingovou strategií si stanovujeme „to kam chceme dospět“. Náležitě zpracovaný a sepsaný marketingový plán nám také pomůže získat další nové zdroje – například nové partnery nebo úvěr z banky (5).

Marketingový plán by neměl být orientovaný pouze na současnost a blízkou budoucnost. V rámci úvah o strategii by měla být též popsána racionální představa dalšího rozvoje produktu a služeb, rozvoje či rozšíření trhů, případně též možných scénářů s jiným nastavením parametrů marketingového mixu pro uskutečnění předpokládaných tržních změn (13).

Operativní a praktickou konkretizaci marketingového přístupu při vytváření nabídky představuje následně vypracování marketingového mixu. Jde o soubor kontrolovaných marketingových proměnných připravených k tomu, aby produkce firmy byla co nejbližší přáním cílového zákazníka. Marketingový mix tak sestává ze všeho, čím firma může ovlivnit poptávku po své nabídce. Hlavní možnosti nabízejí čtyři skupiny proměnných, označovaných v marketingové literatuře jako 4P: produkt, cena (price), místo-distribuce (place) a propagace (promotion) (5).

Podle Fotra (6) všechny tyto složky jsou vzájemně závislé, přičemž při stanovení jejich optimální kombinace je třeba vycházet z charakteristik trhu a zvoleného projektu (např. strategie nákladového prvenství vyžaduje zcela jinou kombinaci složek marketingového mixu než strategie diferenciací).

2.3.6.1 Produkt (Product)

Projekt bude komerčně životaschopný jedině tehdy, jestliže jeho výrobky (služby) najdou uplatnění na trhu. Proto je nutné specifikovat v rámci zpracování technicko-ekonomické studie výrobní sortiment projektu. Předmětem zvažování by mělo být to, zda bude lepší soustředit se na jediný produkt, nebo vyrábět více odlišných produktů (6).

2.3.6.2 Cena (Price)

Při stanovení prodejních cen je třeba zvažovat více faktorů, mezi něž patří především výše nákladů na jednotku, cenová politika rozhodujících konkurentů, cenová elasticita (reakce zákazníků na odlišnou produkci úroveň ceny), slevy poskytované velkoobchodu

a maloobchodu, dealerské odměny, obecně přijímaná politika rabatů, platební podmínky a podmínky dodávek a nelze opomenout ani státní politiku cenové regulace, která existuje v určitých oborech (6).

2.3.6.3 Propagace (Promotion)

Podpora prodeje je nutná jednak při vstupu nového produktu na trh, jednak pro udržení tržní pozice a dosažení dlouhodobých cílů projektu. Technicko-ekonomická studie by proto měla specifikovat formy podpory prodeje, které jsou třeba pro dosažení předpokládané výše prodeje, současně však musí stanovit i náklady spojené s realizací těchto opatření. Jako základní formy podpory prodeje přicházejí do úvahy reklama a propagace, public relations, osobní prodej, orientace na značkové zboží aj. Je zřejmé, že v rámci technicko-ekonomické studie se bude zvažovat pouze hrubý nástin vhodných forem podpory prodeje nutný pro odhad s tím spojených nákladů a detailní specifikace bude možná až po uvedení projektu do provozu (6).

2.3.6.4 Distribuce (Place)

Hlavní distribuční kanály tvoří velkoobchod, maloobchod a přímá distribuce zákazníkům. S volbou vhodného distribučního kanálu, resp. jejich kombinace souvisí i logické aspekty distribuce, kterým by se měly věnovat speciální pozornost. Jde zde o otázky dodacích podmínek, způsobů a prostředků přepravy, optimalizace dopravních cest, řízení zásob i ochrany zboží během přepravy (6).

2.3.7 Organizační plán

Tato část podnikatelského plánu popisuje formu vlastnictví podniku, tj. zda jde o vlastnictví, partnership nebo obchodní společnost. V případě partnerství se uvádějí příslušné smluvní podmínky. V případě obchodní společnosti je nutné podrobně rozvést údaje o autorizovaných akciích, akciových opcích, uvést jména adresy a základní údaje o ředitelích a dalších funkcionářích podniku. Přikládá se též organizační schéma, z kterého vyplývá systém podřízenosti a zodpovědnosti jednotlivých členů vedení (20).

2.3.8 Hodnocení rizik

Bezpečnost a riziko jsou komplementární pojmy. Obsahují různé aspekty: ochrana a nebezpečí, důvěra a péče, spolehlivost a chyby, vypočítatelnost a nejistota. Bezpečnost není jen osobním zájmem a politickým cílem, je současně také podnikatelskou výzvou. Podniky jsou zainteresovány na bezpečnosti, protože jsou vystaveny mnohým rizikům. Finanční rizika jim zmenšují zisky, provozní rizika ohrožují jejich pověst na veřejnosti. Podniky potřebují vypočítatelnost a stabilitu už proto, aby měly záruku návratnosti investovaných peněz. Za vypočítatelnost a stabilitu jsou podniky ochotny zaplatit (16).

Každý podnikatelský záměr a plán, byť podložený sebelepšími analýzami, daty z výzkumu těch nejrenomovanějších agentur a institucí, sestavovaný a podporovaný týmy excelentních specialistů v různých oblastech etc., v sobě nutně nese určitou míru nejistoty, tedy rizika, že reálné výsledky se budou lišit od očekávaných. Proto je či by měla být součástí každého podnikatelského záměru analýza rizik, která se snaží předcházet negativním důsledkům možného vývoje konkrétních rizikových faktorů. Hodnocení a „řízení“ rizik lze provádět na různém stupni odbornosti zejména z hlediska použitých analytických nástrojů kvantifikace a ohodnocení konkrétních rizikových faktorů, ale též z pohledu kvality (a počtu) připravených variantních scénářů a strategií, jak rizika „řídí“, tedy jak by podnik na eskalaci rizikového faktoru měl reagovat a jeho vývoj úspěšně zvládnout. Obecně platí, že čím pečlivěji je provedena analýza rizik, tím lepší a „bezpečnější“ je naše měřeno například kvalitou výsledného plánu a jeho použitelnosti jako skutečného manažerského nástroje (13).

Postup při řízení rizika je dle (32) následující:

- 1) Identifikace rizikových faktorů.
- 2) Kvantifikace rizika – lze použít různých statistických a matematických metod k vyhodnocení číselného vyjádření daných rizik.
- 3) Plánování krizových scénářů – příprava plánů a strategií, pokud by se některé riziko stalo skutečností.
- 4) Monitoring a „řízení“ – průběžná a trvalá kontrola faktorů, které jsou spjaté s rizikem. Pokud se riziko objeví, následná implementace krizových scénářů.

2.3.9 Operační plán

Operační plán obecně vzniká na základě rozpracování strategie podnikatelského záměru (v případě malého podniku marketingové strategie) resp. jeho realizace v čase do podoby operačních detailů a jejich vzájemných souvislostí a návazností. Čas obecně je totiž faktor nad jiné významný jak z pohledu faktorů (tržní příležitosti existují pouze omezeně dlouho a na rozjezd našeho podniku „nepočkají“), tak i z pohledu subjektivních kritérií účastníků a uživatelů našeho podnikatelského plánu (každý racionální investor, včetně rodinného příslušníka, bude chtít znát čas svého výnosu nebo čas vratky zapůjčených peněz) (13).

2.3.10 Finanční plán

Po přečtení úvodní části podnikatelského plánu tj. celkového shrnutí jednotlivých částí, se potencionální investoři a obchodní partneři budou nejvíce zajímat o finanční část podnikatelského plánu. Především začínajícím podnikatelům lze doporučit spolupráci se zkušeným poradcem (pokud ovšem nebudou mít ekonomické vzdělání) (20).

V této části se vyjadřují finanční výsledky, které jsou očekávány. Finanční plán má všem vkladatelům vlastního i cizího kapitálu ukázat kolik finančních prostředků bude potřeba, do čeho budou vloženy a jaká bude jejich rentabilita (20).

Pro období 3-5 let (střednědobé období) se prokazují tyto skutečnosti:

- potřeba užití finančních zdrojů a to sestavením – počáteční rozvahy a dále pak ročními rozvahami;
- výnosy, náklady a hospodářské výsledky – sestavenými výsledovkami;
- tvorba peněžních prostředků – rozpočty toků peněžních prostředků (20).

V tom zdůrazněme, že při uvažování o financích podnikání je dobré si stále uvědomovat, která čísla reprezentují historická data (data z účetnictví let minulých – pouze pro případ již existujícího podniku, nový podnik žádná historická data nemá), současná data, která jsou sice odhadem, avšak vycházejí z událostí a parametrů, které přesně ne-

známe, či s ohledem na „včerejší“ historii umíme dobře extrapolovat a odhadnout, „věš-
tecká čísla“ čísla, tedy budoucí data, která pouze předpovídáme na základě úsudku o
budoucím vývoji – k těm buďme vždy spíše skeptičtí!(13)

Kalkulace neúplných nákladů

V kalkulacích neúplných nákladů se neurčuje zisk jednotlivých výrobků. Zisk podniku se určuje za období:

- *metodou přímých nákladů*: od tržeb za období se odečtou přímé náklady všech výrobků (vypočítá se hrubé rozpětí za období), od takto vypočteného „hrubého rozpětí“ za období se odečtou nepřímé náklady za období (vypočítá se zisk podniku za období);
- *metodou proměnných (variabilních) nákladů*: od tržeb za období se odečtou variabilní náklady všech výrobků za období (vypočítá se „příspěvek ke krytí fixních nákladů a tvorbě zisku“ za období) a dále se odečtou fixní náklady za období (vypočítá se zisk podniku za období) (10).

Ukazatele ziskovosti

Ukazatele ziskovosti (profitability ratios) zajímají především investory. Tyto ukazatele vyjadřují rentabilitu, výnosnost. Žádoucí je co nejvyšší ziskovost. Měří úspěšnost při dosahování podnikových cílů srovnáváním zisku s jinými veličinami vyjadřujícími prostředky vynaložené na dosažení tohoto výsledku hospodaření (19).

Většina ukazatelů ziskovosti je typu ROI (Return of Investment) ziskovost vloženého kapitálu. Mezi tyto ukazatele řadíme:

- ukazatele typu ROE (Return on common Equity) – ziskovost vlastního kapitálu
 $ROE = \text{Zisk} / \text{Vlastní kapitál}$;
- ukazatele typu ROS (Return on Sales) $\text{Zisk} / \text{Tržby}$ (19).

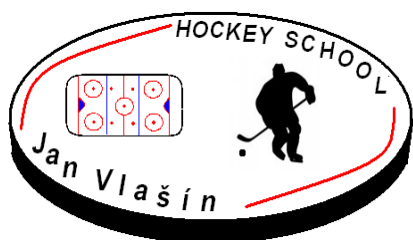
2.3.11 Přílohy

Zde jsou obvykle uvedeny informativní materiály, které není nutno začlenit do samotného textu. Ten by však měl obsahovat odkazy na ně. Příkladem takových informativních materiálů mohou být korespondence se zákazníky, dodavateli, dále potom informace z primárního výzkumu (11).

3 PODNIKATELSKÝ PLÁN

3.1 Titulní strana

Název firmy: Jan Vlašín HOCKEY SCHOOL



Obr. 1: Logo hokejové školy

Zdroj: Vlastní zpracování

Sídlo firmy: Jindřicha Hořejšího 24
669 02 Znojmo

Mobilní telefon: +420605413967

E-mail: jan.vlasin@seznam.cz

IČO: 74582771

Právní forma: Fyzická osoba

Předmět podnikání: Poskytování tělovýchovných služeb v oblasti ledního hokeje. Vytvoření jednodenních a týdenních hokejových kempů s širokým programem služeb pro rozvoj sportovní výkonnosti hokejové mládeže.

Datum zpracování podnikatelského plánu: Ve Znojmě dne 30. 4. 2010

3.2 Exekutivní souhrn

Cíl podnikatelského plánu

Cílem tohoto podnikatelského záměru je založení hokejové školy pro mládež ve věku od 8 do 17 let. V průběhu prvních 5 let je cílem vytvořit stabilní pozici na trhu hokejových škol a získat minimálně 35 stálých zákazníků.

Zakladatel - Bc. Jan Vlašín

Student VUT fakulty podnikatelské v oboru Řízení a ekonomika podniku a profesionální trenér HC Orli Znojmo, o.s. V tomto oddílu působil již od 7 let jako aktivní hráč a prošel zde všemi mládežnickými kategoriemi. V juniorském věku navíc prošel oddíly HC VČE Hradec Králové a HS Třebíč. Od svých 19 let se aktivně věnuje trenérské kariéře v klubu HC Orli Znojmo, o.s. Zpočátku začal u hokejové základny žáků 3. tříd. V průběhu dalších pěti let trénoval kategorie od 5. do 9. třídy a byl asistentem u kategorie staršího dorostu. V současné době je hlavní trenér mladšího dorostu hrající celorepublikovou soutěž 1. ligu mladšího dorostu. Dále byl několikanásobným účastníkem vybraných hokejových kempů. Zakladatel hokejové školy bude současně s provozováním hokejové škole zaměstnán jako trenér mládeže v klubu HC Orli Znojmo, o.s.

Produkt

Hokejová škola bude nabízet jednodenní a týdenní hokejové kempy zaměřené na zdokonalování herních činností jednotlivce. Jelikož trh s týdenními hokejovými kempy není stále nasycen, budeme se snažit vyplnit mezeru na trhu. Naše hokejové kempy budou pod vedením jedněmi z nejkvalitnějších trenérů u mládeže u nás v České republice. Zárukou kvality bude jejich dobré renomé. Systém jednodenních a týdenních kempů bude propojen tak, aby docházelo k návaznosti jednotlivých kempů na sebe, a s tím souvisí i rozvoj hráče. Na rozdíl od ostatních hokejových škol nebudeme fungovat na bázi „anonymity“, nýbrž každý hráč bude veden v evidenci hokejové školy a jeho výkonnost bude podrobně interně analyzována a navíc bude vedena spolupráce s jeho oddílovým trenérem. Dále vytvoříme jedinečný produkt – pravidelné jednodenní kempy během závodního období, které na trhu nejsou. Výhoda jednodenních kempů spočívá v možnosti reali-

zovat další tréninkový proces v tomto časově náročném období hráče.. Splnění této potřeby povede ke spokojenosti zákazníka.

Trh

Příležitost na trhu vidím ve vytvoření jednodenních hokejových kempů, které budou ideálně naplňovat potřeby zákazníka během závodního období hokejové sezony. Na začátku podnikání využijeme síť osobních kontaktů v oboru a postupně se budeme snažit vytvořit stálé zákazníky se zájmem o rozvíjení schopností v tomto období. V současnosti nebyla nalezena konkurence nabízející totožný produkt s naším jednodenním kempem. V týdenních hokejových kempech se budeme orientovat na kvalitu, která je u tohoto segmentu preferována před cenou. Tento segment je charakteristický menší citlivostí na cenu.

Strategie

V průběhu prvního roku budu usilovat o vyplnění mezery na trhu hokejových škol. Zaměřením se na segment registrovaných hráčů od 8 do 17 let. Pro strategii hokejové školy použijeme model 4P, který je složen z produktu, ceny místa prodeje a propagace. Vytvoříme produkty tak, aby docházelo ke spokojenosti zákazníka. Strategie diferenciací bude spočívat ve vytvoření jedinečného jednodenního kempu, který by měl uspokojit potřeby zákazníka během závodního období.

Finanční zdroje

Hokejová škola bude financována z vlastních zdrojů podnikatele, které budou do podnikání vloženy. Při zahájení podnikatelské činnosti bude vloženo na podnikatelský účet 250 000 Kč, do pokladny 50 000 Kč a osobní automobil oceněný na 100 000 Kč. Při zahájení podnikání se neuvažuje s čerpáním úvěru.

3.3 Popis podniku

Hokejová škola bude z hlediska zákonné formy považována za živnostenský podnik - OSVČ. Bližší informace k těmto organizačním záležitostem budou uvedeny v organizačním plánu. S tím je spojené povinné přihlášení na sociální, zdravotní instituce a finanční úřad. Další rozhodnutí při založení podniku je spojené s placením DPH. Jelikož naše produkty budeme prodávat neplátcům, bude z hlediska konečné ceny zákazníkovi pro nás výhodné stát se v prvním roce neplátcí DPH. Pro vedení účetnictví respektive daňové evidence bude zvolena externí forma. Daňovou evidenci povede účetní Blanka Vlašínová.

Do podnikání bude vložen osobní automobil značky Alfa Romeo, který bude sloužit pro podnikatelskou činnost. Dále je ale třeba nakoupit několik zařízení a sportovních potřeb, nezbytných pro naše nabízené produkty. Bude se jednat o:

- digitální kameru;
- video projektor;
- slidboardové desky;
- kužele;
- míče;
- švihadla;
- puky;
- dřevěné tyče
- a další drobné pomůcky.

Při zakládání podniku bude založen u Komerční banky podnikatelský účet Efekt Start, který je koncipován přímo pro začínající podnikatele. Dále bude sjednané odpovědnostní pojištění za škodu způsobenou třetí osobě a to z důvodu zodpovědnosti za nezletilé osoby. Pro osobní automobil bude placeno povinné ručení.

3.3.1 Produkt (služba)

Hokejová škola bud nabízet zákazníkům dva produkty. Jedná se o tyto produkty:

- jednodenní hokejový kemp;
- týdenní hokejový kemp.

Produkty jsou vytvořeny tak, aby na prvním místě byla spokojenost zákazníka. Záruku sportovní kvality bude poskytovat šéftrenér hokejové školy, bývalý český reprezentant a profesionální extraligový hráč v ledním hokeji - Milan Kastner. Mezi silné stránky hokejové školy můžeme zařadit:

- jedinečnost jednodenního kempu;
- individuální přístup k zákazníkům;
- vytvoření navazujícího programu po skončení campu formou tzv. „domácího úkolu“ (pokračující spolupráce s hráčem);
- evidence hráčů a komunikace, nikoliv „anonymita“ a kvantita preferována u jiných hokejových škol.
- poskytování individuálního poradenství v oboru jednotlivým hráčům dle vlastního zájmu;
- stálým zákazníkům bude poskytnuta sleva;
- možnost přihlížení rodičů na tréninkové jednotky během hokejového kempu, eventuálně pomoc při zajištění ubytování;
- při předem ohlášené nezpůsobilosti k účasti na kempu bude vrácena poměrná částka z ceny.

Nově vzniklá hokejová škola však nebude mít žádné stálé zákazníky v porovnání s konkurencí. Bude nezbytné získat tyto zákazníky získat.

3.3.1.1 Jednodenní hokejový kemp

Prvním produktem je jednodenní hokejový kemp, který se bude konat během závodního a předzávodního tréninkového makrocyklu. V tomto období všichni registrovaní hráči absolvují ve svém „mateřském“ hokejovém oddílu pravidelný tréninkový proces. Pro hráče je tedy problematické zúčastnit se jiných hokejových akcí pro jeho další rozvoj. Hokejové oddíly nepovolují hráčům vynechat tréninkové jednotky a zápasy. Jelikož hráč

nemůže tento pravidelný tréninkový proces vynechat na delší dobu, připravili jsme pro něj produkt jemu „ušitý na míru“. V průběhu týdne od pondělí do pátku hráči absolvují tréninkové jednotky ve svých hokejových oddílech. Zpravidla jeden o víkendu absolvují hráči mistrovská utkání. Jeden den však mají hráči o víkendech volný. Právě tento den je vhodnou příležitostí pro mimořádný trénink pro tohoto hráče, kde se bude mít možnost více individuálně rozvíjet a zdokonalovat pod dohledem kvalifikovaných trenérů a v kvalitním tréninkovém programu. Forma jednodenních hokejových kempů je vhodná pro hráče během celého předzávodního i závodního tréninkového makrocyklu. Od srpna až do začátku dubna mohou rozvíjet své dovednosti na našem jednodenním hokejovém kempu, který by zpravidla neměl kolidovat s programem v jejich oddílu. Frekvence těchto jednodenních hokejových kempů bude zpravidla jedenkrát za čtrnáct dní během celé hokejové sezóny. Je orientován na zdokonalení herních činností jednotlivce (HČJ). Stavba tréninkových jednotek bude zaměřena především na zdokonalení následujících dovedností:

- powerskating – technika bruslení;
- stickhandling – vedení kotouče,
- passing - přihrávání;
- checking – hra tělem;
- shooting - střelba;
- skills – obratnost.

Základem tréninku bude individuální přístup k hráčům, jehož podstatou bude vytvoření velkého množství skupin s malým počtem hráčů v těchto skupinách. Hráči budou při tréninkové jednotce rozděleni do pěti skupin po šesti hráčích ve skupině. Jednotlivé trénované činnosti budou tak častěji opakovány a bude tak lépe osvojeny jednotlivými hráči.

Jednodenní tréninkový camp bude sestaven pro 60 hráčů. Zúčastnění hráči budou rozděleni do dvou tréninkových skupin podle věku na:

- skupiny A pro 30 hráčů ve věku 8 – 12 let;
- skupina B pro 30 hráčů ve věku 13 – 17 let.

Program pro obě tyto skupiny bude naprosto stejný. Každá skupina bude však absolvovat tréninkové jednotky v jiném časovém harmonogramu a s jiným trenérským týmem.

Pro každou skupinu bude přidělen jeden hlavní trenér a čtyři trenéři. Na každou skupinu o 30 hráčích bude připadat 5 trenérů a trenér brankářů. Každý trenér bude tak pracovat s šestičlennou skupinou. Tím bude dosaženo individuálního přístupu ke hráčům. Touto formou budou fungovat obě tréninkové jednotky na ledě. Navíc na každé tréninkové jednotce bude přítomen trenér brankářů, který se bude věnovat výhradně brankářům. Na tréninkových jednotkách zaměřených na powerskating bude přítomná krasobruslařka, která bude kontrolovat správnou techniku bruslení. Mezi tréninky absolvují všichni hráči teoretický rozbor jednotlivých činností. Jelikož každá tréninková jednotka bude natáčena digitální kamerou, bude možnost analyzovat chyby jednotlivých hráčů. V průběhu jednodenního kempu bude docházet k přesunům od tělocvičen k zimnímu stadionu. Během této doby budou všichni hráči pod dozorem svého vedoucího skupiny.

Tréninkové jednotky na suchu budou pod stejným vedením jako TJ na ledě, tzn. hlavního trenéra a 4 trenérů. Při tréninkových jednotkách na suchu budou využívány nové tréninkové metody na specializovaných náradích. Během tréninkové jednotky na suchu tedy v tělocvičně bude přítomná pak trenérka aerobiku, která bude zaměřena na kompenzační cvičení a strečink. Každý hráč během jednodenního kempu bude mít zajištěnou celodenní stravu. Na památku obdrží každý hráč tričko s logem hokejové školy.

Tab. 1: Produkt P1 - Jednodenní hokejový kemp

Produkt	P1: Jednodenní hokejová kemp <i>pro zdokonalení herních činností jednotlivce</i>
Komponenty	2 x TJ na ledě 2 x TJ na suchu teorie a analýza hráče strava tričko s logem
Doba trvání	1 den
Kapacita	60 hráčů
Cena	1200 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

O každém hráči bude vedena evidence jeho údajů a především záznamů o jeho sportovní výkonnosti. Každý hráč bude pomocí motorických testů hodnocen, tak abychom mohli sledovat jeho výkonnost. Po dohodě bude vedena spolupráce s jeho týmovým trenérem o jeho zvyšování výkonnosti eventuálně odstranění nedostatků. Následně budeme hráčovi poskytovat další odborné rady a sestavovat tréninkový program formou „domácích úkolů“.

3.3.1.2 Týdenní hokejový kemp

Druhým nabízeným produktem je týdenní hokejový kemp. Jeho doba trvání bude 7 dní. Tento produkt bude nabízen v období mezi přípravným a předzávodním tréninkovým makrocyklem. Jedná se o měsíc červenec a začátek srpna, kdy ještě hokejové oddíly nezačali tréninkový proces na ledě. Hráči často toto období aktivně využívají pro individuální přípravu, jelikož hokejové oddíly v tomto období netrénují. Týdenní hokejový kemp nebude časově kolidovat s oddílovým tréninkovým procesem. V tomto produktu bude zákazníkovi nabídnutý široký program služeb během celého týdenního pobytu. Týdenní hokejový kemp je orientován na zdokonalení herních činností jednotlivce a také na zdokonalení techniky bruslení hráče ledního hokeje.

V týdenním hokejovém campu budou rozvíjeny herní činnosti jednotlivce a individuální činnosti na suchu formou postupného zvyšování náročnosti jednotlivých procvičova-

ných dovedností. Stavba tréninkových jednotek bude zaměřena na zdokonalení následujících dovedností:

- powerskating – technika bruslení;
- stickhandling – vedení kotouče,
- passing - přihrávání;
- checking – hra tělem;
- shooting - střelba;
- skills – obratnost;
- offenzive tactic – útočné činnosti ve hře;
- defenzive tactic- obranné činnosti ve hře.

Bude zde využita 7 denní kontinuita pro stavbu tréninkových jednotek, tak aby došlo k požadovanému zdokonalení dovedností. Týdenní tréninkový kemp bude vytvořen pro 60 hráčů. Hráči budou rozděleni dle stejného principu jako v jednodenním kempu podle věku na:

- skupinu A pro 30 hráčů ve věku 8 – 12 let;
- skupinu B pro 30 hráčů ve věku 13 – 17 let.

Tréninkové jednotky na ledě i na suchu povede hlavní trenér a čtyři trenéři. Každou skupinu povede hlavní trenér spolu s 4 trenéry a vedoucím skupiny. Tréninkové jednotky na ledě zaměřené na powerskating povede trenérka krasobruslení. Týdenní tréninkový kemp zahrnuje 2 tréninkové jednotky na ledě a 2 tréninkové jednotky na suchu za den. Hráči bude mít dále třikrát hodinu bazénu v městských lázních anebo na koupališti. Každý den absolvují teoretickou přípravu a analýza trénovaných dovedností. Konkrétní soupis všech činností je uveden v týdenním programu. Pro každého hráče je zajištěna celodenní strava a ubytování. Mimo tréninkové jednotky sportovní aktivity bude za hráče zodpovídat vedoucí skupiny. Během týdne budou hráči pod neustálým dozorem a budou se řídit dle celodenního programu činností. Každý účastník týdenního kurzu obdrží tričko a kšiltovku s logem hokejové školy.

Tab. 2: Produkt P2 Týdenní hokejový kemp

Produkt	P2: Týdenní hokejový kemp <i>pro zdokonalení herních činností jednotlivce</i>
Komponenty	2 x TJ na ledě 2 x TJ na suchu plavání teorie a analýza krasobruslení strava a ubytování tričko a kšiltovka s logem
Doba trvání	7 dní
Kapacita	60 hráčů
Cena	8 500 Kč

Zdroj: Vlastní práce

V týdenním hokejovém kempu budou stejně jako jednodenním kempu zaznamenávány jednotlivé testované prvky hráče a budou rovněž konzultovány s týmovým trenérem hráče a budou udělovány „domácí úkoly“.

3.3.2 Lokalizace hokejové školy

Hokejová škola se bude konat na zimním stadiónu ve Znojmě - v HOSTAN aréně. Ve stanovených termínech bude zde pronajata ledová plocha a prostory šaten pro hráče. HOSTAN aréna se nachází na adrese Dvořákova 21 ve Znojmě a jejím provozovatelem je město Znojmo.

Zimní stadión se nachází blízko centra města Znojma. Jeho dostupnost je velmi dobrá. Nalézá se navíc velmi blízko hlavní silnice z Prahy do Vídně. Potenciální zákazníci se mohou na toto místo dostat městskou autobusovou dopravou a následující 5- minutová pěší chůzí. Pro vlastní automobilovou dopravou je u zimního stadionu k dispozici dostatečně velké parkoviště.

Volba právě tohoto stadiónu byla z několika důvodů. Především je příznivé, že ve Znojmě se nenachází žádná konkurenční hokejová škola. Proto je výhodné podnikat tuto

hokejovou školu zpráve zde. Další výhodou je naopak působení místního hokejového klubu HC Orli Znojmo, který disponuje početnou hokejovou základnou mládeže.

Dalším sportovním zařízením bude pro tréninkové jednotky na suchu školní tělocvična o rozloze 400 m² na Základní škole Pražská 98, Znojmo. Škola se nachází v blízkosti zimního stadionu v přijatelné vzdálenosti pro přesuny mezi tréninkovými jednotkami. Plavání na týdenních kempch se bude konat v městských lázních ve Znojmě popřípadě na plovárně Louka.

Stravování bude zajištěno ve školní jídelně na ZŠ Slovenská, kde budou poskytovány obědy pro hráče. Po dobu týdenních hokejových kempů budou nabízeny navíc snídaně a večere.

3.3.3 Kancelář

Kancelář pro hokejovou školu bude vytvořena v přízemí rodinného domu, kde bude vytvořena místnost sloužící pro organizační záležitosti. Tyto prostory byly nabídnuty rodinnými příslušníky, jelikož v současné době nebyly využívány. Provoz kanceláře tedy bude zdarma bez výdajů za nájemné.

Kancelář bude sloužit pro vystupování školy a jednání se zákazníky, přípravu plánů, setkání trenérů a porady, konzultace, pro administrativu, operativní a jiné záležitosti.

Kancelář má 25 m² a zahrnuje jednu rozlehlou místnost a prostor na uskladnění potřebných náradí nebo sportovních oblečení a kšiltovek. Místnost vybavíme chybějícím nábytkem a zařízením tak, aby kancelář plnila své funkce. Pro účely podnikání bude nezbytné obstarat si následující vybavení a zařízení:

- 1 x psací stůl;
- 1 x otočná - jezdící židle a 4 židle;
- 1 x spisová skříň.

Dále bude nezbytné pořídit pro provoz zařízení jako jsou:

- notebook;
- multifunkční tiskárnu;
- mobilní telefon;
- kancelářské potřeby.

3.3.4 Personální zdroje

Pro hokejovou školu je základním úkolem zajistit kvalifikovaný personál. Jedině ten bude zárukou kvality našich poskytovaných služeb. Na základě vlastních kontaktů jsem získal závazný příslib od osob, které mají v oboru významné postavení. Využil jsem možnost místního kvalifikovaného trenéra Milana Kastnera a dalšího trenéra dříve působícího ve Znojmě Romana Straku. Do pozice šéftrenéra hokejové školy obsadím Milana Kastnera, který moji nabídku přijal. Jedním z hlavních trenérů bude Roman Straka, který rovněž přislíbil účast. Oba tyto trenéry jsou renomovanými osobnostmi u české hokejové mládeže. Uznávám tedy za vhodné stručně tyto osobnosti představit.

Ing. Milan Kastner



Obr. 2: Milan Kastner

Zdroj: (30)

Milan Kastner je odchovancem jihlavského hokeje a zde prošel všemi mládežnickými kategoriemi. V roce 1984 přestoupil do Sparty Praha. Zde si vybudoval silnou pozici v týmu a stal se zde také kapitánem mužstva. Během působení v pražské Spartě zvládl jako jeden z mála hokejistů vystudovat vysokou školu. Dalším extraligovým mužstvem za nějž hrál byli Pardubice a po nich následovalo angažmá v tehdy druholigovém Znojmě. Ve Znojmě byl důležitou součástí mužstva při vzestupu oddílu až do extraligové soutěže. Po skončení hráčské kariéry působí ve zde až do současnosti jako trenér. Je držitelem nejvyšší trenérské A-licence. Ve své hráčské kariéře je držitelem dvou ligových titulů v české extralize.

Mgr. Roman Straka



Obr. 3: Roman Straka

Zdroj: (35)

Roman straka vystudoval pedagogickou fakultu Masarykovy Univerzity obor tělesná výchova – branná výchova. Jako aktivní hráč působil ve 2. NHL. Je držitelem nejvyšší trenérské A-licence. Má za sebou více než 25 let trenérské praxe v ČR, Rakousku a Německu. S prací u mládeže začal v Hodoníně, poté juniorská extraliga ve Skalici. Tři roky strávil v Německu a poté zamířil do Znojma. V červnu roku 2008 nastoupil do Dukly Senica k seniorské kategorii. Naposledy trénoval extraligové juniory ve Skalici.

3.4 Organizační plán

3.4.1 Právní forma

Právní formou podnikání bude OSVČ – osoba samostatně výdělečně činná, tzv. fyzická osoba provádějící podnikatelskou činnost na vlastní odpovědnost.

Pro hokejovou školu jsem se rozhodnul zvolit tuto právní formu podnikání, jelikož ta nám poskytuje řadu výhod, a sice zejména velmi rychlé zahájení podnikání a s ním spojené nízké náklady na založení společnosti. Na vystavení živnostenského listu na vázanou živnost bude vynaloženo pouze 1000 Kč a na další volné živnosti následných 500 Kč. Dále je pro mě výhodné, že zisk z podnikání bude náležet pouze podnikateli (fyzické osobě). Velmi podstatné je pouze jedno zdanění zisku jednotnou daňovou sazbou pro fyzické osoby (15%), která je nižší než pro obchodní společnosti. Dále je nejvíce důležité je to, že není žádná vkladová povinnost, tudíž nemusím vázat žádné finanční prostředky do základního kapitálu. Všechny tyto výhody u mě převládli v závislosti na charakteru tohoto druhu podnikání nad rizikem z neomezeného ručení.

Živnostenský list se vydává dle § 47 odst. 1 a 2 zákona č. 455 / 1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) ve znění pozdějších předpisů, na základě ohlášení živnosti

Pro jeho vydání byla splněna požadovaná odborná způsobilost, tedy osvědčení o rekvalifikaci. Právě tuto rekvalifikace organizuje Český svaz ledního hokeje (ČSLH) na fakultě tělesné výchovy a sportu na Univerzitě Karlově v Praze (akreditované studijní programy podle zákona č.111 / 1998 Sb.). Žadatel musí úspěšně absolvovat školení trenérů licence „B“ (střední stupeň vzdělání) a na požádání obdrží na FTVS UK Praha „Osvědčení o úspěšném absolvování rekvalifikačního kurzu“, na základě kterého dle zákona je umožněno žádat o živnostenský list.

Jméno a příjmení : Jan Vlašín
Bydliště: Jindřicha Hořejšího 24

669 02, Znojmo
Identifikační číslo: 74582771
Místo podnikání: Jindřicha Hořejšího 24
669 02, Znojmo
Předmět podnikání: Poskytování tělovýchovných a sportovních služeb
v oblasti ledního hokeje

Obsahovou náplní vázané živnosti poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti ledního hokeje dle přílohy č. 2 k nařízení vlády č. 278 / 2008 Sb. je výuka dovedností příslušného sportovního odvětví a s tím spojené organizování sportovní činnosti pro jednotlivce a skupiny, včetně půjčování sportovního náradí, náčiní a technických sportovních prostředků. Vedení veřejných tělovýchovných a sportovních škol.

Pro můj podnikatelský plán bude ještě zapotřebí zažádat o volnou živnost, pro kterou není nutné prokázání odborné způsobilosti k provozování volné živnosti. Provozování dané volné živnosti je podmíněno ohlášením. Pro moji podnikatelskou činnost zažádám o jeden obor činnosti, který bude pro mě nezbytný, jedná se o:

Obor č. 47 Název oboru: Zprostředkovatel obchodu a služeb

Náklady, které budu muset vynaložit na rozšíření vázané živnosti o tuto volnou živnost, budou činit 500 Kč.

3.4.2 Management hokejové školy

Ředitel a obchodní manažer hokejové školy: Bc. Jan Vlašín

Bude vykonávat veškeré jednání s dodavateli a zákazníky, finanční plánování, zajišťuje marketingovou oblast podniku a bude se spolupodílet na plánování sportovní stránky hokejové školy. Je nutné podotknout, že nemá příliš mnoho praktických zkušeností s řízením podniku, nicméně je student Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně, kde nasbíral dostatek teoretických zkušeností.

Sportovní manažer - šéftrenér: Ing. Milan Kastner

S Milanem Kastnerem je již vedena dlouhodobá ústní dohoda o spolupráci na tomto projektu. Z hlediska sportovní stránky bude vytvářet tréninkový program pro hokejové kempy, individuální program pro hráče. V jeho kompetenci bude koordinace a řízení veškerého trenérského personálu po sportovní stránce v hokejové škole. Kontrola nad odvedenou prací jednotlivých trenérů. Budou využity rovněž jeho sítě osobních kontaktů v oboru.

Účetní: Blanka Vlašínová

Daňová evidence bude provedena externí účetní na dohodu o provedení práce. Pro účetnictví je uzavřena dohoda s paní Blankou Vlašínovou.

3.4.3 Organizační struktura

Hokejová škola nebude mít žádné stálé zaměstnance na plný úvazek. Všichni zaměstnanci bude zaměstnání na dohodu o provedení práce nebo na smlouvu o dílo, aby byli co nejnižší výdaje na zaměstnance. Pro zabezpečení chodu hokejové školy bude nezbytné vytvořit trenérský tým, který půjde za společným cílem. Organizační schéma je znázorněno na obr.4.

Šéftrenér

V čele trenérského týmu bude stát šéftrenér hokejové školy Milan Kastner, který již dopředu přislíbil spolupráci, což výrazně navýší renomé hokejové školy. Milan Kastner je velmi známá osobnost v oboru. Dlouhá léta byl hráčem v české extralize, dokonce i v národním mužstvu české reprezentace. v současné době je trenérem prvoligového družstva HC Orli Znojmo, s.r.o. Bude zodpovědný za vytvoření tréninkového plánu a stavbu tréninkových jednotek. Další jeho pracovní náplní bude kontrolování činností všech trenérů a stanovení výše jejich odměn za vykonanou trenérskou práci. Milan Kastner je vlastník živnostenského listu, a tak s ním bude uzavřena smlouva o dílo.

Trenérský tým je tvořen 2 hlavními trenéry na tréninkové na ledě a 2 hlavními trenéry na tréninkové jednotky na suchu, trenérem brankářů, trenérem krasobruslení a trenérem aerobiku.

Hlavní trenér na ledě

Hlavní trenér tréninkové jednotky na ledě řídí celý průběh procesů během TJ na ledě a rozděluje ostatní trenéry k dílčím skupinám a sám kontroluje svoji skupinu. Dále operativně reaguje na možné změny. Pro výběr těchto trenérů jsou nastavena jasná kritéria. Do hokejové školy budou vybráni pouze trenéři s nejvyšší trenérskou A-licencí a praxí v oblasti ledního hokeje delší než 10 let. Pro tuto pozici jsou podmínky natolik přísné proto, aby kvalita našich poskytovaných služeb byla na co nejvyšší úrovni. Je nutno podotknout, že trenéři jsou již předem vytipováni, v případě nemožnosti účasti těchto trenérů budou kontaktováni profesionální trenéři dle odpovídajících požadavků. Milan Kastner budou současně i hlavním trenérem na ledě.

Hlavní trenér na suchu

Hlavní trenér TJ na suchu je zodpovědný za TJ v tělocvičně a na hřišti. Sestavuje operativně trénink dle rozvoje jednotlivých dovedností. Řídí celý tréninkový proces a činnost dalších 4 trenérů. Pro tuto pozici je nutné zajistit trenéra s vysokoškolským tělovýchovným vzděláním anebo s trenérem A-licence.

Trenér brankářů

Trenér brankářů se bude zúčastňovat TJ na ledě a bude s brankáři zdokonalovat bruslení, pohyby při zákrocích a chytání střel. Při TJ na suchu bude s brankáři individuálně rozvíjet rychlost reakce. Pro tuto pozici v hokejové škole bude obsazen brankář s dlouholetými zkušenostmi s alespoň nejnižším trenérským vzděláním C-licence. Na tuto pozici již předem přislíbil zkušený brankář, který odchytal mistrovská utkání v ledním hokeji ve více než v 6 zemích Evropy nejvyšší soutěže.

Trenér krasobruslení

Trenér krasobruslení bude při TJ na ledě zaměřených na techniku bruslení demonstrovat jednotlivé bruslařské dovednosti a opravovat hráče pro správné provádění všech pohybů. Pro tuto pozici bude přijat, aktivní nebo bývalý krasobruslař s příslušným minimálním teoretickým vzděláním.

Trenér aerobiku

Trenérka aerobiku bude organizovat tréninkové jednotky na suchu zaměřené na kompenzační cvičení a strečink. Zábavnou formou bude vést i cvičební sestavu v aerobiku. Pro tuto pozici bude vybrána lektorka aerobiku s dostatečnou praxí a s osvědčením o trenérské kvalifikaci.

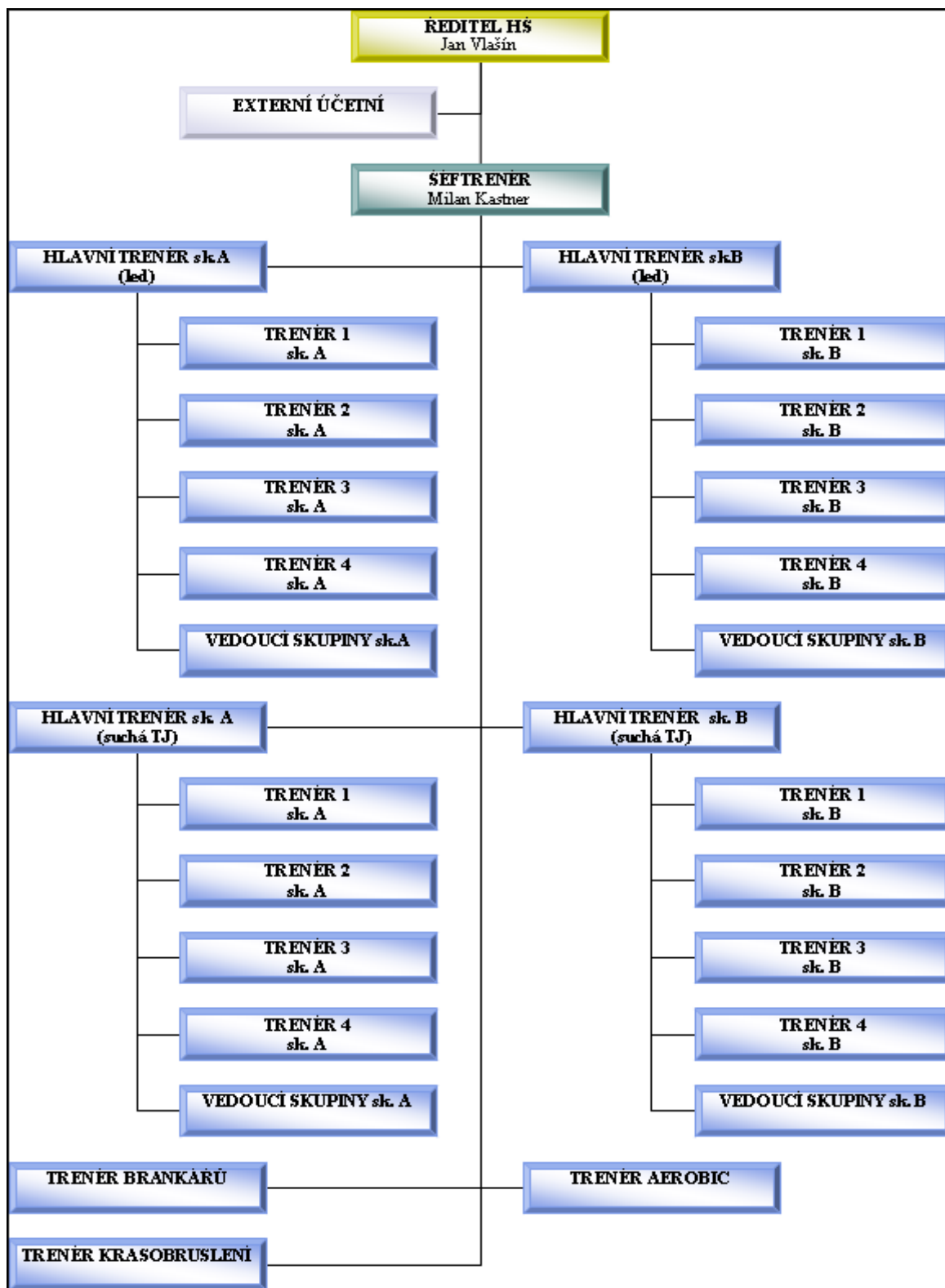
Trenér

Trenéři budou během tréninkových jednotek zodpovídat za kontrolu hráčů. pro správnost provádění jednotlivých dovedností. Jsou přímo podřízeni hlavnímu trenérovi TJ na ledě a hlavnímu trenérovi TJ na suchu. Při maximálním počtu 30 hráčů ve skupině bude mít přidělenou pouze 6 hráčů a s nimi bude pracovat. Tento systém provádějí na ledě i na suchu. Pro výběr na pozice trenérů jsou nastavena následující kritéria, které musí být alespoň v jednom bodě splněna:

- aktivní trenér s minimálně B-licenci;
- aktivní hráč za seniorské mužstvo alespoň z 2. NHL.

Vedoucí skupiny

Vedoucí skupiny budou mít zodpovědnost za všechny hráče ze skupiny, při přesunech mezi tréninkovými prostory, stravováním a také ubytovnou. Na tuto pozici bude vyžadováno minimální pedagogické vzdělání. Vedoucí skupiny bude vykonávat pedagogický dozor v průběhu kempu mimo tréninkové jednotky. Během tréninků na ledě bude natáčet jednotlivé hráče na kameru. Dohoda je předběžně vedena s Irenou a Anetou Jirků.



Obr. 4: Organizační schéma hokejové školy

Zdroj: Vlastní zpracování

3.4.4 Odměňování pracovníků

System odměňování celého trenérského týmu bude postaven na motivačním principu, tzn. že pro každou pracovní pozici v podniku vytvořeno rozpětí odměny, kterou každý zaměstnanec obdrží. Jednotlivé hodnocení a motivační řízení bude mít v kompetenci šéftrenér hokejové školy Milan Kastner s ředitelem Janem Vlašínem. Přehled odměn pracovníků je uveden v tab. 19 ve finančním plánu.

3.5 Externího prostředí - trh

3.5.1 Porterův model konkurenčních sil

Pro analýzu konkurenčního prostředí jsem zvolil Porterův model konkurenčních sil. Zaměříme se na 5 hlavních budoucích hrozeb konkurence podniku. Mezi ně patří konkurence v odvětví, potenciální noví účastníci, dodavatelé, odběratelé, náhradní výrobky.

3.5.1.1 Konkurence v odvětví

Konkurence v odvětví podnikání představuje více než 25 hokejových škol působících v České republice. Jedná se buď o čistě soukromé subjekty specializované pouze na tyto hokejové kempy anebo se na pořádání hokejových kempů zaměřují hokejové oddíly. Tyto školy nebo oddíly nabízejí týdenní hokejové campy. Jediným objeveným subjektem zaměřeným na kratší než týdenní kempy byla objevena hokejová škola PhDr. Ludka Bukače – *Bukač hockey*. Tato škola na webových stránkách www.bukachockey.com nabízí dvoudenní hokejové kempy na ledě, nikoliv však v závodním období. Tyto termíny nekolidují s našimi jednodenními kempy a navíc dvoudenní kempy by představovali komplikace zmiňované již v předchozích kapitolách. Ostatní hokejové školy nabízejí pouze týdenní hokejové kempy.

Pro analýzu konkurenčních hokejových škol v odvětví jsem zvolil 3 následující hokejové školy. Jedná se o Hokejovou školu Vojáček.cz působící v jihomoravském regionu,

Letní hokejová škola HC Dukla Jihlava a jednu z nejvýznamnějších hokejových škol u nás v České republice Bukač hockey s.r.o.

Stanovil jsem parametry, které budou u všech hokejových škol zjišťovány. Jedná se o rok založení, stručný program školy, počet trenérů, počet kempů, forma kempů, cena.

Hokejová škola Vojáček.cz

Založení: Byla založena v roce 1991.
Stručný program: 2 x trénink na ledě, 2 x trénink na suchu, teorie, regenerace a celodenní péče pedagogů, ubytování a strava.
Počet trenérů: 4 na TJ na ledě, 2 na TJ na suchu.
Týdenní kempy: ano
Jednodenní kempy: ne
Návaznost a dlouhodobá spolupráce s hráčem: ne
Cena: 10 900 Kč (34).

Letní hokejová škola HC Dukla Jihlava,

Založení: Tato hokejové škola byla založena v roce 2008.
Stručný program: Hokejová škola nabízí 2 x denně na ledě 2 x denně na suchu - tělocvična, fotbalové hřiště, plavecký bazén. 1 x denně speciální trénink na ledě pro brankáře, teoretická výuka.
Počet trenérů: 4 na TJ na ledě, 2 na TJ na suchu.
Týdenní kempy: ano
Jednodenní kempy: ne
Návaznost a dlouhodobá spolupráce s hráčem: ne
Cena: 8 990 Kč (29).

Bukač hockey

Založení: Tato hokejové škola byla založena již v roce 1991.

Stručný program:	2 TJ na ledě, 2 TJ na suchu. Pojetí celistvého výkonu a tréninku-vedení kotouče, herně modelované podmínky, jednota propojení bruslení a s komplexními pohyby, atletismus a kondiční růst. Cíle tréninků jsou bruslení, komplexní pohyby a kličkování, intelekt.
Počet trenérů:	5 na TJ na ledě, 2 na TJ na suchu
Týdenní kempy:	ano
Jednodenní kempy:	ne
Návaznost a dlouhodobá spolupráce s hráčem:	ne
Cena:	9 500 Kč (37).

Tato hokejová škola však nabízí dvoudenní hokejové kempy během letního období. Zakladatelem školy je bývalý reprezentační trenér PhDr. Luděk Bukač. Z hlediska kvality lze hodnotit jako největší moji konkurenci právě tuto školu. Škola je již s dlouhodobou tradicí a má dobré renomé. Kvalitu dokazuje vedení samotného zakladatele školy.

3.5.1.2 Potenciální nový konkurenti

Potenciální noví účastníci budou představovat novou konkurenci v odvětví. Tento trh je poměrně atraktivní, a to z důvodu velké poptávky po produktech. Nová konkurence, která bude nabízet jednodenní hokejové kempy, představuje vysokou konkurenční sílu. Bariéry při vstupu na tento trh pro novou konkurenci představuje především pronájem omezeného množství zimních stadionů v České republice. Dalšími bariérami je samotná již existující konkurence a pochopitelně finanční, personální a jiné zdroje. Nicméně pro vstup na tento trh nejsou potřeba vysoké zřizovací náklady na zahájení podnikatelské činnosti ani žádné komplikované legislativní předpisy. Proto nová konkurence může představovat velkou konkurenční sílu.

3.5.1.3 Dodavatelé

Dodavatelé a jejich konkurence pro místo mého podnikání. Dodavatelské riziko konkurence má své opodstatnění. Jelikož místo podnikání zimní stadion Znojmo, jenž je majetkem města Znojma, poskytuje pronájem ledové plochy i kancelářských prostor. Existuje zde riziko upřednostnění místního hokejového klubu HC Orli Znojmo, o.s. k pronájmu před naší hokejovou školou. Nebo může být pronajat jiným soukromým subjektem pro podnikání ve stejném oboru. Toto riziko bude zmenšeno dlouhodobou smlouvou o poskytnutí těchto prostor. Další dodavatelská rizika z poskytnutí pronájmu tělocvičny, bazénu a ubytovacího zařízení nejsou natolik vysoká, jelikož jejich alternativa od jiných dodavatelů nebude představovat natolik velké komplikace, jako u pronájmu zimního stadionu.

3.5.1.4 Odběratelé (zákazníci)

Našimi potenciálními (odběrateli) zákazníky budou mladí hráči ledního hokeje ve věku 8 – 17 let, kteří jsou registrovaní a hrají soutěž řízenou Českým svazem ledního hokeje (ČSLH). Náš produkt bude zaměřen na hráče působících v hokejových oddílech u nás v České republice s předním zaměřením na hráče z blízkého okolí místa provozu naší hokejové školy. V současné době lze přepokládat neustále se zvyšující zájem u mladých hráčů ledního hokeje respektive jejich rodičů o mimoklubové rozvíjení hokejových dovedností. Hráči mají možnost tímto způsobem dosáhnout vyššího výkonu oproti ostatním hráčům. V dnešní době je již nutností mladé hráče připravovat formou individuálních tréninků pod odborným dohledem. Motivem pro účast na našich hokejových kempch může být pro zákazníka také časnější zahájení tréninkového procesu.

V hokejových oddílech jsou mnohdy tréninky charakteristické stereotypem. Hráči cítí potřebu změny a především zvýšení výkonnosti oproti svým spoluhráčům. Díky spolupráci s naší hokejovou školou a návštěv našich hokejových kempů z dlouhodobého hlediska budou moci svůj výkon zlepšit a současně „oživit“ svůj tréninkový plán. Pomocí týdenního a jednodenního hokejového kempu začne jeho předzávodní období dříve a jeho sezona bude obohacena o kvalitní tréninkové jednotky spojené s dalšími službami.

Dalším motivem můžou být sociální potřeby zákazníka. Hráči během tréninkových kempů mají možnost poznat nové prostředí, nové trenéry a hráče z jiných hokejových oddílů.

Podle informací z mezinárodní hokejové federace IIHF má Česká republika 32 623 mladých hráčů ledního hokeje. Všichni registrovaní hráči působí v různých hokejových oddílech, které hrají soutěže řízené ČSLH. Na základně dostupných informací z internetu jsem uvedl do tabulek všechny oddíly v České republice, které ve svém oddíle vychovávají mládež. Pro přehlednost jsou všechny tyto oddíly rozčleněny do tab. 3 až tab. 8 dle jejich příslušnosti k jednotlivým krajským svazům ledního hokeje.

Tab. 3: Hokejové oddíly pro Jihomoravského KSLH a KSLH Vysočina

Jihomoravský krajský svaz ledního hokeje	Krajský svaz ledního hokeje Vysočina
HC Břeclav, o.s.	HC Dukla Jihlava, o.s.
HC Kometa Group Brno, o.s.	SK Telč, o.s.
HC Kometa Úvoz o.s.	SKLH Žďár nad Sázavou, o.s.
HC Moravské Budějovice 2005, o.s.	TJ Spartak Pelhřimov, s.r.o.
HC Spartak Velká Bíteš, o.s.	Horácký hokejový klub Velké Meziříčí, s.r.o.
HC Orli Znojmo, o.s.	SK Horácká Slávia Třebíč, o.s.
Městský bruslařský club Vyškov, o.s.	HC Chotěboř, p.o.
SHK Hodonín, o.s.	HC Rebel Havlíčkův Brod, a.s.
SK Minerva Boskovice, o.s.	HC Ledec nad Sázavou, o.s.
VSK technika Brno, o.s.	X

Zdroj: Vlastní zpracování na základě internetu

Tab. 4: Hokejové oddíly pro Plzeňský KSLH a Karlovarský KSLH

Plzeňský krajský svaz ledního hokeje	Karlovarský krajský svaz ledního hokeje
HC Rokycany, s.r.o.	HC Karlovy Vary, s.r.o.
HC Domažlice, o.s.	HC Baník Sokolov, o.s.
HC Tachov, o.s.	HC Cheb 2001, o.s.
HC Plzeň 1929, s.r.o.	HC Mariánské Lázně, o.s.
HC Stříbro, o.s.	HC Meteor Třemošná, o.s.

Zdroj: Vlastní zpracování na základě internetu

Tab. 5: Hokejové oddíly pro Zlínský KSLH a Olomoucký KSLH

Zlínský krajský svaz ledního hokeje	Olomoucký krajský svaz ledního hokeje
HOKEJ Uherský Ostroh, o.s.	HC Olomouc, o.s.
HC Uherský Brod, o.s.	HK Mladí Draci Šumperk, o.s.
HC Uherské Hradiště, o.s.	HC Uničov, o.s.
Valašský hokejový klub Vsetín, o.s.	HK Jestřábi Prostějov, o.s.
HC Rožnov pod Radhoštěm, o.s.	HC Zubr Přerov, o.s.
HC RI Okna Zlín, o.s.	X

Zdroj: Vlastní zpracování na základě internetu

Tab. 6: Hokejové oddíly pro Moravskoslezský KSLH a Ústecký KSLH

Moravskoslezský krajský svaz ledního hokeje	Ústecký krajský svaz ledního hokeje
HC TJ Bohumín, o.s.	HC Draci Bílina, o.s.
TJ Slavoj Český Těšín, o.s.	KLH Chomutov, a.s.
HC Krnov, o.s.	HC Děčín, o.s.
HC Studénka, o.s.	SK Kadaň, a.s.
HC Havířov Panthers, o.s.	HC Kladno, s.r.o.
HC Rýmařov, o.s.	HC Klášterec nad Ohří, o.s.
HC Sareza Ostrava, s.r.o.	HC Stadion Litoměřice, o.s.
HC Slezan Opava, a.s.	HC Lovosice, o.s.
HC Frýdek-Místek, o.s.	HC Benzina Litvínov, a.s.
HC Kopřivnice, o.s.	HC Slovan Louny, o.s.
HC Orlová, o.s.	HC Most, o.s.
HC Vítkovice Steel, a.s.	HC Roudnice n. L., o.s.
HC Nový Jičín, o.s.	HC Stadion Teplice, o.s.
HC Oceláři Třinec, a.s.	HC Slovan Ústí nad Labem, a.s.
SK Karviná, s.r.o.	HC Varnsdorf, o.s.

Zdroj: Vlastní zpracování na základě internetu

Tab. 7: Hokejové oddíly pro Středočeský KSLH a Pardubický KSLH

Středočeský krajský svaz ledního hokeje	Pardubický krajský svaz ledního hokeje
HC Vlašim, o.s.	TJ Lokomotiva Česká Třebová, o.s.
TJ Slavoj Velké Popovice, o.s.	HC Sokol Čestice, o.s.
UHK Lev Slaný, o.s.	HC Bal Dvůr Králové nad Labem, o.s.
HC Tatran Sedlčany, o.s.	HC Hlinsko, o.s.
HC Rakovník, o.s.	HC VCES Hradec Králové a.s.
HC Příbram, o.s.	HC WIKOW Hronov, o.s.
HC Poděbrady, o.s.	HC Spartak Choceň, o.s.
TJ Stadion Nymburk, o.s.	HC Chrudim, s.r.o.
HC Neratovice, o.s.	HC Jaroměř, o.s.
HC Junior Mělník, o.s.	HK Kralupy nad Vltavou, o.s.
HC Kutná Hora, a.s.	HC Trutnov o.s.
SC Kolín, o.s.	HC Orli Lanškroun, o.s.
HC GEUS OKNA Kladno	HC Litomyšl, o.s.
HC Dobříš, o.s.	BK Mladá Boleslav, s.r.o.
SK Černošice, o.s.	HC Slovan Moravská Třebová, o.s.
HC Berounští medvědi, a.s.	TJ Spartak Nové město nad Metují, o.s.
HC Benešov, o.s.	HC Náchod, o.s.
HC Benátky nad Jizerou, o.s.	HC Stadion Nový Bydžov, o.s.
HC Sparta Praha, a.s.	HC Opočno, o.s.
HC Slavoj Zbraslav, o.s.	HC Pardubice, o.s.
HC Kutná Hora, a.s.	HC Spartak Polička, o.s.
HC Letci Letňany, o.s.	TJ Sokol Semechnice o.s.
HC Hvězda Praha	HC Skuteč, o.s.
HC Kobra Praha, o.s.	HC Berani Svitavy, o.s.
HC Slavia Praha, a.s.	SK Třebechovice pod Orebem, o.s.
HC Česká Lípa, s.r.o.	X

Zdroj: Vlastní zpracování z internetových informací

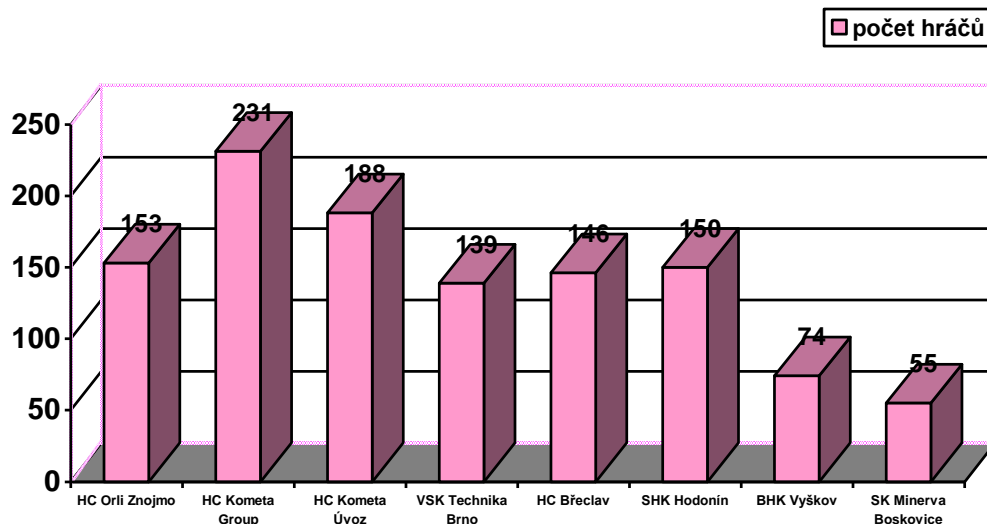
Tab. 8: Hokejové oddíly pro Jihočeský KSLH a Liberecký KSLH

Jihočeský krajský svaz ledního hokeje	Liberecký krajský svaz ledního hokeje
IHC Písek, s.r.o.	HC Predátors Česká Lípa, s.r.o.
HC Tábor, s.r.o.	TJ Slovan Frýdlant, o.s.
HC České Budějovice, o.s.	HC Bílí Tygři Liberec, s.r.o.
HC Vimperk, o.s.	HC Vlci Jablonec nad Nisou, s.r.o.
OLH Spartak Soběslav, o.s.	HC Lomnice nad popelkou, o.s.
HC Slavoj Český Krumlov, o.s.	BHK Turnov, o.s.
HC ZVVZ Milevsko, o.s.	HC Jičín, o.s.
TJ Lokomotiva Veselí nad Lužnicí, o.s.	X
HC Strakonice, o.s.	X
KLH Vajgar Jindřichův Hradec, a.s.	X
TJ HC Klatovy, o.s.	X
HC Jiskra Humpolec, o.s.	X

Zdroj: Vlastní zpracování na základě internetu

V České republice existuje 140 hokejových oddílů, kteří vychovávají hokejovou mládež. Právě tito mladí hráči jsou cílovým zákaznickým segmentem pro hokejové kempy, které nabízí naše hokejová škola.

Jednotlivé hokejové oddíly mají odlišnou velikost základny mladých hráčů. Pro zjištění přesného počtu hráčů v jednotlivých oddílech jsem se zaměřil na oddíly, které jsou našemu produktu z hlediska místa nejdostupnější. V této analýze jsem se zaměřil na oddíly z Jihomoravského kraje, Vysočiny a Jihočeského kraje, které nejsou vzdálené od místa provozování hokejové školy více než 110 kilometrů. Tyto informace jsem získal pomocí telefonického rozhovoru se sekretářem nebo jiným vedoucím pracovníkem v oddílu. V Jihomoravském kraji je největší počet hráčů v brněnských oddílech, jako jsou HC Kometa Group, HC Kometa Úvoz a VSK Technika. Pro hokejovou školu je významný počet hráčů v klubu HC Orli Znojmo, neboť pro tyto hráče bude náš produkt nejlépe dostupný. Výsledky z hokejových oddílů z Jihomoravského kraje jsou uvedeny v grafu č. 1.

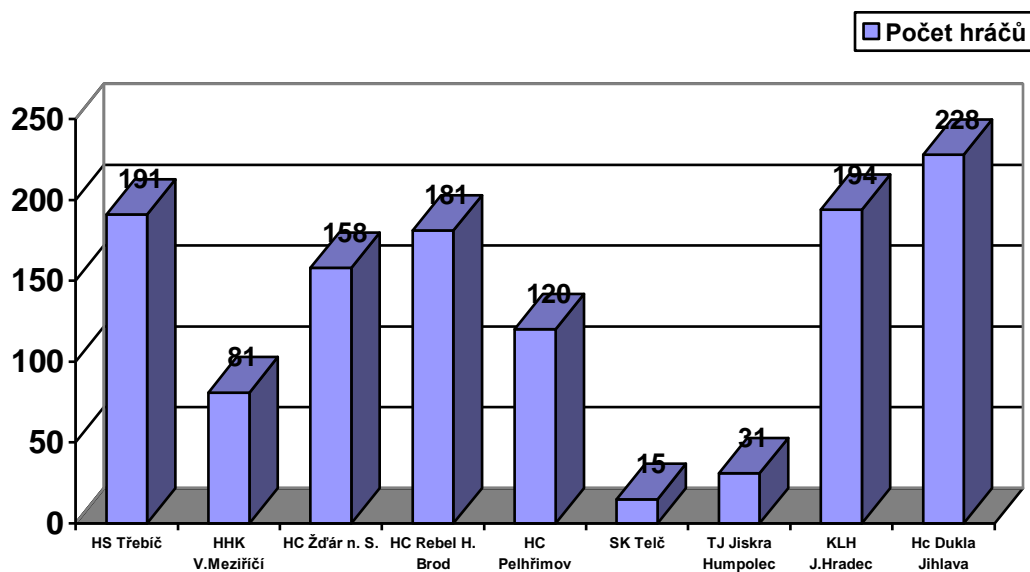


Graf č. 1: Počet hráčů v oddílech v Jihomoravském kraji

Zdroj: Vlastní zpracování na základě telefonického rozhovoru

Z grafu je patrné, že nejvíce mladých hokejových hráčů je v oddílu HC Kometa Group, naopak nejméně jich je v oddílu SK Minerva Boskovice, která má 55 hráčů. Na základě těchto informací je dohromady v těchto oddílech 1136 hráčů.

Výsledky z vybraných oddílů z kraje Vysočiny a Jihočeského kraje můžeme pozorovat v grafu č. 2. Nejvíce hráčů je v oddíle HC Dukla Jihlava, která jich má 228, naopak nejméně jich je v oddílu SK Telč s 15 hráči. Dohromady je v těchto oddílech 1199 hráčů.

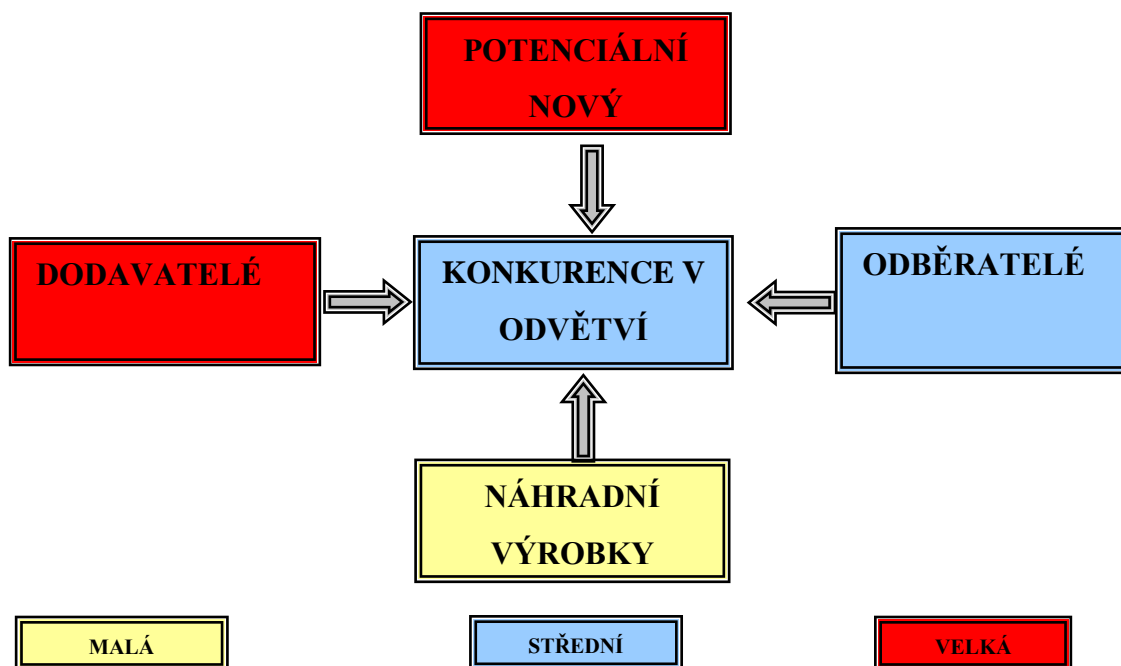


Graf č. 2: Počet hráčů ve vybraných oddílech Vysočiny a Jihočeského kraje

Zdroj: Vlastní zpracování na základě telefonického rozhovoru

3.5.1.5 Náhradní výrobky

Náhradní výrobky neboli substituty nepředstavují pro naši hokejovou školu velkou hrozbu. Malou hrozbu představují pro produkty hokejové školy jiné sporty a další různé zábavné akce jako jsou tábory, výlety apod. Další alternativou by však mohli být týmová soustředění konané hokejovým oddílem nebo individuální tréninky hráče pod dohledem osobního trenéra. Výslednou Porterovu analýzu konkurenčních sil ukazuje obr.5.



Obr. 5: Porterův model konkurenčních sil

Zdroj: Vlastní zpracování na základě (8)

3.5.2 Analýza PEST

Politicko - legislativní faktory

V současné době je u moci tzv. překlenovací vláda České republiky v čele s premiérem Ing. Jan Fischerem, CSc., která bude u moci až do parlamentních voleb v roce 2010.

Předchozí parlamentní volby v roce 2006 skončily následovně:

➤ Občanská demokratická strana	1 892 475 hlasů	35.38 %;
➤ Česká str. sociálně demokrat.	1 728 827 hlasů	32.32 %;
➤ Komunistická str. Čech a Moravy	685 328 hlasů	12.81 %;
➤ Křestř. demokr. unie-Čs. str. lid	386 706 hlasů	7.22 %;
➤ Strana zelených	336 487 hlasů	6.29 %.(37).

Podnikatelská činnost na území České republiky se musí řídit platnými legislativními předpisy, jako jsou například:

- Živnostenský zákon – č. 455/1991 ve znění pozdějších předpisů;
- Občanský zákoník – č. 40/1964 ve znění pozdějších předpisů;

- Obchodní zákoník - č. 513/1991 ve znění pozdějších předpisů;
- Zákoník práce – č. 262/2006 ve znění pozdějších předpisů;
- Zákon o účetnictví - 563/1991 ve znění pozdějších předpisů;
- Zákon o daních z příjmu a dle jiných zákonů

Založení hokejové školy nebude právně ani časově náročné. Pro založení hokejové školy bude třeba pouze příslušné živnostenské oprávnění a následné povinné přihlášení k místní okresní správě sociálního zabezpečení, zdravotní pojišťovně a finančnímu úřadu.

Ekonomické faktory

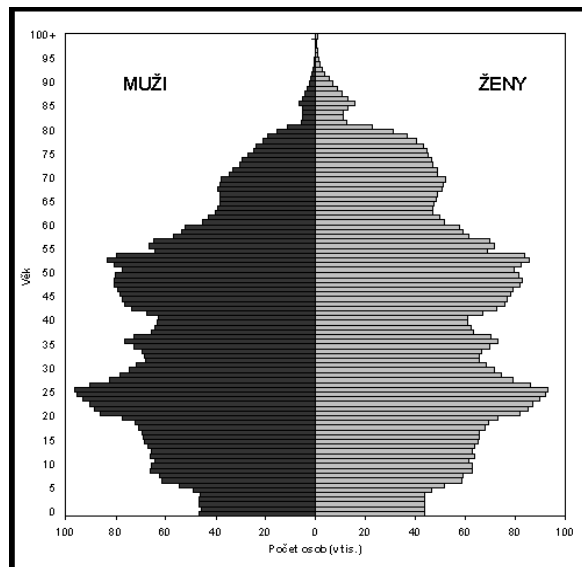
Z ekonomických faktorů budou pro tuto analýzu nejvýznamnější makroekonomické ukazatele pro celou ČR.

- Vývoj HDP (uvedený ve stálých cenách z roku 2000 ve 4. čtvrtletí 2009): – 3,1%;
- HDP na jednoho obyvatele (2008): 353 701 Kč;
- Průměrná mzda (4. čtvrtletí 2009): 25 752 Kč;
- Průměrná mzda (4. čtvrtletí 2009):- nominální: 5,2%;
- Průměrná mzda (4. čtvrtletí 2009): -reálná: 4,8%;
- Míra nezaměstnanosti (únor 2010): 9,9%;
- Míra inflace (únor 2010) 0,8%;
- Daň z příjmu fyzických osob a právnických osob: 15% a 19%;
- Sociální pojištění: 29,2%;
- Zdravotní pojištění: 13,5%. (25)

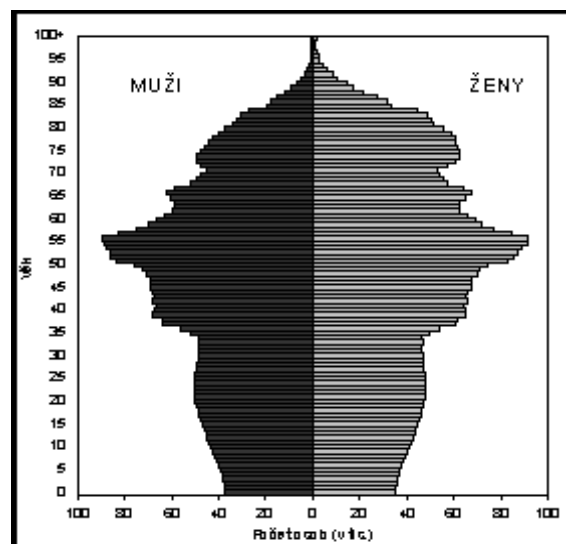
Na základě těchto informací můžeme usuzovat, že vysoká nezaměstnanost by pro naši hokejovou školu neměla představovat problém z hlediska získávání nových pracovníků. Pokles průměrné reálné mzdy představuje hrozbu v podobě poklesu kupní síly obyvatelstva. Nižší daňové zatížení je podnikání pro fyzické osoby s 15% daňovou sazbou.

Sociálně-kulturní faktory

V na území ČR žije více než 10,5 miliónů obyvatel a je charakteristické pro něj stárnutí populace. Tento fakt může mít vliv i na naši hokejovou školu. Pokles porodnosti může způsobit snížení počtu hokejové základny v ČR. Vývoj demografický vývoj věkových skupin můžeme pozorovat na následujícím k obr.6 a obr. 7.



Obr.6: Strom života k 31. 12. 2000
Zdroj: (27)



Obr.7: Očekávaná věková struktura v roce 2030,
střední varianta projekce
Zdroj: (27)

Vývoj věkových skupin na základě těchto obrázků může znamenat pokles počtu hráčů v hokejových základnách oddílů. Dalším problémem v současnosti je u dětí a mládeže pokles zájmu o sportovní aktivity. V současnosti velká část se nevěnuje sportu, ale dává přednost jiným aktivitám především trávením času u PC.

Velkou příležitostí pro hokejovou školu je tradice ledního hokeje. V České republice má lední hokej dlouholetou tradici a patří mezi nejoblíbenější sport u nás. Jeho popularita je umocněna mezinárodními úspěchy české reprezentace především v 90. letech 20. století. Důkazem toho je velmi početná hokejová základna hokejové mládeže.

Divácká návštěvnost na hokejová utkání nejvyšší hokejové soutěže v ČR je i přes hospodářskou krizi velmi vysoká. Nejvyšší průměrnou návštěvnost na domácí utkání během základní části měli v sezoně 2009/2010 HC Eaton Pardubice s 7 198 diváky. Celková návštěvnost za 52 mistrovských utkání byl 374 291 diváků. (31)

Místem pro provoz podnikání hokejové školy bude v Jihomoravském kraj. Pro věkové složení obyvatelstva jsem proto analyzoval především tyto místní informace.

Počet obyvatel v jihomoravském regionu k 30. 9. 2009 je 1 151 508. Věkové složení obyvatelstva je k 31. 12.2008 je uvedeno v tabulce:

Tab. 9: Věkové složení obyvatelstva v jihomoravském regionu.

Věk	Počet obyvatel
0 - 14	158 728
15 - 64	810 220
65 a více	178198
Průměrný věk	40,8

Zdroj: (25)

Technologické faktory

Zimní stadion ve Znojmě byl postaven v roce 1970 a zastřešen byl již v roce 1977. Je vybaven tribunami s kapacitou 5500 diváků. Jsou zde vytvořeny VIP prostory pro televizní kamery a novináře. Dále je zde vytvořeno zázemí pro kanceláře, restaurace a hostující oddíly. Stadion je vybaven informační kostkou, která bývá využívána při promítání utkání. Součástí zimního stadionu je také prosklená restaurace SPORTBAR, ze které lze sledovat ledovou plochu. Pro hráče a trenéry jsou zde vybudované kabiny a kanceláře se sociálním zařízením. Rozměry ledové plochy jsou 30m x 58m.

Základní škola Pražská ve Znojmě disponuje tělocvičnou o rozměru 400m² a sportovním širokým sortimentem sportovním náradím a jinými pomůckami, které budou využívány. K dispozici bude také školní hřiště s fotbalovými brankami a oválnou plochou.

Tréninkový systém v zámoří má své odlišnosti oproti evropskému systému. Zámořský styl trénování je charakteristický větší invencí a inovací. Nově zdokonalované tréninkové metody pocházejí především ze zámoří. Dochází k neustále zdokonalování tréninkového procesu. V současné době však právě zámořský systém proniká čím dál více do práce trenérů v Evropě. Tento fakt je následně patrný na výsledcích. Zámořské tréninkové metody přípravy hráčů ledního hokeje představují velkou příležitost pro systematiku trénování v naší hokejové škole.

Místo konání hokejové školy se nachází v blízkosti hranic s Rakouskem a bývá často průchozím bodem ve směru na Vídeň. Je zde dostatečně vybudovaná dopravní infrastruktura, ačkoliv kvalita silničních vozovek není místy dobrá. Tato blízkost hranic představuje příležitost v podobě zahraničních zákazníků.

3.6 Marketingový plán

3.6.1 Vize, mise, strategie

Mise

Misí hokejové školy je poskytovat hokejové kempy s moderními tréninkovými metodami a individuálním přístupem k hráčům. Kempy budou zabezpečeny kvalifikovaným personálem tak, aby docházelo k co nejvyššímu rozvoji výkonu mladých hráčů ledního hokeje v příjemném prostředí.

Slogan: Na hokejovém kempu - stoupat až k Olympu!

Vize

Chceme se stát dlouhodobým partnerem mladých hráčů ledního hokeje na cestě za úspěšnou hokejovou kariérou.

Cíle

Cílem podnikatelského plánu je vytvoření hokejové školy formou živnostenského subjektu, která by měla v prvním roce:

- vyplnit mezeru na trhu v oblasti hokejových škol;
- vytvořit si dobré renomé u zákazníků;
- realizovat kladný výsledek hospodaření.

V průběhu 5 let pak:

- Vytvořit si na trhu stabilní pozici, která bude zajišťovat podniku každý rok příjem;
- Stabilizovat trenérský tým;
- Získat minimálně 35 stálých zákazníků;
- Rozšířit segment o zahraniční zákazníky (Rakousko).

Strategie

V průběhu prvního roku budu usilovat o vyplnění mezery na trhu hokejových škol. Zaměřením se na segment registrovaných hráčů od 8 do 17 let. Pro strategii hokejové školy použijeme model 4P, který je složen z produktu, ceny místa prodeje a propagace. Vytvo-

říme produkty tak, aby docházelo ke spokojenosti zákazníka. Strategie diferenciacie bude spočívat ve vytvoření jedinečného jednodenního kempu, který by měl uspokojit potřeby zákazníka během závodního období.

- v prvním roce podnikání budou nabízeny 4 týdenní hokejové kempy a 11 jednodenních kempů. Hlavním akcent u produktů bude směřován na kvalitu;
- ve druhém roce budu zdokonalovat marketingovou a organizační stránku podniku;
- ve třetím roce při stejném počtu týdenních kempů, bych rád navýšil počet jednodenních kempů na 17 za rok.

3.6.2 Marketingový mix

Product - Produkt

Produktom hokejové školy budou jednodenní hokejové kempy a týdenní hokejové kempy, které jsou podrobně popsány v kapitole popisu podniku. Hlavní předností produktu bude jeho kvalita. Hokejové kempy budou pod vedením vysoce kvalifikovaných trenérů v čele s renomovaným odborníkem Milanem Kastnerem dalšími kvalitními zkušenými trenéry. Důraz bude kladen na individuální přístup během tréninkových jednotek. Náplně tréninkových jednotek jsou uvedeny v popisu produktu. Základem všeho ale bude vedení evidence o každém hráčovi a poté následná dlouhodobá spolupráce i po skončení kempu. Rozšířeným produktem budou dodatečné poradenské služby pro jednotlivé hráče. Budu usilovat o návaznost kempů pro optimální rozvoj činností hráče. Navíc bude vytvořen hráčům navazující program po skončení kempu formou tzv. „domácích úkolů“. Jednotlivým hráčům bude sestaven plán, na které činnosti se mají zaměřit. Bude dále vedena komunikace s oddílovým trenérem hráče.

Price - cena

Při stanovení ceny budu vycházet z tržních informací. Při zahájení podnikání se budu snažit stanovit cenu na nižší úrovni než naše konkurence. Současně však také cena bude muset pokrývat náklady podniku, tak aby se realizoval potřebný zisk. U týdenního hokejového kempu se budu snažit stanovit cenu nižší než je u našich lokálních konkurentů Vojáček.cz a Hokejová škola Dukla Jihlava. Kalkulace pomocí neúplných nákladů je

podrobně rozpracována ve finančním plánu. Při stanovení ceny jednodenních kempů budu obdobně cenu stanovovat tak, aby poskytovala příslušný zisk. Výsledné ceny kempů jsou následující:

- Cena jednodenního hokejového kempu 1200 Kč;
- Cena týdenního hokejového kempu 8500 Kč.

Platby za týdenní hokejový kemp budou rozděleny na dvě části. První splátka bude zaplacená do konce dubna a druhá při zahájení hokejového kempu. V případě, že se ve druhém roce staneme plátcí DPH, budeme muset navýšit cenu. Jelikož jsme cenu nestanovili na nejnižší možné úrovni budeme moci cenu snížit, a tím zmenšit dopad plátcovství DPH na zákazníky. Přesto však dojde k navýšení ceny u obou produktů. Jelikož předpokládáme, že v prvním roce podnikání si vybudujeme dobré renomé a stálé zákazníky, nepředpokládáme vliv zvýšení ceny na poptávku po našich produktech.. Pro cenovou politiku hokejové školy budou charakteristické slevy pro stálé zákazníky, pro více než 10 hráčů z jednoho hokejového oddílu, pro sourozence a případné další slevy.

Place – místo prodeje

Program hokejové školy se bude konat na zimním stadionu ve Znojmě, suchá příprava se bude odehrávat v tělocvičně Základní školy Pražská a ubytování na internátu SOŠ a SOU Dvořákova ve Znojmě. Všechny tyto místa jsou od sebe dobře dostupné. Hokejová škola se nachází v lokalitě, kde v okruhu do 65 km se žádná konkurenční hokejová škola nekoná. Dostupnost pro potenciální zákazníky je do města Znojma dobrá.

Zákazníci se budou přihlašovat do kempů pomocí elektronické přihlášky, která bude k dispozici na webových stránkách hokejové školy nebo pomocí papírové přihlášky, která bude součástí propagačních letáků. Tuto přihlášku budou však muset následně odeslat poštou na adresu hokejové školy. Elektronická podoba bude pro zákazníky nejrychlejší a nejméně nákladná. Další možností bude navštívení naší kanceláře a vyplnění přihlášky přímo na místě. Tato varianta je možná pro zákazníky, kteří se budou chtít více informovat o našem produktu.

Časově bude produkt přizpůsoben dle potřeb našich zákazníků tzn., že bude nabízen tak, aby časově nekolidoval s klubovými povinnostmi hráče. Konkurenční síla jednodenních hokejových kempů spočívá v dostupnosti zákazníkům z hlediska času. Jednodenní hokejové kempy nenaruší víkendové mistrovské utkání hráče během závodního období.

Promotion – propagace

Všichni trenéři, včetně ředitele hokejové školy Jana Vlašína a šéftrenéra Milana Kastnera, mají dlouholetou trenérskou praxi v oblasti ledního hokeje a v současné době působí v jednotlivých hokejových oddílech jako trenéři mládeže. Pro marketingovou komunikaci hokejové školy bude hlavním úkolem využít tuto velmi širokou síť osobních kontaktů. Všichni trenéři tak budou motivováni k získávání nových zákazníků, a to především právě z oblasti svých osobních kontaktů. Je však třeba tuto síť osobních kontaktů neustále rozvíjet. Pro jednotný vizuální styl a design bude vycházet z loga hokejové školy. Trenérský tým bude nosit sportovní oděv s logem školy a rovněž mladí hokejisté dostanou tričko a kšiltovku s logem školy.

Pro marketingové komunikační nástroje bude zvolen direkt marketing. Budou vytvořeny letáky s informacemi o naší hokejové škole, termínech, ceně a dalších nezbytných informacích pro zákazníka. Tyto letáky budou rozesílány přímo na adresu jednotlivých hokejových oddílů a to jak elektronickou tak i tištěnou podobou. Výhodou je, že je bude moci dobře vyhodnocovat efektivitu našeho propagování pomocí počtu oslovených hokejových oddílů a počtu přihlášených hráčů z daných oddílů. Jako názorový tvůrce (Opinion Former) bude v letácích vystupovat uznávaný hokejista Milan Kastner a bude interpretovat přínosy hokejové školy.

Bude rovněž vytvořena reklamní tabule v prostoru zimního stadionu ve Znojmě, která bude viset na hlavní tribuně. Přednost této reklamy pramení z jejího umístění na místě, kde se pohybuje náš zákaznický segment. Při konání mládežnických utkání bude dobře viditelná pro naše potenciální zákazníky, kteří zimní stadion navštěvují. Efekt této reklamy může být zvýšen o možnosti kamerových záběrů do televizních pořadů, které bývají během utkání A-mužstva HC Orli Znojmo.

Pro potřebné informace o naší hokejové škole budou vytvořeny webové stránky, kde budou k dispozici všechny údaje o hokejové škole, o programu a dalších důležitých informací. Na webových stránkách bude on-line přihláška do hokejové školy. Dále na úvodní stránce webové adresy www.mladyhokej.cz bude vytvořen reklamní banner naší hokejové školy. Tato stránka je jednou z nejnavštěvovanějších webových stránek o hokejové mládeži. Proto jednoznačně vynaložíme nejvyšší náklady pro reklamu na tomto serveru.

Reklama bude umístěna i na osobním automobilu, kde budou kontaktní údaje o hokejové škole a slogan. Dále budou vytvořeny vizitky pro ředitele hokejové školy Jana Vlašína, které dostaneme od reklamní agentury zdarma k balíčku objednaných služeb.

3.7 Operační plán

K zahájení podnikatelské činnosti dojde v lednu roku 2011, kdy dojde k vydání živnostenského listu opravňujícího k podnikání. Po vydání živnostenského listu nastane povinnost registrace podnikatele na příslušném finančním úřadě, dále na okresní správě sociálního zabezpečení a na zdravotní pojišťovně podnikatele. Pro zajištění provozu hokejové školy bude nutné předběžně uzavřít dohodu o pronájmu zimního stadionu a školní tělocvičny pro stanovené termíny hokejových kempů.

V březnu si zařídím vlastní kancelář, která bude k dispozici v přízemí rodinného domu. Nakoupíme kancelářský nábytek a notebook s multifunkční tiskárnou. Dále zahájíme propagační činnost přes reklamní agenturu, která nám vytvoří propagační letáky, jež budou zasílány, do hokejových oddílů. Nechám si též vytvořit vlastní webové stránky, reklamní tabuli, reklamní polep na autě a zaplatíme si vytvoření reklamního banneru na velmi sledovaných webových stránkách hokejové mládeže.

Na konci března začneme oslovovat a uzavírat ústní dohody o jejich účastech na kempch. Na tuto oblast se zaměří ředitel Jan Vlašín spolu s šéftrenérem Milanem Kastnerem, kteří budou oslovovat trenéry s dobrým renomé a zkušenostmi.

Tab. 10: Činnosti při zahájení podnikání

Činnosti	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen
Vydání ŽL	X							
Založení bankovního účtu	X							
Registrace u OSSZ, ZP a FÚ	X							
Nájemní smlouvy		X						
Zahájení Propagace			X					
Dohody s trenéry			X					
Zařízení kanceláře			X					
Nákup sportovních zařízení					X			
Nákup sportovních oděvů						X		
Zahájení týdenních hokejových kempů							X	
Zahájení jednodenních hokejových kempů								X

Zdroj: Vlastní zpracování

3.8 Finanční plán

3.8.1 Výkaz o majetku a závazcích

Při zahájení podnikatelské činnosti jsem vložil na počátku účetního období na bankovní účet částku 250 000 Kč a do pokladny hotovost 50 000Kč. Do podniku byl vložen dále osobní automobil značky Alfa Romeo 147, který byl ohodnocen znalcem hodnotou 100 000 Kč. Financování bude vycházet pouze z vlastních zdrojů. Hokejová škola si při zahájení podnikatelské činnosti nebude brát žádný úvěr. Všechny položky jsou zahrnuty ve výkazu o majetku a závazcích.

Tab. 11: Výkaz o majetku a závazcích

Pořadové číslo	Majetek	Na počátku období
1.	Hmotný majetek	100 000
2.	Peníze v hotovosti a ceniny	50 000
3.	Peníze na bankovních účtech	250 000
4.	Pohledávky	0
4.	Zásoby	0
5.	Ostatní majetek	0
6.	Závazky	0
7.	Rezervy	0
8.	Celkem	400 000

Zdroj: Vlastní zpracování

3.8.2 Odpis osobního automobilu

Osobní automobil Alfa Romeo 147 bude využíván pro podnikatelské účely. Budou tedy uplatňovány odpisy. Osobní automobil patří do 2. odpisové skupiny a bude se odepisovat 5 let. Osobní automobil byl oceněn na hodnotu 100 000Kč. Odpisová sazba v prvním roce bude 5 a v dalších 4 letech bude 6.

$$1. \text{ rok} = 100\,000 / 5 = 20\,000 \text{ Kč}$$

$$\text{Zůstatková cena} = 100\,000 - 20\,000 = 80\,000 \text{ Kč}$$

$$\mathbf{2.rok} = 2 \times 80\,000 \text{ Kč} / (6-1) = 32\,000 \text{ Kč}$$

$$\text{Zůstatková cena} = 80\,000 - 32\,000 = 48\,000 \text{ Kč}$$

$$\mathbf{3.rok} = 2 \times 48\,000 / (6-2) = 24\,000 \text{ Kč}$$

$$\text{Zůstatková cena} = 48\,000 - 24\,000 = 24\,000 \text{ Kč}$$

$$\mathbf{4.rok} = 2 \times 24\,000 / (6-3) = 16\,000 \text{ Kč}$$

$$\text{Zůstatková cena} = 24\,000 - 16\,000 = 8\,000 \text{ Kč}$$

$$\mathbf{5.rok} = 2 \times 8\,000 / (6-4) = 8\,000 \text{ Kč}$$

$$\text{Zůstatková cena} = 8\,000 - 8\,000 = 0 \text{ Kč}$$

V prvním roce podnikání zahrneme do nepřímých výdajů odpis ve výši 20 000 Kč.

3.8.3 Nepřímé výdaje podniku

Zakládací a zřizovací výdaje

Jedná se o výdaje, které jsou spojené se založením svého podniku. Pro zahájení podnikání bude třeba vynaložit výdaje na živnostenský list pro vázanou živnost v ceně 1 000 Kč, který je třeba navíc rozšířit o volnou živnost v ceně 500 Kč. Osobní automobil vložený do podnikání bude třeba ohodnotit znalcem, což představuje výdaje na úrovni 2 000 Kč. Další výdaje jsou spojené s právními a notářskými poplatky.

Tab. 12: Zakládací a pořizovací výdaje

Zakládací a pořizovací výdaje	Cena
Živnostenský list	1 500
Ohodnocení znalce osobního automobilu	2 000
Právní a notářské poplatky	3 000
Celkem	6 500

Zdroj: Vlastní zpracování

Provozní výdaje

Do provozních výdajů zahrnujeme jednorázové výdaje nutné pro provoz podnikatelské činnosti na počátku období, a sice jsou to:

- Notebook;
- Multifunkční tiskárna;
- Mobilní telefon;
- A další zařízení kanceláře jako jsou stoly a židle apod.

Do jednorázových provozních výdajů je třeba však zařadit výdaje na drobný majetek, který bude využíván v průběhu hokejových kempů. Pro jejich provoz bude třeba pořídit:

- Sportovní nářadí;
- Video projektor;
- Sportovní oděv pro trenéry;
- Digitální kamera.

Tab. 13: Jednorázové provozní výdaje

Jednorázové provozní výdaje	Cena
Notebook	10 000
Multifunkční tiskárna	2 000
Mobilní telefon	2 500
Zařízení kanceláře	5 000
Nákup sportovních nářadí	12 000
Video Projektor	12 000
Sportovní oděv, pomůcky pro trenéry a hráče	25 000
Digitální Kamera	4 000
Celkem	72 500

Zdroj: Vlastní zpracování

Do složky provozních výdajů jsou zahrnuty také pravidelné provozní výdaje. Mezi ně patří výdaje za vedení účetnictví externí účetní Blance Vlašínové. Bylo dohodnuto, že bude placeno čtvrtletně v částce 2500 Kč. Dalšími pravidelnými výdaji budou za internet a jiné komunikační služby, které budou hrazeny měsíčně v částce 1 000 Kč. Poplatky na podnikatelském účtu předpokládáme ve výši 200 Kč měsíčně. Povinné ručení osobního automobilu bude zapláceno ve dvou splátkách ve výši 2 100 Kč v lednu a červenci. Pojištění a jiné poplatky, do kterých řadíme silniční daň a pojištění odpovědnosti za škodu způsobené třetí osobě. Všechny provozní výdaje jsou uvedeny v tabulce.

Tab. 14: Pravidelné provozní výdaje

Pravidelné provozní výdaje	Cena
Výdaje ze vedení účetnictví	10 000
Cestovné a výdaje na pohonné hmoty	36 000
Výdaje na internet a jiné komunikační služby	12 000
Poplatky na bankovním účtu	2 400
Povinné ručení	4 200
Pojištění a jiné poplatky	9 000
Celkem	73 600

Zdroj: Vlastní zpracování

Provozní výdaje pro odbyt

Další provozní výdaje jsou spojené s propagační činností pro podporu odbytu služeb. Sem řadíme výdaje na tvorbu propagačních letáků. Tvorba webových stránek za 3 500 Kč a měsíční poplatek za vedení webových stránek ve výši 250 Kč. Dále se jedná ještě o výdaje spojené s reklamní tabulí. Reklamní agentura mi na základě tohoto balíčku poskytne zdarma vizitky pro hokejovou školu. S propagační činností začne hokejová škola v březnu.

Tab. 15: Provozní výdaje spojené s odbytem

Další provozní výdaje spojené s odbytem	Cena
Na tvorbu letáků	5 000
Reklamní polep na automobilu	5 000
Webové stránky	6 000
Reklamní tabule	9 000
Reklama na internetu	15 000
Celkem	40 000

Zdroj: Vlastní zpracování

3.8.4 Přímé výdaje na produkt

Přímé výdaje spojené s poskytovanými službami jsou uvedeny v následujících tabulkách. Výdaje na stravu a tričko jsou vyjádřeny pro 60 hráčů. V tabulce jsou uvedeny

další přímé výdaje na produkt P1. Zahrnují pronájem 4 hodin ledové plochy, 4 hodin tělocvičny, osobní výdaje na trenéry a vedoucí skupin.

Tab. 16: Přímé výdaje na produkt P1

Přímé výdaje na produkt P1	Cena
Strava	4 500
Tričko	7 200
Pronájem zimního stadionu	5 600
Pronájem tělocvičny	1 200
Odměny trenérům a vedoucím skupin	42 700
Celkem	57 300

Zdroj: Vlastní zpracování

Přímé výdaje na produkt P2 zahrnují stravu, kšiltovky v ceně 150 Kč a trička v ceně 120 Kč pro 60 hráčů. Navíc zahrnují i výdaje na ubytování pro hráče i trenéry a vedoucí skupin.

Tab. 17: Přímé výdaje na produkt P2

Přímé výdaje na produkt P2	Cena
Strava	7 200
Kšiltovka	9 000
Tričko	7 200
Ubytování	78 750
Pronájem ledové plochy	39 200
Pronájem tělocvičny, bazénu	8 400
Odměny trenérům a vedoucím	163 000
Celkem	312 750

Zdroj: Vlastní zpracování

Osobní výdaje

Odměny trenérům budou vyplaceny po každém hokejovém kempu. Nejedná o stále zaměstnance, ale pouze na dohodu o provedení práce a na smlouvu o dílo. Nebudou tedy

muset za zaměstnance odvádět zdravotní a sociální pojištění. Velikost odměny bude stanovena na motivačním principu. Pro kalkulace budu však využívat maximální výši odměny.

Tab. 18: Osobní výdaje

Pracovní pozice	Odměna za produkt P1	Odměna za produkt P2
Šéftrenér	5 000	16 000
Hlavní trenér	2 500 - 3 500	10 000 – 12 000
Trenér brankářů	2 500 - 3 500	10 000 – 12 000
Trenér krasobruslení	1 500 - 2 500	7 000
Trenér aerobik	X	7 000
Trenér	1 500 - 2 500	7 000 – 9 000
Vedoucí skupiny	600	3 000

Zdroj: Vlastní zpracování

3.8.5 Příjmy

Příjmy za uskutečněné hokejové kempy v roce 2011 se budou odvíjet podle množství zúčastněných hráčů. Z tohoto důvodu jsem vypracoval plán tržeb ve třech variantách:

- Optimistická
- Realistická
- Pesimistická.

Tab. 19: Příjmy v roce 2011

Rok 2011	Počet kempů	Cena	Optimistická varianta		Realistická varianta		Pesimistická varianta	
			počet hráčů	Příjem	počet hráčů	Příjem	počet hráčů	Příjem
Jednodenní hokejový kemp	11	1200	60	792 000	55	726 000	45	594 000
Týdenní hokejový kemp	4	8500	60	2 040 000	55	1 870 000	45	1 530 000
Celkem za rok 2011				2 832 000		2 596 000		2 124 000

Zdroj: Vlastní zpracování

3.8.6 Výsledek hospodaření hokejové školy

Ceny produktů jsou stanoveny tržně tak, aby cena byla přijatelná pro zákazníka a současně aby pokrývala náklady podniku. Cena produktu pro jednoho hráče je stanovena:

- za jednodenní hokejový kemp 1200 Kč;
- za týdenní hokejový kemp 8500 Kč.

Výsledek hospodaření v prvním roce podnikání pro oba produkty je vyjádřen v tabulce pomocí kalkulace neúplných nákladů metou přímých nákladů. Pro stanovení zisku za první rok podnikání je kalkulováno s příjmy v optimistické variantě, tzn. při plném využití kapacit hokejové školy.

Tab. 20: Kalkulace neúplných nákladů

Poř. číslo	Položka	Produkt (Kč/1produkt)		Produkt (Kč /1 rok)		Celkem za období
		P1	P2	P1	P2	
1.	Počet kempů	X	X	11	4	X
2.	Dosažená cena	72 000	510 000	792 000	2 040 000	2 832 000
3.	Přímé výdaje	57 300	312 750	630 300	1 251 000	1 881 300
4.	Hrubé rozpětí	14 700	197 250	161 700	789 000	950 700
5.	Nepřímé výdaje	X	X	X	X	212 600
6.	Zisk	X	X	X	X	738 100
7.	Hrubé rozpětí /cena [%]	20,41 %	38,67 %	20,41%	38,67 %	26,38 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že pro optimistickou variantu příjmů bude hokejová škola již v prvním roce realizovat zisk 738 100 Kč. V případě příjmů pro realistickou i pesimistickou variantu je rovněž zřejmé, že i v těchto případech bude podnik realizovat zisk již v prvním roce podnikání. Hrubé rozpětí v realistické a pesimistické variantě příjmů převyšuje dostatečně nepřímé náklady podniku.

Na základě podílu hrubého rozpětí a ceny vyjádřeného v procentech v optimistické variantě můžeme usoudit, že pro hokejovou školu je výhodnější produkt P2. Podíl hrubého rozpětí a ceny produktu P2 je rovno 38,67 %.

3.8.7 Ukazatele ziskovosti

Další částí finančního plánu jsou ukazatele ziskovosti. Pro tuto práci mají smysl především dva ukazatele ziskovosti, a sice:

a) *Ziskovost vlastního kapitálu* $ROE = Zisk / Vlastní\ kapitálu$;

Do ziskovosti vlastního kapitálu zařadím vložené finanční prostředky na bankovní účet do pokladny a osobní automobil.

$$ROE = 738\ 100 / (250\ 000 + 50\ 000 + 100\ 000) = 1,8452$$

b) *Ziskovost tržeb* $ROS = Zisk / Tržby$.

Pro ziskovost tržeb jsem použil tržby a zisk z kalkulací neúplných nákladů pro optimistickou variantu příjmů.

$$ROS = 738\ 100 / 2\ 592\ 000 = 0,2847$$

3.8.8 Analýza bodu zvratu

V analýze bodu zvratu hokejové školy vycházím z předcházející tabulky, kde jsem zjistil hospodářský výsledek z prvního roku podnikání. Jelikož již v prvním roce budu realizovat zisk, je tedy zřejmé, že již v průběhu prvního roku dojde k situaci, kdy celkové tržby se vyrovnají celkovým výdajům. Při variantách optimistických, realistických i pesimistických příjmů dojde k bodu zvratu už při prvním roce podnikání.

3.8.9 Plán peněžních příjmů a výdajů v 1. roce podnikání

V tab. 22 a tab.23 je uveden plán peněžních příjmů a výdajů v prvním roce podnikání pro optimistickou variantu. První příjmy budou představovat zálohy za týdenní hokejový kemp v dubnu. Druhá část platby za týdenní kemp bude při zahájení kempů

Tab. 21: Cash - flow v 1. pololetí 2011

Měsíc	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen
Stav peněz na počátku období	300 000	280 200	276 000	224 550	939 100	905 650
Příjmy	0	0	0	720 000	0	0
Osobní vklad	300 000	0	0	0	0	0
Příjmy za prodej služeb	0	0	0	0	0	0
Výdaje	19 800	4 200	51 450	5 450	33 450	128 950
Přímé výdaje	0	0	0	0	0	96 000
Nepřímé výdaje	19 800	4200	51 450	5 450	33 450	32 950
Stav peněz na konci období	280 200	276 000	224 550	939 100	905 650	776 700

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 22: Cash - flow 2. pololetí 2011

Měsíc	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Stav peněz na počátku období	776 700	825 550	848 900	884 750	945 000	983 350
Příjmy	660 000	732 000	144 000	216 000	144 000	216 000
Osobní vklad	0	0	0	0	0	0
Příjmy za prodej služeb	660 000	732 000	144 000	216 000	144 000	216 000
Výdaje	611 150	708 650	108 150	155 750	105 650	158 250
Zřizovací výdaje	0	0	0	0	0	0
Přímé výdaje	599 100	703 200	100 200	150 300	100 200	150 300
Nepřímé výdaje	12 050	5 450	7 950	5 450	5 450	7 950
Stav peněz a konci období	825 550	848 900	884 750	945 000	983 350	1 041 100

Zdroj. Vlastní zpracování

3.9 Hodnocení rizik

Během mého podnikání můžou nastat situace, ve kterých může dojít k určitým nežádoucím situacím, které mohou ovlivnit podnikatelskou činnost. Plánovaný průběh může být narušen různými rizikovými faktory. Je třeba si předem stanovit scénář jak postupovat kdyby nastala tato rizika. Mezi hlavní rizika v podnikání patří:

- riziko z nenaplnění kapacit hokejových kempů a s tím plynoucí nižší příjem z tržeb;
- riziko plynoucí z neposkytnutí pronájmu zimního stadionu;
- zodpovědnost za nezletilé osoby.

Ad a) Riziko nenaplnění kapacit hokejových kempů a s tím plynoucí nižší příjem z tržeb.

Přihlášky spojené se zaplacenou zálohou na týdenní hokejový kemp budou odesílány do 30.4. Na základě těchto informací zjistíme počet přihlášených hráčů na týdenní kemp. V situaci kdy na pořádaný kemp přijde malý počet přihlášek, může být ohrožena ziskovost daného kempu.

Pro předcházení této situace jsou zavedeny v motivačním systému trenérů flexibilní složky odměny. Každý trenér má stanovenou mzdu v určitém finančním rozpětí. V případě nevyvíjení aktivity v oblasti komunikace s potenciálními zákazníky (hráči) a nezískání požadovaného počtu hráčů pro naplnění kapacity kempu, bude se jeho odměna pohybovat na minimální úrovni. Trenéři budou motivováni ke kontaktování hráčů ze svého hokejového oddílu. Tímto budou eliminovány finanční ztráty z nižších tržeb.

Při nenaplnění kapacity týdenního hokejového kempu budou také osloveni hráči z místního hokejového oddílu s výhodnější nabídkou. Obdobným způsobem budu postupovat při jednodenních hokejových kempech

Ad b) Rizika plynoucí z neposkytnutí pronájmu zimního stadionu

Pronájem prostoru zimního stadionu pro provoz hokejové školy bude uskutečněn pomocí předběžné písemné dohody. Nicméně určité riziko vyplývá z kolize termínů hokejových kempů a utkání družstva Znojemských Orků. V takovémto případě by byla pronajata ledová plocha na zimním stadionu v Moravských Budějovicích. Tyto prostory nejsou dostatečně využívány, tak se jeví pro tuto příležitost ideální.

Ad c) Zodpovědnost za nezletilé osoby

Všichni účastníci kempů jsou nezletilé osoby mladší 18 let. V průběhu hokejových kempů bude zodpovědnost nezletilých přenesena na hokejovou školu. V průběhu tréninkových jednotek budou za hráče odpovídat trenéři. V době, kdy budou mít hráči volno mezi tréninkovými jednotkami, bude za ně zodpovídat vedoucí skupiny. Určité riziko ze zodpovědnosti nad nezletilými zde existuje. Hokejová škola bude pro tyto případy uzavírat pojištění za odpovědnost způsobenou třetí osobě.

3.10 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy budu hodnotit údaje z předešlých analýz. Pro mikroprostředí budeme určovat silné stránky (strengths) a slabé stránky (weaknesses). Pro makroprostředí hodnotíme příležitosti (opportunities) a hrozby (threats).

Tab. 23 : SWOT analýza hokejové školy

<i>Silné stránky - Strengths</i>	<i>Slabé stránky - Weaknesses</i>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ síť osobních kontaktů v oboru ➤ vysoce kvalifikovaný personál ➤ moderní tréninkové metody ➤ znalosti a zkušenosti v oboru ➤ kvalita služeb ➤ nízká cena ➤ termíny kempů ➤ žádné finanční závazky 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ nájemní smlouva ➤ žádní stálí zákazníci ➤ limitovaný počet hráčů na kempu ➤ nezkušenost s řízením podniku ➤ velká závislost na jedné osobě ➤ nestálí pracovníci
<i>Příležitosti - Opportunities</i>	<i>Hrozby – Threats</i>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ rostoucí trh ➤ nové poznatky v oboru ➤ dobrá dopravní dostupnost ➤ vybavení stadionu ➤ tradice ➤ snadnost zahájení podnikání ➤ dostatek lidských zdrojů ➤ nižší daňové zatížení fyzických osob ➤ blízkost hranic 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ potenciální nová konkurence ➤ stávající konkurence ➤ snížení hokejové základny ➤ pokles zájmu o sport u mládeže ➤ snížení kupní síly ➤ vývoj HDP ➤ nezdravá politická situace

Zdroj: Vlastní zpracování

3.11 Harmonogram hokejových kempů

Harmonogram hokejových kempů bude vycházet ze strategie podniku. V prvním roce bude vytvořeno 11 jednodenních kempů a 4 týdenní kempy. V tab.24 je uveden počet kempů v jednotlivých měsících roce 2011.

Tab.24: Týdenní kempy a jednodenní kempy v roce 2011

	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	CELKEM
Týdenní hokejový kemp							2	2					4
Jednodenní hokejový kemp								1	2	3	2	3	11

Zdroj: Vlastní zpracování

V tab.25 je uveden předpokládaný harmonogram jednodenních a týdenních hokejových kempů v roce 2011 a je zde uvedeno a současně i datum jednotlivých kempů.

Tab. 25: Harmonogram hokejových kempů v roce 2011.

	<i>Jednodenní hokejové kempy</i>	<i>Týdenní hokejové kempy</i>
Červenec		18.7.2011 - 24.7.2011
		25.7.2011 – 31.7.2011
Srpen	28.8.2011	1.8 – 7.8. 2011
		8.8. - 14.8. 2011
Září	4.9.2011	
	18.9.2011	
Říjen	2.10.2011	
	16.10.2011	
	30.10.2011	
Listopad	13.11.2011	
	27.11.2011	
Prosinec	11.12.2011	
	18.12.2011	
	25.12.2011	

Zdroj: Vlastní zpracování

V tab. 26 je uveden počet jednodenních a týdenních kempů v jednotlivých měsících v roce 2012.

Tab. 26: Týdenní kempy a jednodenní kempy v roce 2012

	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	CELKEM
Týdenní hokejový kemp							3	1					4
Jednodenní hokejový kemp	1	2	1						2	2	2	1	11

Zdroj: Vlastní zpracování

V tab. 27 je uveden předpokládaný harmonogram jednodenních a týdenních hokejových kempů v roce 2012 a je zde uvedeno i konkrétní datum jednotlivých kempů.

Tab. 27: Harmonogram hokejových kempů v roce 2012.

	<i>Jednodenní hokejové kempy</i>	<i>Týdenní hokejové kempy</i>
Leden	22.1.2012	
Únor	5.2.2012	
	19.2.2012	
Březen	18.3.2012	
Červenec		16.7. - 22.7.2012
		23.7. – 29.7.2012
		30.7. – 5.8.2012
Srpen		6.8. – 12.8.2012
Září	9.9.2012	
	23.9.2012	
Říjen	7.10.2012	
	21.10.2012	
Listopad	4.11.2012	
	18.11.2012	
Prosinec	9.12.2012	

Zdroj: Vlastní zpracování

V tab. 28 je uveden počet kempů v jednotlivých měsících roce 2013.

Tab. 28: Týdenní kempy a jednodenní kempy v roce 2013

	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	CELKEM
Týdenní hokejový kemp							2	2					4
Jednodenní hokejový kemp	2	2	2	1					3	2	2	3	17

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve třetím roce dojde k navýšení počtu jednodenních kempů na 17. Týdenní hokejové kempy budou stále nabízeny ve stejném počtu.

V tab. 29 je uveden předpokládaný harmonogram jednodenních a týdenních hokejových kempů v roce 2013 a je zde uvedeno i datum těchto kempů.

Tab.29: Harmonogram hokejových kempů v roce 2013.

	<i>Jednodenní hokejové kempy</i>	<i>Týdenní hokejové kempy</i>	
Leden	6.1.2013		
	20.1.2013		
Únor	3.2.2013		
	17.2.2013		
Březen	3.3.2013		
	31.3.2013		
Duben	7.4.2013		
Červenec			22.7.– 28.7.2013
			29.7. – 4.8.2013
Srpen			12.8.– 19.8.2013
			25.8. – 1.9.2013
Září	1.9.2013		
	15.9.2013		
	29.9.2013		
Říjen	6.10.2013		
	20.10.2013		
Listopad	3.11.2013		
	17.11.2013		
Prosinec	1.12.2013		
	15.12.2013		
	22.12.2013		

Zdroj: Vlastní zpracování

ZÁVĚR

V této diplomové práci je zpracován podnikatelským plánem pro založení hokejové školy, která bude nabízet hokejové kempy pro hokejovou mládež. Práce je rozčleněna na teoretická východiska a praktickou část, tj. vlastní podnikatelský plán.

V teoretických východiscích jsem se zaměřil na vymezení termínu podnikatele a právních forem podnikání, zejména pak na podnikání fyzických osob. Největší důraz byl kladen na strukturu podnikatelského plánu a obsah jeho jednotlivých částí.

Podnikatelský plán má tyto části:

V části popisu podniku jsem vytvořil dva produkty, a sice jednodenní a týdenní hokejové kempy, které budou vytvořeny pro registrované hráče ledního hokeje ve věku od 8 do 17 let. Týdenní hokejové kempy budou nabízeny v červenci a srpnu. Jednodenní hokejové kempy jsou charakteristické svoji jedinečností, jelikož takový produkt dosud nenabízí žádná jiná konkurenční hokejová škola. Jeho předností je umožnění hráči v průběhu závodního období hokejové sezony absolvovat speciální trénink na rozvoj individuálních činností. Mezi silné stránky hokejové školy patří individuální přístup k zákazníkům, vytvoření navazujícího programu po skončení campu formou tzv. „domácího úkolu“, evidence hráčů a komunikace, poskytování individuálního poradenství, poskytování slev stálým zákazníkům

V analýze externího prostředí jsem definoval především potenciální zákazníky, kterými jsou registrovaní hráči ČSLH ze 140 hokejových oddílů. Hokejová základna ČR je tvořena 32 623 mládežnickými hráči.

V marketingové komunikaci bude hokejová škola využívat nejvíce síť osobních kontaktů zakladatele a všech dalších trenérů a dále potom direkt marketing, webové stránky, reklamní banner na webové adrese www.mladyhokej.cz, reklamní polep na automobilu, reklamní tabule.

Realizace podnikatelského plánu bude zahájena v lednu 2011 vystavením živnostenského listu. V únoru budou uzavřeny dohody o pronájmu sportovních zařízení. V následujícím měsíci bude zahájena propagační činnost, budou uzavírány dohody s trenéry a bude se zařizovat kancelář hokejové školy. V květnu budou nakoupeny potřebné sportovní oděvy a zařízení. První týdenní kemp se bude konat v červenci 2010, zatímco jednodenní kemp bude až v srpnu 2010.

Nejvýznamnější rizika pro hokejovou školu plynou především z nenaplnění kapacit a potažmo nižších příjmů, dále z neposkytnutí pronajmu prostoru zimního stadionu a ze zodpovědnosti za nezletilé osoby.

Ve finančním plánu jsem podrobně rozpracoval výdaje podniku. Pro vlastní kalkulaci jsem výdaje rozdělil na přímé výdaje týkající se jednotlivých produktů a nepřímé výdaje, do kterých jsem zařadil základní a zřizovací výdaje, provozní výdaje, provozní výdaje pro odbyt. Pro stanovení výsledku hospodaření v prvním roce jsem zvolil kalkulaci neúplných nákladů, v které jsem stanovil zisk pro oba produkty za roční období. Příjmy podniku jsem rozdělil na varianty optimistické, realistické a pesimistické. Pro všechny varianty příjmů bude hokejová škola již v prvním roce generovat zisk. Dále jsem vypracoval cash-flow přímou metodou pro první rok podnikání.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) ABRAMS, R. *Obchodní plán: Vytvořte ho správně a rychle*. Praha: Pragma 2007. 192 s. ISBN 978-80-7349-052-2
- (2) BĚLOHLÁVEK, F. – KOŠŤAN, P. - ŠULÉŘ, O. *Management*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8
- (3) BURNS, P. *Entrepreneurship and Small Business*. 1. edition. New York: Palgrave, 2001. 418 s. ISBN 0-333-91474-0
- (4) FORET, M. *Marketing – Základy, principy*. 2.vyd. Brno: Computer Press, 2005. 149 s. ISBN 80-251-0790-6
- (5) FORET, M. *Marketingová komunikace*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2006. 443 s. ISBN 80-251-1041-9
- (6) FOTR, J. – SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- (7) HISRISCH, R. – PETERS, M. *Založení a řízení nového podniku*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6
- (8) JANEČKOVÁ, K. *Podnikatelský plán na založení podnikové školky*. Brno: Vysoké učení technické, Fakulta podnikatelská, 2009. 106 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing Vojtěch Koráb, Dr., MBA.
- (9) KONEČNÝ, M: *Finanční analýza a plánování*. 9. vyd. Brno : Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2004. 102 s. ISBN 80-214-2564-4

- (10) KONEČNÝ, M. *Finance podniku*. 5. vyd. Brno: Ing. Zdeněk Novotný, CSc. 2003 86 s. ISBN 80-214-2405-2
- (11) KORÁB, V. – MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X
- (12) KORÁB, V. – MIHALISKO, I. – VAŠKOVIČOVÁ, J. *Založení a řízení podniku. Studijní text pro obor Podnikové finance a obchod*. 2.vyd. Brno: Vysoké učení technické v Brně, 2008. 155 s. ISBN 978-80-214-3792-0
- (13) KORÁB, V. - PETERKA, J. – REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0
- (14) PRAŽSKÁ, L. - JIDNRA, J. & kol. *Obchodní podnikání. Retail management*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2006. 876 s. ISBN 80-7261-059-7
- (15) SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
- (16) STAFFELBACH, B. *Poznávání a diagnostika rizik. Moderní řízení*, 20.březen 2009, roč. XLIV, č. 3, s. 15 – 17. ISSN 0026-8720
- (17) VEBER, J. a kol. *Management – Základy, prosperita, globalizace*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2000, ISBN 80-7261-029-5,
- (18) VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ, O. *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2001. 314 s. ISBN 80-7261-041-4
- (19) WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2003. 159 s. ISBN 80-7261-075-9

(20) ZICHOVÁ, J. *Živnostenské podnikání*. 1.vyd. Ostrava: KEY Publihing, 2008. 196 s. ISBN 978-80-7418-001-9

Ostatní zdroje

(21) Zákon č 513/1991 Sb., Obchodní zákoník

(22) Živnostenský zákon č. 455 / 1991 Sb.

(23) Nařízení vlády č. 278 / 2008 Sb.

Internetové zdroje

(24) *Bukač hockey* [online]. 2010. [cit. 2010-04-29]. Dostupné z: <http://bukachockey.com/Philosophy.aspx>

(25) *Český statistický úřad* 2010. [cit. 2010-03-28]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>

(26) *Dohoda o provedení práce* [online]. 2010. [cit. 2010-04-29]. Dostupné z <http://www.ivzory.cz/14g-vzor-dohoda-o-provedeni-prace.html>

(27) *Demografická situace v ČR* [online]. 2010. [cit. 2010-04-29]. Dostupné z:<http://www.regionalka.wz.cz/>

(28) *Formy podnikání -Akciová společnost* [online]. 2009. [cit. 2009-11-26]. Dostupné z: <http://www.panpodnikatel.cz/as.html>

(29) *Letní hokejová škola* [online]. 2010. [cit. 2010-04-29]. Dostupné z: http://www.hcdukla.cz/zobraz.asp?t=letni_hokejova_skola

- (30) *Milan Kastner* [online]. 2010. [cit. 2010-04-29]. Dostupné z: <http://www.hcorli.cz/hrac.asp?ID=39>
- (31) *O2 extraliga návštěvnost* [online]. 2010 [cit. 2010-03-28]. Dostupné z: <http://hokej.cz>
- (32) *Podnikatelský plán* [online]. 2009. [cit. 2009-11-29]. Dostupné z: <http://www.ide-vse.cz/podnikatelsky-plan.html#11>
- (33) *Právní formy podnikání* [online]. 2009. [cit. 2009-11-26]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/rozjezd/zacinajici-podnikatel/pravni-formy-podnikani/> 26-03-09
- (34) *Program a cena hokejové školy Vojacek. cz* [online]. 2010. [cit. 2010-04-29]. Dostupné z: <http://www.vojacek.cz/main.asp?cait=2&langid=1>
- (35) *Roman Straka rozhovor pre webhokej24* [online]. 2010. [cit. 2010-04-29]. Dostupné z: http://www.webhokej24.sk/index.php?option=com_content&view=
- (36) *Struktura podnikatelského plánu* [online]. 2009. [cit. 2009-11-27]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/struktura-podnikatelskeho-planu.html>
- (37) *Volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky konané ve dnech 2. - 3.6.2006.* [online]. 2010. [cit. 2010-04-29]. Dostupné z: <http://www.volby.cz/pls/ps2006/ps2?xjazyk=CZ>
- (38) *Czech republic participation.* [online]. 2010. [cit. 2010-02-10]. Dostupné z: <http://www.iihf.com/iihf-home/countries/czech-republic.html>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr.1: Logo hokejové školy (str.26)

Obr.2: Milan Kastner (str.37)

Obr.3: Roman Straka (str.38)

Obr.4: Organizační schéma hokejové školy (str.44)

Obr.5: Porterův model konkurenčních sil (str.55)

Obr.6: Strom života k 31.12.2000 (str.57)

Obr.7: Očekávaná věková struktura v roce 2030, střední varianta projekce (str.58)

SEZNAM TABULEK

- Tab.1: Produkt P1 jednodenní hokejový kemp. (str.31)
- Tab.2: Produkt P2 týdenní hokejový kemp. (str.34)
- Tab.3: Hokejové oddíly pro jihomoravský KSLH a KSLH Vysočina. (str.49)
- Tab.4: Hokejové oddíly pro Plzeňský a Karlovarský KSLH. (str.49)
- Tab.5: Hokejové oddíly pro Zlínský a Olomoucký KSLH. (str.50)
- Tab.6: Hokejové oddíly pro Moravskoslezský a Ústecký KSLH. (str.50)
- Tab.7: Hokejové oddíly pro Středočeský a Pardubický KSLH. (str.51)
- Tab.8: Hokejové oddíly pro Jihočeský a Liberecký KSLH. (str.52)
- Tab.9: Věkové složení obyvatel Jihomoravského kraje. (str.59)
- Tab.10: Činnosti při zahájení podnikatelské činnosti. (str.65)
- Tab.11: Výkaz o majetku a závazcích. (str.59)
- Tab.12: Zakládací a pořizovací výdaje. (str.66)
- Tab.13: Jednorázové provozní výdaje. (str.67)
- Tab.14: Pravidelné provozní výdaje. (str.69)
- Tab.15: Provozní výdaje spojené s odbytem. (str.69)
- Tab.16: Přímé výdaje na produkt P1. (str.70)
- Tab.17: Přímé výdaje na produkt P2. (str.70)
- Tab.18: Osobní výdaje. (str.71)
- Tab.19: Příjmy. (str.72)
- Tab.20: Kalkulace neúplných nákladů. (str.72)
- Tab.21: Cash - flow v 1. pololetí 2011. (str.74)
- Tab.22: Cash - flow 2. pololetí 2011. (str.75)
- Tab.23: SWOT analýza hokejové školy. (str.76)
- Tab.24: Týdenní kempy a jednodenní kempy v roce 2011. (str.78)
- Tab.25: Harmonogram hokejových kempů v roce 2011. (str.79)
- Tab.26: Týdenní kempy a jednodenní kempy v roce 2012. (str.79)
- Tab.27: Harmonogram hokejových kempů v roce 2012. (str.80)
- Tab.28: Týdenní kempy a jednodenní kempy v roce 2013 (str.81)
- Tab.29: Harmonogram hokejových kempů v roce 2013. (str.82)

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Počet hráčů v oddílech v Jihomoravském kraji (str.53)

Graf 2: Počet hráčů ve vybraných oddílech Vysočiny a Jihočeského kraje (str. 54)

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI: Přihláška na hokejovou školu

Příloha PII: Karta hráče

Příloha PIII: Dohoda o provedení práce

PŘÍLOHA P I: PŘIHLÁŠKA

JMÉNO: PŘÍJMENÍ:

DAT. NAROZENÍ: KATEGORIE:

ADRESA:

TELEFON: E-MAIL:

HOKEJOVÝ ODDÍL: POST:

VÝŠKA: VÁHA:

ZDRAVOTNÍ STAV:

ZÚČASTŇUJI SE HOKEJOVÉ ŠKOLY POPRVÉ: ANO X NE

ZÚČASTŇUJI SE HOKEJOVÉHO KEMPU: JEDNODENNÍ X TÝDENNÍ

TERMÍN HOKEJOVÉHO KEMPU:

VŠECHNY UVEDENY ÚDAJE SLOUŽÍ POUZE PRO INTERNÍ ÚČELY HOKEJOVÉ ŠKOLY A BUDE S NIMI NAKLÁDÁNO DLE ZÁKONA Č. 101/2000 SB. O OCHRANĚ OSOBNÍCH ÚDAJŮ. ÚDAJE TEDY NEJSOU ŽÁDNÝM ZPŮSOBEM ZNEUŽITY ANI POSKYTNUTY TŘETÍ OSOBE.

Zdroj: Vlastní zpracování

PŘÍLOHA P II: KARTA HRÁČE

JMÉNO:

PŘÍJMENÍ:

HOKEJOVÝ ODDÍL:

KATEGORIE:

TRENÉR ODDÍLU:

KONTAKT TRENÉRA:

ANALÝZA:

PŘEDNOSTI:

NEDOSTATKY:

DOPORUČENÍ:

VÝSLEDKY TESTOVÁNÍ:

DOVEDNOSTI	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
<i>POWERSKATING</i>											
<i>STICKHANDLING</i>											
<i>PASSING</i>											
<i>CHECKING</i>											
<i>SHOOTING</i>											
<i>SKILLS</i>											
<i>OFFENZIVE TACTIC</i>											
<i>DEFENZIVE TACTIC</i>											

Zdroj: Vlastní zpracování

PŘÍLOHA P III: DOHODA O PROVEDENÍ PRÁCE

Dohoda o provedení práce

Firma.....

se sídlem

IČ:

zastoupen:

tel., fax:

a

Pan(i).....

titul,Místo narození (pouze cizinci).....

trvale bytem PSČ

RČ státní občan číslo OP(Pas)

zaměstnán/a/

u

dále jen zaměstnanec

uzavírají podle § 74 a následujících ustanovení zákoníku práce tuto

dohodu o provedení práce

1/ Zaměstnanec se zavazuje, že ve dnech od do

provede práci

v rozsahu hodin.....

2/ Místo výkonu práce (vždy vyplnit u cizích státních příslušníků)

.....
.....

3/ Práci provede osobně

Vykonanou práci za zaměstnavatele převezme

.....

4/ Za řádně provedenou práci odpovídající sjednaným podmínkám vyplatí zaměstnavatel zaměstnanci odměnu ve výši Kč. Odměna je splatná po dokončení a odevzdání práce.(bude splatná po vykonání práce v nejbližším výplatním termínu zaměstnavatele.)

5/ Na základě této dohody seznámil zaměstnavatel zaměstnance s právními předpisy vztahujícími se k vykonávané práci a ostatními předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Zaměstnavatel je povinen vytvořit pracovní podmínky zajišťující řádný a bezpečný výkon práce a poskytnout sjednanou odměnu. Zaměstnanec je povinen vykonávat sjednanou práci svědomitě, podle svých sil a schopností a dodržovat podmínky sjednané touto dohodou v souladu s předpisy vztahujícími se na její výkon, zejména s předpisy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a předpisy požární ochrany, zachovat mlčenlivost o skutečnostech důvěrné – služební povahy, o nichž se dozvěděl při výkonu práce, a to i po skončení práce. Zaměstnanec prohlašuje, že souhlasí s využíváním osobních údajů pro plnění povinností, které mají souvislost s pracovním vztahem k zaměstnavateli.

6/ Další ujednání:

7/ Práva a povinnosti účastníků této dohody, která nejsou zvlášť ujednána, se řídí ustanoveními zákoníku práce.

8/ Tato dohoda byla sepsána ve třech vyhotoveních, z nichž jedno převzal zaměstnanec a dvě zaměstnavatel.

V dne:

.....

podpis zaměstnavatele podpis zaměstnance

Zdroj: [26]