

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Problematika vzniku malého podniku – realizace konkrétního
podnikatelského záměru**

**Problems of Small Sized Enterprises foundation - realization of a
Specific Entrepreneurial Intention**

Eva Lisá

Plzeň 2012

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2011/2012

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

Jméno a příjmení: **Bc. Eva LISÁ**
Osobní číslo: **K08N0023K**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Problematika vzniku malého podniku - realizace konkrétního podnikatelského záměru**
Zadávající katedra: **Katedra financí a účetnictví**

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

1. Popište založení podniku.
2. Charakterizujte problémy spojené se založením podniku.
3. Uveďte podnikatelský cíl majitelů podniku a případně jejich strategii při plánovaném rozvoji.
4. Zpracujte návrh řešení otázek finančního plánu, personálního zabezpečení a obchodní taktiky v rámci podnikatelského záměru.
5. Zhodnoťte možnosti rozvoje podle podnikatelského záměru a možnost jeho realizace.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **CÍSAŘ, J.** *Drobné podnikání*. Praha: VŠE, 1996. ISBN 80-7079-955-2
- **FOTR, J.** *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. Praha: Grada Publishing, 1992. ISBN 80-85603-06-3
- **GROVE, A. S.** *High output management*. 1.vyd. New York: 1998. ISBN 80-85943-60-3
- **KONEČNÁ, M.** *Založení a řízení malých a středních podniků*. 1.vyd. Praha: VŠE, 1993. ISBN 80-7079-819-X
- **STRUCK, U.** *Přesvědčivý podnikatelský plán*. Praha: Management Press, 1991. ISBN 80-85603-12-8

Vedoucí diplomové práce:

Dr. Ing. Jiří Hofman


Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce:


31. srpna 2011

Termín odevzdání diplomové práce:

8. prosince 2011


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 31. srpna 2011

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Problematika vzniku malého podniku – realizace konkrétního podnikatelského záměru“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne 26. dubna 2012

.....

Eva Lisá

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucímu diplomové práce Dr. Ing. Jiřímu Hofmanovi za vstřícný přístup a odborné vedení diplomové práce.

Rovněž bych chtěla poděkovat doc. RNDr. Ing. Ladislavu Lukášovi, CSc. za cenné rady a připomínky při jejím zpracování.

OBSAH

0	ÚVOD	9
1	CÍL PRÁCE	10
2	CHARAKTERISTIKA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ	11
3	DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ	13
4	ZALOŽENÍ PODNIKU	16
4.1	Rozhodnutí podnikat.....	16
4.2	Volba právní formy podniku	16
4.3	Obchodní společnosti, družstva a státní podniky	18
4.4	Živnost	19
4.4.1	Výhody a nevýhody živnosti	22
4.5	Postup založení živnosti	22
5	PROBLÉMY SPOJENÉ SE ZALOŽENÍM PODNIKU	24
5.1	Problémy specifické pro MSP	24
5.2	Administrativa	24
5.3	Legislativa.....	25
5.4	Korupce.....	25
6	PODNIKATELSKÝ CÍL	27
6.1	Založení lyžařské školy	27
6.2	Výběr místa podnikání.....	30
6.3	Poslání podniku	31
6.4	Vize podniku.....	31
6.5	Strategické cíle podniku	33
6.6	Strategie k dosažení cílů	34
7	OBCHODNÍ TAKTIKA – MARKETINGOVÝ PLÁN	36
7.1	Výrobek (Product)	36
7.1.1	Nabídka služeb pro děti	38
7.1.2	Nabídka služeb pro mládež.....	38

7.1.3	Nabídka služeb pro dospělé	39
7.1.4	Nabídka služeb pro seniory.....	39
7.2	Cena (Price)	40
7.2.1	Stanovení ceny	41
7.3	Umístění (Place)	42
7.4	Propagace (Promotion)	43
7.4.1	Internetové stránky.....	43
7.4.2	Propagační plakáty.....	44
7.4.3	Podnikové oblečení.....	45
7.4.4	Reklamní slogan.....	46
8	LOKALIZAČNÍ ANALÝZA PŘI VÝBĚRU UMÍSTĚNÍ PODNIKU	47
8.1	Volba metody pro výběr lokality podnikání	48
8.2	Seznam a mapa lyžařských areálů	50
8.3	Skupiny kritérií v hodnocení areálů.....	52
8.3.1	Hodnocení dopravy	52
8.3.2	Hodnocení nákladů	54
8.3.3	Hodnocení jídla.....	55
8.3.4	Hodnocení sjezdovek	56
8.4	Stanovení hodnotových vah pro jednotlivé kategorie zákazníků	57
8.5	Výběr místa podnikání pro jednotlivé kategorie zákazníků	57
8.5.1	Děti.....	57
8.5.2	Dospělí	59
8.5.3	Senioři.....	61
8.5.4	Rodiny s dětmi	62
8.6	Výsledné stanovení místa pro podnikání	63
9	PERSONÁLNÍ PLÁN.....	64
9.1	Organizační struktura a pracovní náplň pracovníků	64
9.2	Požadavky odborné způsobilosti instruktorů.....	66

9.3	Počet pracovníků a jejich pracovní doba	67
9.4	Pracovní podmínky instruktorů, pomocných instruktorů a lékařů.....	67
10	FINANČNÍ PLÁN	68
10.1	Finanční prostředky nutné k založení podniku	68
10.2	Náklady na podnikové vybavení, propagaci a provoz.....	68
10.3	Financování podniku	71
10.4	Rozvaha a výkaz zisků a ztrát.....	73
11	ANALÝZA PROSTŘEDÍ PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU	75
11.1	Externí analýza	75
11.1.1	Makroprostředí.....	76
11.1.2	Mezoprostředí	81
11.2	Hodnocení výsledků externí analýzy	83
11.3	Interní analýza	85
11.4	Hodnocení výsledků interní analýzy	87
12	MOŽNOSTI REALIZACE	89
12.1	Hodnocení interních a externích faktorů	89
12.2	Hodnocení strategické a akční pozice podnikatelského záměru.....	90
12.3	SWOT analýza.....	92
12.3.1	Silné stránky (Strengths).....	92
12.3.2	Slabé stránky (Weaknesses).....	92
12.3.3	Příležitosti (Opportunities).....	92
12.3.4	Hrozby (Threats).....	92
12.4	Zhodnocení možnosti realizace podnikatelského záměru	93
13	ZÁVĚR.....	94
	SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ	95
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	97
	SEZNAM PŘÍLOH	104

0 ÚVOD

Být či nebýt zaměstnavatelem – to je, oč tu běží. Parafrází slavné otázky hlavního hrdiny Hamleta „Být či nebýt, to je oč tu běží“ z tragédie Williama Shakespeara Hamlet, je možné popsat dilema každého absolventa či nespokojeného pracovníka. Současná situace způsobená hospodářskou krizí sice první volbě, tj. být zaměstnavatelem příliš nepřeje, ale naštěstí i přes momentální podmínky každým rokem zakládají živnosti a společnosti stovky podnikatelů. Na celkovém počtu nově vzniklých podniků je vliv krize sice patrný, ale přesto se nedá hovořit o ztrátě chuti a vůle zaměstnávat. O vyváženém poměru chuti, vůle, odvahy a štěstí je možné vést rozsáhlou polemiku, ale na výčtu nezbytných vlastností potřebných pro podnikání je snad možné se shodnout.

Role zaměstnavatele s sebou neoddiskutovatelně přináší nejistotu a zodpovědnost za své zaměstnance a možná i proto lidé raději volí zdánlivou míru jistoty, která se jim nabízí v pozici zaměstnance. Mnohdy právě díky oné potřebě jistoty nedojdou dobré podnikatelské nápady a inovace do své realizace a uvedení do praxe.

Statistika však hovoří zcela jasně. Přes všechny překážky stojící na cestě při založení podniku, přes nejistotu a veškeré mínusy bylo v roce 2010 evidováno 1.019.595 malých a středních podniků, což představovalo 99,84% z celkového počtu aktivních podnikatelských subjektů. Nově vzniklé malé a střední podniky spolu s již existujícími tvoří páteř ekonomiky a představují sílu umožňující konkurenceschopnost na mezinárodním poli. Právě malé a střední podniky zajišťují 56,1% dovozu do země a se svými 51,3% se podílí na celkovém vývozu zboží a služeb ze země.

Předkládaná diplomová práce pojednává o vzniku malého podniku sezónní povahy, představuje postup možného založení podniku a poukazuje na administrativní problematiku samotného vzniku. Uvádí podnikatelský cíl majitele podniku a jeho zvolenou strategii pro plánovaný rozvoj na trhu. Seznamuje s marketingovou strategií pro oslovení potenciálního zákazníka a s personálním zabezpečením chodu podniku. Součástí práce je kvantifikační řešení alokační úlohy, která je využita při výběru nejvhodnější lokality pro realizaci podnikatelského záměru.

1 CÍL PRÁCE

Hlavním cílem práce je zhodnocení možnosti realizace podnikatelského záměru a detailní analýza výběru nejvhodnějšího místa podnikání, které bude splňovat široké spektrum požadavků a bude podpořeno kvantifikačními metodami a postupy.

Dílním cílem práce je přiblížení problematiky související se vznikem podniku založeným osobou podnikatelky na živnostenský list. Práce je strukturovaná do několika kapitol, které problematiku založení malého podniku přehledně organizují dle tematického obsahu. Dílčími kapitolami jsou například problémy spjaté s administrativním založením podniku, podnikatelský cíl majitelky podniku a návrhy marketingového, personálního a finančního plánu.

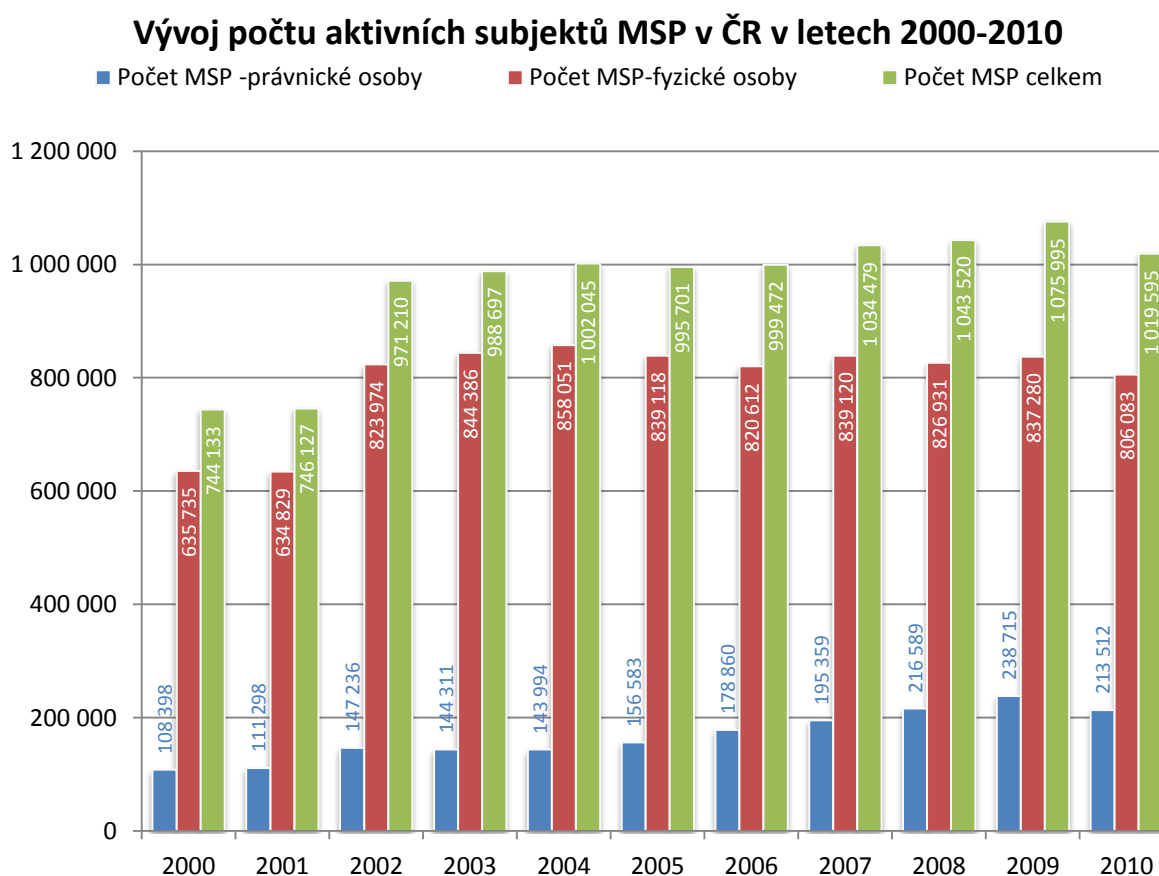
Popis plánovaného oslovení cílových skupin zákazníků prostřednictvím moderní podnikové image a návrh marketingové komunikace, kterou podnik zvolí, jsou dalšími dílčími cíli práce.

2 CHARAKTERISTIKA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ

„Malé a střední podniky (dále jen MSP) jsou významným sektorem tržní ekonomiky. Trvalá pozornost věnovaná tomuto sektoru má své racionální důvody. Ty spočívají ve specifických přednostech MSP, ale i v jejich nevýhodách resp. zranitelnosti. Předností je relativní pružnost, rychlost odezvy (vč. vzniku a zániku firmy) na změny podmínek, relativně vysoká schopnost absorpce pracovní síly díky pružnosti, schopnost vyplnit mezeru ve struktuře obchodních vztahů mezi velkými podniky (role subdodavatele). Nevýhody jsou dány obtížnějším resp. nákladnějším přístupem ke kapitálu, informací a znalostem, menší schopností eliminovat důsledky výkyvů vnějších vlivů v počátečním stadiu svého vývoje (startu), menšími zábrany při uvolňování nadbytečné pracovní síly.“ [17]

I přes uvedené nevýhody dosahoval podíl MSP na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů v České republice hodnotu 99,84 %. Z obrázku 2.1 je patrné, že ve srovnání s rokem 2009 došlo k poklesu o 56 400 podniků, což představuje 5,24%.

Obrázek 2.1: Graf vývoje počtu subjektů MSP v ČR



Zdroj: [18]

Pokles je způsoben zásahem globální ekonomické krize. Kromě poklesu počtu aktivních subjektů MSP však došlo i k poklesu ekonomických ukazatelů, jak dokazuje tabulka 2.1.

Tabulka 2.1: Podíl MSP na vybraných makroekonomických ukazatelích (v %)

Ukazatel	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Počet podniků	99,8	99,71	99,81	99,85	99,81	99,84	99,85	99,84	99,84	99,84	99,83
Počet zaměstnanců	58,84	59,42	59,73	61,34	61,63	61,48	61,63	61,76	61,62	61,52	62,33
Výkony	53,63	51,53	51,44	52,46	52,79	52,29	52,42	52,94	51,9	51,53	53,21
Účetní přidaná hodnota	53,17	51,93	51,33	52,98	54,46	53,02	53,68	55,12	54,01	54,57	55,87
Mzdové náklady /bez OON/	54,57	54,42	55,72	55,82	55,9	55,61	55,88	56,03	56,06	55,9	56,28
Investice	41,06	40,48	37,81	44,52	49,88	51,43	52,57	55,33	55,78	56	60,79
Vývoz	36,54	36,15	35,74	34,16	34	34,3	40,7	45,2	45,41	46,04	50,7
Dovoz	50,74	49,43	47,12	50,33	49,8	52,5	54,7	56,3	54,45	56,01	57,4
HDP	31,54	31,17	30,63	31,59	34,86	34,27	34,44	36,86	35,76	37,73	36,22

Údaje za období 1999-2008 makroekonomických ukazatelů jsou propočty MPO ze zpřesněných údajů ČSÚ na základě předběžného zpracování P 3-04. Údaje za rok 2009 makroekonomických ukazatelů jsou propočty MPO z předběžného odhadu údajů ČSÚ. Pozn.: OON = ostatní osobní náklady. Zdroj: [19]

Tabulka ilustruje, jak se MSP v sektoru nefinanční sféry a domácností v roce 2009 podílely na zaměstnanosti 62,33% a na účetní přidané hodnotě 55,87%. Na ukazateli HDP se podniky podílely 36,22%. V posledním sledovaném roce, tj. v roce 2009, dosáhla výše podílu MSP na vývozu hodnotu 50,7%, což vypovídá o důležité roli MSP jako exportního činitele.

3 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Popsat založení podniku není možné bez vymezení základních pojmů, jakými jsou podnikání, podnikatel a malý a střední podnik.

Podnikání je vymezeno v obchodním zákoníku, tj. zákonem č.513/1991 Sb. Rozumí se jím „soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“

Podnikatel je ze zákona osobou zapsanou v obchodním rejstříku, dále „osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění, osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů nebo osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.“

Podnik je v zákoně definovaný jako „soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.“ [20]

Malé a střední podniky nejsou ve světě definovány tak, aby s jejich definicí všichni bez výhrad souhlasili. Situaci v České republice je možné popsat jako Jaroslava Zichová [1] pomocí definic používaných čtyřmi různými úřady a institucemi a definicí uvedenou zákonem.

Svaz průmyslu a dopravy České republiky používá pro členění podniků jejich velikost. Jako malý podnik definuje podnik s méně než 100 zaměstnanci a ročním obratem nepřevyšujícím 30 milionů Kč. Středním podnikem je podnik s méně než 500 zaměstnanci a ročním obratem, který nepřekročí hranici 100 milionů Kč. Všechny ostatní podniky jsou klasifikovány jako velké.

Banky s působností na našem území berou jako rozhodující kritérium hodnocení MSP roční obrat, který nesmí překročit 300 milionů Kč.

Ministerstvo práce a sociálních věcí pro účely vyplacení nemocenských dávek rozeznává organizace a malé organizace. Organizací je právnická nebo fyzická osoba zaměstnávající více než 25 osob a malou organizací je právnická nebo fyzická osoba, která zaměstnává minimálně jednoho pracovníka a zároveň nemůže být začleněna mezi organizace.

Český statistický ústav definuje pro potřeby statistických zjišťování podniky s více než 100 zaměstnanci, s 20 až 99 zaměstnanci a 0 až 19 zaměstnanci.

Navzdory výše uvedeným definicím, které pro vymezení využívají rozdílná kritéria, existuje jednotný zákon definující MSP. Jedná se o zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání. Zákon vychází z pojetí MSP, které je uvedeno v doporučení Komise 2003/361/ES ze dne 6. 5. 2003 o definici mikropodniků, malých a středních podniků, Úřední věstník L 124, 20. 5. 2003. Významným dokumentem je také Příloha č. 1 Nařízení Komise (ES) č.800/2008 ze dne 6. srpna 2008, ve které je uvedena následující definice kategorie podniků. Pro vymezení používá jako kritérium počet zaměstnanců a finanční prahy.

„Kategorie mikropodniků, malých a středních podniků je složena z podniků, které zaměstnávají méně než 250 osob a jejichž roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR, nebo jejichž bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR.

V rámci kategorie malých a středních podniků jsou malé podniky vymezeny jako podniky, které zaměstnávají méně než 50 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR.

V rámci kategorie malých a středních podniků jsou mikropodniky vymezeny jako podniky, které zaměstnávají méně než 10 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 miliony EUR.“ [21]

Obrázek 3.1: Kritéria pro zařazení podniku mezi MSP

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců Roční pracovní jednotka	Roční obrat	Roční bilanční suma
střední	< 250	< 50 mil. €	< 43 mil. €
malý	< 50	< 10 mil. €	< 10 mil. €
mikropodnik	< 10	< 2 mil. €	< 2 mil. €

Green double-headed arrows labeled "nebo" connect the 'Roční obrat' and 'Roční bilanční suma' columns for each category, indicating that either criterion can be used for classification.

Zdroj: [22]

V obrázku není zahrnuto kritérium nezávislosti, které „definuje nezávislý podnik jako podnik, který nemá žádná majetková ani hlasovací práva v jiných podnicích, nebo vlastní méně než 25 % základního kapitálu či hlasovacích práv (podle toho, která z hodnot je větší) v jednom nebo několika jiných podnicích, nebo jiné podniky vlastní méně než 25 % základního kapitálu popřípadě hlasovacích práv v podniku.“ [22]

4 ZALOŽENÍ PODNIKU

Založení podniku začíná rozhodnutím podnikat a pokračuje volbou právní formy podnikání. Následně je možné začít řešit jednotlivé administrativní kroky vedoucí k vlastnímu založení.

4.1 Rozhodnutí podnikat

Rozhodnutí založit podnik je v životě každého člověka zlomovým okamžikem. Bez ohledu na to, zda se rozhoduje bývalý zaměstnanec nebo absolvující student, vždy musí jít o předem promyšlený krok a ne o impulsivní jednání.

Založení musí být promyšleno v několika různých rovinách. Jednou z prvních rovin, která rozhodování o založení podniku ovlivňuje je osobní oblast tvořená rodinou a blízkými přáteli. Jejich zdrženlivost a skepse mohou zhatit sebelepší podnikatelský záměr. Dalšími oblastmi, jež je potřeba zohlednit jsou osobní schopnosti a dovednosti podnikatele. Právě tato oblast by měla poskytnout zakladateli odpověď na otázku „mohu nabízet zákazníkům nové produkty inovativního či kvalitativně odlišeného charakteru nebo je moje podnikatelská cesta směřována ke snížení nákladů již existujících tržních produktů“? Zakladatel nesmí opomenout ani finanční otázky opírající se o možnosti financování podniku z vlastních či cizích zdrojů a možnosti umístění podniku v tuzemských či zahraničních lokalitách.

Podnikatelem může být skoro kdokoliv, ale úspěšným podnikatelem se stane jen silná osobnost se zdravým sebevědomím a dostatečnou cílevědomostí. Ani úplnost zmíněných vlastností však nezaručí úspěšné podnikání. K uvedeným charakterovým rysům je ještě nutné přidat schopnost realizovat své nápady v praxi a umění vést lidi. I pro podnikatele, jež má všechny zmíněné kvality, má velkou úlohu rodinné zázemí a celková podpora okolí. a to nejen při samotném zakládání podniku, ale i v rámci dlouhodobého úspěšného setrvání podniku na trhu.

Podle Miloslava Synka [2] je prvním zakladatelovým krokem na cestě při vybudování vlastního podniku, kromě vymyšlení dobrého podnikatelského nápadu, volba vhodné právní formy podnikání.

4.2 Volba právní formy podniku

Volba právní formy podniku je stěžejním rozhodnutím a jeho následná změna je sice možná, ale nese s sebou náklady nejenom finanční povahy. Právě proto je potřeba výběru věnovat dostatečnou pozornost a rozhodnutí zvážit.

Právní forma podnikání vymezuje druh podnikatelského subjektu, který podniká. Je určena právními předpisy příslušnými pro daný stát. Volbu právní formy podnikání je možné začít rozhodnutím, zda podnikat jako fyzická či právnická osoba. Obě formy se od sebe výrazně liší. Fyzické osoby mají funkci podnikatele, čímž vkládají kapitál do podnikání a plní funkci pracovníka, nejčastěji manažera a nositele odborných znalostí nutných pro podnikání. Fyzické osoby jsou přímo objektem veškerých právních vztahů. Naopak právnické osoby vystupují v právních záležitostech pouze pod hlavičkou společnosti a společníci pouze tvoří společnost. Společníci do společnosti přinášejí kapitálový vklad, ale nemusí v ní fyzicky pracovat.

Základními právními formami podnikání jsou [2]:

1. samostatný podnikatel (fyzická osoba = živnostník)
2. obchodní společnosti:
 - osobní: veřejná obchodní společnost, komanditní společnost,
 - kapitálové: společnost s ručením omezeným, akciová společnost,
3. družstva,
4. státní podniky,
5. evropské hospodářské zájmové sdružení,
6. evropská společnost,
7. evropská družstevní společnost,
8. ostatní

Při volbě nejvhodnější právní formy podnikání je nutné zohlednit několik hlavních kritérií, kterými jsou především [2]:

1. způsob a rozsah ručení (podnikatelské riziko),
2. oprávnění k řízení, tj. zastupování podniku navenek, vedení podniku, možnost spolurozhodování apod.,
3. počet zakladatelů,
4. nároky na počáteční kapitál,
5. administrativní náročnost založení podniku a rozsah výdajů spojených se založením a provozováním podniku,
6. účast na zisku (ztrátě),
7. finanční možnosti, zvláště přístup k cizím zdrojům,
8. daňové zatížení,
9. zveřejňovací povinnost.

4.3 Obchodní společnosti, družstva a státní podniky

Obchodní společnosti je možné rozdělit do dvou základních skupin na společnosti osobní a kapitálové. Osobní společnosti jsou založeny dvěma nebo více osobami, jež jsou zároveň jejími vlastníky, dělí se o zisky, společně zodpovídají za ztráty společnosti a osobně se podílí na podnikání. Kapitálové společnosti jsou typické kapitálovou účastí svých společníků. Společníci se osobně neúčastní ani podnikání ani řízení společnosti a ručí za závazky společnosti jenom do výše svých vkladů.

Veřejná obchodní společnost je sdružením minimálně dvou podnikatelů, kteří podnikají pod společným jménem s označením veř. obch. spol. nebo v. o. s. Společnost je právnickou osobou a je zapsaná v obchodním rejstříku. Společníci do společnosti vkládají peněžité i nepeněžité vklady, ze kterých je tvořen majetek veřejné obchodní společnosti. Za závazky, které za společností vzniknou, ručí celým svým majetkem. Vedení společnosti tvoří všichni společníci, pokud si ve smlouvě neustanovili změnu.

Komanditní společnost je založena dvěma a více společníky, z nichž nejméně jeden společník ručí za závazky společnosti do výše svého vkladu - komanditista a minimálně jeden ručí celým svým majetkem - komplementář. Obchodní řízení zajišťují komplementáři a komanditisté nad nimi mají kontrolní moc.

Společnost s ručením omezeným může založit fyzická či právnická osoba, která za závazky společnosti zodpovídá do výše svého vkladu zapsaného v obchodním rejstříku. Společnost je zodpovědná za svoje závazky celým svým majetkem. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, na které může být volena i dozorčí rada, je-li to určeno ve společenské smlouvě. Statutárním orgánem společnosti s ručením omezeným je jednatel nebo jednatele.

Akciová společnost má základní jmění rozděleno na akcie s určitou nominální hodnotou a může být založena jednou právnickou osobou nebo více „neprávními“ (tj. fyzickými) osobami. Společnost odpovídá za svoje závazky celým jměním, jednotliví akcionáři za závazky společnosti neručí. Akciová společnost má valnou hromadu, která většinou volí představenstvo plnící funkci statutárního orgánu a dozorčí radu, která je nejvyšším kontrolním orgánem společnosti. Pokud je ustaven generální ředitel, je volen představenstvem stejně jako vrcholový ředitel. Valná hromada může volit dozorčí radu jmenující následně jednotlivé členy představenstva, vymezují-li to stanovy společnosti.

Družstvo je společenstvím neuzavřeného počtu osob, které je založeno se záměrem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních či jiných potřeb svých členů. Na založení je

potřeba nejméně pět členů, což neplatí, pokud jsou členy minimálně dvě právnické osoby. Družstvo za své závazky odpovídá celým svým majetkem. Členové za závazky neručí, neurčili si ve stanovách něco odlišného. Základní jmění ve výši zákonem stanovené výše je tvořeno vklady členů. Orgány družstva jsou členská schůze, představenstvo nesoucí roli statutárního orgánu a kontrolní komise.

Státními podniky jsou organizace zajišťující některé speciální služby, např. železniční dopravu, poštu a televizi. Státní podniky jsou zcela vlastněny státem či jeho územně správními celky nebo jsou tzv. smíšeně vlastněné státem a soukromými vlastníky. [20]

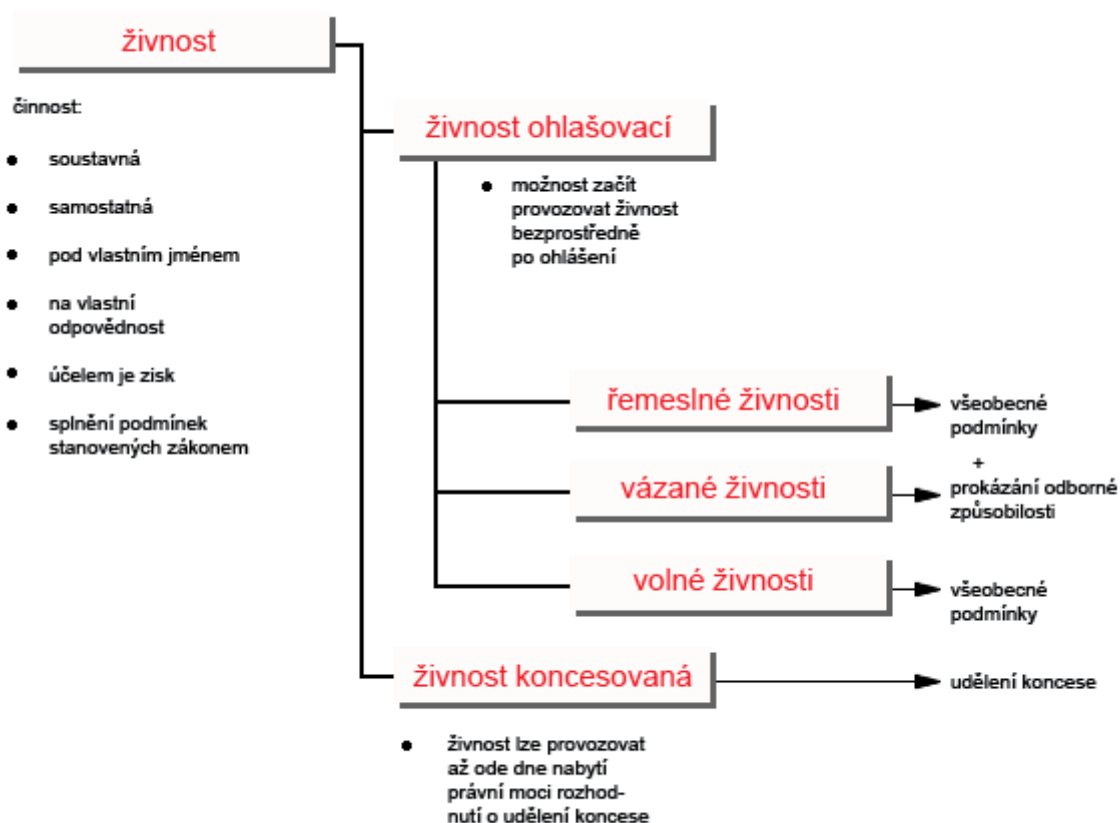
4.4 Živnost

Vzhledem k povaze zakládaného podniku a po zvážení všech hodnotících kritérií byla jako nejvhodnější forma podnikání zvolena živnost, podnikání jako fyzická osoba s trvalým pobytem na území České republiky. Proto je živnosti věnována největší pozornost ze všech právních forem podnikání. Založení podniku je provedeno ohlášením živnostenskému úřadu na základě ohlášení živnosti volné a vázané.

Podnik jednotlivce, tj. podnik fyzické osoby, je vlastnictvím jediné člověka. Jeho výhodou je potřeba menšího kapitálu a minimální regulovanost státem. Nevýhodou je obtížný přístup ke kapitálu, neomezené ručení za dluhy společnosti a jasně ohraničená doba existence firmy, jež je definována délkou života majitele. Podnik jednotlivce je obvykle založen ve formě živnosti. Definice živnosti je vymezena zákonem č.455/1991 Sb., o živnostenském podnikání a je vymezena jako: „soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených zákonem.“ Živnost jsou oprávněné provozovat fyzické nebo právnické osoby, které splní podmínky stanovené tímto zákonem. Fyzická osoba se může stát živnostníkem, splní-li všeobecné podmínky provozování živnosti, jako jsou věk nad 18 let, způsobilost k právním úkonům nebo bezúhonnost. Kromě všeobecných podmínek provozování živnosti jsou zákonem stanoveny ještě zvláštní podmínky provozování živnosti, kterými jsou odborná či jiná způsobilost pro specifické typy živností.

Živnosti je možné rozdělit na ohlašovací, které po splnění zákonem stanovených podmínek mohou být vykonávány na základě ohlášení a živnosti koncesované, které smějí být realizovány pouze na základě koncese.

Obrázek 4.1: Druhy živností



Zdroj: [24]

Živnosti ohlašovací rozlišujeme dále na živnosti řemeslné, vázané a volné. Řemeslnou živností je živnost s podmínkou provozování živnosti na základě vyučení v oboru a vykonání praxe. Vázanou živností je živnost, kterou je možné provozovat na základě specifických odborných znalostí definovaných speciálně pro každou jednotlivou živnost. Pro provozování živnosti je vyžadován průkaz způsobilosti. Třetím typem živnosti je volná živnost a je pro ni typické, že není nutné dokazovat odbornou způsobilost pro její provozování.

Živnosti koncesované jsou provozovány pouze na základě udělení koncese příslušným živnostenským úřadem. Udělení koncese je možné pouze při splnění speciálních podmínek, které jsou v živnostenském zákoně, resp. v jeho příloze specifikovány. Jedná se o požadované vzdělání, absolvování speciálních kurzů ve formě rekvalifikace apod. Jak uvádí Synek [3] živnosti je dále možné dělit dle předmětu podnikání a to na obchodní, výrobní a poskytující služby. [25]

Podnikatel dokazuje zisk živnostenského oprávnění výpisem ze živnostenského rejstříku, které není možné přenést na další osobu.

Nesplňuje-li sám podnikatel zvláštní podmínky provozování živnosti, pak je možné provozovat živnost prostřednictvím odpovědného zástupce. Také na něj se vztahují všeobecné podmínky pro provozování živnosti. Odpovědným zástupcem se může stát fyzická osoba ustanovená podnikatelem, která je zodpovědná za „řádný provoz živnosti a za dodržování živnostenskoprávních předpisů a je k podnikateli ve smluvním vztahu.“ Odpovědného zástupce musí ustanovit podnikatel, který je fyzickou osobou nesplňující zvláštní podmínky pro provozování živnosti a dále podnikatel, který je právnickou osobou a zakládá živnost vyžadující pro provozování splnění zvláštních podmínek. Odpovědným zástupcem může být pro právnickou osobu člověk, který je jejím statutárním orgánem či jeho členem a který dle stanov zákona funkci odpovědného zástupce může vykonávat. Zákonem o živnostenském podnikání je určena povinnost podnikatele zajistit účast odpovědného zástupce při provozování živnosti v potřebném rozsahu.

Fyzická nebo právnická osoba hodlající provozovat ohlašovací živnost provede ohlášení na živnostenském úřadě a ve formuláři k tomu sloužícímu uvede potřebné údaje, jako jsou kromě jména a příjmení podnikatele, příp. odpovědného zástupce, místo a předmět podnikání atd., viz příloha A – „Jednotný registrační formulář“ (dále jen JRF). Formulářem je možná registrace u živnostenského a finančního úřadu, vůči správě sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovně, popř. úřadu práce v případě nabídky volného místa pro uchazeče o práci. Kromě popisované možnosti je možné vyplnit ve formuláři JRF pouze informace týkající se živnostenského úřadu a ostatní úřady informovat o založení živnosti osobně.

Zakladatel musí přesně specifikovat předmět podnikání. U ohlášení živnosti volné se uvedou obory podnikání z přílohy živnostenského zákona, které budou v podniku vykonávány (příloha B). U vázané živnosti je název oboru uveden v další samostatné příloze živnostenského zákona.

Po splnění všech zákonem stanovených podmínek je proveden do pěti dnů ode dne doručení ohlášení zápis do živnostenského rejstříku a následně je podnikateli vydán výpis. Právo provozovat živnost má podnikatel v případě ohlašovací živnosti ode dne ohlášení živnosti živnostenskému úřadu a v případě koncesované živnosti ode dne nabytí právní moci rozhodnutí o udělení koncese. Živnostenské oprávnění zaniká například úmrtím podnikatele, pokud v provozování živnosti nepokračují dědicové, správce dědictví nebo insolvenční správce a dále uplynutím doby v případě založení živnosti na dobu určitou či rozhodnutím živnostenského úřadu o zrušení oprávnění. [25]

4.4.1 Výhody a nevýhody živnosti

Jako každá právní forma podnikání má i živnost své výhody a nevýhody. Je jen na zakladateli, aby je pečlivě uvážil a zhodnotil, zda všechna pozitiva převáží nad negativy.

Mezi hlavní výhody živnosti patří:

- rychlost založení podniku,
- nízké počáteční náklady,
- samostatnost podnikatele ve věcech rozhodování,
- nedělitelnost zisku, který je zcela ponechán ve vlastnictví podnikatele.

Nevýhodami jsou:

- ručení podnikatele celým svým majetkem,
- obtížné získávání cizího kapitálu,
- osobní účast v právních vztazích s dopadem nejen na podnikatelskou činnost.

4.5 Postup založení živnosti

Z uvedené charakteristiky živnosti již některé kroky vlastního procesu založení podnikání vplynuly, ale přesto je pro přehlednost uvedena chronologická posloupnost jednotlivých kroků předcházejících vzniku podniku.

1. Ohlášení živnosti ohlašovací prostřednictvím Jednotného registračního formuláře (JRF) při splnění podmínek trvalého pobytu na území České republiky, dosažení věku nad 18 let, způsobilosti k právním úkonům a bezúhonnosti.
2. JRF je možné podat u obecního živnostenského úřadu, tzv. centrálního registračního místa nebo ho zaslat na úřad písemnou či elektronickou formou. V případě elektronického podání musí být zaručen elektronický podpis nebo může být dokument zaslán do datové schránky živnostenského úřadu. Žádost je možné podat i osobně na kontaktní místo veřejné správy, tzv. Czech POINT nacházející se například na vybraných obecních a krajských úřadech a provozovnách České pošty. [26]
3. Zakladatel musí doložit právní důvod užívání prostor používaných k výkonu podnikání lišících se od místa trvalého bydliště zakladatele. Dokladem může být například nájemní smlouva nebo souhlas vlastníka nemovitosti.
4. Potvrzení o zaplacení správního poplatku. Správní poplatek činí při ohlášení živnosti, díky níž vstupuje podnikatel do živnostenského podnikání 1.000,- Kč, při každém dalším ohlášení

živnosti činí výše poplatku 500,- Kč a to jak při ohlášení jedné nebo při současném ohlášení více živností. Při podání JRF a dalších dokumentů na místě Czech POINT se hradí poplatek 50,- Kč bez ohledu na poplatky související se samotným podáním.

5. V případě živnosti vázané je nutné prokázat odbornou způsobilost, tj. doklady o vzdělání a praxi, osvědčení či oprávnění, popř. autorizaci dle druhu konkrétní živnosti. Prokázání ošetřují tzv. zvláštní podmínky provozování živnosti, které jsou upraveny zvláštními předpisy uvedenými v příloze živnostenského zákona.

6. Zakladatel podniku doloží „Prohlášení odpovědného zástupce“ (příloha C), pokud je ustanoven, tj. v případě, kdy není schopen sám prokázat svoji odbornou způsobilost nebo v případě, že odpovědného zástupce chce ustanovit. Zástupce prohlášením potvrzuje, že souhlasí se svou funkcí. Podepsat se může přímo na úradě, kam se spolu se zakladatelem dostaví nebo musí svůj podpis na formuláři nechat úředně ověřit například u notáře. [26], [27], [28], [29]

Po splnění zákonem daných povinností, resp. doložení všech potřebných dokumentů a informací je podnikateli zaslán nebo předán výpis ze živnostenského rejstříku. Zde je uvedeno identifikační číslo – IČ, které je začínajícímu podnikateli vstupujícímu do podnikání přiděleno. Identifikační číslo je přidělováno pouze jednou, a pokud podnikatel bude provozovat další podnikatelskou činnost je povinen se prokazovat již jednou obdrženým identifikačním číslem i v rámci dalšího ohlášení či žádosti o koncesi. Z uvedeného vyplývá, že IČ se vztahuje k osobě podnikatele a ne k živnosti jako takové. [1]

Zákon č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků stanoví, že je poplatník, který získá oprávnění k podnikatelské činnosti nebo začne provozovat jinou samostatnou výdělečnou činnost do 30 dnů povinen předložit přihlášku k registraci u příslušného správce daně, tj. finančního úřadu pod který podnikatel spadá. Po založení Centrálních registračních míst v roce 2006 na vybraných živnostenských úřadech a zavedení JRF je zákonem stanoveno, že živnostník vyplněním JRF či ohlášením na živnostenském úřadě povinnost splní. Na základě sdělených informací živnostenským úřadem nebo přímo podnikatelem na finančním úřadě je mu přiděleno daňové identifikační číslo, tzv. DIČ, které obsahuje kód "CZ" a kmenovou část tvořenou obecným identifikátorem. DIČ je podnikatel povinen uvádět při styku se správcem daně a slouží i pro identifikaci plátce daně z přidané hodnoty (DPH). Plátce DPH uvádí DIČ na všech svých dokladech, ale neplátci ho uvádět nesmějí z důvodu možné záměny s plátcí. [30], [31]

5 PROBLÉMY SPOJENÉ SE ZALOŽENÍM PODNIKU

Při založení podniku je nutné počítat s mnoha různorodými problémy. Rozhodnutí stát se zaměstnavatelem znamená pro podnikatele veliké rozhodování a zvažování. Když se k tomu přidají ještě úvahy o administrativní náročnosti samotného založení a vzniku podniku je možná až s podivem, že k rozhodnutí založit podnik dospějí každým rokem stovky osob.

5.1 Problémy specifické pro MSP

Existují problémy spojené výhradně se založením a následnou existencí malých a středních podniků. Jako příklad je možné uvést nesystematické zpracování a vyhodnocování informací, k jejichž zisku dochází především z okolí podniku, v němž se realizuje většina ekonomických a sociálních vazeb. Popsaný fakt způsobuje lokální nebo regionální zakotvení podniku a jeho „nemobilnost“. Velký dopad na existenci podniku můžou mít i problémy spojené s nedostatečnou finanční základnou pro technické vybavení podniku, v jehož důsledku dochází ke snižování konkurenceschopnosti s velkými podniky. Problémem, se kterým se potýká velké množství malých a středních podnikatelů a samostatně podnikajících fyzických osob je rovněž nedostatečná kapitálová vybavenost. Další problémy plynou z nedostatečné podpory lidských zdrojů ve smyslu dalšího podnikového vzdělávání.

5.2 Administrativa

„Administrativní zátěží rozumíme náklady, které fyzické či právnické osoby musí vynakládat na splnění informačních povinností, které na ně uvaluje stát prostřednictvím právních norem a další regulace. Součástí jsou i informace povinně poskytované třetím stranám (např. odborům, spotřebitelům, apod.).“ [32]

Podnikání v České republice reguluje velké množství právních předpisů různé právní síly. Podnikatelé mají často pocit, že jednotlivá ustanovení zákonů, vládních nařízení a resortních vyhlášek nemají žádný jiný význam než regulovat a tím administrativně i finančně zatěžovat jejich podnikatelský život. Právní řád České republiky obsahuje řadu duplicitních a nadbytečných úprav potvrzující mnohé podnikatelské domněnky. [33]

Snížení administrativní zátěže bylo stanoveno jako jedna z priorit v rámci Národního programu reformy České republiky a Strategie hospodářského růstu. Již v roce 2005 byl schválen Akční plán snižování administrativní zátěže podnikatelů a v roce 2007 bylo schváleno nařízení vlády snížit administrativní zátěž podnikatelů až o 20% do roku 2010. Spolu se snížením administrativní zátěže podnikatelů by mělo dojít i k úspoře nákladů, které

jsou s administrativou spojené (informační povinnosti vůči státu a dalším osobám). Dle zahraniční praxe přinese dvacetiprocentní snížení administrativní zátěže růst HDP ve výši zhruba 1-1,5%. [34]

„Celkově dosud realizované změny k 31. prosinci 2010 odpovídají úspoře podnikatelů ve výši 11,506 mld. Kč ročně, tj. 15,6% z celkové zátěže naměřené v roce 2005.“ [18], [35]

5.3 Legislativa

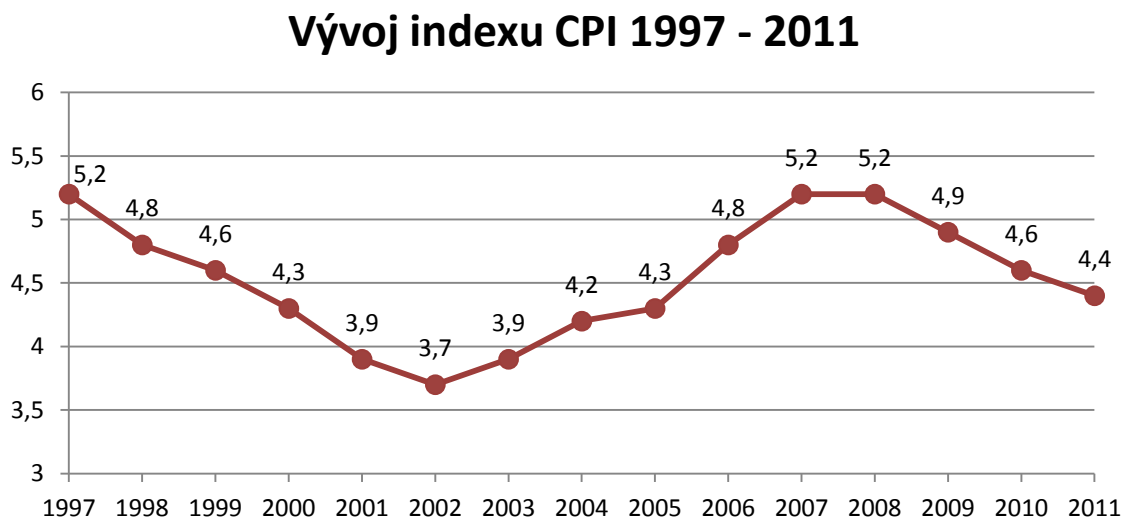
Dalším problémem, který se úzce pojí se založením podniku je problém nepřehledné legislativy, ve které se těžko orientují i její samotní tvůrci, natož jednotliví podnikatelé. Změny v jednotlivých zákonech, které se více či méně dotýkají každodenního života podniku není pro malé a střední podniky možné důsledně sledovat a plně se v nich orientovat.

5.4 Korupce

V souvislosti s problémy vznikajícími při vzniku podniku je potřeba zmínit i “parazita“ dnešního podnikatelského prostředí v podobě korupce. S korupcí v různé formě se setkává mnoho podniků a nemusí jít jen o ty, které mají zájem o veřejné zakázky. Dlouhé čekací lhůty na povolení či registraci na úřadech, prokázání odborné způsobilosti apod., to je jen namátkový výčet situací, ve kterých může podnikatel s korupcí přijít do styku.

Podle tiskové zprávy mezinárodní nevládní organizace Transparency International má vývoj indexu vnímání korupce CPI (dále jen CPI) v České republice zhoršující se tendenci a v celkovém hodnocení 183 zemí jí hodnoty CPI, řadí na 57. - 59. místo na světě. Zhoršující se trend je zaznamenáván již třetím rokem po sobě. Je zřejmé, že korupce narušuje nezávislé fungování institucí a férové podnikatelské prostředí.

Obrázek 5.1: Vývoj indexu CPI



Zdroj: [36]

Mnohé protikorupční návrhy jsou již předloženy ke schválení, ale i přesto je jejich uvedení do praxe příliš zdlouhavé. V praxi je následné dokazování korupčního jednání těžko proveditelné a sankce za poskytnutí úplatku či za jeho přijetí nejsou natolik vysoké, aby je společnost vnímala jako zstrašující.

Situaci nepomáhá ani špatná vymahatelnost práva související s délkou soudních sporů a trvání následných trestů. Není výjimkou deset let trvající soudní spor končící promlčením spáchaného činu. I to přispívá k tvorbě vhodného prostředí pro vznik a růst korupce.

6 PODNIKATELSKÝ CÍL

Podnikatelka Bc. Eva Lisá se po zvážení různých právních forem podnikání rozhodla pro založení podniku formou živnosti jako fyzická osoba. Na všech oficiálních dokumentech, jako jsou formuláře, razítka a vizitky vystupuje jméno této fyzické osoby. Podnikatelka však používá pro svou firmu název Lyžařská škola LYŽKA. Název je odvozen ze slov lyžařská škola a bere v úvahu možné firemní logo a maskota, který bude pro klienty ze zákaznické skupiny děti dobře zapamatovatelný.

Obrázek 6.1: Návrh podnikového loga



Zdroj: vlastní návrh

Formou živnosti hodlá založit lyžařskou školu, která bude nabízet výuku lyžování a snowboardingu. Výuka bude probíhat na svazích Šumavy a lekce budou realizovány vždy v rámci jednoho víkendového dne, tj. v sobotu nebo v neděli. Předem sjednaní klienti budou na místo výuky dovezeni soukromým autobusem z nástupních míst v Plzni a okolí, na která budou po skončení výuky opět dopraveni zpět.

Nejedná se o školu se sídlem a provozovnou v konkrétní horské oblasti, která své služby nabízí cizincům, ale o školu postavenou na systému uspokojení potřeb českého zákazníka. Provozování lyžařské školy je pro podnikatelku vedlejší výdělečnou činností, jelikož je výuka lyžování a snowboardingu sezónní činností a podnikatelka ji bude realizovat zároveň se svým zaměstnáním.

6.1 Založení lyžařské školy

Založení lyžařské školy je provedeno formou živnosti volné a živnosti vázané ohlášením na obecním živnostenském úřadě (Centrálním registračním místě) prostřednictvím Jednotného registračního formuláře (JRF).

Pro potřeby JRF je nutné vybrat předmět podnikání. U živnosti volné se pouze vyznačí čísla oborů činnosti na seznamu oborů činností náležejících do živnosti volné „výroba, obchod a

služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona“ (příloha B). Výčet oborů je součástí přílohy č. 4 zákona o živnostenském podnikání. Zmiňované přílohy 1 až 3 se týkají řemeslné, vázané a koncesované živnosti. Při pečlivém uvážení předmětu podnikání, v rámci něhož je zohledněna budoucnost lyžařské školy pro nadcházející sezóny došlo k výběru předmětu podnikání č. 71, 72, 73 a 74. V rámci nařízení vlády č.278/2008 Sb. je stanovena obsahová náplň živností řemeslných, vázaných, volných i koncesovaných.

V rámci předmětu podnikání č. 71 se jedná o provozování cestovní agentury a průvodcovskou činnost v oblasti cestovního ruchu, kde je obsahově definována i nabídka a prodej sportovních aktivit za účelem relaxace a rekondice, zprostředkování či přímo zajištění účasti na sportovních a společenských akcích a případné zprostředkování prodeje dalších služeb spojených s rekreací a odpočinkem.

V předmětu podnikání č. 72 „Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti“ je mimo jiné definována jiná mimoškolní výchova a vzdělávání, zejména vedení akcí a zajišťování výchovných, relaxačních a vzdělávacích programů pro účastníky akce.

Kvůli obsahovému zařazení provozování akcí sloužících zábavě a akcí spočívajících v jejich organizačním a technickém zajištění byla jako předmět podnikání zvolen předmět podnikání č. 73 nesoucí název „Provozování kulturních, kulturně-vzdělávacích a zábavních zařízení, pořádání kulturních produkcí, zábav, výstav, veletrhů, přehlídek, prodejních a obdobných akcí“.

Hlavním oborem podnikání je pro podnik předmět oboru č. 74 „Provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti“ ve kterém jsou mimo jiné specifikovány činnosti spojené s poradenstvím a metodikou nabízené služby při provozování tělovýchovných zařízení a zařízení pro regeneraci a rekondici. Jsou zde vymezeny činnosti sloužící podpoře a propagaci sportu, pod které činnost lyžařských škol spadá. [37]

V rámci přílohy č. 2 ke stejnému nařízení vlády je vymezena obsahová náplň vázané živnosti „Poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti“ následujícím způsobem: „Výuka dovedností příslušného sportovního odvětví a s tím spojené organizování sportovní činnosti pro jednotlivce a skupiny, včetně půjčování sportovního nářadí, náčiní a technických sportovních prostředků. Vedení veřejných tělovýchovných a sportovních škol.“

V živnostenském zákoně je dále definována podmínka, kterou je nutné pro povolení poskytování tělovýchovných a sportovních služeb splnit. Podnikatelka však využije možnosti

ustanovit odpovědného zástupce, který bude podmínky pro povolení provozování živnosti splňovat.

Obrázek 6.2: Výtah z přílohy č. 2 k živnostenskému zákonu č.455/1991 Sb

Poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti*)	a) vysokoškolské vzdělání ve studijním programu a studijním oboru zaměřeném na tělesnou kulturu, tělovýchovu a sport, nebo	*) ohlašovatel vymezí předmět podnikání podle § 45 odst. 4 věty první zákona č. 455/1991 Sb., ve znění zákona č.130/2008 Sb., v souladu s předloženými doklady o odborné způsobilosti
	b) vyšší odborné vzdělání v oboru vzdělání zaměřeném na tělesnou kulturu, tělovýchovu a sport, nebo	
	c) osvědčení o rekvalifikaci nebo jiný doklad o odborné kvalifikaci pro příslušnou pracovní činnost vydaný zařízením akreditovaným podle zvláštních právních předpisů, nebo zařízením akreditovaným Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, nebo ministerstvem, do jehož působnosti patří odvětví, v němž je živnost provozována	

Zdroj: [25]

Vztah podnikatelky s odpovědným zástupcem je nutné dle stanov živnostenského zákona smluvně ošetřit a na požádání živnostenského úřadu prokázat. Zákonem však není smluvní vztah blíže specifikován. V případě založení Lyžařské školy LYŽKA bude úlohu odpovědného zástupce plnit manžel podnikatelky Ing. Roman Lisý. Vzhledem k tomu, že mezi manželi nemůže vzniknout pracovněprávní vztah (dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti, pracovní poměr) je nutné situaci vyřešit jiným způsobem. Po konzultaci s právním zástupcem byla zvolena jako nejvhodnější tzv. inominátní, tj. nepojmenovaná smlouva, která vytváří mezi manželi občanskoprávní vztah.

Kromě vyplnění Jednotného registračního formuláře, kde jsou základní informace o odpovědném zástupci uvedeny musí ještě sám odpovědný zástupce vyplnit, resp. podepsat „Prohlášení odpovědného zástupce“ (příloha C). Pro zjednodušení situace bude podpis na formuláři realizován přímo na živnostenském úřadě, aby nebylo nutné nechat podpis notářsky ověřovat. Odpovědný zástupce předloží doklad o odborné způsobilosti v podobě Osvědčení „Cvičitel lyžování“ Českého svazu lyžařských škol a Osvědčení „Cvičitel lyžování“ Svazu lyžařů České republiky. Obě osvědčení vydaly instituce akreditované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Na základě předložených dokumentů je možné specifikovat předmět

podnikání na živnostenském oprávnění, resp. na výpisu ze živnostenského rejstříku jako „Poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti lyžování“.

V JRF se ještě doplní informace o daňové registraci. Prostřednictvím podání JRF na živnostenském úřadě se podnikatelka hlásí k dani z příjmu fyzických osob. Vzhledem k tomu, že podnikatelka nepředpokládá, že by roční obrat lyžařské školy přesáhl 1 mil. Kč, nebude povinna být plátcem DPH.

Mimo daňovou registraci vyplňuje podnikatelka ještě oznámení správě sociálního zabezpečení a oznámení zdravotní pojišťovně. V rámci těchto částí JRF je oznámeno na příslušné úřady zahájení samostatné výdělečné činnosti. Vzhledem k charakteru podnikání se nevyplňuje část „oznámení pracovního místa“.

Po vyplnění JRF a prohlášení odpovědného zástupce je živnost ohlášena a jsou splněny všechny podmínky související se zvoleným předmětem podnikání.

6.2 Výběr místa podnikání

Místem podnikání je „místo, odkud podnikatel svou činnost řídí, organizuje a plánuje.“ Podnikatel má jedno místo podnikání, které je zapsané v obchodním či živnostenském rejstříku. Živnostenský zákon (§ 31) definuje jednu z povinností podnikatele týkající se místa podnikání. Podnikatel je povinen viditelně označit obchodní firmou (právnícké osoby), názvem nebo jménem, příjmením a identifikačním číslem objekt, ve kterém má místo podnikání, liší-li se od místa bydliště. V případě, že je místo podnikání odlišné od trvalého pobytu, pak je podnikatel na žádost živnostenského úřadu povinen prokázat vlastnické, užívací nebo jiné podobné právo k objektu či prostorám, ve kterých místo podnikání pro potřeby živnosti stanovil.

Pro potřeby lyžařské školy bude místem podnikání místo trvalého bydliště podnikatelky.

Důležitějším místem než je místo podnikání je však pro existenci školy lokalita, ve které bude podnikatelský záměr realizován. Právě na správné volbě vhodného lyžařského areálu je postavena velká část úspěšné a dlouhodobé existence lyžařské školy. Proto je výběr nejvhodnější lokality proveden na základě vícekritériálního hodnocení variant realizovaném v kapitole č. 8 diplomové práce.

6.3 Poslání podniku

Emil Vacík a Milan Šulák [4] vymezují poslání jako časově neomezené ohraničení důvodů existence podniku. Poslání shrnuje, čeho chce podnik dosáhnout, jaký je důvod jeho existence a čím je pro potenciálního zákazníka jedinečný. Uvádí, jaké produkty, popř. služby mají naplnit činnost firmy. Jako hlavní oblast zájmu musí být trh a specifičnost podnikatelské strategie, na kterou se bude podnik orientovat. Kromě uvedené primární oblasti zájmu musí být při tvorbě poslání vzaty v úvahu možné vlivy prostředí podniku.

James Donnelly, James Gibson a John Ivancevich definují smysl poslání jako snahu „poskytnout všem zaměstnancům firmy jasnou představu o zaměření a významu podnikatelských činností organizace. Je třeba, aby všichni zaměstnanci bez ohledu na jejich postavení u firmy měli pocit, že jejich práce je s posláním v souladu.“ [12]

Posláním lyžařské školy LYŽKA je snaha o poskytování kvalitních služeb klientům v prostředí šumavského svahu v lyžařském areálu Špičák.

Základní myšlenkou podniku je maximalizace spokojenosti klientů. Podnik bude poskytovat rozmanité služby bez ohledu na věk, předchozí zkušenosti či vybavení klientů. K jejich požadavkům bude přistupovat individuálním způsobem.

Podnik chce poskytnout klientům rozmanitou nabídku služeb, které je osloví svým inovativním přístupem a využitím nových technologických možností při výuce. Dále chce uspokojit požadavky zákazníků poskytnutím kvalitních lektorských znalostí instruktorů zábavnou formou a způsobem minimalizujícím strohou teorii a maximalizujícím praktickou část výuky.

6.4 Vize podniku

„Obsahem vize jsou činnosti, které se zaměřují na určování cílů podniku a způsobů, postupů, a prostředků, jak těchto cílů dosáhnout.“ Vize je již časově konkrétní a obsahuje detailní plánování budoucnosti. [4]

Vizí podniku pro časový horizont následujících tří let je dosáhnout finanční stability podniku a růstu tržeb a získat si postavení významného vzdělávacího centra v oblasti lyžování a snowboardingu.

Vizi je možné rozpracovat na následující komponenty:

Zákazníci strategického záměru

Podnik bude usilovat o maximální uspokojení potřeb svých klientů a přistupovat k jejich požadavkům individuálním způsobem s ohledem na jejich schopnosti a vybavení. Podnik bude usilovat o poskytování tradičních služeb novým pojetím a přístupem a nabízet tak atraktivní výcvik i pro klienty, kteří by v konkurenčních školách nenalezli uspokojivý produkt. Zákazníky podniku budou nelyžaři i lyžaři všech věkových kategorií, začínající snowboardisté i zkušení snowbordáci hledající na svahu adrenalin a zábavu.

Produkt a jeho výjimečnost

Výjimečnost nabízeného produktu bude založena na moderním a atypickém přístupu k výuce klasického i moderního lyžařského stylu a snowboardingu. Jednotlivé lekce budou zodpovědně vedeny profesionálními instruktory, kteří budou mít jako prioritu plné uspokojení všech zákaznickových přání.

Popis trhu a jeho segmentů

Podnik chce výuku realizovat na šumavských svazích v lyžařském areálu poskytujícím rozmanité služby pro potřeby klientů lyžařské školy všech věkových skupin.

Technické, technologické a užité přednosti produktu

Společnost chce nabízet svým klientům lektorsky velmi kvalitně propracované lekce, které budou klienty učit lyžařskému a snowboardovému umění zábavným a srozumitelným způsobem. Vysokou kvalitu jednotlivých lekcí chce nejen udržet, ale i nadále zvyšovat a důsledně kontrolovat. Podnik, resp. zakladatelka podniku si je vědoma, že kvalita lekcí je zajištěna hlavně osobou instruktora, popř. jeho pomocným instruktorem.

Strategie záměru

Strategií záměru je zajištění finanční stability společnosti a vylepšování celkové finanční situace a společenského postavení v povědomí široké veřejnosti.

Filozofie záměru

Filozofií záměru je prostřednictvím spolupráce s kvalitními moderně smýšlejícími instruktory lyžování a snowboardingu dosáhnout výše zmiňovaných cílů a naplnit poslání podniku.

Veřejná image

Lyžařská škola bude dodržovat veškerou platnou legislativu a etické standardy. Zvláště k životnímu prostředí.

Sociální koncepce

Sociální koncepce podniku je založena na spolehlivosti a respektu ze strany klientů, dodavatelů, zaměstnanců i široké veřejnosti.

6.5 Strategické cíle podniku

Strategické cíle podniku jsou koncové body, ke kterým směřuje naplňování poslání a vize společnosti a které jsou zabezpečovány nepřetržitým vykonáváním různých činností podniku. Cíle je třeba určovat ve všech oblastech, které mají vliv na výkonnost a dlouhodobou prosperitu podniku. Stanovení dlouhodobých cílů je jedním ze základních kroků, který je třeba provést před samotnou formulací strategie. Cíle vycházejí z vize podniku a měly by navazovat na výchozí stavy, ve kterých se organizace nalézá. Měly by respektovat možnosti podniku a samozřejmě být v souladu s jeho posláním. Pokud je cílů více, je třeba je vzájemně sladit, aby nedošlo k jejich střetu.

Cíle musí být jasně formulované, měřitelné, náročné, ale dosažitelné a časově vymezené. Uvedené vlastnosti jsou důležité pro následnou kontrolu plnění daných strategických cílů. Dobře definovaný cíl musí být SMART [4], tj.:

- specific (specifický)
- measurable (měřitelný)
- achievable (dosažitelný)
- result oriented (realistický, orientovaný na výsledek)
- time framed (časově vymezený)

S ohledem na vizi podniku si Lyžařská škola LYŽKA stanovila následující strategické cíle:

Tržní cíle

- rozšíření nabídky kurzů pro dospělou klientelu i do lyžařského areálu v Bavorském lese ve formě dopolední výuky lyžování či snowboardingu a odpolední výuky s využitím snowbladů či volnými jízdami
- rozšíření nabídky kurzů pro seniory ve formě dopolední výuky lyžování či snowboardingu a odpoledního výletu do okolí Železné Rudy (pasivní či aktivní relaxace), příp. do Bavorského lesa

Zákaznické cíle: navýšení počtu zákazníků na sobotní den kurzu o 100% a zajistit tak naplnění druhého autobusu

Provozní cíle: udržení kvality poskytovaných služeb na základě spolupráce s profesionálními dodavateli (autobusová doprava, obědy, služby lyžařského areálu) a zkušenými instruktory, aby si zákazníci pro další zimní sezonu opět vybrali nabídku Lyžařské školy LYŽKA

Marketingové cíle:

- zvýšit povědomí o podniku díky marketingovým krokům (internetové prezentaci) a díky pozitivním referencím spokojených klientů, příp. jejich rodičů a tím zároveň přispět k naplnění zákaznických cílů
- vnímání podniku svým okolím jako konkurenceschopný, stabilní a úspěšný prostřednictvím poskytování kvalitních služeb na úrovni, individuální péči o zákazníky a ekologicky zodpovědným chováním

Finanční cíle:

- investice do vybavení pro výuku klientů každý rok ve výši 10% ze zisku
- dosažení zisku do tří let od vzniku podniku

Personální cíle:

- zajistit lékařský dohled nad konáním výuky na svahu v rámci všech kurzů a v rámci výuky v Bavorském lese
- snížit fluktuaci instruktorů na 5% a tím vytvořit pevnou základnu instruktorů lyžování a snowboardingu

6.6 Strategie k dosažení cílů

Strategii je možné definovat jako postup nebo způsob, jakým je možné v rámci předem zvoleného časového horizontu naplnit poslání a dosáhnout vytyčených strategických cílů. Pro dosažení stanovených cílů je možné využít některou z následujících strategií nebo využít jejich kombinaci. [4]

Proniknutí na trh je intenzivní strategie, jejímž cílem je zvýšit podíl na trhu současnými produkty s podporou marketingových nástrojů. Růst podílu na trhu současných lyžařských škol na základě vysoké kvality nabízených služeb s cílem dosáhnout růstu tržeb za pomoci internetové prezentace a letáků v prostorách, kde se pohybují cílové skupiny zákazníků, jimž jsou služby určeny.

Další intenzivní strategií je rozvoj trhu, při kterém jsou realizovány současné produkty na novém segmentu trhu. Strategie bude využita při rozšíření služeb pro zákazníky z řad dospělých do lyžařského areálu v Bavorském lese.

Jednou z možných strategií, která napomůže splnění stanovených cílů je horizontální diverzifikace patřící do diverzifikačních strategií. Horizontální diverzifikace je založena na znalostech současného trhu a přichází nový produkt nové generace. Využitím této diverzifikační strategie bude zaveden zcela nový kurz určeným zákazníkům z řad seniorů.

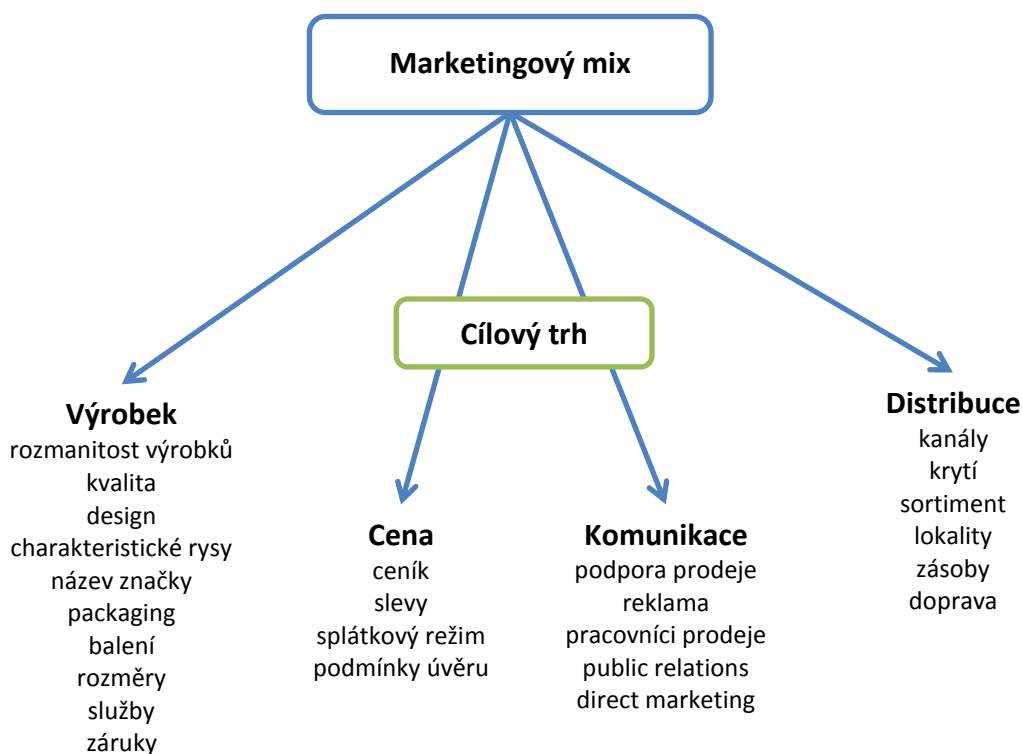
7 OBCHODNÍ TAKTIKA – MARKETINGOVÝ PLÁN

„Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují prostřednictvím tvorby nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními.“ Autorem uvedené definice marketingu je Philip Kotler a Kevin Keller. [5]

Mimo definování pojmu marketing je rovněž potřebné vymezit marketingové aktivity.

„Jeden z tradičních popisů marketingových aktivit hovoří o marketingovém mixu, který byl definován jako soubor marketingových nástrojů, jež používají firmy k dosažení svých marketingových cílů.“ Nástroje je možné rozdělit do 4 základních skupin, které jsou nazývány 4 P marketingu. Jsou jimi výrobek, cena, komunikace, distribuce (Product, Price, Promotion a Place). Pod každým P je možné uvést dílčí marketingové proměnné, které jsou zobrazeny na níže uvedeném obrázku.

Obrázek 7.1: Marketingový mix



Zdroj: [5]

7.1 Výrobek (Product)

Philip Kotler [6] uvádí, že „základem každého podnikání je produkt nebo nabídka. Cílem podniku je dosáhnout toho, aby produkty či nabídky odlišil od ostatních a zlepšil způsobem, který přiměje cílový trh, aby preferoval a dokonce za ně platil i vyšší cenu.“

Z pohledu marketingu služeb je podle Jany Boučkové [7] službou míněna aktivita či komplex aktivit, jejichž podstata je více či méně nehmotná. Poskytování služby se realizuje ve vzájemném působení s poskytovatelem, tj. s jeho zaměstnanci, stroji nebo zařízením. Službě může, ale nemusí být přítomen hmotný výrobek a není provázána vznikem vlastnických vazeb, tj. nedochází k převodu „hmotného“ vlastnictví. Cílem poskytování služeb je uspokojení potřeb a požadavků zákazníků. Základní charakteristiky odlišující hmotné a nehmotné statky jsou tzv. 4 N a uvádějí, že statky jsou nehmotné, nestálé, neoddělitelné.

Charakteristiku nabídky lyžařské školy LYŽKA je možné rozlišit podle cílových zákaznických skupin, kterým jsou služby z nabídky určené. Výuka je koncipována jako základní 7 denní kurz (7 sobot/nedělí) včetně oblíbené karnevalové lekce nebo jako zkrácený 5 či 6 denní kurz (5 nebo 6 sobot/nedělí) z důvodů rodinných rekreací, jarních prázdnin atd. Základní kurz trvá standardně 7 lekcí, účastník je při první lekci zařazen do družstva dle svých znalostí. Osvojí si základní lyžařské a snowboardové dovednosti, naučí se bezpečnému pohybu na horách, jízdě na vleku a bude se dále zdokonalovat. Zkrácený kurz je kurz, kdy si klient zaplatí 5 nebo 6 výukových lekcí a v přihlášce nadefinuje termíny, kdy se zúčastní výcviku. Systém by měl klientovi zajistit, aby neplatil za lekce v termínech, kdy ví se nemůže kurzu zúčastnit (např. z důvodu jarních prázdnin, rodinné rekreace, školních lyžařských výcviků apod.). Kurzy je možné volit s dopravou najatým autobusem nebo bez dopravy, kdy je klient ve smluvenou dobu přítomen na svahu a je přiřazen ke svému družstvu a instruktorovi.

Originalita nabídky lyžařské školy LYŽKA spočívá ve výuce v malých skupinách klientů a individuálním přístupu mladých instruktorů, kteří mají vždy za cíl maximální uspokojení klientových přání. Velikou výhodou zvyšující celkovou image školy v povědomí široké veřejnosti je přítomnost vlastního lékaře na svahu. V případě problému je lékař přítomen téměř okamžitě a může do příjezdu Horské služby podniknout nezbytné kroky vedoucí ke stabilizaci zdravotního a psychického stavu klienta. Konkurenční výhodou školy je použití nových moderních pomůcek, např. snowbladů (viz 7.1.2) a poskytnutí slev klientům v podobě 10% slevy v obchodě Hannah, 10% slevy v AGS SPORT Karel Mencl a 10% slevy z ubytování v rodinném penzionu v Železné Rudě.

7.1.1 Nabídka služeb pro děti

Nabídka služeb pro děti se týká výuky lyžování. Kurzy jsou určeny pro děti ve věku 3 až 5 let v doprovodu rodičů. Výuka probíhá na dětském hřišti speciálně vytvořenému pro potřeby výuky nejmenších. Hřiště je vybaveno dětským vlekem, pohyblivým kobercem, figurkami zvířátek a dalšími pomůckami sloužícími k udržení dětské pozornosti a zvýšení jejich spokojenosti na sněhu. Výukový prostor je jasně ohraničen, což zajišťuje bezpečnost malých lyžařů.

Obrázek 7.2: Ukázka figurek na dětském hřišti



Zdroj: [38]

Dítě si vytváří kladný vztah ke sněhu a lyžování a získává základy v podobě pocitu skluzu po sněhové pokrývce. Instruktoři citlivým způsobem přistupují ke každému dítěti a snaží se, aby si formou hry osvojilo základy zimního sportu.

Po konzultaci s odborníky a pediatry se Lyžařská škola LYŽKA rozhodla zavést výuku snowboardingu až pro mládež od 8 let.

7.1.2 Nabídka služeb pro mládež

Nabídka služeb pro mládež je tvořena nabídkou výuky lyžování mládež ve věku od 6 do 18 let a nabídkou výuky snowboardingu pro mládež od 8 do 18 let. Kurzy lyžování se soustředí kromě výuky klasického stylu lyžování i na moderní techniku tzv. carving. Carvingová technika je založena na jízdě po hranách a jsou k ní nezbytné carvingové lyže, které mají vykrojený tvar a měly by tzv. „sami zatačēt“. Kouzlo onoho zatačení je v postavení lyží na hrany, které následně „sami“ vedou oblouk. Lyžařská škola s využitím mnoha výukových metod a cvičení naučí mladé lyžaře správně vést carvingové lyže, aby carvingovou techniku úspěšně zvládli. Carvingová technika je aplikovatelná jen při téměř ideálních sněhových

podmínkách a dokonale upraveném svahu. Proto se výuka soustředí i na „klasiku“ v podobě smýkané techniky, kterou je možné využít za jakékoliv situace, například v hlubokém sněhu, na neupravené sjezdovce nebo za špatných sněhových podmínek. [39]

Existuje několik stylů jízdy na snowboardu, například freestyle, freeride a carving snowboarding. Freestyle snowboarding je především jízda na snowboardu v neupravených terénech a jízda ve snowparcích ve formě nejrůznějších triků a skoků. Touto cestou se lyžařská škola zatím ubírat nechce, ale v případě zájmu zákazníků je schopná nabídnout i tuto formu výuky. Carvingový snowboarding se provozuje na upravených sjezdovkách a jeho charakteristickým rysem je hlavně maximální přenos síly na hranu snowboardu a použití tvrdých bot. Freeridový snowboarding je kombinací freestyle a carvingu a je právě tím, co lyžařská škola svým klientům nabízí. Ve výuce se objevuje postavení snowboardu na hrany v rámci řezaného oblouku i nácvik jednoduchých skoků na přírodních či uměle vytvořených překážkách, které právě dnešní mládež při výuce považuje za nejdůležitější. Výuka probíhá dle úrovně klientů na mírných či ostřejších svazích, popř. v hlubším sněhu. [40]

7.1.3 Nabídka služeb pro dospělé

Nabídka služeb pro dospělé je výjimečná svojí variabilitou. Výuka je určena dospělým, kteří se chtějí vrátit k lyžování po letech a ovládají klasickou techniku. Jejich snahou je naučit se carvingovou techniku lyžování. Nabídka cílí i na lyžaře, kteří by si chtěli vyzkoušet jízdu na snowboardu. Kromě uvedených potenciálních klientů je velká pozornost věnována lyžařům, kteří už na svahu nezažívají nic nového a cítí, že je pomalu lyžování přestává bavit. Pro ně jsou určeny výukové lekce využívající lyže Snowblade značky Sporten, které díky své krátké délce a svým jízdním vlastnostem přináší zcela nový pocit z jízdy na sjezdovce. Lyže Snowblade jsou pro výuku dospělých využívány i v případě, že by se chtěl klient velmi rychle naučit carvingový styl lyžování. Lyže umožňují během krátkého časového horizontu velké pokroky a zároveň zdůrazňují veškeré chyby, kterých se klient například dopouští při základním sjezdovém postoji.

7.1.4 Nabídka služeb pro seniory

Současná nabídka výuky pro seniory je identická s výukou pro dospělé, ale v rámci strategického vývoje bude nabídka pro seniory rozšířena. Nabídka služeb bude koncipována spíše jako aktivně strávený den. Konkrétní náplň dne bude rozdělena na dopolední a odpolední program. Dopoledním programem bude aktivní výuka lyžování a snowboardingu a odpoledne bude naplňovat spíše relaxační aktivita ve formě plavání v bazénu či výletů po

českém či německém okolí lyžařského areálu. Výlety budou zpestřeny možností návštěvy kaváren či restaurací. Instruktor povede dopoledne výuku zimního sportu a odpoledne bude mít na starost program pro seniory.

Počet seniorů se neustále zvyšuje a obrázek moderního seniora se mění a neustále vyvíjí. Odhad počtu osob s nárokem na starobní důchod do roku 2066 (příloha D) dokazuje, že ani výhledově se situace nebude měnit, tj. počet seniorů se bude neustále zvyšovat. [41]

V moderní době zlepšující se úrovně lékařství a medializaci zdravého životního stylu v každém věku dochází ke zvyšující se vitalitě a sportovní aktivitě seniorů. Jejich pohled na podzim života se mění a oni již nechtějí pouze „dožít“, ale ekonomicky neaktivní věk si užít. Právě proto je nabídce pro seniory věnována pozornost a strategickým cílem nabízených služeb je nejen zaujmout je, ale zároveň naplnit jejich představy o aktivně stráveném čase.

7.2 Cena (Price)

Philip Kotler [6] uvádí, že se cena od zbylých složek marketingového mixu liší tím, že produkuje příjmy, zatímco zbývající tři složky vytvářejí náklady.

Cenu je možné chápat jako obnos, za který je výrobek či služba nabízena na trhu. Je projevem hodnoty pro spotřebitele, tj. obnosu, který spotřebitel vynakládá výměnou za užitek, a který mu zakoupený výrobek či služba poskytuje. Skutečná cena se pohybuje mezi úrovní, která je příliš nízká na to, aby umožnila vytvořit zisk, a úrovní tak vysoké, že po zboží není poptávka.

Miloslav Synek [2] výběr metody pro stanovení ceny rozděluje do tří skupin na základě orientace metody převážně na náklady, poptávku nebo na konkurenci. Při nákladově orientované tvorbě cen je cena výrobku stanovena na úrovni nákladů, ke kterým se připočítá zisková přírážka. Poptávkově orientovaná tvorba cen bere jako základ ceny zákazník vnímanou hodnotu výrobku nebo intenzitu poptávky. Poslední metodou tvorby ceny je konkurenčně orientovaná cena, kdy se podnik při stanovení či změně ceny orientuje na výši nebo změny ceny u konkurence a nebere při tom ohled na vývoj nákladů u svého výrobku. Cenu je však potřeba posuzovat v konkurenčním poli referenčních produktů. Spotřebitel totiž hodnotí produkt na základě ceny tak, že má tendenci vyšší ceně přiřazovat i vyšší kvalitu výrobku (zrcadlové vnímání ceny). Při stanovení ceny je nutno zohlednit i cílovou skupinu produktu, která zpravidla kupuje produkty ze „své cenové hladiny“ a odmítá „příliš levné“ i „příliš drahé“ s ohledem na svoji sociální pozici.

Z uvedeného vyplývá, že cena má ambivalentní charakter. Je chybné nasadit cenu příliš vysokou i příliš nízkou a proto je nutné jí posoudit z mnoha úhlů. Základním kritériem ceny je užitek, který produkt přináší. Vyjádření užitku může být substituováno kritérii, jako jsou vztah ceny ke kvalitě, vztah mezi značkou a cenou, vztah mezi cenou našeho a konkurenčního produktu a vztah mezi vnímáním ceny u různých cílových segmentů trhu. Vztah mezi cenou našeho a konkurenčního produktu – benchmarking je jako relace ke vnímané kvalitě konkurenčního produktu posuzována jako nejracionálnější odůvodnění ceny.[7]

7.2.1 Stanovení ceny

Majitelka stanovuje cenu především s orientací na konkurenci, ale bere v úvahu výši nákladů a ochotu zákazníků za nabízené služby zaplatit. Kotler uvádí [5], že „je-li nabídka firmy podobná nabídce hlavních konkurentů, musí se i cena co nejtěsněji přiblížit jejich cenám, pokud firma nechce utrpět ztrátu sníženým obratem“. Lyžařská škola se tedy zaměřila na konkurenční produkty, resp. na vedoucího konkurenta a pokusila se mu cenově vyrovnat. Tabulka konkurentů s vyznačeným vedoucím konkurentem je uvedena v tabulce 7.1.

Tabulka 7.1: Seznam informací o konkurentech

Název školy	Místo podnikání	Výuka-věk	Výuka dospělých	Cena (bez dopravy)		Snowblady
				Sobota	Neděle	
LŠ Logic	LA Nad Nádražím (Šumava)	SKI od 3 let, SNB od 8 let	ano	7 lekcí - 4.950,- (4.190,-)		ano
				6 lekcí - 4.680,- (3.990,-)		
				5 lekcí - 4.490,- (3.750,-)		
SK Arnika Plzeň	Bublava (Krušné Hory)	SKI od 6 let, SNB od 8 let	ne	7 lekcí 4.600,- (3.400,-)	7 lekcí 4.200,- (3.000,-)	ne
				6 lekcí 4.350,- (3.250,-)	6 lekcí 4.050,- (2.850,-)	
				5 lekcí 4.100,- (3.100,-)	5 lekcí 3.080,- (2.700,-)	
Lyžařská škola Racio	Šumava - Pancíř, Špičák Německo - Hoher Bogen, Javor	SKI od 3 let, SNB od 8 let	ano	8 lekcí, 5 lekcí, 4 lekce		ano
				5 lekcí 3.730,-		
Alpinka	Alpalouka, Hofmanky, Pancíř, Špičák Německo - Javor	SKI a SNB od 5 let	ano	6 lekcí 2.980,- (bez oběda)		ne
Sněženky a Machři	Špičák, Vajsovna, Pancíř	SKI od 3 let, SNB od 8 let	ne	6 lekcí 2.900,-		ne
Ski school Špičák	Špičák, LA Nad Nádražím	SKI a SNB od 6 let	ano	6 lekcí 3.000,-	6 lekcí 2.700,-	ne

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 7.2: Výňatek cen kurzovního ze seznamu informací o konkurentech

Škola	LŠ Logic	SK Arnika Plzeň	Lyžařská škola Racio	Alpinka	Sněženy a machři	Schi school Špičák
7 lekcí	4950	4600				
6 lekcí	4680	4350		2980	2900	3000
5 lekcí	4490	3080	3730			

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě tabulky konkurentů a s ohledem na nový vstup na trh byly ceny vícedenních kurzů Lyžařské školy LYŽKA sestaveny tak, jak je uvedeno v níže uvedené tabulce 7.3.

Tabulka 7.3: Ceny vícedenních kurzů

Kurz	Cena kurzu s dopravou	Cena kurzu bez dopravy
Základní kurz 7/7	4.400,-	3.700,-
Zkrácený kurz 6/7	4.100,-	3.400,-
Zkrácený kurz 5/7	3.000,-	2.400,-

Zdroj: vlastní zpracování

Ceny odráží náklady spojené s konáním lekcí a zohledňují cenu dopravy, která je hrazena externímu dopravci.

7.3 Umístění (Place)

Umístění je chápáno ve smyslu sídla společnosti. Pro provozování lyžařské školy není potřeba zřizovat kancelářské prostory a proto je jako místo podnikání stanovené v živnostenském listu adresa trvalého bydliště fyzické osoby zakladatelky.

Místem realizace podnikání je lyžařský areál na šumavských svazích. Vybraný areál je pro účely podnikání, tj. výuku lyžování a snowboardingu nejvhodnější z hlediska vzdálenosti od Plzně i celkové vybavenosti. Vzhledem k charakteru podnikání je právě místo výuky jedno z klíčových kritérií, podle kterých si potenciální klienti lyžařskou školu před začátkem sezony vyberou.

Do výukového areálu jsou klienti dopraveni autobusem z Plzně. Místo odjezdu je vzhledem ke své dobré lokaci stanovené na parkoviště před 1. bránou společnosti ŠKODA v Tylově ulici, naproti Centrálnímu autobusovému nádraží. Zvolené místo odjezdu je vybráno mimo jiné i s ohledem na množství osobních aut, kterými rodiče ráno přivezou své děti, příp.

kterými dospělí klienti sami přijedou a po návratu zpět na parkoviště v Plzni zase odjedou zpět domů. Parkování není zpoplatněno, takže klientům nevznikají žádné další náklady.

Kromě Plzně jako hlavního místa pro nástup klientů do autobusu jsou zvolena ještě místa Tlučná a Vejprnice, která leží na trase autobusu.

7.4 Propagace (Promotion)

Na neztrátovou existenci podniku má klíčový vliv počet zákazníků, kteří se za zboží či za službu rozhodnou zaplatit. Počet zákazníků, kteří by byli schopni se o sortimentu podniku dozvědět prostřednictvím osobního kontaktu je minimální, a proto je nutné využít možnosti pro zvýšení propagace. Díky propagaci se dostanou informace o nabídce podniku ke všem cílovým skupinám potenciálních zákazníků.

Propagace pokrývá všechny druhy komunikačních nástrojů, které je možné rozčlenit do pěti širších kategorií, jako jsou reklama, podpora prodeje, public relations, prodejní personál a přímý marketing. [7]

Je nutné vzít v úvahu charakter nabízených služeb, tj. jejich nehmotnost a to, že výsledek využití služby může být neurčitý. Pro zákazníka je celkové vnímání nabízených služeb velmi podstatné a ovlivňuje následný prodej, proto je pro jejich oslovení využito několik rozdílných způsobů.

7.4.1 Internetové stránky

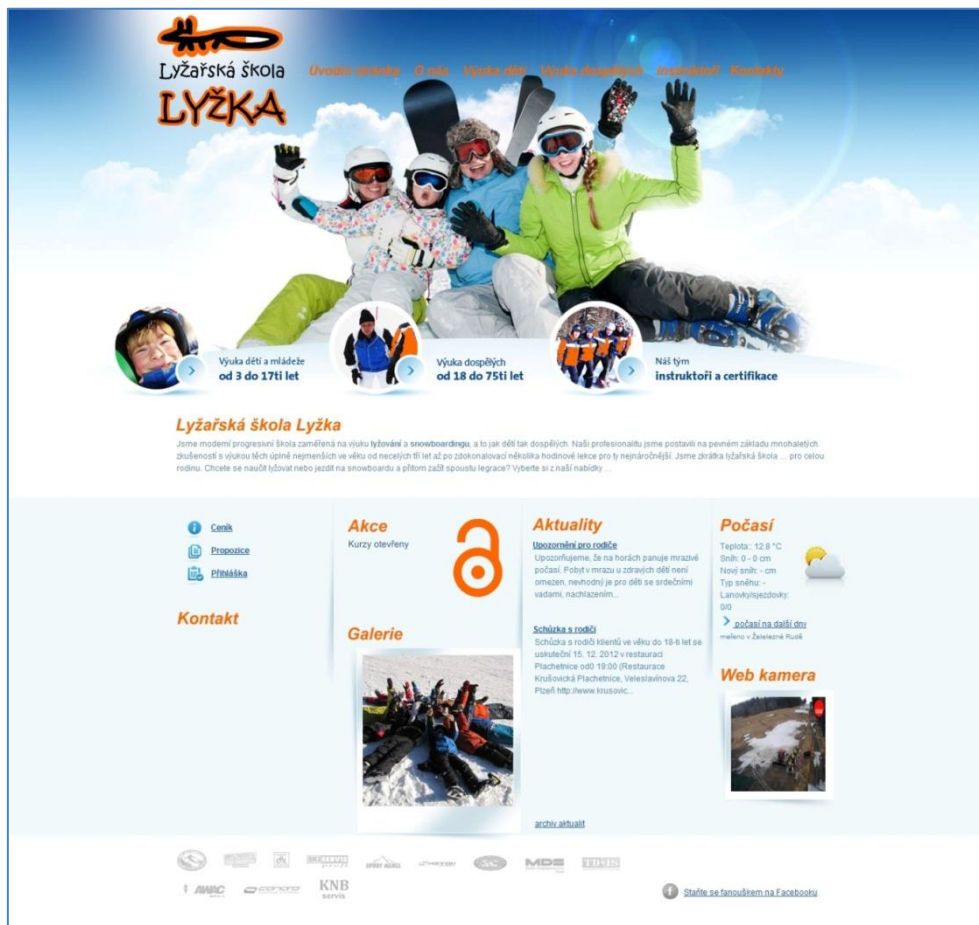
Internet je moderní zdroj informací a je zde možné umístit na vhodně vybrané webové adrese internetovou prezentaci podniku, která potenciálním zákazníkům přiblíží nabízené produkty a služby, představí personál, uvede kontaktní údaje a představí celou filozofii podniku. Prezentace podniku na internetu může představovat první seznámení potenciálního zákazníka s nabízenými službami. Pokud potenciální zákazník patřičně neosloví a nezaujme, bude to znamenat „cestu“ ke konkurenci.

Pro umístění podnikových stránek na internet je potřeba hosting a doména. Hosting zabezpečí, aby stránky fungovaly, a díky doméně stránky mohou začít navštěvovat zákazníci, protože název stránek již vyhledá internetový prohlížeč. Jako nejvhodnější je zvolena internetová adresa www.lyzka.cz, která není obsazená a je možné si ji zaregistrovat. Registrace domény na rok u společnosti Blueboard.cz s.r.o. stojí 199,- Kč, za každý další rok je částka stejná. Pro zlepšení služeb a ochrany dat je potřeba k doméně zakoupit hosting, jehož náklady jsou 95,- Kč za měsíc.

Hosting zahrnuje 20 GB místa na disku, neomezený počet subdomén, neomezený přenos dat, neomezený počet emailových účtů, antispam, antivir, propracované statistiky návštěvnosti a každodenní zálohu dat. [42]

Ukázka internetové prezentace podniku je na obrázku 7.3.

Obrázek 7.3: Návrh internetové prezentace podniku



Zdroj: vlastní zpracování

7.4.2 Propagační plakáty

Dalším možným komunikačním kanálem pro přiblížení se zákazníkům mohou být plakáty. Plakáty musí být na první pohled lákavé a zákazníka zaujmout. Musí z nich být zcela jasné, jaké služby jsou jeho prostřednictvím prezentované, příp. jaká je cena služeb a konkurenční výhoda oproti ostatním subjektům na trhu. Není podmínkou, aby plakáty a webová prezentace měly stejné grafické zpracování, ale je jistě velikou výhodou, když informacemi zahlcený zákazník dokáže firmu, která ho na první pohled zaujala například v dopravním prostředku identifikovat i při pozdějším vyhledání na internetu.

V případě Lyžařské školy LYŽKA plakáty slouží ke dvěma účelům. Prvním je oslovení potenciálních klientů a druhým je oslovení instruktorů lyžování a snowboardingu. Patřičnou pozornost je nutné věnovat i místům pro jejich umístění. Plakáty pro instruktory budou umístěny do budov Západočeské univerzity v Plzni, ve zvýšené míře do prostor sportovišť a Fakulty tělovýchovy a sportu. Plakáty určené zákazníkům se umístí do prostor základních a středních škol v Plzni, popř. do domů pro seniory a prostory Fakulty ekonomické ZČU, kde se realizuje výuka Univerzity třetího věku.

7.4.3 Podnikové oblečení

Pro lyžařskou školu je nejen z marketingových důvodů důležité, aby byla na svahu vidět. Proto jsou instruktorům poskytnuty bundy sladěné do firemních barev, tj. do oranžové a černé barvy, které jsou typické pro lišku. Na bundu je umístěno logo školy, její jméno a na pravém rukávu je umístěna internetová adresa.

Obrázek 7.4: Návrh bund Lyžařské školy LYŽKA



Zdroj: vlastní zpracování

7.4.4 Reklamní slogan

„Reklamní slogan je jakési heslo či motto, které pomáhá upoutávat pozornost ke společnosti či k jejímu produktu.“ Úkolem reklamního sloganu je zaujmout, vzbudit emoce a zároveň sdělit informaci o podniku nebo alespoň o jeho produktu. Slogan je velmi krátký útvar, který by měl být tvořen nejvýše osmi slovy. Slogan může pozici podniku na trhu zlepšit a „zapsat“ firmu do povědomí široké veřejnosti.

Obecný návod, jak vytvořit dobrý a úspěšný slogan neexistuje, ale všeobecně jsou známy mnohé rady a doporučení, které k tvorbě sloganu mohou pomoci.

Vzhledem ke své délce je lepší, když je slogan nositelem pouze jedné myšlenky, protože jinak podnik riskuje, že bude příjemce zahlcen, zmaten a slogan přeplněný významy se mu nepodaří dekodovat a vyhodnotí ho jako prázdný a bezobsažný.

Efektivní slogan se pozná jednoduše díky svým vlastnostem, kterými jsou: stručnost, výstižnost a zapamatovatelnost. [43]

Lyžařská škola LYŽKA si pro reklamní účely, tj. uvedení na plakáty a internetovou prezentaci zvolila jako reklamní slogan:

„Lyžařská škola LYŽKA – aktivní trávení dneška“

Slogan vystihuje strategický cíl školy, kterým je orientace na rozšíření nabídky služeb pro seniory. Navíc i pro začínající podnik má slogan smysl a vystihuje podnikovou image a přístup k volnému času svých klientů.

8 LOKALIZAČNÍ ANALÝZA PŘI VÝBĚRU UMÍSTĚNÍ PODNIKU

Lokalizace lyžařské školy je klíčová pro úspěch podnikání. Výběr nevhodné lokality pro realizaci lyžařských kurzů může odradit potenciální zákazníky a způsobit jejich nedostatek. Volba podnikatelských prostor má dlouhodobé účinky, které není možné v případě nevyhovujících podmínek změnit ze dne na den. Změna stanoviště podnikání je nákladná nejen z finančního, ale i personálního a obchodního hlediska. Špatná volba cílové lokality podnikání může ohrozit celou existenci podniku a znemožnit jeho další rozvoj a setrvání na trhu.

Jiří Ježek [8] rozlišuje tři základní teoretické přístupy k lokalizační analýze, kterými jsou neoklasický, behaviorální a strukturalistický přístup. Neoklasický, resp. normativní přístup opírá hledání nejlepšího stanoviště o dokonalou tržní konkurenci a tendenci trhu dostávat se do rovnovážného stavu. Určuje, jak by se podnikatel měl chovat, aby docílil nejlepšího umístění podniku, a závěry odvozuje z teoretických zákonitostí. Přístup definuje motivaci podnikatele především jako snahu o maximalizaci zisku a samotný lokalizační problém výrazně zlehčuje.

Behaviorální přístup naopak neanalyzuje, jak by se podnik měl chovat, ale jak se reálně chová. Důležitou vlastností behaviorálního přístupu je dynamizace, tj. s rostoucí dobou existence podniku v prvotně zvolené lokalitě může docházet na základě lepšího zpracování informací či poučení se z chyb k prostorovému přesunu podniku nebo jeho činností k novému lokalizačnímu optimu. Nové lokalizační optimum je důsledkem změny požadavků na podnikatelské stanoviště a snahy o udržení konkurenceschopnosti. Behaviorální přístup využívá k analýze empirických poznatků i heuristických postupů lokalizačního rozhodování, které vědomě nehledají optimální řešení, ale snaží se nalézt uspokojivé řešení, které bude mít přijatelné náklady a bude akceptovatelné. Mezi základní heuristické postupy je možno zařadit stupňovitě lokalizační rozhodování, zaměření se na zvlášť důležité faktory, hledání uspokojivého stanoviště, stanovení si minimálních požadavků na stanoviště a imitaci konkurence.

Strukturalistický přístup je založen na tom, že světová ekonomika prochází zcela specifickými vývojovými fázemi, kterými jsou klasický konkurenční kapitalismus, fordismus a postfordismus, a že předpoklady podnikatelských stanovišť se neustále vyvíjejí v čase a jsou důsledkem sociálních procesů. Strukturalisté kladou největší význam na faktor definovaný jako pracovní síla.

V rámci práce nebude lokalizací myšleno prostorové umístění podniku nebo výrobního závodu, ale výběr nejvhodnější lokality pro konání lyžařských kurzů, resp. pro realizaci podnikatelského záměru. Protože se budou lyžařské kurzy realizovat v České republice, ale v rámci strategického plánu se bude aktivita rozšiřovat i na území Německa bude výběr cílit na dvě lokality pro umístění podniku.

8.1 Volba metody pro výběr lokality podnikání

Pro rozhodování o lokalitě je zvolen behaviorální přístup se silným důrazem na heuristický postup. Prvním krokem je provedení stupňovitého lokalizačního rozhodování, kterým je cílový prostor pro budoucí podnikatelské prostředí konkretizován na Českou republiku a oblast Šumavy, resp. Německa a oblast Bavorského lesa. Dalším krokem stupňovitého lokalizačního rozhodování je výběr konkrétní obce a následně stanoviště. Výběr je proveden pomocí lineárního programování v alokační úloze multikriteriálního charakteru. Třetím krokem je zaměření na významné faktory, za které jsou zvoleny faktory zařaditelné do 4 hlavních skupin - doprava, peněžní náklady, jídlo a lyžařský areál. Posledním krokem je hledání uspokojivého stanoviště, což znamená vybrat akceptovatelná kritéria umístění podniku a z lokalit, jež kritéria splňují jedno místo vybrat. Kritériem hledání je zvoleno hodnocení Asociace lanové dopravy (dále jen ALDR), resp. jsou vybrány lokality, které v Kategorizaci lyžařských středisek vypracovaných asociací ALDR a firmy SITOUR mají hodnocení minimálně jednou hvězdičkou. Kategorizace byla vytvořena na základě hodnocení Pisten Gütesiegel, Skiresort International a TÜV – Bayern a jednotlivá označení hvězdičkami poukazují na kvality lyžařských areálů. Na základě popsaného kritéria vznikl seznam 12 českých lyžařských areálů, se kterými bylo dále pracováno v rámci lokalizační analýzy. Pro výběr německých lyžařských areálů bylo zvoleno hodnocení zveřejněné na internetové adrese <http://cz.bergfex.com/bayerischer-wald/#/bayerischer-wald/top10/> [44]. Jedná se o turistické stránky, které získaly ocenění „Turistické stránky měsíce“ od webu Tourismus.de v lednu roku 2010. Na základě zmiňovaného hodnocení byl výběr lyžařských areálů v oblasti Bavorského lesa zúžen na 10 areálů.

Lokalizační analýzu není možné sestavit bez znalostí vícekriteriálního rozhodování. Úlohy vícekriteriálního rozhodování je možné rozdělit na dvě základní skupiny, jak uvádí Josef Jablonský. [9] Rozdělení je provedeno na základě definované množiny rozhodovacích variant. Jsou-li varianty určeny konkrétním výčtem nebo seznamem, jedná se o úlohy vícekriteriálního hodnocení variant. Druhou skupinou jsou úlohy vícekriteriálního programování, kdy jsou

varianty určeny soustavou omezujících podmínek. Předpokládáme-li linearitu všech funkcí obsažených v modelu, jedná se o vícekriteriální lineární programování. Výběr nejvhodnější lokality pro podnikání Lyžařské školy LYŽKA je proveden na základě vícekriteriálního hodnocení variant. V úlohách tohoto typu je vymezena množina rozhodovacích variant $X = \{X_1, X_2, \dots, X_n\}$, které jsou hodnoceny podle kritérií Y_1, Y_2, \dots, Y_k . Pro každou variantu $X_i, i = 1, 2, \dots, n$ je dle uvedených kritérií možné uvést popis vektorem tzv. kritériálních hodnot $(y_{i1}, y_{i2}, \dots, y_{ik})$. Kritériální matice vyjadřuje matematický model úlohy vícekriteriálního hodnocení variant a má tvar:

$$\begin{array}{cccc}
 & Y_1 & Y_2 & \cdots & Y_k \\
 X_1 & \left[\begin{array}{cccc}
 y_{11} & y_{12} & \cdots & y_{1k} \\
 y_{21} & y_{22} & \cdots & y_{2k} \\
 \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\
 y_{n1} & y_{n2} & \cdots & y_{nk}
 \end{array} \right.
 \end{array}$$

v i -tém řádku je vektor kritériálních hodnot varianty X_i .

Využití vícekriteriálního hodnocení variant je možné v mnoha různých oblastech. Například v rámci přijímacích řízení na vysokou školu, hodnocení vyspělosti zemí, hodnocení výrobků a služeb nebo ve výběru lokality pro realizaci investiční akce ve smyslu výstavby rodinného střediska, sídla firmy nebo rodinného domu. Variantami jsou v takovém případě možné lokality určené pro výstavbu a kritériem je možné zvolit cenu pozemku nebo přímo ohodnocení lokality ve speciálně individuálně určených požadavcích.

Při analýze úloh vícekriteriálního hodnocení variant je možné si volit cíle typu výběr jedné varianty, uspořádání variant nebo klasifikace variant. Pro účely zvolené alokační úlohy je vybrán jako nejvhodnější výběr jedné varianty, která je brána jako východisko pro realizaci konečného rozhodnutí. Zvolená varianta je kompromisem mezi rozhodovacími kritérii a nese označení kompromisní varianta. Kompromisní varianta je prioritním cílem při výběru nejvhodnějšího místa pro podnikání. Kromě kompromisní varianty již není podstatné, jaká varianta je druhá nebo další v pořadí za ní.

Pro stanovení kompromisní varianty je potřeba stanovení vah hodnotitelem, resp. je nutné, aby vyjádřil svoje preference. Preference musí být ve vztahu ke zvoleným kritériím, která jsou zahrnuta do matematického modelu. Pro hodnotitele mají kritéria většinou různou důležitost, kterou je ale potřeba vhodně kvantifikovat. Kvantifikované vyjádření důležitosti kritéria je nazváno tzv. vahou kritéria. Váhy kritérií je možné zaznamenat jako váhový vektor:

$$v = (v_1, v_2, \dots, v_k), \sum v_i = 1, \quad v_i > 0$$

S rostoucí důležitostí kritéria roste i jeho váha. Není nezbytné dodržet podmínku velikosti součtu složek váhového vektoru ve výši jedné, ale mnohé metody jednotkový součet vyžadují. Určení vah v numerické podobě je možné provést pomocí metod odhadu vah kritérií, které vychází ze subjektivních informací od hodnotitele a následně přispívají ke konstrukci odhadu vah. Mezi metody odhadu vah kritérií patří metoda pořadí, bodovací metoda, Fullerův trojúhelník nebo Saatyho metoda.

Pro účely lokalizační analýzy je zvolena bodovací metoda, při níž se předpokládá schopnost hodnotitele ohodnotit kritéria pomocí předem definované bodovací stupnice, např. od 1 do 10. Čím je kritérium důležitější, tím je vyšší i bodové ohodnocení. Je-li označeno bodové ohodnocení i -tého kritéria symbolem p_i , pak odhad vah kritérií může být získán ze vztahu:

$$v_i = \frac{p_i}{\sum_{i=1}^k p_i}$$

[9]

8.2 Seznam a mapa lyžařských areálů

Na základě Kategorizace lyžařských středisek vypracovaných spoluprací ALDR s firmou SITOUR a turistických stránek cz.bergfex.com je vytvořen seznam 22 lyžařských areálů v oblasti Šumavy a Bavorského lesa. Areály na území České republiky jsou očíslovány 1 až 12, areály na německém území jsou číslovány od 21 do 30 a definují dohromady množinu rozhodovacích variant. Číslování je zvoleno s ohledem na přehlednost, resp. s cílem vizuálně rozlišit území České republiky a Německa na vytvořených mapách a obrázcích.

Lyžařské areály na území České republiky v oblasti Šumavy jsou očíslovány následovně:

LA 1 – Lipno

LA 2 – Zadov

LA 3 – Kašperské Hory

LA 4 – Špičák

LA 5 – Nad nádražím

LA 6 – Horní Vltavice

LA 7 – Kubova Huť

LA 8 – České Žleby

LA 9 – Belveder

LA 10 Hartmanice

LA 11 – Nezdice

LA 12 – Nové Hutě

Lyžařské areály na území Německa v oblasti Bavorského lesa jsou očíslovány dle níže uvedeného seznamu:

LA 21 – Grosser Arber LA 22 – Hohenbogen LA 23 – St. Oswald – Riedlhütte
 LA 24 – Mitterdorf LA 25 – Haidmühle – Bischofsreut - Frauenberg
 LA 26 – Neureichenau LA 27 – Zwiesel – Skilift Glasberg
 LA 28 – Eck LA 29 – Bodenmais – Silberberg LA 30 – Riedlberg

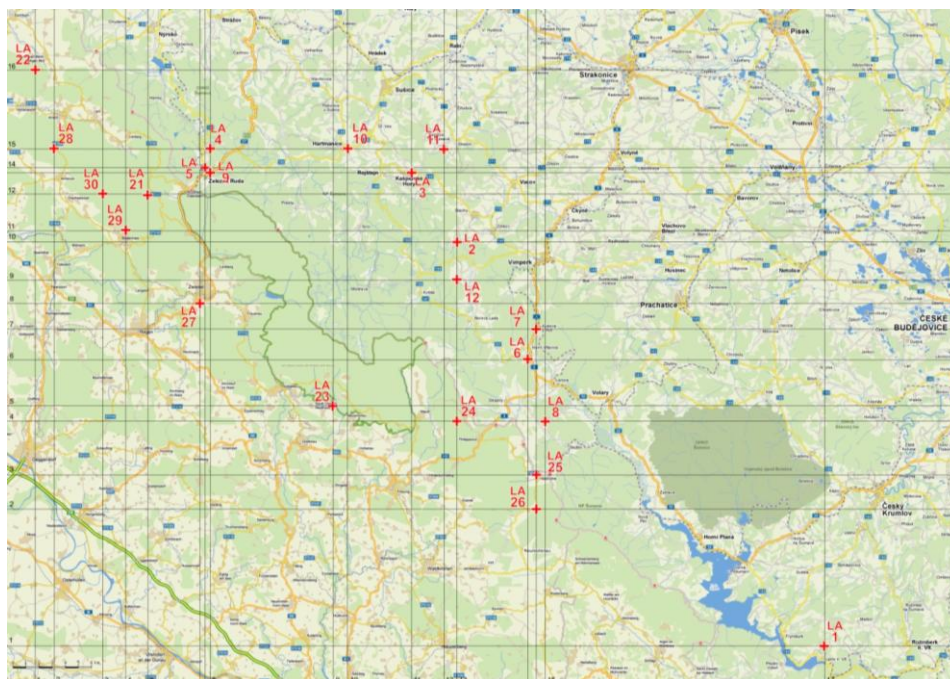
Všechny lyžařské areály (dále jen LA) jsou následně zaneseny do mapy a pro každý z nich je vytvořena souřadnice (i, j) , $i = \langle 1, 16 \rangle$, $j = \langle 1, 17 \rangle$.

 Souřadnice lyžařských areálů

la[[1, 17]] = 1; la[[10, 13]] = 2; la[[13, 11]] = 3; la[[15, 8]] = 4; la[[14, 7]] = 5;
 la[[6, 14]] = 6; la[[7, 15]] = 7; la[[4, 16]] = 8; la[[13, 8]] = 9; la[[15, 10]] = 10;
 la[[15, 12]] = 11; la[[9, 13]] = 12;
 la[[12, 5]] = 21; la[[16, 1]] = 22; la[[5, 9]] = 23; la[[4, 13]] = 24; la[[3, 15]] = 25;
 la[[2, 15]] = 26; la[[8, 6]] = 27; la[[15, 2]] = 28; la[[11, 4]] = 29; la[[12, 3]] = 30;

Zobrazení LA pomocí souřadnicového systému je ilustrováno na obr. 8.1 „Mapa hodnocených LA s geografickým zkršením“. Geografické zkršením je využito s cílem zjednodušit souřadnicový systém pro účely matematického zpracování programem Mathematica verze 7 (dále jen Mathematica). Mapa je ve větším formátu (A3) přiložena v příloze E.

Obrázek 8.1: Mapa hodnocených LA s geografickým zkršením



Zdroj: vlastní s podporou [87], [88], [89]

Pro geograficky věrné zobrazení LA je vytvořena mapa přiložená v příloze E. Jeden dílek na mapě je zde po přepočtu příslušným měřítkem věrným zobrazením 2850 metrů ve skutečnosti. Mapu s geograficky věrným zobrazením nelze použít pro potřeby programu Mathematica kvůli nevhodnému objemu dat. Z toho důvodu je využita mapa s geografickým zkrácením, která má pro potřeby alokační úlohy plnohodnotnou vypovídací hodnotu.

8.3 Skupiny kritérií v hodnocení areálů

Kritéria hodnocení LA jsou volena s ohledem na potřebu pokrytí rozmanitých potřeb klientů. Jednotlivá kritéria tematicky sjednocují 4 skupiny, tj. doprava, náklady, jídlo a sjezdovky. Jako hodnotící parametry dopravy jsou zvoleny informace týkající se vzdálenosti z Plzně a dojezdového času do areálu. Skupinu peněžních nákladů tvoří údaje o ceně za parkovné autobusu, který klienty přiveze do cílového místa výuky a cena permanentky pro děti a dospělé. Skupina jídlo je vytvořena na základě údajů o obědech, které obsahují data o typu a dostupnosti gastronomického zařízení vhodného pro obědy klientů lyžařské školy. Poslední skupinou kritérií je skupina souhrnně nazývaná sjezdovky a hodnotícím parametrem je délka sjezdovek modré, červené a černé barvy.

8.3.1 Hodnocení dopravy

Pro hodnocení dopravy jsou zvoleny údaje v rozdílných jednotkách. Vzdálenost z Plzně je uvedena v kilometrech, ale dojezdový čas je v hodinách, resp. v minutách. Proto je stanovena hodnota tzv. jednotkového kilometru, jehož hodnota je 90 a vyjadřuje maximální povolenou rychlost, kterou je možno při dopravě klientů najatým autobusem dosáhnout. Hodnotou je vynásobena délka dojezdového času a následně je přičtena samotná vzdálenost z Plzně, čímž je dosaženo převodu všech hodnot na shodné měrné jednotky, kterými jsou kilometry.

Tabulka 8.1: Ukázka hodnocení skupiny kritéria doprava u LA 1 až LA 5

Hodnotící parametry / Název areálu	Lipno	Zadov	Kašperské Hory	Špičák	Nad nádražím
Vzdálenost z Plzně (km)	196	110	88	83	84
Dojezdový čas (hod)	2	1	1	1	1
Dojezdový čas (min)	32	39	17	5	6
Převedená doprava na km	424	258,5	203,5	180,5	183
Rozsah 0-10	10	6,097	4,8	4,257	4,316
Rozsah Reverz 10-0	0	3,903	5,2	5,743	5,684

Zdroj: vlastní zpracování

Pro alokační úlohu vícekritériálního typu je potřeba zohlednit preferovanou výši váhy kritéria. V případě dopravy by nejvyšší váhové ohodnocení znamenalo, že je preferovaným řešením nejvíce vzdálené středisko. Proto je zvolena tzv. reverzní hodnota, která je zjištěna odečtením váhové hodnoty areálu od deseti bodů přiřazených nejvyšší vzdálenosti areálu. V případě dopravy je preferována nejnižší hodnota váhy, protože představuje nejbližší LA od Plzně.

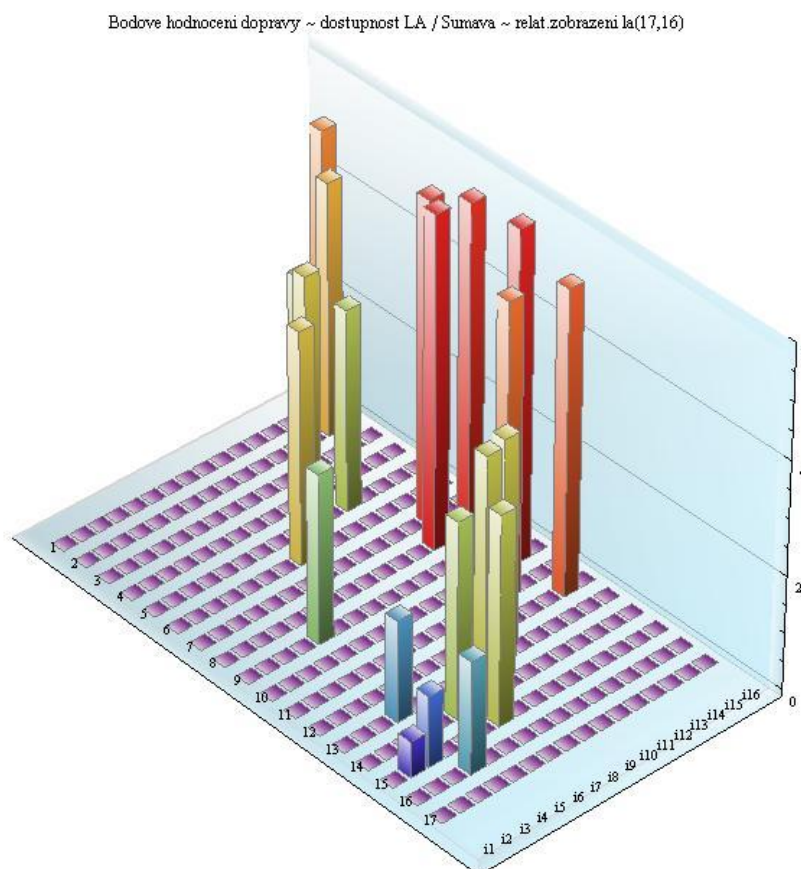
Ukázka vstupních hodnot vah skupiny kritérií dopravy pro účely programu Mathematica.

Doprava - REVERZNÍ

```
vz[[1, 17]] = 0.000; vz[[10, 13]] = 3.903; vz[[13, 11]] = 5.200; vz[[15, 8]] = 5.743;
vz[[14, 7]] = 5.684; vz[[6, 14]] = 3.455; vz[[7, 15]] = 3.691; vz[[4, 16]] = 1.981;
vz[[13, 8]] = 5.861; vz[[15, 10]] = 5.837; vz[[15, 12]] = 5.366; vz[[9, 13]] = 3.785;
vz[[12, 5]] = 3.561; vz[[16, 1]] = 4.976; vz[[5, 9]] = 2.995; vz[[4, 13]] = 1.792;
vz[[3, 15]] = 1.250; vz[[2, 15]] = 0.637; vz[[8, 6]] = 4.116; vz[[15, 2]] = 4.481;
vz[[11, 4]] = 4.033; vz[[12, 3]] = 3.561
```

Vstupní hodnoty ostatních skupin kritérií pro výběr nejvhodnějšího místa podnikání jsou uvedeny v příloze F.

Obrázek 8.2: Hodnocení LA na základě skupiny kritérií doprava



Zdroj: [86]

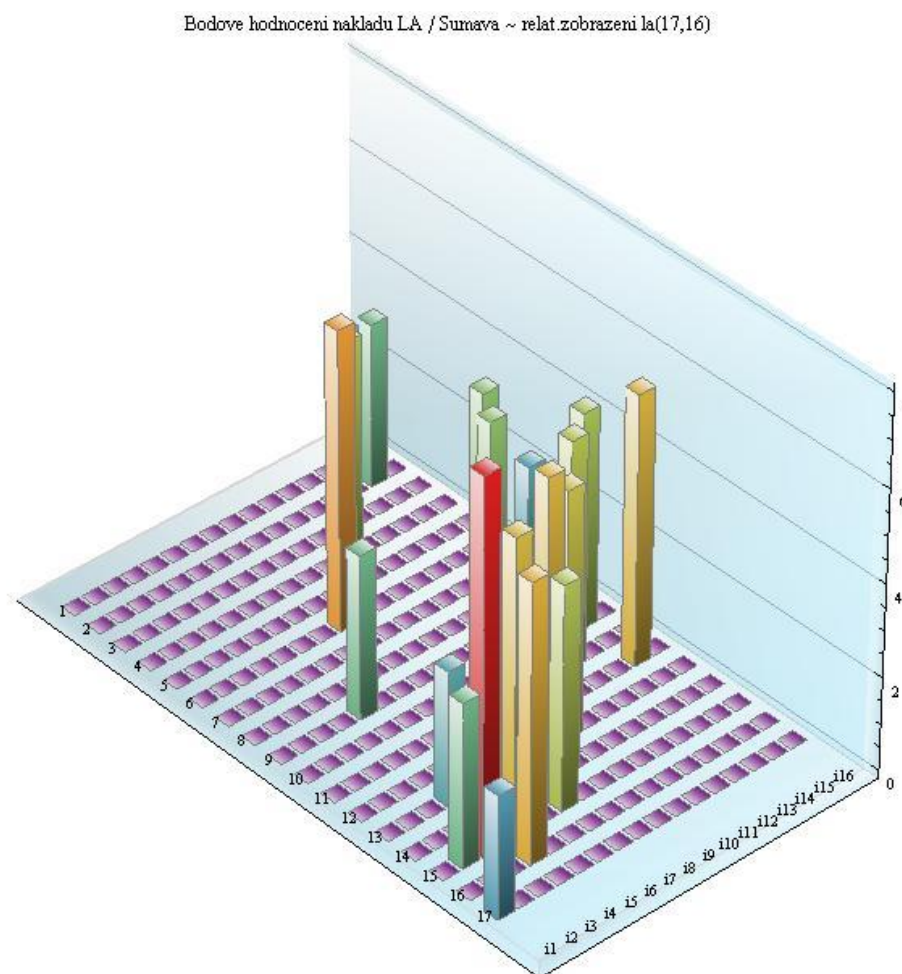
Z obrázku je patrné ohodnocení všech 22 LA z hlediska skupiny kritérií doprava.

8.3.2 Hodnocení nákladů

Hodnocení nákladů je provedeno na základě údajů týkajících se peněžních nákladů na parkovné a celodenní permanentku pro dospělé a děti. Ceny jsou uvedeny v rozdílných měnách a proto jsou hodnoty německých nákladů vyjádřených v eurech převedeny na hodnoty české koruny. Pro přepočítání byl použit kurz CZK/EUR ve výši 25, který vycházel z prognózy kurzu na rok 2012 konstruovaný Českou národní bankou. [45]

Stejně jako v případě dopravy i pro náklady je využito reverzního typu vah, protože jinak by preferovanou hodnotou nejvyšší váhy došlo k výběru nejdražšího LA. Stejným matematickým principem jsou hodnoty jednotlivých vah přepočítány na hodnoty odpovídající preferovanému řešení, tzn. výběru nejlevnějšího možného střediska. Hodnocení skupiny kritéria náklady je uvedeno v příloze G.

Obrázek 8.3: Hodnocení LA na základě skupiny kritérií náklady



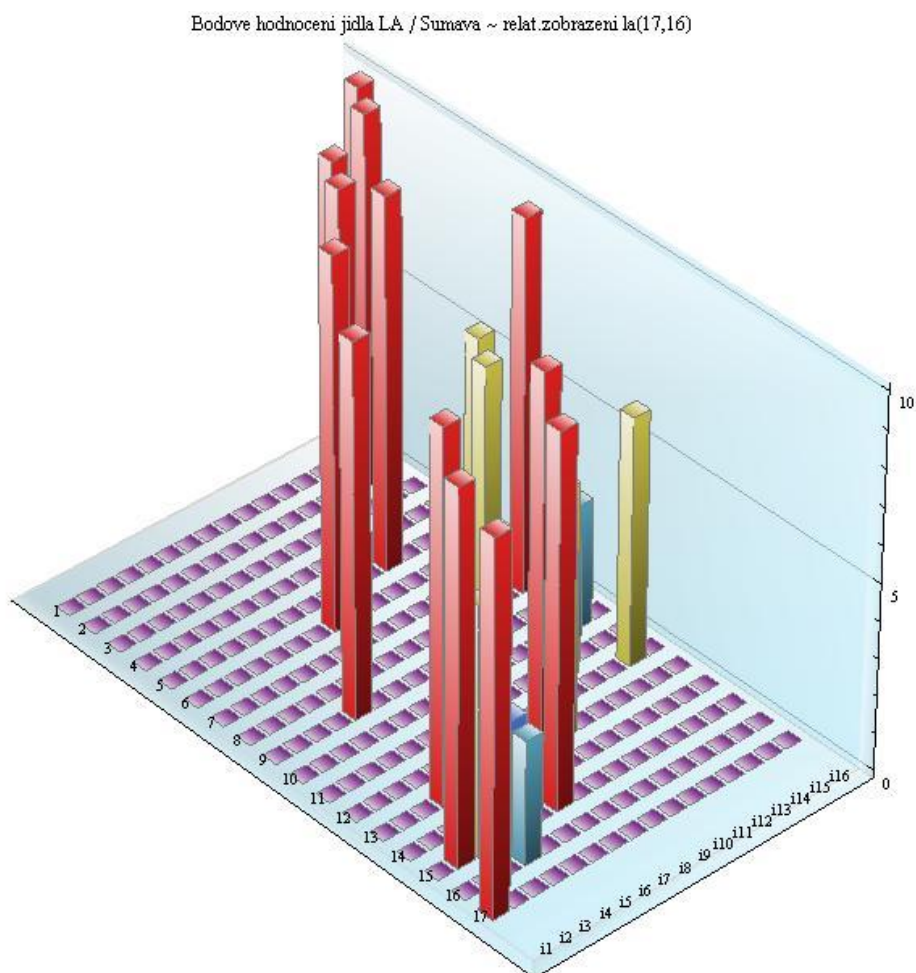
Zdroj: [86]

Z obrázku je patrné ohodnocení všech 22 LA z hlediska skupiny kritérií peněžních nákladů.

8.3.3 Hodnocení jídla

Pro hodnocení jídla je nezbytné zvolit dílčí hodnotící váhy dle preferované varianty lyžařské školy. Proto je zvoleno hodnocení typu a dostupnosti gastronomického zařízení. Rozlišeny jsou restaurace, bufety s vytápěním nebo stánky bez zastřešení a umístění zařízení na svahu, dostupné pěšky či nejméně hodnocená varianta zařízení dostupného autobusem. Nejvyššího ohodnocení deseti body je dosaženo v případě areálu, který disponuje krytou vyhřívanou restaurací přímo na svahu. Z uvedeného plyne, že je zvoleno tzv. přímé hodnocení vahami. Jednotlivé váhy všech LA jsou přiloženy v příloze G.

Obrázek 8.4: Hodnocení LA na základě skupiny kritérií jídlo



Zdroj: [86]

Obrázek zachycuje výsledné hodnoty vah pro všechny LA na základě popsané metodiky hodnocení skupiny kritérií jídlo.

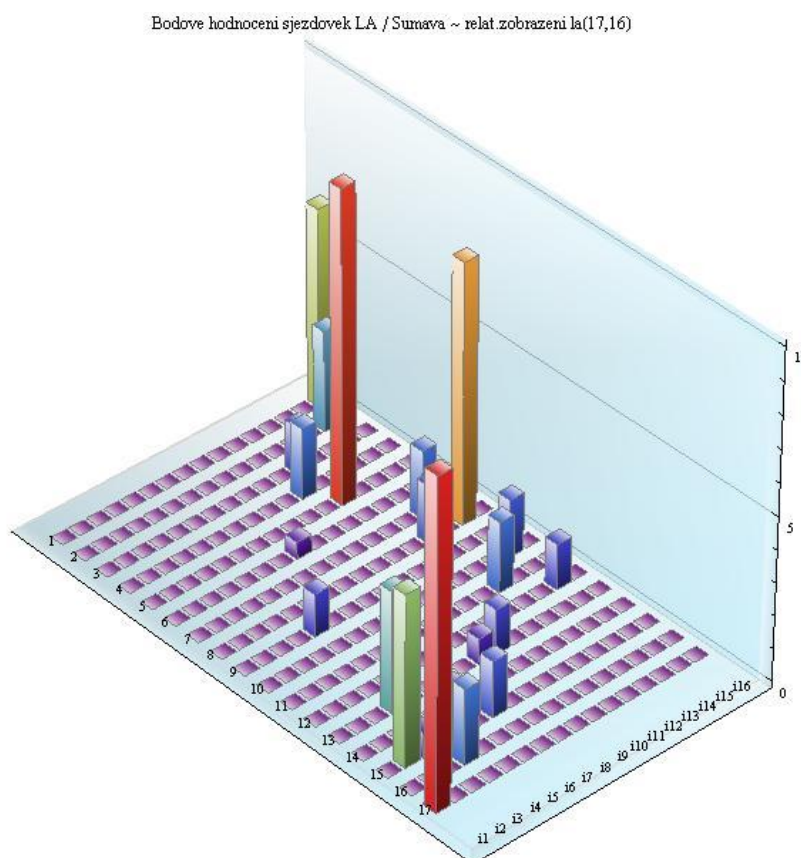
8.3.4 Hodnocení sjezdovek

Pro hodnocení sjezdovek je použito jako kritérium délka sjezdovek. Hodnoceny jsou sjezdovky modré, červené a černé barvy vypovídající dle české technické normy ČSN 01 8027 o obtížnosti terénu. Modrá sjezdovka značí lehkou sjezdovou trať bez překročení 25% podélného a příčného sklonu, červená sjezdovka je středně těžká a trať nesmí překročit 40% podélného a příčného sklonu a těžká sjezdovka je značena černě a hodnoty sjezdové tratě překračují středně těžké hodnoty. [46]

Z uvedeného plyne preference modré barvy sjezdovky, která je pro výuku klientů nejvhodnější. Je upřednostňována délka modré sjezdovky, což je zaručeno zatížení nejvyšší vahou, tj. hodnotou 3. Adekvátně výše uvedenému popisu sjezdových tratí je červená sjezdovka ohodnocena vahou 2 a černá sjezdovka má váhu v hodnocení 1. Souhrnné hodnocení skupiny kritéria sjezdovky u všech českých a německých LA je v příloze G.

Na základě hodnocení, resp. tabulky s výsledky hodnocení je vypracován obrázek 8.5 v programu Mathematica.

Obrázek 8.5: Hodnocení LA na základě skupiny kritérií sjezdovka



8.4 Stanovení hodnotových vah pro jednotlivé kategorie zákazníků

Po sestavení a definování vah pro hodnotící skupiny kritérií je možné přistoupit k samotné formulaci vícekritériální úlohy a sloučit všechna čtyři kritéria. Sloučení kritérií je možné na základě stanovení hodnotových vah pro jednotlivé kategorie zákazníků. Váhy jsou definovány na základě provedeného šetření u klientů jedné z konkurenčních lyžařských škol. Cílovými skupinami jsou děti, dospělí, senioři a rodiny s dětmi. Podle zjištěných preferencí je možné sestavit níže uvedenou tabulku obsahující pro kontrolu součet vah, který je roven jedné.

Tabulka 8.2: Hodnotové váhy pro jednotlivé kategorie zákazníků

Kategorie	Vyjádření hodnotových vah				Součet vah
	Doprava	Náklady	Jídlo	Sjezdovky	
Děti	0,3	0,2	0,4	0,1	1
Dospělí	0,1	0,2	0,2	0,5	1
Senioři	0,2	0,4	0,1	0,3	1
Rodiny s dětmi	0,2	0,2	0,3	0,3	1

Zdroj: vlastní zpracování

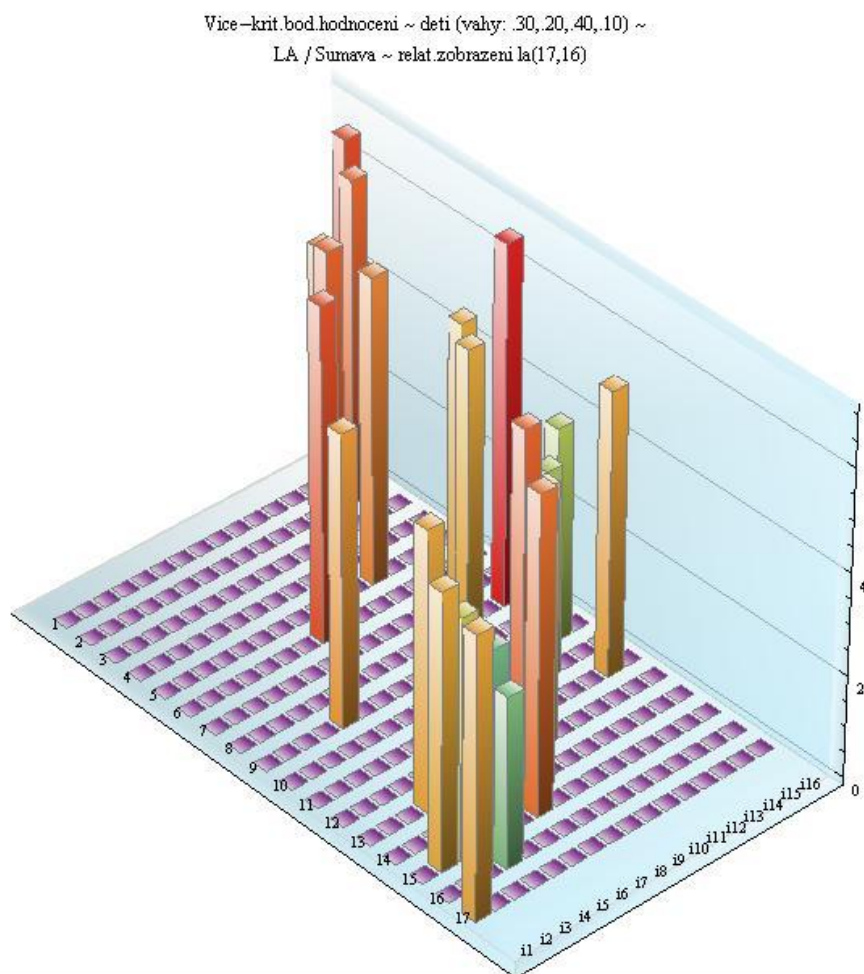
8.5 Výběr místa podnikání pro jednotlivé kategorie zákazníků

Principem výběru místa podnikání založeného na vícekritériálním hodnocení variant je nalezení kompromisní varianty, která vyhovuje ve větší či menší míře všem zvoleným měřítkům. V případě výběru nejvhodnější lokality pro realizaci kurzů Lyžařské školy LYŽKA se jedná o vícekritériální rozhodování na úrovni cílových skupin zákazníků, zhodnocení dílčích výsledků a následné vyslovení závěrů ohledně jediného střediska uspokojivého v široké míře podstatnou část klientely školy.

8.5.1 Děti

Z tabulky 8.2 Hodnotové váhy pro jednotlivé kategorie zákazníků plyne hodnota vah pro dětské klienty. U nich je kladen nejvyšší důraz na kvalitu stravování, následně na kritérium dopravy a dále pak na náklady a sjezdovky.

Obrázek 8.6: Vícekriteriální úloha s akcentem na jídlo pro cílovou skupinu dětí



Zdroj: [86]

Z obrázku je potřeba získat informace kvantifikačního charakteru a proto je na základě hodnot stanovených pro dílčí kritériální skupiny vypracována analýza, jejímž výsledkem jsou hodnoty sloupců příslušejících každému LA.

Tabulka 8.3: Ukázka analýzy výše sloupcové hodnoty pro LA 1 až LA 5

číslo LA	vz	nk	jd	sj	Sloupcová hodnota
1	0,000	2,667	10,000	10,000	5,533
2	3,903	5,333	6,667	1,376	5,042
3	5,200	4,917	3,333	2,162	4,093
4	5,743	2,750	10,000	8,002	7,073
5	5,684	4,167	6,667	2,096	5,415

Zdroj: vlastní zpracování

Z kompletních hodnot všech areálů (příloha H) je následně sestaveno pořadí nejvhodnějších středisek pro děti.

Tabulka 8.4: Pořadí pěti nejvhodnějších areálů pro děti

pořadí	Sloupcová hodnota	Název LA
1	7,073	LA 4 – Špičák
2	6,646	LA 22 – Hohenbogen
3	6,579	LA 27 – Zwiesel – Skilift Glasberg
4	6,387	LA 29 – Bodenmais – Silberberg
5	6,381	LA 12 – Nové Hutě
22	3,131	LA 6 – Horní Vltavice

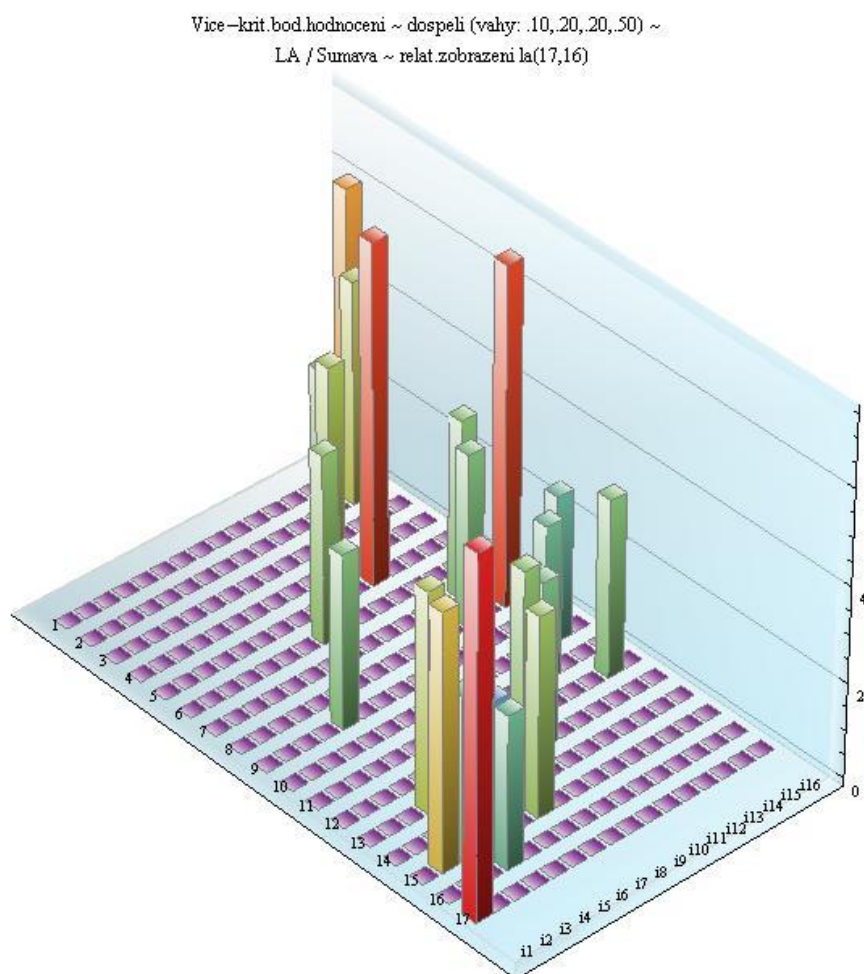
Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je možné vyvodit závěr, že nejvhodnějším areálem pro děti při stanovení vah s akcentem na kritérium jídla je areál č. 4, kterým je lyžařský areál Špičák v Železné Rudě a v oblasti Bavorského lesa se jedná o areál č. 22, kterým je Hohenbogen.

8.5.2 Dospělí

Stejným postupem je postupováno i pro kategorii dospělí. Rozdílné jsou váhy, které odráží preference zákazníků. Pro cílovou skupinu zákazníků z řad dospělých je největší akcent stanoven na kritérium sjezdovky. Je to způsobeno tím, že jsou dospělí ekonomicky aktivní a proto nezdůrazňují důležitost nákladových a dopravních kritérií, která hodnotí nízkými hodnotami. Rovněž jídlo pro ně nemá takovou váhu, jako délka sjezdovek, kterými lyžařský areál disponuje.

Obrázek 8.7: Vícekriteriální úloha s akcentem na sjezdovky pro cílovou skupinu dospělí



Zdroj: [86]

Na základě zpracovaných dat a obrázku z programu Mathematica je vytvořena tabulka analyzující výši každého sloupce příslušného LA. Tabulka je součástí přílohy I.

Zhodnocením všech lyžařských areálů je získáno pořadí nejlepších areálů pro zvolenou kategorii zákazníků, která je uvedena v tabulce 8.5.

Tabulka 8.5: Pořadí pěti nejvhodnějších areálů pro dospělé

pořadí	Sloupcová hodnota	Název LA
1	7,533	LA 1 – Lipno
2	7,160	LA 21 – Grosser Arber
3	7,125	LA 4 – Špičák
4	6,096	LA 22 – Hohenbogen
5	5,392	LA 26 – Neureichenau

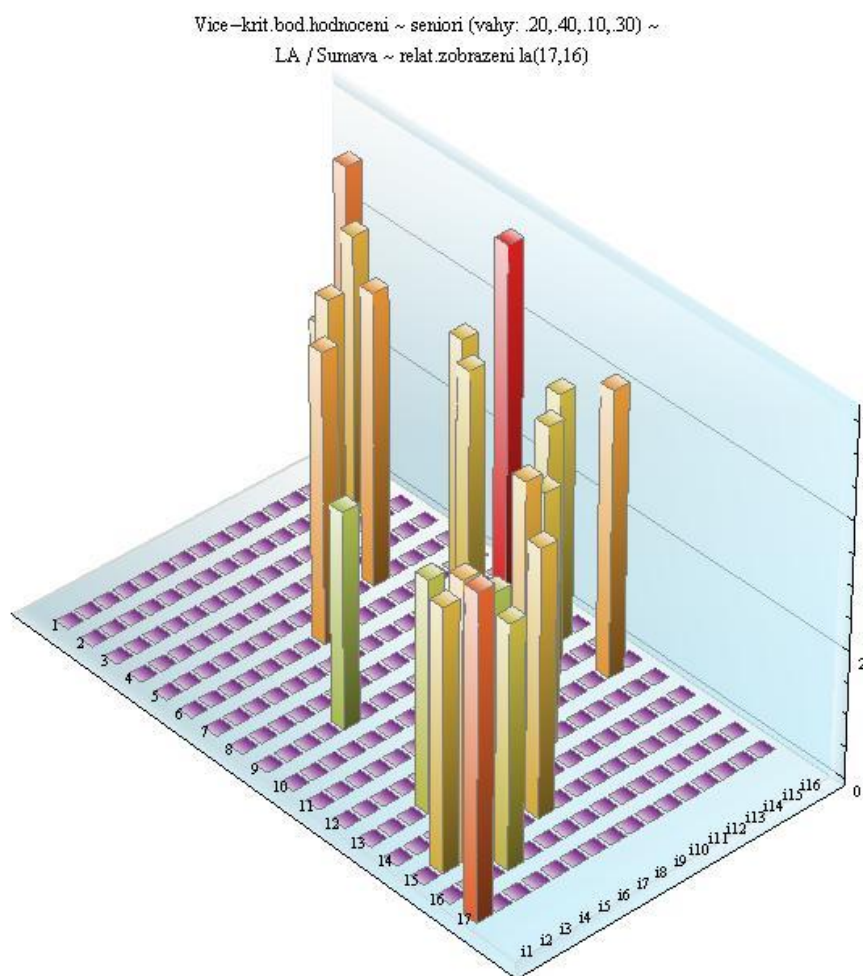
Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že nejlepším areálem pro dospělé je areál č. 1, kterým je lyžařský areál Lipno a z oblasti Německa je nejvhodnější areál č. 21, kterým je Grosser Arber.

8.5.3 Senioři

Preferencemi seniorů jsou kromě nákladů i sjezdovky. Okrajově jsou vnímány kritéria jídlo a doprava. Z obrázku vytvořeného programem Mathematica na základě poskytnutých údajů o preferencích zákazníků je možno vytvořit tabulku zobrazující kvantifikační hodnoty sloupců, které jsou na obrázku zaznamenány (viz příloha J) a tabulku konečného pořadí areálů respektujících zvolené váhové ocenění.

Obrázek 8.8: Vícekriteriální úloha s akcentem na náklady pro cílovou skupinu seniorů



Zdroj: [86]

Tabulka 8.6: Pořadí pěti nejvhodnějších areálů pro seniory

pořadí	Sloupcová hodnota	Název LA
1	5,649	LA 4 – Špičák
2	5,067	LA 1 – Lipno
3	4,913	LA 22 – Hohenbogen
4	4,594	LA 21 – Grosser Arber
5	4,564	LA 27 – Zwiesel – Skilift Glasberg

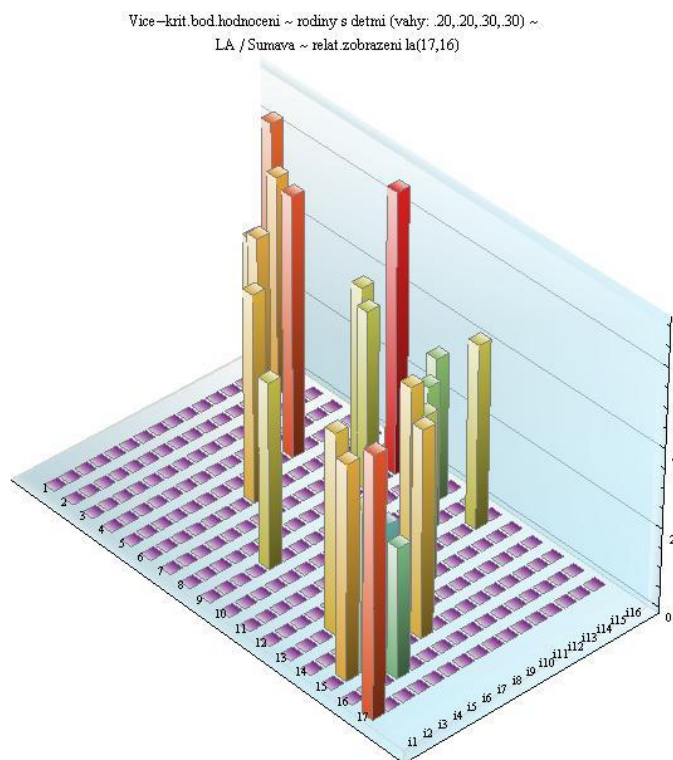
Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je patrný výsledný lyžařský areál, který senioři preferují. Je jím areál č. 4, což je Špičák v Železné Rudě a areál č. 22 Hohenbogen.

8.5.4 Rodiny s dětmi

Pro rodiny s dětmi nebylo možné sestavit váhové hodnocení s výrazným akcentem na jednu ze skupin kritérií. Důvodem je zastoupení dvou zcela odlišných skupin zákazníků, resp. zákazníků se zcela odlišnými preferencemi. Z analýzy obrázku je možné sestavit tabulky, které slouží pro vyslovení závěru týkajícího se nejvíce preferované lyžařské lokality. Plné znění analýzy výše sloupcových hodnot jsou uvedeny v příloze K.

Obrázek 8.9: Vícekriteriální úloha pro cílovou skupinu rodin s dětmi



Zdroj: [86]

Tabulka 8.7: Pořadí pěti nejvhodnějších areálů pro rodiny s dětmi

pořadí	Sloupcová hodnota	Název LA
1	7,099	LA 4 – Špičák
2	6,594	LA 21 – Grosser Arber
3	6,533	LA 1 – Lipno
4	6,371	LA 22 – Hohenbogen
5	5,535	LA 28 – Eck

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka shrnující výsledky vícekriteriální úlohy pro cílovou zákaznickou skupinu rodin s dětmi jasně uvádí jako nejvhodnější areál Špičák nacházející se v Železné Rudě a areál Grosser Arber.

8.6 Výsledné stanovení místa pro podnikání

Popsanou metodikou a interpretací výsledků je zjištěno, že nejvhodnějším lyžařským areálem a místem pro realizaci podnikání je areál Špičák v Železné Rudě. Až na cílovou zákaznickou skupinu dospělých je zmiňovaný areál nejlepší lokalitou pro děti, seniory i rodiny s dětmi. Vzhledem k pořadí areálu Špičák v tabulce 8.5 Pořadí pěti nejvhodnějších areálů pro dospělé, kde je zmiňovaná lokalita na třetím místě před Lipnem a německým areálem Grosser Arber je možné vyvodit kompromisní variantu vícekriteriálního hodnocení. Kompromisní variantou vyhovujícím všem klientům školy je areál Špičák, který splňuje vysoké nároky na dopravu, jídlo i peněžní náklady.

Vzhledem ke strategickému záměru rozšířit aktivity lyžařské školy ve střednědobém časovém horizontu i na oblast Bavorského lesa byla analýza prováděna i pro oblast Německa. Hodnocení pro čtyři cílové skupiny zákazníků uvádí nerozhodný výsledek pro areály Grosser Arber a Hohenbogen. Vzhledem k popsané situaci, kdy vícekriteriální hodnocení pouze zúžilo možná místa pro podnikání, ale nestanovilo jednoznačný výsledek vznikne konečné rozhodnutí až na základě osobních jednání s majiteli a provozovateli areálů.

9 PERSONÁLNÍ PLÁN

K uskutečnění podnikatelského záměru není potřeba jen finančních a materiálních zdrojů, ale rovněž dostatek lidských zdrojů. Na lidské práci a chování je založen úspěch a konkurenceschopnost podniku. Špatná práce jediného pracovníka může pokazit pověst malé firmy a zcela tak zničit pracně budovanou image v povědomí široké veřejnosti. Je proto důležité věnovat personální organizaci v podniku pozornost. Zvláště v případě malé začínající Lyžařské školy LYŽKA je nezbytné zohlednit, že se jedná o typ podniku, jehož úspěch je založen na jednotlivých instruktorech a jejich zodpovědném a trpělivém přístupu ke klientům.

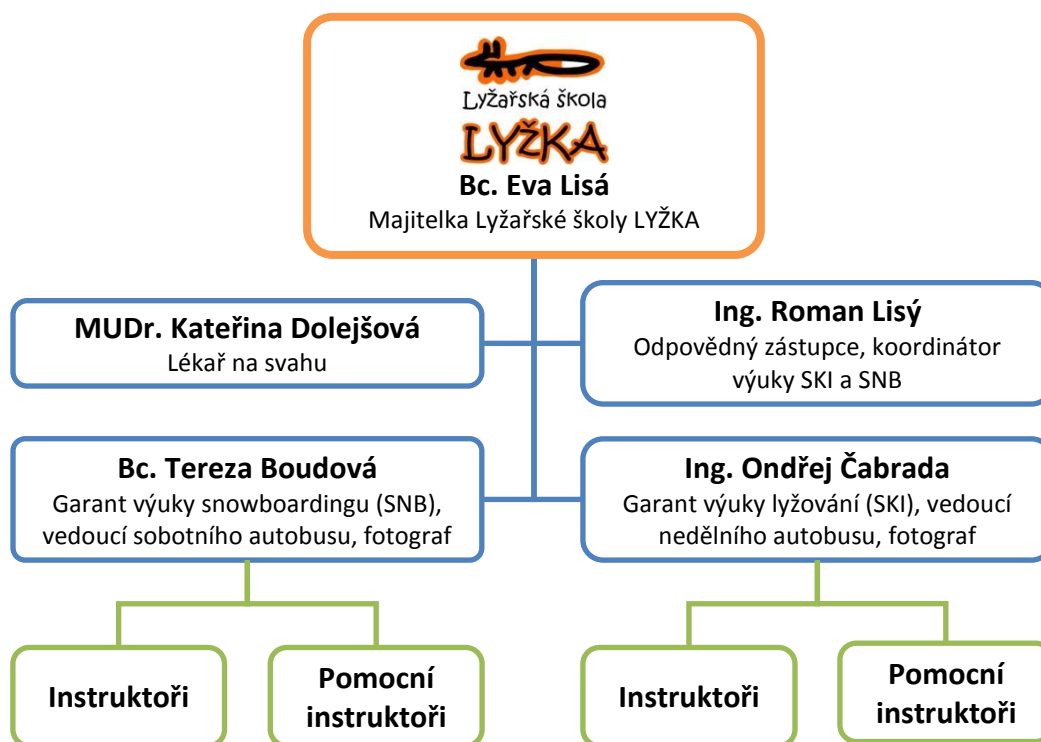
9.1 Organizační struktura a pracovní náplň pracovníků

Organizační strukturou je podle Miloslava Synka [3] myšlena „účelová formální struktura organizačních jednotek ve formálně organizovaném podniku“. Důvodem organizování je potřeba dělby práce a omezenost rozpětí řízení. Právě omezenost rozpětí řízení je příčinou tvorby organizačních úrovní. Snižováním rozpětí řízení dochází ke vzniku tzv. organizační úrovně, popřípadě je tím ovlivněn počet těchto úrovní. Pokud má podnik široké rozpětí řízení, pak má méně organizačních úrovní a dochází tím ke vzniku ploché organizační struktury. Zužováním rozpětí řízení dochází k růstu počtu organizačních úrovní a tím i k strmé organizační struktuře.

Lyžařská škola LYŽKA má méně organizačních úrovní a z toho důvodu využije organizační strukturu se širokým rozpětím. Vzhledem k povaze podnikání je nositelem hlavní řídicí, plánovací a manažerské funkce osoba zakladatelky. Z důvodu legislativních nařízení v § 11 živnostenského zákoníku figuruje v podniku v roli odpovědného zástupce osoba, jež „odpovídá za řádný provoz živnosti a za dodržování živnostenskoprávních předpisů a je k podnikateli ve smluvním vztahu.“ [25]

Lyžařská škola LYŽKA literu zákona naplňuje ustanovením odpovědného zástupce do funkce koordinátora výuky lyžování a snowboardingu. Odpovědný zástupce sestavuje lektorské náplně výuky pro cílové skupiny zákazníků, jejichž dodržování prověřuje namátkovými kontrolami přímo v době výuky na svahu. V případě nalezení hrubých chyb proti lektorským osnovám a doporučením vyhotoví zprávu, díky níž je možné nesrovnalosti a chyby odstranit a napravit.

Obrázek 9.1: Organizační struktura Lyžařské školy LYŽKA



Zdroj: vlastní zpracování

Jak již bylo uvedeno v marketingovém plánu, na svahu je v sobotu v době výuky přítomen vlastní lékařský dozor. Náplň jeho činnosti je v případě jakýchkoliv zdravotních úrazů uvést klienta do stabilizovaného stavu, popř. provést nezbytné zdravotní úkony než přijede Horská služba ČR a v případě „běžných“ zdravotních problémů klientovi zajistit klidový režim bez omezení zbylých klientů ze skupiny. Působení lékaře má hlavně pro dětské klienty psychologický význam. V případě bolení břicha, hlavy apod. většinou postačí odborné vyšetření a malému pacientovi je lépe. Lékař může dle svého uvážení rozhodnout o odpočinku klienta v případě, že jeho zdravotní stav se neslučuje s fyzicky náročnou úrovní výuky.

Ve škole jsou jmenováni dva garanti, kteří zastřešují výuku lyžování a snowboardingu. Mají na starost řešení lektorsky nejasných situací podřízených instruktorů, tj. na garanta snowboardingu je možné se obrátit s problémy a nejasnostmi souvisejícími s výukou snowboardingu a podobně u lyžování je garant výuky připraven řešit otázky související s výukou lyžování. Oba garanti mají v případě potřeby možnost vše konzultovat s koordinátorem výuky v podobě odpovědného zástupce. Garant zajišťuje i funkci vedoucího autobusu. Jeho úkolem je postarat se o vyplacení mzdy instruktorům po skončení lekce,

vybírání peněz na obědy od klientů, rozdání permanentek a zjištění docházky, resp. zaznamenání přítomných klientů. V rámci první lekce přebírá od všech klientů ve věku 3 – 18 let kopii průkazu pojištění a dále vybírá osvědčení o seřízení vázání lyží od lyžařů. Kopie zdravotního pojištění slouží pro případ nehody na svahu, kdyby dítě nebylo schopno doklad samo doklad předložit nebo ho nemělo u sebe. Vedoucímu autobusu s vykonáváním funkce pomáhá jeden z řadových instruktorů. Další funkcí garanta je funkce fotografa, který zajišťuje dokumentaci ze všech výukových družstev a z každé lekce. Rodiče klientů díky tomu mohou vidět, jakých pokroků jejich dítě během výukových lekcí dosahuje, a mohou lépe dohlédnout na celkovou spokojenost dítěte. Kontrolu výuky v jednotlivých družstvech je nutné provést v rámci osobní inspekce a při té příležitosti se pořídí fotografie, které se následně umístí do fotogalerii zveřejněné na internetu.

Dalšími funkcemi jsou instruktor a pomocný instruktor. Jejich hlavní náplní práce je vyučování družstva na svahu a dozor v době oběda. Instruktor vyučované prvky vysvětluje a názorně předvádí, pomocný instruktor nebo další instruktor v družstvu v době ukázky vyučovaného prvku dohlíží na družstvo a povoluje jednotlivcům opuštění družstva a jejich individuální zjetí prvku. Tím dochází k tomu, že skupina se vždy po svahu pohybuje organizovaně a pod dohledem a to v pořadí vedoucí družstva, žáci a pomocný instruktor nebo instruktor. Díky tomu jsou eliminovány volné jízdy žáků bez dozoru, kdy může dojít k nebezpečnému pádu a zranění.

9.2 Požadavky odborné způsobilosti instruktorů

V lyžařské škole jsou zaměstnáváni vyškolení instruktoři. Instruktoři jsou majitelé kvalifikací Instruktor lyžování nebo Instruktor snowboardingu, vystavený libovolnou organizací akreditovanou MŠMT - Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy (Český svaz lyžařských škol, Svaz lyžařů ČR, Apul, Asociace českého snowboardingu aj.). Dalšími vyššími kvalifikacemi, které lze v ČR získat je Cvičitel lyžování a následně pak Učitel lyžování. Kvalifikovaní instruktoři jsou proškoleni ze zdravotní péče a poskytnutí první pomoci na horách. Instruktoři musí vyučovat své žáky podle svých nejlepších schopností a znalostí, musí s nimi dobře jednat ve všech situacích a být jim vždy oporou. Instruktoři nesou plnou zodpovědnost za své žáky mladší 18 let po celou dobu výuky. Pomocní instruktoři nedisponují žádnou odbornou kvalifikací.

9.3 Počet pracovníků a jejich pracovní doba

Podnik nemá přesně stanovený počet instruktorů. Přesný počet instruktorů vylpne z konečného počtu přihlášených klientů na konci prosince. Každou lekci pojede takový počet instruktorů, který bude odpovídat aktuálnímu počtu dětí (počet dětí může být snížen např. nemocností apod.), přičemž jeden instruktor bude učit maximálně 6 dětí ve své skupině. Ve skupinách začátečníků je počet žáků nižší.

Počet instruktorů je odvozen od počtu nasmlouvaných klientů. Počet klientů je limitován počtem volných míst v pronajatém autobuse. S dopravcem je dohodnuto pronajmutí autobusu Neoplan N 1116, který disponuje 49 místy. Do lyžařské školy bude přijato nejvýše 38 dětí, zbylých 11 míst bude obsazeno instruktory či pomocnými instruktory a lékařem. Lyžařská škola najme pro první sezonu 11 instruktorů a 4 pomocné instruktory lyžování i snowboardingu. Počty najatých instruktorů budou odpovídat potřebné rezervě, kterou je nutné vytvořit kvůli jejich možné neúčasti na každé ze sedmi lekcí základního kurzu. Lyžařská škola LYŽKA zajistí dostatečný počet instruktorů pro najaté klienty. Kromě instruktorů bude v rámci sobotní výuky na svahu přítomen jeden lékař.

9.4 Pracovní podmínky instruktorů, pomocných instruktorů a lékaře

Instruktoři nejsou stálými zaměstnanci, ale jsou zaměstnáni na Dohodu o provedení práce uzavíranou vždy na příslušný kalendářní rok (viz příloha L). Maximální počet odpracovaných hodin na jednu Dohodu o provedení práce je od roku 2012 stanoven na 300 hodin za rok.

Mzda instruktorů je spíše symbolická, jejich motivací k výuce klientů by měla být možnost strávení dne na horách a učení by pro ně mělo být zábavou a relaxací. Navíc kromě mzdy je instruktorovi hrazena i doprava, strava a permanentka.

Hrubá mzda instruktora: 575,- Kč/den

Srážková daň 15%: 75,- Kč/den

Čistá mzda instruktora: 500,- Kč/den + odměny

Hrubá mzda pomocného instruktora: 345,- Kč/den

Srážková daň 15%: 45,- Kč/den

Čistá mzda pomocného instruktora: 300,- Kč/den + odměny

S lékařem je uzavřena Dohoda o provedení práce (příloha M) a sjednaná výše odměny. Její úroveň odpovídá mzdě instruktora, takže je ve výši 575,- Kč, resp. po srážce 15% daně dostane lékařský dozor 500,- Kč. Tak jako v případě instruktorů má i lékař hrazenou dopravu, jídlo a celodenní permanentku.

10 FINANČNÍ PLÁN

Finanční plán je východiskem pro vyhodnocení podnikatelských příležitostí. Zahrnuje v sobě plánování celkové nezbytné výše kapitálu a jeho struktury s ohledem na cenu a riziko. Dalšími složkami finančního plánu jsou plánování struktury podnikového majetku, podíl stálého a oběžného majetku a plánování likvidity. Účelem finančního plánu je prezentovat vývoj podnikové finanční situace a ukázat všem vkladatelům vlastního i cizího kapitálu, kolik je nutné investovat, do čeho budou peníze vloženy a jaká je jejich rentabilita. [3]

10.1 Finanční prostředky nutné k založení podniku

Finanční náklady nutné pro založení podniku vznikly v rámci procesu založení podniku. Vzhledem k tomu, že je podnik založen, jako živnost na fyzickou osobu tvoří zřizovací výdaje především dvě položky. První je správní poplatek za ohlášení živnosti ve výši 1.000,- Kč. Poplatek bude hrazen při první návštěvě živnostenského úřadu, kde bude zároveň i vyplňován Jednotný registrační formulář. S ohledem na podmínky založení vázané živnosti bude ustanoven do funkce odpovědný zástupce, který se dostaví osobně na živnostenský úřad spolu s podnikatelkou a podepíše formulář Prohlášení odpovědného zástupce. Tím se eliminuje náklad spojený s notářsky ověřovaným podpisem, který by živnostenský úřad vyžadoval, pokud by nebylo prohlášení podepsáno osobně před zraky úřednice živnostenského úřadu. S ustanovením funkce odpovědného zástupce je zároveň potřeba sepsat smlouvu. Smluvním vztahem je smlouva inominátního, tj. nepojmenovaného typu s prvky příkazní smlouvy. Vzhledem k typu smlouvy a možné kontrole živnostenského úřadu je pro sepsání dokumentu využita služba právní kanceláře. Cena za vyhotovení smlouvy je dle dohody předběžně stanovena na 2.000,- v závislosti na době přípravy dokumentu.

10.2 Náklady na podnikové vybavení, propagaci a provoz

Po založení podniku je nutné vynaložit náklady na podnikové vybavení. V lyžařské škole je podnikovým vybavením myšleno zajištění dostatečného množství učebních pomůcek v podobě tzv. pěnových žízal (vodní nudle z pěnového polyethylenu), volantů (náhradní plášť na kolečko kočárků) apod. Jako podpora výuky slouží i lyže snowblade. Pro potřeby výuky jsou k dispozici dva čtyři páry lyží, které jsou v osobním vlastnictví majitelky školy. V případě potřeby budou další kusy lyží operativně vypůjčeny. Podnikatelka plánuje každoroční pravidelnou investici do nákupu učebních pomůcek, které bude potřeba opravit či inovovat. Za učební pomůcky bude zapláceno 6.500,- Kč.

Obrázek 10.1: Ukázka učebních pomůcek využívaných v Lyžařské škole LYŽKA



Zdroj: [47], [48]

Mimo nákladů na podporu výuky lyžování a snowboardingu jsou hrazeny ještě náklady spojené s kancelářským vybavením. Výše nákladů administrativního charakteru činí 2.000,-. Do podnikového vybavení je možno zařadit i náklad související s pořízením podnikového oblečení v podobě lyžařských a snowboardových bund. Je počítáno s částkou 5.000,- Kč na jednu bundu a jejich celkový počet pro první sezonu je 10 kusů. Bundy jsou pořízeny v podnikových barvách, tj. v barvách oranžové a černé a je na ně našito podnikové logo s maskotem v podobě lišky. Šicí program na logo stojí 1.000,- Kč.

Jako náklady související s propagací je možné zmínit náklady spojené s tvorbou internetové prezentace a náklady na plakáty pro instruktory a klienty. Vytvoření internetové prezentace a veškeré marketingové materiály v podobě návrhu loga a letáků má na starost reklamní a marketingová agentura. Náklady spojené s jejich činností jsou 25.000,- Kč a jsou jednorázové povahy. Na následnou správu internetových stránek je použit tzv. redakční systém, díky kterému je možné umísťování aktuálních informací o organizaci kurzu a aktualizace fotogalerie po každé odjeté lekci. Náklady spojené s realizací plakátů, které slouží k propagaci lyžařské školy u potenciálních klientů a k najmutí instruktorů jsou 1.980,- Kč. Částka vychází z počtu plakátů ve výši 100 kusů pro každou skupinu zákazníků i instruktorů (celkem 200 ks) a ceny 9,90,- Kč za jeden kus ve formátu A4 v barevném provedení. [49]

Dalšími náklady, které podnik v rámci finančního plánu zohledňuje, jsou náklady na samotný provoz podniku. S ohledem na omezenou dobu působení podniku v důsledku sezónního charakteru podnikání není zřízen žádný speciální bankovní účet, se kterým by byly spojeny celoroční náklady. Klienti platící kurzovné používají kromě variabilního symbolu sloužícímu pro identifikaci platby ještě vzkaz pro příjemce obsahující jméno klienta, což zaručuje oddělení soukromých a podnikových plateb podnikatelky. Provozním nákladem je každoročně hrazená registrace domény lyzka.cz ve výši 199,- Kč. Hosting je hrazen ve výši 1.140,- Kč/rok (poplatek 95,- Kč/měsíc). Provozním nákladem je pronájem autobusu na každou lekci, jehož výše činí 5.500,- Kč za cestu na Šumavu a zpět. Každoročně hrazeným

výdajem je platba za členství v Českém svazu lyžařských škol (dále jen ČSLŠ) ve výši 3.000,- Kč. Kromě prestiže, která ze členství v organizaci plyne je dalším důvodem účasti Lyžařské školy LYŽKA ještě pojištění odpovědnosti za škody vzniklé na zdraví a majetku třetích osob způsobené činnostmi členských organizací. Z pojištění plyne, že v případě pojistné události se obrací škola přímo na ČSLŠ jako na zprostředkovatele pojištění.

Obrázek 10.2: Logo ČSLŠ



Zdroj: [50]

Pojištění je sjednáno s pojišťovnou Uniqa, a.s. a jeho rozsah kryje u lyžařského výcviku a souvisejících činností škodu na zdraví, tj. úraz, trvalé následky a smrt. Limit pojistného krytí je 50 mil. Kč. Pojištěn je žák i další osoba, se kterou se žák srazil a způsobil jí úraz. Dále je pojištěna škoda na majetku třetí osoby, např. škoda na výzbroji žáka. Spoluúčast při pojistném plnění je 1.000,- Kč na jednu pojistnou událost. Pojištění je platné na území České republiky a ve státech bezprostředně s ní sousedící. [50]

V propozici lyžařské školy je uvedeno upozornění, že z pojištění na odpovědnostní plnění není kryto pojištění na úraz klienta. Je zde uvedeno doporučení, aby si všichni účastníci výuky uzavřeli úrazové pojištění.

Nákladem provozního charakteru jsou výdaje na mzdy certifikovaných i pomocných instruktorů a lékařů. Mzda bude vyplácena instruktorům po odjeté lekci, takže celková mzda instruktora za zimní sezonu bude přímo úměrná jeho účasti na výuce. Na plně obsazený autobus klientů bude najato 8 řádných instruktorů, 2 pomocní instruktoři a v sobotu pojedou ještě jeden lékař. Nákladem na jednu mzdu instruktora i lékaře je částka ve výši 575,- Kč, mzdovým nákladem na pomocného instruktora za jednu odučenou lekci je 345,- Kč.

Provozním nákladem je dále náklad spojený s permanentkami a obědy. Cena permanentky je po dohodě s majitelem areálu stanovena na 1.100,- za plný základní kurz, tj. 7 lekcí. S předpokládaným počtem 38 dětí a 10 instruktorů jsou náklady vyčísleny na 105.600,- Kč. Cena oběda je pro děti 65,- Kč a pro dospělé (klienty a instruktory) je 85,- Kč. S ohledem na

počet dětí a instruktorů a s kalkulací na oba víkendové dny kurzu je náklad za obědy stanoven na 6.640,- Kč.

Tabulka 10.1: Náklady na založení podniku, vybavení, provoz a propagaci

Charakter nákladů	Položka	Částka v Kč
Náklady na založení podniku	Ohlášení živnosti	1 000
	Sepsání smlouvy s odpovědným zástupcem	2 000
Náklady na založení		3 000
Náklady na podnikové vybavení	Učební pomůcky	6 500
	Kancelářské vybavení	2 000
	Podnikový oděv	50 000
	Šicí program na logo	1 000
Náklady na podnikové vybavení		59 500
Propagační náklady	Internetová prezentace a materiály propagačního charakteru	25 000
	Tisk letáků	1 980
Náklady propagaci		26 980
Provozní náklady	Registrace domény lyzka.cz	199
	Hosting	1 140
	Pronájem autobusu	77 000
	Členství v ČSLŠ	3 000
	Mzda instruktorů, pomocných instruktorů	74 060
	Mzda lékaře (sobotní výuka)	4 025
	Permanentky	105 600
	Obědy	6 640
Náklady na provoz		271 664
Celkové náklady		361 144

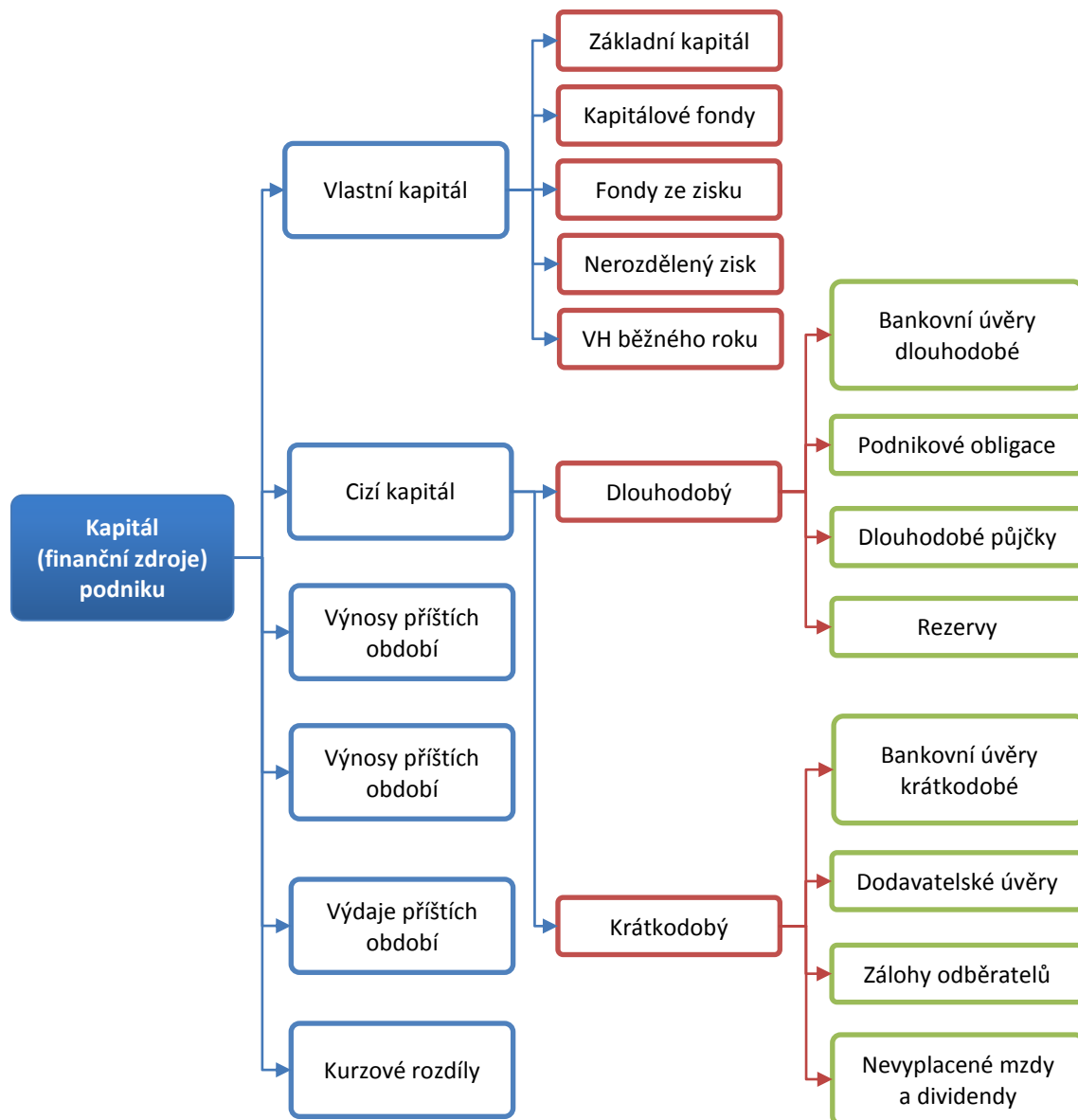
Zdroj: vlastní zpracování

10.3 Financování podniku

V rámci možností financování podniku je definován vlastní a cizí kapitál. Vlastním kapitálem rozumíme kapitál, který do podniku vložil sám podnikatel, resp. zakladatel nebo skupina podnikatelů. Pokud byl kapitál do podniku vložen věřitelem (např. bankou), pak se jedná o cizí (úvěrový, dluhový) kapitál. Popsané členění kapitálových zdrojů je platné při založení, při

možném zvětšování majetku podniku i při financování běžných potřeb podniku. Zdroje financování vlastním a cizím kapitálem jsou zachyceny v pasivech rozvahy. [3]

Obrázek 10.3: Schéma kapitálové struktury podniku



Zdroj: [3]

Vlastní kapitál je tvořen kapitálem, který podnik nabyt od svých majitelů (základní kapitál, kapitálové fondy) a který utržil z podnikatelských aktivit (fondy ze zisku, nerozdělený hospodářský výsledek minulých let a hospodářský výsledek běžného účetního období). Vlastní kapitál je nejpodstatnějším nositelem podnikatelského rizika, v případě obchodních společností je výlučným nositelem, v případě podniku jednotlivce (živnosti) je to spolu s podnikatelským osobním majetkem. Podnikatelův podíl na celkovém kapitálu je možné brát jako ukazatele finanční jistoty podniku ve smyslu jeho finanční nezávislosti. Vlastní kapitál se

mění v závislosti na výsledku hospodaření v příslušném období. Vlastní kapitál v podniku jednotlivce je tvořen jeho peněžitými i nepeněžitými vklady.

Cizí kapitál je závazkem, tj. dluhem podniku a je povinností podniku ho ve stanovené době uhradit. Podle doby splacení se cizí kapitál rozlišuje na krátkodobý a dlouhodobý. Krátkodobý cizí kapitál je poskytován na dobu jednoho roku a příkladem jsou krátkodobé bankovní úvěry, dodavatelské úvěry nebo nevyplacené mzdy a výplaty. Dlouhodobý cizí kapitál je poskytován na dobu delší než jeden rok a jeho příkladem jsou dlouhodobé bankovní úvěry, leasingové dluhy nebo vydané podnikové dluhopisy.

Proč pro financování zvolit cizí kapitál je možné zodpovědět výčtem případů, kdy dojde k jeho použití. Důvodem může být situace, kdy podnikatel nedisponuje potřebným vlastním kapitálem nutným pro založení podniku nebo kdy kapitálem nedisponuje v době, kdy ho potřebuje. Cizí kapitál je navíc většinou levnější než vlastní kapitál, což navíc zvyšuje rentabilitu samotného podniku. Ovšem rozsáhlejší použití cizího kapitálu s sebou nese řadu nevýhod v podobě vyšší zadluženosti podniku, v důsledku čehož dochází k poklesu jeho finanční stability a k prodražení každého dalšího dluhu, jehož získání je více komplikované v důsledku obav potenciálních věřitelů ze zadluženého podniku.

Pro založení podniku a samotné podnikání jsou využity výhradně vlastní zdroje, protože podnikatelka nechce podstoupit riziko zadlužení.

10.4 Rozvaha a výkaz zisků a ztrát

Na základě uvedených informací byly sestaveny zjednodušené varianty účetních výkazů typu rozvaha a výkaz zisku a ztráty.

Rozvaha je koncipována jako zahajovací a konečná pro první rok fungování podniku. V zahajovací rozvaze jsou celková aktiva tvořena položkou peníze (v pokladně), která jsou součástí oběžných aktiv. Pasiva tvoří vlastní kapitál, resp. základní kapitál. V následujícím časovém horizontu je zohledněn výsledek hospodaření, který plyne z prvního roku aktivity podniku a jeho výpočet je uveden ve výkazu zisku a ztráty.

Tabulka 10.2: Tabulka rozvahy

	Zahajovací 1.1.	První rok 31.12.
Aktiva celkem	40 000	47 996
Dlouhodobý majetek	0	0
Oběžná aktiva	40 000	47 996
Peníze	40 000	47 996
Pasiva celkem	40 000	47 996
Vlastní kapitál	40 000	7 996
Základní kapitál	40 000	40 000
Výsledek hospodaření	0	-32 004

Zdroj: vlastní zpracování

Výkaz zisku a ztráty je sestaven pro první rok existence podniku. Tržby jsou výsledkem kalkulace počtu klientů v autobuse, počtem vyučovacích dnů a cenou za základní kurz. Náklady na výkonovou spotřebu jsou tvořeny platbami za vyučovací pomůcky, kancelářské vybavení a šicí program na bundy. Ostatními provozními náklady jsou náklady související s hostingem, registrací domény lyzka.cz, platbou za ohlášení živnosti a členství v ČSLŠ, platba za právní služby v souvislosti se sepsáním smlouvy s odpovědným zástupcem. Dále je zde zohledněna platba za tvorbu webu a za propagaci.

Tabulka 10.3: Tabulka Výkazu zisku a ztráty

První rok 31.12.		
Výkony	tržby	334 400
Náklady, z toho:	výkonová spotřeba	9 500
	permanentky (děti + instruktoři)	105 600
	obědy (instruktoři)	11 900
	autobusy	77 000
	bundy	50 000
	osobní náklady (mzdy instr. a lékaře)	78 085
	ostatní provozní náklady	34 319
	náklady celkem	366 404
Výsledek hospodaření	VH před zdaněním	-32 004
	VH po zdanění	-32 004

Zdroj: vlastní zpracování

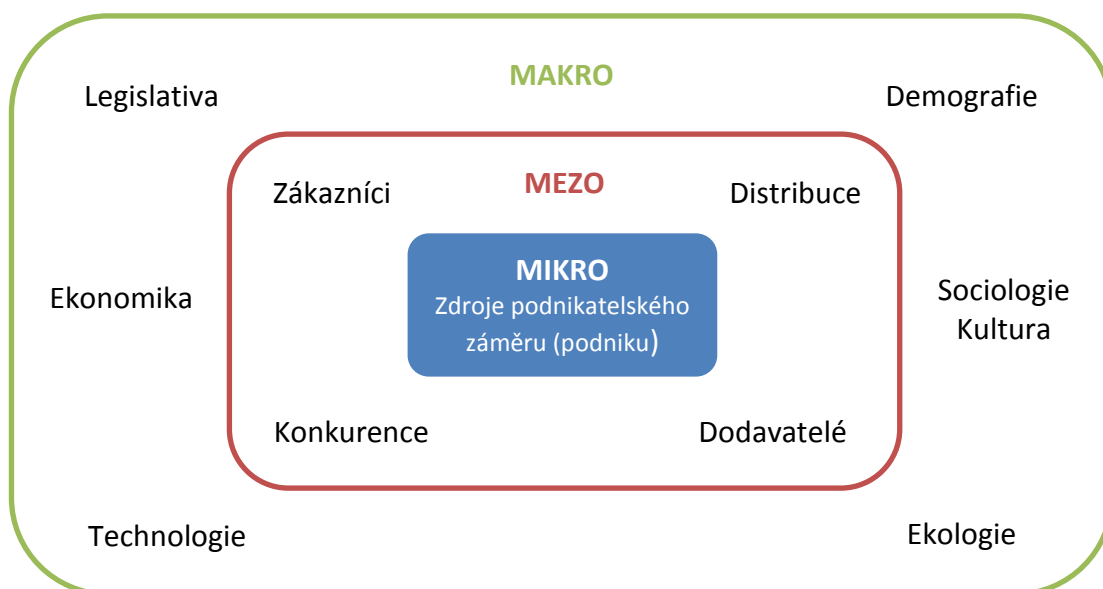
11 ANALÝZA PROSTŘEDÍ PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU

V situaci, ve které se nachází každý zakladatel nově vzniklého podniku je úloha analýzy prostředí podnikatelského záměru neopomenutelná. Podnikateli poskytuje velmi cenné informace týkající se podnikatelského prostředí.

Podnikatelské prostředí se dělí na dvě základní oblasti, kterými jsou externí a interní prostředí.

Externí prostředí je dále děleno na makroprostředí a mezoprostředí, interní prostředí je představováno mikroprostředím. Jednotlivé základní síly makro, mezo a mikroprostředí jsou uvedeny na obrázku.

Obrázek 11.1: Podnikatelské prostředí



Zdroj: [4]

11.1 Externí analýza

Externí analýza se zaměřuje na okolí podniku a je vždy sestavována pro konkrétní strategický podnikatelský záměr. Jejím hlavním úkolem je stanovit seznam příležitostí (Opportunities), které by měl podnik využít a hrozeb (Threats), kterých by se měl podnik vyvarovat nebo je alespoň v rámci svých možností minimalizovat.

11.1.1 Makroprostředí

Pojem makroprostředí vyjadřuje prostředí, které existuje nezávisle na vůli podniku. Podnik ho nemůže ovlivnit svým působením, ale opačně je působení možné, tj. makroprostředí dokáže podnik ovlivnit.

Legislativa

Legislativa dokáže podnik ovlivnit prostřednictvím platných zákonů a nařízení, jež mohou ovlivnit podnikatelský záměr. [4]

Fungování podniku je ovlivněno vzhledem ke své právní formě zákonem č.455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, Obchodním a Občanským zákoníkem, Zákoníkem práce, Zákonem č.586/1992 Sb. o daních z příjmů, Zákonem č.563/1991 Sb., o účetnictví, Zákonem č.101/2000 S., o ochraně osobních údajů atd.

Demografie

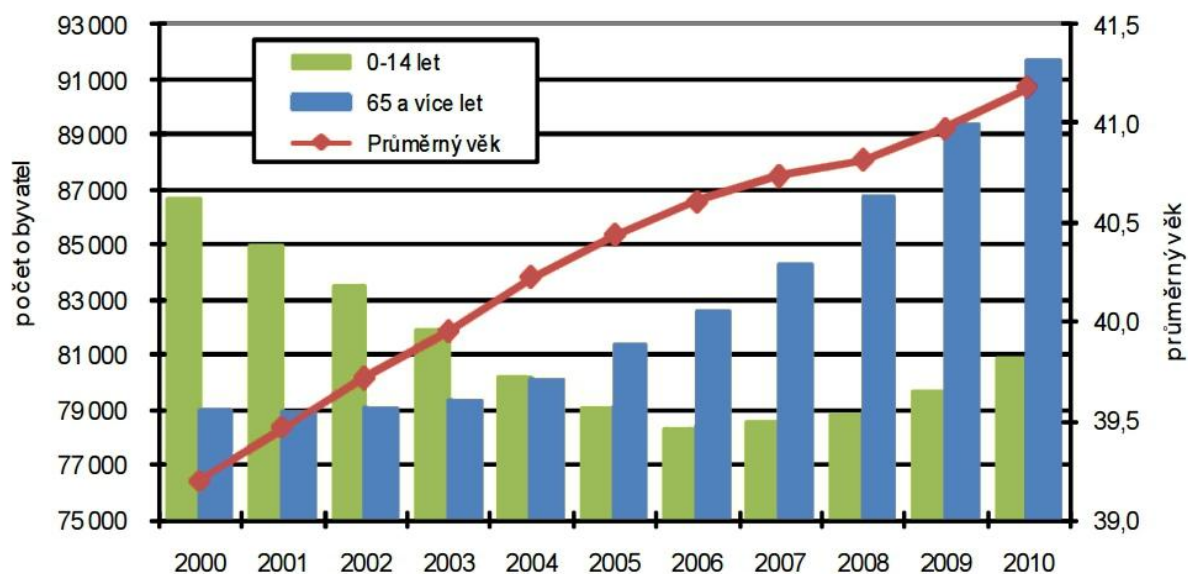
Demografii jako základní sílu je třeba zohlednit v případě produktů či služeb, kde je zákazníkem a spotřebitelem obyvatelstvo. Je nutné studovat složení obyvatel, věkovou strukturu a regionální údaje. [4]

V Plzeňském kraji žilo ke dni 31.12.2010 572.045 obyvatel. Statistická data zpracovaná v obrázku 11.2 zobrazují počty obyvatel v předproduktivním a poproduktivního věku a hodnoty průměrného věku obyvatelstva žijícího na území Plzeňského kraje v roce 2010.

V grafu je patrná vzrůstající hodnota průměrného věku obyvatelstva, která dosahuje 41,2 let a vzrůstající hodnota počtu obyvatel v poproduktivním věku 65 let a více. Počty obyvatel v předproduktivním věku, tj. ve věku 0-14 let zaznamenaly po dosažení svého minima v roce 2006 rostoucí tendenci.

Uvedené demografické hodnoty odhalují možný prostor pro zvýšení počtu klientů v těchto věkových skupinách.

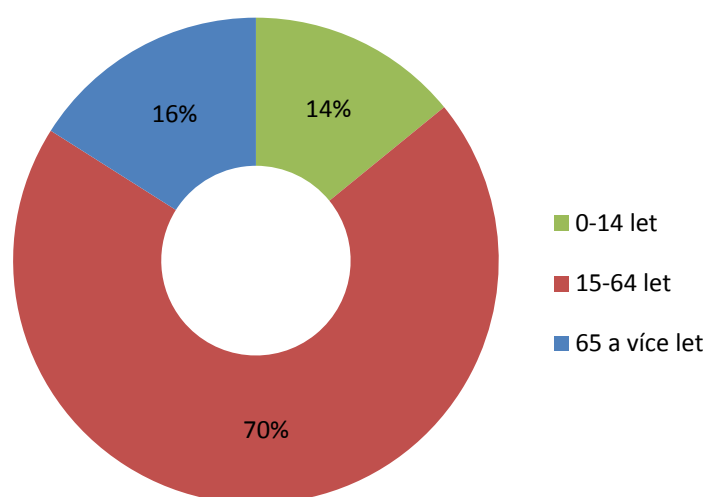
Obrázek 11.2: Věk obyvatelstva v Plzeňském kraji



Zdroj: [51]

V obrázku 11.3 je zobrazena věková struktura obyvatel v roce 2010 v Plzeňském kraji. Je zřejmé, že největší početní zastoupení má skupina obyvatel ve věku 15 až 64 let a to konkrétně 69,8%. I když obrázek 11.2 ukazuje vzrůstající počet obyvatel poproduktivního věku, z obrázku 11.3 je vidět, že i přes zmiňovaný růst není rozdíl mezi počtem obyvatel ve věku 0 až 14 let a mezi obyvateli ve věku 65 let a více tak markantní a je možné považovat obě skupiny obyvatel za přibližně stejně veliké.

Obrázek 11.3: Věková struktura obyvatel v Plzeňském kraji v roce 2010



Zdroj: [51]

Ekonomika

Problematiku spojenou s makroekonomickými údaji a jejich vývojem není možné opomíjet v žádném podnikatelském odvětví. Jejich trendy, ať se jedná o světové či národní, mohou velmi významným způsobem změnit předem definované parametry projektu.

Mezi základní ukazatele je možno uvést například kurzy měn, inflaci, úrokové sazby nebo průměrné mzdy. [4]

V případě lyžařské školy, jenž má jako domovský svah zvolený lyžařský areál na Šumavě, ale v rámci strategických cílů plánuje svoje působení rozšiřovat i na německé území do prostředí lyžařského areálu v Bavorském lese je nutné zmínit kurz koruny vůči euru. V eurech bude placen skipas, případný oběd si budou klienti hradit sami. Doprava na místo bude zajištěna českým dopravcem dle smlouvy sepsané v České republice. Vzhledem k poměrně malé platbě hrazené v eurech není nutné věnovat směnnému kurzu eura a koruny další pozornost.

Životní úroveň obyvatelstva může hrát roli v rozhodování o platbě kurzovního za lyžařskou školu. Jedná se o platbu spadající do výdajů na zábavu a volný čas, tudíž se nejedná o platbu související s nezbytným zbožím či službou.

Případná změna DPH a růst inflace ovlivní cenu dílčích položek tvořící výslednou cenu kurzu a tím dojde k navýšení ceny kurzu na úroveň, kterou již potenciální zákazník nebude ochoten akceptovat.

Sociologie, kultura

Kultura ovlivňuje obyvatelstvo a tím i potenciální zákazníky lyžařské školy. Bude-li ve společnosti rozšířeno povědomí o významu zdravého životního stylu plného sportovních aktivit a nepasivního trávení volného času, pak dojde ke zvýšení zájmu o kurzy lyžování a snowboardingu a tím vzroste i poptávka po nabídce školy.

Pokud navíc medializace moderního sportovního života nebude úzce profilována pouze na mládež trávící většinu času pasivním způsobem života v kyberprostoru, pak se otevírá nový prostor pro služby zaměřené na zákazníky v produktivním věku.

Technologie

Technologické síly ovlivňují úspěšnost podnikatelského záměru z hlediska počítačové a informační techniky. V rámci podnikatelského záměru založení lyžařské školy, kdy bude komunikace s klienty probíhat převážně prostřednictvím internetové prezentace a elektronickou formou, tj. e-maily není možné otázku technologií podcenit. Je potřeba neustále

sledovat novinky, které trh s komunikačními, ale i ostatními technologiemi přináší. Dalším způsobem, jakým technologie ovlivňují fungování podniku je prostřednictvím inovací a modernizace lyží a snowboardů. Může se jednat o inovace týkající se vyrábění výrobků z hlediska materiálů či výrobního postupu nebo o inovaci stylu jízdy (viz například carvingové lyže a carvingový styl lyžování, snowblady apod.).

Technologické inovace přispívají ke zpřístupnění zimních sportů široké veřejnosti díky své snadnější ovladatelnosti a umožňují klientům rychlejší dosažení pokroku.

Politika

Politika v České republice může zasáhnout do života podniku. Vláda může svou podporou MSP zlepšit či zhoršit jejich podnikatelskou existenci. Může k tomu využít změny v legislativě, investiční pobídky apod.

Stane-li se prioritou ochrana životního prostředí, mohly by být stanoveny sankce lyžařským areálům za umělé zasněžování nebo za možné poškození přírody, protože se při umělém zasněžování spotřebovává velké množství elektrické energie a vody.

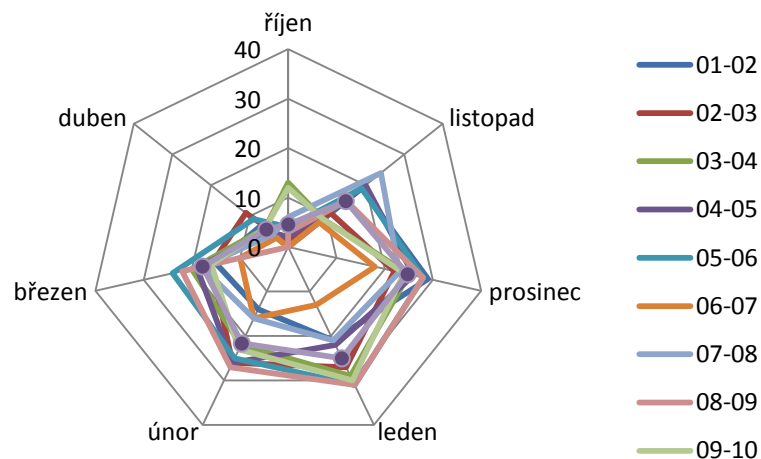
Ekologie

Ekologie je úzce spjata s působením podniku v oblasti Šumavy a Bavorského lesa.

V moderní době je velmi populární používat pojmy jako globální oteplování, tání ledovců, vzestup hladiny oceánů či celosvětové zvyšování teploty. V opozici zmiňovaným pojmům stojí názory prezentované současným českým prezidentem prof. Ing. Václavem Klausem, CSc. poukazujícím na nesmyslnost současné paniky a vzrůstající sílu environmentalismu. [52]

Vzhledem k sezónní povaze podnikání závisující na množství sněhu a na teplotách, které panují v lyžařských areálech, byly sestaveny obrázky 11.4 a 11.5. Obrázek 11.4 zachycuje počet dnů, kdy hodnota teploty klesla pod bod mrazu a obrázek 11.5 vyobrazuje průměrnou výšku sněhové pokrývky v měsících, kdy bylo možné sníh změřit. Teplota bodu mrazu umožňuje majitelům lyžařských areálů přistoupit k umělému zasněžování sjezdových tratí bez ohledu na stav přírodního sněhu.

Obrázek 11.4: Teplota pod bodem mrazu

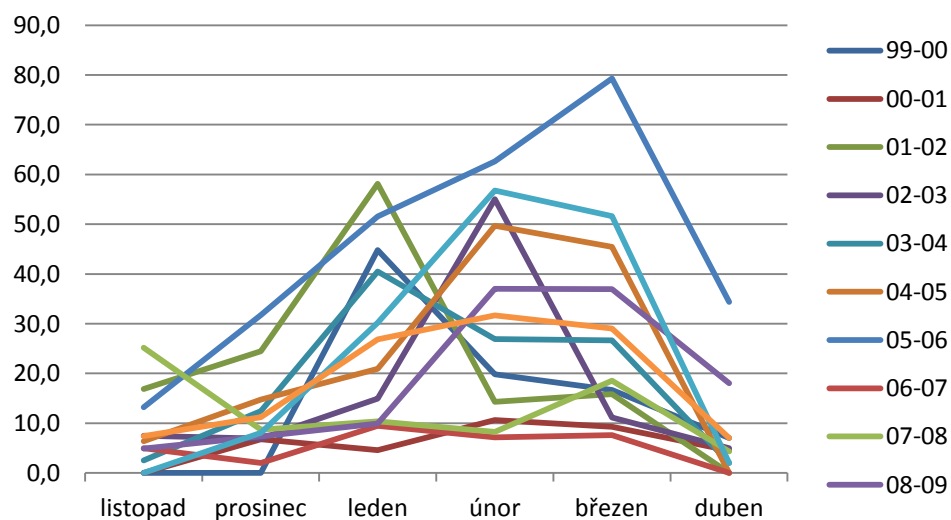


Zdroj: ČHMÚ Plzeň (stanice Hojsova Stráž)

Na paprskovém grafu je zobrazen počet dní v jednotlivých měsících (říjen až duben) s teplotou klesající pod bod mrazu. Barvy označující intervaly, např. 03-04 symbolizují jednotlivé lyžařské sezony trvající od října 2003 do dubna 2004.

Údaje ČHMÚ hrají velikou roli při rozhodování podnikatelky o termínu konání lyžařských a snowboardových kurzů, protože právě počet dnů s teplotou klesající pod nulu stupňů Celsia umožňuje umělé zasněžování lyžařského areálu. Umělé zasněžování minimalizuje riziko, že se vlivem nepříznivých sněhových podmínek nezrealizuje některá z lekcí lyžařského či snowboardového kurzu.

Obrázek 11.5: Průměrná sněhová pokrývka



Zdroj: ČHMÚ Plzeň (stanice Železná Ruda)

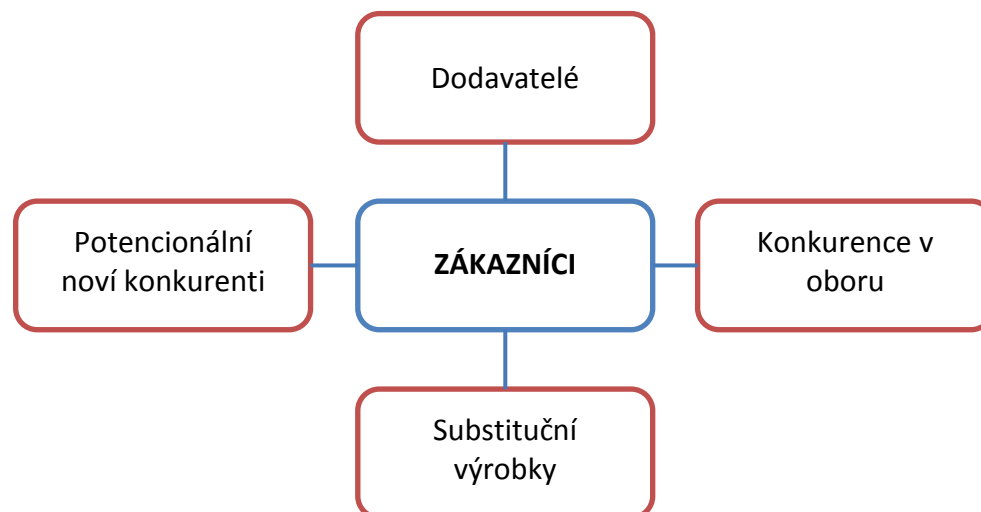
Na grafu je ilustrována průměrná sněhová pokrývka v jednotlivých měsících. Barvy odlišují jednotlivé lyžařské sezony, např. 07-08 znázorňuje sezonu 2007 – 2008. Na ose x jsou jednotlivé měsíce, kdy bylo možné sníh změřit, a na ose y jsou hodnoty sněhové pokrývky v centimetrech.

11.1.2 Mezoprostředí

Mezoprostředí popisuje část prostředí, která sice leží mimo podnik, ale podnik jej může částečně svým jednáním ovlivnit. Hlavním nástrojem možného ovlivnění je marketing.

Analýza vychází z modifikovaného Porterova modelu pěti sil, který se liší tím, že je ve středu veškerého dění zákazník a ne konkurence.

Obrázek 11.6: Porterův model pěti sil



Zdroj: [10]

Konkurence v oboru

Konkurence v oboru je i přes to, že se jedná o sezónní podnikání velice silná. Na základě analýzy konkurenčních podniků byla sestavena tabulka 7.1. Z tabulky vyplynuly největší konkurenti, kteří jsou pro podnik potenciální hrozbou. Jedná se zejména o lyžařskou školu Logic a lyžařskou školu Racio. Obě lyžařské školy vozí klienty autobusovou dopravou z Plzně a k výuce používají snowblady.

Potenciální noví konkurenti

Možnou potenciální konkurencí by mohla být lyžařská škola s moderní „tváří“, která bude mít jako cílovou skupinu zákazníků děti a mládež, resp. zákazníky v produktivním věku.

Konkurencí by mohla být i škola využívající k výuce snowblady a se zaměřením na některý z lyžařských areálů na Šumavě a v Německu.

Vstup do odvětví je omezován především překážkami legislativního typu. Navíc některé lyžařské areály na Šumavě již začali regulovat množství lyžařských škol, kterým povolují působení na svahu z důvodu strachu o přeplněnost areálu a tím i úbytek návštěvníků z řad široké veřejnosti, která do areálu přijede.

Substituční výrobky

„Substituční výrobky představují možnosti alternativních výrobků nebo služeb nahrazujících současnou nabídku na trhu. Hrozba substitučních výrobků či služeb tedy představuje riziko, že zákazník si místo našeho výrobku vybere ten, který podle něj lépe uspokojuje jeho potřeby, či si vybere zcela jiný, zástupný výrobek či službu.“ Takto formuluje substituční výrobky Martina Blažková [11].

Substituční službou by byla pro školu služba, kterou by začali nabízet konkurenční lyžařské školy nebo noví konkurenti a která by nabízela klientům možnost aktivního trávení volného času v horské přírodě. Mohlo by se jednat o formu zimního sportu adrenalinové povahy pro mládež či klidné formy pro děti a rodiny.

Jako substitut je kromě nově vzniklé formy sportu možné zavést i výuku běžeckého lyžování. Vzhledem k podmínkám zisku instruktorských zkoušek, které obsahují i prověření dovedností z běžeckého lyžování by zavedení výuky do nabídky lyžařské školy neměla být časově náročná a pro školu by tak neznamenal ztrátu konkurenceschopnosti či ztrátu potenciálních klientů.

Zákazníci

Základním cílem podniku v tržní ekonomice je uspokojovat přání a potřeby zákazníka. Zákazníky lyžařské školy jsou obyvatelé Plzeňského kraje. Zákazníky lyžařské školy je možné členit skupin podle věku zákazníků. Někteří zákazníci se budou na základě svých zkušeností a spokojenosti do lyžařské školy vracet a jiní zákazníci budou nově přicházeti na základě doporučení, recenzí či reklamy.

Dodavatelé

Klíčovými dodavateli jsou majitelé lyžařských areálů, ve smyslu dodavatelů podnikových prostor. Prvním z areálů je lyžařský areál Špičák nacházející se u městečka Železná Ruda,

druhým areálem je areál v Národním parku Bavorský les, který na základě lokalizační analýzy nebyl zatím blíže specifikován.

Dodavatelem služby zajišťující dopravu klientů na svah je dopravce se sídlem v obci Tlučná. Jedná se o provozovatele osobní autobusové dopravy, v jehož vlastnictví jsou 4 autobusy značky Karosa, resp. Iveco a Neoplan.

Obědy pro klienty a instruktory jsou zajištěny v prostorách chatičky přímo v lyžařském areálu. Pro účely lyžařské školy zde bude zamluven soukromý nekuřácký salonek, kde bude možné nejen sníst oběd, ale i nabrat síly na odpolední blok výuky. Zvláště pro klienty z řad dětí a mládeže je tento čas velmi důležitý z hlediska fyzické regenerace.

Dodavatelem firemního oblečení, které bude sloužit instruktorům lyžování i snowboardingu je zakázkový výrobce sportovních oděvů, který vyrábí na zakázku a na míru bez omezení minimálního počtu objednaných kusů oblečení. Tím je zaručena originalita modelu, jež se nebude opakovat pro některou z konkurenčních lyžařských škol.

Dodavatelem internetové prezentace je plzeňská společnost, která vytvoří design a redakční systém prezentace.

Dodavatelem propagačních materiálů je tiskárna v Plzni, která bude dodávat veškeré zboží reklamní a propagační povahy od tisku vizitek až po tisk reklamních plakátů pro potenciální zákazníky a nábor instruktorů.

11.2 Hodnocení výsledků externí analýzy

Na základě výsledků externí analýzy je sestaven seznam hrozeb a příležitostí. Příležitostí je pro podnik takový externí faktor, který pro něj znamená zlepšení celkové pozice. Hrozba je naproti tomu každá nepříznivá situace, která pozici firmy destabilizuje a ohrožuje.

Konečné hodnocení výsledků externí analýzy je vytvořeno pomocí matice EFE, která je znázorněna v tabulce 11.1.

Příležitosti O (Opportunities)

1. Medializace zdravého životního stylu v rodinách
2. Růst životní úrovně
3. Baby boom
4. Nové technologie a styly v lyžování a snowboardingu

Hrozby T (Threats)

1. Nedostatek mrazivých dnů a přírodního sněhu
2. Substituční služby, na které by LŠ nezvládla včas zareagovat a snížila by se jí konkurenceschopnost
3. Zesílení konkurence
4. Zhoršení kvality a ceny dodavatelských služeb

Matice EFE (External Forces Evaluation)

Ke každé příležitosti a hrozbě je přiřazena váha (0 – 1) podle důležitosti faktoru na úspěšnost v oboru. Součet vah u všech faktorů musí být roven jedné. Poté je ohodnocen každý faktor stupněm vlivu na strategický záměr, přičemž:

1 – nízký vliv 2 – střední vliv 3 – nadprůměrný vliv 4 – nejvyšší vliv

Následně je pronásobena u každého faktoru váha stupněm vlivu, čímž je získán vážený průměr. Po jejich součtu je zjištěna hodnota, dle které je možné posoudit závislost strategie na externích faktorech. Stupnice je následující:

1 – minimální závislost 3 až 2 – střední závislost 4 – maximální závislost

Tabulka 11.1. Matice EFE

Příležitosti	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
1. Medializace zdravého životního stylu v rodinách	0,08	2	0,16
2. Růst životní úrovně	0,12	3	0,36
3. Baby boom	0,09	3	0,27
4. Nové technologie v lyžování a snowboardingu	0,17	4	0,68
Hrozby	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
1. Zhoršení kvality a zvýšení ceny dodavatelských služeb	0,12	3	0,36
2. Nedostatek mrazivých dnů a přírodního sněhu	0,18	4	0,72
3. Substituční služby, resp. sporty	0,10	3	0,3
4. Zvýšení množství konkurence	0,14	2	0,28
Celkový vážený poměr - výsledek	$\Sigma = 1$		3,13

Zdroj: vlastní zpracování

Celkový vážený poměr matice EFE je 3,13. Hodnota ukazuje, že je citlivost záměru na změny vnějšího prostředí střední.

11.3 Interní analýza

Úkolem interní analýzy je posoudit vliv faktorů na pozici organizace. Faktory může organizace sama ovlivnit. Jedná se o analýzu vnitřní situace, jejímž závěrem je identifikace silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek podniku. Interní analýza je provedena ve funkčních oblastech management, marketing, finance a účetnictví a informační systémy.

Management

Lyžařská škola nemá rozsáhlý management. Vzhledem k malému počtu organizačních úrovní Lyžařské školy LYŽKA je podnik uspořádán do organizační struktury se širokým rozpětím. Hlavní řídicí, plánovací a manažerskou úlohu vykonává samostatně zakladatelka podniku. Ustanovený odpovědný zástupce zastřešuje výuku lyžování i snowboardingu a koordinuje práci garanta výuky lyžování a garanta výuky snowboardingu. Garantům jsou podřízeni jednotliví instruktoři a pomocní instruktoři.

Marketing

Podnikatelka si je vědoma toho, že marketing vytváří hlavní cestu k oslovení potenciálních zákazníků. Největší pozornost věnuje internetové prezentaci, jež bude kromě reklamního účelu plnit ještě informativní funkci. Klienti zde naleznou informace týkající se konání lekce. Dalším marketingovým nástrojem jsou plakáty, jejichž cílem je informovat potenciální zákazníky o nabídce podniku a dále nabídnout instruktorům lyžování a snowboardingu zajímavou příležitost k aktivnímu trávení volného času s možným přivýdělkem.

Informační systém

Informační systém podporuje správné rozhodování firmy. Může se stát konkurenční výhodou nebo silnou podporou při realizaci strategického záměru. V každé firmě by mělo být prezentované heslo „informace jsou životodárnou krví společnosti“. [4]

Některé z podnikových dokumentů a záznamů budou upravovány, šířeny a archivovány pomocí výpočetní techniky za použití datových nosičů. Přístupy pro čtení nebo případnou úpravu dokumentů jsou omezeny stanovením přístupových práv. Samotná data jsou zálohována a chráněna proti virům. Informační systém pro komunikaci s instruktory a lékařem je zvolen s ohledem na jeho minimální využití přes rok pouze v podobě e-mailové a bezdrátové telefonní komunikace.

Finanční analýza

Základem finanční analýzy je výpočet ukazatelů finanční výkonnosti s vysokými vypovídacími schopnostmi vzhledem ke zkoumané ekonomické realitě. Informace pro finanční analýzu jsou získávány z účetních výkazů, tj. z rozvahy, výkazu zisků a ztráty, příp. cash-flow. Nejvíce používanými ukazateli jsou absolutní a rozdílové ukazatele, paralelní a pyramidové soustavy poměrových ukazatelů a souhrnné ukazatele pro měření výkonnosti firem. [1]

Podkladem pro výpočet finančních ukazatelů (poměrových ukazatelů) jsou informace a data uvedené ve finančním plánu.

Ukazatele rentability poměřují zisk se zdroji a jejich cílem je zhodnotit úspěšnost dosahování cílů podniku a zhodnocování vložených prostředků.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) je využívána pro hodnocení výnosnosti kapitálu, který do společnosti investovali vlastníci. Posuzuje se výhodnost investice, ukazatel se porovnává s obdobně rizikovými investicemi. $ROE = \text{zisk po zdanění} / \text{vlastní kapitál}$

Rentabilita úhrnných vložených prostředků (ROA) vyjadřuje celkovou efektivnost společnosti. $ROA = \text{čistý zisk po zdanění} / \text{celková aktiva}$

Rentabilita tržeb (ROS) vyjadřuje podíl čistého zisku na tržbách, informuje o velikosti zisku plynoucího z podnikání a definuje měřítko tvorby nových zdrojů.

$ROS = \text{HV před zdaněním} / \text{tržby}$

Ukazatel / Časové období	První rok
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	-4,003
Rentabilita úhrnných vložených prostředků (ROA)	0,667
Rentabilita tržeb (ROS)	-0,096

Ukazatele likvidity hodnotí potenciální schopnost společnosti hradit promptně svoje závazky, které mají splatnost v blízké budoucnosti.

Běžná likvidita (current ratio) je používána pro měření krátkodobé platební schopnosti a udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Vypočítá se ze vztahu oběžná aktiva / krátkodobé závazky. Pohotová likvidita vyřazuje z oběžného majetku zásoby a nedokončenou výrobu. Výpočet je proveden vzorcem (oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé

závazky. Okamžitá likvidita (cash-position ratio) měří schopnost společnosti platit právě splatné závazky. Vypočítá se jako pohotové platební prostředky / krátkodobé závazky.

Při zahájení podnikání krátkodobé závazky nevznikl, a proto se likvidita neanalyzovala.

Ukazatele aktivity pomáhají při měření efektivnosti podnikatelské činnosti a využití zdrojů.

Obrat aktiv je jedním z klíčových ukazatelů efektivnosti a je měřítkem celkového využití majetku. Zjišťuje se jako roční tržby / aktiva.

Ukazatel / Časové období	První rok
Obrat aktiv	6,967

Ukazatele zadluženosti na finanční strukturu podniku nahlíží z dlouhodobého hlediska. Fungují jako indikátory výše rizika, které podnik podstupuje při zvolené struktuře vlastních a cizích zdrojů, takže vlastně vyjadřují vztah mezi cizími a vlastními zdroji.

Finanční páka se zjišťuje ze vzorce celková aktiva / vlastní kapitál.

Ukazatel / Časové období	První rok
Finanční páka	6,003

11.4 Hodnocení výsledků interní analýzy

Na základě výsledků interní analýzy je sestaven seznam silných a slabých stránek v interních funkčních oblastech podniku. Slabou stránkou je každý nedostatek nebo omezení, které zabraňuje podniku dosahovat stanovených cílů. Silnou stránkou je myšlen určitý zdroj nebo schopnost, které může podnik využít k naplnění stanovených cílů.

Konečné hodnocení výsledků interní analýzy je provedeno prostřednictvím matice IFE, která je znázorněna v tabulce 11.2.

Silné stránky S (Strenghts)

1. Kvalitně vybavený lyžařský areál jako místo pro realizaci podnikání
2. Jednoduchá organizační struktura
3. Promyšlený marketing
4. Moderní výuka zajištěná mladými instruktory

Slabé stránky W (Weaknesses)

1. Nedostatečný informační systém
2. Slabá mzdová motivace instruktorů
3. Vysoká fluktuace instruktorů
4. Malý počet podnikového oblečení

Matice IFE (Internal Forces Evaluation)

Nejprve je nutné faktory slabých a silných stránek kvantifikovat (jako u matice EFE) a zjistit tak případnou sílu či slabost organizace. Postup je obdobný jako u matice EFE. Je vybrán stejný počet silných a slabých stránek. Každému faktoru je přiřazena váha v rozmezí 0 – 1 dle důležitosti a každý faktor ohodnocen stupněm vlivu na strategii dle následujícího principu:

4 – největší S 3 – malé S 2 – malé W 1 – největší W

Celkové hodnocení udává interní pozici podniku. Hodnocení je prováděno podle stupnice, kdy nejlepší hodnocení = 4, nejhorší = 1 a střední hodnocení = 2,5.

Tabulka 11.2: Matice IFE

Silné stránky	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
1. Kvalitní lyžařský areál	0,20	4	0,80
2. Jednoduchá organizační struktura	0,10	3	0,30
3. Promyšlený marketing	0,11	4	0,44
4. Moderní výuka s mladými instruktory	0,15	4	0,60
Slabé stránky	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
1. Nedostatečný informační systém	0,08	2	0,16
2. Slabá mzdová motivace instruktorů	0,15	1	0,15
3. Vysoká fluktuace instruktorů	0,11	1	0,11
4. Malý počet podnikového oblečení	0,10	1	0,10
Celkový vážený poměr - výsledek	$\Sigma = 1$		2,66

Zdroj: vlastní zpracování

Celkový vážený poměr matice IFE je 2,66. Hodnota ukazuje, že se podnikatelský záměr opírá o středně silnou interní pozici podniku.

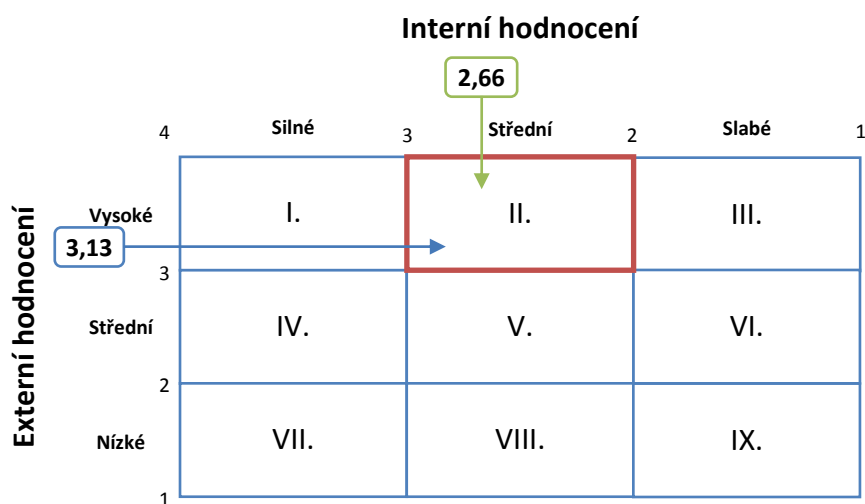
12 MOŽNOSTI REALIZACE

Hodnocení podnikatelského záměru je provedeno na základě strategické analýzy. Jedná se o celkovou analýzu shrnující výsledky dílčích analýz. Strategická analýza poskytuje podklad pro volbu odpovídající strategie, tak aby byly splněny vytyčené cíle.

12.1 Hodnocení interních a externích faktorů

Matice IE vychází z již konstruovaných matic IFE a EFE a z výsledků zjištěných jejich konstrukcí. Na ose x je vynesena celkový vážený poměr interních faktorů (S, W) a na ose y je celkový vážený poměr externích faktorů (O, T). Matice IE se dělí na 9 polí, které se po 3 seskupují do skupin, které spolu souvisejí. Oblasti I., II., IV. reprezentují heslo „stavěj a zajišťuj růst“. Pozice v oblasti odpovídá strategiím penetrace na trh, rozvoj trhu, vývoj produktu, dopředná, zpětná a horizontální integrace. Oblasti III., V., VII. demonstrují heslo „udržuj a potvrzuj“ a odpovídá jim strategie penetrace na trh a vývoj produktu. Pole VI., VIII., IX. jsou charakterizované heslem „sklízej a zbavuj se“ a použitelnou strategií je defenzivní strategie. Na základě interní a externí analýzy je provedeno zakreslení výsledných hodnot z matic IFE a EFE do grafu matice IE, čímž je zjištěn příslušný kvadrant. [4]

Obrázek 12.1: Matice IE



Zdroj: vlastní zpracování

Výpočty provedené pro Lyžařskou školu LYŽKA nabývají hodnot 2,66 (IFE) a 3,13 (EFE) a protínají se ve druhém poli, které reprezentuje heslo „stavěj a zajišťuj růst“. Použitelnými strategiemi jsou penetrace na trh, rozvoj trhu, vývoj produktu, dopředná, zpětná a horizontální integrace. Lyžařská škola by měla využít strategie penetrace na trh, která by měla mít za následek zvýšení podílu na trhu. Další doporučovanou strategií je rozvoj trhu, který realizuje

stávající produkty na nových segmentech trhu. Strategie je využitelná při rozšíření podnikání na území Bavorského lesa v rámci střednědobého časového hlediska. Třetí doporučenou strategií je vývoj produktu, jehož cílem je zvýšení prodeje zdokonalením nebo úpravou současného produktu. Lyžařská škola bude v rámci strategie vývoje produktu neustále sledovat technologické inovace a učební metody, které bude následně aplikovat do praxe.

12.2 Hodnocení strategické a akční pozice podnikatelského záměru

Pro hodnocení strategické a akční pozice podnikatelského záměru je konstruována matice SPACE. K hodnocení se využívají 2 interní a 2 externí charakteristiky. Interními charakteristikami jsou finanční síla (FS) a konkurenční vlastnosti (KV) a externími charakteristikami jsou stabilita prostředí (SP) a síla odvětví (SO).

Hodnocení ukazatelů nabývá pro charakteristiky FS a SO hodnot od +1 do +6, kde +1 je nejhorší a +6 nejlepší a pro charakteristiky SP a KV hodnot od -6 do -1, kde nejhorší je -6 a nejlepší je -1. Ukazatele SO a KV se zobrazují na ose x, ukazatele FS a SP na ose y. Každý ukazatel je ohodnocen v rozmezí daném uvedeným rozpětím hodnot, dvě příslušné hodnoty jsou sečteny a výsledná hodnota zanesena do grafu. Tak je získán bod, který ve spojení s počátkem kartézských souřadnic vytvoří vektor v konkrétním kvadrantu, pomocí něhož je možné určit výslednou strategii. [4]

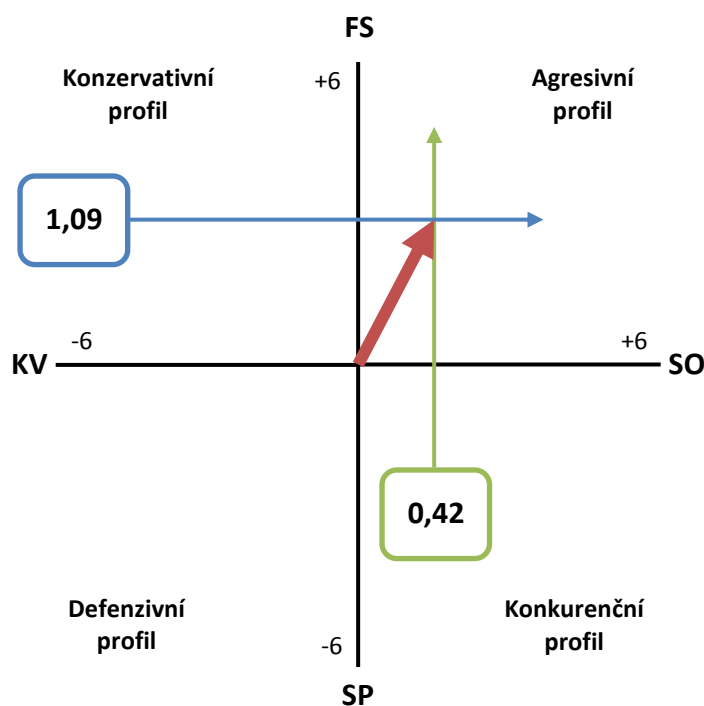
Tabulka 12.1: Zvolené charakteristiky a jejich váha, stupeň vlivu a vážený poměr

	Charakteristika (osa x)	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
SO	potenciál ziskovosti	0,15	3	0,45
	finanční stabilita	0,09	4	0,36
	úroveň technologie	0,10	3	0,30
	dynamika růstu odvětví	0,11	4	0,44
KV	podíl na trhu	0,10	-3	-0,30
	kvalita produktu	0,20	-1	-0,20
	technické parametry produktu	0,12	-2	-0,24
	zákaznické preference	0,13	-3	-0,39
	Celkem	1		0,42

	Charakteristika (osa y)	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
FS	ukazatele rentability	0,13	5	0,65
	ukazatele aktivity	0,05	3	0,15
	srovnání s konkurencí	0,08	3	0,24
	hospodářské výsledky	0,25	6	1,5
SP	náročnost na inovace	0,12	-4	-0,48
	vývoj poptávky	0,10	-3	-0,3
	legislativní opatření a regulace	0,13	-3	-0,39
	vyjednávací síla zákazníků a dodavatelů	0,14	-2	-0,28
	Celkem	1		1,09

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 12.2: Matice SPACE Lyžařské školy LYŽKA



Zdroj: vlastní zpracování

Vektor je lokalizován v agresivním kvadrantu a doporučují se strategie penetrace na trh, rozvoj trhu, vývoj produktu a dále integrační strategie a strategie diverzifikace. Výsledek matice SPACE potvrzuje výsledky matice IE.

12.3 SWOT analýza

Analýza SWOT (Analysis of Strengths and Weaknesses of an organization and the Opportunities and Threats facing) je analýzou silných a slabých míst podniku a příležitostí a hrozeb, kterým je vystaven. [2]

12.3.1 Silné stránky (Strengths)

Silnými stránkami lyžařské školy LYŽKA jsou body následujícího seznamu:

- Mladý kolektiv využívající pro výuku moderní metody učení
- Široká nabídka služeb pro všechny věkové kategorie
- Kvalitní lyžařský areál uspokojující rozmanité potřeby a nároky klientů

12.3.2 Slabé stránky (Weaknesses)

Slabými stránkami podniku jsou položky následujícího seznamu:

- Závislost na vybavenosti lyžařského areálu, kde jsou kurzy realizovány, kvalitě stravovacího zařízení, které zajišťuje obědy klientů školy
- Fluktuace a nejednotná kvalita instruktorů, na nichž zároveň závisí úroveň poskytovaných služeb
- Nedostatečný informační systém

12.3.3 Příležitosti (Opportunities)

Příležitostmi, které škola může využít je:

- Oslovení zákazníků z řad seniorů, na které není cílena žádná z konkurenčních nabídek, ale přitom se jedná o rychle rostoucí zákaznickou skupinu
- Průnik na trh nabídkou kurzů v lyžařském areálu na území Bavorského lesa
- Možnost lepších podmínek v lyžařských areálech na Šumavě a Bavorském lese

12.3.4 Hrozby (Threats)

Hrozbou pro podnik je například:

- Změna klimatických podmínek způsobujících globální oteplování a s tím i úbytek přírodního sněhu
- Nestabilní tržní prostředí a nedostatečná podpora malých a středních podniků
- Omezené finanční prostředky tvořeny výhradně vlastními zdroji

12.4 Zhodnocení možnosti realizace podnikatelského záměru

Z provedených analýz je nutné vyvodit závěry a případně provést korekci stanovené vize, vytyčených cílů a zvolené strategie pro jejich dosažení.

Ze SWOT analýzy vyplynulo reálné dosažení všech dílčích cílů, tj. tržních, zákaznických, provozních, marketingových, finančních i personálních, které byly stanoveny v kapitole Podnikatelský cíl a strategie. Z analýzy jsou patrné silné stránky a dostatečné příležitosti, které naplnění cílů umožňují.

Zkonstruované matice IE a SPACE prokázaly správnou volbu dříve vybraných strategií, kterými byly strategie proniknutí na trh, rozvoj trhu a horizontální diverzifikace. První dvě uvedené strategie byly potvrzeny oběma maticemi, strategii horizontální diverzifikace jako vhodnou označila pouze matice SPACE. Naproti tomu z obou matic vzešlo jako možné řešení strategie vývoje produktu.

Závěrem je možné uvést, že při snížení fluktuace instruktorů a jejich silnější mzdové motivaci je realizace podnikatelského záměru bez větších obtíží proveditelná.

13 ZÁVĚR

Dilema jednotlivce popsané v úvodu diplomové práce, zda být či nebýt zaměstnavatelem, je nutné vyřešit individuálně na základě osobních schopností, dovedností, a znalostí. To však neznamená, že je rozhodování pouze intuitivní. Svoji volbu je potřeba opřít o ekonomické vědomosti, jejichž součástí není pouze samotná koncepce podniku, ale také přiblížení poslání a cílů podniku, plán marketingu, finanční plán, popis výrobků a služeb, trhu a konkurence. Bez znalosti vnitřního a vnějšího prostředí podniku a povědomí o interních vlastnostech ve smyslu jeho silných a slabých stránek je šance na úspěšnou existenci či dlouhodobé setrvání na trhu velmi malá. Při uvědomění si slabin a hrozeb, které podnik ohrožují, je možné provést potřebná opatření minimalizující dopad negativních vlivů na jeho fungování.

Úvod práce je věnován popisu podnikatelského prostředí, které vytváří podmínky pro samotné podnikání Lyžařské školy LYŽKA a charakteristice postupu, který je nutné dodržet při založení podniku. Následující kapitoly jsou zaměřeny na profil podniku, tj. poslání a vize a charakterizování navrhovaných strategií umožňujících naplnění vytyčených cílů.

Další část diplomové práce pojednává o obchodní taktice prostřednictvím sestaveného marketingového plánu. Zvláštní pozornost je věnována lokalizační analýze sloužící k výběru nejvhodnějšího místa pro podnikání. Právě místo, kde bude lyžařská škola realizovat nabízené kurzy je pro zákazníky důležitým kritériem konečné volby mezi Lyžařskou školou LYŽKA a některou z konkurenčních škol. Lokalizační analýza je založena na znalostech vícekritériálního hodnocení variant a lineárního programování.

V rámci práce byl konstruován personální a finanční plán, které jsou při založení důležitými dokumenty. Vyhodnocení realizace podnikatelského záměru předchází analýza prostředí podnikatelské záměru, jehož součástí je externí a interní analýza. Znalost makro, mezo a mikroprostředí přispívá ke zdravému pohledu na podnik bez ovlivnění skutečnosti vlivem projektovaných emočních postojů jednotlivce. Právě proto by měl každý podnikatel ovládat alespoň ekonomické základy, které jsou při založení a následném úspěšném zahájení podnikání nezbytné.

Na základě popsaného splnění dílčích cílů diplomové práce lze konstatovat úspěšné naplnění hlavního cíle diplomové práce a zároveň lze předpokládat, že při splnění prezentovaných postupů a návrhů bude založení podniku v podobě Lyžařské školy LYŽKA úspěšné.

SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Tabulka 2.1: Podíl MSP na vybraných makroekonomických ukazatelích (v %)	12
Tabulka 7.1: Seznam informací o konkurentech	41
Tabulka 7.2: Výňatek cen kurzovního ze seznamu informací o konkurentech	42
Tabulka 7.3: Ceny vícedenních kurzů	42
Tabulka 8.1: Ukázka hodnocení skupiny kritéria doprava u LA 1 až LA 5	52
Tabulka 8.2: Hodnotové váhy pro jednotlivé kategorie zákazníků	57
Tabulka 8.3: Ukázka analýzy výše sloupcové hodnoty pro LA 1 až LA 5	58
Tabulka 8.4: Pořadí pěti nejvhodnějších areálů pro děti	59
Tabulka 8.5: Pořadí pěti nejvhodnějších areálů pro dospělé	60
Tabulka 8.6: Pořadí pěti nejvhodnějších areálů pro seniory	62
Tabulka 8.7: Pořadí pěti nejvhodnějších areálů pro rodiny s dětmi	63
Tabulka 10.1: Náklady na založení podniku, vybavení, provoz a propagaci	71
Tabulka 10.2: Tabulka rozvahy	74
Tabulka 10.3: Tabulka Výkazu zisku a ztráty	74
Tabulka 11.1: Matice EFE	84
Tabulka 11.2: Matice IFE	88
Tabulka 12.1: Zvolené charakteristiky a jejich váha, stupeň vlivu a vážený poměr	90
Obrázek 2.1: Graf vývoje počtu subjektů MSP v ČR	11
Obrázek 3.1: Kritéria pro zařazení podniku mezi MSP	15
Obrázek 4.1: Druhy živností	20
Obrázek 5.1: Vývoj indexu CPI	26
Obrázek 6.1: Návrh podnikového loga	27
Obrázek 6.2: Výtah z přílohy č. 2 k živnostenskému zákonu č.455/1991 Sb	29
Obrázek 7.1: Marketingový mix	36

Obrázek 7.2: Ukázka figurek na dětském hřišti	38
Obrázek 7.3: Návrh internetové prezentace podniku	44
Obrázek 7.4: Návrh bund Lyžařské školy LYŽKA	45
Obrázek 8.1: Mapa hodnocených LA s geografickým zkrslením	51
Obrázek 8.2: Hodnocení LA na základě skupiny kritérií doprava	53
Obrázek 8.3: Hodnocení LA na základě skupiny kritérií náklady	54
Obrázek 8.4: Hodnocení LA na základě skupiny kritérií jídlo	55
Obrázek 8.5: Hodnocení LA na základě skupiny kritérií sjezdovka.....	56
Obrázek 8.6: Vícekriteriální úloha s akcentem na jídlo pro cílovou skupinu děti.....	58
Obrázek 8.7: Vícekriteriální úloha s akcentem na sjezdovky pro cílovou skupinu dospělí.....	60
Obrázek 8.8: Vícekriteriální úloha s akcentem na náklady pro cílovou skupinu senioři.....	61
Obrázek 8.9: Vícekriteriální úloha pro cílovou skupinu rodin s dětmi	62
Obrázek 9.1: Organizační struktura Lyžařské školy LYŽKA.....	65
Obrázek 10.1: Ukázka učebních pomůcek využívaných v Lyžařské škole LYŽKA.....	69
Obrázek 10.2: Logo ČSLŠ	70
Obrázek 10.3: Schéma kapitálové struktury podniku	72
Obrázek 11.1: Podnikatelské prostředí.....	75
Obrázek 11.2: Věk obyvatelstva v Plzeňském kraji.....	77
Obrázek 11.3: Věková struktura obyvatel v Plzeňském kraji v roce 2010	77
Obrázek 11.4: Teplota pod bodem mrazu	80
Obrázek 11.5: Průměrná sněhová pokrývka.....	80
Obrázek 11.6: Porterův model pěti sil.....	81
Obrázek 12.1: Matice IE	89
Obrázek 12.2: Matice SPACE Lyžařské školy LYŽKA.....	91

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**Knižní publikace:**

- [1] ZICHOVÁ, J. *Živnostenské podnikání*. Ostrava: KEY Publishing, 2008, ISBN 978-80-7418-001-9
- [2] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1992-4
- [3] SYNEK M. a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2002, ISBN 80-7179-736-7
- [4] ŠULÁK, M., VACÍK, E. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha: Eupress, 2005. ISBN 80-86754-35-9
- [5] KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1359-5
- [6] KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera*. Praha: Management Press, 2002, ISBN 80-7261-010-4
- [7] BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003, ISBN 80-7179-577-1
- [8] JEŽEK, J. *Prostorová a regionální ekonomika*. Plzeň: ZČU, 1999, ISBN 80-7082-575-8
- [9] JABLONSKÝ, J. *Operační výzkum: Kvantitativní modely pro ekonomické rozhodování*. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, ISBN 80-86419-23-1
- [10] MULCAHY, R. *Risk Management*. Mineapolis: RMC Publications, Inc., 2003, ISBN 0-9711647-9-7
- [11] BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007, ISBN 80-247-1535-3
- [12] DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Boston: Irwin, 1995, ISBN 0-256-12540-6
- [13] CÍSAŘ, J. *Drobné podnikání*. Praha: VŠE, 1996, ISBN 80-7079-955-2
- [14] GROVE, A. S. *High output management: řízení orientované na výkon*. Praha: Management Press, 1998, ISBN 80-85943-60-3
- [15] FOTR, J. *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. Praha: Grada Publishing, 1992, ISBN 80-85603-06-3

[16] KONEČNÁ, M. *Založení a řízení malých a středních podniků*. Praha: VŠE, 1993, ISBN 80-7079-819-X

Internetové zdroje:

[17] *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2009 ze dne 12.7.2010*, [online] [cit. 2011-10-28], dostupné na: <<http://www.mpo.cz/dokument76524.html>>

[18] *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2010 ze dne 17.8.2011*, [online] [cit. 2012-12-03], dostupné na:
<<http://www.mpo.cz/dokument90013.html>>

[19] *Malé a střední podniky (jejich místo a role v české ekonomice)*, [online] [cit. 2012-03-27], dostupné na: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta090307.doc>>

[20] *Zákon č.513/1991 Sb., obchodní zákoník*, [online] [cit. 2012-11-14], dostupné na:
<<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/>>

[21] *Narižení Komise (ES) č.800/2008*, [online] [cit. 2012-11-14], dostupné na: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:214:0003:01:CS:HTML>>

[22] *Malé a střední podniky*, [online] [cit. 2012-03-01], dostupné na:
<http://cs.wikipedia.org/wiki/Mal%C3%A9_a_st%C5%99edn%C3%AD_podniky>

[23] *Zákon o podpoře malého a středního podnikání a o změně zákona č.2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů*, [online] [cit. 2012-02-24], dostupné na:
<<http://www.sagit.cz/pages/sbirkatxt.asp?zdroj=sb02047&cd=76&typ=r>>

[24] *Živnosti*, [online] [cit. 2012-01-02], dostupné na:
<<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/orientace-v-pravnich-ukonech/zivnosti-opu/1000818/46123/#b3>>

[25] *Zákon č.455/1991 Sb., o živnostenském podnikání*, [online] [cit. 2012-03-27], dostupné na: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zivnost/>>

[26] *Živnost volná pro fyzické osoby s bydlištěm na území ČR*, [online] [cit. 2011-11-18], dostupné na: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/zivnosti-volne/zivnost-volna-fo-bydliste-uzemi-cr/1001897/55882/>>

- [27] *Rádce podnikatele pro využívání centrálních registračních míst*, [online] [cit. 2011-12-09], dostupné na: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/radce-pro-podnikatele-crm/radce-pro-podnikatele-pro-vyuzivani-crm/1001589/41783/>>
- [28] *Živnost vázaná pro fyzické osoby s bydlištěm na území ČR*, [online] [cit. 2011-11-08], dostupné na: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/zivnosti-vazane/zivnost-vazana-fo-bydliste-uzemi-cr/1001898/55901/>>
- [29] *Formulář – Jednotný registrační formulář pro FO*, [online] [cit. 2011-09-09], dostupné na: <<http://www.businessinfo.cz/cz/formulare/jednotny-registracni-formular-pro-fo/43/>>
- [30] *Zákon č.337/1992 Sb., o správě daní a poplatků*, [online] [cit. 2012-03-27], dostupné na: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/spravadani/>>
- [31] *Daňové identifikační číslo*, [online] [cit. 2012-02-06], dostupné na: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/DI%C4%8C>>
- [32] *Snižování administrativní zátěže podnikatelů akční plán*, [online] [cit. 2012-02-11], dostupné na: <<http://www.vlada.cz/scripts/file.php?id=1646>>
- [33] *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2008 ze dne 12.6.2009*, [online] [cit. 2012-02-24], dostupné na: <<http://www.mpo.cz/dokument61124.html>>
- [34] *Hodnocení a snižování administrativní zátěže*, [online] [cit. 2011-12-27], dostupné na: <<http://www.mvcr.cz/clanek/hodnoceni-a-snizovani-administrativni-zateze.aspx>>
- [35] *Národní lisabonský program 2005-2008 (Národní program reforem České republiky)*, [online] [cit. 2011-12-27], dostupné na: <<http://www.mvcr.cz/clanek/hodnoceni-a-snizovani-administrativni-zateze.aspx>>
- [36] *Na celosvětovém žebříčku CPI – Index vnímání korupce 2011 se Česká republika dělí o 57.-59. místo s Namibií a Saúdskou Arábií*, [online] [cit. 2012-03-02], dostupné na: <<http://www.transparency.cz/celosvetovem-zebrickou-cpi-index-vnimani-korupce-2011-ceska-r/>>
- [37] *Obsahová náplň živnosti volné podle jednotlivých činností*, [online] [cit. 2011-10-16], dostupné na: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/zivnostenske-podnikani/obsahova-napl-n-zivnosti-volne-1/1000574/50589/>>
- [38] *Lyžařské Pohádkové Česko*, [online] [cit. 2012-02-14], dostupné na: <<http://lyzovani.spicak.cz/component.php?cocode=section&seid=33>>

- [39] *Lyžování*, [online] [cit. 2012-02-14], dostupné na: <<http://www.logic-ski.cz/rady-a-tipy/lyzovani/>>
- [40] *Snowboarding*, [online] [cit. 2012-02-18], dostupné na: <<http://www.logic-ski.cz/rady-a-tipy/snowboarding/>>
- [41] *Odhad počtu osob s nárokem na starobní důchod do roku 2066*, [online] [cit. 2012-01-12], dostupné na:
<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/odhad_poctu_osob_s_narokem_na_starobni_duchod_d_o_roku_2066>
- [42] *Ceník hostingu a domén*, [online] [cit. 2012-03-27], dostupné na:
<<http://hosting.blueboard.cz/cenik>>
- [43] *Slogan aneb pár slov obří síly*, [online] [cit. 2012-03-27], dostupné na:
<<http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/slogan-aneb-par-slov-obri-sily.html>>
- [44] *Lyžařské oblasti Bavorský les (Top 10)*, [online] [cit. 2012-01-20], dostupné na:
<<http://cz.bergfex.com/bayerischer-wald/#/bayerischer-wald/top10/>>
- [45] *Aktuální prognóza ČNB zveřejněná 2.2.2012*, [online] [cit. 2012-03-20], dostupné na:
<http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html>
- [46] *Česká technická norma značení a zabezpečení v zimním středisku*, [online] [cit. 2012-01-14], dostupné na: <<http://www.mmr.cz/CMSPages/GetFile.aspx?guid=b5996fa7-9e0e-42f0-abc6-97828e3b70ed>>
- [47] *Plášť na kolečko*, [online] [cit. 2012-01-12], dostupné na: <<http://www.kocarky-ina.cz/index.php?nav=eshop&kat=150&id=569>>
- [48] *Vodní nudle*, [online] [cit. 2012-01-12], dostupné na: <<http://eshop.macekasyn.cz/vodni-nudle.html>>
- [49] *Grafické studio ceník*, [online] [cit. 2012-01-05], dostupné na: <<http://www.graficke-studio.bilyslon.cz/cenik/>>
- [50] *Informace o uzavření pojistné smlouvy na pojištění odpovědnosti pro Lyžařské školy – členy ČSLŠ*, [online] [cit. 2011-12-08], dostupné na: <<http://csls.cz/pojisteni.html>>
- [51] *Demografický vývoj*, [online] [cit. 2011-09-18], dostupné na:
<[http://www.plzen.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/F70035ED1B/\\$File/a32136411k1.pdf](http://www.plzen.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/F70035ED1B/$File/a32136411k1.pdf)>

- [52] *Absurdní panika kolem globálního oteplování*, [online] [cit. 2011-09-25], dostupné na: <www.klaus.cz/clanky/2128>
- [53] *Skiareály a lanové dráhy*, [online] [cit. 2012-01-20], dostupné na: <<http://www.aldr.cz/skiatlas/?pohori=%C5%A0umava>>
- [54] *Skiareál Lipno*, [online] [cit. 2012-01-25], dostupné na: <<http://zima.lipnoservis.cz/skiareal-lipno-5>>
- [55] *Lyžařský areál Nové Hutě*, [online] [cit. 2012-01-23], dostupné na: <<http://www.novehute.cz/novehute/onas.asp>>
- [56] *Skiareál Kašperky*, [online] [cit. 2012-01-23], dostupné na: <<http://www.snowhill.cz/kasperky/skiareal?menu=43>>
- [57] *Ski areál Špičák*, [online] [cit. 2012-01-23], dostupné na: <<http://www.lyzovani.spicak.cz/component.php?cocode=section&seid=28>>
- [58] *Lyžařský areál Nad nádražím*, [online] [cit. 2012-01-23], dostupné na: <<http://www.skinadrazi.cz/popis-strediska-zima.html>>
- [59] *Lyžařský areál Nad Kovárnou Horní Vltavice*, [online] [cit. 2012-01-23], dostupné na: <<http://www.skivltavice.cz/skivltavice/skiareal.asp>>
- [60] *Ski areál Kubova Huť*, [online] [cit. 2012-01-23], dostupné na: <<http://www.ski-kubovka.com>>
- [61] *Ski areál České Žleby*, [online] [cit. 2012-01-23], dostupné na: <<http://skizleby.cz/ski-areal/>>
- [62] *Ski areál Belveder*, [online] [cit. 2012-01-23], dostupné na: <<http://www.skibelveder.cz/skiareal>>
- [63] *Lyžařský areál Hartmanice*, [online] [cit. 2012-01-23], dostupné na: <<http://www.la-hartmanice.cz/>>
- [64] *Ski Nezdice*, [online] [cit. 2012-01-23], dostupné na: <<http://skinezdice.cz/SKINezdice.htm>>
- [65] *Lyžařský vlek*, [online] [cit. 2012-01-23], dostupné na: <<http://www.ustudenehopotoka.cz/lyzarsky-vlek-nove-hute-sumava>>
- [66] *Großer Arber*, [online] [cit. 2012-01-23], dostupné na: <<http://www.arber.de/>>

- [67] *Hohenbogen*, [online] [cit. 2012-01-23], dostupné na:
<<http://www.hohenbogen.de/index.php?menuid=49>>
- [68] *Nationalparkgemeinde Sankt Oswald – Riedlhütte*, [online] [cit. 2012-01-23], dostupné na: <<http://www.sankt-oswald-riedlhuette.com/tourismus/alpin.html>>
- [69] *Familien-Winterland Mitterdorf*, [online] [cit. 2012-01-23], dostupné na:
<<http://www.mitterdorf.info/ski-zentrum-mitterdorf-ski-snowboard.html>>
- [70] *Haidmühle Bischofsreut Frauenberg*, [online] [cit. 2012-01-23], dostupné na:
<<http://www.haidmuehle.eu/schneebericht/index.html>>
- [71] *Neureichenau*, [online] [cit. 2012-01-23], dostupné na: <<http://www.neureichenau.de/>>
- [72] *Stadtwerke Zwiesel*, [online] [cit. 2012-01-20], dostupné na: <http://www.stadtwerke-zwiesel.de/index.php?content=d_6_0>
- [73] *Skilift Eck – Das Skigebiet*, [online] [cit. 2012-01-20], dostupné na:
<<http://www.skieck.de>>
- [74] *Erlebnis Silberberg Bodenmais*, [online] [cit. 2012-01-20], dostupné na:
<<http://www.silberbergbahn.de/>>
- [75] *Skilift Riedlberg*, [online] [cit. 2012-01-22], dostupné na: <<http://www.skilift-riedlberg.de/>>
- [76] *Skiatlas – lyžařské areály a střediska*, [online] [cit. 2012-01-22], dostupné na:
<<http://www.http://www.lyzovani.cz/vleky-sjezdovky-informace/>>
- [77] *České-sjezdovky.cz*, [online] [cit. 2012-01-22], dostupné na: <<http://www.ceske-sjezdovky.cz/hory-strediska/sumava.html>>
- [78] *Vleky a sjezdovky – lyžování na Šumavě*, [online] [cit. 2012-01-22], dostupné na:
<<http://sumavanet.cz/www/lyzovani/vleky.asp?typ=snet>>
- [79] *Holidayinfo*, [online] [cit. 2012-01-22], dostupné na:
<<http://www.holidayinfo.cz/zima/mapa.php?lang=1&ro=1&cntry=1&rg=0&loc=0&cat=45>>
- [80] *Lyžařská škola Logic*, [online] [cit. 2012-01-22], dostupné na: <<http://www.logic-ski.cz/>>
- [81] *Škola lyžování a snowboardingu Arnika*, [online] [cit. 2012-01-22], dostupné na:
<<http://www.sk-arnika.cz/skola.htm>>

[82] *Víkendová škola lyžování a snowboardingu RACIO*, [online] [cit. 2012-01-22], dostupné na: <<http://www.batik.cz/skiracio/index.htm>>

[83] *Lyžařská škola ALPINKA*, [online] [cit. 2012-01-22], dostupné na: <<http://www.alpinka.cz/index.html>>

[84] *Lyžařská a snowboardová škola Sněženky a Machři*, [online] [cit. 2011-11-14], dostupné na: <<http://www.snezenkyamachri.cz/index.php3>>

[85] *Lyžařská a snowboardová škola Ski school Špičák*, [online] [cit. 2011-11-14], dostupné na: <<http://lyzovani.spicak.cz/component.php?cocode=section&seid=34>>

Ostatní zdroje:

[86] Program *Mathematica verze 7*, společnost Wolfram Reserch in Corporate. Výpočty provedené v programu Mathematica byly realizovány na diplomovém semináři pořádaném katedrou ekonomie a kvantitativních metod (KEM) pod vedením doc. RNDr. Ing. Ladislava Lukáše, CSc.

[87] CorelDRAW® Home and Student Suite X5, CorelDRAW® Home and Student X5, © 2010 Corel Corporation. All rights reserved


[88] *CorelDRAW® Home and Student Suite X5, CorelPHOTO-PAINT® Home and Student X5*, © 2010 Corel Corporation. All rights reserved

[89] www.mapy.cz, 1:190000, © Mapy.cz, s.r.o. ,© 2010 NAVTEQ All rights reserved

SEZNAM PŘÍLOH

- PŘÍLOHA A :** Jednotný registrační formulář
- PŘÍLOHA B :** Obory podnikání volné živnosti
- PŘÍLOHA C :** Prohlášení odpovědného zástupce
- PŘÍLOHA D :** Odhad počtu osob s důchodem
- PŘÍLOHA E :** Mapy hodnocených LA
- PŘÍLOHA F :** Podklady pro program Mathematica
- PŘÍLOHA G :** Hodnocení skupin kritérií
- PŘÍLOHA H :** Výsledky analýzy pro DĚTI
- PŘÍLOHA I :** Výsledky analýzy pro DOSPĚLÉ
- PŘÍLOHA J :** Výsledky analýzy pro SENIORY
- PŘÍLOHA K :** Výsledky analýzy pro RODINY S DĚTMI
- PŘÍLOHA L :** Dohoda o provedení práce – INSTRUKTOR
- PŘÍLOHA M :** Dohoda o provedení práce – LÉKAŘ

PŘÍLOHA A : Jednotný registrační formulář

		JEDNOTNÝ REGISTRAČNÍ FORMULÁŘ		<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 80px; margin: 0 auto;"></div> <p style="text-align: center; font-size: small;">podací razítko</p>
		FYZICKÁ OSOBA		
ČÁST A - PODNIKATEL				
01 Podnikatel				
a) titul	b) jméno	c) příjmení	d) titul	
e) pohlaví ¹⁾ Žena / muž ²⁾	f) rodné příjmení	g) všechna dřívější příjmení		
h) rodinný stav	i) místo narození	j) okres		
k) stát	l) státní občanství	m) datum narození	n) rodné číslo	
o) identifikační číslo		p) obchodní firma (jen u osob zapsaných do obchodního rejstříku)		
02 Bydliště				
a) název ulice	b) číslo popisné	c) číslo orientační	d) PSČ	
e) název obce	f) část obce			
g) okres	h) stát			
03 Místo podnikání				
a) místo podnikání trvale shodné s bydlištěm ³⁾ <input type="checkbox"/> ANO / <input type="checkbox"/> NE				
b) název ulice	c) číslo popisné	d) číslo orientační	e) PSČ	
f) název obce	g) část obce			
h) okres	i) stát			
04 Pobyt na území ČR (pro zahraniční osoby) ⁴⁾				
a) název ulice	b) číslo popisné	c) číslo orientační	d) PSČ	
e) název obce	f) část obce			
g) okres	h) povolený pobyt do			
05 Předmět podnikání (u živnosti volně vyznačte čísla oborů činnosti na seznamu) - ve smyslu § 45 resp. § 50 živnostenského zákona ohlašuji živnost resp. žádám o koncesi				
pořadové číslo 1.				
06 Provozovna				
a) název ulice	b) číslo popisné	c) číslo orientační	d) PSČ	
e) název obce	f) část obce		g) okres	
h) název provozovny	i) umístění provozovny			
j) datum zahájení provozování živnosti v provozovně	k) identifikační číslo provozovny			
l) provozovna podléhá/col kolelaadac <input type="checkbox"/> ANO / <input type="checkbox"/> NE	m) předměty podnikání provozované v provozovně dle poř. čísla / u živnosti volně číslo oboru			
07 Odpovědný zástupce				
a) titul	b) jméno	c) příjmení	d) titul	
e) státní občanství	f) rodné příjmení	g) datum narození	h) rodné číslo	
i) místo narození	j) okres	k) stát	l) pohlaví ¹⁾ žena / muž ²⁾	
08 Bydliště odpovědného zástupce				
a) název ulice	b) číslo popisné	c) číslo orientační	d) PSČ	
e) název obce	f) část obce			
g) okres	h) stát			
¹⁾ vyplní pouze fyzická osoba, která nemá přiděleno rodné číslo ²⁾ vyplní pouze osoba, která má adresu místa podnikání shodnou s adresou bydliště ³⁾ vyplní pouze osoba, která má povolený pobyt MPO FO – vzor č. 06 (012011)				

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

a) název ulice	b) číslo popisné	c) číslo orientační	d) PSČ
e) název obce	f) část obce	g) okres	

10 Datum ustanovení do funkce odpovědného zástupce

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

11 Ustanovení odpovědného zástupce pro předměty podnikání

(pořadové číslo předmětu podnikání)

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

ČÁST B - DAŇOVÁ REGISTRACE

- přihlašuji se ve smyslu § 125 a násl. daňového řádu k registraci u FÚ v

a) k dani z příjmů fyzických osob	<input type="checkbox"/>	b) k dani z přidané hodnoty (přílohou je přihláška k DPH)	<input type="checkbox"/>
c) k dani z nemovitostí	<input type="checkbox"/>	ode dne	
d) k dani silniční	<input type="checkbox"/>	ode dne	
e) k dani z příjmů jako plátc:			
1) daně z příjmů ze závislé činnosti a funkčních požitků	<input type="checkbox"/>	ode dne	
2) daně z příjmů vybírané srážkou podle zvláštní sazby daně	<input type="checkbox"/>	ode dne	
3) zajišťující daň z příjmů	<input type="checkbox"/>	ode dne	
f) zastupování v daňových záležitostech ⁴⁾	ANO / NE ⁵⁾	g) jedná se o první daňovou registraci ⁶⁾	ANO / NE ⁵⁾
h) očekávána daňová povinnost daň z příjmů fyzických osob		daň silniční	
i) čísla účtu u bank, spořitelních a úvěrních družstev, na nichž mám soustředěny prostředky z podnikatelské činnosti			
účet v ČR - číslo účtu / směrový (identifikační) kód	měna, ve které je účet veden	vlastníkem účtu je daňový subjekt	ANO / NE ⁵⁾
účet vedený v zahraničí - IBAN			
j) zahraniční daňové identifikační číslo, stát			
k) právní předchůdce - daňové identifikační číslo CZ			

ČÁST C - OZNÁMENÍ SPRÁVĚ SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ

- oznamuji ve smyslu zákona č. 582/1991 Sb., následující skutečnosti SSZ v

a) datum zahájení samostatné výdělečné činnosti		b) přihlašuji se k dobrovolné účasti na nemocenském pojištění OSVČ od	
---	--	---	--

ČÁST D - OZNÁMENÍ ZDRAVOTNÍ POJIŠTOVNĚ

- oznamuji ve smyslu zákona o veřejném zdravotním pojištění zahájení výkonu samostatné výdělečné činnosti zdravotní pojišťovně v

a) název zdravotní pojišťovny		b) druh (kód) ZP	
c) číslo bankovního účtu / směrový (identifikační) kód		d) výše zálohy	
e) datum zahájení samostatné výdělečné činnosti			

ČÁST E - OZNÁMENÍ PRACOVNÍHO MÍSTA- oznamuji ve smyslu zákona o zaměstnanosti volné pracovní místo / obsazení volného pracovního místa⁷⁾ ÚP v

a) místo výkonu práce	b) název profese	c) die KZAM	d) vznik / obsazenost ⁷⁾ ke dni
e) pracovní právní vztah na dobu určitou / neurčitou ⁷⁾	f) pracovní doba	g) počet míst	h) výše mzdy
i) požadované vzdělání, praxe	j) zveřejňovat ANO / NE ⁵⁾		
k) kontaktní osoba na pracovišti	l) poznámky: nabízené výhody, speciální požadavky apod.		

ČÁST F - VYBERTE PROVÁDĚNÉ ÚKONY V JEDNOTLIVÝCH ČÁSTECH

a) pro živnostenský úřad	<input type="checkbox"/>	počet příloh		b) pro SSZ	<input type="checkbox"/>	počet příloh		c) pro zdrav.pojišťovnu	<input type="checkbox"/>	počet příloh	
d) pro finanční úřad	<input type="checkbox"/>	počet příloh		e) pro Úřad práce	<input type="checkbox"/>	počet příloh					

ČÁST G - ADRESA PRO DORUČOVÁNÍ

a) název ulice	b) číslo popisné	c) číslo orientační	d) PSČ
e) název obce	f) část obce	g) okres	
h) adresu použít i pro následující řízení			ANO / NE ⁵⁾

ČÁST H - DOPLŇUJÍCÍ ÚDAJE

a) telefon	b) datová schránka	c) e-mail
jméno podatele	příjmení podatele	
V	dne	vlastnoruční podpis

⁴⁾ zvolením možnosti ANO vzniká povinnost vyplnit příslušnou část Zvláštní přílohy pro finanční úřad⁵⁾ zvolením možnosti NE vzniká povinnost vyplnit příslušnou část Zvláštní přílohy pro finanční úřad

PŘÍLOHA B : Obory podnikání volné živnosti



**SEZNAM OBORŮ ČINNOSTÍ
NÁLEŽEJÍCÍCH DO ŽIVNOSTI VOLNÉ
„VÝROBA, OBCHOD A SLUŽBY
NEUVEDENÉ V PŘÍLOHÁCH 1 AŽ 3
ŽIVNOSTENSKÉHO ZÁKONA“**

podací razítko

ČÍSLO OBORU - NÁZEV

1)	Poskytování služeb pro zemědělství, zahradnictví, rybníkářství, lesnictví a myslivost
2)	Činnost odborného lesního hospodáře
3)	Vyhotovování lesních hospodářských plánů a osnov
4)	Nakládání s reprodukčním materiálem lesních dřevin
5)	Chov zvířat a jejich výcvik (s výjimkou živočišné výroby)
6)	Úprava nerostů, dobývání rašeliny a bahna
7)	Výroba potravinářských a škrobářských výrobků
8)	Pěstelské palení
9)	Výroba krmiv, krmných směsí, doplňkových látek a premixů
10)	Výroba textilií, textilních výrobků, oděvů a oděvních doplňků
11)	Výroba a opravy obuvi, brašnářského a sedlářského zboží
12)	Zpracování dřeva, výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků
13)	Výroba vlákniny, papíru a lepenky a zboží z těchto materiálů
14)	Vydavatelské činnosti, polygrafická výroba, knihařské a kopirovací práce
15)	Výroba, rozmnožování, distribuce, prodej, pronájem zvukových a zvukově-obrazových záznamů a výroba nenahranych nosičů údajů a záznamů
16)	Výroba koksu, surového dehtu a jiných pevných paliv
17)	Výroba chemických látek, vláken a přípravků a kosmetických prostředků
18)	Výroba hnojiv
19)	Výroba plastových a pryžových výrobků
20)	Výroba a zpracování skla
21)	Výroba stavebních hmot, porcelánových, keramických a sádrových výrobků
22)	Výroba brusiv a ostatních minerálních nekovových výrobků
23)	Broušení technického a šperkového kamene
24)	Výroba a hutní zpracování železa, drahých a neželezných kovů a jejich slitin
25)	Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků
26)	Umělecko-femesině zpracování kovů
27)	Povrchové úpravy a svařování kovů a dalších materiálů
28)	Výroba měřicích, zkušebních, navigačních, optických a fotografických přístrojů a zařízení
29)	Výroba elektronických součástek, elektrických zařízení a výroba a opravy elektrických strojů, přístrojů a elektronických zařízení pracujících na malém napětí
30)	Výroba neelektrických zařízení pro domácnost
31)	Výroba strojů a zařízení
32)	Výroba motorových a přípojných vozidel a karoserí
33)	Stavba a výroba plavidel
34)	Výroba, vývoj, projektování, zkoušky, instalace, údržba, opravy, modifikace a konstrukční změny letadel, motorů letadel, vrtulí, letadlových částí a zařízení a leteckých pozemních zařízení
35)	Výroba drážních hnacích vozidel a drážních vozidel na dráze tramvajové, trolejbusové a lanové a železničního parku
36)	Výroba jízdních kol, vozíků pro invalidy a jiných nemotorových dopravních prostředků
37)	Výroba a opravy čalounických výrobků
38)	Výroba, opravy a údržba sportovních potřeb, her, hraček a dětských kočárků
39)	Výroba zdravotnických prostředků
40)	Výroba a opravy zdrojů ionizujícího záření

41) Výroba školních a kancelářských potřeb, kromě výrobků z papíru, výroba bižuterie, kartačnického a konfekčního zboží, deštníků, upomínkových předmětů
42) Výroba dalších výrobků zpracovatelského průmyslu
43) Provozování vodovodů a kanalizací a úprava a rozvod vody
44) Nakládání s odpady (vyjma nebezpečných)
45) Přípravné a dokončovací stavební práce, specializované stavební činnosti
46) Sklenářské práce, rámování a paspartování
47) Zprostředkování obchodu a služeb
48) Velkoobchod a maloobchod
49) Zastavárenská činnost a maloobchod s použitým zbožím
50) Údržba motorových vozidel a jejich příslušenství
51) Potrubní a pozemní doprava (vyjma železniční a silniční motorové dopravy)
52) Skladování, balení zboží, manipulace s nákladem a technické činnosti v dopravě
53) Zasiřatelství a zastupování v celním řízení
54) Provozování poštovních a zahraničních poštovních služeb
55) Ubytovací služby
56) Poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály
57) Činnost informačních a zpravodajských kanceláří
58) Realitní činnost, správa a údržba nemovitostí
59) Pronájem a půjčování věcí movitých
60) Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků
61) Projektování pozemkových úprav
62) Příprava a vypracování technických návrhů, grafické a kresličské práce
63) Projektování elektrických zařízení
64) Výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd
65) Testování, měření, analýzy a kontroly
66) Reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení
67) Návrhářská, designářská, aranžérská činnost a modeling
68) Fotografické služby
69) Překladatelská a tlumočnická činnost
70) Služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy
71) Provozování cestovní agentury a průvodcovská činnost v oblasti cestovního ruchu
72) Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti
73) Provozování kulturních, kulturně - vzdělávacích a zábavních zařízení, pořádání kulturních produkcí, zábav, výstav, veletrhů, přehlídek, prodejních a obdobných akcí
74) Provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti
75) Praní pro domácnost, žehlení, opravy a údržba oděvů, bytového textilu a osobního zboží
76) Poskytování technických služeb
77) Opravy a údržba potřeb pro domácnost, předmětů kulturní povahy, výrobků jemné mechaniky, optických přístrojů a měřidel
78) Poskytování služeb osobního charakteru a pro osobní hygienu
79) Poskytování služeb pro rodinu a domácnost
80) Výroba, obchod a služby jinde nezařazené

Jméno podatele	příjmení podatele	vlastnoruční podpis
vztah k právnické osobě		
V	dne	

PŘÍLOHA C : Prohlášení odpovědného zástupce



PROHLÁŠENÍ ODPOVĚDNÉHO ZÁSTUPCE

podací razítko

Identifikační část podnikatele

a) Jméno a příjmení / obchodní firma / název ¹⁾	b) identifikační číslo
c) rodné číslo	d) datum narození ¹⁾

01 Odpovědný zástupce

a) titul	b) Jméno	c) příjmení	d) titul
e) datum narození			

02 Bydliště odpovědného zástupce

a) název ulice	b) číslo popisné	c) číslo orientační	d) PSČ
e) název obce		f) část obce	
g) okres		h) stát	

Prohlašuji ve smyslu ustanovení § 46 odst. 1 a 2 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů, že souhlasím s ustanovením do funkce odpovědného zástupce u výše uvedeného podnikatele.

03 Předmět podnikání

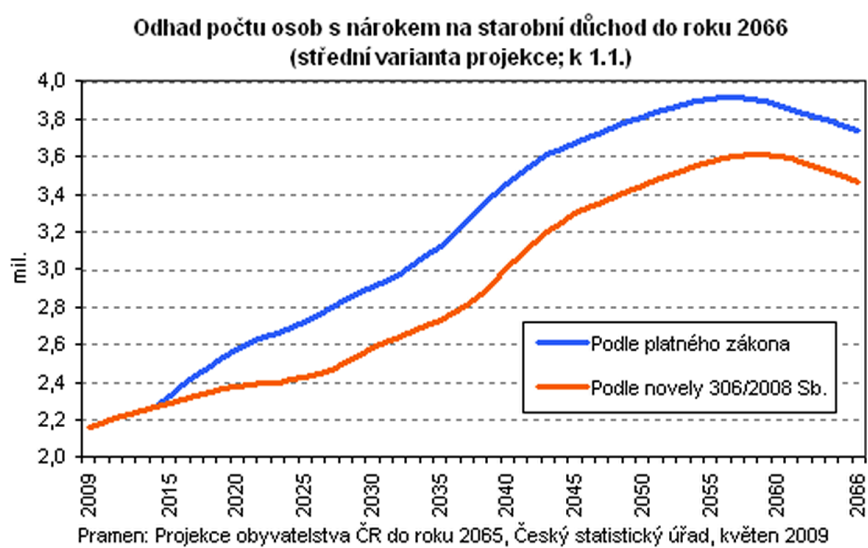
--

Jméno	příjmení	podpis odpovědného zástupce ²⁾
V	dne	

¹⁾ vyplní pouze fyzická osoba, která nemá přidělené rodné číslo

²⁾ podpis na prohlášení musí být úředně ověřen, neúčinní-li odpovědný zástupce prohlášení před živnostenským úřadem
MPO POZ – vzor č. 02 (082010)

PŘÍLOHA D : Odhad počtu osob s důchodem



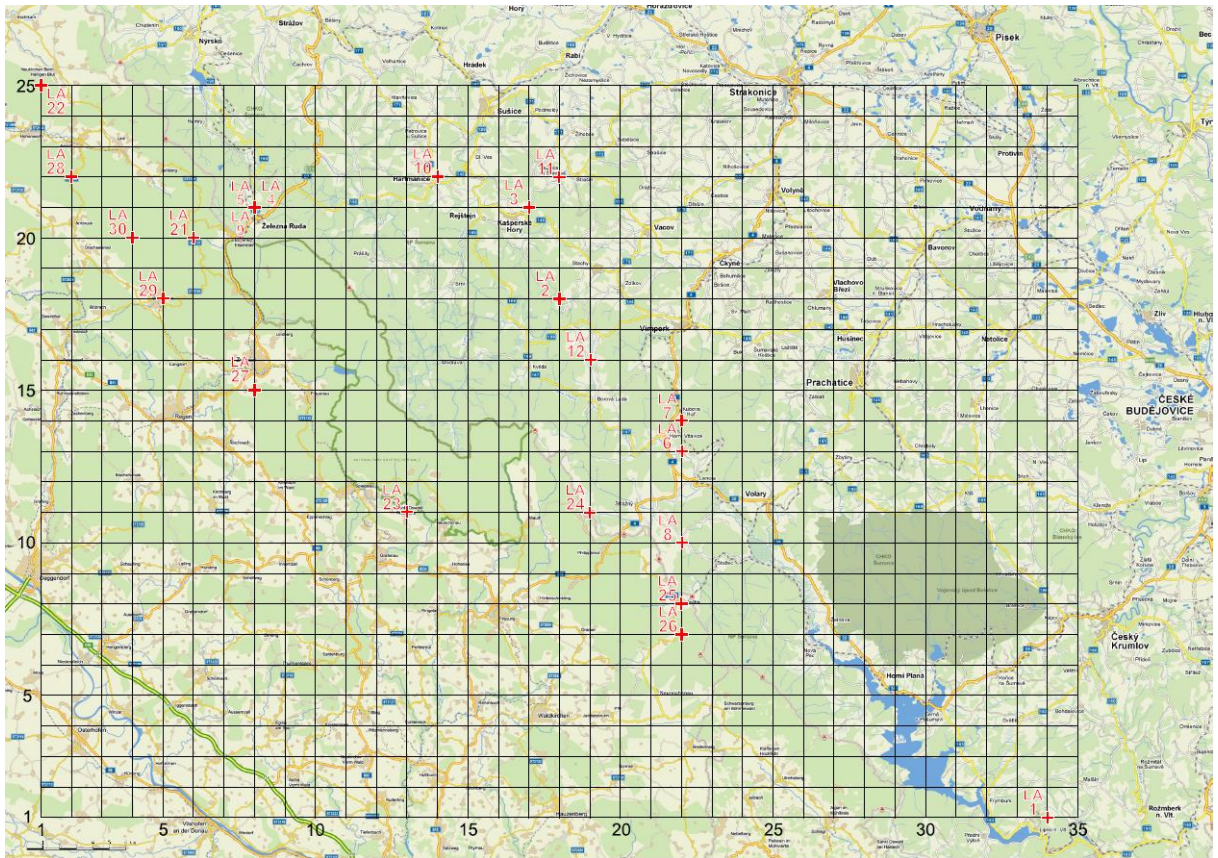
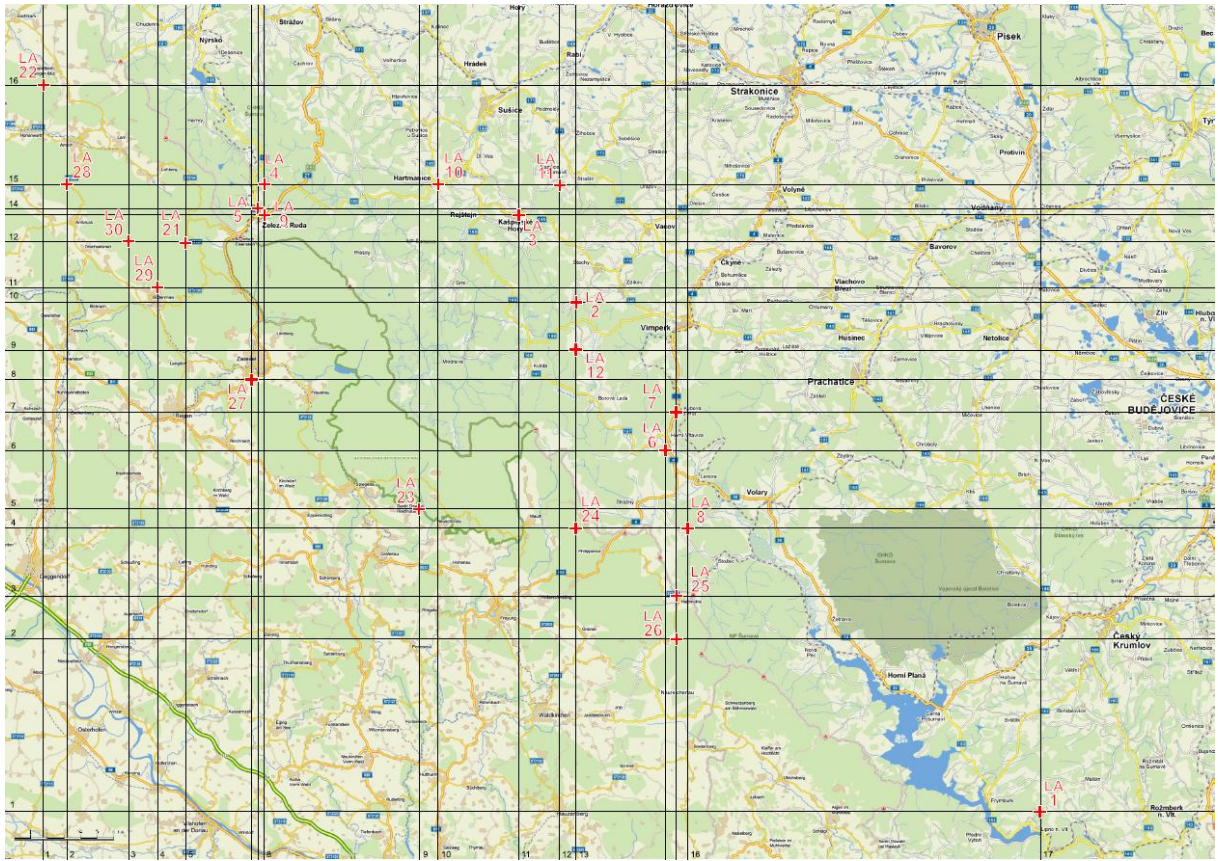
Zdroj: [41]

PŘÍLOHA E : Mapy hodnocených LA

- Mapa hodnocených LA bez geografického zkršení
- Mapa hodnocených LA s geografickým zkršením

Zdroj: vlastní s podporou [87], [88], [89]

PŘÍLOHA E



PŘÍLOHA F : Podklady pro program Mathematica

Doprava - REVERZNÍ

vz[[1, 17]] = 0.000; vz[[10, 13]] = 3.903; vz[[13, 11]] = 5.200; vz[[15, 8]] = 5.743;
vz[[14, 7]] = 5.684; vz[[6, 14]] = 3.455; vz[[7, 15]] = 3.691; vz[[4, 16]] = 1.981;
vz[[13, 8]] = 5.861; vz[[15, 10]] = 5.837; vz[[15, 12]] = 5.366; vz[[9, 13]] = 3.785;
vz[[12, 5]] = 3.561; vz[[16, 1]] = 4.976; vz[[5, 9]] = 2.995; vz[[4, 13]] = 1.792;
vz[[3, 15]] = 1.250; vz[[2, 15]] = 0.637; vz[[8, 6]] = 4.116; vz[[15, 2]] = 4.481;
vz[[11, 4]] = 4.033; vz[[12, 3]] = 3.561

Náklady - REVERZNÍ

nk[[1, 17]] = 2.667; nk[[10, 13]] = 5.333; nk[[13, 11]] = 4.917; nk[[15, 8]] = 2.750;
nk[[14, 7]] = 4.167; nk[[6, 14]] = 5.667; nk[[7, 15]] = 4.833; k[[4, 16]] = 6.000;
nk[[13, 8]] = 4.167; nk[[15, 10]] = 4.667; nk[[15, 12]] = 5.833; nk[[9, 13]] = 5.833;
nk[[12, 5]] = 0.000; nk[[16, 1]] = 2.708; nk[[5, 9]] = 3.542; nk[[4, 13]] = 2.917;
nk[[3, 15]] = 8.021; nk[[2, 15]] = 3.542; nk[[8, 6]] = 6.458; nk[[15, 2]] = 3.542;
nk[[11, 4]] = 4.792; nk[[12, 3]] = 3.542;

Jídlo

jd[[1, 17]] = 10.000; jd[[10, 13]] = 6.667; jd[[13, 11]] = 3.333; jd[[15, 8]] = 10.000;
jd[[14, 7]] = 6.667; jd[[6, 14]] = 2.222; jd[[7, 15]] = 10.000; jd[[4, 16]] = 3.333;
jd[[13, 8]] = 6.667; jd[[15, 10]] = 3.333; jd[[15, 12]] = 6.667; jd[[9, 13]] = 10.000;
jd[[12, 5]] = 10.000; jd[[16, 1]] = 10.000; jd[[5, 9]] = 10.000; jd[[4, 13]] = 10.000;
jd[[3, 15]] = 6.667; jd[[2, 15]] = 10.000; jd[[8, 6]] = 10.000; jd[[15, 2]] = 10.000;
jd[[11, 4]] = 10.000; jd[[12, 3]] = 10.000;

Sjezdovky

sj[[1, 17]] = 10.000; sj[[10, 13]] = 1.376; sj[[13, 11]] = 2.162; sj[[15, 8]] = 8.002;
sj[[14, 7]] = 2.096; sj[[6, 14]] = 0.721; sj[[7, 15]] = 1.729; sj[[4, 16]] = 2.314;
sj[[13, 8]] = 1.790; sj[[15, 10]] = 1.769; sj[[15, 12]] = 1.397; sj[[9, 13]] = 0.786;
sj[[12, 5]] = 9.607; sj[[16, 1]] = 6.114; sj[[5, 9]] = 1.310; sj[[4, 13]] = 3.712;
sj[[3, 15]] = 0.786; sj[[2, 15]] = 5.240; sj[[8, 6]] = 0.524; sj[[15, 2]] = 3.100;
sj[[11, 4]] = 2.183; sj[[12, 3]] = 1.467;

PŘÍLOHA G : Hodnocení skupin kritérií

Hodnocení skupiny kritéria DOPRAVY		Vzdálenost z Plzně (km)	Dojezdový čas (hod)	jednotkové kilometry = 90 km/h	Rozsah 0-10	Rozsah Reverz 10-0
LA1	Lipno	196	2h 32min	424,0	10,000	0,000
LA2	Zadov	110	1h 39min	258,5	6,097	3,903
LA3	Kašperské Hory	88	1h 17min	203,5	4,800	5,200
LA4	Špičák	83	1h 5min	180,5	4,257	5,743
LA5	Nad nádražím	84	1h 6min	183,0	4,316	5,684
LA6	Horní Vltavice	126	1h 41min	277,5	6,545	3,455
LA7	Kubova Huť	122	1h 37min	267,5	6,309	3,691
LA8	České Žleby	136	2h 16min	340,0	8,019	1,981
LA9	Belveder	81	1h 3min	175,5	4,139	5,861
LA10	Hartmanice	76	1h 7min	176,5	4,163	5,837
LA11	Nezdice	84	1h 15min	196,5	4,634	5,366
LA12	Nové Hutě	112	1h 41min	263,5	6,215	3,785
LA21	Grosser Arber	105	1h 52min	273,0	6,439	3,561
LA22	Hohenbogen	78	1h 30min	213,0	5,024	4,976
LA23	St. Oswald - Riedlhütte	120	1h 58min	297,0	7,005	2,995
LA24	Mitterdorf-Philippsrent	141	2h 18min	348,0	8,208	1,792
LA25	Haidmühle-Bischofsreut-frauenberg	152	2h 26min	371,0	8,750	1,250
LA26	Neureichenau	160	2h 38min	397,0	9,363	0,637
LA27	Zwiesel - Skilift Glasberg	101	1h 39min	249,5	5,884	4,116
LA28	Eck	87	1h 38min	234,0	5,519	4,481
LA29	Bodenmais - Silberberg	103	1h 40min	253,0	5,967	4,033
LA30	Riedlberg	99	1h 56min	273,0	6,439	3,561

PŘÍLOHA G

Hodnocení skupiny kritéria NÁKLADŮ		Parkoviště-cena	Cena skipasů celodenní (Dospělý)	Cena skipasů celodenní (Dítě)	Peněžní náklady ve stovkách	Rozsah 0-10	Rozsah Reverz 10-0
LA1	Lipno	0 Kč	520 Kč	360 Kč	8,8	7,333	2,667
LA2	Zadov	0 Kč	320 Kč	240 Kč	5,6	4,667	5,333
LA3	Kašperské Hory	0 Kč	370 Kč	240 Kč	6,1	5,083	4,917
LA4	Špičák	0 Kč	520 Kč	350 Kč	8,7	7,250	2,750
LA5	Nad nádražím	0 Kč	390 Kč	310 Kč	7,0	5,833	4,167
LA6	Horní Vltavice	0 Kč	290 Kč	230 Kč	5,2	4,333	5,667
LA7	Kubova Huť	0 Kč	360 Kč	260 Kč	6,2	5,167	4,833
LA8	České Žleby	0 Kč	280 Kč	200 Kč	4,8	4,000	6,000
LA9	Belveder	0 Kč	390 Kč	310 Kč	7,0	5,833	4,167
LA10	Hartmanice	0 Kč	360 Kč	280 Kč	6,4	5,333	4,667
LA11	Nezdice	0 Kč	300 Kč	200 Kč	5,0	4,167	5,833
LA12	Nové Hutě	0 Kč	300 Kč	200 Kč	5,0	4,167	5,833
LA21	Grosser Arber	0 Kč	27 €	21 €	12,0	10,000	0,000
LA22	Hohenbogen	0 Kč	20 €	15 €	8,8	7,292	2,708
LA23	St. Oswald - Riedlhütte	0 Kč	18 €	13 €	7,8	6,458	3,542
LA24	Mitterdorf-Philippsrent	0 Kč	20 €	14 €	8,5	7,083	2,917
LA25	Haidmühle-Bischofsreut-frauenberg	0 Kč	6 €	4 €	2,4	1,979	8,021
LA26	Neureichenau	0 Kč	18 €	13 €	7,8	6,458	3,542
LA27	Zwiesel - Skilift Glasberg	0 Kč	11 €	6 €	4,3	3,542	6,458
LA28	Eck	0 Kč	18 €	13 €	7,8	6,458	3,542
LA29	Bodenmais - Silberberg	0 Kč	14 €	11 €	6,3	5,208	4,792
LA30	Riedlberg	0 Kč	18 €	13 €	7,8	6,458	3,542

Hodnocení skupiny kritéria JÍDLO		typ: 3-rest,2-hot bufet,1 open air	dostupnost:3-areál,2- pěšmo,1-busem	Celkem hodnocení gastronomie v LA:	Rozsah 0-10
LA1	Lipno	3	3	9	10,000
LA2	Zadov	3	2	6	6,667
LA3	Kašperské Hory	3	1	3	3,333
LA4	Špičák	3	3	9	10,000
LA5	Nad nádražím	3	2	6	6,667
LA6	Horní Vltavice	2	1	2	2,222
LA7	Kubova Huť	3	3	9	10,000
LA8	České Žleby	3	1	3	3,333
LA9	Belveder	2	3	6	6,667
LA10	Hartmanice	3	1	3	3,333
LA11	Nezdice	2	3	6	6,667
LA12	Nové Hutě	3	3	9	10,000
LA21	Grosser Arber	3	3	9	10,000
LA22	Hohenbogen	3	3	9	10,000
LA23	St. Oswald - Riedlhütte	3	3	9	10,000
LA24	Mitterdorf-Philippsrent	3	3	9	10,000
LA25	Haidmühle-Bischofsreut-frauenberg	2	3	6	6,667
LA26	Neureichenau	3	3	9	10,000
LA27	Zwiesel - Skilift Glasberg	3	3	9	10,000
LA28	Eck	3	3	9	10,000
LA29	Bodenmais - Silberberg	3	3	9	10,000
LA30	Riedlberg	3	3	9	10,000

Hodnocení skupiny kritéria SJEZDOVKY		Délka sjezdovek - modrá (km)	Délka sjezdovek - červená (km)	Délka sjezdovek - černá (km)	hodnocení dle délky modré sjezdovky	hodnocení dle délky červené sjezdovky	hodnocení dle délky černá sjezdovky	Součet hodnocení délky sjezdovek v LA
LA1	Lipno	6,3	1,9	0,0	19,0	3,9	0,0	10,000
LA2	Zadov	1,1	0,0	0,0	3,2	0,0	0,0	1,376
LA3	Kašperské Hory	1,3	0,6	0,0	3,8	1,2	0,0	2,162
LA4	Špičák	3,3	3,5	1,4	9,9	7,0	1,4	8,002
LA5	Nad nádražím	1,6	0,0	0,0	4,8	0,0	0,0	2,096
LA6	Horní Vltavice	0,3	0,5	0,0	0,8	0,9	0,0	0,721
LA7	Kubova Huť	0,9	0,6	0,0	2,8	1,2	0,0	1,729
LA8	České Žleby	1,0	1,2	0,0	3,0	2,3	0,0	2,314
LA9	Belveder	0,5	1,3	0,0	1,5	2,6	0,0	1,790
LA10	Hartmanice	1,0	0,6	0,0	2,9	1,2	0,0	1,769
LA11	Nezdice	0,5	0,9	0,0	1,5	1,7	0,0	1,397
LA12	Nové Hutě	0,6	0,0	0,0	1,8	0,0	0,0	0,786
LA21	Grosser Arber	4,0	4,0	2,0	12,0	8,0	2,0	9,607
LA22	Hohenbogen	3,0	2,0	1,0	9,0	4,0	1,0	6,114
LA23	St. Oswald - Riedlhütte	1,0	0,0	0,0	3,0	0,0	0,0	1,310
LA24	Mitterdorf-Philippsrent	1,0	2,5	0,5	3,0	5,0	0,5	3,712
LA25	Haidmühle-Bischofsreut-frauenberg	0,6	0,0	0,0	1,8	0,0	0,0	0,786
LA26	Neureichenau	3,0	1,0	1,0	9,0	2,0	1,0	5,240
LA27	Zwiesel - Skilift Glasberg	0,4	0,0	0,0	1,2	0,0	0,0	0,524
LA28	Eck	1,3	1,1	1,0	3,9	2,2	1,0	3,100
LA29	Bodenmais - Silberberg	1,0	1,0	0,0	3,0	2,0	0,0	2,183
LA30	Riedlberg	0,1	1,5	0,0	0,4	3,0	0,0	1,467

PŘÍLOHA H : Výsledky analýzy pro DĚTI

		vz	nk	jd	sj	Sloupcová hodnota
LA1	Lipno	0,000	2,667	10,000	10,000	5,533
LA2	Zadov	3,903	5,333	6,667	1,376	5,042
LA3	Kašperské Hory	5,200	4,917	3,333	2,162	4,093
LA4	Špičák	5,743	2,750	10,000	8,002	7,073
LA5	Nad nádražím	5,684	4,167	6,667	2,096	5,415
LA6	Horní Vltavice	3,455	5,667	2,222	0,721	3,131
LA7	Kubova Huť	3,691	4,833	10,000	1,729	6,247
LA8	České Žleby	1,981	6,000	3,333	2,314	3,359
LA9	Belveder	5,861	4,167	6,667	1,790	5,438
LA10	Hartmanice	5,837	4,667	3,333	1,769	4,195
LA11	Nezdice	5,366	5,833	6,667	1,397	5,583
LA12	Nové Hutě	3,785	5,833	10,000	0,786	6,381
LA21	Grosser Arber	3,561	0,000	10,000	9,607	6,029
LA22	Hohenbogen	4,976	2,708	10,000	6,114	6,646
LA23	St. Oswald - Riedlhütte	2,995	3,542	10,000	1,310	5,738
LA24	Mitterdorf-Philippsrent	1,792	2,917	10,000	3,712	5,492
LA25	Haidmühle-Bischofsreut-frauenberg	1,250	8,021	6,667	0,786	4,725
LA26	Neureichenau	0,637	3,542	10,000	5,240	5,424
LA27	Zwiesel - Skilift Glasberg	4,116	6,458	10,000	0,524	6,579
LA28	Eck	4,481	3,542	10,000	3,100	6,363
LA29	Bodenmais - Silberberg	4,033	4,792	10,000	2,183	6,387
LA30	Riedlberg	3,561	3,542	10,000	1,467	5,923

PŘÍLOHA H

Pořadí	Sloupcová hodnota		
1	7,073	LA4	Špičák
2	6,646	LA22	Hohenbogen
3	6,579	LA27	Zwiesel - Skilift Glasberg
4	6,387	LA29	Bodenmais - Silberberg
5	6,381	LA12	Nové Hutě
6	6,363	LA28	Eck
7	6,247	LA7	Kubova Huť
8	6,029	LA21	Grosser Arber
9	5,923	LA30	Riedlberg
10	5,738	LA23	St. Oswald - Riedlhütte
11	5,583	LA11	Nezdice
12	5,533	LA1	Lipno
13	5,492	LA24	Mitterdorf-Philipsrent
14	5,438	LA9	Belveder
15	5,424	LA26	Neureichenau
16	5,415	LA5	Nad nádražím
17	5,042	LA2	Zadov
18	4,724	LA25	Haidmühle-Bischofsreut-frauenberg
19	4,194	LA10	Hartmanice
20	4,092	LA3	Kašperské Hory
21	3,359	LA8	České Žleby
22	3,131	LA6	Horní Vltavice

PŘÍLOHA I: Výsledky analýzy pro DOSPĚLÉ

		vz	nk	jd	sj	Sloupcová hodnota
LA1	Lipno	0,000	2,667	10,000	10,000	7,533
LA2	Zadov	3,903	5,333	6,667	1,376	3,478
LA3	Kašperské Hory	5,200	4,917	3,333	2,162	3,251
LA4	Špičák	5,743	2,750	10,000	8,002	7,125
LA5	Nad nádražím	5,684	4,167	6,667	2,096	3,783
LA6	Horní Vltavice	3,455	5,667	2,222	0,721	2,284
LA7	Kubova Huť	3,691	4,833	10,000	1,729	4,200
LA8	České Žleby	1,981	6,000	3,333	2,314	3,222
LA9	Belveder	5,861	4,167	6,667	1,790	3,648
LA10	Hartmanice	5,837	4,667	3,333	1,769	3,068
LA11	Nezdice	5,366	5,833	6,667	1,397	3,735
LA12	Nové Hutě	3,785	5,833	10,000	0,786	3,938
LA21	Grosser Arber	3,561	0,000	10,000	9,607	7,160
LA22	Hohenbogen	4,976	2,708	10,000	6,114	6,096
LA23	St. Oswald - Riedlhütte	2,995	3,542	10,000	1,310	3,663
LA24	Mitterdorf-Philipsrent	1,792	2,917	10,000	3,712	4,619
LA25	Haidmühle-Bischofsreut-frauenberg	1,250	8,021	6,667	0,786	3,456
LA26	Neureichenau	0,637	3,542	10,000	5,240	5,392
LA27	Zwiesel - Skilift Glasberg	4,116	6,458	10,000	0,524	3,965
LA28	Eck	4,481	3,542	10,000	3,100	4,707
LA29	Bodenmais - Silberberg	4,033	4,792	10,000	2,183	4,453
LA30	Riedlberg	3,561	3,542	10,000	1,467	3,799

PŘÍLOHA I

Pořadí	Sloupcová hodnota		
1	7,533	LA1	Lipno
2	7,160	LA21	Grosser Arber
3	7,125	LA4	Špičák
4	6,096	LA22	Hohenbogen
5	5,392	LA26	Neureichenau
6	4,707	LA28	Eck
7	4,619	LA24	Mitterdorf-Philippsrent
8	4,453	LA29	Bodenmais - Silberberg
9	4,200	LA7	Kubova Huť
10	3,965	LA27	Zwiesel - Skilift Glasberg
11	3,938	LA12	Nové Hutě
12	3,798	LA30	Riedlberg
13	3,783	LA5	Nad nádražím
14	3,735	LA11	Nezdice
15	3,663	LA23	St. Oswald - Riedlhütte
16	3,648	LA9	Belveder
17	3,478	LA2	Zadov
18	3,456	LA25	Haidmühle-Bischofsreut-frauenberg
19	3,251	LA3	Kašperské Hory
20	3,222	LA8	České Žleby
21	3,068	LA10	Hartmanice
22	2,284	LA6	Horní Vltavice

PŘÍLOHA J : Výsledky analýzy pro SENIORY

		vz	nk	jd	sj	Sloupcová hodnota
LA1	Lipno	0,000	2,667	10,000	10,000	5,067
LA2	Zadov	3,903	5,333	6,667	1,376	3,993
LA3	Kašperské Hory	5,200	4,917	3,333	2,162	3,989
LA4	Špičák	5,743	2,750	10,000	8,002	5,649
LA5	Nad nádražím	5,684	4,167	6,667	2,096	4,099
LA6	Horní Vltavice	3,455	5,667	2,222	0,721	3,396
LA7	Kubova Huť	3,691	4,833	10,000	1,729	4,190
LA8	České Žleby	1,981	6,000	3,333	2,314	3,824
LA9	Belveder	5,861	4,167	6,667	1,790	4,043
LA10	Hartmanice	5,837	4,667	3,333	1,769	3,898
LA11	Nezdice	5,366	5,833	6,667	1,397	4,492
LA12	Nové Hutě	3,785	5,833	10,000	0,786	4,326
LA21	Grosser Arber	3,561	0,000	10,000	9,607	4,594
LA22	Hohenbogen	4,976	2,708	10,000	6,114	4,913
LA23	St. Oswald - Riedlhütte	2,995	3,542	10,000	1,310	3,409
LA24	Mitterdorf-Philippsrent	1,792	2,917	10,000	3,712	3,639
LA25	Haidmühle-Bischofsreut-frauenberg	1,250	8,021	6,667	0,786	4,361
LA26	Neureichenau	0,637	3,542	10,000	5,240	4,116
LA27	Zwiesel - Skilift Glasberg	4,116	6,458	10,000	0,524	4,564
LA28	Eck	4,481	3,542	10,000	3,100	4,243
LA29	Bodenmais - Silberberg	4,033	4,792	10,000	2,183	4,378
LA30	Riedlberg	3,561	3,542	10,000	1,467	3,569

PŘÍLOHA J

Pořadí	Sloupcová hodnota		
1	5,649	LA4	Špičák
2	5,067	LA1	Lipno
3	4,913	LA22	Hohenbogen
4	4,594	LA21	Grosser Arber
5	4,564	LA27	Zwiesel - Skilift Glasberg
6	4,492	LA11	Nezdice
7	4,378	LA29	Bodenmais - Silberberg
8	4,361	LA25	Haidmühle-Bischofsreut-frauenberg
9	4,326	LA12	Nové Hutě
10	4,243	LA28	Eck
11	4,190	LA7	Kubova Hut'
12	4,116	LA26	Neureichenau
13	4,099	LA5	Nad nádražím
14	4,043	LA9	Belveder
15	3,993	LA2	Zadov
16	3,989	LA3	Kašperské Hory
17	3,898	LA10	Hartmanice
18	3,824	LA8	České Žleby
19	3,639	LA24	Mitterdorf-Philippsrent
20	3,569	LA30	Riedlberg
21	3,409	LA23	St. Oswald - Riedlhütte
22	3,396	LA6	Horní Vltavice

PŘÍLOHA K : Výsledky analýzy pro RODINY S DĚTMI

		vz	nk	jd	sj	Sloupcová hodnota
LA1	Lipno	0,000	2,667	10,000	10,000	6,533
LA2	Zadov	3,903	5,333	6,667	1,376	4,260
LA3	Kašperské Hory	5,200	4,917	3,333	2,162	3,672
LA4	Špičák	5,743	2,750	10,000	8,002	7,099
LA5	Nad nádražím	5,684	4,167	6,667	2,096	4,599
LA6	Horní Vltavice	3,455	5,667	2,222	0,721	2,707
LA7	Kubova Huť	3,691	4,833	10,000	1,729	5,224
LA8	České Žleby	1,981	6,000	3,333	2,314	3,290
LA9	Belveder	5,861	4,167	6,667	1,790	4,543
LA10	Hartmanice	5,837	4,667	3,333	1,769	3,631
LA11	Nezdice	5,366	5,833	6,667	1,397	4,659
LA12	Nové Hutě	3,785	5,833	10,000	0,786	5,159
LA21	Grosser Arber	3,561	0,000	10,000	9,607	6,594
LA22	Hohenbogen	4,976	2,708	10,000	6,114	6,371
LA23	St. Oswald - Riedlhütte	2,995	3,542	10,000	1,310	4,700
LA24	Mitterdorf-Philippsrent	1,792	2,917	10,000	3,712	5,055
LA25	Haidmühle-Bischofsreut-frauenberg	1,250	8,021	6,667	0,786	4,090
LA26	Neureichenau	0,637	3,542	10,000	5,240	5,408
LA27	Zwiesel - Skilift Glasberg	4,116	6,458	10,000	0,524	5,272
LA28	Eck	4,481	3,542	10,000	3,100	5,535
LA29	Bodenmais - Silberberg	4,033	4,792	10,000	2,183	5,420
LA30	Riedlberg	3,561	3,542	10,000	1,467	4,861

PŘÍLOHA K

Pořadí	Sloupcová hodnota		
1	7,099	LA4	Špičák
2	6,594	LA21	Grosser Arber
3	6,533	LA1	Lipno
4	6,371	LA22	Hohenbogen
5	5,535	LA28	Eck
6	5,420	LA29	Bodenmais - Silberberg
7	5,408	LA26	Neureichenau
8	5,272	LA27	Zwiesel - Skilift Glasberg
9	5,224	LA7	Kubova Huť
10	5,159	LA12	Nové Hutě
11	5,055	LA24	Mitterdorf-Philipsrent
12	4,861	LA30	Riedlberg
13	4,700	LA23	St. Oswald - Riedlhütte
14	4,659	LA11	Nezdice
15	4,599	LA5	Nad nádražím
16	4,543	LA9	Belveder
17	4,260	LA2	Zadov
18	4,090	LA25	Haidmühle-Bischofsreut-frauenberg
19	3,672	LA3	Kašperské Hory
20	3,631	LA10	Hartmanice
21	3,290	LA8	České Žleby
22	2,707	LA6	Horní Vltavice

PŘÍLOHA L : Dohoda o provedení práce – INSTRUKTOR



Dohoda o provedení práce

Instruktor Lyžařské školy LYŽKA

Zaměstnavatel:
Bc. Eva LISÁ
S místem podnikání:
Vejprnice 330 27

Zaměstnanec:

Místo trvalého bydliště:

Rodné číslo:

uzavírají na základě zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce

DOHODU O PROVEDENÍ PRÁCE

Sjednaný druh práce : Výuka lyžování nebo snowboardingu dětí, mládeže i dospělých ve věku od 3 do 99-ti let v Lyžařské škole LYŽKA dle ústního ujednání s Bc. Evou Lisou.

Dohoda se uzavírá : Na dobu trvání od 1. ledna 2013 do 30. dubna 2013, max. však do vyčerpání 300 hod.

- 1) Zaměstnanec je povinen vykonat sjednanou práci osobně, svědomitě, řádně podle svých sil a schopností a dodržovat podmínky sjednané touto dohodou v souladu s předpisy vztahujícími se na jeho výkon, zejména s předpisy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.
- 2) Zaměstnanec se zavazuje k plnění pracovního úkolu dle ústního ujednání se zaměstnavatelem, který zaměstnanci pracovní úkol vymezi ústně.
- 3) Zaměstnanec se zavazuje k tomu, že je držitelem platné odborné kvalifikace – Učitel, Cvičitel, Instruktor lyžování ČSLŠ nebo SL ČR, kterou získal nebo doplnil na řádných školeních v roce 2006 až 2011, popř. jinou kvalifikaci opravňující k výuce lyžování nebo snowboardingu. Za platnou kvalifikaci odpovídá zaměstnanec osobně. V případě, že zaměstnanec nesplňuje zákonné podmínky pro vyučování lyžování nebo snowboardingu, neplatí bod 4.
- 4) Zaměstnanec přejímá hmotnou i právní odpovědnost za svěřené děti i vyučování a zavazuje se uhradit případný finanční schodek.
- 5) Zaměstnanec souhlasí, aby zaměstnavatelka Bc. Eva Lisá zpracovávala veškeré poskytnuté osobní údaje v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.
- 6) Ostatní práva a povinnosti zaměstnance Lyžařské školy LYŽKA, související s uzavřením této dohody vyplývají a jsou upraveny Zákoníkem práce a dalšími souvisejícími právními předpisy (Obchodní zákoník apod.). Oba účastníci mohou tuto dohodu vypovědět, a to písemně s jednoměsíční výpovědní lhůtou a to vždy s uvedením důvodu. Dohoda zaniká v případě smrti zaměstnance. Z činnosti podle této dohody nevzniká zaměstnanci nárok na dovolenou, úhradu mzdy při překážkách v práci, za svátky, na příplatky za práci přesčas, ani na mzdové zvýhodnění za práci v sobotu nebo v neděli.
- 7) Zaměstnavatel na základě této dohody seznámil zaměstnance s právními předpisy, vztahujícími se k vykonávané práci, a ostatními předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.
- 8) Zaměstnavatel se zavazuje vyplatit zaměstnanci odměnu ve výši 500,- Kč za hodinu. Odměna bude vyplacena vždy po odvedení práce (po každé lekci).
- 9) Zaměstnavatel je oprávněn sjednanou odměnu po projednání se zaměstnancem přiměřeně snížit, neodpovídá-li provedený úkol sjednaným podmínkám.
- 10) Zaměstnavatel se zavazuje zajistit zaměstnanci oběd v hodnotě do 100,- Kč při odpracování min. 4 hodin na každé lekci na Šumavě.
- 11) Tato dohoda byla sepsána ve dvou vyhotoveních, jedenkrát pro zaměstnance a jedenkrát pro zaměstnavatele.

Ve Vejprnicích, dne

.....
Podpis zaměstnance

.....
Razítko a podpis zaměstnavatele

www.lyzka.cz info@lyzka.cz +420 777123456

PŘÍLOHA M : Dohoda o provedení práce – LÉKAŘ



Dohoda o provedení práce

Lékař Lyžařské školy LYŽKA

Zaměstnavatel:
Bc. Eva LISÁ
S místem podnikání:
Vejprnice 330 27

Zaměstnanec:

Místo trvalého bydliště:

Rodné číslo:

uzavírají na základě zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce

DOHODU O PROVEDENÍ PRÁCE

Sjednaný druh práce : Zajištění zdravotního dohledu dětí, mládeže i dospělých ve věku od 3 do 99-ti let v Lyžařské škole LYŽKA dle ústního ujednání s Bc. Evou Lisou.

Dohoda se uzavírá : Na dobu trvání od 1. ledna 2013 do 30. dubna 2013, max. však do vyčerpání 300 hod.

- 1) Zaměstnanec v případě zdravotních obtíží či úrazu separuje poraněného jedince, aby neblokoval výuku dalších dětí ve skupině. Dále zhodnotí stupeň poranění či obtíží a zajistí následný další postup včetně informací o zdravotním stavu dítěte rodičům. Zaměstnanec dále dohlédne na poraněné během případného transportu.
- 2) Zaměstnanec je povinen vykonat sjednanou práci osobně, svědomitě, řádně podle svých sil a schopností a dodržovat podmínky sjednané touto dohodou v souladu s předpisy vztahujícími se na jeho výkon, zejména s předpisy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.
- 3) Zaměstnanec se zavazuje k plnění pracovního úkolu dle ústního ujednání se zaměstnavatelem, který zaměstnanci pracovní úkol vymezi ústně.
- 4) Zaměstnanec souhlasí, aby zaměstnavatelka Bc. Eva Lisá zpracovávala veškeré poskytnuté osobní údaje v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.
- 5) Ostatní práva a povinnosti zaměstnance Lyžařské školy LYŽKA, související s uzavřením této dohody vyplývají a jsou upraveny Zákoníkem práce a dalšími souvisejícími právními předpisy (Obchodní zákoník apod.). Oba účastníci mohou tuto dohodu vypovědět, a to písemně s jednoměsíční výpovědní lhůtou a to vždy s uvedením důvodu. Dohoda zaniká v případě smrti zaměstnance. Z činnosti podle této dohody nevzniká zaměstnanci nárok na dovolenou, úhradu mzdy při překážkách v práci, za svátky, na příplatky za práci přesčas, ani na mzdové zvýhodnění za práci v sobotu nebo v neděli.
- 6) Zaměstnavatel na základě této dohody seznámil zaměstnance s právními předpisy, vztahujícími se k vykonávané práci, a ostatními předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.
- 7) Zaměstnavatel se zavazuje vyplatit zaměstnanci odměnu ve výši 500,- Kč za lekci. Odměna bude vyplacena vždy po odvedení práce (po každé lekci).
- 8) Zaměstnavatel je oprávněn sjednanou odměnu po projednání se zaměstnancem přiměřeně snížit, neodpovídá-li provedený úkol sjednaným podmínkám.
- 9) Zaměstnavatel se zavazuje zajistit zaměstnanci oběd v hodnotě do 100,- Kč na každé lekci na Šumavě.
- 10) Tato dohoda byla sepsána ve dvou vyhotoveních, jedenkrát pro zaměstnance a jedenkrát pro zaměstnavatele.

Ve Vejprnicích, dne.....

.....
Podpis zaměstnance

.....
Razítko a podpis zaměstnavatele

www.lyzka.cz
info@lyzka.cz
+420 777123456

ABSTRAKT

LISÁ, E. *Problematika vzniku malého podniku – realizace konkrétního podnikatelského záměru*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 2012

Klíčová slova – Založení podniku, živnost, strategické analýzy, vícekriteriální hodnocení variant

Diplomová práce je zaměřena na problematiku založení podniku. V práci je analyzována Lyžařská škola LYŽKA, která na českém trhu začíná. V práci je zhodnocen podnikatelský záměr.

Práce popisuje založení podniku ve formě živnosti a problémy, které jsou s jejím založením spojené. Další část práce přibližuje podnikatelský záměr prostřednictvím definování poslání, vize a strategie pro dosažení stanovených cílů. V rámci práce je detailně přiblížen marketingový plán, který je založen na marketingovém mixu. Část práce je věnována vícekriteriálnímu hodnocení variant, které je využito při volbě místa podnikání. Dále je zde představen personální a finanční plán lyžařské školy. V závěru je na základě analýzy interního a externího prostředí podnikatelského záměru zhodnocena možnost realizace malého podniku.

ABSTRACT

LISÁ, E. *Problems of Small Sized Enterprises foundation - realization of a Specific Entrepreneurial Intention*. Diploma Thesis. Pilsen: The Faculty of Economics, University of West Bohemia, 2012

Keywords – Setting up a business, trade, strategic analysis, multi objective decision making

This Diploma Thesis is focused on the issue of business establishing. The Diploma Thesis provides a concrete analysis of one company, namely Lyžařská škola LYŽKA that recently started its business on the Czech market. The Diploma Thesis provides a business plan review.

The Diploma Thesis describes business set up in the form of trade and problems related to the foundation. Another part of the Thesis outlines a business plan by the defining the mission, vision and strategy for achieving its targets. The Thesis is approached in detail marketing plan that is based on the marketing mix. Part is devoted into multi objective decision making which is used for choosing the place of business. The Thesis also includes the personnel and financial plan for the ski school. The conclusion is based on the internal and external situation analysis evaluated by the possibility of realization of a small sized enterprise.