

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR NA ZŘÍZENÍ NOVÉ FIRMY

THE BUSINESS PLAN FOR A NEW COMPANY ESTABLISHMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. FRANTIŠEK ŠKOLOUDÍK

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. JAROSLAV ROMPOTL

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Školoudík František, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

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

Podnikatelský záměr na zřízení nové firmy

v anglickém jazyce:

The Business Plan for a new Company Establishment

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2007, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- STRUCK, U. Přesvědčivý podnikatelský plán. 1. vydání Praha: Management Press, 1992, 120 s. ISBN 80-85603-12-8.
- VALACH, J. a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku. 1. vydání Praha: Ekopres, 1997, 247 s. ISBN 80 901991-6-X.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jaroslav Rompotl

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

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

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

V Brně, dne 16.05.2014

Abstrakt

Tématem této diplomové práce je vypracování podnikatelského plánu na zřízení nové firmy zabývající se zprostředkováním sportovních soustředění. Důraz je kladen na variantní ekonomické zpracování za účelem dosažení zisku.

Abstract

The topic of this master thesis is working out of a business plan focused on an establishment of a new company, dealing with arranging of sport camps. Is is emphasized on alternative financial development.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, sportovní soustředění, finanční plán, zisk, peněžní toky.

Key words

Business plan, sport camp, financial plan, profit, cash flows.

Bibliografická citace

ŠKOLOUDÍK, F. *Podnikatelský záměr na zřízení nové firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 100 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Jaroslav Rompotl.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a 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 13. května 2014

František Školoudík

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval panu Ing. Jaroslavu Rompotlovi za odborné vedení a pomoc při utváření mé diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 Cíle práce, metody a postupy zpracování.....	11
2 Teoretická východiska práce	12
2.1 Tvorba podnikatelského plánu	12
2.1.1 Struktura podnikatelského plánu	12
2.2 Analýza prostředí firmy	14
2.2.1 Nástroje vnější analýzy podniku.....	14
2.2.2 Nástroje vnitřní analýzy podniku.....	18
2.3 Společnost s ručením omezeným	21
2.4 Marketingový plán	23
2.5 Marketingový výzkum	24
2.6 Finanční plán.....	26
2.6.1 Plán výnosů, nákladů, výsledku hospodaření a výkaz zisku a ztrát	27
2.6.2 Plánovaná rozvaha	28
2.6.3 Plán peněžních toků	29
2.6.4 Plán investičních výdajů, zřizovací výdaje a zdroje financování	31
2.7 Shrnutí teoretické části	33
3 Analýza současného stavu	34
3.1 Vymezení problému	34
3.2 Analýza SLEPT.....	35
3.3 Analýza konkurence.....	39
3.3.1 Porterův model konkurenčních sil	39
3.4 Marketingový výzkum	42
3.4.1 Výsledky marketingového výzkumu	42

3.4.2	Shrnutí marketingového výzkumu.....	51
3.5	SWOT Analýza	52
4	Vlastní návrhy řešení.....	54
4.1	Exekutivní souhrn	54
4.2	Popis společnosti.....	55
4.3	Organizační plán	56
4.4	Vymezení trhu a zákazníka	59
4.5	Marketingový plán	61
4.5.1	Marketingový mix.....	61
4.6	Finanční plán.....	71
4.6.1	Plán kapitálových a zřizovacích výdajů.....	72
4.6.2	Plán nákladů, tržeb, výsledku hospodaření a výkazu zisku a ztráty	73
4.6.3	Plánovaná rozvaha	81
4.6.4	Plán peněžních toků	83
4.7	Analýza rizik	86
	ZÁVĚR	89
	Seznam použité literatury	91
	Seznam Grafů.....	94
	Seznam Obrázků.....	94
	Seznam Tabulek.....	95
	Seznam použitých zkratk	97
	Seznam příloh.....	97

ÚVOD

Diplomová práce se zabývá zpracováním podnikatelského plánu na zprostředkování sportovních soustředění sportovním klubům a oddílům. Pod pojmem sportovní soustředění si lze představit mimosezónní přípravu družstva orientovanou na fyzické a psychické zdokonalování jednotlivých členů družstva a také na teambuilding. Sportovní soustředění jsou nedílnou součástí fungování drtivé většiny sportovních klubů

Zásadní roli hraje faktor kolektivismu, jelikož aby soustředění přineslo maximální efekt, je zapotřebí účasti co nejvyššího počtu členů družstva, nejlépe všech. Ze strany členů oddílu tak dochází k preferenci oddílové formy soustředění před různými campy a tábory zaměřenými na jednotlivce. Cílovou skupinou podniku tedy není jednotlivce, nýbrž kolektiv-sportovní oddíl.

Současná tržní situace z pohledu nabídky sportovních soustředění není nikterak pestrá. Ač v posledních letech došlo k velkému rozmachu nabídky různých táborů a campů, tak na trhu prakticky neexistuje subjekt typu zprostředkovatele poskytující zákazníkům možnost výběru z více alternativ, jehož cílovou skupinou je kolektiv. Účelem plánované podnikatelské aktivity je využití nalezené tržní mezery a její ekonomické zhodnocení.

Geografická působnost podniku je vymezena do regionu Střední Moravy, konkrétně do okolí města Lipníka nad Bečvou. Vysoká nezaměstnanost regionu, nevyužité ubytovací kapacity a málo rozvinuté podnikatelské prostředí tlačí ceny vstupů dolů a v kombinaci s dobrou dopravní dostupností z okolních krajů a vysokou úrovní sportovní infrastruktury představuje tento region takřka ideální lokalitu pro realizaci sportovních soustředění.

Tato myšlenka se týká oblasti sportu, ve které se již dlouhodobě aktivně pohybuji a v rámci vykonávání administrativních aktivit pro sportovní klub v této oblasti také vznikla. Důvodem tvorby tohoto podnikatelského plánu není pouze má vlastní zájmová zainteresovanost, ale rovněž osobní zkušenosti s organizací a realizací campů a soustředění pro mládež, které mi pomohly načerpat důležité poznatky podnikatelské využitelnosti těchto aktivit.

1 Cíle práce, metody a postupy zpracování

Cílem práce je zpracování podnikatelského plánu pro zprostředkování sportovních soustředění kolektivům a sportovním oddílům, včetně variabilního ekonomického vypracování za účelem maximalizace zisku.

Výchozím bodem je sestavení teoretické záštity práce, a to pomocí literární rešerše, ve které budou uvedeny metody, postupy a deskripce jakožto báze pro tvorbu částí následujících-analytické a návrhové.

Nadcházející analytická část reprezentuje posouzení aktuální situace v dané problematice, bude využito zejména metodik a postupů charakterizujících vnější a oborové okolí podniku (analýzy Porter a SLEPT) a potenciál služby z hlediska uplatnění na trhu (marketingový výzkum – krátké dotazníkové šetření). Výstupy jednotlivých analýz shrne analýza silných a slabých stránek podniku-SWOT.

Samotný podnikatelský plán vyobrazí část návrhová, největší důraz bude kladen na zpracování marketingového a finančního plánu, východiskem marketingového plánu je zajištění dostatečné prodejnosti služeb, finanční plán pak odpoví na otázky výnosnosti a celkové realizovatelnosti projektu.

2 Teoretická východiska práce

Tato část diplomové práce je orientována na vymezení teoretických pojmů a definic za účelem bližšího porozumění výstupů a poznatků části praktické.

2.1 Tvorba podnikatelského plánu

Podnikatelský plán lze chápat jako písemný dokument popisující veškeré faktory ovlivňující budoucí podnik a jeho činnost. Potřeba zpracování plánu vychází z vlastních požadavků tvůrce plánu – podnikatele a z požadavků externích uživatelů – investorů, bank apod. Funkcí plánu je plánování, organizování a kontrola všech aktivit spojených s daným podnikáním.

Zásady zpracování podnikatelského plánu jsou:

- Jedinečnost a inovativnost záměru
- Stručnost, přehlednost a srozumitelnost
- Pravdivost a reálnost
- Respektování rizik (1, s. 60)

Podnikatelský plán odpovídá na otázky typu: co?(co je předmětem podnikatelské aktivity), kam?(čeho chceme v podnikání docílit), jak?(jakým způsobem dosáhneme stanovených cílů). (1, s. 60), (2, s. 14)

2.1.1 Struktura podnikatelského plánu

Tvorba podnikatelského plánu se neřídí žádnou právní úpravou, která by stanovila jeho závaznou strukturu (1, s. 60). Z tohoto důvodu lze nalézt velkou spoustu literárních pramenů, více či méně lišících se v popisu jednotlivých náležitostí plánu. Ve většině případů se tyto zdroje shodují v následujících bodech:

- **Exekutivní souhrn – shrnutí:** Shrnutí představuje stručný popis podnikatelského záměru, jehož hlavním účelem je deskripce nejdůležitějších bodů plánu a získání zájmu čtenáře. V mnoha případech se sepisuje až po dokončení podnikatelského plánu. (1, s. 60), (3, s. 36)

- **Popis podniku:** Právní forma podnikání, místo podnikání, předmět podnikání, legislativní náležitosti, majetková struktura, zdroje financování apod. Jedná se o podrobný výčet základních informací a skutečností o společnosti. (1, s. 62)
- **Analýzy:** Dopady jednotlivých vnitřních a vnějších aspektů ovlivňujících činnost podniku jsou zjišťovány analýzami. Nejčastěji používanými analytickými metodikami jsou analýza makrookolí SLEPT, analýza konkurence – Porterův model pěti sil, analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb realizovaného projektu – SWOT a 4P marketingového mixu. (1, s. 61), (2, s. 17)
- **Marketingový plán:** Marketingový plán tvoří jeden z nejdůležitějších strategických plánů podniku udávající konkurenční výhody podniku. Součástí marketingového plánu je v mnoha případech již zmíněný analytický nástroj marketingového mixu 4P skládající se ze čtyř pilířů – cena (určena na základě cenové politiky podniku), produkt (popis produktového portfolia podniku), propagace (nejrůznější marketingové nástroje, které podnik využívá) a distribuce (způsoby dostání produktu či služby k zákazníkovi). (1, s. 63), (3, s. 38)
- **Operační plán:** Při sestavování operačního plánu dochází k zahrnutí faktoru času, respektive k vypracování časového harmonogramu projektu. Mezi nejznámější nástroje sestavení operačního plánu se řadí např. Ganttův diagram. (3, s. 38)
- **Plánování lidských zdrojů:** Potřeba lidských zdrojů závisí na rozsahu a typu podnikání. Některé podnikatelské aktivity nejsou náročné na lidský kapitál, jiné naopak v rámci vykonávání svých činností jiný než výrobní faktor práce nevyužívají. (3, s. 38)
- **Finanční plán:** Nejdůležitější součástí podnikatelského plánu je finanční plán, jelikož základním cílem každého podnikání je zvyšování hodnoty vložených prostředků, tedy snaha o zisk. Podstatou finančního plánu je převedení všech částí podnikatelského plánu do finanční podoby. (1, s. 65) Finanční plán tvoří:
 - Zahajovací rozvaha
 - Plán nákladů, tržeb a výsledku hospodaření
 - Plánovaný výkaz zisků a ztrát
 - Plánovaná rozvaha
 - Plán peněžních toků

- Ukazatelé finanční analýzy (1, s. 65), (2, s. 28)
- **Analýza rizik:** Analýza rizik hodnotí vliv nepříznivých okolností působících na podnikatelský plán. Rizika mohou mít vnější (externí rizika, např. změna makroekonomického vývoje) a vnitřní (interní rizika, např. napětí mezi zaměstnanci) charakter. Mezi metody identifikující a kvantifikující rizika patří např. expertní odhady, matematicko-statistické metody apod. V souvislosti s riziky se vyvinula samostatná vědní disciplína, tzv. risk management. (1, s. 66), (3, s. 38)

2.2 Analýza prostředí firmy

Podrobným zkoumáním a charakteristikou okolností působících na podnik se zabývá analýza prostředí. Je nezbytnou součástí jakéhokoli podnikatelského plánu, její výstupy tvoří základ pro stanovení jednotlivých podnikových strategií a pomáhá odhalit rizika spojená s podnikatelským záměrem. Analýzu prostředí je nutné neustále aktualizovat a inovovat vzhledem k měnícím se parametrům. Z hlediska struktury se analýza člení na analýzu vnějšího prostředí a analýzu vnitřního prostředí. (3, s. 47)

2.2.1 Nástroje vnější analýzy podniku

Vnějším prostředím podniku je myšleno podnikové okolí, jehož součástí jsou specifické síly – externí faktory působící na podnik. Tyto síly podnik ovlivňují pozitivně nebo negativně, jsou pro podnik příležitostí na jedné straně a hrozbou na druhé. Vnější prostředí se dále člení na mikroprostředí a makroprostředí, nejznámějším instrumentem analyzujícím makroprostředí je analýza SLEPT, k analýze mikroprostředí bývá nejčastěji použito Porterova modelu pěti konkurenčních sil. (4, s. 41)

SLEPT Analýza

SLEPT analýza slouží k odhalení a identifikaci vnějších faktorů působících na podnik, a to jak z pohledu současnosti, tak i z prediktivní perspektivy budoucího vývoje. Ekvivalentem SLEPT analýzy je analýza PEST nezahrnující legislativní faktor. Zkoumanými oblastmi v rámci SLEPT analýzy jsou:

- **Sociální oblast:** Do sociální oblasti se řadí demografické faktory (velikost populace, věková struktura aj.), faktory trhu práce (př. míra nezaměstnanosti) a sociálně – kulturní charakteristiky (př. životní úroveň)
- **Legislativní oblast:** Tato oblast zahrnuje zákony, zákonné normy, právní předpisy a omezení týkající se podnikové činnosti, např. daňové zákony, ochrana spotřebitele, problematika smluvního práva, zákon o obchodních korporacích apod.
- **Ekonomická oblast:** Obsahem ekonomické oblasti jsou tři základní skutečnosti; dopady aktuálních makroekonomických ukazatelů (aktuální vývoj HDP, inflace, úrokové míry aj.), disponibilita finančních zdrojů (formy získání finančních zdrojů a jejich cena) a faktory daní (DPH, daně z příjmů, silniční daň aj.).
- **Politická oblast:** Faktory stability vládnoucích garnitur, vztah politických partií k podnikání a podnikovému sektoru, aktuální politický systém apod.
- **Technologická oblast:** Zde jsou hodnoceny faktory technologického vývoje, schopnosti adaptace firem a implementace technologických novinek, dostupnost technologií, technologická vybavenost konkurence aj. Velkou roli z hlediska významnosti těchto faktorů hraje typ, forma a oblast podnikání. (3, s.48-49), (5, str. 83), (6)

Požadavky nynějšího vývoje dávají za vznik nové oblasti zkoumání SLEPT analýzy – **oblasti ekologické**. Ze SLEPT analýzy se tak stává SLEPTE analýza. Analyzovanými skutečnostmi v ekologické sféře jsou existence ekologických norem, ochrana životního prostředí, problematika odpadů apod. (3, s.48), (5, str. 83), (6)

Porterův model pěti konkurenčních sil

Nejrozšířenějším nástrojem analýzy konkurence je Porterův model pěti konkurenčních sil, v některých případech bývá zahrnuta i šestá síla, tzv. komplementáři – vzájemně závislá odvětví. Předmětem zkoumání Porterova modelu není pouze stávající konkurence, ale také ohrožení ze strany případných nových konkurentů, hrozby substitutů a vyjednávací síly dodavatelů a odběratelů. Výstupem analýzy je tedy hodnocení celkové konkurenční síly podnikového okolí a trhů, na kterých se podnik pohybuje. (3, s. 49), (5, str. 85)

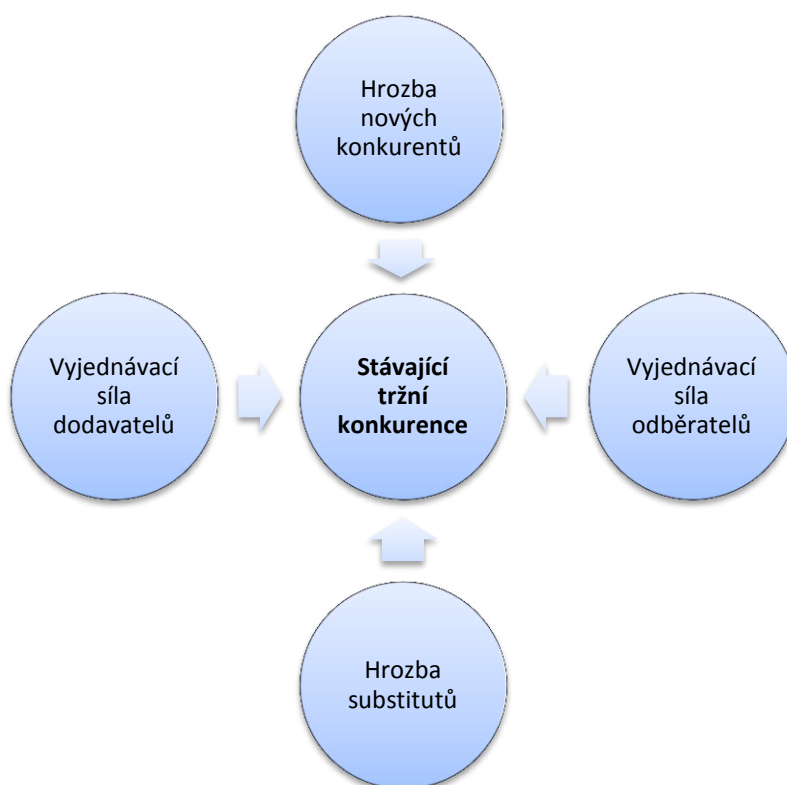
Popis jednotlivých sil:

- ***Stávající konkurence na trhu:*** Mapovány jsou konkurenční subjekty s totožným či podobným předmětem podnikání a působící na stejném trhu jako výchozí podnik. Posuzuje se velká škála aspektů, zejména cenová politika konkurence, rozsah a forma použitých marketingových nástrojů, vztahy se zákazníky, tržní podíly, produktové portfolio a hledání silných a slabých stran konkurence za účelem využití těch slabých a získání konkurenční výhody. (3, s. 50)
- ***Hrozba vstupu nových konkurentů:*** Jedná se o nově vzniklé subjekty nebo subjekty z jiných odvětví vstupující na trh působnosti výchozí firmy. Příchodem nového tržního hráče může dojít k odlivu klientely, snížení tržního podílu, poklesu realizovaných tržeb a zisku apod. Riziko vstupu nové konkurence je závislé na celkové úrovni bariér vstupu na trh. Bariérami mohou být:
 - Kapitálové požadavky trhu
 - Neatraktivnost trhu
 - Dostupnost, kvalita a kvantita dodavatelů
 - Vztahy s odběrateli apod.

Druhým faktorem ovlivňujícím riziko přístupu další konkurence jsou naopak pobídky vstupu na trh. V případě vzniku nových trhů a oblastí podnikání je ve většině případů jen otázkou času, kdy kromě firmy zakládající trh vstoupí do odvětví noví hráči. (3, s. 50)

- ***Vyjednávací síla odběratelů:*** Chování podniku je z velké míry ovlivněno zákazníkem a jeho schopností ovlivnit parametry obchodu. Detailní znalost zákazníka je jedním ze základních předpokladů úspěchu firmy. Obecné požadavky odběratelů jsou výhodné obchodní podmínky, požadovaná kvalita, co nejnížší cena, široké spektrum distribučních kanálů a dobrá dostupnost produktu či služby. Zda je zákazník schopen ovlivnit podmínky obchodní transakce, záleží na mnoha okolnostech, např.:
 - Konkurence na trhu
 - Možnosti substituce
 - Počet zákazníků
 - Spotřebitelské preference a potřeba statku (4, s. 50), (5, str. 85)

- **Vyjednávací síla dodavatelů:** Dalším zainteresovaným článkem působícím na konkurenční sílu podniku jsou dodavatelé. Z hlediska vyjednávací síly dodavatelů je klíčový jejich počet, případně jejich dostupnost. Jediný dodavatel na trhu je schopen výrazně ovlivnit chování podniku v mnoha směrech a dokonce i nastolit otázky existence podniku, jelikož nevýhodné dodací podmínky včetně vysoké ceny mají zásadní vliv na celkovou podnikovou výkonnost. (4, s. 50), (5, str. 85)
- **Substituční hrozby:** Substituční produktem je míněn jakýkoliv produkt, který je svou funkcí a parametry schopen uspokojit potřebu zákazníka stejným způsobem jako produkt výchozí společnosti. Nízká úroveň stávající přímé konkurence nemusí pro podnik automaticky znamenat výhodu v případě, že existuje cenově výhodnější, kvalitativně dostačující a logisticky dostupný substituční produkt. (4, s. 51)



Obrázek 1 Porterův model pěti konkurenčních sil (4, s. 49)

2.2.2 Nástroje vnitřní analýzy podniku

Vnitřní prostředí podniku je souhrn prvků a vazeb mezi těmito prvky působících v podnikovém nitru. Postavení firmy, její přednosti a slabiny dávají základní předpoklad společnosti pro fungování na trhu a ve svém okolí – vnějším prostředí. Hlavními oblastmi zkoumání interního prostředí jsou:

- Podnikové zdroje a disponování s nimi
- Faktory řízení a plánování výroby
- Faktory distribuce a marketingu
- Finanční řízení a plánování, problematika rozpočtů
- Technické a informační parametry

Nejběžněji užívaným nástrojem analýzy interního prostředí firmy je SWOT analýza, ačkoliv zahrnuje také analýzu vnějších parametrů firmy a představuje tak komplexní analýzu firemního prostředí. Podpůrným prostředkem interní analýzy je i marketingový mix podávající informace o produktové sortimentní struktuře, užitých formách propagace a distribuční síti podniku. (4, s. 53), (5, str. 88)

Marketingový mix 4P

Product (produkt), Price (cena), Place (místo), Promotion (propagace). Při implementaci produktu na trh je třeba stanovit jeho cenu na základně cenové politiky podniku, zvolit formy distribuce produktu a vybrat vhodné marketingové nástroje na jeho propagaci. Touto problematikou se zabývá marketingový mix. Jednotlivé složky mixu jsou navzájem propojeny a při změně jedné z nich dochází ke změnám ostatních. Různá stadia životního cyklu výrobku znamenají odlišnou volbu strategie jednotlivých složek mixu, např. ve fázi implementace produktu se volí politika nízké ceny, naopak ve fázích růstu a zralosti dochází k cenovému navýšení. (1, s. 198), (4, s. 57)

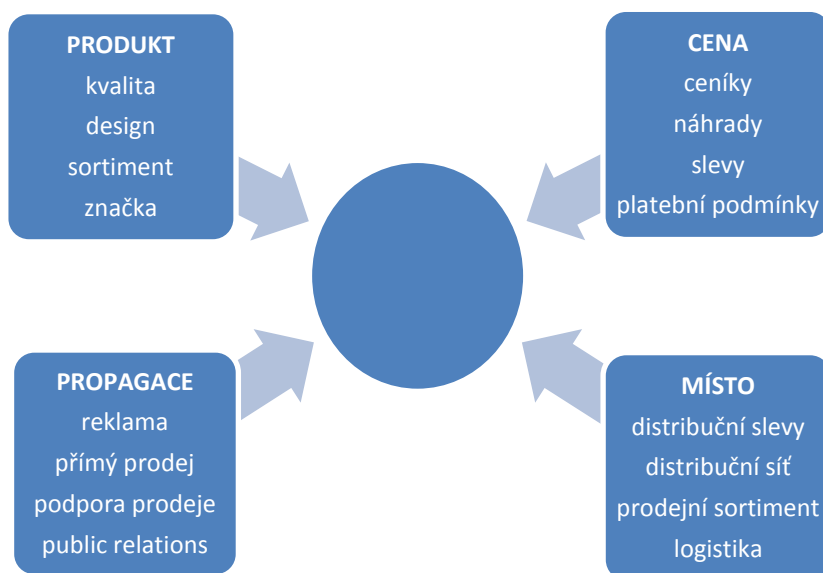
Prvky marketingového mixu:

- **Produkt:** Produkt je klíčový činitel marketingové mixu a marketingu vůbec. Užitím produktu dochází k uspokojování potřeb spotřebitele. Produktem se rozumí výrobek, respektive statek hmatatelný a viditelný, nebo služba, charakteristická svou nehmotnou podstatou. Od produktu se přímo odvíjí ostatní

části marketingového mixu. Pro nově vznikající firmy je ústředním faktorem jedinečnost nabízeného produktu. (1, s. 199), (4, s. 58)

- **Cena:** Finanční ohodnocení produktu je reprezentováno jeho cenou. Stanovení optimální výše ceny je ovlivněno řadou okolností; velikost a struktura poptávky, konkurence na tržním segmentu a v odvětví, nákladovost produkce aj. Z pohledu firmy cena určuje výši příjmů podniku a tvorbu zisku. Tvorbu ceny lze pojmout z nákladového hlediska, kdy k celkovým nákladům je přičtena marže, z poptávkového hlediska vycházející ze znalosti poptávky po produktu a cenové akceptovatelnosti zákazníků, a z hlediska konkurence – dochází k odvození ceny od cen konkurenčních produktů. Nejvhodnějším postupem tvorby ceny je kombinace uvedených metod. (1, s. 205), (4, s. 58)
- **Distribuce:** Dostání produktu ke konečnému zákazníkovi je obsahovou náplní distribuce. Kvalitní distribuční síť poskytuje zákazníkovi komfort, jelikož v takovém případě získá zákazník poptávaný produkt na žádaném místě, v požadovaný čas a v poptávaném množství a kvalitě. Firma při tvorbě a optimalizaci distribučních cest řeší otázku, zda veškeré distribuční aktivity bude provádět sama nebo využije služeb jiných, externích firem. V prvním případě hovoříme o prodeji přímém, druhý popisuje prodej nepřímý. (1, s. 213), (4, s. 60)
- **Propagace:** Účelem propagačních podpůrných prostředků je z pohledu podniku podchytit zájem zákazníka, informovat jej o výhodách produktu a stimulovat jej ke koupi. Použití nástrojů marketingové komunikace není z praktického hlediska nic jiného než efektivní práce s informacemi o produktu a jejich sdělení zákazníkovi. Znalost koncového zákazníka je nedílnou součástí marketingových propagačních aktivit, neboť pro každého zákazníka, respektive skupinu zákazníků je třeba zvolit vhodnou formu propagace. Rozhodující význam má získání odpovědí na tyto otázky:
 - Jaké jsou potřeby zákazníka, které má produkt uspokojit?
 - Jakých médií zákazník užívá nejčastěji?
 - Jaké jsou nákupní preference zákazníka?
 - Jaké pocity chceme užitím daného typu propagace u zákazníka vyvolat?

Nejběžnějšími formami propagace jsou reklama, užití nástrojů online marketingu, podpora prodeje, direct marketing a budování vztahů s veřejností (public relations). (1, s. 218), (4, s. 60)



Obrázek 2 Marketingový mix 4P (7)

SWOT analýza

Absolutně nejfrekventovanějším analytickým instrumentem aplikovaným nejen při rozpoznávání firemního prostředí, ale i v jiných disciplínách, je bezesporu analýza SWOT. V rámci celkové analýzy prostředí firmy je vždy umístěna na závěr, poněvadž zpracovává poznatky a výstupy všech ostatních analýz. Zahrnuje prvky analýzy interního i externího prostředí, interní prostředí je reprezentováno slabými a silnými stránkami zkoumaného subjektu, výsledkem analýzy externího prostředí jsou příležitosti a hrozby. Interní faktory může firma sama ovlivnit, jelikož se týkají přímo jí, externím faktorům se však musí přizpůsobit, lze je ovlivnit pouze nepatrně; z tohoto důvodu je příhodné začít analýzou příležitostí a hrozeb podniku, na kterou naváže analýza slabin a předností. (3, s. 48), (4, s. 84)

2.3 Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezením je kapitálovou společností, právní úprava s.r.o. byla k 31. 12. 2013 změněna a od 1. 1. 2014 se s.r.o. řídí novým zákonem o obchodních korporacích, který je součástí nového obchodního zákoníku. S.r.o. je nejčastější formou obchodní společnosti užívanou na území ČR. (8)

Společnost musí obsahovat označení „společnost s ručením omezeným“, či zkratku „spol. s.r.o.“ nebo „s.r.o.“ (1, s. 75)

Dle zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích § 132 odst. 1 „je společnost s ručením omezeným společnost, za jejíž dluhy ručí společníci společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti dle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění.“ (8)

S.r.o. může být založena jediným společníkem - fyzickou nebo právnickou osobou. Má-li s.r.o. jediného společníka, nemůže samotná založit další s.r.o. či být jediným společníkem v jiné s.r.o. Maximální počet společníků s.r.o. je 50. (1, s. 74)

S.r.o. vzniká zápisem do obchodního rejstříku, kterému předchází podání návrhu na zápis do obchodního rejstříku podepsaný všemi jednatelem společnosti. (1, s. 76)

Před zapsáním společnosti do obchodního rejstříku musí být kompletně splaceno vkladové ážio a nejméně 30% peněžitých vkladů všech společníků stanovených na základě společenské smlouvy. Vklad společníka může být i nepeněžitého charakteru (stroj, automobil aj.). (1, s. 76), (8)

Základní kapitál

Již neplatná právní úprava v podobě obchodního zákoníku stanovovala, že s.r.o. tvoří při svém založení základní kapitál a tento kapitál udržuje po celou dobu trvání společnosti, minimální výše základního kapitálu činila 200 000 Kč a minimální vklad společníka byl 20 000 Kč. Tato zákonná úprava však nenutila společnost základní kapitál skutečně udržovat, tudíž byl v mnoha případech pouze vykázán v účetnictví. Nynější právní úprava udává minimální hodnotu vkladu 1 Kč, se zavedením pravidel o testování insolvence vedou tyto kroky ke zvýšení ochrany zájmů věřitelů, jelikož

hlavním východiskem není zpochybňovaná hodnota ZK v účetnictví, ale skutečný a reálný stav majetku společnosti a odpovědnost jednatelů. (8)

Podíl na společnosti

Hlavní motivem účastníků podnikání obchodních korporací je právo podílet se na realizovaném zisku. Současná právní úprava umožňuje vlastnictví více podílů držených jedním společníkem, což zjednodušuje administrativní procesy při případném prodeji. Společenská smlouva stanoví druhy podílů a jejich obsahovou náplň. O rozdělení zisku společnosti rozhoduje valná hromada, činí tak na základě požadavků zákona o tvorbě rezervního fondu a ustanoveních vytyčených ve společenské smlouvě. (1, s. 77), (9)

Dalšími změnami v oblasti podílů na společnosti platnými od 1. 1. 2014 jsou:

- Dle § 137 Zákon č. 90/2012 o obchodních korporacích je zjednodušen proces převodu podílu na další osoby, a to v případech, kdy podíl je zachycen v kmenovém listu – lehce převoditelném cenném papíru rubropisem. (8), (9)
- Změna nastává i v oblasti práv spojených s jednotlivými podíly. § 135 ZOK udává určitým druhům podílů speciální práva. (8), (9)
- Nová právní úprava také stanovuje možnosti jednostranného vystoupení společníka ze společnosti, zobrazeny v § 202, § 164 a v § 207 ZOK. (8), (9)

Společenská smlouva

Základní práva a povinnosti společníků, základní informace o společnosti, společnicích, stanovení výše základního kapitálu a podmínky jeho splacení, výše vkladů společníků, předmět podnikání firmy aj. Vše výše uvedeno je obsaženo ve společenské smlouvě. Společenská smlouva je dokument nezbytný pro založení podniku. Společenská smlouva může podléhat změnám, iniciátory změn jsou společníci, případně valná hromada. (1, s. 75), (8)

Orgány společnosti

Nejvyšší orgán společnosti je reprezentován valnou hromadou. Funkce valné hromady jsou rozhodování o rozdělení zisku a vyrovnání ztrát, schvalování řádné, mimořádné a konsolidované účetní závěrky, pokud je tomu tak ve společenské smlouvě, tak

rozhodování o změnách obsahu společenské smlouvy a stanov, jmenování a zbavování funkce jednatelů. (1, s. 75)

Statutárním orgánem společnosti jsou jednatele – jeden či více. V případě, že nestanoví společenská smlouva jinak, jedná každý z jednatelů jménem společnosti samostatně. Hlavní náplní činnosti jednatelů je obchodní vedení společnosti, zákonem stanovené povinnosti jako vedení účetnictví, poskytování informací společníkům o činnosti společnosti, svolávání valné hromady apod. (1, s. 75)

Orgán kontroly je zastoupen dozorčí radou. Dle § 201 odst. 3 ZOK není možné, aby členem dozorčí rady byl jednatel společnosti, či osoba pověřená k jednání jménem společnosti. Dozorčí rada:

- Kontroluje činnost jednatelů
- Svolává valnou hromadu v případě nezbytných okolností
- Kontroluje správnost údajů vedených v účetních knihách a jiných dokladech či dokumentech (1, s. 75)

2.4 Marketingový plán

Prvopočátkem plánovacích aktivit nově vznikajícího, či již existujícího podniku je vize. Naplnění vize je spojeno se stanovením vrcholové strategie skládající se ze strategií dílčích, příslušných jednotlivým podnikovým oblastem. Předpoklady k realizaci strategií zase představují plány, písemné dokumenty zachycující veškeré skutečnosti v uspořádané formě týkající se plánovaného úkolu. Plány jsou vztahovány do budoucnosti, zahrnují jednotlivé kroky, prostředky a postupy užité k dosažení stanovených cílů a hodnot. Mezi stěžejní podnikové plány se řadí plán marketingový, který je základním podkladem pro realizaci marketingových aktivit podniku. Marketingový plán se skládá ze šesti postupných kroků: (10), (11, s. 66)

- 1. Důležité výstupy situační analýzy.* Stěžejní výsledky analýzy vnějšího a vnitřního prostředí zasahující sféru marketingu a propagace. (10), (11, s. 66)

2. *Stanovení marketingových cílů.* Výstupy situační analýzy slouží ke stanovení cílů, respektive, hodnot v oblasti marketingu, kterých má být dosaženo a také časového harmonogramu jejich dosažení. (10), (11, s. 66)
3. *Stanovení marketingové strategie.* Způsoby dosažení cílů jsou vyjádřeny marketingovou strategií. Možností a cest k naplnění cílů je mnoho, tudíž hlavním úkolem marketingového managementu je výběr neoptimálnější strategické varianty. (10), (11, s. 66)
4. *Taktické postupy.* Jedná se o konkrétní kroky a činnosti, jejich specifikace z hlediska času a odpovědnosti, při respektování zvolené marketingové strategie a marketingových cílů. (10), (11, s. 66)
5. *Rozpočet marketingových aktivit.* Finanční podstata plánovaných marketingových činností musí být zahrnuta do finančních plánů a rozpočtů, zejména do rozpočtu nákladů, jelikož většina marketingových aktivit představuje pro podnik náklad. (10), (11, s. 67)
6. *Zpětná kontrola.* Každý plán vyžaduje kontrolu skutečných hodnot a plánovaných, výjimkou není ani marketingový plán. V případě odchylek skutečnosti od plánu je třeba posoudit funkčnost zvolené strategie, akčních kroků a také správnost stanovených cílů. (11 s. 67)

Významným nástrojem marketingového plánování je marketingový mix (viz. kapitola 2.2.2 Nástroje vnitřní analýzy podniku), jenž zachycuje relevantní data o marketingových cílech a strategiích a v části propagace informace o jednotlivých akčních krocích. (10), (11)

2.5 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum je nedílnou součástí marketingového řízení firmy, marketingový výzkum a celkový proces marketingového řízení firmy jsou disciplíny navzájem propojené a jen stěží si lze představit jednu bez druhé, jelikož výstupy marketingového výzkumu přináší relevantní data potřebná pro další marketingové aktivity, které by bez těchto dat nemohli efektivně plnit svou funkci. Účelem marketingového výzkumu je sběr dat a získávání informací tvořících pojítko mezi spotřebitelem, zákazníkem či trhem a marketingovým oddělením firmy. (12, s. 11)

Nejčastěji je marketingový výzkum orientován na tyto oblasti:

- Celková analýza trhu
- Výzkum poptávky
- Výzkum konkurence
- Výzkum prodeje
- Výzkum reklamy aj. (12, s. 14-15)

Výstupy marketingového výzkumu mají, podobně jako jednotlivé složky marketingového mixu 4P, zásadní vliv na proces marketingového plánování a tvorbu marketingového plánu. (12, s. 21)

Marketingově – výzkumný proces

Při provádění marketingově – výzkumných operací je nezbytné, v menší či větší míře, dodržovat pevně stanovený postup a plnit jednotlivé kroky tohoto postupu. V obecném pojetí se jedná o posloupnost následujících procesů:

1. *Stanovení cíle výzkumu, definice zkoumaného problému, přínos výzkumu:* Na počátku výzkumného procesu pochopitelně stojí stanovení cílů, kterých má být dosaženo a podrobný popis zkoumaného problému. Přesnost formulace těchto skutečností je zásadní z důvodu komunikace mezi zadavatelem a řešitelem výzkumu, a to zejména z hlediska správného porozumění podstaty výzkumu. (12, s. 26)
2. *Zdroje dat:* Pro účely marketingového výzkumu se užívá sekundárních a primárních zdrojů dat. Mezi sekundární zdroje patří data již shromážděná a původně použitá za jiným účelem, např. databáze, statistiky apod. Primární data jsou naopak data nově získaná v souvislosti s realizovaným výzkumem, např. výsledky dotazníkového šetření. (12, s. 26)
3. *Techniky sběru data:* Sběr primárních dat vyžaduje zvolení vhodné techniky. Nejběžnější technikou sběru dat je dotazování spočívající v kladení otázek respondentům, dále lze zvolit pozorování a experimentování. Se zvolenou technikou sběru dat rovněž dochází k volbě metody kontaktování – osobně, telefonicky, písemně. Volba správné techniky závisí na povaze a podmínkách zkoumaného problému. (12, s. 26)

4. *Velikost výběrového souboru*: Při určování optimální velikosti výběrového souboru je zapotřebí nalézt odpověď na otázku, jaké minimální množství prvků musí výběrový soubor obsahovat, aby měly výsledky výzkumu objektivní vypovídací hodnotu. (12, s. 26)
5. *Sběr dat*: Realizační fáze výzkumného procesu. Pověřený pracovník či skupina pracovníků získává pomocí zvolené metody a na základě předem stanovených pravidel hrubá data. (12, s. 26)
6. *Analýza a zpracování dat*: Shromážděná data získávají informativní hodnotu až po jejich zpracování. (12, s. 26)
7. *Zpracování závěrečné zprávy*: Výstupy výzkumu, jejich hodnocení a interpretace jsou zahrnuty v závěrečné zprávě, která je předána zadavateli výzkumu. Závěrečná zpráva musí být pro zadavatele maximálně srozumitelná a pochopitelná. (12, s. 27)

Veškeré kroky procesu marketingového výzkumu jsou zahrnuty v plánu výzkumu. Detailnost plánu a jeho potřeba závisí na rozsahu výzkumu a obtížnosti proveditelnosti jednotlivých procesů výzkumu. (12, s. 27)

2.6 Finanční plán

„Finanční plánování je formalizované rozhodování o způsobu financování, o investování kapitálu do výnosného majetku a o peněžním hospodaření. Integruje systém podnikového plánování podle kritérií výnosnosti a rizika.“ (13, s. 243)

Existence každé podnikatelské aktivity je spojena s výnosností a tvorbou hodnot pro investory a zainteresované osoby. Zda je podnik životaschopný, zda je podnikatelský záměr realizovatelný, jsou klíčové otázky, jejichž odpověď přináší právě exaktně a precizně vypracovaný finanční plán. Podnikatelský plán, bez detailně vypracovaného a reálně vyobrazeného plánu finančního, je pouze bezvýznamný dokument.

Náplní finančního plánování je formulace podnikové finanční politiky, finančních cílů a stanovení jednotlivých akčních kroků, při respektování zásad finanční politiky, jimiž bude finančních cílů dosaženo. V mnoha případech hraje důležitou roli investor, respektive osoba, která vložila do podniku své zdroje za účelem jejich zhodnocení.

Přání a prosby investora je bezpochyby nutné do procesu finančního plánování zahrnout. (13, s. 243), (14, s. 75)

Finanční plány jsou sestavovány z krátkodobého a dlouhodobého hlediska. Dlouhodobý finanční plán reprezentuje základní finanční cíle a strategie, je sestavován na období 3-5 let, krátkodobý plán představuje taktické prvky realizace strategie, je zpravidla zpracován pro časový horizont 1 roku. (14, s. 75)

2.6.1 Plán výnosů, nákladů, výsledku hospodaření a výkaz zisku a ztrát

Hlavní položkou *plánování výnosů* je plán tržeb, již existující podniky mohou za účelem plánování tržeb využít statisticko-matematických metod, např. regresní analýzy nebo trendových křivek. Nově vznikající podniky mají situaci komplikovanější, jelikož se nemohou opřít o historický základ, v těchto případech se vychází z analýzy tržních podmínek; celkového tržního objemu prodeje a předpokládaného tržního podílu. Na základě tržních poznatků je sestaven plán prodeje, z něhož je odvozen plán tržeb. Plánování ostatních druhů výnosů souvisí s charakterem a rozsahem podnikatelské činnosti, např. rozsah realizovaných finančních investic podniku a plán výnosových úroků z těchto investic nebo v případě výrobních podniků plánování zásob vlastní výroby. (15, s. 40-41)

Plánování nákladů lze uskutečnit pomocí dvou základních metod:

- **Metoda procentního podílu z tržeb:** Poměr jednotlivých nákladových druhů k tržbám. Pokud dojde k meziročnímu nárůstu absolutní hodnoty tržeb, poroste i absolutní hodnota daného druhu nákladů, dle pevně stanoveného procentního podílu k tržbám. Nevýhodou této metody je její menší přesnost a informační báze v historických datech a minulých trendech. (15, s. 44)
- **Určení nákladových položek individuálně:** Některé nákladové položky nelze vztahovat k tržbám, jejich existence s tržbami nikterak nesouvisí. Stanovení jejich výše je odvozeno od jiných podnikových aktivit či položek výkazů, např. položka odpisů přímo souvisí s majetkem společnosti, jeho financováním a nakládáním s ním, náklady marketingových aktivit představují souhrn přímých a nepřímých nákladů spojených s pořízením a provozováním jednotlivých forem marketingu a propagace, apod. (15, s. 46)

Rozdíl mezi plánovanými výnosy a náklady je *plánovaný výsledek hospodaření* před zdaněním. K dosažení hospodářského výsledku po zdanění je nutno znát daň z příjmu, pro jejíž určení je rozhodující velikost sazby daně z příjmu a daňového základu. Daňový základ je tvořen rozdílem mezi plánovanými výnosy a náklady upraveným o přičitatelné a odečitatelné položky. (15, s. 50-51)

Plánované výnosy, náklady a výsledek hospodaření zachycuje plánovaná *výsledovka* – *výkaz zisku a ztráty*. VZZ je součástí účetní závěrky, má písemnou formu a sestavuje se vždy k určitému časovému intervalu (kalendářní rok, hospodářský rok atd.). Z hlediska struktury se VZZ člení na tři oblasti; provozní, finanční a mimořádnou. Konečný VH je tvořen součtem hospodářských výsledků jednotlivých oblastí. Pro nově vznikající podniky je vhodné zpracovat plánovaný VZZ ve více alternativách – pesimistické, realistické a optimistické, jelikož skutečná situace na trhu může nabrat různých směrů. Variantní zpracování VZZ pak umožní pružnější reakci na aktuální situaci. Plán zisků a ztrát je doporučeno zpracovat na období 1-3 let. Vývoj v dalších letech lze exaktně plánovat jen velmi obtížně, v těchto případech jsou reálnější varianty méně detailních, rámcových plánů. (14, s. 98-99)

2.6.2 Plánovaná rozvaha

Rozvaha je povinně sestavovaný dokument – výkaz vypovídající o stavu majetku na straně aktiv a finančních prostředků (zdrojů, za které byla aktiva pořízena) na straně pasiv. Z pohledu poskytovatele kapitálu slouží rozvaha jako informační zdroj o užití investovaných prostředků a nakládání s nimi. Rozvaha zachycuje tzv. stavové veličiny, validní k určitému okamžiku či datu. (14, s. 107-108)

Tvorba *plánované rozvahy* obnáší sestavení plánu aktiv a pasiv. Stávající podniky využívající při plánování jednotlivých položek aktiv a pasiv řadu metod vycházejících z minulého vývoje a historických dat, některé rozvahové položky jsou ovlivněny tržbami, tudíž lze využít metod procentního poměru k tržbám či metody ukazatele obratu. Pro účely plánování stálých aktiv se užívá plánového investičního programu, jehož obsahem je plán pořízení investičního majetku a plán finančních investic. Jako výchozí bod pro nově utvářené podniky slouží počáteční plánová rozvaha, jednotlivé hodnoty počáteční rozvahy je třeba stanovit individuálně – na základě jejich potřeby

v prvním roce podnikání, následným datovým zdrojem pro plánování rozvah dalších období pak může být např. plán tržeb. (15, s. 58-59), (14, s. 108)

Aktiva	Pasiva
I. Stálá aktiva 1. Nehmotný investiční majetek 2. Hmotný investiční majetek 3. Finanční investice	I. Vlastní jmění 1. Základní jmění 2. Kapitálové fondy 3. Fondy ze zisku 4. Hospodářský výsledek minulých let 5. Hospodářský výsledek běžného období
II. Oběžná aktiva 1. Zásoby 2. Pohledávky (dlouhodobé a krátkodobé) 3. Finanční majetek	III. Cizí zdroje 1. Rezervy 2. Dlouhodobé závazky 3. Krátkodobé závazky 4. Bankovní úvěry a výpomoci
III. Ostatní aktiva (časové rozlišení a dohadné účty aktivní)	III. Ostatní pasiva (časové rozlišení a dohadné účty pasivní)

Tabulka 1 Rozvaha ve zjednodušeném znění (15, s. 59)

2.6.3 Plán peněžních toků

Třetí částí finančního plánování je plán příjmů a výdajů za určité období neboli výkaz cash flow. Na rozdíl od VZZ vykazuje plán peněžních toků položky znamenající skutečný úbytek či přírůstek finančních prostředků. Hlavním účelem sestavování cash flow je plánování likvidity, respektive neustálé platební schopnosti podniku. Základní zásadou plánování likvidity je vztah: (15, s. 112-113), (14, s. 78)

Peněžní prostředky na počátku období + očekávané příjmy za období > očekávané výdaje za období (15, s. 119)

V posledních letech význam výkazu cash flow mohutně vzrostl, jelikož mnoho podniků, ač schopných generovat zisku, nebylo schopno efektivně spravovat a řídit své peněžní toky. Tato skutečnost vedla k růstu poměru externích zdrojů financování ve struktuře celkových zdrojů a následné rostoucí neschopnosti hradit své závazky včas a v plné

výši. S tímto je spojena rostoucí míra požadavků bank a investorů na finanční management podniku.

Povaha jednotlivých položek příjmů a výdajů je odlišná, proto se výkaz cash flow člení na tři oblasti aktivit; provozní, finanční a investiční. Ve velkých podnicích je plán peněžních toků sestavován měsíčně, ne-li týdně. Výkaz cash lze sestavit jednak metodou přímou založenou na určení jednotlivých položek příjmů a výdajů za sledované období, nebo metodou nepřímou, jejímž výchozím bodem je hospodářský výsledek uvedený ve VZZ. Schéma sestavení cash nepřímou metodou je:

Hospodářský výsledek

- + Plánované výnosy převedené na plánované příjmy
- Plánované výnosy nemající charakter příjmu
- + Plánované příjmy nemající charakter výnosu a nevyobrazené ve VZZ
- Plánované náklady převedené na plánované výdaje
- + Plánované náklady nemající charakter výdaje
- Plánované výdaje nemající charakter nákladu a nevyobrazené ve VZZ (15, s. 112-113)

VZZ nepodává informace o všech položkách příjmů a výdajů realizovaných v průběhu sledovaného období, některé veličiny poskytuje i rozvaha. Způsoby zjištění položek peněžních toků z rozvahy jsou:

- Jakékoliv snížení aktiv a zvýšení pasiv znamená peněžní příjem.
- Jakékoliv zvýšení aktiv a snížení pasiv znamená peněžní výdaj. (15, s. 113)

Dlouhodobé, strategické finanční plánování vyžaduje užití nepřímé metody sestavení cash flow, metoda přímá je naopak vhodná k plánování peněžních toků v krátkém období. (15, s. 112)

2.6.4 Plán investičních výdajů, zřizovací výdaje a zdroje financování

Aby podnik mohl vykonávat svou činnost, musí mít k tomu prostředky, určité statky (stálá aktiva), kterými mohou být budovy, stroje a zařízení, kanceláře a jejich vybavení, licence, software apod. *Výdaje* vynaložené na pořízení těchto statků jsou nazývány *investiční*, jejich užití slouží k tvorbě hodnot, realizování obchodních transakcí a generování zisku. Plánování investičních výdajů vyžaduje určení potřeby jednotlivých investičních statků, jejich množství a ceny a rovněž zdrojů financování – kapitálu. (14, s. 91)

S každou položkou investičních (kapitálových) výdajů je spojen *finanční zdroj*, který položku pokryje. Plánování zdrojů financování hledá odpovědi na otázky:

- Jaká je reálná potřeba finančních zdrojů?
- Bude využitou pouze zdrojů vlastních nebo i cizích?
- Využijí-li se zdroje cizí, tak které to budou?
- Jaká je cena pořízení a podmínky poskytnutí daného druhu cizího zdroje?

V případě, že je využití cizích zdrojů pro podnik nezbytně nutné, musí podnik pečlivě zvážit, který konkrétní druh cizího zdroje financování využije, jelikož požadavky některých investorů jsou stále rostoucí povahy a leckdy neúnosné.

Nejběžnější formy dlouhodobého financování z cizích zdrojů jsou:

- Dlouhodobé úvěry
- Dluhopisy
- Finanční leasing
- Rizikový kapitál
- Forfaiting (15)

Naopak mezi vlastní zdroje financování řadí zejména:

- Vklady společníku
- Zisk
- Odpisy
- Případně odprodej části majetku – strojů, zásob atd. (14)

Zdroje ke krytí investičních výdajů jsou dlouhodobé, k financování běžného provozu je však čerpáno zdrojů krátkodobých, dlouhodobých prostředků lze k těmto účelům využít pouze v počátcích podnikatelské aktivit, např. k nákupu zásob. Základním krátkodobým finančním instrumentem jsou tržby, z nichž se hradí veškeré výdaje – náklady vynaložené na dosažení tržeb. V praxi může dojít např. ke zpoždění plateb od odběratelů, zatímco dodavatel vyžaduje platbu promptně, k zacelení této mezery bývá užíváno úvěrů krátkodobých nebo kontokorentních. Dalšími krátkodobými zdroji financování jsou obchodní úvěr, přijaté zálohy, závazky vůči finančnímu úřadu, faktoring apod.

Před zahájením podnikatelské činnosti vznikají podnikateli i jiné než investiční *výdaje*, zpravidla krátkodobé a drobnější podstaty, nazývané *zřizovací*. Patří mezi ně poplatek za živnostenské oprávnění, cestovné, nájemné, poradenské služby aj. Ačkoliv se nejedná o jednotkově výdajově náročné položky, jsou významné především z kvantitativního hlediska, neboť jejich součtem lze dospět k sumě již poměrně vysoké. Zřizovací výdaje jsou proto taktéž předmětem finančního plánování, jejich finančním zdrojem jsou pravidla vlastní zdroje podnikatele, případně krátkodobý úvěr. (16)

2.7 Shrnutí teoretické části

Vyjma samotného shrnutí teoretických poznatků bych zde především rád objasnil důvody zařazení jednotlivých témat do struktury celého teoretického uskupení této práce.

V úvodu práce byly uvedeny postupy, podmínky a struktura utváření podnikatelského plánu. Pro část praktickou jsou tyto skutečnosti významné z rámcového hlediska, jelikož jejich dodržování snižuje možnost výskytu chyby či vynechání některých podstatných náležitostí.

Sběr, zpracování a analýza sekundárních dat o trhu, jeho segmentech a zákaznících reprezentuje vnitřní a vnější analýza trhu a marketingový výzkum. Zdrojem primárních dat je marketingový výzkum, sekundární data jsou hodnocena pomocí tržních analýz. Teoretická východiska analytické části práce jsou tedy popsána v kapitolách 2.2 a 2.5.

Klíčovou složkou plánovaného podnikatelské činnosti je vhodný výběr právní formy podnikání. Pro účely projektu je zvolena forma společnosti s ručením omezeným, jejíž deskripce, včetně legislativních změn nastolených novým právním předpisem, je uvedena v kapitole 2.3.

Charakter plánované podnikatelské aktivity vyžaduje kvalitně zpracovaný marketingový a finanční plán. Součástí marketingového plánu v návrhové části je i marketingový mix, z teoretického zřetelu zahrnutý v kapitole 2.2 Analýza trhu. Precizní vypracování plánu finančního je zásadní pro úspěch všech podnikatelských záměrů, proto mu byl v jeho teoretické podstatě věnován v kapitole 2.6 větší prostor než jiným úsekům.

3 Analýza současného stavu

Jak je již zmíněno v kapitole vymezující cíle a postupy práce, analýza současného stavu podrobně zhodnotí aktuální situaci na trhu týkající se zvolené problematiky a poskytne informační podklad pro sestavení návrhové části práce.

3.1 Vymezení problému

Aktuální situaci týkající se řešeného problému bych rád osvětlil pomocí vlastní zkušenosti, která mě na tuto myšlenku přivedla:

“Jakožto trenér mládeže a jednatel neziskové organizace – dobrovolného sdružení občanů – jsem pro své družstvo potřeboval naplánovat a zorganizovat letní přípravné soustředění. Zdánlivě snadný úkol se však brzy stal takřka neřešitelným, jelikož bylo velmi obtížné nalézt informace o případných lokalitách, možnostech ubytování a stravování a sportovním vybavení dané lokality a právě na základě těchto poznatků jsem dospěl k nápadu realizovat na tuto problematiku vlastní podnikatelský záměr.“

Celková tržní nabídka sportovních campů a táborů je relativně široká, avšak konečným zákazníkem je ve všech případech jednotlivec, zatímco tento projekt se zabývá nabídkou soustředění a campů pro organizované skupiny.

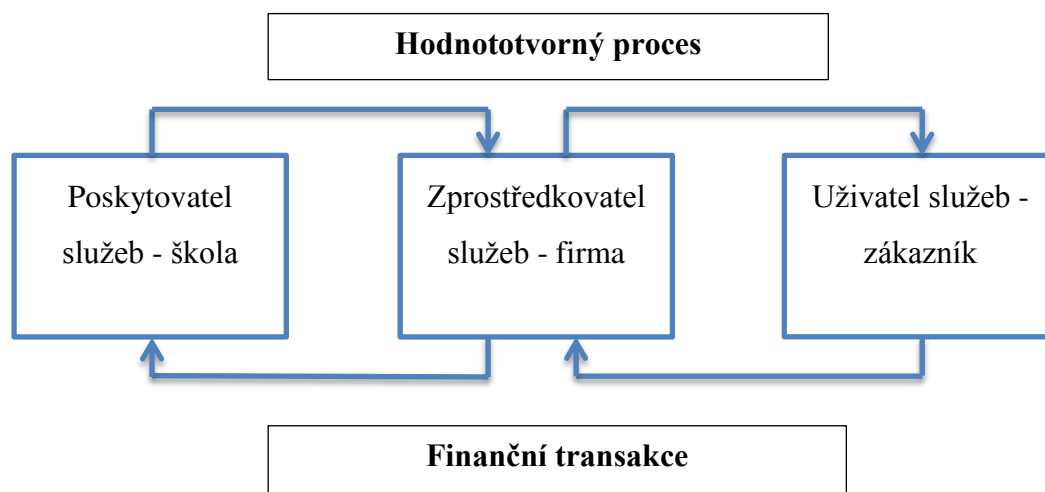
Ideálním zákazníkem je:

- Sportovní či jiný pohybově zaměřený oddíl, družstvo či nezávazně organizovaná skupina
- Věkové rozmezí účastníků oddílu či družstva: 7-19 let
- Věkové rozmezí účastníků organizované skupiny: 10-50 let

Princip fungování podnikatelské aktivity

Samotný hodnototvorný proces se týká třech hlavních účastníků. Na straně poskytovatele služby stojí příslušný školní institut, který je vlastníkem sportovního zařízení a poskytovatelem stravování a ubytování, zprostředkovatelem služby je firma vznikající dle výstupů tohoto podnikatelského plánu. Tato firma projednává s poskytovatelem služeb – školou, případně jiným zařízením – konkrétních podmínky,

na jejichž bázi je firma zmocněna k nabízení příslušných služeb. Tyto podmínky jsou sepsány a doloženy v písemné smlouvě mezi oběma stranami. Třetím subjektem je uživatel služeb neboli zákazník, jímž je, jak již bylo zmíněno, sportovní družstvo či skupina. Z grafického pohledu je princip fungování podnikatelské aktivity zobrazen na Obrázku 1.



Obrázek 3 Princip fungování podnikatelské aktivity (Vlastní tvorba)

3.2 Analýza SLEPT

Vlivy ekonomického, sociálního, politického, legislativního a technologického okolí na zpracovávaný projekt, respektive budoucí podnik jsou obsahovou náplní SLEPT analýzy. Výstupy analýzy jsou klíčové pro určování marketingových cílů podniku a sestavení marketingového mixu.

Ekonomické faktory

Aktuální makroekonomický vývoj národního hospodářství české republiky není nikterak příznivý. V meziročním srovnání let 2012 a 2013 došlo k růstu inflace o 1,4%, k poklesu hrubého domácího produktu o 1,2% a růstu reálných mezd pouze o 0,1%. Lze jen spekulovat, zda 1,4procentní růst inflace je reálným obrazem pohybu cenové hladiny. Z hlediska predikce je možné očekávat další nárůst cenové hladiny a to

z důvodu devalvace české koruny vůči euru, diskutabilní je v tomto směru pohyb HDP, jelikož kromě zvyšování cen na dovozu vyvolávajících zvyšování cen prodejných dojde zároveň ke snížení cen pro zahraniční odběratele a tím k posílení exportu. Z pohledu plánované podnikatelské činnosti je zásadní zejména vývoj inflace a k ní (ne)adekvátní vývoj reálných mezd, vyšší hodnota inflace vede ke snižování kupní síly poptávky a tím i k ovlivnění cenové úrovně nabízených služeb. (17)

Problematika přístupu k finančním zdrojům je z hlediska zajištění dlouhodobého cizího finančního zdroje irelevantní, neboť nároky na investiční výdaje jsou velmi nízké. Lze však kalkulovat z možností krátkodobého překlenutí nedostatku hotovosti, v maximální hodnotě 30 000 Kč. Bankovní instituce zpravidla poskytují kontokorentní či jiný krátkodobý úvěr v rozmezí 50 000-60 000 Kč bez potřeby doložení údajů předchozí činnosti firmy.

Daňové okolnosti týkající se vznikajícího podniku zahrnují daň z přidané hodnoty, daň z příjmu právnických osob a rovněž daň silniční, protože pro účely podnikání bude využíváno automobilu. Jelikož charakter nabízené služby odpovídá službám nabízeným v cestovním ruchu, jako základ daně slouží tzv. přírážka (rozdíl mezi částkou, kterou poskytovatel služeb obdrží od zákazníka a částkou, za kterou poskytnuté služby nakoupil -> jednoduše marže). Pro cestovní služby se užívá základní sazby daně z přidané hodnoty, tj. 21%. Nynější sazba daně z příjmu právnických osob činí 19%. (18)

Sociální faktory

Do skupiny sociálních faktorů se řadí nejrůznější demografické charakteristiky, jako populační růst, věková struktura obyvatelstva apod. Obecně známým faktem je stárnutí populace, vzhledem k zákaznickému portfoliu podniku se tato skutečnost jeví jako negativní. Nepříznivý je vývoj i dalších sociálně – kulturních faktorů; klesající životní úroveň, rostoucí úroveň podílu nezaměstnaných na obyvatelstvu, zvyšující se rozdíly mezi vyšší a spodní třídou atd. Všechny zmíněné ukazatele mohou mít nežádoucí dopad na realizovanou úroveň prodeje podniku. (17)

Politické faktory

Politickou situaci na území působnosti podnikatelské aktivity – na území české republiky - rozhodně nelze hodnotit jako stabilní. Časté střídání vládnoucích garnitur má za následek vysokou frekvenci změn ve finanční a ekonomické sféře, obzvlášť klíčové jsou otázky daní, vztahů s příslušnými úřady, paušálů pro živnostníky apod. Veškeré aspekty politického vlivu musí být zahrnuty ve finančních plánech a kalkulacích. (6)

Legislativní faktory

S novým občanským zákoníkem dochází ke vzniku zákona o obchodních korporacích, který k 1. 1. 2014 nahrazuje stávající obchodní zákoník. Změny spojené s novým právním předpisem mají dopad na jednotlivé právní formy podnikání, včetně společnosti s ručením omezeným (právní forma zvolená pro plánovanou podnikatelskou aktivitu). Veškeré náležitosti, transformace a jiné podněty týkající se společnosti s ručením omezeným jsou popsány v kapitole 2.3. (8), (19)

Plánovaná podnikatelská aktivita má charakter služeb cestovního ruchu, proto je nutné, dle zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, § 26, provozovat tuto činnost na základě živnosti koncesované. Dle § 27 tohoto zákona je podmínkou provozování živnosti koncesované odborná způsobilost. (20), (21)

Podnikání v oblasti cestovního ruchu se řídí Zákonem č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání a o výkonu některých činností v oblasti cestovního ruchu. Zákon vymezuje práva a povinnosti subjektům podnikajícím v cestovním ruchu. Mezi základní povinnosti cestovní kanceláře plynoucí z titulu tohoto zákona patří zejména:

- Povinnost po celou dobu výkonu podnikatelské činnosti mít uzavřenou pojistnou smlouvu proti úpadku CK.
- Předložit před uzavřením cestovní smlouvy zájemci na jeho žádost k nahlédnutí doklad o pojištění záruky pro případ úpadku cestovní kanceláře. (22)

Příloha č. 3 k zákonu 455/1991 Sb., koncesované živnosti, udává výčet požadovaných odborných způsobilostí, jsou jimi:

- Vysokoškolské vzdělání ve studijním programu a studijním oboru zaměřeném na cestovní ruch, nebo (21)
- Vyšší odborné vzdělání v oboru vzdělání zaměřeném na cestovní ruch, nebo (21)
- Střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru vzdělání zaměřeném na cestovní ruch, nebo (21)
- Vysokoškolské vzdělání a 1 rok praxe v oboru, nebo (21)
- Vyšší odborné vzdělání a 3 roky praxe v oboru, nebo (21)
- Střední vzdělání s maturitní zkouškou a 6 let praxe v oboru, nebo (21)
- Osvědčení o rekvalifikaci nebo jiný doklad o odborné kvalifikaci pro příslušnou pracovní činnost vydaný zařízením akreditovaným podle zvláštních právních předpisů, zařízením akreditovaným Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, nebo ministerstvem, do jehož působnosti patří odvětví, v němž je živnost provozována, a 6 let praxe v oboru, nebo (21)
- Doklad o profesní kvalifikaci pro provozování cestovní kanceláře podle zvláštního právního předpisu a 2 roky praxe v oboru. (21)

Zásadní postavení představuje smluvní ujednání mezi poskytovatelem služeb a jejich zprostředkovatelem (podnikem). Z pohledu zprostředkovatele musí smlouva obsahovat 2 stěžejní body:

- Zajištění požadovaných ubytovacích a stravovacích kapacit a využití sportovišť v plánovaném období realizace soustředění.
- Zprostředkovatel nepřebírá právní zodpovědnost za zprostředkování takových služeb, které škola není oprávněna poskytovat, respektive nemá k nabízení těchto služeb příslušné povolení.

Zákon 561/2004 Sb., školský zákon ukládá školám podmínky pro poskytování vedlejších služeb a vykonávání vedlejších činností. Zda je škola skutečně oprávněna poskytovat dohodnuté služby, je obtížné ověřit, z tohoto důvodu je záhodné se vůči neoprávněnému jednání škol smluvně pojistit. (23)

Technologické faktory

Úroveň technologického vývoje, vývoj a výzkum nových technologií či jiné technologické aktivity nemají na podnikání podstatný vliv. Jediným případným technologickým faktorem s určitým vlivem může být vývoj informačních technologií, zejména pak jeho dopad na internetový marketing a internet jako takový. (6)

3.3 Analýza konkurence

Jedním ze základních předpokladů úspěchu podnikání je detailní znalost konkurenčního prostředí v daném odvětví, nejrozšířenější metodiku analyzující konkurenci představuje Porterův model pěti konkurenčních sil.

3.3.1 Porterův model konkurenčních sil

Porterův model rozebírá tržní rivalitu – konkurenci z pěti základních hledisek: mapování současných konkurentů, potenciály vstupu nových konkurentů, konkurenční síla odběratelů, konkurenční síla dodavatelů, riziko substitučních produktů.

Rozbor stávající konkurence

Jedním z hlavních důvodů tvorby podnikatelského plánu na zprostředkování sportovních soustředění je velice slabá stávající tržní konkurenční síla na daném tržním segmentu - zaměření na kolektivy a sportovní oddíly. Za jediný současný konkurenční subjekt lze považovat internetovou službu www.sportovni-arealy.cz, avšak:

- Není zřejmé tržní zaměření služby, zda jsou cílovou skupinou jednotlivci či kolektivy.
- Není zřejmá věcná podstata služby, zda se jedná o zprostředkovatele služeb či pouze o internetovou databázi, do které se mohou jednotliví poskytovatelé sportovních soustředění zaregistrovat.
- Při využití stránkového vyhledávače služeb nebylo dosaženo žádného výsledku.

(24)

Vizuální podoba internetových stránek služby je kompaktní a přehledná, nicméně celkově služba působí nesourodě, bez zjevného tržního zaměření a vykonávání své funkční podstaty. (24)

Mezi konkurenční služby se mohou řadit i samotní poskytovatelé služeb – sportovní zařízení propagující sebe sama, např.:

- a) Rekreační zařízení Radost. (25)
- b) Sportovní areál Berounka. (26)

Velkou nevýhodou pro finálního uživatele služeb – zákazníka je zde vyčlenění z hodnototvorného řetězce článků zprostředkovatele, tedy možnost výběru z několika nabídek.

Riziko vstupu nových firem na trh

Záměr nově vznikajících subjektů či subjektů z jiných odvětví působit na trhu zprostředkování sportovních soustředění se odvíjí od bariér a podnětů vstupu na trh. Bariérami jsou:

- Zdánlivá neatraktivita daného segmentu trhu.
- Znalosti a zkušenosti v rámci dané problematiky.
- Kontakty na poskytovatele služeb-školní a sportovní zařízení.
- Kontakty na odběratele služeb-sportovní oddíly a jiné kolektivy.

Naopak okolnosti podporující příchod nových tržních konkurentů mohou být:

- Nízké vstupní kapitálové požadavky na investici.
- Nízká stávající konkurenční síla trhu.

Celkové riziko vstupu nových konkurentů je objektivně obtížně vyjádřitelné, ovšem důsledkem zvýšené tržní konkurence by byl rozsáhlý marketingový boj o klientelu.

Vyjednávací síla odběratelů

Vyjednávací síla odběratelů je poměrně vysoká a to hned z několika důvodů:

- Celkový počet odběratelů není příliš rozsáhlý-cílová skupina je kolektiv, nikoliv jednotlivce.
- Odběratel může zvolit jinou alternativu-soustředění pro jednotlivce, využití vlastní zkušenosti s určitým školským či sportovním zařízením, vlastní vyhledání jiné lokality.
- Odběratel může zvolit příměstskou formu campu v místě působení příslušného oddílu.

Samotná služba představuje pro odběratele jistý komfort a možnost výběru, pokud se odběratel rozhodne pro uskutečnění soustředění ve vlastní režii, benefity této služby tak ztrácí.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavateli služeb jsou konkrétní školní instituty spravující příslušná sportovní zařízení a poskytující možnosti stravování i ubytování. Vzhledem k jejich dosavadní neaktivitě v oblasti organizace soustředění či podobných služeb je jakýkoliv nepředpokládaný finanční příjem pro tyto školy velmi vítanou skutečností. S přihlédnutím k dalšímu relevantnímu faktoru, relativně snadné substituci jednoho školského zařízení za jiné, je vyjednávací síla dodavatelů poměrně slabá.

Hrozba substitutů

Substituční služby jsou již popsány v části pojednávající o vyjednávací síle odběratelů. Pro připomenutí se jedná o:

- Campy a soustředění pro jednotlivce.
- Využití jiné lokality dobře známé příslušnému družstvu, kolektivu.
- Příměstská forma soustředění v místě vykonávání soustavné činnosti družstva.

3.4 Marketingový výzkum

Předmět výzkumu:	Realizace krátkého dotazníkového šetření, jehož podstatou je zjištění některých klíčových poznatků účelně využitých při utváření návrhové části práce.
Metodika:	Zaslání dotazníku v elektronické podobě na příslušné úřady příslušným pracovníkům měst a obcí v oblasti Střední Moravy. Pracovník byl požádán o rozeslání dotazníku sportovním klubům, které v daném městě působí. Zároveň byla na pracovníka vznesena prosba o poskytnutí zpětné reakce informující o počtu sportovních subjektů, které byly osloveny (počet dotázaných = 120). Vyplněné dotazníky od klubů byly následně zaslány přímo odesílateli, jak je zmíněno v instrukcích k dotazníku.
Výběrový soubor:	Počet dotázaných: 120 Počet respondentů: 81
Charakteristika respondenta:	Sportovní oddíl, družstvo či jiné tělovýchovné uskupení pravidelně a soustavně vykonávající svou činnost.
Vrcholový cíl výzkumu:	Získání informační báze pro zpracování jednotlivých složek marketingového mixu, odhad velikosti agregátní poptávky po službě a celkových plánovaných prodejů.

3.4.1 Výsledky marketingového výzkumu

Výsledky jsou prezentovány graficky i ústně, přičemž hodnocení ústní reprezentuje dopad jednotlivých výstupů pro návrhovou část této práce. Číselné údaje uvedené v grafech představují četnost jednotlivých odpovědí.

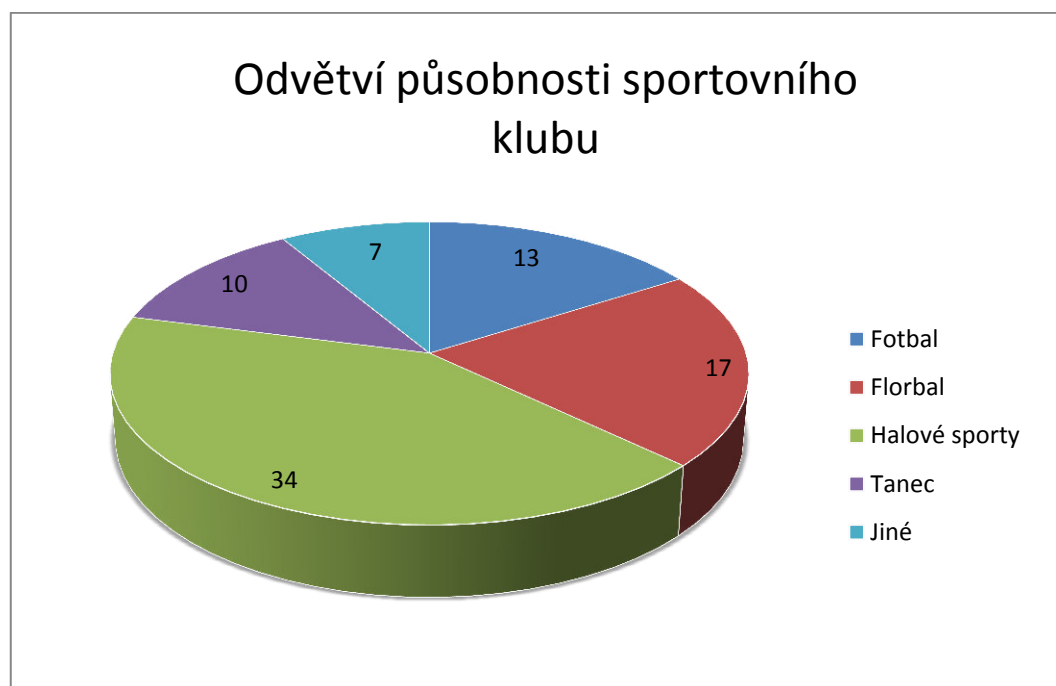
Otázka č. 1-Sportovní odvětví působnosti oddílu/klubu

Podíl: Získání relevantních údajů určených k utváření jednotlivých produktů portfolia nabízených služeb.

Počet dotázaných: 120

Počet respondentů: 81

Grafické znázornění výsledků:



Graf 1 Odvětví působnosti sportovního klubu (Vlastní tvorba)

Specializace	Počet
Atletika	3
Cyklistika	3
Horolezectví	1
Celkem	7

Tabulka 2 Specifikace odpovědi "Jiné" (Vlastní tvorba)

Verdikt: Z Grafu 1 a Tabulky 2 je zřejmá skutečnost, že téměř 76% sportovních uskupení vykonává svou činnost ve vnitřních

prostorách, outdoorové prostory vyžadují oddíly fotbalu, atletiky a cyklistiky. Z hlediska struktury nabízených služeb je třeba brát zřetel na zajištění dostatečného množství indoorových sportovních kapacit a alespoň minimálního požadovaného množství kapacit outdoorových.

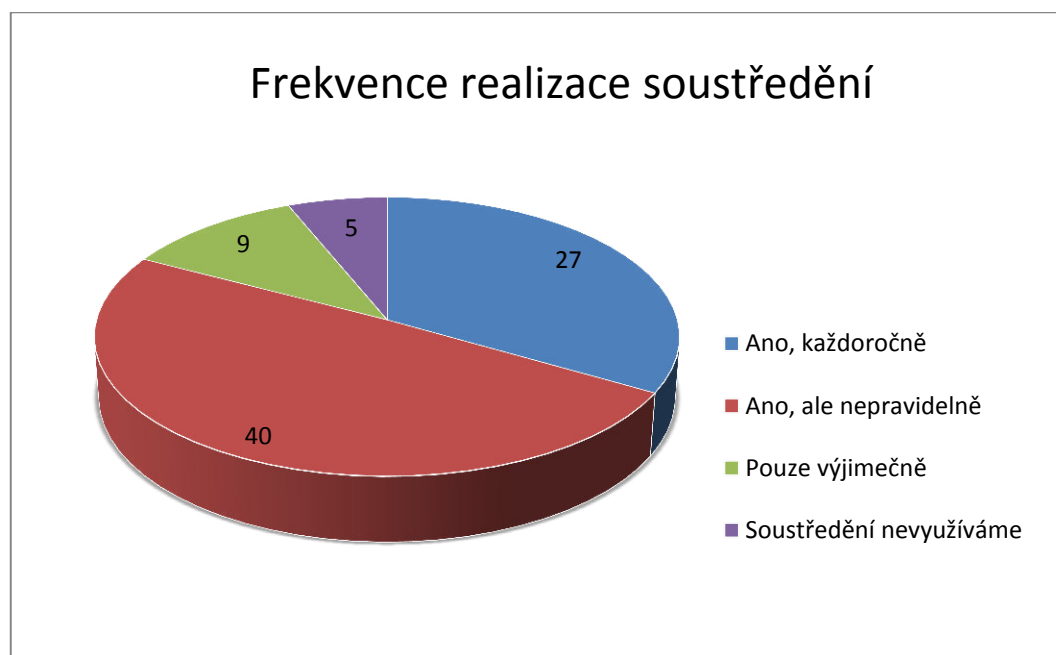
Otázka č. 2-Frekvence užívání soustředění

Podíl: Určení tržního potenciálu služby a velikosti poptávky.

Počet dotázaných: 120

Počet respondentů: 81

Grafické znázornění výsledků:



Graf 2 Frekvence realizace soustředění (Vlastní tvorba)

Verdikt: Výstupy z Grafu 2 vypovídají o pevném začlenění sportovních campů v celkové struktuře činností sportovních oddílů. Pouze 6% respondentů uvedlo, že akce typu soustředění jim nejsou vlastní. Plánovaná podnikatelská aktivita navíc představuje – jak již bylo

zjištěno analýzou pěti konkurenčních sil – relativní novinku na daném segmentu trhu a možnost výběru z více variant. Kombinace tržní inovace a pevného zakomponování soustředění v činnostech sportovních klubů znamená pro finální plánovanou službu poměrně vysoký tržní potenciál.

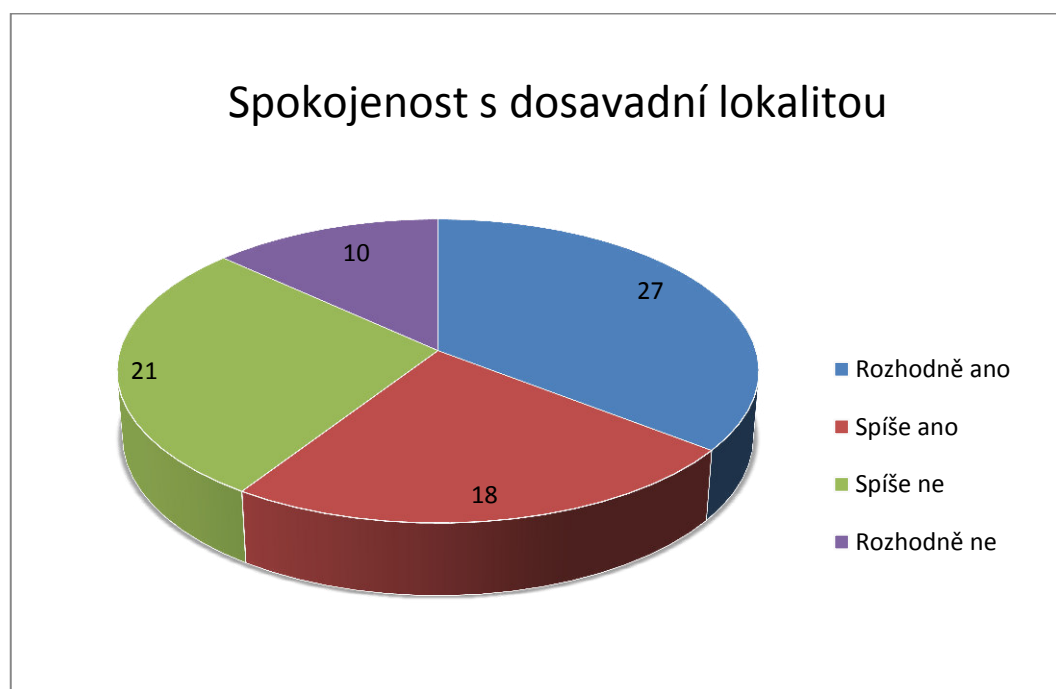
Otázka č. 3-Spokojenost s dosavadní lokalitou

Podíl: Získání informací podporujících optimální odhad hodnoty plánovaných prodejů.

Počet dotázaných: 120

Počet respondentů: 76

Grafické znázornění výsledků:



Graf 3 Spokojenost s dosavadní lokalitou soustředění (Vlastní tvorba)

Verdikt: Otázka č. 3 udává potenciál změny, respektive částečně odpovídá na otázku, zda je daný sportovní subjekt ochoten zaměnit

dosavadní lokalitu za jinou. Zhruba 36% respondentů je s dosavadní lokalitou/lokalitami rozhodně spokojeno. Z těchto potenciálních zákazníků bude relativně obtížné učinit zákazníky reálné, jelikož spokojený zákazník o změně v příliš velké míře neuvažuje. Naopak zbývajících 64% odpovědí, tedy cirká 2/3 respondentů představují okruh potenciální klientely s vyšší hodnotou pravděpodobnosti transformace v klientelu reálnou.

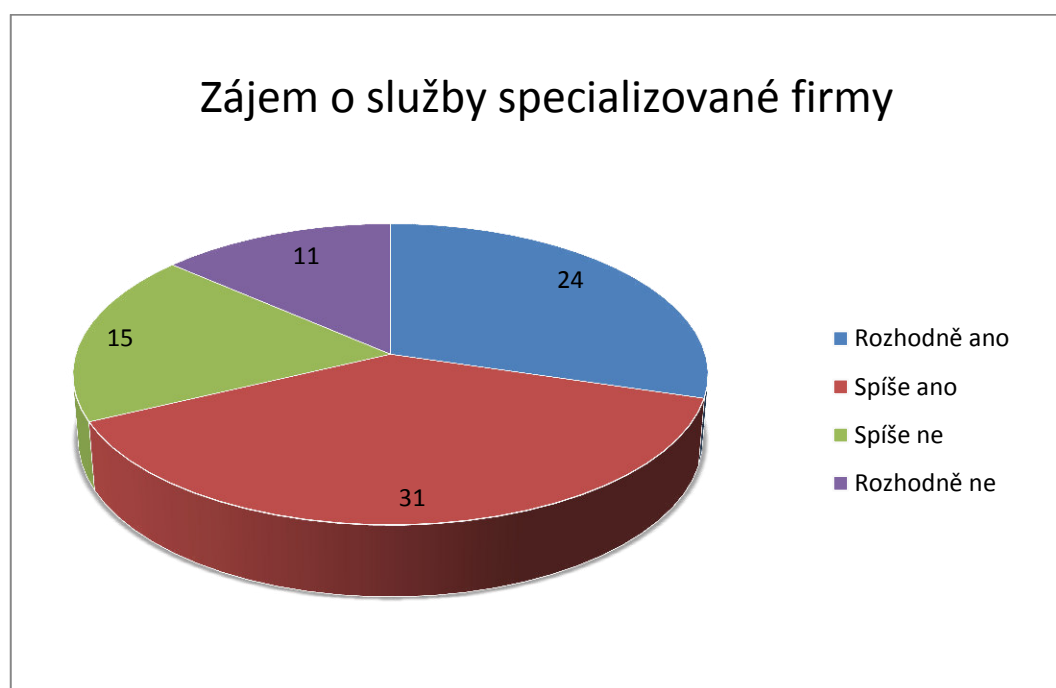
Otázka č. 4-Zájem o služby specializované firmy

Podcíl: Stanovení reálného tržního potenciálu služby a celkové poptávky.

Počet dotázaných: 120

Počet respondentů: 81

Grafické znázornění výsledků:



Graf 4 Zájem o služby specializované firmy (Vlastní tvorba)

Důvod	Počet
Záleží na konkrétní nabídce	24
Cenový faktor	24
Vzdálenost	8
Doplňkové služby	8
Usnadnění organizační přípravy	6
Loajalita vůči stávající lokalitě	6
Nerealizace soustředění, případně pouze příměstská forma	5
Celkem	81

Tabulka 3Důvody jednotlivých rozhodnutí respondentů (Vlastní tvorba)

Verdikt:

Otázka č. 4 navazuje na otázky č. 2 a 3 a uvádí je do konkrétnější podoby. Zatímco na otázku č. 3 celkově odpovědělo 76 respondentů (skupina respondentů, která soustředění dosud nerealizovala, nemohla vyjádřit své stanovisko týkající se spokojenosti s dosavadními lokalitami – otázka č. 3), na otázku č. 4 již původních 81. Pro plánovanou podnikatelskou aktivitu se jako negativní jeví odpovědi “Rozhodně ne“ a “Spíše ne“, jež činí 32% všech odpovědí. Za předpokladu, že počet respondentů, který v minulosti soustředění nevyužíval, takto neučiní ani v budoucnu, dostáváme při vyloučení těchto respondentů hodnotu negativních odpovědí 21. V otázce č. 3 bylo s dosavadní lokalitou soustředění rozhodně spokojeno celkově 27 respondentů. Pokud porovnáme tedy hodnoty 21 a 27, dostaneme rozdílovou hodnotu 6, tedy necelých 23% respondentů, kteří byli s dosavadní lokalitou rozhodně spokojeni, zároveň nezavrhují možnost změny a využití služeb specializované firmy.

Větší míru podrobnosti odpovědí respondentů udává Tabulka 3. Mezi nejčtenější odpovědi se řadí odpovědi cenového charakteru a konečné podoby poskytované služby. Z portfolia potenciálních klientů lze prakticky vyloučit ty respondenty, kteří jako důvod udali “Neuskutečňování soustředění“, dalším zásadním limitujícím faktorem může být vzdálenost.

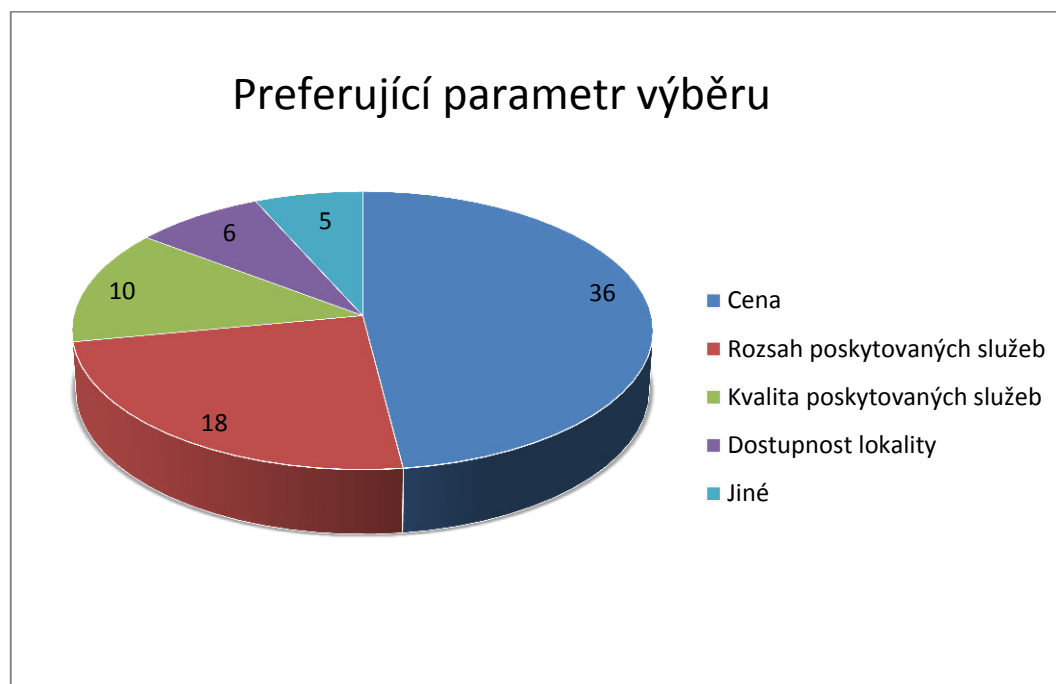
Otázka č. 5-Preferující parametr výběru

Podíl: Produktové zaměření služeb - kvalita vs. cena.

Počet dotázaných: 120

Počet respondentů: 75

Grafické znázornění výsledků:



Graf 5 Preferující parametr výběru (Vlastní tvorba)

Verdikt: Graf 5 poskytuje informace o preferencích respondentů v oblasti nabízených služeb. Kritickým faktorem je cena (48% odpovědí), druhý největší počet odpovědí zaznamenala možnost "Rozsah poskytovaných služeb" a až třetím nejvýznamnějším požadavkem dle odpovědí respondentů je kvalita nabízených služeb. Získané odpovědi napomůžou utváření produktového portfolia, kdy je nutné dbát zřetel v první řadě na cenovou dostupnost služeb.

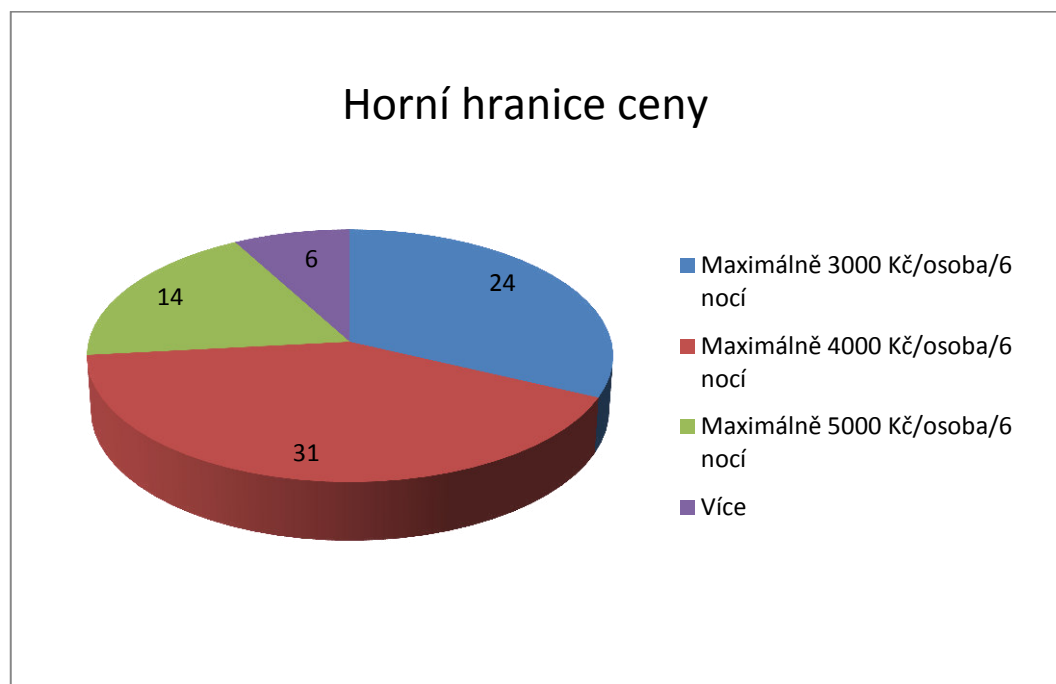
Otázka č. 6-Horní hranice ceny

Podíl: Tvorba ceny produktu

Počet dotázaných: 120

Počet respondentů: 75

Grafické znázornění výsledků:



Graf 6 Horní hranice ceny (Vlastní tvorba)

Verdikt:

Otázka č. 6 poskytuje informace o horním limitu ceny, který je poptávka ochotna akceptovat. Nejfrekventovanější odpovědí je zde, při dané konstelaci 6 - denního pobytu za osobu, maximální hodnota 4 000 Kč, přičemž 32% dotázaných by preferovalo cenu pohybující se okolo 3 000 Kč. Tyto údaje jsou užitečné nejen při tvorbě cen konečného produktu, ale rovněž při vyjednávání o nákupních cenách jednotlivých služeb od jejich poskytovatelů (škol, ubytovacích zařízení apod.), při respektování a dodržení plánované marže.

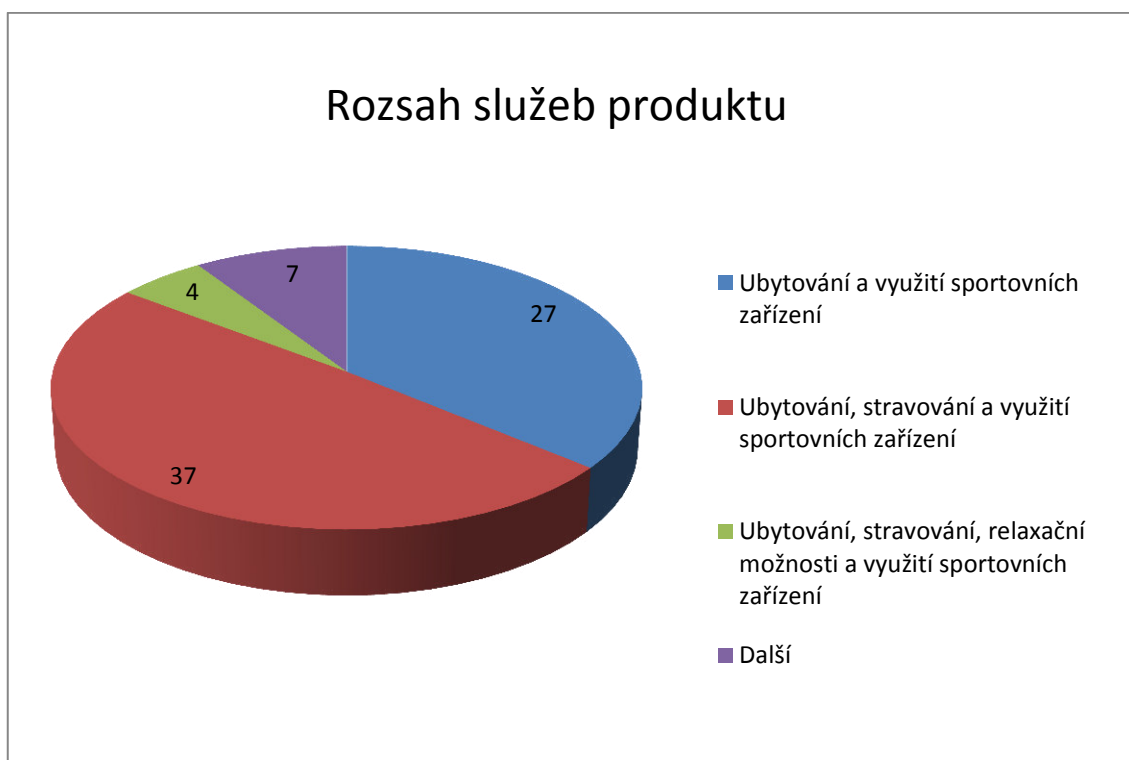
Otázka č. 7 – Rozsah služeb produktu

Podíl: Získání informačního podkladu pro tvorbu jednotlivých produktů z hlediska jejich rozsahu.

Počet dotázaných: 120

Počet respondentů: 75

Grafické znázornění výsledků:



Graf 7 Rozsah služeb produktu (Vlastní tvorba)

Konkretizace odpovědi "Další"	Počet
Doprava	6
Volnočasové aktivity - bowling, minigolf	5
Možnost sehrání přátelských utkání s místními družstvy	3
Celkem	14
Počet respondentů	7
Počet odpovědí	14

Tabulka 4 Specifikace v případě odpovědi "Další" (Vlastní tvorba)

Verdikt: Služby, které by měl produkt obsahovat, vyjadřují výstupy Grafu 7, popřípadě Tabulky 4, reprezentující konkrétní požadavky zákazníka. Za základ produktu lze považovat služby ubytovací, stravovací a využití sportovišť. Zároveň je záhodné do celkového spektra služeb zahrnout v určitém poměru i jistý nadstandard (volnočasové a relaxační služby, přátelská utkání apod.), aby došlo k uspokojení potřeb náročnější klientely.

3.4.2 Shrnutí marketingového výzkumu

Z geografické perspektivy bylo dotazníkové šetření zacíleno na oblast Střední Moravy, jelikož sportovní oddíly ve většině případů z důvodu úspory nákladů volí nepříliš vzdálené lokality soustředění a veškeré plánované produktové jednotky mají své umístění právě v této oblasti. Sumarizace výstupů výzkumu je následující:

- 75% sportovních oddílů vykonává svou činnost ve vnitřních prostorách, zbylých 25% vyžaduje zařízení vnější.
- Necelých 20% respondentů soustředění jakožto formu sportovní přípravy vůbec nevyužívá nebo jen zřídka.
- Celkem 55 oddílů projevilo zájem o služby specializované firmy zabývající se zprostředkováním soustředění, v širším pojetí tak tyto subjekty tvoří poptávkový rozsah po službě ve vymezené geografické oblasti dané výzkumem (Střední Morava).
- Respondenti preferují cenově dostupné produkty s důrazem na rozsah poskytovaných služeb, pouze 13% odpovídajících je orientováno na kvalitu. Tyto údaje zásadně ovlivňují volbu produktové strategie, kdy je záhodné celkové produktové portfolio sestavit přibližně z 80% z hlediska cenové přijatelnosti, při splnění určitých požadavků na množství služeb v produktu zahrnutých (dle výzkumu se jedná o služby stravovací, ubytovací a možnost využívání sportovišť). Zbylých 20% portfolio by mělo být reprezentováno produkty nesoucími prvky kvality (kvalitativní nadstandard ubytovacích, stravovacích a jiných kapacit)
- Maximální limitní interval ceny stanovený poptávkou se pohybuje v rozmezí 3 000 – 4 000 Kč za osobu na 6 nocí. Pro zhruba 30% produktů je vhodné

ustanovit cenu v maximální výši 3 000 Kč, 40% produkce vyžaduje cenový limit v hodnotě 4 000 Kč a zbylých 30% lze cenově ohodnotit 5 000 Kč a více.

3.5 SWOT Analýza

Vnitřní původ	Silné stránky	Slabé stránky
	• Kapitálově nenáročné podnikání • Schopnost realizace počáteční investice z vlastních zdrojů • Potenciál optimálního využití nástrojů on-line marketingu • Nenáročné požadavky na personální vybavení (v plánovaném rozsahu podnikání) • Slabá stávající konkurenční síla • Nevýrazná vyjednávací síla dodavatelů služeb	• Hrozba substitučních služeb • Vysoká vyjednávací síla odběratelů • Sezónnost podnikání (záležitost takřka výhradně letních, případně zimních měsíců)
Vnější původ	Příležitosti	Hrozby
	• Vybudování silného povědomí o podniku a stabilní klientské sítě • Potenciál rozšíření portfolia nabízených služeb • Aplikace cenových benefitů a slev jako podnětů pro koupi služby	• Nepříznivý demografický vývoj • Nejistá politická situace – politické intervence v oblasti daní • Nepříznivá makroekonomická situace a její vývoj ústící ve vyšší racionalizaci výdajů domácností • Zásadní dopady vstupu nového, přímého konkurenta

Tabulka 5 SWOT analýza (Vlastní tvorba)

Nejvýznamnějšími přednostmi projektu jsou nízké požadavky na počáteční kapitálové výdaje a relativní jedinečnost nabízené služby na českém trhu, jelikož žádný z konkurenčních subjektů není jednoznačně profilován jako zprostředkovatel a tedy neposkytuje možnost výběru.

Naopak největší slabinu této podnikatelské aktivity představuje sezónnost. Podobně jako v případě cestování jsou i sportovní soustředění záležitostí určitého ročního období, konkrétně léta. Až 85% veškerých tržeb je očekáváno v období od půlky července do půlky září. Zbylých 15% připadá do období v průběhu měsíců května a června a také do zimních měsíců – ledna a února (některé sportovní celky plánují své mimosezónní přípravy zasadit právě do této roční periody). Může tak dojít ke krátkodobé platební neschopnosti podniku, zda je tato hrozba oprávněná napomůže zjistit finanční plán.

Veškeré tržní příležitosti se týkají poptávky, při úrovni poptávky převyšující kapacity portfolia nabízených služeb je možné pružné a operativní navýšení kapacity. Z konkrétního hlediska se jedná o rychlé navázání spolupráce s dalším školním či jiným zařízením-poskytovatelem služeb (základní nabídka zahrnuje 5 poskytovatelů sportovních soustředění) a uspokojení krátkodobého zvýšení poptávky. Dlouhodobě zvýšená poptávka znamená celkové rozšíření podnikatelské aktivity zahrnující zpracování podnikatelského plánu na rozšíření podniku.

Stárnutí populace a negativní makroekonomický vývoj jsou skutečnosti znamenající pro projekt největší hrozby. 70-80% veškeré klientely je reprezentována mládeží, jelikož sportovní soustředění jsou záležitostmi zejména mládežnických družstev jednotlivých oddílů. Vzniká zde oddělení plátce služby – rodiče od uživatele služby – dítěte či dospívajícího. Stárnutím populace ubývá počet uživatelů služby, naopak makroekonomický vývoj působí na plátce služby, který je nucen vyčlenit nezbytné výdaje z položky celkových výdajů, a právě do nezbytných výdajů mohou být v mnoha případech začleněny výdaje vynaložené na úhradu soustředění.

4 Vlastní návrhy řešení

Návrhová část práce transformuje vstupy, získané v částech předchozích, v požadované výstupy představující samotnou podstatu plánovaného podnikatelské plánu.

4.1 Exekutivní souhrn

Nově vznikající společnost SportCamps, spol. s r.o. se zabývá zprostředkováním sportovních soustředění kolektivům, zejména sportovním klubům a oddílům. Ve své podstatě se jedná o velice specializovanou a úzce zaměřenou cestovní kancelář. Společnost má 2 společníky; Františka Školoudíka a Ing. Františka Zelíka, který působí zároveň jako odpovědný zástupce.

V produktovém portfoliu je zahrnuto celkově 5 lokalit soustředění, vážená průměrná cena soustředění za osobu na 6 nocí je 3 184 Kč vč. DPH. Zvolenými prostředky propagace jsou nástroje online marketingu (internetové stránky, direct mailing), katalogy a dotazníková šetření zajišťující zpětnou vazbu od zákazníka. Jednotlivé lokality soustředění jsou umístěny ve vzájemné blízkosti, aby byla zajištěna efektivní správa zákazníků.

Plánovaná podnikatelská aktivita neklade vysoké nároky na počáteční kapitálové výdaje, včetně zřizovacích výdajů činí prvotní investice pouhých 74 440 Kč. V začátcích podnikání je však nutné zajistit dostatečné množství finančních prostředků ke krytí počátečního časového nesouladu příjmů a výdajů, základní kapitál je z tohoto stanoven ve výši 200 000 Kč a finanční zajištění tak proběhne z vlastních zdrojů. Variantní zpracování plánu nákladů, tržeb a výsledku hospodaření ukázalo, že i v případě pesimistického vývoje bude společnost schopna již v prvním roce podnikání generovat zisk.

Mezi hlavní přednosti a příležitosti podniku patří:

- Neexistence přímého konkurenčního subjektu na daném tržním segmentu.
- Nízká hodnota počáteční investice.
- Schopnost financování chodu podniku z vlastních zdrojů.
- Slabá vyjednávací síla dodavatelů služeb

Naopak k hlavním slabším a hrozbám podniku se řadí zejména:

- Riziko vstupu nového konkurenta.
- Sezónnost podnikání
- Negativní vývoj aktuálních trendů

4.2 Popis společnosti

Název:	SportCamps, spol. s r.o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
IČO:	Neurčeno
Předmět podnikání:	Zprostředkování obchodu a služeb Provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti Provozování cestovní kanceláře
Základní kapitál:	200 000,- Kč
Původ kapitálu:	Vlastní
Sídlo společnosti:	Osek nad Bečvou 374, 751 22
Statutární orgán:	Jednatel František Školoudík
Společníci:	František Školoudík, dat. nar. 16. února 1990 Osek nad Bečvou 374, 751 22 Vklad: 200 000,- Kč Ing. František Zelík, dat. nar. 22. října 1943 Za Parkem 1130, 751 22 Lipník nad Bečvou

Vklad: 0,- Kč

Zápis do OR: 09/2014

Odpovědný zástupce: Ing. František Zelík

4.3 Organizační plán

Provozování cestovní kanceláře se řadí mezi živnosti koncesované, tudíž je pro účely podnikání zapotřebí odborné způsobilosti, jak je uvedeno v kapitole 3.2. Sám podnikatel požadovanou odbornou způsobilostí nedisponuje, musí být tedy ustanoven odpovědný zástupce – Ing. František Zelík, který veškeré náležitosti splňuje.

Personální organizační plán

Jednatel a odpovědný zástupce Ing. František Zelík se na chodu společnosti aktivně nepodílí. Rozsah podnikání umožňuje společníkovi a jednateři – Františku Školoudíkovi vykonávat činnost samostatně, bez potřeby dalšího personálu.

Popiš činnosti společníka:

- Vedení a řízení společnosti
- Zodpovědnost za činnost společnosti
- Komunikace s úřady
- Komunikace a jednání s poskytovateli služeb
- Komunikace a jednání se zákazníky a jejich správa
- Komunikace s externími společnostmi
- Vykonávání marketingových aktivit

Některé podnikové aktivity vyžadují využití outsourcingu, jedná se o problematiku účetnictví a daní, tvorby internetových stránek a zhotovení propagačních materiálů (katalogů), jejichž záštitu poskytnou v dané problematice specializované firmy.

Akční organizační plán

Akčním plánem je rozuměn výčet jednotlivých kroků, které je nezbytně nutné zrealizovat v souvislosti s vykonáváním plánované podnikatelské aktivity a jejich časová posloupnost.

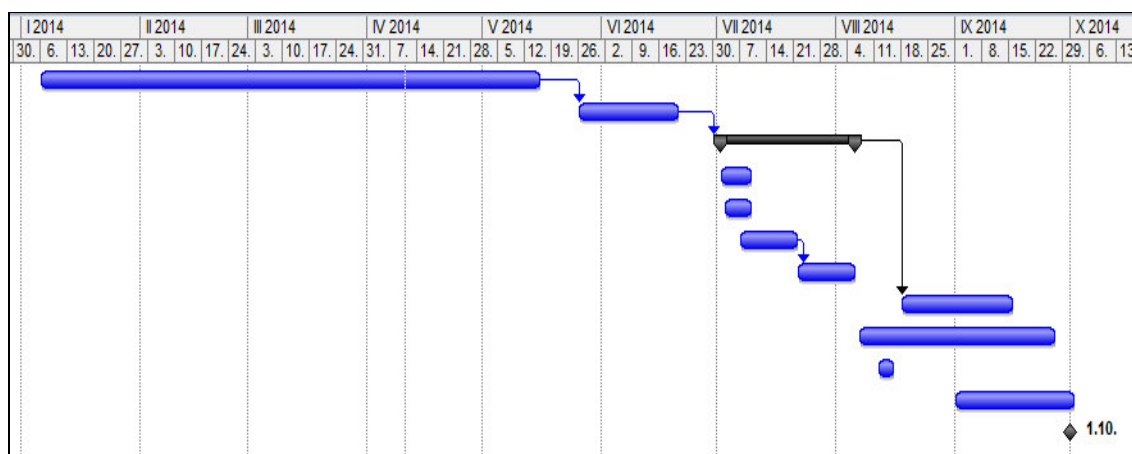
Mezi stěžejní úkony patří:

- Analytické a plánovací aktivity, které jsou předmětem této práce
- Prvotní kontakt s potenciálními poskytovateli služeb (osvětlení, o jaký druh spolupráce jde, zjištění zájmu poskytovatelů o spolupráci, řešení právních otázek - zda je daný subjekt oprávněn nabízet požadovanou službu apod.)
- Založení společnosti s ručením omezeným, jehož součástí je ustanovení společenské smlouvy (notářským zápisem), složení vkladu společníka, vyřízení příslušných živnostenských oprávnění, zapsání společnosti do obchodního rejstříku a registrace společnosti u příslušných úřadů.
- Dojednání smluvních kontraktů mezi zprostředkovatelem (plánovaný předmět podnik) a poskytovateli služeb.
- Zadání zakázky na sestavení internetových stránek specializované firmě.
- Zadání zakázky na zhotovení katalogů specializované firmě.
- Zahájení podnikání a činnosti související s provozem podniku.

Některé úkony probíhají současně, jiné naopak mohou být započaty až za předpokladu dokončení činností předcházejících, časový harmonogram realizace jednotlivých činností reprezentuje Tabulka 6 a Graf 8 uvádějící Tabulku 6 do grafické podoby (posloupnost činností je v případě Tabulky 6 a Grafu 8 totožná)

	i	Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení	Předchůdci
1		Zpracování podnikatelského plánu	94 dny	6.1. 14	15.5. 14	
2		Prvotní kontakt s poskytovateli služeb	20 dny	26.5. 14	20.6. 14	1
3		☐ Založení společnosti s ručením omezeným	25 dny	2.7. 14	5.8. 14	2
4		Sepsání společenské smlouvy	6 dny	2.7. 14	9.7. 14	
5		Složení vkladu společníka	5 dny	3.7. 14	9.7. 14	
6		Vyřízení živnostenských oprávnění	11 dny	7.7. 14	21.7. 14	
7		Zapsání společnosti do Obchodního rejstříku	11 dny	22.7. 14	5.8. 14	6
8		Uzavření smluv s poskytovateli služeb	21 dny	18.8. 14	15.9. 14	3
9		Zákázka - internetové stránky	37 dny	7.8. 14	26.9. 14	
10		Kontrakt - outsourcing účetnictví	4 dny	12.8. 14	15.8. 14	
11		Zakázka - zhotovení katalogů	23 dny	1.9. 14	1.10. 14	
12		Zahájení podnikatelské činnosti	0 dny	1.10. 14	1.10. 14	

Tabulka 6 Harmonogram realizace (Vlastní tvorba)



Graf 8 Ganttův diagram (Vlastní tvorba)

Časové rozmezí od započetí tvorby podnikatelského plánu až po zahájení samotné podnikatelské činnosti činí 9 měsíců, přičemž jednotlivé kroky jsou plánovány s dostatečnou časovou rezervou. Zahájení podnikání je předpokládáno 1. 10. 2014, neboť sportovní oddíly plánují své letní přípravy ve většině případů již v zimních měsících. Období měsíců října, listopadu a prosince v roce zahájení podnikání-2014 je tak dostatečně dlouhé pro oslovení prvních potenciálních zákazníků a propagaci produktu.

4.4 Vymezení trhu a zákazníka

Výstupy analytické části práce, zejména pak marketingového výzkumu, jsou nápomocny k vymezení relevantních údajů o trhu a zákazníkovi.

Typologie zákazníka

Problematika zákazníka je velmi specifická, neboť v ní figuruje hned několik rolí a dochází k oddělení uživatele služby od rozhodovatele o koupi služby a jejího plátce.

Rozhodovatelem o nákupu služby je sportovní klub, či oddíl pod příslušný klub spadající. Konkrétními osobami rozhodovacího procesu jsou trenér oddílu, organizační pracovník družstva, klubový účetní či ekonom a ostatní členové klubového výboru. Marketingový výzkum nadále poukázal na skutečnost cenové orientace rozhodovatele, kdy dochází k preferenci cenově příznivých produktů. Kluby orientované na nižší cenu zpravidla nedisponují velkou rozpočtovou základnou a pečlivě zvažují veškeré své výdajové kroky, jejich roční rozpočet se pohybuje v rozmezí 150 000 Kč – 1 500 000 Kč.

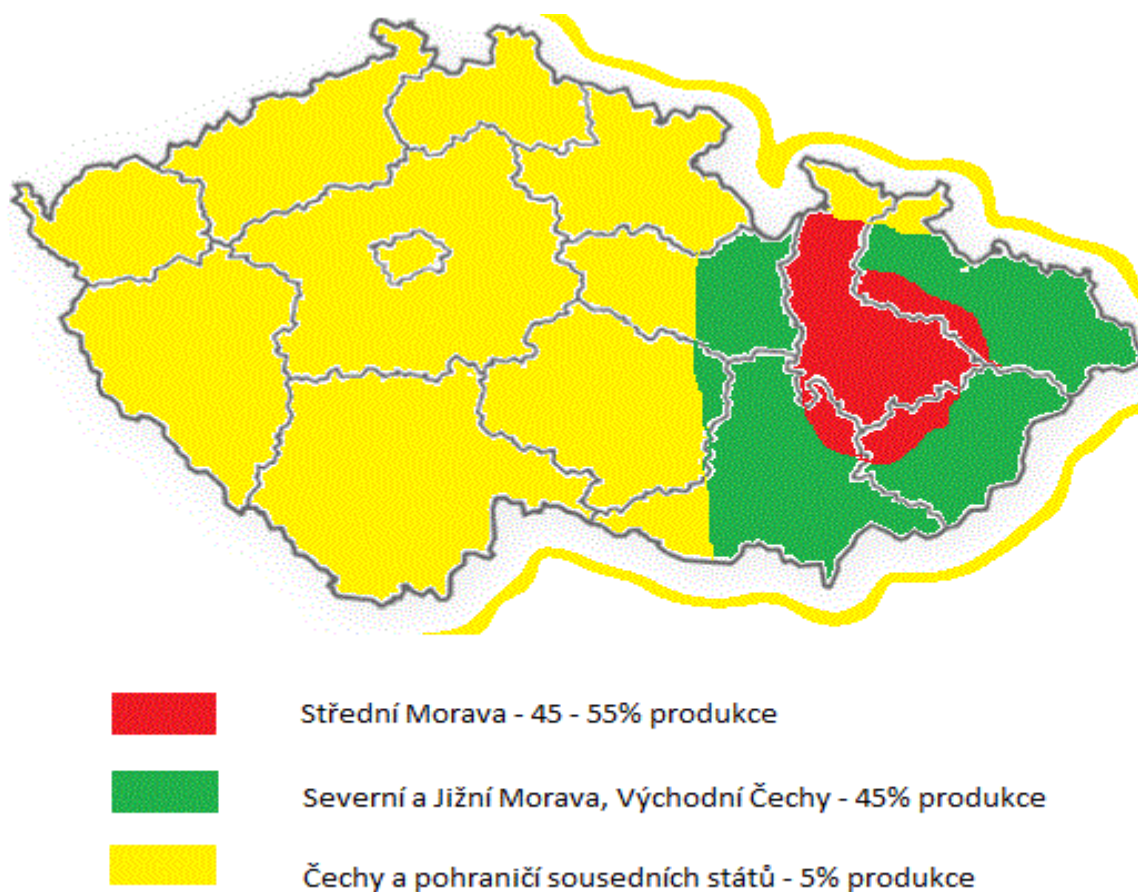
Uživatelé služby je člen oddílu, dle odhadu bude uživatel v 90% případů reprezentován mládeží, a to ve věku 7-19 let, zbylých 10% představují dospělí jedinci, zpravidla ve věku 25-55 let.

Plátcem služby je rodič (90% případů), jehož potomek (uživatel) se soustředění účastní. V případě, že uživatelem služeb bude dospělá osoba (10% případů), dojde s největší pravděpodobností ke sloučení rolí uživatele a plátce.

Propagace produktů bude zaměřena na sportovní klub – rozhodovatele, který provede výběr příslušné lokality a oznámí tuto skutečnost rodiči – plátcí. Plátce nemusí nabídku akceptovat, avšak ve většině případů takto učiní, poněvadž vliv kolektivismu a soustavnosti vykonávané činnosti družstva je výrazný. Nepřijetí nabídky plátcem je zpravidla vázáno na termínovou kolizi s významnou rodinou událostí, či na příliš vysoké cenové požadavky služby. Rozhodovatel je tak shora cenově limitován nejen klubovým rozpočtem, ale především možnostmi plátce, z tohoto důvodu rozhodovatel preferuje takový produkt, který je cenově přijatelný pro všechny plátce.

Vymezení trhu

Výstupy dotazníkového šetření poukázaly na 55 sportovních subjektů vyjadřujících zájem o nabízené služby. V geografickém měřítku byl výzkum zaměřen na oblast Střední Moravy, dle předpokladu z této oblasti vzejde 45 – 55% celkové klientely, neboť finální produkt nezahrnuje dopravní služby. Círká 45% produkce bude realizováno klienty z okolních krajů – Severní Morava, Jižní Morava, Východní Čechy a zbylých 5% představuje oddíly ze vzdálenějších končin – pohraniční oblasti sousedních států a oblast Čech. V absolutním vyjádření se jedná o 105 – 110 sportovních subjektů, které vymezují relevantní poptávkový rozsah po službě. Geografické vymezení trhu znázorňuje Obrázek 4.



Obrázek 4 Vymezení trhu z geografického hlediska (Vlastní tvorba), (27)

4.5 Marketingový plán

Vrcholovým, strategickým marketingovým cílem podniku je:

- Uspokojení potřeb zákazníka v co nejvyšší možné míře při současném zajištění minimální požadované úrovně zisku.

Dílčí, operativní cíle uvádí vrcholový cíl do vyššího stupně konkretizace, jsou jimi:

- Volba optimálního produktového portfolia vzhledem k požadavkům zákazníka.
- Optimální cenové ohodnocení nabízených služeb.
- Volba efektivních marketingových nástrojů vhodných pro oslovení co nejširšího spektra zákazníků při minimálních nákladech.
- Stanovení jednotlivých produktových lokalit ve vzájemně přijatelné vzdálenosti za účelem zajištění efektivního klientského servisu.
- Zajištění zpětné vazby od zákazníka.

Uvedené cíle nelze rozlišit na krátkodobé a dlouhodobé, ve své podstatě se jedná o neustálé procesy. Nastolí se výchozí stav plnění marketingového plánu, který bude pravidelně podrobován kritice a případným korekcím tak, aby dílčí cíle byly nápomocny k dosažení a udržování požadované úrovně cíle vrcholového. Jednotlivé plánované taktické a operativní kroky, jimiž bude dosaženo výchozího stavu, zobrazuje marketingový mix.

4.5.1 Marketingový mix

Produkt

Ve struktuře nabízených produktů je zahrnuto pět produktových položek, jejichž název je odvozen od názvu příslušné lokality.

Lipník nad Bečvou I

Poloha: Ubytovna se nachází v bezprostřední blízkosti městského sportovního areálu a sportovní haly a také vyhlášené cyklostezky Bečva.

Ubytování: Dvojlůžkové pokoje internátního typu, k dispozici internet a televize, na každém patře k dispozici kuchyňka (lednička,

mikrovlnná trouba, vaříč) a sociální zařízení, možnost úschovy kol a jiných sportovních potřeb. Kapacita 50 míst/týden (období červenec – srpen), 15 - 20 míst/týden (období leden – únor, květen – červen, září)

Stravování: Plná penze, stravování závodního typu.

Sportovní vybavení: Sportovní hala, atletický ovál, fotbalové hřiště (umělá tráva), venkovní víceúčelové hřiště, tenisové kurty, součástí sportovní haly horolezecká stěna.

Další možnosti: Cykloturistika, pěší turistika, bowling, minigolf, koupaliště, motokáry, po domluvě možnost sehrání přátelských utkání s místními družstvy fotbalu, florbalu či basketbalu, po domluvě možnost sjednání masážních a rehabilitačních procedur.

Doporučení: Lokalita Lipník nad Bečvou I nabízí komplexní rozsah služeb a sportovního využití, vhodná pro všechny věkové kategorie i náročnější klientelu.

Lipník nad Bečvou II

Poloha: Ubytovací komplex se nachází nedaleko sportovní haly a sportovního areálu základní školy na okraji města.

Ubytování: Dvojlůžkové a třílůžkové pokoje internátního typu, k dispozici TV, internet a společenská místnost, kuchyňka (lednička, mikrovlnná trouba, vaříč) a sociální zařízení na každém patře. Kapacita 40 míst/týden (červenec – srpen), 15 - 20 míst/týden (leden – únor, květen – červen, září).

Stravování: Plná penze, stravování restauračního typu, servírované snídaně, obědy i večeře.

Sportovní vybavení: Sportovní hala, venkovní víceúčelové hřiště, místní atletický areál základní školy, možnost bezplatného využití sportovišť městského areálu, který je však relativně vzdálen (1500 m).

Další možnosti: Totožné jako v případě produktu Lipník nad Bečvou I.

Doporučení: Klidná lokalita vhodná zejména pro méně náročnou klientelu - mládežnické sportovní oddíly.

Osek nad Bečvou

Poloha: Klidná obec nedaleko města Lipníka nad Bečvou, obecní ubytovna se nachází v bezprostřední blízkosti obecního sportovního areálu.

Ubytování: Obecní ubytovna, dvojlůžkové a čtyřlůžkové pokoje s vlastní televizí, sociálním zařízením a kuchyňkou, k dispozici Wi-Fi. Kapacita 30 míst v sezónním i mimosezónním období.

Stravování: Plná penze, stravování závodního typu.

Sportovní vybavení: Obecní sportovní areál (víceúčelové hřiště s tartanovým povrchem), sportovní hala (s posilovnou).

Další možnosti: Cykloturistika, pěší turistika, více možností volnočasového využití nabízejí nedaleká městská centra (Lipník nad Bečvou – 6 km, Přerov – 6 km).

Doporučení: Ideální pro družstva zaměřená na halové sporty; basketbal, volejbal, florbal a házenou, uspokojí méně až středně náročnou klientelu.

Hranice

Poloha: Domov mládeže se nalézá poblíž centra města Hranice, ubytovací, stravovací i sportovní kapacity jsou umístěny v těsné blízkosti.

Ubytování: Třilůžkové pokoje internátního typu, možnost bezplatného připojení k internetu, sociální zařízení, kuchyňka (lednička, vařič, mikrovlnná trouba) a společenská místnost s televizí na každém

patře. Kapacita 80 míst/týden (červenec - srpen), 15 - 20 míst /týden (září, květen - červen).

Stravování: Plná penze, stravování závodního typu.

Sportovní vybavení: Víceúčelové venkovní hřiště, sportovní hala, posilovna, městské sportovní centrum s atletickým oválem a fotbalovým hřiště s umělou trávou vzdálené 500 m (nutno předběžného nahlášení využití sportovišť z důvodu jejich blokace).

Další možnosti: Cykloturistika, pěší turistika, bowling, minigolf, lanové centrum, plovárna s možnostmi relaxace a mnoho dalších, po domluvě možnost sehrání přátelských utkání s místními družstvy fotbalu, florbalu či házené.

Doporučení: Rozsáhlé středisko disponující širokou škálou služeb a možností, vhodné pro uskutečnění plnohodnotného soustředění v rámci mnoha sportovních odvětví.

Velký Újezd

Poloha: Sportovní areál je umístěn v severní části městysu Velký Újezd, jeho součástí jsou stravovací i ubytovací zařízení.

Ubytování: Moderně zařízené dvojlůžkové a třílůžkové pokoje internátního typu, sociální zařízení a kuchyňka součástí každého pokoje, na pokojích rovněž televize a bezplatné připojení k internetu, společenská místnost čítající velkou řádku volnočasových příležitostí. Kapacita 60 míst/týden (červenec – srpen), 15 - 20 míst (září, květen – červen)

Stravování: Plná penze, stravování závodního typu.

Sportovní vybavení: Sportovní hala, moderní atletický areál, víceúčelové venkovní hřiště, posilovna, tenisové kurty, relaxační centrum (sauna).

Další možnosti: Cykloturistika, pěší turistika, přírodní koupaliště – Výkleky.

Doporučení: Atraktivní, dobře dostupná lokalita schopná uspokojit potřeby velmi náročné klientely (větší sportovní kluby orientované na kvalitu).

Minimální počet účastníků soustředění je u všech produktů 10 osob, v případě nižšího počtu se služba neposkytuje.

Produktová skladba je charakteristická svou variabilitou, na základě požadavků zákazníka lze u lokalit Lipníku nad Bečvou I a II a Hranic zaměnit internátní formu ubytování za hotelovou, respektive kempovou (dle dostupných ubytovacích kapacit v daném momentě) a u všech lokalit závodní typ stravování za restaurační. Uvedené záměny zároveň vyžadují patřičnou reflexi v prodejní ceně.

Sestavené produktové portfolio rovněž přihlíží k výstupům marketingového výzkumu, kdy 4 z 5 produktů jsou orientovány na nižší cenu a relativně široký rozsah poskytovaných služeb a 1 produkt zaměřen na vysokou kvalitu služeb.

Cena

Proces tvorby cen jednotlivých produktů je limitován shora i zdola, horní limit ceny určuje poptávka (výsledky marketingového výzkumu) a dolní cenový limit je vymezen nákupní cenou produktů.

Kalkulace ceny – produkt Lipník nad Bečvou I

Položka	Částka v Kč
Nákupní cena produktu (osoba/6 nocí)	1 250,-
Zisková marže (120%)	1 500,-
Prodejní cena bez DPH (osoba/6 nocí)	2 750,-
DPH (21%)	315,-
Prodejní cena vč. DPH	3 065,-
Prodejní cena zaokrouhlená (osoba/6 nocí)	3 099,-

Tabulka 7 Kalkulace ceny - produkt Lipník nad Bečvou I (Vlastní tvorba)

Kalkulovaná prodejní cena 3 099,- je platná pro počet osob v intervalu <10,20>. V případě 21 a více osob se uplatňuje cena snížená, a to 2 899,- za osobu na 6 nocí.

Kalkulace ceny – produkt Lipník nad Bečvou II

Položka	Částka v Kč
Nákupní cena produktu (osoba/6 nocí)	1 150,-
Zisková marže (120%)	1 400,-
Prodejní cena bez DPH (osoba/6 nocí)	2 550,-
DPH (21%)	294,-
Prodejní cena vč. DPH	2 844,-
Prodejní cena zaokrouhlená (osoba/6 nocí)	2 899,-

Tabulka 8 Kalkulace ceny - produkt Lipník nad Bečvou II (Vlastní tvorba)

Vzhledem k omezené ubytovací kapacitě nelze u tohoto produktu uplatnit množstevní slevu.

Kalkulace ceny – produkt Osek nad Bečvou

Položka	Částka v Kč
Nákupní cena produktu (osoba/6 nocí)	1 030,-
Zisková marže (150%)	1 550,-
Prodejní cena bez DPH (osoba/6 nocí)	2 580,-
DPH (21%)	326,-
Prodejní cena vč. DPH	2 906,-
Prodejní cena zaokrouhlená (osoba/6 nocí)	2 999,-

Tabulka 9 Kalkulace ceny - produkt Osek nad Bečvou (Vlastní tvorba)

Lokalita disponuje velmi nízkou ubytovací kapacitou neumožňující současné působení dvou a více oddílů v jednom termínu soustředění, zároveň však příliš vysokou pro plné vyčerpání kapacity jediným oddílem, z tohoto důvodu lze poskytnout množstevní slevu; cena 2 999,- je platná pro počet osob v intervalu <10,20>, při počtu 21 a více účastníků platí snížená cena 2 799,-.

Kalkulace ceny – produkt Hranice

Položka	Částka v Kč
Nákupní cena produktu (osoba/6 nocí)	1 100,-
Zisková marže (164%)	1 800,-
Prodejní cena bez DPH (osoba/6 nocí)	2 900,-
DPH (21%)	378,-
Prodejní cena vč. DPH	3 278,-
Prodejní cena zaokrouhlená (osoba/6 nocí)	3 299,-

Tabulka 10 Kalkulace ceny - produkt Hranice (Vlastní tvorba)

Cena 3 299,- je platná pro počet osob v intervalu <10,20>, při počtu 21 a více účastníků platí snížená cena 3 099,-.

Kalkulace ceny – produkt Velký Újezd

Položka	Částka v Kč
Nákupní cena produktu (osoba/6 nocí)	1 650,-
Zisková marže (100%)	1 650,-
Prodejní cena bez DPH (osoba/6 nocí)	3 300,-
DPH (21%)	347,-
Prodejní cena vč. DPH	3 647,-
Prodejní cena zaokrouhlená (osoba/6 nocí)	3 699,-

Tabulka 11 Kalkulace ceny - produkt Velký Újezd (Vlastní tvorba)

Cena 3 699,- je platná pro počet osob v intervalu <10,20>, při počtu 21 a více účastníků platí snížená cena 3 499,-.

Uvedený model plánovaných cen jednotlivých produktů je ve své podstatě značně zjednodušený (pro účely finančního plánování a propagace) a nezahrnuje řadu proměnných vycházejících z konkrétních požadavků klubů, jako např. rozdílné požadavky na délku soustředění, vlastní stravování, preference alternativní formy ubytování, nevyužívání určitých sportovišť apod. Aby došlo k transformaci potenciálního zákazníka na reálného, popř. stálého, je nutné jeho specifických

požadavků v co nejvyšší míře dostat, výsledné cenové kalkulace tak v mnoha případech mohou být značně individualizované.

Propagace

Specifický charakter plánované podnikatelské činnosti, kdy potenciálním zákazníkem není jednotlivec, nýbrž více či méně organizovaná skupina a tržní segment je jasně vymezen, umožňuje použít zejména nástrojů online marketingu a direct marketingu. Konkrétně budou aplikovány následující marketingové podpůrné prostředky:

- Internetové stránky
- Direct mail
- Katalogová podpora
- Dotazníková šetření (zajištění zpětné vazby)

Internetové stránky

Stěžejní součástí budování značky a propagace podniku jsou internetové stránky. Tvorbu stránek zajistí externí specializovaná forma, zvoleným typem webových stránek jsou stránky dynamické, které administrátorovi umožňují stránky aktivně a bez cizí pomoci spravovat. Samotná služba poskytnutá externí firmou zahrnuje mimo tvorby stránek z technického hlediska – wirefram, grafický design a kódování, i optimalizaci SEO. Firma tak provede vlastní analýzu trhu s cílem podrobné definice zákazníka, na jejímž základě navrhne webovou architekturu takovým způsobem, aby procento poměru “*celkový počet zákazníků/celkový počet návštěvníků*” bylo co nejvyšší.

Jednotlivými sekcemi, které musí internetové stránky obsahovat, jsou:

- “*O nás*” – základní informace o podniku, jeho historii a činnosti.
- “*Lokality soustředění*” – přehled jednotlivých produktů.
- “*Dopravní dostupnost*” – informace k dopravě na určená místa.
- “*Sekce Objednávka*” – nezávazná objednávka lokality a termínu, objednávka katalogu.
- “*Dokumenty*” – dokument cestovní smlouvy včetně všeobecných smluvních podmínek, potvrzení o pojištění proti úpadku.

- “*Kontakt*“ – uvedení důležitých kontaktů.

Pro záměry oslovení zahraniční potenciální klientely je požadováno vypracovat stránky ve dvou jazykových verzích – české a anglické.

Direct mail

Direct mailing spočívá v adresném zaslání informativního, respektive propagačního e-mailu s cílem oslovení potenciálního zákazníka. Cílová skupina potenciálních zákazníků je v případě plánovaného podniku přesně definována, tudíž se nástroj přímého e-mailu jeví jako velmi hospodárná a efektivní forma propagace.

Konkrétní podoba e-mailu:

- Jasně definovaný předmět e-mailu – “*Nabídka sportovních soustředění*“.
- Stručnost a výstižnost.
- Internetový odkaz na webové stránky.

Největším negativem direct mailingu je riziko vyvolání dojmu, že se jedná o spam či jinou nevyžádanou poštu, v této souvislosti je žádoucí vyhnout se příliš obecným frázím, stejně tak frázím útočným a vyzývacím.

Nedílnou součástí tohoto nástroje je sběr kontaktů – e-mailových adres potenciálních zákazníků. Nejvhodnější metodikou sběru je vyhledávání kontaktů prostřednictvím jednotlivých sportovních svazů a unií, které zaštiťují příslušná sportovní odvětví. Dále lze aplikovat identickou techniku jako v případě marketingového výzkumu – kontaktovat odpovědné pracovníky měst a obcí s prosbou o sdělení kontaktních údajů sportovních oddílů v daném městě působících. Tato metoda však v sobě nese značnou dávku nejistoty, jelikož údaje poskytnuté pracovníkem mohou být nepřesné či neaktuální.

Katalogový prodej

Fyzickou podporu online marketingových nástrojů reprezentuje katalogový prodej. V prvním roce podnikání bude pořízeno 200 ks (20 ks v anglickém jazyce) 16-ti stránkových katalogů ve formátu A4. Celková nákupní cena katalogů činí 13 150 Kč včetně DPH.

Účelem katalogu je převedení obsahové náplně internetových stránek do věcné, fyzické podoby, s výraznější vizuální (fotografickou) podporou jednotlivých lokalit soustředění.

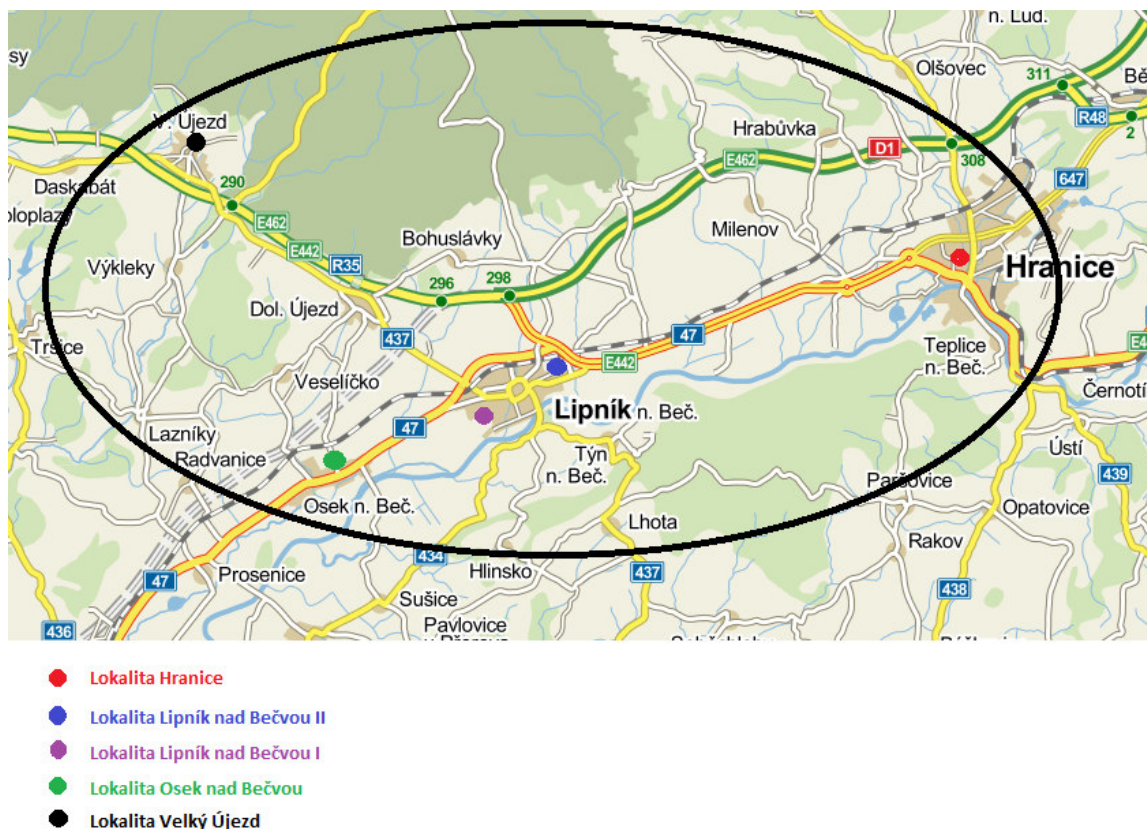
Dotazníková šetření

Na konci každého pobytu bude zákazník požádán o vyplnění krátkého tištěného dotazníku za účelem vyjádření své spokojenosti/nespokojenosti s poskytnutými službami, lokalitou, přiměřeností ceny a kvality apod. Na základě získaných poznatků bude možno analyzovat a odstranit zjištěné nedostatky, případně zhodnotit a přenastavit nabízené služby, a to z hlediska jejich ceny, kvality, rozsahu a vzájemného vztahu těchto faktorů.

Místo

Prodejními distribučními kanály jsou internet a česká pošta. Zákazník prostřednictvím sekce objednávka, telefonicky či emailem vyplní údaje o organizaci (klubu), kterou zastupuje. Užití údajů je vyhrazeno pouze k účelům předvyplnění cestovní smlouvy, následné zaslání smlouvy zákazníkovi proběhne prostřednictvím české pošty nebo elektronicky, zákazník smlouvu podepíše, případně doplní a zašle zpět na adresu podniku (smlouva se vyhotovuje ve dvou verzích, jednu si zákazník ponechá a druhou zašle podniku zpět).

Počet míst realizace soustředění, jak je již uvedeno v části 4.4.1 Marketingový mix – Produkt, je celkově pět. Všechny lokality jsou rozmístěny ve vzájemné blízkosti na území o rozloze přibližně 25 km², čímž je zajištěna efektivní správa a servis klientů v průběhu výkonu soustředění, při zajištění maximální hospodárnosti – minimalizaci servisních nákladů. Vizuální podobu umístění jednotlivých lokalit reprezentuje Obrázek 5.



Obrázek 5 Rozmístění lokalit soustředění (Vlastní tvorba), (28)

4.6 Finanční plán

Rozhodujícím faktorem úspěšnosti a životaschopnosti plánované podnikatelské aktivity je její ekonomická podstata. Vzhledem ke skutečnosti, že podnikatelský plán je zaměřen na založení nového podniku, jehož působnost souvisí s utvářením nového tržního segmentu, lze jen velmi obtížně a při existenci rizik velkých odchylek konkretizovat finanční cíle. Obecné pojetí stanovuje pro časový horizont plánování tří let následující cíle:

- Zajištění neustálé schopnosti dostání závazků včas a v požadované míře.
- Zjištění požadavků na zajištění dodatečných zdrojů kapitálu.
- Generování zisku na konci 2. a 3. roku plánovaného období.

Součástí finančního plánu podniku jsou plán kapitálových a zřizovacích výdajů, plán tržeb, nákladů a výkaz zisku a ztrát, plánová rozvaha a plánové cash flow, v případě zjištění potřeby dodatečného kapitálu také vybrané ukazatele finanční analýzy.

4.6.1 Plán kapitálových a zřizovacích výdajů

Drobnější výdaje vznikající před založením podniku jsou nazývány zřizovací, konkrétní položky zřizovacích výdajů podniku vykazuje Tabulka 12.

Účet 011 Zřizovací výdaje	Kč
Sepsání společenské smlouvy u notáře	2 500,-
Ověření podpisů a listin	2 000,-
Vyřízení živnostenských oprávnění	3 000,-
Výpis z rejstříku trestů	100,-
Bankovní poplatky za založení účtu	až 1 500,-
Výpis z obchodního rejstříku	140,-
Výpis z živnostenského rejstříku	200,-
Právní služby	5 000,-
Celkem	14 440,-

Tabulka 12 Zřizovací výdaje (Vlastní tvorba)

Některé položky jsou kalkulovány pevně, dle příslušné právní normy, jiné ve své maximální tržní výši, aby v případě výskytu odchylek došlo pouze ke snížení hodnoty příslušného výdaje. Celková kalkulovaná částka zřizovacích výdajů tak v sobě zahrnuje určitou peněžní rezervu. Specifickou kalkulační položkou je výdaj na právní služby, právní poradenství by mělo dát odpovědi na otázky smluvního sjednávání, požadavků ochrany spotřebitele a dalších zákonem stanovených pojednání.

Druhou skupinou výdajů vznikajících před zahájením podnikatelské činnosti jsou výdaje kapitálové.

Kapitálový výdaj	Kč
Internetové stránky	17 000,-
Katalogy	13 150,-
Notebook	15 499,-
Software – MS office	6 190,-
Tiskárna- laserová	6 690,-
Celkem	58 529,-
Celkem + rezerva	60 000,-

Tabulka 13 Kapitálové výdaje (Vlastní tvorba)

Veškeré položky kapitálových výdajů jsou kalkulovány včetně DPH, jelikož dodavatelé služeb i zákazníci jsou plátcí DPH, je žádoucí, aby podnik byl rovněž plátcem. Podniku tak vzniká nárok na odpočet DPH.

Celková hodnota počáteční výdajů činí 74 440 Kč – podnik je kapitálově velmi lehký, pro účely podnikání je nutné kapitálově zajistit pouze drobný hmotný a nehmotný majetek.

4.6.2 Plán nákladů, tržeb, výsledku hospodaření a výkazu zisku a ztráty

Plán nákladů

Po zahájení podnikatelské činnosti (1. 10. 2014) vznikají podniku měsíční náklady, z nichž většina má zároveň charakter závazku. Prvotním krokem vyčíslení průměrných měsíčních nákladů je kalkulace mzdy podnikatele, jak bylo již v práci uvedeno, aktivně se na podnikatelské činnosti podílí pouze podnikatel, odpovědnému zástupci bude vyplacena až případná odměna na zisku.

Měsíční osobní náklady na majitele (prvních 6 měsíců podnikání)	Kč
Hrubá mzda	10 000,-
Sociální pojištění (HM*0,25)	2 500,-
Zdravotní pojištění (HM*0,09)	900,-
Celkem	13 400,-

Tabulka 14 Osobní náklady na majitele (prvních 6 měsíců podnikání) (Vlastní tvorba)

V počátcích podnikání si podnikatel vykazuje nižší hrubou mzdu, důvodem je sezónnost podnikání a z ní plynoucí časový nesoulad mezi inkasem tržeb od zákazníků a úhradou výdajů. Následným zvýšením hrubé mzdy z 10 000,- na 12 000,-/měsíc vzrostou měsíční osobní náklady na hodnotu 16 080,-. Čistá mzda podnikatele je z pohledu kalkulace nákladů podniku irelevantní.

Průměrné měsíční náklady podniku jsou vyobrazeny v Tabulce 15.

Nákladový druh	Kč
Osobní náklady	13 400,-
Paušální výdaje (telefon, internet)	1 350,-
Kancelářské potřeby	1 500,-
Webhosting "NoLimit"	31,-
Outsourcing účetnictví	5 000,-
Spotřeba pohonných hmot	3 500,-
Celkem	24 781,-
Celkem zaokrouhleně	25 000,-

Tabulka 15 Průměrné měsíční náklady v počátcích podnikání (Vlastní tvorba)

Vyjma osobních nákladů a spotřeby pohonných hmot (náklady variabilní) mají všechny nákladové druhy fixní charakter, jejich výše je odvozena od tržních cen. Hodnota spotřeby pohonných hmot je stanovena metodou průměrování, v průběhu hospodářského roku lze předpokládat její kolísavost, v závislosti na daném období – sezónní a mimo sezónní. Při plánovaném zvýšení osobních nákladů po šesti měsících podnikání na hodnotu 16 080,- bude výše průměrných měsíčních nákladů rovna 27 461,- (zaokrouhleně 27 500,-).

Nejvýznamnější nákladovou položkou jsou náklady na nákup služeb, které budou zahrnuty v plánu výsledku hospodaření a v plánovaném VZZ, poněvadž jejich výše přímo souvisí s výší tržeb.

Plán tržeb

Výchozím bodem plánování tržeb je plán prodeje, nejprve je tedy zapotřebí sestavit plánu prodeje v naturálních jednotkách, jehož následné převedení do peněžního

vyjádření reprezentuje plán tržeb. Plán prodejů i tržeb budou zhotoveny ve třech variantách – pesimistické, realistické, optimistické na nadcházející tříleté období.

Proces plánování prodejů vychází ze souhrnu ubytovacích kapacit jednotlivých lokalit soustředění za plánovaný počet období realizace soustředění (12 týdnů v roce). Celkově se jedná o 2 148 míst ubytování.

Dalším krokem je určení průměrné výtěžnosti ubytovací kapacity (%) vycházející z prognózy prodejů a poptávky po službě, důležitou veličinou je průměrný počet členů jednoho družstva, který je stanoven na 17 osob. Výše celkových prodejů je pouhé převedení průměrné výtěžnosti do absolutní hodnoty.

Hodnota tržeb je kalkulována jako součin počtu realizovaných prodejů s průměrnou váženou cenou produktu činící 3 184,-, tržby jsou následně sníženy o souhrnnou výši slev ($\text{průměrná sleva} \times \text{předpokládaný počet oddílů o počtu členů 21 a vyšším} \times \text{průměrný počet členů takového družstva}$). Hodnota tržeb po slevách představuje agregátní tržby za plánovaná období.

Důležitým poznatkem plánování tržeb je předpoklad konstantní výše ubytovacích kapacit a vážené průměrné ceny ústících k zjednodušení procesu plánování. Je zřejmé, že v průběhu podnikání dojde ke změnám cenových i kapacitních parametrů, avšak v rámci plánování lze tyto změny velmi obtížně predikovat.

Realistická varianta plánu prodejů a tržeb prognózuje v prvním roce podnikání (2015) prodej služeb 25 oddílům. Na území střední Moravy vyjádřilo zájem o službu 55 oddílů, z nichž lze reálně učinit 12 - 14 zákazníků, mírně nižší výtěžnost je plánována z okolních krajů, tedy 9 – 11 zákazníků, zbývající část klientely (1 – 3 subjekty) vyplyne z ostatních regionů ČR, případně ze zahraničí. V dalších letech podnikání počet prodejů poroste, největší přírůstek prodejů pravděpodobně nastane hned v nadcházejícím roce 2016, v dalších letech budou mít přírůstky tržeb klesající tendenci.

Plán prodejů	2015	2016	2017
Ubytovací kapacita	2 148 míst	2 148 míst	2 148 míst
Průměrná výtěžnost ubytovací kapacity	20%	24%	27%
Celkový počet prodejů (prodaných míst)	425	515	580
Plán tržeb	2015	2016	2017
Počet prodejů * Vážená průměrná cena	425 * 3 184,- = 1 353 200 Kč	515 * 3 184,- = 1 639 760 Kč	580 * 3 184,- = 1 846 720 Kč
Úhrn slev	33 600 Kč	40 300 Kč	47 040 Kč
Tržby po slevách	1 319 600 Kč	1 599 460 Kč	1 799 680 Kč

Tabulka 16 Plán prodejů a tržeb - realistická varianta (Vlastní tvorba)

Varianta pesimistická počítá s vyšší loajalitou sportovních oddílů ke stávajícím formám sportovní přípravy. Nákup služeb v prvním roce učiní pouhých 17 sportovních subjektů a celkový úhrn tržeb po slevách nedosáhne úrovně 1 000 000 Kč. Zda by v tomto případě došlo k dosažení zisku, ukáže až plán výsledku hospodaření. Vývoj následujících let bude obdobný jako v případě realistické varianty – meziroční přírůstky tržeb budou vykazovat klesající tendenci.

Plán prodejů	2015	2016	2017
Ubytovací kapacita	2 148 míst	2 148 míst	2 148 míst
Průměrná výtěžnost ubytovací kapacity	13,5%	16%	18%
Celkový počet prodejů (prodaných míst)	289	344	387
Plán tržeb	2015	2016	2017
Počet prodejů * Vážená průměrná cena	289 * 3 184,- = 920 176 Kč	344 * 3 184,- = 1 095 296 Kč	387 * 3 184,- = 1 232 208 Kč
Úhrn slev	23 500 Kč	26 880 Kč	30 240 Kč
Tržby po slevách	896 676 Kč	1 068 416 Kč	1 201 968 Kč

Tabulka 17 Plán prodejů a tržeb - pesimistická varianta (Vlastní tvorba)

Optimistický pohled vývoje tržeb reflektuje efektivnější složení produktové portfolia, než je považováno. Subjektů kupujících službu v prvním roce bude 38, přírůstky v dalších letech jsou předpokládány v porovnání s přechozími variantami nižší. Absolutní hodnota tržeb po slevách ve všech letech přesahuje výši 2 000 000 Kč.

Plán prodejů	2015	2016	2017
Ubytovací kapacita	2 148 míst	2 148 míst	2 148 míst
Průměrná výtěžnost ubytovací kapacity	30%	32%	33,5%
Celkový počet prodejů (prodaných míst)	646	687	719
Plán tržeb	2015	2016	2017
Počet prodejů * Vážená průměrná cena	646 * 3 184,- = 2 056 864 Kč	687 * 3 184,- = 2 187 408 Kč	719 * 3 184,- = 2 289 296 Kč
Úhrn slev	50 400 Kč	53 760 Kč	57 120 Kč
Tržby po slevách	2 006 464 Kč	2 133 648 Kč	2 232 176 Kč

Tabulka 18 Plán prodejů a tržeb - optimistická varianta (Vlastní tvorba)

Podrobnější - měsíční vyčíslení plánu prodejů a tržeb vyobrazují Tabulky 19 a 20. Rozdílný okamžik vykázání prodejů a tržeb souvisí s časovou odlišností rozhodnutí o koupi a samotnou realizací soustředění. Sportovní družstva plánují a nakupují svá soustředění již v zimních (70% prodejů) a jarních měsících (30% prodejů), zatímco jejich uskutečnění, a tedy i vykázání tržeb, je datováno do období léta (85% tržeb v období červenec – září, 15% tržeb v období květen – červen).

Měsíční plán prodejů a tržeb je sestaven pro první rok podnikání, kdy nelze kalkulovat s prodeji služeb na období ledna a února, v nadcházejícím roce je již však jistý počet prodejů na zimu prognózován (viz. výše prodejů vykázána v obou tabulkách pro měsíc září).

Plán je sestaven pouze v realistické a pesimistické variantě, neboť bude nápomocen při sestavování plán peněžních toků – likvidity. V případě optimistické verze se eventuelní problémy likvidity nepředpokládají.

Měsíc	Plán prodejů (prodaných míst)	Plán tržeb (Kč)
Leden	89	0
Únor	134	0
Březen	75	0
Duben	89	0
Květen	21	59 382
Červen	17	138 558
Červenec	0	280 415
Srpen	0	672 996
Září	16	168 249
Říjen	0	0
Listopad	0	0
Prosinec	0	0
Celkem	441	1 319 600

Tabulka 19 Měsíční plán prodejů a tržeb v prvním roce podnikání - realistická varianta
(Vlastní tvorba)

Měsíc	Plán prodejů (prodaných míst)	Plán tržeb (Kč)
Leden	61	0
Únor	91	0
Březen	50	0
Duben	61	0
Květen	26	40 350
Červen	0	94 151
Červenec	0	190 544
Srpen	0	457 305
Září	16	114 326
Říjen	0	0
Listopad	0	0
Prosinec	0	0
Celkem	305	896 676

Tabulka 20 Měsíční plán prodejů a tržeb v prvním roce podnikání - pesimistická varianta (Vlastní tvorba)

Plán výsledku hospodaření

Provedení kalkulace disponibilního zisku či ztráty se uskuteční rovněž ve třech variantách, dle variantního plánování tržeb. Metodika výpočtu výše celkové nákupní ceny služeb vychází z kalkulace průměrné vážené marže, jejíž hodnota činí 132,5%. Rozdílné hodnoty ostatních nákladů v jednotlivých letech se odvíjí od progresu osobních nákladů na majitele podniku a růstu pojistného za pojištění proti úpadku CK, které se vztahuje k tržbám.

Realistická varianta plánu výsledku hospodaření generuje v prvním roce čistý zisk ve výši 359 246 Kč a to i navzdory skutečnosti, že v období ledna a února roku 2015 nelze z důvodu nedávného vzniku podniku očekávat žádné prodeje. Meziroční pokles zisku mezi lety 2016 – 2017 je dán odměnou společníkům ve výši 80 000 Kč.

Položky (Kč)	2015	2016	2017
Tržby	1 319 600,-	1 599 460,-	1 799 680,-
Nákupní cena služeb	512 742,-	621 326,-	699 742,-
Ostatní náklady	363 442,-	424 722,-	541 882,-
Výsledek hospodaření	443 416,-	553 412,-	558 056,-
Základ daně	443 000,-	553 000,-	558 000,-
Daň (19%)	84 170,-	105 070,-	106 020,-
VH po zdanění	359 246,-	448 342,-	452 036,-

Tabulka 21 Plán výsledku hospodaření - realistická varianta (Vlastní tvorba)

Mimořádně pozitivním poznatkem v případě pesimistické verze plánu je schopnost dosahování zisku, a to i přes nižší hodnotu plánovaných prodejů. V případě nastání pesimistických prognóz tak pravděpodobně nebude potřeba zajištění externích zdrojů kapitálu, jelikož své závazky bude podnik schopen hradit ze svých zdrojů.

Položky (Kč)	2015	2016	2017
Tržby	896 676,-	1 068 416,-	1 201 968,-
Nákupní cena služeb	348 665,-	415 019,-	466 897,-
Ostatní náklady	354 442,-	414 722,-	449 682,-
Výsledek hospodaření	193 569,-	238 675,-	285 289,-
Základ daně	193 000,-	238 000,-	285 000,-
Daň (19%)	36 670,-	45 220,-	54 150,-
VH po zdanění	156 899,-	193 455,-	231 239,-

Tabulka 22 Plán výsledku hospodaření - pesimistická varianta (Vlastní tvorba)

Optimistická prognóza říká, že 38 zákazníků (sportovních oddílů) generuje v prvním roce zisk 690 366 Kč, zisk na jeden oddíl tak činí 18 168 Kč. S rostoucím počtem zákazníků v nadcházejícím roce jednotkový zisk klesne, nejnižší hodnota zisku v posledním roce je zapříčiněna odměnou společníkům ve výši 100 000 Kč.

Položky (Kč)	2015	2016	2017
Tržby	2 006 464,-	2 133 648	2 232 176,-
Nákupní cena služeb	779 368,-	828 832,-	867 439,-
Ostatní náklady	374 850,-	436 950,-	571 350,-
Výsledek hospodaření	852 246,-	867 866,-	793 387,-
Základ daně	852 000,-	867 000,-	793 000,-
Daň (19%)	161 880,-	164 730,-	150 670,-
VH po zdanění	690 366,-	703 136,-	642 717,-

Tabulka 23 Plán výsledku hospodaření - optimistická varianta (Vlastní tvorba)

Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Shrnutí plánu nákladů, tržeb a VH do formalizované, zákonem předepsané podoby vyobrazuje Výkaz zisku a ztráty. VZZ je sestaven ve zjednodušené podobě a pouze pro případ realistické varianty, neboť jeho výstupy již nepřinášejí do problematiky plánování uvedených oblastí žádné nové poznatky.

Jednotlivé nákladové položky obsahují průměrné měsíční náklady převedené do ročních hodnot a také náklady, jejichž frekvence hrazení je roční či čtvrtletní – konkrétně se

jedná o daň silniční, pojistné za pojištění proti úpadku CK a spotřeba katalogů. Daň silniční činí 1 800 Kč a je plánována ve stejné výši po celé tříleté plánované období (položka daně a poplatky). Zato pojistné proti úpadku CK dostává v průběhu jednotlivých let změn, v závislosti na vývoji tržeb, v prvním roce je kalkulováno ve výši 27 000,-, v dalších letech 32 000,- a 37 000,- (položka ostatní provozní náklady). Spotřeba katalogů je stejná každý rok a to 13 150,-, poněvadž každoročně je nutné pořízení katalogů nových z důvodu aktualizace údajů, staré katalogy pak musí být odepsány a celá částka 13 150,- jde do nákladů. V posledním roce plánování je do osobních nákladů zahrnuta odměna společníkům ve výši 80 000,-.

Položka	2015	2016	2017
Výkony	1 319 600,-	1 599 460,-	1 799 680,-
Výkonová spotřeba	644 092,-	752 676,-	831 092,-
Přidaná hodnota	675 508,-	846 784,-	968 588,-
Osobní náklady	184 920,-	241 200,-	353 360,-
Daně a poplatky	2 172,-	2 172,-	2 172,-
Ostatní provozní náklady	45 000,-	50 000,-	55 000,-
Provozní VH	443 416,-	553 412,-	558 056,-
Finanční VH	0,-	0,-	0,-
Daň z příjmu za běžnou činnost	84 170,-	105 070,-	106 020,-
VH za běžnou činnost	359 246,-	448 342,-	452 036,-
VH za účetní období	359 246,-	448 342,-	452 036,-
VH před zdaněním	443 416,-	553 412,-	558 056,-

Tabulka 24 Výkaz zisku a ztráty v Kč (Vlastní tvorba)

4.6.3 Plánovaná rozvaha

Sestavení plánované rozvahy odpovídá realistické prognóze vývoje majetku podniku a zdrojů jeho krytí. Struktura aktiv vypovídá o nízkých požadavcích na kapitálové výdaje, dlouhodobý majetek je vykázán v hodnotě pouhých 59 819 Kč a není možné jej odepisovat. Plánovaná doba životnosti majetku činí 3 roky. V zásobách podnik eviduje položku katalogů, v průběhu jednotlivých let plánování je vykázána ve stále stejné výši, neboť dle předpokladů polovina těchto zásob je spotřebována před koncem účetního období a druhá v účetním období nadcházejícím.

Struktura pasiv poukazuje na schopnost samofinancování podniku, položka krátkodobých závazků zahrnuje daň z příjmu splatnou v dalším účetním období a přijaté zálohy od odběratelů.

AKTIVA	ZAHAJOVACÍ	2014	2015	2016	2017
Dlouhodobý majetek	59 819	59 819	59 819	59 819	59 819
Nehmotný majetek	37 630	37 630	37 630	37 630	37 630
Hmotný majetek	22 189	22 189	22 189	22 189	22 189
Finanční majetek					
Oběžná aktiva	140 181	59 263	517 074	1 001 616	1 478 358
Zásoby	13 150	6 575	6 575	6 575	6 575
Pohledávky					
Krátkodobý finanční majetek	127 031	52 688	510 499	995 041	1 471 783
Časové rozlišení					
Celkem aktiva	200 000	119 082	576 893	1 061 435	1 538 177

Tabulka 25 Plánovaná Rozvaha v Kč - aktiva (Vlastní tvorba)

PASIVA	ZAHAJOVACÍ	2014	2015	2016	2017
Vlastní kapitál	200 000	119 082	478 328	926 670	1 378 706
Základní kapitál	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Kapitálové fondy					
Fondy ze zisku				65 000	145 000
VH minulých let			- 80 918	213 328	581 670
VH běžného období		- 80 918	359 246	448 342	452 036
Cizí zdroje			98 565	134 765	159 471
Rezervy					
Dlouhodobé závazky					
Krátkodobé závazky			98 565	134 765	159 471
Bankovní úvěry					
Časové rozlišení					
Celkem aktiva	200 000	119 082	576 893	1 061 435	1 538 177

Tabulka 26 Plánovaná Rozvaha v Kč - pasiva (Vlastní tvorba)

4.6.4 Plán peněžních toků

Pro prvních 15 měsíců výkonu podnikatelské činnosti je sestaven měsíční plán peněžních toků. Plán vychází z ročního plánu prodeje a tržeb. Po rozhodnutí o koupi je po zákazníkovi požadována záloha ve výši 30% kupní ceny, k uhrazení zbývající částky dojde na konci pobytu. Slabá vyjednávací síla dodavatelů služeb neklade požadavky na poskytování zálohových plateb za služby, veškeré platby za nákup služeb jsou tak hrazeny v časové souvislosti s přijetím plateb od zákazníků. Položka ostatních výdajů zahrnuje čtvrtletní platby pojistného za pojištění proti úpadku CK a zálohovou platbu silniční daně. Hlavním cílem sestavení podrobného měsíčního plánu cash pro první rok provozu podniku je zjištění, zda v počátcích výkonu podnikatelské aktivity nehrozí problémy s likviditou, obzvláště v případě pesimistického ekonomického vývoje. Dle výstupů Tabulek 27 – 30 by k situacím platební neschopnosti dojít nemělo.

Třiletý plán peněžních toků zobrazuje Tabulka 31. Pro oba plány byla zvolena přímá metoda sestavení cash flow, neboť podstata vykonávané činnosti předurčuje tuto metodu jako neoptimálnější a nejpřesněji vykazující jednotlivé peněžní toky.

Položka	X/2014	XI/2014	XII/2014	I/2015	II/2015	III/2015	IV/2015	V/2015
Počáteční stav peněžních prostředků	127 031	102 250	77 469	52 688	111 042	210 963	248 261	303 935
Peněžní toky z provozní činnosti	-24 781	-24 781	-24 781	58 354	99 921	37 298	55 674	10 629
Příjmy z prodeje produktů za období	0	0	0	83 135	124 702	69 279	83 135	61 163
Úhrada služeb	0	0	0	0		0	0	41 567
Přijaté zálohy	0	0	0	83 135	124 702	69 279	83 135	19 596
Výdaje na nákup služeb	0	0	0	0	0	0	0	-23 073
Výdaje související s provozem podniku	-24 781	-24 781	-24 781	-24 781	-24 781	-24 781	-27 461	-27 461
Ostatní výdaje	0	0	0	0	0	-7 200	0	0
Peněžní toky z investiční činnosti	0	0	0	0	0	0	0	0
Peněžní toky z finanční činnosti	0	0	0	0	0	0	0	0
Stav peněžních prostředků na konci období	102 250	77 469	52 688	111 042	210 963	248 261	303 935	314 564

Tabulka 27 Měsíční plán peněžních toků v prvním roce podnikání - realistická varianta,

část I (Vlastní tvorba)

Položka (Kč)	VI/2014	VII/2014	VIII/2014	IX/2015	X/2015	XI/2015	XII/2015
Počáteční stav peněžních prostředků	314 564	339 089	398 961	581 099	598 837	571 376	530 765
Peněžní toky z provozní činnosti	24 525	59 872	182 138	17 738	-27 461	-40 611	-20 266
Příjmy z prodeje produktů za období	113 024	196 291	471 097	117 774	0	0	14 395
Úhrada služeb	96 991	196 291	471 097	117 774	0	0	0
Přijaté zálohy	16 033	0	0	0	0	0	14 395
Výdaje na nákup služeb	-53 838	-108 958	-261 498	-65 375	0	0	0
Výdaje související s provozem podniku	-27 461	-27 461	-27 461	-27 461	-27 461	-27 461	-27 461
Ostatní výdaje	-7 200	0	0	-7 200	0	-13 150	-7 200
Peněžní toky z investiční činnosti	0	0	0	0	0	0	0
Peněžní toky z finanční činnosti	0	0	0	0	0	0	0
Stav peněžních prostředků na konci období	339 089	398 961	581 099	598 837	571 376	530 765	510 499

Tabulka 28 Měsíční plán peněžních toků v prvním roce podnikání - realistická varianta,

část II (Vlastní tvorba)

Položka	X/2014	XI/2014	XII/2014	I/2015	II/2015	III/2015	IV/2015	V/2015
Počáteční stav peněžních prostředků	127 031	102 250	77 469	52 688	84 398	134 938	161 698	190 728
Peněžní toky z provozní činnosti	-24 781	-24 781	-24 781	31 710	50 540	26 760	29 030	9 304
Příjmy z prodeje produktů za období	0	0	0	56 491	75 321	56 491	56 491	52 455
Úhrada služeb	0	0	0	0		0	0	28 245
Přijaté zálohy	0	0	0	56 491	75 321	56 491	56 491	24 210
Výdaje na nákup služeb	0	0	0	0	0	0	0	-15 690
Výdaje související s provozem podniku	-24 781	-24 781	-24 781	-24 781	-24 781	-24 781	-27 461	-27 461
Ostatní výdaje	0	0	0	0	0	-4 950	0	0
Peněžní toky z investiční činnosti	0	0	0	0	0	0	0	0
Peněžní toky z finanční činnosti	0	0	0	0	0	0	0	0
Stav peněžních prostředků na konci období	102 250	77 469	52 688	84 398	134 938	161 698	190 728	200 032

Tabulka 29 Měsíční plán peněžních toků v prvním roce podnikání - pesimistická

varianta, část I (Vlastní tvorba)

Položka	VI/2014	VII/2014	VIII/2014	IX/2015	X/2015	XI/2015	XII/2015
Počáteční stav peněžních prostředků	200 032	196 917	228 745	343 578	346 740	319 279	278 668
Peněžní toky z provozní činnosti	-3 115	31 828	114 833	3 162	-27 461	-40 611	-17 346
Příjmy z prodeje produktů za období	65 906	133 380	320 113	80 028	0	0	15 065
Úhrada služeb	65 906	133 380	320 113	80 028	0	0	0
Přijaté zálohy	0	0	0	0	0	0	15 065
Výdaje na nákup služeb	-36 610	-74 091	-177 819	-44 455	0	0	0
Výdaje související s provozem podniku	-27 461	-27 461	-27 461	-27 461	-27 461	-27 461	-27 461
Ostatní výdaje	-4 950	0	0	-4 950	0	-13 150	-4 950
Peněžní toky z investiční činnosti	0	0	0	0	0	0	0
Peněžní toky z finanční činnosti	0	0	0	0	0	0	0
Stav peněžních prostředků na konci období	196 917	228 745	343 578	346 740	319 279	278 668	261 322

Tabulka 30 Měsíční plán peněžních toků v prvním roce podnikání - pesimistická
varianta, část II (Vlastní tvorba)

Položka	2015	2016	2017
Počáteční stav peněžních prostředků	52 688	510 499	995 041
Peněžní toky z provozní činnosti	457 811	484 542	556 742
Příjmy z prodeje produktů za období	1 333 995	1 614 760	1 823 436
Výdaje na nákup služeb	-512 742	-621 326	-699 742
Výdaje související s provozem podniku	-321 492	-377 772	-409 932
Ostatní výdaje	-41 950	-46 950	-51 950
Úhrada daně z příjmu	0	-84 170	-105 070
Peněžní toky z investiční činnosti	0	0	0
Peněžní toky z finanční činnosti	0	0	-80 000
Odměny společníkům	0	0	-80 000
Stav peněžních prostředků na konci období	510 499	995 041	1 471 783

Tabulka 31 Plán peněžních toků na následující tříleté období (Vlastní tvorba)

4.7 Analýza rizik

Důležitým vstupem analýzy rizik je stanovení výpočtu hodnoty rizika dané součinem hodnoty pravděpodobnosti výskytu riziku a jeho dopadu. Kvantifikace jednotlivých činitelů vyobrazují následující stupnice.

Pravděpodobnost	Hodnota
Mizivá	<0 - 1>
Malá	(1 - 2>
Střední	(2 - 3>
Vysoká	(3 - 4>
Hraničící s jistotou	(4 - 5>

Tabulka 32 Stupnice pravděpodobnosti (Vlastní tvorba)

Dopad	Hodnota
Nepatrný	<0 - 1>
Malý	(1 - 2>
Střední	(2 - 3>
Značný	(3 - 4>
Likvidační	(4 - 5>

Tabulka 33 Stupnice hodnoty dopadu rizika (Vlastní tvorba)

Riziko	Hodnota rizika
Běžné	<0 – 6,25>
Závažné	(6,25 – 16,25>
Kritické	(16, 25 - 25>

Tabulka 34 Stupnice výsledné hodnoty rizika (Vlastní tvorba)

Nyní lze identifikovat, kvantifikovat a ohodnotit rizika související s podnikem a navrhnout opatření snižující a eliminující tato rizika.

Hrozba vstupu nového přímého konkurenta

Výstupy analýzy konkurence informují o neexistenci zprostředkovatelské firmy nabízející sportovní soustředění kolektivům na českém trhu. Se vznikem podniku tak dojde i ke vzniku nového tržního segmentu, jehož existence může přilákat nově příchozí

subjekty. Negativem segmentu je velice specifická a úzká skupina zákazníků schopná generovat příjmy velmi omezenému počtu tržních subjektů, nový konkurent by znamenal odliv klientely, snížení agregátní hodnoty tržeb a nastolení existenčních otázek.

Hodnota rizika:

$$\text{Pravděpodobnost } 0,5 * \text{Dopad } 4,5 = \textbf{Hodnota rizika } 2,25$$

Výsledná hodnota rizika spadá do kategorie běžných rizik, důvodem je nízká hodnota pravděpodobnosti vstupu nového konkurenta, která je dána nízkou atraktivitou trhu. Racionálně smýšlející potenciální konkurent musí vzít v potaz, že jeho vstup na trh by nezpůsobil existenční problémy pouze konkurenci, ale i jemu samotnému.

Kategorie běžných rizik nevyžaduje formulaci návrhů snižujících a eliminačních opatření.

Sezónnost podnikatelské aktivity

Realizace přípravných sportovních soustředění je dle prognózy otázkou 12 týdnů v roce, z toho přibližně 7 – 9 týdnů náleží letním měsícům. Vyjádřeno v tržbách, 60 – 80% tržeb je vykazováno v období 2 měsíců v roce. Problém nastává v potřebě hrazení fixních nákladů vznikajících podniku každý měsíc, jinými slovy podnik se v průběhu roku může dostat do problému s likviditou.

Hodnota rizika:

$$\text{Pravděpodobnost } 1,5 * \text{Dopad } 4,5 = \textbf{Hodnota rizika } 6,75$$

Riziko spadá do kategorie rizik závažných a je nutné přijmout opatření snižující riziko. V počátcích podnikání je zapotřebí zaopatřit činnost podniku dostatečným množstvím peněžních prostředků, aby byl zajištěn chod v prvních měsících životnosti. Nejefektivnějším nástrojem zajištění dostatečné likvidity v dalším průběhu podnikání jsou poskytnuté zálohy od zákazníků, v případě podniku činí záloha 30% z prodejní ceny. Základním předpokladem zabezpečení potřebného množství peněžních prostředků určených k hrazení závazků je precizní sestavení plánu likvidity – peněžních toků, který je znázorněn v kapitole 4.6.4. a problémy s likviditou nepředpokládá.

Negativní vývoj aktuálních trendů

Momentální demografický, makroekonomický a technologický vývoj mají konkrétní dopad na velikost poptávky po soustředění. Stále se snižující porodnost a vývoj výpočetní techniky zapříčiňují nižší počet členů sportovního oddílu, či jejich úplný zánik. Zvyšující se inflace a stagnace mezd ovlivňují plátce služeb, který musí stále ve větší míře čelit rozhodnutí týkající se užitku jednotlivých výdajů.

Hodnota rizika:

$$\text{Pravděpodobnost } 2,5 * \text{Dopad } 3 = \textbf{Hodnota rizika } 7,5$$

Riziko lze hodnotit jako závažné, a to zejména z důvodu neexistence dostatečně efektivních nástrojů, kterými by podnik mohl riziko snížit. Mezi eventuální snižující prostředky patří spolupráce s kluby účelně zaměřená na propagaci sportu a přilákání nových členů, kterou lze zmírnit negativní vliv nových technologií a také strategie nízké ceny produktů částečně odstraňující dopady slabé kupní síly.

ZÁVĚR

Stěžejním cílem této diplomové práce bylo zpracování podnikatelské plánu na založení nové firmy s důrazem na variantní ekonomické zpracování za účelem dosažení zisku. Nově vznikající společnost – SportCamps, spol. s r.o. se má zabývat zprostředkováním sportovních soustředění se zaměřením na sportovní oddíly a kolektivy. Povaha nabízených služeb odpovídá charakteru služeb cestovních, ve své podstatě se tedy jedná o specializovanou cestovní kancelář, jejíž klientela je jednoznačně a úzce definována.

V první části práce byla vymezena teoretická východiska, jejichž význam tkví zejména v obecném popisu metod, postupů a zákonitostí užitých následně v části praktické. Postupně byly popsány a objasněny náležitosti, které musí podnikatelský plán obsahovat, analytické nástroje vnitřní a vnější analýzy podniky, popis vybrané právní formy podnikání – společnosti s ručením omezeným, metodiky marketingového výzkumu, postup utváření marketingového plánu a zejména aspekty sestavování plánu finančního, v závislosti na stanoveném cíli práce.

Po teoretických východiscích práce navazovala část analytická zabývající se současnou situací na trhu. Postupně byl z obsahového hlediska vymezen zvolený problém, následovaly analýzy vnějšího a oborového prostředí SLEPT a Porterův model pěti konkurenčních sil a prezentace výstupů marketingového výzkumu zaměřeného na získání údajů o poptávkovém rozsahu po službě a poznatků nápomocných k tvorbě jednotlivých složek marketingového mixu. Na závěr byly zjištěné poznatky shrnuty pomocí SWOT analýzy, jejíž výstupy prezentují hlavní klady a zápory plánované podnikatelské aktivity. K nejsilnějším stránkám podniku se řadí nízké požadavky na investiční výdaje a velmi slabé konkurenční prostředí, naopak mezi největší slabiny patří sezónnost podnikání a případně ohrožení vstupem nového přímého konkurenta.

Závěrečnou a nejzásadnější částí práce je zpracování samotného podnikatelského plánu. Podnik, založen jako společnost s ručením omezeným, má 2 společníky, z nichž jeden působí pouze v pozici odpovědného zástupce a druhý, jelikož to rozsah činnosti podniku umožňuje, vykonává veškeré pracovní úkony sám, což vede k velké úspoře osobních nákladů na případné zaměstnance. Produktové portfolio podniku zahrnuje 5 nabízených lokalit soustředění umístěných ve vzájemné vzdálenosti cirká 25 km² na území jihovýchodní části Střední Moravy. Oblast Moravy je zároveň predikována jako

teritorium přílivu až 90% veškeré klientely, neboť významnou roli při výběru soustředění sportovními oddíly hrají faktory vzdálenosti a dopravní dostupnosti. Jednoznačně definovaný zákazník umožňuje efektivního využití marketingových nástrojů online marketingu – direct mail a internetové stránky jakožto forem propagace, dalšími propagačními nástroji jsou katalogy a dotazníková šetření zajišťující zpětnou vazbu od zákazníka.

Kritickým bodem celé práce je finanční plán sestavený v tříletém časovém horizontu. Základní kapitál společnosti je stanoven ve výši 200 000 Kč a jedná se o vlastní vklad podnikatele. Jak již bylo zmíněno, podnikatelská aktivita nevyžaduje vysokou počáteční investici – prvotní výdaje včetně výdajů zřizovacích činí pouhých 74 440 Kč, vyšší nároky jsou však kladeny na krytí počátečního nesouladu mezi výdaji a příjmy způsobeného sezónností plánovaných aktivit. Na otázku, zda je potřeba zajištění krátkodobého cizího finančního zdroje k překlenutí eventuální počáteční nesolventnosti, odpovídá měsíční plán peněžních toků sestaven v realistické a pesimistické verzi. Dle něj k nedostatku peněžních prostředků ani v případě pesimistického ekonomického vývoje nedojde a k financování společnosti tak plně postačují vlastní zdroje. Variantní (realistické, pesimistické, optimistické) zpracování je realizováno také v případě plánu tržeb a následného plánu výsledku hospodaření. Všechny varianty plánu VH (i pesimistická) generují zisk již v prvním roce podnikání, konkrétně se jedná hodnoty EAT_{2015} 159 899 Kč u verze pesimistické, 359 246 Kč u realistické a 690 366 Kč u optimistické.

Podnikání v oblasti prodeje sportovních soustředění kolektivům se neřadí mezi podnikatelské aktivity produkující zisky v řádech milionů, nicméně rovněž neklade vysoké požadavky na počáteční peněžní zdroje. V případě neočekávaného tržního vývoje výrazně odlišného od plánovaného hrozí maximální ztráta podnikatele rovna výši vkladu, tedy 200 000 Kč, což je hodnota při srovnání s mnoha jinými podnikatelskými aktivitami téměř zanedbatelná.

Seznam použité literatury

1. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
2. SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
3. KORÁB, Vojtěch, PETERKA, Jiří, REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
4. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
5. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
6. ZEMAN, Martin. *Masarykova nemocnice v Ústí nad Labem (součást krajské zdravotní, a.s.): SLEPT (PEST) analýza* [online]. © 2008. [cit. 2014-01-23]. Dostupné z: <http://zeman.webnode.cz/products/slept-pest-analyza/>
7. NĚMEC, Robert. *RobertNemec.com: Marketingový mix – jeho rozbor, možnosti využití a problémy* [online]. 2005. [cit. 2014-02-05]. Dostupné z: <http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>
8. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích
9. Ministerstvo spravedlnosti ČR. *Nový občanský zákoník: Zákon o obchodních korporacích: Společnost s ručením omezeným* [online]. ©2013-2014. [cit. 2014-02-05]. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/obchodni-korporace/konkretni-zmeny/spolecnost-s-rucenim-omezenym/>
10. HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 1.vyd. Praha: Grada, 2001. 150 s. ISBN 80-7169-996-9.
11. KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.

12. PŘIBOVÁ, Marie. *Marketingový výzkum v praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7169-299-9.
13. VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
14. STRUCK, Uwe. *Přesvědčivý podnikatelský plán: předpoklad získání potřebného kapitálu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 120 s. ISBN 80-85603-12-8.
15. FOTR, Jiří. *Strategické finanční plánování*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 149 s. ISBN 80-7169-694-3.
16. Podnikátor.cz. *Zřizovací výdaje* [online]. ©2012 [cit. 2014-01-23]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/ucetnictvi-a-dane/danova-evidence/n:18386/Zrizovaci-vydaje>
17. Český statistický úřad. *Nejnovější ekonomické údaje* [online]. Poslední změna 23.01.2014 [cit. 2014-01-23]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace#11>
18. Businesscenter.cz. *Informace k uplatňování DPH u služeb cestovního ruchu: Informace Ministerstva financí, 10.1.2007* [online]. ©1998-2014. [cit. 2014-01-25]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/finance/dane/DPH-cestovni-ruch.aspx>.
19. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.
20. Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, v aktuálním znění.
21. Příloha č. 3 k zákonu č. 455/1991 Sb., Koncesované živnosti.
22. Zákon č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu
23. Zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon
24. LAPEŠ, Filip. *Sportovní areály s ubytováním* [online]. [cit. 2014-01-25]. Dostupné z: <http://www.sportovni-arealy.cz/>

25. *Radost: Sportovní soustředění* [online]. © 2009. [cit. 2014-01-27]. Dostupné z: <http://www.rz-radost.cz/nabidka/sportovni-soustredeni/>
26. *Berounka. Sportovní areál: Sportovní soustředění* [online]. [cit. 2014-01-27]. Dostupné z: <http://www.sportarealberounka.cz/app/ShowPage.aspx?PageID=18&MSel=12>
27. GOZ GASTRO s.r.o. *Servis-Česká republika* [online]. ©2008 [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: <http://www.gozgastro.cz/cs/servis/ceska-republika/>
28. Seznam.cz a.s. *Mapy.cz* [online]. ©2011, 1:190 000 [cit. 2014-05-05]. Dostupné z: <http://www.mapy.cz/#!x=17.685499&y=49.550281&z=10>

Seznam Grafů

Graf 1 Odvětví působnosti sportovního klubu.....	43
Graf 2 Frekvence realizace soustředění	44
Graf 3 Spokojenost s dosavadní lokalitou soustředění	45
Graf 4 Zájem o služby specializované firmy	46
Graf 5 Preferující parametr výběru	48
Graf 6 Horní hranice ceny	49
Graf 7 Rozsah služeb produktu	50
Graf 8 Ganttův diagram	58

Seznam Obrázků

Obrázek 1 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	17
Obrázek 2 Marketingový mix 4P	20
Obrázek 3 Princip fungování podnikatelské aktivity.....	35
Obrázek 4 Vymezení trhu z geografického hlediska	60
Obrázek 5 Rozmístění lokalit soustředění	71

Seznam Tabulek

Tabulka 1 Rozvaha ve zjednodušeném znění	29
Tabulka 2 Specifikace odpovědi "Jiné"	43
Tabulka 3 Důvody jednotlivých rozhodnutí respondentů.....	47
Tabulka 4 Specifikace v případě odpovědi "Další"	50
Tabulka 5 SWOT analýza.....	52
Tabulka 6 Harmonogram realizace	58
Tabulka 7 Kalkulace ceny - produkt Lipník nad Bečvou I.....	65
Tabulka 8 Kalkulace ceny - produkt Lipník nad Bečvou II	66
Tabulka 9 Kalkulace ceny - produkt Osek nad Bečvou.....	66
Tabulka 10 Kalkulace ceny - produkt Hranice	67
Tabulka 11 Kalkulace ceny - produkt Velký Újezd	67
Tabulka 12 Zřizovací výdaje	72
Tabulka 13 Kapitálové výdaje	73
Tabulka 14 Osobní náklady na majitele (prvních 6 měsíců podnikání)	73
Tabulka 15 Průměrné měsíční náklady v počátcích podnikání	74
Tabulka 16 Plán prodeje a tržeb - realistická varianta.....	76
Tabulka 17 Plán prodeje a tržeb - pesimistická varianta	76
Tabulka 18 Plán prodeje a tržeb - optimistická varianta	77
Tabulka 19 Měsíční plán prodeje a tržeb v prvním roce podnikání - realistická varianta	78
Tabulka 20 Měsíční plán prodeje a tržeb v prvním roce podnikání - pesimistická varianta.....	78
Tabulka 21 Plán výsledku hospodaření - realistická varianta.....	79
Tabulka 22 Plán výsledku hospodaření - pesimistická varianta	80
Tabulka 23 Plán výsledku hospodaření - optimistická varianta	80
Tabulka 24 Výkaz zisku a ztráty v Kč	81
Tabulka 25 Plánovaná Rozvaha v Kč - aktiva	82
Tabulka 26 Plánovaná Rozvaha v Kč - pasiva	83
Tabulka 27 Měsíční plán peněžních toků v prvním roce podnikání - realistická varianta, část I.....	84

Tabulka 28 Měsíční plán peněžních toků v prvním roce podnikání - realistická varianta, část II.....	84
Tabulka 29 Měsíční plán peněžních toků v prvním roce podnikání - pesimistická varianta, část I.....	84
Tabulka 30 Měsíční plán peněžních toků v prvním roce podnikání - pesimistická varianta, část II.....	85
Tabulka 31 Plán peněžních toků na následující tříleté období	85
Tabulka 32 Stupnice pravděpodobnosti.....	86
Tabulka 33 Stupnice hodnoty dopadu rizika	86
Tabulka 34 Stupnice výsledné hodnoty rizika.....	86

Seznam použitých zkratek

CK	Cestovní kancelář
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
HDP	Hrubý domácí produkt
SEO	Search engine optimalization
SHM	Super hrubá mzda
SP	Sociální pojištění
VH	Výsledek hospodaření
VZZ	Výkaz zisku a ztráty
ZK	Základní kapitál
ZOK	Zákon o obchodních korporacích
ZP	Zdravotní pojištění

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazníkové šetření

Příloha 1: Dotazníkové šetření

Dobrý den,

Mé jméno je František Školoudík a jsem studentem 5. ročníku fakulty podnikatelské na Vysokém Učení Technickém v Brně. V rámci své diplomové práce zpracovávám téma podnikatelský plán na zprostředkování sportovních soustředění sportovním klubům a oddílům a v této souvislosti bych Vás rád požádal o vyplnění krátkého dotazníku (viz. níže), jehož výsledky poslouží výhradně účelům tohoto projektu. Vámi zvolenou odpověď označte, prosím, tučným písmem. Na každou otázku odpovězte pouze jednou odpovědí. Vyplněný dotazník odešlete na emailovou adresu frantisek.skoloudik@centrum.cz

Předem děkuji za Váš čas a přeji hezký zbytek den.

1. Jakému sportovnímu odvětví se Váš klub či oddíl věnuje?

- a) Fotbal
- b) Florbal
- c) Halové sporty (Volejbal, Basketbal, Házená)
- d) Tanec
- e) Jiné

V případě odpovědi 1. e) uveďte Vaši specializaci:

--

2. Využíváte v rámci přípravy Vašich družstev sportovních soustředění?

- a) Ano, každoročně
- b) Ano, ale nepravidelně (dle aktuální situace v klubu/družstva)
- c) Pouze výjimečně
- d) Soustředění nevyužíváme

3. Byli jste spokojeni se službami vybraných lokalit již absolvovaných sportovních soustředění? Na tuto otázku odpovězte v případě odpovědi u otázky 2. a), b), c).

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

4. Uvažovali byste o využití služeb firmy specializované na zprostředkování soustředění? Tato firma by nabízela několik lokalit pro realizaci sportovních soustředění, přičemž každá lokalita poskytne jiné spektrum služeb v jiných cenových sférách. Každý zákazník (sportovní klub/oddíl/družstvo) bude mít tak možnost výběru dle svých požadavků.

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

Svou odpověď zdůvodněte:

5. Jaký parametr z níže uvedených je pro Vás při výběru sportovního soustředění nejdůležitější?

- a) Cena
- b) Rozsah poskytovaných služeb
- c) Kvalita poskytovaných služeb
- d) Dostupnost lokality
- e) Jiné

6. Jakou maximální částku jste ochotni na sportovní soustředění vynaložit?

- a) Maximálně 3 000 Kč/osoba/6nocí
- b) Maximálně 4 000 Kč/osoba/6nocí
- c) Maximálně 5 000 Kč/osoba/6nocí
- d) Více

7. Které konkrétní služby by dle Vás měly být v každém případě v rozsahu soustředění zahrnuty?

- a) Ubytování a využití sportovních zařízení
- b) Ubytování, stravování a využití sportovních zařízení
- c) Ubytování, stravování, relaxační možnosti a využití sportovních zařízení
- d) Další

V případě odpovědi 7. d) uveďte, které:

--